

ỨNG DỤNG HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI VIỄN THÔNG TIỀN GIANG

Application of the balanced scorecard system in Tien Giang Telecommunications

Nguyễn Văn Ba¹

¹Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
banv.ttg@vnpt.vn

Tóm tắt — Qua thực tế triển khai tại Viễn thông Tiền Giang, tác giả nhận thấy việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng là một hệ thống quản trị hữu hiệu trong việc triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, thực trạng vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Viễn thông Tiền Giang hiện nay ra sao, làm sao để chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp thành các mục tiêu cụ thể. Làm thế nào để đánh giá một cách toàn diện thành quả hoạt động của doanh nghiệp và cách thức nào để cân bằng bốn viễn cảnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Đào tạo và phát triển. Trong nghiên cứu này tác giả mong muốn tìm ra cách để hoàn thiện những chỉ tiêu KPIs nhằm tạo nên động lực thúc đẩy doanh thu, sản lượng và chất lượng dịch vụ của đơn vị ngày càng tốt hơn.

Abstract — Through practical implementation at Tien Giang Telecommunications, the author finds that the application of the balanced scorecard is an effective management system in implementing strategic goals. However, what is the current status of applying the balanced scorecard at Tien Giang Telecommunications, how to transform the vision and strategy of the enterprise into specific goals. How to comprehensively evaluate the performance of the business and how to balance the four perspectives: Financial, Customer, Internal Process, Training and Development. In this study, the author wants to find a way to improve the KPIs to create a driving force to boost the unit's revenue, output and service quality.

Từ khóa — Thẻ điểm cân bằng, Viễn thông Tiền Giang, balanced scorecard, Tien Giang telecommunications.

1. Đặt vấn đề

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã triển khai thẻ điểm cân bằng (BSC) tại các đơn vị thành viên từ năm 2016 đến nay, trong đó có Viễn thông Tiền Giang (VTG). BSC là một hệ thống quản trị hữu hiệu trong việc triển khai thực hiện các chiến lược, tuy nhiên hệ thống này còn mới khi triển khai tại các đơn vị nên còn tồn tại một số bất cập, chưa hợp lý và chưa tạo sự gắn kết để làm động lực cho nhân viên đang công tác tại các đơn vị thành viên thuộc tập đoàn. Liệu thẻ điểm cân bằng có thực sự mang lại thước đo công bằng và động lực thực sự cho từng cá nhân khi cùng hướng đến mục tiêu chung tổ chức hay không? Chính vì vậy, tác giả đã lựa chọn đề tài “Ứng dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng tại Viễn thông Tiền Giang” để nghiên cứu.

2. Cơ sở lý luận về thẻ điểm cân bằng

Nhóm tác giả Kaplan và Norton (1996) đã dẫn đầu nhóm để thực hiện nghiên cứu sâu tại 12 công ty ở Mỹ nhằm khám phá một phương pháp mới để đánh giá thành quả hoạt động. Động cơ của nghiên cứu nhằm khẳng định các phương pháp đánh giá thành quả tài chính theo hiệu suất không còn hữu hiệu cho doanh nghiệp kinh doanh hiện đại. Cùng với Kaplan và Norton, các công ty nghiên cứu đã được thuyết phục rằng niềm tin vào các phương pháp đánh giá thành quả tài chính đang ảnh hưởng đến khả năng tạo ra giá trị. Nhóm nghiên cứu đã thảo luận một số phương pháp có thể thay thế và các phương pháp này chính là ý tưởng hình thành phương pháp đánh giá thành quả thẻ điểm cân bằng. Kaplan và Norton đã đặt tên cho công cụ này là thẻ điểm cân bằng và sau này được tóm tắt khái niệm lần đầu tiên trong nhiều nghiên cứu đã được xuất bản tại Mỹ với khái niệm “Thẻ điểm cân bằng - Balanced Scorecard (BSC)”.

Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng BSC và đã gặt hái được thành công tức thời, hai nhà nghiên cứu Kaplan và Norton (1996) phát hiện những doanh nghiệp này không chỉ dùng BSC để bổ sung cho các thước đo tài chính với những yếu tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai mà còn dùng nó để truyền đạt chiến lược của doanh nghiệp thông qua các thước đo mà được nhà quản trị doanh nghiệp chọn lựa như là một công cụ chủ yếu trong việc thực thi chiến lược. Chính vì vậy, BSC không chỉ là một hệ thống đo lường, đánh giá mà còn giúp cho các doanh nghiệp triển khai ý đồ chiến lược thành những mục tiêu và hành động cụ thể.

