

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ KIM HUỆ

**XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÔNG TY
HONDA VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

HÀ NỘI - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ KIM HUỆ

**XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÔNG TY
HONDA VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Kế toán

Mã ngành : 8340301

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TÔ THỊ NGỌC LAN

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Kim Huệ

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bản luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của TS. Tô Thị Ngọc Lan trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo trong Hội đồng khoa học Trường Đại học Lao động và Xã hội, khoa Kế toán, khoa sau Đại học, Trường Đại học Lao động và Xã hội đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, Công ty Honda Việt Nam, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã hỗ trợ, chia sẻ và không ngừng động viên tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Học viên

Nguyễn Thị Kim Huệ

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU.....	II
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Khái niệm, vai trò của thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp	9
1.1.1. Khái niệm của Thẻ điểm cân bằng.....	9
1.1.2. Vai trò của Thẻ điểm cân bằng	10
1.2. Nội dung và cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng trong quản lý doanh nghiệp	13
1.2.1. Nội dung của Thẻ điểm cân bằng.....	13
1.2.2. Cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng.....	16
1.3. Quy trình xây dựng Thẻ điểm cân bằng.....	19
1.3.1. Xem xét viễn cảnh, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức.....	19
1.3.2. Xem xét chiến lược và thực thi chiến lược hoạt động	20
1.3.3. Xây dựng bản đồ chiến lược cho công ty	21
1.3.4. Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi	23
1.3.5. Phát triển các chương trình hành động	25
1.3.6. Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động	27
1.4. Điều kiện để ứng dụng Thẻ điểm cân bằng ở các doanh nghiệp	27
1.4.1. Xây dựng được một hệ thống chiến lược kinh doanh cụ thể	27

1.4.2. Sự hiểu biết về Thẻ điểm cân bằng của đội ngũ lãnh đạo trong doanh nghiệp	28
1.4.3. Có điều kiện về nguồn lực con người và khả năng tài chính để thực hiện Thẻ điểm cân bằng	29
1.4.4. Có sự hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin hiện đại và hiệu quả... ..	29
1.4.5. Thiết lập được một hệ thống lương, thưởng dựa trên thành tích	30
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	32
CHƯƠNG 2: CÁC CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÔNG TY HONDA VIỆT NAM	33
2.1. Giới thiệu về Công ty Honda Việt Nam	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	33
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý	36
2.1.4. Thực trạng về hoạt động kinh doanh của Công ty Honda Việt Nam giai đoạn 2020 - 2022.....	38
2.2. Thực trạng về các phương diện của thẻ điểm cân bằng của Công ty Honda Việt Nam.....	41
2.2.1. Thực trạng về mục tiêu chiến lược.....	41
2.2.2. Thực trạng về phương diện Tài chính.....	44
2.2.3. Thực trạng về phương diện Khách hàng.....	50
2.2.4. Thực trạng về phương diện Quy trình nội bộ	52
2.2.5. Thực trạng về phương diện Đào tạo và phát triển	57
2.3. Các cơ sở xây dựng Thẻ điểm cân bằng cho Công ty Honda Việt Nam	58
2.3.1. Chiến lược của Công ty Honda Việt Nam	58
2.3.2. Sự sẵn sàng thay đổi của các cấp lãnh đạo	59
2.3.3. Văn hóa doanh nghiệp.....	60
2.3.4. Công nghệ thông tin	61

2.3.5. Năng lực của nhân viên.....	62
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	63
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ CÁC KHUYẾN NGHỊ ĐỂ ÁP DỤNG HIỆU QUẢ THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI CÔNG TY HONDA VIỆT NAM	64
3.1. Đề xuất Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam	64
3.1.1. Xây dựng bản đồ chiến lược cho Công ty Honda Việt Nam	64
3.1.2. Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi.....	70
3.1.3. Phát triển các chương trình hành động	76
3.1.4. Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động	79
3.1.5. Đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược	81
3.1.6. Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.....	83
3.2. Các khuyến nghị để áp dụng hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.....	85
3.2.1. Những điểm mạnh và điểm yếu của Công ty Honda Việt Nam nhìn từ Thẻ điểm cân bằng	85
3.2.2. Những khó khăn của Công ty Honda Việt Nam khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng.....	85
3.2.3. Giải pháp áp dụng hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam	86
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	91
KẾT LUẬN	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BSC	Thẻ điểm cân bằng
HVN	Honda Việt Nam
Dashboard	Một giao diện số được dùng để thu thập và tổng hợp dữ liệu
HEAD	Cửa hàng xe máy
DLR	Đại lý ô tô
TSNH	Tài sản ngắn hạn
TĐT	Tương đương tiền
ĐTTCNH	Đầu tư tài chính ngắn hạn
KPTNH	Khoản phải thu ngắn hạn
HTK	Hàng tồn kho
TSCĐ	Tài sản cố định
VCSH	Vốn chủ sở hữu

II

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của HVN trong giai đoạn 2020 - 2022	38
Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	46
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính	47
Bảng 2.4: Kế hoạch sản xuất của HVN	53
Bảng 2.5: Thẩm quyền phê duyệt đơn hàng	53
Bảng 3.1: Kết quả khảo sát đánh giá các mục tiêu của Công ty HVN	69
Bảng 3.2: Kết quả khảo sát đánh giá các thước đo trong thẻ điểm cân bằng của Công ty HVN	71
Bảng 3.3: Trọng số KPIs trên Thẻ điểm cân bằng	73
Bảng 3.4: Chương trình hành động (cấp Công ty) của Công ty HVN	77
Bảng 3.5: Phân bổ ngân sách cho chương trình hành động (cấp Công ty) của Công ty HVN	79

III

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa các viễn cảnh quan trọng của BSC	10
Hình 1.2: Cấu trúc của thẻ điểm cân bằng	17
Hình 1.3: Bản đồ chiến lược	19
Hình 1.4: Dữ liệu nền tảng cần xem xét khi xây dựng bản đồ chiến lược	22
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Honda Việt Nam	37
Hình 3.1: Bản đồ chiến lược của Công ty HVN	70

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh đại dịch COVID-19 đang tàn quét khốc liệt trên phạm vi toàn thế giới, gây nhiều tác động tiêu cực chưa từng có tiền lệ đến nền kinh tế thế giới và Việt Nam. Điều này đã đặt áp lực rất lớn lên tất cả các doanh nghiệp khi vừa phải chống dịch vừa phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt của chính các doanh nghiệp đối thủ để giữ vững vị trí trên thị trường. Vì vậy, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nói riêng và nền kinh tế nói chung là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu và hết sức cấp bách của Chính phủ Việt Nam.

Các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh ô tô, xe máy tại Việt Nam chủ yếu phải nhập khẩu các linh kiện từ nước ngoài về nên không chủ động được nguồn nguyên phụ liệu, nguồn nhân lực lao động có tay nghề lắp ráp chưa đủ đáp ứng nhu cầu, hay vấn đề về phát triển kinh doanh bền vững (quan tâm cả sản xuất kinh doanh, an toàn sản xuất, thương hiệu sản phẩm và môi trường). Doanh nghiệp cần phải hoạch định những chiến lược rõ ràng, vạch ra các kế hoạch hành động để tận dụng những cơ hội và vượt qua thách thức, biến những chiến lược thành hành động và đánh giá dựa vào tiêu chuẩn riêng, không chỉ các tiêu chuẩn về tài chính mà còn dựa trên những giá trị của khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển mang lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, làm thế nào để thực hiện chiến lược phát triển? Sử dụng phương pháp nào để quản lý chiến lược với những tiêu chí nào để có thể chạy kịp xu thế phát triển của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực tại Việt Nam và trên thế giới thì vẫn đang là một vấn đề nan giải với nhiều cấp quản lý của các công ty thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh ô tô và xe máy tại thị trường Việt Nam. Và một bài học về lợi ích của việc sử dụng

Thẻ điểm cân bằng nổi tiếng trong ngành sản xuất ô tô là Volkswagen. Sau 8 năm liên tiếp thua lỗ và sụt giảm thị phần, năm 2006, đội ngũ quản lý của công ty đã triển khai bản đồ chiến lược để thay đổi tình hình. Nhờ đó Volkswagen đã khôi phục vị trí là một trong những hãng ô tô hàng đầu thế giới và là nhà sản xuất ô tô lớn nhất châu Âu theo doanh số toàn cầu năm 2019. Và lúc này Thẻ điểm cân bằng được biết đến như một công cụ có thể giải quyết vấn đề của các doanh nghiệp hiện nay một cách hiệu quả nhất.

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) được biết đến là một trong những phương pháp quản trị hiện đại và là công cụ được vận dụng nhiều trong các doanh nghiệp, tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin đang có xu hướng bùng nổ. Đây là công cụ quản trị được giáo sư Robert S. Kaplan thuộc trường kinh doanh Harvard và David Norton - một nhà tư vấn nổi tiếng về quản trị doanh nghiệp cùng phối hợp đề cập, phát triển vào những năm đầu của thập niên 1990 và đã thực sự tạo ra cơn địa chấn trong giới khoa học về quản trị. Thẻ điểm cân bằng không chỉ là một hệ thống đo lường, đánh giá mà còn giúp cho các doanh nghiệp triển khai ý đồ chiến lược thành những mục tiêu và hành động cụ thể, một hệ thống trao đổi thông tin truyền thông dựa trên bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Học hỏi, phát triển.

Được thành lập vào năm 1996, Công ty Honda Việt Nam là liên doanh giữa Công ty Honda Motor (Nhật Bản), Công ty Asian Honda Motor (Thái Lan) và Tổng Công ty Máy Động Lực và Máy Nông nghiệp Việt Nam với 2 ngành sản phẩm chính: xe máy và xe ô tô. Hơn hai mươi năm có mặt tại Việt Nam, Honda Việt Nam đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt Nam. Mặc dù là một công ty sản xuất kinh doanh xe máy, ô tô có tiếng tại Việt Nam nhưng việc thực hiện các chiến lược phát

triển lại chưa có hệ thống chuẩn hóa nhiệm vụ cũng như các tiêu chuẩn để đánh giá cụ thể. Tuy nhiên, với tầm nhìn “Mang lại cuộc sống tự do, an toàn và thoải mái; nhân rộng niềm vui của tất cả mọi người; Dẫn đầu sự phát triển lành mạnh của “xã hội di chuyển” và theo đuổi sứ mệnh nâng cao chất lượng cuộc sống” đã được đề cập đến trong chiến lược phát triển đến năm 2030 của Công ty thì việc sử dụng công cụ hỗ trợ công tác quản trị tại Công ty trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

Từ các đặc điểm thực tiễn của Công ty, tác giả xin chọn đề tài: “Xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam” với mong muốn Thẻ điểm cân bằng sẽ hỗ trợ công ty trong việc đánh giá chính xác các hoạt động, các mục tiêu đã được đề ra và trong quá trình quản trị thực hiện chiến lược.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong quá trình viết luận văn, tác giả đã tham khảo một số công trình về xây dựng thẻ điểm cân bằng và hoàn thiện việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong việc đánh giá hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp; cụ thể là các nghiên cứu sau:

- Nguyễn Thị Ngọc Yên (2020), *Hoàn thiện việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) trong đo lường thành quả hoạt động tại Công ty CP Đầu Tư và Thương Mại DIC*, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đưa ra những hạn chế trong việc vận dụng mô hình thẻ điểm cân bằng của Công ty ở thời điểm hiện tại thông qua các phương diện đồng thời kiểm chứng các phương diện của Công ty có đảm bảo tính thống nhất cũng như cơ chế quản trị hiện tại có thực sự hiệu quả? Thông qua kết quả đó làm nguồn tham khảo để Công ty DIC xây dựng mô hình BSC một cách hiệu quả hơn để áp dụng tại chính đơn vị. Dựa vào các lý thuyết nền tảng và kết quả nghiên cứu tác giả đã đưa ra được mô hình phù hợp với công ty DIC. Tuy nhiên mức độ nghiên cứu còn hạn chế nên còn thiếu tính chiều sâu.

