

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH-MARKETING



LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

XÂY DỰNG VÀ ÁP DỤNG HỆ THỐNG
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ HIỆU
QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY
DỰNG NAM VIỆT

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.01.02

TP. HCM, tháng 05 năm 2015

GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh là việc làm thường xuyên của mọi doanh nghiệp. Có nhiều cách khác nhau để thực hiện việc đánh giá này. Phương pháp đánh giá truyền thống phổ biến được sử dụng rộng rãi hiện nay là dựa trên quản lý chiến lược thông qua kinh nghiệm và các chỉ số tài chính như doanh thu, chi phí, lợi nhuận, giá trị hợp đồng ... Các phép đo tài chính này cho phép doanh nghiệp đo lường kết quả đạt được trong quá khứ nhưng không đủ để định hướng và đánh giá cho tổ chức của mình trong thời đại thông tin khi giá trị của doanh nghiệp gắn với các mối quan hệ khách hàng, quá trình cải tiến, khả năng sáng tạo, nguồn nhân lực... khi môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và đầy biến động.

Để giải quyết vấn đề này, Rober S. Kaplan và David P. Norton đã đưa ra mô hình quản trị toàn diện dựa trên phương pháp hệ thống thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC). Mô hình này cho phép các tổ chức không chỉ lập kế hoạch và thực hiện thành công chiến lược mà còn hỗ trợ quản lý, kiểm tra và điều chỉnh để tối ưu hóa quá trình thực hiện chiến lược. Mô hình này cũng chỉ ra cho doanh nghiệp cách thức tạo ra giá trị tương lai thông qua những đầu tư về khách hàng, nhà cung cấp, người lao động, phương thức hoạt động, kỹ thuật công nghệ và tiến trình đổi mới.

Công ty cổ phần tư vấn đầu tư xây dựng Nam Việt (Navico) là đơn vị được xem là một trong những đơn vị dẫn đầu ngành tư vấn xây dựng trong tỉnh Kiên Giang, hiệu quả hoạt động kinh doanh luôn từng bước phát triển. Mặc dù vậy, cũng như nhiều doanh nghiệp khác ở Việt Nam, công ty Navico cũng gặp nhiều khó khăn trong việc thực hiện chiến lược của mình. Nguyên nhân thứ nhất của tình trạng trên là còn tồn tại khoảng cách giữa nhận thức về mô tả sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị và chiến lược giữa lãnh đạo và nhân viên; còn tồn tại khoảng cách giữa chiến lược và thực thi chiến lược. Nguyên nhân thứ hai là do hiện nay công ty Navico chưa có một công cụ để đánh giá kết quả hoạt động của công ty, của nhân viên một cách toàn diện với các tiêu chuẩn đánh giá việc thực thi chiến lược cụ thể mà chỉ đánh giá dựa theo những con số về tài

chính. Phương pháp đánh giá này dẫn đến sự không công bằng, không toàn diện trong việc đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, không tạo ra được động lực cho các nhân viên tập trung thực hiện các vấn đề chiến lược.

Vì vậy tác giả thấy rằng việc xây dựng hệ thống thẻ cân bằng điểm là giải pháp tốt nhất cho vấn đề trên. Do đó đề tài “**Xây dựng và áp dụng hệ thống thẻ cân bằng điểm để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư xây dựng Nam Việt**” được chọn dùng để nghiên cứu và phân tích.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

2.1. Mục tiêu chung

Xây dựng và áp dụng hệ thống thẻ cân bằng điểm để đánh giá hiệu quả hoạt động tại công ty Navico.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa lý thuyết hệ thống thẻ cân bằng điểm để định hướng cho việc ứng dụng thuyết này vào thực tiễn.

- Xây dựng mục tiêu chiến lược và xây dựng BSC 2014 cho công ty Navico, tạo tiền đề để xây dựng BSC cho những năm tiếp theo.

- Áp dụng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty Navico trong năm 2014 theo chỉ số thành quả chủ yếu.

- Đề xuất những kiến nghị và đề xuất để hoàn thiện và phát triển BSC nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty Navico.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Chiến lược và định hướng kinh doanh của công ty Navico.

- Quá trình hoạt động kinh doanh của công ty Navico giai đoạn 2009 – 2013.

- Kế hoạch kinh doanh của công ty Navico năm 2014.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Vận dụng hệ thống cân bằng thẻ điểm BSC vào hoạt động thực tiễn ở mỗi tổ chức sẽ giải quyết được nhiều vấn đề khác nhau về mặt đo lường thành quả hoạt động, quản trị chiến lược cũng như trao đổi thông tin. Trong điều kiện hạn chế về kinh nghiệm và thời gian, nghiên cứu này giới hạn ở việc xây dựng bản đồ chiến lược, bảng đánh giá thành quả và xây dựng các thang đo phù hợp đối với hoạt động chính của công ty Navico. Các chỉ tiêu của thước đo thành quả hướng đến nghiên cứu hoàn thành tầm nhìn đến năm 2020 và chỉ ở cấp độ công ty, không đi sâu vào phân tầng hệ thống thẻ điểm ở cấp độ phòng ban.

Các tài liệu phân tích hoạt động kinh doanh của công ty Navico trong giai đoạn 2009 – 2013.

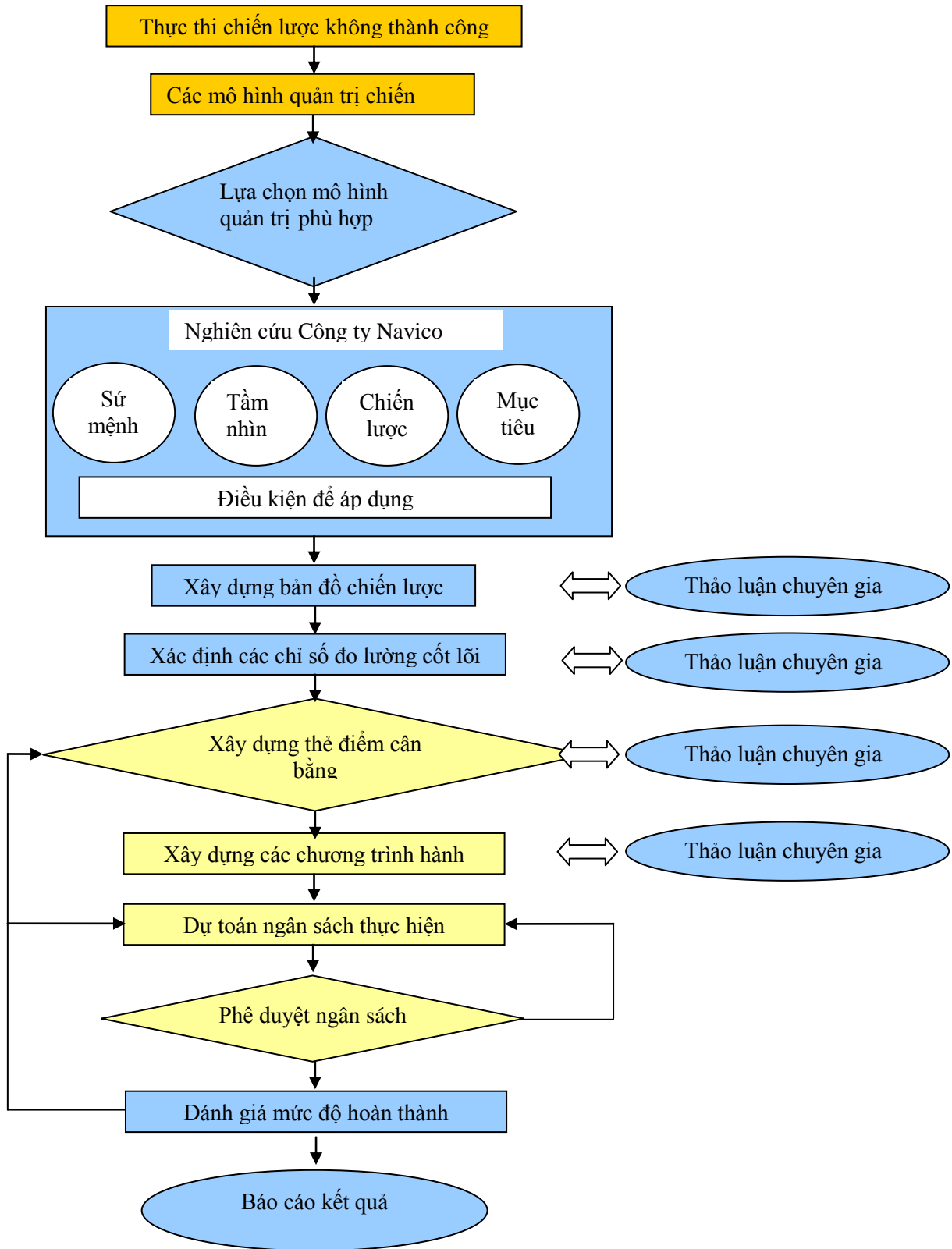
4. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

- Công ty có đủ điều kiện và cần thiết phải áp dụng bảng đánh giá thành quả để đạt được tầm nhìn 2020 ?
- Bản đồ chiến lược và bảng đánh giá thành quả của công ty như thế nào ?
- Kết quả đánh giá thành quả của công ty Navico năm 2014 theo bảng đánh giá thành quả và bài học ?

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này là nghiên cứu định tính về áp dụng một phương pháp quản trị vào doanh nghiệp. Các nghiên cứu tài liệu lý thuyết thu hẹp dần từ quản trị chiến lược đến phương pháp quản trị có thể áp dụng hiệu quả nhất cho công ty. Dựa trên cơ sở lý thuyết và các phân tích thực trạng của công ty sẽ hình thành nên giả thuyết về các mục tiêu cho từng viễn cảnh. Các mục tiêu này sẽ được thảo luận với các chuyên gia để hình thành các mục tiêu của bản đồ chiến lược; các thước đo, các chỉ tiêu và biện pháp hoàn thành chỉ tiêu của bảng đánh giá thành quả. Việc đánh giá thành quả của công ty năm 2014 theo các chỉ tiêu của bảng đánh giá thành quả cũng được hiện để xem xét khả năng áp dụng thực tiễn của nghiên cứu này. Từ đó đưa ra các kiến nghị và giải pháp để thực hiện có hiệu quả của phương pháp quản trị. Qui trình nghiên cứu được thể hiện như sau:

Hình 1 : Quy trình nghiên cứu xây dựng và áp dụng BSC



6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

6.1. Ý nghĩa khoa học

Đề tài góp phần bổ sung về mặt lý luận cho những nghiên cứu về BSC và việc ứng dụng BSC trong quản lý điều hành, thực thi chiến lược tại doanh nghiệp nói chung và tại công ty Navico nói riêng.

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

Đề tài hướng đến việc xây dựng và áp dụng hệ thống BSC tại Công ty Navico. BSC được xây dựng dựa trên phân tích thực tế về hoạt động kinh doanh của công ty trên cơ sở định hướng và chiến lược kinh doanh của công ty. Những kiến nghị đề xuất nêu trong đề tài có thể được sử dụng làm nguồn tham khảo cho Ban lãnh đạo công ty trong việc triển khai thực hiện và áp dụng BSC nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.

7. BỐ CỤC DỰ KIẾN CỦA ĐỀ TÀI

Ngoài phần tóm tắt, kết luận và các phụ lục thì luận văn gồm có 3 chương:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG

CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG BSC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NAM VIỆT

CHƯƠNG 3 : CÁC KIẾN NGHỊ VÀ GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN BSC CÓ HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NAM VIỆT.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

1.1. LÝ DO CHỌN CÔNG CỤ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

1.1.1. Khái quát về các phương pháp quản trị hiệu quả

Trong quản trị kinh doanh thông tin là yếu tố quan trọng tác động đến thành quả hoạt động doanh nghiệp. Tuy nhiên, những thông tin là cần thiết có tác động tích cực đến các biện pháp thực hiện vẫn đang được tiếp tục tranh luận. Theo Kaplan và Norton thì bên cạnh các chỉ số hoạt động tài chính cung cấp các thông tin cần thiết đánh giá các hoạt động của doanh nghiệp trong quá khứ cũng cần các thông tin phi tài chính để đánh giá những những yếu tố tác động đến doanh nghiệp trong tương lai.

Có nhiều phương pháp quản trị kinh doanh sử dụng các chỉ số hoạt động tài chính và phi tài chính như quản trị theo điểm chuẩn, quản trị chất lượng toàn diện, quản trị theo mục tiêu, hệ thống thẻ cân bằng điểm...

- **Phương pháp hệ thống thẻ cân bằng điểm (BSC)** đã khắc phục được các thiếu sót của các phương pháp trên. BSC gắn kết định hướng chiến lược với mục tiêu hoạt động, cân đối hài hòa giữa các mục tiêu giúp tổ chức phát triển một các cân đối và bền vững, giúp định hướng hành vi một các có hệ thống và là cơ sở để đánh giá kết quả công việc cho mỗi cá nhân, bộ phận. Các chỉ số thành quả chủ yếu của hệ thống thẻ cân bằng điểm là sự định lượng hóa và cụ thể hóa sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược của tổ chức mô hình này kích thích và duy trì được niềm tin của người lao động và chiến lược phát triển của tổ chức, tất cả người lao động luôn hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức và những đóng góp của họ trong tổ chức.

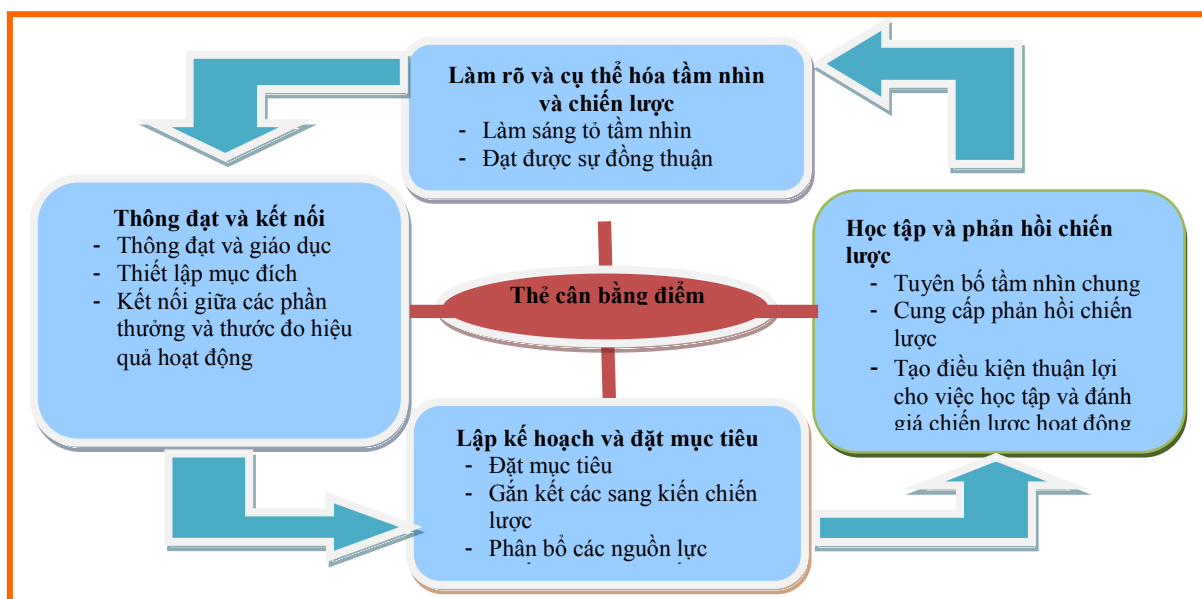
- Hệ thống thẻ cân bằng điểm là khung mẫu toàn diện biến tầm nhìn, chiến lược của tổ chức thành một tập hợp chặt chẽ các thước đo hiệu quả hoạt động; cân bằng giữa mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, giữa kết quả mong đợi và những nhân tố tích cực thúc đẩy đạt kết quả đó, giữa thước đo khách quan cứng nhắc và thước đo chủ quan mềm dẻo hơn; là tập hợp thước đo định lượng được lựa chọn kỹ càng từ chiến lược

của tổ chức. Hệ thống thẻ cân bằng điểm ứng dụng trong các doanh nghiệp bao gồm một quá trình phức tạp để xác định và mô tả các phương pháp đánh giá được lựa chọn nhằm mục đích báo cáo với các nhà quản trị về tiến triển đạt được các mục tiêu đề ra.

- Hệ thống thẻ điểm cân bằng hỗ trợ doanh nghiệp trong giải quyết 3 vấn đề cơ bản trong kinh doanh hiện đại là đo lường thành quả, gia tăng tài sản vô hình, giải quyết các khó khăn trong triển khai chiến lược. Hệ thống thẻ cân bằng điểm cơ bản đáp ứng được các yêu cầu quản trị hiện tại, cung cấp cho các nhà quản trị công cụ chuyên tâm nhìn và chiến lược thành những thước đo thành quả một cách hữu hiệu và là công cụ theo dõi cách tổ chức thực hiện những giá trị của mình. Do đó, hệ thống thẻ cân bằng điểm là công cụ giao tiếp, hệ thống đo lường, hệ thống quản trị chiến lược, trong đó sự đo lường là cốt lõi của bảng đánh giá thành quả.

- Theo Kaplan và Norton, hệ thống thẻ cân bằng điểm đang được sử dụng như hệ thống quản trị chiến lược với những quá trình trọng yếu sau:

- ✓ Làm rõ và cụ thể hóa tầm nhìn và chiến lược;
- ✓ Thông đạt và kết nối các mục tiêu chiến lược và các thước đo;
- ✓ Lập kế hoạch, đặt mục tiêu và điều chỉnh các giải pháp thực hiện chiến lược;
- ✓ Nâng cao sự phản hồi về chiến lược và học tập;

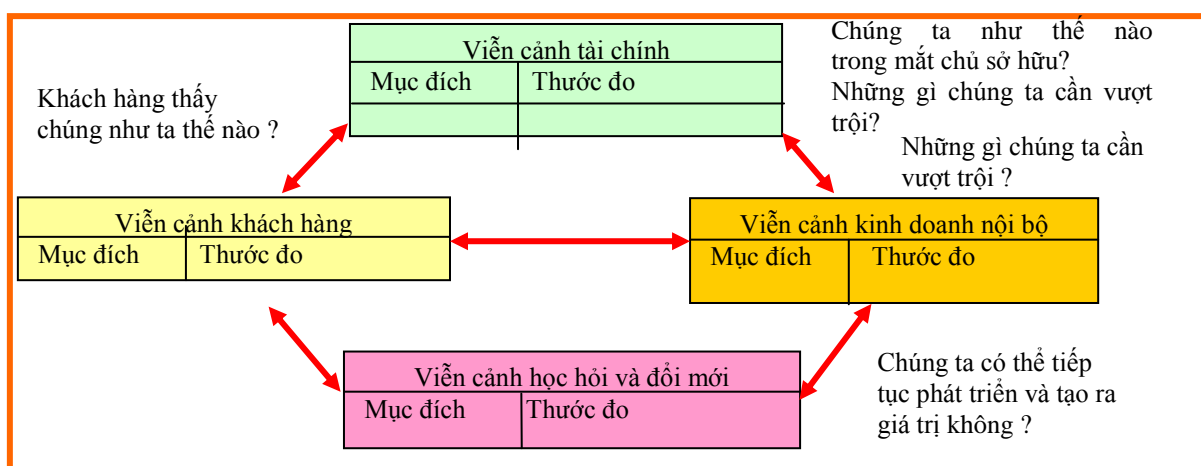


Hình 1.7: Hệ thống thẻ cân bằng điểm như là khung chiến lược cho hành động

(Nguồn: Robert S. Kaplan và David P. Norton(1996))

Cũng theo Kaplan và Norton thì BSC cho phép nhà quản trị đánh giá hoạt động kinh doanh thông qua việc trả lời các câu hỏi

- Khách hàng nhìn nhận chúng ta như thế nào? (Viễn cảnh khách hàng)
- Những gì chúng ta vượt trội? (Viễn cảnh quá trình kinh doanh nội bộ)
- Chúng ta có thể tiếp tục phát triển và tạo ra giá trị không ? (Viễn cảnh đào tạo và phát triển)
- Chúng ta như thế nào trong mắt chủ sở hữu ? (Viễn cảnh tài chính)



Hình 1.2: Hệ thống thẻ cân bằng điểm liên kết với các thước đo thành quả

(Nguồn: Robert S. Kaplan và David P. Norton(1996))

Như vậy, hệ thống thẻ cân bằng điểm có thể đáp ứng được các khó khăn của công ty trong việc:

- Triển khai chiến lược thành tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược thành những mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu, giải pháp hoàn thành chỉ tiêu một cách rõ ràng.
- Kết nối mục tiêu từng cá nhân với chiến lược chung, hướng tới sự phát triển bền vững.
- Phân phối nguồn lực và đánh giá cân bằng giữa các mục tiêu của các viễn cảnh tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội bộ, học hỏi và phát triển; cân bằng sự phát triển dài hạn và kết quả trong ngắn hạn.
- Xây dựng hệ thống đánh giá và trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

1.1.2. Sự cần thiết phải sử dụng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại Navico.

1.1.2.1. Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả tài chính

Từ thế kỷ XX về trước, khi xuất hiện các tổ chức kinh doanh thì tài chính trở thành phương pháp đo lường truyền thống, các sổ sách báo cáo thuận lợi cho việc đối chiếu các giao dịch. Đến thế kỷ XX những đổi mới về phép đo tài chính càng trở nên quan trọng khi thời đại công nghiệp phát triển, và với đà phát triển của thời đại thông tin thì nhiều người đã nghi ngại về sự phụ thuộc gần như duy nhất của chúng ta vào các thước đo tài chính đối với hiệu suất, các phép đo phục vụ cho việc báo cáo, việc giám sát và nguồn vốn được giao hơn là cách thức vẽ biểu đồ định hướng tương lai của tổ chức.

Do mục tiêu cuối cùng là tài chính, nên dựa trên thước đo tài chính có hạn chế vì những vấn đề sau:

- Không phù hợp với thực tế kinh doanh ngày nay. Các hoạt động tạo ra giá trị của tổ chức ngày nay không còn gắn với tài sản cố định hữu hình của doanh nghiệp. Thay vào đó giá trị nằm ở ý tưởng của mọi người trong cả công ty, mối quan hệ khách hàng và nhà cung cấp, các cơ sở dữ liệu về thông tin quan trọng và khả năng đổi mới cũng như vấn đề về chất lượng.

- Dẫn dắt các thành tích trong quá khứ. Các thước đo tài chính cung cấp những sự kiện và kết quả trong quá khứ, chúng thể hiện một cách mạch lạc và rõ ràng xúc tích các hoạt động của doanh nghiệp trong những giai đoạn trước. Tuy nhiên góc nhìn tài chính chi tiết này không có giá trị dự báo cho tương lai.

- Có xu hướng co lại trong các “khoảng” chức năng của mình. Báo cáo tài chính trong tổ chức thường được chuẩn bị theo phạm vi chức năng, số liệu của đơn vị kinh doanh được tổng hợp từ các báo cáo từng phòng ban và cuối cùng sẽ được thu thập lại thành một phần của bức tranh tổng thể. Phương pháp này không còn thích hợp với các tổ chức ngày nay, nó có rất nhiều công việc mang tính chức năng chéo.

- Không có tư duy dài hạn. Sự tập trung vào những lợi ích ngắn hạn bằng các biện pháp cắt giảm chi phí có thể tác động tích cực đến báo cáo tài chính ngắn hạn của tổ chức, nhưng những biện pháp này thường tập trung vào các hoạt động tạo ra giá trị lâu dài cho tổ chức, chẳng hạn như vấn đề nghiên cứu và phát triển quản lý khách hàng, có thể dẫn đến việc sử dụng lãng phí các nguồn lực của tổ chức làm phá hủy giá trị lâu dài ảnh hưởng tới lợi nhuận doanh nghiệp.

- Các thước đo tài chính không phù hợp với nhiều cấp độ của tổ chức. Đặc tính của các báo cáo tài chính là sự trừu tượng. Khi tổng hợp các báo cáo từ các phòng ban của công ty thì chúng ta cần đưa ra những thông tin ở cấp độ ngày càng cao, việc này dẫn đến các nhân viên ở mọi cấp độ của tổ chức không nắm bắt được, do họ chỉ cần dữ liệu kết quả mà họ có thể dựa theo đó để làm việc, vì vậy thông tin phải đảm bảo được sự phù hợp với các hoạt động hằng ngày của họ.

1.1.2.2. Gia tăng nổi bật của tài sản vô hình.

Thomas Stewart của Harvard Business review cho rằng “Nguồn nhân lực”, là thứ quan trọng nhất cho tất cả những tài sản “mềm” như kỹ năng, khả năng, chuyên môn, văn hóa, sự trung thành, vvv...Đó là những tài sản kiến thức - vốn trí tuệ - và chúng sẽ quyết định những thành công hay thất bại” (Phạm công Minh Và Vũ Minh Tú, 2011).

Cùng với những hạn chế của thước đo tài chính và sự tăng trưởng mạnh mẽ của các nguồn nhân lực các nhà kinh doanh và đầu tư đều đánh giá tầm quan trọng ngày càng cao của các chỉ số phi tài chính. Năm 1999, một nghiên cứu của Ernst và Young đã chỉ ra rằng các tiêu chuẩn phi tài chính chiếm 35% trong quyết định nhà đầu tư.

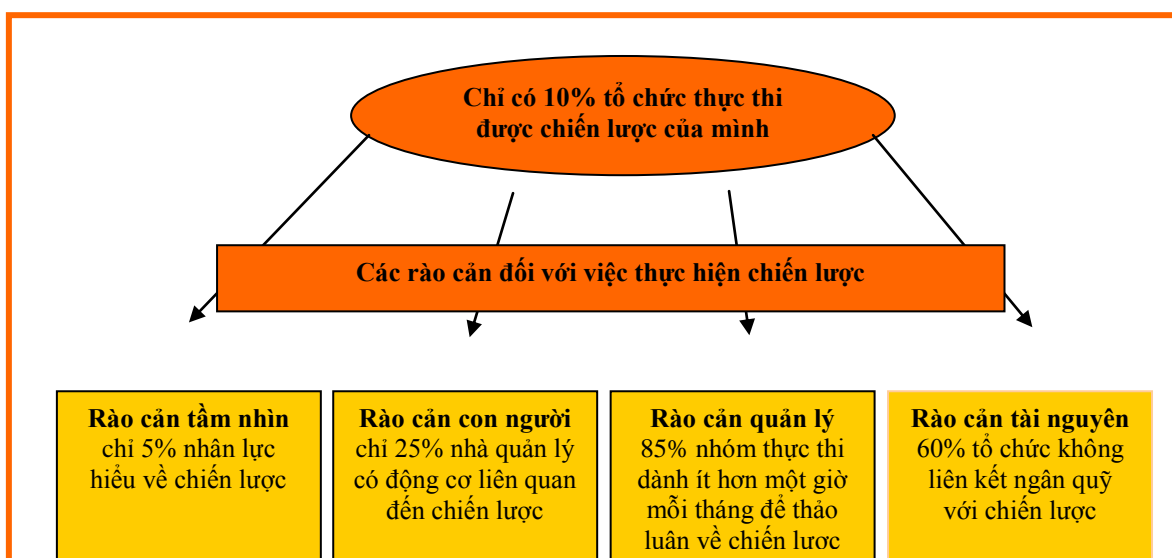
Khám phá nghiên cứu của Viện Brookings cho rằng các tài sản hữu hình tiếp tục sụt giảm giá trị “ Nếu bạn chỉ nhìn vào tài sản hữu hình của công ty - những thứ bạn có thể đo lường được bằng các nghiệp vụ kế toán thông thường- thì giờ đây những tài sản này chiếm không tới 25 % giá trị của khối doanh nghiệp. Nói cách khác những thứ chiếm 75% nguồn giá trị trong các doanh nghiệp đang không được đo lường hoặc báo cáo trong sổ sách của họ”.

Sự chuyển đổi trong việc tạo ra giá trị từ tài sản hữu hình sang mô hình này chứa đựng những hàm ý quan trọng đối với các hệ thống đo lường. Các phép đo tài chính - những phép đo mô tả các phương pháp sắp xếp thành bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập - hoàn toàn phù hợp với thế giới, nơi tài sản hữu hình là thứ chi phối. Tuy nhiên với sự đề cao các cơ chế tạo ra các giá trị vô hình, nền kinh tế mới đòi hỏi nhiều hơn từ những hệ thống đo lường hiệu suất. Hệ thống ngày nay phải có khả năng nhận diện, mô tả, điều khiển và khai thác triệt để các tài sản vô hình nhằm tạo ra sự thành công của tổ chức.

1.1.2.3. Những rào cản trong quá trình thực thi chiến lược

Thẻ điểm cân bằng là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức. Muốn vậy thì việc thực thi chiến lược là yếu tố sẽ làm tăng kết quả tài chính một cách đáng kể, tuy nhiên nhiều tổ chức luôn đi chệch khỏi đường ray thực thi chiến lược. Những nhà phát kiến ra thẻ cân bằng điểm - Robert S. Kaplan và David P. Norton tin rằng câu trả lời nằm ở bốn rào cản cần phải vượt qua trước khi chiến lược có thể được thực thi hiệu quả, những rào cản gồm 4 loại:

- Rào cản tầm nhìn.
- Rào cản con người.
- Rào cản quản lý.
- Rào cản tài nguyên.



Hình 1.3: Các rào cản đối với việc thực thi chiến lược

(Nguồn: Phạm Thị Công Minh & Vũ Minh Tú (2011))

1.1.3. Các nghiên cứu áp dụng BSC có trước

- Theo Niven (2006) ước tính có trên 60% doanh nghiệp trong danh sách Fortune 1000 có bảng hệ thống thẻ cân bằng điểm phù hợp. Một nghiên cứu điều tra 2.000 doanh nghiệp toàn cầu của Hackett năm 2002 cho thấy 96% trong số đó đã thực hiện hoặc đang lên kế hoạch thực hiện thiết lập bảng đánh giá thành quả.

- Số liệu khảo sát công bố tháng 4/2009 cho thấy trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam hiện có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% doanh nghiệp đang có kế hoạch áp dụng bảng hệ thống thẻ cân bằng điểm trong quá trình xây dựng chiến lược của mình.

