

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

The Balanced Scorecard

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Biến chiến lược thành hành động

Hiện có vô số sách và tài liệu về Thẻ Điểm Cân Bằng – Balanced Scorecard (một công cụ quản trị nổi tiếng thế giới trong suốt gần 2 thập kỷ qua). Nhưng với cuốn sách này, bạn sẽ được tiếp cận bản gốc về Thẻ Điểm Cân Bằng từ chính hai vị “cha đẻ” đã khai sinh ra nó, đó là Kaplan và Norton.

Robert S. Kaplan & David P. Norton

Thẻ điểm cân bằng

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh:

The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

Tác giả: Robert S. Kaplan & David P. Norton.

Original Work Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Bản quyền tiếng Việt © DT BOOKS



LỜI TỰA

Sự ra đời của cuốn sách này có thể truy nguyên về năm 1990 khi Học viện Nolan Norton, bộ phận nghiên cứu của KPMG [\[1\]](#), bảo trợ cho một cuộc nghiên cứu đa công ty trong thời gian một năm với đề tài “Đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức trong tương lai”. Chương trình nghiên cứu này được thúc đẩy bởi một niềm tin rằng các cách thức đo lường hiệu quả hoạt động hiện tại, chủ yếu dựa vào các thước đo tính toán tài chính, đã dần trở nên lỗi thời. Những người tham gia công trình nghiên cứu này tin rằng việc dựa vào các thước đo hiệu suất tài chính giản lược đang gây trở ngại đối với khả năng của các tổ chức trong việc tạo ra những giá trị kinh tế mới cho tương lai. David Norton, Giám đốc điều hành Viện Nolan Norton, là người phụ trách dự án, còn Robert Kaplan làm cố vấn chuyên môn. Các đại diện của hơn chục công ty [\[2\]](#), từ các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, công nghiệp nặng và công nghệ cao, định kỳ gặp gỡ nhau hai tháng một lần trong suốt năm 1990 nhằm phát triển một mô hình đo lường hiệu quả hoạt động mới.

Ngay khi mới triển khai dự án, chúng tôi đã kiểm tra những trường hợp nghiên cứu gần đây về các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động mang tính đổi mới. Đầu tiên là trường hợp của công ty Analog

Devices [\[3\]](#), đã miêu tả một cách thức đo đạc các mức độ tiến bộ trong các hoạt động cải thiện liên tục. Nghiên cứu này cũng chỉ ra cách thức Analog đang sử dụng một “Thẻ điểm tập thể” được tạo nên gần đây, trong đó bao gồm ngoài một vài thước đo tài chính truyền thống là các thước đo hiệu suất liên quan đến số lần phục vụ khách hàng, chất lượng, số lần lặp lại của những quy trình sản xuất và hiệu quả của những sự phát triển sản phẩm mới. Art Schneiderman, phó chủ tịch phụ trách vấn đề cải thiện chất lượng và năng suất của Analog Devices đã tham dự một buổi họp mặt (của nhóm nghiên

cứu nói trên – ND) nhằm chia sẻ những kinh nghiệm mà công ty của ông đã có với mô hình thẻ điểm. Nhiều ý tưởng khác đã được đưa ra ngay trong phần đầu của chương trình nghiên cứu, bao gồm giá trị của các cổ đông, các thước đo năng suất và chất lượng, cùng các kế hoạch đền bù mới. Thế nhưng những người tham gia đã sớm tập trung vào thẻ điểm đa chiều (*multidimensional scorecard*), phương pháp đưa ra những hứa hẹn tốt đẹp nhất cho những nhu cầu của họ.

Những cuộc thảo luận trong nhóm khiến thẻ điểm được mở rộng đến cái mà chúng tôi đặt tên là “Thẻ điểm Cân bằng” (*Balanced Scorecard*), được cấu thành từ bốn khía cạnh riêng biệt: tài chính, khách hàng, nội tại, đổi mới và học tập. Cái tên này đã phản ánh sự cân bằng được quy định giữa những mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, giữa các thước đo tài chính và phi tài chính, giữa những chỉ số về kết quả và chỉ số về các yếu tố thúc đẩy hoạt động, giữa những khía cạnh hiệu quả hoạt động ngoại vi và nội tại. Một vài người tham gia dự án đã thử xây dựng mô hình *Thẻ điểm Cân bằng* nguyên mẫu ở một số nơi thí điểm trong công ty của họ. Họ thông báo lại cho nhóm nghiên cứu về những thuận lợi, trở ngại và những triển vọng của *Thẻ điểm Cân bằng* . Và vào tháng 12 năm 1990, kết luận của nhóm nghiên cứu đã chứng minh được tính khả thi và những lợi ích của một hệ thống đo lường cân bằng như vậy.

Chúng tôi đã tóm lược những phát hiện của nhóm nghiên cứu trong một bài báo có tên “Thẻ điểm Cân bằng – Những thước đo thúc đẩy hiệu quả hoạt động” (*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*) đăng trên tờ *Harvard Business Review* (số tháng 1 & 2 năm 1992). Khi đó, một vài nhà quản lý cao cấp đã liên hệ để chúng tôi giúp họ triển khai mô hình Thẻ điểm Cân bằng trong tổ chức của họ. Những nỗ lực đó của chúng tôi đã dẫn đến một chu trình phát triển tiếp theo. Hai nhà quản lý là Norman Chambers, tổng giám đốc của công ty Rockwater và Larry Brady, phó giám đốc điều hành khi đó (sau này ông được thăng chức lên làm giám đốc) của tập đoàn FMC đã cho thấy hiệu quả đặc biệt trong việc mở rộng áp dụng mô hình thẻ điểm. Hai ông Chambers và Brady đã nhận ra

thẻ điểm này còn hơn cả một hệ thống đo lường. Cả hai nhà quản lý này đều muốn sử dụng hệ thống đo lường mới để truyền đạt và liên kết tổ chức của họ với những chiến lược mới: từ bỏ việc tập trung vào ngắn hạn mang tính lịch sử, chú trọng vào cắt giảm chi phí và cạnh tranh bằng giá thành sản phẩm rẻ; hướng tới việc tạo ra các cơ hội tăng trưởng bằng việc đưa ra các sản phẩm và dịch vụ được thiết kế theo yêu cầu, có giá trị gia tăng cho khách hàng. Công việc của chúng tôi với Chambers và Brady cũng như với những nhà quản lý khác trong tổ chức của hai ông đã cho thấy rõ tầm quan trọng trong việc liên kết các thước đo trong *Thẻ điểm Cân bằng* với chiến lược của một tổ chức. Tuy điều này có vẻ là khá rõ ràng, nhưng trên thực tế, hầu hết mọi tổ chức, ngay cả những tổ chức triển khai hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động mới, cũng không hề kết nối những thước đo này với chiến lược của họ. Hầu hết các công ty đều đang ra sức để cải thiện hiệu quả của các tiến trình hiện hành, thông qua chi phí thấp hơn, chất lượng được cải thiện và thời gian đáp ứng rút ngắn, nhưng họ lại không xác định được những tiến trình thực sự mang tính chiến lược: những tiến trình cần phải được thực hiện hết sức hiệu quả để đưa chiến lược của một tổ chức đi đến thành công. Chúng tôi miêu tả tầm quan trọng của việc chọn các thước đo căn cứ theo thành công chiến lược trong một bài báo thứ hai mang tên “Áp dụng mô hình *Thẻ điểm Cân bằng* trong thực tiễn” đăng trên tờ *Harvard Business Review*, số tháng 9 & 10 năm 1993.

Vào giữa năm 1993, Norton lúc này là tổng giám đốc của một tổ chức mới có tên Renaissance Solutions, Inc. (RSI). Một trong các dịch vụ chính của RSI là tư vấn chiến lược, sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* như một phương tiện để giúp các công ty chuyển hóa và thực hiện chiến lược. Việc kết hợp giữa hai tổ chức Renaissance và Gemini Consulting đã mở ra những cơ hội để tích hợp *Thẻ điểm* vào những chương trình thay đổi trọng yếu. Những kinh nghiệm này đã làm rõ hơn mối liên kết chiến lược của thẻ điểm, cho thấy rõ thậm chí 20 đến 25 thước đo xoay quanh 4 khía cạnh, có thể truyền đạt và giúp công ty thực hiện một chiến lược đơn lẻ như thế nào. Do đó những mối liên kết chiến lược này sẽ khiến cho các thước đo thẻ điểm được liên kết chặt chẽ với nhau trong một chuỗi quan hệ nhân

quả, chứ không chỉ là nhận thấy nhiều thước đo như những sự thỏa hiệp phức tạp. Về mặt tập thể, những mối quan hệ này miêu tả quỹ đạo chiến lược (*strategic trajectory*). Đó là việc đầu tư vào việc tái đào tạo nhân công, công nghệ thông tin và những sản phẩm / dịch vụ mang tính đổi mới có thể cải thiện đáng kể kết quả tài chính trong tương lai như thế nào.

Kinh nghiệm cho thấy rằng những tổng giám đốc có quan điểm cách tân thường sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* không chỉ để làm rõ và truyền đạt chiến lược mà còn để quản lý chiến lược. Trong thực tế, *Thẻ điểm Cân bằng* đã phát triển từ một *hệ thống đo lường* được cải tiến thành một *hệ thống quản lý* cốt lõi. Ngoài nhóm công ty đầu tiên của chúng tôi, trong đó có Brown & Root Energy Services (công ty mẹ của Rockwater) và FMC, chúng tôi đã quan sát quá trình phát triển của *Thẻ điểm Cân bằng* ở một vài công ty được đề cập trong cuốn sách này, như ngân hàng Metro, National Insurance, Kenyon Stores và Pioneer Petroleum (các tên này đã được thay đổi để giữ bí mật). Những nhà quản lý cao cấp của những công ty này đều đang sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* như một khung tổ chức trung tâm cho các quá trình quản lý quan trọng: từ việc đặt ra mục tiêu nhóm và cá nhân, đền bù, phân phối nguồn lực, dự toán ngân sách, lên kế hoạch cũng như phản hồi chiến lược và học tập. Chúng tôi đã tóm lược những phát triển này trong một bài báo thứ ba có tên “*Sử dụng Thẻ điểm Cân bằng như một hệ thống Quản lý chiến lược*” đăng trên tờ *Harvard*

Business Review (số tháng 1 & 2 năm 1996).

Sự phát triển nhanh chóng của *Thẻ điểm Cân bằng* trở thành một hệ thống quản lý chiến lược giúp chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi đã học được nhiều thứ hơn chúng tôi có thể truyền đạt trong một loạt bài báo. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng đã nhận được rất nhiều yêu cầu về những thông tin bổ sung về việc làm thế nào để xây dựng và triển khai *Thẻ điểm Cân bằng* . Sự kết hợp của nhiều kinh nghiệm thực hiện phong phú và chi tiết; với yêu cầu chính đáng

về những thông tin bổ sung đã khiến chúng tôi bắt tay vào viết cuốn sách này.

Mặc dù đã cố gắng để hoàn thiện cuốn sách một cách đầy đủ và dễ hiểu nhất, nhưng cuốn sách vẫn chỉ là một bản báo cáo tiến trình. Trong suốt ba năm qua, chúng tôi đã chứng kiến những bước phát triển và áp dụng mới khi khái niệm thẻ điểm được áp dụng ngày một rộng rãi ở nhiều tổ chức hơn. Hy vọng của chúng tôi là những quan sát được trình bày trong cuốn sách này sẽ giúp đỡ được nhiều nhà quản lý hơn trong việc khởi động và triển khai các chương trình *Thẻ điểm Cân bằng* trong tổ chức của họ. Và chúng tôi tin rằng đa số họ là những công ty đổi mới, như những công ty mà chúng tôi may mắn có dịp học hỏi trong suốt 5 năm qua, điều này sẽ mở rộng cấu trúc và việc sử dụng mô hình thẻ điểm nhiều hơn nữa. Do đó, có lẽ trong một vài năm nữa, độc giả có thể trông mong sự ra đời của cuốn *Thẻ điểm Cân bằng: phần tiếp theo*.

Chúng tôi vô cùng biết ơn nhiều người và các tổ chức đã giúp đỡ chúng tôi trong suốt cuộc hành trình tri thức của mình. Những người đó gồm có các nhà quản lý và lãnh đạo dự án ở công ty FMC (gồm Larry Brady và Ron Mambu), công ty Rockwater (Norm Chambers và Sian Lloyd Rees) và công ty Analog Devices (Ray Stata, Jerry Fishman và Art Schneiderman). Chúng tôi cũng mong bày tỏ lòng biết ơn của mình đến các nhà quản lý của Metro Bank, National, Kenyon Stores, Pioneer Petroleum và một vài công ty khác nữa, mà vì lý do bảo mật nên chúng tôi không thể nêu tên ra ở đây. Nhờ sự lãnh đạo và điều hành của mình, tất cả các nhà quản lý này đã cho thấy làm thế nào để *Thẻ điểm Cân bằng* có thể trở thành nền tảng vững chắc cho những hệ thống quản lý của một tổ chức.

Chúng tôi cũng đã thu hoạch được rất nhiều từ những nỗ lực của nhiều chuyên gia tại RSI, những người đã làm việc với khách hàng của mình để mở rộng sự áp dụng *Thẻ điểm Cân bằng*. Đặc biệt là Michael Contrada và Rebecca Steinfort đã tổng hợp kinh nghiệm của một loạt các khách hàng đa dạng thành một tập hợp kiến thức sống động ở RSI. Laura Downing và Marissa Hendrickson đã cho

chúng tôi thấy cách thức áp dụng *The điểm Cân bằng* trong bối cảnh phi lợi nhuận, đó là Đại hội thể thao Olympics đặc biệt [\[4\]](#) ở Massachusetts mà họ đã cống hiến rất nhiều thời gian riêng tư của mình. Những nhà đồng sáng lập ra RSI là Harry Lasker và David Lubin đã giúp đỡ chúng tôi mở rộng việc triển khai thành các giải pháp dựa trên công nghệ, bao gồm hệ thống phản hồi chiến lược và học tập được miêu tả ở Chương 11 của cuốn sách. Sự mở rộng này cho phép chúng tôi có thể gắn khái niệm thẻ điểm vào các cuộc họp, các hệ thống thông tin và cuộc sống thường nhật của các tổ chức. Quan hệ của chúng tôi với công ty Gemini Consulting, và đặc biệt là sự hỗ trợ của Francis Gouillart, đã tạo cho chúng tôi nhiều cơ hội hơn để mở rộng khái niệm thẻ điểm vào trong những quá trình biến đổi phức tạp. Với những sự cộng tác chuyên nghiệp này, chúng tôi đã tìm thấy ý nghĩa đích thực của việc các tổ chức học tập (*learning organizations*).

Một vài người cũng có vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị cuốn sách. Ông Carol Franco, giám đốc nhà xuất bản thuộc trường Kinh doanh Harvard (HBS Press) đã hưởng ứng nhiệt tình và giúp đỡ chúng tôi rất nhiều về mặt biên tập trong suốt quá trình thực hiện dự án. Ông Hollis Heimbouch, biên tập viên, đã cho chúng tôi những nhận xét đầy giá trị và chỉ lý về bản thảo đầu tiên cũng như các bản thảo sau đó, giúp cải thiện đáng kể cấu trúc và nội dung của cuốn sách. Những lời bình luận tỉ mỉ của Ted Francavilla, Tom Valerio và các Giáo sư William Bruns, Robert Simons và Robin Cooper đã giúp chúng tôi có được những cải thiện quan trọng trong bản thảo cuối cùng.

Natalie Greenberg đã áp dụng những kỹ năng biên tập bản thảo [\[5\]](#) vô cùng cẩn thận và tỉ mỉ của mình để giúp chúng tôi tránh được những phần có khả năng lặp đi lặp lại. Barbara Roth giúp chúng tôi theo đúng lịch trình làm việc bằng cách quản lý hiệu quả quá trình sản xuất và đưa ra những lời khuyên hữu ích về mỹ thuật và biên tập. Rose Fitzpatrick từ Renaissance Solutions hỗ trợ chúng tôi bằng cách chuyển những ghi chú viết tay thô kệch, những con số và bảng biểu nguệch ngoạc khô cứng thành một bản thảo sau cùng rất tinh tế.

Sự kiên nhẫn của cô qua nhiều lần chỉnh sửa lặp đi lặp lại và hiệu đính chính là nguồn động lực của chúng tôi. Chúng tôi muốn bày tỏ lòng tri ân của mình tới tất cả những người nói trên.

Robert S. Kaplan và
David P. Norton
Boston và Lincoln,
Mass., tháng 2 năm 1996

[1]¹. KPMG là một trong bốn công ty kiểm toán quốc tế hàng đầu, gồm có Pricewaterhouse Coopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY) và KPMG. Trụ sở chính của KPMG Quốc tế ở Amstelveen, Hà Lan . – ND

[2]. Những công ty này bao gồm Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripheral, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard và Shell Canada.

[3]. R. S. Kaplan, “Analog Devices: the Half-Life Metric,” Harvard Business School Case #9-190-016, 1990 .- Analog Devices là một công ty đa quốc gia của Mỹ chuyên sản xuất các sản phẩm về chất bán dẫn. Analog Devices phục vụ hơn 60.000 khách hàng trên toàn thế giới với hàng loạt các loại thiết bị điện tử gồm có thiết

bị y tế và công nghiệp, hạ tầng truyền thông không dây, thiết bị tự động... – ND

[4]. *Special Olympics: đại hội thể thao dành riêng cho những người khuyết tật về trí tuệ – ND.*

[5]. *Copy-editing: bao gồm việc biên tập về chính tả, ngữ pháp, tính chính xác v.v... của một bản thảo (không bao gồm việc biên tập nội dung bản thảo). Đây là bước trước của việc đọc bản in thử (proof-reading) – ND.*

Chương I

ĐO LƯỜNG VÀ QUẢN LÝ TRONG THỜI ĐẠI THÔNG TIN

Hãy tưởng tượng bạn đang bước vào buồng lái của một chiếc phi cơ phản lực hiện đại và chỉ thấy duy nhất một cái đồng hồ đo ở đó. Bạn sẽ cảm thấy thế nào sau cuộc nói chuyện với phi công như sau?

Hỏi: Tôi rất ngạc nhiên khi thấy anh điều khiển máy bay mà chỉ có một chiếc đồng hồ đo duy nhất đấy. Nó dùng để đo gì vậy?

Đáp: Tốc độ bay. Thực sự là tôi đang phụ trách việc đo tốc độ bay trên chuyến bay này.

Hỏi: Hay đấy. Tốc độ bay chắc hẳn là quan trọng rồi. Nhưng còn độ cao thì sao? Dùng đồng hồ đo độ cao chẳng tốt hay sao?

Đáp: Tôi đã làm việc với độ cao trong vài chuyến bay trước và tôi đã làm rất tốt với nó rồi. Bây giờ tôi phải tập trung vào tốc độ bay chính xác.

Hỏi: Nhưng tôi để ý thấy là anh thậm chí còn không có đồng hồ đo nhiên liệu nữa. Có đồng hồ đo nhiên liệu lại chẳng tốt hơn sao?

Đáp: Anh nói đúng; nhiên liệu rất quan trọng, nhưng tôi không thể tập trung vào làm quá nhiều thứ cùng một lúc mà tốt được. Do vậy trên chuyến bay này tôi chỉ tập trung vào tốc độ bay thôi. Một khi tôi đã nắm rõ về tốc độ bay

cũng như cao độ bay thì tôi sẽ tập trung vào sự tiêu hao nhiên liệu trong các lượt bay tiếp theo.

Chúng tôi đề rằng bạn sẽ không đi chuyến bay đó sau cuộc trò chuyện này. Thậm chí là nếu viên phi công có làm được một việc hết sức tuyệt vời về tốc độ bay thì bạn hẳn vẫn sẽ lo lắng về khả năng một vụ va chạm với những ngọn núi cao, hay máy bay có thể cạn nhiên liệu. Rõ ràng một cuộc trò chuyện như vậy chỉ là tưởng tượng, bởi chẳng có phi công nào lại mơ mộng điều khiển một cỗ máy cực kì phức tạp như máy bay phản lực bay qua những không phận đông đúc mà chỉ có một thiết bị đo đạc duy nhất. Các phi công dày dặn kinh nghiệm có khả năng xử lý thông tin từ một dãy các đồng hồ chỉ thị để điều khiển máy bay. Thế nhưng, việc chèo lái những tổ chức ngày nay xuyên suốt các môi trường cạnh tranh phức tạp ít nhất cũng phức tạp như việc lái một chiếc máy bay phản lực. Tại sao chúng ta nên tin rằng các nhà điều hành lại cần trên hết là một bộ đầy đủ các thiết bị đo đạc để chèo lái công ty của mình hoạt động trơn tru? Như các phi công, các nhà quản lý cũng cần các thiết bị đo đạc ở nhiều khía cạnh liên quan đến môi trường làm việc và hoạt động của họ, để kiểm soát hành trình hướng đến những kết quả tốt đẹp trong tương lai.

Thẻ điểm Cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) cung cấp cho các nhà quản lý các thiết bị đo đạc mà họ cần để chèo lái tổ chức của mình tới những thành công đầy tính cạnh tranh trong tương lai. Ngày nay, các tổ chức kinh doanh đang phải cạnh tranh với nhau trong những môi trường phức tạp. Do đó việc thấu hiểu các mục tiêu và phương pháp đạt được những mục tiêu đó là vấn đề sống còn. BSC diễn giải nhiệm vụ và chiến lược của một tổ chức thành một tập hợp hoàn chỉnh các thước đo hiệu quả hoạt động, các thước đo này cung cấp một khung làm việc cho hệ thống quản lý và đo lường chiến lược. BSC nhấn mạnh việc đạt được các mục tiêu tài chính song cũng bao gồm cả các động lực hoạt động của các mục tiêu tài chính này. Thẻ điểm tính toán hiệu suất hoạt động của một tổ chức kinh doanh dựa theo bốn khía cạnh được cân bằng, bao gồm: tài chính, khách hàng, các quá trình kinh doanh nội tại, và học tập – tăng trưởng.

BSC giúp các công ty có khả năng theo dõi kết quả hoạt động tài chính trong khi vẫn giám sát được diễn biến trong việc tạo dựng các khả năng và thu về các tài sản vô hình mà họ cần cho sự phát triển trong tương lai.

CẠNH TRANH TRONG THỜI ĐẠI THÔNG TIN

Các công ty đang ở giữa giai đoạn chuyển hóa mang tính cách mạng. Cạnh tranh trong thời đại công nghiệp đang chuyển thành cạnh tranh trong thời đại thông tin. Trong suốt thời đại công nghiệp, từ năm 1850 đến khoảng năm 1975, các công ty đã thành công bằng cách có thể nắm bắt tốt những lợi ích từ các lợi thế kinh tế theo quy mô và theo phạm vi (economies of scale and scope) như thế nào [\[1\]](#). Công nghệ đóng một vai trò vô cùng quan trọng, nhưng rốt cuộc thì thành công chỉ đến với những công ty nào biết cách gắn công nghệ mới vào các tài sản hữu hình, cho phép họ có thể sản xuất hiệu quả hàng loạt các sản phẩm đủ tiêu chuẩn.

Trong suốt thời đại công nghiệp, các hệ thống kiểm soát tài chính đã được phát triển ở các công ty như General Motors, Dupont, Matsushita và General Electric để tạo điều kiện thuận lợi và giám sát các khoản phân bổ vốn tài chính và vốn hữu hình có hiệu quả [\[2\]](#). Một công cụ giám sát tài chính tổng quát như lợi nhuận trên mỗi đồng vốn đầu tư (R.O.C.E – return-on-capital-employed) có thể vừa định hướng vốn nội tại của một công ty để sử dụng có lợi nhất, vừa giám sát tính hiệu quả của quá trình hoạt động mà theo đó các bộ phận tác nghiệp đã sử dụng vốn tài chính và vốn hữu hình để tạo ra giá trị cho các cổ đông.

Tuy nhiên, sự xuất hiện của thời đại thông tin trong những thập kỷ cuối của thế kỷ XX đã làm cho nhiều nhận định cơ bản về cạnh tranh trong thời đại công nghiệp trở nên lạc hậu. Các công ty không còn có được lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách chỉ áp dụng công nghệ mới vào các tài sản hữu hình một cách nhanh chóng,

và bằng khả năng quản lý xuất sắc các tài sản tài chính và tài sản nợ nữa.

So với các công ty sản xuất thì ảnh hưởng của thời đại thông tin thậm chí còn mang tính cách mạng lớn hơn đối với các tổ chức kinh doanh dịch vụ. Rất nhiều tổ chức kinh doanh dịch vụ, nhất là trong các ngành công nghiệp vận tải, phục vụ công cộng, thông tin liên lạc, tài chính và chăm sóc sức khỏe đã tồn tại hàng nhiều thập kỉ trong những môi trường thuận lợi và không cạnh tranh. Họ có ít sự tự do trong việc thâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh mới hay định giá đầu ra sản phẩm của mình. Đối lại, các nhà điều tiết trong chính phủ bảo vệ các công ty này trước các đối thủ cạnh tranh khác có khả năng hoạt động hiệu quả hơn hay đổi mới hơn, và họ định ra giá cả ở một mức mang lại doanh lợi tương xứng với số tiền đầu tư và sản chi phí mà họ bỏ ra. Rõ ràng là hai thập kỉ qua đã chứng kiến sự ra đời của những sáng kiến cơ bản về tư nhân hóa và bãi bỏ các quy định đối với các công ty kinh doanh dịch vụ trên toàn thế giới; khi công nghệ thông tin đã tạo ra “những mầm mống của sự phá hoại” của các công ty dịch vụ được điều tiết bởi kỷ nguyên công nghiệp.

Môi trường trong thời đại thông tin đối với cả các tổ chức sản xuất cũng như dịch vụ đều yêu cầu các tổ chức này phải có những khả năng mới để đạt được thành công trong môi trường cạnh tranh. Khả năng của mỗi công ty trong việc huy động và khai thác các tài sản vô hình ngày càng trở thành một yếu tố có tính quyết định hơn so với việc đầu tư và quản lý các tài sản hữu hình [\[3\]](#). Các tài sản vô hình cho phép một tổ chức kinh doanh:

- § Phát triển các mối quan hệ khách hàng nhằm duy trì sự trung thành của các khách hàng hiện có và làm cho các phân khúc khách hàng và các mảng thị trường mới có khả năng được phục vụ một cách chu đáo và có hiệu quả;
- § Giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ có tính sáng tạo theo nhu cầu của các phân khúc khách hàng mục tiêu;

- § Tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao theo yêu cầu của khách hàng với chi phí thấp, đồng thời rút ngắn các giai đoạn thời gian trong sản xuất;
- § Huy động được những kỹ năng và động lực của nhân viên cho sự cải tiến liên tục khả năng xử lý, chất lượng và thời gian đáp ứng;
- § Triển khai được công nghệ thông tin, các cơ sở dữ liệu và các hệ thống.

MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG MỚI

Các tổ chức trong kỷ nguyên thông tin được xây dựng trên một tập hợp các giả định hoạt động mới.

XUYÊN CHỨC NĂNG (CROSS-FUNCTIONS)

Các tổ chức trong thời đại công nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc chuyên môn hóa các kỹ năng mang tính “chức năng” (functional skills) trong các lĩnh vực sản xuất, mua bán, phân phối, tiếp thị và công nghệ. Việc chuyên môn hóa này đã mang lại những lợi ích đáng kể, nhưng cùng với thời gian, sự lớn mạnh cực độ của việc chuyên môn hóa chức năng đã dẫn đến sự kém hiệu quả vô cùng lớn, sự “đẩy việc” giữa các phòng ban cũng như quá trình đáp ứng chậm chạp. Tổ chức trong thời đại thông tin hoạt động với các quá trình kinh doanh tích hợp, các quá trình này “cắt ngang” hay “xuyên qua” các chức năng kinh doanh truyền thống [\[4\]](#). Nó kết hợp những lợi ích chuyên môn hóa từ sự thông thạo theo chức năng với tốc độ, hiệu suất và chất lượng của các quá trình kinh doanh tích hợp.

NHỮNG MỐI LIÊN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ CUNG CẤP

Các công ty trong thời đại công nghiệp làm việc với khách hàng và nhà cung cấp thông qua quá trình giao dịch trực tiếp. Công nghệ thông tin đã cho phép các tổ chức ngày nay tích hợp các quá trình phân phối, sản xuất và cung cấp sao cho các hoạt động của những tổ chức này được khởi sự bởi các đơn đặt hàng của khách hàng, chứ không phải là bởi các kế hoạch sản xuất thúc đẩy việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ thông qua chuỗi giá trị. Một hệ thống tích hợp, từ các đơn hàng của khách hàng, ngược trở lên cho tới các nhà cung cấp nguyên liệu thô, cho phép tất cả các bộ phận của tổ chức dọc theo chuỗi giá trị thực hiện những cải thiện lớn lao về chi phí, chất lượng và thời gian hồi đáp [\[5\]](#).

Phân khúc khách hàng

Các công ty trong thời đại công nghiệp đã thành công nhờ đưa ra các sản phẩm và dịch vụ với chi phí thấp nhưng hợp quy chuẩn, điều này lại gọi cho chúng ta nhớ lại câu châm ngôn của Henry Ford: “Họ có thể có bất cứ màu gì họ cần, miễn là nó màu đen”. Một khi khách hàng đã thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của mình về ăn mặc, chỗ ở và đi lại thì họ sẽ cần nhiều giải pháp mang tính “cá nhân hóa” hơn cho các nhu cầu của mình. Các công ty trong thời đại thông tin cần phải học cách đưa ra những sản phẩm và các dịch vụ theo ý khách hàng (*customized products*) cho các phân khúc khách hàng đa dạng của mình mà không phải chịu bất lợi về chi phí cho các hoạt động đa dạng hóa sản phẩm với doanh số thấp [\[6\]](#).

QUY MÔ TOÀN CẦU

Những đường biên giới trong nước sẽ không còn là rào cản đối với các hoạt động cạnh tranh từ các công ty nước ngoài đang hoạt động ngày càng hiệu quả và nhanh nhạy. Các công ty trong thời đại thông tin phải cạnh tranh với những công ty mạnh nhất trên thế giới. Các khoản đầu tư lớn cho các sản phẩm – dịch vụ mới đòi hỏi phải có lượng khách hàng trên toàn thế giới để mang về lợi nhuận tương xứng. Các công ty trong kỷ nguyên này sẽ phải kết hợp giữa

hiệu quả và việc cải thiện hoạt động cạnh tranh toàn cầu với độ nhạy cảm tiếp thị đối với các khách hàng địa phương.

ĐỔI MỚI

Các vòng đời của sản phẩm ngày một rút ngắn lại. Lợi thế cạnh tranh trong một đời sản phẩm không phải là sự bảo đảm cho việc sản phẩm đó tiếp tục thành công trên nền tảng công nghệ tiếp theo [7]. Các công ty cạnh tranh ở các ngành có sự đổi mới công nghệ nhanh chóng cần phải thành thạo trong việc dự đoán nhu cầu của khách hàng trong tương lai, tạo ra những sản phẩm và các dịch vụ hoàn toàn mới, triển khai nhanh chóng các công nghệ sản phẩm mới vào các quy trình vận hành và cung cấp dịch vụ. Ngay cả đối với các công ty trong các ngành có vòng đời sản phẩm tương đối lâu dài, thì việc cải thiện liên tục các quá trình và khả năng sản xuất là vô cùng quan trọng đối với thành công trong dài hạn.

NGƯỜI LAO ĐỘNG TRI THỨC

Các công ty trong thời đại công nghiệp tạo ra sự khác biệt rõ rệt giữa hai nhóm người lao động. Một là nhóm “tinh hoa” tri thức, bao gồm các nhà quản lý và kỹ sư. Nhóm người này sử dụng những kỹ năng phân tích của mình để thiết kế các sản phẩm và các quá trình, tuyển chọn và quản lý khách hàng, đồng thời giám sát các hoạt động hàng ngày. Nhóm thứ hai là tập hợp những người trực tiếp tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Lực lượng lao động trực tiếp này là một nhân tố chính của quá trình sản xuất tại các công ty trong kỷ nguyên công nghiệp, nhưng họ lại chỉ sử dụng khả năng cơ bắp chứ không phải tư duy của mình. Họ thực hiện nhiệm vụ và các quá trình dưới sự giám sát trực tiếp của đội ngũ kỹ sư và quản lý “cổ cò trắng”. Đến cuối thế kỷ XX, tự động hóa và năng suất đã giảm tỷ lệ nhân sự trong các tổ chức thực hiện các chức năng làm việc truyền thống, trong khi đó các nhu cầu cạnh tranh đã làm gia tăng số người thực hiện các chức năng phân tích, như thiết kế, tiếp thị, quản lý và điều hành. Thậm chí ngay cả những cá nhân vẫn còn liên quan đến các hoạt động sản xuất và cung cấp dịch vụ trực tiếp cũng được

đánh giá qua các đóng góp hay đề xuất của họ về việc cải thiện chất lượng, giảm chi phí thành phẩm và rút ngắn vòng đời sản phẩm như thế nào. Như giám đốc của một nhà máy cơ khí phục chế của Ford tuyên bố: “Máy móc được thiết kế chạy tự động. Nhiệm vụ của mọi người là phải tư duy, giải quyết vấn đề, đảm bảo chất lượng, chứ không chỉ đứng nhìn máy móc chạy ngang qua mà thôi. Ở đây, mỗi cá nhân chính là người giải quyết vấn đề chứ không phải là những chi phí khả biến ” [\[8\]](#).

Giờ đây tất cả những người làm thuê đều có thể đóng góp phần giá trị theo những gì mà họ đã biết hoặc theo thông tin mà họ có thể cung cấp. Đầu tư, quản lý và khai thác nguồn tri thức của mọi nhân viên đã trở thành nhân tố chính trong thành công của các công ty trong kỷ nguyên thông tin.

Vì các tổ chức ra sức thay đổi mình để cạnh tranh thành công trong tương lai nên họ tìm đến hàng loạt những sáng kiến cải tiến như sau:

- § Quản lý chất lượng toàn diện (total quality management – TQM)
- § Hệ thống sản xuất và phân phối kịp thời (just-in-time)
- § Cạnh tranh trên cơ sở thời gian
- § Sản xuất tinh gọn / doanh nghiệp tinh gọn
- § Xây dựng những tổ chức tập trung vào khách hàng
- § Quản lý chi phí dựa trên hoạt động
- § Trao quyền cho nhân viên
- § Tái cơ cấu

Mỗi chương trình cải tiến trên đây đều đã cho thấy những câu chuyện thành công, những nhà vô địch, chuyên viên giỏi và các nhà

cổ vấn hàng đầu. Mỗi chương trình đều nỗ lực đua tranh để giành được thời gian, sức lực và các nguồn lực khác của các nhà quản lý cấp cao. Chương trình nào cũng hứa hẹn hiệu quả hoạt động mang tính đột phá và sự sáng tạo giá trị nâng cao cho đa số, nếu không phải tất cả, các thành phần của một công ty, gồm có các cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên. Mục tiêu của những chương trình này không phải là sự cải thiện về lợi nhuận hay sống sót qua cạnh tranh, mà là hiệu quả hoạt động qua từng thời kỳ, giúp cho tổ chức thành công trong quá trình cạnh tranh vào thời đại thông tin này.

Tuy nhiên, nhiều chương trình cải tiến trong số này đã mang lại những kết quả đáng thất vọng. Những chương trình thường xuyên bị phân đoạn. Chúng không được kết nối với chiến lược của tổ chức và cũng không thu được những kết quả tài chính và kinh tế cụ thể. Những đột phá trong hoạt động đòi hỏi sự thay đổi lớn lao, bao gồm những thay đổi về hệ thống đo lường và quản lý được sử dụng bởi một tổ chức. Việc điều hành tổ chức tới một tương lai cạnh tranh hơn, công nghệ hiện đại hơn và đòi hỏi nhiều khả năng hơn không thể chỉ được thực hiện đơn thuần bằng việc giám sát và kiểm soát các thước đo tài chính của kết quả hoạt động trước đó.

MÔ HÌNH KẾ TOÁN TÀI CHÍNH TRUYỀN THỐNG

Tất cả các chương trình, sáng kiến và các quá trình quản lý thay đổi mới của các công ty trong thời đại thông tin đang được thực hiện trong một môi trường được kiểm soát bằng các báo cáo tài chính hàng quý và năm. Quá trình báo cáo tài chính vẫn liên quan chặt chẽ đến một mô hình kế toán được phát triển từ nhiều thế kỷ trước đây, mô hình này được sử dụng trong một môi trường giao dịch trực tiếp giữa các thực thể độc lập. Mô hình kế toán tài chính truyền thống này hiện vẫn được sử dụng bởi các công ty trong thời đại thông tin khi họ cố gắng xây dựng những tài sản cùng khả năng nội tại, và để xây dựng các kết nối và liên minh chiến lược với các bên không thuộc công ty [\[9\]](#).

Một cách lý tưởng, mô hình tính toán tài chính này lẽ ra phải được mở rộng để tích hợp việc định giá các tài sản vô hình và tri thức của một công ty, ví dụ như các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, những nhân viên có động lực và tay nghề cao, các quá trình đáp ứng và có thể dự báo trong nội bộ, và các khách hàng được thỏa mãn và trung thành. Sự định giá tài sản vô hình này cùng với khả năng của công ty đặc biệt có ích vì, đối với các công ty trong kỷ nguyên thông tin, những tài sản này có ý nghĩa quan trọng đối với thành công hơn những tài sản hữu hình, vật chất truyền thống. Nếu những tài sản vô hình và khả năng của công ty có thể được định giá (đánh giá) theo khuôn mẫu kế toán tài chính cũ, thì các tổ chức gia tăng những tài sản và khả năng này có thể truyền đạt sự cải tiến đó tới các nhân viên, các cổ đông, chủ nợ và các cộng đồng. Ngược lại, khi các công ty làm kiệt quệ kho tài sản và khả năng vô hình này, thì những ảnh hưởng tiêu cực sẽ được phản ánh ngay lập tức trong các bản báo cáo về kết quả kinh doanh của họ. Tuy nhiên, trên thực tế, những khó khăn trong việc định ra giá trị tài chính tin cậy cho những tài sản như kênh cung cấp sản phẩm mới, khả năng xử lý, kỹ năng của nhân viên, động lực và tính linh hoạt, lòng trung thành của khách hàng, các cơ sở dữ liệu và hệ thống v.v... sẽ không cho những tài sản này được thừa nhận trong các bảng cân đối kế toán của tổ chức. Tuy nhiên, đây chính là những tài sản và khả năng có vai trò vô cùng quan trọng đối với thành công trong môi trường cạnh tranh hôm nay và mai sau.

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

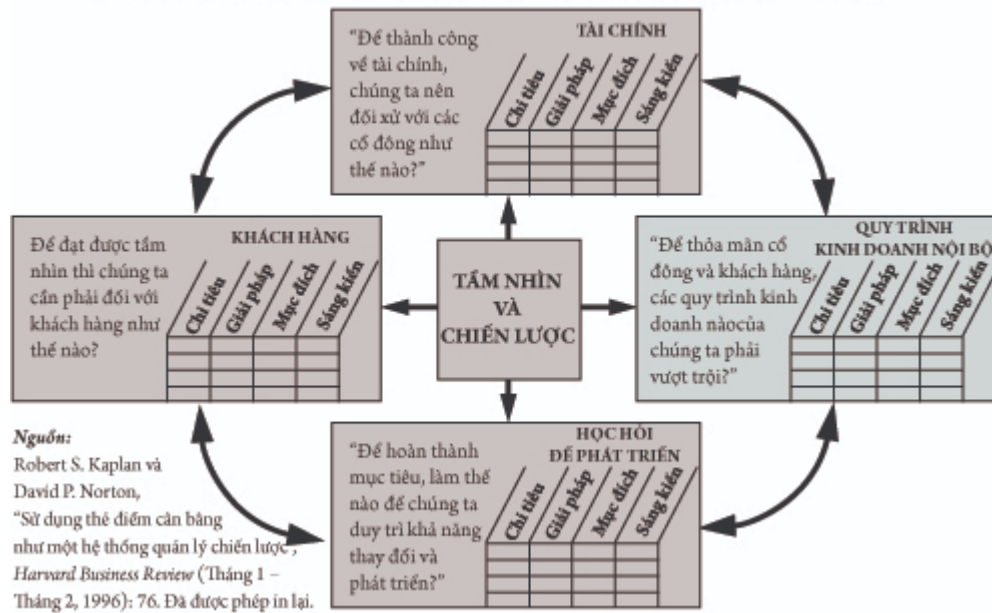
Xung đột giữa nhu cầu tất yếu về việc xây dựng khả năng cạnh tranh dài hạn và mục tiêu bất biến của mô hình kế toán tài chính theo chi phí gốc (historical-cost) đã tạo ra một sự tổng hợp mới, đó chính là Thẻ điểm Cân bằng. Thẻ điểm Cân bằng vẫn giữ lại những thước đo tài chính truyền thống. Nhưng các thước đo tài chính chỉ đề cập các sự kiện đã qua, chỉ đủ đối với các công ty trong thời đại công nghiệp, khi việc đầu tư vào những khả năng và các mối quan hệ

khách hàng lâu dài không đóng vai trò quan trọng trong thành công của họ. Tuy nhiên, chúng sẽ không đủ trong việc dẫn dắt và đánh giá hành trình mà các công ty trong thời đại thông tin cần phải thực hiện để tạo ra giá trị cho tương lai thông qua việc đầu tư vào khách hàng, nhà cung cấp, nhân công, các quá trình, công nghệ và đổi mới.

Thẻ điểm Cân bằng bổ sung những thước đo tài chính về hiệu quả hoạt động trong quá khứ với những thước đo của những nhân tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai. Những mục tiêu và thước đo của thẻ điểm được nảy sinh từ tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức. Những thước đo và mục tiêu này quan sát hiệu quả hoạt động của tổ chức từ bốn góc nhìn: tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại, học tập và tăng trưởng. Bốn góc nhìn hay khía cạnh này tạo thành khung mẫu cho Thẻ điểm Cân bằng. (Xem Hình 1-1)

Thẻ điểm Cân bằng mở rộng tập hợp các mục tiêu của đơn vị kinh doanh (*business unit*) ra bên ngoài các thước đo tài chính tổng quát. Những người lãnh đạo công ty giờ đây có thể đo lường việc các đơn vị kinh doanh của họ tạo ra giá trị cho khách hàng hiện tại và tương lai ra sao; họ phải nâng cao khả năng nội tại và đầu tư vào con người, hệ thống và các thủ tục cần thiết để cải thiện hiệu quả hoạt động trong tương lai như thế nào. Thẻ điểm Cân bằng nắm bắt những hoạt động tạo ra giá trị quan trọng hàng đầu, được tạo ra bởi những người tham gia lãnh nghề và có động lực trong tổ chức. Trong khi duy trì sự quan tâm đến hiệu quả hoạt động ngắn hạn thông qua khía cạnh tài chính, Thẻ điểm Cân bằng cũng cho thấy rõ những yếu tố thúc đẩy giá trị (*value driver*) để đạt được kết quả cạnh tranh và tài chính tốt hơn trong dài hạn.

Hình 1-1: Thẻ điểm cân bằng cung cấp một khung mẫu giúp biến chiến lược thành các tiêu chí hoạt động.



Thẻ điểm Cân bằng như một hệ thống quản lý

Nhiều công ty đã có những hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động kết hợp cả các thước đo tài chính và phi tài chính. Như vậy, có gì mới khi đòi hỏi phải có một bộ “cân bằng” các thước đo? Trong khi hầu hết các tổ chức đều có những thước đo tài chính và phi tài chính, nhiều tổ chức lại sử dụng những thước đo phi tài chính của mình để tiến hành những cải thiện nội bộ, tại những hoạt động tuyến đầu (front-line) và tiếp xúc trực tiếp với khách hàng (customer-facing) mà thôi. Những thước đo tài chính tổng hợp được các nhà quản lý cấp cao sử dụng như thể chúng có thể tóm lược đầy đủ kết quả của các hoạt động thực hiện bởi những nhân viên cấp thấp và trung bình. Những tổ chức này chỉ sử dụng những thước đo tài chính và phi tài chính cho những thông tin phản hồi ở cấp chiến thuật và kiểm soát các hoạt động ngắn hạn mà thôi.

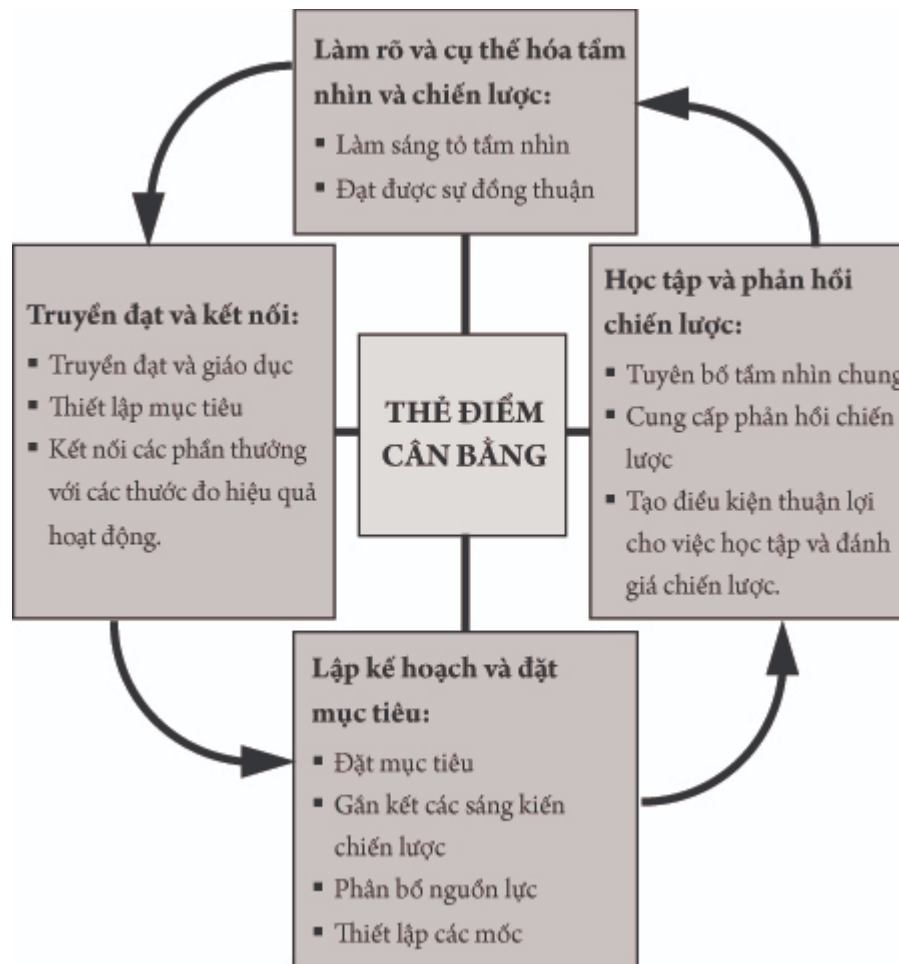
Thẻ điểm Cân bằng nhấn mạnh rằng các thước đo tài chính và phi tài chính phải là một phần của hệ thống thông tin cho nhân viên ở tất cả các cấp độ trong tổ chức. Những nhân viên tuyến đầu (front-line employee) phải hiểu rõ kết quả tài chính của những quyết định

và hành động của mình; những nhà lãnh đạo cấp cao phải hiểu được những động lực của thành công tài chính trong dài hạn. Những mục tiêu và thước đo cho Thẻ điểm Cân bằng không chỉ là một tập hợp ngẫu nhiên của các thước đo hiệu suất tài chính và phi tài chính; chúng được nảy sinh trong một quá trình từ trên xuống (top-down), được quy định bởi nhiệm vụ và chiến lược của đơn vị kinh doanh. Thẻ điểm Cân bằng sẽ chuyển nhiệm vụ và chiến lược của một đơn vị kinh doanh thành những mục tiêu và thước đo cụ thể. Những thước đo này thể hiện một *sự cân bằng* giữa những thước đo ngoại vi đối với các cổ đông, khách hàng và những thước đo nội tại của các quá trình kinh doanh trọng yếu, sự đổi mới, việc học tập và tăng trưởng. Các thước đo này được *cân bằng* giữa những thước đo kết quả, là kết quả cụ thể từ những nỗ lực trước đây, và những thước đo dẫn dắt hiệu suất trong tương lai. Và thẻ điểm này được *cân bằng* giữa các thước đo kết quả khách quan, định lượng đơn giản và những yếu tố có phần chủ quan, phân xét thúc đẩy hiệu suất (performance driver) của các thước đo kết quả nói trên.

Thẻ điểm Cân bằng còn hơn cả một hệ thống đo lường chiến thuật hay hoạt động. Những công ty đổi mới hiện đang sử dụng thẻ điểm như một *hệ thống quản lý chiến lược*, để quản lý chiến lược của mình trong cuộc chạy đua dài hơi (Xem hình 1-2). Họ đang sử dụng sự tập trung vào đo lường của thẻ điểm để hoàn thành những quá trình quản lý trọng yếu sau:

1. Làm rõ và cụ thể hóa tầm nhìn và chiến lược
2. Truyền đạt và kết nối những mục tiêu chiến lược và các thước đo
3. Lên kế hoạch, đặt mục tiêu và liên kết các sáng kiến chiến lược
4. Nâng cao sự phản hồi và việc học tập chiến lược

Hình 1-2: Thẻ điểm cân bằng như là khung chiến lược cho hành động



Nguồn: Robert S. Kaplan và David P. Norton, “Sử dụng thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược”, *Harvard Business Review* (Tháng 1- Tháng 2, 1996): 77. Đã được phép in lại.

LÀM RÕ VÀ CỤ THỂ HÓA TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Quá trình Thẻ điểm Cân bằng khởi đầu từ đội ngũ các nhà quản lý cấp cao, cùng nhau diễn giải chiến lược của các đơn vị kinh doanh thành những mục tiêu chiến lược cụ thể. Để đặt ra những mục tiêu tài chính, đội ngũ này phải xem xét xem liệu cần chú trọng đến tăng trưởng thu nhập và thị trường, lợi nhuận hay việc tạo ra các dòng tiền mặt (cash flow) nhiều hơn nữa. Thế nhưng, đặc biệt là đối với khía cạnh khách hàng, đội ngũ quản lý phải xác định rõ những phân khúc khách hàng và phân khúc thị trường mà họ đã quyết định tiến hành cạnh tranh. Ví dụ, một định chế tài chính cho rằng 25 vị lãnh

đạo cao cấp hàng đầu của họ đã thống nhất về chiến lược mà tổ chức đưa ra là cung cấp dịch vụ cao cấp để nhắm vào khách hàng mục tiêu. Tuy nhiên, để trình bày những mục tiêu về khách hàng cho thẻ điểm, rõ ràng rằng mỗi nhà lãnh đạo lại có những định nghĩa khác nhau, như dịch vụ cao cấp nào được đưa ra và ai là những khách hàng mục tiêu. Quá trình phát triển các thước đo hoạt động cho thẻ điểm đã mang lại sự đồng thuận ở cả 25 nhà lãnh đạo này về những phân khúc khách hàng đáng kỳ vọng nhất; và các sản phẩm và dịch vụ mà ngân hàng sẽ chào mời những phân khúc mục tiêu đó.

Với việc lập lên những mục tiêu tài chính và khách hàng, thì một tổ chức sau đó sẽ xác định được các mục tiêu và thước đo cho quá trình kinh doanh nội tại của mình. Việc xác định này là một trong những bước đổi mới và lợi ích quan trọng của phương thức thẻ điểm. Các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động truyền thống, thậm chí ngay cả những hệ thống sử dụng nhiều chỉ báo phi tài chính, đều tập trung vào việc cải thiện chi phí, chất lượng và chu kỳ của các quá trình hiện tại. Thẻ điểm Cân bằng đã nêu bật những quá trình then chốt nhất đối với khách hàng và các cổ đông để đạt được hiệu quả hoạt động đột phá. Thông thường việc xác định này sẽ làm bộc lộ những quá trình nội tại hoàn toàn mới mà tổ chức cần phải thực hiện tốt, để có thể đạt thành công trong chiến lược của mình.

Mối liên kết sau chót – với những mục tiêu học tập và tăng trưởng – cho thấy lý do của những đầu tư quan trọng vào việc tái đào tạo nhân viên, vào công nghệ và hệ thống thông tin và trong các thủ tục về mặt tổ chức ngày càng được cải thiện. Những sự đầu tư này – vào con người, hệ thống và quy trình – sẽ tạo ra sự đổi mới và cải thiện lớn lao cho các quá trình kinh doanh nội tại, cho khách hàng và cuối cùng là cho các cổ đông.

Quá trình xây dựng một Thẻ điểm Cân bằng làm rõ những mục tiêu chiến lược và xác định những yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy những mục tiêu chiến lược đó. Theo kinh nghiệm của bản thân về thiết kế các chương trình thẻ điểm, chúng tôi chưa bao giờ thấy một nhóm quản lý nào đạt sự đồng thuận hoàn toàn về tầm quan trọng

tương đối của các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Nói chung, đây là những nhóm rất hòa hợp trong những tổ chức được quản lý tốt. Lý do dẫn đến thiếu sự đồng thuận thường có thể liên quan đến lịch sử chức năng và văn hóa của tổ chức đó. Những nhà lãnh đạo có khuynh hướng xây dựng sự nghiệp trong một chức năng đơn lẻ. Một số chức năng nhất định thường chiếm được sự ưu tiên. Ví dụ, các công ty dầu khí có khuynh hướng ưu tiên tập trung vào chi phí và kỹ thuật của các nhà máy lọc dầu, trong khi bỏ qua marketing. Trong khi đó các công ty hàng tiêu dùng lại có khuynh hướng tập trung vào tiếp thị và bán hàng, xem nhẹ công nghệ và đổi mới. Những công ty công nghệ cao có văn hóa công nghệ và cơ khí mạnh, còn bộ phận sản xuất bị xem như “con ghẻ”. Khi các nhà lãnh đạo ở các khía cạnh chức năng khác nhau, đặc biệt là ở các công ty trước đây đã từng hoạt động với những nền tảng chức năng lớn mạnh, cố gắng làm việc cùng nhau theo một nhóm, thì sẽ xuất hiện những “điểm mù” (blind spot). Đó là những lĩnh vực khó có thể tạo nhóm hay hình thành sự đồng thuận, do người ta không chia sẻ được những hiểu biết chung về mục tiêu kinh doanh, cũng như sự đóng góp và kết nối của các đơn vị chức năng khác nhau.

Sự phát triển Thẻ điểm Cân bằng, tuy làm cho việc thiếu đồng thuận và thiếu tinh thần làm việc theo nhóm (team work) trở nên rõ ràng hơn, vẫn đưa ra những đóng góp vào việc giải quyết vấn đề. Bởi lẽ thẻ điểm được phát triển bởi một nhóm các nhà lãnh đạo cao cấp cho nên với tư cách là một dự án theo nhóm (team project), thẻ điểm tạo ra một mô hình chung cho toàn bộ hoạt động kinh doanh mà mọi người cùng đổ công sức cống hiến. Những mục tiêu của thẻ điểm đã trở thành trách nhiệm giải trình chung của nhóm lãnh đạo cao cấp, khiến cho thẻ điểm trở thành khung tổ chức cho hàng loạt quá trình quản lý quan trọng dựa trên các hoạt động theo nhóm. Nó tạo ra sự đồng thuận và sự chung sức giữa các lãnh đạo cao cấp, bất chấp kinh nghiệm làm việc hay chuyên môn chức năng trước đây.

TRUYỀN ĐẠT, KẾT NỐI CÁC MỤC TIÊU VÀ THƯỚC ĐO CHIẾN LƯỢC

Những mục tiêu và thước đo chiến lược của Thẻ điểm Cân bằng được truyền đạt trong toàn tổ chức thông qua các bản tin, bảng thông báo, các đoạn video của công ty, và thậm chí bằng các phương pháp điện tử, qua các phần mềm nhóm và các máy tính cá nhân nối mạng. Việc truyền đạt dùng để thông báo cho nhân viên những mục tiêu quan trọng cần phải thực hiện để chiến lược của tổ chức thành công. Một vài tổ chức cố gắng chuyển hóa các thước đo chiến lược của thẻ điểm đơn vị kinh doanh ở cấp độ cao thành những thước đo cụ thể ở cấp độ hoạt động. Ví dụ, mục tiêu giao hàng đúng giờ (on-time delivery: OTD) trên thẻ điểm của đơn vị kinh doanh có thể được chuyển thành mục tiêu giảm thiểu thời gian lắp đặt cho một cỗ máy cụ thể, hay mục tiêu nội bộ là truyền tải nhanh chóng các mệnh lệnh từ quá trình này tới quá trình tiếp theo. Theo cách này, những nỗ lực cải thiện cục bộ sẽ gắn liền với các yếu tố thành công của toàn bộ tổ chức. Khi các nhân viên hiểu được những mục tiêu và các thước đo ở cấp độ cao, họ có thể thiết lập được những mục tiêu nội bộ, hỗ trợ cho chiến lược chung của đơn vị kinh doanh của họ.

Thẻ điểm cũng cung cấp nền tảng cho việc truyền đạt và đạt được cam kết đối với chiến lược của đơn vị kinh doanh từ những lãnh đạo công ty cũng như hội đồng quản trị. Thẻ điểm khuyến khích một cuộc đối thoại giữa các đơn vị kinh doanh và những người lãnh đạo công ty và thành viên HĐQT, không chỉ về các mục tiêu tài chính ngắn hạn mà còn về hình thái, triển khai chiến lược nhằm mang lại một hiệu quả hoạt động đột phá trong tương lai.

Kết thúc quá trình truyền đạt và kết nối, mọi người trong tổ chức phải hiểu được những mục tiêu dài hạn của đơn vị kinh doanh cũng như chiến lược nhằm đạt được những mục tiêu này. Các cá nhân phải hình thành được công thức hành động cụ thể để đóng góp vào việc hoàn thành những mục tiêu của đơn vị kinh doanh. Và mọi nỗ lực cũng như sáng kiến của tổ chức sẽ phải được kết nối tới những quá trình thay đổi cần thiết.

LÊN KẾ HOẠCH, ĐẶT MỤC TIÊU VÀ LIÊN KẾT CÁC SÁNG KIẾN MANG TÍNH CHIẾN

LƯỢC

Thẻ điểm Cân bằng sẽ mang lại những tác động lớn nhất khi nó được triển khai để thúc đẩy sự thay đổi của tổ chức. Những nhà lãnh đạo cao cấp nên đặt ra mục tiêu cho những thước đo thẻ điểm trong thời gian từ 3 đến 5 năm, và nếu đạt được, thì những thước đo này sẽ làm biến đổi công ty. Những mục tiêu cần phải thể hiện được tính gián đoạn trong hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh. Nếu đơn vị kinh doanh đó là một công ty cổ phần, thì việc đạt được mục tiêu cần phải khiến giá cổ phiếu tăng gấp đôi hoặc nhiều hơn nữa. Những mục tiêu tài chính của tổ chức có thể bao gồm tăng gấp đôi tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư, hay tăng 150% trong doanh thu bán hàng suốt 5 năm tiếp theo. Một công ty điện tử đặt mục tiêu tài chính là tăng trưởng với tốc độ gần gấp đôi với tỷ lệ tăng trưởng kỳ vọng của số khách hàng hiện có của mình.

Để đạt được những mục tiêu tài chính đầy tham vọng như vậy, những nhà quản lý phải định rõ những mục tiêu phát triển đối với khách hàng, các quá trình kinh doanh nội tại cùng các mục tiêu học tập và tăng trưởng. Những mục tiêu phát triển này có thể bắt nguồn từ một vài nguồn. Một cách lý tưởng, những mục tiêu đối với các thước đo khách hàng nên được nảy sinh từ quá trình đáp ứng đủ hoặc vượt xa những kỳ vọng của khách hàng. Cả những sở thích hiện thời lẫn tiềm ẩn của khách hàng cần phải được xem xét nhằm định ra những kỳ vọng cho hiệu quả hoạt động nổi bật. Việc chuẩn hóa có thể được sử dụng để hợp nhất những thực hành tốt nhất hiện có (existing best practice) và để xác định rõ rằng những mục tiêu nội tại được đặt ra sẽ không làm cho đơn vị kinh doanh thất bại trong các thước đo chiến lược.

Một khi những mục tiêu với các thước đo khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại cũng như học tập và tăng trưởng được thiết lập, thì các nhà quản lý có thể liên kết chất lượng chiến lược (strategic quality), thời gian phản hồi và các sáng kiến tái cơ cấu nhằm đạt được những mục tiêu đột phá. Do đó, Thẻ điểm Cân bằng cung cấp sự biện giải ban đầu cũng như tâm điểm và sự thống nhất cho các chương trình cải thiện liên tục, tái cơ cấu và chuyển hóa.

Thay vì chỉ áp dụng việc tái thiết kế đối với bất kỳ một quá trình nào có thể dễ dàng có được thành công, các nỗ lực quản trị được hướng tới việc cải tiến và tái cơ cấu các quy trình cốt yếu nhất cho thành công về chiến lược của tổ chức. Và không giống như những chương trình tái cơ cấu truyền thống mà các mục tiêu thường là cắt giảm chi phí ồ ạt (lập luận về “cắt giảm và đốt cháy”), mục tiêu của chương trình tái cơ cấu không nhất thiết chỉ được đo lường qua việc tiết kiệm chi phí mà thôi. Những mục tiêu đối với sáng kiến chiến lược được hình thành từ những thước đo thể điểm này như những cách thức để rút ngắn thời gian trong quá trình hoàn thành các đơn hàng, thời gian đưa ra thị trường ngắn hơn trong các quá trình phát triển sản phẩm và khả năng của nhân viên được nâng cao. Tất nhiên là những sự tinh giảm về thời gian này và những khả năng nâng cao vẫn chưa phải là mục tiêu cuối cùng. Thông qua một loạt mối quan hệ nhân quả được thể hiện trong Thẻ điểm Cân bằng, cuối cùng những khả năng này sẽ được chuyển hóa thành hiệu quả hoạt động tài chính ưu việt.

Thẻ điểm Cân bằng cũng cho phép một tổ chức tích hợp các kế hoạch chiến lược của mình với quá trình dự thảo ngân sách hàng năm. Vào thời điểm một doanh nghiệp đặt ra những mục tiêu dài hạn từ 3 đến 5 năm cho những thước đo chiến lược, thì các nhà quản lý cũng dự báo những mốc chính cho mỗi thước đo trong năm tài khóa tiếp theo, đó là: họ mong có thể thành công tới đâu trong từng năm một, trong suốt thời gian kế hoạch. Những cột mốc ngắn hạn này cung cấp những mục tiêu cụ thể cho quá trình đánh giá trong ngắn hạn, bên cạnh hành trình chiến lược dài hạn của đơn vị kinh doanh đó.

Quá trình quản lý việc lên kế hoạch và việc đặt ra mục tiêu cho phép tổ chức:

- § Định lượng kết quả dài hạn mà tổ chức đó muốn đạt được,
- § Xác định các cơ chế và cung cấp nguồn lực để đạt được những kết quả đó,

§ Thiết lập những cột mốc ngắn hạn cho các thước đo tài chính và phi tài chính trên thẻ điểm.

NÂNG CAO KHẢ NĂNG PHẢN HỒI VÀ HỌC TẬP CHIẾN LƯỢC

Quá trình quản lý cuối cùng áp dụng Thẻ điểm Cân bằng vào trong khung học tập chiến lược. Chúng tôi coi quá trình này là một khía cạnh quan trọng nhất và mang tính đổi mới nhất trong toàn bộ quá trình quản lý thẻ điểm. Quá trình này tạo ra khả năng học tập của tổ chức, ở cấp độ lãnh đạo. Hiện nay, những nhà quản lý trong các tổ chức không có quy trình nhận những phản hồi về chiến lược của họ, cũng như kiểm tra những giả thuyết hình thành lên những chiến lược đó. Thẻ điểm Cân bằng giúp họ giám sát và điều chỉnh việc thực hiện chiến lược của họ, và nếu cần thiết, thì tạo ra những sự thay đổi ngay trong chính chiến lược đó.

Với việc lập lên những mục tiêu ngắn hạn cho các thước đo tài chính cũng như thước đo khác của Thẻ điểm Cân bằng, việc đánh giá quản lý hàng tháng hay hàng quý vẫn có thể đánh giá lại những kết quả tài chính. Tuy nhiên, quan trọng hơn là họ cũng có thể kiểm tra sát sao xem đơn vị kinh doanh của mình có đạt được những mục tiêu đối với khách hàng, với các quá trình kinh doanh nội tại và đổi mới, với nhân viên, hệ thống và quy trình hay không. Việc đánh giá và cập nhật quản lý đã có thay đổi: từ việc đánh giá các sự kiện trong quá khứ đến việc học tập, nghiên cứu tương lai. Các nhà quản lý không chỉ bàn bạc xung quanh vấn đề những kết quả trước đây đã đạt được như thế nào mà còn về việc liệu những kỳ vọng tương lai của họ có còn đi đúng hướng nữa hay không.

Quá trình học tập chiến lược (strategic learning) bắt đầu với quá trình đầu tiên ở Hình 1-2: đó là việc làm sáng tỏ một tầm nhìn chung (shared vision) mà toàn bộ tổ chức đó muốn đạt được. Việc sử dụng thước đo như một ngôn ngữ sẽ giúp chuyển hóa những khái niệm phức tạp và mơ hồ thành một khái niệm rõ ràng hơn, có thể giành được sự đồng thuận giữa các nhà lãnh đạo công ty. Quá trình truyền đạt và kết nối, quá trình thứ hai ở Hình 1-2, huy động tất cả

cá nhân cùng hành động nhằm đạt được những mục tiêu mà tổ chức đề ra. Việc chú trọng vào chuỗi nhân quả trong cơ cấu một thể điểm cho thấy lối tư duy hệ thống năng động. Nó cho phép các cá nhân ở những bộ phận khác nhau của tổ chức hiểu rõ những “mảnh ghép” kết nối với nhau ra sao, vai trò cá nhân của họ ảnh hưởng đối với người khác, và cuối cùng là toàn bộ tổ chức như thế nào. Quá trình đưa ra sáng kiến chiến lược, lên kế hoạch, đặt mục tiêu (quá trình thứ 3 trong Hình 1-2), xác định rõ những mục tiêu hành động cụ thể và định lượng cho tổ chức với một tập hợp kết quả và động lực hoạt động cân bằng. Một sự so sánh giữa những mục tiêu hoạt động được mong đợi với những cấp độ hiện thời sẽ cho thấy những *khoảng cách hiệu quả hoạt động (performance gap)*, và những sáng kiến chiến lược có thể được tạo ra để lấp đầy khoảng cách đó. Do đó, Thể điểm Cân bằng không những đo lường sự thay đổi mà nó còn thúc đẩy thay đổi.

Ba quá trình quản lý quan trọng đầu tiên được trình bày trong Hình 1-2 có vai trò sống còn đối với việc thực thi chiến lược. Tuy nhiên, nếu chỉ có vậy thì vẫn chưa đủ. Chúng sẽ thích hợp đối với một thế giới đơn giản hơn. Lý thuyết đằng sau mô hình chỉ huy kiểm soát từ-trên-xuống-dưới (top-down model) là: thuyền trưởng của một con tàu (tổng giám đốc) quyết định phương hướng và tốc độ của con tàu (đơn vị kinh doanh). Các thủy thủ (các nhà quản lý và nhân viên kinh doanh) thực hiện mệnh lệnh và kế hoạch được đưa ra bởi vị thuyền trưởng. Hệ thống kiểm soát quản lý và hoạt động được lập ra nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những nhà quản lý và các nhân viên đều hoạt động theo kế hoạch chiến lược được các nhà lãnh đạo công ty đưa ra. Quá trình thiết lập một tầm nhìn và chiến lược, truyền đạt và kết nối tầm nhìn và chiến lược tới tất cả những người tham gia trong tổ chức, và liên kết các hành động cũng như sáng kiến của tổ chức với việc giành được những mục tiêu chiến lược dài hạn là một ví dụ điển hình của quá trình phản hồi vòng đơn (single-loop feedback process). Với việc học tập theo vòng đơn, mục tiêu là bất biến. Việc chuyển hướng khỏi những kết quả đã định không khiến mọi người đặt câu hỏi liệu những kết quả đã định đó có còn đáng mong đợi nữa không. Và họ cũng không đặt ra câu hỏi rằng liệu

những cách thức đang áp dụng để hoàn thành các mục tiêu có còn thích hợp nữa không. Việc chệch hướng khỏi quỹ đạo đã định trước được coi là những khuyết điểm, và họ phải tiến hành những hoạt động khắc phục để đưa tổ chức đó quay trở lại đúng con đường đã định hướng trước đó.

Tuy nhiên, những chiến lược cho các tổ chức trong thời đại thông tin không thể ổn định hay đi theo đường thẳng tuyến tính như vậy được. Các tổ chức trong thời đại thông tin ngày nay hoạt động trong những môi trường bất ổn hơn, và những nhà quản lý cao cấp cần phải nhận được những thông tin phản hồi về những chiến lược phức tạp hơn. Những chiến lược đã định, mặc dù được đề xướng với những ý định vào loại tốt nhất và với những thông tin và kiến thức sẵn có nhất, có thể sẽ không còn phù hợp hay có giá trị trong những điều kiện hiện thời. Phép ẩn dụ này giống với hình ảnh những thủy thủ đang ở trong cuộc đua tranh khốc liệt dưới những điều kiện thời tiết và biển cả thay đổi, so với trường hợp chèo lái một con tàu đơn lẻ tới một đích đến nhất định, trong một môi trường ổn định. Trong một cuộc đua thuyền buồm, một chuỗi mệnh lệnh vẫn hiện diện. Thế nhưng vị thuyền trưởng phải theo dõi sự biến đổi của môi trường, nhạy cảm cao độ và thường xuyên phản ứng một cách khôn khéo và mang tính chiến lược trước những sự thay đổi hành vi, đội hình, khả năng chèo lái của các đối thủ cũng như những thay đổi về điều kiện gió và dòng nước. Và vị thuyền trưởng phải nhận được thông tin từ vô số nguồn khác nhau, như việc quan sát các nhân công, các công cụ và thước đo, và đặc biệt là lời khuyên của những nhà chiến thuật trên thuyền, những người cũng đã khảo sát mọi điều kiện để có thể đặt ra những kế hoạch nhằm tận dụng lợi thế của mọi thay đổi môi trường và để đối phó với hành động của đối thủ.

Trong những môi trường thay đổi liên tục như vậy, những chiến lược mới có thể được hình thành từ việc tận dụng các cơ hội hay đối phó với các mối đe dọa mà chúng ta không lường hết được khi kế hoạch chiến lược đầu tiên được hình thành. Thông thường, các ý tưởng nhằm nắm lấy những cơ hội mới đều xuất phát từ cấp nhà quản lý trở xuống trong tổ chức [\[10\]](#). Tuy nhiên những hệ thống

quản lý truyền thống không khuyến khích hay tạo điều kiện cho việc thiết lập, thực hiện và thử nghiệm chiến lược trong những môi trường thay đổi liên tục.

Những tổ chức cần phải có khả năng học tập theo vòng kép [\[11\]](#). Chu trình này diễn ra khi các nhà quản lý đặt ra câu hỏi về những giả định căn bản; và suy ngẫm về việc liệu lý thuyết đó, khi được áp dụng vào tổ chức mà họ đang điều hành, có còn phù hợp với những chứng cứ, quan sát và kinh nghiệm hiện thời không. Tất nhiên, các nhà quản lý cần những thông tin phản hồi về việc liệu chiến lược đã định trước của họ có đang được thực hiện theo đúng kế hoạch hay không – đây là quá trình học tập theo vòng đơn. Thế nhưng, quan trọng hơn, họ cần thông tin phản hồi về việc liệu chiến lược đã định trước có còn là một chiến lược còn có thể tồn tại và thành công nữa hay không – quá trình học tập theo vòng kép. Các nhà quản lý cần những thông tin để họ có thể tự đặt ra câu hỏi liệu những giả thuyết cơ bản được đưa ra khi họ thực hiện chiến lược đó có còn giá trị nữa không.

Một Thẻ điểm Cân bằng có cấu trúc hợp lý giúp cho lý thuyết về quá trình kinh doanh trở nên rõ ràng hơn. Thẻ điểm cần dựa trên cơ sở của một loạt mối quan hệ nhân quả được hình thành từ chiến lược của công ty, bao gồm việc đánh giá thời gian đáp ứng và quy mô của những mối liên hệ giữa các thước đo thẻ điểm. Ví dụ, cần phải mất bao lâu trước khi những cải thiện trong chất lượng sản phẩm và việc giao hàng đúng giờ sẽ dẫn đến việc tăng thị phần và lợi nhuận cao hơn từ việc bán hàng hiện thời, và sự ảnh hưởng sẽ lớn tới mức nào? Với việc định lượng các mối liên kết giữa các thước đo thẻ điểm như vậy, việc đánh giá và theo dõi hiệu quả hoạt động theo định kỳ có thể thực hiện theo hình thức kiểm nghiệm giả thuyết (hypothesis testing).

Nếu nhân viên và các nhà quản lý của một tổ chức quyết tâm thực hiện những động lực hoạt động, như tái đào tạo nhân viên, hệ thống thông tin đầy đủ, phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, thì việc không đạt được những kết quả mong đợi (ví dụ: doanh thu cao hơn hay các sản phẩm đa dạng bán cho mỗi khách hàng) cho thấy lý

thuyết trong chiến lược của họ có lẽ không hợp lý. Chúng cứ ngược chiều như vậy cần phải được xem xét nghiêm túc. Các nhà quản lý cần phải tổ chức một cuộc đối thoại nghiêm túc để xem xét các điều kiện thị trường, những giá trị (value proposition) mà họ đang mang lại cho các khách hàng mục tiêu, hành động của đối thủ và những khả năng nội tại. Kết quả có thể sẽ là tái khẳng định niềm tin vào chiến lược hiện thời, nhưng cần điều chỉnh mối quan hệ định lượng giữa các thước đo chiến lược trên Thẻ điểm Cân bằng. Hoặc là việc đánh giá chiến lược sâu sắc có thể cho thấy cần có một chiến lược hoàn toàn mới, một kết quả của việc “học tập theo vòng kép”, với sự hiểu biết mới về các điều kiện thị trường và các khả năng nội tại. Trong cả hai trường hợp, thẻ điểm sẽ kích thích việc học tập của các nhà lãnh đạo cấp cao về khả năng tồn tại (viability) và tính hợp lý (validity) của chiến lược. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, quá trình tập hợp dữ liệu, kiểm nghiệm giả thuyết, suy ngẫm, học tập chiến lược và thích nghi này vô cùng quan trọng đối với việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh.

Quá trình phản hồi và học tập chiến lược này hoàn thành chu trình được thể hiện trong Hình 1-2. Quá trình học tập chiến lược này tạo nền tảng cho tầm nhìn và quá trình chiến lược kế tiếp mà ở đó, những mục tiêu ở những khía cạnh khác nhau được xem xét, cập nhật và thay thế theo tầm nhìn cập nhật nhất về những kết quả chiến lược và động lực hoạt động cần thiết cho những giai đoạn sắp tới.

TÓM LƯỢC

Các công ty trong thời đại thông tin sẽ thành công bằng việc đầu tư và quản lý tài sản tri thức của họ. Việc chuyên môn hóa theo chức năng phải được tích hợp vào các quá trình kinh doanh dựa vào khách hàng. Việc sản xuất hàng loạt và cung cấp dịch vụ về các sản phẩm và dịch vụ hợp quy chuẩn phải được thay thế bằng việc cung cấp những sản phẩm/dịch vụ đổi mới một cách linh hoạt, đáp ứng nhanh và chất lượng cao, những sản phẩm / dịch vụ này có thể được đặc thù hóa cho những phân khúc khách hàng mục tiêu khác nhau.

Việc đổi mới và cải tiến sản phẩm, dịch vụ và các quá trình sẽ được tạo ra bởi các nhân viên được tái đào tạo, công nghệ thông tin tiên tiến và các cách thức tổ chức chặt chẽ.

Khi các tổ chức đầu tư để đạt được những khả năng mới này, thì thành công hay thất bại của họ không thể được thúc đẩy hay đo lường trong ngắn hạn bằng mô hình tính toán tài chính truyền thống. Được xây dựng cho những công ty thương mại và những tập đoàn trong thời đại công nghiệp, mô hình tài chính này đo lường những sự kiện trong quá khứ, chứ không đo lường các hoạt động đầu tư vào những khả năng có thể mang lại giá trị cho tương lai.

Thẻ điểm Cân bằng là một khung mẫu mới, tích hợp vào nó những thước đo phát sinh từ chiến lược. Trong khi vẫn duy trì các thước đo tài chính về các hoạt động trong quá khứ, Thẻ điểm Cân bằng đưa ra những động lực cho các hoạt động tài chính trong tương lai. Những động lực này, gồm các khía cạnh về khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại, học tập và tăng trưởng, được sinh ra từ quá trình chuyển hóa rõ ràng, nghiêm ngặt chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo hữu hình.

Tuy nhiên, Thẻ điểm Cân bằng còn hơn cả một hệ thống đo lường mới. Những công ty có tư duy đổi mới sử dụng thẻ điểm này như một khung tổ chức trung tâm cho các quá trình quản lý của mình.

Những công ty có thể phát triển một Thẻ điểm Cân bằng đầu tiên với những mục tiêu tương đối hẹp, đó là đạt được sự thông suốt, đồng thuận và tập trung vào chiến lược của mình, sau đó là truyền đạt chiến lược đó trong toàn tổ chức. Tuy nhiên, sức mạnh thật sự của Thẻ điểm Cân bằng chỉ được phát huy khi nó được chuyển hóa từ một hệ thống đo lường sang một hệ thống quản lý. Khi mà ngày càng nhiều công ty áp dụng mô hình Thẻ điểm Cân bằng, họ sẽ thấy nó có thể được sử dụng để:

§ Làm rõ và đạt được sự đồng thuận về chiến lược,

§ Truyền đạt chiến lược trong toàn tổ chức,

- § Liên kết những mục tiêu tập thể và cá nhân với chiến lược,
- § Kết nối các mục tiêu chiến lược với những mục tiêu dài hạn và dự thảo ngân sách hàng năm,
- § Xác định và liên kết các sáng kiến chiến lược,
- § Đưa ra những đánh giá chiến lược định kỳ và có hệ thống, đồng thời
- § Thu nhận phản hồi để nghiên cứu và nâng cao chiến lược.

Thẻ điểm Cân bằng san lấp những điểm khuyết thiếu tồn tại trong hầu hết các hệ thống quản lý, đó là sự thiếu hụt của một quá trình có tính hệ thống nhằm thực hiện và thu nhận phản hồi về chiến lược. Các quá trình quản lý được xây dựng xung quanh thẻ điểm này cho phép tổ chức trở nên thống nhất và chú trọng vào việc triển khai chiến lược dài hạn. Khi Thẻ điểm Cân bằng được sử dụng theo cách này, nó sẽ trở thành nền tảng cho việc quản lý các tổ chức trong thời đại thông tin.

[1]. A. D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Quy mô và Phạm vi : Sự năng động của Chủ nghĩa tư bản công nghiệp) (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990).

[2]. Xem cuốn “Bàn tay hữu hình: Cách mạng quản lý trong giới doanh nghiệp Hoa Kỳ” (*The visible hand: the managerial revolution in American business*) của A. D. Chandler, Jr. (Cambridge, Mass.: NXB Đại học Harvard, 1977) và cuốn “Mất đi

tính liên quan: Sự lớn mạnh và sụp đổ của Kế toán quản trị” (*Relevance lost: the rise and fall of management accounting*) của T. H. Johnson và R. S. Kaplan (Boston: HBS press, 1987).

[\[3\]](#). Xem “Huy động những tài sản vô hình” (*Mobilizing invisible assets*) của H. Itami, NXB Đại học Harvard, Cambridge, Massachuset, 1987.

[\[4\]](#). Xem “Tái lập công ty: Bản tuyên ngôn của cách mạng kinh doanh” (*Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*), J. Champy và M. Hammer, HarperBusiness, New York 1993.

[\[5\]](#). *Response time*: thuật ngữ chỉ lượng thời gian mà một hệ thống hay một bộ phận chức năng cần để phản ứng / hồi đáp lại một yêu cầu đầu vào nhất định (chẳng hạn từ khách hàng) – ND

[\[6\]](#). Những công ty trong thời đại công nghiệp đã sử dụng những quá trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhằm cung cấp những mô hình và lựa chọn khác nhau tới đa dạng người tiêu dùng. Người ta không nhận ra sự “đắt đỏ” của phương thức này cho đến khi các hệ thống chi phí dựa trên hoạt động phát triển vào giữa những năm 1980; xem bài “Đo lường chi phí một cách đúng đắn: Đưa ra quyết định đúng đắn” (*Measure costs right: make the right decisions*), R. Cooper và R. S. Kaplan, *Harvard Business Review* (số tháng 9-10 năm 1988), trang 96-103. Giờ đây các công ty đều nhận thấy hoặc là phải tập trung nhiều hơn vào phân khúc khách hàng mà họ đã lựa chọn để phục vụ, hoặc là phục vụ hay triển khai các quy trình cung cấp sản phẩm / dịch vụ cho phép việc

sản xuất và cung cấp hàng hóa đa dạng (*high-variety output*) với chi phí thành phẩm thấp.

[\[7\]](#). Bài “*Những công nghệ gây rối: Nắm bắt trào lưu*” (*Disruptive technologies: catching the wave*), J. L. Bower và C. M. Christensen, *Harvard Business Review*, số tháng 1 & 2 năm 1995: trang 43-53.

[\[8\]](#). Xem “*Nhà máy động cơ Romeo*” (*Romeo engine plant*), R. S. Kaplan và A. Sweeney, *Harvard Business School*, 1994.

[\[9\]](#). Xem “*Làn sóng thứ 3 phá vỡ những khuôn phép tính toán*” (*The third wave breaks on the shores of accounting*), R. K. Elliot, *Accounting Horizons*, số tháng 6-1992, trang 61-85.

[\[10\]](#). Xem “*Đòn bẩy kiểm soát: Các giám đốc sử dụng những hệ thống kiểm soát tiên tiến để chèo lái sự đổi mới chiến lược ra sao?*” (*Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*), R. Simons, Boston: HBS Press, 1995

[\[11\]](#). Để tìm hiểu thêm về vấn đề học tập theo vòng đơn và vòng kép trong các quá trình quản lý, xem cuốn “*Học tập tổ chức II: Lý thuyết, cách thức, và thực hành*” (*Organizational learning II: Theory, method and practice*), của Chris Argyris và Donald A. Schon (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996) và bài “*Dạy những người thông minh cách học*” (*Teaching smart people how to learn*), *Harvard Business Review*, số tháng 5 & 6 năm 1991, trang 99-109.

Chương II

TẠI SAO DOANH NGHIỆP CẦN THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Việc đo lường thật sự quan trọng: “Nếu bạn không đo lường được điều gì, bạn sẽ không thể quản lý điều đó”. Một hệ thống đo lường của tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của mọi người ở cả trong và ngoài tổ chức đó. Nếu các công ty muốn tồn tại và phát triển trong cuộc cạnh tranh ở thời đại thông tin thì họ phải sử dụng những hệ thống đo lường và quản lý được hình thành từ những chiến lược và khả năng của chính họ. Thật không may, nhiều tổ chức đi theo những chiến lược về quan hệ khách hàng, năng lực cốt lõi và khả năng tổ chức nhưng lại chỉ thúc đẩy và đo lường hoạt động bằng những thước đo tài chính. *Thẻ điểm Cân bằng* vẫn giữ lại việc đo lường tài chính như một bản tóm lược quan trọng về hiệu suất quản lý và kinh doanh, đồng thời nêu bật lên một tập hợp các thước đo tổng quát và hợp nhất hơn, nhằm kết nối khách hàng hiện tại, quá trình nội tại, nhân viên và hiệu quả hoạt động của hệ thống với những thành công tài chính lâu dài.

ĐO LƯỜNG TÀI CHÍNH

Trước đây, hệ thống đo lường cho hoạt động kinh doanh chính là về tài chính. Thật vậy, kế toán vẫn được gọi là “ngôn ngữ của kinh doanh”. Những hồ sơ kế toán về các giao dịch tài chính có thể được truy nguyên về hàng ngàn năm trước đó, khi chúng được những người Ai Cập cổ đại, người Phoenicia và người Sumer sử dụng để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các hoạt động giao dịch thương mại. Một vài thế kỷ sau, suốt thời đại khám phá, những hoạt động của các công ty thương mại toàn cầu được đo đạc và giám sát bằng những số

sách kế toán kép của nhân viên kế toán. Trong suốt thế kỷ XIX, cuộc cách mạng công nghiệp khiến cho các công ty dệt may, đường sắt, thép, công cụ cơ khí và bán lẻ khổng lồ mọc lên như nấm. Những cách tân trong việc đo lường hiệu quả hoạt động tài chính của những tổ chức này đóng vai trò thiết yếu đối với tăng trưởng thắng lợi của họ [1]. Và những đổi mới tài chính, như tỷ lệ ROI (return-on-investment: thu nhập trên mức đầu tư) hay ngân sách hoạt động và tiền mặt, có vai trò quan trọng đối với những thành công lớn của những doanh nghiệp ở đầu thế kỷ XX như DuPont và General Motors [2]. Xu hướng đa dạng hóa hoạt động của các doanh nghiệp sau Thế chiến II đã tạo ra nhu cầu báo cáo và đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh bên trong tập đoàn, một hoạt động diễn ra thường xuyên trong những công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực như General Electric, và trở nên nổi tiếng, nếu không nói là khét tiếng, qua kiểm soát và báo cáo tài chính nghiêm ngặt của ông Harold Geneen tại tập đoàn IT & T.

Do đó, khi chúng ta sống ở cuối thế kỷ XX, thì khía cạnh tài chính của hiệu quả hoạt động trong đơn vị kinh doanh đã được phát triển cao độ. Tuy nhiên, nhiều nhà bình luận đã chỉ trích việc sử dụng rộng rãi, thậm chí là độc quyền các thước đo tài chính trong kinh doanh [3]. Xét ở điểm mấu chốt của kinh doanh, việc quá coi trọng việc giành được và duy trì những kết quả tài chính ngắn hạn có thể khiến cho các công ty đầu tư quá mức vào việc giải quyết những khó khăn ngắn hạn, quá ít vào việc tạo giá trị dài hạn, đặc biệt là vào các tài sản vô hình và tri thức – những thứ có thể mang lại sự tăng trưởng trong tương lai.

Ví dụ điển hình là tập đoàn FMC, nơi từng đạt hiệu quả hoạt động tài chính vào loại tốt nhất trong bất cứ tập đoàn lớn nào của Mỹ vào những thập niên 1970 và 1980. Tuy nhiên, năm 1992, một nhóm quản lý mới đã đưa ra một bản đánh giá chiến lược nhằm xác định hướng đi tốt nhất cho tương lai để tối đa hóa giá trị cho cổ đông. Bản đánh giá này kết luận rằng trong khi hiệu quả hoạt động ngắn hạn xuất sắc vẫn quan trọng thì tổ chức đó vẫn cần thực thi

một chiến lược tăng trưởng. Ông Larry Brady, Chủ tịch của Tập đoàn FMC, nhớ lại:

Là một công ty đa chức năng cao độ... thước đo lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE [\[4\]](#): return-on-capital-employed) có vai trò đặc biệt quan trọng đối với chúng tôi. Vào thời gian cuối năm, chúng tôi thường công cho những nhà quản lý ở các bộ phận, họ là những người đã mang lại những hiệu quả tài chính có thể đoán trước cho công ty. Chúng tôi đã điều hành công ty mình chặt chẽ trong suốt 20 năm qua và đã rất thành công. Nhưng vấn đề trở nên không rõ ràng trong việc: tăng trưởng trong tương lai sẽ đến từ đâu, hay nơi mà công ty nên tìm kiếm những bước đột phá ở những khu vực mới. Chúng tôi đã trở thành một công ty có lợi nhuận đầu tư cao nhưng lại thiếu đi những tiềm năng cho sự phát triển tương lai. Tình hình cũng chẳng sáng sủa gì hơn từ những báo cáo tài chính về những tiến bộ trong việc thực thi các sáng kiến dài hạn của công ty [\[5\]](#).

Chắc chắn rằng, khi các nhà quản lý chịu sức ép phải có những kết quả hoạt động tài chính ngắn hạn liên tục và xuất sắc, thì họ cần thỏa hiệp, đánh đổi, điều này sẽ hạn chế việc tìm kiếm đầu tư vào các cơ hội phát triển. Tồi tệ hơn, áp lực về hiệu quả hoạt động tài chính ngắn hạn có thể buộc các công ty cắt giảm chi tiêu trong việc phát triển sản phẩm mới, cải thiện quá trình, phát triển nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu và các hệ thống; cũng như phát triển khách hàng và thị trường. Trong ngắn hạn, mô hình kế toán tài chính thể hiện những sự cắt giảm chi tiêu này như một hình thức gia tăng thu nhập, thậm chí khi việc cắt giảm đã làm tiêu tốn hết kho tài sản và khả năng của công ty cho việc tạo nên giá trị kinh tế cho tương lai. Nói cách khác, một công ty có thể tối đa hóa kết quả tài chính ngắn hạn bằng việc khai thác khách hàng thông qua giá cả cao hay dịch vụ thấp hơn. Trước mắt, những hành động này làm gia tăng khả năng sinh lời được ghi nhận, nhưng việc thiếu sự trung thành và thỏa mãn của khách hàng sẽ khiến cho công ty đó trở nên rất dễ bị tổn thương trong cuộc chơi đầy tính cạnh tranh.

Một ví dụ khác là trường hợp của công ty Xerox: họ thực sự độc quyền máy photocopy giấy thô từ suốt thời kỳ giữa những năm 1970. Xerox không bán máy, họ cho thuê và kiếm được lợi nhuận từ tất cả các bản copy bằng những cỗ máy đó. Doanh thu và lợi nhuận từ những cỗ máy cho thuê này cùng với những trang thiết bị phụ trợ như giấy, mực in, đều rất lớn và ngày một gia tăng. Thế nhưng, ngoài việc quan tâm đến những chi phí copy cao (mà thông thường họ không có sự chọn lựa nào khác), khách hàng còn không hài lòng về tỉ lệ xuống cấp nhanh chóng và những trục trặc thường xuyên của những chiếc máy đắt đỏ kia [\[6\]](#). Thay vì tái thiết kế những chiếc máy sao cho chúng ít thường xuyên hỏng hóc hơn thì những nhà quản lý của Xerox lại nhận thấy một cơ hội gia tăng kết quả tài chính của mình nhiều hơn nữa. Họ cho phép khách hàng mua trực tiếp những chiếc máy của mình, sau đó thành lập một lực lượng bảo trì rộng lớn (như một trung tâm lợi nhuận riêng biệt) để tiến hành sửa chữa những cỗ máy hỏng hóc tại địa điểm của khách hàng. Với nhu cầu về dịch vụ, đơn vị này nhanh chóng trở thành đơn vị góp phần quan trọng vào sự tăng trưởng lợi nhuận của Xerox. Hơn nữa, không có sản phẩm nào có thể được sản xuất trong khi chờ đợi nhân viên dịch vụ (đến sửa máy photocopy – ND), các công ty đành phải mua thêm những cỗ máy dự trữ, cho nên doanh thu và lợi nhuận của Xerox thậm chí còn tăng lên cao hơn trước đây. Do vậy, tất cả những chỉ số tài chính – doanh thu và tăng trưởng lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn đầu tư – đều cho thấy những dấu hiệu của một chiến lược cực kỳ thành công.

Nhưng khách hàng vẫn chưa thật sự hài lòng và thường xuyên gắt gỏng. Họ không muốn nhà cung cấp của mình lại vượt lên với việc có một lực lượng dịch vụ chuyên biệt khổng lồ như vậy. Họ muốn có những cỗ máy hiệu quả, không hỏng hóc. Khi những nhà kinh doanh người Nhật và Mỹ mới thâm nhập vào thị trường này rồi cuộc có thể chào bán những chiếc máy tạo ra được những bản copy có chất lượng tương đương hay thậm chí còn tốt hơn, chẳng mấy khi hỏng hóc với giá thành thấp hơn, thì những khách hàng không hài lòng và không trung thành của Xerox lập tức vây quanh họ. Thế là Xerox, một trong những công ty thành công nhất của Mỹ từ năm

1955 đến năm 1975, giờ đây gần như thất bại hoàn toàn. Chỉ đến khi xuất hiện một vị tổng giám đốc mới, cùng với niềm đam mê chất lượng và dịch vụ khách hàng mà ông truyền đạt đến toàn bộ tổ chức của mình, thì công ty này mới bắt đầu có sự chuyển biến đáng kể vào những năm 1980.

Các thước đo tài chính không đủ để chỉ dẫn và đánh giá lộ trình của tổ chức xuyên suốt những môi trường cạnh tranh. Chúng là những chỉ số “theo sau”, không thể bắt kịp nhiều giá trị đã được tạo ra hay bị phá hủy bởi hành động của các nhà quản lý trong kỳ kế toán gần nhất. Những thước đo tài chính này chỉ cho chúng ta biết một chút, nhưng không phải tất cả toàn bộ câu chuyện về những hành động trong quá khứ. Chúng cũng không thể cung cấp những chỉ dẫn thích hợp cho những hành động có thể áp dụng được ngày nay và mai sau, nhằm tạo ra giá trị tài chính trong tương lai.

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Thẻ điểm Cân bằng cung cấp cho các nhà lãnh đạo một khung mẫu toàn diện, biến tầm nhìn và chiến lược của một công ty thành một tập hợp chặt chẽ các thước đo hiệu quả hoạt động. Nhiều công ty đã áp dụng những tuyên ngôn về sứ mệnh (mission statement) để truyền tải những giá trị và niềm tin cơ bản tới tất cả mọi người trong tổ chức. Tuyên ngôn về sứ mệnh nêu lên những niềm tin cốt lõi (core belief), nhận diện thị trường mục tiêu (target market) cũng như sản phẩm cốt lõi (core product). Ví dụ:

Trở thành công ty thành công nhất trong lĩnh vực kinh doanh hàng không.

Trở thành định chế tài chính phổ thông tốt nhất trong những thị trường mà chúng ta đã lựa chọn.

Các tuyên ngôn về sứ mệnh phải thực sự truyền được cảm hứng. Chúng phải tạo ra nguồn nhiệt huyết và động lực cho tất cả mọi người trong tổ chức [\[7\]](#). Nhưng những tuyên ngôn và khẩu hiệu (slogan) truyền được cảm hứng vẫn chưa đủ. Như Peter Senge quan

sát: “Nhiều nhà lãnh đạo có những tầm nhìn riêng mà không bao giờ được chuyển thành tầm nhìn chung, cái có thể là nhân tố kích thích toàn bộ tổ chức. Cái thiếu ở đây chính là một quy tắc cho việc chuyển hóa tầm nhìn cá nhân (individual vision) thành một tầm nhìn chung (shared vision)” [\[8\]](#).

Một ví dụ cụ thể ở trường hợp của ông Norman Chambers, Tổng Giám đốc công ty Rockwater (một công ty xây dựng dưới biển), người đã hướng dẫn các nhà lãnh đạo cấp cao và các nhà quản lý dự án trong một nỗ lực kéo dài 2 tháng để phát triển một tuyên ngôn sứ mệnh chi tiết. Một thời gian ngắn ngay sau khi đưa ra bản tuyên ngôn về sứ mệnh này, ông Chambers đã nhận được một cú điện thoại từ một giám đốc dự án, đang công tác tại một dàn khoan giữa biển Bắc. “Norm, tôi muốn anh biết rằng, tôi rất tin bản tuyên ngôn sứ mệnh của anh. Tôi muốn hành động theo bản tuyên ngôn đó. Tôi ở đây với khách hàng của mình. Anh bảo tôi nên làm sao? Hàng ngày, trong suốt dự án này, tôi phải cư xử như thế nào để thực hiện theo đúng tinh thần bản tuyên ngôn về sứ mệnh của chúng ta?”. Chambers nhận ra rằng có một khoảng cách lớn giữa bản tuyên ngôn sứ mệnh và các hoạt động hàng ngày của nhân viên.

Thẻ điểm Cân bằng chuyển hóa sứ mệnh (mission) và chiến lược (strategy) thành những mục tiêu (objective) và thước đo (measure), được tổ chức thành bốn khía cạnh khác nhau là Tài chính, Khách hàng, Quá trình kinh doanh nội tại và Học tập – Tăng trưởng. Thẻ điểm còn cung cấp một cơ cấu tổ chức, một ngôn ngữ để truyền đạt sứ mệnh và chiến lược; nó sử dụng việc đo lường để thông báo đến các nhân viên về những nhân tố dẫn dắt thành công hiện tại và trong tương lai. Bằng việc nói rõ các kết quả mà tổ chức mong muốn đạt được và các nhân tố thúc đẩy có được những kết quả đó, lãnh đạo công ty mong muốn hướng những sức mạnh, khả năng và những hiểu biết cụ thể của mọi người trong toàn tổ chức vào việc giành được những mục tiêu dài hạn.

Nhiều người thường nghĩ về việc đo lường như một công cụ để kiểm soát hoạt động và đánh giá hiệu quả hoạt động trong quá khứ.

Như chúng tôi đã bàn trong Chương I, những thước đo trên một *Thẻ điểm Cân bằng* nên được sử dụng theo một cách thức khác, để khớp nối và truyền đạt chiến lược của đơn vị kinh doanh, kết nối những sáng kiến của cá nhân, tổ chức và các phòng ban nhằm đạt được mục tiêu chung. Với cách sử dụng này, thẻ điểm có mục tiêu khác với hệ thống kiểm soát truyền thống: nó không đòi hỏi cá nhân và đơn vị tổ chức phải tuân theo kế hoạch đã dựng sẵn. *Thẻ điểm Cân bằng* nên được sử dụng như một hệ thống truyền đạt, thông báo và học tập, chứ *không phải* là hệ thống kiểm soát.

Bốn khía cạnh, hay bốn góc nhìn (perspective) của *Thẻ điểm* cho phép một sự cân bằng giữa những mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, giữa những kết quả mong đợi và những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver) của những kết quả đó, giữa những thước đo khách quan, khó khăn và những thước đo đơn giản hơn, chủ quan hơn. Tuy số lượng khá nhiều các thước đo trên *Thẻ điểm Cân bằng* có vẻ dễ gây bối rối, nhưng chúng ta sẽ thấy nếu thẻ điểm được xây dựng và cấu trúc hợp lý, chúng sẽ chứa đựng một mục đích thống nhất; bởi tất cả các thước đo đều được hướng đến việc giành được một chiến lược hợp nhất.

Khía cạnh tài chính (Financial Perspective)

Thẻ điểm Cân bằng giữ lại khía cạnh tài chính vì những thước đo tài chính luôn có giá trị trong việc tóm lược những kết quả kinh tế có thể đo lường dễ dàng của những hoạt động đã được thực hiện. Những thước đo hiệu quả hoạt động tài chính cho thấy liệu chiến lược, việc triển khai và thực thi chiến lược của một công ty có đóng góp vào việc cải thiện lợi nhuận hay không. Những mục tiêu tài chính nhìn chung thường liên quan đến khả năng sinh lợi (profitability), chúng được đo bằng thu nhập từ hoạt động, lợi nhuận vốn sử dụng, hay gần đây hơn là giá trị kinh tế gia tăng. Những mục tiêu tài chính khác có thể là việc tăng trưởng doanh thu nhanh chóng, hay sự phát sinh của dòng tiền mặt. Ở Chương 3, chúng ta sẽ

thảo luận về những mối liên kết giữa chiến lược của đơn vị kinh doanh với những mục tiêu và thước đo của nó ở khía cạnh tài chính.

Khía cạnh khách hàng (Customer Perspective)

Ở khía cạnh khách hàng của *Thẻ điểm Cân bằng*, các nhà quản lý nhận diện các phân khúc khách hàng và thị trường mà ở đó đơn vị kinh doanh sẽ phải cạnh tranh; và những thước đo về hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh ở những phân khúc mục tiêu này. Khía cạnh này thường bao gồm một vài thước đo chung và cốt lõi của những kết quả thành công từ chiến lược được hình thành và triển khai tốt. Những thước đo kết quả cốt lõi gồm có việc làm thỏa mãn khách hàng, giữ chân khách hàng, giành khách hàng mới, lợi nhuận từ khách hàng, thị phần ở những phân khúc mục tiêu. Nhưng khía cạnh khách hàng cũng nên bao gồm những thước đo cụ thể về tập hợp các giá trị (value proposition) mà công ty đó sẽ mang đến cho khách hàng trong những phân khúc thị trường mục tiêu. Trong từng phân khúc, cái thúc đẩy kết quả khách hàng quan trọng thể hiện những nhân tố chính đối với khách hàng trong việc thay đổi hay trung thành với các nhà cung cấp của họ. Ví dụ, khách hàng có thể đánh giá cao thời gian sản xuất [\[9\]](#) ngắn và việc cung cấp hàng đúng giờ, hoặc một dòng liên tiếp các sản phẩm và dịch vụ đổi mới. Hay một nhà cung cấp có thể tiên liệu được những nhu cầu nổi bật của khách hàng, phát triển những sản phẩm / phương thức mới để thỏa mãn những nhu cầu đó. Khía cạnh khách hàng cho phép các nhà quản lý của đơn vị kinh doanh kết nối được chiến lược dựa trên khách hàng và thị trường, cái sẽ mang lại cho họ những kết quả cao về tài chính trong tương lai. Chúng ta sẽ bàn luận rộng hơn về việc phát triển những mục tiêu và thước đo cho khía cạnh khách hàng trong Chương 4.

Khía cạnh Quá trình kinh doanh nội tại (Internal-Business-Process Perspective)

Trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại, lãnh đạo công ty xác định những quá trình kinh doanh nội tại quan trọng mà tổ chức đó phải thực hiện tốt nhất. Những quá trình này cho phép đơn vị kinh doanh:

§ Cung cấp những tập hợp giá trị sẽ lôi cuốn và giữ chân khách hàng ở những phân khúc thị trường mục tiêu, và

§ Làm thỏa mãn kỳ vọng của cổ đông về lợi nhuận tài chính tốt nhất.

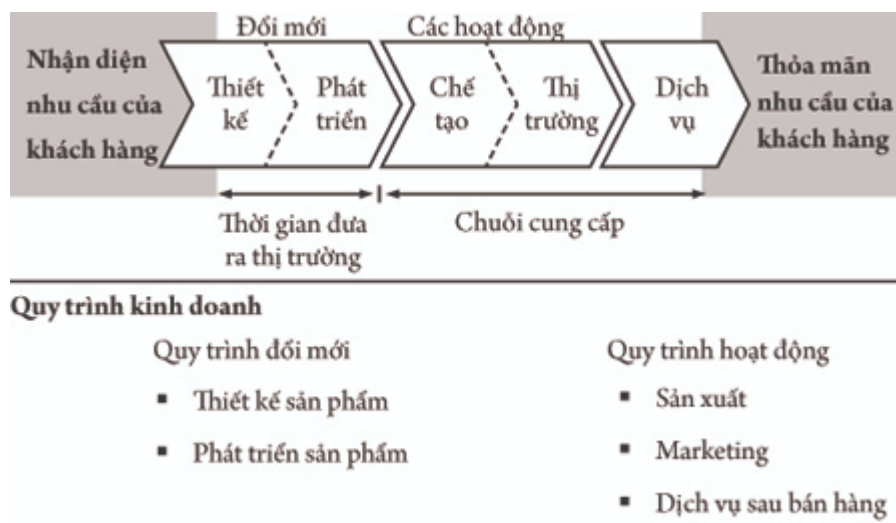
Các thước đo của quá trình kinh doanh nội tại tập trung vào những quá trình nội tại nào có ảnh hưởng lớn nhất đến việc làm thỏa mãn khách hàng và đạt được những mục tiêu tài chính của một tổ chức.

Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại cho thấy hai sự khác biệt cơ bản giữa các phương thức truyền thống và phương thức *The điểm Cân bằng* trong việc đo lường hiệu quả hoạt động. Những phương thức truyền thống cố gắng giám sát và cải thiện những quá trình kinh doanh hiện hữu. Chúng có thể vượt qua giới hạn của những thước đo tài chính bằng cách kết hợp các thước đo chất lượng và dựa trên thời gian. Thế nhưng những cách thức truyền thống này vẫn chỉ tập trung vào việc cải thiện những quá trình hiện tại. Ngược lại, phương thức *thể điểm thường xuyên* nhận diện các quá trình hoàn toàn mới, những quá trình mà tổ chức phải thực hiện tốt nhất nhằm đạt được những mục tiêu khách hàng và tài chính. Ví dụ, một công ty có thể nhận thấy rằng họ cần phát triển một quá trình nhằm dự đoán những nhu cầu của khách hàng hay cung cấp những dịch vụ mới mà khách hàng mục tiêu coi trọng. Những mục tiêu trong quá trình kinh doanh nội tại của *The điểm Cân bằng* nhấn mạnh đến những quá trình, tuy một vài trong số đó hiện thời có thể chưa được thực hiện, nhưng lại rất quan trọng đối với chiến lược của một tổ chức để đạt được thành công.

Sự khác biệt thứ hai của phương thức *The điểm Cân bằng* chính là việc kết hợp những quá trình đổi mới, cách tân (innovation

process) vào khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại (xem Hình 2-1). Những hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động truyền thống vốn chỉ tập trung vào những quá trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ hiện tại, cho những khách hàng hiện tại. Chúng cố gắng kiểm soát và cải thiện những hoạt động hiện thời, hay *làn sóng tạo giá trị ngắn hạn* (short wave of value creation). Làn sóng này bắt đầu với việc nhận được các đơn hàng từ những khách hàng hiện thời cho một sản phẩm hay dịch vụ hiện có và kết thúc với việc cung cấp sản phẩm đó cho khách hàng. Tổ chức đó tạo ra giá trị từ việc sản xuất, cung cấp, bảo dưỡng cho sản phẩm này và phục vụ khách hàng với chi phí thấp hơn giá bán.

Hình 2-1: Khía cạnh Chuỗi giá trị trong Quá trình kinh doanh nội tại



Nhưng những nhân tố dẫn dắt thành công tài chính dài hạn có thể buộc một tổ chức phải tạo ra những sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới, đáp ứng nhu cầu nổi bật của những khách hàng hiện tại cũng như trong tương lai. Quá trình đổi mới, hay còn gọi là *làn sóng tạo giá trị dài hạn* (long wave of value creation), đối với nhiều công ty, chính là nhân tố dẫn dắt hiệu quả hoạt động tài chính tương lai mạnh mẽ hơn chu trình hoạt động ngắn hạn. Đối với nhiều công ty, khả năng quản lý thành công một quá trình phát triển sản phẩm trong nhiều năm hay phát triển khả năng để tiếp cận những loại

khách hàng mới có thể quan trọng đối với hiệu quả hoạt động kinh tế tương lai hơn nhiều so với việc quản lý các hoạt động hiện thời một cách hiệu quả, liên tục và nhanh nhạy.

Tuy nhiên, những nhà quản lý không phải chọn lựa giữa hai quá trình nội tại quan trọng này. Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại của *Thẻ điểm Cân bằng* kết hợp chặt chẽ những mục tiêu và thước đo cho cả hai chu trình đối mới dài hạn cũng như chu trình hoạt động ngắn hạn. Trong Chương 5, chúng ta sẽ thấy nhiều ví dụ về việc các công ty hình thành những mục tiêu và thước đo cho khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại như thế nào.

Khía cạnh học tập và tăng trưởng (Learning and Growth Perspective)

Khía cạnh thứ tư của *Thẻ điểm Cân bằng* – học tập và tăng trưởng, xác định cơ sở hạ tầng mà tổ chức đó phải xây dựng để tạo ra sự phát triển và cải thiện dài hạn. Những khía cạnh khách hàng và quá trình kinh doanh nội tại xác định những nhân tố quan trọng nhất cho thành công hiện tại và tương lai. Chỉ sử dụng những công nghệ và khả năng hiện có, các đơn vị kinh doanh không thể đáp ứng những mục tiêu dài hạn của họ về mặt khách hàng và các quá trình nội tại. Ngoài ra, sự cạnh tranh mạnh mẽ trên toàn cầu buộc các công ty phải liên tục cải thiện khả năng cung cấp giá trị cho khách hàng và các cổ đông.

Việc học tập và tăng trưởng mang tính tổ chức xuất phát từ 3 nguồn chủ yếu: con người, hệ thống và các quy trình tổ chức. Các mục tiêu ở các khía cạnh tài chính, khách hàng và quá trình kinh doanh nội tại trên *Thẻ điểm Cân bằng* điển hình sẽ bộc lộ những khoảng cách lớn giữa những khả năng hiện thời của nhân viên, hệ thống và các quy trình với những thứ cần có để đạt được hiệu quả hoạt động mang tính đột phá. Để thu hẹp những khoảng cách này, các đơn vị kinh doanh sẽ phải đầu tư vào việc tái đào tạo nhân viên, tăng cường công nghệ thông tin và hệ thống, kết nối các công việc

thường nhật và các quy trình tổ chức. Những mục tiêu này được thể hiện trong khía cạnh học tập và tăng trưởng của *Thẻ điểm Cân bằng*. Cũng như trong khía cạnh khách hàng, các thước đo dựa trên nhân viên bao gồm những thước đo kết quả chung: làm thỏa mãn, giữ chân, đào tạo nhân viên và những kỹ năng; cùng với những nhân tố thúc đẩy cụ thể của những thước đo này, chẳng hạn các chỉ số cụ thể và chi tiết tùy theo từng doanh nghiệp của những kỹ năng đặc biệt cần thiết cho môi trường cạnh tranh mới. Những khả năng của hệ thống thông tin có thể được đo lường bởi tính sẵn có (xét theo thời gian thực) của những thông tin chính yếu liên quan đến khách hàng và quá trình nội bộ, được cung cấp cho nhân viên kinh doanh (front lines) để họ đưa ra quyết định và hành động. Các quy trình tổ chức có thể kiểm tra sự liên kết việc khuyến khích nhân viên với những nhân tố thành công của toàn bộ tổ chức, và mức độ cải thiện được đo lường của các quá trình nội tại và dựa trên khách hàng chủ yếu. Những vấn đề này sẽ được trình bày chi tiết hơn trong Chương 6.

Kết luận lại, *Thẻ điểm Cân bằng* biến tầm nhìn và chiến lược thành những mục tiêu và các thước đo xuyên suốt một tập hợp cân bằng các khía cạnh. Thẻ điểm bao gồm những thước đo về các kết quả mong đợi; cũng như các quá trình sẽ thúc đẩy những kết quả đó trong tương lai.

LIÊN KẾT NHIỀU THƯỚC ĐO THẺ ĐIỂM VỚI MỘT CHIẾN LƯỢC DUY NHẤT

Nhiều công ty có thể đã sử dụng một tập hợp các thước đo tài chính và phi tài chính, thậm chí cả trong việc đánh giá quản lý cấp cao và trong việc giao tiếp với Hội đồng quản trị. Đặc biệt là trong những năm gần đây, việc bắt đầu tập trung vào chất lượng khách hàng và quy trình khiến nhiều tổ chức phải theo sát và truyền đạt những thước đo về việc thỏa mãn và than phiền của khách hàng, mức khiếm khuyết của sản phẩm và quy trình cũng như hạn giao hàng bị nhỡ. Ở Pháp, trong hơn hai mươi năm, các công ty đã phát triển và sử dụng mô hình có tên *Tableau de Bord*, một bảng đo đặc

những chỉ báo quan trọng về thành công của tổ chức. Mô hình *Tableau de Bord* được thiết kế nhằm giúp các nhân viên “điều khiển” tổ chức của mình bằng cách xác định những nhân tố thành công cốt lõi, đặc biệt là những nhân tố có thể được đo lường như những biến số vật chất [\[10\]](#). Liệu một bảng đo lường các chỉ báo tài chính và phi tài chính như trên có cung cấp cho tổ chức một “*Thẻ điểm Cân bằng*” không?

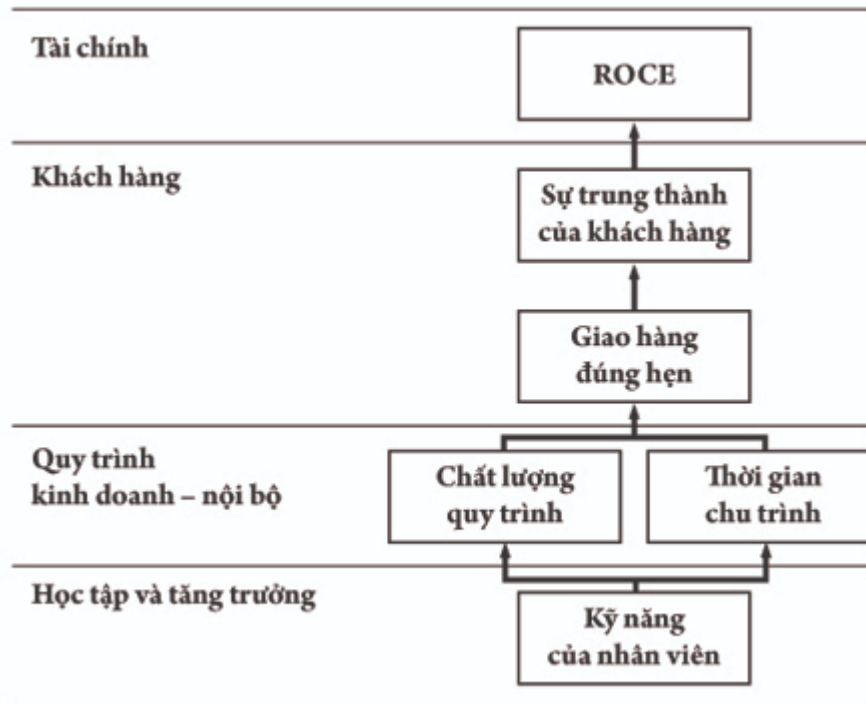
Theo kinh nghiệm của chúng tôi thì những *Thẻ điểm Cân bằng* tốt nhất còn hơn cả những tập hợp các chỉ báo quan trọng hay những nhân tố thành công cốt lõi. Hàng loạt thước đo trên một *Thẻ điểm Cân bằng* được cấu trúc hợp lý phải bao gồm một loạt các mục tiêu và thước đo được liên kết với nhau, các mục tiêu và thước đo này vừa nhất quán vừa củng cố lẫn nhau. Nói một cách hình ảnh, đó phải là một hệ thống tái tạo mô hình của chuyến bay (flight simulator), chứ không đơn thuần là một bảng đồng hồ đo tốc độ. Cũng giống như hệ thống tái tạo mô hình của chuyến bay, thẻ điểm cần phải đưa vào một tập hợp phức tạp các mối quan hệ nhân quả giữa những biến số quan trọng, bao gồm những chỉ số về cái thúc đẩy hoạt động, chỉ số về hậu quả và các chu trình phản hồi. Những biến số này miêu tả quá trình (hay “kế hoạch bay”) của chiến lược. Các mối liên kết cần phải bao gồm những mối quan hệ nhân quả, và một tập hợp thước đo kết quả và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động.