BSC là một công cụ quản trị giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát, nhằm đạt được các chiến lược và các mục tiêu đề ra thông qua việc diễn giải và phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể dựa trên 4 viễn cảnh là: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển. Bốn viễn cảnh này có mối quan hệ nhân quả chặt chẽ cũng như từ đó, giúp các công ty xây dựng được bản đồ chiến lược bằng đồ thị trực quan.

Viễn cảnh tài chính: Rất quan trọng của BSC trong việc tóm tắt các kết quả kinh tế có thể đo lường được từ các hoạt động kinh doanh. Các mục tiêu trong khía cạnh này sẽ cho biết liệu việc thực thi chiến lược đã được chi tiết hoá trong những khía cạnh còn lại có thể cải thiện những kết quả cốt yếu hay không. Các phép đo ở khía cạnh này cho chúng ta biết chiến lược có được thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không.

Viễn cảnh khách hàng: Triết lý quản lý ngày nay đã chỉ ra tầm quan trọng của việc hướng vào khách hàng và niềm vui của họ trong bất kỳ ngành kinh doanh nào. Viễn cảnh khách hàng khiến cho các nhà quản lý doanh nghiệp có thể kết nối khách hàng với chiến lược thị trường, điều này sẽ tạo ra giá trị tài chính to lớn trong tương lai. Chính vì thế mà viễn cảnh khách hàng là mục tiêu chiến lược và là thước đo cho phép doanh nghiệp nhận diện và đo lường rõ ràng các tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng hoặc thị trường mục tiêu cụ thể của khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu (Kaplan và Norton, 1996).

Viễn cảnh quy trình nội bộ: Viễn cảnh này đề cập tới những quy trình nghiệp vụ bên trong doanh nghiệp. Những phép đo này phải được thiết kế cẩn thận bởi những người biết mối quan hệ mật thiết giữa các quy trình cũng như quá trình hỗ trợ mà tổ chức cần thực hiện để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng, gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Viễn cảnh đào tạo và phát triển: Xác định cơ sở hạ tầng mà tổ chức phải xây dựng để tạo ra sự phát triển và đổi mới trong dài hạn. Việc đào tạo và phát triển trong tổ chức được thực hiện dựa trên các nguồn lực gồm vốn con người, vốn hệ thống và vốn tổ chức. Các doanh nghiệp cần phải đầu tư vào việc nâng cao trình độ cho nhân viên, tăng cường hệ thống công nghệ thông tin và sắp xếp lại tổ chức. Các thước đo liên quan đến nhân viên như mức độ hài lòng của nhân viên, đào tạo, kỹ năng. Nguồn lực con người là sự sẵn sàng của kiến thức, kỹ năng và đạo đức. Nguồn lực thông tin là sự sẵn sàng của hệ thống thông tin, mạng lưới thông tin, cơ sở hạ tầng. Nguồn lực tổ chức gồm quy định về quan hệ lao động, quy định chức năng, nhiệm vụ của cá nhân, bộ phận, việc đánh giá, trả lương, thưởng và văn hóa doanh nghiệp góp phần thỏa mãn người lao động và động viên họ làm việc (Kaplan và Norton, 1996).

Về cơ bản, BSC có 3 hệ chức năng chính cụ thể là: Hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược, công cụ trao đổi thông tin.

BSC là một hệ thống đo lường các thước đo đóng vai trò như những thiết bị giám sát mạnh mẽ. Các bản đồ chiến lược truyền đạt điểm đích chiến lược, trong khi thước đo bên trong BSC giám sát cả tiến trình, cho phép tổ chức biết chắc rằng họ đang đi đúng hướng.

BSC là hệ thống quản lý chiến lược giúp định hướng bằng cách giải thích các chiến lược, phổ biến và truyền đạt đến toàn bộ tổ chức, giúp phân bổ nguồn lực hữu hiệu đúng mục tiêu chiến lược, giúp liên kết chặt chẽ các phép đo với mục tiêu chiến lược.

BSC là công cụ trao đổi thông tin truyền thông nhằm truyền tải chiến lược một cách rõ ràng, ngắn gọn tới tất cả các thành viên liên quan cả bên trong và bên ngoài tổ chức thông qua bản đồ chiến lược. BSC giúp tổ chức diễn giải chiến lược thành các mục tiêu, thước đo cụ thể.