- Lê Thị Tú Trinh (2020), *Áp dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) để đánh giá thành quả hoạt động tại công ty Cổ phần May Xuất Khẩu Phan Thiết*, Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh đã hướng đến việc áp dụng BSC vào đo lường thành quả hoạt động của công ty CP May Xuất Khẩu Phan Thiết, với chiến lược riêng của công ty, các mục tiêu và thước đo được xây dựng trong đề tài nghiên cứu sẽ hoàn toàn khác với kết quả của các nghiên cứu trước đây về BSC ở những tổ chức khác. Tuy những điểm mới được phát hiện chỉ ở phạm vi một công ty, chưa có tính đại diện nhưng tác giả cũng đã chỉ ra những khó khăn, hạn chế của công ty trong việc triển khai mô hình BSC

- Nguyễn Thị Huyền (2019), *Vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) để đánh giá thành quả hoạt động tại chi cục thuế Quận 8*, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đã nghiên cứu các yếu tố cấu thành nên thẻ điểm cân bằng trên cơ sở tổng hợp lý thuyết từ các nghiên cứu đi trước. Với các mục tiêu và thước đo cụ thể được xây dựng cho Chi cục Thuế quận 8, đề tài có thể làm tài liệu cho các nghiên cứu khác có liên quan. Đồng thời, kết quả nghiên cứu có tính ứng dụng cho các lãnh đạo của Chi cục thuế quận 8 nói riêng và các Chi cục Thuế khác trong công tác quản trị của mình. Đề tài đưa ra một mô hình, một công cụ, giải pháp hoàn toàn mới để đo lường chất lượng hoạt động, dựa trên các thang đo chi tiết để đưa ra kế hoạch hoạt động tốt hơn để thực hiện hiệu quả các chiến lược của một đơn vị công.

Từ các công trình trên đã nghiên cứu về xây dựng thẻ điểm cân bằng và hoàn thiện việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong việc đánh giá hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau như sản xuất sản phẩm, cung ứng dịch vụ, thương mại. Tuy nhiên, tác giả nhận thấy chưa có công trình nào nghiên cứu về xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam. Luận văn "Xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam" mong muốn hệ thống hóa cơ sở lý luận về thẻ điểm cân bằng trong

doanh nghiệp sản xuất sản xuất. Từ đó là cơ sở để khảo sát, phân tích, xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam và đề xuất các giải pháp để triển khai thẻ điểm cân bằng tại Công ty. Tác giả hi vọng đề tài có thể đóng góp những thông tin hữu ích đối với các nhà quản trị đầu tư và nhà quản trị các doanh nghiệp nói chung.

3. Mục tiêu nghiên cứu

3.1. Mục tiêu chung

Xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hoá các vấn đề lý thuyết về Thẻ điểm cân bằng.
- Nghiên cứu cơ sở để xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.
- Xây dựng Thẻ điểm cân bằng năm 2022 cho Công ty Honda Việt Nam, từ đó đưa ra những khuyến nghị để áp dụng hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp, ứng dụng cho công ty Honda Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung:
 - + Xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam
 - + Tập trung nghiên cứu chiến lược và định hướng kinh doanh của Công ty Honda Việt Nam.
 - + Đánh giá các phương diện của thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.
 - + Điều kiện để xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

- Không gian: Công ty Honda Việt Nam
- Thời gian: từ năm 2020 – 2022

4.3 Câu hỏi nghiên cứu

Nghiên cứu đề tài này nhằm mục đích trả lời những câu hỏi sau:

Câu 1: Cơ sở lý thuyết về thẻ điểm cân bằng là gì?

Câu 2: Các điều kiện để triển khai thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam là gì?

Câu 3: Các bước để xây dựng thẻ điểm cân bằng và giải pháp để triển khai áp dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam là gì ?

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Các nguồn tài liệu tác giả dùng để nghiên cứu lý luận về xây dựng thẻ điểm cân bằng tại doanh nghiệp: chiến lược và định hướng kinh doanh, quá trình hoạt động kinh doanh, kế hoạch kinh doanh trong tương lai... Từ đó tiến hành khái quát định hướng mục tiêu tại các doanh nghiệp sản xuất.

- Phương pháp điều tra, khảo sát: Tác giả phỏng vấn trực tiếp một số lãnh đạo công ty, cán bộ quản lý, kế toán trưởng và các nhân viên kế toán... Việc phỏng vấn được thực hiện dựa trên việc thiết kế sẵn mẫu phiếu khảo sát bao gồm các câu hỏi đóng, câu hỏi mở liên quan trực tiếp đến các tiêu chí khi xây dựng thẻ điểm cân bằng

Phương pháp tổng hợp, phân tích dữ liệu:

Tổng hợp kết quả khảo sát: tổng hợp kết quả của các phiếu điều tra, các cuộc phỏng vấn khái quát thành nhóm các vấn đề, để mô tả thực trạng theo nhóm các vấn đề đã được khái quát đó, từ đó đánh giá về các tiêu chí xây dựng thẻ điểm cân bằng tại đơn vị.

6. Những đóng góp của luận văn về mặt lý luận và thực tiễn

6.1. Về mặt lý luận

Luận văn đã khái quát những lý luận chung về thể điểm cân bằng, phân tích tính ứng dụng của Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp đã áp dụng thẻ điểm cân bằng, trên cơ sở đó phát triển theo hướng cụ thể hóa lý luận chung về Thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp.

Luận văn đã phân tích được các đặc điểm hoạt động (cơ cấu tổ chức, quy mô, phạm vi hoạt động, mục tiêu và chiến lược phát triển) của Công ty Honda Việt Nam ảnh hưởng đến việc xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty.

Lý luận về Thẻ điểm cân bằng trong luận văn có thể là cơ sở, là nguồn tài liệu để các doanh nghiệp trong nước tham khảo và bổ sung.

6.2. Về mặt thực tiễn

Luận văn đã nghiên cứu các đặc điểm của Công ty Honda Việt Nam có ảnh hưởng đến việc xây dựng thẻ điểm cân bằng.

Luận văn đã có những đánh giá thực trạng các phương diện về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển tại Công ty Honda Việt Nam.

Luận văn đã thực hiện khảo sát và xin ý kiến các cấp quản lý về việc xây dựng hệ thống KPIs cho từng khía cạnh để phục vụ việc xây dựng mô hình Thẻ điểm cân bằng phù hợp và thực tế.

Dựa vào kết quả khảo sát và đánh giá, luận văn đề xuất mô hình Thẻ điểm cân bằng phù hợp với Công ty Honda Việt Nam. Đồng thời đưa ra phương hướng để Công ty có thể triển khai thành công mô hình Thẻ điểm cân bằng tại Công ty.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các phụ lục, bảng biểu và các tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày theo 03 chương:

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

CHƯƠNG 2: CÁC CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG THỂ ĐIỂM CÂN TẠI BẢNG CÔNG TY HONDA VIỆT NAM

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ CÁC KHUYẾN NGHỊ ĐỂ ÁP DỤNG HIỆU QUẢ THỂ CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI CÔNG TY HONDA VIỆT NAM

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm, vai trò của thẻ điểm cân bằng trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm của Thẻ điểm cân bằng

Vào những năm 1990, Tiến sĩ Robert Kaplan thuộc trường Kinh Doanh Harvard và Tiến sĩ David Norton đã phát triển lý thuyết về bảng điểm cân bằng BSC - một hệ thống đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Trong đó, ngoài việc xem xét các thước đo về tài chính, các thước đo phi tài chính như: thước đo khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển cũng được bổ sung nhằm chuyển hướng mục tiêu phát triển thành công lâu dài.

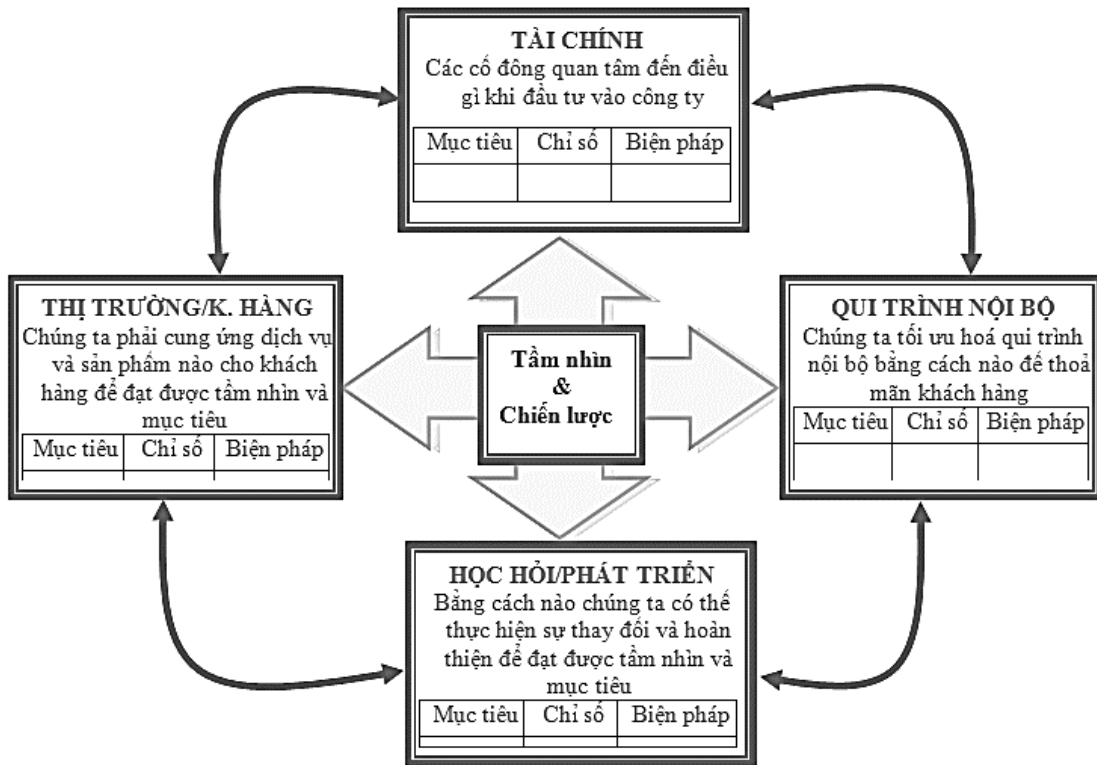
Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một hệ thống chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường kết quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển (minh họa qua **Hình 1.1**). Từ đó, giúp quản lý cấp cao nhanh chóng hình thành tầm nhìn toàn diện về tình hình doanh nghiệp

Mỗi Thẻ điểm gồm bốn “Viễn cảnh” bao gồm: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Đào tạo và Phát triển. Trong mỗi viễn cảnh lại bao gồm nhiều thước đo hiệu suất, chúng vừa là công cụ đánh giá, truyền đạt kết quả công tác vừa là công cụ dẫn dắt hiệu suất, thu hút nỗ lực từ nhân viên đến các cấp quản lý để từ đó thực thi thành công chiến lược. 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 những đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng - những đánh giá nội bộ liên quan đến quy trình xử lý, đổi mới, học hỏi 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.