Những mối quan hệ nhân quả

Một chiến lược là tập hợp các giả thuyết về nguyên nhân và kết quả. Hệ thống đo lường phải làm cho những mối quan hệ (các giả thuyết) giữa những mục tiêu (và các thước đo) trong những khía cạnh khác nhau trở nên rõ ràng sao cho chúng có thể được quản lý và xác nhận. Chuỗi nguyên nhân và kết quả cần phải bao trùm toàn bộ bốn khía cạnh của một *Thẻ điểm Cân bằng*. Ví dụ, lợi nhuận trên vốn sử dụng (tỷ lệ ROCE) có thể là một thước đo thẻ điểm trong khía cạnh tài chính. Nhân tố thúc đẩy thước đo này có thể là sự lặp lại hay

doanh thu được mở rộng từ những khách hàng hiện thời, kết quả của lòng trung thành cao độ từ những khách hàng đó. Do đó, lòng trung thành của khách hàng sẽ được đưa vào Thẻ điểm (ở khía cạnh khách hàng) vì nó được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng mạnh đến tỷ lệ ROCE nói trên. Thế nhưng các tổ chức làm thế nào để có được lòng trung thành của khách hàng? Việc phân tích những sở thích của khách hàng sẽ cho thấy việc giao hàng đúng hạn theo đơn đặt hàng luôn được các khách hàng đánh giá cao. Vì thế, giao hàng đúng hạn (OTD: On time delivery) được các tổ chức kỳ vọng sẽ mang lại lòng trung thành của khách hàng cao hơn, từ đó mang đến hiệu quả hoạt động tài chính lớn hơn. Bởi vậy cả lòng trung thành của khách hàng và OTD đều được đưa vào khía cạnh khách hàng của Thẻ điểm.

Quá trình này tiếp tục bằng việc đặt câu hỏi: công ty phải thực hiện tốt những quy trình nội tại nào để đạt được việc giao hàng đúng hạn thật xuất sắc. Để đạt được tỷ lệ OTD cao, doanh nghiệp cần phải hoàn tất thời gian chu trình ngắn trong các quy trình hoạt động và quy trình nội tại chất lượng cao, cả hai nhân tố này đều có thể là thước đo thẻ điểm trong khía cạnh quy trình nội tại. Vậy làm thế nào để tổ chức cải thiện được chất lượng và giảm thiểu thời gian chu trình của các quy trình nội tại? Câu trả lời là qua việc đào tạo và cải thiện kỹ năng của nhân viên tác nghiệp, một mục tiêu thích hợp cho khía cạnh học tập và tăng trưởng. Giờ đây chúng ta có thể thấy rõ toàn bộ chuỗi quan hệ nhân quả có thể được lập lên như một vector thẳng đứng xuyên suốt bốn khía cạnh của *Thẻ điểm Cân bằng* ra sao:



Trong một chuỗi tương tự, nghiên cứu gần đây ở chuỗi lợi nhuận dịch vụ đã nhấn mạnh mối quan hệ nhân quả giữa việc làm thỏa mãn nhân viên, thỏa mãn khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần, và cuối cùng là hiệu quả hoạt động tài chính [\[11\]](#).

Do đó, một *Thẻ điểm Cân bằng* có cấu trúc hợp lý phải cho chúng ta biết được chiến lược của đơn vị kinh doanh đó. Nó cần chỉ ra và làm sáng tỏ chuỗi giả thuyết về mối quan hệ nhân quả giữa thước đo kết quả và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động của những kết quả đó. Mọi thước đo được lựa chọn cho một *Thẻ điểm Cân bằng* phải là một yếu tố trong chuỗi quan hệ nhân quả, truyền đạt ý nghĩa của chiến lược mà đơn vị kinh doanh phải hoàn thành cho toàn tổ chức.

Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance drivers)

Một Thẻ điểm Cân bằng cũng cần phải có một tập hợp của a) các thước đo kết quả (outcome measures) và b) nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance drivers). Thước đo kết quả mà không có nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động thì không truyền đạt được cách thức đạt được kết quả như thế nào, cũng như không cung cấp được dấu hiệu ban đầu về việc liệu chiến lược đó có được thực hiện thành công hay không. Ngược lại, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, như thời gian chu trình và tỉ lệ sản phẩm khiếm khuyết tính theo đơn vị phần triệu (PPM: part-per-million), mà không có những thước đo kết quả có thể cho phép đơn vị kinh doanh thu được những tiến bộ trong hoạt động ngắn hạn; nhưng không cho thấy được liệu những tiến bộ này đã được chuyển thành hoạt động kinh doanh mở rộng với những khách hàng hiện tại và khách hàng mới, và cuối cùng là hiệu quả hoạt động tài chính được nâng cao hay không. Một *Thẻ điểm Cân bằng* tốt cần có một tập hợp hợp lý của các kết quả (các chỉ số theo sau – lagging indicators) và những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (các chỉ số dẫn dắt – leading indicators) cho chiến lược của đơn vị kinh doanh đó.

Chương 7 sẽ trình bày chi tiết hơn về chủ đề rằng *Thẻ điểm Cân bằng* không chỉ đơn thuần là một tập hợp các thước đo tài chính và phi tài chính. Thẻ điểm đó phải là sự chuyển hóa chiến lược của đơn vị kinh doanh thành một tập hợp thước đo liên kết với nhau, tập hợp này xác định rõ cả những mục tiêu chiến lược dài hạn cũng như cơ chế để đạt được những mục tiêu đó.

CÓ NÊN LOẠI BỎ CÁC THƯỚC ĐO TÀI CHÍNH KHÔNG?

Liệu mục tiêu tài chính trong *Thẻ điểm Cân bằng* có liên quan đến việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động dài hạn của tổ chức không? Như chúng ta đã biết, một số nhà phê bình nhận thấy định hướng ngắn hạn của các nhà quản lý doanh nghiệp bắt nguồn và gắn chặt với việc cố gắng đạt được mục tiêu tài chính, với các thước đo như lợi nhuận trên vốn sử dụng, lợi nhuận trên đầu cổ phiếu (EPS) [\[12\]](#), hoặc thậm chí giá cổ phiếu hiện tại. Nhiều nhà phê bình đã tán thành

việc loại bỏ hoàn toàn các thước đo tài chính trong việc đo lường hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh. Họ cho rằng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu mang tính công nghệ và hướng theo khách hàng, thì các thước đo tài chính chỉ cung cấp được những chỉ dẫn nghèo nàn cho thành công của tổ chức. Họ thúc giục các nhà quản lý tập trung vào cải thiện việc làm thỏa mãn khách hàng, chất lượng, thời gian chu trình, kỹ năng và động lực của nhân viên. Theo lập luận này thì khi các công ty thực hiện được những cải thiện cơ bản trong hoạt động của mình, các hệ số tài chính tự nhiên sẽ tốt lên!

Không phải tất cả các công ty đều có thể biến những tiến bộ về chất lượng và sự thỏa mãn của khách hàng thành những kết quả tài chính quan trọng. Ví dụ, một công ty điện tử, trong suốt giai đoạn từ năm 1987 đến năm 1990, đã tiến hành cải thiện khá tốt chất lượng và hiệu quả hoạt động trong việc giao hàng đúng giờ. Tỷ lệ khiếm khuyết ở đầu ra (sản phẩm lỗi) giảm đi 10 lần, sản lượng tăng lên gấp đôi và tỷ lệ giao hàng trễ hạn cũng đã giảm từ 30% xuống còn 4%. Tuy nhiên, những cải thiện đột phá về chất lượng, năng suất và dịch vụ khách hàng này lại không mang lại nhiều lợi ích tài chính. Trong suốt 3 năm đó, công ty vốn phát triển mạnh mẽ này đã tạo ra hiệu quả hoạt động tài chính nghèo nàn, và những cổ đông thất vọng nhận thấy cổ phiếu của công ty đã trượt giá tới 70%.

Tại sao lại có thể xảy ra một kết quả bất thường như vậy? Nhiều chương trình cải thiện chất lượng và năng suất đã làm cho công suất hiệu dụng (effective capacity) của tổ chức được nâng lên rõ rệt. Khi những công ty, như công ty điện tử được miêu tả ở trên, cải thiện chất lượng và thời gian hồi đáp, thì họ sẽ không cần phải xây dựng, kiểm tra, cũng như gia công lại các sản phẩm lỗi, và không còn phải yêu cầu nhân viên hay hệ thống của mình sắp xếp lại và giải quyết các đơn hàng đã bị trì hoãn nữa. Nhìn chung, một khi các công ty không còn lãng phí và không mắc nhiều lỗi, giảm bớt việc gia công lại sản phẩm, tái sắp xếp và xây dựng những đơn hàng thay đổi, xúc tiến và đạt được sự hợp nhất lớn hơn giữa các nhà cung cấp, các hoạt động nội tại và khách hàng, thì họ có thể tạo ra một số lượng đầu ra tương đương với nhu cầu về nguồn lực thấp hơn nhiều.

Nhưng trong thời gian ngắn hạn đến trung hạn, những cam kết về nguồn lực của tổ chức đều đã được thực hiện, một tình huống thường được miêu tả như có chi phí “cố định” cao. Do vậy, việc giảm thiểu nhu cầu về nguồn lực tạo ra công suất không được sử dụng (unused capacity), nhưng hầu như không có sự giảm thiểu đáng kể nào trong khâu chi phí.

Thế nhưng còn vấn đề cải thiện khả năng làm thỏa mãn khách hàng, chẳng hạn như việc chuyển các đơn hàng không bị lỗi gì với thời gian giao hàng đúng giờ hoàn hảo thì sao? Nếu doanh thu của khách hàng cứ bình bình hay đang giảm sút, thì có lẽ họ không thể thưởng công cho các nhà cung cấp tốt hơn của mình bằng việc đặt hàng nhiều hơn. Công ty mà chúng ta miêu tả ở trên đã từng là nhà cung cấp số một cho nhiều khách hàng của mình. Những khách hàng này luôn muốn giữ lại một hay hai nhà cung cấp dự phòng sao cho họ không bao giờ phải phụ thuộc hoàn toàn vào một nhà cung cấp đơn lẻ. Nếu các khách hàng không thể hay không muốn giúp nhà cung cấp phát triển kinh doanh, và nếu nhà cung cấp miễn cưỡng sa thải nhân viên (không hẳn là vô lý vì những nhân viên này chính là nguồn lực cải thiện chất lượng, năng suất và dịch vụ khách hàng), thì việc cải thiện hoạt động không thể được chuyển hóa dễ dàng thành khả năng sinh lợi cao hơn. Những kết quả tài chính được cải thiện không phải là kết quả đương nhiên của các chương trình cải thiện hoạt động nhằm nâng cao chất lượng và giảm thiểu thời gian chu trình sản xuất.

Các báo cáo và thước đo tài chính định kỳ phải tiếp tục đóng vai trò thiết yếu trong việc nhắc nhở lãnh đạo công ty rằng chất lượng, thời gian hồi đáp, năng suất và các sản phẩm mới được cải thiện chính là phương tiện để đạt được mục đích cuối cùng chứ không phải là mục đích cuối cùng. Những cải thiện như vậy chỉ làm lợi cho một công ty khi chúng có thể được chuyển thành doanh thu lớn hơn, chi phí hoạt động thấp hơn hay việc tận dụng tài sản cao hơn. Không phải tất cả các chiến lược dài hạn đều là những chiến lược có khả năng sinh lợi. Những công ty như IBM, Digital Equipment Corporation và General Motors trong những năm 1980 cũng không

thiếu tầm nhìn dài hạn. Những công ty này đã đầu tư lớn vào công nghệ sản xuất tiên tiến, chất lượng sản phẩm cũng như việc nghiên cứu và phát triển. Nhưng tầm nhìn chiến lược (guiding vision) và mô hình kinh doanh của họ để dẫn đến thành công khác hẳn với những gì mà thị trường của họ đang đáp lại. Ngay từ đầu họ đã không nhận ra rằng việc các thước đo tài chính không đáp ứng lại chiến lược đầu tư (*tức là đầu tư mà không sinh lời – ND*) chính là một dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy họ nên xem xét lại những giả định cơ bản của chiến lược đó. Việc cải thiện hiệu quả hoạt động (improved operational performance) không chuyển thành những cải thiện trong hiệu quả tài chính (improved financial performance) lẽ ra phải khiến các nhà lãnh đạo quay lại cân nhắc lại chiến lược hay kế hoạch triển khai chiến lược của công ty họ.

Những công ty có hiệu quả hoạt động được cải thiện lớn lao phải xác định được việc làm thế nào để tăng doanh thu từ khách hàng hiện tại, làm thế nào để tiếp thị được các sản phẩm mới với những năng lực hấp dẫn, và làm sao để tiếp thị các sản phẩm / dịch vụ đến với khách hàng và phân khúc thị trường hoàn toàn mới. Những phân khúc mới này, trước đây không thể tiếp cận với một công ty, có thể trở thành những khách hàng giá trị bởi những năng lực được nâng cao của công ty với chi phí thấp hơn, hiệu quả hoạt động ưu việt hơn, chất lượng cao hơn, và việc giao hàng cùng dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Một hệ thống đo lường và quản lý toàn diện phải chỉ rõ được làm thế nào mà những cải thiện trong hoạt động, dịch vụ khách hàng, sản phẩm / dịch vụ mới kết nối được với hiệu quả hoạt động tài chính, thông qua doanh thu cao hơn, lợi nhuận hoạt động lớn hơn, hệ số vòng quay tài sản [\[13\]](#) nhanh hơn, và chi phí hoạt động giảm. *Thẻ điểm Cân bằng* phải thực sự nhấn mạnh đến những kết quả tài chính. Trên hết, những đường lối mang tính nhân quả từ những thước đo trên thẻ điểm nên được kết nối với các mục tiêu tài chính. Thẻ điểm đạt được những lợi ích từ việc giữ lại việc đo lường tài chính như những kết quả cuối cùng mà không có sự thiển cận và

sự bóp méo xuất phát từ việc chỉ tập trung vào cải thiện các thước đo tài chính ngắn hạn.

BỐN KHÍA CẠNH: LIỆU ĐÃ ĐỦ CHƯA?

Chúng tôi thấy rằng bốn khía cạnh của *Thẻ điểm Cân bằng* có hiệu quả trong rất nhiều công ty và các ngành nghề khác nhau. Nhưng bốn khía cạnh này nên được coi như một mô hình mẫu (template) chứ không phải là một sự áp dụng nghiêm ngặt. Không một định lý toán học nào nêu lên rằng bốn khía cạnh này là “cần và đủ”. Chúng ta chưa thấy có công ty nào sử dụng ít hơn bốn khía cạnh này, nhưng tùy theo ngành và chiến lược của đơn vị kinh doanh, có thể người ta sử dụng thêm một hay vài khía cạnh nữa. Ví dụ, một số người cho rằng, mặc dù *Thẻ điểm Cân bằng* rõ ràng thừa nhận những lợi ích của các cổ đông và khách hàng, nhưng nó chưa kết hợp được những lợi ích của các bên liên quan quan trọng khác như nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng. Khía cạnh nhân viên chắc chắn đã được kết hợp chặt chẽ trong hầu hết tất cả các thẻ điểm, cụ thể là ở khía cạnh học tập và tăng trưởng. Tương tự, nếu quan hệ tốt với nhà cung cấp là một phần trong chiến lược có thể mang lại khách hàng hay hiệu quả hoạt động tài chính đột phá, thì các thước đo về kết quả cũng như nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đối với mối quan hệ với nhà cung cấp nên được kết hợp vào trong khía cạnh quy trình kinh doanh nội tại của tổ chức đó. Tuy nhiên, chúng tôi không nghĩ rằng tất cả các bên liên quan nói trên đều nên đương nhiên có một vị trí trên thẻ điểm. Những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động và kết quả của thẻ điểm nên đo lường các yếu tố đó, những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh và các bước đột phá cho tổ chức.

Ví dụ, một công ty hóa chất muốn tạo ra một khía cạnh hoàn toàn mới để phản ánh việc quan tâm đến môi trường. Chúng tôi đã cảnh báo họ:

Giữ môi trường trong sạch là quan trọng. Các công ty phải tuân thủ luật pháp và quy định, nhưng việc tuân thủ này xem ra

không phải là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh.

Tổng giám đốc và các lãnh đạo cấp cao của công ty ngay lập tức đáp lại:

“Chúng tôi không đồng ý. Quyền kinh doanh của chúng tôi phải chịu sức ép lớn từ nhiều cộng đồng nơi mà chúng tôi hoạt động. Chiến lược của chúng tôi là thực hiện tốt hơn những gì mà luật pháp và quy định yêu cầu, sao cho chúng tôi có thể được công nhận trong tất cả mọi cộng đồng không chỉ với tư cách là một công dân doanh nghiệp tôn trọng luật pháp mà còn với tư cách một công dân doanh nghiệp xuất sắc, xét trên cả hai khía cạnh: môi trường và tạo ra những việc làm được trả lương cao, an toàn và năng suất. Nếu các quy định (về môi trường-ND) được thắt chặt, một vài đối thủ cạnh tranh của chúng tôi có thể mất quyền kinh doanh, nhưng chúng tôi vẫn kỳ vọng có quyền tiếp tục hoạt động”.

Họ cứ khẳng định rằng hiệu quả hoạt động về môi trường và cộng đồng là bộ phận trung tâm trong chiến lược, và do đó phải là một phần không thể thiếu trong thể điểm của công ty.

Do đó, khi tất cả lợi ích của những bên liên quan (stakeholder) cần thiết cho thành công của chiến lược của đơn vị kinh doanh, thì chúng có thể được tích hợp trong một *Thẻ điểm Cân bằng*. Tuy nhiên, không nên gắn những mục tiêu của các bên liên quan vào thẻ điểm thông qua một tập hợp các thước đo rời rạc mà các nhà quản lý phải “giữ trong vòng kiểm soát”. Những hệ thống đo lường và giám sát khác có thể đưa ra những yêu cầu tuân thủ và chẩn đoán một cách hiệu quả hơn nhiều so với *Thẻ điểm Cân bằng* [\[14\]](#). Những thước đo xuất hiện trên *Thẻ điểm Cân bằng* cần phải được tích hợp đầy đủ trong chuỗi liên kết các sự kiện nhân quả. Chuỗi này xác nhận và cho thấy nội dung trong chiến lược của đơn vị kinh doanh đó.

ĐƠN VỊ TỔ CHỨC

CHO MỘT THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Có một vài công ty chỉ hoạt động ở một ngành duy nhất. Thực vậy, một vài ứng dụng ban đầu của *Thẻ điểm Cân bằng* dành cho các công ty trong những “ngách” đặc biệt của ngành bán dẫn, như Advanced Micro Devices (AMD) và Analog Devices, hay trong một phân khúc đặc biệt của ngành máy tính, như công ty máy tính Apple. Những công ty này phát triển những *Thẻ điểm Cân bằng* mà cũng đều là những Thẻ điểm Doanh nghiệp (Corporate Scorecard – thuật ngữ được sử dụng ở Analog Devices). Tuy nhiên, phần lớn các công ty hoạt động ở đủ các lĩnh vực khác nhau cho nên việc hình thành nên một thẻ điểm ở cấp độ công ty có thể là một nhiệm vụ khó khăn hàng đầu. Nhưng *Thẻ điểm Cân bằng* được xem như phù hợp nhất cho những đơn vị kinh doanh chiến lược (strategic business units – SBU). Một SBU lý tưởng cho một *Thẻ điểm Cân bằng* kiểm soát được các hoạt động xuyên suốt một chuỗi giá trị tổng thể, bao gồm việc đổi mới, vận hành / tác nghiệp, marketing, phân phối, bán hàng và dịch vụ. Một SBU như vậy có những sản phẩm, khách hàng, các kênh tiếp thị và phân phối cùng cơ sở sản xuất riêng của mình. Và điều quan trọng nhất là SBU đó có một chiến lược rõ ràng.

Một khi *Thẻ điểm Cân bằng* được phát triển cho một SBU, thì nó sẽ trở thành nền tảng cho các *Thẻ điểm Cân bằng* đối với các phòng ban và các đơn vị chức năng trong SBU đó. Những tuyên ngôn về chiến lược và sứ mệnh cho các phòng ban và đơn vị chức năng có thể được xác định dựa trên một “khung mẫu” xây dựng nên bởi sứ mệnh, chiến lược và thẻ điểm của SBU đó. Các nhà quản lý ở các phòng ban và đơn vị chức năng sau đó có thể phát triển những thẻ điểm của riêng mình mà vẫn phù hợp và giúp thực hiện được chiến lược cũng như nhiệm vụ của SBU. Bằng cách này, thẻ điểm của SBU sẽ được truyền xuống các trung tâm trách nhiệm (responsibility centers) trong đơn vị, cho phép tất cả các trung tâm này hoạt động một cách gắn kết nhằm đạt được những mục tiêu của SBU. Câu hỏi có liên quan về việc liệu một phòng ban hay đơn vị chức năng nên có một *Thẻ điểm Cân bằng* không là: đơn vị tổ chức đó có (hay nên có) một sứ mệnh, một chiến lược, khách hàng (nội bộ hay bên ngoài), và

các quy trình nội tại cho phép đơn vị hoàn thành những chiến lược và sứ mệnh của mình không. Nếu có, thì đơn vị đó sẽ là một ứng cử viên thích hợp cho một *Thẻ điểm Cân bằng* .

Tuy nhiên, nếu đơn vị tổ chức (organizational unit) đó được xác định quá rộng, chẳng hạn như vượt quá phạm vi của một SBU, thì sẽ rất khó để vạch ra một chiến lược thống nhất và chặt chẽ. Thay vào đó, các thước đo và mục tiêu thẻ điểm có thể được xây dựng như một mức trung bình cộng hay sự kết hợp vài chiến lược khác nhau. Ví dụ, ban đầu chúng tôi nỗ lực giúp một công ty khí đốt công nghiệp tạo ra một thẻ điểm. Chẳng bao lâu sau, công ty này rõ ràng đã trở thành một công ty có ba SBU riêng biệt, mỗi cái được xác định bởi một kênh phân phối duy nhất, với những khách hàng và chiến lược hoàn toàn khác nhau. Điều này chứng tỏ việc xây dựng thẻ điểm cho các SBU riêng biệt được xác định bởi những kênh phân phối riêng đơn giản hơn nhiều.

Tuy nhiên, ngay cả những công ty với vài SBU tương đối độc lập ở một mức độ nào đó cũng thường bắt đầu bằng việc phát triển một *Thẻ điểm Cân bằng* ở cấp công ty (corporate-level scorecard). Một thẻ điểm ở cấp công ty như vậy sẽ hình thành nên một khung mẫu chung, một mẫu doanh nghiệp (corporate template) về các chủ đề và tầm nhìn chung cần phải thực thi trong những thẻ điểm sẽ phát triển ở các SBU riêng lẻ. Thẻ điểm ở cấp công ty cũng xây dựng cách thức mà tập đoàn gia tăng giá trị ngoài giá trị được tạo nên bởi tập hợp các SBU hoạt động như những đơn vị độc lập. Vai trò tạo giá trị này của tập đoàn được đề cập đến bởi Goold và các đồng nghiệp như một “lợi thế công ty mẹ (parenting advantage)” [\[15\]](#). Chương 8 sẽ trình bày tỉ mỉ hơn về việc tích hợp các thẻ điểm của đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) vào khung mẫu rộng lớn hơn của công ty.

ĐỊNH VỊ CHIẾN LƯỢC HAY ĐƯỢC THÚC ĐẨY BỞI MỘT NĂNG LỰC, KHẢ NĂNG CỐT LÕI

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ tiếp cận chiến lược như việc lựa chọn phân khúc khách hàng và thị trường mà đơn vị kinh doanh định phục vụ, xác định những quá trình kinh doanh nội tại quan trọng mà đơn vị đó phải thực hiện tốt để mang lại những giá trị tới khách hàng ở những phân khúc thị trường mục tiêu, chọn lựa những khả năng cá nhân và tổ chức cần thiết cho các mục tiêu nội tại, khách hàng và tài chính. Cách tiếp cận này phù hợp với việc phân tích ngành và cạnh tranh (industry and competitive analysis) được trình bày trong những sách về chiến lược doanh nghiệp rất được nhiều người áp dụng của Michael Porter [\[16\]](#). Chúng tôi thấy phương pháp này hoạt động rất hiệu quả với hàng loạt tổ chức như chúng tôi sẽ minh họa trong những chương tiếp theo.

Thay vào đó, một vài công ty đã cạnh tranh nhờ việc khai thác những khả năng, nguồn lực độc đáo cũng như năng lực cốt lõi của mình [\[17\]](#). Ví dụ, công ty Honda đã tăng cường những khả năng thiết kế và chế tạo những động cơ cao cấp cho những phân khúc thị trường như xe máy, ô tô, máy xén cỏ, các vật dụng hữu ích. Ở những phân khúc thị trường kể trên thì khả năng này mang lại những lợi thế cạnh tranh cho công ty. Trong khi đó, công ty Canon lại tăng cường khả năng ở đẳng cấp thế giới trong lĩnh vực quang học và cực tiểu hóa (miniaturization), ban đầu là phát triển cho máy chụp ảnh, rồi sau đó là xâm nhập vào các sản phẩm khác như máy photocopy và máy in. Các công ty triển khai một chiến lược dựa trên những năng lực cốt lõi hay những khả năng độc đáo có thể đều mong muốn bắt đầu quá trình kế hoạch chiến lược của mình bằng cách xác định những năng lực và khả năng quan trọng này cho khía cạnh quy trình kinh doanh nội tại của công ty, và sau đó cho khía cạnh khách hàng, lựa chọn những phân khúc thị trường và khách hàng. Tại những phân khúc này, những năng lực và khả năng kể trên là quan trọng nhất đối với việc mang lại giá trị khách hàng.

Thẻ điểm Cân bằng trước hết là một cơ chế cho việc thực thi chiến lược (strategy implementation), chứ không phải cho việc hình thành chiến lược (strategy formulation) [\[18\]](#). Nó cũng có thể cung cấp cách thức để hình thành chiến lược của đơn vị kinh doanh, bắt đầu

từ khía cạnh khách hàng, hay bắt đầu từ các khả năng tuyệt vời của quy trình kinh doanh nội tại. Dù các nhà lãnh đạo của mỗi SBU sử dụng bất kỳ cách thức nào để hình thành nên chiến lược của họ, *The điểm Cân bằng* sẽ cung cấp một cơ chế vô giá cho việc chuyển chiến lược đó thành những mục tiêu, thước đo và mục đích cụ thể; đồng thời giám sát việc thực thi chiến lược đó trong suốt những giai đoạn sau này.

PHỤ LỤC: NHỮNG HẠN CHẾ CỦA CÁC THƯỚC ĐO TÀI CHÍNH VỀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Một vài báo cáo đã bày tỏ sự quan ngại về việc quá nhấn mạnh các thước đo tài chính khi xét tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hội đồng dự án về khả năng cạnh tranh của trường Kinh doanh Harvard đã nhận ra những khác biệt mang tính hệ thống dưới đây giữa việc đầu tư của các tập đoàn Mỹ và các tập đoàn Nhật Bản và Đức:

- § Hệ thống của Mỹ ít hỗ trợ cho việc đầu tư dài hạn hơn vì nó nhấn mạnh đến việc cải thiện lợi nhuận ngắn hạn để tạo ảnh hưởng với giá cổ phiếu hiện tại
- § Hệ thống của Mỹ hỗ trợ cho các hình thức đầu tư với lợi nhuận có thể dễ dàng đo lường nhất; điều này dẫn đến việc họ ít đầu tư những tài sản vô hình như đổi mới sản phẩm và quy trình, đào tạo kỹ năng cho nhân viên, làm hài lòng khách hàng – điều rõ ràng là lợi nhuận ngắn hạn của những tài sản vô hình này khó đo lường hơn.
- § Hệ thống của Mỹ dẫn đến việc đầu tư quá mức vào những tài sản có thể định giá được dễ dàng (như thông qua việc sáp nhập và mua lại); và ít đầu tư vào các dự án phát triển nội bộ, nơi lợi nhuận khó định giá hơn.

§ Hệ thống của Mỹ chấp nhận những công ty có nền tảng tài sản vững mạnh (như các nguồn tài nguyên, các công ty hàng tiêu dùng có thương hiệu mạnh, các công ty phim và truyền hình) hoạt động kém hiệu quả và không khai thác hết những tài sản được định giá thấp, miễn sao lợi nhuận ngắn hạn là chấp nhận được! Để khai thác được giá trị từ những tài sản này, công ty cần có những cách tân về tài chính với chi phí cao, liên quan đến những việc chào thầu cạnh tranh, việc mua lại công ty dựa trên vay nợ (leveraged buyout – LBO) [\[19\]](#), và việc phát hành trái phiếu có lãi suất cao (junk bond) [\[20\]](#).

Những chứng cứ nũa xuất phát từ những nhà đầu tư bên ngoài, những người nay đã không hài lòng với việc chỉ thấy các báo cáo tài chính về hiệu quả hoạt động trong quá khứ. Họ cần những thông tin sẽ giúp họ dự báo hiệu quả hoạt động trong tương lai của các công ty mà họ đã đầu tư vốn của mình vào đó (hay họ đang nhắm đến để đầu tư). Chẳng hạn như, ông Peter C. Lincoln, Phó Chủ tịch Quỹ Lương hưu của tập đoàn *U.S Steel and Carnegie* phát biểu: “Việc đo lường hiệu suất phi tài chính, như sự hài lòng của khách hàng hay tốc độ đưa ra các sản phẩm mới từ giai đoạn phát triển, sẽ rất hữu ích cho các nhà đầu tư và các nhà phân tích. Các công ty nên thông báo loại thông tin này để cung cấp một bức tranh toàn diện về các hoạt động của mình [\[21\]](#)”.

Sự lo lắng trong việc quá nhấn mạnh vào các thước đo tài chính thậm chí đã lan cả tới Hiệp hội kế toán chuyên nghiệp hàng đầu của Mỹ. Một ủy ban đặc nhiệm cấp cao về báo cáo tài chính của Viện kế toán viên công chứng Hoa Kỳ đã làm tăng thêm mối lo lắng của chúng tôi đối với việc chỉ dựa vào báo cáo tài chính khi đo lường kết quả hoạt động kinh doanh: “Người sử dụng (các báo cáo này – ND) chú trọng vào tương lai trong khi việc báo cáo kết quả kinh doanh hiện nay lại chỉ tập trung vào các những gì đã diễn ra trong quá khứ. Tuy thông tin về quá khứ là một chỉ báo hữu ích cho hiệu quả hoạt động trong tương lai, nhưng người sử dụng vẫn cần những thông tin về tương lai”. Ủy ban này thừa nhận tầm quan trọng của việc báo cáo

cách thức các công ty đang tạo ra giá trị cho tương lai tốt tới mức độ nào. Ủy ban cũng khuyến khích việc liên kết báo cáo hiệu quả hoạt động kinh doanh với tầm nhìn chiến lược của ban quản trị: “Nhiều người sử dụng muốn nhìn công ty qua cặp mắt của ban quản trị để giúp họ hiểu được góc nhìn của nhà quản lý, dự đoán được ban quản trị sẽ dẫn dắt công ty tới đâu”. Tiếp theo, ủy ban cho rằng việc đo lường phi tài chính phải đóng một vai trò chính yếu: “Ban quản trị cần công khai việc đo lường cả về mặt tài chính và phi tài chính mà họ sử dụng trong việc quản lý doanh nghiệp, điều có thể lượng hóa được những tác động của các hoạt động và sự kiện quan trọng [\[22\]](#)”.

Ủy ban này đã kết luận bằng việc đưa ra lời khuyên rằng các công ty nên áp dụng một biện pháp “cân bằng” và hướng về tương lai nhiều hơn:

Để đáp ứng những nhu cầu thay đổi thường xuyên của người sử dụng, báo cáo kinh doanh cần phải:

- § Cung cấp thêm thông tin về kế hoạch, cơ hội, độ rủi ro và những điều không chắc chắn,
- § Chú trọng hơn vào những nhân tố tạo ra giá trị dài hạn, bao gồm các thước đo phi tài chính chỉ rõ các quy trình kinh doanh chính đang hoạt động như thế nào
- § Gắn kết hơn nữa thông tin được báo cáo ra bên ngoài với thông tin báo cáo nội bộ cho đội ngũ quản lý cấp cao để quản lý doanh nghiệp [\[23\]](#).

Chúng ta sẽ bàn luận về các cơ hội sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* cho việc báo cáo ra bên ngoài trong Chương 9.

[1]. Xem “Bàn tay hữu hình: Cách mạng quản lý trong giới doanh nghiệp Mỹ” (*The visible hand: the managerial revolution in American business*), A. D. Chandler, (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977); và chương 2 với tiêu đề “Những hệ thống quản lý chi phí của thế kỷ XIX” (*Nineteenth-century cost management system*) của H. T. Johnson và R. S. Kaplan trong “Mất đi tính liên quan: Sự thăng trầm của kế toán quản trị” (*Relevance lost: the rise and fall of management accounting*): Boston: Harvard Business School Press, 1987.

[2]. Chương 4 “Kiểm soát công ty tích hợp theo chiều dọc: Công ty bột giặt Du Pont trước năm 1914” (*Controlling the vertically integrated firm: the DuPont powder company to 1914*), chương 5 “Kiểm soát tổ chức đa bộ phận: Công ty General Motors trong những năm 1920” (*Controlling the multidivisional organization: General Motors in the 1920s*) trong “Mất đi tính liên quan: Sự thăng trầm của kế toán quản trị” (*Relevance lost: the rise and fall of management accounting*): Boston: Harvard Business School Press, 1987, tác giả H. T. Johnson và R. S. Kaplan.

[3]. Xem thêm một vài lời phê bình trong phần phụ lục của chương này.

[4]. ROCE là chỉ số thể hiện khả năng thu lợi nhuận của một công ty dựa trên lượng vốn đã sử dụng. ROCE được tính toán theo công thức: $ROCE = \text{Profit Before Interest and Taxation} / \text{Capital Employed}$, trong đó: Profit Before Interest and Taxation: Lợi nhuận trước khi trả thuế và lãi; Capital employed: vốn sử dụng – ND.

[5]. Bài “Thực thi Thẻ điểm Cân bằng tại Tập đoàn FMC: Một cuộc phỏng vấn với ông Larry D. Brady” đăng trên tờ Harvard Business Review (số tháng 9 & 10 năm 1993), trang 143 đến trang 147.

[6]. Bản báo cáo này được sửa lại từ bài “Hàng Mỹ: Phục hưng chất lượng” (*Made in USA: a renaissance in quality*) của Joseph M. Juran, đăng trên *Harvard Business Review* (số tháng 7 & 8 năm 1993) trang 45.

[7]. Xem “Đòn bẩy kiểm soát: Các nhà quản lý sử dụng những hệ thống kiểm soát cách tân để dẫn dắt việc đổi mới chiến lược như thế nào” (*Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*), R. Simons (Boston: Harvard Business School Press, 1995, trang 134).

[8]. Xem “Nguyên tắc thứ 5: Nghệ thuật và thực hành của tổ chức học tập” (*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*), P. Senge (New York: Currency Doubleday, 1990).

[9]. *Lead time*: Thời gian giữa lúc bắt đầu và lúc hoàn thành một quá trình sản xuất mới – ND.

[10]. Bài “Kế toán quản trị ở Pháp: Tổng quan về truyền thống cũ và thực hành hiện tại” (*Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice*), M. Lebas, đăng trên *European Accounting Review* 3, số 3 năm 1994, trang 471-487.

[11]. Bài “Đưa chuỗi lợi nhuận dịch vụ vào hoạt động” (*Putting the service profit chain to work*), J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser và L. Schlesinger, *Harvard Business Review* số tháng 3 & 4 năm 1994; trang 164-174.

[12]. *EPS* (*Earnings-per-share*) = Lợi nhuận trên đầu cổ phiếu (lợi nhuận/cổ phiếu). *EPS* là phần lợi nhuận bao gồm cả lợi nhuận và thua lỗ bất thường, trừ đi phần cổ tức ưu đãi, chia cho các cổ phiếu thường lưu hành trong năm tài chính gần nhất. Thu nhập ròng, hoặc lợi nhuận, là lợi nhuận sau thuế của công ty bao gồm cả

lợi nhuận bất thường và thua lỗ bất thường trong kỳ gần nhất – ND.

[\[13\]](#). *Asset turnover: Hệ số vòng quay tài sản. Vòng quay tài sản bằng doanh thu thuần chia cho tổng tài sản bình quân – ND.*

[\[14\]](#). Xem “Đòn bẩy kiểm soát: Các nhà quản lý sử dụng những hệ thống kiểm soát cách tân để dẫn dắt việc đổi mới chiến lược như thế nào” (*Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*), R. Simons (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

[\[15\]](#). Xem “Chiến lược cấp doanh nghiệp: Tạo giá trị ở các công ty đa kinh doanh” (*Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company*), M. Goold, A. Campbell và M. Alexander (New York: John Wiley & Sons, 1994).

[\[16\]](#). Xem “Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh” (*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*): New York: Free Press, 1980; và “Lợi thế cạnh tranh: Tạo và duy trì hiệu quả hoạt động vượt trội” (*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*): New York: Free Press, 1985, đồng tác giả M. E. Porter.

[\[17\]](#). Xem “Năng lực cốt lõi của tập đoàn” (*The core competence of the corporation*), C. K. Prahalad và G. Hamel, *Harvard Business Review* số tháng 5 & 6 năm 1990: trang 79 – 91; “Lập kế hoạch chiến lược – Lùi để tiến” (*Strategic planning – forward in reverse*), R. Hayes, *Harvard Business Review* số tháng 11 & 12 năm 1985; trang 111 – 119; “Cạnh tranh nguồn lực: Chiến lược những năm 1990” (*Competing on resources: strategy in the 1990s*), D. J. Collis và C. A. Montgomery, *Harvard Business Review* số tháng 7 & 8 năm 1995; trang 118 – 128.

[\[18\]](#). Tuy nhiên khi nhiều tổ chức bắt tay vào phát triển Thẻ điểm Cân bằng, họ sớm nhận ra rằng họ thiếu sự đồng thuận về chiến lược cho đơn vị kinh doanh của mình. Trong những trường hợp này, việc phát triển những thước đo và mục tiêu Thẻ điểm Cân bằng trở thành chất xúc tác cho quá trình hình thành một chiến lược rõ ràng hơn đối với các nhà lãnh đạo cấp cao của tổ chức.

[\[19\]](#). Việc mua lại hay sáp nhập dựa trên vay nợ xảy ra khi một công ty hay định chế tài chính giành phần lớn quyền kiểm soát công ty mục tiêu thông qua việc đi vay nợ. Hiểu một cách chung nhất đây là chiến lược trong đó công ty tiến hành sáp nhập sẽ đi vay một lượng tiền lớn để trả cho các chi phí sáp nhập.

[\[20\]](#). Xem “Bất lợi về vốn: Hệ thống đầu tư vốn xuống cấp của Hoa Kỳ” (*Capital disadvantage: America’s failing capital investment system*), Michael E. Porter, *Harvard Business Review* số tháng 9 & 10 năm 1992; trang 73.

[\[21\]](#). Xem “Cải thiện báo cáo kinh doanh – Sự tập trung vào khách hàng: Đáp ứng nhu cầu thông tin của các nhà đầu tư và người cho vay” (*Improving business reporting – a customer focus: meeting the information needs of investors and creditors*). Ủy ban đặc nhiệm về Báo cáo tài chính, Viện Kế toán kế toán viên công chứng Hoa Kỳ (*American Institute of Certified Public Accountants: AICPA*); New York: AICPA, 1994, trang 9.

[\[22\]](#). Sđd, trang 10.

[\[23\]](#). Sđd, trang 30

PHẦN I

ĐO LƯỜNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Những công ty sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* như nền tảng của hệ thống quản lý chiến lược mới có hai nhiệm vụ: một là phải xây dựng được thẻ điểm, hai là phải sử dụng được thẻ điểm đó. Chúng tôi đã tóm gọn hai nhiệm vụ đó vào trong cuốn sách này. Phần I, từ chương 3 cho đến chương 8, miêu tả việc xây dựng nên một *Thẻ điểm Cân bằng*. Phần II, từ chương 9 cho đến chương 12, giải thích cách thức các công ty đang sử dụng Thẻ điểm Cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược tích hợp như thế nào.

Tất nhiên, hai nhiệm vụ này không tách rời nhau. Khi các nhà quản lý bắt đầu sử dụng thẻ điểm của mình cho những quy trình quản lý quan trọng, họ sẽ thấu hiểu hơn về bản thân thẻ điểm đó – thước đo nào không hoạt động, thước đo nào cần phải được sửa đổi, và thước đo mới về thành công chiến lược nào đã và đang xuất hiện, cần được kết hợp vào trong thẻ điểm.

Từ chương 3 đến chương 6 khái quát những nét cơ bản về việc xây dựng mục tiêu và thước đo trong từng khía cạnh của thẻ điểm, gồm khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội tại, và khía cạnh học tập – tăng trưởng. Trong mỗi chương, chúng tôi nhận diện những thước đo chung và phổ biến, thường xuất hiện trong hầu hết những thẻ điểm của tổ chức, chẳng hạn:

Khía cạnh	Những thước đo chung
-----------	----------------------

Tài chính	Lợi nhuận đầu tư và giá trị kinh tế gia tăng
Khách hàng	Sự hài lòng, giữ chân, thị trường, phần khách hàng mà doanh nghiệp nắm giữ
Nội bộ	Chất lượng, thời gian phản hồi, chi phí và những hướng dẫn về sản phẩm mới
Đội ngũ tập và tăng trưởng	Sự hài lòng của nhân viên và khả năng sẵn sàng của hệ thống thông tin

Tuy nhiên, chúng tôi nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc đưa vào các thước đo xuất phát một cách đặc biệt từ chiến lược của tổ chức. Với những ví dụ cụ thể, chúng tôi chỉ rõ các mục tiêu và thước đo trong mỗi khía cạnh của thẻ điểm được hình thành như thế nào nhằm truyền đạt và giúp việc thực thi chiến lược.

Chương 7 cung cấp sự tích hợp của chủ đề chiến lược bằng cách minh họa tầm quan trọng của việc gắn kết những mục tiêu và thước đo trong bốn khía cạnh vào những chủ đề chiến lược liên quan và rộng lớn. Việc gắn kết những thước đo xuyên suốt bốn khía cạnh cho thấy rõ rằng thẻ điểm không phải là một tập hợp lộn xộn của nhiều thước đo đến nỗi mà các nhà quản lý phải sắp xếp và đánh đổi giữa chúng. Đúng ra là, trong một *Thẻ điểm Cân bằng* tốt, những thước đo cần phải được kết nối với nhau để truyền đạt một số ít các đề tài chiến lược rộng lớn, như phát triển kinh doanh, giảm thiểu rủi ro hay tăng năng suất. Trong Chương 7, những thước đo được phát triển trong các chương từ Chương 3 đến Chương 6 được kết nối với nhau để thể hiện những gì cấu thành nên một *Thẻ điểm Cân bằng* tốt.

Các chương từ Chương 3 đến Chương 7 miêu tả những *Thẻ điểm Cân bằng* cho một đơn vị tổ chức riêng lẻ – đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Chương 8 mở rộng khái niệm tới việc phát triển

một *Thẻ điểm Cân bằng* cho một tập đoàn hay một bộ phận gồm vài đơn vị kinh doanh trong cùng tổ chức. Chúng tôi áp dụng khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp để xác định những chủ đề rộng lớn, khiến cho toàn bộ tập đoàn trở nên có giá trị hơn tổng số các bộ phận riêng lẻ của nó (những bộ phận tác nghiệp). Chúng tôi chỉ ra những sự liên quan của chiến lược ở cấp doanh nghiệp với các *Thẻ điểm Cân bằng* sẽ được phát triển cho các đơn vị tác nghiệp liên quan nhưng không tập trung hóa, và các phòng ban chức năng ở cấp doanh nghiệp. Chương 8 cũng chỉ ra việc các Thẻ điểm Cân bằng đã được phát triển cho các đơn vị tổ chức trong các cơ quan chính phủ và phi lợi nhuận như thế nào.

CÁC CÔNG TY SỬ DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Trong toàn bộ cuốn sách này, chúng tôi minh họa các thực hành về đo lường được cải tiến từ nhiều công ty. Nhưng việc sử dụng toàn diện *Thẻ điểm Cân bằng* được nói đến thông qua những kinh nghiệm thực tế của 5 công ty mà chúng tôi đã theo sát trong suốt ba năm qua, đó là các công ty Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance và Kenyon Stores.

Rockwater là một công ty xây dựng dưới biển (undersea construction) có số vốn lên đến vài trăm triệu đô la với những khách hàng chủ yếu là các công ty dầu lửa, khí đốt và xây dựng ngoài khơi. Rockwater có trụ sở tại Aberdeen, Scotland, là một đơn vị hoạt động của Brown & Root Energy Service, còn Brown & Root Energy Service lại là một bộ phận của Halliburton, một tập đoàn xây dựng toàn cầu với số vốn lên đến 4 tỷ đô la, trụ sở đặt tại Dallas, Texas. Rockwater được thành lập năm 1989 bằng cách sáp nhập hai công ty xây dựng độc lập trước đó, một của Anh và một của Hà Lan. Ông Norman Chambers, chủ tịch Hội đồng quản trị đầu tiên của Rockwater, đã sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng*, bắt đầu từ năm 1992, để thống nhất văn hóa và triết lý hoạt động của hai công ty được sáp nhập; đồng thời tạo điều kiện cho công ty mới cạnh tranh trên nền tảng chất lượng, độ an toàn và những quan hệ giá trị gia tăng, chứ không phải là giá

thấp. Năm 1994, ông Norman Chambers được thăng chức lên chủ tịch của Brown & Root Energy Service, ở công ty này ông tiếp tục sử dụng *Thẻ điểm Cân bằng* như một hệ thống quản lý chiến lược, giờ đây ông đang áp dụng mô hình thẻ điểm này ở cấp độ tập đoàn và cho từng công ty trong toàn tập đoàn.

Metro Bank là một bộ phận ngân hàng bán lẻ của một ngân hàng lớn với 8.000 nhân viên, họ có 30% thị phần của tài khoản tiền gửi chủ yếu trong khu vực và tổng số thu nhập vào khoảng 1 tỷ đô la. Ngân hàng mẹ là kết quả của vụ sáp nhập giữa hai ngân hàng lớn và có tính cạnh tranh cao trong một khu vực đô thị rộng lớn của Mỹ. Tổng giám đốc của Metro Bank đã thực thi *Thẻ điểm Cân bằng* từ năm 1993 để truyền đạt và củng cố một chiến lược mới đối với ngân hàng bán lẻ vừa được sáp nhập. Chiến lược này sẽ chuyển đổi từ trọng tâm và sức mạnh hiện thời của ngân hàng, từ các dịch vụ định hướng giao dịch (transaction-oriented services) sang cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính toàn diện cho các phân khúc khách hàng mục tiêu.

Công ty Pioneer Petroleum là bộ phận tinh lọc và tiếp thị của một tập đoàn dầu khí toàn cầu. Tổng giám đốc của công ty đã phát động một quy trình thẻ điểm năm 1993, thay thế phương pháp kiểm soát và phân tích tài chính đang áp dụng rộng rãi bằng một quy trình quản trị hiệu quả hoạt động chiến lược mới. Nỗ lực này bắt đầu với thẻ điểm ở phạm vi công ty, xác định những phân khúc khách hàng mục tiêu và các chủ đề bao quát, và sau đó triển khai việc phát triển thẻ điểm tới tất cả các đơn vị kinh doanh và dịch vụ trong công ty.

National Insurance là bộ phận bảo hiểm tài sản và nhân thọ của một tập đoàn bảo hiểm lớn tại Mỹ. Năm 1993, khi bắt đầu phát động dự án thẻ điểm của mình, National Insurance có 6.500 nhân viên với tổng doanh thu là 4 tỷ đô la. Thế nhưng những kết quả hoạt động của họ lại cực kỳ âm ảm, với số tiền thua lỗ lên đến hàng trăm triệu đô la mỗi năm, khiến cho công ty mẹ phải tính đến việc đóng cửa công ty và từ bỏ hoàn toàn mảng kinh doanh bảo hiểm tài sản và nhân thọ

này. Trong nỗ lực sau cùng nhằm cứu công ty, tập đoàn đã đưa về một đội ngũ quản lý mới từ bên ngoài. Nhóm quản lý này đã quyết định chuyển từ chiến lược kinh doanh đại trà (nỗ lực cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho tất cả khách hàng và phân khúc thị trường) sang chiến lược tập trung và chuyên biệt cao. Nhóm này phát động chương trình thẻ điểm để làm rõ chiến lược mới, để phát triển cũng như phối hợp những chương trình thực thi cần thiết. Chương trình này cũng mở rộng để phát triển một hệ thống quản lý chiến lược mới, hệ thống này giúp National Insurance trở thành một công ty bảo hiểm làm ăn có lãi.

Kenyon Stores là một công ty bán lẻ quần áo xuất sắc của Mỹ, điều hành 10 chuỗi bán lẻ độc lập với hơn 4.000 đại lý và doanh thu hàng năm vào khoảng 8 tỷ đô la. Trước đó, những chuỗi riêng biệt hoạt động độc lập, hầu như không có sự phối hợp hay thống nhất mang tính tập trung. Tổng giám đốc của Kenyon đã tìm đến *Thẻ điểm Cân bằng* vào năm 1994 như một phần trong chiến lược mới của ông để nâng cao việc định hướng và sử dụng các nguồn lực ở cấp độ doanh nghiệp, nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng về doanh số đầy tham vọng là 20 tỷ USD cho tới năm 2000, chủ yếu là từ sự phát triển nội tại.

Ngoài năm công ty này ra, chúng tôi cũng dựa trên kinh nghiệm của Analog Devices và tập đoàn FMC, hai công ty ứng dụng *Thẻ điểm Cân bằng* tương đối sớm.

Chương III

KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH

Việc xây dựng một *Thẻ điểm Cân bằng* cần phải khuyến khích được các đơn vị kinh doanh kết nối những mục tiêu tài chính với chiến lược của công ty. Những mục tiêu tài chính có vai trò như một trọng điểm cho các mục tiêu và thước đo trong tất cả các khía cạnh khác của thẻ điểm. Mỗi thước đo được chọn lựa phải là một phần của cầu nối giữa các mối quan hệ nhân quả, đem lại việc cải thiện hiệu quả hoạt động tài chính. Thẻ điểm nên “kể” được câu chuyện về chiến lược, bắt đầu với những mục tiêu tài chính dài hạn, sau đó gắn kết chúng với một chuỗi các hoạt động cần phải được tiến hành với các quy trình tài chính, khách hàng, quá trình nội tại, và cuối cùng là nhân viên cũng như những hệ thống; nhằm mang lại hiệu quả hoạt động kinh tế dài hạn được kỳ vọng. Đối với hầu hết các tổ chức, những chủ đề tài chính về gia tăng doanh thu, cải thiện chi phí và năng suất, tăng hiệu quả sử dụng tài sản và giảm thiểu rủi ro có thể cung cấp những liên kết cần thiết xuyên suốt bốn khía cạnh hay góc nhìn của thẻ điểm.

Tuy nhiên, nhiều tập đoàn lại sử dụng những mục tiêu tài chính đồng nhất cho tất cả các bộ phận và đơn vị kinh doanh của mình. Ví dụ, mỗi một đơn vị kinh doanh có thể đều được giao chỉ tiêu đạt 16% lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE=16%), chỉ tiêu này được đặt ra cho toàn bộ tập đoàn. Hoặc nếu tập đoàn đang sử dụng thước đo giá trị kinh tế gia tăng ^[1], thì mọi hoạt động kinh doanh đều được yêu cầu tối đa hóa giá trị kinh tế gia tăng ở mỗi giai đoạn. Trong khi cách thức đồng bộ này chắc chắn khả thi, nhất quán, và trong một chừng mực nào đó là “công bằng” vì tất cả các nhà quản lý đơn vị kinh doanh sẽ được đánh giá bằng một hệ số như nhau, thì nó lại không nhận thấy rằng những đơn vị kinh doanh khác nhau có thể có những chiến lược rất khác nhau. Do đó, một thước đo tài chính, và nhất là

một mục tiêu riêng cho một thước đo tài chính cụ thể thích hợp với toàn bộ các đơn vị kinh doanh, là điều khó xảy ra. Bởi vậy, khi bắt đầu phát triển khía cạnh tài chính cho *Thẻ điểm Cân bằng* của mình, các lãnh đạo của đơn vị kinh doanh cần phải xác định được các thước đo tài chính thích hợp cho chiến lược của mình. Những mục tiêu và thước đo tài chính phải đóng một vai trò kép: chúng phải vừa xác định được hiệu quả hoạt động tài chính được kỳ vọng từ chiến lược, vừa đóng vai trò mục đích cuối cùng cho các mục tiêu và thước đo về tất cả các khía cạnh khác của thẻ điểm.

KẾT NỐI NHỮNG MỤC TIÊU TÀI CHÍNH VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH

Những mục tiêu tài chính có thể có những khác biệt đáng kể ở mỗi giai đoạn của một chu trình kinh doanh. Lý thuyết chiến lược kinh doanh đề xuất một vài chiến lược khác nhau mà các đơn vị kinh doanh có thể áp dụng, từ việc phát triển thị phần mạnh mẽ cho tới việc củng cố, thanh lý và thanh toán hàng tồn ^[2]. Với mục đích đơn giản hóa, chúng tôi chỉ phân biệt 3 giai đoạn sau đây: ^[3]

- § Tăng trưởng (growth)
- § Duy trì (sustain)
- § Thu hoạch (harvest)

Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn *tăng trưởng* đang ở những giai đoạn đầu tiên trong chu trình kinh doanh của mình. Họ có những sản phẩm hay dịch vụ với tiềm năng phát triển nổi bật. Để tận dụng được tiềm năng này, họ phải cam kết sử dụng những nguồn lực đáng kể để phát triển, nâng cao dịch vụ và sản phẩm mới; xây dựng và mở rộng các phương tiện sản xuất; xây dựng khả năng hoạt động; đầu tư vào hệ thống, cơ sở hạ tầng và các mạng lưới phân phối hỗ trợ cho các mối quan hệ trên toàn cầu; đồng thời chăm sóc và phát triển các mối quan hệ khách hàng. Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn *tăng trưởng* có thể thực sự hoạt động với những dòng tiền mặt âm (negative cash flow) và lợi nhuận trên vốn đầu tư hiện thời thấp (cho dù là những chi phí đầu tư vào các nguồn tài sản vô hình hay tận dụng chúng cho mục đích nội bộ). Các khoản đầu tư

cho tương lai có thể tiêu tốn nhiều tiền mặt hơn là lượng tiền mặt có thể thu về từ cơ sở hạn chế của các sản phẩm, dịch vụ và khách hàng hiện có. Mục tiêu tài chính chung cho các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn *tăng trưởng* sẽ là tỷ lệ tăng trưởng phần trăm về doanh thu, tỷ lệ tăng doanh số bán hàng ở từng khu vực, nhóm khách hàng và các thị trường mục tiêu.

Có thể phần lớn các đơn vị kinh doanh trong một công ty sẽ phải bước sang giai đoạn *duy trì*. Ở giai đoạn này, họ vẫn thu hút được sự đầu tư và tái đầu tư, nhưng được đòi hỏi mang lại những khoản lợi nhuận trên vốn đầu tư lớn. Những đơn vị kinh doanh này được kỳ vọng sẽ duy trì được thị phần hiện có và có lẽ phát triển nó ở chừng mực nào đó từ năm này qua năm khác. Các dự án đầu tư sẽ được định hướng nhiều hơn về việc giải quyết các nút thắt cổ chai, mở rộng khả năng sản xuất và tăng cường cải tiến liên tục, thay vì đầu tư dài hạn và vì mục đích tăng trưởng như đã được tiến hành trong giai đoạn *tăng trưởng*.

Hầu hết các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn *duy trì* sẽ sử dụng một mục tiêu tài chính liên quan đến khả năng sinh lời. Mục tiêu này có thể được diễn tả bằng việc sử dụng các thước đo liên quan đến thu nhập xét về mặt kế toán, như thu nhập kinh doanh (operating income) và lãi gộp (gross margin). Những thước đo này sử dụng số vốn được đầu tư ở đơn vị kinh doanh như đã được cung cấp (hay ngoại sinh) và đòi hỏi các nhà quản lý phải tối đa hóa thu nhập có thể được sinh ra từ vốn đầu tư. Với những đơn vị kinh doanh độc lập hơn, các thước đo khác được yêu cầu không chỉ quản lý nguồn thu nhập (income flow) mà còn quản lý mức vốn đầu tư trong đơn vị kinh doanh đó. Những thước đo được sử dụng cho những đơn vị kinh doanh này liên kết thu nhập kế toán với mức vốn đầu tư trong đơn vị kinh doanh. Lợi nhuận trên đầu tư (ROI), lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE) và giá trị kinh tế gia tăng là tiêu biểu cho những thước đo được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của những đơn vị kinh doanh này.

Một số đơn vị kinh doanh sẽ đạt đến giai đoạn chín muồi trong chu trình kinh doanh của mình. Ở giai đoạn này, công ty muốn *thu hoạch* những khoản đầu tư trong hai giai đoạn trước đó. Những đơn vị kinh doanh này không còn nhận được sự đầu tư lớn nữa, mà chỉ

đủ để duy trì các trang thiết bị và khả năng, không mở rộng hay tạo ra những khả năng mới. Bất kỳ dự án đầu tư nào cũng đều phải có những thời kỳ hoàn vốn (payback period) rất rõ ràng và ngắn hạn. Mục đích chính là tối đa hóa dòng tiền trở lại cho tập đoàn. Những mục tiêu tài chính chung cho các đơn vị kinh doanh ở giai đoạn *thu hoạch* sẽ là dòng tiền mặt hoạt động (trước khấu hao) và giảm thiểu những yêu cầu về vốn lưu động.

Do đó, những mục tiêu tài chính cho các đơn vị kinh doanh trong từng giai đoạn kể trên khá là khác nhau. Những mục tiêu tài chính trong giai đoạn *tăng trưởng* sẽ nhấn mạnh đến tăng trưởng doanh số bán hàng – trong các thị trường mới, với các khách hàng mới và từ những sản phẩm / dịch vụ mới – trong khi duy trì mức chi phí đủ cho việc phát triển sản phẩm và quy trình, hệ thống, khả năng của nhân viên; việc thiết lập các kênh tiếp thị, bán hàng và phân phối mới. Những mục tiêu tài chính trong giai đoạn *duy trì* sẽ nhấn mạnh đến các thước đo tài chính truyền thống, như lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE), thu nhập kinh doanh và lãi gộp. Các dự án đầu tư cho đơn vị kinh doanh trong giai đoạn này sẽ được đánh giá bằng dòng tiền tiêu chuẩn và dòng tiền chiết khấu ^[4] (discounted cash flow – DCF), và những phân tích về dự toán vốn đầu tư (capital budgeting). Một số công ty sẽ sử dụng những thước đo tài chính mới hơn, như giá trị kinh tế gia tăng và giá trị cổ đông. Những thước đo này cũng đều thể hiện mục tiêu tài chính kinh điển – đạt được những lợi nhuận nổi trội trên vốn cung cấp cho đơn vị kinh doanh. Còn những mục tiêu tài chính cho các đơn vị kinh doanh ở giai đoạn *thu hoạch* sẽ chú trọng đến dòng tiền. Mọi nguồn đầu tư phải thu hồi vốn bằng tiền mặt nhanh chóng và chắc chắn. Các thước đo kế toán – như lợi nhuận trên đầu tư, giá trị kinh tế gia tăng và thu nhập kinh doanh – không phù hợp cho lắm bởi các khoản đầu tư chính đã được thực hiện ở những đơn vị kinh doanh này rồi. Mục đích không phải là tối đa hóa lợi nhuận trên đầu tư, điều này có thể sẽ khuyến khích các nhà quản lý tìm kiếm thêm các nguồn vốn đầu tư truyền thống dựa trên những dự đoán lợi nhuận trong tương lai. Thay vào đó, mục đích chính là tối đa hóa lượng tiền mặt mà công ty có thể thu hồi từ tất cả các hoạt động đầu tư trước đó. Gần như sẽ không có bất kỳ chi phí nào cho việc nghiên cứu, phát triển hoặc mở rộng khả năng do chỉ có ít thời gian còn lại trong vòng đời kinh tế của các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn này mà thôi.

Do đó, việc phát triển một *Thẻ điểm Cân bằng* phải bắt đầu bằng một cuộc đối thoại chủ động giữa tổng giám đốc điều hành (CEO) của đơn vị kinh doanh và giám đốc tài chính (CFO) của tập đoàn về hạng mục và mục tiêu tài chính cụ thể cho đơn vị kinh doanh. Cuộc đối thoại này sẽ xác định vai trò cho đơn vị kinh doanh trong danh mục vốn đầu tư của công ty. Tất nhiên, cuộc đối thoại này đòi hỏi giám đốc điều hành (CEO) và giám đốc tài chính (CFO) của công ty phải có một chiến lược tài chính rõ ràng cho mỗi đơn vị kinh doanh. Việc định vị của các bộ phận trong một hạng mục tài chính không phải là bất biến. Một sự tiến bộ thông thường, có thể diễn ra qua hàng thập kỷ, sẽ di chuyển đơn vị kinh doanh từ giai đoạn tăng trưởng sang giai đoạn duy trì rồi thu hoạch, và cuối cùng là “rút lui” ^[5]. Nhưng đôi khi, một đơn vị kinh doanh đang ở vào giai đoạn chín muồi hay thu hoạch vẫn có thể bất ngờ được giao mục tiêu tăng trưởng. Một sự thay đổi về công nghệ, thị trường hay điều tiết đột xuất cũng có thể tước đi những gì từng là sản phẩm / dịch vụ hoàn thiện và thông dụng, đồng thời biến nó thành sản phẩm / dịch vụ có tiềm năng phát triển cao. Một sự biến đổi như vậy sẽ làm thay đổi hoàn toàn những mục tiêu tài chính và đầu tư đối với đơn vị kinh doanh. Đó là lý do tại sao mà các mục tiêu tài chính cho tất cả các đơn vị kinh doanh cần phải được đánh giá lại theo định kỳ, có lẽ ít nhất là hàng năm, nhằm xác định lại hoặc thay đổi chiến lược tài chính của đơn vị đó.

Quản lý rủi ro

Quản lý tài chính hiệu quả phải xét tới cả hai mặt: rủi ro và lợi nhuận. Những mục tiêu liên quan đến phát triển, khả năng sinh lời, và dòng tiền nhấn mạnh đến việc cải thiện lợi nhuận từ hoạt động đầu tư. Nhưng các doanh nghiệp cần phải cân bằng các khoản lợi nhuận kỳ vọng với việc quản lý và kiểm soát rủi ro. Do đó, nhiều đơn vị kinh doanh đưa vào khía cạnh tài chính một mục tiêu có tính tới mặt rủi ro của chiến lược – chẳng hạn như đa dạng hóa các nguồn thu thay vì chỉ tập trung vào một nhóm khách hàng hẹp, một hoặc hai sản phẩm kinh doanh, hay một số khu vực địa lý nhất định. Nhìn chung, quản lý rủi ro là một hình thức bảo vệ, một mục tiêu thêm

vào để bổ sung cho bất cứ chiến lược lợi nhuận kỳ vọng nào mà đơn vị kinh doanh đã lựa chọn.

Những đề tài chiến lược cho khía cạnh tài chính

Chúng tôi đã nhận thấy rằng, đối với mỗi chiến lược trong ba giai đoạn tăng trưởng, duy trì và thu hoạch, thì có ba chủ đề tài chính thúc đẩy chiến lược kinh doanh, cụ thể là:

- § Tăng trưởng doanh thu và tập hợp sản phẩm
- § Giảm chi phí / cải thiện năng suất
- § Sử dụng tài sản / chiến lược đầu tư

Tăng trưởng doanh thu và tập hợp sản phẩm đề cập đến việc mở rộng cung cấp sản phẩm và dịch vụ, giành được khách hàng và thị trường mới, thay đổi tập hợp sản phẩm và dịch vụ hướng tới việc cung cấp giá trị gia tăng cao hơn, và việc định giá lại sản phẩm cũng như dịch vụ. Mục tiêu giảm chi phí và mục tiêu năng suất đề cập đến những nỗ lực nhằm hạ chi phí trực tiếp của sản phẩm / dịch vụ, giảm thiểu chi phí gián tiếp và chia sẻ các nguồn lực chung với những đơn vị kinh doanh khác. Đối với đề tài sử dụng tài sản, các nhà quản lý nỗ lực giảm mức vốn lưu động cần thiết để hỗ trợ một doanh số và tập hợp sản phẩm cụ thể của đơn vị kinh doanh. Họ cũng cố gắng tận dụng nhiều hơn nữa nền tảng tài sản cố định của mình bằng việc hướng hoạt động kinh doanh mới vào những nguồn lực mà hiện thời không được sử dụng hết công suất, sử dụng những nguồn lực hiếm một cách hiệu quả hơn, loại bỏ những tài sản không mang lại đủ lợi nhuận so với giá trị thị trường của chúng. Tất cả những hoạt động này giúp cho đơn vị kinh doanh gia tăng lợi nhuận từ các tài sản tài chính và vật chất.

Để nhận thấy việc lựa chọn những nhân tố thúc đẩy mục tiêu tài chính tổng thể như các ô trong một ma trận 3×3 xuyên suốt

những 3 chiến lược kinh doanh và 3 chủ đề tài chính, xin hãy xem Hình 3-1.

Hình 3-1: Đo lường các chủ đề tài chính chiến lược

	Chủ đề chiến lược		
	Tăng trưởng doanh thu và tập hợp sản phẩm	Cắt giảm chi phí/cải thiện năng suất	Sử dụng tài sản

Chiến lược của đơn vị kinh doanh	Tăng trưởng	<p>Tỷ lệ tăng trưởng doanh số bán hàng theo phân khúc</p> <p>Tỷ lệ phần trăm doanh thu có được từ các sản phẩm, dịch vụ và khách hàng mới</p>	Doanh thu/Nhân viên	<p>Đầu tư (Tỷ lệ phần trăm so với doanh số bán hàng)</p> <p>Nghiên cứu và phát triển (Tỷ lệ phần trăm so với doanh số bán hàng)</p>
	Duy trì	<p>Thị phần khách hàng mục tiêu</p> <p>Bán chéo sản phẩm</p> <p>Tỷ lệ doanh thu từ các ứng dụng mới</p> <p>Khả năng sinh lợi của khách hàng và dòng sản phẩm</p>	<p>Chi phí so với đối chi phí của thủ cạnh tranh</p> <p>Tỷ lệ giảm chi phí</p> <p>Những chi phí gián tiếp (Tỷ lệ so với doanh số bán hàng)</p>	<p>Các tỷ lệ vốn lưu động (Chu trình tiền mặt)</p> <p>ROCE xét theo các loại tài sản chính</p> <p>Tỷ lệ sử dụng tài sản</p>
	Thu hoạch	<p>Khả năng sinh lợi của khách hàng và dòng sản phẩm</p> <p>Tỷ lệ khách hàng không mang lại lợi nhuận</p>	Các chi phí đơn vị (trên từng đơn vị đầu ra, từng giao dịch)	<p>Thu hồi vốn</p> <p>Số lượng vật liệu đầu vào</p>

TĂNG TRƯỞNG DOANH THU VÀ TẬP HỢP SẢN PHẨM

Thước đo tăng trưởng doanh thu áp dụng chung cho cả các đơn vị kinh doanh đang ở giai đoạn tăng trưởng và thu hoạch, chính là

mức tăng trưởng doanh số bán hàng và thị phần cho các khu vực, thị trường và khách hàng mục tiêu.

Những sản phẩm mới

Những đơn vị kinh doanh ở giai đoạn tăng trưởng thường sẽ chú trọng đến việc mở rộng các dòng sản phẩm hiện có, hay cung cấp các dịch vụ và sản phẩm hoàn toàn mới. Một thước đo chung cho mục tiêu này chính là tỷ lệ doanh thu có được từ các dịch vụ và sản phẩm mới được giới thiệu trong một giai đoạn cụ thể, chẳng hạn trong 2-3 năm. Thước đo này đã được những công ty mang tính cách tân cao sử dụng rộng rãi, như Hewlett-Packard (HP) hay Tập đoàn 3M. Tất nhiên, giống như bất cứ thước đo có hiệu quả nào, chúng ta có thể đạt được mục tiêu này bằng những cách thức tốt hay không tốt. Cách thức được ưa chuộng hơn là: sản phẩm mới hay việc mở rộng sản phẩm mới phải thể hiện một sự cải tiến mạnh mẽ so với sản phẩm hiện hữu, để có thể chiếm được những thị trường và khách hàng mới, chứ không phải chỉ thay thế doanh thu từ các sản phẩm hiện hữu. Nhưng nếu thước đo này phải chịu quá nhiều áp lực (sẽ ít rủi ro hơn nếu sử dụng với một *Thẻ điểm Cân bằng*), thì một đơn vị kinh doanh có thể rất thành công với thước đo đó bằng việc tiến hành hàng loạt các cải thiện có thể thay thế những sản phẩm hiện thời, nhưng chẳng cải thiện nào mang lại những lợi thế rõ rệt cho khách hàng. Hoặc theo một cách khác thường hơn (cũng may là cách này ít xảy ra!), đơn vị kinh doanh có thể đơn giản ngừng bán một sản phẩm cũ đang có doanh số cao, để doanh số của các sản phẩm mới phát triển gần đây chiếm một tỷ trọng cao hơn trong tổng doanh số bán hàng!

Để biết liệu sản phẩm hay dịch vụ mới có thể hiện được việc cải thiện rõ rệt so với sản phẩm hiện thời hay không, một vài công ty chú trọng vào giá thành hay lợi nhuận gộp từ các dịch vụ và sản phẩm mới. Họ dự đoán rằng những sản phẩm / dịch vụ mới với nhiều chức năng hơn, đem lại nhiều giá trị cho khách hàng hơn sẽ có thể thu được lợi nhuận cao hơn những sản phẩm trưởng thành hiện tại ^[6].

Những ứng dụng mới

Việc phát triển những sản phẩm hoàn toàn mới có thể mất nhiều chi phí và tiêu tốn nhiều thời gian của các công ty, đặc biệt là những công ty trong ngành dược phẩm và hóa chất nông nghiệp, nơi có những chu trình phát triển sản phẩm lâu dài, và sản phẩm của họ phải được thông qua các quy trình phê chuẩn được điều chỉnh nghiêm ngặt của chính phủ. Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn duy trì nhận thấy có thể tăng doanh thu dễ hơn bằng cách sử dụng các sản phẩm hiện có và tìm ra những ứng dụng mới cho chúng – một loại thuốc cũ có tác dụng với một căn bệnh mới, hay một hóa chất nông nghiệp cũ có khả năng bảo vệ tương đối cho một loại cây trồng mới v.v... Việc sử dụng những sản phẩm hiện thời cho những ứng dụng mới đòi hỏi một công ty phải chứng tỏ được tính hiệu quả của ứng dụng mới, tuy nhiên người ta không cần phát minh ra những cấu trúc cơ bản, chứng minh tính an toàn, phát triển hay chỉnh sửa quy trình chế tạo sản phẩm đó. Nếu những ứng dụng sản phẩm mới là một mục tiêu, thì tỷ lệ doanh thu từ những ứng dụng mới sẽ là một thước đo Thẻ điểm Cân bằng hữu ích.

Khách hàng và thị trường mới

Việc đem sản phẩm / dịch vụ hiện hữu cho khách hàng và thị trường mới cũng có thể là một lộ trình nên làm đối với sự tăng trưởng doanh thu. Các thước đo như tỷ lệ doanh thu từ khách hàng, phân khúc thị trường và khu vực địa lý mới sẽ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tìm hiểu về nguồn tăng doanh thu này. Nhiều ngành có đầy đủ thông tin về quy mô của toàn bộ thị trường và thị phần của từng đối thủ cạnh tranh trong ngành. Việc tăng thị phần của đơn vị kinh doanh tại các phân khúc thị trường mục tiêu là một thước đo thường được sử dụng. Thước đo này cũng giúp đơn vị có thể đánh giá được liệu sự phát triển thị phần bắt nguồn từ việc cải thiện tính cạnh tranh của sản phẩm / dịch vụ, hay chỉ bắt nguồn từ sự tăng trưởng quy mô của toàn thị trường mà thôi. Việc đạt được doanh số nhưng lại để mất thị phần có thể cho thấy những vấn đề với chiến

lược của đơn vị, hay với độ hấp dẫn của các sản phẩm và dịch vụ của nó.

Các mối quan hệ mới

Một số công ty đã cố gắng đạt được sự phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau bằng cách yêu cầu họ hợp tác phát triển các sản phẩm mới hay cùng bán các dự án cho khách hàng. Dù chiến lược của công ty là gia tăng việc chuyển giao công nghệ xuyên suốt các bộ phận hay tăng lượng hàng bán cho từng khách hàng từ nhiều đơn vị kinh doanh trong công ty, mục tiêu này có thể được chuyển đổi thành lượng doanh thu có được từ các mối quan hệ hợp tác giữa các đơn vị kinh doanh.

Ví dụ, Rockwater là một trong sáu bộ phận kỹ thuật thuộc tập đoàn Brown & Root Energy Services. Tất cả các bộ phận còn lại cung cấp các dịch vụ kỹ thuật, chủ yếu cho các công ty dầu và khí đốt tầm cỡ, cùng với các dịch vụ như thiết kế kỹ thuật ứng dụng và cơ bản, chế tạo đường ống, lắp đặt đường ống (Rockwater), bảo trì đường ống và các dịch vụ khác. Trước đây, các bộ phận này đã hoạt động như những công ty độc lập. Khi Norman Chambers được thăng chức từ vị trí chủ tịch Rockwater lên chủ tịch tập đoàn Brown & Root Energy Services, ông đã yêu cầu mỗi công ty đều phải chọn một mục tiêu tài chính là việc gia tăng thị phần kinh doanh nhờ vào sự hợp tác. Mục tiêu dài hạn của ông là mang lại cho khách hàng một dịch vụ theo kiểu *chìa khóa trao tay* : từ thiết kế dự án ban đầu cho đến vận hành và bảo trì dài hạn các thiết bị đường ống Hydrocarbon.

Những ví dụ này phản ánh trung thực kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp đang cố gắng thoát khỏi việc bán những sản phẩm đại trà, không khác biệt hóa, được thúc đẩy chủ yếu bằng giá cả, để tiến tới việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn những nhu cầu cụ thể của khách hàng. Các doanh nghiệp này có thể nói rằng chiến lược của họ là chuyển sang một chiến lược khác biệt hóa hơn nữa. Tuy nhiên, nếu các thước đo tài chính của họ chỉ đơn thuần là tổng doanh thu, lợi nhuận, và ROCE, thì họ có thể đang đạt được các mục tiêu tài chính ngắn hạn nhưng sẽ không thành công trong chiến lược

của mình. Họ cần phân biệt được bao nhiêu trong số doanh thu bắt nguồn từ các dịch vụ hay sản phẩm được định giá cạnh tranh; so với doanh thu từ các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài, nhờ các dịch vụ và đặc trưng tạo ra giá trị gia tăng.

Tập hợp dịch vụ và sản phẩm mới

Tiếp tục phát triển quan điểm này, các đơn vị kinh doanh có thể gia tăng doanh thu bằng cách thay đổi tập hợp dịch vụ và sản phẩm của mình. Ví dụ, một đơn vị có thể nhận thấy họ có lợi thế chi phí đáng kể trong một số phân khúc được lựa chọn, tại đây họ có thể đánh bại đối thủ bằng cách đưa ra các mức giá rất thấp. Nếu theo đuổi chiến lược chi phí thấp này, họ phải đánh giá sự tăng trưởng doanh số bán hàng trong các phân khúc mục tiêu. Ngoài ra, một đơn vị có thể lựa chọn một chiến lược khác biệt hóa, không tập trung vào sản phẩm / dịch vụ giá thấp, mà cố gắng thay đổi tập hợp dịch vụ và sản phẩm của mình theo hướng định giá đặc biệt hơn. Đơn vị này có thể lựa chọn việc đo lường mức tăng trưởng doanh thu và tỷ lệ trong tổng doanh thu của phân khúc đặc biệt (*premium segment: phân khúc mà sản phẩm khác biệt hóa được chào bán với mức giá cao hơn – ND*). Ví dụ, Metro Bank đã chọn chiến lược tăng số lượng sản phẩm có thu phí (*fee-based product: sản phẩm dịch vụ ngân hàng có tính phí, ví dụ như chuyển tiền, thanh toán quốc tế v.v..., phân biệt với sản phẩm thu lãi interest-based product, ví dụ như cho vay – ND*), và theo dõi thành công của chiến lược này với thước đo sự tăng trưởng thu nhập từ các sản phẩm và dịch vụ có thu phí này.

Chiến lược định giá mới

Cuối cùng, đặc biệt với các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn thu hoạch, gia tăng doanh thu có thể đạt được qua việc tăng giá với các sản phẩm, dịch vụ hay khách hàng mà doanh thu không đủ bù chi phí. Hiện nay, người ta dễ dàng nhận diện những tình huống như vậy do các công ty áp dụng hệ thống chi phí dựa trên hoạt động (ABC) ^[7], theo dõi chi phí, lợi nhuận và thậm chí tài sản được sử dụng cho từng khách hàng, dịch vụ và sản phẩm riêng lẻ. Một số

công ty đã phát hiện, đặc biệt là đối với các sản phẩm “ngách” hay các khách hàng có yêu cầu đặc biệt, rằng có thể tăng giá hay bỏ hẳn các khoản chiết khấu lớn mà không mất thị phần, để bù đắp cho phần chi phí về đặc trưng và dịch vụ đối với các sản phẩm hay khách hàng hiện không mang lại lợi nhuận. Khả năng mang lại lợi nhuận xét theo sản phẩm, dịch vụ và khách hàng, hay tỷ lệ các sản phẩm và khách hàng không có khả năng sinh lời cung cấp những dấu hiệu (và không nhất thiết phải là những dấu hiệu duy nhất) về cơ hội tái định giá, hay thành công và thất bại của các chiến lược định giá trước đây. Đối với các sản phẩm và dịch vụ đồng nhất cao, một chỉ số đơn giản về giá (như doanh thu thuần trên tấn, giá trên từng cuộc gọi, hay giá trên từng đơn vị) sẽ bộc lộ những xu hướng trong chiến lược định giá dành cho công ty và ngành công nghiệp đó.

GIẢM CHI PHÍ /CẢI THIỆN NĂNG SUẤT

Ngoài việc thiết lập các mục tiêu đối với tăng doanh thu và tập hợp các sản phẩm, một đơn vị kinh doanh có thể mong muốn cải thiện hiệu quả về chi phí và năng suất.

Tăng năng suất của doanh thu

Các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn tăng trưởng thường không mấy tập trung vào việc cắt giảm chi phí. Những nỗ lực cắt giảm chi phí thông qua các quy trình chuẩn hóa và tự động hóa có thể mâu thuẫn với tính linh hoạt cần thiết cho việc thiết kế các sản phẩm, dịch vụ mới cho các thị trường mới theo yêu cầu của khách hàng. Do đó, mục tiêu năng suất đối với các đơn vị giai đoạn tăng trưởng phải tập trung vào việc tăng doanh thu nhập – chẳng hạn doanh thu trên từng nhân viên (revenue per employee) – nhằm khuyến khích việc chuyển sang sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao hơn, để tăng cường khả năng của các nguồn nhân lực và vật lực trong đơn vị kinh doanh.

Giảm chi phí đơn vị

Đối với các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn duy trì, việc đạt được các mức chi phí cạnh tranh, cải thiện lợi nhuận hoạt động, kiểm soát chi phí gián tiếp, chi phí hỗ trợ sẽ góp phần tạo ra khả năng sinh lời và tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) cao hơn. Có lẽ mục tiêu cắt giảm chi phí rõ ràng và đơn giản nhất là cắt giảm chi phí đơn vị của việc thực hiện một công việc, hay sản xuất một sản phẩm đầu ra. Đối với các công ty có sản phẩm đầu ra tương đối đồng nhất, thì việc đưa ra một mục tiêu đơn giản về cắt giảm chi phí trên đơn vị là đủ. Một công ty hóa chất có thể thiết lập các mục tiêu về chi phí trên từng gallon hay chi phí trên từng pound ^[8] sản phẩm được sản xuất. Một ngân hàng bán lẻ có thể hướng tới mục tiêu cắt giảm chi phí trên từng giao dịch (quy trình gửi hay rút tiền) và giảm chi phí duy trì tài khoản khách hàng. Một công ty bảo hiểm có thể đo lường chi phí trên từng mức phí bảo hiểm đã được xử lý, hay trên từng yêu cầu chi trả bảo hiểm đã được thanh toán. Do chi phí hoạt động hay đầu ra sản xuất có thể sử dụng tới các nguồn lực và hoạt động từ nhiều phòng ban khác nhau trong cùng một tổ chức, một hệ thống chi phí định hướng quy trình và dựa trên hoạt động (process-oriented & activity-based cost system) chắc chắn sẽ cần thiết đối với việc đo lường chính xác chi phí đơn vị của việc xử lý các giao dịch và sản xuất ra sản phẩm đầu ra.

Cải thiện tập hợp kênh thực hiện giao dịch

Một số tổ chức có nhiều kênh khác nhau để khách hàng có thể thực hiện các giao dịch. Ví dụ, các khách hàng của ngân hàng bán lẻ có thể giao dịch với các giao dịch viên tại chi nhánh, thông qua máy rút tiền tự động (ATM), hay điện thoại và máy tính. Chi phí cho ngân hàng thực hiện các khoản giao dịch thông qua các kênh khác biệt này là rất khác nhau. Đối với các nhà sản xuất, một số đơn đặt hàng từ các nhà cung cấp có thể được thực hiện theo cách truyền thống: nhân viên mua hàng gọi điện đến để hỏi về mức giá được đưa ra từ các nhà cung cấp, rồi đánh giá các mức giá đó, lựa chọn đơn vị có mức giá tốt nhất, sau đó đàm phán phương thức chuyển hàng. Thay vào đó, nhà sản xuất có thể thiết lập mối quan hệ lâu dài với những nhà cung cấp đã được chứng nhận, cung cấp sự trao đổi dữ liệu điện

tử (electronic data interchange – EDI) giữa quy trình sản xuất và nhà cung cấp, theo đó nhà cung cấp chịu trách nhiệm cung cấp các mặt hàng theo yêu cầu đúng thời hạn và trực tiếp tới quy trình sản xuất. Chi phí cho một giao dịch EDI thấp hơn nhiều so với hình thức giao dịch mua bán theo truyền thống. Do đó, một phương thức đầy hứa hẹn trong việc cắt giảm chi phí là đưa khách hàng và nhà cung cấp từ các kênh đã được xử lý thông thường kiểu truyền thống với chi phí cao đến với các kênh điện tử với chi phí thấp. Nếu chiến lược cắt giảm chi phí này được triển khai bởi một đơn vị kinh doanh, thì nó có thể đo lường tỷ lệ kinh doanh mà đơn vị đó giao dịch thông qua các kênh khác nhau, với mục tiêu chuyển từ các kênh giao dịch chi phí cao tới các kênh giao dịch chi phí thấp. Do đó, ngay cả khi không có được bất kỳ sự cải thiện hiệu quả nào trong các quy trình liên quan (một giả định bảo thủ và không thực tế!), chỉ cần thay đổi sang các kênh xử lý hiệu quả hơn cũng có thể gia tăng đáng kể năng suất và hạ thấp chi phí trong hoạt động kinh doanh.

Cắt giảm chi phí hoạt động

Nhiều tổ chức hiện nay đang cố gắng hạ thấp các khoản chi phí bán hàng, tổng hợp và hành chính (SG&A) [\[9\]](#). Thành công từ những nỗ lực này có thể được đo bằng việc theo dõi số lượng tuyệt đối các khoản chi phí này hay tỷ lệ của chúng với tổng chi phí và doanh thu. Ví dụ, nếu các nhà quản lý cảm thấy rằng chi phí hỗ trợ của họ là quá cao so với của đối thủ cạnh tranh, hay so với lợi nhuận từ khách hàng, thì họ có thể đề ra các mục tiêu cắt giảm, chẳng hạn giảm chi phí hành chính trong tỷ lệ so với doanh thu, hay các chi phí phân phối, tiếp thị và bán hàng. Tuy nhiên, trên Thẻ điểm, các mục tiêu giảm chi phí phải được cân bằng bằng các thước đo khác, chẳng hạn như sự đáp ứng của khách hàng, chất lượng, hiệu quả hoạt động; để việc cắt giảm chi phí này không can thiệp tới việc đạt được các mục tiêu quan trọng về quy trình nội bộ và khách hàng (*tức là không ảnh hưởng tới mục tiêu thuộc các khía cạnh phi tài chính của Thẻ điểm cân bằng – ND*).

Tuy nhiên, chúng tôi thừa nhận không hoàn toàn hài lòng với loại đo lường này; do nó ngầm hàm ý rằng các khoản chi tiêu này là một “gánh nặng” đối với tổ chức, cần được hạn chế và loại bỏ theo thời gian. Lý tưởng nhất là các tổ chức phải cố gắng đo lường các sản phẩm đầu ra được sản xuất từ các nguồn lực hỗ trợ và gián tiếp của mình. Họ không nên chỉ cố gắng giảm chi tiêu và cung cấp các nguồn lực này, mà còn phải nâng cao tính hiệu quả – nhiều khách hàng hơn, nhiều doanh thu hơn, nhiều giao dịch hơn, nhiều sản phẩm mới hơn, quy trình tốt hơn – cũng như hiệu quả của công việc được thực hiện bằng các nguồn lực này – tức là với một mức nguồn lực đầu vào nhất định, chúng tạo ra bao nhiêu sản phẩm đầu ra và lợi nhuận. Các phép đo giống như năng suất (productivity-like measurement) này đòi hỏi rằng tổ chức phải phân tích được công việc đang được các nguồn lực hỗ trợ thực hiện, cố gắng xác định số lượng đầu ra được sản xuất, và sau đó hình thành các thước đo về số lượng và chất lượng của sản phẩm đầu ra, cũng như tỷ lệ sản phẩm đầu ra trên số nguyên liệu đầu vào được sử dụng. Việc phân tích chi phí dựa trên hoạt động (activity-based cost analysis) cung cấp một sự kết nối giữa chi tiêu cho các nguồn lực hành chính, hỗ trợ và gián tiếp, với các hoạt động cũng như các quy trình kinh doanh do các nguồn lực đó thực hiện và sản phẩm/dịch vụ đầu ra của chúng. Xem xét từ khía cạnh này, sự phân biệt khá phổ biến và có phần “nhân tạo” ở nhiều tổ chức hiện nay giữa chi phí trực tiếp và gián tiếp có thể được loại bỏ.

SỬ DỤNG TÀI SẢN/CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ

Các mục tiêu như lợi nhuận trên vốn sử dụng, lợi nhuận trên đầu tư, và giá trị kinh tế gia tăng, cung cấp những thước đo kết quả tổng thể thành công của các chiến lược tài chính nhằm tăng doanh thu, cắt giảm chi phí, và tăng cường tận dụng tài sản. Các công ty cũng có thể mong muốn nhận dạng được những nhân tố thúc đẩy cụ thể mà họ sẽ sử dụng để tăng cường hiệu quả sử dụng tài sản.

Chu trình tiền mặt (cash-to-cash cycle)

Vốn lưu động, đặc biệt là các khoản phải thu, hàng tồn kho và các khoản phải trả, là một thành phần quan trọng về vốn, đối với nhiều công ty phân phối, bán sỉ, bán lẻ và chế tạo. Một thước đo hiệu quả về quản lý vốn lưu động là chu trình tiền mặt, được đo lường như tổng số ngày *chi phí bán hàng* trong mục hàng tồn kho, những ngày *bán hàng* trong tài khoản phải thu, trừ đi số ngày *mua hàng* trong tài khoản phải trả (Xem hình 3-2). Lý thuyết đằng sau thước đo này rất đơn giản. Công ty mua vật liệu hay sản phẩm (đối với các công ty chế tạo thì phải thanh toán các khoản chi phí nhân công và chi phí chuyển đổi để hoàn thiện sản phẩm). Quãng thời gian từ khi mua vật liệu cho đến tận khi sản phẩm được bán cũng là quãng thời gian lượng vốn được lưu lại trong sổ hàng tồn kho. Từ thời gian đó, người ta trừ đi quãng thời gian từ khi mua vật liệu và thuê nhân công và các nguồn nhân lực chuyển đổi cho tới khi phải thanh toán bằng tiền mặt cho các khoản đó (thời gian *mua hàng* trong các khoản phải trả). Thời gian *bán hàng* trong tài khoản phải thu đo quãng thời gian từ khi bán hàng đến khi khách hàng trả tiền. Do đó, chu trình tiền mặt cho thấy quãng thời gian cần thiết cho một công ty để chuyển đổi từ các khoản thanh toán bằng tiền mặt cho các nhà cung cấp đầu vào cho tới khi nhận được tiền mặt từ khách hàng. Một số công ty hoạt động với những chu trình tiền mặt âm; họ trả cho các nhà cung cấp sau khi nhận được tiền từ khách hàng.

Rủi ro là một phần quan trọng trong việc kinh doanh của các công ty bảo hiểm, bởi vậy National Insurance, một công ty bảo hiểm thương vong và tài sản lớn, tính đến cả các thước đo về mức thua lỗ và mức dự trữ cho trường hợp thua lỗ tối đa. Một công ty thâm dụng vốn giải quyết các mối quan tâm đến rủi ro bằng cách đặt ra mục tiêu: dòng tiền mặt hoạt động ở cuối chu kỳ kinh tế vẫn đủ để trả mọi chi phí cho việc duy trì vốn vật chất, cải thiện sản phẩm và quy trình.

Một số công ty đã nhận ra rằng họ rất yếu kém trong việc dự báo kết quả hoạt động thực sự. Dự báo kém, đặc biệt là khi kết quả thực sự không được như mong đợi, dẫn đến việc vay nợ ngoài mong đợi, tạo ra rủi ro cao hơn cho các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp này đặt ra mục tiêu giảm mức độ chênh lệch (tính theo tỷ lệ

phần trăm) giữa kết quả dự kiến và kết quả thực tế. Rõ ràng, nếu đây là thước đo duy nhất trong khía cạnh tài chính, thì các nhà quản lý sẽ có xu hướng đưa ra những dự báo thận trọng mà họ dễ dàng thực hiện được. Nhưng bởi những mục tiêu tài chính khác cung cấp động cơ để đạt được những chỉ tiêu lớn về tăng doanh thu và lợi nhuận trên tài sản, nên mục tiêu *độ tin cậy của dự báo* nói trên có thể được cân bằng nhờ các mục tiêu về lợi nhuận và tăng trưởng. Tăng lượng hàng và đơn hàng tồn đọng ^[11] là một mục tiêu giảm rủi ro được lựa chọn bởi một công ty, họ tin tưởng rằng lượng hàng tồn đọng lớn và tăng lên này làm cho lợi nhuận và dự báo đáng tin cậy hơn.

TỔNG KẾT

Những mục tiêu tài chính thể hiện mục tiêu dài hạn của tổ chức, đó là cung cấp lợi nhuận cao dựa trên vốn được đầu tư vào đơn vị kinh doanh. Sử dụng *Thẻ điểm cân bằng* không xung đột với mục tiêu quan trọng này. Thực vậy, *Thẻ điểm cân bằng* có thể làm cho các mục tiêu tài chính rõ ràng, và điều chỉnh các mục tiêu tài chính cho phù hợp với các đơn vị kinh doanh trong những giai đoạn khác nhau của quá trình tăng trưởng và vòng đời. Mỗi Thẻ điểm mà chúng ta thấy đều sử dụng những mục tiêu tài chính truyền thống liên quan tới khả năng sinh lời, lợi nhuận từ tài sản, hay sự gia tăng doanh thu. Điều này củng cố mối liên kết mạnh mẽ của *Thẻ điểm cân bằng* với những mục tiêu lâu dài của các đơn vị kinh doanh.

Tuy vẫn nằm trong khía cạnh tài chính, thẻ điểm cho phép các nhà lãnh đạo cấp cao của đơn vị kinh doanh định rõ không chỉ thước đo đánh giá thành công dài hạn của doanh nghiệp, mà còn cả các biến số còn được xem là quan trọng nhất để tạo nên và thúc đẩy các mục tiêu kết quả dài hạn. Các yếu tố thúc đẩy trong khía cạnh tài chính sẽ được điều chỉnh theo ngành, môi trường cạnh tranh và chiến lược của đơn vị kinh doanh. Chúng tôi đề xuất một kế hoạch phân loại, theo đó đơn vị kinh doanh có thể lựa chọn các mục tiêu tài

chính từ các chủ đề liên quan đến tăng doanh thu, cải thiện năng suất và giảm chi phí, tận dụng tài sản và quản lý rủi ro.

Rốt cuộc thì tất cả các mục tiêu và các thước đo trong các khía cạnh khác của thẻ điểm cần phải được kết nối với việc đạt được một hoặc nhiều mục tiêu hơn trong khía cạnh tài chính, một đề tài mà chúng tôi sẽ đề cập nhiều hơn trong Chương 7. Mỗi liên kết này với các mục tiêu tài chính thừa nhận một cách rõ ràng rằng mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận tài chính cho các nhà đầu tư; tất cả các chiến lược, chương trình, và sáng kiến cần phải tạo điều kiện cho các đơn vị kinh doanh đạt được mục tiêu tài chính của mình. Mọi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm phải là một phần của mối liên kết các quan hệ nhân quả, kết thúc ở những mục tiêu tài chính. Điều này thể hiện chủ đề chiến lược cho đơn vị kinh doanh. Sử dụng theo cách này, thẻ điểm không phải là một nhóm những mục tiêu riêng biệt, rời rạc hay thậm chí mâu thuẫn nhau. Thẻ điểm cần nêu lên được chiến lược, bắt đầu với những mục tiêu tài chính lâu dài, liên kết những mục tiêu này với một chuỗi những hành động cần thực hiện với các quy trình tài chính, khách hàng, các quy trình nội tại, và cuối cùng là với nhân viên và hệ thống, để đạt hiệu quả hoạt động kinh tế kỳ vọng trong dài hạn. Đối với hầu hết các tổ chức, các chủ đề tài chính về tăng doanh thu, cải thiện chi phí và năng suất, tăng cường khả năng sử dụng tài sản và giảm thiểu rủi ro có thể cung cấp các mối liên kết cần thiết xuyên suốt 4 khía cạnh của thẻ điểm.

[1]. *Hãy xem, ví dụ, G. Bennett Stewart, The Quest for Value (Tìm kiếm giá trị) (New York: Harper Business, 1991) và G.B Stewart, EVA™: Fact and Fantasy (EVA™: Sự thật và ảo tưởng), Journal of Applied Corporate Finance (Tạp chí Tài chính doanh nghiệp ứng dụng), số mùa hè 1994, trang 71-84.*

[2]. C. W. Hofer và D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (Sự hình thành chiến lược: các khái niệm có tính phân tích), St. Paul: West Publishing, 1978; I. C. MacMillan, *Seizing competitive initiative* (Nắm bắt sáng kiến cạnh tranh), *Journal of Business Strategy* (mùa xuân 1982), trang 43-57; và P. Haspeslagh, *Portfolio planning: uses and limits* (Lập kế hoạch danh mục vốn đầu tư: Sử dụng và hạn chế), *Harvard Business Review* (tháng 1 – tháng 2 năm 1982), trang 58-73.

[3]. Cách giải quyết này đã chịu ảnh hưởng của Ernest H. Drew, *Scaling the productivity of investment* (Thay đổi năng suất đầu tư), *Chief Executive* (tháng 7-8 năm 1993).

[4]. Dòng tiền chiết khấu (DCF) là một cách thức để đánh giá mức độ hấp dẫn của một cơ hội đầu tư. Các nhà phân tích thường dùng phương thức này để quy dòng tiền tương lai của một dự án cụ thể về giá trị hiện tại, từ đó đánh giá được mức độ khả thi của một dự án đầu tư. Nếu như dòng tiền tương lai sau khi qua chiết khấu có giá trị lớn hơn chi phí đầu tư hiện tại của dự án thì đây có thể sẽ là một cơ hội đầu tư tốt – ND.

[5]. Một số doanh nghiệp không còn phù hợp với những mục tiêu chiến lược của công ty hoặc không còn có thể tạo ra lợi nhuận tài chính hay đủ tiền mặt nữa. Các doanh nghiệp này phải được duy trì vừa đủ cho công ty thực thi một chiến lược “rút lui” (exit), thông qua việc bán đi hoặc đóng cửa hoạt động một cách có trật tự. Trong giai đoạn rút lui, thước đo tài chính phải tập trung vào việc duy trì giá trị hiện có. Các thước đo cho đơn vị kinh doanh trong giai đoạn này phải được bắt nguồn từ sự hiểu biết rõ ràng với giám đốc điều hành (CEO) và giám đốc tài chính (CFO) của công ty về những gì cần làm để chuẩn bị cho việc bán đơn vị kinh doanh đó một cách có trật tự, với giá cao nhất. Các yếu tố có thể gây nguy hiểm đến khả năng dễ bán hay thu hút người mua (marketability) của đơn vị, chẳng hạn như tăng các khoản nợ và tạo ra chất thải,

phế liệu, ô nhiễm, hoặc khách hàng thất vọng, đều có thể được kiểm soát chặt chẽ.

[6]. *Existing mature products: những sản phẩm đang có, và đã phát triển tốt đến giai đoạn “chín muồi” – ND.*

[7]. *ABC: activity- based cost (chi phí dựa trên hoạt động) – ND*

[8]. *1 Pound = 0,454 kg*

[9]. *S.L.Mintz, “Điểm nổi bật về SG&A” Tạp chí CFO (Tháng 12 năm 1994, trang 63-65). SG&A (selling, general and administrative expenses) là chi phí lương, thưởng, đi lại cho đội ngũ nhân viên bán hàng, chi phí quảng cáo, chi phí lương nói chung – ND.*

[10]. *Chúng tôi thảo luận rằng Rockwater xác nhận vấn đề chu trình thanh toán lâu dài của mình như thế nào trong chương 5, “Khía cạnh Quy trình – Kinh doanh – Nội tại” vì giải pháp cần thiết cải tiến cách thức các nhà quản lý dự án phải làm việc với khách hàng như thế nào. Ví dụ này minh họa cho tầm quan trọng của các mục tiêu kết nối xuyên suốt khía cạnh của thể điểm.*

[11]. *Backlogs of orders: số lượng các đơn đặt hàng chưa được giải quyết – ND.*

Chương IV

KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG

Trong khía cạnh khách hàng của Thẻ điểm cân bằng, các công ty nhận diện rõ khách hàng và phân khúc thị trường mà họ đã lựa chọn để cạnh tranh. Những phân khúc này đại diện cho các nguồn lực sẽ cung cấp thành phần doanh thu trong các mục tiêu tài chính của công ty. Khía cạnh khách hàng cho phép các công ty liên kết các thước đo kết quả khách hàng chính của họ – sự hài lòng, lòng trung thành, khả năng giữ chân khách hàng, sự thu hút khách hàng mới và khả năng sinh lời – với những khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu. Khía cạnh khách hàng cũng cho phép họ nhận diện và đo lường rõ ràng những tập hợp giá trị (value proposition)[1] mà họ sẽ mang lại cho các khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu. Những tập hợp giá trị này đại diện cho những nhân tố thúc đẩy, những chỉ báo dẫn đầu (lead indicators) đối với các thước đo kết quả khách hàng chính.

Trước đây, các công ty có thể tập trung vào năng lực nội bộ, coi trọng hiệu quả của sản phẩm và đổi mới công nghệ. Nhưng các công ty không thấu hiểu được những nhu cầu của khách hàng cuối cùng cũng nhận ra rằng đối thủ cạnh tranh có thể xâm nhập vào thị trường của họ bằng cách đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn, phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Do đó, hiện nay các công ty đang chuyển trọng tâm của mình vào khách hàng. Thông thường, các bản tuyên ngôn về tầm nhìn và sứ mệnh đều công bố mục tiêu là “số một trong việc mang lại giá trị cho khách hàng” và trở thành “nhà cung cấp số một cho khách hàng”. Trừ một điểm chung là tất cả các công ty không thể trở thành nhà cung cấp số một cho khách hàng, người ta chẳng thể phàn nàn gì với những tuyên ngôn đầy cảm hứng đã hướng tất cả nhân viên vào việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách

hàng. Rõ ràng, nếu các đơn vị kinh doanh muốn đạt được những hiệu quả hoạt động tài chính lâu dài tốt hơn, thì họ phải tạo ra và phân phối các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng coi trọng.

Hơn cả mong muốn làm thỏa mãn và hài lòng khách hàng, theo khía cạnh khách hàng của *thẻ điểm cân bằng* thì các nhà quản lý của đơn vị kinh doanh phải chuyển các tuyên ngôn chiến lược và sứ mệnh của họ thành những mục tiêu cụ thể dựa trên khách hàng và thị trường. Những công ty cố gắng đáp ứng mọi thứ cho mọi người cuối cùng thường không mang lại thứ gì cho bất kỳ ai. Các doanh nghiệp phải nhận diện được phân khúc thị trường trong số khách hàng tiềm năng và hiện có của mình, sau đó lựa chọn những phân khúc mà họ lựa chọn để cạnh tranh. Việc nhận diện những tập hợp giá trị (value proposition) sẽ được chuyển tới các phân khúc mục tiêu rồi trở thành điểm then chốt cho những thước đo và các mục tiêu phát triển đối với khía cạnh khách hàng. Như vậy, khía cạnh khách hàng của thẻ điểm biến chiến lược và nhiệm vụ của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể về khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu, điều có thể được truyền đạt xuyên suốt toàn tổ chức.

PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG

Nhìn chung, khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện có không đồng nhất. Họ có những sở thích khác nhau và đánh giá những thuộc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ cũng khác nhau. Một quá trình hình thành chiến lược, sử dụng những nghiên cứu chi tiết về thị trường, cần phải phát hiện ra các phân khúc thị trường hoặc khách hàng khác nhau, và sở thích của họ cùng với những khía cạnh như giá cả, chất lượng, tính thiết thực, hình ảnh, danh tiếng, quan hệ và dịch vụ. Chiến lược của công ty sau đó có thể được xác định bởi những phân khúc khách hàng và thị trường mà công ty đã chọn để hướng tới. Giống như một bản mô tả chiến lược của công ty, *thẻ điểm cân bằng* cần phải nhận diện được các mục tiêu khách hàng trong mỗi phân khúc mục tiêu.

Một số nhà quản lý phản đối việc chọn lựa phân khúc khách hàng mục tiêu. Họ chưa bao giờ thấy một khách hàng mà họ không thích, và họ mong muốn có thể làm thỏa mãn tất cả thị hiếu của mọi khách hàng. Nhưng cách tiếp cận này sẽ có nguy cơ rủi ro trong việc không làm hài lòng được bất cứ ai. Điều cốt yếu của chiến lược là không chỉ lựa chọn làm gì, mà còn đòi hỏi phải lựa chọn không nên làm gì. [\[2\]](#)

Trong việc xây dựng *thẻ điểm cân bằng*, các nhà quản lý của Rockwater đã phỏng vấn rất nhiều khách hàng hiện tại và tiềm năng của mình. Họ nhận thấy rằng, một số khách hàng vẫn muốn công ty tiếp tục kinh doanh như thường lệ. Các khách hàng này tự mình phát triển mọi chi tiết kỹ thuật cho việc đấu thầu của họ, chào thầu chi tiết và lựa chọn trong số những nhà cung cấp đủ điều kiện một đơn vị chào thầu với giá thấp nhất. Như một trong số những khách hàng này đã nói trong suốt buổi phỏng vấn:

Chúng tôi không có đủ nguồn lực hay thời gian để làm bất cứ điều gì khác thường với các nhà cung cấp của chúng tôi. Doanh nghiệp của chúng tôi đã cạnh tranh khốc liệt với giá cả và giảm lợi nhuận trong những năm gần đây, và chúng tôi cần phải giảm chi phí ở bất cứ chỗ nào chúng tôi có thể. Chúng tôi không thể đủ tiền để lựa chọn bất kỳ nhà cung cấp nào khác ngoài nhà cung cấp với mức giá thấp nhất.

Trước đây, Rockwater đã cạnh tranh bằng cách cố gắng trở thành nhà thầu được lựa chọn với giá thấp cho những khách hàng như thế.

Tuy nhiên, buổi phỏng vấn cũng cho thấy một số khách hàng lớn và quan trọng như Chevron, BP, và Amerada Hess kỳ vọng từ nhà cung cấp dịch vụ xây dựng dưới biển nhiều hơn việc đưa ra giá thấp nhất. Họ nói:

Chúng tôi phải cắt giảm chi phí ở bất cứ chỗ nào chúng tôi có thể. Nhưng chúng tôi đang mong đợi các nhà cung cấp của mình có thể giúp đỡ trong mục tiêu này. Nếu họ thấy việc tiếp quản một số chức năng kỹ thuật của chúng tôi rẻ hơn và hiệu quả hơn, thì chúng tôi sẽ để họ làm điều đó, và vì vậy chúng tôi cần phải cắt giảm nhân viên kỹ thuật của công ty. Hơn nữa, lợi thế tương đối của chúng tôi là tìm ra nguồn dự trữ dầu và khí đốt, sau đó lọc và đem bán trên thị trường. Chúng tôi không có bất cứ khả năng đặc biệt nào trong lĩnh vực xây dựng dưới biển. Chúng tôi mong muốn các nhà cung cấp có thể gợi ý các phương pháp mới trong kinh doanh, và có thể phát triển các công nghệ để cải tiến cho công việc này. Những nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật tốt nhất của chúng tôi sẽ thấy trước được nhu cầu của chúng tôi và gợi ý các cách sáng tạo để đáp ứng nhu cầu này thông qua các công nghệ mới, cách tiếp cận quản lý dự án mới, và các phương pháp cấp vốn mới.

Các công ty này đã thừa nhận rằng công nghệ thay đổi nhanh và thị trường cạnh tranh ngày càng lớn đối với những sản phẩm cuối cùng của họ đã thúc họ trông đợi các nhà cung cấp của mình có được cách thức đổi mới để hạ thấp chi phí. Trong khi giá cả sẽ vẫn là

một nhân tố thì khả năng đưa ra những phương pháp đổi mới và mang lại lợi nhuận hơn sẽ gây ảnh hưởng mạnh tới việc lựa chọn nhà cung cấp. Mặc dù muốn duy trì một số hoạt động kinh doanh với những khách hàng nhạy cảm với giá cả, nhưng Rockwater đã chọn chiến lược tăng thị phần của mình với những khách hàng coi trọng giá trị. Kết quả là các thước đo thị phần đối với các khách hàng quan trọng cũng như việc giữ chân, thu hút và làm thỏa mãn khách hàng của công ty đã tập trung vào những khách hàng ở nơi mà họ đã thiết lập những mối quan hệ giá trị gia tăng. Để truyền đạt chiến lược này và đánh giá thành công của nó, Rockwater chọn cách đo tỷ lệ doanh thu được tạo ra từ các mối quan hệ khách hàng giá trị gia tăng.

Tương tự, trước đây Metro Bank đã cạnh tranh bằng cách đưa ra dịch vụ giá thấp, chất lượng cao và hiệu quả tới tất cả các khách hàng bán lẻ của mình. Tuy nhiên những hạn chế về lợi nhuận và biên tế hoạt động, cũng như những thay đổi trong công nghệ và điều kiện cạnh tranh buộc ngân hàng phải đánh giá lại chiến lược. Metro Bank rút ra kết luận rằng, họ không muốn chỉ thu hút khách hàng trên cơ sở là nhà cung cấp các dịch vụ với giá thấp nhất. Ngân hàng giờ đây muốn nhắm tới đối tượng khách hàng sẽ bị lôi cuốn bởi những cố vấn tài chính thành thạo, các cố vấn tài chính này có thể cung cấp đủ loại sản phẩm và dịch vụ tài chính trong các thương vụ không có sai sót. Đó cũng là những khách hàng luôn mong đợi một mức giá hợp lý chứ không nhất thiết phải là thấp nhất đối với các thương vụ đó.

Một ví dụ khác của phân khúc thị trường là trường hợp của công ty Pioneer Petroleum, một công ty lọc dầu và bán lẻ xăng dầu, dầu nhờn khổng lồ của Mỹ, bắt đầu phát triển chiến lược khách hàng bằng một chương trình nghiên cứu thị trường. Kết quả của họ đã nhận diện năm phân khúc khách hàng như sau:

1. Chiến binh đường phố (road warrior): 16% người mua

Nam giới ở tuổi trung niên có thu nhập cao, lái xe khoảng từ 25.000 đến 50.000 dặm một năm... mua xăng chất lượng cao bằng

thẻ tín dụng,... mua bánh sandwich và đồ uống được bán tại cửa hàng tạp hóa, thỉnh thoảng rửa xe tại trạm rửa xe.

2. Khách hàng trung thành (true blue): 16% người mua

Thông thường là các khách hàng nam và nữ có thu nhập từ khá đến cao, trung thành với một nhãn hiệu và đôi lúc với một trạm xăng cụ thể... thường mua xăng chất lượng cao và trả bằng tiền mặt.

3. Thế hệ F3: 27% người mua

Nhiên liệu, đồ ăn và tốc độ: nam giới và nữ giới ưa di chuyển – phân nửa dưới 25 tuổi, liên tục bận rộn đi đây đi đó... lái xe nhiều và ăn vội vàng đồ ăn được bán tại cửa hàng tạp hóa.

4. Người chỉ ở nhà (homebody): 21% người mua

Thường là những bà nội trợ, đưa con đi chơi suốt ngày và sử dụng bất cứ trạm xăng nào trong thị trấn hoặc dọc theo đường đi của họ.

5. Người mua hàng giá rẻ (price shopper): 20% người mua

Nhìn chung, họ không trung thành với bất cứ nhãn hiệu hay trạm xăng cụ thể nào cả, và họ cũng hiếm khi mua xăng chất lượng cao. Những người này thường không rùng rinh hầu bao cho lắm.

Pioneer kết luận rằng, các công ty xăng dầu đã liên tục cạnh tranh để giành giật những người mua hàng giá rẻ (price shopper) trong nhiều năm. Các nhà lãnh đạo của Pioneer giờ đây đã nhận ra rằng các khách hàng này chỉ chiếm 20% số người mua xăng dầu, ứng với 20% mức lợi nhuận thấp nhất. Pioneer liền chuyển sự tập trung tới 59% khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất (“chiến binh đường phố”, khách hàng trung thành và thế hệ F3), với những tập

hợp giá trị cụ thể để thu hút và duy trì công việc kinh doanh trong ba phân khúc này.

Khi một doanh nghiệp xác định được và hướng đến các phân khúc thị trường của mình, họ có thể định rõ các mục tiêu và thước đo cho những phân khúc mục tiêu đó. Chúng tôi nhận thấy rằng, các công ty nhìn chung đều lựa chọn hai nhóm thước đo cho khía cạnh khách hàng của họ. Nhóm đầu tiên là các thước đo chung mà hầu hết các công ty đều muốn sử dụng. Những thước đo như sự làm thỏa mãn khách hàng, thị phần, và khả năng giữ chân khách hàng xuất hiện trong rất nhiều *thẻ điểm cân bằng*, do đó chúng tôi gọi đó là *nhóm các thước đo trọng tâm (core measurement group)*. Nhóm thước đo thứ hai đại diện cho những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động – những nhân tố tạo ra sự khác biệt – đối với kết quả về khách hàng. Chúng trả lời cho câu hỏi: “Công ty phải mang lại cho khách hàng của mình những gì để đạt được sự hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng hiện tại, thu hút khách hàng mới, và cuối cùng là thị phần ở cấp độ cao?” Những thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động thể hiện những *tập hợp giá trị* mà công ty cố gắng mang tới cho khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu.

Nhóm thước đo trọng tâm về khách hàng

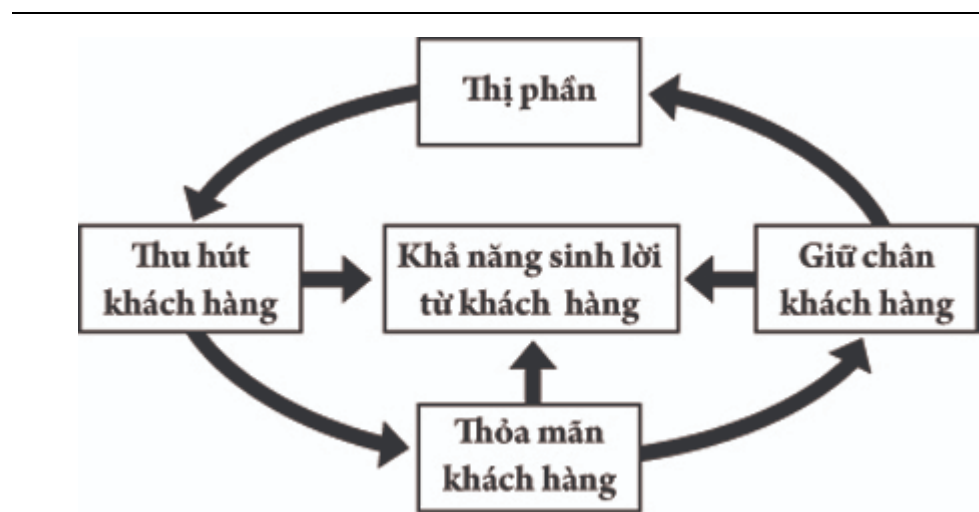
Nhóm thước đo trọng tâm cho kết quả khách hàng là chung nhất đối với tất cả các loại hình tổ chức. Nhóm thước đo trọng tâm bao gồm các thước đo về:

- § Thị phần
- § Giữ chân khách hàng
- § Thu hút khách hàng mới
- § Làm hài lòng khách hàng
- § Khả năng sinh lời từ khách hàng

Những thước đo quan trọng này có thể được nhóm lại trong một chuỗi quan hệ nhân quả (xem Hình 4-1).

Năm thước đo này có vẻ là chung nhất cho tất cả các loại hình tổ chức. Tuy nhiên, để đạt được ảnh hưởng tối đa, các thước đo này cần phải được điều chỉnh theo các nhóm khách hàng mục tiêu mà đơn vị kinh doanh mong đợi sẽ là những người đem lại sự tăng trưởng và khả năng sinh lời lớn nhất.

Hình 4-1: Khía cạnh khách hàng – những thước đo quan trọng



<p>Thị phần</p>	<p>Phản ánh “miếng bánh kinh doanh” trên một thị trường sẵn có (xét trên các phương diện như: số lượng khách hàng, tiền chi phí bằng đô la hoặc số sản phẩm bán được) mà một đơn vị kinh doanh phục vụ.</p>
<p>Thu hút khách hàng</p>	<p>Đo lường, một cách tuyệt đối hay tương đối, tỉ lệ mà đơn vị kinh doanh thu hút / giành được những khách hàng mới hay các công việc kinh doanh mới.</p>

Giữ chân khách hàng	Theo dõi một cách tuyệt đối hay tương đối tỉ lệ mà một đơn vị kinh doanh giữ chân hoặc duy trì được mối quan hệ hiện có với khách hàng của mình.
Thỏa mãn khách hàng	Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng theo những tiêu chí hiệu quả hoạt động cụ thể trong tập hợp giá trị.
Khả năng sinh lời từ khách hàng	Đo lãi ròng từ một khách hàng hay một phân khúc sau khi tính tới các khoản chi tiêu riêng biệt cần thiết để hỗ trợ khách hàng đó.