- Tác giả đã tiếp cận được một số báo cáo nghiên cứu áp dụng BSC tại Việt Nam của các tác giả sau:

- Nguyễn Quốc Việt (2008): “*Phát triển hệ thống thẻ điểm (balanced scorecard) cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu – tổng công ty CP dệt may Hòa Thọ*”. Nghiên cứu đã chỉ ra được một số kết quả như sau (1) Đã tạo ra được một sơ đồ mục tiêu chiến lược cho tổng công ty, sơ đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận về cấu trúc tổ chức trong sự tích hợp các mục tiêu của tổ chức trong bốn viễn cảnh của Balanced Scorecard. Nó minh họa mối quan hệ nguyên nhân – kết quả mà liên kết các kết quả mong muốn trong viễn cảnh về khách hàng và tài chính tới những quá trình hoạt động nội bộ then chốt, nổi bật – quản lý các quá trình hoạt động, quản lý khách hàng, cải tiến và quá trình xã hội. Những quá trình then chốt này nó tạo ra và phân phối mệnh đề giá trị tới các khách hàng mục tiêu và nó cũng đẩy mạnh mục tiêu về hiệu quả của tổ chức trong viễn cảnh tài chính. Hơn thế nữa sơ đồ chiến lược của Tổng công ty nó cũng xác định các năng lực cụ thể trong tài sản vô hình của tổ chức – nguồn lực con người – công nghệ thông tin và nguồn lực tổ chức – mà được yêu cầu để phục vụ cho sự chuyển giao. (2) Nó cũng đã tạo ra một bảng các danh mục tiêu chỉ đo

lượng và kế hoạch hành động – Giúp Tổng công ty có thể đạt được các mục tiêu chiến lược của mình thông qua các chương trình thực thi và nguồn ngân quỹ được phân bổ cho mỗi chương trình đó. (3) Việc phát triển hệ thống thẻ cân bằng điểm vào trong bộ phận kinh doanh nó đã giúp bộ phận nhận ra được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của mình cũng như là phát hiện ra được một cách nhanh chóng nguyên nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua một loạt các mối quan hệ nhân quả trong sơ đồ mục tiêu chiến lược. Từ đó các nhà quản lý trong bộ phận có thể thực hiện các quyết định đúng đắn nhằm cải thiện cũng như khắc phục các điểm yếu của bộ phận. Đồng thời cũng phát huy các điểm mạnh nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của phòng ban mình cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của tổng công ty.

- Nguyễn Thị Nhi (2010): “*Tìm hiểu việc áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) vào quá trình thực thi chiến lược tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh Nam Trung Bộ và Tây Nguyên*”. Trong nghiên cứu tác giả đã phân tích thực trạng việc áp dụng mô hình Balanced Scorecard vào quá trình thực thi chiến lược tại công ty cổ phần tập đoàn Mai Linh Nam Trung Bộ và Tây Nguyên, từ đó rút ra được những ưu và nhược điểm trong công tác áp dụng thẻ điểm cân bằng trong đó ưu điểm nổi bật nhất là đa số cán bộ công nhân viên tập đoàn đều hiểu được tầm quan trọng và sự cần thiết của mô hình thẻ điểm cân bằng đối với công ty nên góp phần tạo nên sự đồng thuận, đoàn kết trong quá trình thực hiện. Bên cạnh đó tác giả cũng đề xuất 5 giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả cho công tác áp dụng mô hình BSC vào trong tập đoàn.

- Cao Đình Hải (2011): “*Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong thực thi chiến lược tại công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST*”. Nghiên cứu đã chỉ ra được kết quả như sau: (1) Luận văn đã liệt kê và phân tích nhược các yếu tố cần thiết cho việc xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng cho FAST, đồng thời đã chi tiết hóa các lý thuyết nền tảng cho việc xây dựng và thực thi BSC trong một tổ chức. (2) Đã tạo ra được một bản đồ chiến lược cho FAST, bản đồ này đã chỉ ra được mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu chiến lược nằm trong bốn viễn cảnh của BSC. (3) Luận văn cũng đưa ra một bảng các danh mục các thước đo hiệu suất (KPI) và chương trình hành động, giúp FAST có thể đạt được các mục tiêu chiến lược của mình thông qua các chương trình thực thi và nguồn ngân quỹ được phân bổ cho mỗi chương trình thực

thi.(4) Thông qua, việc ứng dụng thí điểm cho FAST, nghiên cứu đã chỉ được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của FAST. Từ bản đồ chiến lược, một cách gốc rễ FAST có thể nhận ra đâu là nguyên nhân, đâu là kết quả, từ đó khắc phục các điểm yếu và phát huy những điểm mạnh.

- Lê Kiều, Lưu Trường Văn, Lê Minh Khánh (2012): “*Ứng dụng kỹ thuật thang điểm (Balanced scorecard) để đánh giá chiến lược kinh doanh của một công ty kinh doanh bất động sản*”. Kết quả nghiên cứu này đã chỉ ra cho các nhà lãnh đạo phòng công trình công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng thấy được điểm yếu và điểm mạnh của mình, đồng thời kiến nghị một số biện pháp nhằm cải thiện tình hình hoạt động. Trong đó nhấn mạnh đến tiêu chí nghiên cứu và phát triển, một tiêu chí đạt kết quả rất thấp, mà cụ thể là nguồn lực con người, một nguồn lực có ảnh hưởng sâu sắc đến lợi nhuận và phát triển sản xuất.

- Nguyễn Hồng Hà (2012): “*Thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả (Balanced scorecard) tại công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco*”, trong nghiên cứu tác giả đã xây dựng được hệ thống thẻ cân bằng điểm của công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco năm 2011 gồm 16 thước đo cho 14 mục tiêu của 4 viễn cảnh. Các thước đo này phù hợp với khuyến nghị của các nhà nghiên cứu về bảng đánh giá thành quả và hoàn toàn có thể đánh giá được thành quả của công ty trong việc thực thi chiến lược. Kết quả đánh giá thành quả của công ty năm 2011 cho một hình ảnh rõ ràng hơn, cân bằng hơn về những nỗ lực cho cả hiện tại và cả sự chuẩn bị cho tương lai. Kết quả đánh giá thành quả này đã chỉ ra những mặt công ty đã làm được, những mặt tồn tại cần khắc phục để hướng tới tầm nhìn 2015, theo đó nổi lên việc cần thiết phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc năng động thúc đẩy người lao động phấn đấu đóng góp vào mục tiêu chung.

- *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh* (2010): Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam. Trong bài viết tác giả đã tái khẳng định tính hiệu quả và tính phổ biến trên thế giới, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống, giúp các nhà quản trị quản lý và đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một tổ chức một cách toàn diện và đầy đủ, đồng thời kiểm soát ngắn hạn với các chiến lược và tài nhìn dài hạn của doanh nghiệp. Tại Việt Nam số lượng doanh

nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ áp dụng thẻ điểm cân bằng chưa nhiều. Bài viết phân tích một số thuận lợi và một số khó khăn của các doanh nghiệp dịch vụ trong việc áp dụng thẻ điểm cân bằng nhằm tạo ra tiền đề cho phát huy điểm mạnh, tháo gỡ những khó khăn giúp đẩy mạnh việc áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Bảng hệ thống thẻ cân bằng điểm ra đời gần 20 năm đã chứng tỏ sức sống mãnh liệt của nó vì tính đơn giản và hiệu quả. Nhiều doanh nghiệp, tổ chức trên thế giới đón nhận và thực hiện thành công bảng đánh giá thành quả. Các nghiên cứu áp dụng bảng đánh giá thành quả tại Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực đầu tư tư vấn mời thầu xây dựng còn khiêm tốn, trong tiến trình hội nhập toàn cầu chúng ta cũng cần mạnh dạn sử dụng các phương pháp quản trị tiên tiến.

Vì vậy, trong nghiên cứu này tác giả chọn xây dựng và áp dụng hệ thống thẻ cân bằng điểm nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động tại công ty cổ phần đầu tư tư vấn xây dựng Nam Việt.

1.2. TỔNG QUAN VỀ THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM (BALANCED SCORECARD)

1.2.1. Khái niệm thẻ điểm cân bằng BSC

Balanced Scorecard (BSC) được phát triển bởi Rober S. Kaplan và David P. Norton tại trường Đại học Havard từ những năm 1992 - 1995. BSC là một hệ thống nghiên cứu và quản lý chiến lược dựa vào đo lường, được sử dụng cho mọi tổ chức. Nó đưa ra một phương pháp để chuyển các chiến lược hoạt động kinh doanh của các công ty thành các chỉ tiêu đánh giá.

BSC là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện (yếu tố): tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo- phát triển.

Bốn phương diện này cho phép tạo ra sự cân bằng đó là:

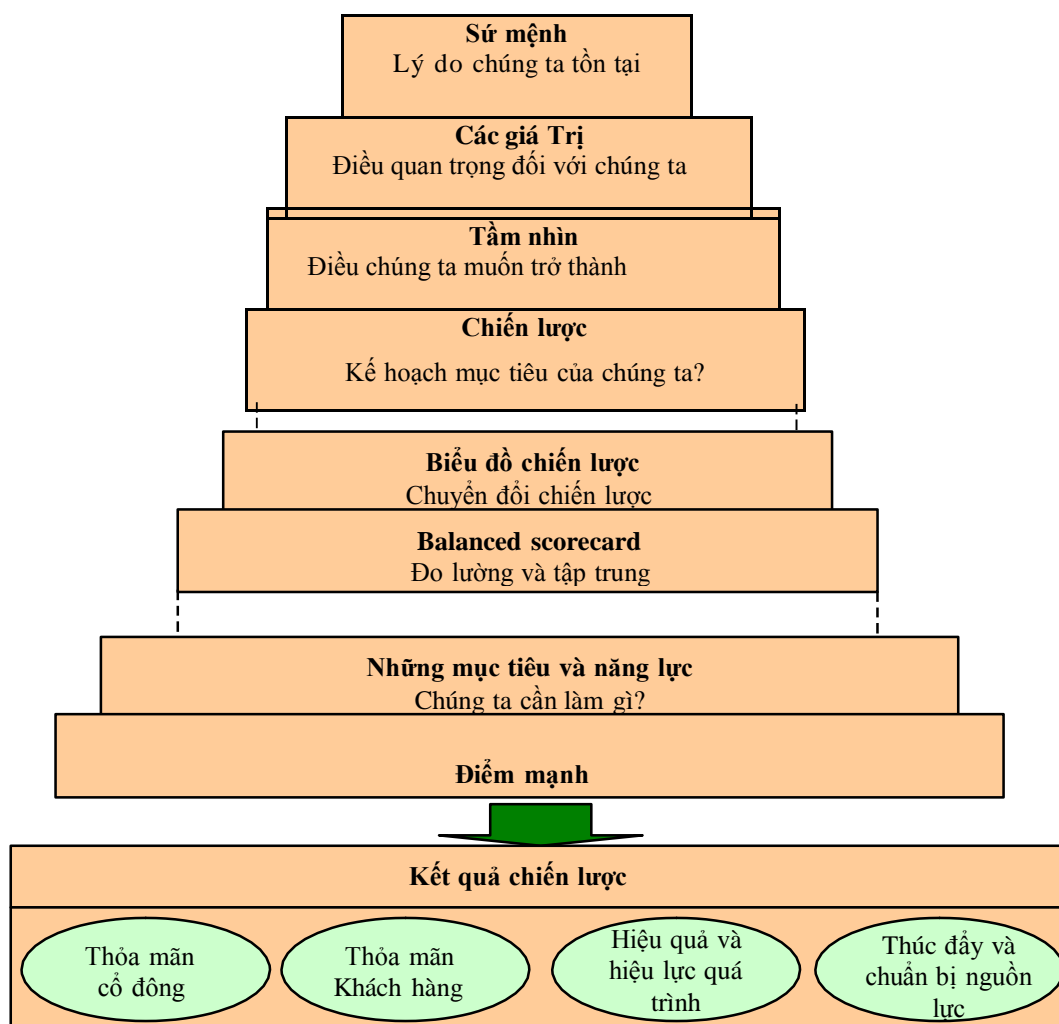
- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn – mục tiêu dài hạn.

- Cân bằng giữa đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng – những đánh giá nội bộ liên quan đến qui trình xử lý, đổi mới, đào tạo và phát triển.
- Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (tương lai) – những kết quả trong thực tế (quá khứ).
- Cân bằng giữa những đánh giá khách quan – đánh giá chủ quan.

1.2.2. Cấu trúc BSC

Cũng như các công cụ quản trị hiện đại khác, BSC cũng có một cấu trúc khá rõ ràng. Cấu trúc của BSC thể hiện các cách nhìn thấu đáo về tổ chức để đạt tới việc thực thi chiến lược hiệu quả.

Biểu đồ dưới đây sẽ cho thấy sự dịch chuyển từ tầm nhìn chiến lược của tổ chức tới việc thực thi chiến lược và những thành quả của chiến lược.



Hình 1.4: Cấu trúc của BSC

Nguồn: Robert S.Kaplan - David P.Norton (2011)

- Từ những sứ mệnh, viễn cảnh, giá trị của tổ chức hay nói cụ thể hơn là những gì tổ chức đưa ra những tuyên bố, cam kết là họ sẽ đóng góp được gì cho xã hội, các bên hữu quan. Để rồi sau đó tổ chức có những chiến lược phù hợp với những tuyên bố mà họ đã đưa ra.

- Khi chiến lược được xác định của tổ chức, họ tiến hành những hành động chiến lược của mình, phác thảo biểu đồ chiến lược, thực thi chiến lược của tổ chức. Và tổ chức tiến hành kiểm soát việc thực thi chiến lược theo BSC để hành động chiến lược của họ hữu hiệu và hiệu quả, đúng như chiến lược đưa ra ban đầu của tổ chức.

- Sau khi hoàn thành chiến lược thì tổ chức thấy ngay được kết quả chiến lược của mình, có được sự thành công với những thể hiện cụ thể. Cổ đông được thỏa mãn (lợi nhuận tăng, mang lại giá trị cho cổ đông). Khách hàng thực sự thích thú vì họ cảm thấy thỏa mãn với những sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Quá trình thực hiện công việc thực sự hữu hiệu và hiệu quả. Nhân viên được thúc đẩy và họ được chuẩn bị để thực hiện công việc, kỹ năng cũng như kiến thức, kinh nghiệm về công việc được nâng cao.

1.2.3. Các yếu tố chính trong BSC

1.2.3.1. Sứ mệnh-tâm nhìn và chiến lược

- Tuyên ngôn sứ mệnh (mission statement) của một tổ chức là gì? Đó là bản tuyên ngôn của một tổ chức nhằm trình bày một cách thuyết phục lý do tồn tại của tổ chức đó” (Komieves, Lucas & McMahan, 1998).

Sứ mệnh (mission): xác định mục đích sự tồn tại của tổ chức. Tại sao nó tồn tại, sứ mệnh khảo sát lý do tồn tại cho tổ chức đơn giản bằng việc tăng tài sản của cổ đông và phản ánh các động lực làm việc của nhân viên trong việc tham gia hoạt động của công ty. Một phương pháp phát triển sứ mệnh là phương pháp “5 whys” được phát triển bởi Collins và Porras bắt đầu mang tính trần thuật như là: “Chúng ta làm ra

X sản phẩm hoặc mang đến Y dịch vụ”. Sau đó hỏi: Tại sao điều này là quan trọng ?” năm lần. Sau một số lần “tại sao” theo cách này sẽ thấy sứ mệnh thực sự rõ nét.

- Theo King và Cleland bản tuyên bố về sứ mạng của công ty phải nhằm đạt được các yêu cầu sau:
 - Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ công ty.
 - Tạo cơ sở để huy động nguồn lực của công ty.
 - Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.
 - Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
 - Là một trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty.
 - Tạo điều kiện để chuyển hóa mục đích của tổ chức thành các mục tiêu thích hợp.
 - Tạo điều kiện để chuyển hóa mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể.
 - Bên cạnh tuyên ngôn sứ mạng, tuyên ngôn về tầm nhìn (vision statement) cũng hết sức quan trọng trong việc xác định những mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Tầm nhìn (Vision): có nghĩa là sự chuyển đổi quan trọng từ sứ mệnh và các giá trị cốt lõi vững chắc thành một chiến lược đầy khí thế và năng động.

- Tầm nhìn như là một bản đồ chỉ ra lộ trình một công ty dự định để phát triển và tăng cường các hoạt động kinh doanh của nó. Nó vẽ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý chi việc đi đến đâu.

- Pau R.Niven cho rằng tầm nhìn luôn đi sau sứ mệnh và các giá trị. Những thành phần điển hình trong một tuyên bố tầm nhìn gồm có phạm vi mong muốn của các hoạt động kinh doanh, suy nghĩ của những bên có lợi ích liên quan (các khách hàng, các nhân viên, nhà cung cấp, những người quản lý, v.v.....về công ty, các lĩnh vực lãnh đạo hay khả năng đặc thù, những giá trị được tin tưởng mạnh mẽ. Sức mạnh của tầm nhìn được chia sẻ và cổ vũ bởi tất cả các nhân viên của công ty có thể là một động lực đầy to lớn.

Theo John Kotter, mục đích của tầm nhìn bao gồm:

- Bằng cách nào làm rõ định hướng chung cho sự thay đổi, tầm nhìn sẽ đơn giản hóa hàng trăm hoặc hàng ngàn quyết định chi tiết.

- Tầm nhìn thúc đẩy con người có những hành động theo hướng đúng đắn, ngay cả nếu những bước đi ban đầu có thể gây tổn thương cho các cá nhân.

- Hành động của những người khác trong khắp tổ chức được liên kết theo một cách thức nhanh chóng và hiệu quả dựa trên tuyên bố tầm nhìn

Một số tính chất của tầm nhìn có hiệu quả:

- Ngắn gọn;

- Có sức hấp dẫn đối với tất cả các bên liên quan.

- Phù hợp với sứ mệnh (mission) và các giá trị (value), sứ mệnh và giá trị không thay đổi còn tầm nhìn sẽ thay đổi vì được viết ra trong một khoảng thời gian nhất định.

- Có tính khả thi;

- Tạo cảm hứng;

Xây dựng tuyên bố tầm nhìn:

Có hai phương pháp để phát triển tuyên bố tầm nhìn thể hiện thỏa hiệp giữa hai lựa chọn, một bên là sự tham gia của Giám đốc điều hành với một bên là sự tham gia của toàn bộ nhóm điều hành. Hai phương pháp này là:

- Phương pháp phỏng vấn: chủ yếu dung cho ban điều hành, các thành viên ban điều hành được phỏng vấn riêng biệt để thu thập các ý kiến phản hồi của họ về định hướng tương lai của tổ chức. Các chuyên viên tư vấn ngoài có thể làm cho cuộc phỏng vấn thoải mái để chịu đảm bảo rằng các thông tin được tuôn ra một cách thoải mái.

- Phương pháp kỹ thuật trở lại với tương lai: chủ yếu dung cho các nhóm hoặc cá nhân, phương pháp này dung cho các cá nhân 15 phút để tưởng tượng hướng tới tương lai, và lại hỏi họ các câu hỏi: “ điều gì đã xảy ra với tổ chức của anh/ chị ?, Các anh chị có thành công không ?, Các anh chị đang phục vụ những thị trường nào ?, Những năng lực cốt lõi nào phân biệt các anh/chị với đối thủ cạnh tranh ?, Các anh/

chỉ đã đạt được những mục tiêu nào?”. Những ý tưởng và câu trả lời sẽ được phát họa thành tầm nhìn.

Chiến lược (Strategy): Chiến lược có nhiều ý nghĩa khác nhau đối với những con người và tổ chức khác nhau. Một số cho rằng chiến lược được đại diện bởi các kế hoạch quản lý ở cấp độ cao để dẫn dắt tổ chức đi tới tương lai.

Một số khác thì cho rằng chiến lược nằm ở các hành động cụ thể và chi tiết mà tổ chức thực hiện để đạt được tương lai mong muốn của tổ chức.

Chiến lược là một mô hình kiên định trong hành động qua thời gian. Chiến lược của doanh nghiệp là cách mà doanh nghiệp với những nguồn lực nội tại của mình nắm bắt những cơ hội của thị trường để đạt những mục tiêu của doanh nghiệp.

Năm 1996, Michael E.Porter đã phát biểu quan niệm mới về chiến lược qua bài báo “ Chiến lược là gì ?” (“What is strategy”: havard Business Review, 1996)

- Thứ nhất chiến lược là sự sang tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Cốt lõi của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các nhà cạnh tranh “sự khác biệt này có thể là những hoạt động khác biệt so với các nhà cạnh tranh khác hoặc các hoạt động tương tự nhưng với những cách thức thực hiện khác biệt”.

- Thứ hai, chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh. Điểm cốt lõi là chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện.

- Thứ ba, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào sự việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng.

Với những phần đã nêu thì một tổ chức có thể tạo ra vô số mô hình chiến lược trong thời gian hoạt động của mình.

Thế điểm cân bằng tạo ra một khung làm việc để tổ chức di chuyển từ việc quyết định chiến lược đến việc thực hiện nó, thế điểm mô tả chiến lược (Strategy), chia nó thành những thành phần thông qua mục tiêu (object) và thước đo (measure), được lựa chọn trong từng viễn cảnh (khía cạnh, góc nhìn: perspective) khác nhau là tài chính, khách hàng, quá trình kinh doanh nội tại và học tập – tăng trưởng.

1.2.3.2. *Yếu tố tài chính (Financial)*

Đây là yếu tố quan trọng nhất của thể cân bằng điểm vì nó là nền tảng đánh giá của tất cả những khía cạnh còn lại vì khía cạnh tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc tổng hợp tình hình hoạt động và mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Các thước đo ở khía cạnh này cho chúng ta biết chiến lược có được thực hiện để đạt được kết quả cuối cùng hay không. Chúng ta có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của chúng ta vào việc cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hoặc hàng loạt vấn đề khác nhưng nếu không chỉ ra những tác động tích cực đến tỷ số tài chính của tổ chức thì những nỗ lực của chúng ta cũng bị giảm bớt giá trị. Thông thường chúng ta quan tâm tới các tỷ số truyền thống như: lợi nhuận, tăng doanh thu, và các giá trị kinh tế khác.

Thông tin của yếu tố tài chính được tổng hợp từ kết quả kinh doanh đo lường được từ các hoạt động trong kỳ. Chỉ tiêu tài chính này phản ánh rõ rệt việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp, đóng góp cho mục tiêu chung và từ đó có thể rút ra những điểm cần thiết để cải tiến quá trình hoạt động. Chiến lược kinh doanh, các mục tiêu tài chính liên quan đến lợi nhuận, sự hoàn vốn và chuỗi giá trị kinh tế mang lại đang được các nhà quản lý quan tâm.

2.2.3.3. *Yếu tố khách hàng (Customer)*

Yếu tố khách hàng được thiết kế chỉ để đánh giá việc doanh nghiệp có thực hiện tốt việc thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng và thị trường tiêu thụ của nó hay không? Đó là điều không thể thiếu đối với sự thành công của một doanh nghiệp, nhưng nó lại bị bỏ qua bởi những đánh giá truyền thống. Mục tiêu ở đây là cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn. Thông qua việc đo lường sự thỏa mãn, lòng trung thành của khách hàng, khả năng nắm giữ khách hàng, khả năng khai thác khách hàng tiềm năng, thị phần. Các chỉ tiêu biểu hiện cụ thể như số mẫu sản phẩm mới làm ra được khách hàng chấp nhận, số lần giao hàng đúng hạn hay trễ hạn, số lượng hàng bị trả lại, phân loại khách hàng thành nhóm khách hàng quen thuộc, khách hàng tiềm năng hay khách hàng vắng lai để tính ra doanh số.. Khía cạnh khách hàng bao gồm các chỉ tiêu quan trọng và được xem xét khi đánh giá kết quả đầu ra đạt được của các chiến lược.

Một chiến lược hướng về khách hàng thường được thể hiện ở ba mặt sau:

- Những thuộc tính về sản phẩm và dịch vụ: chức năng, chất lượng và giá thành
- Những mối quan hệ khách hàng: chất lượng của kinh nghiệm mua hàng và những mối quan hệ cá nhân.
- Hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp

Việc quản lý cả ba mặt này sẽ cung cấp giá trị cho những khách hàng của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải nhận thức được rằng trong môi trường ngày nay, họ phải cung cấp, đầu tiên và trên hết - một sản phẩm chất lượng. Nếu không làm được điều này, sẽ chẳng có khách hàng nào để họ phải lo lắng, và cũng sẽ chẳng tồn tại những khách hàng yêu cầu về chất lượng sản phẩm, sự giao hàng đúng thời gian. Lúc này doanh nghiệp không xác định sẽ ở đâu trong quá trình giao hàng hay dịch vụ chăm sóc khách hàng sau khi đã bán sản phẩm. Một điều nữa không thể bỏ qua là giá của sản phẩm vì giá bán giữ một vai trò then chốt trong quyết định của khách hàng khi ký kết hợp đồng với doanh nghiệp. Đây là ba nhân tố quan trọng nhất cần phải quan tâm đến trong việc tạo dựng lĩnh vực khách hàng, nhưng điểm cốt yếu chính là sự thoả mãn khách hàng.

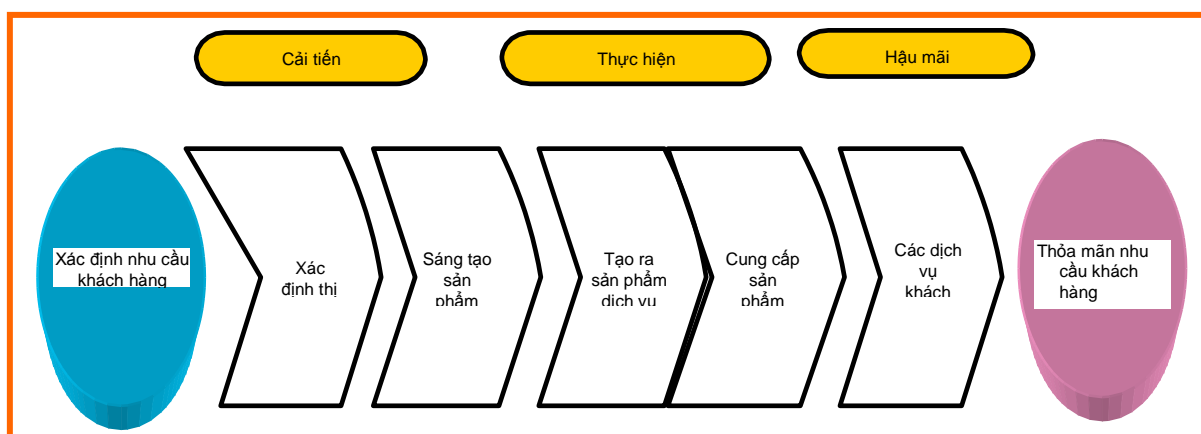
1.2.3.4. Yếu tố về qui trình nội bộ

Khía cạnh về các chu trình kinh doanh nội bộ thường được tạo lập sau khía cạnh về tài chính và khách hàng. Thông tin của khía cạnh này cho biết khả năng doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu nhằm tạo nên các giá trị cho khách hàng và lợi ích cổ đông.

- Thu hút và giữ khách hàng trong thi phần mục tiêu và phải thoả mãn nhu cầu khách hàng mục tiêu.
- Thoả mãn những mong đợi của cổ đông về tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Khi một doanh nghiệp nhận diện được những yếu tố cần thiết để thu hút, giữ lại và thoả mãn khách hàng mục tiêu, nó có thể định ra tiêu chuẩn đánh giá quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ mà nó phải vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Mỗi doanh nghiệp đều có chu trình kinh doanh nội bộ riêng. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ (Internal value chain model) sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra các mục tiêu và chỉ tiêu đánh giá. Mô hình này bao gồm ba chu trình cơ bản: chu trình cải tiến, chu trình thực hiện và chu trình dịch vụ hậu mãi.



Hình 1.5. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ

(Nguồn: Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard*(2011))

- **Quá trình cải tiến:** Đây là chu trình doanh nghiệp nghiên cứu và sáng tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới thích hợp với nhu cầu thị trường nhằm mục đích chủ yếu là khai thác khách hàng tiềm năng và nắm giữ khách hàng hiện có. Để thực hiện thành công chu trình cải tiến trước hết nhà quản lý phải nghiên cứu thị trường để xác định quy mô thị trường, thị hiếu của khách hàng cũng như giá cả cho sản phẩm dịch vụ chấp nhận được, tiếp đến là khai thác chu trình kinh doanh nội bộ để đạt được nhu cầu của khách hàng. Muốn vậy doanh nghiệp phải tìm kiếm và thu thập thông tin thị trường mới, phân tích các vấn đề có tính khả thi và dự toán kế hoạch sẽ thực hiện của doanh nghiệp.

- **Qui trình thực hiện:** Chu trình này bao gồm nhiều hoạt động bắt đầu từ khi tiếp nhận đơn đặt hàng đến khi hoàn thành việc giao hàng cho khách hàng. Mục đích quản lý các hoạt động này nhằm kiểm soát chất lượng các đầu ra và các chi

phí sản xuất kinh doanh. Theo đó doanh nghiệp nên quản lý tốt các mặt như vấn đề quản lý và kiểm soát khách hàng, cải thiện công việc tiếp nhận đơn hàng, cách thức sản xuất và giao hàng. Nhà quản trị cần kết hợp các chỉ tiêu tài chính (như chi phí định mức, dự toán ngân sách, hiệu quả hoạt động, hiệu quả sử dụng thiết bị máy móc) và các chỉ tiêu phi tài chính (như thời gian xét duyệt đơn đặt hàng, số lần tìm nguồn cung cấp hàng hóa chất lượng cao nhưng giá thấp hay thời gian cung cấp liên tục) để đánh giá chu trình thực hiện.

- **Qui trình dịch vụ hậu mãi:** Dịch vụ hậu mãi bao gồm hoạt động sửa chữa, bảo trì sản phẩm, xử lý các lỗi hay hàng bán bị trả lại. Ví dụ như các chương trình đào tạo cho nhân viên của khách hàng làm quen với sản phẩm, dịch vụ mới, phản hồi kịp thời những thắc mắc của khách hàng; bảo hành sản phẩm, vệ sinh an toàn xử lý chất thải trong công nghiệp sản xuất...

Tất cả các hoạt động liên quan này đều tạo ra giá trị cho khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp.

1.2.3.5. *Yếu tố đào tạo và phát triển (Learning and Growth).*

- Yếu tố cuối cùng trong thẻ cân bằng điểm là khía cạnh mà kết dính các phần lại với nhau, đó là khía cạnh học hỏi và phát triển, được xác định như là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

- Ba yếu tố của thông tin khía cạnh kinh nghiệm và tăng trưởng là con người, hệ thống thông tin và thủ tục tổ chức. Khi đánh giá các khía cạnh về tài chính, khách hàng và chu trình kinh doanh nội bộ, người ta thường xem xét chênh lệch giữa khả năng thực tế về con người, hệ thống thông tin, các thủ tục tổ chức so với các chỉ tiêu cần đạt đến.