Nguồn: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa các viễn cảnh quan trọng của BSC

1.1.2. Vai trò của Thẻ điểm cân bằng

Từ khi ra đời cho đến nay, thẻ điểm cân bằng hiện đã và đang được nhiều tổ chức ứng dụng để thu thập thông tin, đưa ra quyết định và thực hiện chiến lược. Theo Intrafocus [], ước tính hơn 50% doanh nghiệp vừa và lớn sử dụng phương pháp này trong quản lý hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Thẻ điểm cân bằng đã thể hiện vai trò ở các khía cạnh sau:

- Là một hệ thống đo lường: Những phép đo tài chính cho thấy rất rõ những gì đã xảy ra trong quá khứ, nhưng lại không phù hợp với việc nhấn mạnh vào cách thức tạo giá trị thực của ngày hôm nay của tổ chức. Đó là những tài sản vô hình như kiến thức, mạng lưới các mối quan hệ... Chúng ta

có thể gọi các phép đo tài chính là những “chỉ số trễ”. Đó là kết quả của hàng loạt những hành động đã được thực hiện từ trước. Thẻ điểm cân bằng bổ sung cho những “chỉ số trễ” này bằng những định hướng hiệu quả kinh tế trong tương lai, hay còn gọi là “chỉ số sớm”. Nhưng những phép đo hiệu quả này bao gồm cả chỉ số trễ và chỉ số sớm xuất phát từ chiến lược của tổ chức. Tất cả các phép đo trong Thẻ điểm cân bằng được hiểu như là việc làm rõ chiến lược của tổ chức.

- Là một hệ thống quản lý chiến lược: Xuất phát điểm Thẻ điểm cân bằng chỉ là hệ thống những phép đo, cân bằng và làm rõ hơn các chỉ số tài chính để xác định hiệu quả của doanh nghiệp, đo lường hiệu quả của các chiến lược đã được đề ra trong kế hoạch. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều tổ chức sử dụng Thẻ điểm cân bằng như là công cụ để gắn kết các hoạt động ngắn hạn với chiến lược của công ty. Bằng cách yêu cầu đội ngũ quản lý cấp cao cùng nhau xem xét tất cả các chiến lược vận hành quan trọng, thẻ điểm cân bằng cho phép doanh nghiệp đánh giá xem - liệu chiến lược cải tiến ở lĩnh vực này có đòi hỏi phải hy sinh lợi ích về lĩnh vực khác hay không? Chính điều này đã khiến BSC giảm được các mặt “lý thuyết” khi thực hiện chiến lược mà thay vào đó là các phép đo và cụ thể hóa chiến lược.

- Là công cụ trao đổi thông tin: từ phía nhà quản lý tới người lao động và ngược lại, từ phía người lao động tới nhà quản lý giúp tăng cường sự liên kết và giao tiếp nội bộ. Những năm gần đây có rất nhiều tài liệu viết về chiến lược quản lý tri thức trong tổ chức. Nét đặc trưng phổ biến của tất cả những hệ thống này là muốn kiến thức tiềm ẩn bên trong của người lao động phải được bộc lộ ra, sẵn sàng trao đổi và chia sẻ. Chia sẻ kết quả của Thẻ điểm cân bằng trong tổ chức giúp người lao động có cơ hội thảo luận về những giả định trong chiến lược, học hỏi và rút kinh nghiệm từ những kết quả không mong muốn, trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai. Hiểu chiến lược

của công ty có thể mở ra những khả năng tiềm tàng, có thể lần đầu tiên được biết tổ chức đang ở đâu và họ sẽ đóng góp như thế nào.

Bên cạnh vai trò của BSC thì việc nắm rõ được ưu nhược điểm của hệ thống cũng giúp tổ chức có thể đưa ra những phương pháp xây dựng thể điểm cân bằng phù hợp với tổ chức.

* Ưu điểm

Thứ nhất, BSC thiết lập được một hệ thống thể điểm với các mục tiêu, chỉ tiêu phấn đấu cho mỗi bộ phận, mỗi người nhất quán và cân bằng với chiến lược chung của tổ chức.

Thứ hai, BSC giúp xây dựng được cách thức thực hiện, đo lường, đánh giá kết quả thực hiện công việc và đề xuất sáng kiến trong tương lai của các cấp độ để điều chỉnh hành động kịp thời, thực thi thành công chiến lược của tổ chức.

Thứ ba, BSC thể hiện cách diễn đạt chiến lược một cách dễ hiểu, ngắn gọn đến tất cả các cấp độ; tăng cường hiệu quả truyền thông, giao tiếp cả bên trong và bên ngoài của tổ chức.

Thứ tư, BSC khắc phục được hạn chế của các phương pháp truyền thống.

Thứ năm, BSC có thể giải quyết được căn bản bốn rào cản lớn trong thực thi chiến lược: tầm nhìn, con người, nguồn lực và quản lý.

Thứ sáu, việc chấm điểm thể điểm giúp đánh giá chính xác kết quả công tác đạt được của mỗi cấp độ, đưa ra chính sách đãi ngộ, khen thưởng thích đáng, kịp thời.

Thứ bảy, BSC tạo cơ sở khoa học cho hoạch định, phát triển các tài sản vô hình.

* Nhược điểm

Thứ nhất, từ vị trí của cấp quản lý. Nếu trình độ quản lý của tổ chức phát triển chưa tương xứng thì khi áp dụng BSC vào sẽ rất dễ bị “sốc”, hệ

thống sẽ bị thiếu liên kết và khó vận hành được, điều này sẽ khiến BSC áp dụng thất bại. Để có thể áp dụng Thẻ điểm cân bằng đòi hỏi quyết tâm cao độ và sự thống nhất trong công tác thực hiện của ban giám đốc.

Thứ hai, từ phía thực hiện, nó đòi hỏi mỗi một đơn vị, bộ phận trong tổ chức phải biết vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo sao cho phù hợp với đặc thù, chức năng của đơn vị mình, phối hợp với các đơn vị chức năng khác và cũng phải thống nhất với chiến lược chung của tổ chức.

1.2. Nội dung và cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng trong quản lý doanh nghiệp

1.2.1. Nội dung của Thẻ điểm cân bằng

BSC sử dụng bốn khía cạnh mô tả các viễn cảnh về: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Nội dung mỗi thẻ điểm phải thể hiện được bốn yêu cầu về Mục tiêu thực hiện, Thước đo kết quả, Chỉ tiêu đo lường và Sáng kiến thực hiện. Ý nghĩa cân bằng của mô hình thể hiện ở chỗ các mục tiêu ngắn hạn phù hợp với mục tiêu dài hạn; Các thước đo tài chính cân đối với thước đo phi tài chính; Các chỉ tiêu phản ánh kết quả cân đối với các chỉ tiêu thúc đẩy thực hiện công việc, các hoạt động hướng ra xã hội cân đối với hoạt động hướng vào nội bộ.

1.2.1.1. Viễn cảnh tài chính

Tài chính chiếm vai trò cực kỳ quan trọng khi phản ánh hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, việc phân tích tài chính theo các phương pháp phân tích tài chính thông thường chỉ phản ánh kết quả trong quá khứ mà không đưa ra được viễn cảnh và hành động trong tương lai. Vì vậy, BSC đưa ra viễn cảnh tài chính thông qua việc kết hợp từng mục tiêu với kết quả đã đạt được cũng như kết quả mong muốn đạt được. Đặc biệt, các mục tiêu và kết quả tài chính phải được đo lường bằng các thước đo với hệ thống các chỉ tiêu

cụ thể như lợi nhuận, doanh thu, vốn, dòng tiền hoạt động, hệ số vòng quay hàng tồn kho...

Tùy theo giai đoạn phát triển trong chu kỳ sống hoặc tình trạng kinh doanh, doanh nghiệp có thể tập trung vào mục tiêu tăng trưởng nhanh, dòng tiền. Kaplan và Norton gợi ý ba giai đoạn của chiến lược kinh doanh:

- Tăng trưởng: đi cùng giai đoạn đầu của chu kỳ sống sản phẩm và thường có nhu cầu đầu tư nhiều hơn và mang tính dài hạn.

- Duy trì (ổn định): đi cùng giai đoạn bão hòa của chu kỳ sống sản phẩm. Trong giai đoạn này doanh nghiệp vẫn cần đầu tư và tái đầu tư nhưng đòi hỏi tỷ suất hoàn vốn cao hơn, đồng thời tập trung vào duy trì thị phần hiện tại

- Thu hoạch: đi cùng giai đoạn chín muồi của chu kỳ sống sản phẩm. Trong giai đoạn này doanh nghiệp chỉ đầu tư để duy trì năng lực hiện tại, không mở rộng hoạt động kinh doanh và hướng tới mục tiêu thu hồi vốn nhanh các khoản đầu tư.

Trong mỗi giai đoạn chiến lược, doanh nghiệp có thể tập trung vào một hoặc kết hợp một vài chủ đề tài chính tùy theo nhu cầu và định hướng phát triển của tổ chức.

1.2.1.2. Viễn cảnh khách hàng

Khách hàng luôn có tầm quan trọng đặc biệt đối với các tổ chức, do đó việc đáp ứng nhu cầu của họ là vấn đề luôn được các nhà quản trị lưu tâm. Các thước đo và chỉ tiêu cụ thể phản ánh viễn cảnh này cần chú trọng đến mức độ hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới, khả năng khảo sát khách hàng, lợi nhuận từ khách hàng, tỷ trọng khách hàng mục tiêu, thị phần trong thị trường... Đây là các mục tiêu cốt lõi của viễn cảnh khách hàng. Các mục tiêu này có thể sử dụng cho hầu hết các loại tổ chức, tuy nhiên chúng cần được điều chỉnh cho phù hợp với các nhóm khách hàng mục tiêu mà tổ chức muốn tập trung vào.

Để đạt được hiệu quả trên thị trường mục tiêu, doanh nghiệp phải cung cấp được những giá trị đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, những giá trị này cũng cần phải đo lường. Khái niệm giản đồ giá trị khách hàng được Kaplan và Norton (1996) bổ sung vào viễn cảnh khách hàng. Giản đồ giá trị khách hàng biểu thị các thuộc tính của sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp để tạo sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng mục tiêu. Mặc dù có sự khác biệt giữa các ngành, lĩnh vực, các thuộc tính trong bản đồ giá trị có thể được chia thành ba nhóm:

- Các thuộc tính sản phẩm/dịch vụ: gồm các yếu tố như sự khác biệt, tính năng, chất lượng, giá, thời gian giao hàng.
- Quan hệ khách hàng: liên quan đến quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, bao gồm việc đáp ứng khách hàng và thời gian giao hàng và cách mà khách hàng cảm nhận trải nghiệm mua hàng của doanh nghiệp.
- Hình ảnh và danh tiếng: cho phép doanh nghiệp định vị trong tâm trí khách hàng.

1.2.1.3. Viễn cảnh quy trình nội bộ

Quy trình hoạt động trong nội bộ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến mọi hành động của tổ chức cũng như hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó tác động mạnh đến sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Nội dung quy trình nội bộ phải thể hiện qua các thước đo và chỉ tiêu đo lường cụ thể như thời gian thực hiện một chu trình công việc, thời gian đáp ứng yêu cầu của khách hàng, lượng kỹ thuật công nghệ mới được ứng dụng hướng đến khách hàng, cách thức và chất lượng thông tin đến khách hàng...

Kaplan và Norton (1996) nhấn mạnh đến sự khác biệt so với cách tiếp cận truyền thống đó là các quy trình nội bộ được tích hợp thêm quy trình đổi mới - chú trọng vào việc phát triển thị trường mới, nhu cầu mới và phát triển

sản phẩm dịch vụ mới để thỏa mãn nhu cầu mới của khách hàng hiện tại và tương lai. Đây chính là các quy trình tạo giá trị dài hạn có khả năng đảm sự việc đạt được các chỉ tiêu tài chính dài hạn của một tổ chức. Trong thực tế, đây là thẻ điểm quan trọng vì những yếu kém của tổ chức thường xuất hiện trong bước này. Do vậy, các nhà quản trị cần hết sức khách quan và có thái độ cầu thị, biết chấp nhận yếu kém để cải tiến, đổi mới.

1.2.1.4. Viễn cảnh đào tạo và phát triển

Thông qua các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ, khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức với mục tiêu cần đạt sẽ bị bộc lộ. Để thu hẹp khoảng cách này, DN sẽ phải tái đầu tư vào việc tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết các quy trình, thủ tục của tổ chức, đặc biệt là nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên.