Trên phương diện nghiên cứu thì Niven (2003) là người có công đưa BSC vào áp dụng thực tế trong các doanh nghiệp và khuyến cáo nên đi theo các bước như sau: Bước 1, phát triển các mục tiêu chiến lược; Bước 2, thực hiện xây dựng bản đồ chiến lược; Bước 3, tạo ra các thước đo hiệu suất; Bước 4, xác lập các mục tiêu và chỉ số đánh giá thành tích then chốt KPI; Bước 5, thực hiện xác định các hành động ưu tiên; Bước 6 cuối cùng là phân tầng BSC đến các cấp bên dưới trong tổ chức.

3. Thực trạng áp dụng thể điểm cân bằng tại Viễn thông Tiền Giang

Qua 5 năm triển khai BSC, đơn vị đã đạt được những kết quả đáng khích lệ như đạt được các mục tiêu ngắn hạn về tăng hiệu quả tài chính, tăng thị phần, khách hàng. Tuy nhiên, việc triển khai mới chỉ thực hiện phân rã các KPIs rời rạc, chưa gắn kết đến tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của VNPT. Các KPIs được thực hiện theo kế hoạch hàng năm VNPT giao và chưa gắn kết đến chiến lược dài hạn.

Trong những năm qua, mặc dù đơn vị đã từng bước xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi nhưng còn rất chung chung, chưa định lượng các nhóm mục tiêu dài hạn cho từng viễn cảnh cụ thể của BSC. Đơn vị đã ban hành kế hoạch BSC hàng tháng để quản trị, trên cơ sở đó tiếp tục phân rã kế hoạch BSC cho các trung tâm trực thuộc. Căn cứ kế hoạch tháng được giao từ VTTG, các trung tâm trực thuộc phân rã kế hoạch đến các bộ phận, chi nhánh. Các bộ phận, chi nhánh từ đó sẽ phân rã kế hoạch đến cho các tổ đội của mình.

Có thể thấy rằng, VTTG đã tiến hành các bước nhằm thực hiện phân rã mục tiêu chung đến tổ, đội. Tuy nhiên, các mục tiêu này chưa được phân rã đến từng cá nhân, một trong những yếu tố hết sức quan trọng góp phần sự thành công trong việc áp dụng BSC.

BSC được ứng dụng tại VTTG đơn thuần là việc triển khai kế hoạch hàng năm, quý, tháng đồng thời BSC là công cụ nhằm quản trị mục tiêu theo quý, tháng để đạt mục tiêu năm mà VNPT đặt ra cho đơn vị. Trên cơ sở mục tiêu hàng năm, đơn vị tiến hành ứng dụng BSC thông qua việc phân rã các chỉ tiêu KPIs trên 4 viễn cảnh tài chính, viễn cảnh khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển.

Viễn cảnh tài chính các mục tiêu KPO và KPIs của VTTG thể hiện được vai trò là xác định hiệu quả hoạt động tài chính được kỳ vọng từ mục tiêu hàng năm của đơn vị.

Bảng 1. Mục tiêu chiến lược doanh thu

Mã	Mục tiêu chiến lược (KPO)	Đo lường (KPIs)
F1	Tăng trưởng doanh thu	Doanh thu khách hàng
		Doanh thu dịch vụ công nghệ thông tin
F2	Tiết kiệm chi phí	Tối ưu hóa chi phí đầu vào

Nguồn: Viễn Thông Tiền Giang

Viễn cảnh khách hàng các KPO, KPIs đang triển khai tập trung vào công tác phát triển mới, công tác giữ khách hàng và công tác chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, trong yếu tố khách hàng đang triển khai tại đơn vị chưa tập trung vào những chỉ tiêu, nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, những nhân tố tạo ra sự khác biệt đối với kết quả về khách hàng như sản phẩm khác biệt về thời gian, chất lượng, giá thành, dịch vụ cần tăng tính lợi ích, tăng cường mối quan hệ với khách hàng cũng như công tác nhận diện thương hiệu.

Viễn cảnh quy trình nội bộ các chỉ tiêu KPIs mới chỉ dừng lại ở các hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động nội tại, đơn vị cần hướng đến các yếu tố liên quan đến quy trình nội bộ được bắt

nguồn từ các kỳ vọng của khách hàng, từ xu thế tiện lợi và sự phát triển của công nghệ thông tin (bảng 1).