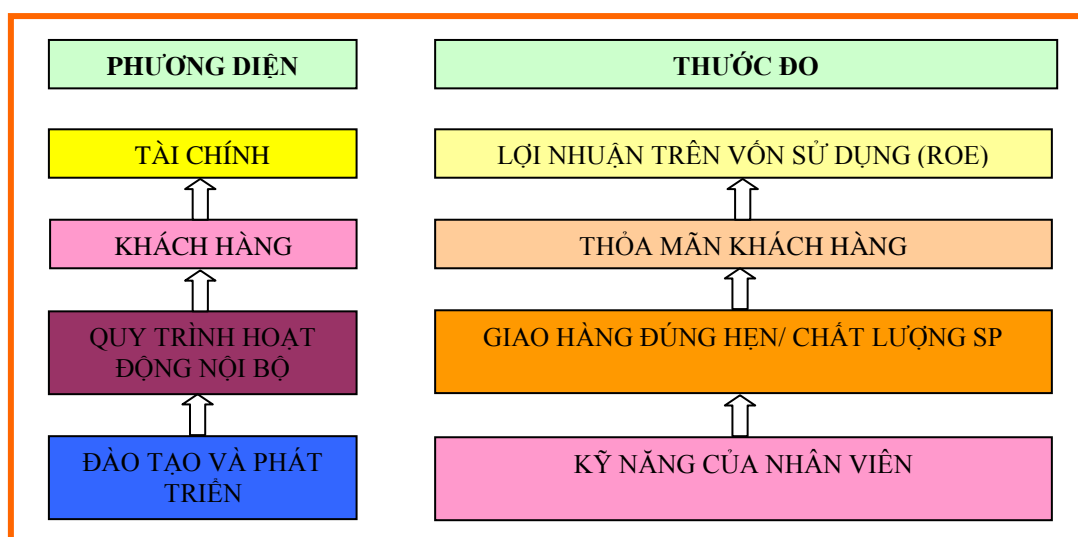
- Tương tự như yếu tố khách hàng, yếu tố về nhân viên cũng đưa ra những chỉ tiêu đánh giá như sự thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, việc giữ chân các nhân viên giỏi, kỹ năng của nhân viên, chế độ khen thưởng... tạo điều kiện cạnh tranh trong môi trường làm việc. Hệ thống thông tin yêu cầu tính chính xác, kịp thời cung cấp thông tin để ra quyết định. Cuối cùng các thủ tục kết hợp với hệ thống thông tin hỗ

trợ cho các hoạt động của nhân viên hiệu quả, tiết kiệm thời gian mà vẫn đáp ứng được nhu cầu quản lý.

1.2.4. Nối kết các thành phần của khía cạnh trên BSC

1.2.4.1. Mối quan hệ nhân quả

Vì chiến lược của tổ chức là một tập hợp những mối quan hệ về nguyên nhân và kết quả nên những mục tiêu và thước đo trong BSC cần liên kết với nhau. Những mục tiêu và thước đo này phải phù hợp với chiến lược và hỗ trợ lẫn nhau. Mỗi thước đo trong BSC là một nhân tố trong chuỗi mối quan hệ nhân quả để truyền đạt ý nghĩa của chiến lược trong tổ chức. Sơ đồ 2 minh họa về mối quan hệ nhân quả trong BSC.



Hình 1.6: Quan hệ nhân quả giữa các thước đo trong BSC

(Nguồn: Robert S.Kaplan - David P.Norton (2011))

1.2.4.2. Định hướng hoạt động

Hệ thống thước đo của BSC phải có sự kết hợp những thước đo kết quả và những thước đo định hướng hoạt động. Đo lường kết quả mà không có định hướng hoạt động sẽ không đưa ra được thông tin bằng cách nào mà tổ chức đạt được những kết quả này và đâu là định hướng mà họ biết liệu chiến lược được thực hiện có thành công hay không ?. Ngược lại, định hướng hoạt động mà không có những thước đo kết quả có thể làm cho tổ chức đạt được những cải tiến hoạt động trong ngắn hạn nhưng

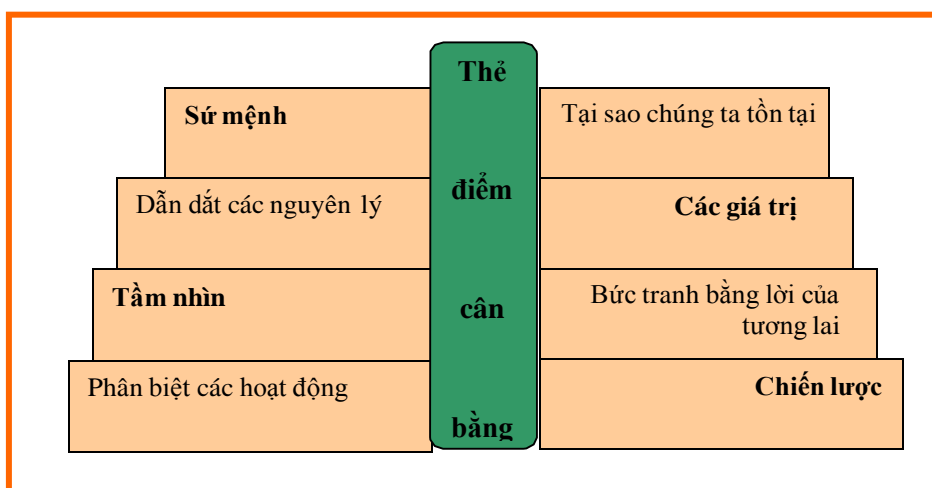
lại không thể hiện được liệu những cải tiến này có giúp cải thiện hoạt động tài chính hay gắn kết với những mục tiêu dài hạn của tổ chức hay không.

1.2.4.3. Liên kết với những mục tiêu tài chính

Một số nhà phê bình cho rằng nên bỏ hết các thước đo tài chính ra khỏi hệ thống đo lường của tổ chức vì với môi trường cạnh tranh hiện nay mà yếu tố đi đầu là khách hàng và công nghệ thì những thước đo tài chính có ít tác dụng trong việc dẫn dắt tổ chức đi đến thành công. Họ nhấn mạnh rằng các nhà quản lý nên tập trung vào việc cải thiện sự hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm, chu trình thời gian và những kỹ năng và động cơ của nhân viên. Khi tổ chức có những cải tiến cơ bản trong hoạt động thì những kết quả tài chính tự nó cũng được cải thiện. Tuy nhiên, trong thực tế khách hàng rất lo lắng việc cung ứng sản phẩm độc quyền của một nhà cung cấp. Vì vậy họ có xu hướng tìm kiếm nhiều nhà cung cấp khác nhằm tránh tình trạng lệ thuộc vào một nhà cung cấp để giảm rủi ro. Như vậy, dù SP/DV của tổ chức được chào hàng với chất lượng tốt và mức giá phải chăng cũng khó đảm bảo được các mục tiêu tài chính khi mà khách hàng giảm mức tiêu thụ SP/DV của tổ chức. Và khi tình hình tài chính không tốt kéo dài thì việc tiếp tục chiến lược cải thiện phương diện khách hàng và cải tiến qui trình nội bộ này phải xem xét lại vì tổ chức có thể bị khánh kiệt. Chính vì vậy mà BSC vẫn giữ lại những thước đo tài chính. Cuối cùng, những mối quan hệ nhân quả trong tất cả các thước đo của BSC cần phải được liên kết với những mục tiêu tài chính.

1.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG BSC

1.3.1. Bước 1: Xem xét viễn cảnh, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức



Hình 1.7: BSC diễn giải sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược

(Nguồn: Robert S.Kaplan - David P.Norton (2011))

BSC không phải là một công cụ quản lý biệt lập, mà nó được thiết kế để giúp nhà quản trị đánh giá một cách tổng quan nhất về hoạt động kinh doanh của công ty cũng như hiệu quả của việc thực thi các chiến lược kinh doanh. Do vậy, điều quan trọng đầu tiên được thể hiện trên thẻ điểm là sự diễn giải sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược của công ty thành các mục tiêu và các chỉ số đo lường cốt lõi trong từng phương diện của thẻ điểm.

Thẻ điểm sẽ diễn giải tầm nhìn thành hiện thực thông qua việc thể hiện tầm nhìn bằng lời. Sau khi đã xác định được tầm nhìn và các giá trị sẽ đạt được trong tương lai, công ty cần phải xác định các chiến lược để thực hiện và đưa công ty đạt đến tầm nhìn đó. Thông thường, một công ty sẽ có từ 3 đến 5 chiến lược trung hạn (2-4 năm) để có thể thực hiện được những điều đã nêu trong tầm nhìn và sứ mệnh của mình.

1.3.2. Bước 2: Xem xét chiến lược và thực thi chiến lược hoạt động

Các chiến lược sau khi đã được xác định và có sự đồng thuận trong đội ngũ quản lý cấp cao của công ty sẽ được truyền tải đến từng bộ phận, từng nhân viên trong công ty. Những thông điệp của chiến lược sẽ được cụ thể hóa thành những mục tiêu cụ thể. Các mục tiêu này sẽ được xem xét dưới bốn phương diện của thẻ điểm cân bằng là tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo - phát triển. Mỗi nhân viên sẽ cảm nhận và hiểu về BSC thông qua sự chia sẻ những hiểu biết và diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và sáng kiến

trong từng phương diện của thẻ điểm. Việc liên kết thẻ điểm với chiến lược của doanh nghiệp phải thực hiện dựa trên ba nguyên tắc:

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

1.3.3. Bước 3: Xây dựng bản đồ chiến lược cho công ty

Chúng ta có thể hiểu bản đồ chiến lược là việc trình bày bằng sơ đồ trong một trang giấy về điều công ty phải làm tốt trong từng phương diện để thực thi thành công chiến lược của mình. Ví dụ, trong phương diện Tài chính, công ty có thể có những mục tiêu như “Tăng lợi nhuận trên các khoản đầu tư”. Ở phương diện đào tạo - phát triển nhân viên có thể có mục tiêu như “Thu hẹp các khoảng cách về kỹ năng”.... Chính vì vậy bản đồ chiến lược được ví như một lăng kính chuyển đổi chiến lược thành những mục tiêu rõ ràng, cụ thể.

Điều đầu tiên phải làm khi xây dựng bản đồ chiến lược cần phải xem xét và rà soát lại các thông tin nền tảng dựa trên các tài liệu thô về bản đồ chiến lược. Các thông tin nền tảng này được thể hiện cụ thể trong **Hình 1.15**. Những nhóm thông tin này sẽ giúp công ty xác định được các mục tiêu và thước đo trong các phương diện của bản đồ chiến lược cụ thể:

+ *Mục tiêu về phương diện tài chính:* thường tập trung vào giá trị cổ đông, tăng trưởng doanh thu và năng suất.

+ *Mục tiêu về phương diện khách hàng:* chủ yếu nằm trong ba câu hỏi: ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta ?. Họ mong chờ hay đòi hỏi gì ở chúng ta? Tuyên bố giá trị của chúng ta trong việc phục vụ khách hàng là gì? Hầu hết các tổ chức sẽ tập trung chính vào một trong ba tuyên bố giá trị - thân thiết với khách hàng, dẫn đầu về sản phẩm và cung ứng xuất sắc.

+ *Mục tiêu về phương diện quy trình nội bộ:* tập trung ở quy trình quản lý nghiệp vụ, quản lý khách hàng.

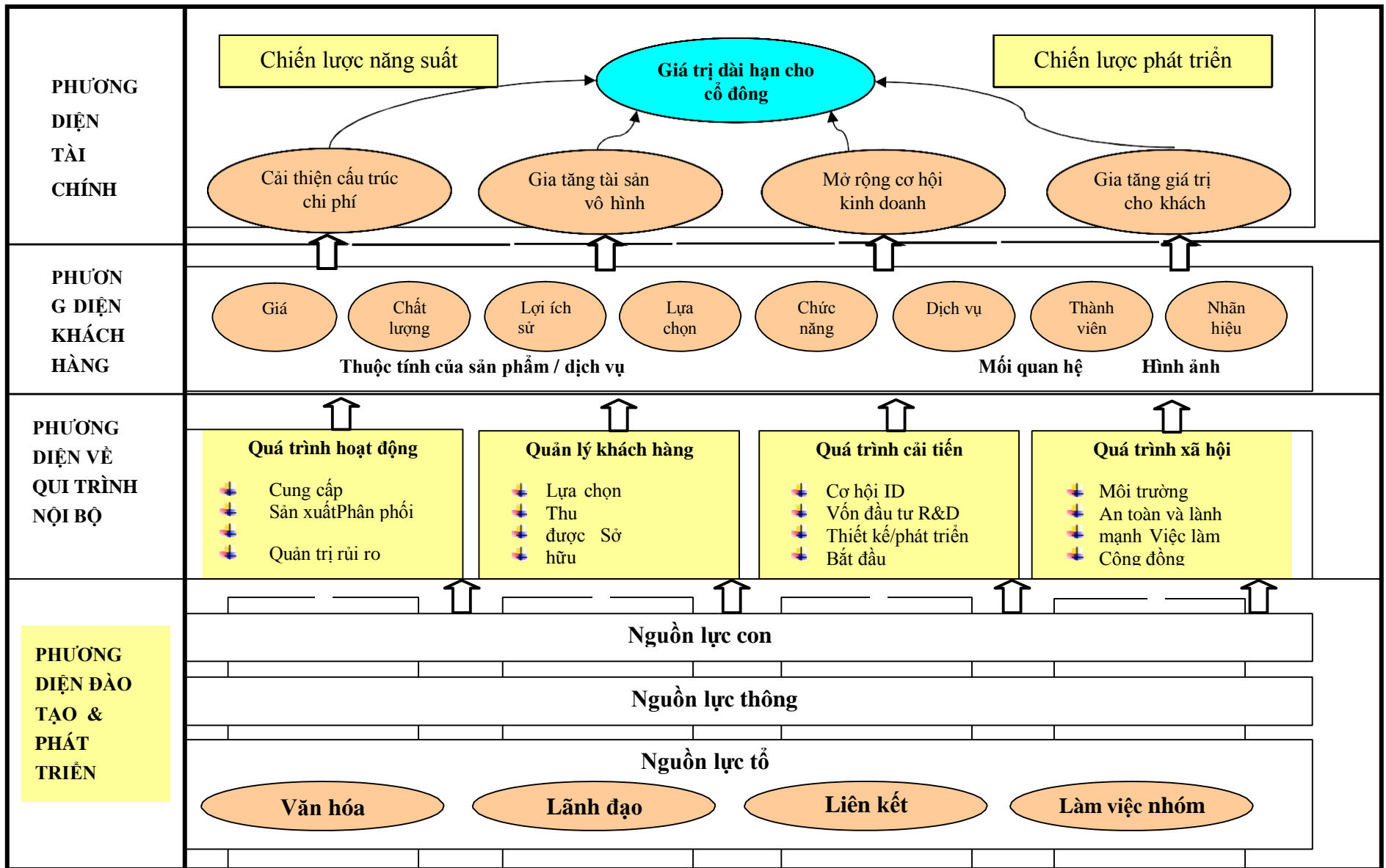
+ *Mục tiêu về phương diện đào tạo và phát triển*: ba phạm vi riêng biệt của nguồn vốn – nhân lực – thông tin và tổ chức sẽ được dựa vào để giúp xác định các mục tiêu phù hợp cho phương diện đào tạo và phát triển. Vì nhân viên hoạt động như những yếu tố hỗ trợ cho các phương diện quy trình nội bộ, khách hàng và tài chính.



Hình 1.8: Dữ liệu nền tảng cần xem xét khi xây dựng bản đồ chiến lược

(Nguồn: Robert S.Kaplan - David P.Norton (2011))

Sau khi thu thập đủ các thông tin nền tảng, chúng ta có thể tiến hành cuộc phỏng vấn với ban lãnh đạo công ty. Việc phỏng vấn sẽ giúp chúng ta tìm hiểu thêm hoặc bỏ bớt các mục tiêu không cần thiết yếu, đồng thời giúp tìm ra mối liên hệ giữa chúng và liên kết chúng trong bản đồ chiến lược. Để đảm bảo sự tập trung vào các mục tiêu quan trọng, không phân tán, dàn trải nên giới hạn tối đa khoảng 25 mục tiêu phân cho 4 phương diện trên bản đồ chiến lược.



Hình 1.9: Sau đây là một bản đồ chiến lược mô tả tổ chức sáng tạo ra các giá trị thế nào thông qua các hoạt động liên kết
 (Nguồn: Robert S.Kaplan - David P.Norton, 2011, trang 32)

1.3.4. Bước 4: Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi (KPIs)

Các chỉ số đo lường cốt lõi

Chỉ số đo lường cốt lõi là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

* Chỉ số đo lường về phương diện tài chính:

Các chỉ số đo lường tài chính là thành phần rất quan trọng của BSC, đặc biệt trong thế giới kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận. Các mục tiêu và chỉ số đo lường trong phương diện này sẽ cho ta biết liệu việc thực hiện chiến lược có dẫn đến cải thiện những kết quả cốt yếu hay không. Nếu công ty tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của mình vào việc cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hay hàng loạt vấn đề khác nhưng lại không đem đến những tác động hiệu quả về khía cạnh lợi nhuận tài chính của tổ chức thì sẽ không làm thỏa mãn được các cổ đông. Một số các chỉ số đo lường phương diện tài chính thường được sử dụng là: Chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất sinh lợi trên doanh thu (ROS), tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận còn lại (thặng dư) RI, giá trị kinh tế tăng thêm (EVA –Economic Value Added)

* Chỉ số đo lường phương diện khách hàng:

Khi lựa chọn những chỉ số đo lường cho phương diện khách hàng của thẻ điểm, các tổ chức phải trả lời ba câu hỏi quan trọng: “Ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta ?. Tuyên bố giá trị nào của chúng ta trong việc phục vụ khách hàng là gì ?. Và khách hàng mong đợi hay yêu cầu gì ở chúng ta”. Nghe có vẻ đơn giản nhưng mỗi câu hỏi này đặt ra không ít thách thức cho các tổ chức. Các chỉ số đo lường sẽ được thể hiện trong các tuyên bố giá trị như: sự xuất sắc trong hoạt động, dẫn đầu về sản phẩm, sự thân thiết với khách hàng. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện khách hàng thường được sử dụng:

- ✓ Sự hài lòng của khách hàng.
- ✓ Lòng trung thành của khách hàng.
- ✓ Thị phần.
- ✓ Thời gian phản hồi trên mỗi yêu cầu của khách hàng.
- ✓ Tỷ lệ hàng trả lại.
- ✓ Tỷ lệ mất khách hàng.
- ✓ Tỷ lệ khách hàng tăng thêm
- ✓ % thu nhập từ khách hàng mới.
- ✓ % chi phí marketing trên doanh thu.
- ✓ Tỷ lệ những hội chợ triển lãm tham dự.
- ✓ Quy mô trung bình của khách hàng.
- ✓ Doanh thu trên từng kênh.
- ✓ Số lượng khách hàng / mỗi nhân viên.

* Số đo lường phương diện quy trình nội bộ:

Khi phát triển chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ, chúng ta cần phải nhận diện các quy trình chính mà doanh nghiệp phải thực hiện tốt để liên tục gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông. Nhiệm vụ của chúng ta ở đây là xác định các quy trình và phát triển các mục tiêu khả thi cùng các chỉ số đo lường nhằm theo dõi tiến độ. Như trong **Hình 1.16** thì chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ tập trung ở bốn hoạt động chính, đó là: quá trình quản lý điều hành, quá trình quản lý khách hàng, quá trình đổi mới, quá trình điều chỉnh và xã hội. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ thường được sử dụng:

- ✓ Chi phí trung bình cho việc
- ✓ Thực hiện một giao dịch.
- ✓ Giao hàng đúng hẹn.

- ✓ Chi phí cho hoạt động R và D.
- ✓ Các bức xạ môi trường.
- ✓ Sự tham gia vào cộng đồng.
- ✓ % hàng lỗi.
- ✓ Công việc được làm lại.
- ✓ Cơ sở dữ liệu khách hàng sẵn có.
- ✓ Tính liên tục của vấn đề cải tiến.
- ✓ Mức độ lãng phí khi chuyển đổi quy trình.
- ✓ Thời gian chết của máy móc.
- ✓ Thời gian đưa sản phẩm mới ra thị trường.
- ✓ Các yêu cầu bảo hành.
- ✓ Tận dụng không gian.
- ✓ Tần suất hàng bán bị trả lại.

* Chỉ số đo lường phương diện đào tạo - phát triển:

Nếu muốn đạt được những kết quả đầy tham vọng cho các quy trình nội bộ, khách hàng và cuối cùng là cổ đông, chúng ta phải tìm kiếm các thành tựu này từ đâu? Các mục tiêu và chỉ số đo lường trong phương diện đào tạo và phát triển của BSC thực sự là những yếu tố hỗ trợ cho ba phương diện còn lại. Các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển nói về nguồn lực con người, nguồn lực thông tin và nguồn lực tổ chức. Các kỹ năng của nhân viên, sự thỏa mãn của nhân viên, sự sẵn có của thông tin đều có thể có chỗ đứng trong phương diện này. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển thường được sử dụng:

- ✓ Số nhân viên đã qua huấn luyện.
- ✓ Số nhân viên được đào tạo chéo.
- ✓ Tỷ lệ thay thế nhân viên.

- ✓ Sự hài lòng của nhân viên.
- ✓ Số năm phục vụ trung bình.
- ✓ Tỷ lệ về tính đa dạng.
- ✓ Chất lượng của môi trường làm việc.
- ✓ Số giờ huấn luyện.
- ✓ Tỷ lệ giao tiếp truyền thông trong nội bộ.
- ✓ Số giờ huấn luyện.
- ✓ Chỉ số trao quyền.
- ✓ Kế hoạch được truyền đạt.
- ✓ Tỷ lệ % nhân viên có bằng cấp cao.
- ✓ Tỷ lệ % nhân viên có máy tính.
- ✓ Các đề xuất của nhân viên.
- ✓ Vi phạm nội quy.

- Các tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi

Các chỉ số đo lường cốt lõi là thước đo chính yếu của BSC, và sẽ cung cấp điểm tham chiếu và tiêu điểm cho cả tổ chức. Do vậy, việc lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi cần phải có sự cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng. Dưới đây là một số tiêu chuẩn cho việc đánh giá và lựa chọn các chỉ số đo lường:

+ Liên kết với chiến lược:

Đây là tiêu chuẩn rõ ràng nhất và rất quan trọng. Thẻ điểm là công cụ diễn giải chiến lược thành hành động thông qua các mục tiêu và chỉ số đo lường trình bày chiến lược đó. Do đó, nếu các chỉ số đo lường thành tích được lựa chọn không liên kết với chiến lược chung của công ty thì sẽ dẫn tới sự lãng phí, không hiệu quả khi nhân viên phải cống hiến tài nguyên quý giá cho việc theo đuổi các chỉ số đo lường đó.

+ Khả năng truy cập:

Các dữ liệu phản ánh cho các chỉ số đo lường cốt lõi phải được truy cập một cách thuận tiện, dễ dàng trên cơ sở có tính toán một cách cân bằng giữa các chi phí và lợi ích của việc thu thập dữ liệu.

+ Tính định lượng:

Những chỉ số đo lường cốt lõi mang tính định lượng sẽ phản ánh một cách khách quan về hoạt động của tổ chức. Do vậy khi tích hợp vào BSC chúng sẽ thể hiện một cách rõ ràng nhất những mục tiêu đang cần hướng đến.

+ Dễ hiểu:

Mục tiêu mà BSC hướng đến là phải tạo được sự thúc đẩy hành động. Điều này rất khó thực hiện nếu nhân viên không lĩnh hội được ý nghĩa của các chỉ số đo lường cốt lõi đã được lựa chọn. Vì vậy, những chỉ số đo lường tạo ra cần phải rõ ràng và giải thích được ý nghĩa của chiến lược.

+ Đối trọng:

Chúng ta không nên chỉ tập trung vào một hay vài chỉ số đo lường cốt lõi cụ thể mà hạn chế, loại bỏ các chỉ số đo lường cốt lõi khác, hoặc ngăn cản khả năng cạnh tranh của mình trong khi thể điểm yêu cầu cần phải có sự cân bằng và quyết định liên quan đến việc phân bổ các nguồn lực. Chính vì vậy, các chỉ số đo lường cốt lõi cần phải có sự đối trọng lẫn nhau và với chiến lược, khả năng cạnh tranh của công ty.

+ Phù hợp:

Các chỉ số đo lường cốt lõi xuất hiện trên thẻ điểm của công ty phải mô tả một cách chính xác quy trình hoặc mục tiêu mà công ty đang cố gắng đánh giá. Vì vậy việc kiểm tra xem các kết quả đo lường có thể thực hiện được hay không là điều nên làm và hợp lý.

1.3.5. Bước 5: Phát triển các chương trình hành động (Key Performance Actions)

Các chương trình hành động là những chương trình hoặc những kế hoạch hành động cụ thể được tiến hành nhằm giúp công ty đạt được những mục tiêu chiến

lược. Việc phát triển các chương trình hành động chiến lược được thực hiện theo 4 bước sau:

- Tiến hành kiểm kê các chương trình hiện tại.

Để đưa ra quyết định xác đáng liên quan đến việc những sáng kiến nào mang tính chiến lược hay không, trước tiên chúng ta phải thu thập thông tin về tất cả các dự án hiện đang được thực hiện trong cả tổ chức. Các chương trình hành động này có thể được tìm hiểu, khai thác từ các nhà quản lý và người đứng đầu các phòng ban. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên cũng rất quan trọng trong việc cung cấp các thông tin liên quan đến dự án, đặc biệt các nhân viên tài chính thường giữ những tài liệu về các chi phí thực hiện. Để hỗ trợ cho quy trình ra quyết định tiếp theo, chúng ta cần có được các thông tin liên quan đến các chương trình hành động như: tên chương trình, mục tiêu, các chi phí dự toán, thời gian dự tính và tên những người tham gia.

- Lập bản đồ cho những chương trình hành động theo các mục tiêu chiến lược.

Sau khi thực hiện xong bước 1, chúng ta sẽ lập bản đồ cho những dự án, chương trình hành động đó theo các mục tiêu đã được xác định trong từng phương diện của bản đồ chiến lược. Việc này khá đơn giản: lấy ra một chương trình hành động và xem xét nó trong bối cảnh của từng phương diện. Nếu nó đóng góp vào việc đạt được một mục tiêu thì chúng ta hãy đánh dấu lại, nếu không hãy bỏ trống ô đó (được minh họa ở **Bảng 1.1**).

- Loại bỏ các chương trình không phù hợp, phát triển các chương trình mới.

Sau khi đánh giá một cách thận trọng các giá trị chiến lược của từng chương trình hành động, chúng ta cần phải loại bỏ, hợp nhất hoặc giảm bớt phạm vi các chương trình không đóng góp vào việc đạt được chiến lược của mình. Bên cạnh đó, cần phát triển các chương trình hành động mới để hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu mới tạo ra.

- ***Dành ưu tiên cho các chương trình hành động chiến lược.***

Bảng 1.1. Bản đồ cho các chương trình hành động theo các mục tiêu

| Phương diện | Các mục tiêu | Các chương trình hành động | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|----------|----------|---------|----------|-----------|---------|---------|----------|----------------|
| | | Tăng thưởng | ISO 9000 | Hội nghị | Đào tạo | Phản hồi | Giao tiếp | Hợp tác | Bảo trì | Định giá | Tăng hiệu suất |
| Tài chính | Tăng doanh thu | x | | | | | | | | x | |
| | Tăng tính hữu dụng tài | | | | | | | | | | X |
| Khách hàng | Tăng việc hợp tác | | | | | | | x | | | |
| | Xây dựng lòng trung | | | x | | | | | | | |
| Quy trình nội bộ | Phát triển thông tin KH | | | | x | | | | | | |
| | Giảm thời gian ngừng | | x | | | | | | | | |
| Đào tạo và phát triển | Phát triển khả năng cốt | | | | | | x | | | | |
| | Tăng sự phân quyền | | | | | x | | | | | |

(Nguồn: Phạm Thị Công Minh & Vũ Minh Tú (2011))

Sau khi xác định được các chương trình hành động mang tính chiến lược, chúng ta phải sắp xếp chúng theo thứ tự để thực hiện các quyết định phân bổ nguồn lực, vì không một tổ chức nào có nguồn nhân lực và tài chính vô hạn. Ví dụ như sau sẽ cho chúng ta thấy rõ điều đó:

Bảng 1.2. Thứ tự ưu tiên cho các chương trình hành động BSC

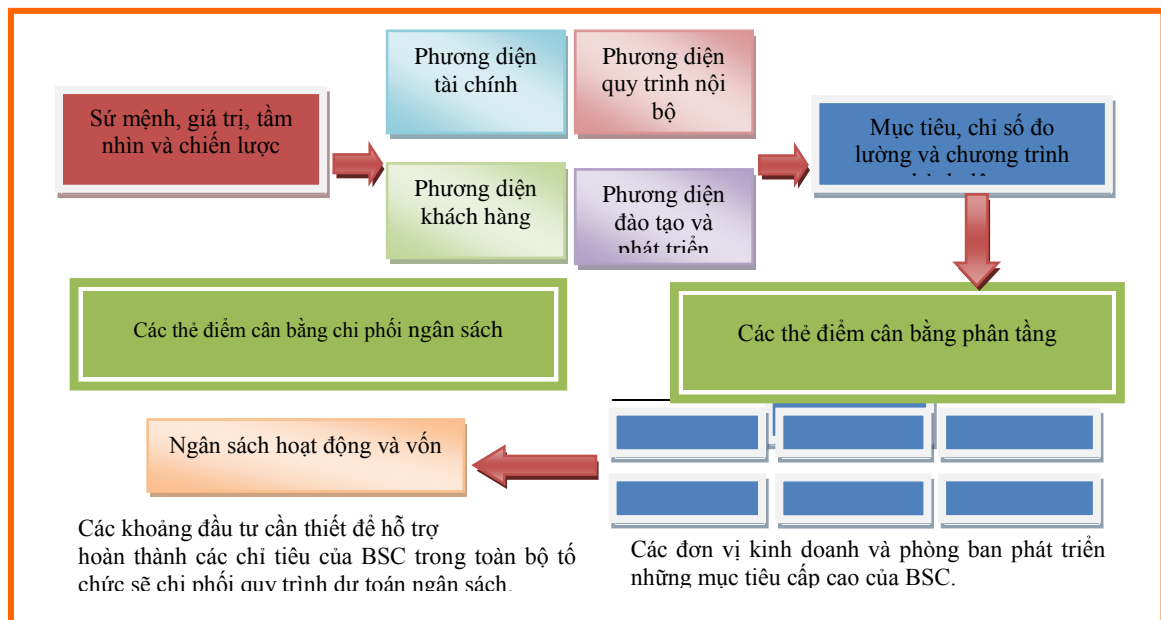
| Các tiêu chuẩn | Tỉ trọng | Mô tả | Chương trình 1 | | Chương trình 2 | | Chương trình 3 | |
|------------------------|----------|--|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
| | | | Điểm | Quy đổi | Điểm | Quy đổi | Điểm | Quy đổi |
| Liên hệ với chiến lược | 45% | Khả năng của chương trình trong việc tác động tích cực vào mục tiêu chiến lược | 7 | 3,2 | 4 | 1,8 | 5 | 2,25 |
| Tổng chi phí | 20% | Tổng chi phí bằng tiền gồm lao động và nguyên liệu | 4 | 0,8 | 5 | 1 | 8 | 1 |
| Yêu cầu về tài nguyên | 15% | Nhân sự chủ chốt cần cho chương trình gồm yêu cầu về thời gian | 3 | 0,45 | 7 | 1,05 | 3 | 0,45 |
| Thời gian hoàn thành | 10% | Tổng thời gian dự tính để hoàn thành chương trình | 8 | 0,8 | 3 | 0,3 | 6 | 0 |

| | | | | | | | | |
|------------------|-----|---|---|-------------|---|-------------|---|----------|
| Sự phụ thuộc | 10% | Tác động của những chương trình khác đối với kết quả thành công được dự đoán với chương trình này | 7 | 0,7 | 9 | 0,9 | 5 | 0 |
| Tổng điểm | | | | 5,95 | | 5,05 | | 5 |

(Nguồn: Phạm Thị Công Minh và Vũ Minh Tú (2011))

Rõ ràng, liên kết của các chương trình hành động với chiến lược là mối quan tâm chính, nhưng chúng ta không thể không quan tâm đến các yếu tố cơ bản về chi phí, yêu cầu về tài nguyên và thời gian hoàn thành. Minh họa ở **Bảng 1.2** có thể giúp đưa ra quyết định dành sự ưu tiên. Từng tiêu chuẩn được gán theo một tỉ trọng phụ thuộc vào tầm quan trọng của nó trong tổ chức, tiếp theo các chương trình hành động phải được chấm điểm theo những tiêu chuẩn cụ thể. Cuối cùng những chương trình nào có điểm số cao sẽ được phê chuẩn và cung cấp ngân sách ưu tiên để đảm bảo sự hoàn thành đúng thời hạn.