Các thước đo đối với nguồn nhân lực là sự kết hợp của một loạt các yếu tố: mức độ hài lòng của nhân viên, giữ chân nhân viên, đào tạo nhân viên và kỹ năng nhân viên. Hệ thống công nghệ thông tin có thể đo lường bằng mức độ sẵn có của các thông tin chính xác về khách hàng và quy trình nội bộ dành cho nhân viên. Các thủ tục của tổ chức có thể được xem xét về mức độ gắn kết đãi ngộ dành cho nhân viên với các nhân tố thành công cốt lõi của tổ chức và được đo bằng mức độ cải thiện liên quan đến các quy trình nội bộ và khách hàng. Do vậy, học tập và phát triển luôn là chính sách quan trọng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho mỗi tổ chức mà các nhà quản trị nguồn nhân lực nói chung và các nhà quản trị các cấp nói riêng phải luôn đặc biệt lưu ý đến hoạt động này.

1.2.2. Cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng

Cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng là những mắt xích xuyên suốt từ sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thông qua bản đồ chiến lược thấy rõ được Thẻ điểm cân bằng trong bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển tương ứng với từng mục tiêu,

từng thước đo, từng chỉ tiêu và các sáng kiến. Cấu trúc Thẻ điểm cân bằng được trình bày như trong hình 1.2

Tương ứng trên từng khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng có các mục tiêu, thước đo từng mục tiêu, các chỉ tiêu cho thước đo, chương trình hành động cho từng mục tiêu cụ thể và ngân sách thực hiện chương trình hành động đó. Với ngân sách được ban điều hành công ty quy định để thực hiện các chương trình hành động cho các mục tiêu trên cơ sở các thước đo với những chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu cho biết các tuyên bố chiến lược cần đạt được; thước đo cho biết việc thiết lập chỉ số hiệu suất (Key Performance Indicators - KPIs) để đo lường kết quả đạt được mục tiêu hay không; chỉ tiêu cho biết mức độ kết quả cần đạt được và các sáng kiến cho biết những chương trình hành động để đạt được mục tiêu.



Nguồn: Viện kinh tế và thương mại quốc tế - Trường ĐH Ngoại Thương, 2013

Hình 1.2: Cấu trúc của thẻ điểm cân bằng

Sứ mệnh (Mission): là bản tóm tắt về những giá trị của một doanh nghiệp, tổ chức ở thời điểm hiện tại. Thông qua bản tuyên bố sứ mệnh, tổ chức khẳng định những ai sẽ được họ phục vụ, được phục vụ những gì và cách họ làm để có thể phục vụ khách hàng của mình như thế nào.

Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả thường phải đáp ứng các tiêu chí sau:

- Rõ ràng, đơn giản, ngắn gọn và xúc tích;
- Nêu ra lý do tồn tại của tổ chức;
- Thể hiện các cơ hội và chỉ ra điểm mạnh làm xã hội nhớ đến tổ chức;
- Làm nổi bật sự khác biệt của tổ chức để tạo được động lực cho nhân viên làm việc và thúc đẩy khách hàng sử dụng sản phẩm và dịch vụ;
- Đưa những cam kết của tổ chức với xã hội.

Giá trị cốt lõi (Core Values): là những lý tưởng, giá trị mà tổ chức đang đại diện. Giá trị cốt lõi đóng vai trò như kim chỉ nam điều hướng tất cả mọi hoạt động, hành vi và quyết định của tổ chức.

Tầm nhìn (Vision): mục tiêu hoạt động dài hạn của tổ chức theo mốc thời gian 5 năm, 10 năm hoặc lâu hơn. Tầm nhìn được thể hiện qua một tuyên bố với nội dung mô tả vị trí mà Doanh nghiệp muốn đạt được trong tương lai.

Chiến lược (Strategy): tập hợp các quyết định về các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó. Một doanh nghiệp chỉ nên tập trung vào từ ba đến năm chiến lược trung hạn từ hai đến bốn năm. Chiến lược của doanh nghiệp nên có điểm khác biệt so với chiến lược của đối thủ cạnh tranh.

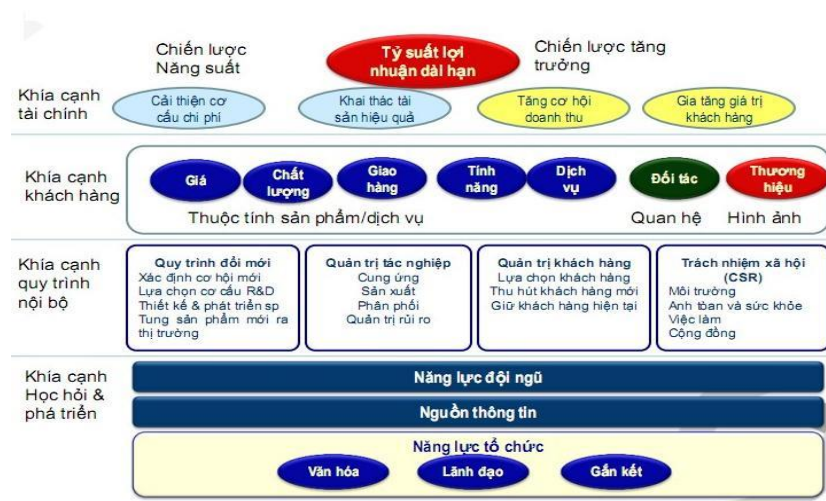
Các thành phần của một chiến lược kinh doanh:

- Mục tiêu: Tăng trưởng, lợi nhuận?
- Phạm vi: Khách hàng/ sản phẩm cung cấp, khu vực địa lý, mức độ hội nhập dọc
- Lợi thế cạnh tranh: Định vị giá trị cung cấp cho khách hàng
- Các hoạt động: Chuỗi giá trị

Bản đồ chiến lược (Strategy Map)

Bản đồ chiến lược của doanh nghiệp thường được trình bày như hình 1.3.

Bản đồ chiến lược là một mô hình cụ thể hóa các định hướng của doanh nghiệp. Được thể hiện thông qua bảng dữ liệu có cấu trúc hàng. Với mục tiêu chiến lược thể hiện thông qua các viễn cảnh xác định và chứa một số mục tiêu trung hạn. Ở đó xác định các yếu tố quan trọng cấu thành nên bộ máy doanh nghiệp hoạt động. Từ trên xuống, có 4 viễn cảnh phổ biến: Tài chính, Khách hàng, Quá trình nội bộ và Học tập & Phát triển. Đó là các mục tiêu cần hướng tới để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Nó cũng thể hiện giúp nhân viên có thể hiểu và cùng nhà lãnh đạo theo đuổi mục tiêu đề ra. Thu thập và xem lại thông tin nền tảng: Một số nguồn thông tin nền tảng cần xem đó là các báo cáo thường niên, tuyên bố sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, tầm nhìn, kế hoạch chiến lược, kế hoạch các dự án, các nghiên cứu tư vấn, các báo cáo kết quả, lịch sử doanh nghiệp, các báo cáo phân tích chuyên sâu và cả dữ liệu về đối thủ cạnh tranh.



Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996

Hình 1.3: Bản đồ chiến lược

1.3. Quy trình xây dựng Thẻ điểm cân bằng

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

Về bản chất, thẻ điểm cân bằng dựa trên những sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và chiến lược mà chính tổ chức đã đề ra để biến thành các thước đo

và các mục tiêu cụ thể trong từng khía cạnh. Để có thể xây dựng được các thước đo và mục tiêu chính xác, phù hợp với tổ chức thì các sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và chiến lược của công ty cần phải được xây dựng theo hình thức chuẩn hóa, rõ ràng và luôn là kim chỉ nam cho mọi hoạt động phát triển của tổ chức. Nếu làm tốt được nền tảng này thì thế điểm cân bằng của tổ chức sẽ được truyền tải một cách cô đọng và rõ nét những viễn cảnh trong tương lai của tổ chức, làm nổi bật sự khác biệt của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

1.3.2. Xem xét chiến lược và thực thi chiến lược hoạt động

Bộ phận xây dựng và triển khai BSC cần phải dựa trên phương hướng phát triển của tổ chức trong từng thời điểm, gian đoạn cụ thể để có thể đề ra những mục tiêu và hoàn thiện hệ thống các chỉ tiêu tương ứng.

- Nhóm chỉ tiêu ngắn hạn: đây là các nhóm chỉ tiêu nhỏ, tuy nhiên lại chính là cơ sở, nền tảng để hướng tới những mục tiêu dài hạn và định hướng của tổ chức. Đồng thời, nhóm chỉ tiêu này còn là những tín hiệu cảnh báo sớm cho ban quản lý cấp cao, giúp họ có những thông tin nhanh chóng để kịp thời đưa ra những đối sách mới giúp công ty có thể đạt được những mục tiêu dài hạn như mong muốn.

- Nhóm chỉ tiêu trung hạn: đây là nhóm chỉ tiêu được thiết lập cho kế hoạch từ 3 năm đến 5 năm của công ty. Nhóm chỉ tiêu này có thể sẽ có những phương hướng khác nhau trong từng năm kế hoạch, nhưng luôn luôn hỗ trợ để công ty đạt được những mục tiêu dài hạn đã được đề ra.

- Nhóm chỉ tiêu dài hạn: đây là nhóm chỉ tiêu mang sứ mệnh quan trọng nhất của công ty, là nhóm chỉ tiêu đem lại cho công ty những sự đột phá, tính mới mẻ trên thị trường. Vì đây là một nhóm chỉ tiêu lớn nên nó có thể làm thay đổi đáng kể một tổ chức bằng việc đề ra những thách thức mà không thể dựa vào những hoạt động bình thường để hoàn thành được. Thông

thường, những chỉ tiêu dài hạn được định hướng thực hiện trong khoảng 10 năm, hoặc dài hơn phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Với khoảng thời gian dài sẽ giúp ban quản lý có thể dựa vào thông tin từ những nhóm chỉ tiêu ngắn hạn và trung hạn để đưa ra những điều chỉnh phù hợp để đạt được mục tiêu dài hạn.

Những thành viên trong ban quản lý là những người có kinh nghiệm lãnh đạo về hoạt động và quy trình nội bộ của công ty. Họ là những người cung cấp thông tin để ban quản lý tiến hành xây dựng thiết lập, lựa chọn những mục tiêu và thực hiện các mục tiêu này cho tổ chức. Bên cạnh đó, cũng cần phải dựa vào những thông tin, kết quả phân tích trong quá khứ để thấy được xu hướng trong tương lai. Đây cũng là một cơ sở để thiết lập những mục tiêu trong tương lai của công ty. Ngoài ra, cũng cần phải có những buổi họp xin ý kiến tư vấn của ban lãnh đạo cấp cao của công ty, những số liệu đánh giá tình hình bên trong và ngoài doanh nghiệp như phân tích SWOT, phân tích 5 áp lực cạnh tranh, phân tích thị trường, phản hồi của khách hàng và các bên liên quan khác.

1.3.3. Xây dựng bản đồ chiến lược cho công ty

Bản đồ chiến lược là việc sơ đồ hóa những khía cạnh của chiến lược để tiến đến thành công của những mục tiêu đã đề ra. Việc xây dựng bản đồ chiến lược vô cùng quan trọng, đây là bước đầu tiên để xác định được mối quan hệ nhân quả, sự tác động qua lại giữa các mục tiêu trong chiến lược. Từ đó, bản đồ chiến lược sẽ giúp cho ban quản lý công ty có thể cải thiện hiệu quả những mục tiêu đề ra trong từng khía cạnh cụ thể.

Trong quá trình xây dựng bản đồ chiến lược, các thành viên trong ban quản lý cần phải thu thập và phân tích các thông tin trong quá khứ: sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các báo cáo thường niên, các chiến lược, các dự án, báo cáo kết quả kinh doanh, dữ liệu của đối thủ cạnh tranh,... Những thông tin này sẽ hỗ trợ các thành viên trong ban quản lý xác định được các mục tiêu và thước đo trong các khía cạnh của bản đồ chiến lược, cụ thể:



Hình 1.4: Dữ liệu nền tảng cần xem xét khi xây dựng bản đồ chiến lược

Sau khi thu thập đủ các thông tin nền tảng, bước tiếp theo có thể tiến hành cuộc phỏng vấn với Ban lãnh đạo hoặc tổ chức góp ý. Việc này sẽ giúp tổ chức tìm hiểu thêm hoặc bỏ bớt các mục tiêu không cần thiết, 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.