CHIA SẺ THỊ PHẦN VÀ KHÁCH HÀNG

Việc đo thị phần sẽ được tiến hành ngay sau khi nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường mục tiêu được xác định rõ. Các nhóm ngành, các hiệp hội thương mại, số liệu thống kê của chính phủ và các nguồn công khai khác có thể thường xuyên cung cấp những đánh giá về tổng quy mô thị trường. Thước đo thị phần của Rockwater là tỷ lệ hoạt động kinh doanh mà công ty này nhận được từ khách hàng nhóm 1 (Tier 1) – những khách hàng có quan hệ đối tác lâu dài với công ty. Một thước đo như vậy đã cho thấy *thẻ điểm cân bằng* cần phải được sử dụng như thế nào để thúc đẩy và giám sát chiến lược của đơn vị kinh doanh. Chỉ sử dụng các thước đo tài chính trong một thời gian ngắn mà Rockwater đã có thể đạt được sự tăng trưởng về doanh số bán, khả năng sinh lời và các mục tiêu lợi nhuận trên vốn bằng cách gia tăng hoạt động kinh doanh mà chỉ đơn thuần dựa vào giá cả cạnh tranh. Tuy nhiên, trong trường hợp này, thước đo thị phần với khách hàng nhóm 1 cũng thể hiện rằng Rockwater đã không thực thi chiến lược của mình một cách hiệu quả. Công ty đã không tăng phần kinh doanh dựa trên mối quan hệ

giá trị gia tăng với khách hàng. Thước đo thị phần với những khách hàng mục tiêu sẽ *cân bằng* các dấu hiệu tài chính đơn thuần để cho thấy việc đánh giá lại ngay lập tức việc thực thi chiến lược có thể là cần thiết.

Khi các công ty đã hướng tới những khách hàng hay phân khúc thị trường mục tiêu nhất định, họ cũng có thể sử dụng thước đo thị phần thứ hai: phần chia sẻ tài khoản hoạt động kinh doanh của khách hàng (một vài người cũng gọi đó là phần chia sẻ trong “túi tiền khách hàng”). Thước đo thị phần tổng thể dựa trên hoạt động kinh doanh với những công ty này có thể bị ảnh hưởng bởi tất cả các hoạt động kinh doanh của chính các công ty đó trong một giai đoạn cụ thể. Tức là phần kinh doanh với những khách hàng mục tiêu có thể giảm đi vì khách hàng trao đổi việc kinh doanh với tất cả các nhà cung cấp của họ ít hơn. Các công ty có thể đo theo từng khách hàng (nếu số lượng khách hàng là thấp, như trường hợp của Rockwater) hoặc theo từng phân khúc (khi bán sản phẩm ra thị trường lớn, như Metro Bank và Pioneer Petroleum), để biết được có bao nhiêu phần trong hoạt động kinh doanh của khách hàng và các phân khúc thị trường mà các công ty này sẽ nhận được. Một định chế tài chính như Metro Bank có thể đo “phần của chiếc ví khách hàng” mà họ chiếm được bằng tỷ lệ giao dịch qua Metro Bank trên tổng số giao dịch tài chính tổng thể của khách hàng mục tiêu. Một công ty thực phẩm đồ uống có thể đo phần của mình trong tổng thể số lượng mua đồ uống của khách hàng mục tiêu (nói một cách hình ảnh là “một phần dĩa dày” khách hàng!), một nhà bán lẻ quần áo đo một phần trong tổng số quần áo khách hàng mua (“một phần tủ quần áo”), và một công ty xây dựng thì đo một phần trong tổng số công việc kinh doanh xây dựng của khách hàng mục tiêu của công ty. Thước đo như vậy tạo cho công ty một tâm điểm mạnh mẽ khi họ cố gắng chi phối sức mua sản phẩm của khách hàng mục tiêu hay các dịch vụ những hạng mục mà công ty đưa ra.

GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG

Rõ ràng một cách thức đáng mơ ước nhằm duy trì hoặc tăng thị phần tại các phân khúc khách hàng mục tiêu sẽ bắt đầu bằng việc giữ chân khách hàng hiện có trong những phân khúc này. Những ghi nhận thấu đáo từ việc nghiên cứu về chuỗi lợi nhuận dịch vụ đã chứng tỏ tầm quan trọng của việc giữ chân khách hàng. [\[3\]](#) Các công ty có thể sẵn sàng nhận diện tất cả khách hàng của mình – chẳng hạn như các công ty công nghiệp, các nhà phân phối và các nhà bán buôn, các nhà xuất bản báo và tạp chí, các công ty dịch vụ trực tuyến, các ngân hàng, các công ty thẻ tín dụng, và các nhà cung cấp điện thoại đường dài – thì đều có thể dễ dàng đo khả năng giữ chân khách hàng trong từng giai đoạn. Ngoài việc giữ chân khách hàng ra, nhiều công ty cũng muốn đo lòng trung thành của khách hàng bằng tỷ lệ tăng trưởng của hoạt động kinh doanh với khách hàng hiện có.

GIÀNH KHÁCH HÀNG MỚI

Nhìn chung, những công ty muốn đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh của mình đều sẽ có một mục tiêu nhằm tăng nền tảng khách hàng trong những phân khúc mục tiêu. Thước đo thu hút khách hàng theo dõi một cách tương đối hay tuyệt đối tỷ lệ mà một đơn vị kinh doanh thu hút / kiếm được khách hàng hoặc hoạt động kinh doanh mới. Việc giành được khách hàng mới có thể được đo bởi số lượng khách hàng mới hoặc tổng số hàng bán cho khách hàng mới trong những phân khúc này. Những công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thẻ tín dụng và thẻ thanh toán, đặt mua tạp chí, dịch vụ điện thoại di động, truyền hình cáp, ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác đều chào mời khách hàng mới thông qua nỗ lực marketing rộng rãi, thường là đắt đỏ. Những công ty này có thể kiểm tra số lượng phản ứng của khách hàng trước những lời mời chào này và tỉ lệ chuyển đổi – số khách hàng mới thật sự chia cho số người hỏi thăm về dịch vụ, sản phẩm. Họ có thể đo được chi phí chào mời tính trên mỗi khách hàng mới kiếm được, và tỉ lệ lợi nhuận từ khách hàng mới trên mỗi cuộc gọi bán hàng hoặc trên mỗi đô la chi phí chào mời.

THỎA MÃN KHÁCH HÀNG

Cả hai việc giữ chân khách hàng và giành được khách hàng mới đều được thúc đẩy bởi việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những thước đo sự hài lòng của khách hàng cung cấp ý kiến phản hồi về mức độ hoạt động hiệu quả của công ty. Tầm quan trọng của việc làm thỏa mãn khách hàng không nên bị thổi phồng. Nghiên cứu gần đây đã cho thấy rằng nếu chỉ đạt được sự hài lòng của khách hàng thôi thì chưa đủ để giành được một mức độ cao của lòng trung thành, việc giữ chân khách hàng và khả năng sinh lời. Chỉ khi khách hàng đánh giá kinh nghiệm mua hàng của họ là hoàn toàn hài lòng hay cực kỳ hài lòng thì một công ty mới có thể hy vọng rằng khách hàng sẽ lặp lại hành vi mua hàng của họ. [\[4\]](#)

Một số công ty đã may mắn được khách hàng tự nguyện đưa ra các đánh giá của họ tới tất cả các nhà cung cấp của mình. Ví dụ, Hewlett-Packard đưa ra các đánh giá và xếp hạng người bán với rất nhiều nhà cung cấp khác nhau. Ford đã công nhận và trao thưởng cho các nhà cung cấp được coi trọng nhất của mình. Các văn phòng ngân khố của một vài công ty đa quốc gia đã đưa các thẻ báo cáo (report card) cho tất cả các ngân hàng mà họ có quan hệ để cung cấp ý kiến phản hồi chi tiết về mức độ hoạt động hiệu quả của mỗi ngân hàng trong việc cung cấp các dịch vụ vốn, tài chính, và tư vấn tài chính. Và một phần mối quan hệ của Rockwater với khách hàng nhóm 1 gồm có việc nhận phản hồi hàng tháng về một số mặt hoạt động mà khách hàng đã nêu từ trước là quan trọng cho dự án.

Tuy nhiên, các công ty cũng không thể trông mong tất cả các khách hàng mục tiêu của mình đều chủ động cung cấp thông tin phản hồi về hoạt động. Nhiều công ty như British Airways, Hewlett-Packard,

Xerox, Procter&Gamble, Motorola, PepsiCo, Boeing và 3M tiến hành những khảo sát có hệ thống về sự hài lòng của khách hàng. Viết một bản điều tra khách hàng có thể đơn giản, nhưng nhận được câu trả lời chắc chắn từ một số lượng khách hàng lớn thì phải thành thạo về chuyên môn. Ba phương pháp thường được áp dụng vào lĩnh vực này bao gồm việc khảo sát qua thư, phỏng vấn qua điện thoại và phỏng vấn trực tiếp. Những phương pháp này được tính với chi phí

từ thấp đến cao nhưng tỉ lệ hồi đáp và những hiểu biết thấu đáo có giá trị cũng sắp xếp từ thấp đến cao. Những cuộc khảo sát sự hài lòng của khách hàng giờ đây đã trở thành một trong những lĩnh vực hoạt động tích cực nhất đối với các công ty nghiên cứu thị trường, những công ty đạt doanh thu hàng năm gần 200 triệu đô la và tăng trưởng hàng năm là 25%. Dịch vụ chuyên biệt này có thể huy động ý kiến của giới chuyên môn trong các lĩnh vực tâm lý, nghiên cứu thị trường, thống kê, và kỹ năng phỏng vấn, cũng như số lượng đáng kể nhân sự và sức mạnh của tin học có khả năng cung cấp những chỉ số bao quát về sự hài lòng của khách hàng.

KHẢ NĂNG SINH LỜI TỪ KHÁCH HÀNG

Tuy nhiên, thành công trong bốn thước đo khách hàng cốt lõi đầu tiên về thị phần, việc giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới và việc thỏa mãn khách hàng không thể bảo đảm cho một công ty có được những khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận. Rõ ràng là biện pháp để giành được khách hàng với sự hài lòng cao (và các đối thủ bất bình) là bán sản phẩm và dịch vụ với giá rất thấp. Vì bản thân việc làm thỏa mãn khách hàng và thị phần cao chỉ là phương tiện để thu được lợi nhuận tài chính cao hơn mà thôi, cho nên các công ty có lẽ sẽ muốn đo không chỉ là khả năng mở rộng kinh doanh họ thực hiện với khách hàng, mà còn là khả năng sinh lời của hoạt động kinh doanh này, đặc biệt là trong những phân khúc khách hàng mục tiêu. Những hệ thống chi phí dựa trên hoạt động (activity-based cost system) cho phép các công ty đo được khả năng sinh lời từ khách hàng tổng thể và riêng biệt. [\[5\]](#) Không chỉ mong có những khách hàng vui lòng và thỏa mãn, các công ty còn phải mong muốn có cả những khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận. Một thước đo tài chính, như khả năng sinh lời từ khách hàng, giúp các tổ chức chú trọng tới khách hàng (customer-focussed) thay vì bị ám ảnh về khách hàng (customer-obsessed). Không phải tất cả nhu cầu của khách hàng đều có thể được thỏa mãn theo cách có lợi cho tổ chức. Đặc biệt là các dịch vụ khó hoặc có yêu cầu quá cao có thể buộc đơn vị kinh doanh hoặc là từ chối phục vụ, hoặc cố gắng tăng giá để bù đắp cho các nguồn lực phải được triển khai nhằm làm thỏa mãn

nhu cầu của khách hàng. Hoặc là, nếu khách hàng hay bản chất của nhu cầu vô cùng quan trọng với tổ chức, và việc định giá lại không phải là một lựa chọn khả thi, thì đơn vị kinh doanh vẫn nhận được một dấu hiệu từ hệ thống ABC về các mối quan hệ phi lợi nhuận. Dấu hiệu này giúp đơn vị kinh doanh nhận thấy đâu là những quy trình quan trọng phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ tới khách hàng có thể được thiết kế lại để đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà công ty có thể vẫn có khả năng sinh lời.

Thước đo khả năng sinh lời từ khách hàng có thể cho thấy một số khách hàng mục tiêu không mang lại lợi nhuận cho công ty. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra với các khách hàng mới của công ty bởi những nỗ lực giành khách hàng mới chưa được đền bù bằng lợi nhuận thu được từ việc bán sản phẩm và dịch vụ cho họ. Trong những trường hợp này, lợi nhuận lâu dài trở thành cơ sở để quyết định giữ hay bỏ các khách hàng hiện không mang lại lợi nhuận. Những khách hàng mới, cho dù hiện tại chưa mang lại lợi nhuận, vẫn có giá trị nhờ vào tiềm năng phát triển của họ. Thế nhưng, những khách hàng đã gắn bó với công ty trong nhiều năm mà vẫn chưa sinh lời đòi hỏi phải có những hành động dứt khoát (hoặc những lý do căn bản khác như sự tin cậy và cơ hội học hỏi) để có thể khai thác họ một cách hiệu quả hơn.

Hình 4-2 trình bày một cách thức đơn giản nhằm kết hợp những đánh giá về phân khúc thị trường mục tiêu và khả năng sinh lời từ khách hàng.

Chúng ta có thể dễ dàng xử lý những khách hàng trong hai ô chéo chính trong Hình 4-2. Một công ty chắc chắn muốn giữ chân các khách hàng có khả năng sinh lời trong những phân khúc mục tiêu, và chẳng cần quan tâm mấy đến các khách hàng không sinh lợi trong tương lai ở những phân khúc không phải là mục tiêu. Những khách hàng trong hai ô ngoài đường chéo này tạo ra các tình huống quản lý thú vị hơn. Những khách hàng không có khả năng sinh lời trong phân khúc mục tiêu (ô bên trên phía tay phải) cho thấy cơ hội biến họ thành khách hàng có khả năng sinh lời. Như đã thảo luận,

với những khách hàng mới, chúng ta chỉ cần chờ xem liệu những việc kinh doanh tăng lên trong tương lai có khiến họ mang lại lợi nhuận không. Những khách hàng đã gắn bó lâu dài hơn mà chưa sinh lời có thể đòi hỏi việc định giá lại dịch vụ hay sản phẩm mà họ đã sử dụng rộng rãi hoặc phát triển các cách thức sản xuất và phân phối những sản phẩm và dịch vụ này. Khách hàng có khả năng sinh lời trong các phân khúc không phải là mục tiêu (ô bên dưới phía tay trái) chắc chắn được giữ lại, nhưng cần được theo dõi, giám sát để đánh giá rằng những nhu cầu mới về dịch vụ, đặc tính hay những thay đổi về khối lượng và tập hợp sản phẩm cũng như dịch vụ mà họ mua không làm cho họ trở thành khách hàng không sinh lời. Bằng cách sử dụng cả các thước đo phân khúc thị trường lẫn khả năng sinh lời để đánh giá khách hàng, các nhà quản lý nhận được thông tin phản hồi giá trị về tính hiệu quả của các chiến lược phân khúc thị trường của mình.

Hình 4-2: Phân khúc mục tiêu và khả năng sinh lời từ khách hàng

Khách hàng	Khả năng sinh lời	Không sinh lời
Phân khúc mục tiêu	Giữ lại	Chuyển đổi
Phân khúc không phải là mục tiêu	Giám sát	Loại bỏ

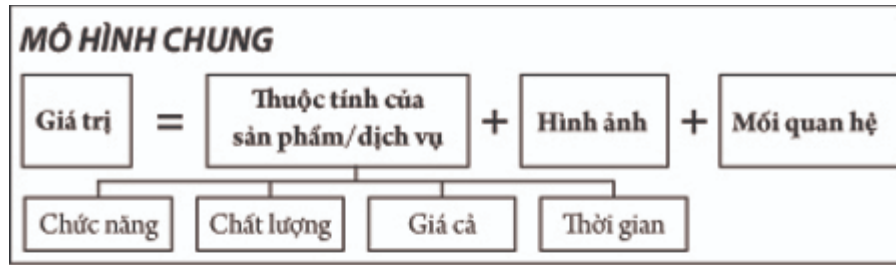
***Hơn cả điểm cốt lõi:
Đo lường các tập hợp giá trị khách hàng***

Các *tập hợp giá trị* khách hàng thể hiện các thuộc tính mà các công ty cung cấp đưa ra, thông qua sản phẩm và dịch vụ của họ, để tạo nên lòng trung thành và sự hài lòng trong các phân khúc khách hàng mục tiêu. *Tập hợp giá trị* là khái niệm then chốt để hiểu được những nhân tố thúc đẩy các thước đo cốt lõi về sự hài lòng khách hàng, giành được khách hàng mới, giữ chân khách hàng hiện có cũng như chia sẻ thị phần và tài khoản (market and account share).

Tuy các *tập hợp giá trị* khác nhau giữa các ngành, và giữa các phân khúc thị trường khác biệt trong từng ngành, chúng tôi vẫn thấy một tập hợp chung các thuộc tính thuộc *tập hợp giá trị* trong tất cả các ngành mà chúng tôi đã xây dựng thể điểm. Những thuộc tính này có thể được tổ chức thành 3 hạng mục (xem Hình 4-3)

- § Thuộc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ
- § Mối quan hệ khách hàng
- § Hình ảnh và danh tiếng

Hình 4-3: Tập hợp giá trị khách hàng



VÍ DỤ: NGÂN HÀNG BÁN LẺ

Tập hợp giá trị

Thuộc tính của sản phẩm/dịch vụ			Hình ảnh	Mối quan hệ		
Phạm vi phân phối rộng	Không có sai sót	Dịch vụ thông suốt	Tri thức	Tư vấn riêng	Đáp ứng nhanh	Thuận lợi

Các thước đo chiến lược

- Chỉ số lỗi dịch vụ
- Thời gian hoàn thành yêu cầu

Các thước đo khách hàng cốt lõi

- Khảo sát khách hàng "rất hài lòng"
- Thị phần
- Giành được khách hàng mới
- Khả năng giữ chân khách hàng

THUỘC TÍNH CỦA SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ bao gồm chức năng của sản phẩm/dịch vụ, giá thành và chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ đó. Ví dụ, người ta có thể xem xét hai phân khúc khách hàng được nhận diện bởi Rockwater như để minh họa cho sự lựa chọn cổ điển (classic choice) giữa những khách hàng muốn một nhà sản xuất với chi phí thấp đáng tin cậy đối với những khách hàng muốn một nhà cung cấp nhiều sản phẩm khác biệt (differentiated supplier), có khả năng đưa ra các sản phẩm, cũng như các đặc tính và dịch vụ độc đáo. Những khách hàng nhóm 2 của Rockwater không muốn nhiều kiểu cách và việc sản xuất theo yêu cầu riêng. Họ chỉ cần sản phẩm cơ bản được giao một cách đảm bảo và đúng giờ, không bị lỗi và với giá thấp nhất có thể. Mặt khác, những khách hàng nhóm 1 thì lại sẵn

sàng trả giá cao hơn vì những đặc tính hay dịch vụ đặc biệt mà họ nhận thấy có giá trị cao để giành được tầm nhìn chiến lược mang tính cạnh tranh. Tương tự, Metro Bank đã nhận diện một số phân khúc thị trường trong cơ sở khách hàng của mình. Một phân khúc chỉ tìm kiếm nhà cung cấp các sản phẩm ngân hàng tiêu chuẩn như tài khoản séc (checking account) với giá thấp nhất. Tuy nhiên, một phân khúc khác trông cậy vào ngân hàng như một nguồn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính một cửa, và sẵn sàng trả một giá hợp lý chứ không nhất thiết phải là thấp nhất để tiến hành các giao dịch tài chính. Dù sao thì cả hai phân khúc đều mong muốn dịch vụ chất lượng cao (không có thiếu sót) trong các giao dịch với ngân hàng.

MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Khía cạnh quan hệ khách hàng bao gồm việc phân phối sản phẩm/dịch vụ tới khách hàng, gồm thời gian hồi đáp hay giao hàng, cũng như cảm giác của khách hàng về việc mua hàng từ công ty như thế nào. Ví dụ, Metro Bank xác định mục tiêu quan hệ khách hàng của công ty là phải xây dựng và duy trì những kỳ vọng cao về việc ngân hàng đối xử với khách hàng của mình như thế nào. Metro đã xác định 3 nhân tố then chốt của một mối quan hệ hoàn hảo với khách hàng.

1. Nhân viên có hiểu biết sâu rộng: tạo ra sự khác biệt cho ngân hàng thông qua đội ngũ nhân viên có khả năng nhận ra nhu cầu của khách hàng, có kiến thức để chủ động làm hài lòng họ.
2. Tiếp cận thuận tiện: giúp khách hàng tiếp cận với các dịch vụ ngân hàng hoặc thông tin 24 giờ một ngày.
3. Đáp ứng nhanh: phục vụ khách hàng một cách thiết thực. Việc đáp ứng kịp thời cần phải cùng lúc hoặc sớm hơn cả nhận thức về sự cấp thiết của khách hàng.

Một dây chuyền bán lẻ như Nordstrom nhấn mạnh vào mức độ đặc biệt của dịch vụ mà người bán hàng chuẩn bị phân phối đến các khách hàng giá trị và khách hàng mục tiêu. Thành công của Intuit – một công ty phần mềm tương đối nhỏ nhưng đã thống lĩnh phân khúc thị trường về phần mềm quản lý tài chính dựa trên máy tính cá nhân – có thể được cho là do sự tán thành nồng nhiệt của khách hàng về tính rõ ràng và dễ sử dụng của sản phẩm. Khía cạnh quan hệ cũng bao gồm những cam kết lâu dài, chẳng hạn như khi công ty cung cấp kết nối hệ thống thông tin của mình với việc trao đổi dữ liệu điện tử của khách hàng để tạo điều kiện thuận lợi cho một loạt các hoạt động thông qua mối quan hệ mua bán như các thiết kế chung về sản phẩm, kế hoạch liên kết sản xuất, và đơn đặt hàng điện tử, lập hóa đơn và thanh toán. Mối quan hệ có thể cũng bao gồm tư cách như một nhà cung cấp được ưu tiên để phân phối trực tiếp hàng hóa tới xưởng sản xuất tại các nhà máy, bỏ qua khâu nhận hàng, kiểm tra, xử lý và dự trữ. Một vài công ty thậm chí còn chuyển giao chức năng mua hàng của mình cho các nhà cung cấp đủ khả năng, cho các đại diện của nhà cung cấp văn phòng làm việc và nhà kho tại chỗ, cho phép nhà cung cấp quản lý hoàn toàn nguồn cung ứng nguyên liệu đưa đến xưởng sản xuất theo đúng loại và số lượng kịp thời. Những mối quan hệ như thế này là khía cạnh khác của việc chọn lựa nhà cung cấp không căn cứ trên cơ sở đưa ra đơn giá thấp nhất.

HÌNH ẢNH VÀ DANH TIẾNG

Khía cạnh hình ảnh và danh tiếng phản ánh những yếu tố vô hình thu hút khách hàng đến với công ty. Một số công ty có thể thông qua quảng cáo, chất lượng phân phối sản phẩm và dịch vụ tốt để gây dựng lòng trung thành của khách hàng một cách tốt đẹp, hơn là các khía cạnh vô hình của sản phẩm và dịch vụ. Thị hiếu của người tiêu dùng đối với một vài nhãn hiệu nhất định của giày thể thao, nhà thiết kế quần áo, công viên vui chơi giải trí (“tôi sẽ tới Disneyworld”), thuốc lá (hình ảnh Marlboro: “người đàn ông Marlboro”), nước ngọt (“thế hệ Pepsi”), và thậm chí là gà (nhãn hiệu Perdue) bao hàm sức mạnh của hình ảnh và danh tiếng đối với phân khúc khách hàng mục

tiêu. Metro Bank đang cố gắng xây dựng danh tiếng là một nhà tư vấn tài chính thân thiện và am tường, có khả năng cung cấp đầy đủ các dòng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Nhằm cố gắng tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của mình (xăng dầu vốn chỉ là một loại hàng hóa cơ bản – commodity, rất khó khác biệt hóa), Pioneer Petroleum đã sử dụng quảng cáo để truyền đạt một số nét đặc trưng không rõ ràng của sản phẩm, giống như sự tinh khiết sẽ làm cho động cơ “sạch” và không có cặn dầu. Một vài ngân hàng đầu tư truyền đạt hình ảnh của một công ty tư vấn và dịch vụ tài chính chất lượng cao và mang dấu ấn riêng, các công ty kế toán thuộc nhóm Big 6 cũng cố gắng xây dựng danh tiếng về chất lượng và tính trung thực của mình, điều này tạo ra sự khác biệt giữa họ và các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn và mang tính khu vực hơn.

Khía cạnh hình ảnh và danh tiếng giúp một công ty chủ động xác định rõ đặc điểm của chính mình trước khách hàng. Ví dụ, Rockwater muốn phát triển hình ảnh có từ những năm làm ăn phát đạt đầu thập niên 1970, khi các công ty xây dựng công trình dưới biển được xem là một tập hợp những anh chàng được trang bị quần áo lặn, dụng cụ lặn và mỏ hàn cùng nhảy ra khỏi sà lan lặn sâu xuống Biển Bắc. Việc xây dựng *thẻ điểm cân bằng*, thiết lập các mục tiêu dựa trên khách hàng và thông tin phản hồi rõ ràng về *tập hợp giá trị* mà thẻ điểm phân phát tới khách hàng đều nhằm truyền đạt một trình độ nghiệp vụ mới về cách thức mà công ty sẽ tiến hành kinh doanh. Đó là một phần của quy trình mà Rockwater đã truyền đạt tới khách hàng nhóm 1 của mình, rằng bây giờ công ty là một đối tác giá trị, đáng tin cậy cùng với công nghệ tinh vi, có khả năng tham gia vào các mối quan hệ lâu dài giữa nhà cung cấp và khách hàng.

Kenyon Stores, một công ty bán lẻ quần áo lớn, đã phát triển một hình ảnh về khách hàng mục tiêu của mình:

- § Phạm vi: nữ, tuổi từ 20 đến 40 (mục tiêu: 29 tuổi).
- § Tốt nghiệp cao đẳng.

§ Làm việc toàn thời gian ở vị trí quản trị chuyên nghiệp.

§ Phong cách ăn mặc hợp thời trang.

§ Tự tin, có khiếu hài hước.

Sau đó, công ty truyền đạt hình ảnh khách hàng mục tiêu này ra bên ngoài thông qua một loạt quảng cáo và hàng hóa khuyến mãi tại nơi bán.

Bằng cách truyền đạt một hình ảnh rõ ràng đến khách hàng tiềm năng, công ty này đã giúp khách hàng tương lai và khách hàng hiện có hình dung rằng chính họ phù hợp với hình ảnh được gắn với việc mua quần áo ở Kenyon. Ngoài việc bán cho họ quần áo hợp thời trang với chất lượng cao và giá cả hợp lý, công ty đã tạo cho khách hàng của mình một hình ảnh về người khách hàng mục tiêu mà họ có thể trở thành. Vì vậy, các công ty đang cố gắng khai thác thuộc tính hình ảnh và danh tiếng xác định khách hàng lý tưởng của họ và cố gắng gây ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của khách hàng bằng hình ảnh gắn với việc mua hàng từ các công ty này.

Chúng tôi có thể minh họa sự phát triển của các *tập hợp giá trị* khách hàng thông qua các thuộc tính sản phẩm và dịch vụ, mối quan hệ, hình ảnh và danh tiếng với các nghiên cứu tình huống về Kenyon, Rockwater, và Pioneer Petroleum.

KENYON STORES: BÁN TRỰC TIẾP RA THỊ TRƯỜNG ĐẠI CHÚNG

Kenyon Stores bắt đầu phát triển mục tiêu khách hàng bằng cách xác định một chiến lược khách hàng:

1. Kenyon phải tăng phần của mình trong “tủ quần áo” của khách hàng.

2. Phần tăng lên trong “tủ quần áo” này đạt được nhờ vào sự trung thành của khách hàng: Chúng tôi muốn khách hàng đến thăm chúng tôi quanh năm và đến Kenyon để được đáp ứng hoàn toàn các nhu cầu lối sống của mình.

3. Để tạo dựng lòng trung thành này:

§ Hàng hóa của chúng tôi phải xác định rõ khách hàng của chúng tôi, nhu cầu của họ và hình ảnh có tính thu hút.

§ Nhãn hiệu của chúng tôi phải làm thỏa mãn mục đích, lối sống, và mong muốn của khách hàng.

§ Kinh nghiệm mua sắm của chúng tôi phải khuyến khích sự trung thành của khách hàng.

4. Chúng tôi phải thực hiện một công việc cao cả là xác định khách hàng của chúng tôi là những ai và hành vi mua sắm của họ.

Kenyon sử dụng lòng trung thành của khách hàng và điểm số trong phản hồi từ phía khách hàng cho các thước đo kết quả khách hàng cốt lõi của mình. Các nhân tố thúc đẩy những thước đo này xuất phát từ bản tuyên bố chiến lược (strategy statement). Những nhân tố thúc đẩy này đã thể hiện các mục tiêu và thước đo trong ba yếu tố của những tập hợp giá trị.

Các thuộc tính sản phẩm

Kenyon coi ba mục tiêu là những thuộc tính sản phẩm chính cho tập hợp giá trị khách hàng: giá thành, kiểu dáng và chất lượng. Mục tiêu về giá thành được tuyên bố như sau:

Cung cấp kiểu dáng và chất lượng mà khách hàng nhận thấy có giá trị cao và được định giá phù hợp.

Thước đo cho mục tiêu này là đơn giá bán lẻ trung bình của một đơn vị hàng hóa mà nhà bán lẻ muốn duy trì (tức là giá không chiết khấu) và số giao dịch trên một cửa hàng.

Mục tiêu kiểu dáng và thiết kế là:

Cung cấp hàng hóa hợp thời trang làm thỏa mãn nhu cầu mong muốn và nhu cầu trang phục của khách hàng trong phạm vi của nhãn hiệu của Kenyon.

Rõ ràng, đây không phải là một mục tiêu dễ dàng để chuyển thành các thước đo hoạt động cụ thể. Công ty lựa chọn mức tăng trưởng trung bình hằng năm của việc mua “hàng hóa chiến lược” – các mặt hàng hóa then chốt thể hiện hình ảnh của Kenyon một cách tốt nhất. Thước đo thứ hai được chọn lựa là MMU (maintained mark-up), một thuật ngữ thể hiện lợi nhuận thực sự mà người bán lẻ có được trên giá mua, sau khi trừ tất cả các khoản chiết khấu. Việc cải tiến MMU sẽ là một chỉ số kết quả theo sau (outcome lagging indicator) về khả năng duy trì lợi nhuận từ những thiết kế và kiểu dáng hàng hóa được khách hàng đón nhận.

Mục tiêu chất lượng:

Đảm bảo tính nhất quán và chất lượng cao nhất trong một kiểu dáng cũng như xuyên suốt tất cả các danh mục sản phẩm.

Mục tiêu này được đo bằng tỉ lệ lợi nhuận của hàng hóa, một chỉ số thể hiện mức thỏa mãn của người tiêu dùng với chất lượng sản phẩm và giá cả hợp lý.

Mối quan hệ: kinh nghiệm mua hàng

Khía cạnh kinh nghiệm mua hàng (shopping experience) được cho là cực kỳ quan trọng. Các thuộc tính then chốt là tính sẵn có của hàng hóa và kinh nghiệm mua hàng tại nơi bán. Tính sẵn có được xác định là luôn đáp ứng được các mục hàng hóa được khách hàng

lựa chọn đầu tiên. Điều đó được đo bằng những câu trả lời trên một tấm card ghi câu hỏi: “Bạn nghĩ gì?” được thu thập từ mỗi khách hàng. Đây là câu hỏi để hỏi về sự hài lòng của khách hàng với tính sẵn có về kích cỡ và màu sắc. Khía cạnh kinh nghiệm mua hàng tại nơi bán đạt được nhờ tầm nhìn rõ ràng về sáu yếu tố của “kinh nghiệm mua hàng hoàn hảo”.

1. Cửa hàng lớn với vẻ thời trang.
2. Khách hàng được chào đón bởi những nhân viên phục vụ hấp dẫn, ăn mặc hợp mốt với gương mặt luôn tươi cười.
3. Thông tin rõ ràng về các sản phẩm đặc biệt.
4. Nhân viên có kiến thức tốt về sản phẩm.
5. Nhân viên nhận ra tên riêng của khách hàng.
6. Một lời cảm ơn chân thành và lời mời quay trở lại sớm.

Mục đích là thể hiện cả sáu yếu tố này bất cứ lúc nào khách hàng đặt chân vào cửa hàng. Việc kiểm tra của “người mua hàng bí ẩn” (*một cách kiểm tra của công ty đối với cửa hàng, theo đó một nhân viên công ty giả làm khách hàng đến hỏi mua hàng – ND*) sẽ đo lường được một cửa hàng riêng lẻ đang đạt được mục tiêu này trong hoạt động thường ngày tốt đến mức nào.

Thương hiệu và hình ảnh

Kenyon, như được mô tả, đã xây dựng một định nghĩa rất cụ thể về “người mua hàng lý tưởng” của mình. Hình ảnh người mua hàng lý tưởng truyền đạt đến tất cả nhân viên những kỳ vọng về thời trang của khách hàng. Mục tiêu về hình ảnh thương hiệu của Kenyon được chỉ rõ như sau:

Chúng ta sẽ xây dựng Kenyon thành một nhãn hiệu quốc gia nổi bật bằng cách hiểu rõ khách hàng mục tiêu và tạo ra sự khác biệt của chính chúng ta trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Thành công của việc phát triển hình ảnh thương hiệu nổi bật này được đo bằng *thị phần trong các mục hàng hóa then chốt và bằng giá cao hơn kiếm được nhờ hàng hóa có nhãn hiệu*. Thành công của việc truyền đạt một hình ảnh thương hiệu hấp dẫn sẽ được đo bằng giá cao hơn mà Kenyon có thể bán, so với các hàng hóa chung và không có nhãn hiệu mà có đặc tính và chất lượng tương đương.

Cơ chế mà Kenyon thực hiện các mục tiêu và các thước đo được phát triển cho *tập hợp giá trị* tới những khách hàng mục tiêu (xem Hình 4-4) được xác định trong khía cạnh quy trình nội bộ. Vấn đề này sẽ được thảo luận ở chương sau.

Hình 4-4: Tập hợp giá trị khách hàng – Các cửa hàng của Kenyon

Tập hợp giá trị

Các thuộc tính sản phẩm			Hình ảnh	Mối quan hệ	
Giá cả Lợi ích	Kiểu dáng và thiết kế	Chất lượng	Hình ảnh thương hiệu	Tính sẵn có	Kinh nghiệm mua hàng

Các thước đo chiến lược

- Đơn giá bán lẻ trung bình
- Sự tăng giá
- Tỷ lệ lợi nhuận
- Thị phần (mức hàng hóa chính)
- Hết tồn kho (%) (mức hàng hóa chính)
- Người mua hàng bí mật
- Số giao dịch trên một cửa hàng
- Tỷ lệ tăng trưởng các mục hàng hóa mục tiêu
- Sự chênh lệch giá của hàng hóa có nhãn hiệu

Các thước đo khách hàng cốt lõi

- Sự trung thành của khách hàng (tăng trưởng sức mua hàng năm)
- Sự hài lòng của khách hàng (khảo sát)

ROCKWATER: BÁN TRỰC TIẾP CHO CÁC KHÁCH HÀNG RIÊNG LẺ

Rockwater đã sử dụng hai thước đo kết quả cốt lõi trong khía cạnh khách hàng của mình: khảo sát xếp hạng của khách hàng hàng năm so với các đối thủ cạnh tranh, thị phần và phần tài khoản (market and account share) với khách hàng then chốt (nhóm 1). Để xác định khách hàng nhóm 2 nhạy cảm với giá, Rockwater đã phát triển một chỉ số giá cho các vụ đấu thầu cạnh tranh. Rockwater vẫn muốn duy trì một số hoạt động kinh doanh từ các khách hàng nhóm 2 để giúp quản lý việc tận dụng năng lực và cung cấp các đơn đặt hàng tồn đọng. Những đơn hàng này sẽ dẫn đến khả năng đoán trước được các kết quả tài chính lớn hơn.

Để đo *tập hợp giá trị* mà công ty đang cung cấp cho các khách hàng nhóm 1, Rockwater đã phát triển một chỉ số có điều chỉnh về sự hài lòng của khách hàng. Chỉ số này phản ánh các thuộc tính liên quan tới việc đưa ra sản phẩm và dịch vụ cùng mối quan hệ giữa đội

dự án của Rockwater và khách hàng. Rockwater xác nhận 16 thuộc tính gắn với một cam kết dự án (xem Hình 4-5). Mỗi khách hàng, với mỗi dự án, đều lựa chọn một tập hợp con của 16 thuộc tính được cho là quan trọng nhất cho dự án đó. Các thuộc tính có thể được cân nhắc cẩn thận để phản ánh sự ưu tiên tương đối và tầm quan trọng trên các hạng mục đặc biệt. Theo đó, như được chỉ ra trong Hình 4-6, trong bản phản hồi về sự hài lòng của khách hàng từng tháng, đội dự án của Rockwater nhận được một điểm số (từ 1 đến 10) đối với mỗi thuộc tính được lựa chọn, trên cơ sở đó người ta tính ra điểm số chung về sự hài lòng của khách hàng. Bằng cách này, Rockwater có thể điều chỉnh cho hài hòa với các mục tiêu cụ thể mà mỗi khách hàng quan tâm trong dự án cụ thể.

Ngoài việc đạt được điểm số về sự hài lòng của khách hàng hàng tháng ở mỗi dự án với khách hàng nhóm 1, Rockwater còn tính tổng điểm nhận được ở tất cả các dự án cho 16 thuộc tính. Điểm trung bình cho mỗi thuộc tính thể hiện các khu vực mà tất cả đội dự án đều thực hiện tốt, và những thuộc tính mà xét một cách toàn diện thì công ty không đáp ứng được kỳ vọng của những khách hàng tốt nhất.

***Hình 4-5: Tập hợp giá trị khách hàng (Nhóm 1) –
Rockwater***

Các thuộc tính sản phẩm				Hình ảnh	Mối quan hệ
Chức năng	Chất lượng	Giá thành	Tính đúng lúc	Quản lý chuyên nghiệp	Mối quan hệ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sự an toàn ▪ Dịch vụ kỹ thuật 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sửa đổi tối thiểu các thủ tục được đệ trình ▪ Chất lượng và ý thức về hoạt động ▪ Tiêu chuẩn của thiết bị được cung cấp ▪ Chất lượng nhân sự ▪ Chất lượng sản xuất 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thời gian làm việc ▪ Giá trị tiền ▪ Đối mới để giảm chi phí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Đúng tiến độ ▪ Đệ trình thủ tục đúng lúc 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sự trung thực và cởi mở của nhà thầu ▪ Sự linh hoạt ▪ Sự đáp ứng theo hợp đồng ▪ Mối quan hệ /tinh thần đồng đội

Hình 4- 6: Thước đo sự hài lòng của khách hàng – Rockwater

Tiêu chuẩn	Khách hàng						Sự hài lòng trung bình
	A	B	C	D	E	F	
1. Sự an toàn	9	8	8	10		8	8.6
2. Đúng kế	9	6	7				7.3

hoạch h							
3. Tỷ lệ thời gian làm việc / thời gian ngủ g hoạt động	9	5	4				6.0
4. Độ trình thủ tục đúng lúc	9	4	5				6.0
5. Sửa lại tối thiểu các thủ tục được đề	9	5	6				6.7

trình							
6. Sự trung thực và cởi mở của nhà thầu	4	7	7	10	9		8.3
7. Tính linh hoạt	9	4	7		9		7.3
8. Sự đáp ứng theo hợp đồng	8	5	7				6.7
9. Dịch vụ kỹ thuật	8	7	7				7.3
10. Nhận thức	10	6	8		8	7	7.8

về chất lượng và hiệu quả hoạt động							
11. Giá trị đồng tiền	7	6	6	10	9	7	7.2
12. Tiêu chuẩ n của thiết bị được cung cấp	9	7	7		8		7.8
13. Chất lượng nhân sự	10	7	7	10		8	8.5

14. Tính đổi mới – hướn g tới giảm chi phí					7		7.0
15. Chất lượn g sản xuất				10			10.0
16. Quan hệ/ tinh thần nhó m			7				7.0
Chỉ số hài lòng	8.8	5.9	6.6	10.0	8.4	7.6	7.9

PIONEER PETROLEUM: BÁN GIÁN TIẾP CHO THỊ TRƯỜNG ĐẠI CHÚNG

Một trong những khía cạnh khách hàng thú vị nhất được minh họa bởi Pioneer Petroleum. Pioneer là trường hợp điển hình của rất nhiều tổ chức bán hàng cho cả những công ty bán lẻ, công ty phân phối và công ty bán buôn. Các công ty này thực sự có hai nhóm khách hàng riêng biệt mà họ cần phải làm hài lòng. Nhóm đầu tiên là khách hàng trực tiếp (immediate customer) – các tổ chức mua sản phẩm hoặc dịch vụ và sau đó bán lại cho khách hàng của họ. Nhóm thứ hai chính là những khách hàng cuối cùng này (ultimate customer) – khách hàng của những khách hàng nhóm 1. Đối với những tổ chức này, chúng tôi thấy cần phân chia khía cạnh khách hàng làm hai phân khúc: khách hàng trực tiếp và người tiêu dùng cuối cùng. Ví dụ, những nhà sản xuất các mặt hàng có bao bì như Procter&Gamble, Coca-Cola, và Pillsbury, cần phải hiểu và hợp tác tốt với các công ty bán lẻ, bán buôn cũng như các nhà phân phối của họ. Nhưng họ cũng làm việc rất kiên nhẫn để hiểu được thị hiếu và sở thích của người mua sản phẩm cuối cùng – người tiêu dùng.

Nhà bán buôn của Pioneer (khách hàng trực tiếp) là những doanh nhân độc lập, không phải là nhân viên của công ty. Những người bán buôn này cũng có mục tiêu tài chính riêng của họ, chủ yếu là khả năng sinh lời, và trông đợi nhà cung cấp (Pioneer) sẽ giúp họ đào tạo các kỹ năng quản trị kinh doanh. Các nhà bán buôn muốn Pioneer cung cấp cho họ các loại dịch vụ không phải xăng dầu, như dịch vụ rửa xe, nguồn cung cấp và thiết bị dầu bôi trơn, các cửa hàng tạp hóa, và một hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ về dầu nhãn hiệu Pioneer để có thể tạo ra sự khác biệt giữa hoạt động kinh doanh của họ với các đối thủ cạnh tranh.

Pioneer xác định, đối với khía cạnh khách hàng, các mục tiêu kết quả cốt lõi sẽ liên quan tới sự hài lòng, sự duy trì và sự thu hút các đại lý bán buôn. Sau đó Pioneer lại tiếp tục nhận diện các thước đo *tập hợp giá trị* cho các đại lý bán buôn mục tiêu, chúng sẽ là những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động của những kết quả cốt

lỗi. Các thuộc tính sản phẩm và dịch vụ sẽ bao gồm các mục tiêu về sản phẩm và dịch vụ mới (chức năng) và khả năng sinh lời từ các nhà bán buôn (giá thành, chất lượng, chức năng). Khía cạnh mối quan hệ nhấn mạnh đến việc Pioneer có thể đóng góp như thế nào cho sự phát triển kỹ năng quản lý của đại lý và nhân viên của họ, hình ảnh và danh tiếng được đo bởi việc quảng cáo nhãn hiệu (xem Hình 4-7)

Hình 4-7: Tập hợp giá trị khách hàng – Pioneer Petroleum



Trong khía cạnh khách hàng, Pioneer đã học được từ việc nghiên cứu thị trường (được mô tả ở phần trước trong chương này) rằng người tiêu dùng trong phân khúc mục tiêu mua hàng của một trạm xăng có nhãn hiệu bởi vì họ mong muốn các trạm xăng an toàn, sạch sẽ, với đội ngũ nhân viên thân thiện, nhiệt tình. Một phân khúc lớn thứ hai đánh giá cao tốc độ của dịch vụ. Pioneer đo sự hài lòng của người tiêu dùng (thước đo kết quả cốt lõi của họ) thông qua chương trình “người mua sắm bí ẩn”, theo đó một thứ ba độc lập mua các sản phẩm tại các cửa hàng bán lẻ và đánh giá kinh nghiệm mua hàng này so với các mục tiêu chiến lược của tiêu chí sạch – thân thiện – nhanh chóng. Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động của thước đo kết quả sự hài lòng của người tiêu thụ bao gồm các thước đo về độ sạch sẽ, an toàn, nhân viên thân thiện, và dịch vụ nhanh chóng.

Do bản chất hàng hoá của các sản phẩm của Pioneer (xăng dầu – một loại hàng hóa ít có sự khác biệt về đặc tính giữa những người bán khác nhau), nên người tiêu dùng đã không quan tâm nhiều đến các thuộc tính cụ thể của sản phẩm khi lựa chọn giữa các nhà bán lẻ cạnh tranh. Sở thích của người tiêu dùng mục tiêu (khi phân khúc nhạy cảm với giá cao không còn là một nhóm mục tiêu) nhấn mạnh đến bản chất của mối quan hệ khi thực hiện việc mua hàng. Tuy nhiên, Pioneer đã khảo sát nhận thức của người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm và hình ảnh thương hiệu, việc làm này khiến cho công ty phải tính đến cả một thước đo từ thuộc tính sản phẩm, danh tiếng và các hạng mục hình ảnh. *Tập hợp giá trị* của Pioneer đối với người tiêu dùng mục tiêu được thể hiện trong Hình 4-7.

Quy trình thẻ điểm ở Pioneer đã không phát triển các mục tiêu về các nhà bán buôn và người tiêu dùng. Những mục tiêu này đã được xác định thông qua nghiên cứu thị trường thông thường, mặc dù thẻ điểm đã giúp tập trung và gắn kết những mục tiêu này cho quản lý cấp cao. Thế nhưng, thẻ điểm đã cung cấp một cơ chế để làm rõ và truyền đạt phân khúc người tiêu dùng và nhà buôn mục tiêu cùng các *tập hợp giá trị* có liên quan đến họ trong toàn tổ chức. Các mục tiêu và thước đo thẻ điểm trong khía cạnh khách hàng là nền

tảng của một chương trình truyền thông rộng cho hơn 5.000 nhân viên. Bằng cách thể hiện các mối liên kết từ hiệu quả hoạt động tốt hơn cho khách hàng và người tiêu dùng, tất cả mọi người có thể hiểu được chiến lược; hiểu cách thức những gì họ làm đã đóng góp như thế nào cho việc hoàn thành mục tiêu chung của đơn vị kinh doanh, dẫn đến hiệu quả hoạt động tài chính được cải thiện đáng kể.

THỜI GIAN, CHẤT LƯỢNG VÀ GIÁ THÀNH

Những nghiên cứu tình huống của Kenyon, Rockwater và Pioneer Petroleum cho thấy các mục tiêu có thể được thiết lập như thế nào đối với những *tập hợp giá trị* được cung cấp cho khách hàng mục tiêu. Tuy mỗi tổ chức cần xây dựng một tập hợp riêng các *tập hợp giá trị* mà tổ chức đó mong muốn đạt được trong khía cạnh khách hàng của *thẻ điểm cân bằng*, chúng tôi thấy rằng hầu như tất cả các *tập hợp giá trị* thường kết hợp với các thước đo liên quan đến thời gian hồi đáp, chất lượng, và giá thành của các quy trình dựa trên khách hàng. Phụ lục của chương này trình bày một thảo luận ngắn gọn về các thước đo tiêu biểu có thể nắm bắt được các khía cạnh thời gian, chất lượng, giá thành của các mối quan hệ khách hàng.

TỔNG KẾT

Sau khi hình thành khía cạnh khách hàng, nhà quản lý cần phải có quan điểm rõ ràng về phân khúc kinh doanh và khách hàng mục tiêu của mình, đồng thời lựa chọn một tập hợp các thước đo kết quả cốt lõi về thị phần, khả năng giữ chân khách hàng, sự thu hút khách hàng mới, sự hài lòng của khách hàng, và khả năng sinh lời cho các phân khúc mục tiêu này. Các thước đo kết quả này thể hiện mục tiêu của các quá trình marketing, hoạt động, hậu cần cũng như phát triển sản phẩm và dịch vụ. Thế nhưng, những thước đo kết quả này còn mang một số nhược điểm của các thước đo tài chính truyền thống.

Chúng là các thước đo trễ (lagging measure) – nhân viên sẽ không biết họ đang thực hiện việc giành được sự hài lòng của khách hàng hoặc giữ khách hàng tốt đến mức nào, và tới khi họ biết thì có thể mọi việc đã quá muộn màng, không thể tác động đến kết quả được nữa. Ngoài ra, các thước đo không truyền đạt được những gì mà nhân viên cần phải thực hiện trong hoạt động hằng ngày của mình để đạt được những kết quả mong muốn.

Các nhà quản lý cũng phải nhận diện được khách hàng trong phân khúc mục tiêu coi trọng gì và cần lựa chọn *tập hợp giá trị* mà họ sẽ cung cấp cho các khách hàng này. Sau đó họ có thể chọn mục tiêu và thước đo trong số ba lớp thuộc tính mà nếu được thỏa mãn thì sẽ làm cho công ty duy trì và mở rộng hoạt động kinh doanh với những khách hàng mục tiêu này. Ba lớp thuộc tính đó là:

- § Thuộc tính sản phẩm và dịch vụ: chức năng, chất lượng và giá thành.
- § Quan hệ khách hàng: chất lượng của kinh nghiệm mua hàng và mối quan hệ cá nhân.
- § Hình ảnh và danh tiếng. Bằng cách lựa chọn mục tiêu và thước đo cụ thể theo ba lớp này, nhà quản lý có thể khiến tổ chức của mình tập trung vào việc cung cấp một *tập hợp giá trị* vượt trội tới các phân khúc khách hàng mục tiêu của mình.

PHỤ LỤC: YẾU TỐ THỨC ĐẨY HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG ĐỐI VỚI SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG

Trong phần này chúng tôi thảo luận về những thước đo tiêu biểu mà các công ty có thể sử dụng để phát triển thước đo về thời gian, chất lượng, và giá thành cho khía cạnh khách hàng của *thẻ điểm cân bằng* .

THỜI GIAN

Thời gian đã trở thành một vũ khí cạnh tranh chủ yếu trong cuộc cạnh tranh ngày nay. Có khả năng đáp ứng một cách nhanh chóng và đáng tin cậy yêu cầu của khách hàng thường là kỹ năng quan trọng để đạt được và duy trì hoạt động kinh doanh của các khách hàng giá trị. Ví dụ, Hertz phát hành loại thẻ số 1, tạo điều kiện cho du khách bận rộn được trực tiếp đưa tới chiếc xe họ thuê. Tại đây các thủ tục giấy tờ đã hoàn thiện, thùng xe đã được mở để xếp hành lý, và chiếc xe có điều hòa không khí vào mùa hè hay hệ thống sưởi vào mùa đông. Du khách này chỉ cần xuất trình bằng lái xe của mình để xác nhận khi rời bãi đậu xe. Các ngân hàng đẩy nhanh phê duyệt việc áp dụng thế chấp và cho vay, giảm thời gian chờ đợi từ hàng tuần đến chỉ còn vài phút. Các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản có thể cung cấp một chiếc xe hơi mới được làm theo yêu cầu của khách hàng trong một khoảng thời gian ít hơn một tuần so với thời gian mà người mua ô tô phải chờ đợi để nhận được một giấy phép đỗ xe hợp lệ từ các cơ quan có thẩm quyền của chính phủ. Việc áp dụng các thước đo khách hàng dựa trên thời gian thể hiện tầm quan trọng của việc đạt được và liên tục giảm thời gian chờ giao hàng (lead time) để đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng mục tiêu.

Những khách hàng khác có thể quan tâm tới độ tin cậy của thời gian chờ hàng hơn là việc chỉ nhận được hàng trong thời gian ngắn nhất. Ví dụ, nhiều người người chở hàng vẫn thích sử dụng xe tải hơn là xe lửa, không phải vì xe tải có giá rẻ hơn hoặc thậm chí nhanh hơn đối với sự di chuyển đường dài. Nhưng kể từ khi nhiều tuyến đường sắt không thể giao hàng đúng giờ, trong vòng một ngày, người chở hàng (và khách hàng của họ) thích một phương tiện vận chuyển đắt hơn, thậm chí lâu hơn nhưng có thể đảm bảo hàng hóa đến nơi trong một khoảng thời gian mong muốn. Độ tin cậy như vậy đặc biệt quan trọng đối với các nhà sản xuất hoạt động không qua kiểm kê theo một nguyên tắc đúng thời gian. Honda và Toyota muốn hàng hóa được chuyển đến các nhà máy lắp ráp của họ trong vòng

một giờ. Những người quan sát đã nhận thấy những chiếc xe tải giao hàng lượn lờ bên ngoài một cơ sở lắp ráp ô tô cho đến khi quy trình sản xuất đã sẵn sàng để hàng hóa được giao. Vào những phút chót của thời gian nhận hàng, việc giao hàng trễ sẽ làm đóng cửa toàn bộ một cơ sở sản xuất hoạt động mà không có số lượng nguyên liệu thô và những nguyên liệu cần phải mua dự trữ trong kho. Đối với các công ty dịch vụ, hãy suy nghĩ về nỗi thất vọng của người tiêu dùng đã phải cắt giảm thời gian làm việc tại công sở để ở nhà, mà chỉ để thấy rằng việc giao hàng hoặc lắp đặt không được thực hiện như thời gian dự kiến. Nếu việc giao hàng đáng tin cậy là vấn đề thực sự cần thiết đối với các phân khúc khách hàng quan trọng, thì một thước đo về việc giao hàng đúng giờ sẽ là một nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động hữu ích cho sự hài lòng của khách hàng và việc duy trì khách hàng. Thước đo OTD (on time delivery) cần phải dựa trên kỳ vọng của khách hàng. Việc cho Honda hay Toyota biết rằng định nghĩa của bạn về “đúng giờ” là ± 1 ngày, khi quy trình sản xuất của họ chỉ cho phép một giới hạn chậm trễ không lớn hơn ± 1 giờ, sẽ khó mang lại cho bạn nhiều giao dịch kinh doanh từ những công ty đòi hỏi khắt khe này.

Bệnh viện và các trung tâm y tế đã mua hoặc thuê thiết bị chẩn đoán đắt đỏ đòi hỏi độ tin cậy cao và kịp thời từ thiết bị này. Một nhà sản xuất đã phát triển hai thước đo dựa trên khách hàng (customer-based metric) cho các khách hàng như vậy: tỉ lệ đáp ứng kịp thời của thiết bị và thời gian để trả lời một cuộc gọi dịch vụ. Sự tập trung vào những mục tiêu này khiến cho công ty phải cài đặt mạch phát hiện lỗi trong thiết bị. Mạch này có thể tự động gọi dịch vụ sửa chữa, trong trường hợp thiết bị hỏng.

Thời gian chờ giao hàng là rất quan trọng, không chỉ đối với các sản phẩm và dịch vụ hiện có. Một số khách hàng đánh giá cao nhà cung cấp nào có thể đưa ra một dòng liên tục các sản phẩm và dịch vụ mới. Đối với những phân khúc thị trường như vậy thì một khoảng thời gian chờ ngắn để giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới có thể là một nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động có giá trị cho sự hài lòng của khách hàng. Mục tiêu này có thể được đo như là thời gian

trôi qua từ khi nhu cầu của khách hàng mới được nhận ra cho tới khi sản phẩm / dịch vụ mới được giao cho khách hàng. Chúng tôi sẽ trình bày kỹ về thước đo thời gian đưa ra thị trường (time-to-market measure) này khi thảo luận về quá trình đổi mới trong khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ (Chương 5).

CHẤT LƯỢNG

Chất lượng là khía cạnh cạnh tranh rất quan trọng trong suốt những năm 1980 và vẫn còn quan trọng cho đến ngày nay. Tuy nhiên, đến giữa những năm 1990, chất lượng đã chuyển dịch từ một lợi thế chiến lược thành một nhu cầu tất yếu về mặt cạnh tranh. Nhiều tổ chức không thể cung cấp các sản phẩm hoặc các dịch vụ không có khiếm khuyết một cách đáng tin cậy đã đánh mất vị trí như là một đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ. Bởi vì tất cả mọi quan tâm đều dành cho việc nâng cao chất lượng trong suốt 15 năm qua, điều đó có thể tạo nên các cơ hội bị hạn chế cho lợi thế cạnh tranh. Việc này đã trở thành một nhân tố duy trì ^[6] (hygiene factor); khách hàng cho rằng đương nhiên là các nhà cung cấp của họ sẽ thực hiện theo các đặc điểm chi tiết của sản phẩm và dịch vụ. Tuy nhiên, đối với một số ngành, khu vực, hay phân khúc thị trường nhất định, thì chất lượng tuyệt hảo vẫn có thể tạo cơ hội cho các công ty để tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này, thước đo chất lượng được nhận biết bởi khách hàng sẽ rất thích hợp để nằm trong khía cạnh khách hàng của *thẻ điểm cân bằng*.

Thước đo chất lượng đối với hàng chế tạo (manufactured goods) có thể được thực hiện bằng số sản phẩm lỗi, ví dụ như tỷ lệ lỗi trên một triệu sản phẩm, được đo bởi khách hàng. Chương trình 6-sigma nổi tiếng của Motorola cố gắng giảm thiểu số sản phẩm lỗi đến mức ít hơn 10 PPM. Thường thì đánh giá của bên thứ ba sẽ cung cấp thông tin phản hồi về chất lượng. Tổ chức J.D. Power cung cấp thông tin và thứ hạng dựa trên những khiếm khuyết và chất lượng được nhận thấy của sản phẩm ở lĩnh vực ô tô và hàng không. Sở

Giao thông Vận tải cung cấp thông tin về tần suất của các chuyến bay đến trễ và hành lý bị mất của các hãng hàng không.

Các thước đo chất lượng sẵn có khác bao gồm sự trả lại hàng của khách hàng, yêu cầu bảo hành, và các yêu cầu dịch vụ tại chỗ. Các công ty dịch vụ có một vấn đề riêng mà các nhà sản xuất không gặp phải: khi một sản phẩm hoặc một thiết bị của nhà sản xuất không hoạt động hoặc làm hài lòng khách hàng, khách hàng sẽ thường xuyên trả lại sản phẩm hoặc gọi tới công ty yêu cầu sửa chữa. Ngược lại, khi việc không đáp ứng được chất lượng xảy ra ở một công ty dịch vụ, khách hàng không có gì để trả lại và thường thì không có ai sẵn sàng đáp lại để họ có thể phàn nàn. Phản ứng của khách hàng sẽ là không lui tới công ty đó nữa. Công ty dịch vụ này cuối cùng có thể nhận thấy sự suy giảm trong kinh doanh và thị phần, nhưng một tín hiệu như vậy bị trì hoãn và hầu như không thể đảo ngược lại. Đặc biệt là công ty sẽ thậm chí không biết danh tính của những khách hàng đã sử dụng dịch vụ. Các khách hàng này đã được phục vụ tồi, rồi sau đó quyết định không bao giờ sử dụng dịch vụ của công ty nữa. Vì lý do này, các công ty dịch vụ cung cấp cả dịch vụ bảo lãnh ^[7] (service guarantee). Dịch vụ này ngay lập tức hoàn lại không chỉ giá mua mà cả tiền chênh (premium) trên giá mua, đem lại nhiều lợi ích có giá trị cho công ty. Thứ nhất, sự đảm bảo này giúp công ty giữ chân một khách hàng vốn có thể sẽ bị mất vĩnh viễn. Thứ hai, một tổ chức nhận được tín hiệu về tỷ lệ dịch vụ mắc lỗi, sẽ khiến cho tổ chức đó phải bắt đầu một chương trình hành động sửa sai. Và cuối cùng là kiến thức về sự tồn tại của các dịch vụ bảo lãnh cung cấp động lực mạnh mẽ và sự khích lệ cho người cung cấp dịch vụ khách hàng để tránh những sai sót làm cho khách hàng phải đưa ra yêu cầu được đảm bảo. Vì vậy, những công ty có các chương trình dịch vụ bảo lãnh chắc chắn sẽ muốn tính đến cả tỷ lệ mắc sai sót và chi phí của dịch vụ bảo lãnh như các thước đo trong khía cạnh khách hàng của họ.

Chất lượng cũng có thể quy về hiệu quả hoạt động theo khía cạnh thời gian. Thước đo giao hàng đúng thời gian, được thảo luận

trước đó, thực sự là một thước đo chất lượng về hiệu quả hoạt động của công ty đối với ngày giao hàng như đã cam kết.

GIÁ THÀNH

Với sự nhấn mạnh vào thời gian, sự đáp ứng nhanh và chất lượng, thì người ta có thể tự hỏi liệu khách hàng có còn quan tâm đến giá cả không. Điều chắc chắn là dù một đơn vị kinh doanh chọn chiến lược khác biệt hóa hay chiến lược chi phí thấp thì khách hàng vẫn sẽ luôn luôn quan tâm đến giá thành mà họ phải trả cho các sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong các phân khúc thị trường mà giá thành có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua hàng, các đơn vị có thể theo dõi giá bán ròng của họ (sau khi giảm giá, chiết khấu) với giá của các đối thủ cạnh tranh. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ được bán sau một quá trình đấu thầu cạnh tranh, thì tỷ lệ thắng thầu, đặc biệt là trong các phân khúc mục tiêu, sẽ tạo nên một dấu hiệu về tính cạnh tranh giá cả của đơn vị kinh doanh.

Tuy nhiên, ngay cả những khách hàng nhạy cảm về giá cũng có thể thiên vị các nhà cung cấp đưa ra giá không thấp nhưng lại đưa ra chi phí thấp để giành được và sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ. Thoạt nhìn, người ta có thể nghĩ rằng chúng ta đang chơi chữ bằng cách phân biệt giữa giá thấp (price) và chi phí thấp (cost), nhưng lại có sự khác biệt thật sự và quan trọng tồn tại giữa hai yếu tố này. Hãy xem xét một công ty sản xuất đang mua một phụ tùng quan trọng từ một nhà cung cấp. Nhà cung cấp với giá thấp (low-price supplier) có thể trở thành nhà cung cấp với chi phí cực kì cao: họ chỉ phân phối hàng với số lượng lớn, do đó đòi hỏi không gian lưu trữ hàng rộng rãi, tiếp nhận và xử lý các nguồn nguyên liệu, cộng với chi phí vốn liên quan đến việc mua và trả tiền cho những nguyên liệu trước khi chúng được sử dụng. Các nhà cung cấp giá thấp có thể cũng không phải là một nhà cung cấp được chúng nhận, nghĩa là chất lượng của các nguyên liệu không được bảo đảm phù hợp với tiêu chuẩn của người mua. Do đó, công ty mua hàng phải kiểm tra hàng hóa đến, trả lại những hàng hóa bị khiếm khuyết, rồi chuẩn bị nhận các hàng hóa

thay thế (những hàng hóa này cũng phải được kiểm tra). Nhà cung cấp giá thấp cũng có thể không có khả năng giao hàng đúng thời hạn. Việc không giao hàng một cách đáng tin cậy theo đúng thời gian dự kiến khiến cho công ty mua hàng phải đặt hàng trước khi có nhu cầu và dự trữ hàng hóa trong trường hợp không giao hàng theo đúng thời gian mong đợi. Việc giao hàng chậm trễ khiến cho chi phí cao hơn vì công ty phải theo dõi tiến độ các đơn hàng và xây dựng lại kế hoạch hoạt động của nhà máy vì thiếu nguyên liệu để tiến hành sản xuất. Và các nhà cung cấp giá thấp có thể không kết nối qua các phương tiện điện tử với khách hàng của mình, do đó áp đặt chi phí cao hơn lên khách hàng khi họ đặt hàng và trả tiền cho các phần hàng hóa họ mua.

Ngược lại, một nhà cung cấp chi phí thấp (low-cost supplier) có thể đưa ra một mức giá cao hơn một chút nhưng lại phân phối các sản phẩm không có khiếm khuyết trực tiếp tới tận nơi sản xuất, đúng lúc khách hàng cần. Họ cũng cho phép khách hàng đặt hàng và thanh toán qua các phương tiện điện tử. Công ty mua hàng hầu như không phải gánh chịu chi phí đặt hàng, tiếp nhận, kiểm tra, lưu trữ, xử lý, tiến hành, lập lại kế hoạch, làm lại, và chi trả cho các sản phẩm mua từ nhà cung cấp loại này. Một số công ty, như đã đề cập trong chương này, cho phép các nhà cung cấp nhất định thay thế chức năng mua hàng của mình: những công ty này chỉ tiếp nhận sở hữu hàng hóa khi chúng được giao kịp thời, trực tiếp đến xưởng sản xuất của họ mà thôi. Các nhà cung cấp cần phải cố gắng tổ chức các quy trình kinh doanh và sản xuất của mình để có thể trở thành nhà cung cấp có chi phí thấp nhất của khách hàng. Họ có thể lựa chọn cạnh tranh theo khía cạnh chi phí (đối với khách hàng), không chỉ bằng cách đưa ra giá thấp và giảm giá. Một thước đo như vậy yêu cầu nhà cung cấp thiết lập một mục tiêu để giảm thiểu tổng chi phí của khách hàng để có được sản phẩm.

Các công ty trong một số ngành có cơ hội hoạt động thậm chí tốt hơn cả việc trở thành nhà cung cấp có chi phí thấp nhất của khách hàng. Nếu khách hàng là một tổ chức bán lại các mặt hàng họ mua cho khách hàng và người tiêu dùng riêng của họ (trường hợp

của nhà phân phối, nhà bán buôn, hoặc bán lẻ), thì nhà cung cấp có thể phấn đấu để trở thành nhà cung cấp sinh lời nhất (the most profitable supplier) của khách hàng. Sử dụng các kỹ thuật tính chi phí dựa trên hoạt động, nhà cung cấp có thể làm việc với khách hàng của mình để xây dựng một mô hình tính chi phí theo hoạt động (activity-based costing, viết tắt là ABC) cho phép khách hàng tính toán khả năng sinh lời xét theo từng nhà cung cấp. Chẳng hạn như Maplehurst, một công ty sản xuất các sản phẩm bánh nướng đông lạnh, làm việc trực tiếp với khách hàng của mình trong các hiệu bánh nướng ở siêu thị để tính toán khả năng sinh lời bằng các loại sản phẩm khác nhau như: bánh mì, bánh ngọt, và bánh nướng xốp được mua; các loại bánh được làm tại nơi bán; và các sản phẩm bánh nướng đông lạnh được làm nóng (dòng sản phẩm chính của Maplehurst). Maplehurst đã có thể chứng minh cho khách hàng thấy rằng sản phẩm đông lạnh (và sau đó được làm nóng tại nơi bán) nằm trong số các hàng hóa mang lại nhiều lợi nhuận nhất trong dòng sản phẩm chính, một phát hiện luôn dẫn tới tăng thêm hoạt động kinh doanh cho Maplehurst.

Cuộc chiến hiện nay giữa các đồ uống có thương hiệu quốc gia như Coca-Cola và Pepsi-Cola, so với các nhãn hiệu hàng hóa bán lẻ tư nhân, như President's Choice và Safeway Select, đang diễn ra trên cả hai phía, qua việc tính toán cho các cửa hàng bán lẻ xem sản phẩm nào mang lại nhiều lợi nhuận hơn để các cửa hàng bán lẻ tích trữ và bán. Việc tính toán phức tạp hơn so với tính toán tổng lợi nhuận (lãi gộp – gross margin) bán hàng truyền thống (lấy giá bán thực trừ đi giá mua) được sử dụng bởi hầu hết các nhà phân phối, nhà bán buôn, nhà bán lẻ để tính toán khả năng sinh lời của mình theo dòng sản phẩm hoặc nhà cung cấp. Chẳng hạn như các công ty nước giải khát mang nhãn hiệu quốc gia phân phối sản phẩm của họ trực tiếp đến cửa hàng và yêu cầu những người giao hàng của họ phải cất giữ sản phẩm lên các giá hàng. Các công ty nước giải khát có thương hiệu bán lẻ thì phân phối sản phẩm của họ đến các kho hàng và yêu cầu các cửa hàng tự nhận, xử lý, lưu trữ, phân phối và bán hàng. Thế nhưng các sản phẩm mang thương hiệu quốc gia cũng có xu hướng được đặt ở một khu vực dễ nhìn thấy nhất và có giá trị nhất trong

các cửa hàng, trong khi các sản phẩm mang nhãn hiệu bán lẻ chỉ được đặt ở các vị trí bình thường. Bởi vậy, chúng ta cần cân nhắc mọi chi phí một cách chính xác và đầy đủ khi so sánh khả năng sinh lời của các nhà cung cấp khác nhau.

Đối với nhà cung cấp hoàn hảo thì lợi ích từ việc tính toán khả năng sinh lời của khách hàng là rất lớn. Thông điệp nào mà một công ty có thể gửi tới khách hàng của mình có sức mạnh hơn là mình chứng rằng: chúng tôi là nhà cung cấp có thể sinh lời nhiều nhất mà quý khách hàng có được? Vì vậy, một công ty cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng – những người dự trữ và bán lại sản phẩm hay dịch vụ của họ – có thể thúc đẩy sự hài lòng, lòng trung thành, và việc duy trì khách hàng bằng cách đo khả năng sinh lời của khách hàng và phấn đấu để trở thành một nhà cung cấp siêu lợi nhuận. Tất nhiên, nhà cung cấp cũng phải cân bằng thước đo này bằng cách tính toán khả năng sinh lời riêng của mình về việc cung cấp cho mỗi khách hàng. Giảm khả năng sinh lời của chính mình để tăng khả năng sinh lời của khách hàng có thể khiến cho khách hàng hài lòng và trung thành, nhưng lại khiến các cổ đông và ngân hàng không bằng lòng.

[1]. Tập hợp giá trị (*value proposition*) là một bản phân tích và đánh giá xác định số lượng lợi ích, chi phí và giá trị mà một tổ chức có thể chuyển tới khách hàng và các nhóm cấu thành khác trong hoặc ngoài tổ chức. Đó cũng là việc định vị giá trị được tính theo công thức $\text{Giá trị} = \text{lợi ích} - \text{chi phí}$ (gồm cả chi phí rủi ro).–
ND

[2]. Thảo luận về các hệ thống biên trong cuốn “Đòn bẩy kiểm soát: Người quản lý sử dụng hệ thống kiểm soát đối mới như thế

nào để kiểm soát sự thay đổi chiến lược” của R. Simons (Boston: Nhà xuất bản trường kinh doanh Harvard, 1995), 47-55, 156.

[3]. Bài “Đưa chuỗi lợi nhuận dịch vụ vào hoạt động” của các tác giả J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, và L. Schlesinger đăng trên tờ *Harvard Business Review* (số tháng 3 và tháng 4 năm 1994): trang 164-174.

[4]. Bài “Tại sao những khách hàng hài lòng vẫn ra đi?” của T. O. Jones và W. E. Sasser đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* (số tháng 11 và 12 năm 1995): trang 88-99.

[5]. Bài “Những ưu tiên lợi nhuận từ chi phí dựa trên hoạt động” của R. Cooper và R.S Kaplan, đăng trên tờ *Harvard Business Review* (số tháng 5 và 6, năm 1991): trang 130 – 135.

[6]. Theo khái niệm của Frederick Herzberg, một nhà tâm lý học người Mỹ thì nhân tố duy trì (*hygiene factors*) là những nhân tố không thúc đẩy nhân viên nhưng lại cần thiết để duy trì sự hài lòng của nhân viên. Những nhân tố này bao gồm mức lương thỏa đáng và phúc lợi có liên quan tới nhân viên, kỹ năng quan hệ chu đáo, và điều kiện làm việc vừa ý. Thiếu bất cứ nhân tố nào trong số các nhân tố duy trì này sẽ gây cho nhân viên sự bất mãn. – ND

[7]. “Sức mạnh của các dịch vụ bảo lãnh vô điều kiện” của tác giả C. Hart, đăng trên tờ *Harvard Business Review* (số tháng 7 & 8 năm 1988): trang 54-62; và cuốn “Đột phá về dịch vụ: Thay đổi luật chơi” của các tác giả J. Heskett, E. Sasser, và C. Hart (New York: Free Press, 1990).

Chương V

KHÍA CẠNH QUÁ TRÌNH KINH DOANH NỘI TẠI

T trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại, các nhà quản lý xác định những quy trình quan trọng nhất để đạt được mục tiêu khách hàng và cổ đông. Các công ty thường phát triển các mục tiêu và các thước đo của mình cho khía cạnh này sau khi hình thành các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh khách hàng cũng như khía cạnh tài chính. Trình tự này cho phép họ tập trung các thước đo về quá trình kinh doanh nội tại vào những quá trình nào đem lại các mục tiêu được thiết lập cho khách hàng và cổ đông. [\[1\]](#)

Các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động hiện có của đa số các tổ chức đều tập trung vào cải tiến những quy trình hoạt động hiện tại. Đối với *thẻ điểm cân bằng*, chúng tôi đề nghị rằng các nhà quản lý cần xác định một chuỗi giá trị đầy đủ cho quy trình nội bộ. Chuỗi này bắt đầu với quá trình đối mới – nhận diện nhu cầu của khách hàng hiện tại và trong tương lai, đồng thời phát triển các giải pháp mới cho những nhu cầu này, tiếp tục thông qua quá trình hoạt động để phân phối các sản phẩm và dịch vụ hiện có cho các khách hàng hiện tại, cuối cùng sẽ kết thúc với dịch vụ sau bán hàng, cung cấp các dịch vụ sau bán hàng để tăng thêm giá trị mà khách hàng nhận được từ sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Quá trình thâm nhập các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại thể hiện một trong những điểm khác biệt rõ nét nhất giữa *Thẻ điểm cân bằng* và các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động truyền thống. Hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động truyền thống tập trung vào việc kiểm soát và cải tiến các phòng ban và trung tâm trách nhiệm hiện có. Chúng ta tất nhiên đã biết rõ những hạn chế của việc phụ thuộc hoàn toàn vào các thước đo tài

chính và báo cáo về sự biến động (variance report) hàng tháng trong việc kiểm soát hoạt động theo phòng ban này. [2] May mắn thay, hầu hết các tổ chức hiện nay đã làm nhiều hơn so với việc chỉ sử dụng bản phân tích sự biến động của các kết quả tài chính như một phương pháp cơ bản để đánh giá và kiểm soát. Họ đang bổ sung các thước đo chất lượng, năng suất, năng lực xử lý nguyên liệu đầu vào (throughput), và thời gian chu trình. [3] Các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động toàn diện hơn này chắc chắn là một bước cải tiến so với sự hoàn toàn lệ thuộc vào các báo cáo biến động hàng tháng nói trên. Thế nhưng họ vẫn cố gắng cải thiện hiệu quả hoạt động của các phòng ban riêng lẻ hơn là của các quá trình kinh doanh hợp nhất. Vì vậy, gần đây có xu hướng khuyến khích các công ty đo lường hiệu quả hoạt động của các quy trình trong kinh doanh như hoàn thành đơn hàng, sự mua hàng, lập kế hoạch sản xuất và kiểm soát – những quy trình trải rộng qua nhiều phòng ban trong tổ chức. Tiêu biểu là các thước đo chi phí, chất lượng, năng lực xử lý nguyên liệu đầu vào (throughput) và thời gian sẽ được xác định và đo lường cho những quy trình này. [4]

Đối với hầu hết các công ty hiện nay, việc có nhiều thước đo cho các quy trình kinh doanh hợp nhất và xuyên chức năng thể hiện một bước cải tiến đáng kể đối với hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động hiện có của họ. Thật vậy, đây là mục tiêu mà từ hồi 1990 chúng tôi đặt ra cho chính mình khi bắt đầu triển khai một dự án đo lường hoạt động trong một năm với một số công ty. Dự án này được xây dựng trên những kinh nghiệm của Analog Devices và các công ty khác đã dẫn tới sự hình thành *thẻ điểm cân bằng* như là một hệ thống đo lường mới cho doanh nghiệp. [5]

Công việc tiếp theo với các công ty đang tiến hành đổi mới đã cho chúng tôi thấy được những hạn chế ngay cả của hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động được cải tiến này. Chúng tôi tin rằng việc sử dụng các thước đo hiệu quả hoạt động tài chính và phi tài chính một cách đơn giản đối với các quy trình kinh doanh hiện tại sẽ không giúp cho các công ty đạt được những cải tiến lớn trong hiệu quả hoạt động kinh tế của họ. Chỉ các thước đo hiệu quả hoạt động

rất tốt về các quy trình hiện có hoặc thậm chí các quy trình được xây dựng lại mới có thể thúc đẩy những cải tiến nội bộ, nhưng ít có khả năng thiết lập được những mục tiêu đầy tham vọng cho khách hàng và cổ đông.

Tất cả các công ty giờ đây đang cố gắng cải thiện chất lượng, giảm chu trình thời gian, tăng năng suất, tối đa hóa năng lực xử lý nguyên liệu đầu vào, và giảm chi phí cho các quy trình kinh doanh của họ. Do đó, nếu chỉ tập trung riêng vào những việc trên có thể không dẫn đến những năng lực đặc biệt. Nếu công ty không thể vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh về tất cả các quy trình, gồm có chất lượng, thời gian, năng suất, và chi phí, thì những cải tiến như vậy sẽ chỉ giúp công ty tồn tại, không thể dẫn tới những lợi thế cạnh tranh bền vững và khác biệt. [\[6\]](#)

Trong *thẻ điểm cân bằng*, các mục tiêu và các thước đo cho khía cạnh quy trình kinh doanh nội tại được xuất phát từ những chiến lược rõ ràng để đáp ứng kỳ vọng của cổ đông và khách hàng mục tiêu. Quá trình tuần tự từ trên xuống này thường sẽ hoàn toàn bộc lộ các quy trình kinh doanh mới mà ở đó một tổ chức phải thể hiện được sự vượt trội của mình.

Kinh nghiệm của Rockwater cung cấp hai ví dụ sinh động về lý do tại sao các quy trình kinh doanh hoàn toàn mới có thể cần thiết nếu các công ty muốn đạt được mục tiêu tài chính và mục tiêu khách hàng. Chúng ta hãy nhớ lại một chút ở chương 3, Rockwater đã gặp rắc rối bởi các chu trình kết thúc lâu dài (closeout cycle) vào giai đoạn cuối của nhiều dự án xây dựng. Một số khách hàng trì hoãn khoản thanh toán cuối cùng lâu hơn 100 ngày, dẫn đến các khoản phải thu cao và tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng thấp (return-on-capital-employed, viết tắt là ROCE). Lãnh đạo của Rockwater đã vạch rõ một trong những mục tiêu tài chính của họ là giảm thời gian của chu trình kết thúc này để ROCE sẽ được cải thiện. Trong việc xây dựng thẻ điểm của Rockwater, các nhà quản lý đã gắn kết mục tiêu tài chính này với một quá trình nội bộ để thu được số tiền thanh toán cuối mỗi dự án nhanh hơn. Một bản phân tích hết sức đơn giản

có lẽ đã giúp hướng sự chú ý vào quá trình thu tiền hiện tại và cố gắng nhận ra các khó khăn trong quá trình đó, một quá trình mà đã dẫn tới giai đoạn thu tiền kéo dài 110 ngày. Nhưng nguyên nhân sâu xa của giai đoạn thu tiền 110 ngày đó không nằm ở bộ phận thu tiền. Dù có cải tiến chất lượng hay xây dựng lại quy trình thu tiền đến mức nào thì cũng không giúp ích gì nhiều để làm giảm các chu kỳ kết thúc lâu dài như thế. Khách hàng đã trì hoãn thanh toán các hóa đơn của họ không phải vì họ không ý thức được về hóa đơn đó hay vì họ cần được nhắc nhở nhiều hơn và được các nhân viên thu ngân gọi đến yêu cầu thanh toán. Theo quan điểm của họ thì việc họ chưa thanh toán đúng hạn là bởi vì dự án chưa được hoàn thiện một cách thành công.

Bất cứ ai đã từng làm việc với các nhà thầu, đặc biệt là trong các dự án xây dựng hoặc cải tạo nhà, đều rút ra được kinh nghiệm rằng định nghĩa của nhà thầu về khi một dự án đã được hoàn thiện thành công thường khác biệt đáng kể với định nghĩa của khách hàng về việc này. Vì vậy, mặc dù các kỹ sư của Rockwater đã hoàn thành hàn mối hàn cuối cùng trên đường ống theo như kế hoạch và chuyển sang dự án tiếp theo của họ, nhưng khách hàng có thể chưa hoàn toàn hài lòng với kết quả. Một trong những cách mà khách hàng truyền đạt sự khác biệt trong quan điểm của nhà thầu về định nghĩa *thế nào là hoàn thành dự án* là giữ lại khoản thanh toán cuối cùng cho tới khi các công việc bổ sung được thực hiện để cả hai bên đều đồng ý rằng dự án đã thực sự được hoàn tất.

Giải pháp cho chu trình kết thúc lâu dài của Rockwater không liên quan tới việc đào tạo, giáo dục, hay thậm chí là công nghệ bổ sung trong bộ phận thu tiền. Giải pháp này phải xuất phát từ sự trao đổi thông tin được cải thiện đáng kể giữa người quản lý dự án tại công trường và người đại diện của khách hàng. Trao đổi thông tin như thế này sẽ bộc lộ sớm hơn nhiều bất kỳ mối quan tâm nào của khách hàng về các công việc đã được thực hiện và về tiến độ của dự án. Tốt nhất là việc trao đổi thông tin được diễn ra trên cơ sở liên tiếp trong suốt dự án, cùng với việc khách hàng luôn hài lòng trong mọi giai đoạn, thì các khoản thanh toán cuối cùng sẽ được thực hiện

nhanh chóng. Vì vậy, như một quy trình nội bộ hoàn toàn mới, Rockwater xác nhận rằng các nhà quản lý dự án cần phải liên tục trao đổi với khách hàng về tiến độ và sự hoàn thành theo dự kiến của dự án, và yêu cầu khách hàng thanh toán nhanh chóng theo các mốc thời gian như đã định, đặc biệt là khoản thanh toán cuối cùng khi hoàn thành dự án. Quy trình này nhấn mạnh rằng các kỹ sư của dự án cần tập trung vào sự thành công về mặt thương mại của dự án, chứ không chỉ là sự thành công về mặt kỹ thuật. Quy trình mới này đối với các kỹ sư và nhà quản lý dự án đã được thể hiện và xuất phát từ mục tiêu tài chính nhằm tăng tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng.

Một ví dụ thứ hai của quy trình nội bộ mới xuất phát từ mục tiêu khách hàng của Rockwater là trở thành một nhà cung cấp được yêu thích cho các khách hàng Nhóm 1. Các nhà lãnh đạo của Rockwater nhận ra rằng nếu họ muốn kinh doanh với khách hàng Nhóm 1, thì họ sẽ phải cung cấp những dịch vụ mà nhóm khách hàng này coi trọng. Vấn đề là làm thế nào để xác định được những dịch vụ đó là gì. Thay vì thực hiện một cuộc khảo sát rộng rãi ý kiến khách hàng chỉ một lần, thì các lãnh đạo của Rockwater lại muốn các nhà quản lý của họ liên tục tìm hiểu nhu cầu mới của khách hàng, như một phần công việc hàng ngày của họ. Các dịch vụ có thể bao gồm các công nghệ cách tân cho hoạt động trong môi trường dưới biển đầy nguy hiểm, tăng cường mối quan tâm về việc quản lý an toàn, các biện pháp cấp vốn cho dự án mới, hoặc nâng cao các phương pháp luận trong quản lý dự án. Rockwater đã thiết lập một mục tiêu quy trình nội bộ, để có thể dự đoán và gây ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của khách hàng. Đây là một quy trình hoàn toàn mới cho công ty. Trước đây, Rockwater đáp ứng một cách thụ động (reactively) – chờ đợi chào thầu của khách hàng, rồi mới chuẩn bị một kế hoạch làm việc và một mức giá thầu. Trong tương lai, công ty này sẽ đóng vai trò chủ động bằng cách gây ảnh hưởng đến nội dung yêu cầu mời tham gia dự thầu của khách hàng.

Vì vậy, quá trình liên kết các mục tiêu quá trình kinh doanh nội tại với các mục tiêu khách hàng và tài chính đã khiến cho các nhà

lãnh đạo của Rockwater thấy hai quy trình nội bộ mới hoàn toàn mà họ phải làm cho tốt, đó là:

1. Quản lý các mối quan hệ dự án hiện có để tạo điều kiện cho một chu trình kết thúc (thanh toán dứt điểm các khoản tiền) nhanh.
2. Dự đoán và gây ảnh hưởng tới yêu cầu trong tương lai của khách hàng

Việc thiết lập các mục tiêu và thước đo cho những quy trình này chỉ có thể được bắt nguồn theo một trình tự từ trên xuống dưới trong việc biến chiến lược thành các mục tiêu hoạt động. Với một trình tự như vậy, đối với khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại thì các nhà quản lý nhận diện được những quy trình mới có thể dẫn đến hiệu quả hoạt động đột phá cho khách hàng và cổ đông.

CHUỖI GIÁ TRỊ QUÁ TRÌNH KINH DOANH NỘI TẠI

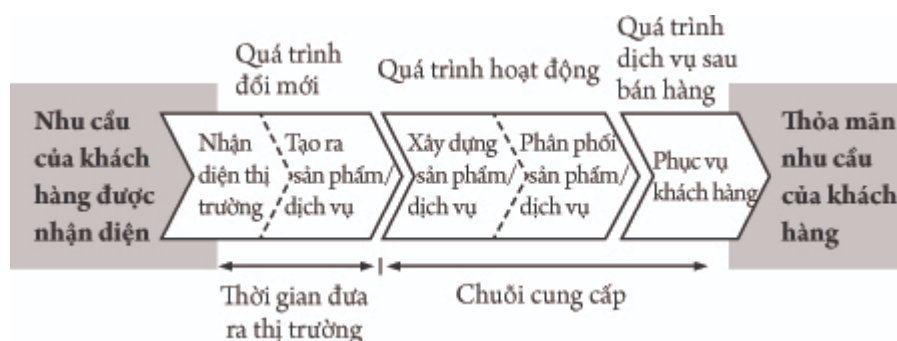
Mỗi doanh nghiệp có một tập hợp riêng biệt các quá trình tạo ra giá trị cho khách hàng và các kết quả tài chính. Tuy nhiên, chúng tôi thấy rằng có một mô hình chuỗi giá trị chung, có thể dùng làm mẫu cho các công ty điều chỉnh khi xây dựng khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại của mình (xem Hình 5-1). Mô hình này bao gồm ba quá trình kinh doanh chính:

- § Đổi mới
- § Hoạt động
- § Dịch vụ sau bán hàng

Trong quá trình đổi mới, đơn vị kinh doanh nghiên cứu các nhu cầu mới hay nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, và sau đó tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ đáp ứng các nhu cầu này. Quá trình hoạt động, bước lớn thứ hai trong chuỗi giá trị nội bộ chung, là nơi

các sản phẩm và dịch vụ hiện có được sản xuất và phân phối đến khách hàng. Quá trình này cho đến nay vẫn là tâm điểm của các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động của đa số các tổ chức.

Hình 5-1: Khía cạnh quá trình nội tại – mô hình chuỗi giá trị chung



Hoạt động xuất sắc và cắt giảm chi phí trong các quy trình sản xuất và phân phối dịch vụ vẫn còn là những mục tiêu quan trọng. Tuy nhiên, các chuỗi giá trị chung trong Hình 5-1 cho thấy hoạt động xuất sắc có thể chỉ là một yếu tố, và có lẽ không phải là yếu tố quyết định nhất trong toàn bộ chuỗi giá trị nội bộ để đạt được mục tiêu về tài chính và khách hàng.

Bước chính thứ ba trong chuỗi giá trị nội bộ là dịch vụ cho khách hàng sau khi bán hàng hoặc phân phối lần đầu sản phẩm hoặc dịch vụ. Một số công ty có chiến lược rõ ràng để cung cấp các dịch vụ vượt trội sau khi bán. Chẳng hạn như, các công ty bán các thiết bị hoặc hệ thống tinh vi có thể cung cấp các chương trình đào tạo cho nhân viên của khách hàng để giúp họ sử dụng chúng hiệu quả hơn. Họ cũng có thể đáp ứng nhanh với những sản phẩm hỏng hóc thật sự, sắp hỏng, hay với thời gian chết của thiết bị. Một nhà phân phối các loại hóa chất công nghiệp đã xây dựng được khả năng cung cấp những tài liệu hướng dẫn chi tiết và dịch vụ chuyển nhượng (disposal service) cho các hóa chất được sử dụng, giúp khách hàng tránh được một công việc tốn kém, đầy trách nhiệm, và chịu sự giám sát gắt gao của các cơ quan chính phủ như Cơ quan Bảo vệ môi trường và cơ quan Quản lý Sức khỏe và an toàn nghề nghiệp. Tất cả

các hoạt động này làm tăng thêm giá trị cho khách hàng mục tiêu khi họ sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Quá trình đổi mới

Một số công thức về chuỗi giá trị của một đơn vị kinh doanh coi việc nghiên cứu và phát triển như một quá trình hỗ trợ, chứ không phải là một yếu tố chính trong quá trình tạo giá trị. Thực tế, trong các bài viết ban đầu của chúng tôi về *thế điểm cân bằng*, chúng tôi cũng đã tách quá trình đổi mới ra khỏi khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại. Tuy nhiên, khi chúng tôi làm việc với các công ty, thì chúng tôi đã nhận ra rằng đổi mới là một quá trình *nội bộ* cực kỳ quan trọng. Đối với nhiều công ty thì việc đạt năng suất cao, hiệu quả và kịp thời trong các quá trình đổi mới thậm chí còn quan trọng hơn cả sự xuất sắc trong các quá trình hoạt động hàng ngày, vốn được xem là trọng tâm truyền thống trong các tài liệu về chuỗi giá trị nội bộ. Tầm quan trọng tương đối của chu trình đổi mới so với chu trình hoạt động đặc biệt đáng chú ý đối với các công ty có chu kỳ thiết kế và phát triển lâu dài, như dược phẩm, hóa chất nông nghiệp, phần mềm, và điện tử công nghệ cao. Một khi sản phẩm đã bước vào giai đoạn sản xuất tại các công ty này, thì tỷ lệ lợi nhuận gộp (gross margin) có thể tương đối cao. Các cơ hội để giảm chi phí đáng kể cũng có thể bị hạn chế. Hầu hết các chi phí nảy sinh và được dự kiến trong suốt giai đoạn nghiên cứu và phát triển. Tầm quan trọng của quá trình đổi mới đã khiến chúng tôi thay đổi “quan điểm” về *thế điểm cân bằng*, và bắt đầu coi quá trình đổi mới là một phần không thể tách rời của khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại.

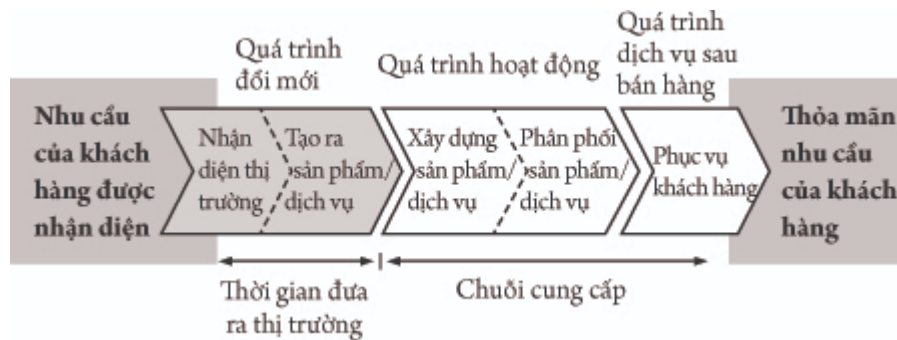
Hãy suy nghĩ về quá trình đổi mới như một làn sóng tạo giá trị lâu dài, theo đó trước tiên các công ty nhận diện và nuôi dưỡng các thị trường mới, khách hàng mới, cũng như nhu cầu mới và tiềm ẩn của khách hàng hiện có. Sau đó, tiếp tục trong làn sóng tạo giá trị và tăng trưởng lâu dài này, các công ty lên kế hoạch và phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, tạo điều kiện cho họ tiếp cận các thị trường và khách hàng mới và làm thỏa mãn nhu cầu vừa được nhận

ra của khách hàng. Ngược lại, quá trình hoạt động đại diện cho một làn sóng giá trị ngấn, trong đó các công ty phân phối sản phẩm và dịch vụ hiện có cho các khách hàng hiện có của họ.

Quá trình đổi mới (xem Hình 5-2) gồm có hai thành phần. Trước tiên, các nhà quản lý thực hiện nghiên cứu thị trường để nhận diện quy mô thị trường, bản chất các sở thích của khách hàng, và các điểm giá thành cho sản phẩm hoặc dịch vụ mục tiêu. Khi các tổ chức triển khai các quy trình nội bộ của họ để đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng, việc tìm hiểu các thông tin chắc chắn, chính xác về qui mô thị trường và sở thích của khách hàng trở thành một nhiệm vụ vô cùng quan trọng để tổ chức hoạt động tốt. Ngoài việc khảo sát khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, phân khúc này cũng có thể bao gồm việc hình dung ra các cơ hội và thị trường hoàn toàn mới cho các sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức có thể cung cấp. Hamel và Prahalad coi quá trình này là việc tìm kiếm “các không gian trắng...những cơ hội nằm giữa hay bên ngoài các định nghĩa kinh doanh dựa trên các sản phẩm hiện có”. Chúng thôi thúc các công ty không phải làm thỏa mãn hay vui lòng khách hàng, mà phải khiến họ ngạc nhiên bằng cách tìm câu trả lời cho hai câu hỏi quan trọng sau:

1. Khách hàng sẽ coi trọng những lợi ích gì ở các sản phẩm tương lai?
2. Thông qua sự đổi mới, làm thế nào chúng ta có thể đi trước các đối thủ cạnh tranh trong việc phân phối những lợi ích này tới thị trường? [7].

Hình 5-2: Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại – Quá trình đổi mới



Rõ ràng, Rockwater muốn khuyến khích nhân viên của mình dành nhiều thời gian nói chuyện với khách hàng để tìm hiểu về nhu cầu mới của họ, và suy nghĩ về các giải pháp đổi mới đối với các nhu cầu này. Các thước đo cho thành phần nghiên cứu thị trường và khách hàng này có thể là: số lượng các sản phẩm và dịch vụ được phát triển hoàn toàn mới, sự thành công trong việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ cụ thể cho các nhóm khách hàng mục tiêu, hoặc chỉ là sự chuẩn bị nghiên cứu thị trường về các sở thích mới và sở thích trong tương lai của khách hàng.

Thông tin về thị trường và khách hàng cung cấp đầu vào cho quá trình thiết kế và phát triển dịch vụ/sản phẩm thực sự, đây là bước thứ hai trong quá trình đổi mới. [8] Trong bước này, nhóm nghiên cứu và phát triển (R&D) của tổ chức sẽ:

- § thực hiện nghiên cứu cơ bản để phát triển các sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới để cung cấp giá trị cho khách hàng,
- § thực hiện nghiên cứu ứng dụng để khai thác công nghệ hiện có cho các thế hệ sản phẩm và dịch vụ tiếp theo, và
- § nỗ lực tập trung phát triển để đưa sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường.

Trước đây, người ta rất ít chú ý đến việc phát triển các thước đo hiệu quả hoạt động cho quá trình phát triển và thiết kế sản phẩm. Điều này có thể do một số yếu tố. Nhiều thập kỷ trước, khi hệ thống

đo lường hiệu quả hoạt động của đa số các tổ chức được thiết lập, thì sự tập trung được đặt vào các quá trình hoạt động và sản xuất, chứ không phải vào việc nghiên cứu và phát triển. Điều này cũng hợp lý do người ta dùng nhiều tiền hơn vào các quá trình sản xuất, so với quá trình nghiên cứu và phát triển, và chìa khóa dẫn đến thành công là

sản xuất hiệu quả các sản phẩm có khối lượng lớn. Tuy nhiên, ngày nay nhiều tổ chức giành được lợi thế cạnh tranh từ một dòng liên tiếp các sản phẩm và dịch vụ được đổi mới, do đó R&D trở thành một yếu tố quan trọng hơn trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Sự thành công của quá trình này cần được thúc đẩy và đánh giá bởi những mục tiêu và thước đo cụ thể.

Tầm quan trọng của quá trình nghiên cứu và phát triển tăng lên cũng đã khiến các tổ chức chi thêm tiền vào quá trình này. Thực tế, một số doanh nghiệp chi nhiều tiền cho các quá trình nghiên cứu, thiết kế và phát triển hơn, so với quá trình hoạt động và sản xuất. Ví dụ, một nhà cung cấp linh kiện ô tô phát hiện ra rằng 10% chi phí của công ty đã được sử dụng cho các hoạt động thiết kế và phát triển, trong khi chi phí lao động sản xuất trực tiếp chỉ chiếm 9%. Thế nhưng, lao động trực tiếp được kiểm soát chặt chẽ với các chi phí chuẩn và một hệ thống rộng lớn của các phân tích sai biệt (variance analysis), trong khi các nhóm thiết kế và phát triển hầu như không có bất kỳ hệ thống tài chính nào giám sát mức chi tiêu hoặc đo đầu ra của họ. Hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động của nhiều công ty vẫn còn gắn với năng lực hoạt động hơn là tính hiệu quả và năng suất của các quá trình R&D.

Tất nhiên là mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào được sử dụng (tiền lương, trang thiết bị và vật liệu) trong suốt quá trình R&D và các yếu tố đầu ra đạt được (các sản phẩm và dịch vụ được đổi mới) yếu hơn nhiều và không chắc chắn bằng mối quan hệ trong các quá trình sản xuất. Trong quá trình sản xuất, các tiêu chuẩn có thể được xây dựng tương đối dễ dàng cho việc chuyển các nguồn lao động, vật tư, và thiết bị thành hàng hoá hoàn thiện. Một quá trình phát triển sản phẩm tiêu biểu trong ngành công nghiệp điện tử có thể trải qua

hai năm phát triển sản phẩm, sau đó là năm năm tiêu thụ. Vì vậy, chỉ số thành công đầu tiên của quá trình phát triển một sản phẩm có thể không xuất hiện trong ba năm (2 năm phát triển sản phẩm và năm đầu tiên bắt đầu bán sản phẩm). Các quá trình sản xuất với thời gian chu trình được đo trong những khoảng thời gian khác nhau, từ vài phút đến vài ngày, tuân theo việc sử dụng các tiêu chuẩn, sản lượng, và một loạt các thước đo năng suất để đánh giá và kiểm soát. Nhưng khó khăn trong đo lường việc chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra trong quá trình R&D không nên ngăn chặn các tổ chức xác định mục tiêu và thước đo một quá trình quan trọng như thế. Các công ty không nên rơi vào cái bẫy của cách nói: “nếu bạn không thể đo lường những gì bạn muốn, thì hãy muốn những gì bạn có thể đo lường.”

THƯỚC ĐO CHO VIỆC NGHIÊN CỨU CƠ BẢN VÀ ỨNG DỤNG

Advanced Micro Devices (AMD) [\[9\]](#), nhà sản xuất chất bán dẫn hàng đầu thế giới, cạnh tranh trong một ngành công nghiệp với sự thay đổi công nghệ vô cùng nhanh chóng. AMD tập trung nhiều thước đo của *thẻ điểm cân bằng* vào quá trình đổi mới. Công ty đã sử dụng các thước đo sau:

1. Tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm mới
2. Tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm độc quyền [\[10\]](#)
3. Tung ra sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh; và việc giới thiệu các sản phẩm mới so với kế hoạch.
4. Năng lực của quá trình sản xuất (mật độ của các con chip có thể được sản xuất trên một lát silic (silicon) rất mỏng).
5. Thời gian để phát triển các thế hệ sản phẩm tiếp theo.

Những thước đo này thể hiện được tầm quan trọng mà công ty đặt lên một quá trình đổi mới hiệu quả.

Analog Devices, cũng trong ngành kinh doanh bán dẫn, sử dụng một thước đo lợi nhuận đối với việc nghiên cứu và phát triển: tỷ lệ giữa lợi nhuận vận hành trước thuế (operating profit before taxes) trong một giai đoạn 5 năm so với tổng chi phí phát triển. Thước đo này có thể đo gộp tất cả các sản phẩm mới đã được tung ra, cũng như được ứng dụng trên cơ sở từng sản phẩm. Như một thước đo hiệu quả hoạt động, việc sử dụng tỷ lệ lợi nhuận vận hành (operating profit) so với chi phí phát triển cho các kỹ sư phát triển và thiết kế thấy được rằng: mục tiêu của hoạt động nghiên cứu và phát triển không chỉ là các thiết bị đổi mới và tinh vi về mặt kỹ thuật mà còn là các thiết bị có thị trường tiềm năng, tức là sẽ thu được nhiều hơn so với các khoản chi phí phát triển.

NHỮNG THƯỚC ĐO PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Bất chấp sự không chắc chắn vốn có trong nhiều hoạt động phát triển sản phẩm, các mô hình nhất quán có thể được khai thác trong một quá trình đo lường. Ví dụ, việc phát triển các sản phẩm được phẩm phải trải qua một quá trình liên tục, bắt đầu với việc kiểm tra số lượng lớn các hợp chất, sau đó nghiên cứu những hợp chất đầy hứa hẹn chi tiết hơn, chuyển từ phòng thí nghiệm đến thử nghiệm trên động vật, chuyển từ thử nghiệm trên động vật đến thử nghiệm trên con người, và sau đó xem xét kỹ lưỡng các quy trình cấp giấy chứng nhận và đánh giá tổng hợp của chính phủ. Mỗi giai đoạn có thể được đặc trưng bởi các thước đo, như năng suất (số lượng các hợp chất chuyển sang giai đoạn tiếp theo một cách thành công so với tổng số hợp chất ở giai đoạn đó), thời gian chu trình (các hợp chất ở trong giai đoạn này bao lâu), và chi phí (bao nhiêu tiền chi cho việc chế biến các hợp chất trong giai đoạn này). Các nhà quản lý có thể thiết lập mục tiêu để tăng năng suất, giảm thiểu cả chu trình thời gian lẫn chi phí ở từng giai đoạn của quá trình phát triển.

Một công ty điện tử đã thực hiện một bản phân tích nguyên nhân sâu xa về thời gian và chi phí cao của quá trình phát triển sản phẩm mới. Bản phân tích cho thấy rằng nguyên nhân hàng đầu khiến cho các thiết bị mới mất nhiều thời gian đưa ra thị trường là do các

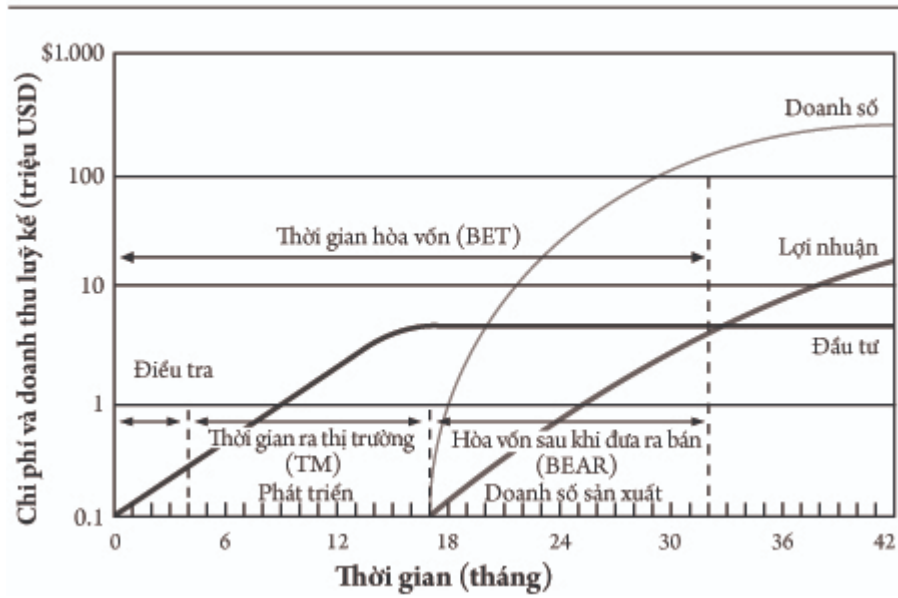
sản phẩm không hoạt động tốt trong lần thiết kế đầu tiên, và do đó phải được thiết kế lại và kiểm tra lại, thường là một vài lần. Vì vậy, trong khi công ty giữ lại thời gian đưa ra thị trường như là một thước đo kết quả quan trọng cho quá trình phát triển sản phẩm, thì họ cũng thêm vào một thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver measure), đó là: tỷ lệ phần trăm các sản phẩm mà bản thiết kế đầu tiên đáp ứng được đầy đủ chức năng đặc điểm kỹ thuật như khách hàng mong muốn. Một nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động khác là số lần bản thiết kế cần được sửa đổi, thậm chí chỉ một chút, trước khi nó được đưa vào sản xuất. Công ty này ước tính rằng mỗi lỗi thiết kế tốn 185 ngàn đô la. Với mức trung bình hai lỗi cho mỗi sản phẩm được đưa ra thị trường, và với 110 sản phẩm mới được đưa ra mỗi năm, thì tổng số tiền chi cho các lỗi thiết kế là khoảng 40 triệu đôla, số tiền này tương ứng với hơn 5% doanh thu. Cũng cần thêm vào tính toán này giá trị của doanh thu bị tổn thất từ việc giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường muộn, bởi nhiều lần chậm trễ thời gian trong việc thiết kế lại các sản phẩm để loại bỏ các sai sót.

Các kỹ sư của Hewlett-Packard đã phát triển một thước đo gọi là thời gian hòa vốn (break-even time, viết tắt là BET) để đo lường tính hiệu quả của chu kỳ phát triển sản phẩm của mình. ^[11] BET đo thời gian từ khi bắt đầu công việc phát triển sản phẩm cho đến khi sản phẩm được đưa ra thị trường và tạo ra đủ lợi nhuận để hoàn lại vốn đầu tư ban đầu được chi cho sự phát triển của sản phẩm (xem Hình 5-3). BET tập hợp 3 yếu tố quan trọng trong một quá trình phát triển sản phẩm có năng suất và hiệu quả trong một thước đo duy nhất. Trước tiên, đối với công ty, để hòa vốn cho quá trình nghiên cứu và phát triển, thì vốn đầu tư của công ty vào quá trình này phải được thu hồi. Vì vậy, BET không chỉ kết hợp kết quả từ quá trình phát triển sản phẩm mà còn cả chi phí của quá trình đó nữa. Điều đó tạo nên động cơ khiến cho quá trình phát triển sản phẩm hiệu quả hơn. Hai là, BET nhấn mạnh vào khả năng sinh lời. Các nhà quản lý tiếp thị, nhân viên sản xuất, và các kỹ sư thiết kế được khuyến khích làm việc với nhau để phát triển một sản phẩm đáp ứng nhu cầu thực tế của khách hàng, bao gồm việc cung cấp các sản

phẩm trong một kênh bán hàng hiệu quả với một mức giá hấp dẫn, và với một mức chi phí cho phép công ty đạt được lợi nhuận có thể giúp họ trả các chi phí đầu tư phát triển sản phẩm. Ba là, BET nhấn mạnh đến thời gian: nó khuyến khích sự ra mắt các sản phẩm mới nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh để công ty có thể kiếm được doanh thu cao hơn một cách nhanh chóng hơn để hoàn trả chi phí đầu tư phát triển sản phẩm.

Tuy là một thước đo hấp dẫn, BET thực hiện chức năng của một thước đo báo hiệu hành vi được mong muốn (desired behaviour) tốt hơn là của một thước đo kết quả. Thời gian hòa vốn hoàn hảo có thể đạt được bằng cách chỉ lựa chọn các dự án gia tăng hơn là dự án mang tính đột phá. Ngoài ra, thước đo này rất khó để tính trung bình cho nhiều dự án để tạo ra một thước đo BET tổng hợp – một dự án với một BET cực kỳ dài có thể làm sai lệch một chỉ số tổng hợp. Và cuối cùng, giá trị thực sự của thời gian hòa vốn cho một dự án không được bộc lộ cho đến tận rất lâu, sau khi quá trình phát triển sản phẩm được hoàn tất. Marv Patterson, phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật của công ty Hewlett-Packard đã kết luận: “Đó là một thước đo rất tốt cho việc mô tả các hành vi mong muốn mà một công ty đang cố gắng nuôi dưỡng trong quá trình phát triển sản phẩm của mình. Hơn nữa, nó được sử dụng rộng rãi trong phạm vi của *Hewlett-Packard* để đánh giá tính khả thi của các dự án riêng lẻ trước khi sắp xếp đầy đủ nhân viên cho dự án đó”.

Hình 5-3: Thước đo thời gian hòa vốn

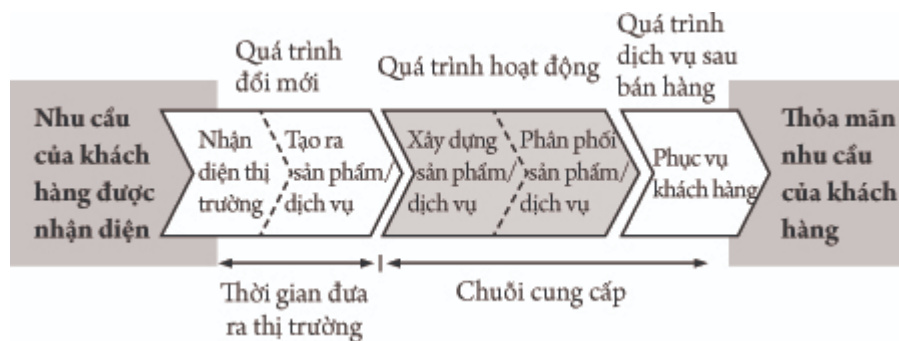


Kinh nghiệm của Hewlett-Packard với thước đo BET cho thấy: áp lực giảm thời gian chu trình và chi phí, đồng thời để tăng năng suất trong quá trình phát triển sản phẩm phải được cân bằng bởi các thước đo tính đổi mới của các sản phẩm được sản xuất. Nếu không các nhà thiết kế sản phẩm và các nhà phát triển cũng có thể nhấn mạnh sự cải tiến từ từ của sản phẩm, cái có thể đạt được một cách dễ dàng, nhanh chóng, và dễ dự đoán hơn là các sản phẩm mang tính đột phá hoàn toàn (breakthrough product). Các thước đo như lợi nhuận gộp từ sản phẩm mới có thể giúp phân biệt các sản phẩm đổi mới thực sự với các sản phẩm đơn thuần chỉ là sự mở rộng dòng sản phẩm và công nghệ hiện có. Một thước đo khác có thể được bắt nguồn từ nét đặc trưng về thời gian bán hàng từ việc giới thiệu sản phẩm mới. Sản phẩm cải tiến đôi chút, đại diện cho các mặt hàng mở rộng đơn thuần, chắc chắn sẽ chỉ có vòng đời vài năm, với doanh số bán hàng trong năm thứ 5 chỉ đạt một phần nhỏ so với trong năm thứ nhất hoặc thứ hai. Các sản phẩm hay dịch vụ được đổi mới hoàn toàn sẽ phải có vòng đời sản phẩm lâu hơn, và tỷ lệ doanh số cao hơn ở vài năm sau trong tương lai so với doanh số ban đầu.

Quá trình hoạt động/vận hành

Quá trình hoạt động (xem Hình 5-4) là một làn sóng ngắn của sự tạo ra giá trị trong các tổ chức. Nó bắt đầu với việc nhận được đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc với việc giao sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Quá trình này nhấn mạnh việc giao hàng có hiệu quả, chắc chắn, và kịp thời của các sản phẩm và dịch vụ hiện có cho khách hàng hiện tại.

Hình 5.4: Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại - quá trình hoạt động



Các hoạt động hiện tại có xu hướng được lặp đi lặp lại, từ đó người ta dễ áp dụng các phương pháp quản lý khoa học vào việc kiểm soát và cải thiện các quy trình nhận và xử lý các đơn hàng của khách hàng, sản xuất và bán, cũng như quy trình giao hàng. Theo truyền thống, các quy trình hoạt động này được giám sát và kiểm soát bởi các thước đo tài chính, như chi phí chuẩn, ngân sách, và các biến động / chênh lệch. Tuy nhiên, sau này việc quá tập trung vào các thước đo tài chính hạn hẹp như hiệu quả lao động, hiệu suất máy, và chênh lệch giá mua nguyên liệu đã dẫn đến những hành động rất khác thường: buộc lao động và máy móc luôn bận rộn sản xuất hàng dự trữ không liên quan đến đơn đặt hàng hiện tại của khách hàng, rồi chuyển hết nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác để đuổi theo giá mua rẻ hơn (nhưng bỏ qua các chi phí của các đơn đặt hàng khối lượng lớn, chất lượng kém, thời gian giao hàng không chắc chắn, và việc đặt hàng, nhận hàng, lập hoá đơn gián đoạn, và các quy trình thu thập giữa các nhà cung cấp có giá thấp hơn với khách hàng). Hiện tại các khiếm khuyết liên quan tới việc sử dụng các thước đo tính toán chi phí truyền thống trong thời gian chu trình

ngắn ngày nay và trong một môi trường tập trung vào khách hàng, chất lượng cao đã được rất nhiều tài liệu chỉ ra đầy đủ.” [\[12\]](#)

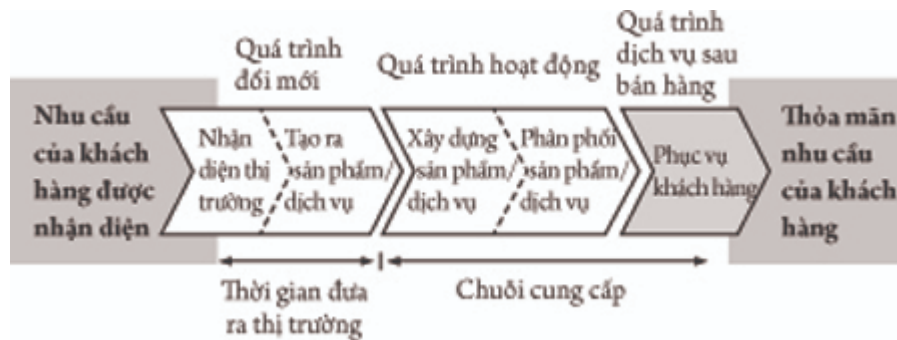
Trong những năm gần đây, ảnh hưởng của việc quản lý chất lượng toàn bộ (TQM) và những thực hành cạnh tranh dựa trên thời gian của các nhà sản xuất hàng đầu Nhật Bản đã khiến nhiều công ty phải bổ sung vào các thước đo chi phí / tài chính truyền thống bằng các thước đo về chất lượng và thời gian chu trình. [\[13\]](#) Các thước đo chất lượng, thời gian chu trình và chi phí của những quy trình hoạt động đã được phát triển rộng rãi trong suốt 15 năm qua. Một số khía cạnh của các thước đo này chắc chắn sẽ được đưa vào như là các thước đo hiệu quả hoạt động quan trọng trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại. Do các thước đo này có xu hướng phổ biến và không chỉ phát sinh từ phương pháp thẻ điểm, nên chúng tôi sẽ dành thảo luận về các thước đo thời gian, chất lượng và chi phí hoạt động của các quy trình hoạt động cho phần phụ lục của chương này.