1.3.6. Bước 6: Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động việc xác định và đánh giá đúng mức độ ưu tiên của từng chương trình sẽ giúp các công ty phân bổ ngân sách phù hợp trên cơ sở thực tế, xuất phát từ chiến lược chứ không phải trên cơ sở những số liệu tài chính của những năm trước đó.



Hình 1.10: Liên kết BSC với hoạt động dự toán ngân sách

(Nguồn: Phạm Thị Công Minh & Vũ Minh Tú, 2011)

Thẻ điểm cấp cao được xây dựng dựa trên sứ mệnh, giá trị, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức đó. Thẻ điểm này bao gồm một loạt các mục tiêu sẽ được thể hiện trên bản đồ chiến lược. Các mục tiêu này có thể liên kết với nhau và nằm trong mối quan hệ nhân quả để diễn đạt và thúc đẩy việc thực hiện chiến lược của tổ chức. Bằng cách hướng đến trọng tâm là thẻ điểm cấp cao, các đơn vị kinh doanh, phòng ban, đơn vị dịch vụ chung và có lẽ là từng nhân viên sẽ phát triển các BSC thống nhất của riêng họ trên đó ghi rõ họ sẽ ảnh hưởng tới việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp bằng cách nào. Các BSC phân tầng đến từ mọi lĩnh vực của tổ chức cho phép tất cả nhân viên hiểu được định hướng của doanh nghiệp và chung tay đảm bảo một kết quả thành công. Giờ đây các nhân viên đã đạt được một điều vô cùng quan trọng đó là nhận thức rõ ràng về mối liên hệ giữa những hành động hàng ngày của họ và ảnh hưởng của chúng đến kết quả chung của tổ chức.

Từng thẻ điểm phân tầng không chỉ bao gồm các mục tiêu, chỉ số đo lường và chỉ tiêu của từng phương diện mà còn có cả những chương trình hành động mà mỗi nhóm sẽ theo đuổi để đạt được các chỉ tiêu của mình. Những chương trình hành động này kéo theo việc phân bổ các tài nguyên sẽ được định lượng và sử dụng làm cơ sở của các bản đề trình ngân sách. Suy cho cùng, ngân sách là một bài tập xác định các khoản đầu tư hợp lý vào con người, các quy trình, công nghệ..., và mục đích cơ bản của nó là phân bổ các tài nguyên khan hiếm giữ nhiều chương trình hành động khác nhau. Điều then chốt ở đây là công ty phải đảm bảo rằng các chương trình hành động mà chúng ta quyết định cấp vốn đều mang tính chiến lược và sẽ giúp chúng ta hoàn thành các mục tiêu đề ra để thúc đẩy công ty tiến lên phía trước.

CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG BSC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NAM VIỆT

2.1. GIỚI THIỆU CÔNG TY NAVICO

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên giao dịch tiếng Việt: Công ty Cổ phần Tư vấn Đầu tư Xây dựng Nam Việt

Tên giao dịch tiếng Anh: Nam Viet Construction Investment Consulting Corporation

Tên viết tắt: NAVICO

Trụ sở làm việc tại số 79A- Nguyễn Bình Khiêm, TP Rạch Giá, Kiên Giang,

Công ty Cổ phần Tư vấn Đầu tư Xây dựng Nam Việt (Navico) là công ty thành viên trực thuộc Công ty Cổ phần Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Kiên Giang, được thành lập vào tháng 04 năm 2006. Tiền thân là xưởng giám sát và điều hành dự án thuộc Công ty Tư vấn Xây dựng Kiên Giang (nay là Công ty Cổ phần Tư vấn ĐT và XD Kiên Giang) hoạt động từ tháng 9 năm 1995. Đến tháng 9 năm 2003, để đáp ứng nhu cầu ngày càng nhiều của khách hàng, Giám đốc công ty đã quyết định chuyển mô hình hoạt động từ xưởng lên xí nghiệp với tên gọi Xí nghiệp Tư vấn Xây dựng Tổng hợp trực thuộc Công ty Tư vấn Xây dựng Kiên Giang. Đến tháng 11 năm 2004, được Ủy ban nhân dân tỉnh Kiên Giang chấp thuận chuyển đổi mô hình từ Xí Nghiệp Tư Vấn Xây Dựng Tổng hợp thành Công ty TNHH Nhà nước 1 Thành viên có tên gọi là Công ty Tư vấn Xây dựng Rạch Giá trực thuộc Công ty Tư vấn Xây dựng Kiên Giang .

Đầu năm 2006, thực hiện chủ trương chung về việc cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước, do công ty luôn sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả, là lá cờ đầu của các doanh nghiệp nhà nước tại tỉnh nhà nên Công ty Tư vấn Xây dựng Kiên Giang là một trong những doanh nghiệp nhà nước đầu tiên được UBND Tỉnh chấp thuận cho phép cổ phần hoá doanh nghiệp với tên gọi là Công ty Cổ phần Tư vấn ĐT và XD Kiên Giang. Công ty Tư vấn Xây dựng Rạch Giá được giải thể và chuyển sang mô hình

hoạt động mới với tên gọi là công ty Navico và vẫn giữ nguyên trạng về nhân lực, địa bàn và thị trường hoạt động từ vấn đến nay.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

2.1.2.1. Chức năng

Công ty Navico là đơn vị kinh tế tập thể có 100% vốn cổ đông, được tổ chức và hoạt động theo luật pháp của nhà nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.

Có tư cách pháp nhân và có con dấu riêng và trụ sở làm việc tại số 79A- Nguyễn Bình Khiêm - TP Rạch Giá tỉnh Kiên Giang là công ty độc lập hoạt động chủ yếu nhằm mục tiêu lợi nhuận.

Có quyền tự chủ trong hạch toán kinh doanh tài chính kế toán và ngành nghề kinh doanh (theo giấy phép đăng ký kinh doanh)

2.1.2.2. Nhiệm vụ

San lấp mặt bằng, làm đường giao thông nội bộ trong mặt bằng xây dựng (451120). Xây dựng công trình dân dụng (4521). Xây dựng công trình công nghiệp (452210). Xây dựng công trình giao thông: cầu, đường, cống...(452220). Xây dựng công trình thủy lợi (452230). Xây dựng trạm bơm (452242). Xử lý nền móng công trình (452360). Theo dõi, giám sát thi công (742161). Dịch vụ khảo sát và vẽ bản đồ (742171). Dịch vụ hồ sơ nhà đất, mua bán nhà, chuyển nhượng đất. Dịch vụ hỗ trợ xây dựng khác: đấu thầu công trình, chào hàng cạnh tranh, điều hành dự án... (742169). Khoan thăm dò, điều tra khảo sát (742192). Khai thác cát, sỏi (đất sỏi đỏ) (141100). Khai thác đá làm đường (141320). Lắp đặt hệ thống điện chiếu sáng trong nhà (453110). Mua bán vật liệu xây dựng (51454). Thi công đường dây điện trung thế từ 35KV trở xuống. Thiết kế công trình dân dụng, công nghiệp. Thiết kế công trình giao thông, hạ tầng đô thị. Thiết kế công trình thủy lợi (7421). Thiết kế kiến trúc công trình (742111), thiết kế quy hoạch; thiết kế kiến trúc cảnh quan (742113); Thiết kế hệ thống cơ điện công trình; Đảm bảo an toàn chịu lực và sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng; Kiểm định chất lượng công trình xây dựng.

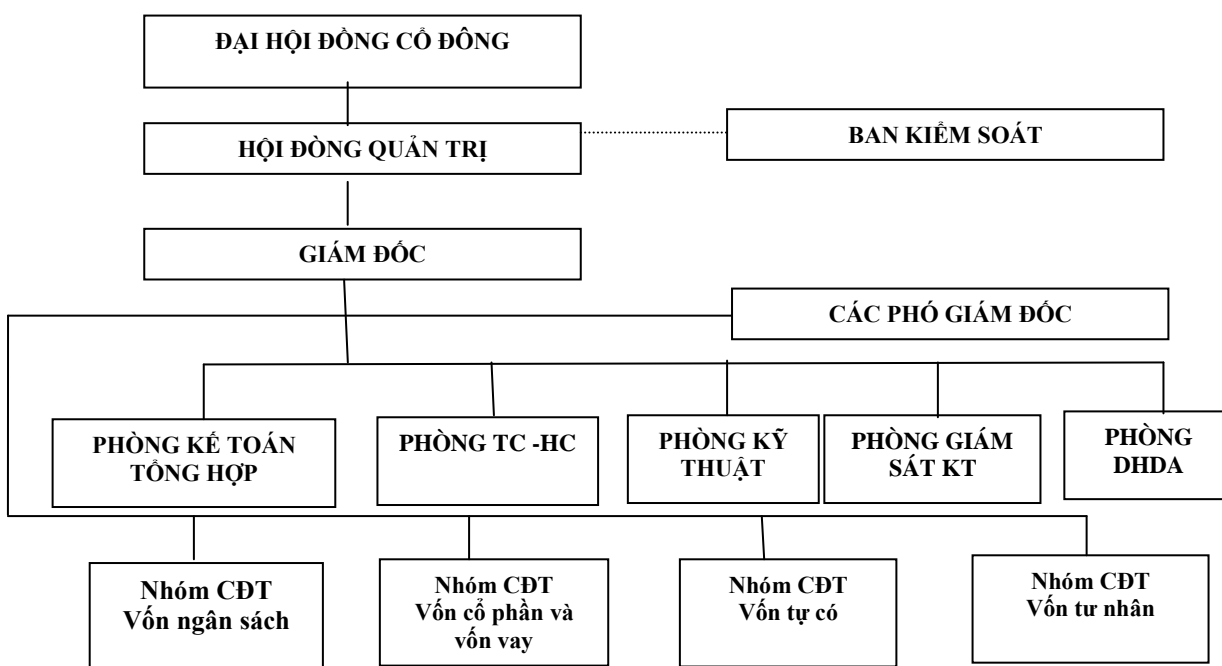
Bảo tồn và phát triển vốn cổ đông, khai thác, quản lý và sử dụng các nguồn vốn đúng theo quy định của nhà nước.

Tận dụng tối đa trang thiết bị hiện có, không ngừng đổi mới thiết bị công nghệ, ứng dụng kịp thời các tiến bộ KHKT vào SXKD và quản lý kinh tế nhằm đạt hiệu quả kinh tế cao nhất.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

Là đơn vị hoạt động lâu năm trong ngành tư vấn xây dựng, cùng với việc ứng dụng công nghệ quản lý, phần mềm thiết kế hiện đại được áp dụng trong sản xuất kinh doanh tạo điều kiện cho công ty Navico là một trong những đơn vị có ưu thế lớn trong ngành. Sản phẩm công ty không ngừng cải tiến, đa dạng hóa các sản phẩm tư vấn từ đó mở rộng trong tỉnh và các tỉnh khác như Long An, Hậu Giang, Đồng Tháp, An Giang...

Công ty Navico được thành lập từ việc cổ phần hóa.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức

2.1.4. Tình hình nhân sự của công ty Navico

Theo thống kê về lao động, chất lượng đội ngũ quản lý, cán bộ khoa học kỹ thuật công ty đến ngày 31/12/2014 như sau:

Bảng 2.1: Thống kê nhân viên của Công ty Navico

| TT | Chất lượng lao động | Số người (người) | Tỷ lệ % |
|----|------------------------|------------------|---------|
| 1 | Thạc sỹ | 2 | 2% |
| 2 | Đại học các loại | 77 | 88% |
| 3 | Cao đẳng, trung cấp... | 9 | 10% |
| 4 | Tổng cộng | 88 | 100% |

Nhân sự của công ty Navico 88 người gồm kiến trúc sư, kỹ sư, các cử nhân... có trình độ cao. Do đó sản phẩm của công ty Navico đáp ứng được mọi nhu cầu của tất cả các chủ đầu tư nhiều năm qua. Tuy nhiên trong những năm gần đây, đội ngũ nhân viên trong công ty Navico liên tục biến động về số lượng nhân sự chủ chốt thôi việc cũng như số nhân viên không đáp ứng nhu cầu công việc ngày càng cao nhưng chưa có biện pháp cắt giảm nhân sự do họ đã gắn bó với công ty nhiều năm, chính sách thôi việc, chính sách tuyển dụng nhân viên mới...

2.2. THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY NAVICO GIAI ĐOẠN 2009-2013

- Giai đoạn 2009- 2013: Trình độ và năng lực của nhà thầu còn yếu, triển khai thi công chậm ảnh hưởng lớn đến tiến độ thực hiện, khối lượng hoàn thành thấp, thời gian thi công kéo dài.

- Thị trường tư vấn trong tỉnh ngày càng cạnh tranh gay gắt do rất nhiều đơn vị tư nhân mới thành lập ảnh hưởng rất lớn đến kế hoạch SXKD chung của công ty.

- Do giá cả thị trường vật liệu biến động lớn, một số dự án phải điều chỉnh nhiều lần, ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ thực hiện, khối lượng hoàn thành thấp, thời gian thi công kéo dài.

- Do đặc tính hoạt động của đơn vị là các cán bộ giám sát phải hoạt động trên địa bàn rộng; địa bàn thuộc vùng sâu, vùng xa đi lại tương đối khó khăn. Vẫn còn công trình có giá trị nhỏ ở rải rác trong các huyện do đó một số cán bộ giám sát phải chịu trách nhiệm nhiều công trình dẫn đến thời gian có mặt thường xuyên ở công trường là chưa đáp ứng được nên một số công trình chưa đạt kết quả cao. Số lượng công trình

nhiều nên lãnh đạo phòng chưa theo dõi được khả năng công tác của cán bộ ở từng công trình để kịp thời uốn nắn.

- Công tác thiết kế, thẩm tra còn thiếu cán bộ chuyên môn ở một số lĩnh vực : khảo sát, kiến trúc sư, điện, nước, thủy lợi. Chất lượng sản phẩm chưa cao, chưa đáp ứng ngang tầm với yêu cầu thực tế.

- Một số chủ đầu tư chưa nắm được trình tự XDCB nên còn xem nhẹ các thủ tục cần thiết, đốt cháy giai đoạn, làm ảnh hưởng đến công tác giám sát. Trong công tác đấu thầu còn bị ảnh hưởng bởi tác động của chủ đầu tư và các cơ quan ban ngành.

- Trong điều hành SXKD việc tạm ứng cũng như thanh toán các hợp đồng tư vẫn chưa cao so với giá trị hợp đồng đã ký kết và khối lượng hoàn thành. Công tác thu hồi công nợ của những năm trước vẫn còn nhiều.

- Chí phí tư vấn có tăng nhưng chưa đáp ứng theo nhu cầu thị trường, công tác thu hồi công nợ chưa thật sự hiệu quả mặc dù mức lương của công nhân lao động đã được tăng lên, nhưng chưa cao và chưa tương xứng với giá trị tạo ra.

- Chi phí giám sát theo tỉ lệ quy định so với tình hình thực tế chưa cao còn thấp, mặt khác không thu được chi phí giám sát do đơn vị thi công kéo dài thời gian thi công công trình (trễ hợp đồng) mặc dù trong hợp đồng đã ký giữa 2 bên có tính khoản chi phí này.

- Trong năm nhân sự biến động khá lớn, ảnh hưởng đến công tác điều hành sản xuất, cán bộ giám sát ngành giao thông thiếu và yếu, bố trí công việc khó khăn chưa đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư.

- Ở một số nhân viên ý thức lao động, chấp hành nội quy lao động chưa cao, thời gian làm việc chưa đảm bảo, ý thức tiết kiệm chưa tốt. Một số còn yếu về chuyên môn hoặc còn lơ là, thiếu trách nhiệm làm ảnh hưởng đến tiến độ hoàn thành sản phẩm để giao khách hàng.

- Do mới thành lập xí nghiệp kiểm định chất lượng, cần nguồn nhân lực đảm bảo theo yêu cầu do đó phải luân chuyển cán bộ và đào tạo theo đúng ngành nghề yêu cầu, một số cán bộ mới do đó chưa nắm bắt được trình tự, thiết bị chưa đáp ứng theo yêu cầu để đi vào hoạt động hiệu quả

2.2.1. Quản lý dự án đầu tư xây dựng

Thị trường Kiên Giang tương đối lớn và ngày càng phát triển như Khu lấn biển TP. Rạch Giá, Thị xã Hà Tiên và đặc biệt là Đặc khu kinh tế Phú Quốc... là thị trường đang thu hút nhiều nhà đầu tư, vì thế cũng kéo theo sự cạnh tranh bởi quá nhiều Công ty tư vấn xây dựng đang cạnh tranh hết sức gay gắt trong lĩnh vực tư vấn quản lý điều quản lý dự án tại công ty Navico là đảm bảo tăng tính bền vững và mở rộng thị phần trên địa bàn, tạo nguồn lực để cân đối tăng trưởng hợp đồng tư vấn bền vững. Không chỉ thực hiện chính sách chất lượng quản lý linh hoạt, hiệu quả công ty còn mở rộng xây dựng chi phí giao dịch khách hàng, tăng cường công tác tiếp thị tìm kiếm việc làm, tiếp xúc ngoại giao với các chủ đầu tư mới để nguồn hợp đồng ký kết. Nhờ đó hợp đồng tư vấn quản lý dự án của công ty Navico giai đoạn 2009-2013 tăng trưởng khá ổn định.

Bảng 2.2. Kết quả các hợp đồng ký kết giai đoạn 2009-2013

Đơn vị : tỷ đồng

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Hợp đồng | 1.100 | 1.089 | 5.607 | 4.524 | 4.783 |
| % tăng/giảm với năm trước | | -5.99% | + 19.46% | -8.03% | +12.94% |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của công ty Navico năm 2009-2013)

2.2.2. Công tác giám sát kỹ thuật

- Trong giai đoạn 2009 đến 2013 cả nước tiếp tục chịu ảnh hưởng khủng hoảng kinh tế. Chính phủ khẳng định năm 2013 vẫn là năm còn gặp nhiều khó khăn, tuy đã kiềm chế lạm phát ổn định kinh tế vĩ mô, đảm bảo an sinh xã hội. Trong đó công ty Navico xác định nhiệm vụ tăng cường cho công tác tư vấn giám sát xây dựng của mình dựa trên giá trị cốt lõi của doanh nghiệp theo thứ tự ưu tiên :

- Bảo vệ thị phần kinh doanh, tìm kiếm thị trường mới, ổn định và củng cố việc làm cho người lao động lấy chính sách tiết kiệm, tăng năng suất lao động để đem lại hiệu quả. Chính vì vậy trong giai đoạn này công ty phải sàng lọc lựa chọn khách hàng

để tăng cường thu hút chủ đầu tư vẫn giữ mối quan hệ với công ty Navico vì đây là ngành chủ lực của công ty, cũng giống ngành quản lý điều hành dự án giai đoạn 2009-2013 tăng trưởng khá ổn định.

Bảng 2.3: Kết quả các hợp đồng ký kết giai đoạn 2009-2013

Đơn vị : tỷ đồng

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Hợp đồng | 14.341 | 13.482 | 16.105 | 14.811 | 16.728 |
| % tăng/giảm với năm trước | | -6% | + 19% | -8% | 13% |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của công ty Navico năm 2009-2013)

2.2.3. Công tác tư vấn thiết kế và mời thầu xây dựng

- Công tác thiết kế, thẩm tra còn thiếu cán bộ chuyên môn ở một số lĩnh vực: khảo sát, kiến trúc sư, điện, nước, thủy lợi. Chất lượng sản phẩm chưa cao, chưa đáp ứng ngang tầm với yêu cầu thực tế.

- Một số chủ đầu tư chưa nắm được trình tự XDCB nên còn xem nhẹ các thủ tục cần thiết, đốt cháy giai đoạn, làm ảnh hưởng đến công tác. Trong công tác đấu thầu còn bị ảnh hưởng bởi tác động của chủ đầu tư và các cơ quan ban ngành.

- Chí phí hợp đồng tư vấn có tăng, đồng thời mức lương của người lao động cũng được tăng lên, nhưng do chi phí tìm kiếm việc làm khá cao nên chưa thật sự đảm bảo bù đắp chi phí sinh hoạt.

- Trong năm nhân sự biến động khá lớn, phân chia sản phẩm còn có sự chênh lệch do đó ảnh hưởng đến công tác điều hành sản xuất, bố trí công việc khó khăn chưa đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư.

Bảng 2.4: Kết quả các hợp đồng ký kết giai đoạn 2009-2013*Đơn vị : tỷ đồng*

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| I. Hợp đồng đấu thầu | 1.469 | 1.999 | 1.833 | 1.537 | 1.153 |
| % tăng/giảm với năm trước | | 36% | -8.3% | -16.15% | -24.9% |
| II. Hợp đồng thẩm tra TK-DT | 1.491 | 1.287 | 1.159 | 1.330 | 1.824 |
| % tăng/giảm với năm trước | | -12.39% | -9.95% | +14.75% | -13.31% |
| III. Hợp đồng thiết kế | 4.630 | 4.328 | 3.264 | 6.558 | 3.6 |
| % tăng/giảm với năm trước | | -6.53% | -24.58% | 100.92% | -45.11% |

*(Nguồn: Báo cáo tổng kết của công ty Navico năm 2009-2013)***2.2.4. Kết quả phân tích tỷ suất lợi nhuận trên chi phí của Công ty****Bảng 2.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2009-2013***Đơn vị tính: tỷ đồng*

| Chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Lợi nhuận thuần | 0.896 | 1.203 | 1.401 | 1.650 | 1.092 |
| Giá vốn hàng bán | 7.447 | 10.508 | 12.713 | 14.822 | 17.167 |
| Chi phí bán hàng | 0.099 | 0.061 | 0.028 | | |
| Chi phí quản lý doanh nghiệp | 1.726 | 2.609 | 3.442 | 3.679 | 4.601 |
| Chi phí tài chính | 0.052 | | | | |
| Tổng chi phí | 2.723 | 2.671 | 3.470 | 3.679 | 4.601 |
| Tỷ suất LN/CP | 32,93% | 45,04% | 40,37% | 44,87% | 23,73% |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của công ty Navico năm 2009-2013)

Qua bảng số liệu trên cho thấy hiệu quả sử dụng vốn (chi phí) tăng, giảm qua các năm. Lợi nhuận thuần từ HĐKD qua các năm có tăng nhưng tổng chi phí lại tăng nhanh hơn nguyên nhân do chi phí quản lý tăng mà thực chất là chi phí giao dịch có

lúc tăng đến 20% chi phí / hợp đồng ký kết với chủ đầu tư, và nguyên nhân khác là do sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các công ty trong ngành dẫn đến giá vốn ngày càng cao.

2.2.5. Phát triển thị phần và giữ vững thị phần về dịch vụ tư vấn xây dựng

Công ty Navico một công ty chuyên cung cấp tất cả các dịch vụ tư vấn chuyên ngành, đảm bảo an toàn, uy tín, tiến độ, chất lượng, thẩm mỹ cho công trình. Là nơi đáp ứng tất cả các nhu cầu của chủ đầu tư, tạo được nhóm khách hàng thương hiệu sử dụng sản phẩm dịch vụ của công ty trên thị trường trong và ngoài tỉnh.

Bảng 2.5: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu về dịch vụ tư vấn giai đoạn 2009-2013

Đơn vị tính : tỷ đồng

| Các chỉ tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | So với 2009 | Năm 2011 | So với 2010 | Năm 2012 | So với 2011 | Năm 2013 | So với 2012 |
|---|----------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| 1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ | 10,007 | 14,10 | 40,98% | 17,357 | 23,03% | 19,969 | 15,05% | 22,732 | 13,84% |
| 3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ | 10,007 | 14,09 | 40,80% | 17,316 | 22,90% | 19,906 | 14,96% | 22,665 | 13,86% |

(Nguồn: Báo cáo tài chính tổng kết của công ty Navico giai đoạn 2009 - 2013)

- Nhằm để chia sẻ công việc và huy động khả năng làm việc sáng tạo, sự tin tưởng và khơi gợi niềm đam mê từ cấp dưới, giám đốc công ty sử dụng việc ủy quyền. Việc ủy quyền là nhằm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc - việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được công việc ủy quyền này là vô nghĩa. Một khi bộ máy hoạt động tốt, các công việc thật sự đi hệ thống và nề nếp, sự ủy quyền còn làm giảm đi sự tập quyền nơi lãnh đạo, phân chia quyền lực, giao quyền hạn nhiều hơn cho cấp dưới để thực thi nhiệm vụ. Vì vậy số lượng khách hàng tìm đến công ty Navico sử dụng dịch vụ ngày càng tăng. Tính đến ngày 31/12/2013 trong tổng số 13 ban quản lý các huyện trong tỉnh Kiên Giang thì công ty Navico đã có hợp đồng tư vấn (10/15) ban quản lý các hiện trong tỉnh: chiếm tỷ lệ 66.67%. Công ty

(đã tham gia 9/9 lĩnh vực ngành nghề) đạt tỷ lệ:100% (theo số liệu phòng tổng hợp công ty khảo sát điều tra 2012-2013 dựa trên bản kế hoạch xây dựng cơ bản của Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Kiên Giang).

2.3. CÁC CƠ SỞ XÂY DỰNG BSC CHO CÔNG TY NAVICO

Công ty hoạt động theo phương thức hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động SXKD đảm bảo có lãi để tái sản xuất mở rộng, nhằm bảo toàn và phát triển vốn cổ đông giao, giải quyết thỏa đáng và hài hòa lợi ích nhà nước, lợi ích cổ đông và người lao động theo kết quả sản xuất kinh doanh đạt được.

Thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ, chế độ một thủ trưởng quản lý và điều hành SXKD trên cơ sở thực hiện quyền làm chủ tập thể của người lao động. Do vậy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Navico phụ thuộc vào chiến lược và định hướng kinh doanh của chính đơn vị. Việc xây dựng BSC cho công ty Navico sẽ chịu sự chi phối của các biến sau:

2.3.1. Chiến lược của công ty Navico

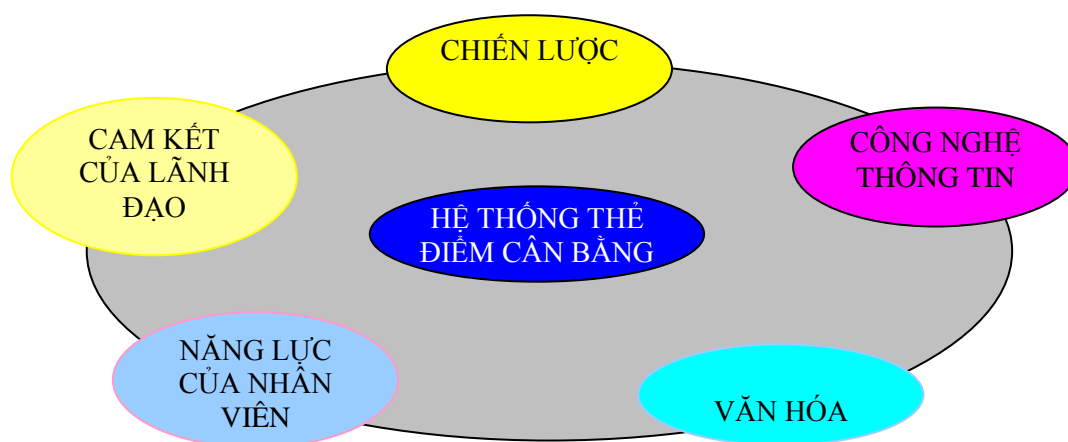
Trong phần cơ sở lý thuyết chương 1, thì thế cân bằng điểm là khung chiến lược để chuyển nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của đơn vị thành những mục tiêu và thước đo cụ thể. Do vậy, chiến lược của công ty Navico sẽ là khởi nguồn cho việc tạo ra cấu trúc BSC tại công ty Navico. Nó là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai BSC tại công ty Navico

Một điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng BSC tại công ty Navico đã có một định hướng chiến lược kinh doanh khá rõ ràng trên các lĩnh vực tư vấn thiết kế và giám xây dựng, mời thầu thầu xây dựng... Theo đó công ty Navico có thể xây dựng những kế hoạch và mục tiêu kinh doanh để thực hiện theo những mục tiêu chiến lược mà công ty Navico đã đề ra. Những kế hoạch và mục tiêu kinh doanh đã được xác định sẽ là cơ sở để thiết kế cấu trúc cũng như xác định các chỉ số đo lường của BSC tại công ty Navico.

2.3.2. Sự sẵn sàng thay đổi của các cấp lãnh đạo

Xây dựng BSC không phải là nhiệm vụ của một bộ phận riêng lẻ nào trong công ty Navico mà nó phải là kết quả của sự đồng thuận của tất cả các phòng, tổ trong

công ty Navico đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, thực tế đã chứng minh có nhiều trường hợp xây dựng BSC bị thất bại mà những lý do chính cho những thất bại này thiếu sự ủng hộ của những nhà quản trị cấp cao trong tổ chức, hiện tại, công ty có đội ngũ khá trẻ, có trình độ chuyên môn, có khả năng thích ứng cao và sẵn sàng tiếp nhận sự thay đổi. Đặc biệt ban giám đốc công ty Navico có khả năng quản trị tốt và luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ hoặc trang bị cho các nhân viên các kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc tốt hơn. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi khi xây dựng và triển BSC tại công ty Navico.