1.3.4. Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicators - KPIs)

KPIs (Key Performance Indicators: chỉ số thực thi cốt yếu) là một công cụ hiện đại giúp cho các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng lĩnh vực (về nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, năng suất của nguồn nhân lực, an toàn lao động, giờ làm việc, lương, đánh giá công việc, hoạt động cải tiến, lòng trung thành...; tài chính, sản xuất chất lượng, quảng cáo...) và từng cá nhân. “Các chỉ số đánh giá thực hiện công việc là các thước đo định lượng mà một tổ chức sử dụng để đánh giá hay so sánh hiệu suất giữa kết quả của hoạt động với mục tiêu của nó”.

KPIs chính là mục tiêu công việc mà tổ chức, phòng ban, tổ nhóm hay cá nhân cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung. Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí công tác, chức danh đó. Thiết lập các chỉ số KPIs là việc diễn giải có định lượng các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược thông qua các thước đo cụ thể. Những thước đo này là một bước biến những chiến lược rất trừu tượng thành hiện thực thông qua những hoạt động rõ ràng cụ thể hàng ngày của tổ chức. Đây là phần quan trọng và khó khăn nhất trong quy trình triển khai áp dụng Thẻ điểm cân bằng. Việc lựa chọn này phụ thuộc rất nhiều vào sự hiểu biết về chiến lược của tổ chức và kỹ năng cũng như kiến thức của các thành viên trong nhóm BSC. Các KPIs được lựa chọn phải tuân thủ chặt chẽ tiêu chí SMART (S - Specific: Cụ thể; M - Measurable: Đo lường được; A - Achievable: Có thể đạt được; R - Realistic: Thực tế; T - Timbound: Có thời hạn cụ thể) (Paul. R Niven, 2006). Khi lựa chọn và phát triển KPIs, tổ chức cần chú ý sử dụng bảy tiêu chí lựa chọn đó là: KPIs phải kết nối với chiến lược, có khả năng đo lường, có khả năng thu thập dữ liệu, dễ hiểu, đối trọng,

phù hợp và định nghĩa chung (Paul. R Niven, 2006). Để đo lường việc thực hiện các mục tiêu chiến lược doanh nghiệp tiến hành xác định và phát triển KPIs của từng khía cạnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển.

1.3.4.1. Chỉ số đo lường về phương diện Tài chính

Các chỉ số đo lường về phương diện Tài chính luôn được xem trọng, đặc biệt là đối với những tổ chức định hướng để theo đuổi mục tiêu về lợi nhuận. Dựa vào các chỉ số đo lường ở phương diện này sẽ giúp tổ chức nhìn ra được những hành động cần làm để có thể đạt được những mục tiêu đã đề ra.

1.3.4.2. Chỉ số đo lường về phương diện Khách hàng

Xây dựng các chỉ số đo lường về phương diện Khách hàng là một thách thức đối với tổ chức. Các chỉ số cần phải được thể hiện qua các giá trị mà tổ chức đem lại cho khách hàng như: sự nhận diện thương hiệu sản phẩm của khách hàng, thị phần của sản phẩm trên thị trường, dịch vụ chăm sóc khách hàng,...Như vậy, khi lựa chọn những chỉ số đo lường cho phương diện này thì tổ chức cần phải trả lời được ba câu hỏi quan trọng:

- Khách hàng mục tiêu của tổ chức là ai?
- Phương châm phục vụ khách hàng của tổ chức là gì?
- Những mong muốn và yêu cầu của khách hàng ở tổ chức là gì?

1.3.4.3. Chỉ số đo lường về phương diện Quy trình nội bộ

Đối với chỉ số đo lường về phương diện Quy trình nội bộ, tổ chức cần tập trung vào việc quản lý hoạt động nội bộ, quản lý khách hàng, đổi mới sản phẩm và dịch vụ, thiết lập các mối quan hệ tốt với các đối tác của tổ chức. Việc tổ chức theo sát những chỉ số đo lường sẽ giúp làm gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng sẽ đem lại những lợi ích to lớn cho chính bản thân tổ chức.

1.3.4.4. Chỉ số đo lường về phương diện Đào tạo - phát triển

Để đạt được hiệu quả trong những phương diện liên quan đến Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ thì vấn đề nâng cao năng lực của nhân

viên, sự hài lòng của nhân viên, giá trị gia tăng của từng nhân viên,... cần phải được chú trọng như một hậu phương vững chắc trong việc triển khai thực thi các chiến lược của tổ chức. Các chỉ số đo lường của phương diện Đào tạo - phát triển được thể hiện qua: sự tham gia của các nhân viên vào các buổi đào tạo chuyên môn, số giờ đào tạo, sự hài lòng của nhân viên, số lượng tai nạn lao động,...

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

Các chương trình hành động (KPAs) là những hoạt động, chương trình, dự án hoặc là những hành động cụ thể giúp công ty đạt được những mục tiêu chiến lược. Các mục tiêu chiến lược có thể giúp tổ chức tạo ra động lực thúc đẩy rất cần thiết, nhưng để đạt được các mục tiêu thì tổ chức cần phải khởi động những chương trình hành động (KPAs) cụ thể. Các chương trình hành động này có thể được biểu hiện thông qua các dự án, quy trình, bước hành động và những hoạt động mà tổ chức thực hiện để đảm bảo những kết quả đo lường thành công.

Các bước thực hiện là tiến hành kiểm kê các chương trình hiện tại, lập bản đồ cho các KPAs theo các mục tiêu chiến lược, loại bỏ và phát triển các KPAs bị thất lạc và dành ưu tiên cho các KPAs chiến lược.

1.3.5.1. Tiến hành kiểm kê tất cả các chương trình hành động hiện đang thực hiện.

Việc cần làm trong bước này là thu thập thông tin về tất cả các dự án hiện đang được triển khai trong tổ chức: nội dung dự án, thời hạn thực hiện, thành phần tham gia dự án, chi phí dự án và lợi ích chiến lược,... để có thể đưa ra những quyết định chính xác về những dự án có mang tính chất chiến lược cho tổ chức hay không.

Các thông tin về chương trình hành động có thể khai thác thông tin từ các nhà quản lý, trưởng phòng, người đứng đầu dự án. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên tham gia dự án sẽ là người hiểu rõ nhất và cung cấp thông tin liên quan đến dự án nhanh chóng nhất.

1.3.5.2. Lập bản đồ cho những hoạt động theo các mục tiêu trên bản đồ chiến lược.

Sau khi hoàn thiện bước 1, các chương trình hành động đang được thực hiện sẽ được đưa vào lập bản đồ cho theo các mục tiêu đã được xác định trong từng phương diện của bản đồ chiến lược.

Để thực hiện thao tác này, tổ chức có thể chọn ra một chương trình hành động và xem xét dự án trong bối cảnh của từng phương diện. Nếu dự án đó đóng góp vào việc đạt được một mục tiêu nào đó của tổ chức thì chúng ta hãy đánh dấu lại. Điều cần lưu ý là vấn đề đảm bảo làm việc sát sao với những người ủng hộ hoạt động này để nắm chắc những điểm cụ thể của mỗi dự án trước khi quyết định về tính phù hợp với chiến lược của dự án đó.

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

Sau khi đã rà soát các dự án, các chương trình hành động không đóng góp vào chiến lược có thể cần được giảm bớt cũng như cân nhắc việc phát triển các hoạt động hỗ trợ cho những mục tiêu và thước đo mới cần thiết để hỗ trợ mục tiêu chiến lược.

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

Sau khi xác định được các chương trình hành động mang tính chiến lược, tổ chức phải sắp xếp chúng theo thứ tự để thực hiện các quyết định phân bổ nguồn lực, bởi vì không một tổ chức nào có nguồn nhân lực và tài chính vô hạn. Điều quan trọng cần lưu ý là mỗi chương trình hành động nên được đặt vào những hoàn cảnh kinh doanh tương ứng để cung cấp một cơ sở khách quan cho việc đưa ra các quyết định.

Việc dành ưu tiên cho các chương trình hành động là một nhiệm vụ khó khăn nhưng vô cùng quan trọng. Một trong những lợi ích chủ yếu mà quy trình này mang lại là việc xác định những dự án thực sự định hướng các kết quả chiến lược và những dự án đơn giản chỉ làm cạn kiệt nguồn lực. Việc nêu bật được những khác biệt lãng phí tiềm tàng này sẽ cho thấy giá trị kinh tế được sinh ra từ Thẻ điểm cân bằng.

1.3.6. Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động

Để đảm bảo cho các mục tiêu chiến lược được thực hiện, doanh nghiệp phải tiến hành phân bổ ngân sách cho từng chương trình hành động. Các thẻ điểm cấp cao và các thẻ điểm phân tầng của các cấp đều có các KPAs, vì vậy mô hình Thẻ điểm cân bằng chung có chức năng phân bổ các tài nguyên và là cơ sở cho các bản đề trình ngân sách. Dựa vào thứ tự ưu tiên của các dự án, các chương trình hành động sẽ được phân bổ ngân sách theo thứ tự ưu tiên đã được sắp xếp.

1.4. Điều kiện để ứng dụng Thẻ điểm cân bằng ở các doanh nghiệp

1.4.1. Xây dựng được một hệ thống chiến lược kinh doanh cụ thể

BSC là một hệ thống hoạch định và quản lý chiến lược được thiết kế với trọng tâm là kết nối quy trình quản lý hiệu quả hoạt động của tổ chức với chiến lược nên sẽ không có ý nghĩa gì nếu một doanh nghiệp triển khai BSC mà lại không có chiến lược kinh doanh. Một cách đơn giản nhất, chiến lược kinh doanh là những quyết định về mục tiêu, phạm vi kinh doanh (khách hàng mục tiêu, sản phẩm), lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi và chuỗi hoạt động để thực hiện chiến lược.

Việc lựa chọn các mục tiêu và chỉ số đo lường trong từng viễn cảnh của BSC thể hiện các ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp. Trong viễn cảnh tài chính, nếu doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tăng trưởng (doanh thu) mục tiêu quan trọng sẽ làm mở rộng dòng sản phẩm/dịch vụ, tăng ứng dụng mới, khách hàng và thị trường mới. Trong viễn cảnh khách hàng, doanh nghiệp chỉ xác định được gián đồ giá trị để đo lường nếu như trước đó họ xác định được khách hàng/thị trường mục tiêu. Tương tự, chiến lược kinh doanh phải xác định rõ họ hoạt động hoặc năng lực cốt lõi nào là động lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh và các mục tiêu và chỉ tiêu trong viễn cảnh quy trình nội bộ phải tập trung vào đo lường sự thay đổi của các quy trình tạo nên năng lực cốt lõi

đó. Như vậy, khi có một chiến lược kinh doanh rõ ràng, các mục tiêu và chỉ tiêu trong các viễn cảnh sẽ đảm bảo được sự nhất quán và gắn kết với mục tiêu công ty.

1.4.2. Sự hiểu biết về Thẻ điểm cân bằng của đội ngũ lãnh đạo trong doanh nghiệp

Sự hiểu biết, cam kết và quyết tâm đến cùng của lãnh đạo cấp cao là điều kiện tiên quyết để có thể triển khai thành công của dự án BSC. Nhận thức có thể được coi là rào cản lớn nhất của các doanh nghiệp dịch vụ khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng. Phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều chưa hiểu rõ về Thẻ điểm cân bằng, về nội dung và lợi ích to lớn của công cụ quản lý này. Nhiều nhà lãnh đạo chưa nhận thức được rằng, Thẻ điểm cân bằng không chỉ là hệ thống quản lý giá trị mà còn là cơ hội để các nhà quản lý cấp cao giao tiếp tốt hơn với các nhân viên, kết nối các thành viên trong doanh nghiệp, giúp nhân viên hiểu hơn mục tiêu mà tổ chức hướng tới và cải thiện công việc của họ theo hướng đóng góp cho mục tiêu chung đó.