Ngoài các thước đo này ra, các nhà quản lý có thể muốn đo lường các đặc điểm bổ sung cho các quy trình của mình, cũng như sự cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Các thước đo bổ sung như vậy có thể bao gồm cả thước đo tính linh hoạt, và thước đo đặc điểm riêng của sản phẩm hay dịch vụ tạo ra giá trị cho khách hàng. Ví dụ, các công ty có thể có hiệu quả hoạt động của các sản phẩm và dịch vụ độ dao (như có thể được đo bằng tính chính xác, kích thước, tốc độ, tính rõ ràng, hoặc sự tiêu thụ năng lượng). Điều này giúp họ kiếm được lợi nhuận bán hàng cao đối với các phân khúc thị trường mục tiêu. Các công ty có thể xác định được đặc điểm khác biệt về sản phẩm và dịch vụ của mình chắc chắn sẽ muốn tập trung và chú ý rằng việc đo lường trên *thẻ điểm cân bằng* có thể điều khiển được. Vì vậy, các thuộc tính quan trọng về hiệu quả hoạt động của sản phẩm và dịch vụ (ngoài thời gian hồi đáp, chất lượng, và chi phí) chắc chắn có thể được kết hợp vào thành phần của quy trình hoạt động trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại của *thẻ điểm cân bằng*.

Dịch vụ sau bán hàng

Giai đoạn cuối cùng trong chuỗi giá trị nội bộ là dịch vụ sau bán hàng (xem Hình 5-5). Dịch vụ sau bán hàng bao gồm hoạt động bảo hành và các sửa chữa, xử lý các khiếm khuyết của sản phẩm và các sản phẩm bị trả lại, cùng với việc thanh toán, chẳng hạn như quản lý thẻ tín dụng. Các công ty bán các hệ thống hoặc thiết bị tinh vi, như Otis Elevator [\[14\]](#) và General Electric Medical Systems (một nhà sản xuất thiết bị hình ảnh điện tử bao gồm máy chụp cắt lớp có sự trợ giúp của máy tính [CAT] và bộ tạo ảnh cộng hưởng từ [MRI]), đều biết rằng bất kỳ thời gian chết nào đối với các thiết bị của họ cũng là vô cùng tốn kém và gây bất tiện cho khách hàng. Cả hai công ty này đều làm tăng giá trị thiết bị của mình bằng cách cung cấp dịch vụ nhanh chóng, đáng tin cậy cho khách hàng để giảm thiểu sự gián đoạn đó. Thậm chí họ còn gắn công nghệ điện tử vào trong thiết bị của mình. Công nghệ này nhận biết và truyền tín hiệu đến nhân viên phụ trách dịch vụ của công ty khi thiết bị có dấu hiệu sắp xảy ra hỏng hóc. Công nghệ này giúp nhân viên sửa chữa xuất hiện kịp thời để thực hiện việc bảo dưỡng và sửa chữa, thường gây ngạc nhiên cho khách hàng, những người thậm chí còn chưa kịp nhận ra bất kỳ dấu hiệu hỏng hóc nào trong hoạt động của thiết bị! Các đại lý ô tô mới thành lập, như Acura và Saturn, xứng đáng giành được danh tiếng tốt đẹp bằng cách cung cấp dịch vụ khách hàng đã được cải thiện đáng kể cho công việc bảo hành, bảo dưỡng định kỳ và sửa chữa. Một yếu tố chính trong tập hợp giá trị mà các công ty xe hơi này cung cấp cho khách hàng của họ là đáp ứng nhiệt tình, thân thiện, phục vụ – bảo hành đáng tin cậy. Một số cửa hàng tổng hợp đưa ra các điều khoản hợp lý mà theo đó khách hàng có thể đổi hoặc trả lại hàng hóa.

Hình 5-5: Khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại – Quy trình dịch vụ sau bán hàng



Các công ty cố gắng đáp ứng kỳ vọng của khách hàng mục tiêu về dịch vụ sau bán hàng tốt hơn đều có thể đo hiệu quả hoạt động của mình bằng cách áp dụng một số thước đo tương tự như trong quá trình hoạt động về thời gian, chất lượng và chi phí (xem Phụ lục của chương này) cho các quy trình dịch vụ sau bán hàng. Bằng cách này, thước đo thời gian chu trình (cycle time), tính từ khi khách hàng có yêu cầu đến khi hoàn toàn giải quyết xong vấn đề, có thể dùng để đo tốc độ phản ứng với những trục trặc của sản phẩm. Thước đo chi phí có thể đánh giá tính hiệu quả – chi phí của các nguồn lực được sử dụng – đối với các quy trình dịch vụ sau bán hàng. Và thước đo về tương tự như “sản phẩm thiết kế tốt ngay lần đầu tiên” có thể dùng để đo tỷ lệ phần trăm các yêu cầu của khách hàng được xử lý với một cuộc gọi dịch vụ duy nhất, chứ không phải đòi hỏi nhiều cuộc gọi để giải quyết vấn đề.

Một khía cạnh khác của dịch vụ sau bán hàng là quá trình lập hóa đơn và thu tiền. Để giảm thời gian giữa thời điểm hoàn thành dự án và thời điểm thanh toán dứt điểm của khách hàng thì mục tiêu của Rockwater đã được trình bày ở phần trước trong chương này là một ví dụ hoàn hảo về việc đưa sự tập trung và kỷ luật vào một quá trình vô cùng quan trọng của dịch vụ sau bán hàng. Các công ty với doanh số bán chịu hoặc bán qua thẻ tín dụng cao chắc chắn sẽ cần phải áp dụng các thước đo chi phí, chất lượng, và thời gian chu trình đối với các quy trình lập hóa đơn, thu tiền, và giải quyết tranh chấp.

Các công ty buôn bán các hoá chất hay các vật liệu độc hại hoặc nhạy cảm với môi trường đều có thể đưa ra các thước đo hiệu quả hoạt động quan trọng liên quan đến việc xử lý an toàn các chất thải

và phụ phẩm từ quá trình sản xuất. Nhận ra rằng việc duy trì tốt các mối quan hệ xã hội và cộng đồng có thể là một mục tiêu chiến lược để tiếp tục hưởng một đặc quyền kinh doanh để hoạt động, các công ty đã xây dựng mục tiêu về hiệu quả hoạt động thân thiện với môi trường dưới dạng dịch vụ sau bán hàng. Các thước đo như chất thải và phế liệu được tạo ra trong quá trình sản xuất có thể tác động nhiều đến môi trường, có ảnh hưởng nhiều hơn so với việc làm đội chi phí lên chút ít của chúng.

KHÍA CẠNH QUY TRÌNH KINH DOANH NỘI TẠI TRONG MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP CỤ THỂ

Kenyon Stores

Kenyon Stores (giới thiệu trong chương trước) là một nhà bán lẻ quần áo có doanh số hàng tỉ đô la. Các nhà quản lý cao cấp của Kenyon đã xây dựng một mục tiêu đầy quyết tâm cho sự tăng trưởng doanh thu ở mức 150% trong giai đoạn 5 năm. Họ dự định đạt được mục tiêu đầy tham vọng này bằng cách cung cấp:

1. Một hình ảnh thương hiệu mạnh (premium brand);
2. Hàng hóa hợp thời trang, thiết kế đầy sáng tạo, chất lượng cao với giá thành hấp dẫn; và
3. Dịch vụ nhanh chóng, hiệu quả cùng với tính sẵn có của sản phẩm.

Kenyon đã thiết lập các mục tiêu khách hàng cụ thể và các thước đo (xem Chương 4) các thuộc tính của sản phẩm, mối quan hệ khách hàng, hình ảnh và thương hiệu. Để đạt các mục tiêu về khách hàng, Kenyon xác định 5 quy trình kinh doanh nội tại quan trọng:

1. Quản lý thương hiệu
2. Dẫn đầu về thời trang

3. Dẫn đầu về nguồn cung ứng
4. Tính sẵn có của hàng hóa
5. Kinh nghiệm mua sắm đáng nhớ

Hai quy trình đầu tiên trong số này là quản lý thương hiệu và dẫn đầu về thời trang có thể được coi là một phần quá trình đổi mới của Kenyon – nhận diện và gây ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng, phát triển các hàng hóa thời trang để đáp ứng các nhu cầu này. Ba quy trình cuối liên quan đến quá trình hoạt động – chuyển hàng hóa phù hợp đến các điểm bán hàng và cung cấp cho khách hàng “một kinh nghiệm mua sắm hoàn hảo”.

QUẢN LÝ THƯƠNG HIỆU

Trong quy trình quản lý thương hiệu, Kenyon xác định được 4 mục tiêu nhỏ:

1. Xác định khái niệm thương hiệu: Xây dựng Kenyon thành một thương hiệu quốc gia có ảnh hưởng lớn, chiếm nhiều phần hơn trong “chiếc tủ quần áo” của khách hàng mục tiêu.

2. Hạng mục hàng hóa chiếm ưu thế: Tiếp tục tăng trưởng trong các mặt hàng quần jeans và quần âu, được coi là các mặt hàng chiếm ưu thế hơn hẳn trong tổ hợp sản phẩm của Kenyon.

3. Định vị chiến lược: Mở rộng hình ảnh của Kenyon từ một nhãn hiệu tư nhân thành công đến một thương hiệu nổi tiếng được khách hàng công nhận.

4. Xác định khái niệm cửa hiệu: Phát triển chương trình tiếp thị và quá trình phân loại hàng hóa đã thành công.

Những mục tiêu nhỏ này hướng vào việc xây dựng một khái niệm và lòng trung thành của các khách hàng mục tiêu. Các thước đo

được lựa chọn cho các mục tiêu nhỏ này là:

1. Thị phần trong các hạng mục đã chọn (ví dụ, quần tây và quần jeans)
2. Sự công nhận thương hiệu (từ nghiên cứu thị trường)
3. Số lượng khách hàng mới mỗi năm

Các thước đo này nhằm phản ánh sự thành công của Kenyon trong việc thực hiện chiến lược quản lý thương hiệu của công ty.

DẪN ĐẦU VỀ THỜI TRANG

Dẫn đầu về thời trang là việc cung cấp cho các phân khúc khách hàng mục tiêu những mặt hàng thời trang hỗ trợ cho thương hiệu và ảnh hưởng đến thói quen mua sắm của khách hàng.

Dẫn đầu về thời trang tập trung vào sử dụng thông tin một cách hiệu quả để lựa chọn những mẫu hàng thời trang có thể đáp ứng kỳ vọng của khách hàng trong các hạng mục quần áo then chốt. Mục tiêu này truyền đạt được tầm quan trọng của việc sớm nhận diện được các xu hướng thời trang và sự phổ biến nhanh chóng của thông tin này để các mặt hàng then chốt có thể được đưa ra thị trường trước các đối thủ cạnh tranh. Thước đo được lựa chọn là số lượng các mặt hàng then chốt, trong đó Kenyon là thương hiệu đầu tiên hoặc thứ hai có mặt trên thị trường. Một thước đo xác định thời trang thứ hai là tỷ lệ doanh số của các mặt hàng vừa được đưa ra bán trong cửa hiệu. Việc xác định các mặt hàng được bao gồm trong thước đo này sẽ thay đổi theo từng năm để phản ánh các loại mặt hàng mới hoặc các mặt hàng phụ sẽ được nhấn mạnh mỗi năm.

DẪN ĐẦU VỀ NGUỒN CUNG ỨNG

Là một nhà bán lẻ, Kenyon biết rằng hoạt động xuất sắc của họ phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của các nhà cung cấp chính. Các nhà cung cấp này cần sản xuất hàng hoá nhanh chóng, đáp ứng nhanh và với chi phí thấp cho Kenyon để công ty này đạt được mục

tiêu đầy tham vọng. Khả năng dẫn đầu về nguồn cung nhấn mạnh sự phát triển và quản lý các nhà cung cấp, để khối lượng và tổ hợp mong muốn của hàng hóa chất lượng cao có thể nhanh chóng được sản xuất và phân phối. Nhân viên tại các cửa hiệu của Kenyon đã kiểm tra tất cả các lô hàng đến. Họ ghi lại tỷ lệ các hàng hóa không thể giao cho khách hàng vì các khiếm khuyết liên quan đến chất lượng. Thẻ điểm đo tỷ lệ tổng thể của hàng hóa bị trả lại do lỗi liên quan đến chất lượng, và có thể đánh dấu những hàng hóa bị trả lại này đối với từng nhà cung cấp một.

Thước đo khả năng dẫn đầu về nguồn cung ứng thứ hai xuất phát từ một thẻ điểm mới hình thành của một nhà bán lẻ: thước đo này đánh giá các nhà cung cấp theo các khía cạnh chất lượng, giá cả, thời gian chờ hàng, và các yếu tố đầu vào trong các quyết định thời trang.

TÍNH SẴN CÓ CỦA HÀNG HÓA

Tính sẵn có của hàng hóa liên quan đến mục tiêu “hoàn hảo về tồn kho hàng hóa”, trong đó sự hài lòng của khách hàng, doanh số bán hàng, và tổng lợi nhuận bán hàng sẽ đạt được bằng cách (1) mua đúng hàng hóa (về màu sắc và kích cỡ) và (2) dự trữ hàng phù hợp theo từng chủng loại tại đúng cửa hàng, trước khi khách hàng có nhu cầu. Để có một quá trình mua hàng xuất sắc thì yếu tố đầu tiên của mục tiêu này được đo bằng tỉ lệ các mặt hàng đã bán hết của cửa hàng, chỉ tính các mặt hàng chính được lựa chọn. Để tránh hàng tồn kho dư thừa, cần cân bằng thước đo với một thước đo về chu chuyển tồn kho (inventory turn) đối với các mặt hàng chính được lựa chọn đó.

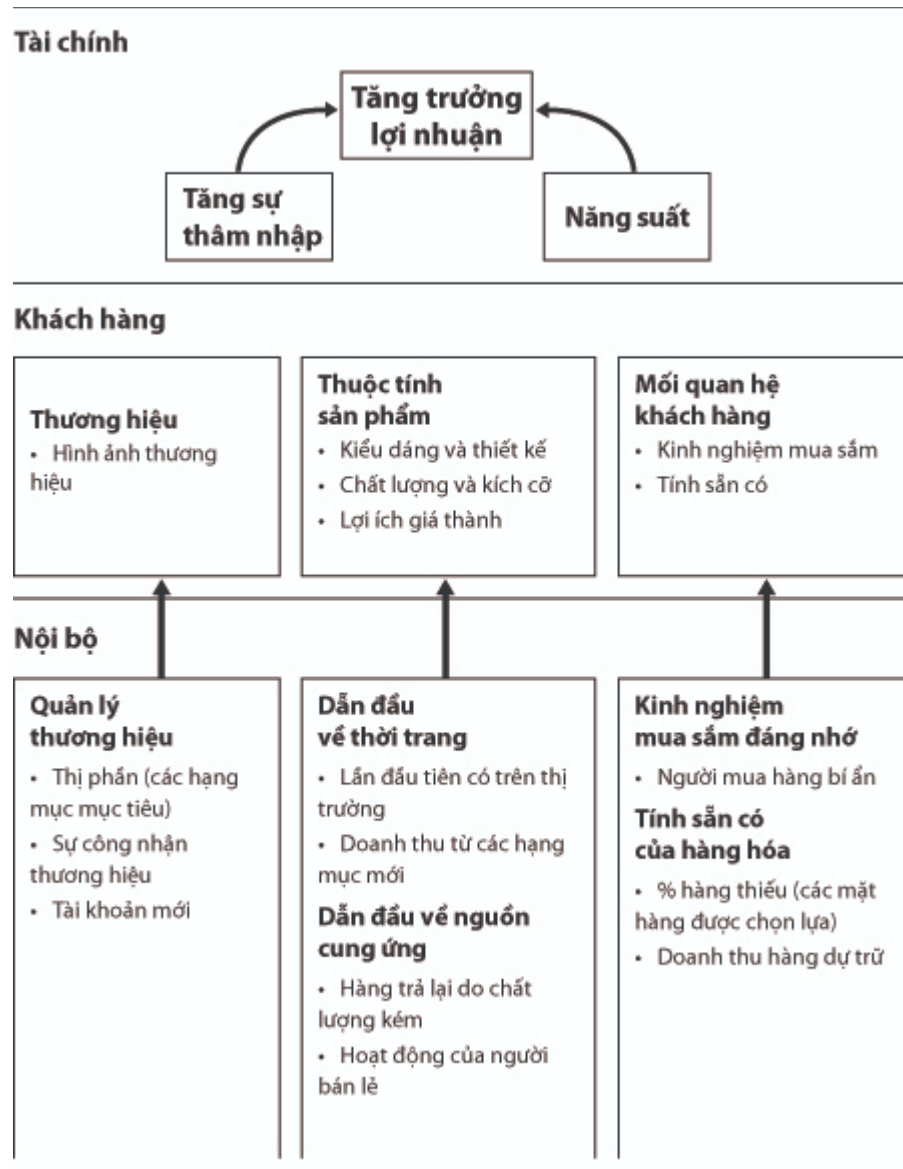
Yếu tố thứ hai, sắp xếp đúng sản phẩm vào đúng cửa hàng, cần sử dụng hai thước đo. Một là tổng lượng hàng giảm giá. Thước đo phân phối sản phẩm thứ hai là tỷ lệ của hàng hóa đã được chuyển giao giữa các cửa hàng.

KINH NGHIỆM MUA HÀNG ĐÁNG NHỚ

Một thước đo cho mục tiêu kinh nghiệm mua sắm đáng nhớ của Kenyon đã được mô tả trong Chương 4: một đánh giá theo 6 yếu tố về một “kinh nghiệm mua sắm hoàn hảo”. Thước đo này đã chiếm giữ một vị trí trong cả khía cạnh khách hàng và khía cạnh quy trình kinh doanh nội tại. Ngoài thước đo đã được điều chỉnh này, Kenyon còn xin phản hồi từ khách hàng; điểm số về sự hài lòng của khách hàng với những kinh nghiệm mua sắm của họ cũng được tích hợp thêm vào trong mục tiêu nhỏ này.

Tập hợp hoàn chỉnh các mục tiêu trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại và các thước đo, cùng với mối liên kết của chúng với các mục tiêu khía cạnh khách hàng, được thể hiện trong Hình 5-6.

Hình 5-6: Thẻ điểm nội bộ và các mối liên kết – Kenyon Stores



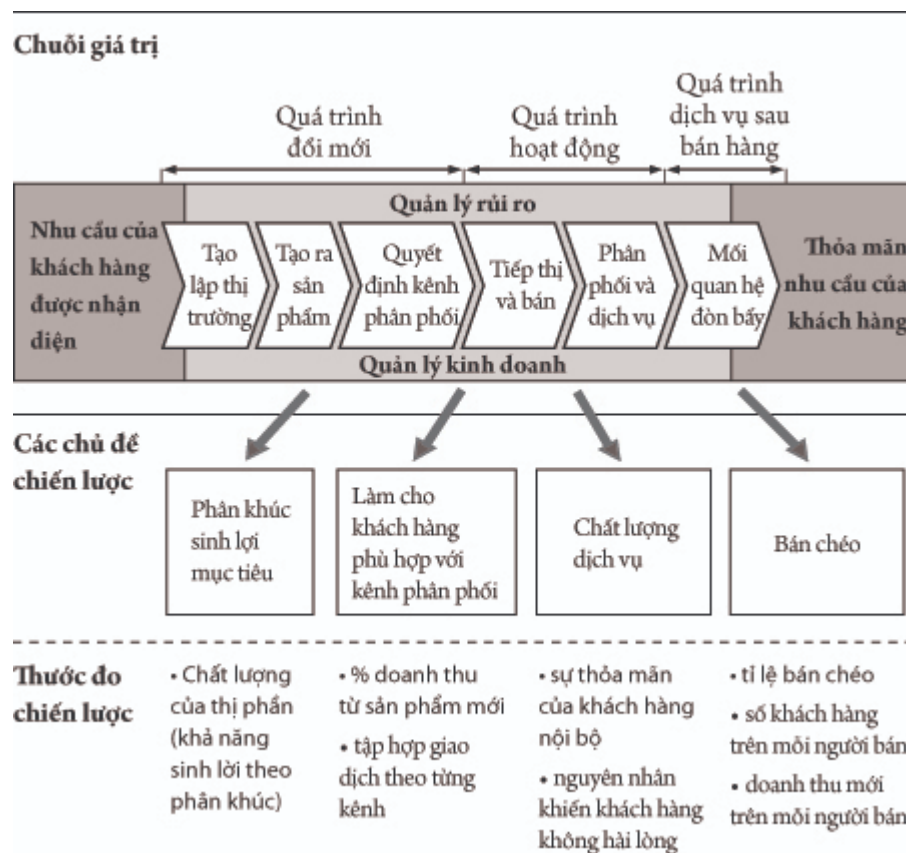
Metro Bank

Khía cạnh nội bộ của Metro Bank (xem Hình 5-7) tuân theo trình tự tương tự của các mục tiêu của chuỗi giá trị mà chúng tôi mô tả cho Kenyon. Trong quá trình đổi mới, năng lực nhận diện và bán hàng của Metro Bank trong các phân khúc thị trường có khả năng sinh lời được đo bằng lợi nhuận trong phân khúc thị trường mục tiêu. Thước đo này được thực hiện thông qua hệ thống tính toán chi phí dựa trên hoạt động mở rộng. Hệ thống này có thể đưa ra một

bản tổng kết lời lỗ hàng tháng cho mỗi tài khoản trong số 3 triệu tài khoản tại ngân hàng. Khả năng tạo ra sản phẩm mới cho khách hàng mục tiêu được đo bằng tỷ lệ phần trăm doanh thu từ các sản phẩm mới. Và khả năng cung cấp các sản phẩm thông qua các kênh phân phối mong muốn được đo bằng tỷ lệ các giao dịch được thực hiện thông qua các kênh khác nhau (ATM, người thu ngân, máy tính trung gian).

Một mục tiêu quan trọng của khía cạnh nội bộ là tăng năng suất của người bán hàng, cả bằng cách bán cho nhiều khách hàng hơn trong các phân khúc mục tiêu và bằng cách tăng chiều sâu của mối quan hệ mà ngân hàng đã có với các khách hàng mục tiêu của mình. Mục tiêu năng suất này được phản ánh trong ba thước đo chiến lược được thể hiện dưới chủ đề chiến lược bán chéo (Cross-Sell) trong Hình 5-7.

Hình 5-7: Thẻ điểm nội bộ – Metro Bank



Việc phân phối các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng được đo bằng hai chỉ số tổng hợp:

§ “Nguyên nhân khiến khách hàng không hài lòng”
(Trailway to Trolls)

§ Sự thỏa mãn của khách hàng nội bộ

Thước đo “nguyên nhân khiến khách hàng không hài lòng” (từ *trolls* chỉ những khách hàng không cảm thấy vừa lòng; xem thêm phần phụ lục) là một chỉ số bao gồm 100 thất bại khác nhau trong của việc cung cấp dịch vụ mà có thể khiến khách hàng không hài lòng. Các thành phần trong chỉ số “nguyên nhân khiến khách hàng không hài lòng” được công bố công khai cho nhân viên tại tất cả chi nhánh và văn phòng của ngân hàng để cho mỗi nhân viên đều ý thức được các khuyết điểm cần phải tránh. Các chỉ số hài lòng của khách hàng nội bộ được xây dựng dựa trên các cuộc khảo sát hàng tháng của khách hàng được lựa chọn ngẫu nhiên trong các phân khúc mục tiêu của ngân hàng.

Tóm lại, khía cạnh nội tại của Metro Bank đo năng lực của ngân hàng trong việc nhận diện các phân khúc thị trường có khả năng sinh lời, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới cho các phân khúc này, bán sản phẩm mới và sản phẩm hiện có cho khách hàng trong các phân khúc này, và phục vụ những khách hàng một cách hiệu quả và kịp thời mà không có các sai sót dịch vụ nào.

Pioneer Petroleum

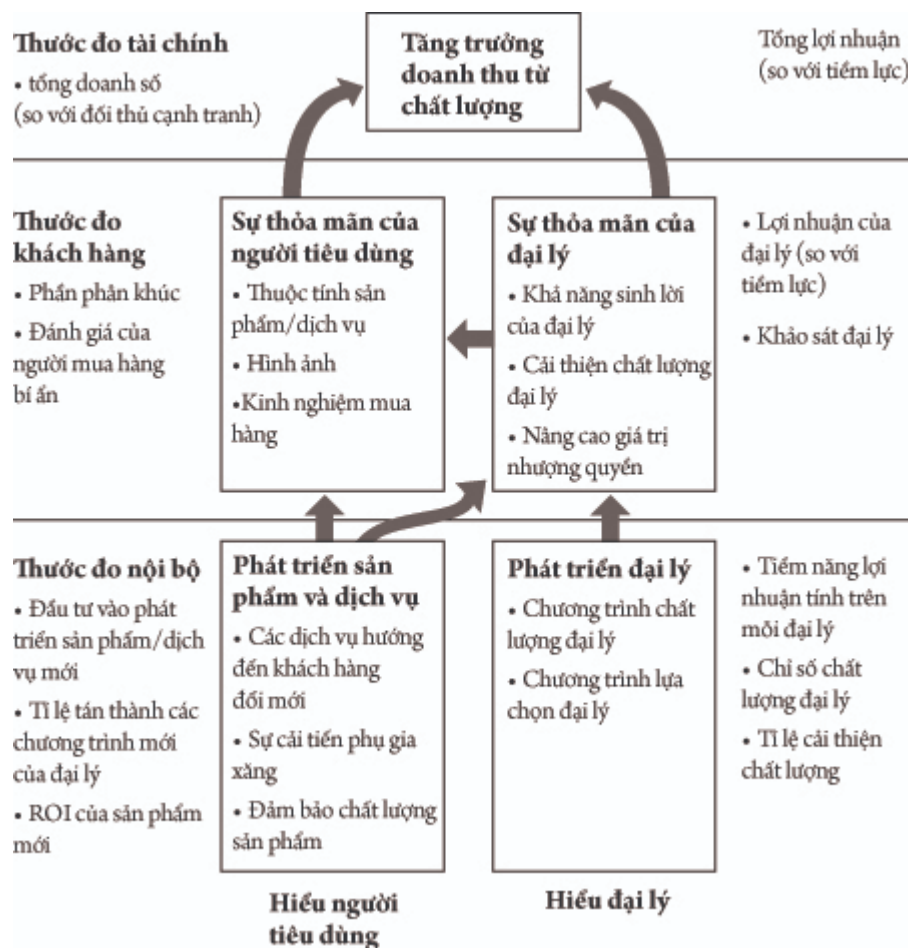
Ví dụ thứ ba của chúng tôi minh họa khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại của Pioneer Petroleum. Từ chương 4, chúng ta hãy nhớ lại rằng Pioneer đã phải đáp ứng được các mục tiêu từ hai loại khách hàng: khách hàng trực tiếp của mình, các đại lý bán buôn xăng dầu; và người tiêu dùng – người cuối cùng mua các sản phẩm của Pioneer tại các cửa hàng bán lẻ. Khía cạnh nội tại của Pioneer đã

phải kết hợp các mục tiêu và các thước đo có thể đáp ứng được kỳ vọng của cả các nhà bán lẻ xăng và những người điều khiển ô tô.

Đối với các nhà bán lẻ xăng đầu của Pioneer (xem cột bên tay phải trong Hình 5-8), Pioneer đã thiết lập một mục tiêu khách hàng về sự hài lòng của các nhà bán lẻ / đại lý. Các mục tiêu của quy trình nội tại để đạt được kết quả này bao gồm:

- § Phát triển sản phẩm và dịch vụ mới
- § Phát triển đại lý

Hình 5-8: Thẻ điểm nội bộ và các mối liên kết – Pioneer Petroleum



Mục tiêu phát triển sản phẩm và dịch vụ mới thực sự thúc đẩy các mục tiêu về sự hài lòng của cả đại lý lẫn người tiêu dùng. Pioneer có thể là một nhà cung cấp hấp dẫn hơn đối với các đại lý bằng cách cung cấp cho họ các sản phẩm và dịch vụ khác biệt để họ không phải cạnh tranh về khách hàng trên cơ sở giá cả. Các sản phẩm và dịch vụ mới của Pioneer cũng hấp dẫn đối với người tiêu dùng trong ba phân khúc thị trường mục tiêu của mình, những người này đang tìm kiếm các trạm xăng dầu cung cấp đầy đủ các sản phẩm và dịch vụ. Thước đo cho mục tiêu này là thu nhập từ các dịch vụ và sản phẩm không phải là xăng dầu, trong đó bao gồm thu nhập từ các cửa hàng tạp hóa và khu dịch vụ. Thước đo này cũng được so sánh với “điểm chuẩn” là những công ty hàng đầu trong ngành này. Cả tổng thu nhập từ các nguồn không phải là xăng dầu cũng như doanh số bán hàng trên mỗi foot vuông (1 foot vuông = 929 cm²) đều được tính toán.

Mục tiêu phát triển các đại lý đã được hoàn thành bởi hai thước đo. Pioneer thiết lập một bộ dụng cụ cho các đại diện tiếp thị của công ty. Bộ dụng cụ này giúp các đại diện thực hiện các cuộc gọi cho người mua tập trung và có hiệu quả hơn và nó cũng cung cấp một khuôn mẫu cho các đại diện tiếp thị đánh giá hiệu quả hoạt động của các đại lý riêng lẻ theo bảy khía cạnh:

1. Quản lý tài chính
2. Khu dịch vụ
3. Quản lý nhân sự
4. Hoạt động rửa xe
5. Cửa hàng tạp hóa
6. Hoạt động mua xăng
7. Kinh nghiệm mua hàng tốt hơn

Những đánh giá này đã đem đến cho các đại lý riêng lẻ phản hồi về các cơ hội cải tiến của họ. Các đánh giá đã được tập hợp thành một chỉ số mà Pioneer giám sát, nhằm xác định xem công ty đã cải thiện thành công chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đại lý nhượng quyền của mình hay chưa. Pioneer cũng coi việc duy trì các đại lý chính là một thước đo cho việc liệu họ có đang duy trì được lòng trung thành của các đại lý có lợi nhuận và doanh thu cao hay không.

Đối với người tiêu dùng cuối cùng, ngoài mục tiêu phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, Pioneer đã xác định một mục tiêu quảng bá hình ảnh thương hiệu. Mục tiêu này được đo bằng thị phần của Pioneer tại các khu vực địa lý trọng điểm trong số ba phân khúc thị trường người tiêu dùng mục tiêu: Các chiến binh đường phố, khách hàng trung thành, và thế hệ F3s (xem lại phần mô tả trong Chương 3). Để đánh giá xem liệu các đại lý nhượng quyền của công ty có đang cung cấp một kinh nghiệm mua hàng tốt hơn cho người tiêu dùng mục tiêu không, Pioneer đã tận dụng một biện pháp đánh giá mua hàng bí ẩn, theo đó một bên thứ ba độc lập đến mua hàng tại mỗi trạm hàng tháng (đồng thời hàng quý, người mua hàng bí ẩn này cũng mua hàng tại các đối thủ cạnh tranh trong khu vực). Người mua hàng bí ẩn mua xăng và đồ ăn nhẹ, sau đó tính toán điểm chất lượng của đại lý. Điểm số này có thể được so sánh với hiệu quả hoạt động trước đây của trạm xăng và với các trạm cạnh tranh. Điểm số này xét chủ yếu trên năm lĩnh vực chính:

1. Điều kiện bên ngoài trạm
2. Các khu dịch vụ
3. Khu vực bán hàng
4. Nhân sự
5. Phòng vệ sinh

Các đánh giá của người mua hàng bí ẩn cung cấp thông tin và động lực cho các đại lý nhượng quyền (franchised dealers) để đưa ra các tập hợp giá trị (value propositions) có thể thu hút người tiêu dùng trong ba phân khúc mục tiêu của Pioneer.

TỔNG KẾT

Trong khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại, các nhà quản lý xác định các quá trình quan trọng mà họ phải làm tốt hơn nữa nếu họ muốn đạt được các mục tiêu của các cổ đông và các phân khúc khách hàng mục tiêu. Các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động thông thường vốn chỉ tập trung vào giám sát và cải thiện chi phí, chất lượng, và các thước đo dựa trên thời gian của các quá trình kinh doanh hiện tại. Ngược lại, cách tiếp cận của *thẻ điểm cân bằng* cho phép các nhu cầu cho hoạt động của các quá trình nội bộ được bắt nguồn từ các kỳ vọng của các khách hàng bên ngoài cụ thể.

Một sự phát triển gần đây là việc kết hợp quá trình đổi mới như là một thành phần tối quan trọng của khía cạnh quy trình kinh doanh nội tại. Trước tiên, quá trình đổi mới làm nổi bật tầm quan trọng của việc nhận diện các đặc điểm của các phân khúc thị trường mà tổ chức mong muốn thỏa mãn các sản phẩm và dịch vụ của mình trong tương lai, và sau đó là việc thiết kế cũng như phát triển các sản phẩm và dịch vụ sẽ làm hài lòng những phân khúc mục tiêu đó. Cách tiếp cận này khiến cho tổ chức chú trọng nhiều về các quá trình nghiên cứu, thiết kế, và phát triển để ra sản phẩm, dịch vụ, và thị trường mới.

Quá trình hoạt động vẫn quan trọng và các tổ chức cần phải xác định chi phí, chất lượng, thời gian, và đặc điểm hoạt động (xem phụ lục). Những điều này sẽ cho phép tổ chức cung cấp những sản phẩm và dịch vụ cao cấp cho khách hàng mục tiêu hiện tại. Cuối cùng, quy trình dịch vụ sau bán hàng, khi thích hợp, cho phép các công ty thể hiện những ưu điểm trong các khía cạnh quan trọng của dịch vụ hậu mãi.

PHỤ LỤC

QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG – CÁC THƯỚC ĐO THỜI GIAN, CHẤT LƯỢNG VÀ CHI PHÍ

Đo lường thời gian quy trình

Tập hợp giá trị (value propositions) được chuyển tải đến các khách hàng mục tiêu thường bao gồm thời gian hồi đáp ngắn (short response time) như một thuộc tính hoạt động cực kỳ quan trọng (xem thêm trong phần thảo luận của chương 4). Nhiều khách hàng đánh giá cao thời gian chờ hàng ngắn, đo bằng khoảng thời gian từ lúc họ đặt hàng đến khi họ nhận được sản phẩm hoặc dịch vụ mong muốn. Họ cũng quan tâm đến thời gian giao hàng đáng tin cậy, dựa trên việc giao hàng đúng hẹn. Nhìn chung các công ty sản xuất thường có hai phương pháp để đảm bảo thời gian giao hàng tới khách hàng nhanh chóng và đáng tin cậy. Cách thứ nhất là xây dựng quy trình sản xuất và thực hiện đơn đặt hàng hiệu quả, đáng tin cậy, không có khiếm khuyết, chu kỳ ngắn để có thể đáp ứng đơn hàng của khách một cách nhanh chóng. Cách thứ hai là sản xuất và tồn kho nhiều loại sản phẩm nhằm đảm bảo bất cứ yêu cầu nào của khách hàng cũng được đáp ứng. Cách thứ nhất giúp nhà sản xuất giảm chi phí và trở thành nhà cung cấp kịp thời. Còn cách thứ hai thường dẫn đến chi phí rất cao cho sản xuất, lưu trữ hàng hóa và sản phẩm trở nên lỗi thời cũng như không thể đáp ứng nhanh chóng cho các đơn hàng đối với những sản phẩm không thuộc danh mục hàng tồn kho (vì các quy trình sản xuất thường chỉ lo sản xuất các mặt hàng hay được tồn kho nhiều). Vì rất nhiều công ty sản xuất đang cố gắng chuyển từ cách thứ hai (sản xuất số lượng lớn hàng hóa để dự phòng) sang cách thứ nhất (sản xuất theo những đơn đặt hàng nhỏ nhưng kịp thời), việc giảm thời gian chu trình và thời gian xử lý nguyên vật liệu (throughput time, hay thời gian thông lượng) của các quy trình nội bộ đã trở thành mục tiêu rất quan trọng trong khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ. Thời gian chu trình hoặc thời gian thông lượng có thể được đo bằng nhiều cách khác nhau. Điểm xuất phát của chu kỳ có thể là khoảng thời gian khi:

1. đơn đặt hàng được nhận về
2. đơn đặt hàng hoặc đợt sản xuất được lên lịch
3. nguyên liệu thô cho đơn hàng hay đợt sản xuất được đặt hàng
4. nguyên liệu thô được nhận
5. quy trình sản xuất theo đơn đặt hàng hoặc theo đợt bắt đầu được vận hành

Tương tự như thế, điểm kết thúc của chu kỳ có thể tương ứng với thời gian khi:

1. quy trình sản xuất theo đơn hàng hay theo đợt được hoàn tất
2. các sản phẩm được sản xuất theo đơn hàng hoặc theo đợt trong danh mục hàng hóa đã hoàn thành có thể được đưa ra thị trường được
3. sản phẩm theo đơn đặt hàng được giao đến người đặt hàng
4. khách hàng nhận được hàng theo đơn

Việc lựa chọn thời điểm bắt đầu hay kết thúc được quyết định bởi quy mô của quy trình hoạt động, mà tại đó người ta muốn giảm thời gian chu trình. Định nghĩa khái quát nhất đối với việc hoàn tất một chu kỳ hoàn thành đơn đặt hàng sẽ bắt đầu từ việc nhận đơn đặt hàng của khách hàng và kết thúc khi khách nhận được hàng. Một định nghĩa hẹp hơn, nhắm tới việc cải thiện dòng nguyên liệu vật chất trong một nhà máy, có thể tương ứng với khoảng thời gian khi một đợt sản xuất bắt đầu cho đến khi thành phẩm ra lò. Cho dù là theo định nghĩa nào chẳng nữa, một tổ chức sẽ liên tục đo lường thời gian chu trình và đặt ra các tiêu chí cho nhân viên để giảm thiểu tổng số thời gian chu trình đó.

Một thước đo được nhiều tổ chức sử dụng, cố gắng để chuyển sang các quy trình tổ chức sản xuất đúng hạn, là hiệu quả của chu kỳ sản xuất (MCE: manufacturing cycle effectiveness) được công thức hóa như sau:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Thời gian xử lý (Processing time)}}{\text{Thời gian thông lượng (Throughput time)}}$$

Tỷ số này nhỏ hơn 1 vì:

Thời gian thông lượng	=	Thời gian xử lý	+	Thời gian kiểm tra	+	Thời gian vận chuyển	+	Thời gian chờ đợi/lưu trữ
-----------------------	---	-----------------	---	--------------------	---	----------------------	---	---------------------------

Với nhiều quá trình hoạt động, thời gian xử lý (*processing time* : khoảng thời gian khi sản phẩm thực sự được tạo ra trên máy hay dây chuyền sản xuất) chỉ bằng chưa tới 5% của thời gian thông lượng (*throughput time* : tổng thời gian xử lý nguyên liệu đầu vào): tổng thời gian thông lượng có thể là 6 tuần (tương đương 30 ngày làm việc) nhưng thời gian xử lý thực sự chỉ là 1-2 ngày mà thôi. Trong suốt khoảng thời gian còn lại, một phần của sản phẩm hay toàn bộ sản phẩm được kiểm tra, di chuyển trong nhà máy, hoặc chỉ để xếp hàng trong kho, trên nền nhà trong nhà máy hoặc chỉ ngay trước hay sau quá trình hoạt động xử lý (processing operation) cho đến khi quá trình hoạt động tiếp theo được lên lịch, thì máy móc mới được cài đặt và các bộ phận được sắp đặt cố định lại. Trong một quy trình tổ chức sản xuất Just-in-time lý tưởng, thời gian thông lượng đối với một bộ phận chỉ vừa bằng thời gian xử lý. Trong điều kiện lý tưởng này, tỷ số MCE nói trên bằng 1, một mục tiêu rất cao giống như mục tiêu về tỷ lệ sản phẩm lỗi bằng zero. Mục tiêu lý tưởng như vậy có thể không bao giờ đạt được, nhưng thật sự đáng để chúng ta phấn đấu đạt đến.

Kết luận rút ra từ tỷ lệ MCE là tất cả thời gian, ngoài thời gian xử lý – thời gian dùng để kiểm tra, làm lại các sản phẩm bị lỗi, vận chuyển hay chờ đợi từ quy trình này sang quy trình tiếp theo, đều là thời gian lãng phí, hay còn gọi là thời gian không có giá trị [\[15\]](#) (NVAT). Khoảng thời gian này là lãng phí vì dạng vật chất của sản phẩm không được làm tăng giá trị để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Còn hàng hóa cần giao đến cho khách hàng thì lại bị trì hoãn, nên không có giá trị gia tăng nào trong suốt thời gian trì hoãn đó cả. Khi tỷ lệ MCE tiến đến 1, nhà sản xuất biết được tổng thời gian lãng phí trong quá trình vận chuyển, kiểm tra, sửa chữa, lưu trữ sản phẩm đang giảm dần và khả năng đáp ứng nhanh chóng các đơn hàng của khách hàng đang được cải thiện.

ÁP DỤNG CÁC THUỐC ĐO THỜI GIAN XỬ LÝ VÀO CÁC NGÀNH DỊCH VỤ.

Tuy các quy trình sản xuất đúng lúc (just-in-time) và tỷ số hiệu quả của chu kỳ sản xuất (MCE) được phát triển cho các quy trình hoạt động sản xuất, chúng chỉ mới được áp dụng được cho các công ty dịch vụ. Nói gì thì nói, việc giảm thời gian lãng phí trong quy trình phân phối dịch vụ còn quan trọng hơn nhiều so với các công ty sản xuất, bởi vì người tiêu dùng ngày càng mất kiên nhẫn trong việc bị buộc phải chờ đợi để được đáp ứng dịch vụ mà họ mong muốn.

Một ví dụ là từ ngành ngân hàng. Nhiều người trong số chúng ta đã quen với quá trình để được chấp thuận giải ngân cho khoản vay thế chấp mua nhà. Trước tiên ta phải đến một chi nhánh ngân hàng địa phương, điền đầy đủ vào một mẫu chi tiết tất cả các thông tin về quá trình công tác, lương, tài sản và các khoản nợ, cũng như những mô tả về ngôi nhà mà bạn định mua. Sau khi chúng ta điền đủ các thông tin rồi, nhân viên ngân hàng sẽ cảm ơn chúng ta đã tin tưởng và lựa chọn ngân hàng của họ và thông báo rằng trong 3 cho tới 4 tuần sau đó mới biết được khoản thế chấp có được phê duyệt hay không.

Một phó giám đốc ngân hàng, đã rất quen thuộc với chu trình thời gian thông thường cho những đề nghị như vậy là 26 ngày, yêu cầu nhân viên theo dõi xem thực sự mất bao nhiêu thời gian để xử đơn đó trong khoảng thời gian nói trên. Câu trả lời hóa ra là chỉ mất đúng 15 phút, trong khi thực tế bị kéo dài tận 26 ngày, một tỷ lệ MCE là 0,0004 (0,25 giờ/[26 ngày x 24 giờ mỗi ngày]). Vị phó giám đốc đặt ra mục tiêu thiết kế lại quy trình phê duyệt để làm sao chỉ mất 15 phút kể từ khi điền đủ vào đơn cho đến khi đưa ra quyết định cho câu trả lời có hoặc không được thể chấp. Mục tiêu này tương ứng với tỷ lệ MCE ở mức 1. Đội ngũ nhân viên ngân hàng sẽ tiếp tục tất cả công việc xử lý mang lại giá trị gia tăng, loại bỏ những khoảng thời gian lãng phí không mang lại giá trị gia tăng. Ban đầu, tất cả nhân viên liên quan đến quy trình phê duyệt thể chấp đều phàn nàn rằng đây là một mục tiêu không thể thực hiện được. Chẳng hạn, tham khảo thông tin tín dụng (credit references: tìm hiểu thêm thông tin tín dụng về khách hàng xin vay – ND) là một quá trình không thể bỏ qua và cần phải được xác nhận, quá trình này thường phải mất ít nhất 1-2 tuần. Tuy nhiên, sau khi tìm hiểu kỹ, người ta thấy có thể thực hiện việc này bằng cách trực tuyến (on-line) với hầu hết các hồ sơ khách hàng. Nhiều công việc phân tích và tiến trình phê duyệt cũng có thể được tự động hoá. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin cao, một quy trình kỹ thuật xét duyệt đơn thể chấp đã được thiết kế giúp rút ngắn quá trình này xuống còn 15 phút. Vì vậy, sau khi điền đủ thông tin vào đơn xin thể chấp, khách hàng được chỉ dẫn xuống tiệm cafe gần đó nhằm nhai một tách cà phê và khi họ quay trở lại thì đã có kết quả rồi [\[16\]](#). Quy trình phê duyệt đơn thể chấp trong vòng 15 phút cuối cùng đã trở nên rất thu hút khách hàng ở phân khúc thị trường rộng.

Các nghiên cứu tương tự trong các ngành dịch vụ khác cũng cho kết luận tương tự: thời gian chu trình chăm sóc khách hàng rất lâu, trong khi thời gian xử lý thực sự thì lại quá ngắn. Các công ty cho thuê ô tô và một vài chuỗi khách sạn giờ đây đã thực hiện tự động hóa toàn bộ việc đăng kí và thanh toán cho các phân khúc khách hàng mục tiêu. Điều này khiến cho các khách hàng không cần phải chờ đến lượt để được sử dụng dịch vụ khi họ truy cập dịch vụ

lần đầu hay hoàn tất sử dụng dịch vụ. Vì vậy, các công ty cố gắng giao sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu tới các khách hàng mục tiêu có thể đặt ra các mục tiêu có tỷ lệ MCE gần bằng 1, như thế sẽ rút ngắn được đáng kể thời gian chờ hàng đối với những đơn đặt hàng.

ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG QUY TRÌNH

Ngày nay hầu như tất cả các tổ chức đều quan tâm đến sáng kiến chất lượng và chương trình chất lượng. Đo lường là một phần quan trọng trong bất cứ một chương trình nào như vậy, vì thế các doanh nghiệp đều quen thuộc với một loạt các thước đo về chất lượng quy trình:

- § Quy trình tỷ lệ một trên một triệu lỗi
- § Năng suất (tỷ lệ danh mục hàng sản xuất ra tốt trên số nguyên liệu đầu vào tốt)
- § Sự lãng phí
- § Phế liệu
- § Hàng phải làm lại
- § Hàng bị trả lại
- § Tỷ lệ phần trăm của các quy trình theo kiểm soát quy trình thống kê

Đặc biệt, các tổ chức trong ngành dịch vụ cần phải nhận diện được những khiếm khuyết trong các quy trình nội bộ. Các quy trình này có thể ảnh hưởng bất lợi đến chi phí, khả năng hồi đáp hay sự hài lòng của khách hàng. Từ đó họ có thể phát triển các thước đo điều chỉnh về những thiếu sót chất lượng. Metro Bank đã phát triển một chỉ số, được coi như một trong những thước đo về chất lượng dịch vụ gọi là “nguyên nhân khiến khách hàng không vừa lòng” (“Trailway

to Trolls”, Trolls: ám chỉ những người khách không hài lòng với dịch vụ của ngân hàng này) để chỉ ra những khiếm khuyết trong các quy trình nội bộ làm cho khách hàng không hài lòng. Chỉ số này bao gồm các mục như sau:

- § Thời gian chờ đợi lâu
- § Thông tin thiếu chính xác
- § Truy cập thông tin bị từ chối hoặc trì hoãn
- § Yêu cầu hoặc giao dịch không hoàn thành
- § Thất thoát tài chính cho khách hàng
- § Khách hàng không được chăm sóc chu đáo
- § Việc trao đổi thông tin không hiệu quả

Một thước đo chất lượng đòi hỏi đặc biệt khắt khe, tương tự tỷ lệ MCE được mô tả trước đó là năng suất lần đầu (viết tắt là FPY) [\[17\]](#). Hai câu chuyện thực tế sau đây sẽ minh họa cho tầm quan trọng của thước đo này.

National Motors

Vài năm trước đây, một trong số tác giả cuốn sách này đã đến thăm một công ty sản xuất ô tô lớn, ở đây chúng tôi tạm gọi họ bằng cái tên National Motors (để không ảnh hưởng xấu đến những người đã mắc lỗi). Một người quản lý hướng dẫn khách tham quan một vòng nhà máy, ông ta nhấn mạnh về sự chuyển đổi của nhà máy thành một môi trường hoạt động kịp thời (just-in-time) và chất lượng toàn diện. Để minh họa cho sự thành công của sáng kiến chất lượng hoàn diện, một biểu ngữ ở cuối dây chuyền sản xuất thông báo rằng nhà máy đã đạt được một điểm số hoàn hảo là 155 tại điểm kiểm tra cuối cùng của thành phẩm. Sau đó nhà quản lý này chỉ cho

người khách tham quan (ông này đang cảm thấy rất ấn tượng!) khu vực nhận nguyên liệu. Nơi này trước đây được sử dụng làm nơi đỗ các xe ô tô hàng hóa giao nguyên liệu thô và bốc dỡ những phần nguyên liệu đã được mua. Chúng đã được thay thế bằng ga bốc dỡ hàng hóa, nơi các xe tải đến giao hàng vài lần mỗi ngày. Tuy nhiên, trên đường đi xuyên suốt nhà máy, vị khách tham quan cũng nhận thấy nhiều giá đỡ cao hình như có chứa một lượng lớn hàng tồn kho. Ông hỏi với vẻ rất ngây thơ, tại sao cần lưu trữ hàng tồn kho? Nếu việc giao nguyên liệu và phụ tùng được thực hiện đúng hẹn và được chuyển ngay lập tức vào các quy trình sản xuất được liên kết với nhau để có thể chuyển bán thành phẩm từ một quy trình sang một quy trình kế tiếp mà không có sự chậm trễ, thì tất cả các hàng hóa tồn kho mà ông đã thấy từ đâu đến? Nhà quản lý nhanh chóng và có vẻ hơi kể cả nói rằng không phải là ông nhìn thấy hàng tồn kho, mà đó là khu vực cho sản phẩm phải làm lại! Nhà máy đã đạt được điểm chất lượng hoàn hảo của mình bằng cách kiểm tra sản phẩm sau mỗi quy trình sản xuất, và bỏ mọi sản phẩm không đạt chất lượng sang một bên. Rõ ràng nhà máy này vẫn đang hoạt động theo một cách tốn kém bằng cách *kiểm tra* chứ không phải *thiết kế* để đạt chất lượng!

National Electric

Vào khoảng năm 1980, bộ phận điện tử quốc phòng của National Electric đã gặp phải một số vấn đề về chất lượng khá nghiêm trọng trong sản xuất bảng mạch in và quy trình lắp ráp. Công ty này đã cử một đội ngũ kỹ sư đến một công ty Nhật Bản cùng lĩnh vực để so sánh các quy trình sản xuất của hai công ty. Vừa mới tới công ty Nhật Bản, đội ngũ kỹ sư của National Electric đã được hỏi: Có bao nhiêu bảng mạch in trong một lô gồm 100 bảng mạch in được xuất xưởng trong suốt quy trình sản xuất?”. Người lãnh đạo đội kỹ sư này đã trả lời một cách phẫn nộ rằng “Tất cả. Đây là những bảng mạch đắt tiền. Chúng tôi không để mất cái nào”. Ông người Nhật xin lỗi vì đã gây ra hiểu lầm bởi cách diễn đạt không rõ ràng

của mình. Ý ông ấy muốn hỏi là “bao nhiêu bảng mạch được tạo ra qua toàn bộ quá trình sản xuất trong lần đầu tiên, mà không cần phải làm lại?” Các kỹ sư của National Electric hội ý trong vài phút rồi sau đó buộc phải thừa nhận rằng họ không hề biết. Đó không phải là một con số thống kê mà họ đã thu thập hay chú ý thu thập. Họ đã quá bận rộn tìm cách giảm thiểu sự biến động trong hiệu suất làm việc của công nhân và máy móc để suy nghĩ về các thước đo sản xuất bổ sung, nhất là một thước đo phi tài chính. Tuy nhiên, câu hỏi trên cũng khiến họ quan tâm và hỏi những người chủ nhà Nhật Bản xem tỷ lệ phần trăm của công ty Nhật là bao nhiêu. Người Nhật trả lời rằng hiện tại họ đạt được 96% năng suất lần đầu. Mười hai tháng trước đây, họ chỉ đạt 90% nhưng đã làm việc tích cực để tăng tỷ lệ phần trăm này, với mục tiêu cuối cùng đạt 100% năng suất lần đầu.

Khi các kỹ sư này trở về nhà máy của họ ở Mỹ, họ hỏi lại người quản lý và người kiểm soát nhà máy của mình câu hỏi tương tự. Thế nhưng cả hai đều không trả lời được. Một nghiên cứu đặc biệt được thực hiện và một vài tuần sau đó đã có câu trả lời: 16%! Mọi người đều nhất trí rằng họ sẽ không thể tiếp tục công việc mà không có một cải tiến đáng kể trong tỷ lệ phần trăm này. Trong vòng sáu tháng, những nỗ lực của hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đã tăng tỷ lệ phần trăm này lên đến 60%, và sự gia tăng này trong năng suất lần đầu đã giúp giảm 25% lực lượng lao động đang làm việc: từ 400 nhân viên xuống còn 300 nhân viên. Thực tế, 100 người được thuê làm việc tại nhà máy để sản xuất các sản phẩm lỗi, rồi sau đó kiểm tra và phát hiện ra chúng, và cuối cùng làm lại cho đến tận khi chúng được chấp nhận là thành phẩm. Một khi nhà máy đã quyết định rằng làm và sửa các hàng hóa lỗi không phải là công việc kinh doanh, thì 100 nhân viên trước đây làm công việc này giờ không còn cần thiết nữa.

Những câu chuyện này bộc lộ sức mạnh của việc sử dụng năng suất lần đầu (FPY) như là một thước đo chất lượng. Sự thành công của một chương trình chất lượng không nên được đo bằng chất lượng của các hàng hóa vượt trội sau khi chúng đã trải qua hàng loạt quy trình kiểm tra và làm lại. Nó phải được đo bằng việc cắt giảm tỷ

lệ phần trăm các sản phẩm, ở mỗi giai đoạn của một quy trình sản xuất, không đạt tiêu chuẩn kỹ thuật dựa trên yêu cầu của khách hàng.

ĐO LƯỜNG CHI PHÍ QUY TRÌNH

Khi tất cả sự chú ý dành cho các thước đo chất lượng và thời gian quy trình, người ta có thể không để ý đến khía cạnh chi phí của các quy trình. Hệ thống kế toán chi phí truyền thống đo lường chi phí và hiệu quả của các nhiệm vụ, các hoạt động, hoặc các phòng ban riêng lẻ. Tuy nhiên, những hệ thống này không đo lường được chi phí ở cấp độ quá trình. Tiêu biểu là các quá trình như hoàn thành đơn hàng, mua hàng, hoặc lập kế hoạch sản xuất và kiểm soát đã sử dụng nguồn lực và các hoạt động từ các trung tâm trách nhiệm khác nhau. Phải chờ đến khi xuất hiện các hệ thống chi phí dựa trên hoạt động thì các nhà quản lý mới có thể xây dựng được thước đo chi phí cho các quy trình kinh doanh của họ. [\[18\]](#)

Chẳng hạn như, một ứng dụng tính chi phí dựa trên hoạt động (Activity-Based Costing, viết tắt: ABC) vào cuối những năm 1980 đã được một nhà sản xuất các sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu áp dụng. Nghiên cứu tập trung vào chi phí sản xuất, nhưng các phân tích ABC cho thấy rằng một trong những yếu tố đóng góp chủ yếu vào chi phí và độ phức tạp của sản xuất là việc sản xuất các khối lượng nhỏ sản phẩm mới (small lots of new products). Khi các hương vị mới và các loại sản phẩm mới được thiết kế trong hoạt động R&D của công ty, nhiều khối lượng nhỏ đã được sản xuất để thử nghiệm ban đầu. Việc này thường phải yêu cầu dừng hoạt động sản xuất khối lượng lớn đang tiến hành để thiết lập quy trình sản xuất R&D, rồi sau đó lại thiết lập lại cho các hoạt động sản xuất khối lượng lớn.

Sau khi các phiên bản sản phẩm mới được tung ra thị trường để thử nghiệm, thì phản hồi từ người tiêu dùng đã được thu thập để thiết kế lại các sản phẩm, từ đó lại cần nhiều hoạt động sản xuất các khối

lượng nhỏ hơn. Trước đây, chi phí cho sự thay đổi hệ thống làm việc đối với các hoạt động sản xuất khối lượng nhỏ các sản phẩm R&D và để thử nghiệm các công thức làm lại đã được coi như là một phần của tổng chi phí sản xuất và được phân bổ cho các sản phẩm hiện có, sử dụng các quy trình phân bổ chi phí truyền thống (và tùy ý). Là một phần của nghiên cứu ABC, tất cả các chi phí sản xuất, cả chi phí liên quan đến sản xuất khối lượng lớn lẫn những đợt sản xuất thử nghiệm với khối lượng nhỏ (bao gồm cả chi phí lắp đặt khi sản xuất khối lượng lớn bị gián đoạn bởi một lô hàng thử nghiệm) cộng với các hoạt động sản xuất cho tiếp thị thử nghiệm, và cho thiết kế lại sản phẩm, đều được phân bổ cho một hoạt động vừa được xác định: hoạt động tung ra sản phẩm mới. Các phân tích cho thấy rằng công ty đang phải chi một số tiền rất lớn cho mỗi đợt tung ra sản phẩm, hơn nhiều so với mức mà họ hình dung. Trước đây, công ty đã quản lý tổng chi tiêu cho nhóm R&D nhưng đã không xác định rõ chi phí cho các sản phẩm đầu ra được sản xuất (số lượng các sản phẩm mới được tạo ra và đưa ra thị trường), mà cũng không bao gồm các chi phí phát sinh ngoài phòng nghiên cứu và phát triển, như chi phí sản xuất cao cho các lô hàng thử nghiệm nhỏ. Khi hiểu rõ tổng chi phí gắn với việc tung ra sản phẩm mới, các nhà quản lý dễ tiếp nhận các đề nghị tổ chức lại công thức xây dựng sản phẩm mới, cũng như thiết lập các thủ tục để đạt được một quy trình hiệu quả và có năng suất cao hơn. Họ cũng có một sự hiểu biết phân tích tốt hơn về chi phí liên quan đến sự mở rộng đơn giản dòng sản phẩm hiện có, trong mối so sánh với lợi ích từ việc mở rộng này.

Nhìn chung, phân tích ABC sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức có được các thước đo chi phí quy trình. Cùng với đo lường chất lượng và thời gian chu trình, các thước đo này sẽ cung cấp ba chỉ số quan trọng để định rõ đặc điểm của các quy trình nội bộ quan trọng. Khi các công ty hoặc sử dụng cải tiến liên tục (như TQM) hoặc cải tiến không liên tục (như tổ chức lại hoặc thiết kế lại quá trình kinh doanh) các quy trình kinh doanh nội tại quan trọng, thì 3 thước đo về chi phí, chất lượng, và thời gian sẽ cung cấp dữ liệu để quyết định xem liệu các mục đích của các chương trình cải tiến này có đạt được hay không.

[1]. Ngoài ra, các tổ chức có chiến lược được bắt nguồn từ quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty (*resource-based view*, viết tắt là *RBV*) (xem, ví dụ, D. Collis và C. Montgomery, “Cạnh tranh nguồn lực: Chiến lược trong những năm 1990”, *Harvard Business Review* [tháng 7 – 8 năm 1995]: 118-128) có thể mong muốn thiết lập các mục tiêu và các thước đo khía cạnh quá trình kinh doanh nội tại trước khi định rõ khía cạnh khách hàng, hoặc thậm chí là khía cạnh tài chính. Cách tiếp cận *RBV* về chiến lược kinh doanh cố gắng đẩy mạnh một số khả năng (hoặc năng lực) cốt lõi quan trọng nhất định để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Cách tiếp cận này có thể được thực hiện bằng cách chuyển các khả năng quan trọng này thành các mục tiêu và thước đo cụ thể đối với các quá trình nội bộ cốt lõi. Các thước đo quá trình nội tại này sau đó có thể được gắn kết với khía cạnh khách hàng bằng cách nhận diện mục tiêu và các thước đo đối với thị trường và các phân khúc khách hàng mà công ty hy vọng sẽ thành công với các khả năng cốt lõi của mình.

[2]. R. S. Kaplan, “Phương pháp kế toán cũ làm suy yếu sản xuất,” *Harvard Business Review* (tháng 7 – tháng 8 năm 1984): 95-101; H. T. Johnson và R. S. Kaplan, “Mất tính xác đáng: sự tăng và giảm kế toán quản trị” (Boston: Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 1987) ; R. Howell, J. Brown, S. Soucy, và A. Seed, “Kế toán quản trị trong môi trường sản xuất mới” (Montvale, N.J: Hiệp hội Kế toán Quốc gia và CAM-I, 1987); và R. S Kaplan, “Hạn chế của kế toán chi phí trong môi trường sản xuất tiên tiến,” trong “Các thước đo kế toán sản xuất xuất sắc”, ed. R. S. Kaplan (Boston: Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 1990), 15-38.

[3]. Xem thảo luận trong A. Nanni, J. Miller, và T. Vollmann, “Chúng ta sẽ giải thích điều gì?” Kế toán quản trị (Tháng

1 năm 1988): 42-48; John Lessner, “Đo lường hiệu quả hoạt động trong một môi trường just-in-time: các thước đo hiệu quả hoạt động truyền thống có thể vẫn được sử dụng không?” *Tạp chí quản lý chi phí* (mùa thu 1989): 22-28; Kelvin Cross và Richard Lynch, “Giải thích cho hoạt động cạnh tranh”, *Tạp chí quản lý chi phí* (mùa xuân 1989): 20-28; và A. Nanni, R. Dixon, và T. Vollmann, “Kiểm soát chiến lược và thước đo hiệu quả hoạt động,” *Tạp chí quản lý chi phí* (mùa hè 1990): 33-42.

[4]. Mặc dù đo lường theo phòng ban và tổ chức là một nhiệm vụ quan trọng, nhưng không phải là khó khăn để có được các thước đo chất lượng, năng suất, năng lực xử lý nguyên liệu đầu vào (throughput), và thời gian chu kỳ đối với đa số các quá trình kinh doanh. Đo lường chi phí còn khó khăn hơn vì đo lường chi phí vật chất trực tiếp là không thể. Tính toán chi phí dựa trên hoạt động đóng vai trò to lớn trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho đo lường chi phí của các quy trình kinh doanh.

[5]. R. S. Kaplan, “Analog Devices: Hệ thống nửa chu kỳ,” 9-190-061 (Boston: Nhà xuất bản Trường kinh doanh Harvard, 1990) và R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Thẻ điểm cân bằng: thước đo điều khiển hoạt động,” *Harvard Business Review* (tháng 1 – tháng 2 năm 1992): 71-79.

[6]. Robin Cooper, trong “Khi doanh nghiệp yếu kém xung đột: cạnh tranh thông qua đối đầu” (Boston: Nhà xuất bản Trường kinh doanh Harvard, 1995), lập luận rằng nhiều công ty Nhật Bản thực sự nỗ lực để cạnh tranh bằng cách vượt trội hơn tất cả các đối thủ về chi phí, chất lượng, tính năng, và thời gian tung ra thị trường của sản phẩm mới, thay vì cạnh tranh trong các phân đoạn thị trường và khách hàng mục tiêu, hoặc với tập hợp con các khả năng của công ty.

[7]. Gary Hamel và C. K. Prahalad, “Cạnh tranh cho tương lai: Chiến lược đột phá để nắm bắt sự điều khiển công việc kinh doanh

của bạn và tạo ra thị trường của ngày mai” (Boston: Nhà xuất bản Trường kinh doanh Harvard, 1994), 84, 100, 101.

[8]. Bằng cách thực hiện nghiên cứu thị trường trước khi thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ, các tổ chức có thể sử dụng những phương pháp tiếp cận như chi phí mục tiêu (target costing) và thiết kế giá trị (value engineering) trong quá trình thiết kế thực sự để chất lượng, chức năng, và giá thành mà khách hàng thực sự mong muốn có thể được kết hợp ở một mức chi phí mà một công ty có thể kiếm được lợi nhuận mong muốn của mình. Nghiên cứu sâu về chất lượng, tính năng, và chi phí trong giai đoạn thiết kế đặc biệt quan trọng trong các ngành mà đến 80% chi phí của một sản phẩm được quyết định trong giai đoạn thiết kế. Xem Cooper, “Khi doanh nghiệp tinh gọn va chạm”; Robin Cooper và W. Bruce Chew, “Kiểm soát chi phí của ngày mai qua thiết kế của hôm nay,” *Harvard Business Review* (tháng 1- tháng 2 năm 1996): 88-97.

[9]. *Advanced Micro Devices, Inc. (AMD) (NYSE:AMD)* là nhà sản xuất linh kiện tích hợp bán dẫn có trụ sở tại Sunnyvale, California, Hoa Kỳ. AMD là nhà sản xuất bộ vi xử lý (CPU) lớn thứ hai thế giới sau Intel và là một trong những nhà sản xuất bộ nhớ flash hàng đầu trên thế giới; ngoài ra AMD còn sản xuất chipset và các linh kiện điện tử bán dẫn khác. – ND

[10]. Đối với các công ty hóa chất nông nghiệp và dược phẩm, việc bán các sản phẩm độc quyền (proprietary product) là bán các sản phẩm vẫn còn dưới sự bảo hộ bằng sáng chế (so sánh với việc bán các sản phẩm đại trà – generic product – được sản xuất bởi đối thủ cạnh tranh).

[11]. Charles H. House và Raymond L. Price, “Bản đồ lợi nhuận: Theo dõi nhóm sản phẩm,” *Harvard Business Review* (tháng 1 – tháng 2 năm 1991): 92-100; Marvin L. Patterson, “Thiết kế các thước đo,” Chương 3 trong “Thúc đẩy đổi mới: Cải thiện quá trình phát triển sản phẩm” (New York: Van Nostrand Reinhold, 1993).

[12] 67. Xem Lessner, “Đo lường hoạt động trong một môi trường just-in-time”; R. Kaplan, “Hạn chế của kế toán chi phí trong môi trường sản xuất tiên tiến”, Chương 1 trong “Các thước đo sự tuyệt hảo của chế tạo”; Eliyahu Goldratt và Jeff Cox, “Mục tiêu: Một quá trình cải tiến liên tục” (Croton-on-Hudson, NY: Nhà xuất bản North River, 1986).

[13]. Một số nguồn dẫn chứng gồm C. Berliner và J. Brimson, “Đo lường hoạt động CMS,” Chương 6 trong “Quản lý chi phí cho sản xuất tiên tiến hôm nay: Thiết kế CAM-I”, C. Berliner và JA Brimson (Boston: Nhà xuất bản trường kinh doanh Harvard, 1988); C. J. McNair, W. Mosconi, và T. Norris, “Thách thức công nghệ: Kế toán chi phí trong một môi trường JIT (Montvale, N.J: Viện kế toán quản trị, 1988); R. S. Kaplan, “Kế toán quản trị cho môi trường công nghệ tiên tiến,” Tạp chí Khoa học (ngày 25 tháng 8 năm 1989): 819-823; và R. Lynch và K. Cross, “Đo lường! Tiêu chuẩn so sánh cho cải thiện liên tục” (Cambridge, Mass: Basil Blackwell, 1991).

[14]. The Otis Elevator Company là nhà sản xuất hệ thống vận tải thẳng đứng lớn nhất thế giới ngày nay, tiêu biểu là thang máy. Được thành lập năm 1853 bởi is the Elisha Otis tại Yonkers, New York, USA. Công ty này đã đi tiên phong trong việc phát triển các loại thang máy an toàn. ND

[15]. Non value added time (NVAT): Thời gian không có giá trị. Đây là thời gian làm việc không tạo ra giá trị cho sản phẩm gia công và không được khách hàng trả tiền – ND

[16]. Một số khía cạnh của hồ sơ vay không thể được xác minh trong vòng 15 phút. Một quyết định phê duyệt còn tùy thuộc vào tính hợp lệ của thông tin khai trong hồ sơ xin vay, chẳng hạn quá trình công tác, tiền lương, và giá trị thị trường của ngôi nhà. Thông tin này sẽ được xác nhận trong vài ngày tới. Nhưng công việc phân tích và tìm hiệu lịch sử tín dụng của khách hàng có thể được thực hiện chỉ trong vòng 15 phút.

[\[17\]](#). Năng suất lần đầu (*First-pass yields* viết tắt: *FPY*): hay còn gọi là năng suất thông lượng (*Throughput Yield* viết tắt: *TPY*). Đây chính là tỉ lệ phần trăm hàng hóa được sản xuất ra không có khiếm khuyết trên tổng số đầu vào quá trình sản xuất trong một giai đoạn nhất định – ND.

[\[18\]](#). Xem G. Cokins, A. Stratton, và J. Helbling, “Sổ tay của các nhà quản lý ABC” (Montvale, N. J: Viện Kế toán Quản trị, 1993) và R. Cooper, R. Kaplan, L. Maisel, E. Morrissey, và R. Oehm, “Triển khai quản lý chi phí dựa trên hoạt động” (Montvale, N. J: Viện Kế toán Quản trị, 1993).

Chương VI

KHÍA CẠNH HỌC TẬP VÀ TĂNG TRƯỞNG

Khía cạnh thứ tư và cũng là cuối cùng của *thẻ điểm cân bằng* phát triển các mục tiêu và thước đo để thúc đẩy khả năng học tập và phát triển của tổ chức. Các mục tiêu được xác lập trong các khía cạnh tài chính, khách hàng, và các quy trình kinh doanh nội bộ chỉ ra tổ chức cần hoàn thiện mình trong những khâu cụ thể nào để đạt được hiệu quả hoạt động mang tính đột phá. Các mục tiêu trong khía cạnh học tập và tăng trưởng cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết để hiện thực hóa những mục tiêu đầy tham vọng đề ra trong ba khía cạnh còn lại. Các mục tiêu này chính là động lực cho phép đạt được kết quả tốt trong ba khía cạnh đầu tiên của thẻ điểm.

Các nhà quản lý trong nhiều tổ chức đã nhận ra rằng khi họ chỉ được đánh giá dựa trên hiệu quả hoạt động tài chính ngắn hạn, họ thường khó chấp nhận được việc phải duy trì nguồn đầu tư để tăng cường năng lực cho nhân viên, hệ thống, cũng như các quy trình nội bộ trong tổ chức của họ. Chi phí cho những khoản đầu tư này được coi như các khoản chi phí định kỳ theo mô hình kế toán tài chính, do đó việc cắt giảm chúng là một giải pháp dễ dàng nhằm nâng cao lợi nhuận ngắn hạn. Những hậu quả tiêu cực về mặt dài hạn bắt nguồn từ việc không nâng cao năng lực cho nhân viên, các hệ thống cũng như toàn bộ tổ chức sẽ không thể hiện ra ngay trong thời gian ngắn, và khi chúng bộc lộ ra, những nhà quản lý này lý luận, có thể trách nhiệm sẽ thuộc phạm vi của người khác.

Thẻ điểm cân bằng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư cho tương lai, và không chỉ trong những lĩnh vực đầu tư truyền thống, như trang thiết bị mới, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới. Đầu tư cho trang thiết bị và nghiên cứu phát triển đương nhiên quan

trọng, nhưng như vậy chưa hoàn toàn đủ. Các tổ chức cũng cần phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng của họ – con người, hệ thống quản lý, các quy trình – nếu muốn đạt được những mục tiêu tăng trưởng dài hạn về tài chính đầy tham vọng của họ.

Kinh nghiệm của chúng tôi khi xây dựng *thẻ điểm cân bằng* trong các tổ chức cung cấp dịch vụ và sản xuất trong nhiều lĩnh vực khác nhau cho thấy khía cạnh học tập và tăng trưởng gồm ba thành phần chủ yếu sau đây:

1. Năng lực nhân viên
2. Năng lực của hệ thống thông tin
3. Động lực phấn đấu, giao trách nhiệm, khả năng liên kết.

NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Một trong những thay đổi ngoạn mục nhất trong tư duy quản lý mười lăm năm trở lại đây là sự thay đổi vai trò của các nhân viên trong tổ chức. Trên thực tế, điều thể hiện rõ nhất sự chuyển đổi mang tính cách mạng từ tư duy của thời đại công nghiệp sang tư duy của thời đại thông tin chính là cách nhìn nhận mới trong quản lý về cách nhân viên đóng góp cho tổ chức của họ. Sự hình thành các tập đoàn công nghiệp khổng lồ cách đây một thế kỷ và ảnh hưởng của trào lưu quản lý khoa học đã dẫn tới tình trạng các công ty tuyển nhân viên để thực hiện những công việc rất đặc thù, được xác định hết sức cụ thể trong phạm vi hẹp. Những nhân sự cao cấp của tổ chức – các kỹ sư và các nhà quản lý công nghiệp – quy định một cách chi tiết công việc hàng ngày, các tác vụ lặp đi lặp lại cho từng công nhân, thiết lập các tiêu chuẩn và hệ thống kiểm soát nhằm đảm bảo các công nhân thực hiện nhiệm vụ của họ đúng như yêu cầu. Các công nhân được thuê mướn để làm việc bằng cơ bắp, không phải để suy nghĩ.

Ngày nay, hầu như tất cả công việc thường nhật đều được tự động hóa: các quy trình sản xuất điều khiển bằng máy vi tính đã thay thế công nhân trong các thao tác điều khiển máy móc, các quy trình chế tác, lắp ráp; các công ty cung cấp dịch vụ ngày càng cho phép khách hàng của họ tiếp cận trực tiếp nhiều hơn đến các quá trình giao dịch thông qua các hệ thống thông tin liên lạc tiên tiến. Thêm vào đó, làm đi làm lại mãi cùng một công việc, với cùng mức độ hoàn hảo và năng suất, giờ đây không còn đủ để đảm bảo thành công cho tổ chức. Với một tổ chức, để duy trì được mức hiệu quả làm ăn hiện tại của họ một cách tương đối thì tổ chức đó cần phải không ngừng cải thiện bản thân. Và nếu tổ chức đó muốn phát triển hơn nữa hiệu quả hoạt động tài chính và khách hàng hiện tại, thì việc bám sát các quy trình hoạt động tiêu chuẩn do các nhân lực cao cấp của tổ chức đề ra hoàn toàn chưa đủ. Các ý tưởng phục vụ cho việc cải tiến các quy trình và hiệu quả hoạt động đối với khách hàng cần phải được đưa ra ngày càng nhiều hơn từ những nhân viên làm việc ở những vị trí trực tiếp can dự vào các quy trình nội bộ, trực tiếp tiếp xúc với khách hàng của tổ chức. Các tiêu chuẩn quy định cách thức thực hiện các quy trình nội bộ và cách trả lời khách hàng trong quá khứ cung cấp một nền tảng cơ bản, nền tảng đó cần phải được liên tục cải thiện nâng cấp. Chúng không thể được coi là tiêu chuẩn cho hiệu quả hoạt động hiện tại cũng như trong tương lai.

Sự chuyển dịch này đòi hỏi phải trang bị lại về cơ bản các kỹ năng quan trọng cho nhân viên, để tư duy và khả năng sáng tạo của họ được huy động vào việc hoàn thành các mục tiêu tổ chức đề ra. Chúng ta hãy lấy một ví dụ từ Metro Bank. Trước đây, ngân hàng này nhấn mạnh vào hiệu quả của việc thực hiện các giao dịch cho khách hàng với các tài khoản tiền gửi không kỳ hạn và có kỳ hạn. Hãy nhớ lại ở chương 4, các quan chức điều hành cao cấp của Metro Bank đã đưa ra thị trường và bán ra một cách có hiệu quả một tập hợp lớn hơn nhiều các sản phẩm và dịch vụ tài chính, đồng thời coi đây là một mục tiêu cơ bản về mặt tài chính. Một khách hàng bước vào một chi nhánh của Metro. Người phụ nữ nói với nhân viên ngân hàng rằng cô đã thay đổi công việc và muốn biết làm cách nào để những chi phiếu trả lương (payroll check) từ người chủ mới được chuyển

thẳng vào tài khoản thanh toán của cô. Nhân viên ngân hàng đã chỉ dẫn khách hàng rất đúng đắn và chu đáo rằng cô phải tới bộ phận nhân sự của cơ quan tuyển dụng mình để ký một biểu mẫu cho phép chuyển thẳng tiền từ chi phiếu trả lương. Người khách hàng ra về với “nhu cầu” hoàn toàn được thỏa mãn.

Thế nhưng ngân hàng đã mất đi một cơ hội quan trọng. Yêu cầu của vị khách hàng nợ đáng ra đã có thể là cơ hội để nhân viên ngân hàng hoàn thiện thêm thông tin tài chính của khách hàng, bao gồm:

- § Đang sở hữu hay thuê nhà (hoặc căn hộ)?
- § Có xe hơi không? Bao nhiêu, mới hay cũ?
- § Thẻ tín dụng và thẻ thanh toán tiêu dùng: bao nhiêu chiếc, loại nào?
- § Thu nhập hàng tháng.
- § Tài sản và các khoản nợ của hộ gia đình.
- § Tình hình bảo hiểm.
- § Con cái: có mấy người con, con bao nhiêu tuổi?

Một tập hợp thông tin như trên có thể cho phép nhân viên ngân hàng gợi ý cho khách hàng lựa chọn rộng hơn nhiều về sản phẩm và dịch vụ tài chính mà cô có thể sử dụng – chẳng hạn như thẻ tín dụng, vay cá nhân, vay bằng giá trị nhà ở, các hình thức đầu tư, các quỹ tương hỗ, các gói bảo hiểm, vay thế chấp để mua nhà, vay mua xe hơi, các gói tiết kiệm cho con đi học, các chương trình cho vay dành cho sinh viên – bên cạnh dịch vụ tài chính cụ thể đã đưa khách hàng tới ngân hàng: chuyển trực tiếp chi phiếu trả lương vào tài khoản.

Tuy nhiên, trước khi có thể sử dụng các thông tin tài chính một cách hữu hiệu, nhân viên ngân hàng cần phải được đào tạo về các

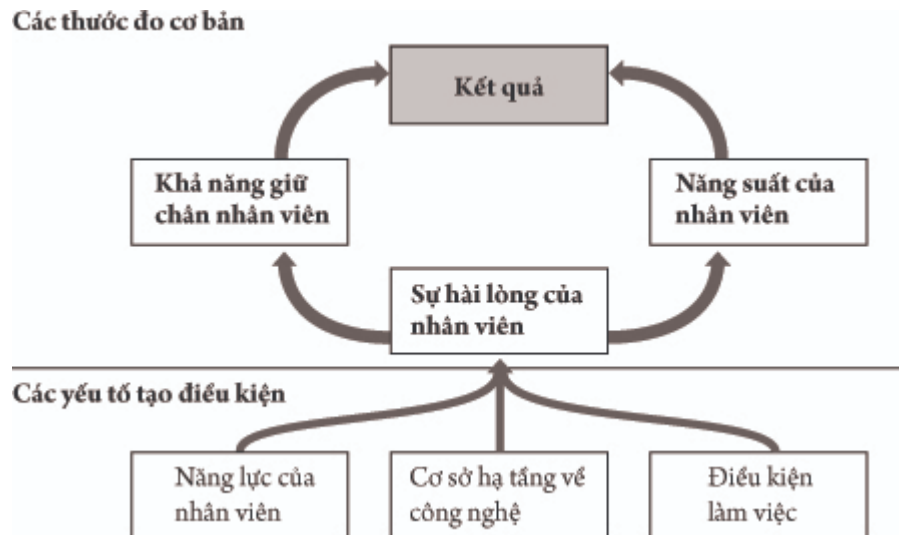
sản phẩm và dịch vụ ngân hàng đưa ra cung cấp khách hàng, cũng như cần có các kỹ năng để lựa chọn những sản phẩm, dịch vụ tương thích với nhu cầu của từng khách hàng cụ thể. Các nhà quản lý Metro Bank nhận ra cần phải có một chương trình dài hạn nhiều năm để các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng của họ có được những khả năng nói trên, để biến họ từ những người chỉ biết thực hiện các yêu cầu hàng ngày của khách hàng trở thành các chuyên gia tư vấn tài chính chuyên nghiệp, tích cực, tạo dựng được niềm tin của khách hàng và được khách hàng đánh giá cao.

NHÓM THƯỚC ĐO CƠ BẢN DÀNH CHO NHÂN VIÊN

Chúng tôi phát hiện ra phần lớn các công ty đề ra mục tiêu hoạt động cho nhân viên xuất phát từ cơ sở ba tiêu chí đánh giá kết quả đầu ra (xem hình 6-1). Những tiêu chí đánh giá kết quả đầu ra kể trên sau đó được bổ sung thêm các biện pháp tiến hành phù hợp với từng tình hình cụ thể. Ba tiêu chí hay thước đo cơ bản để đánh giá nhân viên bao gồm:

1. Sự hài lòng của nhân viên
2. Khả năng giữ chân nhân viên
3. Năng suất của nhân viên

Hình 6-1. Cơ cấu đánh giá khả năng học tập và tăng trưởng



Trong phạm vi của cơ sở nền tảng này, mục tiêu tạo ra sự hài lòng của nhân viên thường được coi là động lực thúc đẩy dẫn tới hai thước đo còn lại: khả năng giữ chân nhân viên và năng suất của nhân viên.

Đo lường sự hài lòng của nhân viên

Mục tiêu tạo ra sự hài lòng của nhân viên xác nhận rằng: tinh thần làm việc cũng như sự thỏa mãn hoàn toàn với công việc đang làm của nhân viên ngày nay được phần lớn tổ chức nhìn nhận như một yếu tố rất quan trọng. Có được những nhân viên thỏa mãn với công việc là một tiền đề để tăng năng suất, khả năng đáp ứng, chất lượng, và dịch vụ khách hàng. Rockwater đã sớm nhận ra ngay từ giai đoạn đầu tiên của quá trình triển khai áp dụng thẻ điểm rằng những nhân viên có điểm cao nhất trong các cuộc thăm dò đánh giá mức độ hài lòng cũng thường là những người làm nhiều khách hàng cảm thấy thỏa mãn nhất. Như vậy, nếu các công ty muốn đạt được mức độ thỏa mãn khách hàng cao, họ cần phục vụ khách hàng với những nhân viên hài lòng với công việc của mình.

Tinh thần của nhân viên có vai trò đặc biệt quan trọng trong nhiều tổ chức ở lĩnh vực dịch vụ, nơi thường có những nhân viên được trả lương thấp nhất, có mức kỹ năng kém nhất lại là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Các công ty thường đo lường mức độ hài lòng của nhân viên bằng một cuộc thăm dò ý kiến tổ chức hàng năm, hay một cuộc thăm dò luân phiên trong đó một tỷ lệ phần trăm nhất định nhân viên được lựa chọn ngẫu nhiên để tiến hành thăm dò ý kiến vào mỗi tháng. Những cuộc thăm dò mức độ hài lòng của nhân viên cần bao gồm các yếu tố sau:

- § Tham gia vào việc đưa ra quyết định.
- § Được công nhận vì đã hoàn thành tốt một công việc
- § Được tiếp cận đầy đủ thông tin cho phép thực hiện tốt công việc được giao.
- § Được đồng viên tích cực để phát huy tính sáng tạo và chủ động trong công việc.
- § Mức độ hỗ trợ từ các bộ phận chức năng, quản lý.
- § Mức độ hài lòng về công ty khi nhìn nhận một cách tổng thể.

Các nhân viên sẽ được yêu cầu chấm điểm cho mức độ hài lòng của họ theo thang điểm từ 1 đến 3 hoặc từ 1 đến 5, trong đó mức độ thấp nhất của thang điểm tương ứng với “Không hài lòng”, và mức độ cao nhất tương ứng với “Rất (hay cực kỳ) thỏa mãn”. Một chỉ số tổng thể phản ánh mức độ hài lòng của nhân viên sau đó sẽ được đưa vào *thẻ điểm cân bằng*, trong đó các nhà quản lý có được khả năng quản trị ngược để xác định mức độ hài lòng của từng bộ phận, từng phòng ban, từng cơ sở, từng đơn vị chủ quản.

Đo lường khả năng giữ chân nhân viên

Tiêu chí này bao hàm mục tiêu giữ lại những nhân viên có thể đem lại cho tổ chức lợi ích dài hạn. Thước đo này dựa trên lý thuyết coi tổ chức đang thực hiện đầu tư mang tính dài hạn vào các nhân viên của họ, như vậy bất cứ trường hợp nào nhân viên bỏ việc ngoài mong muốn của tổ chức cũng là một khoản thua lỗ tính trên vốn chất xám của tổ chức đó. Những nhân viên trung thành làm việc lâu dài mang trong mình các giá trị của tổ chức, hiểu biết về các quy trình hoạt động của tổ chức, và chúng tôi hy vọng, là cả sự nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng. Khả năng giữ chân nhân viên thường được đánh giá thông qua tỷ lệ phần trăm thay thế các nhân sự chủ chốt.

Đo lường năng suất của nhân viên

Năng suất của nhân viên là một thước đo kết quả tổng hợp những ảnh hưởng xuất phát từ nâng cao kỹ năng và tinh thần nhân viên, từ sự đổi mới, cải tiến các quy trình nội bộ, và từ việc thỏa mãn khách hàng. Mục đích của việc đo lường năng suất nhân viên nhằm liên hệ giữa kết quả do các nhân viên tạo ra và số lượng nhân viên sử dụng để tạo ra kết quả đó. Có nhiều cách đo lường năng suất nhân viên khác nhau.

Thước đo năng suất đơn giản nhất là mức doanh thu trên mỗi đầu nhân viên. Thước đo này thể hiện mỗi nhân viên có thể tạo ra kết quả có giá trị bao nhiêu. Khi các nhân viên và bản thân tổ chức trở nên hiệu quả hơn trong việc bán ra một khối lượng sản phẩm và dịch vụ lớn hơn, có mức giá trị gia tăng cao hơn, mức doanh thu trên đầu nhân viên sẽ tăng theo.

Doanh thu trên đầu nhân viên, mặc dù là một thước đo năng suất đơn giản và dễ hiểu, nhưng vẫn có những hạn chế, nhất là khi tổ chức tập trung quá nhiều nỗ lực vào việc đạt được một mục tiêu đầy tham vọng. Chẳng hạn, một vấn đề rắc rối ở đây là những chi phí liên quan tới doanh thu được tạo ra không hề được đưa vào xem xét. Như thế doanh thu trên đầu nhân viên có thể tăng trong khi lợi

nhuận trên đầu nhân viên lại giảm; khi những hoạt động kinh doanh bổ sung được chấp nhận tiến hành ở mức thấp hơn các chi phí phát sinh nhằm cung cấp hàng hóa hay dịch vụ có liên quan tới hoạt động kinh doanh này. Thêm vào đó, bất cứ khi nào một tỷ số được sử dụng làm thước đo cho một mục tiêu nào đó, các nhà quản lý luôn có hai cách để đi đến đích. Cách thứ nhất, cũng là cách được ưa chuộng hơn, là tăng tử số – cụ thể ở đây là tăng sản lượng (doanh số) trong khi vẫn giữ nguyên mẫu số (số lượng nhân viên). Cách thứ hai, thường ít được ưa chuộng hơn, là giảm mẫu số xuống – trong trường hợp này là thu nhỏ quy mô tổ chức, một biện pháp có thể tạo ra lợi tức ngắn hạn nhưng có nguy cơ ảnh hưởng xấu tới năng lực dài hạn của tổ chức. Một phương pháp khác để tăng tỷ số doanh thu trên đầu nhân viên thông qua giảm mẫu số là tiến hành thuê ngoài một số chức năng. Điều đó giúp tổ chức duy trì được cùng mức năng suất (doanh thu) với số lượng nhân viên nội bộ ít hơn. Liệu việc thuê ngoài nói trên có phải là một yếu tố nhạy cảm trong chiến lược dài hạn của tổ chức hay không cần phải được xác định rõ thông qua việc tiến hành so sánh giữa khả năng tự cung cấp dịch vụ (chi phí, chất lượng, khả năng đáp ứng) so với khả năng của các nhà cung cấp bên ngoài. Nhưng thước đo doanh thu trên đầu nhân viên không giúp ích gì nhiều cho quyết định này.

Một cách cho phép tránh phải viện tới thuê ngoài một số chức năng nhằm nâng cao mức doanh số trên đầu nhân viên là đo lường mức giá trị gia tăng trên đầu nhân viên, bằng cách lấy doanh thu trừ đi chi phí dùng để mua các loại nguyên liệu, hàng hóa, dịch vụ từ bên ngoài thay vào tử số của phép chia. Một cách thay đổi khác cho phép kiểm soát việc thay thế các nhân viên có năng suất cao hơn nhưng cũng có chi phí tiền lương cao hơn, là đưa vào mẫu số thước đo về đãi ngộ nhân viên cho phép đo lường thu nhập từ mức độ đãi ngộ, thay vì đo lường mức thu nhập trên số lượng nhân viên.

Như vậy, cũng giống như các thước đo khác, doanh thu trên đầu nhân viên là một chỉ số hữu ích để đánh giá tình hình hoạt động của tổ chức, chừng nào mà cấu trúc nội bộ của tổ chức không có sự xáo trộn nào quan trọng, điều sẽ xảy ra trong trường hợp tổ chức sử

dụng nguồn vốn và các nhà cung cấp bên ngoài thay cho nguồn lao động nội bộ. Nếu một thước đo doanh thu trên đầu nhân viên được sử dụng để thúc đẩy tăng năng suất của cá nhân các nhân viên, thì nó phải được cân đối với các thước đo về thành công trên khía cạnh kinh tế khác để không phải đạt được các mục tiêu đặt ra cho thước đo này bằng những cách bất thường.

CÁC NHÂN TỐ THỨC ĐẨY HỌC TẬP VÀ TĂNG TRƯỞNG CỤ THỂ TRONG CÁC TÌNH HUỐNG

Một khi các công ty đã lựa chọn cho mình những thước đo cho nhóm thước đo nhân viên cốt lõi – mức độ hài lòng, khả năng giữ chân nhân viên, và năng suất – họ sẽ phải xác định được tình huống các nhân tố thúc đẩy đặc thù cụ thể trong khía cạnh học tập và tăng trưởng. Chúng tôi nhận thấy những nhân tố này thường xuất phát từ ba yếu tố tạo điều kiện cốt lõi (xem hình 6-2): đào tạo lại kỹ năng cho lực lượng lao động, năng lực của hệ thống thông tin, tạo ra động lực phấn đấu cho nhân viên, thực hiện trao trách nhiệm, tạo lập sự liên kết.

ĐÀO TẠO LẠI KỸ NĂNG CHO LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Nhiều tổ chức xây dựng *thẻ điểm cân bằng* đang trải qua quá trình thay đổi triệt để. Nhân viên của họ cần đón nhận những trách nhiệm vô cùng mới mẻ nếu muốn hoạt động kinh doanh đạt được các mục tiêu về khách hàng cũng như về quá trình kinh doanh nội bộ. Ví dụ chúng tôi dẫn ra trong phần trước của chương này đã cho thấy các nhân viên trực tiếp làm việc với khách hàng của Metro Bank cần được đào tạo lại ra sao. Họ cần chuyển từ việc chỉ đơn thuần đáp ứng yêu cầu khách hàng sang tích cực dự kiến trước nhu cầu của khách hàng để tiếp thị một loạt lựa chọn mở rộng hơn về sản phẩm và dịch vụ tới họ. Sự chuyển đổi này thể hiện quá trình thay đổi vai

trò và trách nhiệm mà nhiều tổ chức hiện nay đang cần từ phía nhân viên của họ.

Chúng ta có thể nhìn nhận nhu cầu đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên theo hai góc độ: mức độ cần phải đào tạo lại kỹ năng, và tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động cần đào tạo lại kỹ năng (xem hình 6-3). Khi mức độ cần đào tạo lại kỹ năng không cao (xem phần dưới của hình 6-3), các hình thức đào tạo và huấn luyện thông thường có thể đáp ứng đủ yêu cầu duy trì năng lực cho nhân viên. Trong trường hợp này, việc đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên chưa phải là vấn đề ưu tiên đáng đưa vào *thẻ điểm cân bằng* của cả tổ chức.

Tuy nhiên, những công ty nằm ở nửa trên của hình 6-3 cần phải đào tạo lại về cơ bản kỹ năng cho nhân viên của họ nếu muốn đạt được các mục tiêu về quá trình kinh doanh nội bộ, khách hàng và tài chính dài hạn. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều tổ chức, thuộc các ngành khác nhau, phát triển một thước đo mới – tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược – để phục vụ cho mục tiêu đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên của họ. Tỷ lệ này theo dõi số lượng nhân viên đáp ứng được yêu cầu thực hiện các công việc quan trọng cụ thể, liên quan tới các nhu cầu đã được tính đến của tổ chức. Những tiêu chuẩn lựa chọn nhân sự cho một vị trí cụ thể được xác định rõ, đảm bảo nhân viên đảm trách vị trí đó có đủ năng lực cơ bản để đạt được các mục tiêu cụ thể mà tổ chức đề ra về khách hàng và quá trình kinh doanh nội bộ. Hình 6-4 minh họa các bước một công ty đã thực hiện trong việc phát triển tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược của họ.

Thông thường, tỷ lệ này cho thấy một khoảng cách lớn giữa các nhu cầu trong tương lai và mức độ năng lực hiện tại, như được đo lường trên các mặt kỹ năng, kiến thức và thái độ. Khoảng chênh lệch này chính là động cơ để đưa ra các hành động mang tính chiến lược, được thiết kế nhằm xóa bỏ khoảng cách về năng lực này trong đội ngũ nhân viên.

Với các tổ chức cần tiến hành đào tạo lại kỹ năng ở quy mô lớn (nằm ở góc trên bên phải của hình 6-3), có thể sử dụng khoảng thời gian cần thiết để nâng đội ngũ nhân lực sẵn có lên mức năng lực mới

tương xứng với yêu cầu làm một thước đo đánh giá khác. Nếu muốn đạt được mục tiêu đề ra cho quá trình đào tạo lại kỹ năng ở quy mô lớn, thì bản thân tổ chức cần phải khéo léo tìm cách giảm chu trình thời gian cần thiết để đào tạo lại kỹ năng cho mỗi nhân viên đạt yêu cầu quy định.

Hình 6-2. Các nhân tố thúc đẩy học tập và tăng trưởng tương thích với tình hình cụ thể.

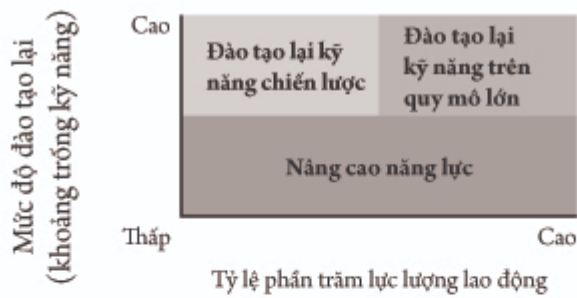
Năng lực của đội ngũ nhân viên	Cơ sở hạ tầng về công nghệ	Điều kiện để hành động
Các kỹ năng chiến lược	Các công nghệ chiến lược	Chu trình đưa ra các quyết định quan trọng
Mức độ đào tạo	Các cơ sở dữ liệu chiến lược	Trọng tâm chiến lược
Nâng cấp kỹ năng	Kinh nghiệm thu thập được	Trao quyền cho nhân viên
	Phần mềm sở hữu	Gắn kết cá nhân
	Bằng phát minh sáng chế, bản quyền	Tinh thần
		Nhóm làm việc

NĂNG LỰC CỦA HỆ THỐNG THÔNG TIN

Động lực và kỹ năng của nhân viên đều rất cần thiết để đạt được những định mức đề ra trong các mục tiêu về khách hàng và quá trình kinh doanh nội bộ. Nhưng bản thân những nhân tố trên là chưa đủ. Nếu muốn nhân viên hoạt động hiệu quả trong môi trường cạnh tranh cao độ ngày nay, thì họ cần được cung cấp thông tin có chất lượng tốt – về khách hàng, về các quá trình nội bộ, cũng như về những hệ quả tài chính do các quyết định của họ tạo ra.

Nhân viên làm việc ở các vị trí liên hệ trực tiếp với khách hàng cần được cung cấp thông tin chính xác và kịp thời về toàn bộ mối quan hệ của mỗi khách hàng với tổ chức. Như Metro Bank đã thực hiện, lượng thông tin này có thể bao gồm ước tính lợi nhuận từ mỗi khách hàng thông qua phân tích chi phí dựa trên từng hoạt động. Những nhân viên trên tuyến đầu này cũng cần được biết từng cá nhân khách hàng thuộc về phân khúc nào để họ có thể tính toán nên nỗ lực tới mức nào để không chỉ thỏa mãn khách hàng về mối quan hệ hay giao dịch đang có, mà còn tìm hiểu và cố gắng thỏa mãn các nhu cầu mới phát sinh của khách hàng đó.

Hình 6-3. Đo lường học tập và tăng trưởng – đào tạo lại kỹ năng.



Kịch bản đào tạo lại kỹ năng	Chủ đề cơ bản mang tính chiến lược là nhu cầu cần đào tạo lại kỹ năng hay nâng cao kỹ năng cho lực lượng lao động nhằm đạt được mục đích để ra
Đào tạo lại kỹ năng chiến lược	Một bộ phận trọng điểm của lực lượng lao động có yêu cầu ở mức độ cao về các kỹ năng mới, mang tính chiến lược
Đào tạo lại kỹ năng trên quy mô lớn	Đại bộ phận lực lượng lao động cần đào tạo lại kỹ năng trên quy mô lớn
Nâng cao năng lực	Một bộ phận lực lượng lao động, lớn hoặc nhỏ, cần được nâng cao một số kỹ năng cơ bản

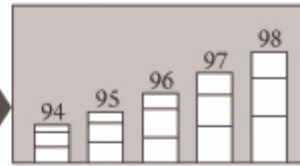
1 Có thể dùng chuỗi giá trị để nhận dạng các nhóm công việc chiến lược trong tương lai

Quá trình	Hoạt động	Nhóm công việc chiến lược
Tạo ra thị trường	<ul style="list-style-type: none"> Nhận diện các phân khúc Giá trị kinh tế Lắng nghe khách hàng 	Tư vấn khách hàng: <ul style="list-style-type: none"> Tư vấn chung Tư vấn chuyên sâu
Tạo ra nguồn cung	<ul style="list-style-type: none"> Thiết kế sản phẩm Tìm nguồn cung ứng sản phẩm Phát triển và tạo ra các gói sản phẩm 	Dịch vụ khách hàng
Marketing và bán sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> Xúc tiến sản phẩm Tư vấn khách hàng 	Vận hành

3 Mỗi nhóm công việc có các tiêu chí năng lực riêng

Năng lực	Tư vấn khách hàng		Dịch vụ khách hàng	Vận hành
	Chung	Chuyên sâu		
Kiến thức				
• Ngành	x		x	
• Công ty	x		x	
• Tài chính	x			
• Sản phẩm		x		x
• Hệ thống			x	x
Kỹ năng				
• Bán hàng	x	x	x	x
• Tư vấn	x	x	x	x
• Phân tích tài chính		x	x	x
• Mức độ dịch vụ	x	x	x	
Định hướng				
• Phong cách	x			
• Văn hóa	x		x	
• Nền tảng		x		x

2 Chiến lược tổng thể phát triển thị trường xác định mốc thời gian cho các yêu cầu



Thuộc đo				
Hoàn thành công việc chiến lược (tỷ lệ phần trăm đạt yêu cầu của công việc)				
	94	95	96	97
Mức I	85%	60%	30%	10%
Mức II	-	80%	50%	30%
Mức III	-	-	75%	50%
Mức IV				

5 Chiến lược phát triển năng lực thiết lập một nguồn liên tục cho việc phát triển công tác

Mức I	Được cấp chứng chỉ (cấp lãnh đạo)
Mức II	Cao cấp (Nhân viên thạo việc)
Mức III	(Nhân viên thường)
Mức IV	Hạ cấp (Nhân viên học việc)

4 Biên bản đánh giá quyết định hiện tại nhân viên nào đạt điều kiện hoặc cần được đào tạo lại về kỹ năng

Nhân viên làm việc trong mảng khai thác (vận hành, tác nghiệp) của doanh nghiệp cần có được những phản hồi nhanh, kịp thời và chính xác về sản phẩm mới được tung ra hay dịch vụ vừa

cung cấp. Chỉ khi nào có được những phản hồi như vậy, chúng ta mới có thể kỳ vọng họ duy trì được các chương trình cải tiến hoạt động, trong đó họ khắc phục một cách có hệ thống các khiếm khuyết và loại trừ các chi phí, tổn thất thời gian và các hao tổn vô ích khác khỏi hệ thống sản xuất. Hệ thống thông tin hoàn hảo là một yêu cầu tối cần thiết để nhân viên cải thiện các quá trình, có thể một cách liên tục thông qua các biện pháp quản lý chất lượng toàn diện, hoặc một cách gián đoạn thông qua các dự án tái thiết kế quá trình làm việc. Một số công ty đã lập ra một tỷ lệ cung cấp thông tin chiến lược. Tỷ lệ này, cũng tương tự như tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược đã trình bày ở phần trước, cho phép đánh giá mức độ sẵn có hiện tại của các thông tin liên quan tới các nhu cầu đã lường trước. Thước đo mức độ sẵn có các thông tin chiến lược là tỷ lệ phần trăm các quá trình có sẵn thông tin về chất lượng trên thời gian thực, thời gian chu trình và phản hồi về chi phí, cũng như tỷ lệ phần trăm nhân viên trực tiếp làm việc với khách hàng được tiếp cận trực tuyến tới các thông tin về khách hàng.

ĐỘNG LỰC PHẤN ĐẤU, GIAO TRÁCH NHIỆM, KHẢ NĂNG LIÊN KẾT

Ngay cả những nhân viên có kỹ năng thành thạo nhất, được tiếp cận dễ dàng tới những nguồn thông tin chất lượng cao nhất, cũng không thể đóng góp vào thành công của tổ chức nếu họ không có động lực để hành động vì lợi ích cao nhất cho tổ chức, hoặc nếu họ không có được sự tự do đưa ra quyết định, thực hiện các hành động phù hợp. Như vậy, nhân tố thứ ba tạo điều kiện cho các mục tiêu về học tập và tăng trưởng đặt trọng tâm vào môi trường làm việc để tạo ra động lực phấn đấu và tinh thần chủ động cho nhân viên.

Các thước đo những ý kiến được đề xuất và thực hiện

Người ta có nhiều cách để đo lường kết quả của việc có được các nhân viên có động lực phấn đấu và được giao trách nhiệm (trao quyền). Một thước đo đơn giản và được sử dụng rộng rãi là số lượng ý kiến được đề xuất trên mỗi nhân viên. Thước đo này ghi nhận quá trình tham gia của nhân viên vào việc cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Thước đo trên có thể được củng cố bằng một thước đo đánh giá bổ sung nữa, số lượng ý kiến được thực hiện, thước đo này theo dõi chất lượng các ý kiến được đề xuất, cũng như cho đội ngũ nhận thấy những ý kiến họ đề xuất được trân trọng và xem xét một cách nghiêm túc.

Chẳng hạn, các nhà quản lý cao cấp của một công ty đang rất thất vọng về mức độ và chất lượng tham gia của nhân viên vào việc đề xuất các cơ hội cải tiến. Họ bèn thực hiện một sáng kiến trong đó:

Công bố những đề xuất đã thành công để nâng cao tính minh bạch và độ tin cậy của quá trình hoạt động,

Đưa ra những kết quả minh chứng cho các lợi ích và tiến bộ đã đạt được thông qua các ý kiến của nhân viên, và

Truyền đạt một cơ cấu khen thưởng mới cho những ý kiến được thực hiện.

Bước đi này đã làm tăng lên một cách ngoạn mục cả số lượng ý kiến được đề xuất lẫn số ý kiến được đưa vào thực hiện.

Công ty Rockwater sử dụng số lượng ý kiến như một trong những thước đo ban đầu trong thẻ điểm của họ, nhưng rất thất vọng với những kết quả thu được. Một cuộc điều tra cho thấy nhân viên của công ty cảm thấy các ý kiến họ đề xuất không được sử dụng. Sau đó các nhà điều hành cao cấp chỉ đạo các quản lý dự án theo dõi và phản hồi lại nhân viên về tất cả đề xuất được trình lên. Việc thực hiện phản hồi tới nhân viên, cũng như triển khai thực hiện một lượng lớn đề xuất được đệ trình giúp số lượng ý kiến nhanh chóng tăng lên. Tổng số chi phí tiết kiệm được nhờ áp dụng các ý kiến đó

được những người điều hành Rockwater ước tính lên tới hàng trăm nghìn đô la mỗi năm.

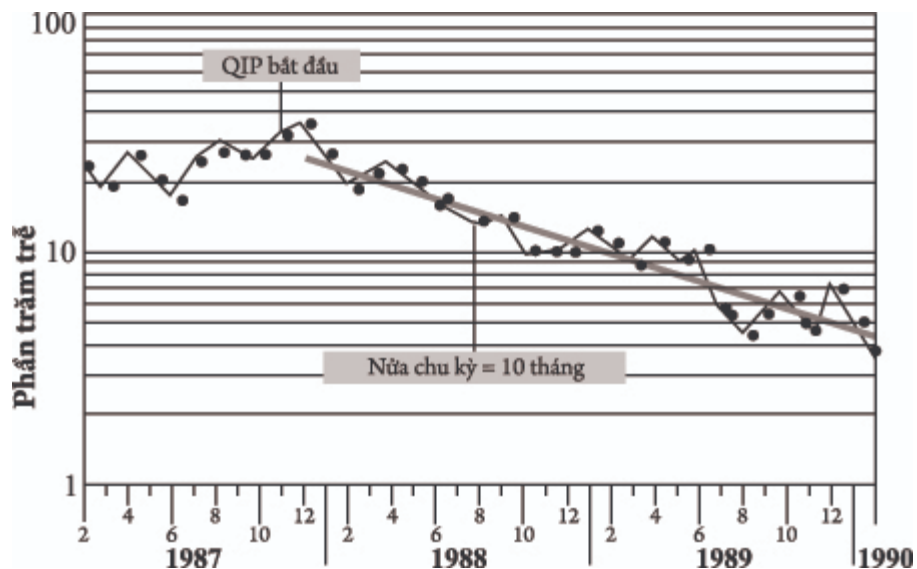
Các thước đo mức độ tiến bộ

Kết quả hữu hình thu được từ việc áp dụng thành công các ý kiến do nhân viên đề xuất không chỉ giới hạn ở tiết kiệm chi phí. Các tổ chức còn có thể tìm cách cải thiện chất lượng, tiết kiệm thời gian, hay nâng cao năng lực cho những quá trình nội bộ hay quá trình khách hàng. Thước đo nửa chu kỳ (half-life metric) (xem hình 6-5), được Art Schneiderman phát triển khi ông còn làm phó chủ tịch phụ trách cải tiến chất lượng và năng suất tại Analog Device, đo khoảng thời gian cần thiết để việc thực hiện một quá trình được cải thiện ở mức 50% ^[1]. Thước đo nửa chu kỳ này có thể được áp dụng cho bất cứ thước đo nào dùng để đánh giá một quá trình (chẳng hạn về chi phí, chất lượng hay thời gian) mà tổ chức muốn giảm xuống mức tối thiểu. Những thước đo loại này có thể là số lần giao hàng chậm, số lượng sai sót, phế phẩm, số trường hợp vắng mặt tại nơi làm. Thước đo nửa chu kỳ còn có thể áp dụng được cho cả thời gian “lãng phí” trong chu trình thời gian của quá trình và thời gian phát triển sản phẩm mới.

Thước đo nửa chu kỳ giả định rằng khi các đội quản lý chất lượng toàn diện (TQM) áp dụng thành công các quy trình cải thiện chất lượng chính thống, họ có thể làm giảm số lượng sai sót xuống theo một tỷ lệ mặc định (xem bảng phía dưới). Chẳng hạn, giả sử tổ chức đã xác định được giao hàng đúng hạn là một mục tiêu quan trọng về phục vụ khách hàng. Hiện tại, đơn vị kinh doanh này có thể lỡ hẹn giao hàng với 30% đơn đặt hàng. Nếu mục tiêu của đơn vị đó là giảm tỷ lệ giao hàng chậm xuống còn 1% trong vòng 4 năm (48 tháng), tương đương với mức cải thiện 30 lần, họ có thể đạt được (thực ra là vượt quá) mục tiêu đặt ra thông qua một quá trình cải thiện liên tục cho phép giảm 50% số trường hợp giao hàng trễ hẹn sau mỗi chu kỳ 9 tháng, như được thể hiện cụ thể dưới đây:

Tháng	Giao hàng muộn (%)
0	30
9	15
18	7,5
27	3,8
36	1,9
45	1

Hình 6-5: Thước đo nửa chu kỳ (Thước đo chu kỳ thay đổi 50%)



Bằng cách thiết lập tốc độ dự kiến theo đó các sai sót sẽ được loại bỏ khỏi hệ thống, các nhà quản lý có thể xác nhận xem liệu có phải họ đang đi theo lộ trình cho phép tạo ra hiệu quả hoạt động

mong muốn trong khoảng thời gian đã định không. Trong khi một câu ngạn ngữ Trung Hoa nói với chúng ta rằng chuyển đi nào, dù dài đến ngàn dặm, cũng đều bắt đầu bằng một bước chân, thì một thước đo mức độ tiến bộ liên tục, như chu kỳ thay đổi 50%, cho chúng ta biết liệu chúng ta đã đi đúng hướng chưa, và tốc độ chúng ta đi liệu đã đủ để giúp chúng ta đạt được mục tiêu đề ra trong khoảng thời gian cần thiết chưa.

Để sử dụng thước đo nửa chu kỳ như một thước đo kết quả cho sự tham gia và đề xuất ý kiến của nhân viên vào quá trình cải tiến hoạt động, một công ty cần phải:

- § Xác định được các thước đo quá trình tại các khâu họ muốn quá trình đạt được tiến bộ,
- § Ước tính các chu kỳ nửa được trông đợi thực hiện cho các quá trình này, và
- § Xây dựng một chỉ số để thông báo tỷ lệ phần trăm các quá trình đạt được tốc độ tiến bộ tương ứng với chu kỳ nửa đã ước tính.

Đo lường số lượng ý kiến được áp dụng thành công và tốc độ tiến bộ thực sự diễn ra trong các quá trình then chốt là những thước đo kết quả tốt cho mục tiêu liên kết của tổ chức và từng cá nhân. Những thước đo này chỉ ra đội ngũ nhân viên đang tích cực tham gia vào các hoạt động để cải tiến tổ chức.

Các thước đo khả năng liên kết của cá nhân và tổ chức

Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động cho khả năng liên kết của cá nhân và tổ chức tập trung xem xét liệu mục tiêu hoạt động của các phòng ban và từng cá nhân nhân viên trong tổ chức đã được liên kết tới các mục tiêu của công ty đề ra trong *thẻ điểm cân bằng* hay chưa. Từng tổ chức sẽ xây dựng một quá trình triển khai với các bước tiến hành được mô tả cụ thể, dựa vào đó các nhân sự quản lý

cao cấp thiết lập một quy trình để phổ biến thể điểm tới các cấp thấp hơn trong tổ chức đó (xem hình 6-6). Quá trình giới thiệu này nhằm tới hai mục đích cơ bản:

1. Các mục tiêu, các mức khen thưởng, cũng như các hệ thống ghi nhận dành cho mỗi cá nhân và bộ phận được liên kết với việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh.

2. Các thước đo hiệu quả hoạt động dựa trên nhóm làm việc.

Hình 6-6: Liên kết các mục đích cá nhân – Khái niệm đo lường



1. Giới thiệu theo hệ thống quản lý từ trên xuống dưới:

- Thiết lập phạm vi của *thể điểm cân bằng* như một phương tiện để truyền đạt các mục tiêu chung.
- Xây dựng sự hiểu biết và chấp nhận thể điểm cân bằng.
- Huy động các vị trí quản lý tham gia vào việc điều chỉnh các thước đo sao cho phù hợp với mảng hoạt động do họ chịu trách nhiệm.
- Huy động các vị trí quản lý theo dõi hiệu quả hoạt động để đưa ra một ngưỡng thông tin cho các mục tiêu đã thiết lập.
- Huy động các vị trí quản lý phát triển và thực hiện một kế hoạch triển khai nhằm đưa thể điểm cân bằng xuống các cấp dưới trong doanh nghiệp.

2 . Giới thiệu tới nhân viên

- Phổ biến phạm vi, các chiến lược của doanh nghiệp, và các và các quyền chủ động.
- Giới thiệu thẻ điểm cân bằng – Thẻ điểm cân bằng là gì; Được sử dụng như thế nào; kế hoạch thực hiện ra sao; những gì đã được hoàn tất; những bước tiếp theo là gì?

4 . Liên kết các mục tiêu cá nhân

- Mỗi nhân viên thiết lập một mục tiêu được liên kết với chiến lược của doanh nghiệp bằng cách xác định ra một hoạt động do họ đảm trách (và/hoặc một thước đo đánh giá) có tác động tới một thước đo trong thẻ điểm cân bằng
- Các mục tiêu cá nhân được thiết lập thông qua quá trình thương thảo với người quản lý.

3 . Kế hoạch lợi nhuận/thiết lập các mục tiêu

- Tiến hành quá trình theo hướng từ trên xuống dưới để xác định các mục tiêu tài chính của doanh nghiệp.
- Tiến hành quá trình từ dưới lên trên để thiết lập mục tiêu cho các thước đo phi tài chính.

Phương pháp đo lường

Thước đo được thiết lập trong quá trình thực hiện

1. Tỷ lệ phần trăm nhân sự quản lý cao cấp chịu ảnh hưởng của thẻ điểm cân bằng.
2. Tỷ lệ phần trăm nhân viên chịu ảnh hưởng của thẻ điểm cân bằng.
3. Tỷ lệ phần trăm nhân sự quản lý cao cấp có mục tiêu cá nhân được liên kết tới thẻ điểm cân bằng.
4. Tỷ lệ phần trăm nhân viên có mục tiêu cá nhân được liên kết tới thẻ điểm cân bằng và tỷ lệ phần trăm nhân viên đạt được các mục tiêu cá nhân đã đề ra.

Các thước đo dành cho quá trình giới thiệu được triển khai dần trong quá trình thực hiện. Trước hết, các nhà quản lý cao cấp thiết lập phạm vi và bộ khung cho *thẻ điểm cân bằng*. Các nhà quản lý phải phát triển các thước đo đánh giá cho phần hoạt động họ chịu trách nhiệm, cũng như một kế hoạch thực hiện để triển khai cách tiếp cận của thẻ điểm xuống các cấp dưới trong tổ chức. Thước đo đầu tiên trong việc hoàn thành giai đoạn thực hiện là tỷ lệ phần trăm nhân sự quản lý cao cấp chịu tác động của thẻ điểm cân bằng. Sau khi giai đoạn phổ biến hoàn tất, thẻ điểm cân bằng đã được truyền đạt tới toàn tổ chức cùng các kế hoạch thực hiện cụ thể. Thước đo mức độ liên kết của tổ chức chuyển sang tỷ lệ phần trăm nhân viên chịu tác động của *thẻ điểm cân bằng*. Trong giai đoạn thứ ba, các nhân sự quản lý và điều hành cao cấp cần xác định rõ các mục tiêu cụ thể cho các thước đo tài chính và phi tài chính trên thẻ điểm, và liên kết với các biện pháp khuyến khích để đạt được các mục tiêu này. Họ đưa ra một thước đo mới, tỷ lệ phần trăm các nhà quản lý hàng đầu có mục tiêu hoạt động cá nhân được liên kết với *thẻ điểm cân bằng*, để đánh giá kết quả thu được của quá trình này.