Hình 2.2: Các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng BSC cho công ty Navico

2.3.3. Văn hóa doanh nghiệp

Qua gần 10 năm hình thành và phát triển toàn thể cán bộ nhân viên người lao động của công ty Navico đã tạo nên một thương hiệu Navico lớn mạnh, uy tín và đúc kết nên một bản sắc văn hóa đặc trưng riêng của công ty Navico. Đặc trưng đó được thể hiện qua năm giá trị cơ bản đó là:

- + Tin cậy - luôn giữ chữ tín và lành nghề.
- + Chuẩn mực: Tôn trọng nguyên tắc và ứng xử chuẩn mực.
- + Sẵn sàng đổi mới - luôn hướng đến cái mới hiện đại và văn minh.
- + Bền vững - vì lợi ích lâu dài.
- + Nhân văn - trọng đức, gần gũi và biết thông cảm sẻ chia.

Những yếu tố đó là nền tảng quan trọng, hỗ trợ tích cực cho việc xây dựng và thực thi BSC tại công ty Navico.

2.3.4. Công nghệ thông tin

Trong những năm qua, công ty Navico luôn là công ty đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại như: phần mềm Autocad để vẽ thiết kế, phần mềm Sap 2000 thiết kế kết cấu, phần mềm dự toán, phần mềm kế toán trên mạng nội bộ, cả công ty đều nối mạng internet có dây và không dây... Không chỉ ứng dụng công nghệ thông tin trên những sản phẩm dịch vụ hiện đại của công ty tư vấn xây dựng nói chung mà các chương trình quản lý nội bộ cũng được chuẩn hóa và nối kết mạng nội bộ. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, việc xử lý giao dịch với khách hàng, xử lý số liệu của công ty về kỹ thuật, tài chính, báo cáo xử lý sự cố...lưu trữ thông tin và quản lý nhân sự trong toàn công ty Navico đã đơn giản, thuận tiện và hiệu quả hơn rất nhiều. Với nền tảng của hệ thống công nghệ thông tin sẵn có thì việc xây dựng và phát triển BSC đến tất cả các phòng, tổ trong công ty Navico sẽ rất thuận lợi.

2.3.5. Năng lực của nhân viên

Như tác giả đã diễn giải trong chương 1, con người là yếu tố nền tảng và quyết định đến hiệu quả triển khai BSC. Chính vì vậy, năng lực, trình độ và nhận thức của nhân viên trong công ty là một trong những vấn đề cần được quan tâm và tập chung đầu tư.

Với lực lượng lao động khá trẻ, phần lớn có trình độ đại học, có khả năng về ngoại ngữ, tin học, nắm vững về chuyên môn nghiệp vụ, linh hoạt và khả năng thích nghi tốt, công ty Navico đã có tiền đề thuận lợi để xây dựng và áp dụng BSC cho công ty Navico tại thời điểm này là hoàn toàn phù hợp.

2.4. MỤC TIÊU CỦA VIỆC XÂY DỰNG BSC CHO CÔNG TY NAVICO

Kể từ khi chuyển sang hoạt động theo cơ chế cổ phần, công ty đã thực hiện nhiều thay đổi về chế độ lương, thưởng, phúc lợi...đối với nhân viên cũng như việc đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trong công ty. Tuy nhiên, việc đánh giá theo phương pháp truyền thống dựa trên những chỉ số về tài chính đã hạn chế tầm nhìn của các cấp quản lý tại công ty và đôi khi dẫn đến sự đánh giá không công bằng

giữa các bộ phận và giữa các cá nhân. Do vậy, việc xây dựng BSC tại công ty Navico sẽ là hướng tới những mục tiêu như sau:

2.4.1. Đánh giá hiệu quả hoạt động một cách toàn diện hơn.

- Trong những nội dung phân tích trong chương 1, trong thời đại hiện nay, giá trị của doanh nghiệp được gắn với thương hiệu, các mối quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực - những tài sản vô hình mà giá trị của chúng không được phản ánh chính xác thông qua hệ thống báo cáo tài chính truyền thống. BSC sẽ khắc phục thiếu sót trên, bổ sung thêm các giá trị ngoài thước đo tài chính tiêu chuẩn giúp doanh nghiệp xác định rõ các chu trình chiến lược và các tài sản vô hình có ý nghĩa rất quan trọng cần được đầu tư xây dựng thích đáng.

- Mục tiêu đầu tiên khi xây dựng BSC là để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty một cách toàn diện hơn. Cụ thể, nó không chỉ giúp cho công ty Navico đánh giá dựa trên hiệu quả, dựa trên các chỉ tiêu về tài chính mà còn cả trên phương diện khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo- phát triển. Hay nói cách khác, BSC sẽ giúp công ty Navico cân bằng việc đo lường tài chính và phi tài chính để có những nhìn nhận toàn diện hơn trên mọi lĩnh vực hoạt động.

2.4.2. Nâng cao sự thỏa mãn cho khách hàng và nhân viên

Với BSC các kế hoạch và mục tiêu kinh doanh sẽ được cụ thể hóa và truyền tải đến từng bộ phận, từng nhân viên. Mỗi nhân viên sẽ nhận thức được trách nhiệm của mình và xác định được những việc cần làm, cần thay đổi về qui trình, về sản phẩm, dịch vụ ... để làm tăng sự thỏa mãn cho khách hàng.

Bên cạnh đó, với sự đánh giá toàn diện hơn từ công cụ BSC, ban lãnh đạo công ty Navico sẽ xác định được những vấn đề cần quan tâm đầu tư hơn về con người như cơ hội phát triển về nghề nghiệp, chế độ phúc lợi cho nhân viên, đào tạo kỹ năng, sự động viên tinh thần, môi trường làm việc...từ đó sẽ gia tăng sự thỏa mãn và tạo động lực làm việc cho các cán bộ công nhân viên trong công ty.

2.4.3. Quản lý hiệu quả các chi phí hoạt động

Hiệu quả kinh doanh là một trong những mục tiêu quan trọng mà công ty Navico hướng tới. Để đạt được hiệu quả kinh doanh như mong đợi, ban lãnh đạo

công ty phải quản lý hiệu quả các chi phí hoạt động. BSC sẽ cung cấp bức tranh tổng quan để lãnh đạo nhận thấy và quyết định phân bổ chi phí hoạt giữa các bộ phận một cách hợp lý. Từ đó sẽ cắt giảm chi phí ở các khâu, các qui trình không tạo ra giá trị hoặc tạo ra giá trị không như mong đợi và tập trung đầu tư vào những khâu, những sản phẩm tạo ra giá trị.

2.4.4. Kết nối chiến lược của công ty với các hoạt động của nhân viên

BSC sẽ được sử dụng như là một phương tiện để truyền thông chiến lược đến tất cả các bộ phận, các phòng trong công ty, giúp cho nhân viên ở tất cả các bộ phận có thể hiểu rõ hơn về chiến lược, mục tiêu của tổ chức từ đó họ có thể biết tự mình phải làm gì để đạt được hiệu quả về chiến lược cũng như là các mục tiêu cho công ty.

2.4.5. Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực.

Đây là mục tiêu khá quan trọng bởi nó quyết định sự thành công của công ty trong việc thực hiện các kế hoạch. Thông qua BSC, ban lãnh đạo công ty có thể xác định được việc phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý và phù hợp với mục tiêu và kế hoạch kinh doanh mà nó còn giúp tạo ra sự thay đổi linh hoạt cho tổ chức.

2.4.6. Tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ và linh hoạt hơn cho công ty

Năm 2006 đánh dấu một bước chuyển mình mới của toàn hệ thống công ty tư vấn xây dựng trong tỉnh. Không chỉ chính thức chuyển sang cơ chế cổ phần hóa, công ty Navico còn chính thức chuyển đổi hoàn toàn chiến lược kinh doanh từ cơ chế trả lương theo thâm niên sang cơ chế khoán sản phẩm. Đứng trước áp lực cạnh tranh gay gắt, công ty Navico phải thay đổi linh hoạt hơn để thích nghi với thị trường và điều kiện kinh doanh mới. BSC không chỉ định hướng hoạt động của công ty đến mục tiêu cuối cùng là thực hiện hiệu quả các kế hoạch kinh doanh mà nó còn giúp tạo ra sự thay đổi linh hoạt cho tổ chức.

2.5. XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY NAVICO

2.5.1. Viễn cảnh, sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của công ty Navico

- Viễn cảnh

Xây dựng công ty Navico thành một công ty chuyên cung cấp tất cả các dịch vụ tư vấn chuyên ngành, đảm bảo an toàn, uy tín, tiến độ, chất lượng, thẩm mỹ cho công trình. Là nơi đáp ứng tất cả các nhu cầu của chủ đầu tư trong và ngoài tỉnh, cũng như trong phạm vi toàn quốc, mang lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất, hài hòa lợi ích giữa khách hàng, cổ đông và người lao động.

- Sứ mạng

Công ty tư vấn xây dựng hàng đầu vì hiệu quả trong đầu tư

- Tầm nhìn 2020

Phấn đấu trở thành một công ty tư vấn hàng đầu trong tỉnh và có sức ảnh hưởng trong khu vực Tây Nam Bộ vào năm 2020.

- Các giá trị cốt lõi của công ty

Các giá trị cốt lõi của công ty theo thứ tự ưu tiên :

Bảo vệ thị phần kinh doanh, tìm kiếm thị trường mới, ổn định và củng cố việc làm cho người lao động, lấy chính sách tiết kiệm, tăng năng suất lao động để đem lại hiệu quả .

- Định hướng phát triển chung

Phát triển và mở rộng hoạt động công tác tư vấn ra phạm vi ngoài tỉnh để trở thành một trong những công ty tư vấn xây dựng có sức ảnh hưởng trong khu vực Tây Nam Bộ với lộ trình chia làm 2 giai đoạn: .

+ Giai đoạn 1 (2011 – 2015): Duy trì và xây dựng hoàn chỉnh quy trình nội bộ đủ sức cạnh tranh trên phạm vi toàn tỉnh Kiên Giang.

+ Giai đoạn 2 (2016-2020): Hoàn thiện các điều kiện để trở thành công ty tư vấn xây dựng chuyên nghiệp đủ năng lực dự thầu tư vấn và tư vấn mời thầu trên khu vực Tây Nam Bộ.

✓ Tiếp tục khẳng định vị thế đối với mảng hoặc lĩnh vực hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty Navico là hoạt động tư vấn xây dựng.

✓ An toàn và hiệu quả trong kinh doanh là mục tiêu hàng đầu; “*hướng tới một công ty tư vấn xây dựng, tin cậy, vì sự hiệu quả trong đầu tư*” là mục tiêu xuyên suốt.

✓ Phát triển trên nền tảng công nghệ hiện đại với nguồn nhân lực chất lượng cao và quản trị theo chuẩn mực hiện đại.

- Định hướng kinh doanh

✓ Thị trường: Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường hiện có trong tỉnh và phát triển thị trường khu vực tây Nam Bộ.

- ✓ Sản phẩm

+ Tiếp tục đẩy mạnh các sản dịch vụ tư vấn các sản phẩm liên kết với nhau trên nền tảng công nghệ hiện đại.

+ Từng bước phát triển các sản phẩm dịch vụ tư vấn mới, giám sát môi trường, quan trắc lún...

✓ Khách hàng: Phát triển mạng lưới khách hàng đa dạng, phong phú và vững chắc.

+ Khách hàng là tổ chức: Tập chung vào nhóm khách hàng: (1) Ban quản lý, tổ chức có liên quan đến luật đấu thầu chi phối.

+ Khách hàng là cá nhân: Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các chủ đầu tư có nguồn vốn ngoài nguồn vốn đầu tư công.

✓ Marketing và tìm kiếm việc làm: Chuyên nghiệp hóa hoạt động Marketing và trở thành tổ chức tư vấn chuyên nghiệp, xây dựng chính sách, quản lý và hỗ trợ tìm kiếm việc làm: Các phòng ban là bộ phận trực tiếp và tìm kiếm việc làm.

2.5.2. Khái quát mục tiêu hoạt động công ty Navico theo bốn phương diện của BSC

Xây dựng giá trị khách hàng của công ty gồm các nhóm chủ đầu tư theo nguồn vốn: (ngân sách, vốn cổ phần + vốn vay, vốn tự có...). các chủ đầu rất quan tâm về năng lực tư vấn của công ty, vì thực chất vấn đề là khi bắt đầu một ý định đầu tư dự án, chủ đầu tư phải tìm một tổ chức tư vấn có năng lực để triển khai lập dự án tiền khả

thì, trong đó đã bao gồm các cơ sở pháp lý về đầu tư và xin giấy phép đầu tư, kinh phí đầu tư... các mục tiêu không được tập hợp theo các phương diện chuẩn của BSC. Chính vì vậy để thuận tiện cho việc xây dựng BSC, các mục tiêu hoạt động của công ty được sắp xếp lại theo 4 phương diện như sau:

2.5.2.1. Mục tiêu về tài chính

- Doanh thu sản xuất chính
- Doanh thu từ các hợp đồng đã thanh lý
- Doanh thu từ các hợp đồng nghiệm thu giai đoạn
- Không chế nợ xấu ở mức qui định
- Không chế tỉ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc làm ở mức quy định không vượt quá 51% vì mất cân đối thu chi.
- Đạt và vượt kế hoạch lợi nhuận.

Cụ thể trong năm 2014 công ty đã xác định những mục tiêu tài chính cần đạt tới:

- Doanh thu sản xuất chính : Tăng 110 % so với năm 2013
- Doanh thu từ các hợp đồng đã thanh lý: Tăng 10% so với năm 2013
- Doanh thu từ các hợp đồng nghiệm thu giai đoạn: Tăng 10% so với 2013
- Không chế nợ xấu ở mức qui định: 716 triệu/năm
- Không chế tỉ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc làm : 51% /năm
- Lợi nhuận đạt: 881 triệu

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2014 của công ty Navico)

2.5.2.2. Mục tiêu về khách hàng

Với mục tiêu duy trì và mở rộng thị phần hoạt động trên tất cả các lĩnh vực, Công ty có cơ sở để phấn đấu nhiều hơn để đạt kế hoạch đề ra, bên cạnh đó cần mở rộng các loại hình hoạt động kinh doanh, sự tín nhiệm của khách hàng đối với đơn vị ngày nâng lên, cơ sở vật chất thiết bị sẽ được bổ sung thêm. Đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ KHKT đã được thử thách có khả năng và kinh nghiệm hơn, đủ sức đảm trách

nhiệm vụ được giao. Đồng thời tổ chức được củng cố, sắp xếp hợp lý đảm bảo tham mưu giúp việc cho lãnh đạo đơn vị điều hành tốt sản xuất kinh doanh, đội ngũ cán bộ kỹ thuật đã được từng bước trưởng thành cả về kiến thức lẫn chuyên môn.

Đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu, sản phẩm dịch vụ của công ty Navico thông qua các phương tiện truyền thông, thông qua việc tham gia các sự kiện hoặc các hoạt động mang tính xã hội. Tăng cường tổ chức hội nghị khách hàng tạo cơ hội tốt để khách hàng tiếp cận với công ty, để công ty hiểu rõ hơn nhu cầu của khách hàng và tìm được khách hàng tốt, khách hàng tiềm năng. Công ty cung cấp các thông tin, chính sách về chi phí dịch vụ...áp dụng đối với loại hình khách hàng là các chủ đầu tư, đồng thời lắng nghe ý kiến và giải đáp thắc mắc của họ. Từ đó công ty có thể đưa ra các biện pháp tích cực để khắc phục những hạn chế, đồng thời đưa ra những chính sách, dịch vụ hợp lý hơn để đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng mà mục tiêu cuối cùng là tạo ra các giá trị gia tăng cho khách hàng.

2.5.2.3. Mục tiêu về quy trình nội bộ

Để hoàn thành các mục tiêu về khách hàng, thì mục tiêu của quy trình nội bộ cần phải hoàn thiện việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Xác định chất lượng sản phẩm là một trong những lợi thế cạnh tranh, công ty Navico cần tiếp tục nâng cao chất lượng sản phẩm với việc rút ngắn tiến độ thực hiện, tư vấn toàn diện và giảm thiểu sai sót khi triển khai dự án đầu tư, xử lý nhanh và kịp thời những sự cố hoặc phản hồi của khách hàng về sản phẩm... nhằm tạo ra giá trị gia tăng của sản phẩm, dịch vụ.

Để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng đồng thời thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả cần phải làm tốt việc phân khúc khách hàng và hiểu rõ từng phân khúc khách hàng. Trên cơ sở hiểu rõ từng phân khúc khách hàng, các bộ phận sẽ thiết kế quy chế nội bộ, sản phẩm phù hợp với từng phân khúc.

Bên cạnh việc củng cố với các yếu tố trên công ty đã đề ra chỉ tiêu, phương hướng sản xuất kinh doanh năm 2014 như sau :

- Tổ chức bộ máy công ty mang tính chuyên nghiệp.
- Xây dựng kế hoạch ổn định và nơi làm việc để thuận lợi cho công tác quản lý và điều hành.

- Xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh công ty ngắn hạn và dài hạn.

2.5.2.4. Mục tiêu đào tạo và phát triển

Để đạt được mục tiêu về khách hàng và mục tiêu về quy trình nội bộ thì việc đào tạo và phát triển phải được đầu tư về vật chất lẫn số lượng nhân sự toàn công ty. Mục tiêu mà công ty Navico hướng tới là phát triển một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn chuyên sâu, am hiểu nghiệp vụ, có kỹ năng, tác phong chuyên nghiệp và phẩm chất đạo đức tốt. Tuy nhiên, công tác đào tạo không phải là một công tác ngắn hạn và đem lại hiệu quả ngay tức thời. Để đạt được mục tiêu đó, công ty phải xây dựng kế hoạch đào tạo lâu dài, thường xuyên cho cả cấp lãnh đạo lẫn nhân viên theo từng về đạo đức nghề nghiệp, tính trung thực và trung thành với công ty.

Bên cạnh công tác đào tạo, mục tiêu của công ty cần phát triển về quản lý hiệu quả nền tảng của công nghệ hiện đại sẵn có, đảm bảo các yêu cầu về quản lý nội bộ của công ty, đáp ứng nhu cầu phát triển của các hợp đồng lớn và đa dạng đồng thời đảm bảo yêu cầu về tính bảo mật, quản lý rủi ro cắt giảm, sự cố công trình, có khả năng liên kết với các công ty tư vấn trên địa bàn và khu vực Tây Nam Bộ và cả nước.

Ngoài ra môi trường làm việc cho nhân viên cũng là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động đến tinh thần và nỗ lực làm việc của nhân viên. Do vậy xây dựng môi trường làm việc văn minh, kỷ luật và áp dụng điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên cũng là một mục tiêu quan trọng được công ty đưa ra.

Bản sắc văn hóa của công ty Navico đã được hình thành từ nhiều năm qua, để phát huy và hình thành nét văn hóa riêng của công ty, tạo ra môi trường làm việc năng động hiệu quả phát huy được vai trò của nhân viên hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn cũng là mục tiêu quan trọng mà công ty hướng đến.

Không chỉ tập chung vào các hoạt động sản xuất kinh doanh công ty Navico còn hướng tới mục tiêu tham gia tích cực vào các chương trình hoạt động xã hội từ thiện như: Mái ấm công đoàn, các chương trình vì biển đảo quê hương...và các hoạt động mang tính cộng đồng khác. Đây không chỉ là hoạt động có ý nghĩa xã hội mà thông qua các hoạt động này thì hình ảnh công ty Navico sẽ đến gần người dân hơn.

2.5.3. Bản đồ chiến lược cho công ty Navico

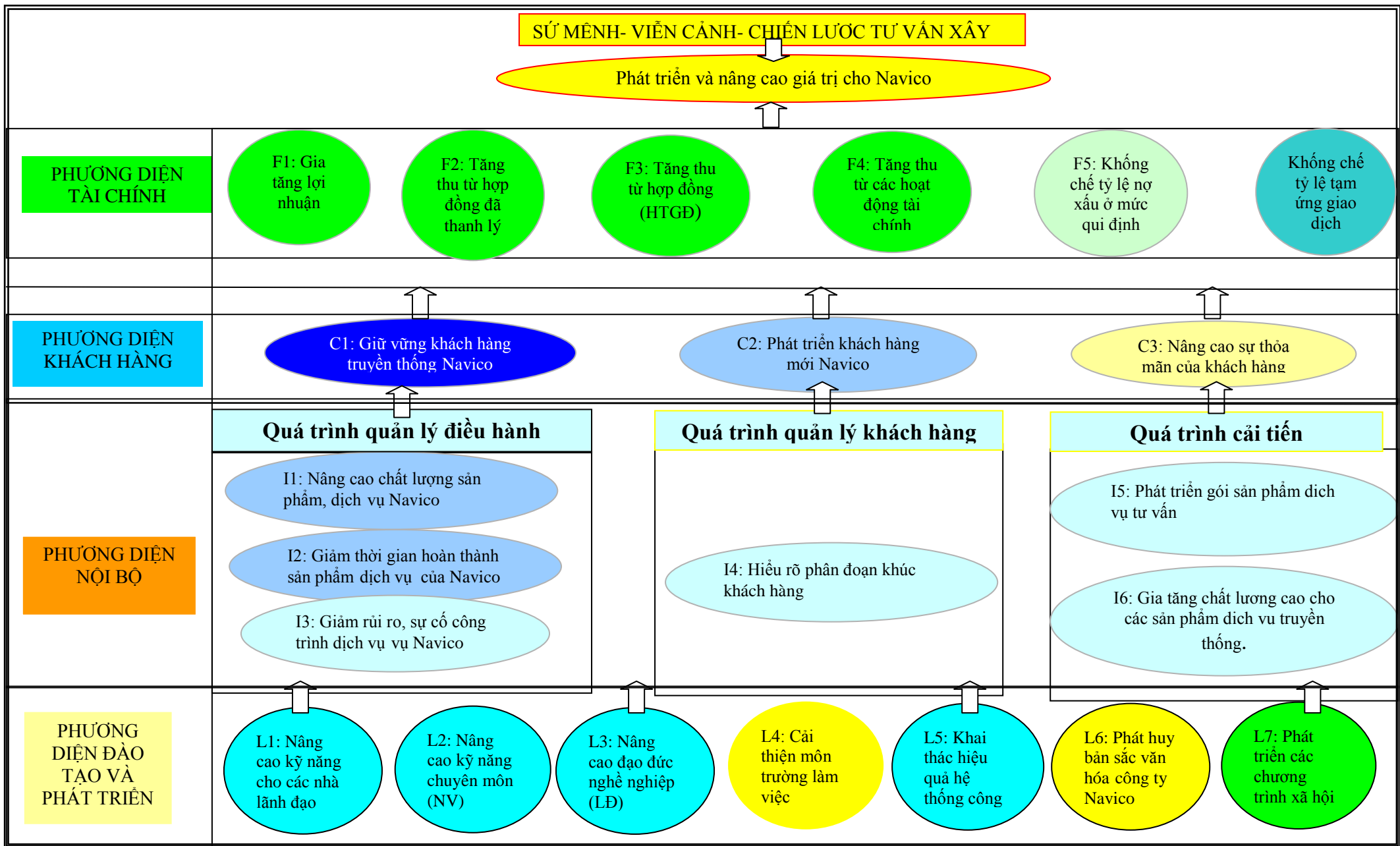
Các mục tiêu chiến lược của công ty Navico được phân thành 4 phương diện của BSC (Bảng 2.5) cụ thể: về phương diện tài chính có sáu mục tiêu theo thứ tự từ F1 đến F6. Phương diện khách hàng có 3 mục tiêu theo thứ tự từ C1 đến C3. Phương diện quy trình nội bộ có 6 mục tiêu theo thứ tự từ I1 đến I6 và cuối cùng là phương diện đào tạo và phát triển có 7 mục tiêu theo thứ tự từ L1 đến L7

Bảng 2.6..Các mục tiêu theo bốn phía cạnh của BSC

| Các phương diện BSC | | Các mục tiêu | |
|-------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Tài chính | | F1: Gia tăng lợi nhuận | |
| | | F2: Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | |
| | | F3: Tăng thu từ hợp đồng hoàn thành giai đoạn (HTGD) | |
| | | F4: Tăng thu từ các hoạt động tài chính | |
| | | F5: Khống chế tỷ lệ nợ xấu ở mức qui định | |
| | | F6: Khống chế tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc ở mức qui định | |
| Khách hàng | | C1: Giữ vững khách hàng truyền thống | |
| | | C2: Phát triển khách hàng mới | |
| | | C3: Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng | |
| Quy trình nội bộ | Quá trình quản lý điều hành | I1: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ | |
| | | I2: Giảm thời gian hoàn thành sản phẩm dịch vụ | |
| | | I3: Giảm rủi ro, sự cố công trình | |
| | Quá trình quản lý khách hàng | I4: Hiểu rõ phân đoạn khúc khách hàng | |
| | | Quá trình cải tiến | I5: Phát triển gói sản phẩm dịch vụ tư vấn |
| | | | I6: Gia tăng chất lượng cao cho các sản phẩm truyền thống. |
| Đào tạo và | Con người | L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho các nhà lãnh đạo (LD) | |
| | | L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên (NV) | |
| | | L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp | |

| | | |
|-------------------|------------------|--|
| phát triển | | L4: Cải thiện môn trường làm việc cho nhân viên |
| | Thông tin | L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin (TT) |
| | Tổ chức | L6: Phát huy bản sắc văn hóa công ty (Navico) |
| | | L7: Phát triển các chương trình xã hội (XH) |

Chiến lược và các mục tiêu đó sẽ được dịch chuyển vào trong cấu trúc BSC, trên cơ sở bố phương diện: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo - phát triển. Sự dịch chuyển này sẽ hình thành nên bản đồ mục tiêu chiến lược cho công ty Navico theo hình 2.5 sau:



Hình 2.3. Bản đồ chiến lược cho công ty Navico

2.6. PHÁT TRIỂN CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG CỐT LÕI (KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPIs)

- Sau khi đã thiết lập xong bản đồ mục tiêu chiến lược cho công ty Navico. Bước tiếp theo là xây dựng các tiêu chí đo lường cốt lõi cho từng mục tiêu chiến lược. Các tiêu chí đo lường được xây dựng dựa trên các mục tiêu chiến lược kết hợp với việc nghiên cứu tình hình thực trạng tại công ty Navico.

Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược ở hình 2.5, tiến hành phỏng vấn ban giám đốc và kết hợp với các dữ liệu đo lường trong quá khứ để tìm ra các chỉ số đo lường cốt lõi (KPIs) cho các mục tiêu chiến lược. Sau khi có các KPIs, để lượng hóa một cách chính xác, tác giả đã đọc lại theo các tiêu chuẩn được nêu trong **bảng 2.7** sau đây:

Bảng 2.7. Các tiêu chuẩn lựa chọn chỉ số đo lường cốt lõi.

| Tiêu chuẩn lựa chọn | Chỉ số đo lường 1 | Chỉ số đo lường 2 | Chỉ số đo lường 3 | Chỉ số đo lường n |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Liên kết với chiến lược | | | | |
| Khả năng truy cập | | | | |
| Tính định lượng | | | | |
| Dễ hiểu | | | | |
| Đối tượng | | | | |
| Phù hợp | | | | |

- Không phải tất cả các tiêu chí đo lường này được đo lường trong cùng một thời gian, thực chất khoảng thời gian đo lường nó khác nhau ở các tiêu chí. Tần số đo lường được xác định trên bốn thời điểm đó là: hàng tháng, hàng quý, hàng năm và đo lường khác. Việc xác định tần số đo lường thông qua tính chất của các tiêu chí đo lường và việc đo lường sẽ được thực hiện vào cuối mỗi giai đoạn, kết quả đo lường sẽ được so sánh với mục đích của từng tiêu chí đo lường. Mỗi mục tiêu chiến lược sẽ được đo lường trên các tiêu chí khác nhau. Sau khi sàng lọc tác giả lựa chọn được 22 chỉ số đo lường cốt lõi cho công ty Navico được thể hiện ở **Bảng 2.8**

Bảng 2.8: Các chỉ số đo lường cốt lõi cho công ty Navico

| Phương diện BSC | | Các mục tiêu chiến lược | ĐO LƯỜNG | KẾT QUẢ | TẦN SỐ ĐO LƯỜNG |
|-------------------------|-------------------------------------|---|---|--------------|-----------------|
| Tài chính | | F1: Gia tăng lợi nhuận | Số tuyệt đối | 0.881 tỷ | Năm |
| | | F2: Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | % Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | 10%/năm | Năm |
| | | F3: Tăng thu từ hợp đồng hoàn thành giai đoạn (HTGD) | Số tuyệt đối | 1.3 tỷ | Năm |
| | | F4: Tăng thu từ các hoạt động tài chính | Số tuyệt đối | 0.210 tỷ | Năm |
| | | F5: Khống chế tỷ lệ nợ xấu ở mức qui định | Số tuyệt đối | 0.716 tỷ | Năm |
| | | F6: Khống chế tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc ở mức qui định | Tỷ lệ tạm ứng tối đa | 51%/năm | Năm |
| Khách hàng | | C1: Giữ vững khách hàng truyền thống | Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ | 80% | Quý |
| | | C2: Phát triển khách hàng mới | Số lượng khách hàng mới tăng thêm | 3 | Quý |
| | | C3: Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng | % khách hàng được thỏa mãn | 85% | Quý |
| Qui trình nội bộ | Quá trình quản lý điều hành | I1: Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ | Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ tư vấn | Theo bộ phận | Quý |
| | | I2: Giảm thời gian hoàn thành sản phẩm dịch vụ | Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ | Theo bộ phận | Quý |
| | | I3: Giảm rủi ro, sự cố công trình | Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp | Theo bộ phận | Quý |
| | Quá trình quản lý khách hàng | I4: Hiểu rõ phân đoạn khúc khách hàng | Thực hiện phân loại khách hàng theo nhóm. Số chương trình chăm sóc đối với từng | 100% /năm | Quý |

Bảng 2.8: Các chỉ số đo lường cốt lõi cho công ty Navico (tiếp theo)

| | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|--|--|--|------------|
| | | | phân khúc khách hàng | | |
| | Quá trình cải tiến | I5: Phát triển gói sản phẩm dịch vụ tư vấn | Số gói sản phẩm được cung cấp | 5/năm | Năm |
| | | I6: Gia tăng chất lượng cao cho các sản phẩm truyền thống. | Số dịch vụ nghề mới thêm | 5/năm | Năm |
| Đào tạo và phát triển | Con người | L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho các nhà lãnh đạo (LĐ) | Tỷ lệ LĐ đi học nâng cao Tỷ lệ LĐ đi học tập huấn nghiệp vụ | 5%/Số LĐ quản lý 100%/Số LĐ quản lý | Năm |
| | | L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên (NV) | Tỷ lệ NV đi học nâng cao Tỷ lệ NV đi học tập huấn nghiệp vụ | 6%/Số LĐ 77 Người | Năm |
| | | L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp | Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp | 0 | Năm |
| | | L4: Cải thiện môn trường làm việc cho nhân viên | Sự thỏa mãn của nhân viên | 90% | Năm |
| | Thông tin | L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin (TT) | Tỷ lệ máy tính được nâng cấp và nối mạng Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin | 100% 100% | Quý |
| | Tổ chức | L6: Phát huy bản sắc văn hóa Công ty (Navico) | Các phong trào thi đua được thực hiện Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt nội quy, chữ tín với khách hàng | 03 90% | Năm Quý |
| | | L7: Phát triển các chương trình xã hội (XH) | Số chương trình xã hội Công ty tham gia và tổ chức | 4 | Năm |

2.7. XÂY DỰNG CÁC CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG (KEY PERFORMANCE ACTIONS-KPAs).

Để thực hiện được các mục tiêu đề ra, công ty phải xây dựng những chương trình hành động cụ thể bao gồm các kế hoạch, chương trình thực thi, những dự án... Trong mỗi chương trình, dự án sẽ được xác định các nguồn lực cần thiết để đảm bảo thực hiện hiệu quả.