Việc triển khai dự án BSC liên quan đến việc thúc đẩy tất cả các bộ phận của doanh nghiệp tham gia. Vì các nhà quản trị có xu hướng các chương trình hay dự án không liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ của họ là ưu tiên thứ hai sau công việc nên dự án gần như chắc chắn sẽ dậm chân tại chỗ nếu không có sự cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo trong việc thúc đẩy dự án. Không ít các doanh nghiệp ở Việt Nam phải từ bỏ dự án triển khai BSC mà nguyên nhân lại do chính lãnh đạo cấp cao không cam kết đến cùng.

Sự cam kết của đội ngũ quản lý cấp cao phải xuất phát từ hiểu biết của lãnh đạo về BSC và hiểu rõ tại sao họ cần nó. Khi thực sự hiểu biết về BSC và lợi ích của BSC, lãnh đạo cấp cao mới có thể tự tin vào quyết định và tham gia hiệu quả vào dự án. Sẽ là sai lầm nếu như lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng chỉ cần bộ phận nhân sự hoặc nhóm công tác biết và triển khai là đủ

1.4.3. Có điều kiện về nguồn lực con người và khả năng tài chính để thực hiện Thẻ điểm cân bằng

Lực lượng lao động Việt Nam được đánh giá là khá nhanh nhẹn và thông minh, cần cù, do vậy đây cũng có thể coi là thuận lợi đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng các mô hình quản lý mới như BSC. Với sự năng động, ham học hỏi, đam mê sáng tạo và cải tiến, các nhân viên sẽ dễ dàng hiểu được bản chất, trách nhiệm và lợi ích của mình khi có sự thay đổi trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Để có thể điều hành quản lý doanh nghiệp thành công, cán bộ quản lý phải có trình độ đào tạo tương ứng với vị trí, chức danh, yêu cầu, nhiệm vụ công việc được giao, bao gồm cả trình độ chuyên môn và trình độ tổ chức quản lý. Vì vậy, nếu doanh nghiệp xây dựng được các chương trình đào tạo và đào tạo lại phù hợp, bài bản, nhân viên có thể dễ dàng tiếp thu các kỹ năng và kiến thức mới tạo nên nguồn lực dồi dào cho doanh nghiệp, đồng thời giúp kinh tế Việt Nam duy trì được tốc độ tăng trưởng cao.

Bên cạnh điều kiện về nguồn lực con người thì vấn đề về tài chính cũng là vấn đề quan trọng. Việc xây dựng Thẻ điểm cân bằng đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư những khoản chi phí nhất định: chi phí cho hoạt động tư vấn, đào tạo kiến thức, chi tổ chức triển khai, chi mua phần mềm quản lý... Tùy theo từng doanh nghiệp, từng quy mô hoạt động mà các khoản chi phí sẽ ở mức độ khác nhau nhưng nó sẽ phát sinh trong tất cả các bộ phận trong tổ chức. Vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải chuẩn bị sẵn sàng một nguồn lực tài chính cho hoạt động này.

1.4.4. Có sự hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin hiện đại và hiệu quả

Công nghệ và thông tin hỗ trợ rất nhiều cho Thẻ điểm cân bằng. Có rất nhiều gói phần mềm giúp triển khai những khái niệm của Thẻ điểm cân bằng và góp phần tạo dựng Thẻ điểm cân bằng, bản đồ chiến lược. Những công ty

phần mềm hàng đầu thế giới như Microsoft, IBM, Intel... đều sử dụng Thẻ điểm cân bằng. Đây là một thuận lợi cơ bản để các doanh nghiệp dịch vụ tiếp cận và phát triển Thẻ điểm cân bằng tại tổ chức của mình.

Để BSC và KPIs thực sự đi vào “cuộc sống” của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần xây dựng thêm hệ thống theo dõi và cập nhật kết quả thực hiện các chỉ tiêu KPIs. Hệ thống theo dõi có thể xây dựng để nhập liệu một cách thủ công, đơn giản (nhập số liệu cập nhật của từng chỉ tiêu tại những thời điểm nhất định như cuối tháng), bán thủ công (xây dựng dựa trên các công cụ bảng tính như Excel, nhập liệu định kỳ tùy theo chỉ tiêu - ví dụ doanh thu có thể nhập theo hàng tuần, hàng tháng và hệ thống tự động tính toán kết quả hoàn thành chỉ tiêu) hoặc hoàn toàn tự động bằng cách xây dựng phần mềm quản lý các chỉ tiêu KPIs. Ngoài ra, có thể xây dựng dashboard (một giao diện số được dùng để thu thập và tổng hợp dữ liệu) thể hiện những kết quả chỉ tiêu chính yếu nhất dưới hình thức đồ thị, hình ảnh trực quan. Dashboard có thể xây dựng một cách thủ công nhưng một hệ thống dashboard dựa trên phần mềm tính toán tự động sẽ hữu ích và tạo động lực tốt hơn cho cán bộ quản lý và nhân viên các bộ phận. Dashboard có thể trình chiếu theo thời gian thực trên các màn hình tại phòng họp tại công ty hoặc xây dựng trực tuyến để các cán bộ lãnh đạo, quản lý có thể theo dõi tình hình thực hiện các chỉ tiêu bất cứ lúc nào, từ bất cứ đâu.

1.4.5. Thiết lập được một hệ thống lương, thưởng dựa trên thành tích

Một hệ thống đãi ngộ (lương, thưởng) dựa trên thành tích là nhân tố quan trọng để triển khai thành công BSC trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp áp dụng thành công BSC đều gắn kết quy trình quản trị thành tích với BSC. Trong quá trình thiết lập mục tiêu, các mục tiêu của các tổ đội và cá nhân, đặc biệt là của đội ngũ quản lý, phải bao gồm hoặc gắn kết với các mục tiêu trong BSC. Cơ chế lương, thưởng được điều chỉnh theo hướng việc tăng

lương, phân bổ tiền thưởng dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu cá nhân và tổ đội. Tỷ lệ thu nhập biến đổi (tiền lương và tiền thưởng) phụ thuộc vào tính chất công việc và trách nhiệm của họ đối với các mục tiêu chiến lược. Tỷ lệ tối thiểu có thể mang tính khuyến khích là 20%. Đối với quản lý hoặc bộ phận chịu trách nhiệm chính với các mục tiêu chiến lược, tỷ lệ biến đổi sẽ lớn hơn. Một hệ thống đãi ngộ dựa trên thành tích là công cụ vô cùng quan trọng để hướng sự nỗ lực của các tổ đội và nhân viên vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

BSC là hệ thống do Kaplan và Norton sáng lập từ những năm đầu thập niên 90 của thế kỷ 20 nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của một doanh nghiệp thành các mục tiêu, thước đo cụ thể trong bốn phương diện.

Chương 1 đã nêu được khái niệm về Thẻ điểm cân bằng và sự cần thiết sử dụng BSC trong doanh nghiệp, đồng thời, trình bày bốn phương diện chủ yếu của BSC là: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Đào tạo và phát triển. Trong mỗi phương diện, luận văn cũng đã nêu ra một số mục tiêu giúp doanh nghiệp vạch ra đường đi cho từng giai đoạn, đồng thời luận văn cũng nêu ra các chỉ tiêu đo lường việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra, làm cơ sở xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.

CHƯƠNG 2

CÁC CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI CÔNG TY HONDA VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu về Công ty Honda Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Được thành lập vào năm 1996, công ty Honda Việt Nam là liên doanh giữa Công ty Honda Motor (Nhật Bản), Công ty Asian Honda Motor (Thái Lan) và Tổng Công ty Máy Động Lực và Máy Nông nghiệp Việt Nam với 2 ngành sản phẩm chính: xe máy và xe ô tô. Sau 26 năm có mặt tại Việt Nam, Honda Việt Nam đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt Nam.

Honda Việt Nam (HVN) tự hào mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ tận tâm và những đóng góp vì một xã hội giao thông lành mạnh. Với khẩu hiệu “Sức mạnh của những Ước mơ”, Honda mong muốn được chia sẻ và cùng mọi người thực hiện ước mơ thông qua việc tạo thêm ra nhiều niềm vui mới cho người dân và xã hội.

Hiện tại, HVN là công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín sau hơn 20 năm xây dựng và phát triển tại thị trường Việt Nam.

Trên khắp cả nước, 10.000 công nhân viên của Honda đang ngày đêm làm việc để mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ tận tâm và những đóng góp vì một xã hội giao thông lành mạnh.

Slogan của Honda cũng đi sâu và tiềm thức của người Việt “The power of Dream”. Với phương châm này, Honda mong muốn được chia sẻ và cùng

mọi người thực hiện ước mơ thông qua việc tạo thêm ra nhiều niềm vui mới cho người dân và xã hội.

Việt Nam là nước mà phương tiện di chuyển chủ yếu là xe máy. Hiểu được điều đó HVN luôn nỗ lực hết mình cung cấp cho khách hàng những sản phẩm xe máy có chất lượng cao nhất với giá cả hợp lý. Xe máy Honda đã trở thành lựa chọn tin cậy của khách hàng trong suốt mấy chục năm qua.

Tháng 3 năm 2005, là thời điểm đánh dấu mốc lịch sử quan trọng trong sự phát triển của Công ty Honda Việt Nam khi chính thức nhận được giấy phép của Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho phép sản xuất lắp ráp ô tô tại Việt Nam. Sau đó 1 năm, vào năm 2006, Honda Việt Nam bắt đầu đã xây dựng thành công nhà máy, mạng lưới đại lý, các chương trình đào tạo bán hàng... Sản phẩm đầu tiên họ đưa ra thị trường đó là Honda Civic. Được tung ra vào tháng 8 năm 2006. Tiếp đó vào tháng 12 năm 2008 cho ra thị trường dòng xe Honda CR-V. Ngoài những dòng xe sản xuất trong nước, HVN còn nhập khẩu thêm các mẫu xe sedan và mẫu xe đa dụng cao cấp lần lượt là Honda Accord và Honda Odyssey nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

HVN vẫn nỗ lực mang lại những sản phẩm chất lượng, dịch vụ chuyên nghiệp trên cả lĩnh vực kinh doanh ô tô và xe máy, đồng thời tiếp tục nỗ lực không ngừng để tạo ra những giá trị mới cho xã hội cũng như cam kết mang lại “cuộc sống tự do, an toàn và thoải mái”, nhân rộng niềm vui của tất cả mọi người thông qua các sản phẩm và dịch vụ của mình, để trở thành công ty được xã hội mong đợi.

Sự thành công của HVN hôm nay là quá trình phát triển lâu dài và bền vững dựa vào 3 triết lý: Niềm tin cơ bản, Tôn chỉ Công ty và Chính sách quản lý.

Nền tảng của Tôn chỉ Công ty bao gồm 2 niềm tin cơ bản:

- Tôn trọng con người: Mỗi con người sinh ra là một cá thể tự do, độc đáo, với khả năng tư duy, lập luận và sáng tạo và khả năng mơ ước. “Tôn trọng con người” đòi hỏi Honda khuyến khích và phát triển những đặc tính này trong công ty bằng việc tôn trọng những khác biệt cá nhân và tin tưởng lẫn nhau như những người cộng sự bình đẳng. Mỗi quan hệ giữa các thành viên Honda dựa trên sự tin cậy lẫn nhau. Lòng tin đó được tạo lập bởi sự nhận thức tôn trọng cá nhân, giúp đỡ những người gặp khó khăn, nhận sự giúp đỡ lúc khó khăn, chia sẻ kiến thức, đóng góp chân thành để hoàn thành trách nhiệm.

- Ba niềm vui:

+ Niềm vui Mua hàng: Đạt được thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong đợi của mỗi khách hàng.