Và trong giai đoạn thực hiện cuối cùng, các hoạt động cũng như mục tiêu của mọi cá nhân trong tổ chức cần phải được liên kết tới các mục tiêu và thước đo của thẻ điểm. Các thước đo kết quả liên kết ở giai đoạn này trở thành tỷ lệ phần trăm nhân viên có mục tiêu cá nhân được liên kết với *thẻ điểm cân bằng* và tỷ lệ phần trăm nhân viên hoàn thành được các mục tiêu cá nhân của bản thân.

Một tổ chức khác theo dõi xem bao nhiêu trong số 20 đơn vị kinh doanh nằm dưới quyền chỉ đạo trực tiếp của các nhân sự điều hành cao cấp đã được liên kết với các mục tiêu của thẻ điểm cân bằng. Các nhà điều hành đã thiết lập một lịch trình các buổi họp chuyên sâu với 20 đơn vị kinh doanh để đạt được sự nhất trí về các điểm sau:

§ Cách thức liên kết các hoạt động chính của mỗi đơn vị kinh doanh với thẻ điểm.

- § Phát triển các thước đo để đánh giá mức độ thành công của các hoạt động trên.
- § Các nhà quản lý của đơn vị kinh doanh phổ biến cho nhân viên đơn vị mình về sự liên kết với thẻ điểm cân bằng.
- § Liên kết các mục tiêu hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân với thẻ điểm cân bằng.
- § Thước đo mức độ liên kết ở cấp độ tổ chức là tỷ lệ phần trăm số đơn vị kinh doanh đã thực hiện thành công quá trình liên kết.

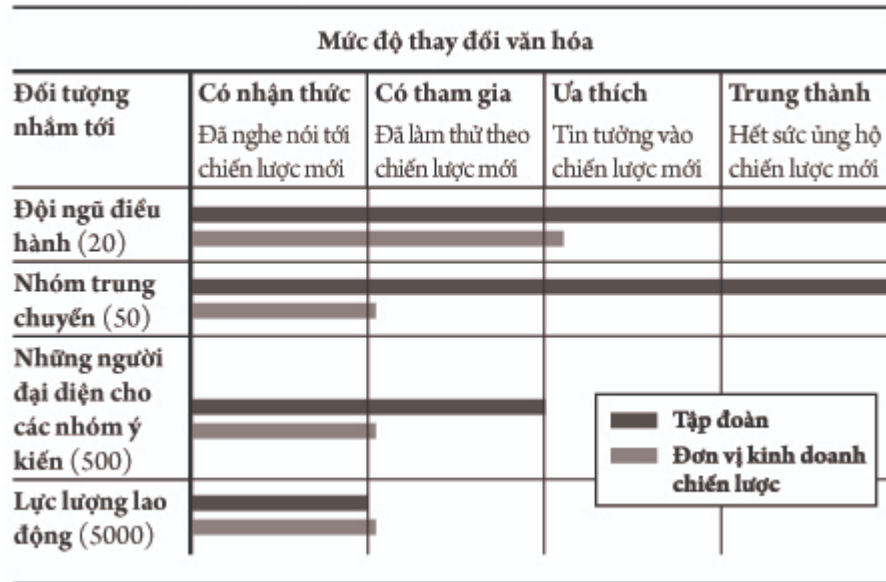
Các tổ chức có thể đo lường không chỉ kết quả hoạt động, mà cả các chỉ số ngắn hạn, trung hạn thể hiện nỗ lực của họ trong việc phổ biến và liên kết các cá nhân trong tổ chức với mục tiêu chung của toàn tổ chức. Một công ty đã thực hiện một cuộc thăm dò dư luận định kỳ về môi trường làm việc để đánh giá động lực và nhân tố thúc đẩy nhân viên đạt được các mục tiêu đề ra trong *thẻ điểm cân bằng*. Một bước quan trọng trước khi đánh giá động lực của nhân viên là xác định mức độ nhận thức. Một số tổ chức, đặc biệt trong các giai đoạn đầu của quá trình thực hiện thẻ điểm, đã xác định tỷ lệ phần trăm nhân viên nhìn nhận và hiểu được tầm nhìn mới của công ty.

Một công ty kinh doanh hàng tiêu dùng luôn sử dụng các nghiên cứu quy mô lớn về thị trường để có được phản hồi về các chương trình quảng cáo, khuyến mãi và hàng hóa của mình, đã tận dụng kinh nghiệm chuyên môn của họ có được để sàng lọc các phản ứng và đóng góp của nhân viên vào chiến lược mới của công ty. Công ty coi việc giới thiệu *thẻ điểm cân bằng* giống như tung ra một sản phẩm mới, và sáu tháng một lần tiến hành thăm dò ý kiến nhân viên để đánh giá mức độ thâm nhập thị trường của chương trình tại các bộ phận khác nhau của công ty. Cuộc thăm dò xếp loại câu trả lời của nhân viên vào một trong bốn mức độ nhận thức:

Mức độ nhận thức	Câu trả lời tiêu biểu
I. Có nhận thức về thương hiệu	“Tôi đã nghe nói về chiến lược mới và thẻ điểm cân bằng, nhưng nó chưa ảnh hưởng tới tôi”.
II. Khách hàng	“Tôi đã bắt đầu thực hiện công việc khác đi dựa trên những gì học được từ thẻ điểm cân bằng”.
III. Ưu thích thương hiệu	“Những điều mới mẻ tôi đang thử thực sự có hiệu quả. Tôi có thể thấy chúng đang giúp đỡ tôi cũng như khách hàng của chúng ta, và toàn bộ công ty”.
IV. Trung thành với thương hiệu	“Tôi là một người có niềm tin. Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng chiến lược mới chính là lựa chọn đúng đắn. Tôi là người quảng bá tích cực cho nó, cố gắng thuyết phục những người khác chia sẻ niềm tin của mình”.

Cuộc thăm dò ý kiến này (xem hình 6-7) giúp các nhà quản lý đo lường được mức độ tiến triển trong việc có được nhận thức và đóng góp của nhân viên vào các mục tiêu và thước đo của *thẻ điểm cân bằng*, và tìm ra những khâu cần được dành thêm sự quan tâm và tập trung nỗ lực hơn nữa.

Hình 6-7. Các thước đo trong “Chiến dịch chia sẻ nhận thức” về sự hiểu biết tầm nhìn/chiến lược mới.



Các thước đo hiệu quả hoạt động của nhóm

Hiện nay, nhiều tổ chức nhận thức được cần phải có những quy trình kinh doanh nội bộ cực kỳ hiệu quả để có thể hoàn thành được những mục tiêu đầy tham vọng cho khách hàng và cổ đông. Các nhà quản lý của các tổ chức này thường tin rằng những mục tiêu họ đặt ra cho hiệu quả hoạt động của quá trình kinh doanh nội bộ không thể đạt được chỉ đơn thuần bằng việc mỗi cá nhân đơn độc nỗ lực làm việc chăm chỉ hơn, thông minh hơn trong điều kiện được cung cấp thông tin đầy đủ hơn. Các tổ chức ngày càng quay sang sử dụng nhiều hơn các nhóm làm việc để thực hiện những quá trình kinh doanh quan trọng – như phát triển sản phẩm, dịch vụ khách hàng, và tác nghiệp nội bộ. Những tổ chức này muốn các mục tiêu và thước đo đánh giá tạo ra động lực phấn đấu, đồng thời theo dõi được mức độ thành công của việc xây dựng nhóm làm việc cũng như hiệu quả hoạt động của nhóm. Trong chiến lược tạo ra thay đổi đột phá để trở thành một chuyên gia hàng đầu trong bảo hiểm tài sản và nhân thọ, National đã tổ chức mọi quá trình hoạt động của mình trên cơ sở các nhóm làm việc. Trong khía cạnh học tập và tăng trưởng, National phát triển sáu biện pháp xây dựng nhóm và đánh giá hiệu quả hoạt động của nhóm:

1. Thăm dò ý kiến nội bộ về thực trạng làm việc theo nhóm: Thăm dò ý kiến nhân viên để xác định xem các đơn vị kinh doanh có đang thực sự hỗ trợ lẫn nhau và tạo ra cơ hội cho nhau không.
2. Mức độ chia sẻ thành công: Theo dõi mức độ tổ chức tạo ra các mối quan hệ dựa trên cơ sở nhóm với các đơn vị kinh doanh khác, các tổ chức khác, hoặc với khách hàng.
3. Số lượng dự án kết hợp: Số dự án có sự tham gia của ít nhất hai đơn vị kinh doanh.
4. Sử dụng Kiểm soát thua lỗ: Tỷ lệ phần trăm các chính sách mới được viết ra có tham khảo tư vấn của đơn vị kiểm soát thua lỗ.
5. Tỷ lệ phần trăm kế hoạch kinh doanh được các nhóm làm việc thiết lập: tỷ lệ đơn vị kinh doanh phát triển kế hoạch của họ có sự giúp đỡ từ các nguồn lực được hỗ trợ từ trụ sở tập đoàn.
6. Tỷ lệ phần trăm các nhóm làm việc cùng chia sẻ các động cơ thúc đẩy: số lượng nhóm làm việc có các thành viên của nhóm chia sẻ các mục tiêu và động cơ thúc đẩy chung.

Những thước đo kể trên thể hiện rõ ràng mục tiêu của tập đoàn muốn các cá nhân làm việc có hiệu quả trong các nhóm, và các nhóm làm việc trong các bộ phận khác nhau của tổ chức có được sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau.

Khái niệm làm việc theo nhóm có thể được mở rộng hơn nữa bằng cách gắn kết nó vào các kế hoạch chia sẻ thành quả. Chia sẻ thành quả sẽ phân bổ các phần thưởng tới mọi thành viên của nhóm khi nhóm đạt được một mục tiêu chung. Một tổ chức đưa ra ba thước đo đánh giá hoạt động chia sẻ thành quả:

1. Tỷ lệ phần trăm trên tổng số dự án cho chia sẻ thành quả về khách hàng.
2. Tỷ lệ phần trăm số dự án đạt được mức thành quả như tiềm năng kỳ vọng.
3. Tỷ lệ phần trăm số dự án có các hình thức khích lệ từng thành viên trong nhóm được liên kết với thành công của dự án.

CÁC THƯỚC ĐO CÒN THIẾU

Không giống như một vài thước đo đặc thù đã mô tả trong các phần trên được những công ty cụ thể phát triển dành cho các khía cạnh tài chính, khách hàng và quá trình kinh doanh nội bộ, chúng tôi chỉ có thể dẫn ra một số lượng khiêm tốn hơn nhiều những ví dụ về các thước đo đặc thù của từng công ty cho khía cạnh học tập và tăng trưởng. Chúng tôi phát hiện ra rằng nhiều công ty đã có sẵn những bước khởi đầu tuyệt vời về thước đo đánh giá cụ thể cho các mục tiêu tài chính, khách hàng, cải tiến và các quá trình tác nghiệp. Nhưng về các thước đo liên quan tới kỹ năng của nhân viên, mức độ sẵn có các thông tin mang tính chiến lược, và khả năng liên kết bên trong tổ chức, trên thực tế các công ty đã không hề để tâm đến việc xây dựng các thước đo để đo lường kết quả cũng như các nhân tố thúc đẩy các năng lực kể trên. Khoảng trống này thực sự đáng thất vọng vì một trong những mục tiêu quan trọng nhất của việc áp dụng thước đo *thể điểm cân bằng* và khung quản lý là để thúc đẩy sự phát triển năng lực của mỗi cá nhân cũng như toàn bộ tổ chức.

Chúng tôi sẽ quay trở lại với chủ đề về loại thước đo còn thiếu này trong chương 10 khi bàn về những điều liên quan tới quá trình quản lý của *thể điểm cân bằng*. Tạm thời, chúng tôi ghi nhận sự thiếu vắng các thước đo chuyên biệt là một dấu hiệu bất thường đáng tin cậy cho thấy công ty không liên kết các mục tiêu chiến lược của họ với các hoạt động đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên, cung cấp

thông tin, và liên kết các cá nhân, các nhóm làm việc, các bộ phận của tổ chức vào chiến lược và các mục tiêu dài hạn của công ty. Thường những người ủng hộ cho việc huấn luyện, đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên, cũng như việc trao quyền cho nhân viên, thiết lập hệ thống thông tin và tạo ra động lực cho lực lượng lao động đều coi bản thân những chương trình này là bước cuối cùng. Những chương trình này được nhìn nhận vì khía cạnh đạo đức của chúng, nhưng lại không được coi là phương tiện giúp tổ chức hoàn tất các mục tiêu cụ thể dài hạn về kinh tế và khách hàng. Nguồn lực và các sáng kiến được dành cho các chương trình này, nhưng các chương trình đã không được tổ chức một cách cụ thể và có trách nhiệm đo lường đạt được các mục tiêu chiến lược. Khoảng trống này dẫn tới sự thất vọng; các nhà điều hành cao cấp băn khoăn tự hỏi liệu họ còn phải tiếp tục rót những khoản đầu tư không nhỏ vào đội ngũ nhân viên và các hệ thống trong bao lâu nữa trong khi không có kết quả nào có thể đo lường được, trong khi những người ủng hộ cho việc đầu tư vào nguồn lực con người và hệ thống thông tin tự hỏi tại sao các nỗ lực của họ không được đặt vào một vị trí trung tâm hơn, có tính chiến lược hơn với tổ chức.

Lúc này, chúng tôi tin rằng, sự thiếu vắng các thước đo rõ ràng, cụ thể hơn cho mỗi công ty dành cho các mục tiêu học tập và tăng trưởng không phải là một hạn chế mang tính cố hữu hay sự yếu kém trong việc tích hợp khía cạnh này vào *thẻ điểm cân bằng*. Mà thực ra, tình trạng này phản ánh mức độ tiến bộ rất hạn chế mà phần lớn tổ chức đã đạt được trong việc kết nối nhân viên, hệ thống thông tin, cũng như sự liên kết trong tổ chức với các mục tiêu chiến lược của họ. Chúng tôi kỳ vọng sớm nhìn thấy nhiều ví dụ về các thước đo sáng tạo, có tính tùy biến dành cho khía cạnh học tập và tăng trưởng khi các công ty triển khai các quá trình quản lý dựa trên phạm vi các thước đo của *thẻ điểm cân bằng*. Đồng thời, chúng tôi sẽ trình bày trong chương tiếp theo bằng cách nào *thẻ điểm cân bằng* cho phép các thước đo đánh giá về khía cạnh học tập và tăng trưởng được liên hệ rõ ràng với việc đạt được các kết quả mong đợi trong ba khía cạnh còn lại của thẻ điểm; bằng cách cung cấp một cơ chế để giải thích các mối quan hệ nhân quả giữa các thước đo của cả bốn khía cạnh.

Thay vì bỏ qua khía cạnh học tập và tăng trưởng cho tới khi các công ty phát triển được các thước đo này, chúng tôi lựa chọn sử dụng các thước đo chung đã được xác định trong chương này – tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược, mức độ sẵn có các thông tin chiến lược, tỷ lệ phần trăm các quá trình đạt được mức độ cải thiện đề ra, và tỷ lệ phần trăm số nhân sự chủ chốt được liên kết tới các mục tiêu của thẻ điểm cân bằng. Những thước đo chung này cho phép phát hiện ra các lỗ hổng trong năng lực của tổ chức, đồng thời là mốc đánh giá cho tới khi các nhà quản lý và nhân viên của tổ chức phát triển được các thước đo phù hợp và cụ thể hơn.

THƯỚC ĐO DỪNG LÀM MỐC ĐÁNH GIÁ

Một cách tiếp cận nữa, do Michael Beer gợi ý dựa trên nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực chiến lược của ông, đề xuất việc thay thế bằng các văn bản khi thước đo cần thiết chưa được thiết lập hoặc chưa sẵn có ^[2]. Giả sử rằng một tổ chức đã đặt ra một mục tiêu cụ thể về nâng cấp kỹ năng cho nhân viên để họ có thể thực hiện và cải tiến chiến lược của tổ chức. Vào lúc này, mục tiêu kể trên cụ thể ra sao còn chưa hề chắc chắn để có thể được đo lường với bất cứ mức độ chính xác hay đáng tin cậy nào, hoặc với một mức chi phí hợp lý. Nhưng mỗi lần các nhà quản lý xem xét lại về mặt chiến lược về quá trình phát triển nguồn nhân lực này, có thể là hàng quý, các nhà quản lý viết ra một bản ghi nhớ 1-2 trang mô tả lại tốt nhất có thể những hành động đã thực hiện trong giai đoạn gần nhất, những kết quả đạt được, cũng như tình trạng năng lực hiện tại của nguồn nhân lực của tổ chức. Bản ghi nhớ này đã dùng văn bản để thay thế các thước đo làm cơ sở cho thảo luận tích cực và tranh luận về các động thái đã được thực hiện và các kết quả thu được. Dù không thể hoàn toàn coi đây là một thước đo, cũng không phải là một giải pháp thay thế về lâu dài cho một thước đo thực thụ, văn bản này mà một mốc đánh giá đáp ứng được các mục tiêu giống như một hệ thống các thước đo chính thống. Nó thúc đẩy các hành động theo đúng phương hướng dự định do các nhà quản lý chủ chốt biết rõ rằng vào mỗi kỳ

hạn phải thực hiện xem xét lại về mặt chiến lược, họ sẽ phải báo cáo về các chương trình và kết quả thu được. Hình thức báo cáo này cung cấp một nền tảng vững chắc cho các hoạt động định kỳ về việc chịu trách nhiệm, báo cáo, phản hồi và học tập. Báo cáo trên cũng là một tín hiệu cho biết vẫn còn một lỗ hổng trong hệ thống các thước đo. Tín hiệu này nhắc nhở các nhà điều hành sự cần thiết phải tiếp tục định lượng được các mục tiêu chiến lược, cũng như phát triển một hệ thống những thước đo cung cấp một cơ sở vững chắc hơn cho việc phổ biến và đánh giá các mục tiêu hướng tới việc phát triển năng lực nhân viên, hệ thống thông tin, và các đơn vị kinh doanh trong tổ chức.

TÓM TẮT

Trên hết, khả năng đáp ứng được các mục tiêu đầy tham vọng về mặt tài chính, khách hàng và các quá trình kinh doanh nội bộ phụ thuộc vào năng lực học tập và tăng trưởng của tổ chức. Những nhân tố tạo điều kiện cho học tập và tăng trưởng chủ yếu xuất phát từ ba nguồn: đội ngũ nhân viên, các hệ thống, và sự liên kết trong tổ chức. Các chiến lược nhằm tới hiệu quả hoạt động cao thường yêu cầu phải đầu tư lớn vào con người, các hệ thống và quá trình cấu thành năng lực của tổ chức. Hệ quả là, các mục tiêu và thước đo đánh giá các nhân tố tạo điều kiện nói trên, giúp có được hiệu quả hoạt động cao trong tương lai, cần phải trở thành một bộ phận cấu thành *thẻ điểm cân bằng* của bất cứ tổ chức nào.

Một nhóm cơ bản gồm ba thước đo đánh giá dựa trên nhân viên – mức độ hài lòng, năng suất, và khả năng giữ chân nhân viên – cung cấp những thước đo về kết quả thu được từ việc đầu tư vào nhân viên, hệ thống, và sự liên kết trong tổ chức. Các nhân tố thúc đẩy tạo ra những kết quả này hiện đang mang tính chất tổng quát chung và còn ít được phát triển hơn so với các nhân tố thuộc về ba khía cạnh còn lại của *thẻ điểm cân bằng*. Những nhân tố này bao gồm các chỉ số tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược, mức độ sẵn có các thông tin chiến lược, và mức độ các cá nhân, nhóm làm việc, bộ phận trong tổ chức được liên kết tới các mục tiêu chiến lược. Sự

thiếu vắng các thước đo đặc trưng cho mỗi công ty chỉ ra cơ hội trong tương lai cho việc phát triển các thước đo tương thích với từng đối tượng tổ chức về nhân viên, hệ thống, và toàn bộ tổ chức, cho phép chúng có thể được kết nối chặt chẽ hơn với chiến lược của đơn vị kinh doanh.

[1]. A.Schneinderman, "Setting Quality Goals," *Quality Progress* (Tháng 4/1988), trang 51- 57; cũng xem thêm R.Kaplan, "Analog Device, Inc.: The Half-Life System," 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990).

[2]. M.Beer, R.Eisenstat, và R.Biggdike, "Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation," trong *Organizational Learning and Competitive Advantage*, B.Moingon và A.Edmonson biên tập (London: Sage, 1996).

Chương VII

KẾT NỐI CÁC THƯỚC ĐO CỦA THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VỚI CHIẾN LƯỢC

T rong bốn chương trước, chúng tôi đã thiết lập nền tảng cho việc xây dựng một *thẻ điểm cân bằng* . Chúng tôi đã mô tả quá trình xây dựng các thước đo tài chính và phi tài chính, được tập hợp thành bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội bộ, học tập và tăng trưởng. Đây là nguyên nhân giúp một *thẻ điểm cân bằng* thành công? Phải chăng đó chỉ đơn thuần là việc có được một tập hợp các thước đo tài chính và phi tài chính, được nhóm lại thành bốn khía cạnh riêng biệt?

Mục đích của bất kỳ hệ thống thước đo nào cũng cần hướng tới tạo ra động lực thúc đẩy mọi vị trí quản lý cũng như nhân viên triển khai thành công chiến lược của tổ chức. Những công ty có khả năng chuyển hóa chiến lược của họ thành hệ thống đo lường thường có khả năng thực hiện chiến lược đề ra tốt hơn nhiều vì họ có thể truyền đạt các mục tiêu, định mức tới toàn đơn vị. Quá trình truyền đạt giúp các nhà quản lý và nhân viên tập trung vào các yếu tố thúc đẩy quan trọng, cho phép chúng liên kết các hoạt động đầu tư, sáng kiến, hành động với việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Như vậy, một *thẻ điểm cân bằng* thành công khi nó truyền đạt được một chiến lược thông qua một tập hợp các thước đo tài chính và phi tài chính.

Vậy tại sao việc xây dựng một thẻ điểm cho phép truyền đạt chiến lược của một đơn vị kinh doanh lại quan trọng như vậy?

§ Thẻ điểm mô tả tầm nhìn của tổ chức về tương lai của toàn bộ tổ chức đó. Nó tạo ra sự đồng thuận chung.

§ *Thẻ điểm cân bằng* tạo ra một mô hình tổng thể của chiến lược, cho phép toàn bộ đội ngũ nhân viên thấy rõ họ có đóng góp như thế nào vào thành công của tổ chức. Nếu không có sự liên kết như vậy, các cá nhân và bộ phận có thể tối ưu hóa hiệu quả hoạt động cục bộ của họ nhưng không thể góp phần giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược đề ra.

§ Thẻ điểm tập trung vào những nỗ lực thay đổi. Nếu xác lập được các mục tiêu và thước đo đúng đắn, thì chắc chắn quá trình thực hiện sẽ thành công. Nếu không, các khoản đầu tư và sáng kiến sẽ bị lãng phí.

Vậy làm thế nào bạn có thể biết chắc khi nào thẻ điểm đang thể hiện đúng chiến lược của tổ chức? Một bài kiểm tra để đánh giá xem *thẻ điểm cân bằng* có thực sự truyền đạt được cả kết quả lẫn các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động của một đơn vị kinh doanh hay không là mức độ nhạy bén và minh bạch của nó. Một thẻ điểm không nên chỉ được rút ra từ chiến lược của tổ chức; nó còn phải thể hiện trở lại chiến lược một cách minh bạch. Khi nhìn vào thẻ điểm, cần phải làm sao để bất cứ ai cũng có thể có được nhìn nhận xa hơn, tới chiến lược kinh doanh nằm sau các mục tiêu và thước đo được triển khai trên thẻ điểm.

Chẳng hạn, một vị phụ trách bộ phận đã báo cáo lên chủ tịch công ty khi đệ trình bản *thẻ điểm cân bằng* đầu tiên của mình:

Trước đây, nếu ông đánh mất hồ sơ kế hoạch chiến lược của tôi trên máy bay và một đối thủ cạnh tranh tìm thấy nó, tôi sẽ rất tức giận nhưng vẫn có thể vượt qua được. Thực ra, đó cũng không phải là một tai họa gì khủng khiếp cho lắm. Hay nếu tôi để quên bản tổng kết hoạt động hàng tháng của mình đâu đó và một bản copy của nó tới tay đối thủ, tôi hẳn sẽ rất bực mình, nhưng ngay cả chuyện này cũng không gây ra hậu quả gì nghiêm trọng. Song thẻ điểm cân bằng này truyền đạt chiến lược của tôi chuẩn xác đến mức một đối thủ cạnh tranh

có cơ hội xem qua nó sẽ có thể phá hỏng chiến lược của tôi và vô hiệu hóa nó.

Khi các *thẻ điểm cân bằng* đạt được tới mức độ minh bạch như vậy, chắc chắn chúng đã thành công trong việc chuyển hóa một chiến lược của thành một tập hợp các thước đo hiệu quả hoạt động được kết nối chặt chẽ.

KẾT NỐI CÁC THƯỚC ĐO TRONG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VỚI CHIẾN LƯỢC

Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng một *thẻ điểm cân bằng* chuyển tải được một chiến lược thành các thước đo? Trong chương 2, chúng tôi đã giới thiệu ba nguyên tắc cho phép liên kết *thẻ điểm cân bằng* của một tổ chức với chiến lược của tổ chức đó:

1. Mỗi quan hệ nhân – quả
2. Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động
3. Mỗi liên kết với các phương diện tài chính

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét ba nguyên tắc trên .

Mối quan hệ nhân–quả

Một chiến lược là một tập hợp các giả thiết về nguyên nhân và kết quả. Các mối quan hệ nhân – quả có thể được thể hiện bằng một chuỗi các mệnh đề “nếu – thì”. Chẳng hạn, có thể thiết lập một mối liên hệ giữa việc cải thiện chất lượng huấn luyện bán hàng cho nhân viên và mức lợi nhuận cao hơn theo chuỗi giả thiết dưới đây:

Nếu chúng ta tăng cường huấn luyện nhân viên về sản phẩm, thì khi đó họ sẽ hiểu biết nhiều hơn về toàn bộ chủng loại sản phẩm họ có thể bán; nếu nhân viên hiểu biết nhiều hơn về sản phẩm, thì khi đó hiệu quả bán hàng của họ sẽ được cải

thiện. Nếu hiệu quả bán hàng của họ được cải thiện, thì khi đó số lượng sản phẩm trung bình họ bán được sẽ tăng lên.

Một thẻ điểm được xây dựng hợp lý cần phải thể hiện được chiến lược của đơn vị kinh doanh qua những chuỗi quan hệ nhân – quả như vậy. Hệ thống đo lường cần đưa các mối quan hệ (các giả thiết) vào trong các mục tiêu (và thước đo) thuộc các khía cạnh khác nhau một cách rõ ràng để có thể quản lý và đánh giá được chúng. Hệ thống đo lường cần xác định và làm rõ chuỗi giả thiết về các mối quan hệ nhân – quả giữa thước đo kết quả và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đưa tới những kết quả đó. *Mọi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các mối quan hệ nhân – quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh tới tổ chức.*

Kết quả và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động

Như đã bàn tới trong bốn chương trước, mọi *thẻ điểm cân bằng* đều sử dụng một số thước đo chung (generic measures). Những thước đo này thường là những thước đo cơ bản đánh giá kết quả, phản ánh những mục tiêu chung của nhiều chiến lược, cũng như các cơ cấu tương tự nhau trong các ngành công nghiệp và các loại hình doanh nghiệp. Những thước đo kết quả chung này thường là những chỉ số theo sau (lag indicator), như khả năng sinh lợi, thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, khả năng giữ chân khách hàng và kỹ năng của nhân viên. Trong khi đó, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động mang tính dẫn dắt (leading indicator) là những chỉ số đặc thù cho một đơn vị kinh doanh cụ thể. Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động phản ánh tính chất đặc thù của chiến lược mà đơn vị kinh doanh đưa ra; chẳng hạn, các nhân tố tài chính về khả năng sinh lợi, phân khúc thị trường mà đơn vị kinh doanh lựa chọn để hoàn thành, cũng như các quá trình nội bộ đặc trưng và các mục tiêu học tập và tăng trưởng mang lại các tập hợp giá trị cho đối tượng khách hàng và phân khúc thị trường mà đơn vị kinh doanh nhắm tới.

Một *thẻ điểm cân bằng* tốt phải kết hợp các thước đo về kết quả (outcome measure) với các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver). Các thước đo kết quả không kèm theo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động thì không truyền đạt được cách thức để đạt được kết quả. Chúng cũng không cung cấp một chỉ số sớm, cho phép xác định xem chiến lược có được triển khai thành công hay không. Ngược lại, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động – chẳng hạn như thời gian chu trình hay tỷ lệ sản phẩm hư hỏng tính theo phần triệu – nếu không đi kèm các thước đo kết quả có thể vẫn cho phép đơn vị kinh doanh đạt được tiến bộ ngắn hạn về năng lực hoạt động, nhưng không thể chỉ ra được liệu các tiến bộ về năng lực hoạt động có được chuyển tải tới các hoạt động kinh doanh mở rộng với những khách hàng hiện có cũng như khách hàng mới không, và cuối cùng là tăng cường hiệu quả hoạt động tài chính. *Một thẻ điểm cân bằng tốt cần phải có mức độ kết hợp hợp lý giữa kết quả (các chỉ số theo sau) và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (chỉ số dẫn dắt) đã được chuyên biệt hóa cho phù hợp với chiến lược của đơn vị kinh doanh.*

Liên kết với tài chính

Với sự nở rộ của các chương trình thay đổi đang diễn ra ở đa số tổ chức hiện nay, người ta sẽ dễ dàng trở nên quá bận tâm tới các mục tiêu như chất lượng, mức độ hài lòng của khách hàng, cải tiến, giao quyền cho nhân viên vì lợi ích riêng của họ. Tuy chúng có thể dẫn tới việc cải thiện hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh, tác dụng này hoàn toàn có thể mất đi nếu bản thân các mục tiêu nêu trên được coi như điểm dừng cuối cùng. Các vấn đề tài chính mà một số tổ chức đoạt giải Baldrige Award ^[1] gặp phải gần đây minh chứng cho sự cần thiết phải kết nối các tiến bộ về hoạt động với kết quả kinh tế.

Một *thẻ điểm cân bằng* phải chú trọng nhấn mạnh vào kết quả, đặc biệt là kết quả tài chính như tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sử dụng

(ROCE) hay giá trị kinh tế gia tăng. Nhiều nhà quản lý đã thất bại trong việc liên kết các chương trình như quản lý chất lượng toàn diện, giảm thời gian chu kỳ, tái kỹ nghệ, và giao quyền cho nhân viên với các kết quả có ảnh hưởng trực tiếp tới khách hàng và tạo ra hiệu quả tài chính trong tương lai. Trong những tổ chức như vậy, các chương trình cải tiến đã bị nhìn nhận một cách sai lầm như mục đích tối hậu. Chúng đã không được liên kết với các mục tiêu cụ thể để cải thiện hiệu quả hoạt động về mặt khách hàng, và cuối cùng là cải thiện hiệu quả tài chính. Kết quả không thể tránh khỏi là những tổ chức như vậy rốt cục đều thất vọng khi không thu được kết quả rõ ràng nào từ các chương trình thay đổi của họ. *Trên hết, quan hệ nhân quả từ mọi thước đo của một thẻ điểm cân bằng cần phải được liên kết với các mục tiêu tài chính.*

Chúng tôi có thể minh họa cho ba nguyên tắc kể trên trong hai ví dụ cụ thể: Metro Bank và National Insurance.

METRO BANK

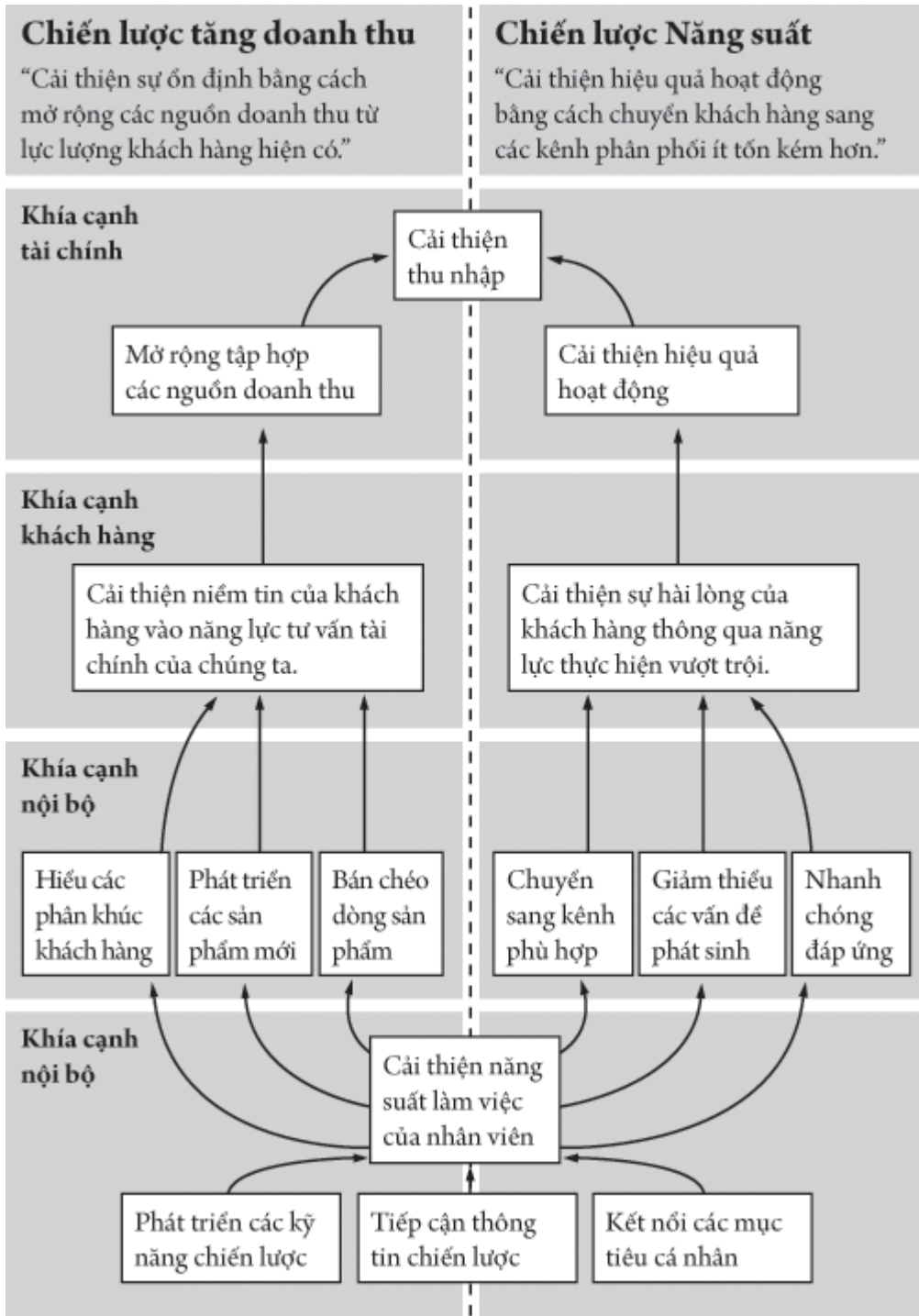
Metro Bank phải đối mặt với hai vấn đề: (1) sự phụ thuộc quá mức vào một sản phẩm (các hình thức tiền gửi) và (2) một cơ cấu chi phí khiến ngân hàng này không thu được lợi nhuận khi phục vụ 80% khách hàng của mình ở các tỷ lệ lãi suất phổ biến. Metro đã thực hiện một chiến lược gồm hai hướng để giải quyết hai vấn đề này:

1. Tăng doanh thu. Giảm mức độ biến động về doanh thu bằng cách mở rộng nguồn thu với các sản phẩm bổ sung giành cho các khách hàng hiện tại.
2. Năng suất. Cải thiện hiệu quả hoạt động bằng cách chuyển các đối tượng khách hàng không mang lại lợi nhuận sang các kênh phân phối ít tốn kém hơn (chẳng hạn như ngân hàng điện tử).

Quá trình phát triển một *thẻ điểm cân bằng* tại Metro đã chuyển tải hai chiến lược trên thành các mục tiêu và thước đo trong bốn khía cạnh. Những điểm nhấn mạnh cụ thể được dựa trên sự

thỏa thuận và mô tả các mối quan hệ nhân quả được sử dụng làm nền tảng cho chiến lược. Những kết quả của các nỗ lực kể trên được trình bày giản lược trong hình 7-1. Về chiến lược tăng doanh thu, các mục tiêu tài chính rất rõ ràng: mở rộng các nguồn thu. Về mặt chiến lược, điều này có nghĩa là Metro sẽ tập trung vào khối khách hàng sẵn có, nhận diện những khách hàng có khả năng sử dụng một gói dịch vụ rộng hơn, sau đó bán một tập hợp mở rộng các sản phẩm và dịch vụ tài chính cho nhóm khách hàng mục tiêu. Tuy nhiên, khi phân tích các mục tiêu về khách hàng, các nhà điều hành Metro nhận ra những khách hàng mục tiêu của họ không nhìn nhận ngân hàng, hay các nhân viên ngân hàng của họ, như nguồn cung cấp đương nhiên cho một dải sản phẩm rộng hơn giống như các quỹ tương hỗ, thẻ tín dụng, các hình thức vay thế chấp, và tư vấn tài chính. Các nhà điều hành đi tới kết luận nếu muốn chiến lược mới của ngân hàng thành công, họ cần thay đổi cách nhìn nhận của khách hàng về ngân hàng: từ việc đơn thuần chỉ là nơi thực hiện các giao dịch bằng séc và gửi tiền thành một nhà tư vấn tài chính.

Hình 7-1. Chiến lược của Metro Bank



Sau khi đã xác định mục tiêu tài chính, một tập hợp *doanh thu thu rộng hơn*, và một tập hợp giá trị cung cấp cho khách hàng (value proposition) mới, *tăng cường niềm tin của khách hàng đối với tư*

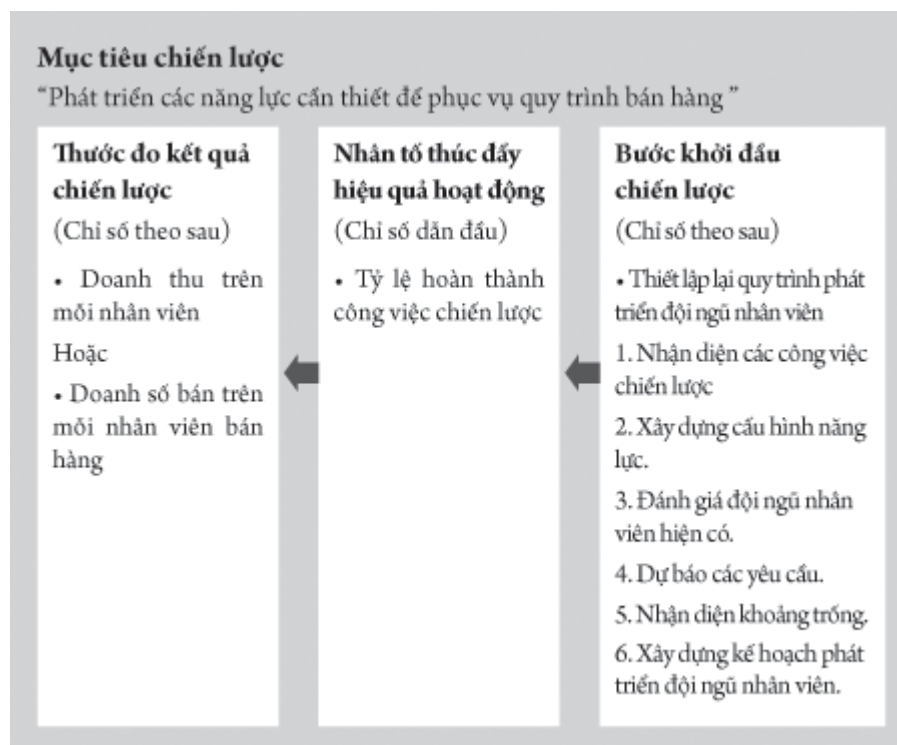
vấn tài chính của chúng ta , được xác lập qua mục tiêu tài chính, quá trình thiết lập thẻ điểm sau đó tập trung vào các hoạt động nội bộ cần được thực hiện thuần thực nếu muốn chiến lược thành công. Ba quá trình kinh doanh chéo được nhận diện: (1) hiểu rõ khách hàng, (2) phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, và (3) bán chéo nhiều loại hình sản phẩm và dịch vụ đa dạng. Mỗi quá trình kinh doanh cần được thiết kế lại để thể hiện được yêu cầu của chiến lược mới. Chẳng hạn như quá trình bán hàng trong quá khứ vốn bị chi phối bởi quảng cáo gây danh tiếng cho các dịch vụ của ngân hàng. Quảng cáo tốt cộng với vị trí tọa lạc tốt sẽ thu hút khách hàng tới các ngân hàng. Đội ngũ nhân viên chi nhánh được khởi động, giúp đỡ khách hàng mở tài khoản và cung cấp các dịch vụ sẵn có. Ngân hàng không hề có một văn hóa bán hàng. Trên thực tế, một nghiên cứu đã cho thấy chỉ có 10% thời gian của một nhân viên bộ phận bán hàng được dành cho khách hàng. Ngân hàng đã thực hiện một chương trình tái cấu trúc để định nghĩa lại quy trình bán hàng. Quy trình bán hàng mới được thiết kế nhằm tạo ra cách tiếp cận bán hàng-quan hệ, với các nhân viên bán hàng đảm trách nhiều hơn vai trò của nhà tư vấn tài chính. Hai thước đo của quy trình này đã được đưa vào *thẻ điểm cân bằng* . Tỷ lệ bán chéo – số lượng sản phẩm trung bình bán được cho một hộ gia đình – cho phép đánh giá hiệu quả bán hàng. “Chỉ số theo sau” này cho phép xác định liệu quy trình mới hoạt động có hiệu quả hay không. Thước đo thứ hai, số giờ dành cho khách hàng, được đưa vào để nhắc nhở các nhân sự bán hàng trong toàn tổ chức về văn hóa làm việc mới mà chiến lược yêu cầu. Phương pháp bán hàng dựa trên mối quan hệ không thể hoạt động được trừ phi thời gian trực tiếp tiếp xúc với khách hàng tăng lên. Do đó số giờ dành cho khách hàng là một chỉ số dẫn đầu (lead indicator) cho thành công của phần chiến lược này.

Các mục tiêu nội bộ cuối cùng đương nhiên dẫn tới một tập hợp các yếu tố liên quan tới cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên nhằm thực hiện chiến lược tăng doanh thu. Thành phần học tập và tăng trưởng của thẻ điểm chỉ ra các điểm cần thiết sau: (1) các nhân viên bán hàng phải có được một tập hợp kỹ năng rộng hơn (để trở thành nhà tư vấn tài chính với hiểu biết rộng về các dòng sản

phẩm), (2) cải thiện khả năng tiếp cận thông tin (các file thông tin tổng hợp về khách hàng), và (3) tái cấu trúc lại hệ thống khen thưởng để động viên phong cách làm việc mới. Các chỉ số theo sau bao gồm một thước đo về năng suất, doanh số bán bình quân trên đầu nhân viên bán hàng, cũng như thái độ làm việc của đội ngũ nhân viên như thu được từ một cuộc thăm dò mức độ hài lòng của nhân viên. Các chỉ số dẫn đầu tập trung vào những thay đổi chủ yếu cần được thực hiện trong đội ngũ lao động: (1) nâng cấp mặt bằng kỹ năng và đánh giá sát hạch nhân sự – Tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược, (2) khả năng tiếp cận các công cụ công nghệ thông tin và dữ liệu – tỷ lệ cung cấp thông tin chiến lược, và (3) tái liên kết các mục tiêu cá nhân và hình thức khen thưởng để phản ánh được các ưu tiên mới – sự liên kết với mục tiêu cá nhân.

Những thước đo này, đến lượt chúng, cung cấp nền tảng cơ sở để đưa ra những quy trình quản lý hoàn toàn mới. Mọi chiến lược cho sự thay đổi, bao gồm cả chiến lược Metro Bank đã đưa ra, cuối cùng đều yêu cầu đào tạo lại kỹ năng và trang bị lại cho một bộ phận nhân sự được lựa chọn để đáp ứng các yêu cầu mới. Mức độ sẵn có của các năng lực chiến lược này có thể là một tài sản (nếu bạn đã có sẵn) hay một gánh nặng (nếu bạn chưa có). Phát triển những tài sản tri thức như vậy thường là bước ngoặt mang tính tiên lượng xa nhất trong việc xác định xem cuối cùng chiến lược của đơn vị kinh doanh có thành công hay không. Thước đo hiệu quả nhất mà chúng tôi tìm ra để dành cho các năng lực chiến lược, đơn giản đến mức có thể khiến người ta lẩm lẩn, được bắt nguồn từ những câu trả lời cho ba câu hỏi sau: (1) Những năng lực cần phải có là gì? (2) Những gì hiện đã có sẵn? và (3) Có những khoảng trống nào, những khoảng trống này lớn tới đâu? Thước đo tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược chỉ ra những thiếu hụt chiến lược (hãy nhớ lại khoảng trống được trình bày trong hình 6-4). Mặc dù thước đo này mang tính nền tảng và đơn giản, song trên thực tế rất ít tổ chức có khả năng xây dựng nó vì nguồn nhân lực và hệ thống lập kế hoạch của họ không thể đưa ra câu trả lời cho ba câu hỏi được đặt ra ở trên. Định nghĩa của thước đo này đã khiến một số công ty phải thiết kế lại cấu trúc cơ sở của quy trình phát triển đội ngũ nhân viên của họ.

Hình 7-2. Tăng năng suất nhân viên



Hình 7-3. Thẻ điểm cân bằng của Metro Bank

mục tiêu chiến lược	Các thước đo chiến lược	
	(Các chỉ số theo sau)	(Các chỉ số dẫn đầu)
Tài chính <ul style="list-style-type: none"> Cải thiện thu nhập Mở rộng nguồn thu Giảm cấu trúc chi phí 	Lợi nhuận trên vốn đầu tư Tăng trưởng doanh thu	Tập hợp doanh thu

	Thay đổi chi phí gửi tiền	
<p>Khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nâng cao mức độ hài lòng khách hàng với sản phẩm và nhân viên của chúng ta. - Nâng cao mức độ hài lòng hậu mãi 	<p>Chia sẻ phân khúc</p> <p>Giữ chân khách hàng</p>	<p>Mức độ sâu sắc của mối quan hệ</p> <p>Thăm dò mức độ hài lòng</p>
<p>Nội bộ</p> <p>Hiểu rõ khách hàng của chúng ta</p> <p>Tạo ra những sản phẩm mới</p> <p>Các sản phẩm bán chéo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chuyển khách hàng các kênh ít tốn kém <p>Giảm thiểu vấn đề phát sinh quá trình hoạt động</p> <p>I6-Dịch vụ đáp ứng</p>	<p>Doanh thu từ sản phẩm mới</p> <p>Tỷ lệ bán chéo</p> <p>Thay đổi các loại hình kênh phân phối</p> <p>Tỷ lệ sai sót trong cung cấp dịch vụ</p> <p>Thời gian hoàn thành yêu cầu của khách hàng</p>	<p>Chu kỳ phát triển sản phẩm</p> <p>Số giờ dành cho khách hàng</p>
<p>Học tập</p> <ul style="list-style-type: none"> · Phát triển các kỹ năng chiến lược 		<p>Tỷ lệ hoàn thành công việc chiến lược</p>

– Cung cấp thông tin chiến lược		Tỷ lệ cung cấp thông tin chiến lược
Liên kết các mục tiêu cá nhân		Mức độ kết nối mục tiêu cá nhân (%)
	Mức độ hài lòng của nhân viên	
	Doanh thu trên mỗi nhân viên	

Hình 7-2 minh họa mối quan hệ giữa các thước đo của *thẻ điểm cân bằng* với các sáng kiến chiến lược được xúc tiến để xóa bỏ khoảng trống về khả năng hoàn thành công việc chiến lược. Logic trong việc định nghĩa các ưu tiên chiến lược và các thước đo mô tả chúng tốt nhất dẫn tới việc định nghĩa lại một chương trình quản lý cơ bản cần thiết để thực hiện chiến lược. Nếu không nhờ quá trình xây dựng *thẻ điểm cân bằng* và các hệ thống hợp lý do nó tạo ra, thì những tổ chức này chắc hẳn đã không giải quyết vấn đề yếu kém của đội ngũ nhân viên một cách tập trung và với ý thức khẩn cấp cao như vậy.

Hình 7-3 tóm tắt các mục tiêu và thước đo dành cho *thẻ điểm cân bằng* của Metro Bank, cho thấy có sự kết hợp giữa các chỉ số theo sau và chỉ số dẫn đầu. Không có gì lạ khi các thước đo về tài chính và khách hàng chứa đựng rất ít chỉ số dẫn đầu; phần lớn chỉ số dẫn đầu hay chỉ số về nhân tố thúc đẩy đều xuất hiện trong các thước đo dành cho quy trình kinh doanh nội bộ và khía cạnh học tập / tăng trưởng. Hình 7-1 và 7-3 cho thấy *thẻ điểm cân bằng* của Metro mô tả một hệ thống các mối quan hệ nhân quả ra sao, tích hợp một tập hợp các chỉ số theo sau và chỉ số dẫn đầu. Tất cả cuối cùng đều hướng tới việc cải thiện hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai.

CÔNG TY NATIONAL INSURANCE (CÓ ĐỘ TRỄ DÀI)

Có lẽ tầm quan trọng của việc liên kết các thước đo kết quả với các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động được minh chứng rõ rệt hơn cả trong ngành bảo hiểm. Bảo hiểm là một ngành kinh doanh có mật độ thông tin và thước đo rất cao, đặc trưng bởi quãng thời trì hoãn rất dài giữa thời điểm các quyết định thường lệ được đưa ra và thời điểm kết quả của quyết định đó xuất hiện. Chẳng hạn, mức độ hiệu quả của sự kiện trọng tâm về hoạt động bảo hiểm – đánh giá một rủi ro và định giá rủi ro đó – mức giá bảo hiểm chỉ có thể được biết khi yêu cầu chi trả bảo hiểm sau đó được đưa ra và giải quyết. Khoảng cách từ khi xảy ra biến cố được bảo hiểm cho tới khi giải quyết thông qua quá trình chi trả có thể kéo dài từ hai đến năm năm, mặc dù trong những trường hợp hãn hữu, như trong vụ kiện liên quan tới a-mi-ăng, có thể kéo dài hàng thập kỷ. Trong bối cảnh như vậy, có một tập hợp cả thước đo dẫn đầu và thước đo theo sau (leading and lagging measure) là vô cùng quan trọng trong việc thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh.

National Insurance là một công ty bảo hiểm nhân thọ và tài sản đã phải gánh chịu những kết quả tiêu cực trong thập niên vừa qua. Một đội ngũ quản lý mới được thiết lập nhằm thay đổi tình hình. Nhóm này đề ra chiến lược thay đổi cách tiếp cận chung chung trước đây của công ty – cung cấp một tập hợp đầy đủ các loại hình dịch vụ cho toàn bộ thị trường – sang cách tiếp cận chuyên môn hóa, một công ty có thể tập trung vào các thị trường “ngách” được định nghĩa hẹp hơn. Đội ngũ điều hành cao cấp mới của công ty nhận diện ra một số yếu tố mấu chốt đảm bảo thành công cho chiến lược chuyên môn hóa mới của họ:

- § Trở nên nhạy bén hơn trong việc tìm hiểu và nhắm tới phân khúc thị trường mong muốn;
- § Làm tốt hơn công tác lựa chọn, đào tạo và thúc đẩy các đại diện của công ty tập trung khai thác các phân khúc này;
- § Cải thiện quy trình bảo hiểm, coi đây là tiêu điểm để thực hiện chiến lược mới; và

§ Tích hợp tốt hơn thông tin về các yêu cầu chi trả vào quy trình bảo hiểm để cải thiện mức độ chọn lọc thị trường.

Các nhà điều hành của National lựa chọn *thẻ điểm cân bằng* như công cụ cơ bản cho đội ngũ quản lý mới sử dụng để dẫn dắt quá trình vực dậy công ty. Họ lựa chọn thẻ điểm bởi họ tin nó sẽ giúp làm rõ ý nghĩa của chiến lược mới tới toàn tổ chức, đồng thời cung cấp những phản hồi sớm cho thấy tổ chức đã chuyển hướng đúng như mong muốn.

Trong bước đầu tiên, các nhà điều hành định nghĩa các mục tiêu chiến lược cho chiến lược chuyên môn hóa mới, được trình bày trong cột bên trái hình 7-4. Họ lựa chọn các thước đo để hiện thực hóa từng mục tiêu bằng cách đạt được đồng thuận khi trả lời câu hỏi đơn giản: “Làm sao chúng ta biết được liệu National Insurance đã đạt được mục tiêu này chưa?”. Những câu trả lời cho câu hỏi này dẫn tới các thước đo được trình bày trong cột giữa, “Các kết quả cốt lõi”, của hình 7-4. Các thước đo kết quả cốt lõi cũng được nhắc tới như là các “thước đo kết quả chiến lược” vì chúng mô tả những kết quả mà các nhà điều hành mong muốn đạt được trong từng phần chiến lược của họ.

Tương tự như nhiều thước đo kết quả khác, những thước đo trình bày trong cột giữa là những thước đo hiển nhiên mà bất cứ công ty nào hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ và tài sản cũng sẽ sử dụng. Thẻ điểm sẽ không có ý nghĩa nếu những thước đo đặc trưng của ngành như vậy không xuất hiện, nhưng bản thân những thước đo này vẫn chưa đủ để chỉ ra các yếu tố cho phép đạt được hiệu quả hoạt động vượt trội trong phạm vi lĩnh vực kinh doanh của tổ chức. Đến đây, việc chỉ có các thước đo đặc thù ngành trong quy trình phát triển thẻ điểm lại nêu bật thêm một vấn đề mới. Tất cả các thước đo kết quả đều là chỉ số theo sau, các kết quả của chúng chỉ phản ánh những quyết định, hành động đã được thực hiện trước đó một thời gian dài. Chẳng hạn, nếu một tiêu chí bảo hiểm mới được xác lập, các kết quả thu được sẽ không được thể hiện trên

tần số yêu cầu chi trả trong ít nhất một năm; ảnh hưởng tới tỷ lệ thua lỗ thậm chí còn xuất hiện muộn hơn.

Các thước đo kết quả chiến lược thể hiện một cái nhìn “cân bằng” về chiến lược, phản ánh trên các thước đo về khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và tăng trưởng, bên cạnh các thước đo tài chính truyền thống. Nhưng một thẻ điểm chỉ gồm toàn chỉ số theo sau sẽ không thể đáp ứng mục tiêu của ban giám đốc, những người luôn muốn có được các chỉ báo sớm về thành công. Đồng thời một thẻ điểm như vậy cũng không thể giúp tập trung toàn bộ tổ chức vào các nhân tố thúc đẩy thành công trong tương lai: mỗi người cần làm gì mỗi ngày để tạo ra kết quả thành công trong tương lai. Trong khi vấn đề cân đối các thước đo theo sau về kết quả với các thước đo dẫn đầu về các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động diễn ra ở mọi tổ chức, độ trễ rất dài giữa hành động thực hiện hôm nay và kết quả trong tương lai xảy ra trong 1 công ty bảo hiểm nhân thọ và tài sản thường xuyên hơn bất cứ loại hình kinh doanh nào chúng tôi từng tiếp xúc.

Hình 7-4. Thẻ điểm cân bằng của National Insurance

Các mục tiêu chiến lược	Các thước đo chiến lược	
	Các kết quả cốt lõi (chỉ số theo sau)	Các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (chỉ số dẫn đầu)
<p>Tài chính</p> <p>F1 – Đáp ứng kỳ vọng cổ đông</p> <p>F2 – Cải thiện hiệu quả hoạt động</p> <p>F3 – Đạt mức tăng trưởng có lãi</p>	<p>Thu nhập trên mỗi cổ phần</p> <p>Tỷ lệ liên hợp</p> <p>Tập hợp hoạt động kinh doanh</p>	

<p>F4 – Giảm rủi ro cho cổ đông</p>	<p>Các thua lỗ trầm trọng</p>	
<p>Khách hàng</p> <p>C1 – Cải thiện hiệu quả hoạt động của đại lý</p> <p>C2 – Thỏa mãn các khách hàng bảo hiểm thuộc diện mục tiêu</p>	<p>Lượng khách hàng có được/Lượng khách hàng giữ chân được (so với kế hoạch)</p> <p>Lượng khách hàng có được/Lượng khách hàng giữ chân được (theo phân khúc)</p>	<p>Hiệu quả hoạt động của đại lý (so với kế hoạch)</p> <p>Thăm dò mức độ hài lòng của khách hàng bảo hiểm</p>
<p>Nội bộ</p> <p>I1 – Phát triển các thị trường mục tiêu</p> <p>I2 – Bảo hiểm sinh lợi</p> <p>I3 – Liên hệ các trường hợp yêu cầu chi trả với loại hình kinh doanh</p> <p>I4 – Cải thiện năng suất</p>	<p>Tập hợp các hoạt động kinh doanh (theo phân khúc)</p> <p>Tỷ lệ thua lỗ</p> <p>Tần suất yêu cầu chi trả</p> <p>Mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả</p> <p>Tỷ lệ phí tổn</p>	<p>Phát triển kinh doanh (so với kế hoạch)</p> <p>Thăm tra chất lượng bảo hiểm</p> <p>Thăm tra chất lượng chi trả</p> <p>Điều chỉnh số lượng nhân viên</p>

		Điều chỉnh chi tiêu có quản lý
<p>Học tập</p> <p>L1 – Nâng cấp năng lực nhân viên</p> <p>L2 – Tiếp cận thông tin chiến lược</p>	Năng suất của đội ngũ nhân viên	<p>Phát triển đội ngũ nhân viên (so với kế hoạch)</p> <p>Mức độ sẵn có của thông tin chiến lược (so với kế hoạch)</p>

Các nhà điều hành của National Insurance chuyển qua một phương án thứ hai nhằm xác định những hành động mà các nhân viên cần thực hiện trong ngắn hạn để đạt được các mục tiêu dài hạn mong muốn. Với mỗi thước đo kết quả chiến lược, họ xác định bổ sung một nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động – xem cột bên phải của hình 7-4. Trong phần lớn trường hợp, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động mô tả cách thay đổi dự kiến cho một quy trình kinh doanh. Chẳng hạn, các thước đo kết quả chiến lược cho quy trình bảo hiểm gồm:

- § Tỷ lệ thua lỗ
- § Tần số yêu cầu chi trả
- § Mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả

Cải thiện hiệu quả hoạt động của các thước đo nói trên đòi hỏi một sự cải thiện rõ rệt về chất lượng của bản thân quy trình bảo hiểm. Các nhà điều hành phát triển các tiêu chí cho một hoạt động bảo hiểm mà họ coi là tốt. Các tiêu chí này định nghĩa những hành động được mong muốn khi bảo hiểm một yêu cầu mới. Các nhà điều hành giới thiệu một quy trình kinh doanh mới, để thẩm tra định kỳ

(periodically audit) các hợp đồng tiêu biểu của mỗi đại diện bảo hiểm để đánh giá xem các hợp đồng do họ ký kết có phù hợp với các tiêu chí đã được đưa ra hay không. Quá trình thẩm tra sẽ đưa ra một thước đo, điểm số thẩm tra chất lượng bảo hiểm, thể hiện tỷ lệ phần trăm số hợp đồng bảo hiểm mới đáp ứng được tiêu chuẩn của quy trình bảo hiểm đã thiết kế lại. Đằng sau cách tiếp cận này là lập luận cho rằng điểm số thẩm tra chất lượng bảo hiểm sẽ là một chỉ số dẫn đầu, là nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, của các kết quả – tỷ lệ thua lỗ, tần số yêu cầu chi trả, mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả – vốn chỉ bộc lộ sau đó một thời gian dài. Bên cạnh việc thẩm tra chất lượng bảo hiểm (underwriting quality audit), các chương trình tương tự cũng được phát triển cho các mục tiêu về kết quả liên quan tới việc quản lý các đại lý bảo hiểm, phát triển các loại hình kinh doanh mới, và quản lý chi trả. Các thước đo mới, thể hiện các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đối với các kết quả này được xây dựng để truyền đạt và theo dõi hiệu quả hoạt động ngắn hạn. Chúng bao gồm:

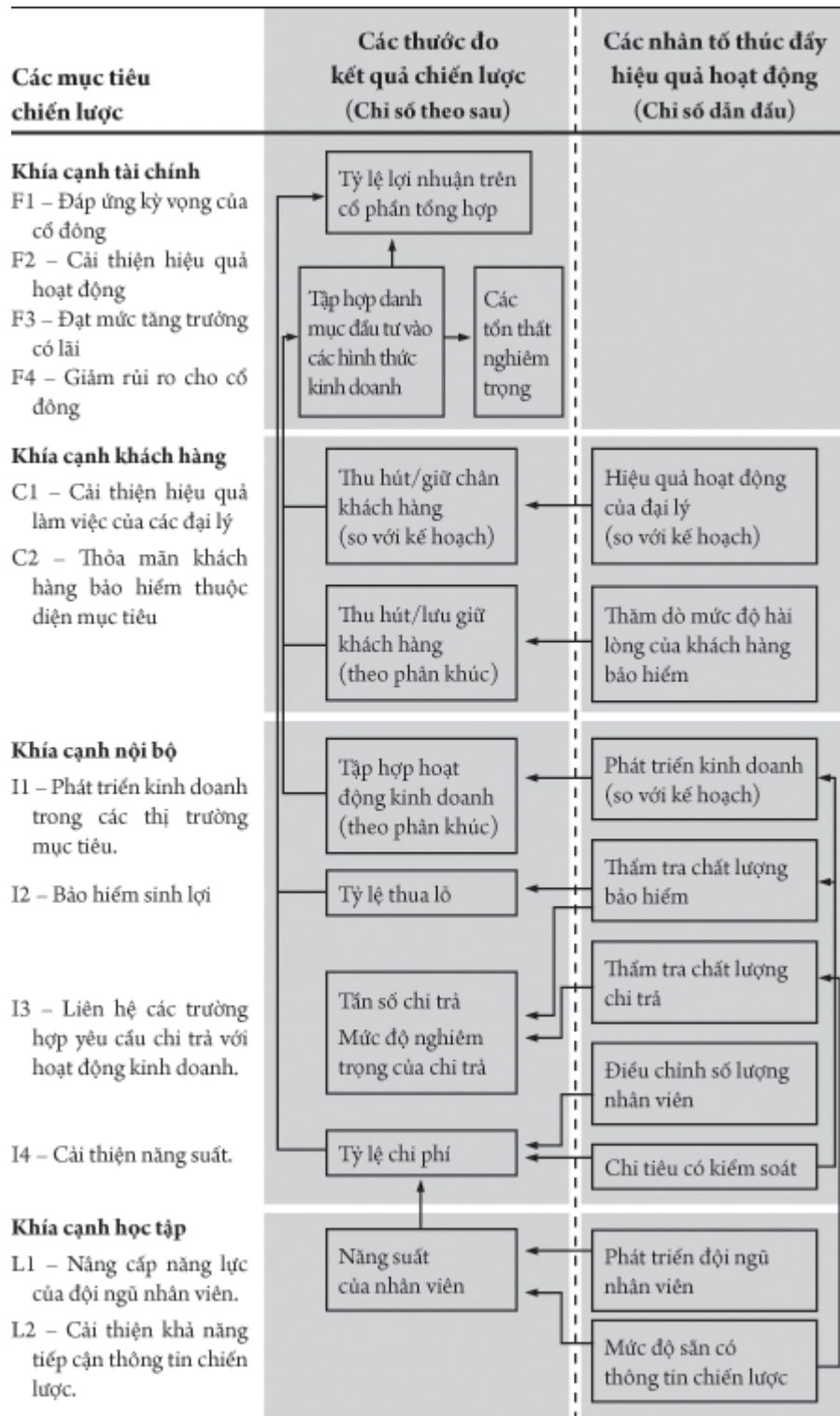
Thước đo kết quả	Thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động
Tuyển mộ/giữ chân đại lý chủ chốt	Hiệu quả hoạt động của đại lý so với kế hoạch
Thu hút/giữ chân khách hàng	Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng bảo hiểm
Tập hợp hoạt động kinh doanh (theo phân khúc)	Phát triển kinh doanh so với kế hoạch
Tần số và mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả	Thẩm tra chất lượng chi trả

Tỷ lệ chi phí	Điều chỉnh số lượng nhân viên; chi phí gián tiếp
Năng suất của đội ngũ nhân viên	Phát triển đội ngũ nhân viên (so với kế hoạch); mức độ sẵn có thông tin.

Cột bên phải của hình 7-4 cho thấy một tập hợp mới của các chỉ số dẫn đầu, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, đã được National Insurance lựa chọn.

Hình 7-5 trình bày *thẻ điểm cân bằng* dưới dạng sơ đồ, minh họa hai chuỗi nguyên nhân-kết quả có định hướng: từ các mục tiêu học tập / tăng trưởng cũng như quy trình kinh doanh nội bộ tới các mục tiêu về khách hàng và tài chính; và với mỗi thước đo kết quả trong các khía cạnh khách hàng, nội bộ và học tập được kết nối với một thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động.

Hình 7-5. National Insurance – Các mối quan hệ nhân quả.



Một lần nữa, trường hợp của National Insurance lại minh họa quy trình xây dựng một *thẻ điểm cân bằng* tạo ra sự thay đổi và kết quả như thế nào. Việc phát triển những thước đo cho các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver) buộc đội ngũ điều hành phải suy nghĩ về cách thức hoạt động cần có trong tương lai, và đưa ra những quy trình kinh doanh hoàn toàn mới – thẩm tra chất lượng bảo hiểm, thẩm tra chất lượng chi trả, và các chương trình chuyên biệt nhằm tăng cường kỹ năng cho nhân viên và phổ cập công nghệ thông tin tới nhân viên. Bên cạnh việc cung cấp các thước đo cho *thẻ điểm cân bằng*, các tiêu chí do đội ngũ điều hành thiết lập cho các quá trình thẩm tra chất lượng bảo hiểm và chi trả giúp phát triển các quy trình bảo hiểm và chi trả được cải thiện, đồng thời có thể truyền đạt được tới đội ngũ nhân viên. Điểm số thẩm tra chất lượng bảo hiểm và chi trả không phải là những thước đo được thiết lập sẵn. Các nhà điều hành phát triển các thước đo đặc thù nhằm phản ánh các quy trình bảo hiểm và chi trả mới, những gì họ muốn triển khai tại National Insurance.

Các nội dung chi tiết của những thước đo đã thể hiện chiến lược của National nhằm đạt tới thành công. Chuỗi quan hệ nhân quả trình bày trong sơ đồ của hình 7-5 thể hiện giả thiết các nhà điều hành đưa ra cho mối quan hệ giữa các quy trình và quyết định được thực hiện hôm nay được kỳ vọng sẽ tạo ra ảnh hưởng tích cực tới nhiều kết quả chủ chốt khác nhau trong tương lai. Các thước đo thẩm tra chất lượng bảo hiểm và chi trả được sử dụng không nhằm mục đích trừng phạt. Hành động được thực hiện sau khi phát hiện ra hiệu quả hoạt động kém trong quy trình bảo hiểm hay chi trả sẽ là huấn luyện bổ sung chứ không phải sa thải. Do đó, các thước đo được đưa ra nhằm truyền đạt tính chuyên biệt của các quy trình làm việc mới tới toàn tổ chức. Quy trình logic của việc nhận diện các ưu tiên chiến lược, các kết quả chiến lược, và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đã dẫn tới việc thiết lập lại các quy trình kinh doanh. Quá trình đo lường quả thực là “cái đuôi chỉ đạo cái đầu” (trong các hoạt động).

Thành công tối hậu của chương trình cải cách này tại National Insurance sẽ cần một thời gian nhất định để biểu hiện (chúng tôi sẽ mô tả sự phát triển của *thẻ điểm cân bằng* tại National Insurance tại chương 12), và tất nhiên sẽ chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố nằm ngoài hệ thống đo lường. Nhưng các nhà điều hành đã sẵn sàng coi *thẻ điểm cân bằng* như một phần quan trọng trong chiến lược cải cách cũng như thành công ngắn hạn. *Thẻ điểm cân bằng*, thông qua việc cung cấp các chỉ số ngắn hạn về các kết quả dài hạn, đã trở thành hệ thống chỉ dẫn cho National Insurance hướng tới tương lai.

Các trường hợp của Metro Bank và National Insurance đã minh họa cho quá trình chuyển hóa của một chiến lược kinh doanh của đơn vị kinh doanh thành một khung đo lường (measurement framework). Trong quy trình thiết lập ý tưởng ở cấp độ vĩ mô này, chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác lập cụ thể những mối quan hệ giữa các thước đo, coi đó chính là nền tảng cho việc mô tả chiến lược chứ không phải việc xây dựng các thước đo cụ thể. Tuy vậy, sau khi đã thiết lập được bộ khung chiến lược tổng thể này, việc thiết kế và lựa chọn các thước đo cụ thể hay những nhóm nhỏ thước đo chính là điểm khởi đầu cho việc thực hiện chiến lược. *Thẻ điểm cân bằng* không thực sự là một công cụ thiết lập chiến lược. Chúng tôi đã triển khai *thẻ điểm cân bằng* trong các tổ chức nơi chiến lược kinh doanh đã được truyền đạt và tiếp nhận thấu đáo trong toàn tổ chức. Nhưng chúng tôi thường xuyên nhận thấy ngay cả khi đội ngũ điều hành cao cấp cho rằng đã đạt được đồng thuận từ trước về chiến lược của đơn vị kinh doanh, việc chuyển hóa chiến lược đó thành các thước đo hoạt động buộc họ phải làm rõ và định nghĩa lại chiến lược. Trên thực tế, bộ khung đo lường được tổ chức chặt chẽ nhờ *thẻ điểm cân bằng* đã khuấy động lên một vòng đối thoại mới về ý nghĩa cụ thể cũng như việc thực hiện chiến lược. Chính cuộc tranh luận này thường dẫn tới việc nâng các quá trình quản lý đặc trưng lên thành những vấn đề cấp thiết mang tính chiến lược.

Có được một tập hợp các thước đo hiệu quả hoạt động được kết nối với nhau cũng tạo điều kiện cho quá trình học hỏi có tổ chức

ở cấp độ điều hành. Bằng cách làm rõ các giả thiết nguyên nhân – kết quả của một chiến lược, các nhà quản lý có thể đánh giá chiến lược của họ và điều chỉnh cho phù hợp khi họ học được nhiều hơn về quá trình triển khai cũng như hiệu quả của chiến lược họ đang thực hiện, chủ đề này chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng hơn tại chương 12. Nếu không có những mối liên hệ nhân quả rõ ràng, không thể có được bất cứ sự học hỏi nào ở cấp độ chiến lược.

THƯỚC ĐO CHIẾN LƯỢC SO VỚI THƯỚC ĐO CHẨN ĐOÁN: CẦN BAO NHIÊU THƯỚC ĐO CHO MỘT THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG?

Vì mỗi khía cạnh trong *thẻ điểm cân bằng* có thể cần khoảng 4-7 thước đo riêng biệt, các tổ chức thường có các thẻ điểm có đến 25 thước đo. Con số này có quá nhiều không? Liệu có tổ chức nào có thể cùng lúc tập trung vào 25 thứ khác nhau không? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi trên là KHÔNG! Nếu trong một thẻ điểm có 25 (thậm chí chỉ là 10) thước đo độc lập, nó sẽ trở nên quá phức tạp, tổ chức không thể hấp thụ được.

Thẻ điểm cân bằng cần được nhìn nhận như công cụ cho một chiến lược *duy nhất*. Khi được nhìn nhận như sự thể hiện một chiến lược, số lượng thước đo trên thẻ điểm trở nên không quan trọng, vì những thước đo của thẻ điểm được liên kết với nhau trong một mạng lưới các mối quan hệ nhân quả mô tả chiến lược của đơn vị kinh doanh. Mặc dù nói luôn dễ hơn làm, nhưng những ví dụ vừa nêu của Metro Bank và National Insurance, cũng như những gì chúng tôi đã trải nghiệm cùng nhiều công ty khác, chỉ ra rằng các công ty thực sự có thể thiết lập và truyền đạt chiến lược của họ với một hệ thống liên hợp gồm khoảng xấp xỉ hai tá thước đo.

Nhưng ngày nay phần lớn các tổ chức vốn đã có nhiều thước đo hơn nhiều so với con số 16-25 thước đo để giúp bản thân họ vận hành. Họ không tin một *thẻ điểm cân bằng* với không quá 24 thước

đo có thể đủ cho việc đo lường các hoạt động của họ. Tất nhiên, họ có lý theo nghĩa hẹp, nhưng họ đã không phân biệt được các thước đo chẩn đoán – những thước đo theo dõi xem tổ chức có nằm trong tầm kiểm soát hay không và có thể đưa ra cảnh báo khi xuất hiện các sự kiện bất thường cần được quan tâm xem xét lập tức – và các thước đo chiến lược – những thước đo định nghĩa một chiến lược được thiết lập để hoàn thiện năng lực cạnh tranh.

Một ví dụ đơn giản có thể làm rõ sự khác biệt này. Rất nhiều chức năng trong cơ thể của chúng ta phải hoạt động trong một giới hạn các thông số chức năng tương đối hẹp để cơ thể có thể duy trì sự sống. Nếu thân nhiệt của chúng ta rơi ra khỏi mức dao động bình thường $1-2^{\circ}$ (khởi giá trị 37°C), hay nếu huyết áp của chúng ta tụt xuống quá thấp hay vọt lên quá cao, chúng ta đều có những rắc rối nghiêm trọng về sức khỏe. Trong những tình trạng như vậy, mọi năng lực của chúng ta (cũng như của các chuyên gia y tế) đều được huy động để đưa các thông số chức năng kể trên về mức bình thường. Nhưng chúng ta sẽ không bỏ công sức ra để tối ưu hóa thân nhiệt và huyết áp của mình. Có thể kiểm soát thân nhiệt xung quanh giới hạn $0,01^{\circ}$ so với nhiệt độ tối ưu không phải là một trong những yếu tố thành công chiến lược sẽ quyết định liệu chúng ta có trở thành giám đốc điều hành của một công ty, một đối tác cao cấp trong một công ty tư vấn quốc tế, hay một giáo sư chính thức tại một trường đại học danh tiếng hay không. Có những yếu tố khác mang tính quyết định hơn nhiều trong việc chúng ta có thể đạt tới những mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp độc nhất chúng ta hay không. Vậy thân nhiệt và huyết áp của chúng ta có quan trọng không? Đương nhiên rồi. Nếu những thông số này rơi ra ngoài một giới hạn kiểm soát nào đó, chúng ta có một dấu hiệu cảnh báo về một vấn đề sức khỏe nghiêm trọng cần được kiểm tra và điều trị lập tức. Nhưng tuy những thước đo kiểu này là cần thiết, chúng vẫn chưa đủ để chúng ta đạt được những mục tiêu lâu dài đã đề ra.

Tương tự như vậy, các tập đoàn có thể có tới hàng trăm, thậm chí hàng nghìn thước đo cho phép họ theo dõi và đảm bảo chắc chắn rằng tổ chức của họ đang hoạt động như mong đợi, đồng thời đưa ra

cảnh báo khi cần có hành động điều chỉnh khắc phục. Nhưng những thước đo này không phải là những nhân tố thúc đẩy tạo ra thành công trong cạnh tranh. Những thước đo như thế theo dõi các “yếu tố vệ sinh” cần thiết cho phép công ty hoạt động bình thường. Những thước đo này cần được theo dõi theo hướng chẩn đoán, những sai lệch ra ngoài dự kiến cần được báo cáo nhanh chóng; trên thực tế, đây là quá trình quản lý bằng ngoại lệ (management by exception).

Ngược lại, các thước đo kết quả và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động trong *thẻ điểm cân bằng* cần phải trở thành chủ đề trong các mối tương tác sâu rộng giữa các nhà quản lý cấp cao và cấp trung bình trong khi họ đánh giá các chiến lược dựa trên thông tin mới về các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, thị trường, công nghệ và các nhà cung cấp ^[2]. Sau khi đã triển khai thực hiện *thẻ điểm cân bằng* đầu tiên của mình, một nhà lãnh đạo điều hành đã ghi nhận: “Bộ phận của chúng tôi đã luôn đo lường hàng trăm chỉ số hoạt động khác nhau. Khi xây dựng một *thẻ điểm cân bằng*, chúng tôi lựa chọn 12 thước đo làm chìa khóa cho việc thực hiện chiến lược chúng tôi đề ra. Trong 12 thước đo này, có 7 thước đo hoàn toàn mới với bộ phận của chúng tôi.” ^[3]

Thẻ điểm cân bằng không phải là sự thay thế cho hệ thống đo lường hàng ngày của tổ chức. Các thước đo trong *thẻ điểm* được lựa chọn để hướng sự chú ý của các nhà quản lý cũng như nhân viên tới các yếu tố được kỳ vọng dẫn đến những đột phá mang tính cạnh tranh của một tổ chức.

NHỮNG ĐIỀU TỒI TỆ XẢY ĐẾN VỚI CÁC THƯỚC ĐO TỐT NHƯ THẾ NÀO: SỬ DỤNG CÁC THƯỚC ĐO CHẨN ĐOÁN ĐỂ CÂN BẰNG CÁC THƯỚC ĐO CHIẾN LƯỢC

Ngay cả những mục tiêu và thước đo tốt nhất cũng có thể được đạt tới bằng những cách thức tồi tệ. *Thẻ điểm cân bằng* cho phép đề phòng những tối ưu hóa cục bộ thiếu cần xảy ra khi chỉ có một thước

đo duy nhất, đặc biệt là một thước đo tài chính, được sử dụng để thúc đẩy và đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh. Chẳng hạn, trong khía cạnh khách hàng, nhiều công ty đã sử dụng thước đo về khả năng giao hàng đúng hạn cho các đối tượng khách hàng mục tiêu. Giao hàng đúng hạn trở thành một đóng góp được coi trọng đặc biệt ở nhiều công ty, nhất là các nhà sản xuất hoạt động trong sức ép rất chặt chẽ về thời gian, nơi không có nhiều hàng lưu kho để bù đắp cho việc giao hàng không đúng hạn. Thế nhưng nếu đặt áp lực quá nặng vào một thước đo khách hàng duy nhất như giao hàng đúng hạn, các nhà quản lý sẽ nhanh chóng phát triển những phương pháp thiếu cân đối nhằm đạt được kết quả giao hàng đúng hạn hoàn hảo. Chẳng hạn, các nhà sản xuất có thể chuẩn bị một lượng lưu kho lớn cho những mặt hàng hay được yêu cầu, như vậy hầu như mọi đơn hàng có thể được đáp ứng bằng cách gửi đi các thành phẩm đã lưu trước trong kho. Với những công ty dạng này, thước đo giao hàng đúng hạn có thể tuyệt hảo nhưng một lượng vốn lớn sẽ bị ứ đọng vào hàng lưu kho, kho bãi và quản lý cơ sở vật chất, và công ty sẽ có nguy cơ bị lạc hậu và lãng phí nguồn lực. Đây rõ ràng là một cái giá quá đắt đỏ để đạt được mức giao hàng đúng hạn cao!

Hoặc các công ty có thể đạt được kết quả giao hàng đúng hạn tốt chỉ đơn giản bằng cách báo giá và đề xuất thời gian chờ giao hàng dài hơn. Chẳng hạn, một khách hàng có thể yêu cầu giao hàng trong vòng 18 ngày. Công ty, vì các đơn hàng còn tồn đọng, các trì hoãn, và các xáo trộn tổng thể trong các hoạt động của mình, có thể nhận ra không thể giao hàng trong vòng 18 ngày, và đề nghị giao hàng cho khách sau 30 ngày. Khách hàng có thể không hài lòng về sự kéo dài này, nhưng trong ngắn hạn có thể họ không có nhà cung cấp hàng hóa hay dịch vụ nào khác để thay thế, và vì thế họ chấp nhận thời hạn giao hàng sau 30 ngày. Nếu công ty thực sự giao hàng vào ngày thứ 30, họ đã đáp ứng được mục tiêu giao hàng đúng hạn của mình, nhưng lại không thỏa mãn được khách hàng muốn nhận được hàng sau 18 ngày.

Bây giờ hãy cùng xem xét một thước đo hiệu quả hoạt động hoàn hảo khác cho chu kỳ đổi mới khía cạnh quy trình kinh doanh

nội bộ: thước đo thời hạn đưa ra thị trường của sản phẩm và dịch vụ mới. Các đơn vị kinh doanh hy vọng cải thiện thời hạn đưa ra thị trường của họ bằng cách cải thiện việc quản lý quy trình giới thiệu sản phẩm mới, hay qua việc học hỏi cách đưa ra thành phẩm với ít công đoạn thiết kế hơn chẳng hạn. Nhưng do thiếu sự cải thiện về mặt nền tảng trong các quy trình giới thiệu sản phẩm mới, đồng thời phải chịu sự bó buộc của một thước đo hiệu quả ngặt nghèo về thời hạn đưa ra thị trường, các nhà quản lý chỉ có thể tung ra những sản phẩm mới chỉ khác biệt về giá trị gia tăng so với các sản phẩm sẵn có. Họ đã đạt được mục tiêu về hiệu quả hoạt động, nhưng phải hy sinh tính cách tân ở mức độ nền tảng, một điều có nguy cơ ảnh hưởng xấu tới năng lực cạnh tranh.

Hệ thống đo lường tổng thể của một công ty không được phép cổ vũ những hiện tượng tối ưu hóa cục bộ (suboptimization) ở bất cứ thước đo hay khía cạnh nào. Những người thiết lập *thẻ điểm cân bằng* cần phải cố gắng lường trước những hiện tượng tối ưu hóa cục bộ có khả năng xảy ra với một thước đo cụ thể, và cung cấp những thước đo bổ sung nhằm ngăn chặn việc cố gắng đạt được mục tiêu cơ bản của thẻ điểm bằng các phương thức không phù hợp. Thay vì phức tạp hóa thẻ điểm với những thước đo bổ sung không mang tính chiến lược, các công ty có thể sử dụng các thước đo chẩn đoán để cân bằng các thước đo chiến lược trong thẻ điểm. Có thể dẫn ra đây ví dụ cụ thể của Analog Device, một công ty thử nghiệm cho *thẻ điểm cân bằng*, ^[4] tổ chức này muốn hạn chế những toan tính nhằm đạt kết quả cao về giao hàng đúng hẹn thông qua việc kéo dài thời gian chờ hồi đáp. Do đó, bên cạnh việc giao hàng đúng hẹn, Analog còn đo lường khoảng thời gian chênh lệch giữa thời điểm cam kết giao hàng và thời điểm giao hàng khách hàng đề nghị. Họ cũng đo lường tỷ lệ phần trăm số trường hợp không thể đáp ứng được thời hạn giao hàng do khách hàng đề nghị. Công ty này còn có thể sử dụng một thước đo chẩn đoán như tỷ lệ quay vòng hàng lưu kho để ngăn ngừa các toan tính nhằm đạt kết quả giao hàng đúng hẹn hoàn hảo thông qua việc tăng lượng hàng lưu kho. Các thước đo chẩn đoán nằm ngoài thẻ điểm như quay vòng hàng lưu kho và khoảng thời gian

chênh lệch giữa thời điểm giao hàng do khách đề nghị và thời điểm giao hàng hồi đáp lại khách sẽ cho phép các nhà quản lý phát hiện ra những trường hợp giao hàng đúng hẹn được cải thiện thông qua những hành động không phù hợp.

TÓM TẮT

Thẻ điểm cân bằng không chỉ đơn thuần là một tập hợp của từ 15 đến 25 thước đo tài chính và phi tài chính được nhóm lại thành bốn khía cạnh. Thẻ điểm cần chuyển tải được chiến lược của đơn vị kinh doanh (*nguyên văn “...cần kể được câu chuyện về chiến lược kinh doanh” – ND*). Quá trình chuyển tải được thực hiện qua việc kết nối các thước đo về kết quả (outcome measures) và về nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver measures) với nhau thông qua một chuỗi các mối quan hệ nhân quả. Các thước đo kết quả thường là những chỉ số theo sau (lagging indicator), thể hiện các mục đích cuối cùng của chiến lược và cho biết liệu những nỗ lực trong ngắn hạn có dẫn tới kết quả mong đợi hay không. Các thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động là các chỉ số dẫn đầu hay đi trước (leading indicator), cho phép toàn bộ tổ chức biết những gì họ cần làm hàng ngày để tạo nên giá trị trong tương lai. Các thước đo kết quả nếu không gắn liền với các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động thì sẽ tạo nên sự mơ hồ về cách thức nhằm đạt tới kết quả mong muốn, đồng thời có thể dẫn tới các hành động tối ưu hóa cục bộ ngắn hạn. Các thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động không được liên kết với kết quả sẽ cổ vũ cho sự xuất hiện của các chương trình cải tiến cục bộ có khả năng không tạo ra bất cứ giá trị nào, dù ngắn hạn hay dài hạn, cho đơn vị kinh doanh. *Thẻ điểm cân bằng* tốt nhất sẽ chuyển tải chiến lược một cách hoàn hảo đến mức có thể suy ra được chiến lược từ tập hợp các mục tiêu, thước đo của thẻ điểm cùng những mối liên kết giữa chúng.

[1]. Tên đầy đủ là *Malcolm Baldrige National Quality Award*, giải thưởng hàng năm về hiệu quả hoạt động xuất sắc dành cho các tổ chức tại Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và các loại hình hoạt động phi lợi nhuận

[2]. Sự khác biệt quan trọng giữa các thước đo sử dụng trong hệ thống kiểm soát chẩn đoán của một tổ chức và những thước đo nằm trong những tương tác giữa các cấp quản lý khi họ xem xét và bàn luận những bất ổn về chiến lược được trình bày trong cuốn sách của Simons, *Levers of Control*.

[3]. Kinh nghiệm được trình bày trong “*Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D.Brady*,” *Harvard Business Review* (September – October 1993): 143 – 147.

[4]. Robert S.Kaplan, “*Analog Device, Inc.: The Half-Life System*,” 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) và A.Schneiderman, “*Metrics for the Order Fulfillment Process: Part I and II*,” *Journal of Cost Management* (Summer 1996, Fall 1996).

Chương VIII

CẤU TRÚC VÀ CHIẾN LƯỢC

T hể điểm cân bằng cần phản ánh được cấu trúc của tổ chức đã thiết kế ra chiến lược. Những ví dụ được đưa ra trong các chương trước đã minh họa cho *thể điểm cân bằng* tại các đơn vị kinh doanh hoạt động tự chủ. Nhưng *thể điểm cân bằng* cũng rất hữu ích cho các đơn vị tổ chức khác. Trong chương này chúng tôi sẽ minh họa quá trình thiết lập các *thể điểm cân bằng* cho:

- § Các tập đoàn được cấu thành từ một tập hợp các đơn vị kinh doanh chiến lược.
- § Các liên doanh.
- § Các bộ phận hỗ trợ của các tập đoàn và đơn vị kinh doanh.
- § Các tổ chức phi lợi nhuận và cơ quan chính phủ.

SO SÁNH GIỮA CHIẾN LƯỢC CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ TẬP ĐOÀN

Một cách điển hình, người ta thường định nghĩa chiến lược cho một đơn vị tổ chức cụ thể, thường được gọi là đơn vị kinh doanh chiến lược (strategic business unit – SBU). Chẳng hạn, Metro Bank chỉ là một đơn vị hoạt động dưới quyền một tập đoàn ngân hàng quy mô lớn. Bên cạnh các đơn vị kinh doanh chiến lược khác, tập đoàn

này còn nắm giữ một đơn vị cung cấp thẻ tín dụng, một ngân hàng kinh doanh sỉ, một ngân hàng thương mại, và một ngân hàng đầu tư.

Một số công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh hẹp duy nhất, do đó chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh sẽ trùng khớp với chiến lược của cả tập đoàn. Trên thực tế, một số trường hợp áp dụng *thẻ điểm cân bằng* ban đầu được dành cho các công ty hoạt động trong các lĩnh vực cụ thể của công nghiệp bán dẫn, như Advanced Micro Devices và Analog Device. Các công ty này phát triển các thẻ điểm có thể đồng thời sử dụng làm thẻ điểm của tập đoàn (corporate scorecard – thuật ngữ được sử dụng tại Analog Devices). Tuy vậy, phần lớn các đơn vị kinh doanh chiến lược, chẳng hạn như Metro Bank, lại là thành viên của một tập đoàn có phạm vi hoạt động rộng hơn hay một tổ chức có nhiều khối / bộ phận khác nhau. Điều này dẫn tới câu hỏi hoàn toàn tự nhiên về mối quan hệ giữa một thẻ điểm ở cấp độ tập đoàn với một thẻ điểm của bộ phận thành viên hay đơn vị kinh doanh chiến lược.

Lý thuyết về thiết lập một tập đoàn cấu thành từ một số đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau cho rằng hoạt động phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược cho phép toàn bộ tập đoàn, khi đánh giá như một thực thể thống nhất, có giá trị lớn hơn so với tổng giá trị của các đơn vị kinh doanh chiến lược cấu thành. Lý thuyết về chiến lược ở cấp độ tập đoàn đang là một chủ đề được nghiên cứu rất tích cực. ^[1] Lý thuyết này cố gắng nhận diện cách thức qua đó cơ quan đầu não của tập đoàn và một chiến lược cấp độ tập đoàn (so với chiến lược ở cấp độ đơn vị kinh doanh) tạo ra sự hiệp lực giữa các đơn vị thành viên của nó. Ở một thái cực, một công ty như tập đoàn FMC có thể bao gồm trên 24 công ty hoạt động độc lập, gồm một công ty khai thác vàng, một nhà thầu quốc phòng sản xuất xe bọc thép chở quân, một số công ty hóa chất, một nhà cung cấp thiết bị sân bay, một công ty con chuyên về khai thác lithium, và các doanh nghiệp thành viên sản xuất thiết bị nông nghiệp và chế biến thực phẩm. Với những lĩnh vực hoạt động đa dạng và không hề có liên hệ như vậy, vai trò tạo ra giá trị gia tăng của tập đoàn được thực hiện qua việc nhà quản lý ở cấp độ tập đoàn sử dụng các thông tin nội bộ có được từ các đơn vị

kinh doanh thành viên để phân bổ vốn cũng như nhân lực giữa các đơn vị kể trên. Trước khi *thẻ điểm cân bằng* được đưa ra giới thiệu tại FMC, các công ty thành viên phải chịu trách nhiệm đảm bảo hiệu quả hoạt động tài chính ở mức cao và ổn định, thông qua kết quả đo lường trong bản tổng kết hàng năm về tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng (ROCE). Chừng nào mục tiêu về ROCE được đảm bảo, thì các nhà quản lý cấp tập đoàn sẽ không tìm hiểu nhiều hơn về phương cách đã được sử dụng để tạo ra những kết quả tài chính đó.

Việc giới thiệu *thẻ điểm cân bằng* tại FMC đã cung cấp một vai trò mới ở cấp độ tập đoàn: vai trò theo dõi và đánh giá chiến lược của mỗi công ty thành viên. *Thẻ điểm cân bằng* cho phép có được cường độ trao đổi cao hơn không chỉ về kết quả tài chính ngắn hạn mà cả về vấn đề liệu một nền tảng cho tăng trưởng và hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai đã được thiết lập hay chưa. Tuy nhiên, có lẽ cách đo lường tốt nhất vai trò của tập đoàn trong một doanh nghiệp đa ngành nghề như FMC vẫn là thông qua hiệu quả hoạt động tài chính tổng thể của toàn bộ công ty. Các chiến lược, mục tiêu, thước đo của các công ty thành viên quá đa dạng, không thể dễ dàng tập hợp vào một thẻ điểm cấp độ tập đoàn trong các khía cạnh phi tài chính.

Ở một thái cực khác, các đơn vị kinh doanh chiến lược của một tập đoàn có thể có những mối liên hệ mạnh mẽ với nhau. Họ có thể chia sẻ cùng đối tượng khách hàng. Chẳng hạn, Johnson & Johnson có hơn 150 công ty thành viên trên khắp thế giới, nhưng tất cả các công ty của họ đều hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và cùng chia sẻ lực lượng khách hàng, bao gồm mọi đối tượng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chăm sóc sức khỏe: bệnh viện, các tổ chức cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, bác sỹ, nhà thuốc, siêu thị, và các nhà phân phối bán lẻ tổng hợp. Ở một số công ty khác, các đơn vị kinh doanh chiến lược có thể chia sẻ công nghệ chung; chẳng hạn, các tác giả Hamel và Prahalad đã minh họa cách tập đoàn Honda sử dụng năng lực thiết kế và chế tạo động cơ của mình để đưa ra những sản phẩm chất lượng cao cho các phân khúc thị trường khác nhau: mô tô, xe hơi, máy cắt cỏ, và máy phát điện. ^[2] NEC ^[3] sử dụng năng lực của mình về vi điện tử và khả năng thu nhỏ kích thước linh kiện để trở

thành doanh nghiệp hàng đầu về sản xuất máy thu hình, máy vi tính và thiết bị viễn thông. Một số tập đoàn khác có thể tập trung một số chức năng then chốt nhất định, như mua bán, tài chính, hay công nghệ thông tin, để thu được hiệu quả kinh tế nhờ vào quy mô, từ đó cho phép các bộ phận được tập trung hóa cung cấp dịch vụ ở mức độ tốt hơn so với kết quả có thể thu được từ các bộ phận độc lập hoạt động bên trong từng đơn vị kinh doanh chiến lược.

Trong từng trường hợp, thế điểm của một tập đoàn cần thể hiện được chiến lược của tập đoàn đó. Nó cần kết nối được lý thuyết của tập đoàn – lý do để duy trì một số lượng ít hay nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) hoạt động bên trong cấu trúc của tập đoàn thay vì để từng đơn vị kinh doanh chiến lược hoạt động như một thực thể độc lập với cấu trúc điều hành riêng cũng như nguồn tài chính độc lập. Tương tự như với chiến lược của đơn vị kinh doanh, *thế điểm cân bằng* không định nghĩa hay hình thành nên chiến lược cấp độ tập đoàn. Thay vào đó một *thế điểm cân bằng* ở cấp độ tập đoàn cần kết nối, đưa vào hoạt động thực tế chiến lược của tập đoàn, đồng thời giúp làm rõ và tạo ra đồng thuận về ý nghĩa của chiến lược đó.

Việc xây dựng các thế điểm ở cấp độ tập đoàn hiện nay vẫn còn ở giai đoạn hình thành. Cho tới nay, chúng tôi đã được chứng kiến việc một thế điểm ở cấp độ tập đoàn có thể làm rõ hai yếu tố trong chiến lược của một tập đoàn:

§ Các *chủ đề* của tập đoàn (corporate themes): giá trị, niềm tin, cùng các chủ điểm phản ánh cá tính của tập đoàn và nhất thiết phải được tất cả đơn vị kinh doanh chiến lược chia sẻ (ví dụ như an toàn tại DuPont hay cách tân tại 3M).

§ Vai trò của tập đoàn (corporate role): các hành động được ủy nhiệm ở cấp độ tập đoàn cho phép tạo ra sự hiệp lực ở cấp độ các đơn vị kinh doanh chiến lược (ví dụ: khách hàng bán chéo qua các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau, chia sẻ công nghệ chung, hay tập trung hóa một dịch vụ chung).

CÁC CHỦ ĐỀ VÀ VAI TRÒ CỦA TẬP ĐOÀN

Chúng ta có thể lấy ví dụ minh họa về việc sử dụng các chủ đề và vai trò của tập đoàn với Kenyon Stores. Kenyon bao gồm 10 đơn vị phân phối bán lẻ, mỗi đơn vị có doanh số bán từ 500 triệu tới 2 tỷ đô la, và mỗi đơn vị đều có hình ảnh riêng cũng như mục tiêu về thị trường khách hàng riêng. CEO của Kenyon đã phát triển một chương trình nghị sự gồm 10 hạng mục sẽ trở thành các yếu tố trong các chiến lược của mỗi đơn vị phân phối bán lẻ. Các hạng mục này được phân bố trong cả bốn khía cạnh của *thẻ điểm cân bằng*, như được trình bày dưới đây:

Tài chính

1. Tăng trưởng linh hoạt
2. Duy trì tổng lợi nhuận

Khách hàng

3. Sự trung thành của khách hàng
4. Cung cấp nhóm sản phẩm trọn vẹn

Quy trình kinh doanh nội bộ

5. Xây dựng thương hiệu
6. Đi đầu về tính hợp thời trang
7. Chất lượng sản phẩm
8. Kinh nghiệm mua sắm vượt trội

Học tập và tăng trưởng

9. Các kỹ năng chiến lược

10. Phát triển đội ngũ nhân sự

Với từng hạng mục trong chương trình nghị sự chiến lược của tập đoàn, các nhà điều hành của tập đoàn định nghĩa một nguyên tắc chỉ dẫn liên hợp và một thước đo cấp độ tập đoàn. Chẳng hạn, nguyên tắc chỉ dẫn cho hạng mục tăng trưởng linh hoạt được mô tả như sau:

Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược cần tìm cách đạt được sự tăng trưởng linh hoạt, được đo lường theo tình hình thị trường của đơn vị đó.

Và thước đo ở cấp độ tập đoàn là mức tăng trưởng doanh số bán hàng năm. Trong danh sách trên, hạng mục chiến lược số 5 – xây dựng thương hiệu – được định nghĩa như sau:

Mỗi SBU sẽ tạo ra một thương hiệu chiếm lĩnh thị trường.

Và mục tiêu này được đo lường trong thẻ điểm của tập đoàn bằng tỷ lệ phần trăm số đơn vị kinh doanh chiến lược đạt được thương hiệu chiếm lĩnh trong phân khúc thị trường của mình.

Thẻ điểm của tập đoàn sẽ là khuôn mẫu để từng đơn vị kinh doanh chiến lược xác lập chiến lược và thẻ điểm của chính mình (xem hình 8-1). Chẳng hạn, hãy xem xét hai mục tiêu tài chính của tập đoàn: tăng trưởng mạnh về doanh thu nhưng vẫn giữ vững mức lợi nhuận biên tế tổng thể. Vai trò của tập đoàn là phân bổ một mức mục tiêu tăng trưởng tổng thể trên toàn bộ tập hợp các doanh nghiệp bán lẻ của mình. Điều này giúp tập đoàn đặt ra những mục tiêu tham vọng hơn cho các đơn vị kinh doanh có tiềm năng tăng trưởng đáng kể, và những mục tiêu khiêm tốn hơn cho những đơn vị kinh doanh chiến lược hoạt động trong các phân khúc thị trường đã ổn định hay bão hòa.

Hình 8-1. Thẻ điểm cấp độ tập đoàn xác lập khuôn khổ trong đó các đơn vị kinh doanh phát triển thẻ điểm của riêng mình.

Chương nh nghị sự hiến lược a tập đoàn	Nguyên tắc chỉ dẫn	Thẻ điểm cấp độ tập đoàn	Đơn vị kinh doanh chiến lược A (Tăng trưởng cao)	Đơn vị kinh doanh chiến lược B (Ổn định)
Khía cạnh tài chính				
1. Tăng trưởng mạnh	Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược cần tìm cách đạt được tăng trưởng mạnh, phù hợp với tình hình thị trường.	Tăng trưởng doanh số bán (so với năm trước)	Doanh số bán của cửa hàng mới	Tăng trưởng doanh số trên mỗi cửa hàng
2. Giữ vững lợi nhuận tên tổng thể	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Khía cạnh hách hàng				
1. Sự trung thành của khách hàng	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Cung cấp thêm sản phẩm trọng vẹn	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Khía cạnh nội bộ				
1. Xây dựng thương hiệu	Mỗi SBU xây dựng một thương hiệu chiếm lĩnh thị trường	% SBU có được thương hiệu chiếm lĩnh thị trường	% doanh thu từ các mặt hàng chủ chốt	Thị phần
2. Dẫn đầu lĩnh hợp thời trang	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
3. Chất lượng sản phẩm	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
4. Kinh nghiệm mua sắm	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Khía cạnh học tập				
1. Các kỹ thuật chiến lược	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Phát triển nguồn nhân sự	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Bên trong các mục tiêu rộng của tập đoàn về tăng trưởng và lợi nhuận biên, mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược có thể nhận diện các phương pháp của riêng họ nhằm đạt được các mục tiêu tập đoàn đề ra. Chẳng hạn, đơn vị kinh doanh chiến lược A, một doanh nghiệp có mức tăng trưởng cao, chuyển hóa mục tiêu tăng trưởng của mình vào

doanh số bán của cửa hàng mới, trong khi đơn vị kinh doanh chiến lược B đang ở giai đoạn ổn định tìm cách tăng doanh số bán trên mỗi cửa hàng. Với chủ điểm của tập đoàn tập trung vào việc tạo ra các thương hiệu chiếm lĩnh thị trường, SBU A (đang có mức tăng trưởng cao) đo lường hiệu quả hoạt động qua việc đánh giá xem đã đạt được tỷ lệ phần trăm doanh thu cao từ các mặt hàng chiến lược chủ đạo đã được chỉ định hay chưa. SBU B (đã ổn định) thì đo lường mức độ chiếm lĩnh thị trường của thương hiệu qua việc giữ vững thị phần lớn nhất trong các lĩnh vực bán lẻ của mình.

Ví dụ về Kenyon Store cho thấy một công ty với các SBU độc lập về mặt tổ chức nhưng vẫn cùng hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh có thể xây dựng các mục tiêu tổng thể ở cấp độ tập đoàn như thế nào để cung cấp cấu trúc cho các thẻ điểm mà mỗi SBU cần thiết lập. Các *thẻ điểm cân bằng* của SBU cần được điều chỉnh cho hợp với từng trường hợp cụ thể, nhưng tất cả đều có sự thống nhất về mục đích và trọng tâm xuất phát từ thẻ điểm cấp độ tập đoàn. Nói chung, một thẻ điểm tập đoàn cần kết nối và truyền đạt các chủ đề mà tất cả các đơn vị kinh doanh bên trong tập đoàn được kỳ vọng đạt tới.

Trong ví dụ dưới đây, các nhà điều hành cao cấp của Hoechst Celanese phát triển năm nguyên tắc cốt lõi để chỉ dẫn các hoạt động của nhân viên trong toàn bộ tổ chức:

1. Các ưu tiên về khách hàng, được đo lường bằng mức độ hài lòng của khách hàng.
2. Liên tục cải tiến quy trình, để đạt được các quy trình có hiệu quả, hiệu lực và linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng và các sản phẩm có giá trị gia tăng cao, mang tính đột phá.
3. Lãnh đạo dựa trên giá trị, để tất cả mọi người hiểu họ cách thức tích hợp bản thân vào tầm nhìn, nhiệm vụ, chiến lược, các mục đích, mục tiêu cũng như kế hoạch hành động; và khi nào cả các quyết định lẫn hành động được dựa trên các giá trị và cam kết dài hạn.

4. Các nhân sự được giao quyền làm việc cùng nhau, trong đó các quyết định được đưa ra ở cấp độ phù hợp, chấp nhận và hoan nghênh trách nhiệm giải trình, tất cả mọi người tham gia vào quá trình kinh doanh đều có nghĩa vụ đóng góp và quyền sở hữu, dẫn tới cải thiện hiệu quả hoạt động và năng suất.

5. Hiệu quả hoạt động hoàn hảo, được đo lường thông qua mức độ hài lòng của khách hàng; là nhà sử dụng lao động được ưa thích; bảo vệ môi trường, an toàn, sức khỏe; và hiệu quả hoạt động tài chính vượt trội.

Những chủ đề ở cấp độ tập đoàn như vậy có thể được chuyển tải vào các thước đo hoạt động cụ thể cho từng SBU. Tập đoàn sẽ phân bổ các thước đo và mục tiêu tài chính cụ thể cho mỗi SBU, nhưng để SBU tự phát triển chiến lược cho mình nhằm đạt được mục tiêu tài chính, phù hợp với các chủ đề của tập đoàn. Mỗi SBU có nhiệm vụ đo lường mức độ hài lòng của khách hàng, mức độ trao quyền cho nhân viên và năng lực của nhân viên, khả năng của các quy trình, nhưng các thước đo để đo lường cần được điều chỉnh thích ứng với những hoàn cảnh cụ thể của đơn vị: điều kiện thị trường, chiến lược thị trường, các cải cách chủ yếu và các quy trình hoạt động.

CÁC LIÊN DOANH VÀ LIÊN MINH

Có được sự hiệp lực rõ rệt giữa các SBU có liên quan trong một tập đoàn thường được nói đến trong lý thuyết hơn là diễn ra trên thực tế. Một ví dụ cụ thể trong đó những hoạt động hiệp lực như vậy là thành phần nền tảng cho lý thuyết tạo nên tập đoàn là trường hợp của các liên doanh hay các liên minh chiến lược giữa các tổ chức hoàn toàn độc lập về các khía cạnh khác. Các liên doanh, càng lúc càng phổ biến trong kinh doanh, cũng đồng thời là một thách thức thực sự về mặt hoạt động cho nhiều công ty. Các nhà quan sát đã ghi nhận trở ngại hàng đầu chính là khó khăn trong việc xác định các mục tiêu mà các bên đối tác cùng đặt ra cho liên doanh. *Thẻ điểm cân bằng* đã

được sử dụng để xác định chương trình hợp tác chung và các thước đo hiệu quả hoạt động làm cơ sở hoạt động cho liên doanh.

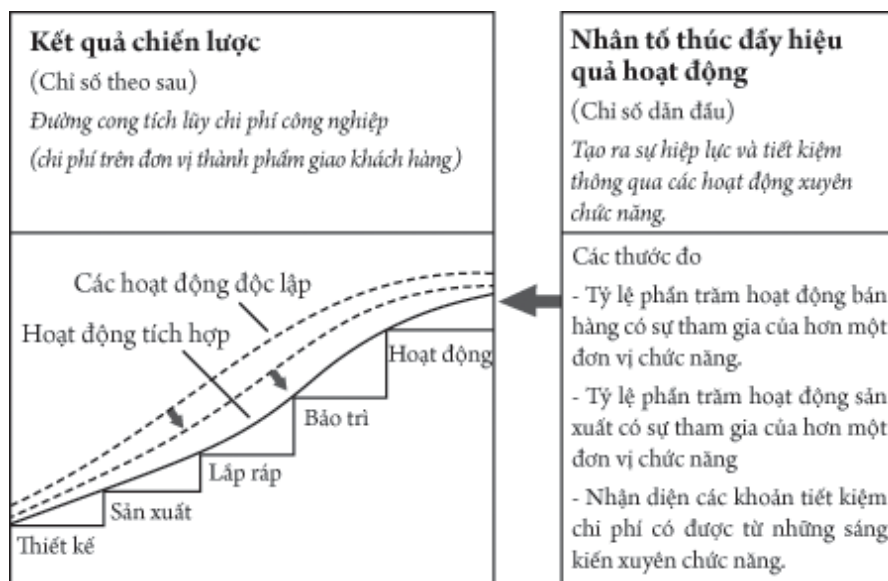
Chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp của Oiltech, một liên doanh của một số công ty trong lĩnh vực dịch vụ dầu khí. Ngành công nghiệp này bị chia thành rất nhiều phân đoạn, với nhiều doanh nghiệp nhỏ tham gia vào các công đoạn khác nhau trong chuỗi giá trị gia tăng của ngành (ví dụ: kỹ nghệ, xây dựng, hậu cần, và các công ty dịch vụ, tất cả đều cạnh tranh nhau để cùng phục vụ một mỏ khai thác dầu). Liên doanh Oiltech kết hợp một số công ty trong số những công ty này với nhau nhằm mục đích cải thiện năng suất bằng cách loại bỏ các tình trạng kém hiệu quả, trùng lặp và lộn xộn đang tồn tại trong sự phối hợp giữa các công ty của họ. Họ tin rằng thông qua việc kết hợp các nỗ lực của từng công ty, Oiltech có thể đưa ra một viễn cảnh thống nhất, hoàn chỉnh, thậm chí là chìa khóa trao tay cho khách hàng (các công ty đa quốc gia lớn trong lĩnh vực dầu khí), và từ đó tạo ra mức lợi nhuận không thể có được nếu để từng công ty hoạt động độc lập.

Khía cạnh tài chính của Oiltech bao gồm một số thước đo truyền thống, như lợi nhuận trên vốn, dòng tiền mặt, và tăng trưởng doanh thu. Bên cạnh đó, một thước đo tài chính mới cũng được đưa ra, thước đo về tập hợp doanh thu (revenue mix): tỷ lệ phần trăm doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động đa công ty trong khuôn khổ của Oiltech. Thước đo này truyền đạt mục tiêu hướng tới việc có được các hoạt động kinh doanh mới thông qua việc cung cấp các dịch vụ trọn gói theo phương thức chìa khóa trao tay cho khách hàng.

Lợi ích khách hàng có được khi làm việc với nhiều công ty nằm trong khuôn khổ của Oiltech được đo lường qua một mục tiêu về khách hàng: giảm giá thành của mỗi thùng dầu tại giếng khai thác. Đây là một thước đo kết quả hoàn hảo vì nó mô tả đúng mục tiêu khách hàng mong muốn, đồng thời truyền đạt rõ ràng thước đo được sử dụng để đánh giá thành công của liên doanh. Các nhà điều hành của Oiltech bắt đầu bằng việc xác định một đường cong chi phí công nghiệp (industry cost curve, xem hình 8-2) cho biết mỗi doanh nghiệp (hay chức năng) độc lập đóng góp ra sao vào chi phí cuối cùng của

khách hàng. Mục đích đặt ra là đạt được sự hiệp lực trong hoạt động (operating synergy) cho phép hạ thấp đường cong chi phí xuống. Thước đo cụ thể sử dụng cho mục tiêu này là chi phí cho mỗi chu kỳ trên một thùng dầu, tính theo đô la. Chi phí này được đo lường và so sánh với mức chi phí phát sinh của các công ty hoạt động độc lập (không hình thành mối quan hệ liên doanh).

Hình 8-2. Mục tiêu chiến lược: “Giảm chi phí trên chu kỳ cho khách hàng bằng cách hợp nhất chuỗi giá trị công nghiệp”



Với mục tiêu rõ ràng dựa trên cơ sở khách hàng cho hoạt động liên doanh, các nhà điều hành đưa ra các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động cho các quy trình nội bộ được kỳ vọng nhằm đạt tới mục tiêu kể trên. Họ tập trung vào các thay đổi hành vi ở cấp độ cao cần thiết để thực hiện chiến lược: cụ thể là việc phối hợp làm việc thông qua các nhóm kinh doanh chéo (cross-business team) với mục đích đạt được hiệu quả chi phí đề ra. Thước đo được sử dụng ở đây – xác định các khoản cắt giảm chi phí có được từ các sáng kiến hoạt động kinh doanh chéo – giúp tập trung các công ty trước đây tách rời nhau

tập trung vào các mục tiêu hướng tới khách hàng nhằm tạo ra sự hợp lực và cắt giảm chi phí. Một thước đo nội bộ khác, liên quan tới mục tiêu tạo thị trường, là doanh số bán hàng từ các hợp đồng kết hợp với các năng lực dịch vụ mới. Các năng lực dịch vụ mới cần bao hàm các cơ chế tài chính mang tính cách tân, các kỹ thuật quản lý dự án, và khả năng cung cấp cả gói các dịch vụ tổng hợp cho cả chi phí vận hành doanh nghiệp (OPEX) và chi phí xây dựng cơ bản (CAPEX) ^[4].
Khía cạnh học tập và tăng trưởng hỗ trợ cho các sáng kiến này thông qua việc đề ra những thước đo thưởng phạt các mối quan hệ nhóm, sự tăng cường các kỹ năng xuyên chức năng, và việc kết nối các hình thức khen thưởng cho việc thực hiện công việc tích hợp của các hệ thống.

Việc phát triển *thẻ điểm cân bằng* tại Oiltech đã tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình phát triển một mô hình làm việc mới. Các thước đo chiến lược ở cấp độ cao, cũng như sự kết nối giữa một kết quả chủ đạo – giảm chi phí trong chu kỳ sản xuất trên mỗi thùng dầu – và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đi kèm sẽ khởi đầu cho một tập hợp các hành động chiến lược để thiết kế lại các quy trình làm việc cơ bản, cho phép xác định ở mức độ vận hành cách thức mà các bên tham gia liên doanh có thể cùng hoạt động như một đội thống nhất. Thẻ điểm chỉ rõ nguyên lý về việc các công ty hoạt động đơn lẻ trước đây trong nội bộ Oiltech có thể tạo ra một giá trị duy nhất và bền vững cho các khách hàng xuất phát từ khả năng phối hợp làm việc với nhau tốt hơn như thế nào.

CÁC PHÒNG BAN CHỨC NĂNG: CHIA SẺ CÁC NGUỒN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN

Chúng tôi đã bàn về các chiến lược cấp độ tập đoàn được hình thành từ việc thiết lập các chủ đề chung cho các công ty tự chủ (operating company), và những nỗ lực rõ rệt để phát triển khách hàng và hợp lực hoạt động (operating synergy) xuyên suốt các công ty tự chủ khác nhau. Một nguồn lực nữa của tập đoàn, hay “lợi thế công ty mẹ” (parenting advantage) theo cách gọi của Goold và các đồng

nghiệp, xuất hiện khi các công ty tự chủ có thể chia sẻ một nguồn hậu cần của tập đoàn. ^[5] Một nguồn lực của tập đoàn tạo ra lợi thế cạnh tranh khi nó cung cấp những khả năng độc nhất cho các đơn vị kinh doanh tự chủ mà các đơn vị này không thể có được ở mức tương đương về chất lượng, giá thành và độ tin cậy từ các nhà cung cấp độc lập, kể cả thông qua việc tự cung cấp thông qua một bộ phận hậu cần trực thuộc. Tuy vậy, trong rất nhiều trường hợp các nguồn lực nội tại của tập đoàn như bảo trì, mua sắm, nhân lực, công nghệ thông tin hay tài chính đều không được kiểm chứng trên thị trường và trở thành bất lợi trong cạnh tranh thay vì trở thành một yếu tố cấu thành lợi thế công ty mẹ. Larry Brady, chủ tịch tập đoàn FMC, đã nhận xét về việc các công ty hiếm khi áp dụng các quy tắc nghiêm ngặt với các nhóm quản lý ở cấp độ tập đoàn của họ:

Áp dụng thẻ điểm cho các nhóm quản lý còn khiến cho chúng tôi tỉnh ngộ ra nhiều hơn so với khi áp dụng cho các đơn vị kinh doanh. Tôi không chắc có nhiều công ty có thể trả lời một cách chắc chắn cho câu hỏi “Đội ngũ quản lý tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách nào?”. Thế nhưng mỗi ngày chúng ta vẫn đặt ra câu hỏi đó về các hệ thống hoạt động của chúng ta. Chúng ta mới chỉ bắt đầu yêu cầu các bộ phận quản lý giải trình xem liệu họ đang cung cấp dịch vụ có giá thành hạ hoặc mang tính khác biệt hay không. Nếu họ không thể đáp ứng được một trong hai yêu cầu trên, chắc chắn chúng ta nên loại bỏ bộ phận chức năng đó và đi thuê ngoài (outsourcing)! Lĩnh vực này không thiếu những tiềm năng thực sự cho sự phát triển tổ chức và cải thiện năng lực chiến lược”.