Hiện tại công ty Navico đã và đang triển khai chương trình, dự án thực hiện để phục vụ cho hoạt kinh doanh của công ty. Để phục vụ cho các mục tiêu theo bản đồ chiến lược ban giám đốc đã thống nhất danh sách các chương trình chính thức, đồng thời loại bớt những chương trình bị trùng lặp và không liên kết với chiến lược. Cuối cùng chốt lại 19 chương trình, dự án phục vụ cho các mục tiêu chiến lược như sau:

Bảng 2.9. Các chương trình, dự án phục vụ mục tiêu chiến lược

| Stt | Chương trình hành động | Thời gian bắt đầu | Thời gian kết thúc | Bộ phận tham gia | Ngân sách (triệu đồng) |
|-----|---|-------------------|--------------------|---------------------------------------|------------------------|
| 1 | Hoàn thành Hệ thống quản lý thông tin khách hàng | 01/2014 | 3/2014 | Phòng tổng hợp | 5 |
| 2 | Chương trình khảo sát về mức độ thỏa mãn của khách hàng | 1/2014 | 3/2014 | Phòng TC-HC | 4 |
| 3 | Chương trình hội nghị khách hàng | 3/2014 | 3/2014 | Phòng tổng hợp | 12 |
| 4 | Chương trình giao dịch khách hàng thường xuyên | 2/2014 | 2/2014 | Ban thu hồi công nợ | 180 |
| 5 | Chương trình thu hút khách hàng mới | 1/2014 | 12/2014 | Ban giám đốc và các trưởng phòng, ban | 180 |
| 6 | Khảo sát mức độ thỏa mãn của nhân viên | 1/2014 | 12/2014 | Phòng TC-HC | 18 |
| 7 | Giới thiệu sản phẩm chất lượng và ngành nghề mới | 1/2014 | 12/2014 | Tùy theo mã dịch vụ | 18 |

Bảng 2.9. Các chương trình, dự án phục vụ mục tiêu chiến lược (tiếp theo)

| | | | | | |
|----|--|--------|---------|---------------------------------------|-----|
| 8 | Nâng cấp hệ thống thông tin | 1/2014 | 6/2014 | Tổ vi tính | 170 |
| 9 | Chương trình liên hệ tìm kiếm việc làm | 1/2014 | 12/2014 | Ban giám đốc và các trưởng phòng, ban | 18 |
| 10 | Đào tạo, huấn luyện nhân viên mới | 1/2014 | 12/2014 | Các trưởng phòng, ban | 18 |
| 11 | Giao ban thường xuyên về công tác tìm kiếm việc làm | 1/2014 | 12/2014 | Ban giám đốc và các trưởng phòng, ban | 18 |
| 12 | Tập huấn và bồi dưỡng nghiệp vụ | 1/2014 | 12/2014 | Tùy theo mã nghiệp vụ | 18 |
| 13 | Tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên | 1/2014 | 12/2014 | Phòng TC-HC | 18 |
| 14 | Đánh giá nhân viên hàng quý. | 1/2014 | 12/2014 | Phòng tổng hợp | 2 |
| 15 | Phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng cho lãnh đạo | 8/2014 | 10/2014 | Phòng tổng hợp | 12 |
| 16 | Chương trình quản lý nhân sự | 1/2014 | 12/2014 | Phòng TC-HC | 18 |
| 17 | Chương trình hoạt động xã hội | 1/2014 | 12/2014 | Phòng TC-HC | 20 |
| 18 | Chương trình quảng cáo thường xuyên | 1/2014 | 12/2014 | Phòng tổng hợp | 18 |
| 19 | Sửa chữa và cải tạo văn phòng làm việc | 1/2014 | 03/2014 | Phòng TC-HC | 60 |

Các chương trình hành động này các mối quan hệ nhân quả với nhau và được liên kết với các mục tiêu chiến lược, thông qua **Bảng 2.10** sau:

Bảng 2.10. Thẻ điểm cân bằng cho công ty Navico năm 2014

| HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG | | | | | KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG | |
|----------------------------|---|------------------------------------|-------------------|-----------------|--|------------------------|
| Phương diện BSC | Các mục tiêu chiến lược | Đo lường | Kết quả | Tần số đo lường | Chương trình thực thi | NGÂN SÁCH (triệu đồng) |
| Tài chính | F1: Gia tăng lợi nhuận | Số tuyệt đối | 0.881 tỷ đồng/năm | Năm | | |
| | F2: Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | % Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | Tăng 10% /năm | Năm | Tổ chức ban thu hồi công nợ | Công ty Navico |
| | F3: Tăng thu từ hợp đồng hoàn thành giai đoạn (HTGD) | Số tuyệt đối | 1.3 tỷ | Năm | Tham gia nghiệm thu và quyết toán giai đoạn kịp thời | Công ty Navico |
| | F4: Tăng thu từ các hoạt động tài chính | Số tuyệt đối | 0.210 tỷ | Năm | Tham gia đầu tư tài chính | Công ty Navico |
| | F5: Không chế nợ xấu ở mức qui định | Số tuyệt đối | 0.716 tỷ/năm | Năm | Giao ban thường xuyên về công tác tiềm kiểm việc làm | 18 |
| | F6: Không chế tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc ở mức qui định | Tỷ lệ tạm ứng tối đa | 51%/năm | Năm | Tham gia các phòng ban và ban giám đốc | Công ty Navico |

Bảng 2.10. Thẻ điểm cân bằng cho công ty Navico năm 2014 (tiếp theo)

| | | | | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--------------|--|--|-----------------|
| Khách hàng | C1: Giữ vững khách hàng truyền thống | Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ | 80 % | Quý | Chương trình giao dịch khách hàng thường xuyên Hoàn thành hệ thống quản lý thông tin khách hàng. Hội nghị khách hàng | 180 5 12 | |
| | C2: Phát triển khách hàng mới | Số lượng khách hàng mới tăng thêm | 3 Chủ đầu tư ngoài tỉnh | Quý | Chương trình thu hút khách hàng mới Chương trình quảng cáo thường xuyên | 18 18 | |
| | C3: Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng | % khách hàng được thỏa mãn | 85% | Quý | Chương trình khảo sát sự thỏa mãn khách hàng Giới thiệu gói dịch vụ tư vấn mới Chương trình chăm sóc khách hàng thường xuyên | 4 18 Xem (C1) | |
| Qui trình nội bộ | Quá trình quản lý điều hành | I1: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ | Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ tư vấn | 2% | Quý | Nâng cấp hệ thống thông tin Huấn luyện bồi dưỡng nghiệp vụ Đào tạo kỹ năng cho nhân viên | 170 18 18 |
| | | I2: Giảm thời gian hoàn thành sản phẩm dịch vụ | Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ | Theo bộ phận | Quý | Xem lại qui trình giao nộp sản phẩm của qui chế các phòng | Công ty Navico |
| | | I3: Giảm rủi ro, sự cố công trình | Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp | Theo bộ phận | Quý | Tập huấn về bồi dưỡng nghiệp vụ | (Xem I1) |
| | Quá | | Thực hiện phân loại khách hàng | | | | (Xem I1) |

Bảng 2.10. Thẻ điểm cân bằng cho công ty Navico năm 2014 (tiếp theo)

| | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------------|--|---|---|-----|--|--------------|
| | trình quản lý khách hàng | I4: Hiểu rõ phân đoạn khúc khách hàng | theo nhóm. Số chương trình chăm sóc đối với từng phân khúc khách hàng | 100% /năm | Quý | Hoàn thành hệ thống quản lý thông tin khách hàng. Chương trình chăm sóc khách hàng thường xuyên | (Xem I1) |
| | Quá trình cải tiến | I5: Phát triển gói sản phẩm dịch vụ tư vấn | Số gói sản phẩm được cung cấp | 2/năm | Năm | Nâng cấp hệ thống thông tin | (Xem I1) |
| | | I6: Gia tăng chất lượng cao cho các sản phẩm truyền thống. | Số dịch vụ nghề mới thêm | 5/năm | Năm | Nâng cấp hệ thống thông tin | (Xem I1) |
| Đào tạo và phát triển | Con người | L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho các nhà lãnh đạo (LĐ) | Tỷ lệ LĐ đi học nâng cao Tỷ lệ LĐ đi học tập huấn nghiệp vụ | 5%/Số LĐ quản lý 100%/ Số LĐ quản lý | Năm | Phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng cho lãnh đạo | 12 |
| | | L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên (NV) | Tỷ lệ NV đi học nâng cao Tỷ lệ NV đi học tập huấn nghiệp vụ | 6%/Số LĐ 77 người | Năm | Đào tạo kỹ năng cho nhân viên Mức độ thỏa mãn của nhân viên | Xem(I1) 5 |
| | | L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp | Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp | 0 | Năm | Chương trình quản lý nhân sự | 18 |
| | | L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên | Sự thỏa mãn của nhân viên | 90% | Năm | Sửa chữa cải tạo văn phòng làm việc | 60 |

| | | | | | | | |
|------------------|--|---|--|-----------|-----------------------------|---|----|
| Thông tin | L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin (TT) | Tỷ lệ máy tính được nâng cấp và nối mạng Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin | 100% 100% | Quý | Nâng cấp hệ thống thông tin | Xem (I1) | |
| | Tổ chức | L6: Phát huy bản sắc văn hóa Công ty (Navico) | Các phong trào thi đua được thực hiện Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt nội quy, chữ tín với khách hàng | 03 90% | Năm Quý | Đánh giá nhân viên hàng quý Truyền thông mục tiêu. | 2 |
| | | L7: Phát triển các chương trình xã hội (XH) | Số chương trình xã hội Công ty tham gia và tổ chức | 4 | Năm | Chương trình hoạt động xã hội | 20 |

Dựa vào chức năng và nhiệm vụ của từng phòng ban, ban giám đốc công ty tiến hành lựa chọn phòng, ban, bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện chương trình phù hợp nhất. Có thể liên kết nhiều bộ phận, nhiều phòng trong một chương trình để đạt được hiệu quả cao nhất.

2.8. PHÂN BỐ NGÂN SÁCH CHO CÁC CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG.

Các thể điểm cân bằng được phân tầng đến mọi lĩnh vực, mọi bộ phận trong công ty Navico, điều này cho phép tất cả các nhân viên hiểu được định hướng của công ty và cùng hướng đến mục tiêu chung. Điều quan trọng khác của phân tầng thể điểm xuống các phòng, ban trong công ty là cơ sở phân bổ ngân sách và các tài nguyên để thực thi các chương trình hành động. Sự lựa chọn ngân sách sẽ phụ thuộc khả năng chỉ định một cách chính xác các chi phí đang có cho các sáng kiến chiến lược và việc nhà điều hành cảm thấy như thế nào về ngân sách này.

Sau khi BSC phân tầng xuống cho các phòng, trên cơ sở các chương trình hoạt động được phân bổ, các phòng ban sẽ nhận nhiệm vụ cho các nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện và dự trù ngân sách hoạt động. Ví dụ về nhiệm vụ của tổ

Bảng 2.11. Thực thi chương trình cải thiện môi trường làm việc

| Chương trình thực thi | Người đảm trách | Chức vụ | Thời gian bắt đầu | Thời gian kết thúc | Ngân sách dự kiến (triệu đồng) |
|---|------------------|--------------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên | Nguyễn Văn Vũ | Trưởng phòng | 1/2014 | 3/2014 | 20 |
| | Trần Thanh Thi | Phó phòng | 1/2014 | 3/2014 | |
| | | | | | |
| | Tổng cộng | | | | |

Trên cơ sở các dự thảo ngân sách của các phòng ban trong công ty. Tác giả tiến hành hội thảo với ban giám đốc, thông qua các cuộc họp giao ban. Dựa trên sự đánh giá mức độ ảnh hưởng của các chương trình hành động đó tới mục tiêu chiến lược cũng như chi phí, thời gian, tài nguyên và các nhân tố phụ thuộc có liên quan, ban giám đốc sẽ quyết định ngân sách cho các chương trình hành động một cách hợp lý nhất.

2.9. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.

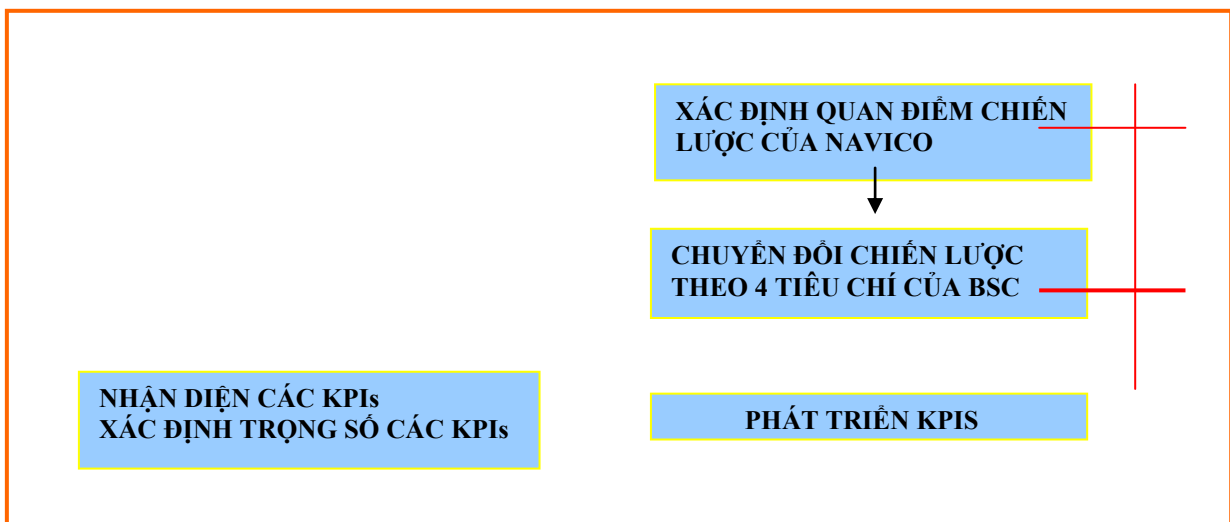
Dữ liệu liên quan đến các tiêu chí đo lường này sẽ thu thập từ các phòng, tổ trong công ty và tập hợp lại để so sánh kết quả thực tế đạt được với mục đích đã đề ra của công ty Navico, từ đó xác định được khoảng chênh lệch giữa kết quả thực tế với mục tiêu cần đạt tới. Từ khoảng chênh lệch đó, chúng ta xác định điểm đánh giá và phân trăm hoàn thành cho từng tiêu chí đo lường.

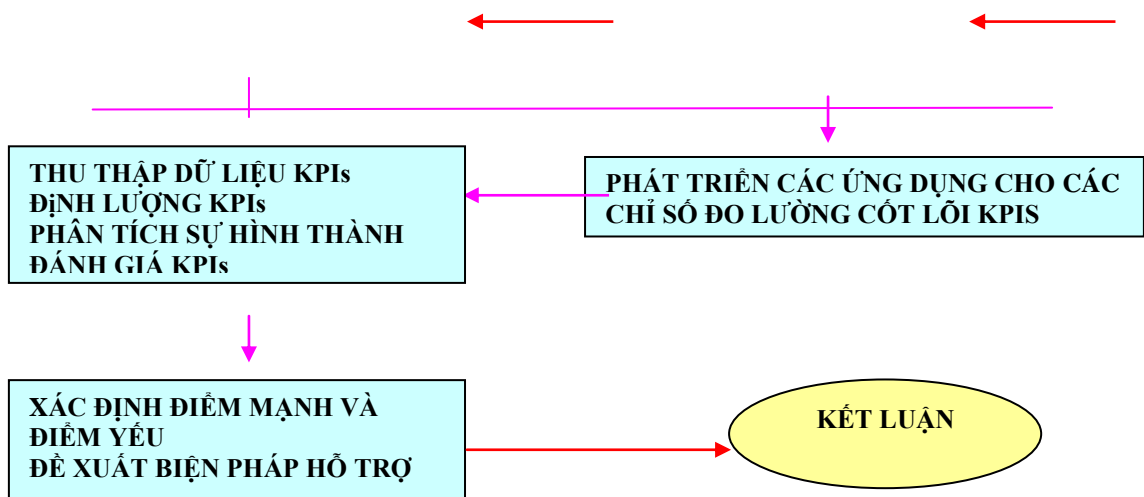
Để công ty Navico có thể xác định được điểm mạnh và điểm yếu của mình thì công ty tiến hành định chuẩn kết quả đạt được của mình đối với các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành tư vấn của mình. Nếu chỉ số nào không có chỉ số chuẩn mực của ngành, thì có thể trực tiếp phỏng vấn ban giám đốc.

Thông qua bản đồ mục tiêu chiến lược, công ty có thể dễ dàng nhận ra nguyên nhân chính làm cho các chỉ tiêu không đạt được, cũng như xác định được những kết quả vượt mức chỉ tiêu thông qua môi qua hệ nhân quả, từ đó đề ra các biện pháp thích hợp để khắc phục kịp thời, hiệu quả và chính xác.

2.10. ĐÁNH ỨNG DỤNG THÍ ĐIỂM BSC ĐỂ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY NAVICO TRONG NĂM 2014.

Những nội dung trên đã khái quát những bước căn bản để xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng cho công ty Navico. Việc áp dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty Navico năm 2014 sẽ được thực hiện đầu năm 2015. Nhưng cần hiểu rõ về cách nhận diện, đánh giá và đề xuất được các giải pháp, tác giả tiến hành áp dụng thí điểm BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh cho công ty Navico, dựa trên cơ sở số liệu đã có đến ngày 31/12/2014. Sơ đồ sau đây sẽ mô tả các bước căn bản cho việc ứng dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng tại công ty Navico:





Hình 2.4. Các bước cơ bản thực thi BSC cho công ty Navico

2.10.1. Nhận dạng và xác định trọng số cho các KPIs

Các chỉ số đã được nhận dạng ở phần 3. Bây giờ chúng ta sẽ đánh giá trọng số cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs dựa vào mức độ ảnh hưởng của chúng đến mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của công ty. Trọng số của các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs được xác định như sau:

| | |
|-------------------|---|
| Mức độ quan trọng | Ít quan trọng \dashrightarrow Quan trọng nhất |
| Trọng số | 1 \dashrightarrow 5 |

Những chỉ số KPIs được đánh giá 5 điểm là những chỉ số quan trọng hàng đầu ảnh hưởng trực tiếp đến các KPIs khác và các mục tiêu chiến lược của công ty.

Những chỉ số KPIs được đánh giá 4 điểm là những chỉ số rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến các KPIs khác và các mục tiêu chiến lược của công ty nhưng tác động của nó yếu hơn so với các chỉ số được đánh giá 5 điểm.

Những chỉ số ít ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng gián tiếp đến các mục tiêu chiến lược của công ty và đến các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs khác sẽ tùy mức độ để cho điểm 3,2,1. Sau khi tiếp hành phỏng vấn ban giám đốc và quản lý các phòng, bộ phận, trên cơ sở các tiêu chí chấm điểm cuối năm của công ty, tác giả phân loại các chỉ số KPIs theo mức độ quan trọng của chúng đối với các mục tiêu kinh doanh :

Bảng 2.12: Bảng trọng số các KPIs

| Phương diện BSC | Các mục tiêu chiến lược | Trọng số |
|-----------------|-----------------------------------|----------|
| Tài chính | TC-01 : Tốc độ gia tăng lợi nhuận | 5 |

| | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| | | TC-02: Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | 4 |
| | | TC-03: Tăng thu từ hợp đồng hoàn thành giai đoạn (HTGD) | 4 |
| | | TC-04: Tăng thu từ các hoạt động tài chính | 4 |
| | | TC-05: Khống chế tỷ lệ nợ xấu ở mức qui định | 4 |
| | | TC-06: Khống chế tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc ở mức qui định | 5 |
| | Khách hàng | KH-01: Số lượng khách hàng truyền thông vẫn quan hệ | 5 |
| | | KH-02: Số lượng khách hàng mới tăng lên | 4 |
| | | KH-03: % khách hàng được thỏa mãn | 5 |
| Qui trình nội bộ | Quá trình quản lý điều hành | HN-01: Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ tư vấn | 5 |
| | | HN-02: Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ | 4 |
| | | HN-03: Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp | 4 |
| | Quá trình quản lý khách hàng | HN-04: Thực hiện phân loại khách hàng theo nhóm. Số chương trình chăm sóc đối với từng phân khúc khách hàng | 4 |
| | Quá trình cải tiến | HN-05: Số gói sản phẩm được cung cấp | 4 |
| | | HN-06: Số dịch vụ nghề mới thêm | 5 |
| Đào tạo và phát triển | Con người | DP-01: Tỷ lệ LĐ đi học nâng cao Tỷ lệ LĐ đi học tập huấn nghiệp vụ | 5 |
| | | DP-02: Tỷ lệ NV đi học nâng cao Tỷ lệ NV đi học tập huấn nghiệp vụ | 5 |
| | | DP-03: Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp | 4 |
| | | DP-04: Sự thỏa mãn của nhân viên | 5 |
| | Thông tin | DP-05: Tỷ lệ máy tính được nâng cấp và nối mạng Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin | 4 |
| | Tổ chức | DP-06: Các phong trào thi đua được thực hiện Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt nội quy, chữ tín với khách hàng | 2 |
| | | DP-07: Số chương trình xã hội Công ty tham gia và tổ chức | 2 |

2.10.2 Phát triển ứng dụng cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs

2.10.2.1. Thu thập dữ liệu cho các KPIs

Trong giai đoạn này các kết quả thực hiện của các KPI trong từng tiêu chí sẽ được thu thập trực tiếp thông qua tài liệu đã được lưu trữ tại công ty. Trong trường hợp không thu thập được thông qua hệ thống lưu trữ tại công ty, tác giả thu thập thông qua phỏng vấn các cấp lãnh đạo trong công ty.

2.10.2.2. Định lượng cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs

Sau đã thu thập được số liệu về kết quả từng KPIs cho từng tiêu chí thì chúng ta tiến hành cho điểm. Thang điểm được thiết kế theo mức 1 → 5 tương ứng với mức % hoàn thành của mỗi KPIs như sau:

| Điểm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| % hoàn thành | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |

Sau khi có được % hoàn thành của mỗi KPIs ta tính % hoàn thành cho từng tiêu chí theo công thức sau:

$$\% \text{ Tiêu chí tài chính} = \frac{(TC_{01} + TC_{02} + \dots + TC_F)}{F} \quad (\text{Trong đó } F=6)$$

$$\% \text{ Tiêu chí khách hàng} = \frac{(KH_{01} + KH_{02} + \dots + KH_C)}{C} \quad (\text{Trong đó } C=3)$$

$$\% \text{ Tiêu chí tài HĐ nội bộ} = \frac{(HN_{01} + HN_{02} + \dots + HN_I)}{I} \quad (\text{Trong đó } I=6)$$

$$\% \text{ Tiêu chí tài ĐT\&PT} = \frac{(DP_{01} + DP_{02} + \dots + DP_L)}{L} \quad (\text{Trong đó } L=7)$$

Sau khi đã tính được phần trăm hoàn thành của mỗi KPIs, tiến hành phân loại yếu, trung bình, khá, mạnh cho các KPIs này. Cụ thể:

| | | | | |
|--------------|--------|------------|---------|----------|
| % hoàn thành | 0%-39% | 40%-59% | 60%-79% | 80%-100% |
| Loại điểm | Yếu | Trung bình | Khá | Mạnh |

Để hoàn thành được bảng đánh giá, phân loại trên, tác giả phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trên các lĩnh vực theo BSC đến ngày 31/12/2014 (so sánh kết quả đạt được tại thời điểm đến ngày 31/12/2013 và so sánh với kế hoạch được giao đến ngày 31/12/2014)

2.10.3. Kết quả thực hiện các kế hoạch kinh doanh đến ngày 31/12/2014

2.10.3.1. Phương diện tài chính

Năm 2014 nhìn chung các tiêu chí về phương diện tài chính của công ty được thực hiện khá tốt.

+ Lợi nhuận đạt đến 1,010 tỷ đồng - tăng 115% so với kế hoạch đề ra.

+ Hợp đồng tư vấn cũng đạt kết quả khả quan với số dư 8,412 tỷ đồng tăng 10% cùng kỳ năm 2013 và đạt 106,7 % năm 2014.

+ Dư nợ đã thanh lý hợp đồng đạt 5,947 tỷ đồng , giảm 10% so với cùng kỳ năm 2013 và đạt 101% kế hoạch năm 2014.

+ Doanh thu từ các hoạt động tài chính đạt 0.396 tỷ đồng tăng 186% so với cùng kỳ năm trước.

+ Nợ xấu kinh doanh VLXD đạt đến 0,603 tỷ đồng chiếm 84% kết thực hiện 2014.

+ Dư nợ ứng lương, chi phí giao dịch đạt đến 11,738 tỷ đồng chiếm 51,79% so với 2013 và chiếm 47,54% so với doanh thu 2014.% kế hoạch năm.

Như vậy, trong 6 tiêu chí nêu trên, có bốn tiêu chí hoàn thành với tỷ lệ đạt trên 100% kế hoạch năm 2014. Các chỉ tiêu này được đánh giá là mạnh. Chỉ tiêu nợ xấu về tạm ứng lương, chi phí giao dịch được đánh giá là khá. Mặc dù đây là chỉ tiêu được đánh giá đạt so với yêu cầu đề ra nhưng nó vẫn tiềm ẩn tạo ra nhiều rủi ro, nên được đánh giá là yếu.

2.10.3.2. Phương diện về khách hàng

Các tiêu chí về phương diện khách hàng trong năm 2014 của công ty được thực hiện khá tốt cụ thể như sau:

+ Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn giữ giao dịch đạt tỷ lệ 107% so với mục tiêu 80%

+ Số lượng khách hàng mới tăng thêm: Tính đến ngày 31/12/2014 số chủ đầu tư mới có giao dịch với công ty 3 ban quản lý dự án đầu tư xây dựng ngoài tỉnh, đạt 75% kế hoạch đề ra năm 2014

+ Sự thỏa mãn của khách hàng: Theo kết quả thăm dò của phòng hành chính- kế hoạch được thực hiện trong 6 tháng đầu năm 2014, mức độ thỏa mãn của khách hàng được chia theo đối tượng và theo loại hình khách hàng như sau:

- Khách hàng là tổ chức : 56% thỏa mãn
- Khách hàng là cá nhân : 57% thỏa mãn

Tỷ lệ đạt trung bình 56,5% đạt 66,7% so với kế hoạch đề ra 2014

Như vậy trong các chỉ tiêu về phương diện khách hàng, chỉ tiêu tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ được xếp vào nhóm mạnh, chỉ tiêu số lượng khách hàng mới tăng thêm được xếp vào nhóm trung bình. Chỉ tiêu sự thỏa mãn khách hàng được xếp vào nhóm trung bình.

2.10.3.3. Phương diện về quá trình nội bộ

Các tiêu chí về quy trình nội bộ như: tỷ lệ sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ, đảm bảo thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ theo qui định về qui trình nghiệp vụ, tỷ lệ rủi ro tối đa liên quan tới tác nghiệp được qui định theo từng bộ phận, theo qui trình nghiệp vụ liên quan.

Công ty Navico là một trong những công ty tư vấn chuyên ngành có thị phần khá lớn trong tỉnh Kiên Giang, tập chung vào các lĩnh vực tư vấn giám sát kỹ thuật xây dựng

và cũng như làm công tác tư vấn đại diện cho các chủ đầu tư quản lý dự án, thẩm tra, mời thầu, thiết kế xây dựng... Tỷ lệ sai sót thống kê năm 2014 trung bình từ (1%-2%) chủ yếu là sai sót cắt giảm khối lượng so bản vẽ thiết kế và dự toán công trình (qui định những sai sót phải nằm trong khung dự phòng phí từ (5%-10%). Những công việc mà tư vấn thực hiện với các chủ đầu tư do áp lực về tiến độ thực hiện, về các khâu trong quản lý đầu tư xây dựng. Ở các bộ phận gián tiếp như phòng kế toán, phòng nhân sự thì ít sai sót hơn.

Ví dụ: Phòng tư vấn giám sát kỹ thuật, tỷ lệ sai sót tối đa là 2% /năm bao gồm những sai sót về khối lượng so với thiết kế, sai sót trong xử lý kỹ thuật công trình...

Bộ phận lập hồ sơ mời thầu và đánh giá hồ sơ dự thầu và các bộ phận khác trung bình tỷ lệ sai sót tối đa là 1% ...Sau khi trao đổi với ban giám đốc công ty và các trưởng phòng, tổ liên quan đánh giá cho rằng chỉ tiêu này công ty chỉ đáp ứng được 75% kỳ vọng- xếp vào nhóm trung bình. Trên cơ sở thể điểm của công ty Navico, các phòng, bộ phận sẽ thiết lập thể điểm riêng của từng phòng, từng mảnh nghiệp vụ. trong các thể điểm của bộ phận đó, sẽ nêu rõ những mục tiêu cụ thể về tỷ lệ sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ theo từng bộ phận; Khi đó, việc đánh giá này sẽ thiết thực hơn.