Bảng 2. Mục tiêu chiến lược chất lượng dịch vụ

Mã	Mục tiêu chiến lược (KPO)	Đo lường (KPIs)
C1	Nâng cao chất lượng dịch vụ	Tỷ lệ đáp ứng yêu cầu cung cấp dịch vụ của khách hàng
		Tỷ lệ cung cấp dịch vụ đúng thời gian quy định
		Tỷ lệ thuê bao được xử lý tốt đúng thời gian quy định
		Tỷ lệ cuộc gọi đến bộ phận chăm sóc khách hàng được đáp ứng
C2	Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng	Tỷ lệ khách hàng khiếu nại
C3	Nâng cao khả năng giữ khách hàng	Tỷ lệ thuê bao rời mạng
C4	Phát triển khách hàng mới	Số thuê bao trả sau phát triển mới

Nguồn: Viễn Thông Tiền Giang

Viễn cảnh đào tạo phát triển các mục tiêu ngắn hạn mới được áp dụng các KPO, KPIs nhằm nâng cao nguồn lực con người thông qua đào tạo và sáng kiến. Trong khi các yếu tố về năng lực của hệ thống thông tin như tin học hoá công tác quản trị khách hàng, động lực phấn đấu, giao trách nhiệm, khả năng liên kết chưa được coi trọng và triển khai trong yếu tố đào tạo và phát triển. Một số các chỉ tiêu đưa ra nhưng chưa định lượng, chưa đánh giá được như chỉ tiêu mức độ hiểu biết về văn hoá doanh nghiệp, mức độ triển khai công cụ quản trị BSC sẽ dẫn đến triển khai không triệt để và không quản lý được theo mục tiêu đã đặt ra (bảng 2).

Bảng 3. Mục tiêu chiến lược chất lượng hiệu quả

Mã	Mục tiêu chiến lược (KPO)	Đo lường (KPIs)
I1	Nâng cao hiệu quả công tác kinh doanh	Số lượng điểm bán lẻ phát triển mới
		Số lần chăm sóc điểm bán lẻ bình quân tháng
I2	Nâng cao hiệu quả công tác quản lý mạng lưới	Bảo dưỡng đúng kế hoạch
I3	Nâng cao hiệu quả công tác tài chính kế toán	Đảm bảo tiến độ quyết toán xây dựng cơ bản
I4	Nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng	Tham gia chương trình nụ cười VNPT
		Thời điểm hoàn tất giấy báo cước
I5	Nâng cao hiệu quả công tác đầu tư, sửa chữa lớn	Đảm bảo chất lượng các công trình
		Đảm bảo tiến độ thực hiện
I6	Nâng cao hiệu quả công tác tổ chức lao động	Trả lương cho người lao động đúng hạn
I7	Nâng cao hiệu quả công tác hành chính	Tiết giảm chi phí tiếp tân khánh tiết
		Điều xe, điện, nước, thiết bị văn phòng
I8	Thực hiện chỉ đạo khác của lãnh đạo	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao

Nguồn: Viễn Thông Tiền Giang

Có thể thấy BSC triển khai tại đơn vị chưa được lượng hoá thành các mục tiêu chiến lược, tầm nhìn dài hạn trong khoảng thời gian từ 5 đến 10 năm. Các KPIs chưa kết nối được với chiến lược, có quá nhiều chỉ tiêu KPIs và không khoanh vùng được những KPIs có mức độ quan trọng như thế nào để thấy được những KPIs nào cần được chú trọng thực thi nhằm đạt các mục tiêu

chiến lược. Cách thẩm định kết quả BSC và thang điểm thực hiện các chỉ tiêu KPIs của VTTG: Các KPIs được đánh giá và đo lường khác nhau, không đồng nhất (bảng 3).