Đây cũng chính là tình huống đã làm đau đầu đầu Info Support (IS), đơn vị kinh doanh các hệ thống thông tin và quản lý của Telco, một công ty viễn thông quốc tế tầm cỡ. Trong những thập kỷ khi Telco hoạt động như một công ty độc quyền có kiểm soát, các đơn vị kinh doanh đã được yêu cầu mua toàn bộ dịch vụ thông tin và công nghệ từ Info Support, một đơn vị nội bộ của tập đoàn. Do quy định của tập đoàn không cho phép sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài, nên Info Support đã có được kết quả tăng trưởng nhanh chóng cũng như mức độ sử dụng cao, mặc dù mức độ hài lòng của các khách hàng bên

trong tập đoàn rất thấp. Bước vào những năm 1990, Info Support hầu như hoạt động hoàn toàn với công nghệ lạc hậu, có hình ảnh rất xấu ngay bên trong tập đoàn, và một sự thiếu tập trung về khách hàng rất dễ nhận ra.

Phần lớn các đơn vị kinh doanh của Telco đã được bỏ kiểm soát trong những năm 1980, và môi trường kinh doanh giờ có tính cạnh tranh rất cao của những đơn vị này đã dẫn tới việc phân quyền các sản phẩm và quy trình cung cấp dịch vụ của chúng, biến các doanh nghiệp này thành các trung tâm kinh doanh sinh lợi. Những đơn vị kinh doanh mới thành lập đòi hỏi năng lực cung cấp dịch vụ và công nghệ cao hơn từ nhà cung cấp hệ thống thông tin cho họ. Để cổ vũ các đơn vị kinh doanh tự chủ của mình tích cực tìm kiếm lợi nhuận, Telco đã trao quyền cho họ được lựa chọn dịch vụ từ nhà cung cấp tốt nhất. Vậy là Info Support buộc phải cung cấp dịch vụ có tính cạnh tranh cao, nếu không quy mô và phạm vi hoạt động sẽ suy giảm nghiêm trọng.

CEO mới của Info Support đã viện tới *thẻ điểm cân bằng* để biến một doanh nghiệp đã từng là nhà cung cấp chỉ định về sản phẩm và dịch vụ công nghệ thành một doanh nghiệp mang tính cạnh tranh tập trung vào khách hàng. Vị CEO sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để:

- § chuyển tải một chiến lược mới tập trung vào khách hàng.
- § đào tạo nhân viên về cách tiếp cận mới, và
- § thay đổi hành vi hướng tới sự tập trung cao độ vào khách hàng.

Info Support hiểu rõ, do hệ quả của nhiều thập kỷ tập trung vào bên trong tập đoàn hơn là hướng ra ngoài, nên khía cạnh khách hàng là quan trọng nhất trong việc thiết lập thẻ điểm của họ. Dự án bắt đầu bằng việc các thành viên của nhóm dự án gặp gỡ trò chuyện với khách hàng thuộc các SBU hoạt động tự chủ của Telco. Những cuộc trò chuyện đã cho phép nhận diện hai phân khúc thị trường khác nhau

trong các đơn vị kinh doanh của Telco, mỗi phân khúc đòi hỏi những giá trị đề nghị khác nhau. Một phân khúc, tương tự như các khách hàng nhóm II của Rockwater, muốn dịch vụ thông tin cơ bản, chẳng hạn như các khoản thanh toán và tiền lương của khách hàng, được cung cấp với mức độ tin cậy cao nhất và giá thành thấp nhất. Phân khúc còn lại, tương tự như yêu cầu của các khách hàng nhóm I của Rockwater, muốn công nghệ thông tin cho phép họ có lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các đơn vị kinh doanh của nhóm I muốn các công nghệ mang tính cách tân và mối quan hệ đối tác lâu dài với nhà cung cấp hệ thống thông tin cho họ.

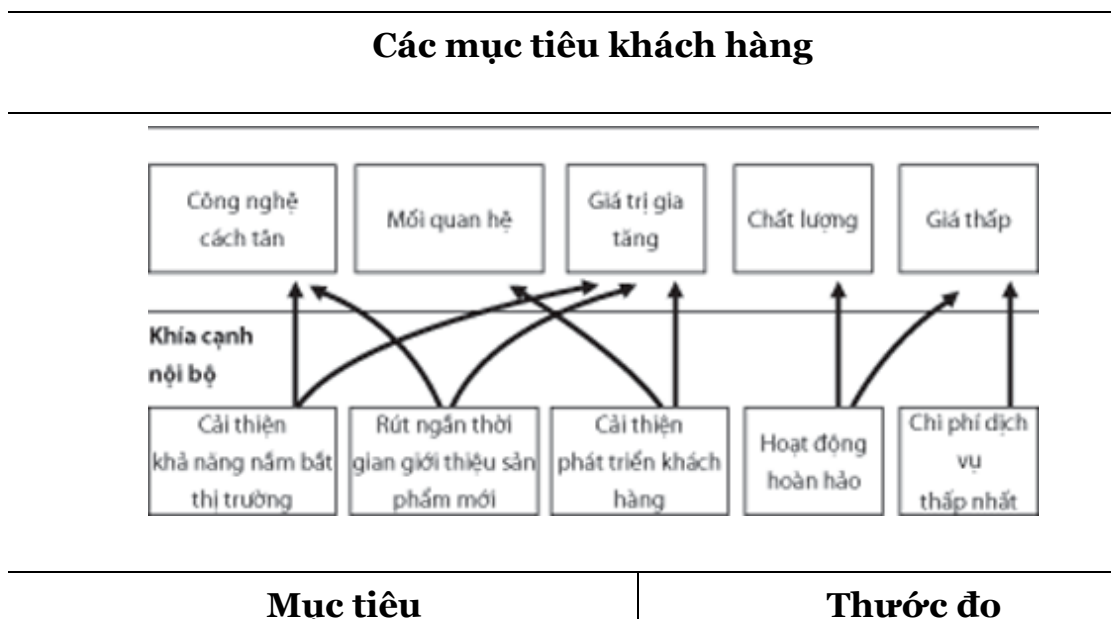
Nhóm dự án của Info Support thiết lập các thước đo cụ thể dành cho hai loại khách hàng của họ (xem hình 8-3). Họ thiết lập các thước đo về mức độ hài lòng của khách hàng phản ánh các giá trị cung cấp cho khách hàng nhóm I. Họ cũng đưa vào một thước đo số lượng khách hàng mới để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển các công nghệ và dịch vụ có khả năng thu hút khách hàng mới. Nhóm thiết lập *thẻ điểm cân bằng* đưa ra một thước đo về giá so với thị trường để cung cấp dịch vụ tiêu chuẩn hóa cho khách hàng của nhóm II, qua đó thể hiện tầm quan trọng của việc cung cấp các dịch vụ có giá cạnh tranh cho đối tượng khách hàng này. Các thước đo khác nhau đem đến sự rõ ràng và tập trung cho những gì Info Support cần hoàn thiện mình để giữ được cơ cấu khách hàng nội bộ đa dạng của mình.

Hình 8-3. Các mục tiêu dành cho các đơn vị kinh doanh chiến lược thuộc nhóm I và nhóm II

	Nhóm II (Bị thúc đẩy bởi giá cả)		Nhóm I (Giá trị gia tăng)			
	Đơn vị kinh doanh (Khách hàng)					
Mục tiêu	SBU A	SBU B	SBU C	SBU D	SBU E	SBU F
Giá thấp	v	v				
Giá trị gia tăng			v	v	v	v
Chất lượng/Không sai sót	v	v	v	v	v	v
Mối quan hệ			v	v	v	
Công nghệ cách tân			v	v	v	

Các mục tiêu cụ thể được thiết lập cho khía cạnh khách hàng cho phép Info Support nhận diện các quy trình nội bộ quan trọng nếu họ muốn thực hiện thành công các mục tiêu khách hàng (xem hình 8-4).

Hình 8-4. Chuyển hóa các mục tiêu khách hàng thành các ưu tiên nội bộ



<p>Nắm bắt thị trường</p> <p>Cải thiện đáng kể năng lực nắm bắt thị trường của chúng ta để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, khách hàng cần thiết trong tương lai mà hiện chúng ta chưa có.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ phần trăm doanh thu từ các sản phẩm và dịch vụ mới xuất hiện dưới 2 năm
<p>Phát triển sản phẩm</p> <p>Rút ngắn chu kỳ giới thiệu sản phẩm</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Thời gian chu trình phát triển sản phẩm
<p>Phát triển khách hàng</p> <p>Làm rõ vai trò của đội ngũ phát triển khách hàng như một tiêu điểm cho việc cung cấp giá trị gia tăng</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Thẩm tra quan hệ
<p>Hoạt động hoàn hảo</p> <p>Cung cấp dịch vụ thiết lập và hoạt động hoàn hảo với chi phí cạnh tranh</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mức độ tin cậy (số lượng sai sót/ đơn vị thời gian) • Khả năng cung ứng (thời gian sửa chữa trung bình)
<p>Dịch vụ chi phí thấp</p> <p>Trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực về chi phí trên đơn vị dịch vụ cung cấp</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chỉ số giá cạnh tranh

Với các khách hàng của nhóm I, Info Support cần nhận diện và phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới. Họ đo lường mục tiêu này

bằng tỷ lệ phần trăm doanh thu từ các sản phẩm và dịch vụ đã xuất hiện dưới hai năm và thời gian của chu trình phát triển sản phẩm. Trong khi cả hai thước đo trên đều đã quá quen thuộc với những doanh nghiệp như Hewlett-Packard, 3-M và Analog Devices với truyền thống cách tân sâu rộng và lâu dài, chúng thể hiện một thay đổi triệt để về văn hóa doanh nghiệp tại Info Support, nơi chưa từng nhấn mạnh tới tầm quan trọng của việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ do có được vị thế nhà cung cấp chỉ định. Mong muốn đặt quan hệ đối tác lâu dài từ phía các khách hàng thuộc nhóm I của công ty sẽ được đo lường qua một điểm số được chấm trong một cuộc thẩm tra về quan hệ (relationship audit), điểm số này phản ánh những phản hồi từ nhân viên của cả Info Support lẫn doanh nghiệp khách hàng về chất lượng mối quan hệ nhà cung cấp – khách hàng. Cuộc thẩm tra và điểm số ghi nhận được trên *thẻ điểm cân bằng* nhằm truyền đạt tới tất cả nhân viên của Info Support tầm quan trọng của việc thiết lập quan hệ tốt với các khách hàng.

Quy trình của thẻ điểm, đặc biệt là việc phát triển các mục tiêu và thước đo về khách hàng và quy trình kinh doanh nội bộ, đóng một vai trò cốt yếu trong việc biến Info Support thành một doanh nghiệp tập trung vào khách hàng. Trước hết, quy trình này nhận diện hai phân khúc khách hàng và các tập hợp giá trị (value proposition) cung cấp cho khách hàng trong từng phân khúc, từ đó cho phép thiết lập một chiến lược mới cho từng phân khúc khách hàng riêng biệt mà Info Support muốn phục vụ. Sau đó, thẻ điểm được truyền đạt tới tất cả nhân viên và đưa vào các quy trình quản lý của Info Support, khiến cho các quy trình nội bộ quan trọng liên tục hướng tới việc thỏa mãn như cầu của từng khách hàng cụ thể.

Kinh nghiệm của Info Support hoàn toàn có thể áp dụng cho nhiều nhóm cung cấp dịch vụ hỗ trợ và quản lý của các doanh nghiệp. Ngày nay các công ty đang hoạt động trong một môi trường nơi quan hệ đối tác và liên minh chiến lược có thể diễn ra với một tập hợp rất đa dạng các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài – từ công nghệ thông tin, quản lý cho đến bảo trì, thậm chí cả thiết kế phát triển sản phẩm. Trong môi trường này, các nhóm hỗ trợ và quản lý của tập đoàn có

thể hưởng lợi không nhỏ từ việc phát triển và truyền đạt một chiến lược nhằm cung cấp các tập hợp giá trị có định hướng tập trung cho các đối tượng khách hàng nội bộ, thông qua các quy trình kinh doanh nội bộ hoàn hảo và được liên kết. Các nhóm quản lý và hỗ trợ của tập đoàn cần trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh. Nếu không, chức năng của họ hoặc sẽ được đảm trách bởi các công ty riêng lẻ hoạt động tự chủ, hoặc được cung cấp bởi các nhà cung cấp bên ngoài có tính cạnh tranh và khả năng đáp ứng khách hàng tốt hơn.

CÁC TỔ CHỨC CHÍNH PHỦ VÀ TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN

Trong khi tiêu điểm và ứng dụng ban đầu của *thẻ điểm cân bằng* nằm ở khu vực doanh nghiệp tư nhân (tổ chức kinh doanh kiếm lời), cơ hội để *thẻ điểm cân bằng* cải thiện việc quản lý các tổ chức Chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận thậm chí còn lớn hơn. Ít nhất khía cạnh tài chính cung cấp một mục tiêu dài hạn rõ ràng cho các tập đoàn kinh doanh hướng tới lợi nhuận. Tuy vậy, khía cạnh tài chính lại là một trở ngại chứ không phải là mục tiêu với các tổ chức Chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận. Những tổ chức này cần giới hạn chi phí của họ trong giới hạn ngân sách. Nhưng thành công của những tổ chức này không thể đo lường được qua việc họ duy trì mức chi tiêu sát với ngân sách đến đâu, thậm chí ngay cả khi họ hạn chế chi tiêu khiến chi phí thực tế thấp hơn nhiều so với ngân sách. Chẳng hạn, biết rằng chi phí thực tế của một tổ chức chỉ vào khoảng 0,1% lượng ngân sách được cấp không thể nói lên được tổ chức đó hoạt động có hiệu quả hay hiệu lực trong thời gian đó hay không. Tương tự, giảm thiểu chi phí 10% so với mức ngân sách không thể coi là thành công nếu nhiệm vụ và các đối tượng được phục vụ của tổ chức đó bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Thành công của các tổ chức Chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận cần được đo lường thông qua mức độ hiệu quả và hiệu lực họ đáp ứng được nhu cầu của các đối tượng được phục vụ. Cần xác định ra các mục tiêu cụ thể về khách hàng và các đối tượng được phục vụ.

Các tiêu chí về tài chính có thể đóng vai trò thúc đẩy hay cản trở, nhưng hiếm khi là mục tiêu cơ bản.

Gần đây, các tổ chức trực thuộc chính phủ trên khắp thế giới ngày càng phải chịu trách nhiệm nhiều hơn trước những người nộp thuế và các định chế lập pháp. Nhiều chức năng của chính phủ đã được chuyển qua cho khu vực tư nhân thực hiện, hoặc loại bỏ hoàn toàn. Tại Mỹ, một động thái quan trọng trong thời kỳ đầu của chính quyền Clinton sau khi cầm quyền vào tháng 1/1993 là việc “tái tạo lại chính quyền” ^[6]. Một sáng kiến theo sự chỉ đạo của phó tổng thống Albert Gore dẫn tới việc phát hành *National Performance Review* (NPR) ^[7]. Tài liệu này nhấn mạnh tầm quan trọng của một thước đo cho sự tập trung vào khách hàng và hiệu quả hoạt động của các cơ quan chính phủ. Trong một phần quan trọng, “Trao quyền cho nhân viên để có được kết quả”, tài liệu này đưa ra một số khuyến cáo cho việc thiết lập các thước đo hiệu quả hoạt động của cơ quan chính phủ, bao gồm:

- § Mọi cơ quan sẽ bắt đầu phát triển và sử dụng các mục tiêu có thể đo lường và báo cáo kết quả.
- § Làm rõ mục tiêu của các chương trình liên bang.
- § Tổng thống cần thiết lập các văn bản ghi nhớ về hiệu quả hoạt động với phụ trách các bộ và các cơ quan chính phủ khác.

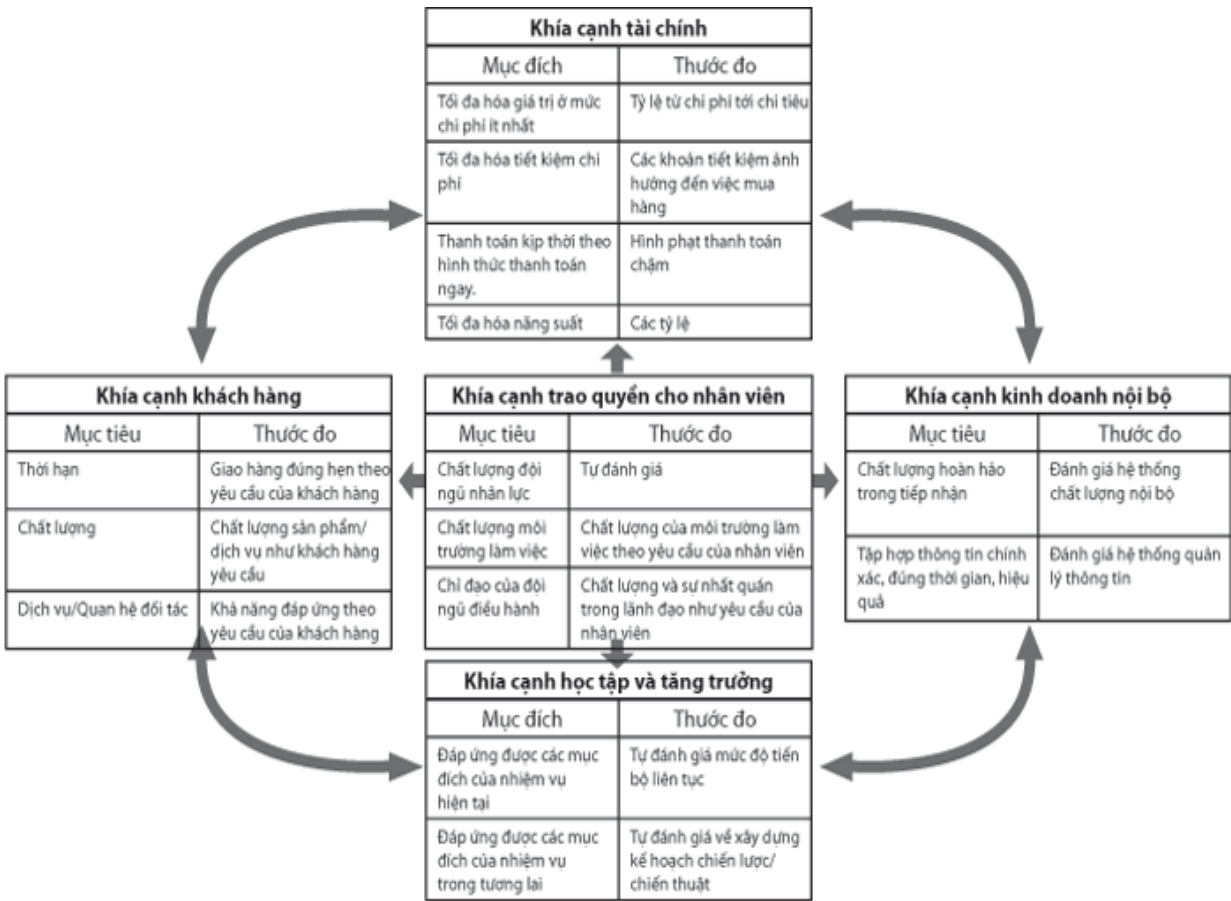
Báo cáo thừa nhận rằng

Không phải ai cũng sẽ đón nhận các thước đo đánh giá kết quả. Người ta sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng chúng. Nhìn chung, các nhân viên hành chính công không tập trung vào kết quả làm việc của họ. Một mặt, họ đã được tạo điều kiện để nghĩ về quy trình; mặt khác, không phải lúc nào cũng dễ dàng phát triển được các thước đo. Hậu quả là họ có xu hướng đo lường khối lượng công việc đã làm, chứ không phải kết quả họ đạt được. Nếu họ đang làm việc cần mẫn, họ tin rằng họ đã

làm tất cả những gì có thể. Các tổ chức công sẽ cần đến vài năm ... để phát triển các thước đo đánh giá kết quả và phương thức báo cáo kết quả hữu dụng. [8]

Một trong những ứng dụng đầu tiên của các hướng dẫn NPR được một nhóm hành động đo lường hiệu quả hoạt động (Performance Measurement Action Team – PMAT), một nhóm chuyên trách liên ngành được thành lập dưới sự bảo trợ của Hiệp hội điều hành cung ứng liên bang (Procurement Executive Association – PEA), thực hiện nhằm đánh giá sự phù hợp của hệ thống cung ứng tại các cơ quan như Bộ Tài chính, Giao thông vận tải, Thương mại, Y tế và Dịch vụ dân sinh, cũng như Cơ quan Cung ứng Tổng hợp (General Service Administration – GSA) và Cơ quan Cung ứng tiền tệ (US Mint). Nhiệm vụ của PMAT là “đánh giá tình trạng của hệ thống (cung ứng) hiện hành, xác định những cách tiếp cận mang tính cách tân để đo lường hiệu quả hoạt động, và phát triển các chiến lược và hình thức khen thưởng để đo lường mức độ lành mạnh của hệ thống tiếp nhận tại các cơ quan chính phủ.” [9] Nhóm chuyên trách thực hiện thăm dò ý kiến khách hàng và nhân viên, yêu cầu các nhân sự cao cấp phụ trách cung ứng tại từng cơ quan thực hiện tự đánh giá, tập hợp các số liệu thống kê sẵn có về hiệu quả hoạt động cung ứng. Từ nghiên cứu này, nhóm chuyên trách thiết lập một *thẻ điểm cân bằng* (xem hình 8-5). Thẻ điểm giữ nguyên bốn khía cạnh truyền thống cho *thẻ điểm cân bằng* của tập đoàn, đồng thời thêm vào một khía cạnh thứ năm, mức độ trao quyền cho nhân viên, để nhấn mạnh vai trò trung tâm mà các nhân viên liên bang phải đảm trách trong cách tiếp cận mới, tập trung hơn vào khách hàng của các cơ quan chính phủ.

Hình 8-5. Thẻ điểm cân bằng cho hệ thống cung ứng liên bang



Nhóm chuyên trách PMAT khuyến cáo sử dụng *thẻ điểm cân bằng* vì:

Thẻ điểm tập trung vào các thước đo có ảnh hưởng lớn. Thẻ điểm cân bằng được thiết lập để có thể sử dụng dễ dàng và kinh tế. Nó được thiết lập một cách cân đối, nhấn mạnh vào việc ngăn ngừa hơn là phát hiện. Thẻ điểm cân bằng hướng tới khách hàng, liên kết chéo các chức năng hoạt động và không bị giới hạn trong các khu vực kiểm soát trực tiếp. Nó trao quyền cho các tổ chức cung ứng tự tạo ra sự cải thiện, thay vì để cho cấp quản lý áp đặt các thay đổi khuyến cáo cần thực hiện. Nó cung cấp một phương pháp để so sánh chất lượng phục vụ với mục tiêu trở thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực.

Chuyển từ chính quyền liên bang xuống các chính quyền cấp thành phố, thành phố Sunnyvale, California từ 20 năm nay đều đưa ra một bản báo cáo hàng năm công bố các mục tiêu chủ chốt cũng

nhu hiệu quả hoạt động hiện tại so sánh với các tiêu chuẩn ngân sách dành cho dịch vụ công cấp thành phố. Trong mỗi lĩnh vực chính sách, thành phố xác định một tập hợp các mục đích, các chỉ số về điều kiện cộng đồng, mục tiêu và chỉ số hiệu quả hoạt động. Nếu một chương trình vượt quá mục tiêu đề ra về chất lượng và năng suất, thì người quản lý dự án có thể nhận được một khoản lợi tức lên tới 10%. Một so sánh thực hiện năm 1990 cho thấy Sunnyvale sử dụng số lượng nhân lực ít hơn từ 35 – 45% trong khi cung cấp nhiều dịch vụ hơn so với các thành phố khác cùng quy mô và cấp độ. [\[10\]](#)

Gần đây hơn, thành phố Charlotte, Bắc Carolina, đưa ra vào tháng 9/1995 một *thẻ điểm cân bằng* thể hiện các mục tiêu cuối năm. Phần đầu tiên của báo cáo trình bày những công việc chủ yếu thành phố đã hoàn thành trong năm tài khóa 1995 về năm khu vực tiêu điểm:

- § An toàn cộng đồng
- § Thành phố bên trong thành phố (những sáng kiến cục bộ ở các khu vực)
- § Tái cấu trúc chính quyền (để thiết lập tính cạnh tranh và đánh giá khả năng quản lý trong các cơ quan chính quyền thành phố)
- § Phát triển kinh tế
- § Vận tải

Phần thứ hai của báo cáo tóm tắt hiệu quả hoạt động được đo lường thông qua các chỉ số đánh giá thành công chủ đạo trong 4 khía cạnh: tài chính, dịch vụ khách hàng, hiệu quả công tác nội bộ, cách tân và học tập. Những ví dụ về các mục tiêu và thước đo trong bốn khía cạnh kể trên của thẻ điểm bao gồm:

Dịch vụ khách hàng: cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo cho các công dân của Charlotte

Tình hình thực tế

- § 89% khách hàng hài lòng với thông tin về quy trình mới trong dịch vụ thu dọn rác thải.
- § Các công ty cứu hỏa điều tra và đáp ứng nhu cầu của cộng đồng địa phương.
- § Phòng kế hoạch nhận được 95,3% đánh giá tích cực về cách thức làm việc từ hơn 41.000 truy vấn của khách hàng.
- § Quản lý sân bay cung cấp dịch vụ huấn luyện cho các lái xe buýt hoạt động con thoi tới sân bay; thăm dò ý kiến khách hàng sử dụng xe buýt con thoi cho thấy đáp ứng rất tích cực.
- § Quản lý quá cảnh tăng 25 – 35% số lần đón khách trên mỗi giờ phục vụ so với các thành phố cùng cỡ.
- § Trong số 36.000 truy vấn gửi tới cơ quan quản lý giao thông vận tải, chỉ có 26 trường hợp (< 0,01%) sau đó có truy vấn gửi tới thị trường hay văn phòng Hội đồng Thành phố.

Giải trình tài chính: trở thành những người sử dụng tốt đồng tiền của thành phố

Tình hình thực tế

- § Tỷ lệ nước/nước thải của thành phố thấp, đứng hàng thứ tư trong số 13 thành phố có thể so sánh. Mức độ tăng hàng năm thấp hơn 25% so với mức dự kiến.
- § Dịch vụ thu dọn rác thải rắn (solid waste) đứng thứ ba trong số bốn công ty xử lý rác thải cứng lớn nhất nước. Thời gian tiêu phí vào những tai nạn có thể đề phòng được giảm 60% so với năm trước, tiết kiệm 130.000 đô la.

§ Chi phí trên đầu người của bộ phận kế hoạch thấp nhất trong số 6 thành phố có thể so sánh.

§ Quy trình chi trả bảo hiểm y tế cho người lao động được cơ cấu lại hợp lý hơn, tiết kiệm thời gian của người lao động tương đương 238.000 đô la.

Hiệu quả làm việc nội bộ: tiếp tục cải thiện hiệu quả chi phí của các dịch vụ trong khuôn khổ ngân sách không được tăng cường, bằng cách nâng cao hiệu quả hoạt động

Tình hình thực tế

§ Năng suất của các thước đo bảo trì và sử dụng được tăng đáng kể.

§ Bộ phận quản lý Nguồn nhân lực triển khai một hệ thống trả lương tự động, giảm thiểu sai sót và công việc trùng lặp. Cung cấp báo cáo quản lý tốt hơn các trường hợp nghỉ ốm và các trường hợp nghỉ làm khác.

§ Cải thiện hiệu quả trong quản lý công nghệ và tài sản, chất thải cứng, giao thông công cộng, vận tải, kế hoạch, và cơ quan quản lý hàng không bằng cách cắt giảm số lượng nhân viên, thiết kế lại một số quy trình chủ chốt, và khai thác bên ngoài trong việc thực hiện nhiều chức năng (Ghi chú: các chi tiết được cung cấp trong báo cáo thực tế).

Cách tân và học tập: khai thác sản phẩm và quy trình mới để cải thiện hiệu quả làm việc của chúng ta trong tương lai

Tình hình thực tế

§ Thành lập cơ quan mới về hệ thống thông tin giao thông vận tải, bao gồm các thông tin về cấm đường, tình hình các dự án, đánh giá giao thông, cơ hội việc làm và nhật ký công tác.

- § Bước đầu thiết lập việc quản lý chi phí trên cơ sở hoạt động cho các cơ quan chính quyền thành phố.
- § Khai thác những phương thức ngăn ngừa tội phạm mới.
- § Phát triển một kế hoạch công nghệ nhằm tăng năng suất làm việc với lực lượng lao động tinh giản.
- § Đào tạo nhân viên: đánh giá sau đào tạo ghi nhận mức độ cải thiện kỹ năng 51% trong khu vực mục tiêu.
- § Sử dụng hai thiết bị điện tử trong điều tra hỏa hoạn và lụt.
- § Triển khai kế hoạch phát triển việc làm cho bộ phận công nghệ thông tin.

Thẻ điểm cân bằng của thành phố Charlotte, tuy mới là bước khởi đầu và rõ ràng còn cần được hoàn thiện thêm, vẫn cung cấp được một tiêu điểm và trách nhiệm giải trình mới cho các cơ quan chính quyền thành phố trước đó chỉ được đánh giá thông qua việc chi phí của họ có nằm trong định mức ngân sách hay không. Nhà quản lý thành phố đã giới thiệu các mục tiêu và thước đo của thẻ điểm với những lời sau: “Tôi đặc biệt vui mừng với các giải trình tài chính và hiệu quả hoạt động nội bộ mà chúng ta đạt được... Báo cáo này đã nắm bắt được “tinh thần thành công” của tổ chức chúng ta.”

Các tổ chức phi lợi nhuận, nhất là các tổ chức cung cấp trợ giúp xã hội cho những đối tượng khó khăn, có một yêu cầu đặc thù về truyền đạt nhiệm vụ của họ cũng như thiết lập các mục tiêu và thước đo cho phép đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức đó. Toàn bộ lý do để những tổ chức phi lợi nhuận như vậy tồn tại là để cung cấp những dịch vụ đặc thù cho các đối tượng mục tiêu cần trợ giúp. Tương tự như các tổ chức chính phủ, khía cạnh tài chính đóng vai trò trở ngại nhiều hơn mục tiêu với những tổ chức này.

Một trong những trường hợp đầu tiên áp dụng *thẻ điểm cân bằng* cho một tổ chức xã hội phi lợi nhuận diễn ra tại Olympic cho các đối tượng đặc biệt tổ chức tại Massachusetts. ^[11] Cấu trúc của *thẻ điểm cân bằng* cho hoạt động này hoàn toàn tương tự với cấu trúc sử dụng cho các công ty và đơn vị kinh doanh.

Khía cạnh tài chính tập trung vào triển vọng tài trợ kinh phí. Ba mục tiêu chủ đạo được lựa chọn:

§ Sự thừa nhận của cộng đồng/Công tác quảng bá: Đưa Olympic dành cho đối tượng đặc biệt lên vị trí ưu tiên trong các hoạt động từ thiện thông qua các quan hệ quảng bá tích cực và hoạt động marketing có ý nghĩa xã hội (cause-related marketing) ^[12].

§ Thu hút sự tham gia của cộng đồng: cung cấp cơ hội tham gia hoạt động tình nguyện một cách tích cực và chu đáo cho các tổ chức và cá nhân tình nguyện.

§ Liên hệ với vận động viên/Mở rộng chương trình: Mở rộng các chương trình và đưa chúng tới những khu vực chưa được trợ giúp để cho phép tất cả vận động viên có tiềm năng cơ hội tham dự.

Các thước đo được lựa chọn cho các mục tiêu kể trên gồm:

§ Số lượng chương trình mới/ vận động viên mới.

§ Khả năng lưu giữ/tuyển mộ tình nguyện viên

§ Các nhà tài trợ mới

§ Phản hồi của các nhà tài trợ

§ Số lượng vận động viên trong các chương trình mở rộng

Thêm vào đó, những thước đo tài chính truyền thống cho một *thẻ điểm cân bằng* phi lợi nhuận có thể bao gồm mục tiêu gây quỹ, các chi phí hành chính và gây quỹ tính bằng tỷ lệ phần trăm tổng số tiền gây quỹ thu được.

Khía cạnh khách hàng tập trung vào các vận động viên – đối tượng khán giả mục tiêu của các kỳ Olympic cho các đối tượng đặc biệt. Bốn mục tiêu được lựa chọn:

- § Huấn luyện và thi đấu: Phát triển cơ sở hạ tầng vững chắc cho tất cả các môn thể thao nhằm cung cấp thời gian và địa điểm huấn luyện tiện nghi.
- § Kiểm soát chi phí: Giảm thiểu chi phí tham dự cho vận động viên và gia đình.
- § Các chương trình chất lượng: Tập trung vào việc duy trì và cải thiện chất lượng các chương trình huấn luyện và các sự kiện thi đấu.
- § Xây dựng cộng đồng vận động viên: Tạo cơ hội cho các giao lưu tương tác giữa các vận động viên.

Năm thước đo cho các mục tiêu kể trên gồm:

- § Số lượng vận động viên không tìm được đội
- § Số thành phố không có vận động viên đăng ký tham dự
- § Mức tăng lệ phí
- § Phản hồi của gia đình
- § Số lượng hoạt động xã hội bên ngoài thi đấu

Khía cạnh hoạt động nội bộ tập trung vào các quy trình cho phép đạt được các mục tiêu về khách hàng/vận động viên và nhà tài trợ kinh phí:

- § Tổ chức và hành chính: Truyền đạt các kế hoạch trong giai đoạn ba năm cho các nhà quản lý của các đội thể thao trong khu vực và phối hợp bên trong từng khu vực.
- § Quan hệ công chúng: Ủng hộ các nỗ lực liên hệ và gây quỹ thông qua việc giáo dục cộng đồng có hiệu quả về nhiệm vụ và các hoạt động của Olympic dành cho các đối tượng đặc biệt.
- § Huấn luyện: Thường xuyên huấn luyện và huấn luyện lại các huấn luyện viên thể thao.
- § Liên hệ: Nhận diện và nhắm tới các khu vực mà hiện tại Olympic dành cho các đối tượng đặc biệt chưa với tới được.

Các thước đo bao gồm:

- § Tỷ lệ phần trăm các bản kế hoạch được phân bổ
- § Số lượng cuộc họp giữa các nhà quản lý các đội thể thao khu vực
- § Các hoạt động gây quỹ
- § Nhận thức của cộng đồng
- § Số lượng lớp huấn luyện được tổ chức
- § Số lượng vận động viên lần đầu tham dự

Và khía cạnh học tập và tăng trưởng tập trung vào ba nhân tố tạo điều kiện chủ đạo thường được nhận diện cho khía cạnh này: con người, hệ thống, và liên kết trong tổ chức:

- § Hiểu biết về Olympic cho các đối tượng đặc biệt: Mở rộng hiểu biết về “bức tranh toàn cảnh” trong các thành viên hội đồng quản lý, người tình nguyện, và các huấn luyện viên.

- § Quản lý: Cung cấp nhân sự và phát triển các đội thể thao mạnh được quản lý tại khu vực.
- § Quản lý cơ sở dữ liệu: Duy trì và sử dụng hiệu quả cơ sở dữ liệu về các nhà tài trợ, huấn luyện viên, người tình nguyện.
- § Nhận thức: Nhận thức đúng đắn về người tình nguyện, huấn luyện viên, và nhân sự.

Các thước đo được lựa chọn bao gồm:

- § Số lượng người tình nguyện được huấn luyện tại Olympic cho các đối tượng đặc biệt và về các môn thể thao
- § Số đơn đăng ký tham dự đúng thời hạn
- § Phân phát hướng dẫn chương trình
- § Những người tình nguyện có trong cơ sở dữ liệu
- § Các cuộc gặp mặt để huấn luyện cho huấn luyện viên

Những ví dụ kể trên – Hiệp hội quản lý cung ứng của Chính phủ Mỹ, thành phố Charlotte, và Olympic dành cho các đối tượng đặc biệt – cho thấy *thẻ điểm cân bằng* có thể chuyển tải tầm nhìn và chiến lược cho các tổ chức chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận thành các mục tiêu cụ thể như thế nào, cũng như các thước đo cho *thẻ điểm cân bằng* của các tổ chức đó. Các thẻ điểm của những tổ chức này có hình thức rất tương đồng so với các thẻ điểm được thiết lập cho các tập đoàn kinh doanh kiếm lời, mặc dù chúng nhấn mạnh vào vai trò còn quan trọng hơn cho khách hàng và nhân viên trong việc cụ thể hóa mục tiêu của họ và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả làm việc.

TÓM TẮT

Trong chương này, chúng tôi giới thiệu *thẻ điểm cân bằng* dùng cho các tổ chức có cấu trúc khác biệt so với các đơn vị kinh doanh chiến lược mà chúng tôi đã đề cập tới trong các chương trước. Thẻ điểm của một tập đoàn yêu cầu một chiến lược rõ ràng ở cấp độ tập đoàn nhằm thể hiện ý tưởng cho phép tập đoàn tạo ra giá trị gia tăng cho tập hợp các đơn vị kinh doanh chiến lược của mình. Những giá trị gia tăng như vậy có thể xuất hiện từ nhiều nguồn, bao gồm các chủ đề chung lan tỏa tới mọi đơn vị kinh doanh, việc chia sẻ dịch vụ do tập đoàn cung cấp, và các mối tương tác giao dịch rõ ràng giữa các đơn vị kinh doanh cho phép tạo nên những lợi thế cạnh tranh riêng có trên các phân khúc thị trường. Những chủ đề và sự hợp lực này cần được xác lập rõ ràng, được truyền đạt bằng một thẻ điểm ở cấp độ tập đoàn, và được kết nối tới các thẻ điểm của từng đơn vị kinh doanh.

Một *thẻ điểm cân bằng* cũng có thể cung cấp những tiêu điểm, động lực, giải trình có giá trị trong các tổ chức chính quyền và tổ chức phi lợi nhuận. Trong các tổ chức này, *thẻ điểm cân bằng* cung cấp lý do tồn tại của tổ chức (phục vụ khách hàng và những người cần trợ giúp chứ không chỉ tìm cách hạn chế chi tiêu trong giới hạn ngân sách), và truyền đạt tới các nhân viên bên trong tổ chức cũng như các đối tượng được phục vụ ở bên ngoài những kết quả và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, mà dựa vào đó tổ chức sẽ hoàn thành được nhiệm vụ và các mục tiêu chiến lược của mình.

[1] 78. Xem D.J.Collis và C.A.Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s,” *Harvard Business Review* (July – August 1995): 118 – 128; M.Gould, A.Campbell, và M.Alexander, *Corporate-Level Strategt: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994); G.Hamel và C.K.Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies*

for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[2]. Xem C.K.Prahalad và G.Hamel, “The core competence of the corporation” *Harvard Business Review* (tháng 5-6, 1990), trang 79 – 91.

[3]. NEC (Nippon Electric Company) là một công ty đa quốc gia của Nhật Bản có trụ sở tại Tokyo. NEC, là một công ty con của tập đoàn Sumitomo, chuyên cung cấp sản phẩm và dịch vụ công nghệ thông tin, giải pháp mạng cho các công ty kinh doanh, nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và chính phủ, cũng như cung cấp các sản phẩm điện tử viễn thông – ND.

[4]. OPEX (operating expenditures) và CAPEX (capital expenditures)

[5]. Goold, Campbell, Alexander, *Corporate-Level Strategy*.

[6]. D.Osborne và T.Gaebler, *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992).

[7]. *Creating a government that works better and costs less: Report of the National Performance Review* (Washington, D.C.: US Government Printing Office, 1993).

[8]. *Ibid.*, 74 – 75.

[9]. Performance Measurement Action Team (nhóm hành động đo lường hiệu quả hoạt động) , “Performance Measurement Report,” tài liệu chưa xuất bản, Procurement Executive Association: Washington, D.C., December 1994.

[10]. *Creating a Government*, 76.

[11]. Chúng tôi biết ơn Laura Downing và Marissa Hendrickson của Renaissance Solutions, Inc rất nhiều về những thông tin trong nghiên cứu về Massachusetts Special Olympics

[12]. Cause-related marketing: Bản chất của phương pháp tiếp thị này như sau: trong một khoảng thời gian nhất định, công ty tuyên bố sẽ trích một phần từ doanh thu bán hàng (con số này dao động từ 1-5%) để làm công tác xã hội (good cause). Thông thường, phần đóng góp này không được tính vào giá trị sản phẩm.

PHẦN II

QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Một khi các tổ chức đã xây dựng *thể điểm cân bằng* đầu tiên của mình, thì họ cần nhanh chóng đưa thể điểm vào các hệ thống quản lý đang vận hành. Trong phần 2 của cuốn sách này, chúng tôi sẽ đưa ra những ví dụ minh họa về phương thức một số công ty đang sử dụng *thể điểm cân bằng* làm nền tảng cho một hệ thống quản lý chiến lược mới. Các nhà quản lý của công ty đã phát hiện ra rằng thể điểm cho phép họ vượt qua một khoảng trống vẫn tồn tại trước đó trong tổ chức: một sự gián đoạn quan trọng giữa *phát triển và thiết lập chiến lược* với *triển khai thực hiện chiến lược*.

Sự gián đoạn giữa thiết lập chiến lược và triển khai chiến lược xuất hiện do những rào cản bởi các hệ thống quản lý truyền thống tạo ra – những hệ thống các tổ chức sử dụng để:

- § thiết lập và truyền đạt chiến lược và định hướng;
- § phân bổ nguồn lực;
- § xác định mục tiêu và hướng đi cho các phòng ban, nhóm và cá nhân; và
- § cung cấp phản hồi.

Đặc biệt, chúng tôi đã nhận diện được bốn rào cản cụ thể (xem hình II-1) đối với việc triển khai có hiệu quả chiến lược:

1. Các tầm nhìn và chiến lược không thể chuyển hóa được thành hành động
2. Các chiến lược không được liên kết với mục đích của các bộ phận, nhóm và cá nhân.

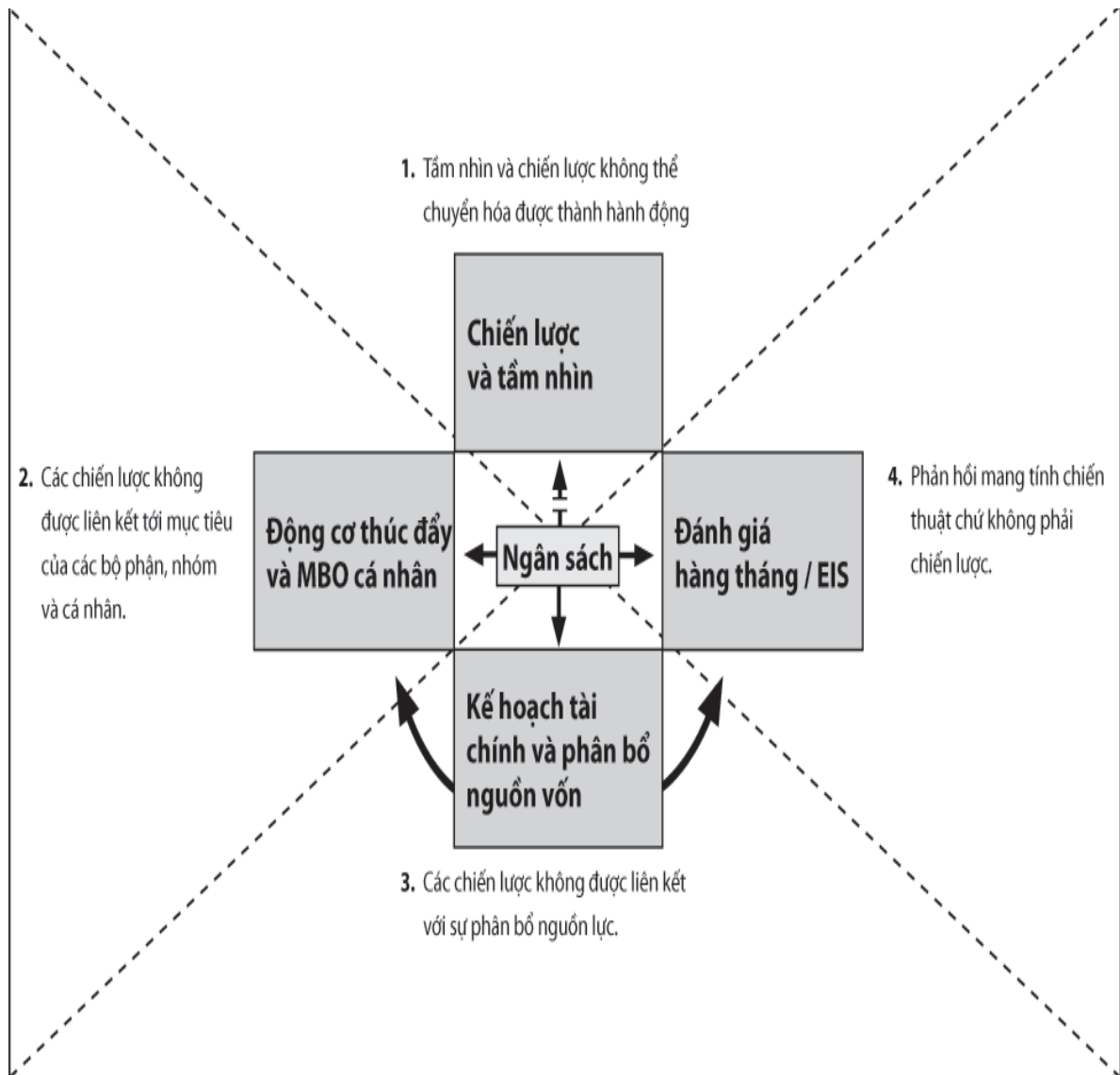
3. Các chiến lược không được liên kết với sự phân bổ nguồn lực dài hạn và ngắn hạn.

4. Phản hồi mang tính chiến thuật chứ không phải chiến lược.

Mỗi rào cản có thể được khắc phục bằng việc tích hợp *thẻ điểm cân bằng* vào một hệ thống quản lý chiến lược mới. Tới đây, chúng ta hãy cùng dừng lại để bàn luận cụ thể hơn nữa về những khiếm khuyết trong các hệ thống quản lý hiện hành, được dẫn dắt chủ yếu bởi một mô hình tài chính truyền thống, dẫn tới sự gián đoạn giữa các giai đoạn hoạch định và triển khai chiến lược.

Gần đây, cùng Business Intelligence, một đơn vị chuyên tổ chức hội nghị tại Anh, chúng tôi đã tiến hành một cuộc thăm dò về các thực hành quản lý liên quan tới đo lường hiệu quả hoạt động (*performance measurement*) và các hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động (*performance management system*). Cuộc thăm dò được thiết kế để tìm hiểu cách thức các công ty hiện đang quản lý bốn thành phần của một hệ thống quản lý chiến lược: biến tầm nhìn thành hiểu biết chung và sự tương đồng về mục đích, truyền đạt chiến lược và kết nối chiến lược với các thước đo hiệu quả hoạt động, lập kế hoạch và thiết lập các mục tiêu, phản hồi và xem xét hiệu quả hoạt động liên quan tới chiến lược. Chúng tôi đã nhận được câu trả lời từ hơn 100 nhà quản lý. Những gì thu được đã cung cấp bằng chứng mang tính định lượng về những hiện tượng mà chúng tôi đã quan sát thấy trong những công ty riêng biệt đã triển khai *thẻ điểm cân bằng* như một hệ thống quản lý chiến lược.

Hình II – 1. Bốn rào cản đối với việc triển khai chiến lược



RÀO CẢN 1: TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC KHÔNG THỂ CHUYỂN HÓA ĐƯỢC THÀNH HÀNH ĐỘNG

Rào cản đầu tiên trong quá trình triển khai chiến lược xuất hiện khi tổ chức không thể biến tầm nhìn và chiến lược của mình thành các tiêu chí dễ hiểu và có thể chuyển hóa thành hành động. Ở đâu tồn tại sự bất đồng cơ bản về phương thức biến tầm nhìn và các tuyên bố sứ mệnh cao cả thành hành động, thì hậu quả sẽ là sự tản mát và tối ưu hóa cục bộ của các nỗ lực. CEO và nhóm điều hành cao cấp đã thất bại trong việc có

được sự đồng thuận với nhau về ý nghĩa thực sự của tầm nhìn và chiến lược họ đưa ra. Thiếu đi sự đồng thuận và sự rõ ràng, các nhóm khác nhau sẽ thực hiện các chương trình hành động khác nhau – chất lượng, cải tiến thường xuyên, thiết kế lại, trao quyền – theo cách hiểu riêng của họ về tầm nhìn và chiến lược. Những nỗ lực của họ không được hợp nhất và cũng không cộng hưởng với nhau vì họ không được liên kết một cách gắn bó với chiến lược tổng thể. Trong khi cuộc thăm dò của chúng tôi cho thấy 59% nhóm quản lý cao cấp cảm thấy họ hiểu rõ cần triển khai tầm nhìn của mình ra sao, thì chỉ có 7% nhà quản lý ở cấp trung gian và đội ngũ nhân viên cấp thấp có được nhận thức như vậy. Khám phá này hoàn toàn thống nhất với quan sát của Senge cho thấy thậm chí cả một nhà lãnh đạo với một tầm nhìn rõ ràng vẫn thiếu các cơ chế cần thiết để chia sẻ tầm nhìn này với toàn bộ nhân viên trong tổ chức dưới dạng các thuật ngữ cho phép biến tầm nhìn thành hành động.

Chúng tôi nhận thấy quy trình xây dựng một *thẻ điểm cân bằng* (như mô tả trong các chương từ 3 đến 8) sẽ làm rõ các mục tiêu chiến lược và xác định một số ít nhân tố thúc đẩy chủ chốt cho thành công chiến lược. Quy trình này tạo ra sự đồng thuận và tinh thần làm việc theo nhóm trong toàn bộ nhân sự điều hành cao cấp, bất kể họ xuất thân từ đâu, kinh nghiệm chuyên môn, hay chuyên ngành sâu của họ có như thế nào đi nữa. Thẻ điểm chuyển hóa một tầm nhìn thành các chủ đề chiến lược chủ chốt có thể truyền đạt tới và làm cơ sở hành động cho toàn bộ tổ chức.

RÀO CẢN 2: CHIẾN LƯỢC KHÔNG ĐƯỢC LIÊN KẾT VỚI MỤC ĐÍCH CỦA CÁC PHÒNG BAN, NHÓM VÀ CÁ NHÂN

Rào cản thứ hai xuất hiện khi các yêu cầu dài hạn về chiến lược của đơn vị kinh doanh không được chuyển hóa thành các mục tiêu cho từng phòng ban, nhóm và cá nhân. Thay vào đó, hiệu quả hoạt động của các phòng ban vẫn tập trung vào việc đáp ứng ngân sách tài chính được thiết lập như một phần trong quy trình kiểm soát quản lý truyền thống. Và các nhóm, các cá nhân trong từng phòng ban chỉ liên kết mục đích của họ với việc hoàn thành các mục đích ngắn hạn mang tính chiến thuật của bộ phận, dẫn tới loại trừ việc xây dựng các năng lực cho phép hoàn thành

các mục tiêu chiến lược dài hạn. Rào cản này có thể xuất phát từ thất bại của các giám đốc nhân sự trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên kết mục tiêu của các cá nhân và nhóm với mục tiêu tổng thể của toàn tổ chức.

Trong cuộc thăm dò của chúng tôi, các đối tượng được điều tra cho biết 74% nhân sự điều hành cao cấp của họ có mức thưởng được gắn với các mục đích hàng năm của tổ chức. Tuy nhiên, chỉ có gần một phần ba cho biết các hình thức khen thưởng được liên kết dưới hình thức nào đó với việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược dài hạn. Ở cấp độ thấp hơn, sự tách biệt còn rõ rệt hơn nữa. Dưới 10% nhân sự quản lý cấp trung gian và nhân viên cấp thấp có mức khen thưởng gắn liền với chiến lược dài hạn. Với sự tách biệt như vậy, không có gì lạ khi các tổ chức gặp khó khăn trong việc thu hút sự tập trung của nhân viên trong việc triển khai chiến lược, cho dù chiến lược có được hình thành và hoạch định tốt đến đâu đi nữa. Hệ thống khen thưởng, một khi vẫn được liên kết với các thước đo tài chính ngắn hạn, thì chỉ củng cố vững chắc hơn các phương thức thực hiện kinh doanh cũ.

Trong chương 9, chúng tôi mô tả cách thức các tổ chức đang sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để truyền đạt chiến lược mới của họ tới toàn bộ nhân viên, sau đó liên kết mục đích của các bộ phận, nhóm và cá nhân với việc triển khai thành công chiến lược. Tuy các nhà quản lý cấp cao vẫn còn chưa nhất trí về những lợi ích thu được khi liên kết nhanh chóng và rõ rệt việc khen thưởng với các thước đo của thẻ điểm cân bằng, họ hoàn toàn đồng ý rằng quy trình truyền đạt và xác lập mục tiêu đã cải thiện mạnh mẽ việc liên kết toàn bộ tổ chức tham gia vào chiến lược.

RÀO CẢN 3: CHIẾN LƯỢC KHÔNG ĐƯỢC LIÊN KẾT VỚI SỰ PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Rào cản thứ ba cho việc triển khai chiến lược là sự thất bại trong việc liên kết các chương trình hành động và phân bổ nguồn lực với các ưu tiên chiến lược dài hạn. Hiện tại, nhiều tổ chức có những quy trình riêng biệt cho thiết lập kế hoạch chiến lược dài hạn và ngân sách ngắn hạn (hàng năm). Hậu quả là việc phân bổ kinh phí và vốn một cách tùy ý

thường không liên quan tới các ưu tiên chiến lược. Những bước đi chủ chốt – như thiết kế lại – được thực hiện mà không thể hiện nhiều ưu tiên hay ảnh hưởng chiến lược, và các cuộc xem xét hàng tháng cũng như hàng quý chỉ tập trung giải thích những sai biệt giữa hoạt động thực tiễn và những gì đã được lên ngân sách chứ không hề quan tâm xem liệu có đạt được tiến triển nào về các mục tiêu chiến lược hay không. Thất bại ở đây còn có thể thuộc về trách nhiệm của phó chủ tịch phụ trách hoạch định chiến lược và tài chính vì đã không nhận ra những nỗ lực của họ cần được tổ chức thành một chương trình chức năng tổng hợp thay vì thực hiện một cách riêng rẽ.

Trong chương 10, chúng tôi trình bày một quy trình toàn diện được xây dựng xung quanh *thẻ điểm cân bằng* nhằm kết hợp các quy trình lên kế hoạch, phân bổ nguồn lực, xây dựng ngân sách. Đặc biệt là chúng tôi mô tả các nhân tố quan trọng của một chương trình nhằm biến chiến lược thành hành động:

- § Thiết lập các mục tiêu mở rộng, mang tính định lượng và dài hạn cho các thước đo của thẻ điểm mà các nhà quản lý cùng đội ngũ nhân viên tin tưởng có thể đạt được.
- § Xác định các sáng kiến (các khoản đầu tư và chương trình hành động) và những nguồn lực dành cho chúng, cho phép đạt được những mục tiêu dài hạn của các thước đo chiến lược trên thẻ điểm.
- § Hiệp đồng giữa các kế hoạch và sáng kiến trong các đơn vị có liên quan của tổ chức
- § Thiết lập các mốc ngắn hạn để kết nối các mục tiêu dài hạn của thẻ điểm với các thước đo ngân sách ngắn hạn.

RÀO CẢN 4: PHẢN HỒI MANG TÍNH CHIẾN THUẬT THAY VÌ CHIẾN LƯỢC

Rào cản cuối cùng cho việc triển khai chiến lược là sự thiếu phản hồi về cách thức chiến lược được triển khai và liệu chiến lược có đem lại

hiệu quả hay không. Đa số hệ thống quản lý ngày nay chỉ cung cấp phản hồi về hiệu quả hoạt động ngắn hạn, và phần lớn các phản hồi chỉ tập trung ở các thước đo tài chính, thường thông qua so sánh các kết quả thực tế với ngân sách hàng tháng và hàng quý. Hầu như không có thời gian dành cho việc kiểm tra các chỉ số liên quan đến quá trình triển khai cũng như thành công của chiến lược. Cuộc thăm dò của chúng tôi cho thấy 45% công ty không dành thời gian trong các cuộc họp đánh giá hiệu quả hoạt động định kỳ để đánh giá hay đưa ra các quyết định liên quan tới chiến lược. Khoảng trống này có thể bắt nguồn từ thiếu thông tin, thuộc trách nhiệm của phó chủ tịch phụ trách hệ thống thông tin, cũng như từ các quy trình đánh giá mang tính chiến thuật, do phó chủ tịch phụ trách tài chính tổ chức và thực hiện. Hậu quả là những doanh nghiệp đó không có cách nào thu được phản hồi về chiến lược của họ. Không có phản hồi, họ sẽ không có cách nào thử nghiệm cũng như học hỏi về chiến lược của mình.

Lợi ích cuối cùng khi sử dụng *thẻ điểm cân bằng* làm hệ thống quản lý chiến lược diễn ra khi các tổ chức thực hiện việc đánh giá đều đặn chiến lược của mình, chứ không chỉ đơn thuần đánh giá tình hình hoạt động. Một quy trình phản hồi chiến lược và học tập dựa trên *thẻ điểm cân bằng* có ba thành phần cơ bản:

1. Một bộ khung chiến lược chung truyền đạt chiến lược và cho phép những người tham gia thấy được hoạt động của cá nhân họ có đóng góp như thế nào vào việc hoàn thành chiến lược tổng thể;
2. Một quy trình phản hồi thu thập những dữ liệu hiệu quả hoạt động về chiến lược và cho phép thử nghiệm các giả thiết về mối quan hệ giữa các mục tiêu và sáng kiến chiến lược; và
3. Một quy trình giải quyết vấn đề theo nhóm thực hiện phân tích và học hỏi từ các dữ liệu về hiệu quả hoạt động và điều chỉnh chiến lược phù hợp với các điều kiện và vấn đề mới xuất hiện.

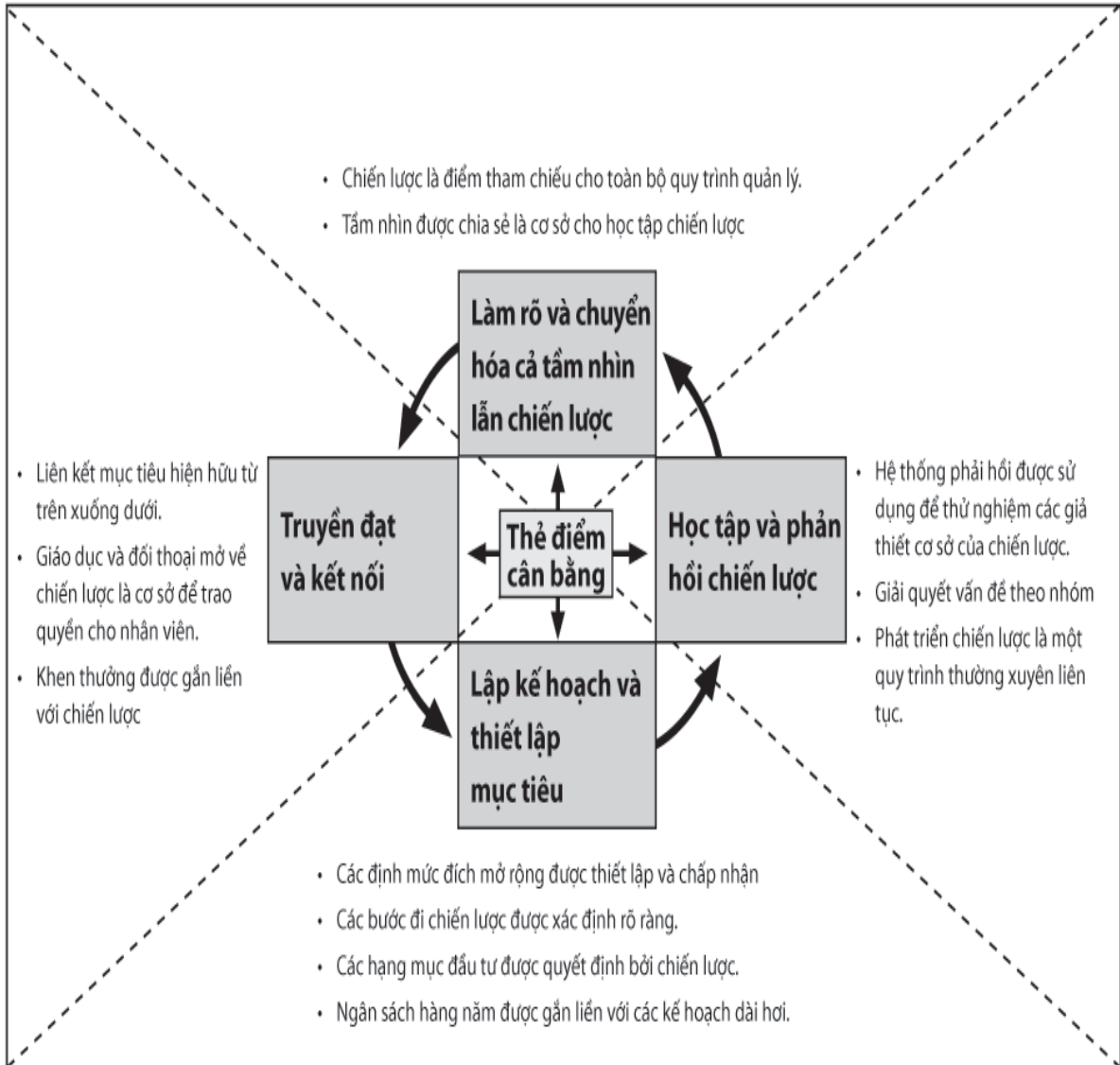
Chương 11 minh họa cách thức các tổ chức có thể sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để phát triển một quy trình phản hồi và học tập chiến lược như vậy. Hiện tại, quy trình này chính là quy trình ít được quan tâm phát triển nhất trong số 4 quy trình quản lý chính chúng tôi mô tả trong phần 2. Theo chúng tôi biết, chỉ có một số ít công ty đã tiến xa tới chỗ triển

khai một quy trình đánh giá chiến lược, nhưng họ đã nhận ra đây là một công cụ quản lý mới và rất mạnh mẽ. Việc cập nhật chiến lược đưa tổ chức quay trở lại quy trình quản lý đầu tiên – làm rõ và tạo ra sự đồng thuận về tầm nhìn và chiến lược – cho phép chiến lược chuyển biến phù hợp khi các điều kiện cạnh tranh, thị trường và công nghệ thay đổi.

XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP

Chương cuối cùng của cuốn sách này, chương 12 mô tả lộ trình mang tính cách mạng được thực hiện tại hai tổ chức National Insurance và Kenyon Stores, nhằm xây dựng một hệ thống quản lý chiến lược mới trong một khoảng thời gian 24 tháng (xem hình II-2). Chương này nhận diện các khó khăn mà một số tổ chức gặp phải trong quá trình phát triển một *thẻ điểm cân bằng* và triển khai nó làm bộ khung chính cho một hệ thống quản lý mới. Phần kết luận của chương đưa ra các khuyến cáo về việc tổ chức các giai đoạn phát triển và triển khai một dự án thẻ điểm.

Hình II – 2. Một hệ thống quản lý khác cho việc triển khai chiến lược



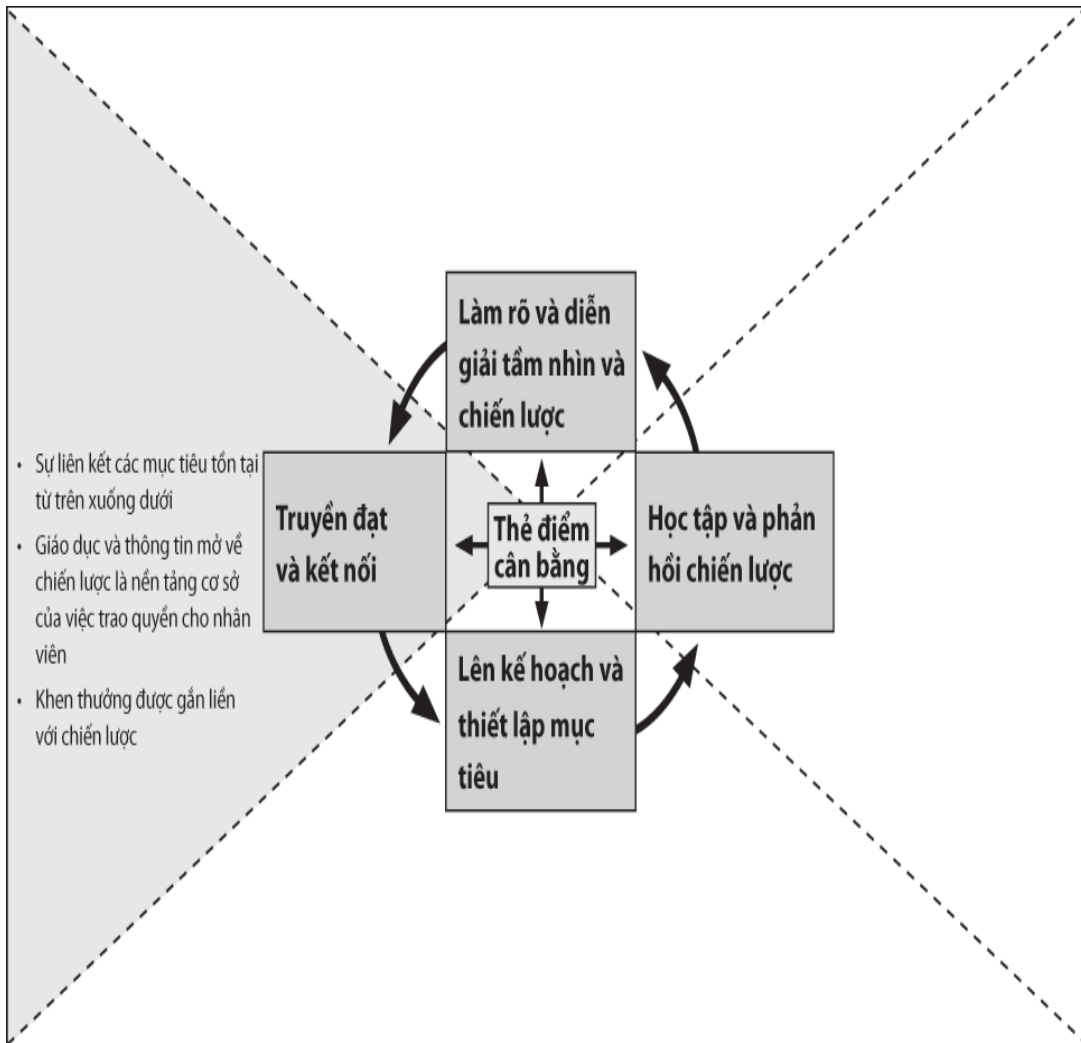
Chương IX

ĐẠT ĐƯỢC TÍNH GẮN KẾT VỀ CHIẾN LƯỢC TỪ TRÊN XUỐNG DƯỚI

T riển khai thực hiện một chiến lược bắt đầu bằng việc đào tạo và giao nhiệm vụ cho những người cần phải thực hiện nó. Một số tổ chức giữ bí mật chiến lược của mình, chỉ chia sẻ nó trong nhóm nhân sự quản lý cao cấp. Nhóm này sẽ triển khai chiến lược thông qua các mệnh lệnh và sự kiểm soát tập trung. Trong khi cách tiếp cận này được những nhà quản lý cao cấp sử dụng rộng rãi trong phần lớn thế kỷ XX, thì hiện nay đa số những người quản lý các tổ chức phụ thuộc vào khách hàng và công nghệ đều nhận thức được rằng họ không thể xác định và truyền đạt mọi hoạt động nội bộ cần thiết để triển khai một chiến lược thành công. Những tổ chức mong muốn tất cả nhân viên đóng góp vào quá trình triển khai chiến lược sẽ chia sẻ tầm nhìn và chiến lược lâu dài của họ – được thể hiện trên *thẻ điểm cân bằng* của từng đơn vị kinh doanh – với các nhân viên, và sẽ tích cực động viên những người này đưa ra những giải pháp để đạt được tầm nhìn và chiến lược đó. Những phản hồi và giải pháp như vậy sẽ lôi kéo được nhân viên tham gia vào tương lai của tổ chức, khuyến khích họ trở thành một phần của việc hình thành và triển khai chiến lược của tổ chức đó.

Trong một thế giới lý tưởng, mọi người trong tổ chức, từ hội đồng quản trị cho tới những vị trí thấp nhất, đều hiểu thấu đáo chiến lược và biết được hoạt động của bản thân họ sẽ đóng góp ra sao vào “bức tranh tổng thể”. *Thẻ điểm cân bằng* cho phép một sự liên kết (alignment) từ trên xuống dưới như vậy. Việc phát triển thẻ điểm cần được bắt đầu với đội ngũ quản lý (xem Phụ lục). Việc đội ngũ quản lý tham gia xây dựng thẻ điểm và có tính cam kết cao là một phần cốt yếu trong việc thu được lợi ích từ thẻ điểm. Nhưng đây mới chỉ là bước đầu tiên. Để đạt được lợi ích tối đa, đội ngũ quản lý cần phải chia sẻ tầm nhìn và chiến lược của mình với toàn bộ tổ chức, cũng như các bộ phận cấu thành chủ chốt bên ngoài. Bằng việc truyền đạt chiến lược và gắn kết nó với các mục tiêu của từng cá nhân, thẻ điểm tạo ra một sự chia sẻ hiểu biết và trách nhiệm trong toàn bộ các thành phần của tổ chức. Khi mọi người đều hiểu các mục tiêu lâu dài của đơn vị kinh doanh, cũng như chiến lược để đạt tới những mục tiêu đó, thì toàn bộ nỗ lực và hành động của tổ chức có thể được sắp xếp vào các quy trình thay đổi cần thiết. Mỗi cá nhân có thể thấy rõ các hoạt động riêng của bản thân họ đóng góp ra sao vào việc đạt tới các mục đích của đơn vị kinh doanh (xem hình 9-1).

Hình 9-1. Một hệ thống quản lý khác biệt – truyền đạt và liên kết



Việc gắn kết tổ chức với một tầm nhìn được chia sẻ và một đường lối chỉ đạo chung là một quá trình trải rộng và phức tạp. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, có những tổ chức trên thực tế đã phải huy động tới 5.000 nhân viên hoặc nhiều hơn thế vào quá trình liên kết nói trên. Không có chương trình hay sự kiện nào có thể liên kết một số lượng người nhiều đến như vậy. Thay vào đó, những tổ chức lớn sử dụng một vài cơ chế tương hỗ để diễn giải, hay chuyển chiến lược và *thẻ điểm cân bằng* thành các mục tiêu nội bộ và các thước đo có thể tạo ảnh hưởng lên thứ tự ưu tiên của các cá nhân và nhóm công tác. Nhìn chung, có ba cơ chế riêng được sử dụng.

1. Các chương trình truyền đạt và giáo dục. Một điều kiện tiên quyết để triển khai chiến lược là tất cả nhân viên, các nhân sự quản lý cao cấp của

tập đoàn, và hội đồng quản trị đều hiểu thấu đáo chiến lược và cách ứng xử cần thiết để đạt được các mục tiêu của chiến lược. Một chương trình nhất quán và liên tục để đào tạo cho toàn tổ chức về các thành phần của chiến lược, cũng như việc củng cố chương trình đào tạo này bằng các kinh nghiệm phản hồi từ hoạt động thực tiễn, là nền tảng cho việc liên kết tổ chức.

2. Các chương trình thiết lập mục tiêu. Khi đã có được hiểu biết ở mức độ cơ bản, các cá nhân và nhóm công tác trong đơn vị kinh doanh cần biến các mục tiêu chiến lược ở cấp độ cao hơn thành các mục tiêu cho từng cá nhân và nhóm công tác. Các chương trình Quản lý theo mục tiêu (Management by objectives – MBO) truyền thống được sử dụng trong phần lớn các tổ chức cần được liên kết với các mục tiêu và thước đo đã được đề ra trong *thẻ điểm cân bằng*.

3. Liên kết với hệ thống khen thưởng. Cuối cùng, việc gắn kết tổ chức hướng theo chiến lược cần được khuyến khích thông qua hệ thống động viên khen thưởng. Trong khi cần tiếp cận mối liên hệ này một cách thận trọng, và chỉ cần nhắc đến sau khi các chương trình đào tạo và truyền đạt đã được thiết lập, nhiều tổ chức hiện đã thu được lợi ích từ việc liên kết hệ thống khen thưởng với *thẻ điểm cân bằng*.

Chương này sẽ đi sâu vào xem xét các kinh nghiệm của một số tổ chức đã áp dụng ba cơ chế kể trên trong các chiến dịch được thiết lập chu đáo để liên kết nhân sự của họ với các mục tiêu chiến lược. Sự liên kết chiến lược của một đơn vị kinh doanh cần phải được thực hiện theo nhiều hướng. Nhu cầu hiển nhiên ở đây là đạt được sự liên kết từ trên xuống dưới tới tận các nhân viên cấp thấp nhất. Quá trình này, thường được gọi là quá trình “thác nước chảy”, là quá trình phức tạp nhất vì số lượng nhân viên và vấn đề hậu cần liên quan tới nó. Một nhu cầu khác, thường bị bỏ qua, là việc liên kết ngược từ dưới lên trên, tới hội đồng quản trị và các cổ đông. Cả hai hình thức liên kết nói trên đều sẽ được bàn đến trong chương này.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRUYỀN ĐẠT VÀ ĐÀO TẠO

Truyền đạt tới nhân viên để phổ biến về tầm nhìn và chiến lược của tổ chức cần được nhìn nhận như một chiến dịch marketing nội bộ. Các mục tiêu của một chiến dịch như vậy cũng tương tự như của các chiến dịch marketing truyền thống: nhằm tạo ra sự nhận biết (awareness) và tác động tới hành vi. Việc truyền đạt về *thẻ điểm cân bằng* cần làm tăng sự hiểu biết của mỗi cá nhân về chiến lược của tổ chức cũng như kích thích động lực làm việc để đạt được

các mục tiêu chiến lược. Một nhà quản lý đã mô tả chương trình đào tạo trong tổ chức của cô như một “chiến dịch để giành lấy trái tim và khối óc nhân viên của nhân viên chúng tôi”. Cô thừa nhận rằng một phần cốt yếu để triển khai thành công chiến lược là một tầm nhìn được chia sẻ (a shared vision, cũng có thể dịch là *tầm nhìn chung* – ND) đối với tất cả những người phải thực hiện nó: “Nếu họ không hiểu được tầm nhìn, thì họ sẽ không thể chia sẻ hay thực hiện nó”.

Một đơn vị kinh doanh khi triển khai một *thẻ điểm cân bằng* có thể có tới 10.000 hay 15.000 nhân viên. Một chương trình truyền đạt tới nhiều người như vậy đòi hỏi phải có kế hoạch thực hiện toàn diện, được duy trì liên tục. Tuy vậy, một số tổ chức lại thực hiện công bố *thẻ điểm cân bằng* trong một sự kiện duy nhất. Ngay sau khi bỏ ra đến vài tháng để phát triển thẻ điểm và chia sẻ sự đồng thuận trong nhóm nhân sự quản lý cao cấp, họ vội vã chia sẻ cách hiểu mới của mình với tất cả nhân viên. Thế nhưng họ lại không thực hiện các hoạt động mang tính duy trì sau màn trình bày ấn tượng đầu tiên, và thế là các nhân viên coi thông báo đó chẳng qua cũng như những chương trình vô thưởng vô phạt được đưa ra hàng tháng, những thứ người ta có thể an tâm cất lên giá để rồi cuối cùng lãng quên hoàn toàn.

Các chương trình đào tạo và truyền đạt bên trong tổ chức không những phải toàn diện mà phải định kỳ đều đặn. Có thể sử dụng nhiều loại công cụ giao tiếp để thực hiện chương trình quảng bá *thẻ điểm cân bằng* : các thông báo của bộ phận quản lý, các chương trình video, các cuộc mít tinh toàn công ty (town meeting), các tờ gấp quảng cáo và các bản tin. Những cách thông báo ban đầu này cần được nối tiếp một cách liên tục, bằng cách báo cáo về các thước đo và kết quả cần đạt được nêu ra trong thẻ điểm trên các thông cáo của HĐQT, bản tin nội bộ, phần mềm làm việc nhóm và mạng truyền đạt điện tử.

Một số công ty đã chuẩn bị các tờ gấp quảng cáo để phổ biến chiến lược của họ tới toàn bộ nhân viên. Có thể xem ví dụ tờ gấp quảng cáo của một hãng hàng không lớn tại châu Âu trong hình 9-2. Trên đó xác định rõ bảy chủ đề chính của tập đoàn, công bố cả những kết quả mà hãng hàng không này mong muốn đạt được lẫn những nhân tố thúc đẩy cho phép đạt được những kết quả đó. Thay vì đưa ra những chủ đề chung chung quá rộng, tờ gấp này mô tả những thước đo cụ thể mà những người làm quản lý sử dụng để theo dõi sự thành công của chiến lược đề ra. Hãng hàng không này định kỳ cập nhật tờ gấp của mình để thông báo các xu hướng và tình hình hoạt động hiện tại trên từng chủ đề trong số bảy mục tiêu, và mô tả các sáng kiến mà hãng đang sử dụng để hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Nhìn chung, chúng tôi khuyến khích các công ty phổ biến các mục tiêu, thước đo và các chỉ tiêu phấn đấu đạt được đã được thể

hiện trong *thẻ điểm cân bằng* của đơn vị kinh doanh bằng cách phân phát những dạng tờ gấp như vậy trong toàn tổ chức.

Nhiều tổ chức sử dụng bản tin của công ty (newsletter) để tích hợp *thẻ điểm cân bằng* vào các chương trình truyền đạt hiện có của họ với nhân viên. Hãng Pioneer Petroleum dành một chuyên mục trong bản tin hàng tháng của mình cho các thông tin về thẻ điểm. Vào đầu chương trình, chuyên mục đó được sử dụng để đào tạo nhân viên. Mỗi bản tin được phát hành đều xem xét một khía cạnh của thẻ điểm, giải thích tầm quan trọng của khía cạnh đó, đưa ra các lý do nằm sau những mục tiêu cụ thể đã được lựa chọn, và mô tả các thước đo sẽ được sử dụng để kích thích và theo dõi hiệu quả hoạt động theo khía cạnh này. Sau khi đã phổ biến mục đích và nội dung của *thẻ điểm cân bằng* trong vài số đầu tiên, chuyên mục này chuyển từ giáo dục sang phản hồi. Mỗi số bản tin thông báo những kết quả mới nhất về các thước đo dành cho một khía cạnh của *thẻ điểm cân bằng*. Bên cạnh các con số khô khan và các xu hướng, người ta còn thêm vào những câu chuyện về cách thức một phòng ban hay cá nhân đang đóng góp vào kết quả hoạt động nói trên. Những minh họa này truyền đạt tới cộng đồng nhân viên cách mà các cá nhân và các nhóm làm việc dùng những sáng kiến nội bộ để giúp cho tổ chức triển khai chiến lược của mình. Những câu chuyện đó tạo ra những mô hình mẫu về việc mỗi nhân viên đóng góp vào việc triển khai chiến lược thông qua những hoạt động hàng ngày của họ.

Phương thức truyền đạt

Đối tượng hướng tới

Trao đổi về chiến lược

Báo cáo chi tiết hàng tháng

Họp tổng kết

Phát động/Các hoạt động quảng bá công cộng của người lãnh đạo

Video

Cập nhật định kỳ tờ gấp quảng cáo/bản tin

Tập đoàn

P

6 tháng/lần

P

Hàng quý

**Nhóm lãnh đạo đơn vị kinh
doanh chiến lược (SBU)**

6 tháng/lần

P

Gặp hàng tháng, cuối năm

Phát động

P

Hàng tháng

Các giám đốc

6 tháng/lần

P

Gặp hàng tháng

Phát động dành cho các giám đốc

P

Hàng tháng

Các kho

Khi cần thiết

Khi cần thiết

Phát động giành cho các trưởng nhóm

Hoạt động quảng bá công cộng của các trưởng nhóm

P

Hàng tháng

Các trung tâm phân phối

Khi cần thiết

Khi cần thiết

P

P

Hàng tháng

Các nhóm hỗ trợ:

- **Bất động sản**
- **Kế hoạch lưu trữ**
- **Các nhà cung cấp chính**

Khi cần thiết

P

P

P

P

Khi cần thiết

Giám đốc truyền thông của tập đoàn, kết hợp với giám đốc hoạch định chiến lược, đã phát triển một chương trình được thiết kế tương thích với các nhu cầu của mỗi thành phần nhân sự. Giám đốc truyền thông sẽ phụ trách về bản thân quy trình phổ biến thông tin, trong khi giám đốc hoạch định chiến lược cung cấp nội dung các thông điệp dành cho các nhóm đối tượng nhân sự khác nhau. Sau đó hai vị giám đốc sẽ giám sát hiệu quả của chương trình bằng những cuộc khảo sát nhân viên hàng quý để tìm kiếm các phản hồi về mức độ hiệu quả và khả năng lan tỏa của quy trình giáo dục.

Trong khi truyền đạt công khai về các ưu tiên chiến lược là điều kiện tiên quyết để triển khai chiến lược ở mức độ nội bộ, những chương trình như vậy cũng cần phải tính đến những nhu cầu bảo mật chính đáng. Như chúng tôi đã mô tả tại chương 7, một chiến lược tốt cần phải cụ thể thay vì chung chung; nó cần chỉ ra chính xác đối tượng khách hàng và phân khúc thị trường cụ thể đã được nhắm vào để thiết lập thị phần một cách tích cực, và những cơ chế cụ thể sẽ được triển khai để giành lấy thị phần từ các đối thủ cạnh tranh. Nếu một chiến lược như vậy cần phải được phổ biến một cách rõ ràng tới hàng ngàn nhân viên trong toàn bộ tổ chức, nó sẽ sớm đến tai các đối thủ – qua các nhân viên đã thôi việc hay bất mãn, từ các nhân viên hoặc thành viên quản lý bị mua chuộc bởi các tổ chức khác, hay thậm chí qua những câu nói bất cẩn của những nhân viên chưa quen với việc được tiếp cận các truyền đạt nhạy cảm cao (như người ta vẫn nói thời chiến, “Môi hở tàu chìm”). Công bố quá hấp tấp chiến lược mới sẽ cho phép các đối thủ cạnh tranh vô hiệu hóa hiệu quả của nó.

Mỗi đơn vị kinh doanh phải đánh giá được những lợi ích tương đối từ việc truyền đạt, cam kết rộng rãi và sự tham gia từ mọi nhân viên của tổ chức đối lập với những chi phí tiềm năng của việc lộ thông tin và khả năng bị mất lợi thế cạnh tranh. Một hướng tiếp cận có thể là truyền đạt các thước đo kết quả chung (về thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, khả năng giữ chân và thu hút khách hàng mới) và những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động chung (chất lượng, thời gian hồi đáp, chi phí hoạt động) mà tổ chức đang phấn đấu đạt tới. Nhưng các nhà quản lý cần hạn chế việc truyền đạt, trên một nền tảng cơ sở *những-gì-cần-phải-biết*, những phân khúc khách hàng cụ thể và những đối thủ cạnh tranh mà tổ chức đang nhắm tới. Cũng có thể sử dụng các chỉ số thay vì các số liệu thực tế.

TRUYỀN ĐẠT VỚI HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ CÁC CỔ ĐÔNG BÊN NGOÀI

Thẻ điểm cân bằng, một hình thức cụ thể hóa chiến lược của đơn vị kinh doanh, cần được truyền đạt ngược lên trên tổ chức tới tận trụ sở công ty, cũng như hội đồng quản trị của công ty. Quy tắc thông dụng coi trách nhiệm chính của hội đồng này là giám sát chiến lược của công ty và từng đơn vị kinh doanh. Tuy vậy, trên thực tế, hội đồng quản trị dành nhiều thời gian hơn vào việc đánh giá và phân tích các kết quả tài chính hàng quý hơn là tham gia vào việc đánh giá và phân tích chiến lược một cách chi tiết. Khi mà việc truyền đạt chủ yếu giữa các nhân sự quản lý cao cấp của công ty và hội đồng quản trị bên ngoài chỉ bao gồm các thước đo tài chính ngắn hạn, thì không hề ngạc nhiên khi mà những cuộc họp giữa họ tập trung nhiều vào các kết quả hoạt động ngắn hạn hơn là vào tầm nhìn chiến lược dài hạn.

Jay Lorsch, cũng như nhiều người khác, đã cho rằng hội đồng quản trị cần phải đóng một vai trò tích cực hơn trong việc giám sát chiến lược cũng như hiệu quả hoạt động của công ty.

... các thành viên HĐQT bên ngoài (cần phải) có khả năng và sự độc lập để giám sát hoạt động của ban giám đốc và công ty; để gây ảnh hưởng tới quá trình quản lý nhằm thay đổi phương hướng chiến lược của công ty nếu hoạt động của nó không đáp ứng được những kỳ vọng của hội đồng quản trị; và, trong những trường hợp xấu nhất, để thay đổi nhân lực lãnh đạo công ty... Nếu hội đồng quản trị muốn có hiệu quả trong việc đánh giá năng lực của giám đốc điều hành và phê duyệt chiến lược của công ty, thì họ cần phải phát triển kiến thức cho mình, không chỉ về kết quả tài chính của công ty, vốn chỉ là một thông số thể hiện hiệu quả hoạt động trong quá khứ, mà còn về tiến trình của công ty trong việc thực hiện chiến lược của mình. Điều này nghĩa là phải hiểu được tiến trình phát triển các công nghệ mới, sản phẩm mới, dịch vụ mới, cũng như việc xâm nhập thị trường mới. Điều này nghĩa là phải hiểu được sự thay đổi trong yêu cầu của khách hàng, cũng như các động thái của những đối thủ cạnh tranh. Tương tự, các thành viên HĐQT cần các dữ liệu để có được sự hiểu biết về hiện trạng tổ chức của công ty. Nói chung, họ cần có phiên bản “thẻ điểm cân bằng” riêng của mình. [2]

Thẻ điểm cân bằng có thể và cần phải trở thành cơ chế để các nhà quản lý cao cấp của công ty trình bày về các chiến lược của toàn công ty cũng như của từng đơn vị kinh doanh tới hội đồng quản trị. Quá trình truyền đạt này không chỉ cho hội đồng quản trị biết, xét về những mặt cụ thể, rằng các chiến lược dài hạn được thiết kế để có được thành công trong cạnh tranh đã được xác lập. Hơn thế, nó cũng cung cấp cơ sở về phản hồi và tính chịu trách nhiệm cho hội đồng quản trị.

Câu hỏi cuối cùng ở đây là liệu có nên truyền đạt *thẻ điểm cân bằng* ra rộng hơn phạm vi phòng họp hội đồng quản trị, tới tận các cổ đông bên ngoài không. Trước đây, các công ty đều rất miễn cưỡng khi phải tiết lộ thông tin cho nhiều người hơn một số lượng thiểu số mà các cơ quan quản lý yêu cầu một cách bắt buộc. Thái độ miễn cưỡng này bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân. Trước tiên, các nhà quản lý lo ngại (rất có lý!) rằng bất cứ điều gì đi quá mức tiết lộ tối thiểu đều có thể đem lại lợi ích cho các đối thủ cạnh tranh hơn là các cổ đông hiện có. Nhất là nếu *thẻ điểm cân bằng* thể hiện một cách rõ ràng chiến lược của công ty và của các đơn vị kinh doanh, việc tiết lộ chúng tới công chúng rộng rãi sẽ có thể cho phép các đối thủ cạnh tranh phá hoại một chiến lược được hoạch định và thực hiện chu đáo. Mối bận tâm thứ hai là các rắc rối pháp lý, nhất là trong môi trường đầy rẫy kiện tụng hiện nay. Khi tự nguyện truyền đạt

thẻ điểm, các nhà quản lý sợ rằng việc không đạt được hay không cải thiện được những thước đo “bổ sung” này có thể biến thành cơ sở để các cổ đông kiện tụng. Những vụ kiện tập thể liên quan tới chứng khoán thường bị khơi mào thậm chí từ một sự chệch hướng nhỏ so với các mục tiêu dự kiến. Nguyên nhân thứ ba là sự thờ ơ của phần lớn giới đầu tư về những thông tin phi tài chính, nhất là khi thông tin đó chỉ nói về những mục tiêu dài hạn (với nhiều nhà phân tích, bất cứ thứ gì nằm xa hơn lợi tức của quý tiếp theo đều là mục tiêu dài hạn). Chủ tịch hội đồng quản trị của một trong những công ty sớm áp dụng *thẻ điểm cân bằng* đã kể lại một kinh nghiệm của ông với các nhà phân tích tài chính:

Tôi đang thuyết trình trước một nhóm các nhà phân tích của một tổ chức quỹ tương hỗ lớn nắm giữ tới 40% cổ phần của chúng tôi, nếu tính tổng cộng từ tất cả các quỹ của tổ chức này. Trong suốt quãng thời gian tôi thuyết trình về các kế hoạch và dự báo về thu nhập trong giai đoạn kế tiếp, các nhà phân tích này đều nhấp nhòm trên ghế của họ, nuốt lấy từng lời tôi nói. Khi tôi bắt đầu đề cập sang chương trình của chúng tôi nhằm nâng cao chất lượng và thời gian hồi đáp khách hàng, có đến 90% trong bọn họ đứng dậy đi gọi điện thoại.

Nếu các nhà phân tích tài chính tiếp tục dừng dừng như vậy với các thước đo về chiến lược dài hạn của một công ty, thì chúng tôi không dám lạc quan rằng báo cáo về *thẻ điểm cân bằng* sẽ trở thành một phần của chương trình truyền đạt tới cổ đông bên ngoài của một tổ chức.

Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng những chính sách báo cáo tài chính tốt nhất cuối cùng sẽ được bắt nguồn từ những chính sách báo cáo nội bộ tốt nhất. Hiện tại, phần lớn công ty vẫn còn đang thử nghiệm nội bộ về việc sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để phát triển, truyền đạt và đánh giá hiệu quả hoạt động. Khi các nhà quản lý cao cấp dần trở nên có kinh nghiệm hơn và tin tưởng hơn vào khả năng sử dụng các thước đo của thẻ điểm để giám sát hiệu quả hoạt động mang tính chiến lược và dự đoán hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai, chúng tôi tin rằng họ sẽ tìm ra phương thức để truyền đạt những thước đo này tới các nhà đầu tư bên ngoài mà không làm bộc lộ ra những thông tin nhạy cảm liên quan tới cạnh tranh.

Skandia: Một công ty đã truyền đạt thẻ điểm cân bằng của họ tới các cổ đông như thế nào.

Khi dự báo về việc các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (key performance drivers) có thể được truyền đạt tới các nhà đầu tư bên ngoài như

thế nào, hãy lấy ví dụ của Skandia, một công ty Thụy Điển hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm và dịch vụ tài chính. Skandia đã phát hành một phụ trương, có tên là *Business Navigator*, đi kèm báo cáo hàng năm của mình. Phụ trương này mô tả các chiến lược của công ty, các thước đo chiến lược mà công ty sử dụng để truyền đạt, thúc đẩy và đánh giá chiến lược và hiệu quả hoạt động cùng với việc thực hiện các thước đo này trong suốt năm vừa qua. Lời giới thiệu trong phụ trương phát hành kèm báo cáo năm 1994 của Skandia, với tiêu đề “Hình dung ra nguồn vốn tri thức tại Skandia”, viết:

Các công ty thương mại đã luôn được đánh giá dựa trên tài sản tài chính, doanh số bán hàng, các bất động sản họ sở hữu, hay các tài sản hữu hình khác. Cách nhìn nhận tồn tại từ thời đại công nghiệp này vẫn khống chế sự nhận thức của chúng ta về các hoạt động kinh doanh tới tận ngày nay – cho dù thực tế đã bắt đầu thay đổi từ nhiều thập kỷ qua. Ngày nay khu vực dịch vụ mới chính là nơi tạo ra động lực và khả năng sáng tạo... Thế nhưng khu vực dịch vụ lại ít có tài sản hữu hình. Người ta có thể định giá ra sao cho sự sáng tạo, cho các chuẩn mực cung cấp dịch vụ hay các hệ thống máy tính duy nhất? Các kiểm toán viên, các nhà phân tích, những người làm công tác kế toán từ lâu đã thiếu các công cụ đánh giá phù hợp và thường chấp nhận sử dụng các tiêu chí để định giá chính xác các công ty cung cấp dịch vụ và lượng “vốn tri thức” của họ.

Bản phụ trương trình bày một Người định hướng kinh doanh (*Business navigator*) cho tám loại hình kinh doanh chính ^[3]. Phần điều hướng cho một loại hình kinh doanh được trình bày ở hình 9-4.

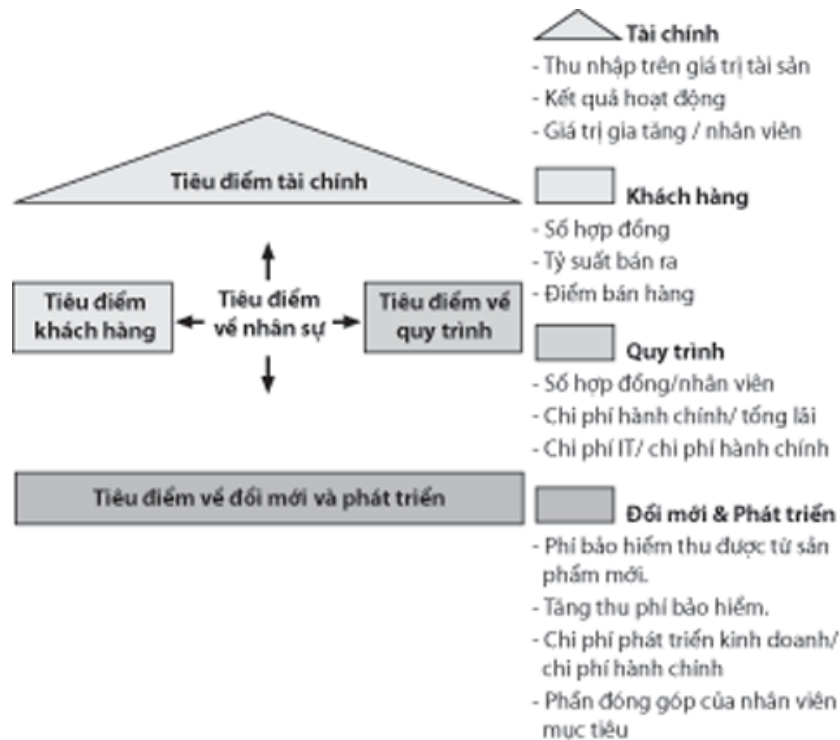
Skandia rõ ràng đã là một trong những doanh nghiệp “đi tiên phong” trong việc bộc lộ một cách có chủ ý các mục tiêu và các thước đo trong thẻ điểm của các đơn vị kinh doanh của mình tới cộng đồng tài chính. Công ty đã làm vậy như một phần trong chiến lược báo cáo và thông tin của họ, hy vọng sẽ thu hút được các cổ đông sẵn sàng đầu tư vào các kết quả dài hạn. Những nhà đầu tư thuộc dạng này có một vị trí dài hạn quan trọng trong một công ty, do đó họ quan tâm nhiều hơn tới cách thức công ty được quản lý về phương diện kết quả kinh doanh dài hạn. Những dấu hiệu đầu tiên tỏ ra rất hứa hẹn vì các phân tích đầu tư của Skandia giờ đây bao hàm cả những bài thảo luận về các sản phẩm, kỹ thuật, khách hàng, năng lực nhân viên của họ, chứ không chỉ đơn thuần là các dự báo tài chính.

LIÊN KẾT THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TỚI CÁC MỤC TIÊU CỦA NHÓM VÀ MỤC TIÊU CÁ NHÂN

Truyền đạt các mục tiêu và thước đo của *thẻ điểm cân bằng* là bước đầu tiên trong việc thu hút sự tham gia của các cá nhân vào chiến lược của đơn vị kinh doanh. Nhưng bản thân sự nhận thức thường là chưa đủ để dẫn tới sự thay đổi hành vi. Bằng cách nào đó, các mục tiêu và thước đo ở chiến lược thượng tầng của tổ chức cần được chuyển hóa thành các hành động mà mỗi cá nhân có thể thực hiện để đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức. Ví dụ như, mục tiêu luôn giao hàng đúng hạn của đơn vị kinh doanh về khía cạnh khách hàng có thể được cụ thể hóa thành mục tiêu giảm thiểu thời gian cần thiết tại một công đoạn máy móc hay gây đình trệ, hay mục tiêu chuyển đơn hàng từ một quy trình sang quy trình tiếp theo nhanh hơn. Bằng cách này, những nỗ lực cải thiện hoạt động nội bộ sẽ trở nên đồng bộ với các yếu tố tạo ra thành công ở cấp độ toàn tổ chức.

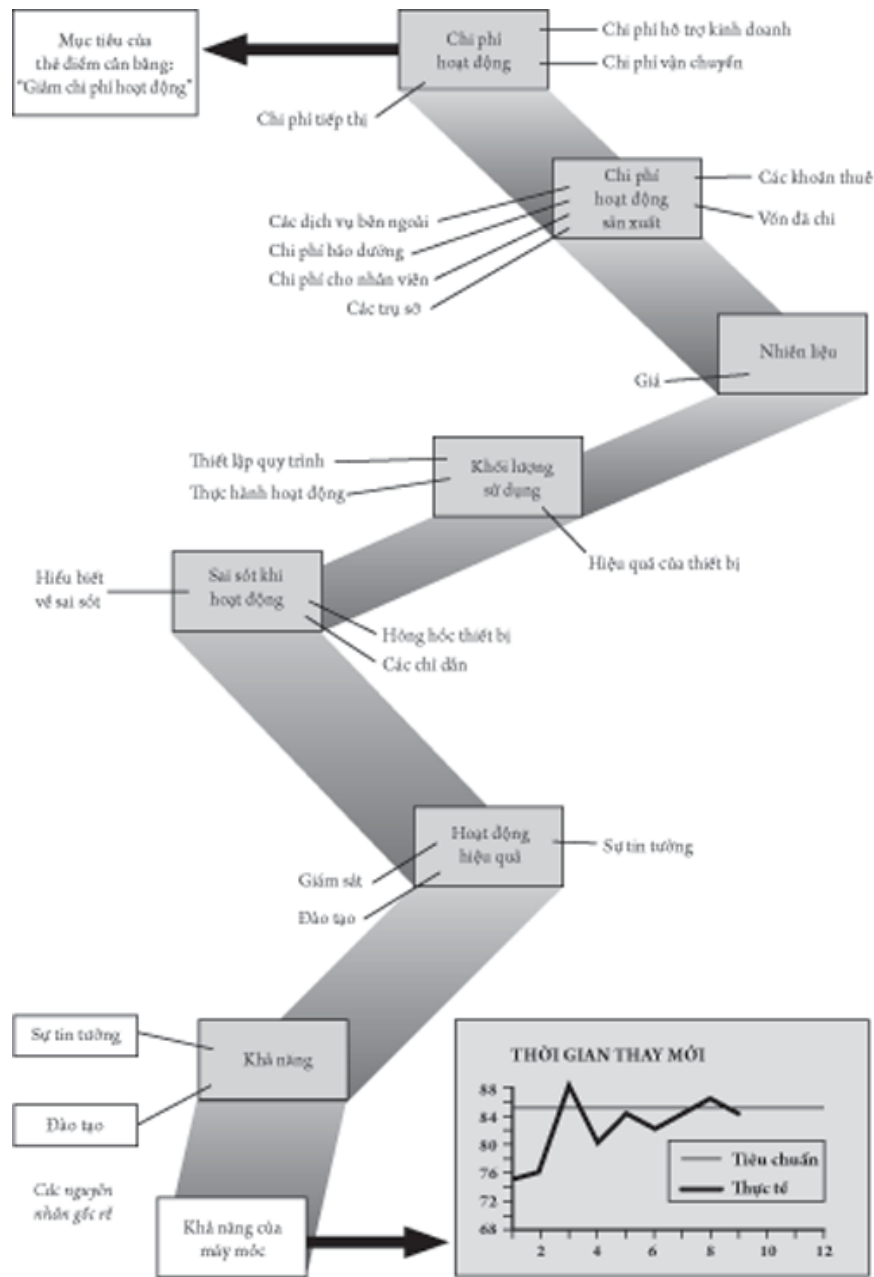
Tuy nhiên, nhiều tổ chức nhận thấy việc chia nhỏ các thước đo ở mức chiến lược thượng tầng, nhất là với các thước đo phi tài chính, ra thành các thước đo thực hành nội bộ là rất khó khăn. Trong quá khứ, khi các nhà quản lý hoàn toàn dựa vào cơ cấu kiểm soát tài chính từ trên xuống dưới, họ có thể khai thác việc chia nhỏ một thước đo mang tính tổng thể, như lợi nhuận trên vốn đầu tư hay giá trị kinh tế gia tăng, thành các thước đo nội bộ, như chu trình giải phóng hàng tồn kho (inventory turn), doanh số bán trong ngày tính trên tài khoản phải thu, chi phí hoạt động, và tổng lợi nhuận bán hàng/lãi gộp. Thật không may, các thước đo phi tài chính, như thước đo về mức độ hài lòng của khách hàng hay sự sẵn có của hệ thống thông tin, lại khó phân tách thành các yếu tố nhỏ hơn.

Hình 9-4. Người định hướng kinh doanh của Skandia



Thẻ điểm cân bằng có thể cho thấy vai trò không thể thay thế của mình ở đây vì nó dựa trên một “mô hình hiệu quả hoạt động” (performance model) cho phép nhận dạng các động lực của chiến lược ở tầm vĩ mô nhất. Khung của thẻ điểm với các mối quan hệ nhân-quả được kết nối với nhau có thể được sử dụng để định hướng cho việc lựa chọn các mục tiêu và thước đo ở cấp độ thấp hơn sẽ được đưa ra đồng bộ với chiến lược vĩ mô. Như minh họa ở hình 9-5, mô hình hiệu quả hoạt động ở tầm vĩ mô phản ánh trong thẻ điểm sẽ trở thành xuất phát điểm cho một quá trình phân tách, chuyển hóa các thước đo ở thượng tầng dần xuống các cấp độ thấp hơn trong tổ chức. Ý tưởng trung tâm ở đây là một mô hình hiệu quả hoạt động tổng hợp, trong đó định nghĩa các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động chiến lược tại các cấp độ khác nhau của tổ chức, cần được sử dụng làm bộ khung tổ chức căn bản để thiết lập các mục đích và tiêu chí tại mọi cấp độ của tổ chức. Như thế, *thẻ điểm cân bằng* tại cấp độ các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) có thể được chuyển hóa thành một thẻ điểm kết nối các phòng ban, các nhóm, các cá nhân ở cấp độ thấp hơn. Một số ví dụ sẽ minh họa cho các cách tiếp cận khác nhau để triển khai ý tưởng này.

Hình 9-5. Chuyển tải thẻ điểm cân bằng xuống dưới



Tại một công ty quan tâm đến việc có được sự tham gia từ các cấp quản lý trung gian, nhóm quản lý cao cấp chỉ hoạch định chiến lược của mình về các khía cạnh tài chính và khách hàng – bao gồm các phân khúc khách hàng họ muốn chiếm lĩnh hoàn toàn và tập hợp giá trị (value proposition) cần đưa ra cho khách hàng thuộc các phân khúc đó. Hai cấp quản lý trung gian ngay phía dưới sau đó sẽ được huy động vào cuộc trong việc phát triển các quy trình kinh doanh nội tại cùng các mục tiêu tăng trưởng và học tập sẽ cho phép đạt được các mục tiêu tài chính và khách hàng của công ty.

Bộ phận bất động sản của một công ty bán lẻ lớn thực hiện việc phân bổ thẻ điểm trong các đơn vị kinh doanh chiến lược của họ xuống cấp độ dưới gồm các phòng ban và nhóm. Như minh họa ở hình 9-6, mỗi nhóm sử dụng *thẻ điểm cân bằng* của đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) như điểm tham chiếu cho mình. Sau đó nhóm sẽ xác định các mục tiêu và thước đo trên thẻ điểm của SBU mà nhóm có thể tạo được ảnh hưởng. Những nhà quản lý phát triển một thẻ điểm cho nhóm, trong đó chuyển hóa các mục tiêu và thước đo chiến lược ở cấp cao hơn thành các hoạt động và thước đo nội bộ của nhóm mà họ có thể tác động tới. Hai ví dụ này minh họa cách tiếp cận huy động sự nhập cuộc của các nhà quản lý ở cấp trung gian và cho phép họ sử dụng các kiến thức chuyên môn nội bộ của mình để triển khai thực hiện các yếu tố then chốt trong chiến lược kinh doanh của đơn vị họ. Cũng như vậy, bản thân các nhà quản lý cũng sẽ tham gia tích cực hơn vào việc triển khai chiến lược và phấn đấu đạt tới các mục tiêu chung của tổ chức. Bằng việc xem xét lại các thẻ điểm của các nhóm làm việc khác nhau dưới quyền mình, giám đốc điều hành của bộ phận bất động sản nhận thấy: “Tôi ngủ ngon hơn vào buổi tối vì biết rằng mục tiêu tăng trưởng của tôi, kèm theo khả năng sinh lợi đã được chuyển tải thành các chi tiết hành động cụ thể như “các loại sơn và giấy dán tường”. Đó chính là mục đích của việc liên kết, gắn kết – alignment”.

Hình 9-6. Chuyển hóa các mục tiêu của bộ phận thành mục tiêu cụ thể của các nhóm làm việc

Khía cạnh tài chính	Mục tiêu chiến lược <ul style="list-style-type: none"> F2 kiểm soát chi phí cửa hàng 	Thước đo <ul style="list-style-type: none"> Chi phí cho từng bộ phận
	Kiểm soát chi phí cửa hàng <ul style="list-style-type: none"> Giảm chi phí sơn cửa hàng Thiết kế các cấu trúc dễ lắp ghép. Giảm tiêu thụ năng lượng 	Thước đo của nhóm <ul style="list-style-type: none"> Thay đổi vật liệu phủ tường hiện tại bằng sơn có họa tiết Chi phí mua cấu trúc Chi phí sử dụng
Khía cạnh khách hàng	Mục tiêu chiến lược <ul style="list-style-type: none"> C4: Quan hệ đối tác với khách hàng 	Thước đo: <ul style="list-style-type: none"> Số lượng hoạt động hợp tác
	Quan hệ đối tác với khách hàng <ul style="list-style-type: none"> Phát triển các chương trình hợp tác về chiếu sáng. Truyền đạt tốt hơn với các RM và DM về các hạng mục xây dựng Tăng cường việc cùng đi với các bộ phận hoạt động tới các cửa hàng mới mở Huy động tất cả thành viên làm việc tại cửa hàng 	Thước đo của nhóm <ul style="list-style-type: none"> Chi phí chiếu sáng Phản hồi của khách hàng Số lượng chuyến đi của bộ phận Tất cả thành viên làm việc tại cửa hàng
Khía cạnh nội bộ	Mục tiêu chiến lược <ul style="list-style-type: none"> I4: sự hoàn hảo trong xây dựng 	Thước đo <ul style="list-style-type: none"> Đạt tiêu chuẩn quy định về thời gian/ chất lượng và chi phí
	Sự hoàn hảo trong xây dựng <ul style="list-style-type: none"> Lập hợp đồng hai tuần trước khi hoạt động xây dựng dự kiến bắt đầu Xác định các mục có thể tiết kiệm chi phí 	Thước đo của nhóm <ul style="list-style-type: none"> Lập thời gian biểu cho hợp đồng theo kế hoạch. Lưu lại tài liệu về các mục tiết kiệm chi phí.
Học tập và tăng trưởng	Mục tiêu chiến lược <ul style="list-style-type: none"> L4: Tối ưu hóa nguồn lực con người 	Thước đo <ul style="list-style-type: none"> Tỷ lệ phần trăm nhân sự đủ khả năng cho vị trí chủ chốt
	Tối ưu hóa nguồn lực con người <ul style="list-style-type: none"> Thực hiện huấn luyện chéo. Làm việc tại các cửa hàng khác nhau. 	Thước đo của nhóm <ul style="list-style-type: none"> Số lượng cử đi đào tạo chéo. Cử đi nhiều cửa hàng khác nhau.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; display: inline-block;"></div> Thẻ điểm cân bằng của đơn vị kinh doanh chiến lược </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #cccccc; border: 1px solid black; width: 20px; height: 10px; display: inline-block;"></div> Thẻ điểm cân bằng của nhóm </div>		

Trong ví dụ thứ ba, bộ phận thăm dò của một công ty dầu khí lớn thiết lập một cách tiếp cận sáng tạo để khuyến khích việc thiết lập các mục tiêu cho cá

nhân tương thích với các mục tiêu tổng thể của bộ phận. Bộ phận thiết lập một *thẻ điểm cân bằng cá nhân* nhỏ, có thể gấp lại được cho mỗi nhân viên trong nhóm (xem hình 9-7). *Thẻ điểm cân bằng cá nhân* được thiết kế để có thể mang theo trong túi áo hay ví cá nhân bất cứ lúc nào. Thẻ chứa đựng ba cấp độ thông tin. Cấp độ thứ nhất, được in sẵn ở phía trái của thẻ, mô tả các mục tiêu và thước đo của công ty. Cấp độ thứ hai, được in ở giữa, dành chỗ cho đơn vị kinh doanh chuyển các mục tiêu của công ty thành những mục tiêu cụ thể của mình. Cấp độ thứ ba, và quan trọng nhất, là cấp độ cho phép từng cá nhân và các nhóm xác định mục tiêu hoạt động cụ thể của riêng họ và những bước hành động cụ thể họ cần tiến hành để đạt tới các mục tiêu đã đề ra. Các cá nhân cũng đưa ra tối đa năm thước đo hiệu quả hoạt động cá nhân để đạt tới mục tiêu cá nhân của mình, cũng như các tiêu chí cụ thể cho các mục đích này, những tiêu chí này tương thích với việc đạt tới các mục tiêu của đơn vị kinh doanh cấp cao hơn và của toàn bộ công ty. Cơ chế này cho phép các mục tiêu ở cấp độ đơn vị kinh doanh và toàn công ty được truyền đạt xuống dưới và chuyển hóa thành các mục tiêu được tất cả nhân viên và nhóm làm việc hiểu thấu đáo. Phương tiện thẻ điểm cá nhân cho phép các mục tiêu, biện pháp, các hành động khả thi ở ba cấp độ sẵn sàng được thiết lập cho từng ngày, và cho tất cả nhân viên.

Hình 9-7. Thẻ điểm cá nhân

Các mục tiêu của công ty							
<ul style="list-style-type: none"> • Tăng gấp đôi giá trị công ty chúng ta trong 7 năm tới. • Tăng thu nhập của chúng ta trung bình 20% mỗi năm. • Đạt được tỷ lệ thu nhập nội bộ 2% trên chi phí vốn. • Tăng cả sản xuất lẫn dự trữ 20% trong thập kỷ tới. 							
Tiêu chí của tập đoàn			Các thước đo trong thẻ điểm cân bằng	Các tiêu chí của đơn vị kinh doanh			Các mục tiêu và hành động của nhóm/cá nhân
1997	1998	1999		1997	1998	1999	

Nguồn: Lấy từ “Sử dụng *thẻ điểm cân bằng* như một hệ thống quản lý chiến lược” của Robert S.Kaplan và David P.Norton, *Havard Business Review* (tháng 1 – tháng 2 1996), trang 81. In lại với sự chấp thuận.

Trong khi những chương trình nhằm thiết lập các mục tiêu kết nối với chiến lược vĩ mô thường được khởi đầu với việc thiết lập một *thẻ điểm cân bằng* ở cấp độ các đơn vị kinh doanh chiến lược, thì nhiều tổ chức đã có sẵn một quy trình thông thường tồn tại từ trước, thường được biết đến dưới khái niệm quản lý theo mục tiêu (MBO), để xác lập các tiêu chí nội bộ cho các cá nhân, nhóm làm việc và tổ chức. Hiển nhiên, một công ty chỉ nên có một quy trình để thiết lập mục tiêu cho các bộ phận, nhóm và cá nhân. Phần lớn chương trình MBO thường khá tương hợp với khung *thẻ điểm*, nên đơn vị kinh doanh chỉ cần kết nối các quy trình MBO đã có từ trước của mình với việc thiết lập các *thẻ điểm* cho nhóm và cá nhân tương thích với các mục tiêu và thước đo chiến lược đề xuất ra trong *thẻ điểm cân bằng* của tổ chức và cho phép đạt được những mục tiêu này.

KẾT NỐI VỚI HỆ THỐNG KHEN THƯỞNG

Một câu hỏi lớn mọi công ty phải đối mặt là có nên kết nối hệ thống khen thưởng chính thức của họ với các thước đo trong *thẻ điểm* không, và nếu có thì thực hiện như thế nào. Gần đây, các công ty đang theo đuổi nhiều chiến lược khác nhau trong việc lựa chọn thời điểm kết nối các thước đo đó với hệ thống khen thưởng. Cuối cùng, để *thẻ điểm* có thể tạo ra sự thay đổi về mặt văn hóa, các hình thức khen thưởng khích lệ cần phải được liên kết với việc đạt được các mục tiêu được xác lập trong *thẻ điểm*. Câu trả lời ở đây không phải là có hay không, mà là mối liên kết đó cần được thực hiện khi nào và như thế nào.

Vì khen thưởng bằng tài chính là một đòn bẩy kích thích rất hiệu quả, nên một số công ty muốn gắn chặt chính sách khen thưởng dành cho các nhà quản lý cao cấp với các thước đo trong *thẻ điểm* càng sớm càng tốt. Một tổ chức đã tách riêng việc tính toán tiền thưởng cho các nhân sự quản lý cao cấp ra khỏi các tiêu chí về thu nhập trên vốn sử dụng; các khoản thưởng hiện nay gồm có

50% dựa trên việc đạt được các tiêu chí giá trị kinh tế gia tăng trong chu kỳ ba năm, trong khi 50% còn lại dựa trên sự cấu thành và việc đạt được các thước đo trên thẻ điểm trong ba khía cạnh phi tài chính. Chính sách này có những lợi thế hiển nhiên khi đồng bộ hóa lợi ích tài chính của các nhân sự quản lý cao cấp với việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược của đơn vị kinh doanh do họ quản lý.