+ Niềm vui Bán hàng: Đạt được khi những người tham gia vào việc bán và cung ứng dịch vụ cho các sản phẩm Honda phát triển mối quan hệ với khách hàng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

+ Niềm vui Sáng tạo: Đạt được khi chất lượng sản phẩm vượt quá sự mong đợi và chúng ta có được niềm tự hào khi công việc tiến hành thuận lợi. Đạt được khi các thành viên Honda và các nhà cung cấp tham gia vào việc phát triển, thiết kế và sản xuất các sản phẩm Honda nhận thấy niềm vui của khách hàng cũng như các đại lý của Honda có được do những nỗ lực của mình.

Chính sách quản lý:

- Luôn vươn tới bằng tham vọng và sự tươi trẻ.

- Tôn trọng lý thuyết vững chắc, phát triển những ý tưởng mới, và sử dụng thời gian hiệu quả nhất.

- Hứng thú trong công việc và khuyến khích giao tiếp cởi mở.

- Không ngừng phấn đấu cho một quy trình làm việc hài hòa.

- Luôn quan tâm đến giá trị của nghiên cứu và nỗ lực.

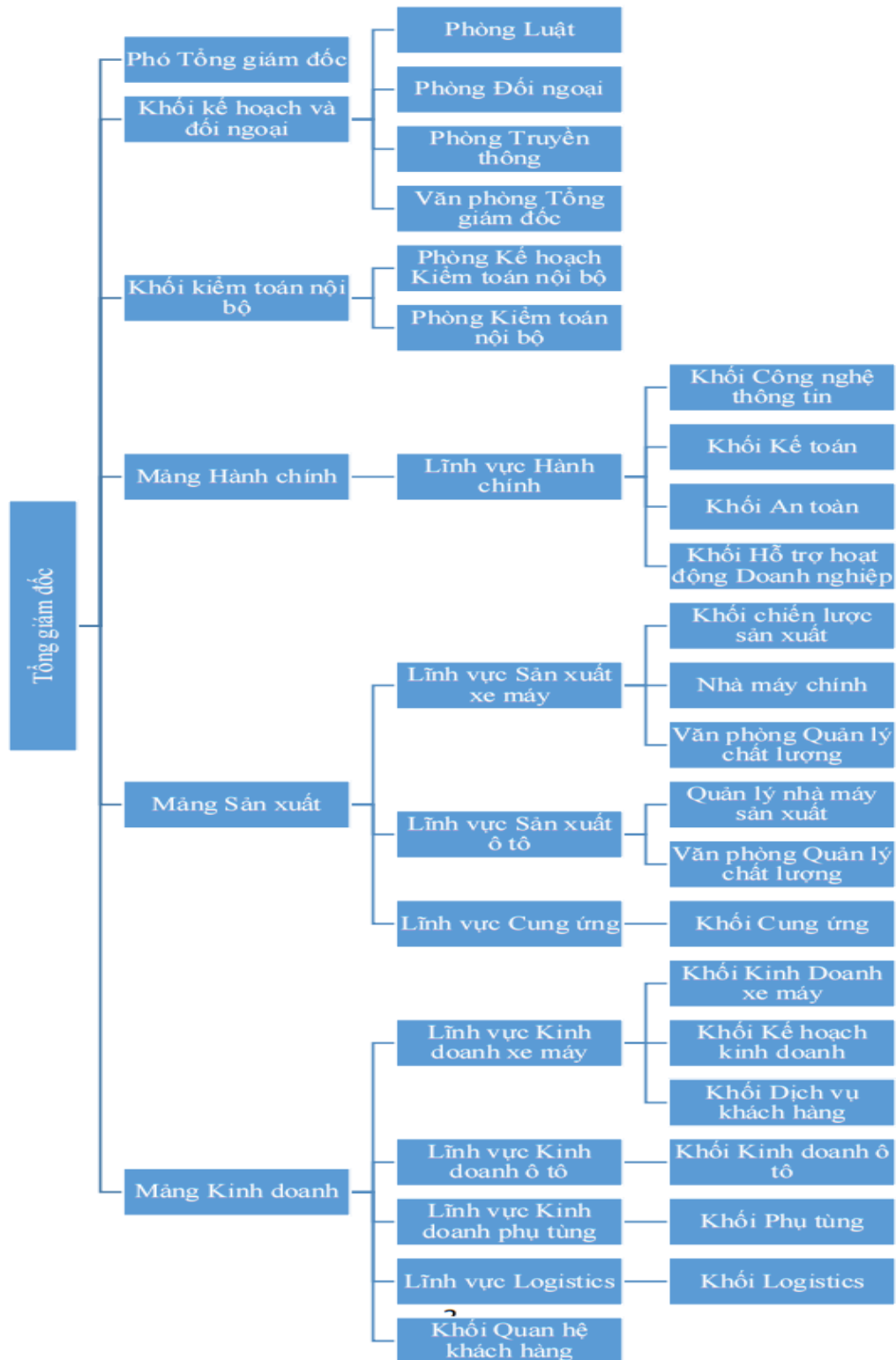
Các triết lý này không chỉ được chia sẻ bởi toàn thể các nhân viên mà còn tạo nên nền tảng cho tất cả các hoạt động của Công ty và thiết lập các tiêu chuẩn cho việc thực hiện và ra quyết định của tất cả các nhân viên trong Tập đoàn Honda.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

Ông Daiki Mihara - Tổng Giám đốc Công ty Honda Việt Nam, bắt đầu đảm nhiệm vị trí này từ tháng 4 năm 2021 với nhiều kinh nghiệm trong cả 2 mảng lĩnh vực xe máy và ô tô.

Cơ cấu công ty gồm Ban giám đốc (1 Tổng giám đốc và 3 phó giám đốc), các khối và mảng phân chia thành các phòng ban như sơ đồ:

- Mảng sản xuất: phụ trách việc lắp ráp và sản xuất các sản phẩm của công ty. Đồng thời phụ trách bảo hành và sửa chữa các sản phẩm.
- Mảng kinh doanh: phụ trách quản lý, là cầu nối giữa các đại lý, HEAD với HVN, phân phối các sản phẩm của công ty khắp cả nước.
- Mảng hành chính: phụ trách các công việc hành chính - tổng hợp, văn thư - lưu trữ, quản lý tài sản của công ty.
- Khối kiểm toán nội bộ: phụ trách phân tích, kiểm tra, giám sát quy trình hoạt động của các phòng ban.
- Khối kế hoạch và đối ngoại: phụ trách đưa ra các bản kế hoạch cho các hoạt động của công ty; làm việc với Chính phủ, truyền thông.



Nguồn: Khối hỗ trợ hoạt động Doanh nghiệp Công ty Honda Việt Nam

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Honda Việt Nam

2.1.4. Thực trạng về hoạt động kinh doanh của Công ty Honda Việt Nam giai đoạn 2020 - 2022

Trước diễn biến phức tạp của dịch bệnh COVID-19 trong giai đoạn 2020 - 2022, mặc dù gặp rất nhiều khó khăn trong việc bán hàng do những đợt dịch bùng phát khiến các Đại lý, các HEAD phải đóng cửa; thiếu linh kiện sản xuất nhưng HVN vẫn nỗ lực không ngừng hỗ trợ, mang lại những sản phẩm chất lượng, dịch vụ chuyên nghiệp trên cả lĩnh vực kinh doanh ô tô và xe máy. Dựa trên quan điểm và thực hành nhất quán triết lý “Sức mạnh của những Ước mơ” mà Honda Việt Nam đã theo đuổi trong hơn 25 năm qua, HVN luôn nỗ lực trong việc truyền tải và nhân rộng thông điệp đó tới mỗi người dân Việt Nam bởi chúng tôi tin rằng mọi thứ đều khởi nguồn từ Ước mơ, ai cũng có Ước mơ của riêng mình và sức mạnh để biến Ước mơ đó thành hiện thực.

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của HVN trong giai đoạn 2020 - 2022

Doanh số (xe) Năm	2020	2021	2022
Xe máy	2.142.564	1.992.365	1.852.425
Ô tô	24.418	21.698	27.189

Nguồn: Phòng kinh doanh của công ty HVN

*** Mảng xe máy:**

- Năm 2020: sản lượng bán hàng đạt 2.142.564 xe, giảm 16,7% so với cùng kì năm trước. Thị phần trong năm 2020 đạt 79%, giảm 0.1% so với năm trước. Sản lượng xuất khẩu xe nguyên chiếc (CBU) đạt 161.833 xe, tổng kim ngạch xuất khẩu đạt 351,5 triệu đô la Mỹ bao gồm cả xuất khẩu xe nguyên chiếc và phụ tùng, giảm 2% so với năm 2019.

Ra mắt 15 mẫu xe và phiên bản mới áp dụng những công nghệ hiện đại. Trong đó nổi bật nhất là sự xuất hiện của phiên bản hoàn toàn mới của 2 mẫu xe Sh Mode 125cc và VISION.

- Năm 2021: 1.992.365 xe, thị phần trong năm 2021 đạt 79,9%, tăng 1% so với cùng kì năm trước. Sản lượng xuất khẩu xe nguyên chiếc (CBU) đạt 213.492 xe, tăng 31,9% so với năm 2020.

Trong năm 2021, HVN đã giới thiệu 06 mẫu xe và phiên bản hoàn toàn mới lần đầu được ra mắt chính hãng tại thị trường Việt Nam, đồng bộ màu sắc và phiên bản của đa dạng sản phẩm và phân khúc: SH350i, LEAD, CBR150R, Winner X, Africa Twin, Gold Wing.

Tài trợ chính và đồng hành hỗ trợ cùng các Đội tuyển Bóng đá Quốc gia Việt Nam tiến sâu hơn trong các giải đấu quốc tế lớn Với khẩu hiệu “Cùng Ước mơ - Chung chiến thắng”.

Thực hiện chuỗi sự kiện tri ân khách hàng “Thay dầu miễn phí, Nhận quà hết ý” đến hơn 150.000 khách hàng trên hơn 40 tỉnh thành. Bên cạnh đó, HVN nỗ lực đồng hành trong các sản phẩm âm nhạc, nhằm cổ vũ động viên tinh thần người Việt trong giai đoạn khó khăn do Covid-19 gây ra.

HVN kết hợp cùng Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (Vietnam Post) tổ chức cho lực lượng bưu tá, nhân viên giao hàng đi phát thư báo, bưu phẩm trên địa bàn thành phố Hà Nội bằng xe điện Honda Benly E: bắt đầu từ ngày 01 tháng 01 năm 2022.

- Năm 2022: 1.852.425 xe, duy trì thị phần chiếm hơn 79%. Dòng xe ga: toàn ngành tự động hóa nói chung và sản xuất ô tô, xe máy nói riêng đang phải gánh chịu hệ quả nặng nề sau đại dịch COVID-19, các biến động kinh tế - chính trị, thiếu hụt nguồn cung chip bán dẫn toàn cầu và giá nguyên liệu đầu vào tăng. Đặc biệt, kể từ tháng 4, HVN phải đối mặt với sự sụt giảm sản lượng sản xuất bình quân của một số mẫu xe ga sản xuất trong nước. Tình trạng này được dự báo sẽ tiếp diễn khi hiện tại sản lượng giảm khoảng hơn một nửa so với kế hoạch ban đầu. Với dòng xe số và xe tay côn thì ít bị ảnh hưởng hơn nên vẫn duy trì được sản lượng bán hàng ra ngoài thị trường.

*** Mảng ô tô:**

- Năm 2020: doanh số bán ô tô đạt 24.418 xe, giảm 26,2% so với cùng kỳ năm ngoái.

Ra mắt Honda CR-V phiên bản mới, đột phá với Honda SENSING. Ra mắt Honda City thế hệ thứ 5 hoàn toàn mới với thông điệp “Mạnh mẽ trải lối thành công”. Giới thiệu Honda HR-V phiên bản 2020

- Năm 2021: 21.698 xe, giảm 11,1% so với năm trước.