Bảng 4. Mục tiêu chiến lược nguồn lực

Mã	Mục tiêu chiến lược (KPO)	Đo lường (KPIs)
L1	Nguồn lực con người	Nâng cao sự hiểu biết của nhân viên về khách hàng

Nguồn: Viễn Thông Tiền Giang

Để đánh giá được kết quả thực hiện các KPIs, VTTG đã tiến hành xác định ngưỡng đánh giá tỷ lệ hoàn thành mục tiêu dựa trên các mục tiêu đã đặt ra và được đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 với mức độ hoàn thành tăng dần. Mức độ hoàn thành mục tiêu được quy đổi ra số điểm tương ứng. Tùy từng loại chỉ tiêu tăng hay chỉ tiêu giảm mà có cách đánh giá khác nhau. Bên cạnh đó, với từng loại chỉ tiêu KPIs khác nhau, đơn vị muốn khuyến khích doanh thu hoặc sản lượng để từ đó đưa ra quy định về tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu sao cho phản ánh đúng và hợp lý nhất với hoạt động kinh doanh tại VTTG.

Kết quả đạt được khi ứng dụng BSC từ năm 2017 đến 2020: Trong bốn năm triển khai BSC đã đem lại những kết quả tương đối khả quan cho đơn vị. Đồng thời đơn vị cũng xác định ngoài mục tiêu tăng trưởng doanh thu thì cần phải tối ưu hóa chi phí để tăng trưởng lợi nhuận. Đơn vị tiến hành hoạch định cho công tác đầu tư, quy hoạch mạng lưới để phục vụ phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường, tăng quy mô doanh thu nhưng vẫn giữ được mức tăng trưởng ổn định các chỉ tiêu về lợi nhuận, thu nhập cho người lao động. Việc tăng chi phí phải đảm bảo trên nguyên tắc tốc độ tăng trưởng chi phí phải thấp hơn tốc độ tăng trưởng doanh thu. Chi tiết kết quả kinh doanh VTTG đạt được khi ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong 4 năm qua.

Bảng 5. Thống kê kết quả kinh doanh từ năm 2017 đến năm 2020

Stt	Chỉ tiêu	2017		2018		2019		2020	
		Thực hiện	2017 so với 2016 (%)	Thực hiện	2018 so với 2017 (%)	Thực hiện	2019 so với 2018 (%)	Thực hiện	2020 so với 2019 (%)
1	ROA	0,81	99%	1,18	146%	1,15	97%	1,31	114%
2	Lợi nhuận (tỷ đồng)	5,70	101%	9,48	166%	9,80	103%	11,50	117%
3	Doanh thu (tỷ đồng)	552	112%	574	104%	599	104%	615	103%
4	Tối ưu chi phí	26%		24,2%		19,3%		18%	
5	Thị phần di động	15,8%		17,4%		18,3%		21,9%	

Nguồn: Viễn Thông Tiền Giang

Sau khi triển khai BSC, VTTG đã có được những bước tiến triển đáng kể về mặt doanh thu và lợi nhuận cũng như thị phần mạng di động tại địa bàn. Tuy nhiên, các kết quả đạt được trong những năm 2017 đến 2020 chủ yếu là các chỉ số tài chính truyền thống như lợi nhuận, doanh thu. Trong khi đó các chỉ số đánh giá về nội lực, năng lực cạnh tranh chưa được đo đếm.

Hệ thống BSC tại VTTG đã triển khai được 5 năm và đã đạt được một số kết quả đáng khích lệ, bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế. Do đó, nếu VTTG tiếp tục duy trì cách thức triển khai BSC với các KPO và KPIs không có sự điều chỉnh và hoàn thiện cho những năm tiếp theo trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, đơn vị sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc giữ chân khách hàng cũ và phát triển khách hàng mới. Do VTTG chưa xác định được đích đến trong tương lai xa, không tăng lợi thế cạnh tranh cho đơn vị cũng như chưa hoạch định được KPIs trọng tâm, các KPIs kết nối mục tiêu, tầm nhìn sứ mệnh trong tương lai.

4. Giải pháp hoàn thiện ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại Viễn thông Tiền Giang

Mục tiêu cải tiến hoàn thiện BSC phải thể hiện được tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược của VTTG. Đây như là một mục tiêu tiên quyết trong việc cải tiến, hoàn thiện BSC. Chuyển hoá, kết nối KPIs với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược đơn vị. BSC tạo ra một mô hình tổng thể của chiến lược, cho phép tất cả mọi người tham gia vào chuỗi giá trị và để họ thấy rõ mình đã đóng góp như thế nào vào sự thành công của VTTG. BSC tạo ra những thay đổi, đổi mới toàn diện cho đơn vị. Đây là việc tạo ra những lợi thế cạnh tranh cũng như phát huy được nội lực để cùng hướng tới thành công của tầm nhìn, chiến lược mà VTTG đã đặt ra.