Sau khi được nâng cấp, hệ thống máy tính và đường truyền nội bộ đã hỗ trợ các bộ phận tác nghiệp xử lý các chương trình nhanh hơn, thời gian thực hiện dịch vụ tư vấn được rút ngắn, bên cạnh đó, thao tác thực hiện của nhân viên được chuẩn hóa, sắp xếp hợp lý giữa các bộ phận, nên cũng rút ngắn được tiến độ hoàn thành, đồng thời cũng kiểm soát được các dự án mà công ty làm tư vấn. Hơn nữa, bộ tiêu chuẩn phục vụ cho khách hàng của công ty Navico cũng nêu rõ thời gian yêu cầu đảm bảo thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ cho từng bộ phận. Đó cũng là một trong những tiêu chí để đánh giá xếp loại nhân viên theo từng quý. Do vậy ở hầu hết các bộ phận đều đã thực hiện khá chỉ tiêu này. Riêng bộ phận lập hồ sơ mời thầu, do lượng khách hàng quá đông, có những nhân viên phục vụ nhiều năm công việc. Bị chi phối thời gian, nên đôi lúc không đáp ứng yêu cầu về thời gian cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Hoặc ở bộ phận quản lý điều hành dự án, có những trường hợp vướng mắc về thủ tục pháp lý nên không đảm bảo về thời gian giải ngân cho chủ đầu tư... Ở tiêu chí này, ban giám đốc thống nhất đánh giá mức độ hoàn thành là 80% - xếp vào nhóm khá. Riêng tỷ lệ rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp thì công ty Navico thực hiện chưa tốt. Ở tất cả các bộ phận điều xảy ra các trường hợp rủi ro liên quan đến tác nghiệp (thừa thiếu khối lượng so với bản vẽ thiết kế), rủi ro từ quyết toán, rủi ro từ công tác lập, thẩm tra thiết kế- dự toán. ...). Đặc

biệt, bộ phận kiểm tra hồ sơ quyết toán, giám sát, quản lý dự án là những bộ phận có tỷ lệ rủi ro liên quan đến tác nghiệp cao hơn so với mức tối đa theo quy định. Ở chỉ tiêu này, ban giám đốc thống nhất ý kiến đánh giá mức độ hoàn thành ở mức 50% - xếp vào nhóm trung bình.

Khách hàng của công ty được thực hiện phân loại từng quý theo từng nhóm liên quan đến từng mảng dịch vụ. Ví dụ: Khách hàng dự thầu chia thành các phân đoạn: Khách hàng dự thầu xây lắp (Nhỏ, siêu nhỏ) (có tổng nguồn vốn ≤ 20 tỷ đồng); khách hàng là doanh nghiệp vừa (có tổng vốn > 20 tỷ đồng); khách hàng là doanh nghiệp lớn (có tổng vốn > 100 tỷ đồng). ...Khách hàng dịch vụ giám sát kỹ thuật phân loại theo nhóm công trình, khách hàng quản lý điều hành dự án phân chia theo nguồn vốn đầu tư trong lĩnh vực công hoặc ngoài lĩnh vực công. Để quản lý và chăm sóc khách hàng cho phù hợp, trong từng phân đoạn khách hàng được chia thành nhiều nhóm nhỏ. Hiện nay, tất cả các bộ phận đều có chương trình hỗ trợ để phân loại khách hàng, đánh giá và xếp loại khách hàng. Trong năm 2014 có khoảng 75% khách hàng được xếp hạng và phân loại. Việc phân loại khách hàng thường xuyên sẽ giúp cho bộ phận trực tiếp giao dịch khách hàng cập nhật những biến động về giao dịch khách hàng, đồng thời thực hiện các chương trình chăm sóc phù hợp đối với từng đối tượng khách hàng. Trong năm 2014 công ty đã thực hiện nhiều chương trình nhằm duy trì và mở rộng các phân đoạn khách hàng, trong đó có chương trình trực tiếp tiếp xúc khách hàng. Hội nghị khách hàng, thu hút khách hàng mới, hoàn thiện hệ thống thông tin khách hàng và khảo sát sự thỏa mãn khách hàng... tuy nhiên kết quả cũng chưa đạt theo kế hoạch đề ra do đó các chương trình chăm sóc đối với từng phân đoạn khách hàng được xếp vào nhóm trung bình.

Trong năm 2014, công ty đã phát triển 5 gói sản phẩm mới liên quan đến quản lý dự án, giám sát lún và giám sát tác động môi trường, giám sát khảo sát, kiểm định vật liệu xây dựng, chứng minh sự phù hợp... xây dựng cơ chế chủ trì nhằm tăng khả năng quản lý gọn nhẹ hiệu quả. Với nền tảng công nghệ hiện đại, việc cải cách thêm các cơ chế ủy quyền trên các sản phẩm truyền thống và phát triển thêm các gói sản phẩm mới không phải là vấn đề khó khăn đối với công ty. Nhưng trong năm 2014 vẫn chưa có được hợp đồng lớn nào vì vậy ban giám đốc vẫn đánh giá nhóm tiêu chí này được xếp vào nhóm điểm trung bình.

2.10.3.4. Phương diện về đào tạo và phát triển

Các tiêu chí liên quan đến việc đào tạo và phát triển được công ty Navico thực hiện khá tốt. Trong năm 2014, 100% các nhân viên được tham gia các khóa huấn luyện

nghiệp vụ mới do các bộ ngành tổ chức, có khoảng 30% cán bộ quản lý được học tập trong nước. Các chương trình huấn luyện chung, thảo luận về chuyên môn nghiệp vụ, bồi dưỡng nghiệp vụ mới được thực hiện thường xuyên theo yêu cầu thay đổi qui định hiện hành, 100% nhân viên công ty được trang bị máy tính hiện đại và nối mạng nội bộ, mạng không dây. Trong năm 2014 không xảy ra vụ sai phạm nào liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. Tiêu chí về nhân viên có thể khai thác hệ thống của công ty trong năm 2014 mới đạt 100% so với mục tiêu là 100%. Lý do là có một số nhân viên ở bộ phận khảo sát thiết kế, phòng điều hành dự án khai thác các thông tin phục vụ công tác.

Các tiêu chí như: Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện, số chương trình đào tạo, số vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp, tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại và nối mạng nội bộ, tỷ lệ người lãnh đạo đi học tập trong nước là các tiêu chí xem là điểm mạnh.

Tiêu chí tỉ lệ nhân viên đi học tập nâng cao hơn, do công ty chưa có chính sách nâng cấp, nên đa phần là nhân viên tự học và tự trả học phí, nên chưa khuyến khích được nhân viên nâng cấp theo yêu cầu, do đó chỉ tiêu này được đánh giá là trung bình.

Sau khi chuyển sang địa điểm hoạt động mới, mặc dù cơ sở vật chất còn nhiều khó khăn nhưng ban lãnh đạo đã cố gắng cải tạo để đáp ứng tốt nhất điều kiện làm việc cho nhân viên. Các chương trình được thực hiện thường xuyên nhằm động viên khích lệ tinh thần của nhân viên. Theo kết quả thăm dò của phòng hành nhân sự: 56% nhân viên thỏa mãn với điều kiện công việc tại công ty. Đây cũng là chỉ tiêu được xếp vào nhóm điểm trung bình

Các chỉ tiêu còn lại như phong trào thi đua, tỷ lệ thực hiện bộ tiêu chuẩn công ty nhằm phục vụ khách hàng, các chương trình xã hội từ thiện thực hiện tốt. Trong năm 2014 công ty đã triển khai phong trào liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, phong trào thi đua về chuyên môn trong đó có chương trình (gây quỹ công đoàn), là những chương trình có hiệu ứng tốt gắn kết thiết thực với các nhiệm vụ chuyên môn. Nhưng một số nhân viên lâu năm lại thực hiện qui chế và chữ tín chưa tốt, nên chỉ tiêu này công ty sau khi kiểm tra lại và đánh giá mức độ đạt được ở mức độ trung bình.

Các hoạt động xã hội từ thiện là một trong những mảng hoạt động được ban lãnh đạo công ty rất quan tâm. Mỗi năm ngoài sự đóng góp tự nguyện của nhân viên. công ty còn trích quỹ phúc lợi tham gia vào các chương trình xã hội của tỉnh nhà. Trong năm 2014, hơn 10 chương trình xã hội từ thiện đã được các tổ chức đoàn thể thực hiện với

tổng kinh phí 100 triệu đồng. Thông qua các chương trình này, công ty đã quảng bá thương hiệu Navico đến gần với dân hơn.

Sau khi đánh giá các chỉ tiêu dựa trên kết quả hoạt động thực tế đến ngày 31/12/2014,

Bảng 1.13: Kết quả dữ liệu về các KPIs đầy đủ

| | Các mục tiêu chiến lược | | Kết quả | Điểm đánh giá | % hoàn thành | Xếp loại |
|-------------------------|---|---|----------|---------------|--------------|------------|
| Tài chính | TC-01 : Tốc độ gia tăng lợi nhuận. | | 101 tỷ | 5 | 115% | mạnh |
| | TC-02 : Tăng thu từ hợp đồng đã thanh lý | | Tăng 10% | 5 | 106,7% | mạnh |
| | TC-03 : Tăng thu từ hợp đồng hoàn thành giai đoạn (HTGD) | | Tăng 10% | 5 | 101% | mạnh |
| | TC-04 : Tăng thu từ các hoạt động tài chính. | | 0,396 tỷ | 5 | 186% | mạnh |
| | TC-05 : Không chế tỷ lệ nợ xấu ở mức qui định. | | 0,603 tỷ | 4,2 | 84% | khá |
| | TC-06 : Không chế tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc ở mức qui định. | | 47,54% | 4,66 | 93,2% | khá |
| Khách hàng | KH-01 : Số lượng khách hàng truyền thống vẫn quan hệ | | 56 | 5 | 107% | mạnh |
| | KH-02 : Số lượng khách hàng mới tăng lên. | | 3 | 3,75 | 75% | trung bình |
| | KH-03 : % khách hàng được thỏa mãn | | 56,5 | 3,3 | 66,47% | trung bình |
| Qui trình nội bộ | Quá trình quản lý điều hành | HN-01 : Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ tư vấn | 1,5% | 3,75 | 75% | trung bình |
| | | HN-02 : Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ. | | 4 | 80% | khá |
| | | HN-03 : Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp. | | 2,5 | 50% | trung bình |
| | Quá trình quản lý | HN-04 : Thực hiện phân loại khách hàng theo nhóm. Số chương trình chăm sóc đối | 3/4 | 3,75 | 75% | trung bình |

| | | | | | | |
|------------------------------|--|---|------|--------|------------|------------|
| | khách hàng | với từng phân khúc khách hàng. | | | | |
| | Quá trình cải tiến | HN-05: Số gói sản phẩm được cung cấp. | 5 | 5 | 100% | mạnh |
| | | HN-06: Số dịch vụ nghề mới thêm | 3 | 3 | 60% | trung bình |
| Đào tạo và phát triển | Con người | DP-01: Tỷ lệ LĐ đi học nâng cao | 5 | 5 | 100% | mạnh |
| | | Tỷ lệ LĐ đi học tập huấn nghiệp vụ. | 5 | 5 | 100% | mạnh |
| | | DP-02: Tỷ lệ NV đi học nâng cao | 4 | 3,3 | 66,67% | trung bình |
| | | Tỷ lệ NV đi học tập huấn nghiệp vụ. | 77 | 5 | 100% | mạnh |
| | | DP-03: Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. | 0 | 5 | 100% | mạnh |
| | DP-04: Sự thỏa mãn của nhân viên. | 56% | 3,1 | 62,22% | trung bình | |
| | Thông tin | DP-05: Tỷ lệ máy tính được nâng cấp và nối mạng | 100% | 5 | 100% | mạnh |
| | | Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin. | 100% | 5 | 100% | mạnh |
| | Tổ chức | DP-06: Các phong trào thi đua được thực hiện | | | | |
| | | Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt nội quy, chữ tín với khách hàng. | 2 | 3,3 | 66,67% | trung bình |
| | DP-07: Số chương trình xã hội Công ty tham gia và tổ chức | 4 | 5 | 100% | mạnh | |

2.10.3.5. Đánh giá kết quả hoàn thiện chiến lược của công ty Navico

Phần trăm hoàn thành chiến lược của công ty Navico được tính theo công thức sau:

$$\% \text{ Tiêu chí tài chính} = \frac{(\% \text{TC} + \% \text{KH} + \% \text{HN} + \% \text{DP})}{L}$$

Theo kết quả ở bảng số liệu 3.8 và công thức tính toán, ta có kết quả phần trăm hoàn thành các tiêu chí là :

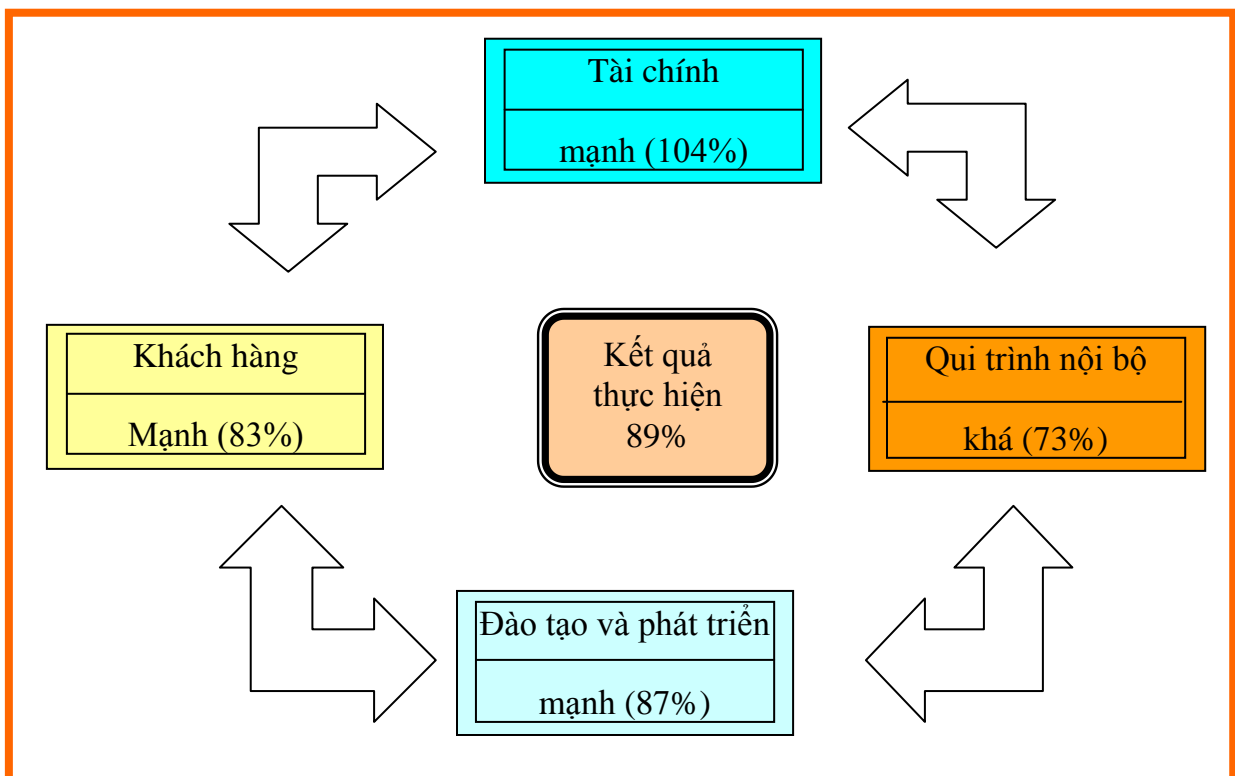
% Tiêu chí tài chính là: 104%

% Tiêu chí khách hàng là: 83%

% Tiêu chí quy trình nội bộ là: 73%

% Tiêu chí đào tạo và phát triển là: 87%

Vậy phần trăm hoàn thành chiến lược của công ty Navicolà: 89%



Hình 2.5. Kết quả thực hiện chiến lược của công ty Navico

Kết quả thực hiện được 89% đã phản ánh được thực trạng của công ty Navico là một trong những công ty có bề dày lịch sử so với các công ty tư vấn khác cùng ngành trong hệ thống công ty tư vấn xây dựng trong tỉnh đồng thời là một trong những công ty lớn có tiềm lực nhân sự, công nghệ trong khối công ty tư vấn xây dựng trong tỉnh Kiên Giang nói chung và các tỉnh lân cận nói riêng.

Nhìn hình 2.5 ta dễ dàng nhận thấy phương diện tài chính được công ty thực hiện khá tốt với kết quả 104% kết quả này đã có tác động tích cực đến phương diện khách hàng với kết quả đạt được là 83% và phương diện đào tạo phát triển với kết quả đạt được là 87% điều này một lần nữa khẳng định đánh giá của của tác giả ở các chương đầu: phương diện quy trình nội bộ với kết quả đạt 73% cần được thay đổi để được mục tiêu chiến lược đề ra, là nền tảng quan trọng để xây dựng ngôi nhà BSC. Cả ba phương diện đào tạo - phát triển, hoạt động tài chính, khách hàng đều được công ty Navico thực hiện tốt. Do vậy kết quả về phương diện tài chính năm 2014 đạt được 104%.

Có thể nói, trong điều kiện nền kinh tế còn nhiều khó khăn như hiện nay, hệ thống công ty tư vấn xây dựng cạnh tranh gay gắt, cho nên để duy trì ổn định tồn tại và phát triển được công ty Navico đạt ra hàng đầu. Những áp lực cạnh tranh, những biến động về chính sách đầu tư và quản lý vĩ mô của nhà nước...là những thách thức mà không phải công ty nào cũng vượt qua được. Với hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC, ban lãnh đạo công ty Navico có thể nhận dạng những điểm mạnh và yếu của mình đồng thời tìm ra được nguyên nhân thông qua mối liên hệ nhân quả trong bản đồ mục tiêu chiến lược để kịp thời khắc phục góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty Navico nói riêng và hệ thống công ty mẹ con nói chung.

CHƯƠNG 3 : CÁC KIẾN NGHỊ VÀ GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN BSC CÓ HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG NAM VIỆT

3.1. CÁC KIẾN NGHỊ VỀ NHỮNG ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU CỦA CÔNG TY NAVICO NHÌN TỪ BSC.

BSC đã cung cấp cho chúng ta cái nhìn tổng quan về hoạt động của công ty Navico trên bốn phía cạnh: Tài chính, khách hàng, hoạt động nội bộ và đào tạo và phát

triển. Từ đó, chúng ta dễ dàng nhận thấy những điểm mạnh, khá, trung bình, yếu của công ty Navico thể hiện ở các mặt sau:

3.1.1. Chỉ tiêu về tài chính

Những chỉ số về tài chính với tỷ lệ hoàn thành kế hoạch trên 100% đã khẳng định điểm mạnh của công ty Navico. Tuy nhiên tỷ lệ nợ xấu và tỷ lệ tạm ứng giao dịch tìm việc đang là vấn đề công ty Navico cần nỗ lực nhiều hơn, nhất là thời điểm nền kinh tế còn nhiều khó khăn, đầu tư xây dựng cơ bản suy giảm, nhiều doanh nghiệp trong ngành cạnh tranh gay gắt nhất là những đối thủ từng là lãnh đạo công ty thành lập doanh nghiệp cạnh tranh trực diện với công ty Navico...Mặc dù, tỷ lệ nợ xấu công ty vẫn còn kiểm soát được bằng cách cắt giảm lợi nhuận công ty, nhưng để tránh những rủi ro nguy cơ tiềm ẩn đây là vấn đề ưu tiên cần xử lý.

Ngoài ra chỉ tiêu tạm ứng tiền cho chi phí giao dịch tìm việc quá cao làm cho công ty rất khó khăn về tiền mặt thu không đủ chi đây cũng là yếu tố nguy cơ không kém so với chỉ tiêu trên do đó công ty cũng nên chú trọng và có hướng xử lý.

3.1.2. Đào tạo và huấn luyện nhân viên

Công ty Navico đã thực hiện khá tốt công tác đào tạo và huấn luyện đồng thời luôn tạo điều kiện tốt cho nhân viên. Không chỉ đầu tư cho các hoạt động phục vụ cho nhiệm vụ kinh doanh, công ty còn tích cực tham gia các hoạt động xã hội vì cộng đồng.

Tuy nhiên ở phương diện này còn một số vấn đề là điểm trung bình mà công ty cần khắc phục để đạt được kế hoạch đề ra. Đó là tỷ lệ nhân viên đi học nâng cao nghiệp vụ còn quá ít so với tổng số nhân viên mặc dù họ đã có thâm niên rất lâu. Chỉ tiêu các nhân viên thực hiện tốt nội quy và chữ tín còn rất thấp, cần ưu tiên giáo dục và kỷ luật lao động cũng như phải áp dụng hình thức sa thải, buộc thôi việc... thì mới cải biến được tình hình này. Chỉ tiêu sự thỏa mãn của nhân viên còn thấp công ty cần khắc phục và quyết đổi các vấn đề như cải tại trụ sở, môi trường làm việc, công bằng thu nhập... thì mới giải quyết được vấn đề.

3.1.3. Tiêu chí về khách hàng

Công ty Navico đã có rất nhiều đổi mới về công tác khách hàng cũng như thay đổi về tác phong trong giao dịch tìm kiếm việc làm. Do vậy không chỉ giữ được khách hàng truyền thống mà còn thu hút thêm được khách hàng mới. Tuy tăng trưởng khách hàng mới vẫn còn nhiều hạn chế. Trên một địa bàn nhỏ với mật độ quá dày đặc các công

ty tư vấn xây dựng cùng ngành nghề như tỉnh Kiên Giang thì việc giữ chân khách hàng truyền thống cũng là một vấn đề khó khăn cho nên việc tìm khách hàng mới không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Hơn nữa các công ty mới thành lập, công ty quy mô nhỏ, khá linh hoạt trong chính sách tìm việc và ít bị can thiệp bởi những chi phối vĩ mô của nhà nước. Các ưu đãi của chính sách giúp các công ty mới thành lập có thêm sức mạnh cạnh tranh về chi phí, công ty Navico bị sức ép tài chính, chi phí giao dịch, hạn chế so với đối thủ, cho nên sự chia sẻ và thu hẹp thị phần là điều không thể tránh khỏi. Bằng chứng là qua khảo sát của phòng TC-HC thì hoài lòng của khách hàng chỉ đạt ở mức độ trung bình, đây là yếu tố nguy cơ, cho nên công ty phải xây dựng lại chính sách khách hàng, có những chương trình, kế hoạch hành động cụ thể thì mới mong bảo vệ được thị phần của mình.

3.1.4. Hoạt động nội bộ

Hầu hết 6 chỉ tiêu nội bộ đều chưa tốt: Như tiêu chí tỷ lệ sai sót, thời gian trung bình giao nộp sản phẩm theo hợp đồng như đánh giá của ban giám đốc thì công ty cần tăng cường kiểm soát, và các hành động kèm theo. Để khắc phục để đáp ứng nhiệm vụ SXKD công ty cần có chính sách mạnh tay như chính sách:

- Chính sách sàng lọc lại nhân sự.
- Chính sách giữ chân nhân viên có nhiều kinh nghiệm.
- Chính sách 100% nhân viên được tập huấn kiến thức mới...

3.2. NHỮNG KHÓ KHĂN CỦA CÔNG TY NAVICO KHI ÁP DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

3.2.1. Sự hiểu biết về BSC còn hạn chế

Thẻ điểm cân bằng là một dụng cụ khá mới và chỉ được áp dụng trong những năm gần đây. Do vậy những hiểu biết về thẻ điểm cân bằng của các bậc lãnh đạo cũng như người lao động tại công ty còn nhiều hạn chế. Việc trình bày để lãnh đạo công ty cũng như lãnh đạo các phòng, ban và toàn thể người lao động hiểu rõ, những lợi ích của BSC trong quản lý và thuyết phục ban lãnh đạo ứng dụng BSC phải mất rất nhiều thời gian và công sức.

3.2.2. Việc thay đổi tư duy tính toán và đo lường dựa trên các chỉ số không dễ dàng.

Từ trước tới nay mọi hoạt động của công ty đều chỉ được đánh giá dựa trên các chỉ số tài chính hoặc qui về các chỉ số tài chính. Việc đánh giá này được sự hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin và hệ thống báo cáo nội bộ, việc theo dõi khá thuận tiện. Khi tiếp cận với BSC, nhiều bộ phận cảm thấy khó khăn khi phải thay đổi thói quen trong các công việc và cảm thấy việc đo lường các chỉ tiêu theo BSC quá phức tạp. Vì vậy họ không sẵn sàng để tiếp nhận BSC.

3.3. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN BSC CÓ HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY NAVICO

3.3.1 Về phương diện tài chính

3.3.1.1 Làm tốt hơn nữa công tác thu hồi nợ xấu.

Việc đánh giá thực trạng sản xuất kinh doanh và tình trạng xảy ra nợ xấu hàng năm sẽ cung cấp thông tin và có kế hoạch triển khai khắc phục nhằm tạo đà cho bước phát triển mới, kế hoạch thu hồi công nợ và phương án thu hồi được đặt ra hàng đầu vì nó đã làm giảm lợi nhuận công ty, cũng như ẩn chứa nhiều rủi ro cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, hơn thế, đó là sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Tỷ lệ nợ xấu của từng nhóm khách hàng, từng loại hình kinh doanh nhất là lĩnh vực Kinh doanh vật liệu xây dựng và tư vấn thiết kế công trình của công ty. Từ đó chỉ ra các tồn tại và điều chỉnh kế hoạch sản xuất kinh doanh cho phù hợp. Do vậy làm tốt công tác này sẽ là giải pháp duy trì và thực thi thành công mục tiêu kinh doanh của hoạt động công ty vì mục đích lợi nhuận.

Hiện nay bộ phận thu hồi công nợ của công ty bao gồm ban giám đốc, đại diện các trưởng, phó phòng, ban kiêm nhiệm và bộ phận trực tiếp thu hồi công nợ được phân công dẫn đến chưa tạo được một bộ phận chuyên trách thu hồi cho nên thu tiền về rất nhỏ so với khối lượng hợp đồng đã thanh lý dẫn đến nợ xấu do thời gian quá lâu chưa phát huy hiệu quả. Để thực hiện thu hồi công nợ được tốt hơn. Cần thành lập phòng thu hồi công nợ chuyên trách và tuyển chọn trong nhân viên công ty đủ năng lực, kinh nghiệm và phẩm chất để thực thi tác nghiệp.

Để hỗ trợ cho công tác thu hồi công nợ công ty nên thiết lập quy trình quản lý phối hợp với các phòng ban để công việc này được đẩy nhanh tiếp độ thu hồi làm đòn bẩy tăng trưởng cho công ty.

3.3.1.2. Công tác tìm kiếm việc làm

Công tác tư vấn khách hàng để có được hợp đồng là chỉ tiêu quan trọng nhằm tạo ra nguồn thu đầu vào cho công ty. Tuy nhiên mặc dầu là công tác này nhất định phải bỏ ra chi phí giao dịch tìm việc như. Gặp gỡ khách hàng, chiêu đãi khách hàng để ngoại giao giới thiệu sản phẩm tư vấn, chi phí giao dịch và hoa hồng cho chủ đầu tư ... Nhưng trong công tác này tìm ẩn rất nhiều rủi ro như: tỷ lệ có hợp đồng ký kết sau khi giao dịch, hay hợp đồng tư vấn bị dở dang, không thực hiện. Để khắc phục điều này công ty cần bố trí hoặc phát triển cho chuyên nghiệp thay đổi phòng tổ chức hành chính chuyên về sự vụ, tính công, tính lương... chỉ đáp ứng tình hình hiện tại, nó độc lập với sứ mạng và chiến lược của công ty, cho nên công ty nên nghiên cứu và có kế hoạch phát triển thành (phòng Quản trị nguồn nhân lực) sẽ giúp công ty tuyển dụng, triển khai công việc mới, tập trung cho dịch vụ... công ty sẽ thực thi chiến lược thành công hơn, đồng thời sẽ giảm tạm ứng cho giao dịch khách hàng quá mức qui định như hiện nay.

3.3.2. Về phương diện khách hàng

3.3.2.1 Triển khai hiệu quả các chương trình thu hút khách hàng mới

Hầu hết các chương trình quảng bá, giới thiệu sản phẩm dịch vụ tới các chủ đầu tư hoặc các chương trình hoa hồng cho các đối tác mới đều xuất phát từ ứng giao dịch tìm kiếm việc làm của công ty. Ban giám đốc và các phòng, ban, tổ, chịu trách nhiệm triển khai các các chương trình này, và đồng thời ứng chi phí ra để thực hiện, nhưng hiện tại chi phí này đã mất cân đối, vì thế khi thực hiện rất khó khăn nhất là các chương trình giao dịch các khách hàng ngoài tỉnh. Tuy nhiên trên thực tế do thu hồi công nợ quá ít so với hợp đồng hơn nữa công ty định ra mức lợi nhuận trên mỗi hợp đồng là chưa phù hợp vì có một số hợp đồng bị lỗ, vì vậy công ty cần mạnh dạn chủ động thiết kế các chi phí phù hợp thì mới có đủ nguồn lực tài chính tìm kiếm việc làm ngày tỉnh, mặc khác công ty nên thành lập bộ phận Marketing với những nhân viên có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực công ty đang hoạt động để hỗ trợ công tác tư vấn tìm việc và mở rộng thị phần.

3.3.2.2. Tăng cường sự thỏa mãn của khách hàng

Công tác tư vấn cho khách hàng không chỉ góp phần làm tăng hợp đồng ký kết mà còn làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng, củng cố lòng tin của khách hàng đối với các dịch vụ do công ty cung cấp. Hiện nay, việc tư vấn cho khách hàng chủ yếu do ban giám đốc thực hiện khi phát sinh các vấn đề liên quan đến các mảng nghiệp vụ của từng phòng. Do vậy, đôi lúc cũng phát sinh trường hợp tư vấn không đồng nhất hoặc chông chéo giữa các bộ phận dẫn đến những sai sót khi thực thi các nhiệm vụ tư vấn cho khách hàng (tư vấn, tiến độ, chất lượng, thị hiếu, mẫu mã...) ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng.

Bên cạnh đó cần cải tạo nên làm việc không ồn, không nóng, không bụi...có chính sách phát triển văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên phải có trình độ giao tiếp, xử lý tình huống và có chữ tín với đối tác. Cần khai thác mạnh về công nghệ thông tin để tăng cường các hoạt động tư vấn chuyên nghiệp, quảng bá, tiếp thị và hướng dẫn khách hàng các thủ tục, tiện ích mà công ty đang cung cấp.

Việc tổ chức hội nghị khách hàng nên thực hiện thường xuyên hơn và cũng nên phân loại hội nghị khách hàng dành cho các khách hàng doanh nghiệp, cá nhân và hội nghị khách hàng dành cho các chủ đầu tư. Đây là cơ hội để khách hàng biết đến công ty và tranh thủ sự đồng tình của họ. Đồng thời lắng nghe ý kiến và giải đáp các thắc mắc liên quan của các nhân viên trong quá trình thực hiện tư vấn với các chủ đầu tư. Từ đó công ty có thể đưa ra các biện pháp tích cực để khắc phục các hạn chế đồng thời đưa ra những chính sách, dịch vụ hợp lý hơn để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Trong thời gian qua công ty tổ chức hội nghị khách hàng theo định kỳ vào cuối năm với mục tiêu là tri ân khách hàng nhiều hơn, chưa kết hợp hội nghị và thu thập thông tin và giới thiệu sản phẩm tới khách hàng và cũng chưa chia đôi tượng khách hàng để tổ chức hội nghị. Đây là một yếu tố được đặt ra cần được xem xét và nghiên cứu khai triển hiệu quả hơn.