Trong một ví dụ khác, Pioneer Petroleum đã nhanh chóng chuyển sang sử dụng *thẻ điểm cân bằng* của mình như là căn cứ duy nhất để tính toán các khoản thưởng dành cho nhân sự quản lý cao cấp. Theo trình bày ở hình 9-8, chính sách này ràng buộc 60% mức thưởng của các nhà quản lý với kết quả hoạt động tài chính. Thay vì chỉ dựa trên một con số duy nhất để xác định thành phần này, Pioneer đã phát triển một mức trung bình được xác định trong 5 chỉ số tài chính: tỷ suất lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (operating margin) và tỷ lệ thu nhập trên vốn, cả hai đều được đo với các mức chuẩn của các đối thủ cạnh tranh; mức giảm chi phí so với định mức trong kế hoạch; và mức tăng trưởng ở cả thị trường hiện tại và thị trường mới. 40% mức thưởng còn lại dựa vào các chỉ số thu được từ các khía cạnh khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và tăng trưởng, bao gồm một chỉ số quan trọng về trách nhiệm với cộng đồng và môi trường. Vị giám đốc điều hành đã thể hiện sự hài lòng của mình với các kết quả từ kế hoạch này: “Tổ chức của chúng tôi được sắp xếp tương thích với chiến lược của nó. Tôi biết không có đối thủ cạnh tranh nào có được mức độ sắp xếp phù hợp như vậy. Nó đang tạo ra kết quả cho chúng tôi”.

Rõ ràng việc gắn chặt các khoản thưởng với các thước đo thẻ điểm rất hấp dẫn, nhưng cũng có những nguy cơ của nó. Liệu những thước đo đề ra trên thẻ điểm có thực sự đúng không? Liệu các dữ liệu thu được từ các thước đo được lựa chọn có đáng tin cậy không? Có thể có những hậu quả không lường trước hoặc ngoài trông đợi về cách thức hoàn thành các thước đo không? Những bất lợi này xuất hiện khi những thước đo nêu ra trong thẻ điểm ban đầu không mang tính đại diện đầy đủ cho những mục tiêu chiến lược, và khi các hoạt động cho phép cải thiện các kết quả được đánh giá ngắn hạn có thể không tương thích với việc đạt được các mục tiêu dài hạn.

Hình 9-8. Thiết lập mức thưởng dựa trên *thẻ điểm cân bằng* .

Thẻ loại	Thước đo	Trọng số

Tài chính (60%)	Lợi nhuận so với đối thủ cạnh tranh.	18%
		18%
	ROCE so với đối thủ cạnh tranh	18%
	Mức giảm chi phí so với kế hoạch	3%
	Tăng trưởng tại thị trường mới	3%
	Tăng trưởng tại các thị trường hiện tại	
Khách hàng (10%)	Thị phần	2,5%
	Điều tra mức độ hài lòng của khách hàng.	2,5%
		2,5%
	Điều tra về mức độ hài lòng của nhân viên bán hàng.	2,5%
	Khả năng sinh lời của nhân viên bán hàng	
Nội bộ (10%)	Chỉ số cộng đồng/môi trường	10%
Học tập và tăng trưởng (20%)	Điều tra về tình hình nhân viên	10%
	Đánh giá về kỹ năng chiến lược	7%
	Mức độ sẵn có về thông tin chiến lược	3%

Một số công ty, lo ngại về những vấn đề trên, đồng thời cũng nhận ra rằng thưởng tài chính là một động cơ rất mạnh và không muốn sử dụng nó khi triển khai *thẻ điểm cân bằng* ban đầu. Với họ, thẻ điểm ban đầu là một nỗ lực nhằm thể hiện chiến lược của đơn vị. Thẻ điểm đưa ra các giả thiết về những mối

quan hệ nhân-quả giữa các thước đo nhằm tạo ra hiệu quả tài chính cao một cách lâu dài. Các nhà quản lý, trong khi cụ thể hóa chiến lược thành các thước đo và thiết lập các giả thiết về những mối liên hệ giữa các thước đo này, thoạt đầu có thể sẽ chưa tin tưởng rằng họ đã lựa chọn ra những thước đo đúng đắn. Họ có thể cảm thấy miễn cưỡng khi phải đưa những thước đo khởi điểm ra trước những nhà quản lý được thúc đẩy tích cực (và được thưởng) để đạt được kết quả tối đa trên các thước đo đã lựa chọn. Chính vì lý do này, nhiều công ty tỏ ra thận trọng trong việc chuyển từ hệ thống trả thưởng dựa trên công thức truyền thống sang dựa vào các thước đo trên thẻ điểm. Tất nhiên, nếu khoản thưởng không được gắn một cách công khai vào các thước đo của thẻ điểm, thì hệ thống trả thưởng dựa trên công thức truyền thống sử dụng kết quả tài chính ngắn hạn rất có thể sẽ phải ngừng áp dụng. Nếu không, các nhân sự quản lý cao cấp của các đơn vị kinh doanh sẽ được yêu cầu phải chú ý đến việc đạt được một loạt mục tiêu chiến lược đã được cân đối trước, trong khi họ lại được thưởng vì đạt được yêu cầu về hoạt động tài chính ngắn hạn.

Một mối lo ngại thứ hai xuất phát từ cơ chế truyền thống để xử trí nhiều mục tiêu trong một phương thức khen thưởng. Cơ chế này, như minh họa trong ví dụ của Pioneer Petroleum, có tính tới các mục tiêu cá nhân, với lượng tiền thưởng được tính toán dựa trên tỷ lệ phần trăm hoàn thành được mỗi mục tiêu. Điều này cho phép lượng tiền thưởng đáng kể cần trả ngay cả khi kết quả hoạt động không cân đối; có nghĩa là đơn vị kinh doanh vượt quá yêu cầu về một số ít mục tiêu, trong khi chưa đạt được yêu cầu về một số mục tiêu khác.

Thẻ điểm cân bằng đưa ra một cách tiếp cận khác cho việc xác định khi nào cần thực hiện khen thưởng bằng tài chính. Những người quản lý công ty có thể thiết lập các mức ngưỡng tối thiểu cho tất cả các thước đo chiến lược cho thời kỳ sắp tới, hoặc một số thước đo được lựa chọn có cân nhắc. Các nhân sự quản lý sẽ không nhận được khoản thưởng nếu kết quả hoạt động thực tế trong một giai đoạn chưa đạt được mức giới hạn với bất cứ thước đo nào trong số các thước đo đã chỉ ra. Ràng buộc này sẽ khuyến khích sự hoạt động cân đối trong các lĩnh vực tài chính, khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, và các mục tiêu học tập và tăng trưởng. Ngưỡng giới hạn ràng buộc cũng cần cân đối giữa các thước đo kết quả ngắn hạn với những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động của các giá trị kinh tế trong tương lai. Nếu như các ngưỡng giới hạn tối thiểu đều đạt được với tất cả các thước đo, thì việc khen thưởng tài chính có thể được gắn với kết quả hoạt động xuất sắc trong suốt một nhóm thước đo nhỏ hơn. Nhóm nhỏ các thước đo này được sử dụng để xác định mức độ thưởng tài chính sẽ gồm các thước đo thuộc về bốn khía cạnh được coi là quan trọng nhất với tổ chức để hoàn thiện năng lực hoạt động của mình trong giai đoạn sắp tới.

Một số công ty cho phép những người quản lý các đơn vị kinh doanh tự đưa ra tiêu chí cho các thước đo trong thẻ điểm của họ. Nhưng khi đó nhóm các nhà quản lý cao cấp cần phải đánh giá về mức độ khó khăn trong việc đạt được các tiêu chí đó, và mức độ khó khăn này, đồng nghĩa với mức điểm dành cho năng lực cạnh tranh, sẽ ảnh hưởng tới phần lợi tức được chia thưởng khi đạt được các tiêu chí đã đề ra. Các nhà quản lý cao cấp sử dụng sự kết hợp giữa các chuẩn mực bên ngoài và các phán xét chủ quan để đánh giá về mức độ khó khăn của các tiêu chí mà người quản lý các đơn vị đưa ra.

Việc sử dụng các đánh giá chủ quan như trên phản ảnh niềm tin rằng việc trả thưởng dựa trên kết quả (result-based compensation) có thể không phải luôn luôn là phương thức lý tưởng để khen thưởng các nhà quản lý. Có nhiều yếu tố không nằm dưới sự kiểm soát hay tầm ảnh hưởng của những người quản lý cũng tác động tới hiệu quả hoạt động được báo cáo. Hơn nữa, nhiều hành động quản lý tạo ra (hay hủy hoại) giá trị kinh tế nhưng không phải lúc nào cũng có thể đo được. Một cách lý tưởng, các nhà quản lý cần phải được khen thưởng vì năng lực, nỗ lực của họ, cũng như chất lượng về các hành động của họ và các quyết định mà họ đưa ra. Năng lực, nỗ lực, chất lượng quyết định thường không được sử dụng trong các kế hoạch khen thưởng chính thức vì sự khó khăn khi phải quan sát hay đo lường chúng. Trả thưởng theo hiệu quả hoạt động là cách tiếp cận tốt thứ nhì, nhưng là cách được áp dụng rộng rãi nhất vì các yếu tố khác trên thực tế rất khó quan sát.

Có một điều rất thú vị là việc sử dụng tích cực *thẻ điểm cân bằng* tạo ra khả năng nhìn nhận rõ hơn nhiều về năng lực, nỗ lực của người quản lý, cũng như chất lượng của các quyết định hơn các thước đo tài chính tổng kết truyền thống. Những công ty quyết định từ bỏ hệ thống khen thưởng dựa trên các công thức, ít ra là trong ngắn hạn, thường nhận thấy rằng việc trao đổi giữa hội đồng quản trị và các nhân sự quản lý về thẻ điểm – cả về việc thiết lập các mục tiêu, thước đo, tiêu chí và việc diễn giải về thực tế so với các kết quả trong tiêu chí đề ra – cung cấp nhiều cơ hội để quan sát hiệu quả hoạt động và năng lực của các nhà quản lý. Kết quả là, ngay cả những khoản thưởng được quyết định một cách chủ quan cũng trở nên dễ dàng hơn và có thể giải trình được khi thực thi. Các đánh giá chủ quan cũng ít gây ảnh hưởng hơn tới cuộc chơi được tiến hành với các luật chơi rõ ràng, dựa trên công thức cụ thể.

Một mối quan tâm xa hơn xuất phát từ việc thừa nhận rằng khen thưởng mang tính khích lệ (incentive compensation) là một ví dụ về sự thúc đẩy từ bên ngoài (extrinsic motivation), trong đó các cá nhân hành động bởi vì hoặc họ được yêu cầu làm như vậy, hoặc họ sẽ được thưởng khi đạt được một số tiêu chí đã được xác định rõ ràng. Sự thúc đẩy từ bên ngoài là rất quan trọng. Khen thưởng và thừa nhận cần phải kết hợp với việc đạt được mục tiêu của đơn vị

kinh doanh và công ty. Nhưng chỉ riêng thúc đẩy từ bên ngoài thôi có lẽ chưa đủ để khuyến khích việc đưa ra các phương thức giải quyết vấn đề một cách mới mẻ và đưa ra các quyết định sáng tạo. Một số nghiên cứu đã nhận thấy động cơ thúc đẩy nội tại (intrinsic motivation), nghĩa là việc nhân viên hành động vì sự quan tâm và niềm tin cá nhân của họ, dẫn tới nhiều phương thức giải quyết vấn đề mới mẻ và sự sáng tạo hơn. Với trường hợp *thẻ điểm cân bằng*, động cơ thúc đẩy nội tại tồn tại khi mục tiêu cá nhân của nhân viên cũng như hành động của họ phù hợp với việc đạt được mục tiêu và các thước đo của đơn vị kinh doanh. Các cá nhân được thúc đẩy từ bên trong đã tiếp thu được các mục tiêu của tổ chức và cố gắng để đạt được các mục tiêu đó ngay cả khi chúng không chính thức gắn liền với mức thưởng. Trên thực tế, việc thưởng tài chính công khai có thể thực sự làm suy giảm hay mất đi động cơ thúc đẩy nội tại.

Trong nhiều tổ chức, việc nêu rõ các mục tiêu chiến lược của đơn vị kinh doanh trên *thẻ điểm cân bằng*, với các mối liên hệ tới các động cơ thúc đẩy hiệu quả hoạt động có liên quan, đã cho phép nhiều cá thể thấy được, thường là lần đầu tiên, mối liên hệ giữa những gì họ làm và các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Thay vì hành động như những cái máy, với lợi ích gắn liền vào việc đạt được hay vượt quá các tiêu chí về kết quả hoạt động nội bộ của bản thân, các cá nhân giờ đây có thể xác định được những điều họ có thể làm tốt để giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức. Việc chỉ ra được cách thức mà nhiệm vụ của từng cá nhân đóng góp vào mục tiêu tổng thể của đơn vị kinh doanh đã tạo nên động cơ thúc đẩy nội tại trong một phần lớn nhân viên của tổ chức. Năng lực đổi mới và giải quyết vấn đề của họ giờ đây đã được giải phóng, ngay cả khi không chính thức được gắn với các hình thức khen thưởng. Tất nhiên, vì động cơ thúc đẩy nội tại luôn có vai trò quan trọng, nếu tổ chức bắt đầu đạt được những hiệu quả hoạt động mang tính đột phá thông qua việc đáp ứng được hay vượt các tiêu chí có mức độ kỳ vọng cao đối với các thước đo chiến lược của tổ chức, thì những nhân viên đã giúp mang lại những hiệu quả hoạt động này cần được nhìn nhận và khen thưởng. Chẳng hạn như trường hợp của Pioneer Petroleum, công ty này hiện nay đã triển khai một cách tiếp cận với các mức thưởng linh động dành cho tất cả nhân viên ngoài nghiệp đoàn, với các mức thưởng gắn liền việc hoàn thành các tiêu chí hoạt động của công ty và đơn vị kinh doanh. Pioneer tin tưởng rằng việc gắn kết thưởng tài chính cho phần lớn nhân viên của họ với các thước đo trong thẻ điểm của đơn vị kinh doanh đã thiết lập được sự tham gia sâu rộng trong tổ chức vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của họ.

Nhằm thể hiện sự thận trọng trong việc sử dụng các thước đo của *thẻ điểm cân bằng* trong các phương thức khen thưởng chính thức, chúng tôi không chủ trương rằng cách liên hệ như vậy không được sử dụng. Vai trò của thẻ điểm trong việc xác định các mức thưởng cụ thể vẫn còn ở giai đoạn phôi

thai. Rõ ràng, cố gắng thu hút sự nhập cuộc của toàn tổ chức để đạt được cân bằng trong hoạt động thông qua một loạt chỉ số rộng gồm các chỉ số chủ đạo và thứ yếu sẽ rất khó khăn nếu lợi nhuận thực tế và hệ thống trả thưởng bị bó chặt vào các kết quả tài chính ngắn hạn. Hay ít nhất, việc tập trung quá mức vào ngắn hạn cần phải được hạn chế bớt.

Một vài cách tiếp cận thú vị khác cũng đáng để xem xét. Trong ngắn hạn, việc gắn mức thưởng tài chính của tất cả nhân sự quản lý cao cấp với tập hợp các thước đo trong thẻ điểm của đơn vị kinh doanh sẽ khuyến khích họ tham dự vào việc đạt tới các mục tiêu tổng thể của tổ chức, thay vì chỉ tập trung tối ưu hóa trong khuôn khổ của các bộ phận chức năng riêng biệt. Quá trình đối thoại dẫn tới việc thiết lập các mục tiêu và các hành động cho phép đạt được chúng thường sẽ cho phép bộc lộ rất nhiều về năng lực cũng như các nỗ lực trong quản lý, cho phép các đánh giá chủ quan được kết hợp với các thước đo kết quả mang tính định lượng trong việc tính toán mức thưởng mang tính khuyến khích. Những thử nghiệm cũng như kinh nghiệm thực tế sau đó sẽ cung cấp những bằng chứng bổ sung về cân bằng hợp lý giữa các công thức rõ ràng, khách quan và đánh giá chủ quan trong việc liên hệ giữa thưởng khuyến khích và việc hoàn thành các mục tiêu của thẻ điểm.

TÓM TẮT

Thiết lập một *thẻ điểm cân bằng* nhằm liên hệ giữa nhiệm vụ và chiến lược của một đơn vị kinh doanh với các mục tiêu và thước đo cụ thể chỉ là điểm khởi đầu cho việc sử dụng *thẻ điểm cân bằng* với tư cách một hệ thống quản lý. *Thẻ điểm cân bằng* cần phải được truyền đạt tới các thành phần khác nhau của tổ chức, nhất là tới các nhân viên, các nhà quản lý ở cấp độ công ty, và hội đồng quản trị. Mục đích của quá trình truyền đạt là gắn kết tất cả nhân viên của tổ chức, cũng như các cá nhân có liên quan tới đơn vị kinh doanh (các nhà quản lý của công ty và hội đồng quản trị) với chiến lược. Kiến thức và sự gắn kết giữa các thành phần này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc xác lập các mục tiêu nội bộ, việc phản hồi, cũng như trách nhiệm giải trình về lộ trình chiến lược của các đơn vị kinh doanh.

Việc gắn kết và trách nhiệm giải trình rõ ràng sẽ được tăng cường khi các đóng góp cá nhân vào việc đạt tới các mục tiêu của thẻ điểm được gắn liền với sự thừa nhận, thăng cấp và các chương trình khen thưởng. Mối liên hệ này được xác lập một cách chính thức, dựa trên các công thức được thiết lập trước, hay được áp dụng một cách có cân nhắc, sử dụng tính minh bạch và khả năng quan sát có được từ hoạch định, đối thoại, xem xét các mục tiêu và thước đo

của thẻ điểm, là tùy theo từng công ty. Trong những năm tới đây, chắc chắn người ta sẽ hiểu biết ngày càng nhiều hơn về lợi ích cũng như chi phí từ các mối liên hệ rõ rệt này.

[1]. *Value proposition for targeted customer: tập hợp các giá trị mà một sản phẩm, dịch vụ hay một công ty đem lại cho khách hàng mục tiêu của họ. Có thể dịch là “giải pháp giá trị”, “tập hợp giá trị” hay “tuyên bố giá trị” cho khách hàng – ND.*

[2]. *Jay W.Lorsch, bài “Tăng cường sức mạnh cho Hội đồng quản trị” đăng trên Harvard Business Review (Tháng 1 – tháng 2 năm 1995), trang 107, 115-116.*

[3]. *Skandia gọi hệ thống mô tả nguồn vốn về con người, cấu trúc và khách hàng của công ty là “Người định hướng Skandia (Skandia Navigator), bởi vì hệ thống này được sử dụng như “một công cụ giúp chúng tôi định hướng cho tương lai, nhờ đó thúc đẩy sự đổi mới và phát triển.”*

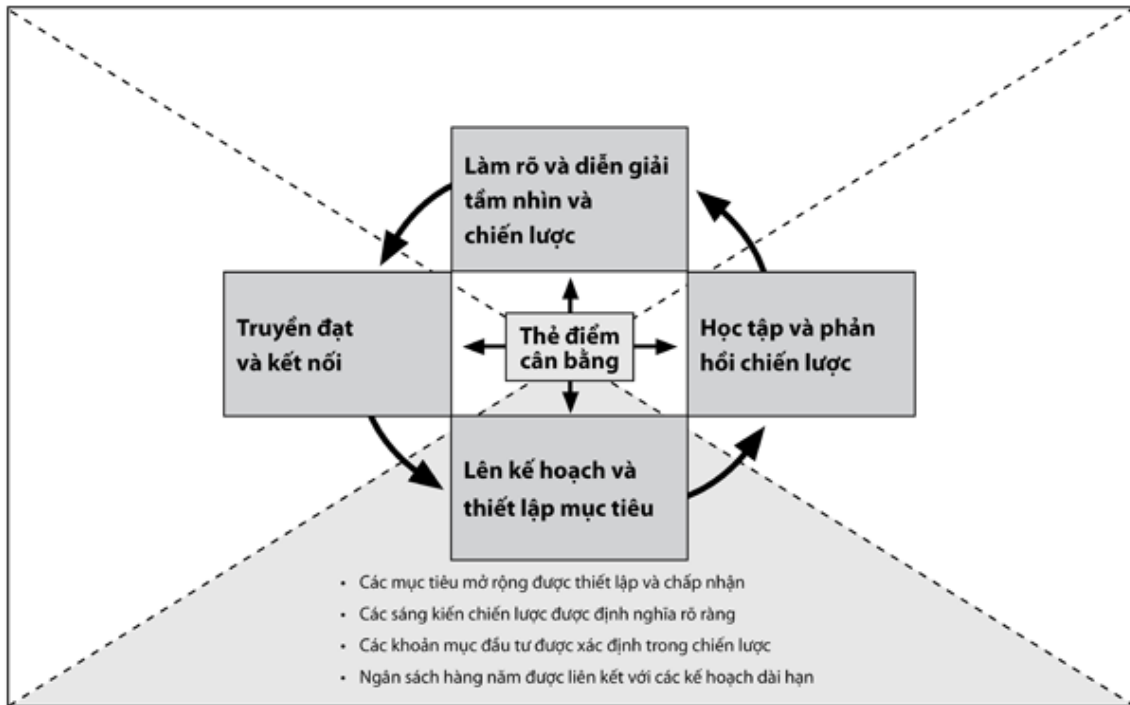
Chương X

MỤC TIÊU, PHÂN BỐ NGUỒN LỰC, CÁC SÁNG KIẾN VÀ NGÂN SÁCH

Các nhà quản lý nên sử dụng *thẻ điểm cân bằng* của họ để thực hiện một quy trình chiến lược và dự thảo ngân sách tích hợp. Các quy trình dành cho toàn bộ tổ chức, các đội cũng như từng cá nhân, được mô tả ở chương 9, kết nối các nguồn nhân lực tới chiến lược của đơn vị kinh doanh, nhưng điều này vẫn chưa đủ. Doanh nghiệp còn cần phải kết nối các nguồn lực tài chính và vật chất của họ với chiến lược. Ngân sách vốn dài hạn, các sáng kiến chiến lược, và các chi phí cần thiết đều phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu đầy tham vọng cho các mục tiêu và thước đo trong thẻ điểm của doanh nghiệp.

Chúng tôi nhận thấy cần có bốn bước để sử dụng thẻ điểm trong việc vạch kế hoạch chiến lược tổng thể dài hạn và quy trình dự thảo ngân sách hoạt động (xem hình 10-1):

Hình 10-1. Một hệ thống quản lý khác biệt – Lập kế hoạch và đặt ra mục tiêu.



1. Đặt ra các mục tiêu mở rộng. Các nhà quản lý cần đặt ra các mục tiêu nhiều tham vọng cho các thước đo mà tất cả nhân viên có thể chấp nhận và tham dự vào. Các mối liên hệ tương hỗ nhân – quả trên *thẻ điểm cân bằng* giúp xác nhận các nhân tố thúc đẩy chủ chốt sẽ cho phép tạo ra hiệu quả hoạt động mang tính đột phá trong các thước đo kết quả quan trọng, nhất là các kết quả về tài chính và khách hàng.

2. Xác định và hợp lý hóa các sáng kiến chiến lược. Khoảng cách giữa các mục tiêu đầy tham vọng đặt ra cho các thước đo trên *thẻ điểm cân bằng* và hiệu quả hoạt động hiện tại của những thước đo này cho phép các nhà quản lý đặt ra các ưu tiên trong đầu tư vốn và các chương trình hành động nhằm lấp đầy khoảng cách đó. Các nhà quản lý loại bỏ hoặc loại khỏi diện trọng tâm những sáng kiến không tạo ra ảnh hưởng quan trọng tới một hay nhiều mục tiêu của thẻ điểm.

3. Xác định các sáng kiến kinh doanh chéo (cross-business) mang tính quyết định. Các nhà quản lý phải nhận diện được những

sáng kiến sẽ đem lại lợi ích (sự hợp lực) cho các mục tiêu chiến lược của các đơn vị kinh doanh khác hay của công ty mẹ.

4. Kết nối với việc phân bổ nguồn lực và ngân sách hàng năm. Các nhà quản lý kết nối kế hoạch chiến lược từ 3 đến 5 năm với các chi phí cần thiết và hiệu quả sử dụng ngân sách (các mốc quan trọng) cho năm tiếp theo. Các mốc quan trọng này cho phép họ theo dõi tiến trình thực hiện chiến lược của đơn vị kinh doanh.

Quy trình 4 bước này xác định các kết quả dài hạn mà tổ chức muốn đạt được. Các kết quả không chỉ bao gồm những thước đo tổ chức muốn cải thiện mà cả các mục tiêu rõ ràng và tham vọng được đặt ra cho những thước đo này.

ĐẶT RA MỤC TIÊU MỞ RỘNG

Thẻ điểm cân bằng hiệu quả nhất khi được sử dụng để thúc đẩy thay đổi trong tổ chức. Để truyền đạt sự cần thiết phải thay đổi, các nhà quản lý cần thiết lập các mục tiêu cho các thước đo, trong thời hạn 3-5 năm, mà nếu đạt được sẽ làm chuyển biến hoàn toàn doanh nghiệp. Các mục tiêu cần phải thể hiện một sự gián đoạn (*tức là một sự tăng trưởng vượt bậc – ND*) trong hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh. Chẳng hạn, nếu đơn vị kinh doanh là một công ty đại chúng, thì việc đạt được mục tiêu cần giúp tăng giá cổ phiếu gấp đôi hoặc nhiều hơn nữa. Các mục tiêu điển hình về tài chính bao gồm tăng gấp đôi lợi nhuận trên vốn đầu tư, hay tăng 150% doanh số bán hàng trong 5 năm tới. Một công ty điện tử đặt ra mục tiêu tài chính phải tăng doanh số bán ở tốc độ gần gấp đôi so với mức tăng trưởng kỳ vọng của các khách hàng đã có.

Trong khi phần lớn các nhà điều hành không hề tỏ ra e ngại khi đưa ra mục tiêu về tài chính mở rộng, mức độ đáng tin cậy của những mục tiêu này thường xuyên khiến những người cần phải đạt được chúng tỏ ra hoài nghi. Steve Kerr, được coi như “Giám đốc phụ trách học tập” (Chief Learning Officer) tại General Electric, giải thích tại sao nhiều công ty gặp phải khó khăn với các mục tiêu mở rộng: “Ngày nay các công ty

thường có thói quen yêu cầu nhân viên của mình tăng gấp đôi doanh số bán hàng hay tăng gấp ba tốc độ thâm nhập thị trường. Nhưng rồi họ lại chẳng hề cung cấp cho những người đó kiến thức, công cụ và phương tiện để đạt được những mục tiêu đầy tham vọng đó”. ^[1]

Khi lập những mục tiêu tham vọng, vấn đề thường xảy ra nằm ở chính những cách tiếp cận phân tán nhằm cố thiết lập những mục tiêu đầy tham vọng cho những vấn đề hay các thước đo đơn lẻ. Việc đặt ra tiêu chí *trở thành hàng đầu trong lĩnh vực* là điển hình cho cách tiếp cận này: cố ý nghiên cứu hiệu quả hoạt động của các tổ chức khác trong một khía cạnh nhất định, coi mức độ hiệu quả hoạt động của những tổ chức đó là mục tiêu, rồi phát triển một chương trình để đạt được mức hiệu quả hoạt động kể trên. Dù rằng ý tưởng này tỏ ra thật hấp dẫn về mặt nguyên tắc, nhưng ngay cả nếu doanh nghiệp có đạt được những mục tiêu đầy tham vọng họ đặt ra cho những quy trình kinh doanh đơn lẻ đi nữa, thì việc trở thành đơn vị dẫn đầu vẫn chưa chắc dẫn tới bước đột phá mong muốn về hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai.

Thẻ điểm cân bằng đã chứng tỏ được mình như một công cụ mạnh mẽ để đạt được sự chấp nhận cho các mục tiêu linh hoạt vì nó nhấn mạnh vào sự kết nối trong việc đạt được hiệu quả hoạt động vượt trội trong các thước đo có liên quan với nhau, chứ không phải chỉ cải thiện hiệu quả hoạt động trong các thước đo đơn lẻ. Hãy cùng xem xét quy trình đưa ra mục tiêu được đội ngũ điều hành của một công ty công nghệ cao sử dụng ngay sau khi hoàn tất *thẻ điểm cân bằng* đầu tiên của họ. CEO của công ty yêu cầu nhóm công tác của mình phát triển một tập hợp các mục tiêu linh hoạt mà nếu đạt được “sẽ khiến chúng ta tự hào và các công ty trong ngành phải ghen tỵ”. Tại một hội thảo bên ngoài, nhóm công tác chia thành 4 phân nhóm, mỗi phân nhóm phụ trách một khía cạnh của thẻ điểm. Phân nhóm khách hàng/phát triển kinh doanh, do phó chủ tịch phụ trách marketing chỉ đạo, đề nghị các mục tiêu linh hoạt cho việc thu hút khách hàng mới, doanh số bán trung bình, và khả năng giữ chân khách hàng. Phân nhóm này thống nhất được các mục tiêu nhờ vào chiến lược mới được thiết lập của họ trong việc xây dựng quan hệ đối tác với khách hàng. Phân nhóm cung cấp dịch vụ, do phó chủ tịch phụ trách vận hành chỉ đạo, thiết lập các mục tiêu mở rộng về hiệu quả làm việc đúng giờ / đúng yêu cầu, giảm số trường hợp phải gia công lại, cũng như chất lượng và độ an toàn cao hơn. Những mục tiêu này đòi hỏi

áp dụng một quy trình quản lý dự án được cải tiến nâng cấp. Phân nhóm học tập và tăng trưởng, do phó chủ tịch nhân sự chỉ đạo, phát triển những mục tiêu linh hoạt dựa trên những cách tân hướng tới nhân viên, nhằm giảm chi phí và thực hiện những bước đi nhằm tạo ra quan hệ đối tác với khách hàng. Việc cách tân đội ngũ nhân viên được trông đợi sẽ diễn ra thông qua quá trình mở rộng trao quyền cho nhân viên, bản thân quá trình này sẽ được thúc đẩy bằng việc phát triển các kỹ năng nâng cao và truyền đạt thông tin cởi mở hơn. Tuy nhiên, phân nhóm tài chính, do giám đốc tài chính (CFO) chỉ đạo, lại không linh hoạt đến vậy. Phân nhóm này cảm thấy rằng có thể cải thiện khả năng sinh lời, nhưng chỉ khoảng 20%. Vị CFO chống lại việc đưa ra định mức cao hơn, vì ông không muốn các đồng nghiệp của mình phải căng sức ra nâng cao hiệu quả hoạt động để đạt tới những định mức đó. Ông cảm thấy đưa ra định mức thấp mà đạt được chúng còn tốt hơn so với đưa ra kỳ vọng quá cao để rồi không đạt được.

Sau khi tất cả các phân nhóm đã trình bày tại một cuộc họp toàn thể, vị CEO tuyên bố rằng những mục tiêu khiêm tốn do nhóm tài chính đề nghị là không thể chấp nhận được. Các thành viên thuộc những phân nhóm còn lại cũng thống nhất với vị CEO. Quan điểm của họ được thể hiện rõ ràng qua phát biểu của phó chủ tịch vận hành: “Nếu chúng ta đạt được các mục tiêu đặt ra cho hoạt động marketing, cho thực hiện cách tân và dịch vụ khách hàng, khả năng sinh lời sẽ tăng theo – và mức độ tăng sẽ rất lớn. Chúng ta đều cam kết để hiện thực hóa những điều kể trên. Bản thân tôi cam kết tăng gấp đôi lợi nhuận”. Đội ngũ điều hành đi đến thống nhất với một mục tiêu mở rộng về khả năng sinh lời, cho phép công ty vươn lên dẫn đầu trong lĩnh vực họ hoạt động. Nếu định mức này được thiết lập một cách đơn lẻ, chắc chắn sẽ không thể có sự đồng thuận như vậy. Nhưng giờ đây mọi thành viên ban điều hành đều nhận thấy các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai đã được triển khai và có được sự cam kết tham gia của toàn bộ đội ngũ điều hành. Cả nhóm nhất trí đi tới kết luận những nỗ lực đó sẽ dẫn tới bước đột phá trong hiệu quả hoạt động tài chính.

Việc đưa các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (performance driver) và các chỉ số dẫn đầu (lead indicator) vào *thẻ điểm cân bằng* cho phép các nhà quản lý nhận diện các yếu tố vận hành cần được thiết lập nếu muốn đạt được các định mức tài chính đầy tham vọng, chẳng hạn

như đầu tư chiến lược, nghiên cứu thị trường, cách tân sản phẩm và dịch vụ, đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên, và tăng cường hệ thống thông tin. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các nhà điều hành hoạt động thường nhất trí với những mục tiêu mở rộng thậm chí còn cao hơn mức các nhà quản lý cao cấp yêu cầu, nếu họ chắc chắn có được sự đầu tư, nguồn lực, và thời gian để tiến hành một kế hoạch dài hạn.

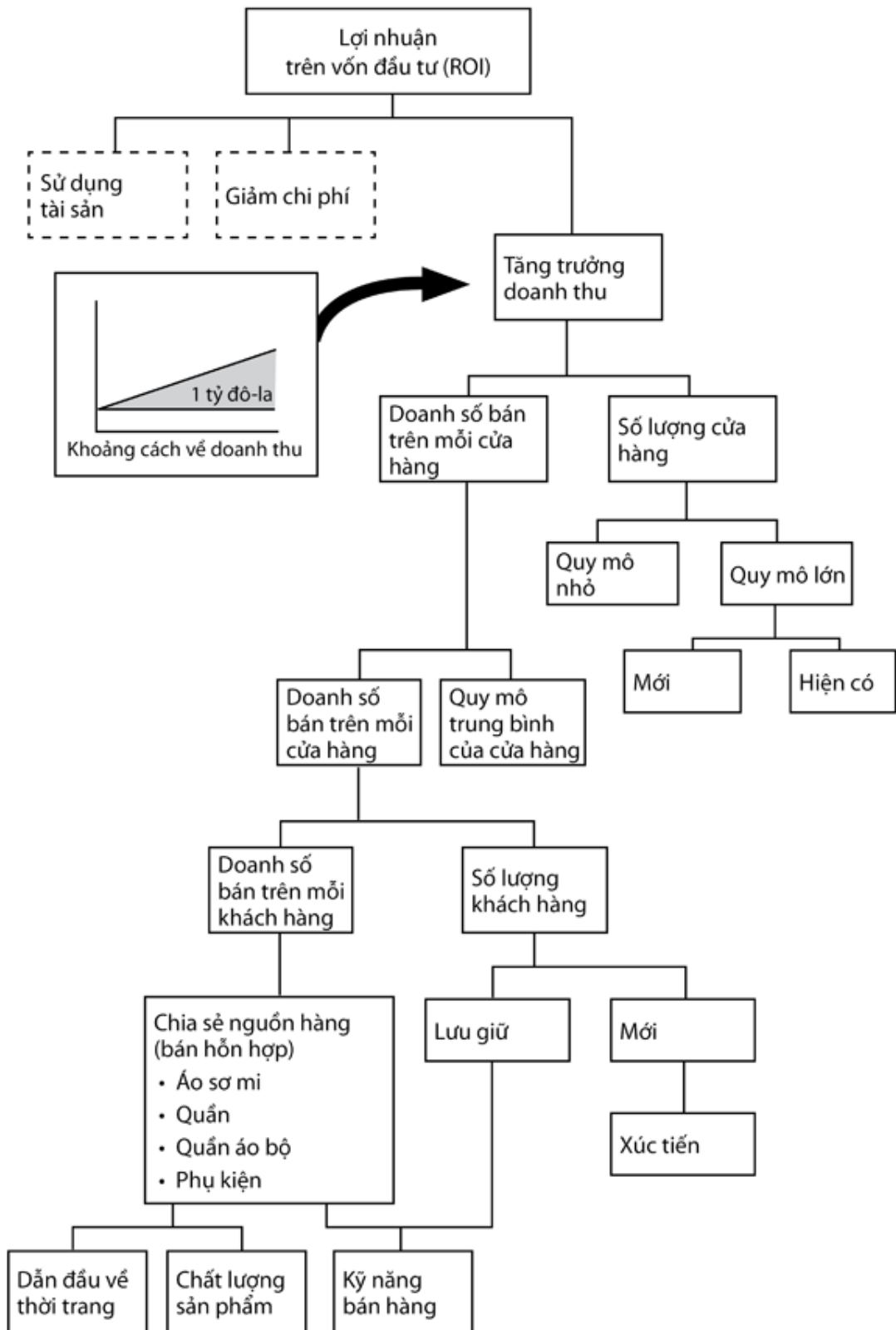
Các CEO có thể thúc đẩy các mục tiêu mở rộng cho các thước đo của *thẻ điểm cân bằng* bằng cách tạo nên một khoảng cách về hiệu quả hoạt động với các mục tiêu tài chính cấp cao. Chẳng hạn, hình 10-2 thể hiện cách thức một bộ phận của Kenyon Store sử dụng logic của thẻ điểm để hiện thực hóa điều ban đầu dường như là “bất khả thi”: tăng gấp đôi doanh thu trong 5 năm tiếp theo. Các kế hoạch hiện tại còn cách khá xa mục tiêu này, tạo nên một khoảng cách doanh thu lên tới 1 tỷ đô la. Ban đầu, các giám đốc điều hành hoạt động của chuỗi hệ thống bán lẻ nghĩ rằng không thể lấp đầy được khoảng cách này. Nhưng vị CEO đã chỉ đạo nhóm điều hành thông qua hoạch định theo kịch bản dựa trên các mô hình hiệu quả hoạt động theo quan hệ nhân quả (xem chương 7) được đưa vào *thẻ điểm cân bằng*. Cách tiếp cận bằng hoạch định theo kịch bản (scenario planning) cho phép nhóm này đưa ra và thử nghiệm tính khả thi của các chiến lược khác nhau trước khi đi tới thống nhất một tập hợp mục tiêu cuối cùng. Nhóm này phân chia một cách có hệ thống mục tiêu về tăng trưởng doanh số vào các yêu cầu tăng trưởng trong:

- § Số lượng cửa hàng mới.
- § Số lượng khách hàng mới thu hút được tới mỗi cửa hàng.
- § Tỷ lệ phần trăm người đến thực sự mua hàng ở mỗi cửa hàng.
- § Khả năng giữ chân khách hàng cũ, và
- § Mức mua bình quân trên mỗi khách hàng.

Một số kịch bản được đưa ra đánh giá. Một kịch bản giả thiết bộ phận này tiếp tục duy trì chiến lược dựa trên cơ sở cũ nhỏ. Theo kịch bản này, chỉ có thể đạt được mục tiêu về tăng trưởng doanh thu khi đạt

được mức doanh số bán trên một diện tích cửa hàng cao hơn 50% so với bất cứ cơ sở nào khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh từng đạt được. Không ai sẵn sàng cam kết thực hiện mức tăng như vậy cho thước đo này. Trong một kịch bản khác, nhóm cân nhắc đến việc tạo ra một loại cửa hàng mới có thể đặt ở những vị trí không truyền thống. Sau khi xem xét đánh giá sâu hơn, nhóm điều hành nhận thấy tính khả thi của kịch bản này, và nó trở thành nền tảng cho một chiến lược được sửa lại. Khi kết thúc quá trình thử nghiệm, chiến lược này cho phép nhóm điều hành cam kết đưa ra mục tiêu về tăng trưởng doanh số bán ở mức gấp đôi, hay hơn nữa.

Hình 10-2. Đưa ra mục tiêu mở rộng và tham vọng dựa trên các mối quan hệ nhân quả tại Kenyon Stores



Quy trình hoạch định theo kịch bản cho phép chia nhỏ một mục tiêu tổng như không thể thực hiện được thành một tập hợp những mục tiêu nhỏ hơn, mà khi tập hợp lại sẽ cho phép đạt được mục tiêu về tăng trưởng doanh thu. Bằng cách xác định các nhân tố thúc đẩy chủ đạo cho mục tiêu tăng trưởng doanh thu và đưa ra cam kết về các mục tiêu, các sáng kiến cho từng nhân tố, các nhà quản lý nhất trí rằng họ có thể đạt được mục tiêu mở rộng này. Hơn nữa, *thẻ điểm cân bằng* cung cấp một công cụ cho phép theo dõi việc triển khai chiến lược diễn ra có tốt hay không.

NHẬN DIỆN CÁC SÁNG KIẾN CHIẾN LƯỢC

Sau khi đã thiết lập các mục tiêu về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và tăng trưởng, các nhà quản lý có thể đánh giá liệu các sáng kiến hiện tại có giúp đạt được các định mức đầy tham vọng đã đặt ra không, hay cần thực hiện những sáng kiến mới. Hiện tại, nhiều tổ chức đang có rất nhiều sáng kiến được thực hiện – chẳng hạn như quản lý chất lượng toàn diện, năng lực cạnh tranh dựa trên thời gian, trao quyền cho nhân viên, tái thiết kế v.v...

Thật không may, những sáng kiến này thường không được kết nối với việc đạt được những tiến bộ nhằm tới cho các mục tiêu chiến lược. Như thế, các nỗ lực sẽ được quản lý một cách riêng rẽ, được tài trợ bởi các nguồn khác nhau, và cạnh tranh với nhau để giành giật vốn nguồn lực hiếm hoi, kể cả nguồn lực hiếm hoi nhất là quỹ thời gian và sự quan tâm của các nhân sự quản lý cao cấp. Khi *thẻ điểm cân bằng* được sử dụng làm nền tảng cho hệ thống quản lý của một công ty, những sáng kiến khác nhau có thể được tập trung nhằm vào việc đạt được các mục tiêu, thước đo và mục tiêu của tổ chức.

Trong khi việc hình thành và huy động các sáng kiến nhằm đạt được mục tiêu mở rộng về hiệu quả hoạt động đa phần là một quy trình mang tính sáng tạo, thì có 3 cách để một quy trình lập kế hoạch (dựa trên *thẻ điểm cân bằng*) có thể cải thiện và hướng dẫn quá trình sáng tạo này:

1. Chương trình về “các thước đo còn thiếu”

2. Các chương trình cải thiện thường xuyên kết nối với các thước đo đánh giá tốc độ thay đổi

3. Các sáng kiến chiến lược, chẳng hạn như các chương trình thiết kế lại và chuyển biến, liên kết với việc cải thiện cơ bản trong các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động chính.

Chương trình về “các thước đo còn thiếu”

Một loạt cơ hội đầu tiên cho việc cải thiện hiệu quả hoạt động xuất hiện ngay sau quá trình thiết kế *thẻ điểm cân bằng*. Chúng tôi luôn quan sát thấy ít nhất 20% thước đo trên thẻ điểm chưa có sẵn dữ liệu. Hãy nhớ lại những gì đã được bàn luận ở chương 6 về sự khan hiếm các thước đo đánh giá quá trình phát triển và đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên. Đây thực sự là một khó khăn cho công tác quản lý: “Nếu bạn không thể đo lường được thứ gì, thì bạn không thể quản lý được thứ đó”. Nếu không có dữ liệu hỗ trợ cho một thước đo, thì quy trình quản lý một mục tiêu chiến lược chủ chốt rất có thể sẽ trở nên không đầy đủ hoặc không thể thực hiện được.

Xin dẫn ra ở đây một ví dụ cụ thể: những thước đo còn thiếu tại National Insurance bao gồm những mục như tuân thủ các quy định quản lý, hiệu quả chi trả, mức độ hài lòng của khách hàng bảo hiểm, và mức độ năng lực. Những thước đo còn thiếu tại Metro Bank bao gồm chi phí dịch vụ gửi tiền, thị phần tại phân khúc thị trường mục tiêu, tỷ lệ sai sót trong cung cấp dịch vụ, và mức độ năng lực. Những thước đo còn thiếu tại Pioneer Petroleum bao gồm khả năng giữ chân khách hàng, chất lượng nhân viên môi giới, chất lượng dịch vụ, và năng lực công nghệ. Với mỗi tổ chức kể trên, các thước đo còn thiếu cho thấy hiện tại các nhà quản lý chưa thể quản lý được một số quy trình quan trọng, điều mà giờ đây được coi là tối cần thiết cho sự thành công mang tính chiến lược.

Chẳng hạn, việc Metro không thể đánh giá được chi phí dịch vụ gửi tiền, có nghĩa là các nhà quản lý marketing không thể xác định được liệu một mối quan hệ khách hàng có sinh lời hay không. Việc phát triển thước đo này dẫn tới mở rộng các mô hình tính phí dựa trên hoạt động từ mức chỉ đánh giá chi phí sản phẩm tới đánh giá khả năng sinh lời của

khách hàng. Hành động này cuối cùng sẽ cho phép Metro cấu trúc lại các mức giá và loại hình dịch vụ đưa ra cho nhiều phân khúc thị trường mục tiêu hơn. Việc National Insurance không thể đánh giá mức độ hiệu quả chi trả có nghĩa là công ty không thể thiết lập quy trình quản lý chi trả (claim management process) cho những lĩnh vực chuyên biệt mà ở đó họ muốn tập trung hoạt động. Thiếu một quy trình quản lý chi trả được chuyên biệt hóa là một trở ngại cho toàn bộ chiến lược của National. Để khắc phục trở ngại này, công ty phát triển cách tiếp cận mới cho việc quản lý chi trả có thể thiết kế cho phù hợp với từng lĩnh vực hoạt động cụ thể. Việc Pioneer không thể đánh giá khả năng giữ chân khách hàng có nghĩa là các nhà quản lý marketing của họ không thể quản lý có hiệu quả chương trình phân khúc hóa thị trường. Trong việc phát triển chương trình nhằm thu được thước đo này, các nhà quản lý của Pioneer cũng đã thu được cơ chế thu thập thông tin về sở thích của đối tượng khách hàng mục tiêu cũng như theo dõi các sở thích kể trên.

Trong mỗi trường hợp, thước đo còn thiếu chỉ là phần nổi của tảng băng trôi. Tạo lập một quy trình thu thập dữ liệu cho thước đo sẽ đưa doanh nghiệp tới chỗ phát triển những sáng kiến chiến lược không chỉ cho phép thu thập thông tin có liên quan mà còn tạo điều kiện quản lý tốt hơn một quy trình nội bộ quan trọng. Cả hai đều là những nhân tố cần thiết cho việc đạt được hiệu quả hoạt động vượt trội.

Các chương trình cải thiện thường xuyên kết nối với các thước đo đánh giá tốc độ thay đổi

Các nhà quản lý cần phải xác định xem liệu có thể đạt được các mục tiêu mở rộng của họ thông qua tiến trình cải thiện thường xuyên (continuous improvement), chẳng hạn như cách tiếp cận bằng quản lý chất lượng toàn diện tới các quy trình kinh doanh, hay họ cần những bước cải tiến gián đoạn (discontinuous improvement), chẳng hạn như một chương trình thiết kế lại hay chuyển biến. Tiếp cận bằng quản lý chất lượng toàn diện phù hợp với các quy trình có sẵn và áp dụng phương thức giải quyết vấn đề một cách hệ thống để giảm thiểu, tiến tới loại trừ hoàn toàn sai sót trong các quy trình (như giao hàng chậm, quãng thời gian không tạo ra giá trị gia tăng trong chu kỳ quy trình, sản phẩm có sai sót, lỗi quy trình, và nhân viên không đủ kỹ năng). Cách tiếp

cận gián đoạn hay thiết kế lại phát triển một phương pháp hoàn toàn mới để hoàn thành một quy trình. Cách tiếp cận này cho rằng quy trình sẵn có sai sót về căn bản, và cần thiết kế lại hoàn toàn để sửa chữa.

Nếu lựa chọn cách tiếp cận cải thiện liên tục, thì cần sử dụng một thước đo tốc độ cải thiện để theo dõi xem các nỗ lực ngắn hạn có đi đúng hướng để đạt mục tiêu dài hạn hay không. Một ví dụ là thước đo nửa chu kỳ (half-life metric) được phát triển tại Analog Device (xem chương 6). Thước đo này đánh giá xem cần bao nhiêu tháng để giảm 50% số lượng sai sót của quy trình. Thước đo giả định rằng khi các nhóm quản lý chất lượng toàn diện áp dụng thành công các quy trình cải thiện chất lượng chính thức, họ cần có khả năng giảm thiểu số trường hợp sai sót với một tốc độ ổn định (mỗi mức giảm 50% số trường hợp sai sót đều mất một khoảng thời gian gần tương tự nhau). Bằng cách thiết lập tốc độ mà họ kỳ vọng loại bỏ sai sót khỏi hệ thống, các nhà quản lý có thể thẩm định xem liệu họ có thực sự đang trong một tiến trình cải thiện liên tục cho phép đạt được hiệu quả mong muốn trong khoảng thời gian cụ thể không.

Một công ty sản xuất hàng công nghiệp sử dụng khái niệm nửa chu kỳ để phát triển một thước đo mang tính cách tân. Chỉ số tiến bộ liên tục được đánh giá dựa trên tám thước đo các quy trình kinh doanh có tầm quan trọng chiến lược, bao gồm các chủ điểm như:

- § Tần số nhận được phàn nàn từ khách hàng.
- § Khoảng thời gian khắc phục vấn đề
- § Tỷ lệ xảy ra các biến cố an toàn
- § Mức độ lãng phí
- § Tỷ lệ phần trăm không hoàn thành tốt trong lần đầu tiên

Với mỗi yếu tố, công ty thiết lập một tốc độ cải thiện mang tính mục tiêu, sử dụng triết lý nửa chu kỳ, cũng như các hành động thực hiện để đạt được sự cải thiện mong muốn. Chỉ số tiến bộ liên tục đánh giá tỷ lệ phần trăm trong số 8 thước đo chiến lược đạt hoặc vượt mục tiêu đề ra về tốc độ cải thiện.

Những sáng kiến chiến lược hướng tới cải thiện triệt để các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động

Các nhà quản lý thường kết luận rằng giải quyết các vấn đề nội bộ nhằm liên tục cải thiện các quy trình chủ chốt sẽ không cho phép đạt được các mục tiêu mở rộng đề ra cho thời kỳ từ 3 đến 5 năm. Khoảng cách này báo hiệu sự cần thiết phải phát triển và triển khai những phương thức hoàn toàn mới để thực hiện các quy trình kể trên. Như vậy, cách tiếp cận sử dụng thẻ điểm cung cấp giải trình và tập trung ngay từ đầu vào việc thiết kế lại và chuyển biến tổ chức. Thay vì đơn thuần áp dụng việc thiết kế lại quy trình cơ sở cho một quy trình nội bộ nào đó, nơi có thể dễ dàng thu được kết quả, các nhà quản lý phát triển hay thiết kế lại các quy trình sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng cho thành công chiến lược của tổ chức. Và không giống như các chương trình thiết kế lại thông thường, với mục tiêu là cắt giảm mạnh chi phí (trên tinh thần cắt giảm triệt để), mục tiêu của chương trình thiết kế lại hay chuyển biến không nhất thiết phải đánh giá qua lượng đô la tiết kiệm được. Các mục tiêu đưa ra cho sáng kiến chiến lược có thể là rút ngắn đáng kể thời gian cần thiết để hoàn thành chu kỳ, rút ngắn thời gian tung ra thị trường trong các quy trình phát triển sản phẩm, và tăng cường năng lực nhân viên. Những mục tiêu phi tài chính này có thể được sử dụng để biện minh và theo dõi các bước đi chiến lược vì *thẻ điểm cân bằng* đã thiết lập mối liên kết giữa các thước đo này với việc đạt được sự cải thiện đáng kể về hiệu quả tài chính trong tương lai.

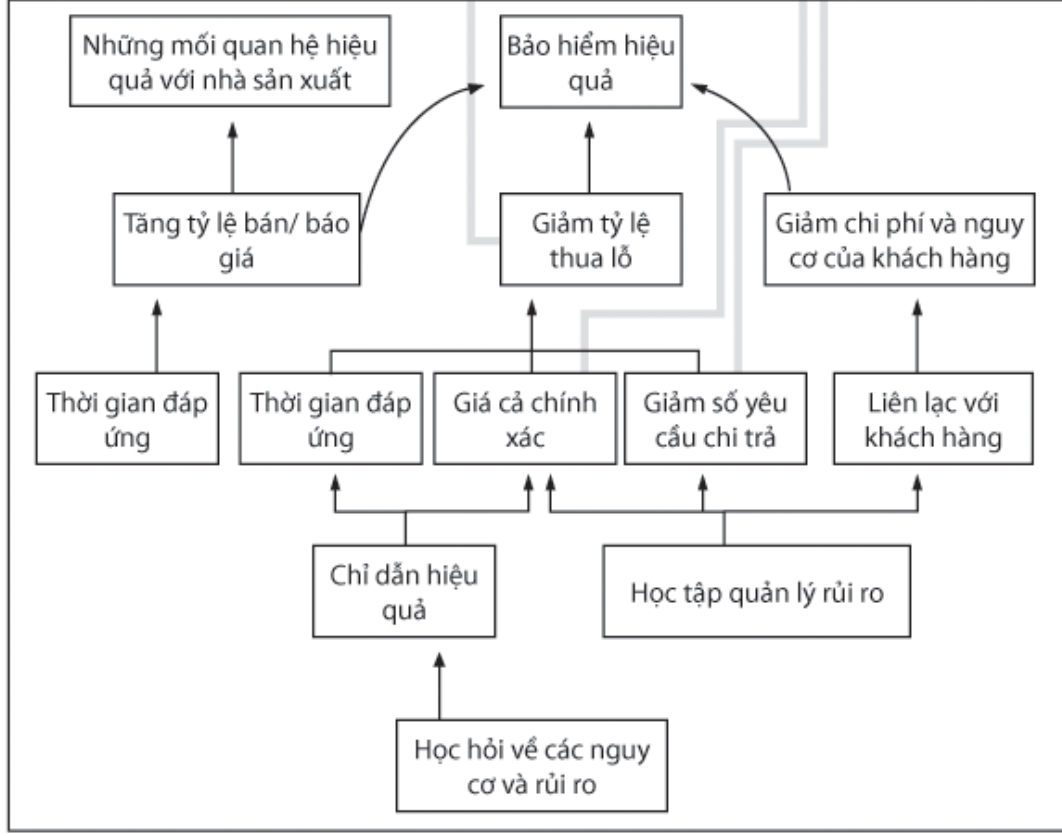
Quan trọng hơn cả, khi sức mạnh của thẻ điểm được sử dụng để thúc đẩy các chương trình thiết kế lại và chuyển biến, thì tổ chức có thể tập trung vào các hạng mục tạo ra sự tăng trưởng, không chỉ đơn thuần vào cắt giảm chi phí và tăng hiệu quả. Một lần nữa, yếu tố then chốt cho việc đưa ra các ưu tiên cho những chương trình thiết kế lại là những mối quan hệ nhân quả được đưa vào *thẻ điểm cân bằng*. Hãy cùng nhớ lại ví dụ của National Insurance (được mô tả ở chương 7): doanh nghiệp này đã phát triển một thẻ điểm để làm rõ tầm nhìn mới hướng tới việc trở thành một nhà bảo hiểm chuyên biệt. *Thẻ điểm cân bằng* trở thành xuất phát điểm cho việc thiết kế lại quá trình bảo hiểm, quản lý chi trả, và các quy trình kinh doanh quản lý chi nhánh.

Hình 10-3 minh họa phương thức các thước đo trong thẻ điểm ở cấp độ cao dẫn tới sự phát triển một mô hình hiệu quả hoạt động chi tiết hơn cho quy trình bảo hiểm. Mô hình hiệu quả hoạt động bảo hiểm (Underwriting performance model) xác định các yếu tố trong quy trình bảo hiểm đóng góp nhiều nhất vào kết quả mong muốn trên *thẻ điểm cân bằng*. Chẳng hạn, một thước đo kết quả của *thẻ điểm cân bằng* là tỷ lệ thua lỗ (loss ratio) được thúc đẩy bởi ba yếu tố: lựa chọn trương mục bảo hiểm, định giá chính xác, và giảm chi trả. Những yếu tố này lại chịu ảnh hưởng từ việc liệu tổ chức có khả năng nắm bắt được các rủi ro và nguy cơ gắn liền với lĩnh vực chuyên biệt không. Như hình 10-4 minh họa, Mô hình Hiệu quả hoạt động Bảo hiểm tạo ra nền tảng cho một hệ thống máy tính được thiết kế để hỗ trợ các nhân viên bảo hiểm trong hoạt động thực tiễn. Mỗi kết quả được nhận diện trong mô hình hiệu quả hoạt động tạo ra các tiêu chuẩn cho việc thiết kế một hệ thống thông tin và hỗ trợ làm việc. Mô hình hiệu quả hoạt động, được liên kết với *thẻ điểm cân bằng*, cho phép phát triển một nền tảng công nghệ thông tin tập trung vào mục tiêu chiến lược – cải thiện quá trình bảo hiểm. Mục tiêu của thẻ điểm cho phép đội ngũ điều hành của National đầu tư vào các nhân tố thúc đẩy hiệu quả dài hạn, bao gồm những khoản đầu tư đáng kể vào công nghệ tiếp nhận dữ liệu và thông tin, điều này cuối cùng sẽ tạo nên thành công tài chính cho doanh nghiệp.

Hình 10-3. Các thước đo hiệu quả hoạt động của National Insurance phản ánh các quy trình kinh doanh phức tạp.

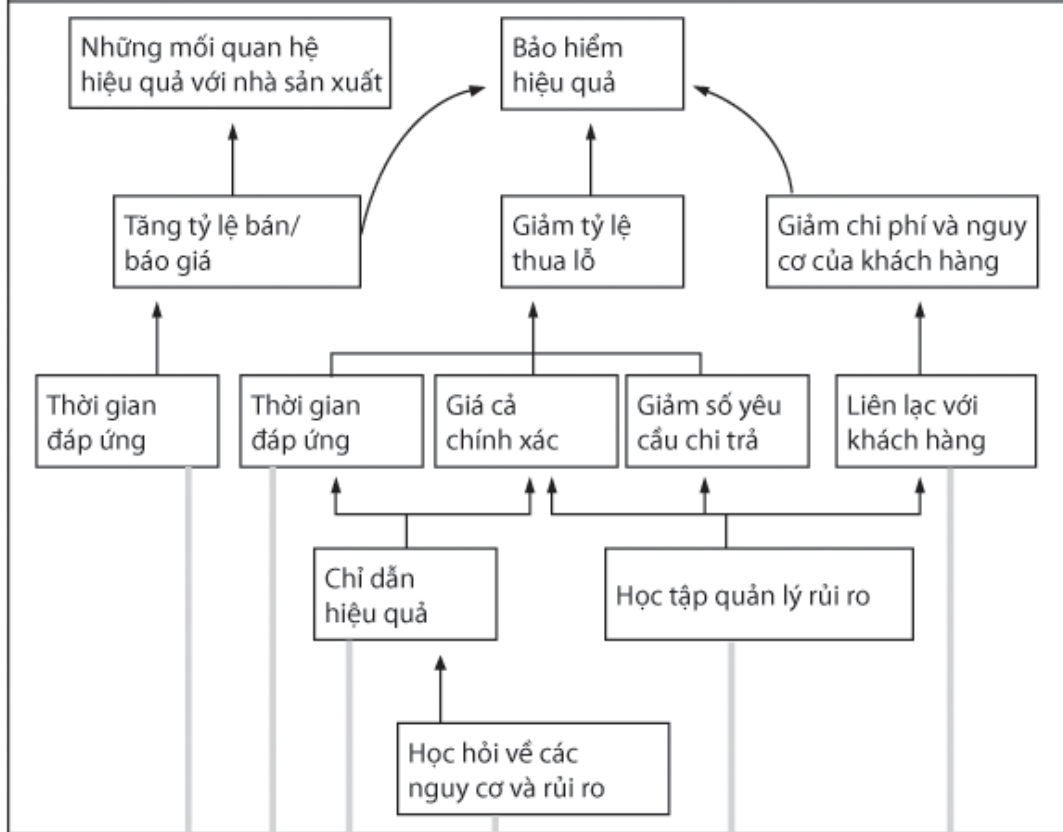
Thẻ điểm cân bằng				
Các mục tiêu chiến lược		Các sáng kiến chiến lược	Các thước đo chiến lược	
			Chỉ số theo sau	Chỉ số dẫn đầu
Nội bộ	Bảo hiểm cho các hoạt động kinh doanh sẽ sinh lời	Nâng cấp quy trình bảo hiểm	<ul style="list-style-type: none"> Tỷ lệ thua lỗ Tỷ lệ chi phí 	<ul style="list-style-type: none"> Theo dõi giá cả Thăm dò về chất lượng bảo hiểm Tần suất yêu cầu chi trả Mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả
	Quản lý quá trình phòng ngừa và kiểm soát yêu cầu chi trả	Liên kết chi trả, kiểm soát tổn thất, thẩm tra ban đầu, và bảo hiểm		

Mô hình hiệu quả hoạt động bảo hiểm

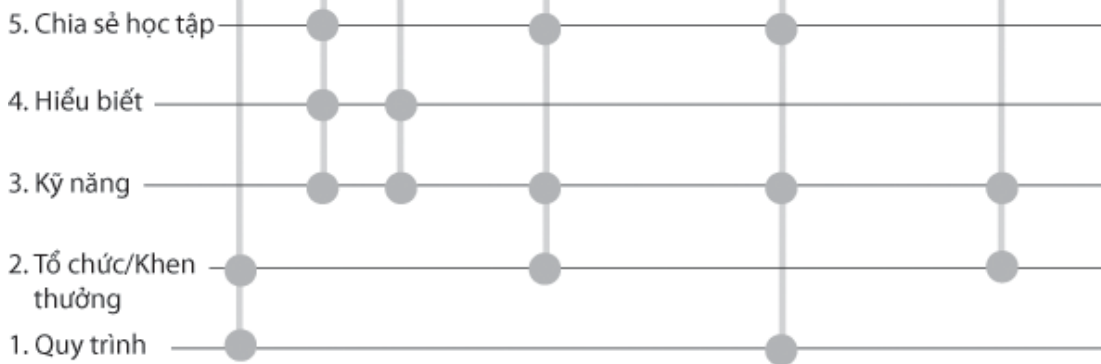


**Hình 10-4. Chuyển biến kinh doanh của National Insurance
thông qua một quy trình thiết kế có cấu trúc**

Mô hình hiệu quả hoạt động bảo hiểm

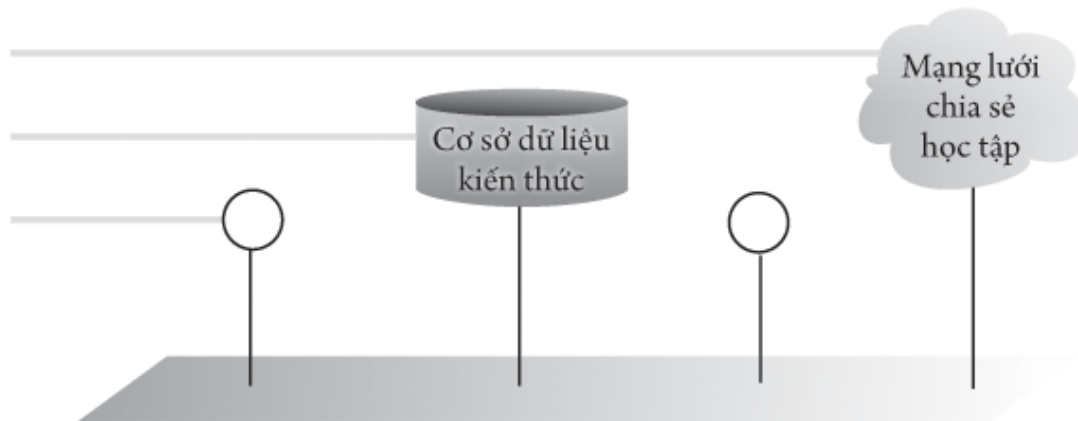


Quy trình hỗ trợ hiệu quả



Thẻ điểm cân bằng				
Các mục tiêu chiến lược		Các sáng kiến chiến lược	Các thước đo chiến lược	
			Chỉ số theo sau	Chỉ số dẫn đầu
Nội bộ	Bảo hiểm cho các hoạt động kinh doanh sẽ sinh lời	Nâng cấp quy trình bảo hiểm	<ul style="list-style-type: none"> • Tỷ lệ thua lỗ • Tỷ lệ chi phí 	<ul style="list-style-type: none"> • Theo dõi giá cả • Thăm dò về chất lượng bảo hiểm • Tần suất yêu cầu chi trả • Mức độ nghiêm trọng của yêu cầu chi trả
	Quản lý quá trình phòng ngừa và kiểm soát yêu cầu chi trả	Liên kết chi trả, kiểm soát tổn thất, thẩm tra ban đầu, và bảo hiểm		

Thiết kế hệ thống máy tính



Dòng quy trình công việc

Ngược lại, các công ty cũng cần xem xét lại các sáng kiến hiện tại của mình để xác định xem chúng có đóng góp cho việc đạt tới một hay nhiều mục tiêu trên *thẻ điểm cân bằng* hay không. Chẳng hạn, ngay sau vụ sáp nhập, Metro Bank đã khởi động hơn 70 chương trình hành động khác nhau. Mỗi chương trình đều hướng tới tạo ra một định chế giàu tính cạnh tranh và thành công hơn, nhưng không chương trình nào được tích hợp vào chiến lược tổng thể. Khi xây dựng *thẻ điểm cân bằng* của mình, các nhà điều hành của Metro đã loại bỏ hoặc củng cố một số lượng lớn trong các chương trình hành động kể trên. Chẳng hạn, một chương trình marketing nhắm tới các khách hàng cá nhân cực giàu đã bị loại bỏ, tương tự như chương trình cải thiện năng lực hoạt động của lực lượng bán hàng nhằm tăng cường các kỹ năng bán hàng hiện đang rất yếu kém. Các nhà quản lý thay thế chương trình thứ hai bằng một chương trình đào tạo lại kỹ năng quy mô lớn kết nối với mục tiêu chiến lược nhằm biến các nhân viên bán hàng thành các nhà tư vấn tài chính được tin tưởng, có khả năng bán chéo một loạt nhiều sản phẩm mới.

Rõ ràng là các tổ chức cũng cần phải liên kết các quyết định đầu tư của mình với các kế hoạch mang tính chiến lược. Trong khi mục tiêu này có vẻ hiển nhiên và là một phần tất yếu trong phần lớn các hoạt động lập kế hoạch chiến lược, trên thực tế nhiều tổ chức không kết nối các hạng mục đầu tư của mình vào các ưu tiên chiến lược dài hạn. ^[2] Lý do giải thích cho phần lớn các khoản đầu tư vốn vẫn còn gắn chặt với những thước đo tài chính hẹp như thu hồi vốn và dòng tiền mặt chiết khấu, trong khi những thước đo này không phải lúc nào cũng liên hệ tới việc phát triển các năng lực chiến lược, hay thậm chí các cải thiện về mặt chiến thuật cho các tiêu chí phi tài chính, như chất lượng, mức độ hài lòng của khách hàng, hay kỹ năng của tổ chức và đội ngũ nhân viên. ^[3]

Các nhà điều hành cao cấp không thừa nhận rằng họ chỉ dựa hoàn toàn vào các thước đo tài chính khi đưa ra các quyết định đầu tư vốn. Họ bằng lòng với lập luận coi phân tích dòng tiền mặt chiết khấu (discounted cash flow – DCF) chỉ là một phần trong quy trình phân bổ nguồn lực phức tạp hơn nhiều. Họ tuyên bố đã nhận thấy ảnh hưởng của một khoản đầu tư lên đối thủ cạnh tranh, lên bản thân doanh nghiệp, và các thị trường vốn có thể vượt quá tầm quan trọng của các tính toán dòng tiền chiết khấu ^[4]. Thế nhưng phần lớn tổ chức tiếp tục

phân bổ nguồn lực dựa vào cơ chế lập ngân sách mang tính chiến thuật và thiên về việc tăng vốn, để có xu hướng đặt trọng tâm vào các thước đo tài chính mang tính định lượng về vòng quay tiền mặt trong ngắn hạn. Chúng không chính thức tích hợp việc phát triển các năng lực dài hạn vào các quy trình và quyết định phân bổ nguồn lực. *Thẻ điểm cân bằng* lấp đầy khoảng trống này bằng cách cung cấp cho các nhà điều hành một cơ chế để tích hợp các tính toán chiến lược vào quy trình phân bổ nguồn lực.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp (xem hình 10-5) hiện sử dụng các thước đo trên *thẻ điểm cân bằng* của họ để đánh giá ảnh hưởng của từng mục đầu tư tiềm năng. Một thang đánh giá tương đối được thiết lập cho các thước đo, nhấn mạnh rõ rệt vào các thước đo tài chính như doanh thu trên vốn và khả năng sinh lời, cũng như các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động tài chính trong tương lai như chất lượng, dịch vụ, khả năng giữ chân khách hàng. Các khoản đầu tư đơn lẻ được xếp hạng theo ảnh hưởng tổng thể của chúng lên công thức của *thẻ điểm cân bằng*. Các khoản đầu tư xếp hạng cao nhất phù hợp với vốn ngân sách hiện có sẽ được lựa chọn.

Chem-Pro, một nhà sản xuất các sản phẩm công nghiệp bằng chất liệu polyme, sử dụng một biến thể của cách tiếp cận này để hợp lý hóa các khoản đầu tư chiến lược của mình. Các nhà điều hành cao cấp của Chem-Pro tin rằng các cơ hội đầu tư không nên chỉ là một tập hợp các dự án độc lập không có liên quan với nhau, được đánh giá và biện minh lần lượt từng dự án một qua các tiêu chí tài chính truyền thống. Thay vào đó, họ nhận ra rằng để đạt được các mục tiêu chiến lược, cần phải tiến hành một số chương trình được liên kết với nhau, mỗi chương trình tập trung vào một yếu tố khác biệt, nhưng có liên hệ với nhau. *Thẻ điểm cân bằng* của Chem-Pro nhận diện 5 sáng kiến chiến lược cần thiết để thực thi chiến lược của doanh nghiệp (xem hình 10-6). Với mỗi sáng kiến, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động được làm rõ. Như trình bày tại hình 10-7, một sáng kiến chiến lược – tăng cường hiệu quả bán hàng và marketing – bao gồm chín chương trình hành động, mỗi chương trình nhằm vào một nhân tố thúc đẩy cụ thể nhằm tăng hiệu quả bán hàng và marketing. Một phương pháp lập ngân sách vốn truyền thống sẽ đánh giá từng chương trình một cách độc lập. Nhiều chương trình có thể sẽ được coi là các chương trình chi phí cần thiết cần được

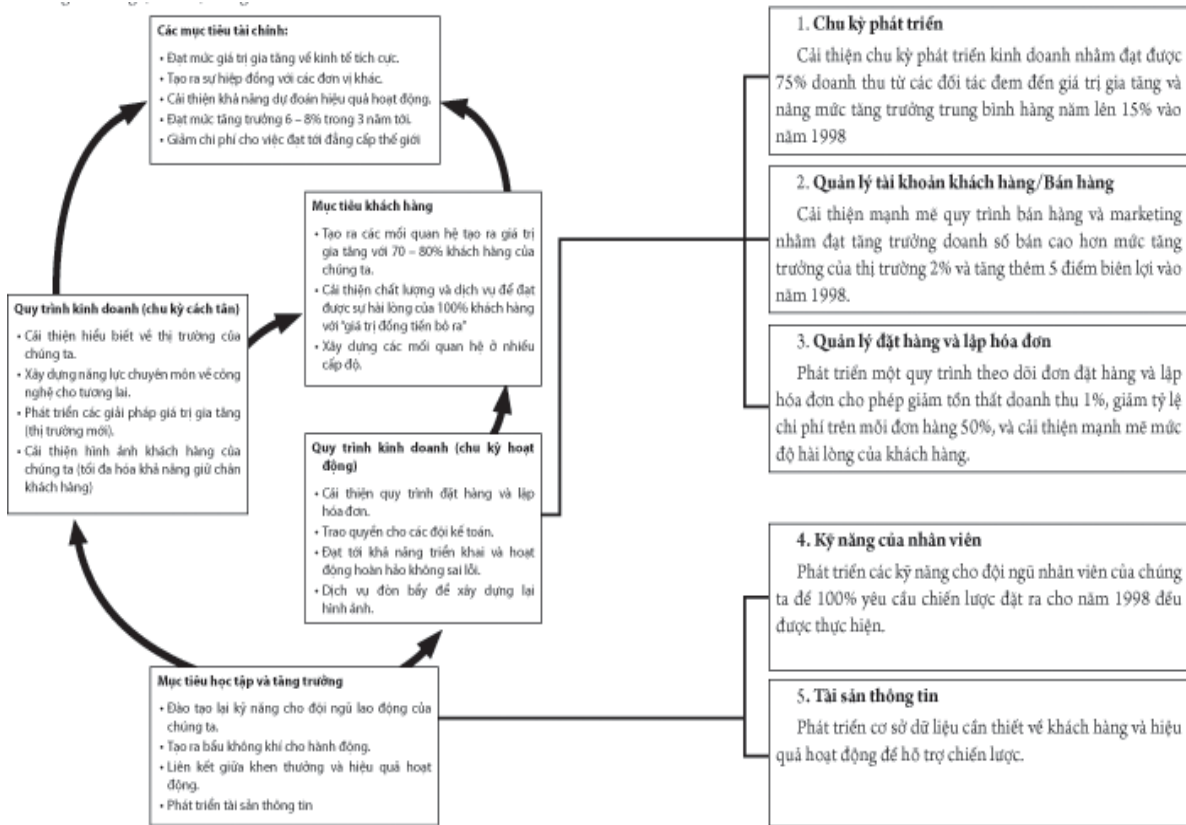
cấp kinh phí từ ngân sách hoạt động của năm hiện tại, không phải từ ngân sách dành để đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn. Các nhà quản lý hoạt động theo một quy trình đánh giá truyền thống sẽ không thể nhận ra ảnh hưởng tích lũy từ việc đầu tư vào toàn bộ các sáng kiến được liên kết với nhau, và quả thực nhiều chương trình riêng lẻ sẽ không được thông qua trong quy trình xét duyệt ngân sách vốn và ngân sách hoạt động.

Cách tiếp cận sáng kiến chiến lược được Chem-Pro sử dụng đảm bảo tất cả những chương trình cần thiết để đạt được tiến bộ vượt bậc về hiệu quả hoạt động trong tương lai sẽ được triển khai. Trong phần đầu của quy trình lên kế hoạch, mọi chương trình thiết lập ngân sách vốn và chi phí cần thiết đều được xác định. Chỉ những chương trình hỗ trợ cho sáng kiến chiến lược mới được thông qua. Ban đầu, các nhà quản lý của Chem-Pro đã đề xuất nhiều chương trình chi tiêu không liên quan tới việc đạt các mục tiêu chiến lược. Quá trình kiểm tra sàng lọc đầu tiên loại bỏ hơn 40% số đề xuất. Vòng sàng lọc thứ hai, đánh giá ảnh hưởng của những đề xuất còn lại tới các mục tiêu chiến lược, loại bỏ thêm 10% số chương trình chi tiêu. Quy trình này cũng chỉ ra những khoảng trống, nơi chưa có chương trình đầu tư nào được đề xuất nhằm đạt được các mục tiêu đầy tham vọng cho một số mục tiêu của *thẻ điểm cân bằng*. Việc nhận diện những khoảng trống này dẫn tới việc một số sáng kiến mới được cấp kinh phí. Chem-Pro sử dụng thẻ điểm của mình làm tiêu điểm cho mọi chi phí cần thiết và mọi quyết định cấp vốn đầu tư. Sau khi quan sát quy trình này hoạt động lần đầu tiên, một thành viên ban lãnh đạo nói: “Trong quá khứ, chúng ta đã không tập trung các hoạt động diễn ra rải rác khắp nơi. Chúng giống như “Một nghìn đốm sáng riêng lẻ”. Những hoạt động này có giúp chúng ta tiến bộ lên ít nhiều song nhiều công sức bỏ ra lại phản tác dụng và phần lớn những gì chúng ta làm không đem lại tích lũy. *Thẻ điểm cân bằng* giống như một thấu kính cho phép hội tụ tất cả hoạt động đầu tư của chúng ta lại. Thay vì một nghìn đốm sáng, giờ đây chúng ta có một tia laser. Tất cả sức mạnh của chúng ta đều được hướng tới một số ít mục tiêu chủ chốt.”

Một khi *thẻ điểm cân bằng* đã khớp nối được chiến lược và nhận diện các nhân tố thúc đẩy cho phép hoàn thành chiến lược, thì các công ty có thể:

Hình 10-6: Sứ mệnh

“Chúng ta sẽ giúp khách hàng của mình vươn lên hàng đầu bằng cách cung cấp các dịch vụ đẳng cấp thế giới và chúng ta sẽ sử dụng sự tinh thông nghiệp vụ của bản thân để giành thắng lợi trên thị trường”.



Hình 10-7: Sáng kiến chiến lược:

Cải thiện mạnh mẽ quy trình bán hàng và marketing nhằm đạt tăng trưởng doanh số bán cao hơn mức tăng trưởng của thị trường 2% và tăng thêm 5 điểm lợi nhuận biên vào năm 1998.

	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Chương trình hành động
	Vượt qua mức tăng trưởng của thị trường Tăng trưởng lợi nhuận	Tăng trưởng doanh số bán Tăng trưởng lợi nhuận biên	Mức tăng trưởng của thị trường +2% + 5 điểm lợi nhuận biên trong 3 năm	
	Giá trị nhận biết được từ đồng tiền bỏ ra Các mối quan hệ ở nhiều cấp độ	Thăm dò ý kiến khách hàng Liên hệ với các nhà tài trợ mục tiêu	Được xếp hạng 1 bởi 75% khách hàng 100%	Chương trình tập trung vào nhóm Chương trình tham nhập trường mục
	Tối ưu hóa khả năng giữ chân khách hàng Phát triển các thị trường khu vực Nhận diện các thị trường mới có khả năng sinh lời	Tỷ lệ lãi/lỗ Tiềm năng doanh thu từ các kênh bán hàng Khách hàng tiềm năng tới trước Các bất ngờ	Vượt qua mức 60% ở các phân khúc mục tiêu Tăng 30% Tăng gấp đôi so với mức hiện tại trong 2 năm Giảm 50% trong 2 năm	Hỗ trợ các cơ hội bán quan trọng Chương trình bán hàng mẫu Chương trình thúc đẩy marketing và xây dựng hình ảnh Chương trình marketing hướng tới đích
	Phát triển các kỹ năng marketing Phát triển cơ sở dữ liệu khách hàng	Tỷ lệ phần trăm kỹ năng chiến lược đã có sẵn Tỷ lệ phần trăm khách hàng đã biết rõ các thông tin chủ chốt	100% trong 2 năm 80% trong 2 năm	Chương trình kỹ năng bán Cơ sở dữ liệu khách hàng Hệ thống học tập về bán hàng

§ Nhận diện các sáng kiến chiến lược mới;

§ Tập trung một số lượng lớn sáng kiến chiến lược – các chương trình cải thiện liên tục, thiết kế lại, chuyển biến; và

§ Liên kết các chương trình đầu tư và chi tiêu cần thiết

để lấp đầy khoảng cách giữa các mục tiêu tham vọng đặt ra từ 3-5 năm tiếp theo cho các thước đo chủ chốt trên thẻ điểm và mức hiệu quả hoạt động hiện tại. Đây chính là quy trình đưa thẻ điểm tham gia một cách rõ rệt nhất vào việc biến chiến lược thành hành động.

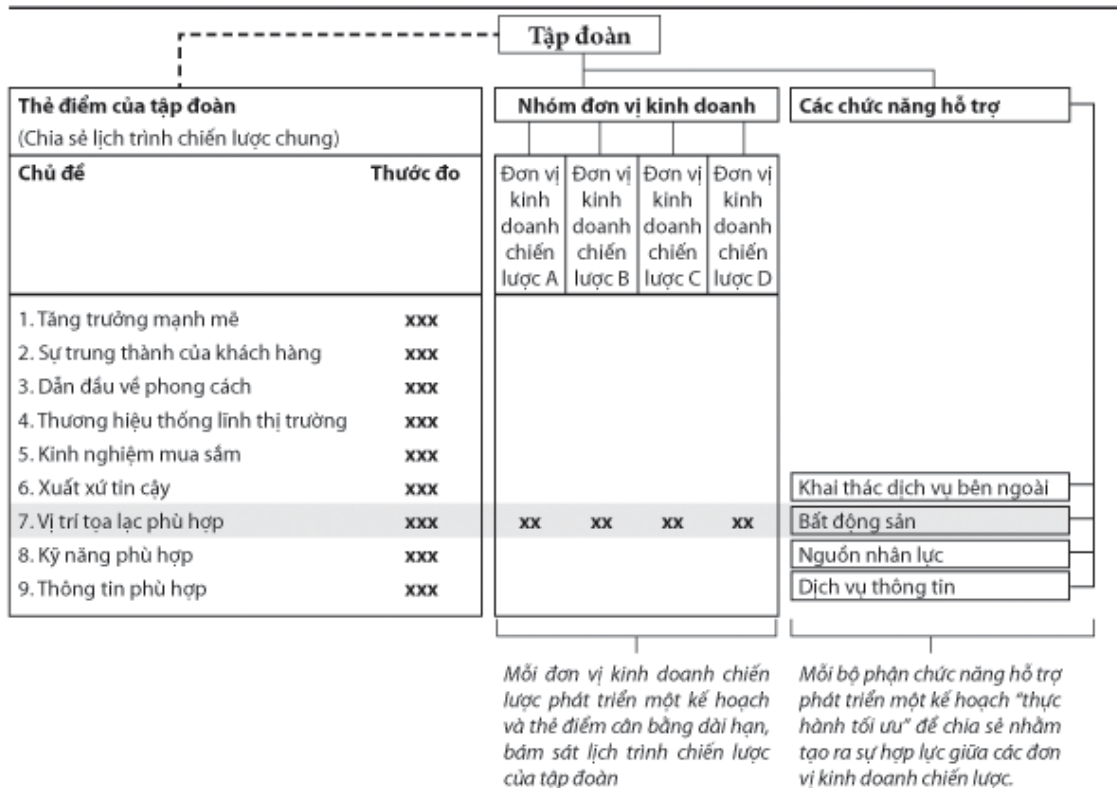
Xác định các sáng kiến kinh doanh chéo chủ chốt và các sáng kiến ở cấp độ tập đoàn

Một yếu tố quan trọng trong quy trình lập kế hoạch là nhận diện các mối liên kết của một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) với các đơn vị kinh doanh chiến lược khác trong tập đoàn, cũng như với các

hoạt động chức năng diễn ra ở cấp độ tập đoàn. Mỗi liên hệ với các SBU khác cung cấp cơ hội để cùng củng cố hoạt động và chia sẻ các phương thức hoạt động tốt nhất. Những cơ hội kể trên bao gồm phát triển và chia sẻ hiểu biết về các công nghệ quan trọng và các năng lực cốt yếu, phối hợp hoạt động marketing hướng tới đối tượng khách hàng chung, chia sẻ sản phẩm và các kênh phân phối khi có thể thu được hiệu quả kinh tế lớn do quy mô hay phạm vi sản xuất. Một trong những chức năng quan trọng ở cấp độ tập đoàn là việc cung cấp các cơ chế cho phép xác định và khai thác những cơ hội hiệp đồng hoạt động giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược hoạt động độc lập. *Thẻ điểm cân bằng* cung cấp một cơ chế như vậy.

Chẳng hạn, hình 10-8 cho chúng ta thấy Kenyon Store sử dụng thẻ điểm để phối hợp các hoạt động và hoạch định kế hoạch chiến lược cho các công ty thành viên của mình như thế nào. Thẻ điểm của tập đoàn xác định các ưu tiên chiến lược chung cho tất cả công ty thành viên. Sau đó mỗi SBU phát triển chiến lược và *thẻ điểm cân bằng* của riêng mình, trong đó các mục tiêu chung của tập đoàn được điều chỉnh cho phù hợp với các điều kiện cụ thể của họ. Các chức năng hỗ trợ hoạt động tập trung của Kenyon sau đó có thể dựa trên thẻ điểm của các công ty tự chủ để phát triển kế hoạch và các sáng kiến chiến lược của mình hướng tới phục vụ các mục tiêu của từng đơn vị kinh doanh chiến lược, đồng thời thực hiện được các hoạt động cho phép giảm bớt chi phí và chứng minh sự đúng đắn của việc duy trì một nguồn lực hoạt động tập trung như vậy. Chẳng hạn, các công ty thành viên là đơn vị kinh doanh chiến lược của tập đoàn đều cho thuê bất động sản ở các khu vực kinh doanh lớn trên toàn quốc. Vì bất động sản không phải là một bộ phận cấu thành trong từng công ty, nên tập đoàn đã thiết lập một bộ phận bất động sản tập trung nhằm tạo ra sở trường chuyên môn trong việc xác định các vị trí đáng chú ý và ký hợp đồng với các doanh nghiệp phát triển bất động sản và các nhóm quản lý trung tâm bán hàng. Bộ phận bất động sản cung cấp kinh nghiệm đáng kể của mình cho lợi ích và nhu cầu của mỗi SBU.

Hình 10-8. Sử dụng thẻ điểm cân bằng để quản lý hợp lực xuyên qua các SBU (Cross-business Synergies)



Quy trình phối hợp, được tạo điều kiện thuận lợi nhờ trao đổi thông tin qua các *thẻ điểm cân bằng* của tập đoàn, các SBU và bộ phận hỗ trợ cho phép bộ phận bất động sản xác định được ở đâu các hợp đồng cho thuê có thể được chuyển đổi giữa các SBU; chẳng hạn, khi một SBU ký hợp đồng thuê cửa hàng ở một khu vực, thì một SBU khác cũng đang phát triển hoạt động trong cùng khu vực. Trong khi về mặt lý thuyết, đáng lẽ những hoạt động phối hợp như đã nêu trên đã phải được thực hiện trong quá khứ, thì trên thực tế việc chia sẻ thông tin về chiến lược của từng SBU không đủ chi tiết để cho phép thực hiện phối hợp chéo. Việc thể hiện công khai các mục tiêu và sáng kiến dự kiến cho nhiều năm trong *thẻ điểm cân bằng* cho phép các bộ phận hỗ trợ của tập đoàn cung cấp dịch vụ có chất lượng vượt trội hơn nhiều cho SBU là công ty thành viên.

Nhiều công ty khác cũng đang sử dụng *thẻ điểm cân bằng* của mình để buộc các bộ phận chức năng ở cấp độ tập đoàn phải trở nên hiệu quả

và tập trung vào khách hàng hơn. Như đã được bàn đến ở chương 8, Larry Brady của FMC Corporation đã chất vấn các bộ phận chức năng của ông về chiến lược của họ. Liệu họ có được duy trì do có chi phí thấp hơn so với các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài hay so với các nhóm chức năng nhỏ hơn tích hợp vào các công ty hoạt động tự chủ không? Hay các nhóm làm việc được duy trì ở cấp độ tập đoàn vì họ cung cấp các dịch vụ độc nhất / vượt trội không thể có được từ các nhà cung cấp bên ngoài hoặc các nhóm hoạt động phân tán tại các công ty thành viên? Nếu dịch vụ được cung cấp từ tập đoàn không đưa ra được chi phí thấp, sản phẩm độc nhất, hay dịch vụ vượt trội, thì khi đó không còn lý do gì biện hộ cho việc duy trì một bộ phận ở cấp độ tập đoàn để cung cấp dịch vụ đó.

Tương tự, Pioneer Petroleum sử dụng một hướng tiếp cận có cấu trúc nhằm đạt được sự thống nhất mang tính chức năng xuyên suốt. Pioneer biết rõ họ cần phá vỡ nền văn hóa doanh nghiệp có lịch sử lâu đời trong đó các phòng ban trên tập đoàn nắm quyền khống chế hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp này nhận thấy rằng lợi thế do quy mô (economies of scale) luôn bắt nguồn từ việc quản lý và cung cấp chung một số vấn đề nhất định như phát triển nhượng quyền, quảng cáo, hiệu quả hoạt động theo môi trường, và các chương trình an toàn. Vấn đề ở đây là các phòng ban tại tập đoàn đã mất khả năng nắm bắt thị trường và trở nên quá tốn kém, ít hiệu quả. Để định hướng lại hoạt động kinh doanh, Pioneer yêu cầu mỗi nhóm nhân viên của tập đoàn phát triển một “thỏa thuận dịch vụ” xác định rõ mối quan hệ giữa nhóm và khách hàng, chính là các đơn vị kinh doanh chiến lược của tập đoàn. Thỏa thuận này quy định chi tiết dịch vụ được cung cấp cho đơn vị kinh doanh chiến lược, cũng như giá thành, thời gian hồi đáp, và chất lượng. Thỏa thuận dịch vụ được tích hợp vào một *thẻ điểm cân bằng* cho nhóm nhân viên ở cấp độ tập đoàn.

Thẻ điểm cung cấp một khuôn khổ chung để tổ chức quy trình lập kế hoạch cho các phòng ban hỗ trợ của tập đoàn. Nó cho phép các phòng ban này hiểu rõ chiến lược của toàn tập đoàn cũng như của từng đơn vị kinh doanh chiến lược để các phòng ban hỗ trợ có thể phát triển và cung ứng các dịch vụ tốt hơn góp phần giúp các đơn vị hoạt động tự chủ và toàn tập đoàn đạt được các mục tiêu chiến lược của họ.

Liên kết với ngân sách và phân bổ nguồn lực hàng năm

Hiện nay, phần lớn tổ chức có các quy trình và các đơn vị tổ chức riêng biệt dành cho công tác lập kế hoạch chiến lược và ngân sách hoạt động. Quy trình lập kế hoạch chiến lược – chẳng hạn như quy trình xác lập các kế hoạch, mục tiêu và các sáng kiến chiến lược dài hạn đã được bàn đến trong các phần trước của chương này – hoạt động theo chu kỳ hàng năm. Vào giữa mỗi năm tài khóa, ban điều hành sẽ có những cuộc họp bên ngoài trong vài ngày để tham gia thảo luận tích cực với sự trợ giúp của các chuyên viên cao cấp về lập kế hoạch và phát triển, đôi khi có thêm cả các chuyên gia tư vấn bên ngoài. Hoạt động này đem lại kết quả là một kế hoạch chiến lược mà công ty trông đợi (hay hy vọng, cầu nguyện v.v...) phải đạt được trong ba năm, năm năm hay mười năm nữa. Một cách tiêu biểu, những kỳ vọng này sau đó được biên soạn thành các tài liệu sẽ nằm im trên giá sách của các nhà điều hành trong 12 tháng tiếp theo.

Trong suốt cả năm, một quy trình hoạch định ngân sách riêng biệt sẽ liên tục diễn ra, do bộ phận tài chính thực hiện, nhằm đưa ra các mục tiêu về tài chính cho doanh thu, chi tiêu, lợi nhuận và đầu tư trong năm tài khóa tiếp theo. Quy trình này hoàn tất vào tháng thứ 10 hay thứ 11 của năm tài khóa với một ngân sách được thông qua cho năm tiếp theo. Ngân sách bao gồm toàn bộ các con số về tài chính, thường không có nhiều liên quan với các mục tiêu đặt ra cho năm năm tới của kế hoạch chiến lược lúc này đã chìm vào quên lãng.

Vậy tài liệu nào được đưa ra thảo luận vào năm sau khi các nhà quản lý của các đơn vị kinh doanh và tập đoàn gặp nhau hàng tháng hay hàng quý? Thường chỉ là tài liệu về ngân sách, vì các báo cáo đánh giá định kỳ tập trung vào so sánh kết quả thực tế với kết quả ngân sách đã hoạch định, cho từng khoản mục, cùng yêu cầu đưa ra lời giải thích cho những trường hợp có chênh lệch lớn. Vậy khi nào kế hoạch chiến lược được thảo luận? Chắc là tại cuộc họp bàn lập kế hoạch chiến lược hàng năm tiếp theo, nơi các kế hoạch ba năm, năm năm và mười năm mới lại được hình thành!

[3]. Sđd., và R.S.Kaplan, “Must CIM Be Justified by Faith Alone”, *Harvard Business Review* (March – April 1986): 87 – 97; R.L.Hayes và

D.A. Garvin, "Managing as If Tomorrow Mattered", Harvard Business Review (May- June 1982): 71 – 79.

[\[4\]](#). *G.Donaldson, Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System (New York: Basic Books, 1984).*

Chương XI

PHẢN HỒI VÀ QUY TRÌNH HỌC TẬP CHIẾN LƯỢC

T rong các chương trước, chúng tôi đã mô tả:

- § cách thức một chiến lược kinh doanh có thể được trình bày dưới dạng một tập hợp các giả thiết về các mối quan hệ nhân quả giữa các thước đo của thể điểm (chương 7).
- § cách thức mà quá trình thực hiện một chiến lược được tăng cường khi nguồn nhân lực được huy động và liên kết với chiến lược (chương 9), và
- § cách thức các sáng kiến chiến lược cũng như các nguồn lực tài chính và vật chất của tổ chức cần phải được liên kết với chiến lược (chương 10).

Những hành động trên là hoàn toàn nhất quán với việc hoạch định rõ ràng một chiến lược cũng như quá trình biến chiến lược đó thành hành động. Tuy vậy, vẫn còn một yếu tố cuối cùng cần thêm vào để có được hệ thống quản lý chiến lược hoàn chỉnh: một quy trình phản hồi, phân tích và suy ngẫm cho phép đánh giá và điều chỉnh chiến lược với các điều kiện thực tế mới hình thành.

TỪ CHỈ ĐẠO VÀ KIỂM SOÁT TỚI HỌC TẬP CHIẾN LƯỢC

Nhiều công ty vẫn duy trì hệ thống lập kế hoạch và kiểm soát theo phân cấp, vốn được thiết lập cho quá trình cạnh tranh ở thời đại công nghiệp. Chiến lược được quyết định trên đỉnh cao nhất khi các nhà điều hành cao cấp thiết lập các mục tiêu dài hạn, chính sách, và triển khai nguồn lực. ^[1] Sau đó họ ra lệnh cho các nhà quản lý ở cấp

thấp hơn cùng đội ngũ nhân viên hành động theo các kế hoạch kể trên. Các nhà điều hành và quản lý sử dụng một hệ thống kiểm soát quản lý để theo dõi việc tiếp nhận và sử dụng các nguồn lực theo yêu cầu của kế hoạch chiến lược. Và thấp hơn nữa trong tổ chức là các hệ thống kiểm soát hoạt động theo dõi hiệu quả hoạt động ngắn hạn của các quy trình hoạt động cụ thể và các nhân viên làm việc trực tiếp.

Cách tiếp cận theo phân cấp (hierarchical approach) trong hoạch định và triển khai chiến lược hoạt động tốt khi các nhà điều hành cao cấp có một tầm nhìn rõ ràng về đích đến của tổ chức, cũng như các hành động cần thực hiện để đi tới đích. Đây là một quy trình phản hồi vòng đơn (single-loop feedback process) trong đó mục tiêu đã được xác định sẵn và sẽ không thay đổi. Việc đi chệch khỏi những kết quả đã lên kế hoạch không làm người ta đặt câu hỏi liệu những kết quả đó còn là điều được kỳ vọng hay không. Thậm chí họ cũng không đặt câu hỏi liệu các phương pháp được sử dụng nhằm đạt tới các mục tiêu đã lên kế hoạch có còn phù hợp hay không. Mọi động thái đi trệch khỏi lịch trình đã lên kế hoạch đều bị coi là sai sót, lập tức dẫn tới những hành động điều chỉnh được thực hiện để đưa tổ chức quay trở lại lộ trình đã định.

Thế nhưng, chiến lược của những tổ chức trong thời đại thông tin ngày nay không thể đơn giản và ổn định như vậy. Các nhà quản lý cao cấp cần có được phản hồi cho những chiến lược phức tạp hơn cùng môi trường giàu cạnh tranh và biến động hơn so với trước đây. Những chiến lược được hoạch định trước đó, cho dù được khởi động với những ý tưởng tốt nhất, dựa trên những thông tin tốt nhất sẵn có, rất có thể không còn phù hợp hay đúng đắn với các điều kiện thực tế.

Các tổ chức cần có khả năng học tập qua phản hồi vòng kép (double-loop learning), quá trình học tập xuất hiện khi các nhà quản lý xem xét lại các giả định của họ và suy nghĩ xem liệu lý thuyết mà họ dựa vào có còn phù hợp với các thực tế, quan sát và kinh nghiệm hiện tại không. ^[2] Có những trường hợp họ cần có khả năng đưa ra những chiến lược mới để tận dụng những cơ hội mới, hay đối phó với những nguy cơ mới chưa được lường trước khi triển khai chiến lược ban đầu. Các ý tưởng về tận dụng cơ hội mới thường xuất phát từ các nhà

quản lý ở cấp độ thấp trong doanh nghiệp. Mintzberg và Simons đã nhận diện những khía cạnh mấu chốt của cách nhìn mới hơn về chiến lược này: ^[3] —

- § Các chiến lược mang tính gia tăng và xuất hiện theo thời gian.
- § Các chiến lược hoạch định trước có thể được thay thế.
- § Việc thiết lập và triển khai chiến lược có liên kết mật thiết với nhau.
- § Các ý tưởng chiến lược có thể xuất hiện khắp trong tổ chức.
- § Một chiến lược là một quá trình.

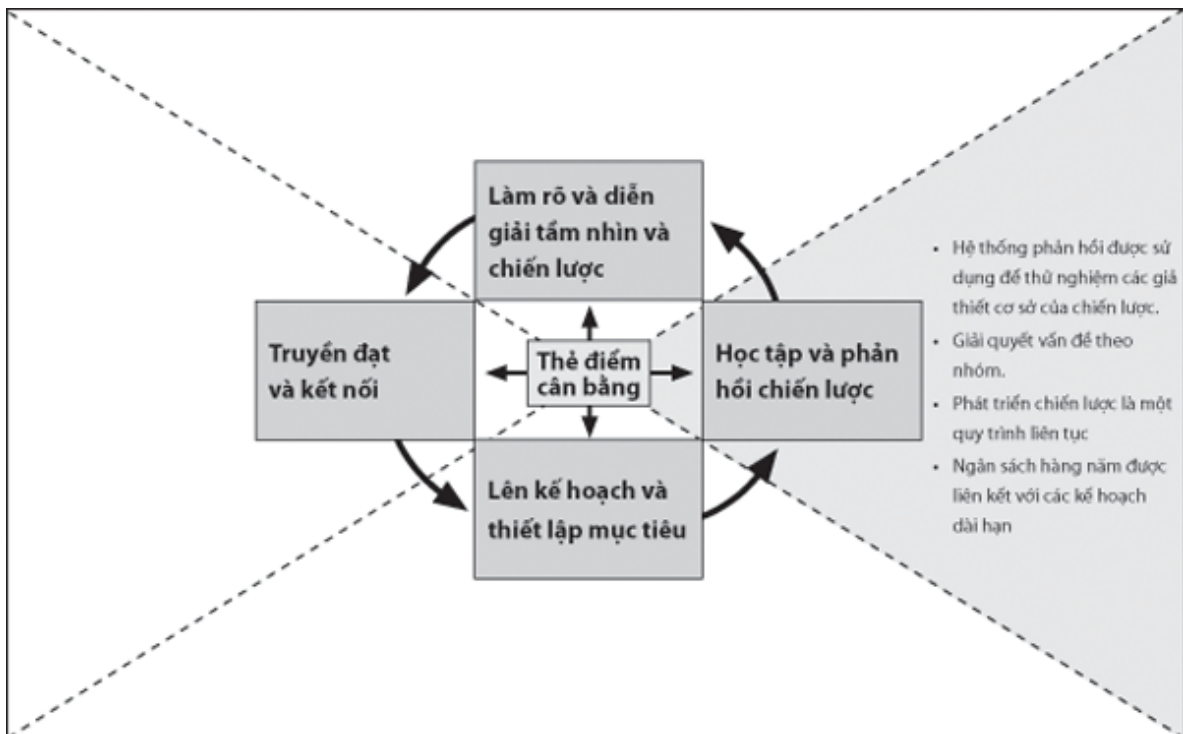
Tất nhiên, trên thực tế cả hai cách nhìn nhận cũ (theo phân cấp) và mới về thiết lập / triển khai chiến lược đều song song tồn tại. Hàng ngày các nhân viên của tổ chức triển khai thực hiện các kế hoạch đã được thiết lập từ trước. Nhưng họ cũng cần ý thức được những cơ hội để tận dụng các thay đổi về khách hàng, thị trường, công nghệ và đối thủ cạnh tranh. Các quy trình quản lý được xây dựng dựa trên chiến lược được tích hợp trong *thẻ điểm cân bằng* phải cung cấp các cơ hội học hỏi thông qua chu trình phản hồi kép – bằng cách thu thập dữ liệu về chiến lược, thử nghiệm chiến lược, các thông tin phản ánh mức độ phù hợp của chiến lược dựa vào các diễn biến mới nhất, và trưng cầu ý kiến từ bên trong tổ chức về các cơ hội và hướng đi chiến lược mới.

HƯỚNG TỚI MỘT QUY TRÌNH HỌC TẬP CHIẾN LƯỢC

Hiện nay nhiều tổ chức đang thiết kế lại một số quy trình kinh doanh trọng yếu của mình. Những nỗ lực của họ có xu hướng tập trung vào cải thiện các quy trình hoạt động, chẳng hạn như phát triển

sản phẩm, dịch vụ khách hàng, và giao hàng. Họ cũng áp dụng quá trình học tập ở cấp độ hoạt động cho từng cá nhân và các nhóm làm việc. [4] Cải thiện các hoạt động hiện có nhằm đạt tới các mục đích chiến lược đã vạch ra là một ví dụ rất hay về học tập thông qua chu trình phản hồi đơn. Nhưng các công ty đang bắt đầu sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để mở rộng các quy trình đánh giá hoạt động và quản lý của họ thành các quy trình học tập chiến lược, trong đó việc học hỏi thông qua phản hồi chu trình đơn được mở rộng thành học tập chiến lược qua phản hồi chu trình kép tại bộ phận quản lý cấp cao và ở cấp độ SBU (xem hình 11-1).

Hình 11-1 Hệ thống quản lý khác biệt – Học tập và phản hồi chiến lược



Một quy trình học tập chiến lược hiệu quả có ba thành phần cốt yếu:

1. một bộ khung chiến lược chung để truyền đạt chiến lược và cho phép mỗi bên tham gia thấy rõ hoạt động của họ đóng góp vào việc hoàn thành chiến lược tổng thể như thế nào:

2. một quy trình phản hồi thu thập dữ liệu về hiệu quả hoạt động liên quan tới chiến lược và cho phép kiểm tra các giả thiết về những quan hệ tương hỗ giữa các mục tiêu và sáng kiến chiến lược; và

3. một quy trình giải quyết vấn đề theo nhóm nhằm phân tích và học hỏi từ các dữ liệu về hiệu quả hoạt động, sau đó điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với các điều kiện và các vấn đề mới xuất hiện.

KHUNG CHIẾN LƯỢC CHUNG

Như chúng ta đã bàn đến trong suốt cuốn sách này, *thẻ điểm cân bằng* là một cách thể hiện tầm nhìn chung của tổ chức. Các mục tiêu và thước đo trong thẻ điểm làm rõ và truyền đạt tầm nhìn này để huy động và tập trung toàn bộ tổ chức. Có được một tầm nhìn chung là xuất phát điểm quan trọng cho quy trình học tập chiến lược vì bằng những điều khoản rõ ràng và thực tiễn, nó xác định những kết quả mà toàn tổ chức muốn đạt được. Ngoài tầm nhìn chung, *thẻ điểm cân bằng* còn thiết lập một mô hình đánh giá hiệu quả hoạt động chung (a common model of performance), và truyền đạt một hướng tiếp cận chính thống để kết nối nỗ lực của từng cá nhân với việc hoàn thành các mục tiêu của đơn vị kinh doanh. Tầm nhìn và mô hình đánh giá hiệu quả hoạt động chung, được thiết lập dựa trên thẻ điểm cân bằng, sẽ cung cấp thành tố đầu tiên cho một quy trình học tập chiến lược.

PHẢN HỒI CHIẾN LƯỢC

Một hệ thống phản hồi chiến lược cần phải được thiết kế để kiểm tra, thẩm định và sửa đổi các giả thiết được tích hợp vào chiến lược của đơn vị kinh doanh. Các mối quan hệ nhân quả được thể hiện

trong *thẻ điểm cân bằng* cho phép các nhà điều hành thiết lập các mục tiêu ngắn hạn phản ánh dự đoán khả quan nhất của họ về những độ trễ và ảnh hưởng giữa các thay đổi trong nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động và những thay đổi có liên quan của một vài thước đo kết quả. Chẳng hạn, sẽ tốn bao nhiêu thời gian để những tiến bộ trong việc huấn luyện nhân viên và hệ thống thông tin sẵn có làm cho nhân viên có thể bán chéo được nhiều loại sản phẩm tài chính cho một cơ sở khách hàng mở rộng hơn? Mức cải thiện 10% về giao hàng đúng hẹn có ảnh hưởng ra sao tới mức độ hài lòng của khách hàng? Khoảng thời gian trễ là bao lâu giữa cải thiện chất lượng và tăng cường khả năng giữ chân khách hàng?

Hiển nhiên là chỉ ra cụ thể những mối quan hệ như vậy đơn giản hơn nhiều so với thực hiện chúng. Trước hết, những ảnh hưởng này cần phải được đánh giá chủ quan và đúng đắn. Nhưng chỉ cần khiến các nhà quản lý suy nghĩ một cách hệ thống về chiến lược của họ cũng đã là một bước cải thiện so với việc hiện nay người ta tập trung tối đa hệ thống đánh giá quản lý vào các quy trình vận hành thực tiễn. Các cách tiếp cận dưới đây đã được sử dụng để thúc đẩy học tập chiến lược.

Phân tích tương quan

Thay vì chỉ đơn giản báo cáo thông tin về từng thước đo thẻ điểm trên một nền tảng độc lập, tách rời, thì các nhà quản lý có thể giúp thẩm định các mối quan hệ nhân quả giả định bằng việc đánh giá mối tương quan giữa hai hay nhiều thước đo. Những mối tương quan giữa các biến số này cung cấp sự khẳng định mạnh mẽ về chiến lược của đơn vị kinh doanh. Nếu không tìm thấy mối tương quan đã giả định sau một thời gian, thì tổ chức đã có bằng chứng cho thấy giả thiết cơ sở cho chiến lược của họ không phù hợp.

Chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp của Echo Engineering như minh họa ở hình 11-2. Nhiều tổ chức đo lường tinh thần nhân viên, nhưng thường chỉ là cho có, chẳng hạn sử dụng một thước đo “sự hài lòng” để chứng tỏ rằng ngay cả những tập đoàn lớn cũng trân

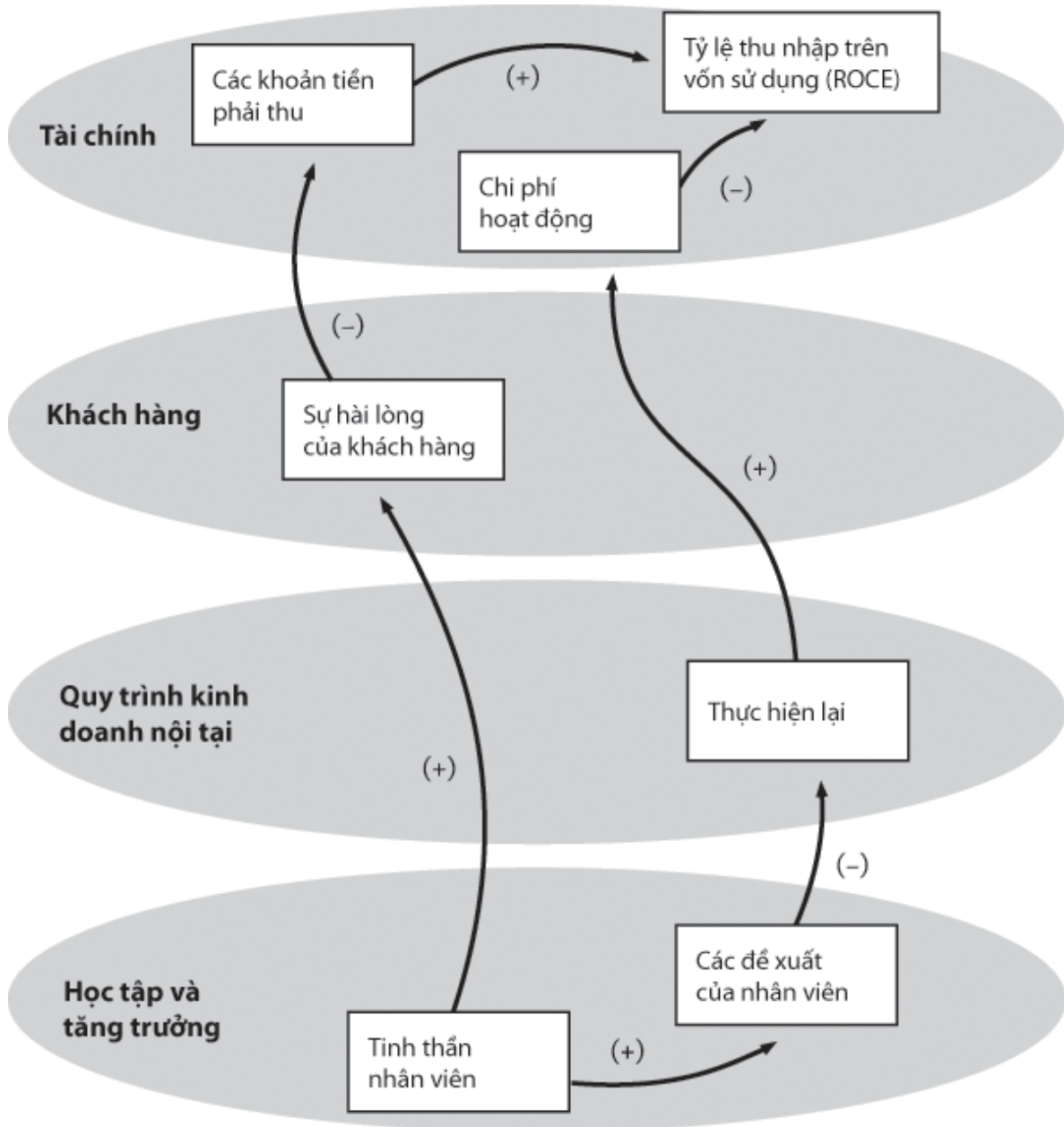
trọng nhân viên của họ. Nhưng vì các khoản đầu tư vào năng lực, kỹ năng của nhân viên và việc liên kết các mục tiêu của từng cá nhân sẽ được duy trì trong những khoảng thời gian kéo dài, các thước đo dựa trên nhân viên cần phải có vai trò quan trọng hơn chứ không chỉ đo lường sự hài lòng. Cần thu được những lợi ích rõ rệt hơn. Thực ra, thông qua một phân tích tương quan, Echo Engineering phát hiện ra rằng những khách hàng thỏa mãn nhất của họ được phục vụ từ các nhân viên có điểm số về tinh thần cao nhất. Như vậy, tinh thần nhân viên không phải là một nhân tố cần phải được biện minh vì lợi ích riêng mà đây là một nhân tố cần thiết để chiến lược của Echo được thực hiện thành công.

Nguồn: Robert S.Kaplan và David P.Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (January – February 1996): 83.

Thế nhưng những người hoài nghi lại cho rằng việc xác lập mối tương quan giữa tinh thần nhân viên và mức độ hài lòng của khách hàng chỉ là mối tương quan giữa một trạng thái hài lòng nội bộ với một trạng thái hài lòng bên ngoài. Họ lập luận rằng các tập đoàn kinh doanh đúng nghĩa cần lợi nhuận và doanh thu từ vốn bỏ ra, chứ không phải chỉ những nhân viên vui vẻ hay khách hàng hài lòng. Suy cho cùng, các tổ chức có thể có được những nhân viên trung thành bằng cách trả cho họ mức lương cao hơn bình quân thị trường, và khiến khách hàng của họ hoàn toàn thỏa mãn bằng cách đưa ra mức giá thấp nhất, cộng thêm các dịch vụ hỗ trợ cùng dịch vụ giao hàng miễn phí.

Đó chính là nơi yêu cầu của thẻ điểm đòi hỏi rằng mọi thước đo cuối cùng phải kết nối với hiệu quả hoạt động tài chính sẽ đóng một vai trò chủ chốt và quyết định. Echo Engineering phát hiện ra một mối tương quan xa hơn, một mối tương quan ngược lại giữa mức độ hài lòng của khách hàng và độ dài của chu kỳ của các khoản phải thu. Những khách hàng hài lòng nhất đều thanh toán các hóa đơn của họ trong vòng 15 ngày, trong khi những khách hàng không hài lòng thường mất đến 120 ngày mới thanh toán. Tổ chức đã phát hiện ra toàn bộ chuỗi liên kết (như minh họa ở hình 11-2)

Hình 11-2. Echo Engineering – Liên kết các thước đo từ bốn khía cạnh



Cải thiện tinh thần nhân viên → Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng

khoản phải thu

→ Giảm thời gian thu tiền từ các

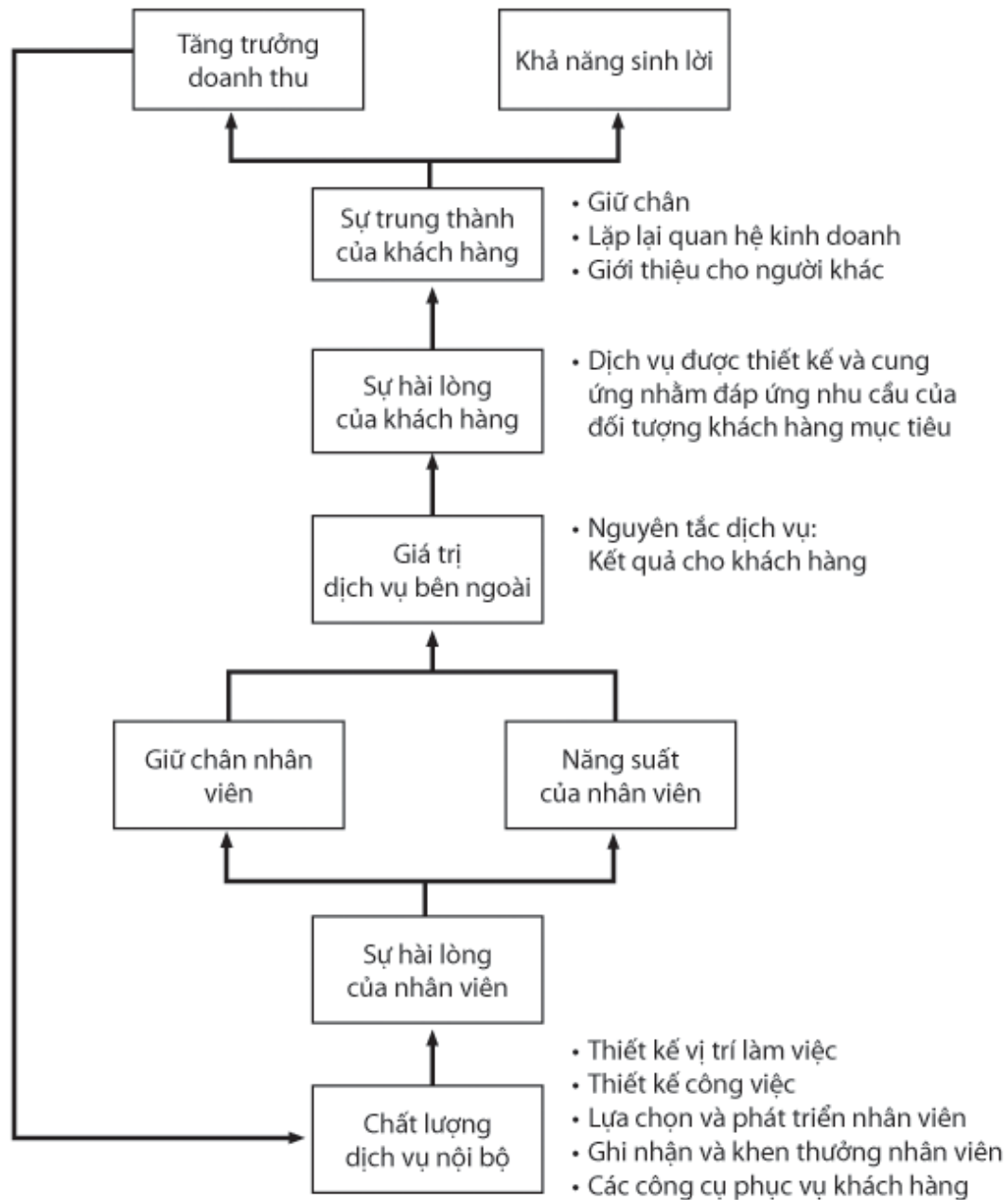
cao hơn.

→ Tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng

Như vậy, tinh thần nhân viên không thể được biện minh như một mục đích cao cả và bao dung của doanh nghiệp. Đó là một nhân tố cần thiết để đạt được lợi nhuận vượt trội về tài chính trong tương lai. Những mối liên kết trong thể điểm cho thấy một lợi ích “cứng” (tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng ROCE cao hơn) thu được từ những cải thiện trong các thước đo “mềm” (tinh thần nhân viên và mức độ hài lòng của khách hàng). Những phân tích nêu trên rõ ràng thu hút suy nghĩ của toàn tổ chức vào những nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động cần thiết cho chiến lược nhằm đem lại lợi nhuận tài chính cao hơn.

Hình 11-3. Chuỗi lợi nhuận dịch vụ

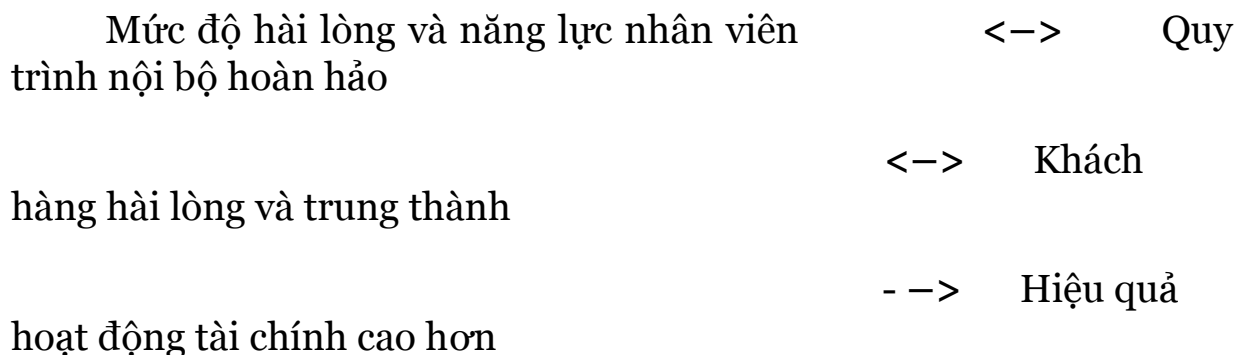
Chiến lược hoạt động và hệ thống cung ứng dịch vụ



Nguồn: James L.Heskett, Thomas O.Jones, Gary W. Loveman, W.Earl Sasser, Leonard A.Schlesinger, “Putting the Service-Profit

Chain to Work”, *Harvard Business Review* (March – April 1994).

Một ví dụ nữa về những mối tương quan giữa bốn khía cạnh của thẻ điểm là chuỗi lợi nhuận dịch vụ (service profit chain) được phát triển sau những nghiên cứu mở rộng về những nhân tố thúc đẩy các tổ chức cung cấp dịch vụ hoạt động rất thành công, như Progressive Corporation (bảo hiểm), Southwest Airline, MCI, và Taco Bell. Như trình bày ở hình 11-3, chuỗi lợi nhuận dịch vụ có thể được nhìn nhận như một kiểu *thẻ điểm cân bằng* chung. Nó thể hiện các mối liên hệ rõ nét giữa các thước đo dựa trên nhân viên và chất lượng dịch vụ nội bộ cũng như bên ngoài, trong đó cả thước đo nhân viên lẫn chất lượng dịch vụ (quy trình kinh doanh nội bộ) đều thúc đẩy sự cải thiện mức độ hài lòng và sự trung thành của khách hàng. Lần lượt, những khách hàng hài lòng và trung thành lại thúc đẩy hiệu quả hoạt động tài chính được cải thiện (tăng trưởng doanh số và khả năng sinh lời), cung cấp một vòng phản hồi dẫn tới những khoản đầu tư tiếp theo vào đội ngũ nhân viên và các hệ thống. Nghiên cứu về các công ty cung cấp dịch vụ có hiệu quả hoạt động cao đã xác nhận được những mối tương quan mạnh mẽ, thường có ý nghĩa thống kê quan trọng, giữa các nhân tố trong chuỗi lợi nhuận dịch vụ:



Diễn tập quản lý / Phân tích kịch bản

Các nhà quản lý cao cấp tại một tổ chức đã sử dụng các mối liên hệ giả thiết trong thẻ điểm của họ như một phương thức cách tân để xúc tiến học tập chiến lược trong tổ chức của họ. Một năm sau khi

triển khai thực hiện thẻ điểm cân bằng, nhưng trước khi nâng cấp mô hình cho năm kế tiếp, ban quản lý lên kế hoạch một cuộc họp trong hai ngày. Các nhà phân tích đã phát triển một bài diễn tập quản lý dựa trên mô hình các mối liên kết trong thẻ điểm cân bằng. Các số liệu thống kê của năm trước được tập hợp lại, nhấn mạnh vào các mối tương quan giữa các biến số chủ đạo. Trước hết, ban quản lý được yêu cầu đánh giá chiến lược của năm vừa qua và xác định xem có sai lỗi nghiêm trọng nào trong đó không. Nếu không đạt được kết quả đề ra cho các thước đo trên thẻ điểm, thì các nhà quản lý cần xác định những nguyên nhân tiềm tàng. Chẳng hạn, có phải môi trường bên ngoài đã trở nên khác biệt so với dự kiến khi chiến lược được hoạch định? Có nhân tố thúc đẩy quan trọng đã bị bỏ qua trong mô hình không? Dựa trên phân tích này, bộ phận quản lý được yêu cầu xây dựng một chiến lược được cải tiến để tổ chức có thể phát triển. *Thẻ điểm cân bằng* là cơ sở cho một cuộc diễn tập giả định về quản lý cho phép định lượng các phương pháp kích bản chiến lược mới. Sau cuộc thử nghiệm giả định này, các nhà quản lý nhất trí rằng phân tích giả định đã làm mới và kích thích tư duy của họ về các nhân tố thúc đẩy thành công chiến lược.

Báo cáo các biểu hiện nhỏ

Thường thì với các tổ chức quy mô lớn, cần phải mất nhiều thời gian để thu thập đủ dữ liệu và bằng chứng cho việc đưa ra những kết luận có ý nghĩa thống kê về mối tương quan và liên hệ nhân quả giữa các thước đo của thẻ điểm. Để đạt được ý nghĩa thống kê thì hiệu quả hoạt động cần được ghi sâu vào cốt lõi của tổ chức, có lẽ phải trong một khoảng thời gian tương đối dài. Tuy ý nghĩa thống kê và hiệu lực là những mục đích quan trọng, một hệ thống học tập chiến lược cần phải cung cấp những chỉ số báo hiệu sớm cho biết chiến lược có hoạt động không. Những chỉ số báo hiệu sớm như vậy có thể được tìm thấy trong những hiện tượng nhỏ, có thể xuất hiện đơn lẻ.

Chẳng hạn, khi Rockwater cố gắng tìm cách chuyển dịch chiến lược marketing của mình hướng tới các mối quan hệ đối tác với các

khách hàng nhóm 1, thay vì các hoạt động kinh doanh dựa trên cơ sở giá cả của khách hàng nhóm 2, thì các nhà quản lý liên tục bổ sung các báo cáo về hiệu quả hoạt động mang tính định lượng bằng những câu chuyện về mối quan hệ chiến lược với khách hàng mới – họ đã thiết lập các mối quan hệ đó ra sao và có thể rút ra những bài học gì từ các mối quan hệ ấy. Khi Metro Bank chuyển dịch chiến lược marketing của họ hướng tới bán chéo các sản phẩm tài chính mới cho các phân khúc khách hàng mục tiêu, hàng tháng bản tin của công ty trích dẫn ra các ví dụ về cách một nhân viên bán hàng xây dựng thành công mối quan hệ với một khách hàng mới, nhấn mạnh những kỹ thuật được sử dụng cũng như lợi ích thu được. National Insurance liên tục bổ sung các báo cáo về hiệu quả hoạt động bằng các câu chuyện về những nhân viên của họ trở thành những chuyên gia thành công. Bằng cách kể ra những câu chuyện đằng sau các con số, những công ty này đang thu được phản hồi không chính thống cho biết chiến lược đang hoạt động tốt, cũng như giúp giáo dục cho toàn tổ chức tổ chức về dự định và các chi tiết cụ thể của chiến lược. Theo cách này, các tổ chức có thể sử dụng kinh nghiệm trong quá khứ để tạo ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động trong tương lai.

Đánh giá các sáng kiến

Trong chương 10, chúng ta đã bàn luận về tầm quan trọng của việc nhận diện và cấp kinh phí cho các sáng kiến chiến lược cho phép một tổ chức đạt tới các mục tiêu mở rộng cho các thước đo thể điểm của họ. Những sáng kiến này cần phải được đánh giá trong suốt quy trình học tập chiến lược. Việc đánh giá định kỳ đầy đủ như vậy sẽ cho các nhà quản lý biết tiến triển đạt được với các sáng kiến đang liên tục được đánh giá. Sự hiểu biết này sẽ giúp tổ chức tập trung vào triển khai những sáng kiến và đánh giá xem liệu chúng còn được kỳ vọng sẽ đạt được các mục tiêu đầy tham vọng đã đặt ra không.

Chẳng hạn, hình 11-4 minh họa một nhóm sáng kiến chiến lược điển hình cùng các thước đo mà những sáng kiến này được dự định cải thiện. Nhìn chung, sẽ không tồn tại mối quan hệ tương ứng tay đôi

giữa sáng kiến và thước đo. Thay vào đó, có thể cần đến một tập hợp các chương trình để đạt được một tập hợp kết quả nhất định. Trong ví dụ này, cần viện đến một tập hợp giữa quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, thu nhận khách hàng mới sử dụng thẻ tín dụng và mở rộng sử dụng thẻ tín dụng để tác động tới các thước đo kết quả, số tài khoản mới được mở và tỷ lệ phần trăm tài khoản hoạt động. Khi các sáng kiến đã được lựa chọn, thì các nhà quản lý sẽ lựa chọn những sáng kiến được kỳ vọng đem lại ảnh hưởng lớn nhất và loại bỏ những sáng kiến được coi là ít tiềm năng hơn. Cần đưa ra những quyết định lựa chọn tương tự khi đánh giá ảnh hưởng của các sáng kiến. Một cách điển hình, những biến cố nhỏ chính là đầu mối cung cấp những bằng chứng đầu tiên cho thấy các khoản đầu tư đang đem lại hiệu quả. Bằng cách liên tục đánh giá ảnh hưởng của các sáng kiến trên các thước đo, các nhà quản lý tăng cường hơn nữa hiểu biết của họ về những mối quan hệ nhân quả trong chiến lược kinh doanh của họ.

Hình 11-4. Mục tiêu tham vọng, sáng kiến, và trách nhiệm giải trình

Mục tiêu chiến lược	Thước đo	Mục tiêu	Sáng kiến	Trách nhiệm giải trình
Xây dựng hình ảnh Mở rộng hình ảnh từ một nhãn hiệu tư nhân thành công thành một thương hiệu trưởng thành được định nghĩa rõ ràng từ khách hàng	Tài khoản mới được mở	97 – 100	Chương trình quảng bá trên truyền thông đại chúng	RMN
		98 – 115	Mở rộng sử dụng thẻ tín dụng	DPK

		99 – 150		
	Luôn hoạt động (%)	97 – 100	Chương trình sử dụng thẻ	MSF
		98 – 105		
		99 – 115		

Đánh giá ngang hàng

Một cơ chế hữu hiệu khác cho học tập là tìm hiểu sự nhìn nhận từ các chủ thể độc lập bên ngoài. HI-Tek, một nhà sản xuất linh kiện điện tử, đã sử dụng chương trình thẻ điểm của mình để cải thiện mức độ liên kết bên trong tổ chức. Sau một năm, phần lớn sai sót đã bị loại bỏ khỏi chương trình và việc đánh giá thẻ điểm hàng tháng đã trở thành một phần trong quy trình quản lý thông thường. Tuy vậy, CEO của HI-Tek băn khoăn về việc những cuộc họp hàng tháng dường như mất đi góc nhìn chiến lược của chúng. Để chống lại xu hướng rơi vào những cuộc đánh giá lặp đi lặp lại về các mục tiêu hoạt động, ông áp dụng một quy trình đánh giá ngang hàng (peer review process), trước đó được áp dụng đầu tiên tại công ty này như một phần trong quá trình nộp hồ sơ xin giải thưởng Baldrige Award của họ. Sáu tháng một lần, một nhóm gồm ba đến năm nhà điều hành của một bộ phận khác sẽ đánh giá *thẻ điểm cân bằng* của HI-Tek. Nhóm đánh giá ngang hàng này rà soát lại chiến lược, mục tiêu, thước đo, và sáng kiến chiến lược. Nhóm này cũng nói chuyện với các nhân viên ở các vị trí được lựa chọn ngẫu nhiên bên trong tổ chức để xác định mức độ thâm nhập cũng như tạo nên ý thức của chương trình. Sau đó, nhóm

đưa ra một đánh giá độc lập và khách quan về cấu trúc cũng như quy trình của thẻ điểm.

Quy trình đánh giá ngang hàng cho phép các nhà điều hành của HI-Tek tách mình ra khỏi hoạt động theo lệ thường hàng ngày, hàng tháng và cho phép họ tập trung vào các chủ điểm chiến lược trong hoạt động kinh doanh của mình. Tác dụng kích thích từ việc đánh giá ngang hàng mang thêm tính chuyên nghiệp và chính thống đến cho quy trình. Quá trình đánh giá cũng giúp truyền đạt những ý tưởng thực hành giá trị nhất từ một bộ phận của tổ chức sang bộ phận khác. Trong khi cách tiếp cận này không thể áp dụng được cho mọi doanh nghiệp, những kinh nghiệm HI-Tek thu được trước đó với hoạt động đánh giá ngang hàng và phản hồi độc lập cung cấp một nền tảng cho việc đưa ra một quy trình đánh giá ngang hàng *thẻ điểm cân bằng* với thành công đáng kể.

Tất cả những cơ chế kể trên – phân tích tương quan, diễn tập quản lý và phân tích kịch bản, báo cáo các biểu hiện nhỏ, đánh giá các sáng kiến chiến lược cũng như xem xét ngang hàng – cho phép một tổ chức nhìn nhận và suy xét về các hướng đi chiến lược của mình một cách thường xuyên. Các báo cáo tổng kết quản lý định kỳ chuyển từ việc diễn giải những điều diễn ra trong quá khứ sang việc học hỏi về tương lai. Những thay đổi so với định hướng hoạt động đã lên kế hoạch không còn bị sử dụng để chỉ trích, buộc tội hay quy trách nhiệm. Thay vào đó, những thay đổi đó được coi như những cơ hội để học hỏi. Sự không đồng nhất giữa hoạt động thực tế và những gì đã được lên kế hoạch cổ vũ các nhà điều hành bàn luận xem, dựa trên những bằng chứng thực tiễn đã có được tới thời điểm đó, những giả thiết họ đặt ra cho chiến lược có đúng đắn hay không. Liệu những *tập hợp giá trị* (value propositions) cung cấp cho khách hàng có dẫn tới việc cải thiện kết quả về khách hàng và tài chính không? Liệu tổ chức có đang tiến triển đủ nhanh trong các loại hình hoạt động và tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mới được nhóm khách hàng mục tiêu đánh giá cao hay không? Thẻ điểm cân bằng, không giống như các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động phi thể thức, chuyển tải “lý thuyết kinh doanh của doanh nghiệp”. Thông qua việc có được một tập hợp rõ ràng các mối liên hệ giữa những thước đo của thẻ điểm, nếu không

phải về mặt thống kê thì các nhà quản lý vẫn có thể thử nghiệm một cách không chính thống giả thiết được nêu ra trong học thuyết kinh doanh với chuỗi quan hệ nhân quả của các sáng kiến chiến lược, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, và kết quả.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEO NHÓM

Yếu tố thứ ba của học tập chiến lược là một quy trình giải quyết vấn đề theo nhóm có hiệu quả. ^[5] Điều được nhấn mạnh ở đây là “nhóm”. Các giá trị của việc xây dựng nhóm được nhấn mạnh khi chúng ta mô tả cách thức các tổ chức thu được sự minh bạch và đồng thuận về chiến lược của họ, sau đó sử dụng sự đồng thuận để thiết kế thể điểm cân bằng. Một định hướng nhóm tương tự cần phải được duy trì khi chiến lược được triển khai và đánh giá.

Các nhóm xuyên chức năng

Duy trì được một góc nhìn xuyên suốt các chức năng (cross-functional perspective) trong tổ chức là một thành phần quan trọng của quy trình học tập. Các công ty cần tránh xu hướng tự nhiên dẫn tới quay về việc chuyên biệt hóa các chức năng. Chẳng hạn, có vẻ tiện lợi khi giao cho phó chủ tịch phụ trách tài chính chịu trách nhiệm về các mục tiêu và thước đo trong khía cạnh tài chính, và giao cho các phó chủ tịch phụ trách marketing và bán hàng chịu trách nhiệm về khía cạnh khách hàng, cho phó chủ tịch phụ trách hoạt động, nghiên cứu phát triển và cung ứng vật tư phụ trách khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ, và giao cho phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực và hệ thống thông tin việc quản lý các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh học tập và phát triển. Việc tách riêng các chức năng như vậy không phù hợp cho thực hiện trách nhiệm giải trình và giải quyết vấn đề theo nhóm. Trách nhiệm hoàn thành yêu cầu đặt ra cho các thước đo và huy động các sáng kiến cần được chia sẻ giữa toàn bộ nhóm quản lý của doanh nghiệp.

Echo Engineering sử dụng chuỗi giá trị quy trình kinh doanh nội bộ để tạo ra 5 nhóm xuyên chức năng (cross-functional team) nhằm quản lý các khía cạnh khác nhau trong chiến lược của họ (xem hình 11-5). Nhóm được chỉ định tìm hiểu nhu cầu khách hàng – cái vốn là một chức năng marketing điển hình – bao gồm các thành viên từ các bộ phận khai thác, thiết kế và chất lượng. Mỗi thành viên của nhóm đưa ra một cái nhìn khác biệt để hiểu rõ những yêu cầu của khách hàng. Việc kết hợp những hiểu biết trước đây vẫn bị tản mát đã tăng cường đáng kể hiệu quả của quy trình.

Cuộc họp đánh giá chiến lược

Một cuộc họp chính thức đánh giá chiến lược theo định kỳ có vai trò cốt yếu trong quy trình học tập chiến lược của đội ngũ điều hành. Thật không may, phần lớn các cuộc họp của các nhà quản lý tập trung vào các vấn đề hoạt động chứ không phải chiến lược. Chẳng hạn, nhóm điều hành cao cấp của Kenyon Store họp hàng tháng để đánh giá hoạt động của tháng trước. Những cuộc họp này được lên lịch gần thời điểm cuối tháng nhất có thể và thường diễn ra vào sáng thứ bảy để tránh bị gián đoạn.

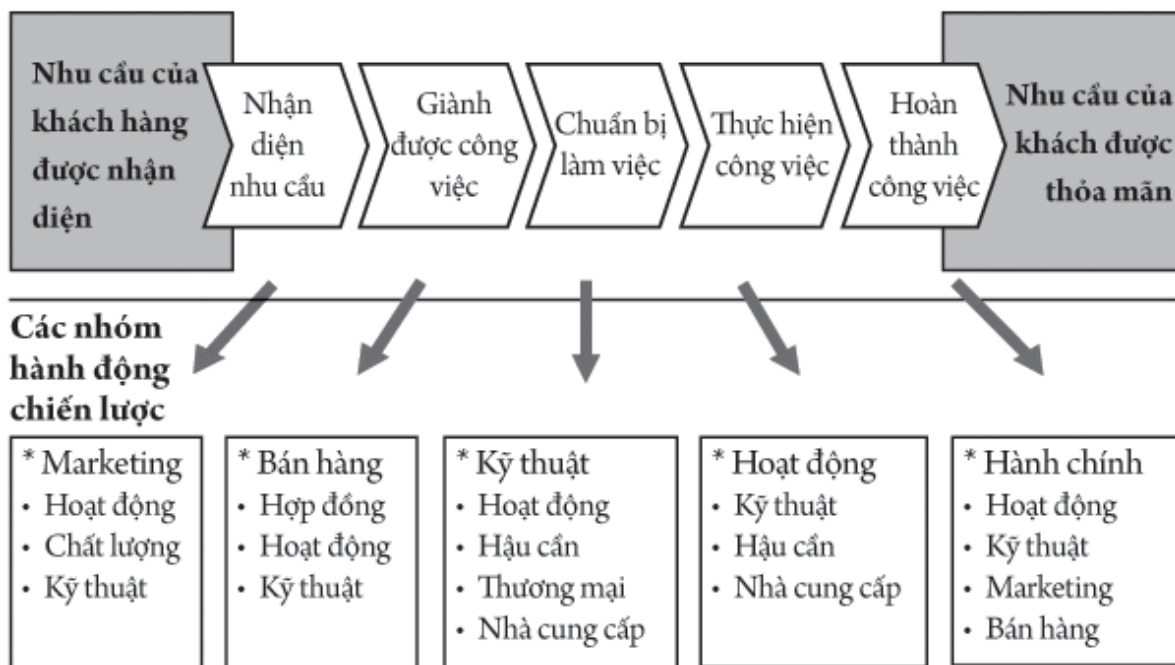
Chương trình nghị sự được tổ chức bởi những người chịu trách nhiệm. Kiểm soát viên (controller) cung cấp báo cáo hàng tháng ngay tại cuộc họp, do đó không ai có cơ hội chuẩn bị trước. Kiểm soát viên bắt đầu cuộc họp bằng việc nhận xét về hiệu quả hoạt động tài chính, sau đó là những bản trình bày từ ba nhà quản lý hàng hóa và giám đốc của bộ phận cửa hàng phân phối lẻ. Mỗi nhà quản lý đánh giá hiệu quả hoạt động của phòng ban mình phụ trách. 65% thời gian cuộc họp diễn ra theo hình thức truyền đạt một chiều như vậy. 35% thời gian còn lại được dành cho thảo luận theo nhóm, đây là phần tất cả các nhà quản lý rõ ràng đều cảm thấy có giá trị nhất của buổi họp. Tuy nhiên, trong quãng thời gian tương tác này, tiêu điểm lớn nhất nhằm vào một số vấn đề ngắn hạn được nêu ra trong các báo cáo hoạt động (chẳng hạn, làm thế nào để đảm bảo sự “mới mẻ” trong bố trí cửa hàng, hay làm thế nào để người mua giao hàng đúng giờ hơn). Chỉ

10% thời gian họp tập trung vào các vấn đề liên quan tới các hệ quả chiến lược dài hạn, như tạo ra cam kết về chất lượng mạnh mẽ hơn trong toàn doanh nghiệp. Vì các cuộc họp được thiết kế như một buổi đánh giá hiệu quả hoạt động ở góc độ rộng và cân bằng, không có vấn đề phi tài chính nào được quá năm phút để thảo luận. Những người tham dự tổng kết cuộc họp bằng cách đưa ra một danh sách 7 chủ điểm cần theo dõi liên quan tới việc cải thiện hiệu quả hoạt động ngắn hạn.

Rõ ràng là cuộc họp này tập trung vào các vấn đề liên quan tới kiểm soát hoạt động, hay nhiều hơn là kiểm soát quản lý. Mục đích của cuộc họp nhằm theo dõi hiệu quả hoạt động so với kế hoạch và khởi động các hành động ngắn hạn cho phép đưa tổ chức quay trở lại phù hợp với kế hoạch. Với những tiêu chí như vậy, hoàn toàn có thể coi cuộc họp đã thành công. Nó duy trì tinh thần giải quyết vấn đề theo nhóm giữa các thành viên của nhóm điều hành. Đa phần sự giáo dục xuyên chức năng diễn ra khi các nhà quản lý từ các bộ phận khác nhau của tổ chức và các chuyên gia, những người chịu trách nhiệm về các chức năng khác nhau đánh giá kế hoạch và kết quả của nhau. Thêm vào đó, hai phần ba thời lượng cuộc họp được dành cho các chủ đề phi tài chính. Về mặt tiêu cực, phần lớn cuộc họp chỉ là quá trình lắng nghe thụ động; hầu như không có nhiều hành động giải quyết vấn đề theo nhóm. Chương trình nghị sự của cuộc họp được cấu trúc theo các trách nhiệm của từng bộ phận chức năng chứ không theo các chủ điểm chiến lược cần có được một giải pháp với sự tham gia từ nhiều hơn một bộ phận.

Hình 11-5. Sử dụng các nhóm xuyên chức năng để thúc đẩy giải quyết vấn đề ở cấp độ điều hành

Chuỗi giá trị của Echo Engineering



* Nhận diện nhóm lãnh đạo

Điều đáng nói ở đây là cuộc họp quản lý hàng tháng này hoạt động rất tốt cho việc kiểm soát hoạt động và quản lý. Nhưng vì nó là cuộc họp duy nhất mà các nhà điều hành của Kenyon sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động, những hạn chế của nó xuất phát từ sự thiếu sót, chứ không phải từ nội dung họp. Thứ còn thiếu ở đây là một quy trình để học hỏi xem liệu chiến lược của tổ chức có phù hợp và được triển khai hiệu quả hay không.

Phần lớn các công ty tiếp tục hoạt động giống như Kenyon Store. Trước khi tiếp nhận *thẻ điểm cân bằng* như một hệ thống quản lý, những cuộc họp hàng quý tại FMC Corporation giữa các nhà điều hành của tập đoàn và ban quản lý các công ty thành viên hoạt động tự chủ đặt trọng tâm vào phân tích kết quả tài chính của giai đoạn gần nhất. Hàng tá nhà quản lý từ các công ty thành viên tham dự cuộc họp, phần lớn ngồi vòng quanh phía ngoài trong phòng họp, sẵn sàng

cho trường hợp họ cần phải giải trình về sự chênh lệch của một khoản nào đó trong số hơn một trăm dòng khoản mục trong các báo cáo tài chính hàng quý. Việc thảo luận tập trung vào hiệu quả hoạt động trong quá khứ và đưa ra giải thích tại sao không đạt được các mục tiêu tài chính.

Tựu trung lại, các bản đánh giá định kỳ của hầu hết các tổ chức đều tập trung đánh giá xem hiệu quả hoạt động trong giai đoạn gần đó có phù hợp với kế hoạch hoạt động ngắn hạn cụ thể về ngân sách hàng năm hay không. Các cuộc họp này đánh giá số liệu thống kê tài chính hàng tháng hoặc hàng quý, thảo luận các kết quả và quy trình mang tính chiến thuật ngắn hạn. Hầu như không có thời gian dành cho việc phản ánh xem liệu chiến lược của tổ chức có tiến triển như kỳ vọng không; liệu các môi trường cạnh tranh, thị trường và công nghệ còn phù hợp với kế hoạch chiến lược không; và liệu việc cung cấp đầy đủ nguồn lực cho việc hoàn tất kế hoạch chiến lược có diễn ra liên tục không. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, cơ hội dành cho học tập chiến lược đều bị lãng quên ở phần lớn doanh nghiệp.

Ngược lại, bằng việc sử dụng *thẻ điểm cân bằng* làm nền tảng cho hệ thống quản lý của mình, FMC giờ đây đã có một quy trình hoàn toàn mới cho việc đánh giá hàng quý. Sự thay đổi về tiêu điểm diễn ra rất triệt để. Lãnh đạo công ty thành viên thông báo trước với các nhà điều hành tập đoàn về bất cứ sai biệt quan trọng nào so với kế hoạch tài chính. Thường thì vấn đề này được giải quyết trước khi diễn ra cuộc họp. Những cuộc họp trực tiếp chỉ có sự tham gia của ba người từ tập đoàn và ba hoặc bốn nhân sự chủ chốt từ công ty thành viên. Và cuộc thảo luận diễn ra tại mọi buổi họp đều tập trung vào chiến lược – liệu công ty có đạt được các mục tiêu ngắn hạn không, liệu các mục tiêu dài hạn của công ty có được nhận thấy không, và liệu có cần thực hiện thay đổi nào về chiến lược không.

Để các buổi họp đánh giá chiến lược (strategic review meeting) đạt hiệu quả, chúng cần được tách riêng khỏi các cuộc họp đánh giá hoạt động (operational review meeting) cả về thời gian và địa điểm. Tương tự như vậy, các cuộc họp hàng tháng thích hợp cho việc đánh giá hoạt động, trong khi việc đánh giá chiến lược có vẻ thích hợp hơn

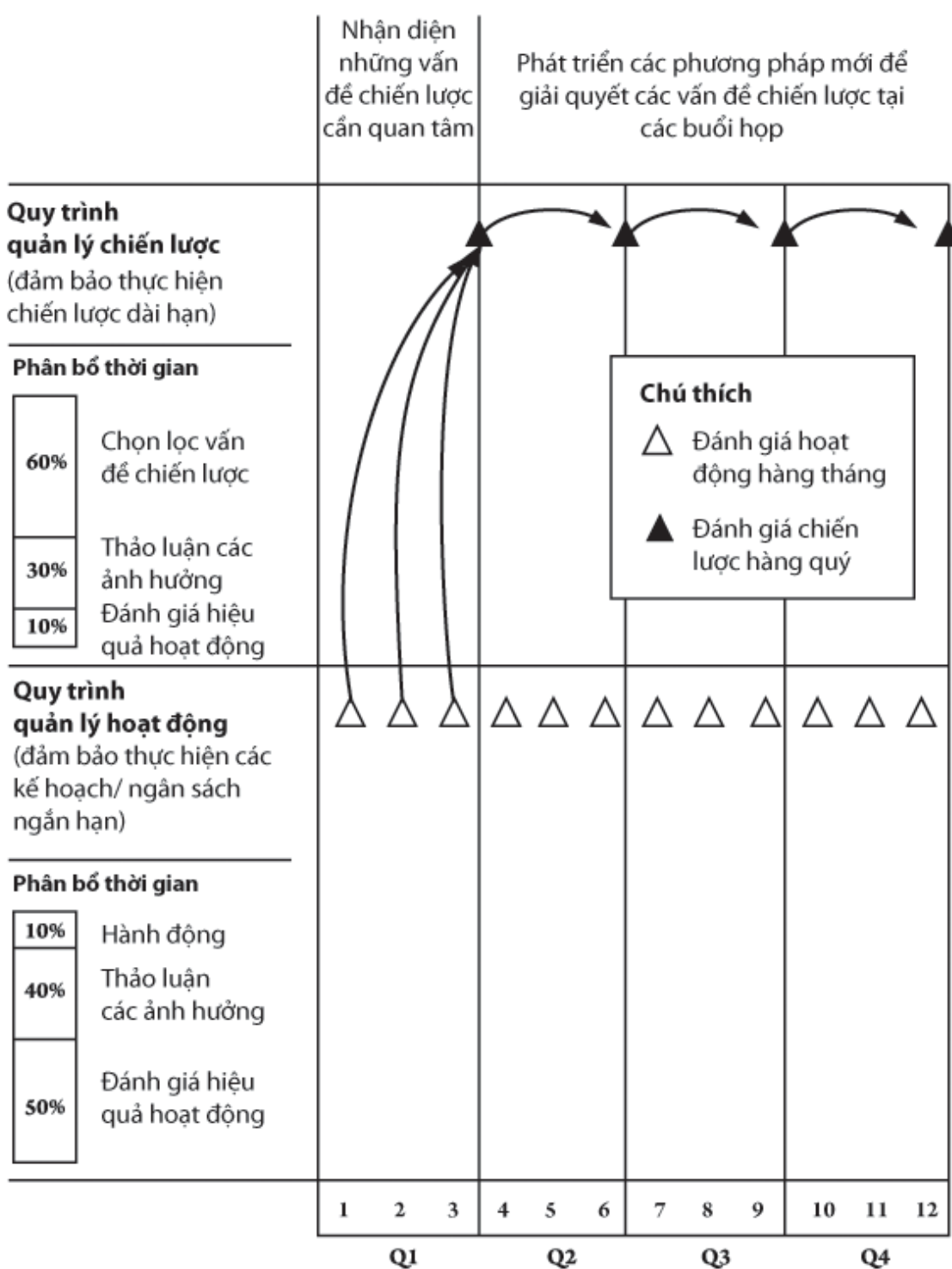
với các buổi họp hàng quý. Các nhân tố chiến lược như thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, việc giới thiệu sản phẩm mới, và năng lực của nhân viên có thể không có sự thay đổi có ý nghĩa theo từng tháng. Đánh giá theo từng quý cũng cho phép có được phản ảnh rõ ràng hơn về xu thế, về các nhân tố thúc đẩy chiến lược và mối tương quan với kết quả thu được. Cuộc họp đánh giá chiến lược hàng quý cần tập trung vào các vấn đề chứ không phải hiệu quả hoạt động của từng bộ phận chức năng, với mục đích điều chỉnh chiến lược và quá trình thực hiện chiến lược.

Việc nhận diện các vấn đề chiến lược cần được khảo sát và làm rõ hơn nữa đã khép lại vòng chu trình của quy trình học tập chiến lược. Những bản đánh giá hàng quý trở thành các cơ hội để học hỏi về sự đúng đắn của chiến lược cũng như việc chiến lược đã được thực hiện tốt đến mức nào. Chẳng hạn, một buổi họp đánh giá chiến lược tại Metro Bank đã phát hiện ra số trường hợp khách hàng phàn nàn về chất lượng phục vụ tăng lên đáng kể. Tuy vậy, các số liệu thống kê về chất lượng nội bộ lại không xác nhận mức tăng này. Một nhóm xuyên chức năng được thành lập để phân tích vấn đề và đưa ra một giải pháp. Theo cách này, chiến lược vừa được thẩm định vừa được điều chỉnh. Thông thường trong lần đánh giá hàng quý, các nhà điều hành điều chỉnh chiến lược đang áp dụng; họ không đưa ra những hướng tiếp cận mới mang tính cách mạng.

Hiệu quả của quy trình học tập có thể được tăng cường hơn nữa thông qua việc kết nối các cuộc họp đánh giá hoạt động và chiến lược. Như minh họa ở hình 11-6, quy trình đánh giá hoạt động, tuy tập trung vào ngắn hạn, vẫn thường xuyên nhận diện ra các chủ điểm có ảnh hưởng dài hạn. Một cuộc họp đánh giá hiệu quả hoạt động tại Kenyon Stores phát hiện ra ba nhà quản lý nhân hàng đều gặp phải những vấn đề tương tự với hiệu quả hoạt động không đáng tin cậy của các đầu mối bán hàng về chất lượng và độ tin cậy. Vấn đề về các liên kết của công ty với các đầu mối bán hàng chủ chốt có quy mô rộng hơn nhiều so với mức độ có thể giải quyết được một cách hiệu quả trong cuộc họp đánh giá hoạt động hàng tháng. Thay vào đó, vấn đề này được đưa vào chương trình nghị sự của cuộc họp đánh giá chiến lược hàng quý. Tương tự như vậy, có những chủ điểm xuất hiện trong

quá trình đánh giá chiến lược đòi hỏi được thực hiện tốt hơn ở khâu hoạt động. Sau đó, những vấn đề này có thể được đưa vào chương trình nghị sự hàng tháng trong các cuộc họp bàn về hoạt động để đảm bảo rằng công ty nhanh chóng đáp ứng được. Mối liên hệ giữa đánh giá hoạt động và chiến lược cho phép những vấn đề như vừa nêu ở trên được nhận diện và xử trí ngay khi xuất hiện để cả chiến lược lẫn các hoạt động có thể diễn ra một cách phù hợp.

Hình 11-6. Các quy trình quản lý về mặt hoạt động (vận hành) và về mặt chiến lược tách biệt nhưng có liên quan với nhau



Học tập thường xuyên về chiến lược thông qua phản hồi vòng kép

Tiếp xúc trực tiếp tại các cuộc họp đánh giá chiến lược rõ ràng là một nhân tố quan trọng trong các quy trình xây dựng nhóm và giải quyết vấn đề cho học tập chiến lược. Nhưng gần một nửa thời gian cho một buổi họp thông thường vẫn dành cho ai đó đánh giá và giải thích về những con số. Công nghệ mới có thể tăng cường quy trình học tập chiến lược, bằng cách chuyển từ học tập phụ thuộc vào sự kiện (tại các cuộc họp đánh giá chiến lược hàng quý) thành quy trình học tập thường xuyên. Các công nghệ phần mềm nhóm như Lotus Notes cho phép một nhóm cụ thể các cá nhân làm việc thường xuyên về các chủ đề cùng quan tâm và cùng chịu trách nhiệm. Một số nhóm điều hành đã bắt đầu sử dụng cách tiếp cận dựa trên công nghệ cho công tác quản lý. *Thẻ điểm cân bằng* cung cấp một cơ hội hoàn hảo để áp dụng công nghệ này như minh họa trong hình 11-7.

Trong phương pháp tiếp cận học tập thường xuyên, việc báo cáo một chiều các con số có thể được loại bỏ khỏi cuộc họp của nhóm. Các báo cáo được đưa lên mạng để bất cứ ai cũng có thể xem xét lúc nào thuận tiện. Mạng cho phép đối thoại liên tục về các con số và ý nghĩa của chúng, nhờ đó thời gian họp chung của nhóm điều hành có thể tập trung nhiều hơn vào các vấn đề và làm sáng tỏ chúng.

Chúng tôi thậm chí có thể hình dung ra một quy trình chính thống hơn, trong đó người ta sử dụng các bảng chứng được xem xét trong cuộc họp đánh giá chiến lược hàng quý để thử nghiệm, học hỏi và nâng cấp chiến lược. Chẳng hạn, giả sử rằng tại Metro Bank, trong một cuộc họp hàng quý các nhà điều hành nhận thấy mức độ tăng trưởng sức mua của khách hàng với các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng mới – một thước đo quan trọng trong khía cạnh khách hàng – đang thấp hơn kỳ vọng. Với các mối quan hệ nhân quả được chỉ ra cụ thể trong thẻ điểm cân bằng, các nhà quản lý có thể bắt đầu nhìn lại để đánh giá xem các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động đã đạt được mục tiêu chưa. Các sản phẩm dịch vụ mới dự kiến và các dịch vụ đã sẵn có cho khách hàng chưa? Đội ngũ nhân viên đã được huấn luyện về thị trường và việc bán những sản phẩm và dịch vụ mới này chưa?

Các hệ thống thông tin đã sẵn sàng chưa, để cho phép các nhân viên nhận diện các ứng cử viên khách hàng tiềm năng cho những sản phẩm và dịch vụ mới và cung cấp thông tin về các mối quan hệ đang hiện hữu giữa khách hàng với ngân hàng cũng như những yêu cầu dự kiến của họ với các sản phẩm tài chính mới? Nếu một hay nhiều nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động không đạt được mục tiêu của mình, thì việc không đạt được hiệu quả hoạt động kỳ vọng với một thước đo kết quả (sức mua của khách hàng với các sản phẩm và dịch vụ mới) có thể được quy trách nhiệm cho hiệu quả triển khai hoạt động tồi. Từ đó có thể lập các kế hoạch để khắc phục những sai sót này trong giai đoạn tiếp theo. Đây là một ví dụ rõ rệt cho phản hồi vòng đơn. Các nhà quản lý quan sát những sai biệt so với kế hoạch dự định và tiến hành các hành động để đưa tổ chức trở lại tiến trình chiến lược đã được đề ra.

Hình 11-7. Quy trình đánh giá chiến lược cho tương lai

Hiện tại (học tập theo biến cố)	Tương lai (học tập liên tục)	
Cuộc họp đánh giá hàng quý	Giữa các cuộc họp <i>(quy trình học tập liên tục được tạo điều kiện thuận lợi qua mạng lưới phần mềm nhóm nơi các nhà quản lý có thể đánh giá và thảo luận về hiệu quả hoạt động)</i>	Họp đánh giá chiến lược hàng quý
Đánh giá các vấn đề chiến lược (10%)	<ul style="list-style-type: none"> Cung cấp đầu vào cho các vấn đề chiến lược đang được thảo luận. 	Đánh giá các vấn đề chiến lược (60%)
Triển khai thảo luận các ảnh hưởng (40%)	<ul style="list-style-type: none"> Thảo luận về hiệu quả hoạt động. Giải thích các bất thường. Đưa ra giải pháp. Nhận diện các vấn đề. Nhận diện các vấn đề chiến lược để thảo luận trong cuộc họp nhóm tiếp theo 	
Đánh giá hiệu quả hoạt động (50%)	<ul style="list-style-type: none"> Đánh giá các dữ liệu về hiệu quả hoạt động (có sẵn trên mạng) 	
		Triển khai thảo luận các ảnh hưởng (30%)
		Đánh giá hiệu quả hoạt động (10%)

Nhưng giả dụ rằng các dữ liệu cho thấy đội ngũ nhân viên và các nhà quản lý của tổ chức đã đáp ứng hoàn hảo ở góc độ các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động – nhân viên đã được đào tạo lại về kỹ năng, hệ thống thông tin đã sẵn sàng, các sản phẩm và dịch vụ tài chính mới đã được phát triển và giới thiệu đúng thời hạn. Giờ thì việc không đạt được những kết quả kỳ vọng – doanh số bán cao hơn cho nhiều dạng sản phẩm – là một tín hiệu quan trọng: lý thuyết làm cơ sở cho chiến lược khách hàng mục tiêu của Metro Bank có thể không

phù hợp. Các nhà quản lý cần nhìn nhận những bằng chứng phủ nhận này một cách nghiêm túc bằng cách xúc tiến một quy trình học tập qua phản hồi vòng kép. Họ cần phải thảo luận tích cực để đánh giá những giả thiết chung của họ về điều kiện thị trường, các tập hợp giá trị dự kiến cho các đối tượng khách hàng mục tiêu, hành vi của đối thủ cạnh tranh, và năng lực nội bộ. Một cuộc thảo luận như vậy có thể dẫn tới việc khẳng định lại chiến lược hiện tại, nhưng đồng thời dẫn tới cả cả sự cần thiết để điều chỉnh các cột mốc, đại diện cho các mối quan hệ liên thông mang tính định lượng giữa các thước đo chiến lược trên thẻ điểm cân bằng. Trong trường hợp này, các nhà quản lý vẫn tiếp tục tin tưởng vào lý thuyết kinh doanh hiện hành của doanh nghiệp, nhưng thiết lập một tập hợp các mối quan hệ năng động khác. Theo một cách khác, và rất có thể có ý nghĩa hơn nhiều, các bản đánh giá chiến lược tích cực có thể cho thấy chiến lược của đơn vị kinh doanh không đúng đắn, cần được thay đổi dựa trên cơ sở những hiểu biết mới về điều kiện thị trường, sở thích của khách hàng, và các năng lực nội bộ. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, quá trình thu thập dữ liệu, kiểm tra giả thiết, phản ánh, học tập chiến lược, và thích ứng đóng vai trò nền tảng cho việc triển khai thành công chiến lược kinh doanh. Năng lực tạo điều kiện cho học tập chiến lược ở cấp độ quản lý khiến *thẻ điểm cân bằng* trở thành hòn đá tảng cho một hệ thống quản lý chiến lược.

Cho dù các nhà quản lý có khẳng định lại chiến lược hiện tại và chỉ điều chỉnh ý kiến đánh giá của họ về tốc độ và tầm quan trọng của mối quan hệ nhân quả, hay họ thực hiện sửa đổi chiến lược hoặc áp dụng một chiến lược hoàn toàn mới, thẻ điểm cũng đã thành công trong việc thúc đẩy một quá trình học tập chiến lược (phản hồi vòng kép) giữa các nhà điều hành chủ chốt về tính thực tế và hiệu lực của chiến lược họ đang áp dụng. Các nhà điều hành có thể sử dụng quá trình học hỏi này để quay trở lại quy trình khởi động việc triển khai thẻ điểm, cập nhật tầm nhìn và chiến lược của họ, và biến chiến lược đã cập nhật thành một tập hợp các mục tiêu và thước đo được điều chỉnh phù hợp cho năm tiếp theo.

TÓM TẮT

Năng lực học tập của tổ chức ở cấp độ điều hành – mà chúng tôi đề cập đến bằng khái niệm học tập chiến lược (strategic learning) – có lẽ là khía cạnh mang tính cách tân nhất của *thẻ điểm cân bằng*. Học tập chiến lược đem đến lợi ích thích đáng cho những ai học cách sử dụng thẻ điểm như một hệ thống quản lý chiến lược. Quy trình bắt đầu bằng việc làm rõ tầm nhìn chung mà toàn bộ tổ chức đang nỗ lực hướng tới. Việc sử dụng các thước đo làm ngôn ngữ diễn đạt giúp chuyển đổi các khái niệm phức tạp và thường rất mơ hồ thành những ý tưởng chính xác hơn cho phép liên kết, huy động mọi cá nhân hành động hướng tới đạt được các mục đích mà tổ chức đề ra. Việc nhấn mạnh vào quá trình xây dựng các mối quan hệ nhân quả trên thẻ điểm tạo ra phương thức suy nghĩ năng động về các hệ thống. Nó cho phép các cá nhân tại những bộ phận khác nhau của tổ chức hiểu cách thức các thành phần được ghép nối với nhau và vai trò của họ có ảnh hưởng thế nào tới những người khác. Điều này tạo thuận lợi cho việc định nghĩa các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động và các sáng kiến có liên quan, những thứ không chỉ đo lường mà còn khuyến khích sự thay đổi. Cuối cùng, cách tiếp cận kể trên cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập theo nhóm. Thẻ điểm cần phải do một nhóm quản lý phát triển và sử dụng để theo dõi hiệu quả hoạt động của công việc kinh doanh. Vì thẻ điểm định nghĩa học thuyết kinh doanh làm cơ sở cho chiến lược, cho nên việc theo dõi hiệu quả hoạt động có thể được thực hiện dưới hình thức thử nghiệm giả thiết và học tập qua phản hồi vòng kép. Chúng tôi cảm thấy quy trình học tập và điều chỉnh chiến lược này có vai trò nền tảng cho việc triển khai thành công chiến lược kinh doanh.

[1]. Có thể xem R.N.Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Boston: Harvard Business School, 1965).

[2]. Để tìm các bài luận sâu về học tập thông qua phản hồi chu trình đơn và kép trong các quy trình quản lý, xem C.Argyris, *Reasoning, Learning, and Action* (San Francisco: Jossey – Bass, 1982); *Strategy, Change and Defensive Routines* (New York: Harper&Row, 1985); và “Teaching Smart People How to Learn,” *Harvard Business Review* (May-June 1991): 99 – 109.

[3]. Xem H.Mintzberg, “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review* (July – August 1987): 66 – 75; và “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management,” *Strategic Management Journal* (November – December 1990): 171 – 195; cũng như Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 18 – 21.

[4]. David Garvin, “Building a Learning Organization,” *Harvard Business Review* (July – August 1993): 78 – 91.

[5]. Jon R. Katzenbach và Douglas K.Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

tions */ ol {margin-bottom:0in;} ul {margin-bottom:0in;} -->

Chương XII

TRIỂN KHAI MỘT CHƯƠNG TRÌNH QUẢN LÝ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

*“Tôi cố gắng nói với sếp của tôi rằng một thẻ điểm cân bằng
đề cập đến quản lý chứ không phải đo lường”*

Vị giám đốc điều hành (CEO) đã yêu cầu nhà quản lý này dẫn dắt một nhóm hành động gồm các nhân sự quản lý cấp trung có nhiệm vụ phát triển *thẻ điểm cân bằng* cho bộ phận. Nhà quản lý cảm thấy nỗ lực của họ chắc chắn sẽ thất bại, vì vị CEO nhìn nhận thẻ điểm như một nỗ lực hẹp nhằm cải thiện hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức, chứ không phải như một phương thức mới để quản lý kinh doanh.

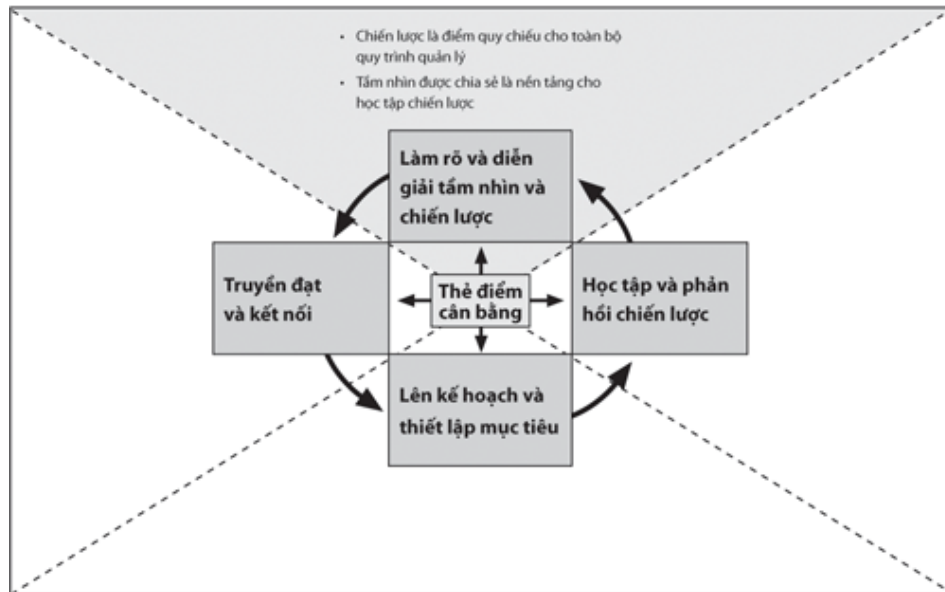
Kinh nghiệm của chúng tôi hoàn toàn tương đồng và khẳng định mỗi quan ngại của nhà quản lý này. Mục đích của một dự án thẻ điểm không phải nhằm phát triển một tập hợp thước đo mới. Đo lường – cách thức chúng ta mô tả kết quả và mục tiêu – thực sự là một công cụ tạo động lực và đánh giá rất mạnh. Nhưng khung đo lường trong *thẻ điểm cân bằng* cần phải được triển khai để phát triển một hệ thống quản lý mới. Sự khác biệt giữa một tập hợp thước đo và một hệ thống quản lý rất tinh tế nhưng lại cực kỳ quan trọng. Hệ thống đo lường chỉ là một phương tiện để đạt được một mục đích quan trọng hơn – một hệ thống quản lý chiến lược giúp các nhà điều hành triển khai và thu được phản hồi về chiến lược của họ. Chúng tôi đã nhận thấy các nhà điều hành cao cấp huy động sức mạnh của khung đo lường trong *thẻ điểm cân bằng* để tạo ra những thay đổi dài hạn cho tổ chức.

Các quy trình và chương trình quản lý được xây dựng xung quanh các bộ khung. Những hệ thống quản lý truyền thống được xây dựng quanh một bộ khung tài chính, thường là mô hình ROI (thu nhập trên vốn đầu tư) do DuPont khởi xướng từ đầu thế kỷ XX. Bộ khung tài chính hoạt động tốt chừng nào các thước đo tài chính còn có thể nắm bắt được đa số các hoạt động tạo nên giá trị gia tăng diễn ra trong từng quý hoặc

hàng năm. Bộ khung này trở nên ít giá trị hơn khi ngày càng nhiều hoạt động của tổ chức liên quan đến việc đầu tư vào mối quan hệ, công nghệ, năng lực. Các hạng mục đầu tư này không thể được đánh giá được bằng mô hình tài chính chi phí lịch sử (historical-cost financial model). Các tổ chức sử dụng *thẻ điểm cân bằng* vì nó vẫn duy trì sự tập trung vào các kết quả tài chính ngắn hạn, đồng thời nhìn nhận giá trị của việc xây dựng các tài sản vô hình và năng lực cạnh tranh.

Thẻ điểm cung cấp một công cụ mới cho các nhà điều hành cao cấp để hướng tổ chức của họ tập trung vào các chiến lược cho thành công dài hạn, một nhiệm vụ quan trọng mà cho tới gần đây vẫn rất khó hoàn thành. Từ việc nhận diện các mục tiêu quan trọng nhất mà tổ chức cần phải tập trung chú ý và huy động nguồn lực, thẻ điểm cung cấp một khung cho hệ thống quản lý chiến lược thực hiện việc tổ chức các vấn đề, thông tin, cũng như một loạt các quy trình quản lý quan trọng (xem hình 12-1). Như minh họa ở Phần 2, mỗi thành phần của hệ thống quản lý chiến lược này có thể được liên kết với các mục tiêu chiến lược. Những mục tiêu đặt ra cho các khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, cùng đội ngũ nhân viên và các hệ thống được kết nối với việc đạt được hiệu quả hoạt động tài chính dài hạn. Các mục đích của phòng ban, nhóm và cá nhân được kết nối với việc đạt được hiệu quả hoạt động chiến lược. Việc phân bổ nguồn lực, các sáng kiến chiến lược, ngân sách hàng năm bị chiến lược chi phối. Những cuộc đánh giá quản lý (management reviews) trở thành cơ hội cho phản hồi và học tập về chiến lược. *Thẻ điểm cân bằng* không loại bỏ vai trò của đo lường tài chính trong một hệ thống quản lý. Nhưng nó đưa việc đo lường tài chính vào một hệ thống quản lý cân bằng hơn, cho phép liên kết hiệu quả hoạt động ngắn hạn với các mục tiêu chiến lược dài hạn.

Hình 12-1. Sử dụng *thẻ điểm cân bằng* làm chiến lược khung cho hành động

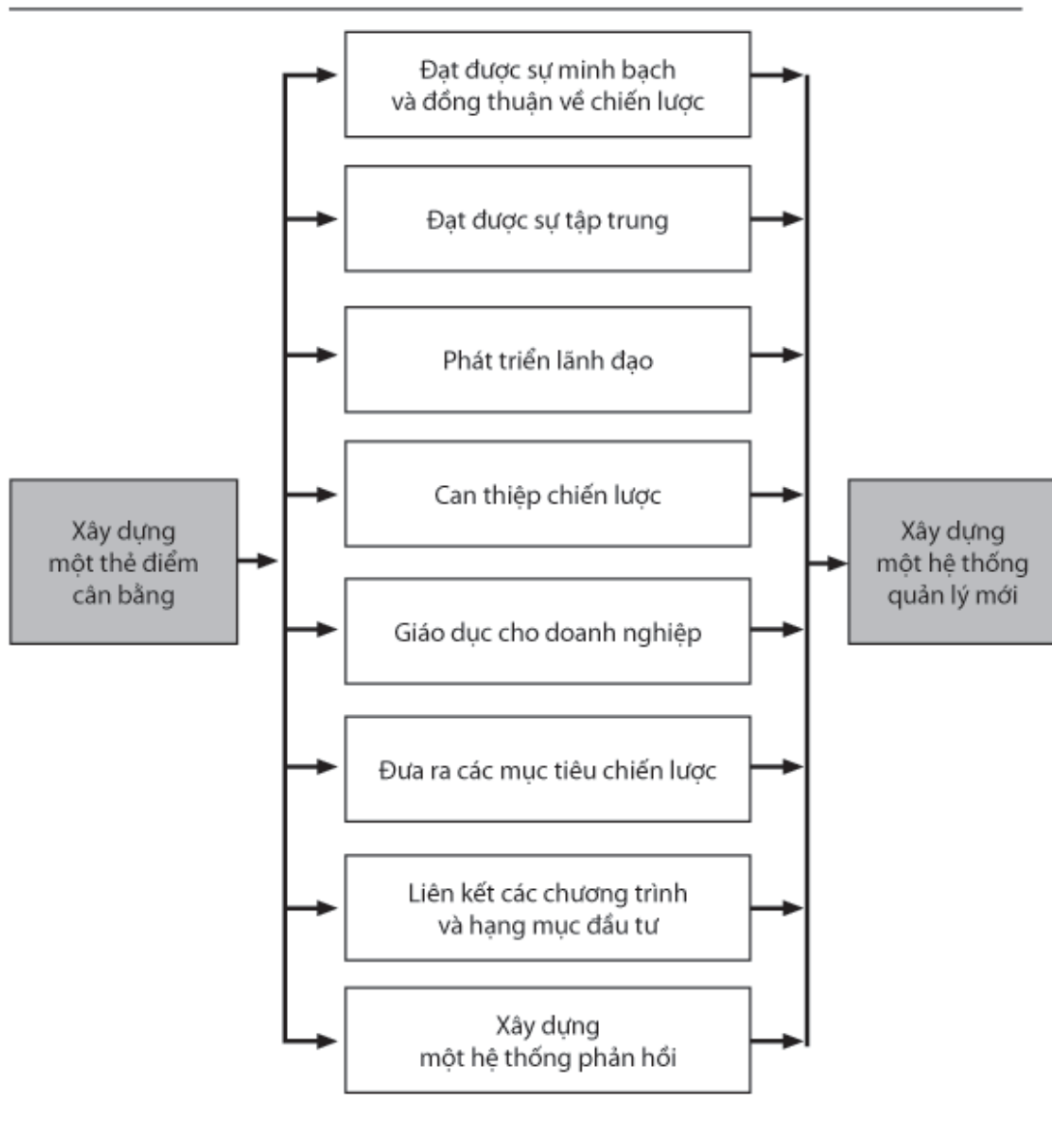


PHÁT ĐỘNG CHƯƠNG TRÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Các tổ chức phát động chương trình thẻ điểm vì nhiều lý do khác nhau (xem hình 12-2). Một số ví dụ về những lý do căn bản do một số công ty nhất định mà chúng tôi quen biết đưa ra sẽ xuất hiện ở phần Phụ lục. Hãy chú ý rằng không có nguyên nhân nào trình bày trong hình 12-2 chỉ đơn thuần liên quan tới việc cải thiện hệ thống đo lường. Mỗi lý do là một phần của một mục tiêu bao quát rộng lớn – huy động tổ chức tổ chức theo hướng đi chiến lược mới.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các CEO đã sử dụng *thẻ điểm cân bằng* cho một mục đích chiến lược cụ thể. Và trong từng trường hợp, việc thực hành thẻ điểm ban đầu đã hoàn tất mục đích đó. Nhưng không ở công ty nào *thẻ điểm cân bằng* tiếp tục chỉ tập trung vào mục đích khởi điểm đó. Thay vào đó, ứng dụng đầu tiên dường như đã khởi động một quy trình thay đổi đi xa hơn rất nhiều so với ý định xây dựng một thẻ điểm ban đầu. Trong vòng một năm sau khi khởi động việc thiết lập thẻ điểm, mỗi tổ chức đều đang sử dụng thẻ điểm làm cơ sở nền tảng cho hệ thống quản lý của mình.

Hình 12-2. Phần lớn công ty giới thiệu thẻ điểm để thúc đẩy từng thành phần đơn lẻ của quy trình quản lý



ĐỘNG LỰC: HUY ĐỘNG TỔ CHỨC

Một hệ thống quản lý không xuất hiện ngay lập tức. Do phạm vi, mức độ phức tạp và ảnh hưởng của nó, một hệ thống quản lý cần được thực hiện từng bước theo thời gian. Cách tiếp cận này là thích hợp hơn cả, vì khi mỗi nhân tố của hệ thống được thay đổi hay đưa vào, CEO có cơ hội để giải phóng toàn bộ tổ chức khỏi các quy trình trước đây và gửi tới họ một thông điệp về quy trình mới. Nếu mỗi thay đổi được liên kết

với một thông điệp vững chắc – chẳng hạn như một chiến lược mới cho tổ chức – thì mỗi thay đổi sẽ củng cố và xây dựng trên những thay đổi trước đó. Khi *thẻ điểm cân bằng* được sử dụng làm khung tổ chức trung tâm cho hệ thống quản lý mới, mọi thay đổi có thể trở nên vững chắc và liền mạch. Kết quả thu được có thể rất ấn tượng, như những gì đã diễn ra tại National Insurance.

Chúng ta đã đề cập tới National Insurance lần đầu ở chương 7. Hãy nhớ lại nhóm quản lý mới, được tập đoàn mẹ đưa tới nhằm xoay chuyển một tình trạng kinh doanh ảm đạm, đi tới kết luận rằng National cần tập trung vào những chuyên ngành hẹp, nơi đội ngũ nhân viên hiện có đang sở hữu trình độ tinh thông đặc biệt và lợi thế đáng kể. Tuy nhiên, những cố gắng ban đầu nhằm truyền đạt sự thay đổi về chiến lược tới toàn tổ chức không tạo ra được ảnh hưởng đáng kể. Phần lớn nhân sự của tổ chức không hiểu được tầm nhìn mới – họ nghĩ họ vốn dĩ đã là các chuyên gia. Đến lúc này, nhóm quản lý phát động quá trình phát triển *thẻ điểm cân bằng* của National, một động thái tất yếu dẫn tới một chuỗi hành động (xem hình 12-3) cuối cùng đã chuyển đổi thành công National thành một công ty bảo hiểm làm ăn có lãi.

Hình 12-3. Sử dụng hệ thống quản lý để chỉ đạo quá trình thay đổi

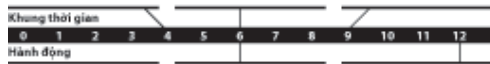
2A Truyền đạt sứ các nhà quản lý cấp trung: ba cấp cao nhất của đội ngũ quản lý (100 người) được tập hợp để tìm hiểu và thảo luận về chiến lược mới. Thẻ điểm cân bằng là phương tiện truyền đạt (tháng thứ 4-5)

2B Phát triển thẻ điểm của đơn vị kinh doanh: 50 dụng thẻ điểm của tập đoàn làm khuôn mẫu, mỗi đơn vị kinh doanh chuyển hóa chiến lược của mình thành thẻ điểm của riêng họ (tháng thứ 6-9)

4 Đánh giá các thẻ điểm của đơn vị kinh doanh: CEO và nhóm điều hành đánh giá các thẻ điểm của từng đơn vị kinh doanh. Quá trình đánh giá cho phép CEO tham gia một cách có ý thức vào việc định hình chiến lược cho đơn vị kinh doanh (tháng thứ 9-11)

6B Thiết lập các mục tiêu hiệu quả hoạt động của từng cá nhân: Ba cấp quản lý cao nhất liên kết các mục tiêu cá nhân cùng như hình thức khen thưởng vào thẻ điểm của mình (tháng thứ 13 - 14)

9 Thực hiện đánh giá chiến lược hàng năm: Vào đầu năm thứ ba, chiến lược ban đầu đã đạt được, chiến lược của tập đoàn cần được cập nhật. Hội đồng quản trị lập danh sách 10 vấn đề chiến lược. Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược được yêu cầu trình bày quan điểm của mình cho mỗi vấn đề, như là bước khởi động để cập nhật chiến lược và thẻ điểm của mình (tháng thứ 25 - 26)



1 Làm rõ tầm nhìn: Mười thành viên của một nhóm điều hành mới được thành lập làm việc cùng nhau trong ba tháng. Một thẻ điểm cân bằng được phát triển để biến tầm nhìn chung thành chiến lược được hiểu rõ và có thể truyền đạt. Quá trình giúp xây dựng sự đồng thuận và cam kết với chiến lược.

3A Loại bỏ các khoản đầu tư không mang tính chiến lược: Thẻ điểm của tập đoàn, thông qua việc làm rõ các ưu tiên chiến lược, nhận diện những chương trình đang hoạt động mà không đóng góp vào chiến lược (tháng thứ 6)

3B Khởi động các chương trình thay đổi ở cấp tập đoàn: Thẻ điểm của tập đoàn xác định sự cần thiết của các chương trình thay đổi xuyên quan các SBU. Chúng được khởi động khi các đơn vị kinh doanh chuẩn bị thẻ điểm của mình (tháng thứ 6)

5 Hoàn thiện tầm nhìn: Việc đánh giá thẻ điểm của các đơn vị kinh doanh xác định ra một số vấn đề xuyên qua các đơn vị kinh doanh chưa được đưa vào chiến lược ban đầu của tập đoàn. Thẻ điểm của tập đoàn được cập nhật (tháng thứ 12)

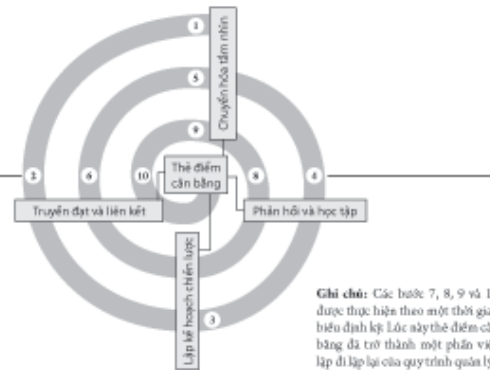
6A Truyền đạt thẻ điểm cân bằng tới toàn công ty: Vào cuối một năm, khi các nhóm quản lý đã quen với cách tiếp cận chiến lược, thẻ điểm cân bằng được truyền đạt tới toàn bộ tổ chức (tháng thứ 12 trở đi)



7 Cập nhật kế hoạch và ngân sách dài hạn: Các mục tiêu trong thời hạn 5 năm được thiết lập cho mỗi thuộc địa. Các khoản đầu tư cần thiết được xác định và cấp kinh phí. Năm đầu tiên của kế hoạch năm năm trở thành ngân sách hàng năm (tháng thứ 15-17)

8 Thực hiện đánh giá hàng tháng và hàng quý: Sau khi tập đoàn phê chuẩn thẻ điểm của các đơn vị kinh doanh, một quy trình đánh giá hàng tháng được bổ sung bằng đánh giá hàng quý tập trung nhiều hơn vào các vấn đề chiến lược, được bắt đầu (từ tháng thứ 18 trở đi)

10 Liên kết hiệu quả hoạt động của mỗi người với thẻ điểm cân bằng: Một nhân viên được yêu cầu liên kết các mục tiêu cá nhân của họ tới thẻ điểm cân bằng. Toàn bộ hệ thống khen thưởng của tổ chức được liên kết tới thẻ điểm (tháng thứ 25 - 26)



Người: Robert S.Kaplan và David P.Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (January - February 1996): 78 - 79. In lại có xin phép

Những bước đầu tiên của quá trình triển khai

- § làm rõ tầm nhìn và chiến lược của công ty.
- § truyền đạt chiến lược của tập đoàn,
- § phát động các sáng kiến chiến lược xuyên chức năng, và
- § dẫn tới việc mỗi SBU phát triển chiến lược riêng của mình, phù hợp với chiến lược chung của công ty.

Những bước trên đều diễn ra trong suốt năm đầu tiên.

Quy trình đánh giá của tập đoàn (xem bước 5 hình 12-3) đã tạo ra một số lợi ích chưa từng có tiền lệ. Khi từng SBU phát triển chiến lược cụ thể, họ nhận ra một số vấn đề xuyên chức năng (*liên quan đến nhiều chức năng khác nhau - ND*) chưa được đưa vào thẻ điểm ban đầu của tập đoàn. Chẳng hạn, nhiều SBU nhận ra họ phải hiểu rõ khách hàng hơn và cần thu nhận phản hồi về sự hài lòng của khách hàng. Vì nhiều

SBU bán hàng cho cùng đối tượng khách hàng, nên họ nhận ra cơ hội phát triển một quy trình kinh doanh mới, một cách tiếp cận tổng hợp về bán hàng hướng tới các phân khúc thị trường mục tiêu. Kinh nghiệm này là một ví dụ rất hay về trường hợp chiến lược xuất hiện từ bên trong tổ chức, như Mintzberg và Simons đã bàn luận (xem chương 11). Sự hình thành chiến lược từ dưới lên trên ở cấp độ SBU, trong khuôn khổ các điều kiện đã được xác lập ở cấp độ công ty, dẫn tới một cách tiếp cận hoàn toàn mới để hoàn thành chiến lược của SBU. Một vài sáng kiến chiến lược như vậy xuất hiện từ các SBU, rồi sau đó được tích hợp vào thể điểm của tập đoàn đã được cập nhật.

Ngay sau khi thể điểm của họ được phê chuẩn, các SBU bắt đầu một quy trình đánh giá hàng tháng (bước 8 hình 12-3). Các bản đánh giá hàng tháng được bổ sung bằng những bản đánh giá hàng quý, tập trung nhiều hơn vào các vấn đề chiến lược. Thoạt đầu, chỉ hai phần ba thước đo có sẵn thông tin. Các bản đánh giá quản lý tập trung nhiều hơn vào các thước đo đã có sẵn dữ liệu. Tuy nhiên, thiếu dữ liệu cho một thước đo của thể điểm không cản trở việc bàn luận về một vấn đề nhất định. Nhóm quản lý cảm thấy quá trình bàn luận, ngay cả khi không có dữ liệu, giúp các thành viên tập trung vào các vấn đề chiến lược, và đương nhiên tốt hơn nhiều so với việc không thảo luận về một quy trình, mục tiêu hay thước đo chiến lược cụ thể. Khoảng trống đo lường như trên cũng thúc đẩy đội ngũ quản lý phát triển một kế hoạch để có được các dữ liệu còn thiếu. Nói chung, kế hoạch này yêu cầu phát triển một hệ thống quản lý cơ bản hơn, vì việc thiếu dữ liệu cho thấy về cơ bản còn thiếu một quy trình quản lý đầy đủ. Chẳng hạn, việc thiếu một thước đo chất lượng bảo hiểm chứng tỏ rằng chưa có các quy trình để định rõ, đo lường và thẩm định chất lượng bảo hiểm. Như vậy, quá trình xây dựng *thể điểm cân bằng* hoàn chỉnh đòi hỏi các nhà quản lý của National phải phát triển một hệ thống quản lý hoàn thiện hơn. Phần lớn công việc này được thực hiện xong trong vòng 6 tháng.

Sau hai năm, *thể điểm cân bằng* đã được tích hợp vào chu trình quản lý thông thường tại National. Tổ chức đã đạt được mục tiêu ngắn hạn của mình là “sống sót” qua khủng hoảng. Các thước đo và quy trình quản lý mới tạo điều kiện thuận lợi cho việc thay đổi văn hóa của toàn tổ chức, từ một chiến lược chung chung dần trải sang một chiến lược chuyên biệt hóa có mục tiêu.

Vào đầu năm thứ ba, CEO của National tuyên bố rằng chiến lược ban đầu đã đạt được những mục đích ngắn hạn của nó. Tổ chức không còn phải lo lắng về sự tồn tại của mình nữa. Giờ đây chiến lược cần được chọn lọc và cập nhật để có thể tập trung hướng tới các mục tiêu tăng trưởng mạnh và khả năng sinh lời. Ban điều hành đưa ra một danh sách 10 vấn đề chiến lược. Chúng được đưa ra dưới dạng câu hỏi, chẳng hạn như “Làm thế nào chúng ta có được mối quan hệ ưu tiên với các đại lý?”.

Giám đốc của từng SBU phải đưa ra câu trả lời cho các câu hỏi của từng vấn đề. Giám đốc SBU họp trong nửa ngày với một thành viên ban điều hành của National. Những cuộc thảo luận này nhằm mở rộng tư duy của SBU và khả năng lãnh đạo công ty. Cuối cùng, họ đi đến một tập hợp các phương hướng đã được đồng thuận cho thời kỳ 3-5 năm tiếp theo. Những phương hướng này được tập hợp thành tài liệu để sử dụng như văn bản hướng dẫn cho việc phát triển các kế hoạch dài hạn mới và các *thẻ điểm* được cập nhật (bước 9 hình 12-3).

Chuỗi 10 bước hành động có liên kết với nhau tại National Insurance diễn ra trong một khoảng thời gian 24 tháng. Trong suốt thời gian này, CEO và nhóm quản lý cao cấp của National không chỉ giới thiệu một chiến lược mới; họ đã hoàn toàn sửa đổi hệ thống quản lý đang vận hành trong doanh nghiệp. Quá trình khởi đầu bằng một cố gắng làm rõ tầm nhìn của tổ chức đã dẫn tới một cách tiếp cận hoàn toàn mới cho quản lý doanh nghiệp. Dự liệu trước những thay đổi căn bản sắp diễn ra, CEO của National thông báo trong bức thư giới thiệu chương trình cho toàn tổ chức: “*Thẻ điểm cân bằng*, cùng triết lý mà nó đại diện, là con đường chúng ta đã lựa chọn để quản lý kinh doanh”.

Trong quá khứ, đa số tổ chức đã thất bại khi cố gắng thay đổi phương hướng và giới thiệu các chiến lược cùng các quy trình mới vì hệ thống và quy trình quản lý của họ không được kết nối tới chiến lược thông qua một bộ khung trung tâm. Vì *thẻ điểm cân bằng* cung cấp một bộ khung gắn kết, các nhà điều hành có thể sử dụng nó như một công cụ quản lý thường xuyên để huy động và dẫn dắt tổ chức của họ theo các phương hướng chiến lược mới, và hoàn thành chương trình hành động đề ra cho quá trình thay đổi. Theo quan điểm của chúng tôi, vai trò quan trọng nhất của *thẻ điểm cân bằng* được thể hiện qua việc lấp đi khoảng

trống tồn tại trong hầu hết hệ thống quản lý – thiếu một quy trình mang tính hệ thống để triển khai chiến lược.

XÂY DỰNG MỘT HỆ THỐNG QUẢN LÝ THỐNG NHẤT

Nhiều tổ chức đã có những trải nghiệm tương tự như National Insurance: việc giới thiệu *thẻ điểm cân bằng* tạo ra áp lực cần mở rộng vai trò của nó trong hệ thống quản lý. Một khi thẻ điểm đã được thiết kế và giới thiệu, lập tức sẽ nảy sinh những băn khoăn nếu thẻ điểm không được kết nối với các chương trình quản lý khác, như dự toán ngân sách, tổ chức các sáng kiến chiến lược, thiết lập mục tiêu cá nhân. Không có những mối liên hệ như vậy, những nỗ lực bỏ ra để phát triển *thẻ điểm cân bằng* rất có thể sẽ không đem lại lợi ích đáng kể.

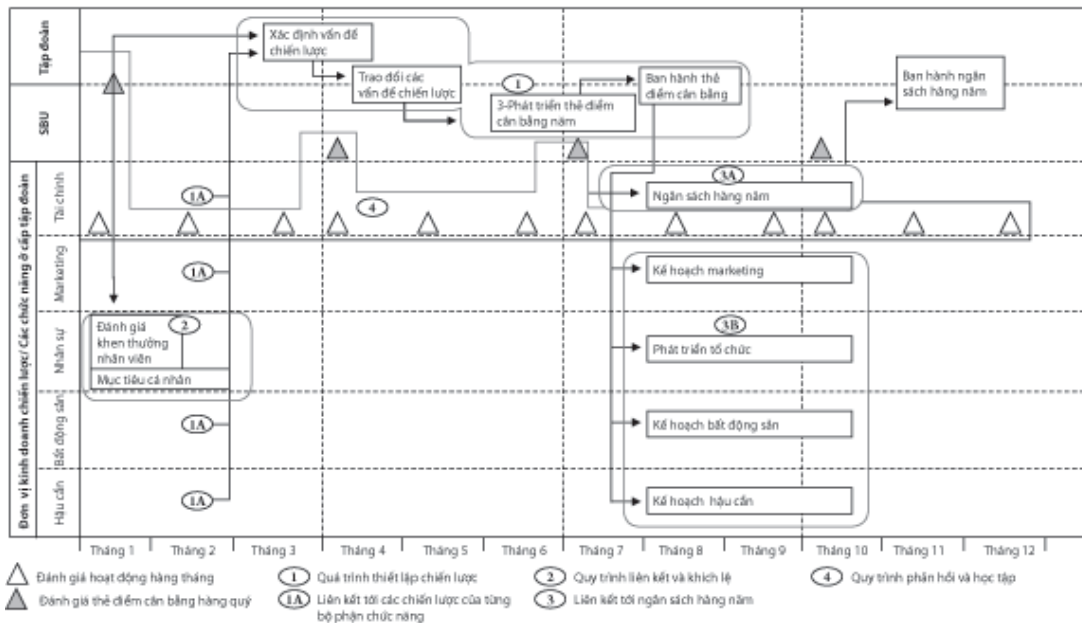
Đa số công ty có một lịch trình quản lý nhằm nhận diện các quy trình quản lý khác nhau được sử dụng, cũng như thời gian biểu cho hoạt động của mỗi quy trình. Một cách điển hình, lịch trình này được tổ chức xung quanh quy trình dự toán ngân sách và đánh giá kết quả hoạt động. Thiết lập và đánh giá chiến lược thường bị tách rời khỏi các quy trình quản lý định kỳ được lên thời gian biểu. *Thẻ điểm cân bằng* cung cấp phương tiện để đưa các tư duy chiến lược vào các quy trình quản lý hiện hành, nhưng một mối liên kết như vậy cần phải được làm rõ.

Hình 12-4 trình bày lịch trình quản lý tại Kenyon Stores. CEO thiết lập lịch trình này sau khi đã thiết kế lại quy trình quản lý để tích hợp *thẻ điểm cân bằng* cũng như những khía cạnh chiến lược nó đại diện. Lịch trình quản lý tập hợp 4 đặc trưng cơ bản của một hệ thống quản lý chiến lược:

1. Thiết lập chiến lược và cập nhật các vấn đề chiến lược.
2. Liên kết với các mục tiêu cá nhân và hình thức khen thưởng cá nhân.
3. Liên kết với công tác lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực, và ngân sách hàng năm.
4. Phản hồi và học tập chiến lược

Hình 12-4. Lịch trình quản lý tại Kenyon Stores

Hình 12-4. Lịch trình quản lý tại Kenyon Stores



Thiết lập chiến lược và cập nhật các vấn đề chiến lược

Thiết lập chiến lược và cập nhật các vấn đề chiến lược là một phương tiện của việc hướng dẫn từ trên xuống dưới (top-down guidance) cho người phụ trách các bộ phận vận hành trong công ty. Trong quy trình này, các nhà quản lý cao cấp có thể khởi động việc phát triển một *thể điểm cân bằng* liên kết với một kế hoạch dài hạn mới, hoặc họ có thể cập nhật chiến lược hàng năm. Tại Kenyon Stores, CEO đã đưa ra 10 vấn đề chiến lược vào cuối quý I, xuất phát một phần từ các cuộc đánh giá chiến lược – thể điểm được thực hiện cuối năm trước, một phần từ những người phụ trách chức năng của doanh nghiệp. Các vấn đề này có phạm vi ở mức tập đoàn, phản ánh các ưu tiên và chủ đề được thống nhất chia sẻ trong tập đoàn. CEO yêu cầu lãnh đạo của các SBU tiếp nhận bản danh sách và phát triển một kế hoạch thể hiện phương thức triển khai các chủ đề và ưu tiên của tập đoàn trong nội bộ đơn vị của họ. Các giám đốc / lãnh đạo SBU trình bày ý kiến của họ trong một cuộc họp “Đối thoại chiến lược” với CEO kéo dài 4 giờ. Đây là một cuộc gặp gỡ kín mang tính chất không chính thức; tuy nhiên, mục tiêu của cuộc gặp hoàn toàn rõ ràng và cụ thể. CEO cùng lãnh đạo của mỗi SBU cần đạt được đồng thuận về cách tiếp cận chiến lược cho từng vấn đề trong số 10 vấn đề; chẳng hạn, đơn vị kinh doanh làm cách nào để giữ

được vị trí dẫn đầu về thời trang? Làm cách nào để phát triển các nhân sự chủ chốt?

Sau cuộc họp đối thoại chiến lược, lãnh đạo các SBU làm việc với nhóm quản lý của họ để phát triển hay cập nhật các kế hoạch dài hạn và *thẻ điểm cân bằng* của đơn vị họ. Nhìn chung, quá trình phát triển này diễn ra trong thời gian ba tháng, vào quý II của năm tài khóa. Kết nối các chiến lược của tập đoàn và những SBU với các chiến lược của các bộ phận chức năng là một bước mở rộng quan trọng của quy trình. Như đã được bàn đến trong chương 8 và chương 10, những tập đoàn như Kenyon Stores thường thiết lập các bộ phận chức năng hoạt động tập trung ở cấp độ tập đoàn để hỗ trợ các SBU hoạt động phân quyền tự chủ. Các mục tiêu của tập đoàn và các SBU được liên kết đồng thời tới các mục tiêu của những đơn vị chức năng ở cấp độ tập đoàn trong quy trình phát triển các kế hoạch dài hạn và *thẻ điểm cân bằng* của SBU.

Như vậy, đến giữa năm, cả bộ phận chức năng và các lãnh đạo SBU đã làm rõ các mục tiêu lâu dài và nhất quán. Quy trình này kết thúc bằng việc xem xét lại lần cuối cùng và sự đồng thuận giữa CEO và mỗi SBU hay lãnh đạo bộ phận chức năng vào cuối quý II. Việc hoàn thành kế hoạch dài hạn/ *Thẻ điểm Cân bằng* vào giữa năm cho phép quy trình quản lý chuyển sang quy trình lập kế hoạch hoạt động, quy trình này sẽ diễn ra trong suốt 6 tháng cuối năm.

Liên kết với các mục tiêu và hình thức khen thưởng cá nhân.

Khi các công ty tìm cách triển khai chiến lược mới – xây dựng các mối quan hệ, phát triển một thời trang hay công nghệ mới, và đánh giá những đối tượng khách hàng và người tiêu dùng mới – các nhà quản lý cần liên tục chấp nhận rủi ro và thử nghiệm để có thể học hỏi và trưởng thành. Các nhà điều hành cần cổ vũ phong cách mang tính cách tân này bằng cách quản lý vấn đề mang tính “tích hợp” thứ hai – liên kết với các mục tiêu và hình thức khen thưởng cá nhân. Chừng nào các hình thức động viên khen thưởng cá nhân còn gắn với những thước đo hiệu quả hoạt động ngắn hạn, nhất là các thước đo tài chính, suy nghĩ của đội ngũ quản lý vẫn duy trì theo cách né tránh rủi ro và thiếu cận. Các nhà điều hành cao cấp sẽ thấy rất khó giữ được sự tập trung và chuyên tâm vào xây dựng các năng lực và mối quan hệ dài hạn.

Hiển nhiên, các hình thức khen thưởng thúc đẩy hiệu quả hoạt động. Nhưng như chúng tôi đã bàn luận ở chương 9, tổ chức có thể sẽ muốn có được kinh nghiệm nhất định trong việc quản lý với *thẻ điểm cân bằng* trước khi chính thức gắn chặt việc khen thưởng với nó. Tuy nhiên, trừ khi các hình thức thưởng phạt thực sự được gắn chặt, một cách công khai hay không công khai, với một tập hợp cân bằng các mục tiêu, thước đo và các tiêu chí trong các thẻ điểm của tập đoàn và các đơn vị kinh doanh, tổ chức sẽ không thể sử dụng *thẻ điểm cân bằng* như bộ khung tổ chức trung tâm cho hệ thống quản lý của mình. Trong lần triển khai đầu tiên, Kenyon Stores sử dụng *thẻ điểm cân bằng* để thúc đẩy việc hình thành và đánh giá chiến lược của các SBU, nhưng không chuyển các hình thức khen thưởng chính thống thành những thước đo của thẻ điểm. Sau một năm trải nghiệm với thẻ điểm, Kenyon mới bắt đầu liên kết việc thực hiện khen thưởng (cho đội ngũ quản lý) với thẻ điểm cân bằng.

Liên kết với công tác lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực, và ngân sách hàng năm.

Bước đi tổng thể thứ ba của Kenyon, liên kết với ngân sách hàng năm, diễn ra trong sáu tháng cuối năm. Các đơn vị hoạt động tự chủ và các bộ phận chức năng liên kết việc lên kế hoạch chiến lược của quý II với các mục tiêu đích được cấp ngân sách và ủy quyền chi tiêu cho năm tài khóa tiếp theo. Nếu việc xây dựng chiến lược và cập nhật các vấn đề chiến lược được thực hiện tốt, quy trình dự toán ngân sách có thể chỉ đơn giản là việc chuyển năm đầu tiên của một kế hoạch nhiều năm (3-5 năm) thành một ngân sách hoạt động.

Phản hồi và học tập chiến lược

Thành phần cuối cùng trong hệ thống quản lý của Kenyon Stores – phản hồi và học tập chiến lược – sử dụng quy trình đánh giá hai cấp được mô tả trong chương 11. Quy trình này kết nối các bản đánh giá hoạt động hàng tháng (trong đó các nhà quản lý so sánh hiệu quả hoạt động ngắn hạn với các mục tiêu được thiết lập trong ngân sách hàng năm) với đánh giá chiến lược hàng quý (kiểm tra các xu thế dài hạn của các thước đo trên thẻ điểm) nhằm đánh giá xem liệu chiến lược có hiệu quả tốt tới mức nào.

Bằng cách tích hợp những quy trình quản lý khác nhau trên *thẻ điểm cân bằng* vào chương trình quản lý của mình, các nhà quản lý ở cấp độ tập đoàn và SBU của Kenyon Stores dịch chuyển tâm điểm chú ý của họ từ chiến thuật sang chiến lược, và giờ đây có thể chuyển hóa hiệu quả các chiến lược của họ thành hành động.

MỘT CHÚT CẨN TRỌNG: MỌI VIỆC KHÔNG ĐƠN GIẢN NHƯ VẼ NGOÀI CỦA NÓ!

Các nhà quản lý trong nhiều hình thức tổ chức sản xuất và dịch vụ đã cố gắng xây dựng thẻ điểm cho các đơn vị kinh doanh của họ. Không phải tất cả đều thành công. Một số nhà điều hành đã nhận xét: “Chuyện này không đơn giản như thoáng nhìn qua”. Những phân tích mà chúng tôi thực hiện trên các trải nghiệm của họ bộc lộ một số bối cảnh trong đó các dự án thực sự có thể thất bại. Những yếu tố này bao gồm sai sót về cấu trúc và sự lựa chọn thước đo cho thẻ điểm, sai sót của tổ chức trong quy trình phát triển thẻ điểm cũng như phương thức sử dụng nó.

Sai sót về cấu trúc

Nhiều nhà điều hành cao cấp cảm thấy họ đã có trong tay một *thẻ điểm cân bằng* vì họ đã thay thế những thước đo tài chính bằng các thước đo phi tài chính, như sự hài lòng của khách hàng và thị phần. Nhưng những thước đo phi tài chính này bộc lộ rất nhiều sai sót tương tự như những thước đo tài chính truyền thống mà chúng được kỳ vọng sẽ giúp bổ khuyết. Đây là những thước đo theo sau (lagging measure), cho biết chiến lược của một tổ chức choạt động tốt đến mức nào trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh đó, chúng là những thước đo chung ở tất cả những công ty cố gắng cải thiện mình theo những mặt này. Các thước đo rất hữu ích cho việc đưa ra điểm số đánh giá, nhưng không có ích cho việc truyền đạt tới nhân viên những gì họ cần hoàn thiện để chiến thắng trong cuộc chơi cạnh tranh trong tương lai. Chúng không đưa ra những chỉ dẫn đủ cụ thể cho tương lai, cũng không thể làm cơ sở phù hợp cho phân bổ nguồn lực, các sáng kiến chiến lược, và liên kết với ngân sách hàng năm cũng như các khoản chi phí tự quyết.

Điều may mắn ở đây là những sai sót về cấu trúc tương đối dễ khắc phục. Chương 7 đã mô tả phương thức xây dựng thẻ điểm phản ánh những chiến lược riêng biệt của từng tổ chức, các đối tượng khách hàng mục tiêu, và các quy trình nội bộ cốt yếu. Thẻ điểm xuất phát từ những chiến lược cụ thể sẽ có được một tập hợp cân bằng các thước đo, gồm cả thước đo kết quả và thước đo nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, các chỉ số theo sau và chỉ số dẫn đầu (lagging and leading indicators), toàn bộ các thước đo này cuối cùng sẽ dẫn tới việc đạt được hiệu quả hoạt động tài chính dài hạn hoàn hảo.

Sai sót về tổ chức

Có những vấn đề khác không phát sinh từ sai sót trong chính thẻ điểm, mà từ quy trình được sử dụng để triển khai nó. Điều chúng tôi e ngại nhất đã trở thành hiện thực khi chúng tôi nhận được một cuộc điện thoại bắt đầu như sau:

“Xin chào, tôi là John Smith. Tôi là trợ lý kiểm soát (hay quản lý phụ trách chất lượng) tại Acme Industries và đang phụ trách một nhóm hành động nhằm cải thiện việc đo lường hiệu quả hoạt động tại công ty. Chúng tôi đã tham khảo rộng rãi nhiều nguồn tài liệu và rất quan tâm đến cách tiếp cận bằng thẻ điểm cân bằng của ông. Chúng tôi đang tiến hành một nghiên cứu điểm chuẩn (benchmarking) và mong muốn được thảo luận với ông xem những thước đo hiệu quả hoạt động nào là tốt nhất cho thẻ điểm cân bằng của chúng tôi và loại thước đo nào chúng tôi thành công nhất ở các công ty khác.”

Chúng tôi thường trả lời những cuộc gọi như vậy bằng việc thể hiện sự trân trọng mối quan tâm họ dành cho *thẻ điểm cân bằng*, nhưng lại cho rằng cuộc họp như họ gợi ý khó có thể đem đến thành công cho bất cứ bên nào. Khi được yêu cầu giải thích thái độ dè dặt của mình, chúng tôi chỉ ra một số vấn đề. Thứ nhất, quy trình phát triển thẻ điểm không nên được giao phó cho một nhóm hành động ở cấp quản lý trung gian. Để *thẻ điểm cân bằng* có hiệu quả, nó cần phản ánh được tầm nhìn chiến lược của đội ngũ điều hành cao cấp (ban giám đốc). Việc chỉ đơn giản thêm thắt các thước đo hiệu quả hoạt động vào những quy trình có sẵn có thể thúc đẩy cải tiến cục bộ, khó có khả năng dẫn tới bước đột phá về hiệu quả hoạt động cho toàn tổ chức. Thêm vào đó, nếu các nhà điều

hành cao cấp không chỉ đạo tiến trình, thì họ sẽ khó có thể sử dụng thẻ điểm trong các quy trình quản lý quan trọng được mô tả trong Phần II của cuốn sách này. Khi đó họ sẽ lại tiếp tục tiến hành đánh giá hoạt động, nhấn mạnh vào việc hoàn thành các mục tiêu tài chính ngắn hạn, do đó bỏ qua và xem nhẹ căn nguyên nền tảng ban đầu để phát triển một thẻ điểm trước đó!

Quan trọng hơn hết là một *thẻ điểm cân bằng* không nên được tạo ra bằng cách nhật nhạn những thước đo tốt nhất được các công ty thành công nhất sử dụng. Như chúng tôi đã tranh luận, nếu những thẻ điểm tốt nhất được tạo ra từ những chiến lược được thiết kế để đạt được hiệu quả hoạt động đột phá, thì thậm chí cả những thước đo được những công ty xuất sắc lựa chọn cho chiến lược của bản thân họ cũng chưa chắc đã phù hợp cho những tổ chức khác, vốn đang phải đối diện với những môi trường cạnh tranh, đối tượng khách hàng và phân khúc thị trường khác nhau. Trong những điều kiện như vậy rất có thể những công nghệ và năng lực khác nhau lại đóng vai trò quyết định. Khi có người nói với chúng tôi “(Thẻ điểm cân bằng) có vẻ không đơn giản như thoáng nhìn” họ đang ám chỉ tới công việc nặng nhọc, căng thẳng cần thiết để thiết lập một thẻ điểm phù hợp cho tổ chức của họ, và để biến thẻ điểm đó thành một phần quan trọng trong các quy trình quản lý. Không có nhiều đường tắt cho việc phát triển một thẻ điểm “khỏe khoắn” và có thể thực hiện được.

Tuy nhiên, thái cực đối nghịch cũng có thể tai hại không kém cho việc triển khai thẻ điểm có hiệu quả. Một số tổ chức nỗ lực quá mức trong một thời gian quá dài để tìm kiếm một thẻ điểm hoàn hảo. Khi chưa có sẵn thông tin cho một số thước đo quan trọng, họ tìm cách thiết lập các hệ thống thông tin để cung cấp các dữ liệu mong muốn. Quyết định này đã gây ra sự trì hoãn nghiêm trọng đối với việc giới thiệu thẻ điểm, làm mất đi bất cứ động lực và sự hăng hái nào đã tạo ra được với khái niệm đó. Các *thẻ điểm cân bằng* không phải là “tĩnh” hay bất biến. Chúng luôn “động”, cần phải được liên tục xem xét, đánh giá, cập nhật để phản ánh các điều kiện mới về cạnh tranh, thị trường và công nghệ. Khi trì hoãn việc đưa ra thẻ điểm, các công ty mất đi cơ hội có được phản hồi về những thước đo đã có sẵn thông tin, và quan trọng hơn thế, có được trải nghiệm thực tiễn và hiểu biết thấu đáo trong việc sử dụng thẻ điểm như hệ thống quản lý cốt lõi. Lời khuyên của chúng tôi khi thấy các

tổ chức đang trì hoãn vì không dám chắc liệu họ đã chọn đúng thước đo chưa, hay vì chưa có sẵn dữ liệu cho một số thước đo, chỉ đơn giản là “Cứ làm đi”. Như thế sẽ bắt đầu quy trình học tập cách thực hiện quản lý với một tập hợp cân bằng các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động và các chỉ số đo lường kết quả.

QUẢN LÝ HỆ THỐNG “QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC BẰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG”

Đưa ra một hệ thống quản lý mới với trung tâm là *thẻ điểm cân bằng* cần vượt qua được sức ì của tổ chức, vốn có xu hướng bao trùm lấy rồi nuốt chửng bất cứ chương trình thay đổi nào. Cần có được hai tác nhân thay đổi để triển khai có hiệu quả hệ thống mới. Thứ nhất, một tổ chức cần các nhà lãnh đạo mang phong cách chuyển tiếp (transitional leaders): đây là những nhà quản lý tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng *thẻ điểm cân bằng* và giúp thiết lập nó như một hệ thống quản lý mới. Thứ hai, tổ chức cần bổ nhiệm một nhà quản lý để điều khiển hệ thống quản lý chiến lược trên một cơ sở vận hành liên tục. Một khó khăn nữa trong việc triển khai *thẻ điểm cân bằng* như một hệ thống quản lý (một gạch đầu dòng nữa cho danh sách “Câu chuyện này không đơn giản như thoáng nhìn”) là trách nhiệm của cả các lãnh đạo chuyển tiếp và người quản lý hệ thống hiện hành không nằm trong các khuôn khổ tổ chức truyền thống.

Vai trò quản lý chuyển tiếp

Chúng tôi đã xác định được ba vai trò quan trọng cần được thực hiện trong quá trình xây dựng và triển khai *thẻ điểm cân bằng* với tư cách một hệ thống quản lý chiến lược:

1. Người thiết kế (architect)
2. Nhân sự triển khai thay đổi (change agent)
3. Người truyền đạt (communicator)

Người thiết kế chịu trách nhiệm về quy trình xây dựng *thẻ điểm cân bằng* ban đầu, cũng như quy trình đưa nó vào hệ thống quản lý. Vì

thẻ điểm cân bằng thể hiện một thay đổi căn bản về triết lý quản lý, người thiết kế phải hiểu rõ và thực sự được thúc đẩy về nội tại bởi cách nhìn mới hướng tâm điểm vào các mục tiêu chiến lược dài hạn. Người này phải có khả năng đào tạo đội ngũ điều hành và chỉ dẫn việc chuyển hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua phương thức không mang tính ép buộc hay đe dọa, và không gây ra phản kháng.

[1]

Một chương trình *thẻ điểm* thành công đòi hỏi sự chuyên tâm và huy động thời gian cao độ của đội ngũ điều hành, có nghĩa là người thiết kế thường chỉ có một cơ hội duy nhất cho việc triển khai chương trình. Nếu cố gắng đầu tiên thất bại, anh ta sẽ khó có cơ hội giành được thêm thời gian tại các cuộc họp của ban điều hành. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các chuyên gia tư vấn bên ngoài hay các nhân sự giàu kinh nghiệm làm việc trong tổ chức có thể đóng vai trò quyết định cho việc triển khai thành công một chương trình *thẻ điểm cân bằng*. Thông thường, mối quan hệ bao hàm sự tham gia của các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm cả từ bên trong và bên ngoài làm việc phối hợp chặt chẽ với nhau trong một chương trình thí điểm ở cấp độ SBU, nơi mà CEO của SBU đã được làm quen với khái niệm mới. Chương trình thí điểm hướng tới hai mục đích. Thứ nhất, nó thể hiện giá trị của *thẻ điểm cân bằng*, và thứ hai, nó xây dựng năng lực cho một nhóm tư vấn nội bộ để nhóm này sau đó có thể chỉ đạo việc triển khai chương trình trong phần còn lại của doanh nghiệp.

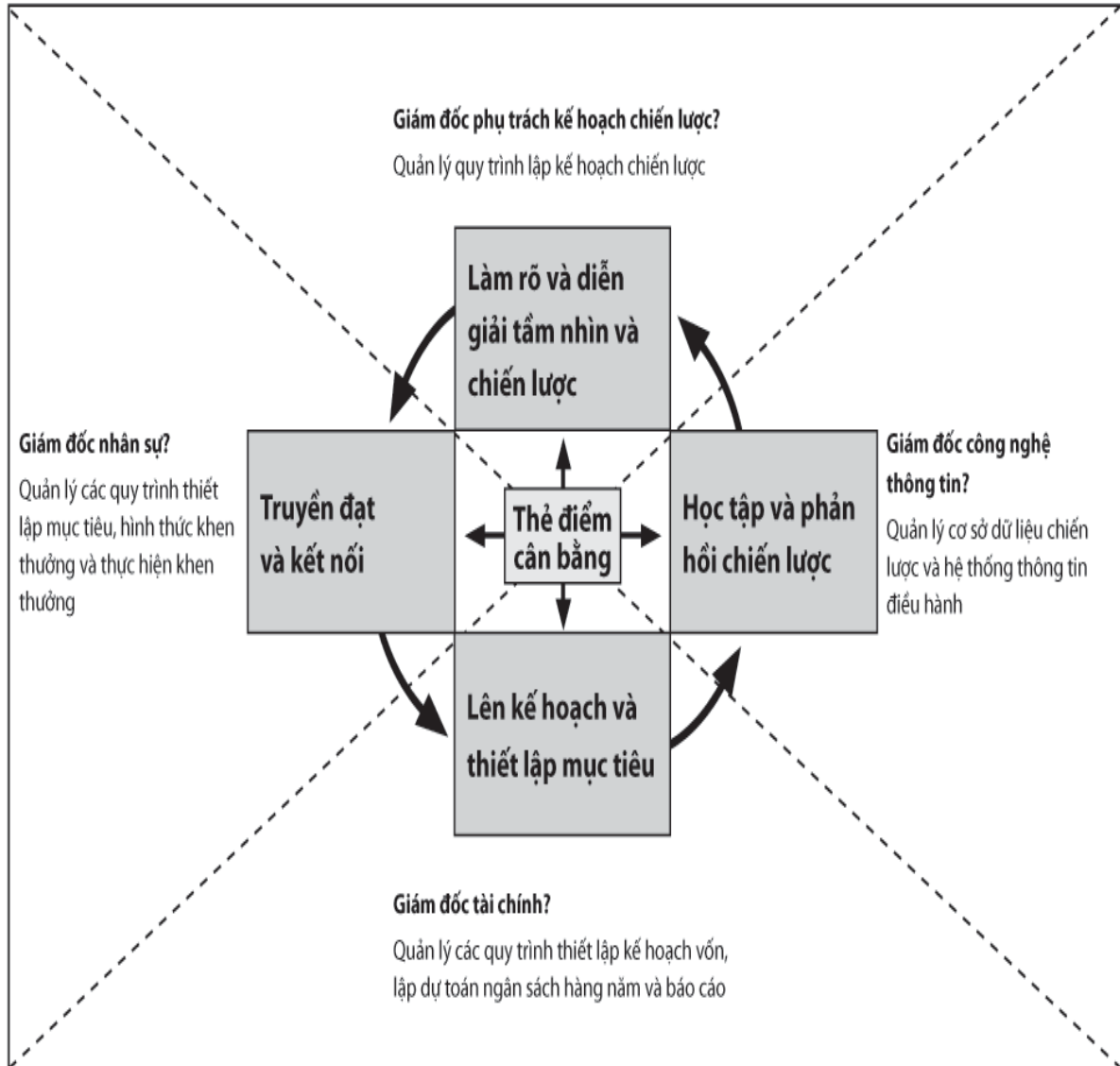
Các chuyên gia tư vấn nội bộ cũng hỗ trợ cho nhân sự triển khai thay đổi (change agent), đó là người đưa *thẻ điểm cân bằng* vào các quy trình quản lý hiện có. Nhân sự triển khai thay đổi cần được báo cáo trực tiếp lên CEO vì người này đóng vai trò tham mưu trưởng trong việc hướng dẫn phát triển hệ thống quản lý mới suốt giai đoạn từ hai đến ba năm. Trong giai đoạn này, các quy trình quản lý mới xuất phát từ *thẻ điểm cân bằng* được đưa vào thực thi. Vai trò của nhân sự triển khai thay đổi là rất quan trọng vì người này đại diện cho CEO, hoạch định phương thức sử dụng hệ thống quản lý mới hằng ngày. Nhân sự triển khai thay đổi giúp các nhà quản lý xác định lại vai trò của họ theo yêu cầu của hệ thống mới.

Người truyền đạt (communicator) chịu trách nhiệm tạo dựng sự hiểu biết, gắn kết và ủng hộ từ mọi thành viên của tổ chức, từ cấp cao nhất tới các nhóm và các nhân viên cấp thấp ở các vị trí công tác trực tiếp và trong các bộ phận hậu bị. Các chiến lược mới được công bố trên *thẻ điểm cân bằng* thường yêu cầu những giá trị và phương thức mới về thực hiện công việc được xây dựng quanh tâm điểm khách hàng và sự hài lòng, chất lượng và đáp ứng, cách tân và dịch vụ, những vai trò được tăng cường của đội ngũ nhân viên và các hệ thống. Người quản lý quy trình truyền đạt thẻ điểm cần thực hiện nhiệm vụ này như một chiến dịch marketing nội bộ. Chương trình truyền đạt cũng cần phải huy động đội ngũ nhân viên và các nhóm cung cấp phản hồi cho biết liệu chiến lược được đề xuất có khả thi và đáng trông đợi hay không. Mặc dù theo truyền thống bộ phận truyền thông sẽ chịu trách nhiệm thực hiện một chương trình mang tính giáo dục như vậy, song chức năng truyền đạt thẻ điểm có tầm quan trọng rất lớn cho việc triển khai thành công khái niệm này, cho nên chúng tôi đề nghị có một cá nhân cụ thể, có thể với sự hỗ trợ tích cực từ bộ phận truyền thông, được chỉ định lãnh đạo chiến dịch truyền đạt chiến lược cho tới khi đạt được mục tiêu tạo ra ý thức và động lực.

Quản lý các quy trình quản lý chiến lược sẵn có

Một khi quá trình đưa *thẻ điểm cân bằng* vào các quy trình quản lý hiện có của một tổ chức trong vòng 24 đến 36 tháng đã kết thúc, làm thế nào để một tổ chức có thể duy trì hệ thống quản lý chiến lược của mình ở trạng thái sẵn sàng? Hình 12-5 minh họa phương thức những thành phần khác nhau của hệ thống quản lý chiến lược tạo ảnh hưởng tới các trách nhiệm truyền thông của một số thành viên trong đội ngũ điều hành. Các phó chủ tịch phụ trách lập kế hoạch chiến lược, nguồn nhân lực, tài chính và hệ thống thông tin thường là những “chủ sở hữu” truyền thông của các phần quy trình quản lý chiến lược. Thế nhưng hiện nay không có ai chịu trách nhiệm về quá trình hoạt động của toàn bộ hệ thống.

Hình 12-5. Ai nên quản lý “hệ thống quản lý chiến lược”



Rõ ràng, trên hết, giám đốc điều hành (CEO) của đơn vị kinh doanh là “chủ quy trình”. Vì hệ thống quản lý chiến lược cụ thể hóa các mục đích và mục tiêu của toàn đơn vị, đưa ra các mục tiêu cho hiệu quả hoạt động, phân bổ nguồn lực, tiến hành những sáng kiến để đạt được những mục tiêu kể trên, theo dõi kết quả cũng như thực hiện khen thưởng hay đưa ra hình phạt dựa trên hiệu quả hoạt động thực tế, nên nó phải thuộc về trách nhiệm cá nhân của CEO và đội ngũ điều hành cao cấp. Nhưng việc phụ trách hoạt động diễn ra liên tục của hệ thống cần được giao cho một người cụ thể; nếu không sẽ tạo nên những khoảng trống trong việc đo lường, báo cáo và theo dõi.

Như hình 12-5 đã minh họa, quá trình vận hành của hệ thống quản lý chiến lược khai thác các kỹ năng, kinh nghiệm, trách nhiệm của nhiều chức năng quản lý truyền thống. Hoạt động liên tục của hệ thống quản lý chiến lược theo *thẻ điểm cân bằng* có thể dễ dàng chia ra thành các vai trò mang tính chức năng truyền thống này, trong đó mỗi bộ phận thực hiện tốt phần việc của mình. Tuy nhiên, chúng tôi cảm thấy rằng việc duy trì hệ thống một cách hiệu quả quan trọng đối với thành công của nó đến mức, tương tự như trường hợp của người truyền đạt, nó cần phải được nắm trong tay của một cá nhân đơn lẻ, có đủ năng lực.

Ngày nay, đa số tổ chức đều có một khoảng trống về lãnh đạo cho hệ thống này. Không nhà điều hành nào trong một tổ chức truyền thống có trách nhiệm hay tầm nhìn để quản lý một quy trình quản lý chiến lược, và vẫn chưa rõ ai nên đảm nhận trách nhiệm này.

Giám đốc tài chính là một người giám hộ hoàn toàn logic cho quy trình mới. Tuy nhiên, nhiều giám đốc tài chính – nhất là những người xuất thân từ các bộ phận kế toán, kiểm soát nội bộ, và kiểm toán – đã đạt tới cương vị hiện tại của họ nhờ khả năng quản lý một hệ thống tài chính chặt chẽ, nguyên tắc và tập trung. Đây không hẳn là những tính cách cần thiết cho việc quản lý một quy trình quản lý tổng thể, mang tính cách tân, dựa trên đánh giá, đòi hỏi tập trung cao độ của con người xây dựng quanh việc đạt được các tiêu chí mở rộng về khách hàng, các quy trình nội bộ, nhân viên và hệ thống.

Một ứng cử viên thay thế có thể là giám đốc phụ trách hoạch định kế hoạch chiến lược. Nhưng đặc điểm của người hiện đang nắm vị trí này lại đối lập hoàn toàn so với tính cách của giám đốc tài chính. Theo truyền thống, hoạch định kế hoạch chiến lược là sự kiện được tiến hành hàng năm, và chức năng này nhấn mạnh vào xây dựng chứ không phải triển khai chiến lược. Giám đốc phụ trách hoạch định kế hoạch chiến lược, nếu đảm nhận vai trò quản lý hệ thống quản lý chiến lược, cần phải chỉ đạo một quy trình liên tục, không phải một quy trình thực hiện theo sự kiện, với cùng nguyên tắc và sự gắn kết với một chương trình báo cáo thường xuyên và đánh giá vốn đang được sử dụng cho hệ thống báo cáo tài chính và quản lý. Giám đốc phụ trách thông tin đương nhiên có nền tảng về hệ thống để trở thành người nắm hệ thống quản lý chiến lược. Nhưng vị trí này nói chung thường thiếu đi mối liên kết với chiến lược

và có thể với cả mối quan hệ thành viên tích cực trong đội ngũ điều hành cao cấp của đơn vị kinh doanh.

Vì vậy, hiện nay danh tính cụ thể của người quản lý hệ thống quản lý chiến lược là không rõ ràng. Thế nhưng trừ khi các tổ chức cử ai đó đảm nhiệm vai trò này, thì họ rất có thể sẽ không tận dụng hết mọi lợi ích có được từ việc vận hành một hệ thống toàn diện. Một nhân sự quản lý như vậy sẽ đóng một vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, và chức năng này cung cấp những cơ hội trải nghiệm và trưởng thành mới cho cá nhân đó. Cuối cùng sẽ vẫn có ai đó phải đảm nhiệm vị trí này. Trong thời gian quá độ, nhân sự triển khai thay đổi chuyển tiếp, người giúp đưa thẻ điểm vào hệ thống quản lý chiến lược, nhiều khả năng sẽ là người chịu trách nhiệm ban đầu để quản lý quy trình đang thực hiện.

TÓM TẮT:

BIẾN CHIẾN LƯỢC THÀNH HÀNH ĐỘNG

Thoạt tiên, các công ty tìm đến *thẻ điểm cân bằng* vì nhiều lý do, kể cả để làm rõ và đạt được sự đồng thuận với chiến lược, tập trung các sáng kiến nhằm thay đổi tổ chức, phát triển khả năng lãnh đạo ở các đơn vị kinh doanh, và đạt được sự phối hợp và tiềm lực kinh tế giữa nhiều đơn vị kinh doanh. Nhìn chung, các tổ chức có thể đạt được những mục tiêu này với quá trình phát triển một *thẻ điểm cân bằng* ban đầu. Nhưng việc phát triển thẻ điểm, đặc biệt là quy trình xác định mục tiêu, thước đo, mục tiêu cho *thẻ điểm cân bằng* giữa các nhân sự quản lý cao cấp, cuối cùng sẽ làm bộc lộ cơ hội sử dụng *thẻ điểm cân bằng* một cách sâu rộng và toàn diện hơn nhiều so với dự định ban đầu.

Thẻ điểm cân bằng có thể trở thành nền tảng cho hệ thống quản lý của một tổ chức vì nó tổ chức và hỗ trợ các quy trình then chốt, bao gồm:

- § Làm rõ và cập nhật chiến lược
- § Truyền đạt chiến lược trong toàn tổ chức

- § Liên kết mục tiêu của các bộ phận và cá nhân với chiến lược
- § Xác định và liên kết các sáng kiến chiến lược
- § Kết nối các mục tiêu chiến lược với các mục tiêu dài hạn cũng như ngân sách hàng năm
- § Liên kết các quá trình đánh giá hoạt động và đánh giá chiến lược
- § Thu nhận phản hồi và học hỏi về chiến lược, cải tiến chiến lược

Hơn nữa, bằng việc tích hợp *thẻ điểm cân bằng* vào chương trình quản lý, mọi quy trình quản lý có thể được liên kết và tập trung vào việc triển khai chiến lược dài hạn của tổ chức.

Trong vài năm trở lại đây, khi chúng tôi ngày càng thu được nhiều kinh nghiệm hơn từ các chương trình thẻ điểm, chúng tôi ngạc nhiên (một cách thú vị) trước ảnh hưởng và sự phổ biến của khái niệm này. Từ bước khởi đầu nhằm tìm cách cải thiện các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động, *thẻ điểm cân bằng* đã trở thành một cách tiếp cận giúp các nhà điều hành giải quyết vấn đề có lẽ mang tính trọng tâm nhất của họ: làm cách nào để triển khai một chiến lược, nhất là chiến lược đòi hỏi thay đổi căn bản. Hồi tưởng lại quá khứ, giờ đây chúng tôi đã hiểu tại sao cách ứng xử này lại xảy ra thường xuyên và rộng rãi như vậy. Quá trình phát triển một *thẻ điểm cân bằng* tốt đem đến cho một tổ chức, thường là lần đầu tiên, một bức tranh rõ ràng về tương lai và một con đường dẫn tới tương lai đó. Bên cạnh việc đưa ra và phát triển lộ trình đưa một tổ chức đạt tới tầm nhìn của mình, quá trình phát triển *thẻ điểm cân bằng* đã thu hút sức lực và sự chuyên tâm tham gia của toàn bộ đội ngũ quản lý cao cấp. Sự làm rõ và đồng thuận trong quản lý về viễn cảnh của tổ chức tổ chức trong tương lai đã tạo ra sự nhiệt tình và động lực mạnh mẽ. Những kỳ vọng cũng xuất hiện. Câu hỏi không thể tránh khỏi là, chúng ta đảm bảo chắc chắn rằng có thể sẽ đạt được tầm nhìn của mình như thế nào?

Khi các tổ chức thực hiện quá trình chuyển tiếp then chốt từ tầm nhìn sang hành động, họ trải nghiệm những cảm xúc và thu được những giá trị thực sự từ việc phát triển một thẻ điểm cân bằng. Quá trình phát triển ban đầu của một *thẻ điểm cân bằng* luôn dẫn tới một chuỗi liên tục các quy trình quản lý, cuối cùng sẽ huy động và định hướng lại toàn bộ doanh nghiệp. Mỗi quy trình quản lý nói trên sẽ bao hàm việc liên kết *thẻ điểm cân bằng* để thúc đẩy một vài khía cạnh của phương thức ứng xử cân đối, dài hạn và mang tính chiến lược.

Robert Simons, trong một nghiên cứu có ảnh hưởng sâu rộng về việc thiết kế các hệ thống quản lý, đã ghi nhận: “Bất cứ ai quen thuộc với các tổ chức cũng hoàn toàn hiểu rằng các hệ thống kiểm soát không sao đếm xuể đang gây ảnh hưởng hàng ngày tới các tổ chức. Nhưng chỉ có rất ít hiểu biết mang tính hệ thống về nguyên nhân hay phương thức các nhà quản lý sử dụng những hệ thống đó để hoàn tất công việc của họ.” ^[2] Tuy còn nhiều việc phải làm trước khi phát triển một “hiểu biết mang tính hệ thống” hoàn thiện, chúng tôi đã quan sát thấy hiện tượng được Simons nhắc đến. Các nhà điều hành sử dụng hàng loạt các yếu tố trong hệ thống quản lý để điều khiển các công việc của họ. Bằng cách xây dựng hệ thống quản lý trên bộ khung của thẻ điểm, họ có thể đạt tới thành quả tốt bậc – biến chiến lược thành hành động.

^[1]. Để tìm các bài luận về cách tư duy phòng thủ, cũng như cách nhận ra và vượt qua nó, xem C.Argyris và D.Schön, “Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains It”, Part II, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1996), 75 – 107.

^[2]. Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 11.