Định hướng việc hoàn thiện BSC cần được nhìn nhận như công cụ cho một chiến lược duy nhất. Vì vậy khi thiết kế các KPO, KPIs phải được liên kết với nhau trong một mạng lưới các mối quan hệ nhân quả mô tả chiến lược tại VTTG. Đặc biệt chú trọng, kết nối các chỉ tiêu KPO hiệu quả và KPIs hiệu suất. Các chỉ tiêu KPO, KPIs cần có tính nhạy bén và minh bạch cao. Đây là yếu tố quyết định thể hiện thẻ điểm cân bằng có đang đi đúng với tầm nhìn, chiến lược của đơn vị hay không? Các KPIs nên dao động từ 20 đến 25 KPIs và có tỷ trọng cho từng KPIs, phù hợp theo từng vị trí, từng chức danh tại đơn vị. Đặc biệt cần chuyển hoá các mục tiêu thành các KPIs cho các phòng chức năng, khối gián tiếp (từ cấp quản trị đến nhân viên). BSC với KPO, KPIs không chỉ nhằm đánh giá những kết quả đề ra mà còn là công cụ để tăng năng suất lao động, giám sát tiến độ thực hiện để đạt được tầm nhìn, chiến lược. Việc hoàn thiện BSC không chỉ thực hiện tại một thời điểm cố định mà VTTG cần thường xuyên rà soát, kiện toàn KPO, KPIs.

Giải pháp hoàn thiện ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược tại VTTG:

Việc hoàn thiện thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược là hết sức quan trọng và cần thiết. Để thẻ điểm cân bằng phát huy được hết vai trò của nó, VTTG xác lập tầm nhìn, mục tiêu chiến lược dài hạn. Cải tiến, đổi mới phương pháp quản trị Thẻ điểm cân bằng phải thể hiện được tầm nhìn sứ mệnh, mục tiêu chiến lược của đơn vị.

Cần chú trọng và tăng cường công tác truyền thông nội bộ để từ trên xuống dưới một lòng đồng nhất, thông hiểu và hướng tới tầm nhìn chiến lược chung của VTTG. Đây đòi hỏi phải là một hoạt động thường niên nhằm nhấn mạnh mức độ quan trọng của thẻ điểm cân bằng trong việc triển khai tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của đơn vị.

Triển khai BSC đến phòng ban quản lý trực thuộc VTTG, gắn các hoạt động hằng ngày với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược của đơn vị nhằm đảm bảo áp dụng thẻ điểm cân bằng một cách xuyên suốt là hết sức quan trọng.

Quan tâm đến tính hợp lý về trọng số và kế hoạch giao các chỉ số KPIs trong việc hoạch định, thực thi chiến lược của VTTG đến người lao động. Tăng trọng số ở các chỉ tiêu về nâng cao chất lượng phục vụ và quản lý hoạt động nội bộ nhằm gia tăng hiệu quả. Tập trung vào các chỉ tiêu KPIs nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Sức mạnh thật sự của BSC được phát huy tốt nhất khi nó được chuyển hóa từ hệ thống đo lường sang hệ thống quản lý. Mô hình BSC tại VTTG cần phải đạt được các yêu cầu sau:

- 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.
- Đưa ra những đánh giá định kỳ theo quý/tháng một cách có hệ thống.

Tóm lại, thẻ điểm cân bằng không những đo lường sự thay đổi mà còn thúc đẩy sự thay đổi, vì thế Viễn thông Tiền Giang phải tích hợp các kế hoạch chiến lược; xác định mục tiêu thành công tới đâu cho từng năm một. 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 của chiến lược dài hạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đoàn Thanh Hải (2016). *Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong thực thi chiến lược tại Viễn thông Ninh Bình*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2] Lê Thị Thường Nguyên (2014). *Ứng dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong triển khai thực thi chiến lược tại VNPT Bình Thuận*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Thị Kim Thương (2009). *Các chỉ số đo lường hiệu suất KPI – David Parmenter*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp.
- [4] Phạm Quốc Hùng (2015). *Ứng dụng thẻ điểm cân bằng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh VNPT Vĩnh Long*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [5] Trần Quốc Việt (2012). *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh doanh và Quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [7] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [8] Niven, P.R. (2003). *Balance Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2003.

Ngày nhận: 03/1/2022

Ngày duyệt đăng: 07/9/2022