3.3.3. Về phương diện qui trình nội bộ

3.3.3.1. Hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ và giảm thiểu sai sót khi cung cấp dịch vụ.

Một sản phẩm dịch vụ của công ty được coi là hoàn thiện và có chất lượng tốt nếu nó đáp ứng nhiều nhất các tiêu chuẩn, qui phạm và thị hiếu của khách hàng. Khi đánh giá mức độ hoàn thiện của sản phẩm dịch vụ của công ty, khách hàng thường dựa vào các tiêu chí như: Luật, tiêu chuẩn, qui chuẩn, điều kiện và thủ tục dịch vụ đơn giản hay

phức tạp, tốc độ xử lý nhanh hay chậm, mức độ an toàn, chính xác cao hay thấp và mức lợi ích cho nguồn vốn là bao nhiêu...để hoàn thiện sản phẩm và giảm thiểu được các sai sót trong quá trình tác nghiệp công ty cần thực hiện các vấn đề sau:

Một là: Coi việc hoàn thiện sản phẩm và ít sai sót đối với các sản phẩm truyền thống theo hướng bổ sung những gói sản phẩm hỗ trợ mới, thuận tiện hơn cho khách hàng. Gói sản phẩm là một xu hướng mới trong việc cung ứng dịch vụ chéo sản phẩm được phổ biến để đối phó với xu hướng bão hòa thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm dịch vụ. Theo đó khách hàng sẽ được hỗ trợ tư vấn chọn gói từ đó tiết kiệm được thời gian, chi phí và tối đa lợi ích cho nguồn vốn đầu tư mang lại đồng thời nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng, củng cố lòng trung thành của khách hàng truyền thống và gia tăng khách hàng mới. Thay vì một sản phẩm dịch vụ chỉ đáp ứng được một nhu cầu, nay một gói sản phẩm tư vấn có thể đáp ứng được nhiều nhu cầu và trong quá trình thực hiện có thể được kiểm tra sai sót và điều chỉnh kịp thời. Trong khi đó công ty có thể hoàn toàn kết hợp chọn gói tư vấn như gói. Quản lý dự án, thiết kế thẩm tra, tư vấn mời thầu, giám sát, kiểm định, chứng minh sự phù hợp...cho phép khai thác toàn diện các tiềm năng hợp tác với các khách hàng.

Hai là: Hạn chế tối đa sai sót khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng, để đạt được điều này cần phải tăng cường công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm từng phòng, ban trước khi xuất hồ sơ giao nộp sản phẩm. Cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ đặc biệt là những nghiệp vụ mới. Đồng thời đảm bảo tuân thủ các qui trình tác nghiệp và qui định về kiểm tra công trình thường xuyên của các cấp lãnh đạo.

3.3.3.2. Hoàn thiện qui trình thời gian trung bình giao nộp sản phẩm.

Làm cho sản phẩm dịch vụ ngày càng phong phú đa dạng về mẫu mã được khách hàng chấp nhận, đem lại cho khách hàng những giá trị và lựa chọn mới bằng cách hoàn thiện các quy trình, quy chế nội bộ linh hoạt và điều kiện thuận tiện của các sản phẩm dịch vụ. Đảm bảo tiến độ hoàn thành sớm nhất cho khách hàng.

3.3.3.3. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro

Với áp lực cạnh tranh trên thị trường tư vấn xây dựng như hiện nay thì hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng trở nên phức tạp và khó khăn hơn hệ thống ngành xây dựng nói chung và công ty Navico nói riêng, phải có những cải cách mạnh mẽ để nâng cao năng lực quản trị rủi ro trong hoạt động, đặc biệt chú trọng rủi ro trong quy hoạch,

lập dự án, thiết kế, giám sát kỹ thuật ...vì nhiều công trình bị thay đổi hoặc dừng dự án do thiếu vốn.

Hoạt động giám sát tại công ty 60% - 65% trong doanh thu toàn công ty. Để giảm thiểu rủi ro về giám sát kỹ thuật nói riêng và rủi ro các mảng dịch vụ của công ty nói chung. Công ty cần phải giải quyết các vấn đề sau:

Thứ nhất: Phải thực hiện cải tổ toàn diện các yếu tố có ảnh hưởng tác động đến quản trị rủi ro trong quá trình tác nghiệp. Bao gồm hoạch định và xây dựng các sách quản trị rủi ro; đẩy mạnh áp dụng các công cụ đo lường....

Thông thường các chính sách liên quan đến việc quản lý và qui trình nghiệp vụ áp dụng trong toàn công ty là do chính công ty ban hành ra. Tuy nhiên trong quá trình triển khai thực hiện hàng năm có kiểm điểm và rút kinh nghiệm và đưa ra phương hướng khắc phục sửa chữa...Khi quyết định thực hiện các tác nghiệp, cần phân chia phù hợp với nguồn vốn với các mức độ rủi ro cho phép.

Thứ hai: Thành lập bộ phận chuyên trách quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh tách bạch với bộ máy quản trị rủi ro.

Thứ ba. Thực hiện qui trình, quy chế hóa mọi hoạt động của công ty, thực hiện nguyên tắc phân chia theo phòng, ban chức năng để hạn chế rủi ro đặc biệt là rủi ro liên quan đến quy trình, hoặc những tiêu cực trong nội bộ.

Thứ bốn: Minh bạch hóa thông tin. Chức năng này chính là cơ sở, động lực để quản trị rủi ro. Việc công khai thông tin không chỉ được thực hiện giữa công ty với các cơ quan quản lý mà còn phải thực hiện ngay trong nội bộ công ty để tạo cơ chế giám sát lẫn nhau, ngăn ngừa và hạn chế rủi ro hơn là việc đi xử lý các rủi ro.

Thứ năm: Bộ phận kiểm tra giám sát cần phải tuân thủ thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện qui trình nghiệp vụ của các bộ phận đặc biệt là bộ phận giám sát kỹ thuật, thường xuyên theo định kỳ và đột xuất nhằm đảm bảo tính thường xuyên, liên tục, có hệ thống của nghiệp vụ này. Nếu phát hiện thấy qui trình nào hoặc khâu nào chưa chặt chẽ thì phải thay đổi hoặc điều chỉnh kịp thời.

Thứ sáu: Khai thác và sử dụng thông tin hiện đại trong quản lý, phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại, đa dạng đi liền với việc đảm bảo sự an toàn, tin cậy tốt nhất cho khách hàng.

Thứ bảy: Chú trọng công tác giáo dục và đào tạo, nâng cao đạo đức nghề nghiệp và ý thức của từng người lao động, trên thực tế. Trong năm 2001-2002 công ty đã xảy ra xác nhận khối lượng sai gây thất thoát hàng tỉ đồng nhưng về sau thu hồi được, rủi ro liên quan đến đạo đức của người lao động trong công ty. Đó chính là những bài học thực tế cần phải được xem xét và rút kinh nghiệm.

3.3.3.4. Làm tốt hơn nữa công tác phân loại và đánh giá khách hàng.

Việc đánh giá thực trạng khách hàng và phân loại khách hàng được thực hiện hàng năm sẽ cung cấp các thông tin về số lượng khách hàng tăng hay giảm; cơ cấu khách hàng; chất lượng khách hàng; hợp đồng tư vấn của từng nhóm khách hàng. Tỷ lệ nợ xấu của từng nhóm khách hàng. Tỷ lệ lợi nhuận của từng nhóm khách hàng mang lại. Từ đó chỉ ra các tồn tại và có điều chỉnh chính sách theo từng nhóm khách hàng cho phù hợp, hỗ trợ đặc biệt là nhóm khách hàng truyền thống. Do vậy, làm tốt công tác này sẽ hỗ trợ cho việc duy trì và củng cố mối quan hệ với khách hàng truyền thống và mở rộng thêm đối với khách hàng mới. Hiện nay, tại công ty ban giám đốc và các trưởng bộ phận phụ trách chăm sóc khách hàng với một bộ phận hoàn toàn kiêm nhiệm cho nên việc phân loại khách hàng lẫn công việc lãnh đạo từng bộ phận dẫn đến sự đầu tư cho công việc bị chi phối và chưa phát huy hết được hiệu quả. Để thực hiện đánh giá khách hàng và phân loại khách hàng được tốt hơn, phòng tổ chức hành chính cần phải bổ sung nhân viên được đào tạo bài bản về công tác khách hàng. Và độc lập với bộ phận trực tiếp của các phòng, ban để đảm bảo sự khách quan trong đánh giá cũng như trách các trường hợp tiêu cực.

Để hỗ trợ công tác phân loại và chăm sóc khách hàng, công ty cần phải thiết lập được hệ thống thu thập thông tin đa chiều trên cơ sở có chọn lọc. Xây dựng hệ thống quản lý thông tin khách hàng trên hệ thống mạng.

Riêng đối với nhóm khách hàng phòng giám sát kỹ thuật. Công ty nên bổ sung và cải tiến hệ thống đánh giá, chấm điểm xếp hạng khách hàng sao cho phù hợp với thực trạng kinh doanh của công ty về hợp đồng thanh lý, tiền về ra doanh thu, hệ thống kế toán ...hiệu quả, giảm chi phí nhờ việc tự động hóa một phần quá trình ra quyết định. Việc tự động hóa cũng đem lại thông tin quản lý được tốt hơn và các tiện ích chia sẻ

thông tin giữa các phòng, ban trong công ty, làm tăng qui mô cơ sở dữ liệu, từ đó giúp quá trình kiểm tra hồ sơ một cách tin cậy, xuất hồ sơ nhanh, hiệu quả.

Trong năm 2014, Công ty đã tiến hành chương trình khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng. Tuy nhiên cách thức thực hiện còn đơn giản và chưa bài bản. Do vậy kết quả thu được chưa phản ánh đầy đủ và đúng thực trạng về sự thỏa mãn của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ công ty. Để triển khai công trình quan trọng như vậy với kỳ vọng chất lượng khảo sát tốt hơn, khách quan hơn, nên sử dụng dịch vụ tư vấn, hỗ trợ bên ngoài theo Hợp đồng trọn gói hơn là sử dụng nguồn nhân lực của phòng tổ chức hành chính.

3.3.4. Về phương diện đào tạo và phát triển

3.3.4.1. Chính sách về mạng lưới thông tin và con người

Để tất cả nhân viên hiểu rõ về BSC và thấu hiểu những mục tiêu mà công ty đã đề ra có gắn bó trực tiếp với quyền lợi của mỗi nhân viên thì công ty phải làm tốt công tác tuyên truyền thông tin nội bộ, để thực hiện nhiệm vụ này, việc khai thác hiệu quả hệ thống thông tin là rất quan trọng.

Đi đôi với việc ứng dụng thông tin hiện đại trong truyền thông. Công ty cần làm tốt công tác nhân sự, nâng cao năng lực và trình độ và nhận thức cho nhân viên người lao động trong công ty. Công ty cần tạo điều kiện cho nhân viên đặt biệt là các lãnh đạo quản lý tham gia các lớp đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ nhiều hơn. Việc tiếp cận với những phương pháp quản lý mới trên thực tế và những kết quả mà các doanh nghiệp nước ngoài đã thành công. Khi áp dụng BSC sẽ là những minh chứng có tác động tốt nhất đến việc thay đổi tư duy của đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong công ty.

Hiện nay, công ty đang đẩy mạnh các phong trào thi đua phát huy bản sắc văn hóa Navico, nhân viên chính là những người tạo nên bản sắc và cũng chính là những người quyết định nét đẹp trong bản sắc đó. Vì vậy, bên cạnh các chương trình đào tạo nhân viên mới về chuyên môn, nghiệp vụ cần phải tổ chức các lớp về văn hóa Navico, trang bị và chuẩn hóa nhân viên về trang phục, phong cách giao tiếp, phong cách làm việc, phong cách ứng xử...theo qui định trong nội qui công ty.

Để có được những nhân viên tốt, có trình độ, năng lực, tận tâm với công việc thì vấn đề tuyển dụng và bố trí người lao động đòi hỏi theo các yêu cầu sau:

+ Tổ chức thi tuyển một cách công bằng, nghiêm túc, khách quan tuyển chọn những người có năng lực, đạo đức và tâm huyết với nghề.

+ Việc bố trí, bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo dựa trên năng lực và yêu cầu công việc chứ không dựa trên thâm niên công tác.

+ Nên có sự luân chuyển nhân sự lãnh đạo giữa các bộ phận với nhau để tạo môi trường cho nhân viên phấn đấu đồng thời cũng hạn chế tiêu cực.


3.3.4.2. Làm tốt công tác nhân sự


Công ty Navico luôn xác định yếu tố con người là lợi thế cạnh tranh của công ty. Chính vì vậy, công tác nhân sự sẽ là chìa khóa quan trọng mở ra những thành công cho công ty. Hiện nay, ở công ty phòng tổ chức hành chính là phòng chịu trách nhiệm chính về công tác hành chính, tổ chức đồng thời kiêm nhiệm về nhân sự. Công ty chưa bố trí cán bộ chuyên trách có trình độ chuyên môn về công tác nhân sự nên đôi lúc còn nhiều bất cập trong công tác bố trí nhân sự, luân chuyển vị trí lãnh đạo gây ảnh hưởng đến tâm lý và động lực làm việc của nhân viên. Trong năm 2014 số lượng nhân viên nghỉ việc hoặc chuyển công tác nhiều. Thực hiện qui chế của nhân viên ở mức trung bình vì vậy để làm tốt công tác này công ty cần thực hiện những thay đổi sau:

+ Xây dựng chính sách tiền lương, thưởng trên cơ sở đánh giá hiệu quả công việc, có cơ chế khuyến khích đối với những nhân viên tốt, tận tâm, tận lực với công việc, gắn bó với cơ quan, nâng cao năng suất, chất lượng lao động.

+ Đề ra chính sách phúc lợi để hỗ trợ, trợ cấp cho nhân viên khi họ gặp khó khăn, quan tâm tới đời sống nhân viên và gia đình họ với nhiều hình thức.

+ Thông qua các tổ chức đoàn thể nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên để có những điều chỉnh và hỗ trợ kịp thời. Các tổ chức đoàn thể sẽ thiết kế và phát động các phong trào, các chương trình thi đua để động viên tinh thần của nhân viên, kích thích nhân viên làm việc hăng hái, hiệu quả hơn. Trong đó, có thể tổ chức nhiều dịp vui chơi, du lịch, họp mặt như:

 Những chiến tham quan du lịch trong và ngoài nước, tổ chức trung thu vào các dịp lễ. Ngày quốc tế phụ nữ 8/3, làm thành lập đoàn 26/3, ngày 30/4 giải phóng miền Nam...

 Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao nội bộ hay giao lưu với đơn vị bạn và các cơ quan chính quyền, đoàn thể trên địa bàn.

Tổ chức mừng sinh nhật của nhân viên trong cùng một tháng

Việc tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí cho công nhân viên người lao động không những làm phong phú thêm đời sống tinh thần mà còn tạo điều kiện thêm cho nhân viên có dịp giao lưu với nhau, tiếp xúc, gần gũi nhau hơn, đồng thời cũng góp phần tạo ra môi trường thuận lợi cho nhân viên mạnh dạn hơn trong tham gia đóng góp ý kiến và trình bày những mong muốn của mình. Đó chính là những động lực quan trọng thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên và tăng hiệu suất lao động.

KẾT LUẬN

BSC là một công cụ quản trị hiện đại, thế điểm này dùng để đánh giá việc thực thi chiến lược của các doanh nghiệp, chuyển từ tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức thành các mục tiêu, thước đo cụ thể theo bốn phương diện: Tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Trong một tổ chức, BSC vừa là hệ thống đo lường vừa là hệ thống quản lý chiến lược và là công cụ trao đổi thông tin. BSC nổi bật nhờ tính cân bằng giữa các thước đo tài chính và phi tài chính, giữa các thước đo kết quả và thước đo thực hiện giúp định hướng được chương trình hành động và các mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu của các chương trình hành động gắn liền và liên kết với nhau trong bốn yếu tố của thế điểm. Trong mỗi phương diện, BSC điều diễn giải chiến lược thành các mục tiêu (KPIs) giúp tổ chức vạch ra đường đi (KPIAs) cho từng giai đoạn và thời kỳ định ra trong kế hoạch. Với những ưu điểm vượt trội so với các thước đo hiệu quả dựa trên các chỉ số tài chính trước đó. BSC xứng đáng được đánh giá là một trong những ý tưởng quản trị xuất sắc thế kỷ XX đang được nhiều tổ chức trên thế giới trong đó có Việt Nam nghiên cứu và áp dụng.

Với việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc **xây dựng và áp dụng hệ thống thế cân bằng điểm để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư xây dựng Nam Việt** và với những phân tích dựa trên ứng dụng bước đầu của quá trình nghiên cứu, luận văn dự kiến sẽ đóng góp những nội dung chủ yếu sau:

Thứ nhất: Đề tài đã phân tích được các yếu tố cần thiết cho việc **xây dựng và áp dụng hệ thống thế cân bằng điểm để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư xây dựng Nam Việt**.

Thứ hai: Đã xây dựng được một bản đồ mục tiêu chiến lược cho công ty Navico. Bản đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận ây dựng tổng quát về cấu trúc hoạt động của công ty trong sự tích hợp các mục tiêu chiến lược theo bốn phương diện của BSC.

Thứ ba: Đề tài đã xây dựng được một bảng danh mục các tiêu chí đo lường và chương trình hành động, giúp công ty Navico có thể đạt được mục tiêu kế hoạch kinh doanh của mình thông qua các chương trình thực thi và nguồn ngân quỹ được phân bổ cho mỗi chương trình.

Thứ bốn: Việc vận dụng thí điểm BSC cho công ty Navico trên cơ sở các số liệu tính đến ngày 31/12/2014 đã giúp nên ra những điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại

trong công ty cũng như phát hiện ra một cách nhanh chóng, nguyên nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua mối quan hệ nhân quả trong bản đồ mục tiêu chiến lược.

Sau cùng luận văn cũng tạo ra cơ sở và tiền đề cho việc phát triển và ứng dụng một hệ thống thẻ điểm tại các phòng ban, tổ trong công ty.

Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả mới chỉ đưa ra những đánh giá, phản ánh được thực trạng hoạt động của công ty, chưa phản ánh một cách toàn diện đi sâu vào từng phòng, ban .

Hiện nay tại Việt Nam chưa có số liệu thống kê về các chuẩn mực của ngành, đặc biệt là một ngành vốn nhạy cảm như ngành xây dựng. Vì thế khi tiến hành định chuẩn để xác định điểm và điểm yếu của công ty thì tác giả tiến hành định chuẩn trên cơ sở định chuẩn của ban giám đốc công ty. Do vậy sẽ có những định chuẩn mang tính chủ quan của người đánh giá. Chưa phản ánh đầy đủ thực trạng của vấn đề cần đánh giá.

Việc thực hiện và việc **xây dựng và áp dụng hệ thống thẻ cân bằng điểm để đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần tư vấn đầu tư xây dựng Nam Việt**. Sẽ mất rất nhiều thời gian cũng như chi phí cho việc tính toán và hiệu chỉnh. Khi đưa vào áp dụng trong thực tế, một số tiêu chí tác giả nêu ra trong nghiên cứu có thể không phù hợp hoặc cần có sự điều chỉnh. Vì vậy để tiến tới áp dụng hiệu quả hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC cho công ty Navico cần thực hiện các nghiên cứu tiếp theo và kết hợp với việc phát triển các phần mềm để hỗ trợ cho việc triển khai BSC.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Chơn (2001) “Quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp”, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội
2. Trần Kim Dung (2009) “Quản Trị Nguồn Nhân Lực, NXB thống kê”, TPHCM.
3. Nguyễn Kim Định (2010) “Quản trị chất lượng, NXB”, Tài Chính.
4. Đào Duy Huân (2013) Tài liệu “Phương pháp nghiên khoa học”
5. Đào Duy Huân (2013) Tài liệu “Lý thuyết và mô hình quản trị chiến lược”
6. ROBERT S. KAPLAN và DAVID P NORTON(2003). (Bản đồ chiến lược) Phan Thị Công Minh và Vũ Minh Tú (người dịch): Nhà xuất bản Trẻ - DT BOOKS

7. JACK TRUOT STEVE RIVKIN (2010). (Tái định vị) TS. Nguyễn Thọ Nhân (người dịch): Nhà xuất bản Tổng Hợp TPHCM
8. Cao Đình Hải (2011) “Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong thực thi chiến lược tại công ty cổ phần phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST”
9. Nguyễn Hồng Hà (2012) “Thiết lập và áp dụng bảng đánh giá thành quả (Balanced scorecard) tại công ty thuốc lá nguyên liệu Khatoco”
10. Nguyễn Thị Nhi (2010) “Tìm hiểu việc áp dụng mô hình Thẻ Điểm Cân Bằng (Balanced Scorecard) vào quá trình thực thi chiến lược tại Công Ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh Nam Trung Bộ Và Tây Nguyên”
11. Nguyễn Tuấn (2014) “Áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC và KPI cho công ty vận tải hành khách”
12. Nguyễn Quốc Việt (2008) “Phát triển hệ thống thẻ điểm (balanced scorecard) cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu - tổng công ty CP dệt may Hòa Thọ”
13. Lê Kiều, Lưu Trường Văn, Lê Minh Khánh (2012) “Ứng dụng kỹ thuật thang điểm (Balanced scorecard) để đánh giá chiến lược kinh doanh của một công ty Kinh doanh Bất động sản”
14. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh (2010) Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam.
15. Các văn bản hướng dẫn về cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước, NXB Xây dựng, Hà Nội.
16. Báo cáo của thanh tra bộ Kế hoạch đầu tư năm (2009-2013).
17. Các Nghị định, Thông tư văn bản của Nhà nước hiện hành.
18. Mạng Bộ Xây dựng, mạng Bộ kế hoạch đầu tư, mạng công ty cổ phần tư vấn xây dựng Nam Việt.
19. Các thời báo kính tế và tạp chí xây dựng.

PHỤ LỤC 1: THĂM DÒ MỨC ĐỘ TRUYỀN THÔNG TRONG DOANH NGHIỆP

Nhằm nâng cao chất lượng truyền thông nội bộ trong Công ty (Navico), thừa lệnh giám đốc, Phòng hành chính- kế hoạch tiến hành thăm dò về mức độ truyền thông nội bộ. Kính mong các anh/ chị nhân viên của các phòng, tổ trong Công ty Navicovui lòng trả lời các câu hỏi bên dưới (Phiếu trả lời không cần ghi tên người trả lời). , Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh chị!

(Các thông tin cung cấp dưới đây là hoàn toàn tự nguyện không có giá trị xếp loại hay đánh giá đối với cá nhân)

I. Anh/Chị vui lòng cho biết vị trí công việc hiện tại của mình:

(1) Bộ phận trực tiếp thực hiện với khách hàng ”

(2) Bộ phận gián tiếp ”

II. Về mức độ nhận biết đối với các chủ trương và Kế Hoạch Kinh Doanh của Công ty

- (1) Hoàn toàn không biết ”
- (2) Có biết nhưng ở mức độ trung bình ”
- (3) Hiểu và nhận thức rõ ”

III. Các anh chị nhận được thông tin về các chủ trương và Kế Hoạch Kinh Doanh của Công ty thông qua:

- (1) Thông qua hệ thống email nội bộ ”
- (2) Thông qua sự phổ biến của lãnh đạo phòng ”
- (3) Thông qua văn bản thông báo của lãnh đạo ”
- (4) Thông qua đồng nghiệp ”
- (5) Tự tìm hiểu ”

IV. Các anh chị nhận biết về tiến độ thực hiện các chỉ tiêu kinh Doanh của Công ty hay không:

- (1) Không quan tâm ”
- (2) Chỉ nắm được những chỉ tiêu liên quan đến phần việc của mình ”
- (3) Nắm về kết quả thực hiện các mục tiêu ”

V. Các anh chị nhận được thông tin về tiến độ thực hiện các chỉ tiêu Kinh Doanh của Công ty qua:

- (1) Thông qua hệ thống email nội bộ ”
- (2) Thông qua sự phổ biến của lãnh đạo phòng ”
- (3) Thông qua văn bản thông báo của lãnh đạo ”
- (4) Thông qua đồng nghiệp ”
- (5) Tự tìm hiểu ”

Đề xuất của các anh chị (nếu có)

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 2: PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ

Với mong muốn phục vụ khách hàng tốt hơn, Công ty Navicorất mong nhận được sự phản hồi từ phía khách hàng về **Chất lượng phục vụ**. Xin quý khách hàng vui lòng điền thông tin vào thư góp ý (**hoặc gạch dưới**) và gửi lại thư góp ý tại Công ty (Navico), tại Lô D1(63-64) đường Phạm Hùng-Phường Vĩnh Thanh-TP.Rach Giá – T. Kiên Giang hay trả thông tin theo email chúng tôi đã gửi cho quý khách. Xin chân thành cảm ơn!

1. Quý khách thường sử dụng dịch vụ nào tại Công ty (Navico):

- „ Điều hành dự án
- „ Giám sát Kỹ thuật
- „ Thiết kế
- „ Quy hoạch
- „ Thẩm tra Thiết Kế- Dự Toán
- „ Đấu thầu
- „ Các dịch vụ khác

2. Thời gian quý khách đã duy trì dịch vụ với Công ty Navicolà:

- „ Dưới 6 tháng
- „ Từ 06 tháng đến 01 năm
- „ Từ 01 tháng đến 03 năm
- „ Từ 03 tháng đến 05 năm
- „ Trên 05 năm

3. Nhận xét chung của quý khách về chất lượng phục vụ tại Công ty Navico(từ 1 đến 10, 10 là điểm cao nhất)

Tiêu chí

điểm đánh giá (từ 1 đến 10)

CHẤT LƯỢNG TRỤ SỞ CÔNG TY

Bên ngoài trụ sở (... điểm)

Sảnh chờ của trụ sở (... điểm)

Phòng làm việc giữa khách hàng và nhân viên (... điểm)

CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN CÔNG TY

Trang phục, hình thức bên ngoài. (... điểm)

Khu vực làm việc. (... điểm)

Tính thân thiện trong thái độ phục vụ khách hàng. (... điểm)

Tinh thần trách nhiệm trong công việc (... điểm)

Kỹ năng xử lý tình huống của khách hàng. (... điểm)

Trình độ nghiệp vụ trong xử lý tình huống và kỹ thuật. (... điểm)

4. Quý khách vui lòng cho biết mức độ thỏa mãn của mình đối với chất lượng dịch vụ của Công ty (Navico)

„ Rất thỏa mãn

„ Thỏa mãn

„ Bình thường

„ Không thỏa mãn

„ Rất không thỏa mãn

5. Quý khách vui lòng cho biết, quý khách là khách hàng cá nhân hay đại diện cho tổ chức?

„ Cá nhân

„ Tổ chức

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 3: PHIẾU KHẢO SÁT CHUYÊN GIA

Kính gửi: CÁC ANH CHỊ TRƯỞNG, PHÓ PHÒNG

Căn cứ vào quy chế của công ty Navico về định hướng hoạt động kinh doanh của công ty năm 2014, căn cứ vào báo cáo kết luận của giám đốc công ty về triển khai các kế hoạch kinh doanh 2014, phòng tổng hợp kính đề nghị các anh chị cho ý kiến về các mục tiêu kinh doanh trên 04 phương diện chính:

1. Phương diện tài chính: (đã có văn bản giao chỉ tiêu 2014 của Công ty)
2. Phương diện khách hàng: Theo anh chị các mục tiêu quan trọng nào chúng ta sẽ thực hiện trong năm 2014 (Vui lòng liệt kê theo thứ tự giảm dần)?
3. Về phương diện quy trình nội bộ: Theo anh chị, chúng ta phải tập chung vào những mục tiêu nào để đáp ứng tốt nhất cho khách hàng?
4. Về phương diện đào tạo và phát triển: Theo các anh chị chúng ta cần chú trọng tập chung vào mục tiêu nào để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng được yêu cầu của các mục tiêu ở ba phương diện trên?

Phiếu trả lời, vui lòng gửi về phòng tổng hợp qua hệ thống email nội bộ.

Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác của các anh chị!

PHỤ LỤC 4: BỘ TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG CHẤT LƯỢNG

(Căn cứ vào nội dung phiên họp giao ước thi đua của các phòng ban thuộc công ty Navico ngày 23 tháng 6 năm 2014)

| NỘI DUNG | | Điểm chuẩn |
|----------|---|------------|
| 1- | Ý thức tổ chức kỷ luật:: chấp hành tốt chính sách của đảng, pháp luật của nhà nước, nội quy, quy chế của công ty | 60 |

| NỘI DUNG | | Điểm chuẩn |
|---------------------------|---|------------|
| 1.1 | - Nghiêm chỉnh chấp hành sự phân công của cán bộ quản lý | 20 |
| 1.2 | - Đảm bảo tốt ngày công, giờ công làm việc. (có 3 ý nhỏ kèm theo) | 32 |
| | + Không nghỉ quá tiêu chuẩn phép đã được quy định (nghỉ ½ ngày quá chế độ trừ 1 điểm) | 12 |
| | + Làm đủ ngày công làm việc (Không đi trễ về sớm) | 12 |
| | + Không uống rượu bia và say sưa trong giờ làm việc, trừ trường hợp được phân công (mỗi lần vi phạm trừ 2 điểm) | 8 |
| 1.3 | - Gia đình đạt tiêu chuẩn “gia đình văn hóa” | 4 |
| 1.4 | - không vi phạm pháp luật, quy định của nhà nước về mức độ hành chính | 4 |
| 2- | Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao và sáng kiến cải tiến: | 40 |
| | - Hoàn thành đảm bảo thời gian, sản phẩm tốt, không bị sự cố: 22 điểm, không hoàn thành hoặc hoàn thành nhưng sản phẩm phạm thiếu sót lớn bị xử lý kỷ luật mức độ khiển trách: 0 điểm | 22 |
| | - Có tinh thần tự lực vượt khó để hoàn thành nhiệm vụ | 10 |
| | - Trong năm có sáng kiến cải tiến. | 8 |
| 3- | Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ, tham gia thường xuyên các phong trào, hỗ trợ đồng nghiệp cùng hoàn thành nhiệm vụ chung | 20 |
| | - Tham gia thường xuyên, đầy đủ các buổi tập huấn, hội họp, học tập nghị quyết, sinh hoạt đúng thời gian theo quy định. | 4 |
| | - Tích cực học tập tiếp thu kiến thức mới phục vụ cho công tác chuyên môn. | 4 |
| | - Tích cực tham gia hoặc hưởng ứng các phong trào thi đua do chính quyền, đoàn thể Công ty và các ban ngành phát động (Tham gia: 4 điểm, hưởng ứng 2 điểm) | 4 |
| | - Có mối quan hệ mật thiết, đoàn kết và tương trợ với đồng nghiệp để cùng hoàn thành nhiệm vụ chung. | 8 |
| TỔNG SỐ ĐIỂM CHUẨN | | 120 |