Giới thiệu phiên bản đặc biệt Honda CR-V LSE (bản L Special Edition) vào tháng 4/2021. Phiên bản mới Honda Accord chính thức được giới thiệu tới khách hàng Việt từ tháng 12/2021.

Trước tình hình phức tạp của dịch bệnh Covid-19, HVN đã phối hợp với các nhà phân phối ô tô tổ chức lái thử, giao xe tại nhà, duy trì hotline trong thời gian giãn cách xã hội để hỗ trợ thông tin và tư vấn cho khách hàng. Đồng thời, tiếp tục triển khai Chiến dịch “Feel The Performance”.

- Năm 2022: 27.189, tăng 25% so với năm trước.

Tháng 2/2022, ra mắt Honda Civic thế hệ thứ 11 hoàn toàn mới cùng công nghệ Honda SENSING và ứng dụng Honda CONNECT - lần đầu tiên được giới thiệu tại Việt Nam. Tháng 6/2022, Honda HR-V thế hệ thứ hai chính thức được ra mắt tại thị trường Việt Nam

Giai đoạn 2020 - 2022 có lẽ là năm khó khăn nhất trong lịch sử nhiều hãng xe toàn cầu. Với vô số các thị trường lớn ban hành lệnh cách ly xã hội, doanh số nhiều hãng xe tại một số thời điểm trong năm là một con số 0 tròn trĩnh. Các nhà máy đóng cửa làm thâm hụt sản lượng, khó khăn tài chính khiến người tiêu dùng thất vọng (chưa kể nhu cầu di chuyển bằng ô tô). Tuy vậy, kết quả kinh doanh của HVN vẫn khá ấn tượng với những thành tựu mà HVN đã đạt được trong giai đoạn khó khăn này.

2.2. Thực trạng về các phương diện của thẻ điểm cân bằng của Công ty Honda Việt Nam

Thực tế tại Công ty Honda Việt Nam chưa có thẻ điểm cân bằng, vì vậy tác giả sẽ nghiên cứu thực trạng các vấn đề có liên quan đến các phương diện của thẻ điểm cân bằng để làm căn cứ xây dựng Thẻ điểm cân bằng ở Chương 3.

2.2.1. Thực trạng về mục tiêu chiến lược

* Mục tiêu:

- Sự sống còn của Công ty được đảm bảo bằng sự tồn tại của khách hàng, những người mua sản phẩm của Công ty. Vì vậy, mỗi người trong Công ty dù ở bất cứ vị trí nào cũng cần phải làm hết mình để thỏa mãn và thậm chí vượt trên sự mong đợi của từng khách hàng trên toàn thế giới. Công ty phải sản xuất và cung cấp những sản phẩm làm khách hàng hài lòng, thân thiện với môi trường, sử dụng công nghệ tiên tiến.

- Công ty đảm bảo phúc lợi và thu nhập bình quân của người lao động luôn ổn định để nhân viên an tâm làm việc và cống hiến.

- Với hơn 10.000 cán bộ công nhân viên, Honda Việt Nam không ngừng nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc tích cực, trong đó lấy triết lý Honda làm nền tảng và dựa vào “Sức mạnh của những Ước mơ”, mỗi cá nhân đều được thúc đẩy để phát triển vì mục tiêu chung. Honda Việt Nam luôn hướng tới hình ảnh một “Công ty học tập” - Công ty không chỉ là nơi làm việc mà còn là nơi mỗi nhân viên được tạo điều kiện để không ngừng học hỏi và phát triển bản thân.

- Triển khai mạnh mẽ và rộng khắp các hoạt động tuyên truyền về kiến thức an toàn giao thông (ATGT) và đào tạo kỹ năng lái xe an toàn (LXAT): tăng cường đào tạo trong trường học; thực hiện đào tạo cho Đoàn viên thanh niên và người dân địa phương; tăng cường hoạt động phối hợp với Chính phủ; trao tặng mũ bảo hiểm; tăng cường hoạt động tại Trung tâm Lái xe an toàn.

- Chú trọng, góp phần xây dựng một tương lai tươi sáng cho thế hệ trẻ Việt Nam qua các hoạt động hỗ trợ giáo dục như: tổ chức Sân chơi “Ý tưởng trẻ thơ” (Children’s Idea Contest - CIC); trao tặng Giải thưởng Honda dành cho Kỹ sư và nhà Khoa học trẻ (Honda Y-E-S Award); trao tặng học bổng cho học sinh nghèo vượt khó và tài trợ trang thiết bị thư viện

- Tích cực tham gia các hoạt động đóng góp xã hội khác như: tài trợ cho các đội tuyển bóng đá quốc gia Việt Nam; chung tay cùng Chính phủ đẩy lùi dịch COVID-19; tiếp tục triển khai Chương trình Bảo vệ môi trường của tập đoàn (2019 -2030) theo quan điểm “BA KHÔNG”; tiếp nối dự án trồng rừng Bắc Kạn với tổng giá trị tài trợ là 4,9 tỷ đồng trong 8 năm (từ 2013 đến 2020)

- Để trở thành Công ty được xã hội mong đợi, HVN luôn nghiêm túc tuân thủ pháp luật và thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với Ngân sách Nhà nước.

*** Chiến lược phát triển**

- HVN hiện đang vận hành 03 nhà máy Xe máy, 01 nhà máy Ô tô cùng 01 Trung tâm Đào tạo Lái xe an toàn hiện đại bậc nhất Việt Nam. Riêng đối với hoạt động sản xuất xe máy, bên cạnh những nhà máy sản xuất chính, HVN có 01 dây chuyền sản xuất bánh răng, 01 phân xưởng piston và 01 trung tâm phụ tùng. Cùng với việc đưa vào vận hành dây chuyền sản xuất bánh răng vào năm 2010 và trung tâm phụ tùng vào năm 2013, HVN đã tiếp tục khánh thành phân xưởng piston, hoạt động tại nhà máy HVN Vĩnh Phúc vào năm 2014 với công suất lớn nhất trong tập đoàn Honda. Việc củng cố năng lực nội tại này góp phần tăng cường sản xuất, đáp ứng nhu cầu trong nước, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa (đạt mức 98%) và tăng sản lượng xuất khẩu.

- Lĩnh vực kinh doanh xe máy: Duy trì thị phần trên thị trường (~79%). Tiếp tục cho ra mắt nhiều mẫu xe và phiên bản mới thuộc các phân khúc khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Điểm nhấn về sản phẩm của HVN vẫn thuộc về dòng xe phổ thông bao gồm: xe số, xe ga và xe côn

tay cỡ nhỏ. Việc liên tục cho ra mắt các mẫu xe được áp dụng các công nghệ hiện đại như kết nối bluetooth đi kèm với ứng dụng My Honda+, động cơ thông minh thế hệ mới eSP+, hệ thống kiểm soát lực xoắn (HSTC), hệ thống khóa thông minh Honda SMART Key và hệ thống chống bó cứng phanh ABS đã giúp hoàn thiện hơn các dải sản phẩm, đồng thời thỏa mãn được nhu cầu trải nghiệm ngày càng gia tăng của khách hàng. HVN sẽ tiếp tục phát triển hệ thống HEAD, WSS và Cửa hàng Honda phân khối lớn, đem lại cho khách hàng cơ hội chiêm ngưỡng và sở hữu các mẫu xe với chất lượng và dịch vụ tốt nhất. Bên cạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, HVN còn thực hiện các hoạt động khuyến mãi và hoạt động thương hiệu. Với mong muốn bày tỏ sự tri ân sâu sắc, mang đến cơ hội sở hữu những mẫu xe có chất lượng cao, đồng thời mang lại niềm vui mua sắm hấp dẫn cho khách hàng.

- Lĩnh vực kinh doanh ô tô: Nâng cao thị phần trong thị trường ô tô đầy cạnh tranh (~17%). Tiếp tục nỗ lực không ngừng nhằm tạo dấu ấn sâu sắc trong lòng khách hàng về các giá trị cốt lõi của thương hiệu Honda Ôtô: “Thiết kế thể thao - Vận hành mạnh mẽ - Công nghệ tiên tiến - Thân thiện với môi trường - An toàn vượt trội”. Tập trung quảng bá cho ưu thế đã tạo nên giá trị bền vững cho thương hiệu Honda Ôtô, khả năng vận hành vượt trội, tiếp tục triển khai Chiến dịch “Feel The Performance”, với điểm nhấn là chuỗi sự kiện lái thử đặc biệt do HVN phối hợp với hệ thống Nhà phân phối ô tô Honda tổ chức trên toàn quốc.

- Nhân sự nội bộ: tăng cường đào tạo, xây dựng đội ngũ các cán bộ trẻ nhiệt huyết, năng động và sáng tạo.

- Quản trị doanh nghiệp: luôn luôn nỗ lực nghiên cứu các phương pháp quản lý mới hiệu quả, nâng cao hiệu suất công việc, liên tục cải tiến quy trình làm việc, hệ thống để phát huy được hiệu quả sản xuất và tăng lợi nhuận cho công ty.

- Chính sách đối với nhân viên: nâng cao chế độ, khen thưởng kịp thời để khích lệ tinh thần người lao động, đảm bảo phúc lợi, đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

HVN tin tưởng với sự nỗ lực và chung tay của toàn công ty, HVN sẽ vượt qua khó khăn và tiếp tục phát triển theo những mục tiêu và chiến lược công ty đã đề ra. Công ty cũng cam kết sẽ nỗ lực hết mình để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cũng như những giá trị gia tăng thực chất nhất để làm hài lòng hơn nữa các khách hàng, phấn đấu trở thành một công ty được xã hội mong đợi.

2.2.2. Thực trạng về phương diện Tài chính

HVN là công ty con của công ty Honda Motor Nhật Bản nên năm tài chính N sẽ được tính từ thời điểm tháng 4/N-1 đến tháng 3/N.

Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh của HVN từ năm tài chính 2020 đến năm tài chính 2022 được thể hiện trong bảng 2.2 và bảng 2.3. Số liệu từ bảng 2.2 cho thấy tuy năm 2020 (Tháng 4/2019 – Tháng 3/2020) là thời điểm đại dịch Covid-19 bắt đầu nhưng doanh thu của HVN năm 2020 là khá cao (171.985.067 triệu đồng) do chưa bị ảnh hưởng nhiều, năm 2021 (Tháng 4/2020 – Tháng 3/2021) doanh thu lao dốc mạnh chỉ còn 151.706.599 triệu đồng và năm 2022 (Tháng 4/2021 – Tháng 3/2022) tăng lên 167.627.412 triệu đồng.

Doanh thu có sự biến động mạnh trong năm 2021 là do các tác động trực tiếp của đại dịch Covid-19. Cuối tháng 5/2021, dịch lây lan ra hơn 30 tỉnh, thành phố và bùng phát mạnh tại 2 tỉnh Bắc Ninh, Bắc Giang; tấn công vào các khu công nghiệp, nhà máy, xí nghiệp, nơi ở và sinh hoạt tập trung đông công nhân, cộng đồng dân cư nơi có công nhân lưu trú. Thời gian này, HVN cũng đã áp dụng chính sách làm việc tại nhà với toàn bộ nhân viên văn phòng và giảm 50% nhân viên làm việc dưới xưởng sản xuất. Điều này đã làm giảm đi đáng kể lượng sản xuất của nhà máy. TP.HCM xuất hiện rải rác

ca mắc mới từ cuối tháng 4/2021, đầu tháng 5/2021. Dịch bắt đầu bùng phát từ ngày 26/5/2021 với chùm ca bệnh nhóm truyền giáo Phục Hưng. Ngày 9/7/2021, TP quyết định áp dụng Chỉ thị số 16 quy mô toàn TP. Các HEADs/DLRs trong khu vực miền Nam buộc phải đóng cửa hàng theo Chỉ thị 16, điều này đã khiến doanh thu bán hàng sụt giảm mạnh.

Đầu năm 2022, Chính Phủ đã ban hành Nghị quyết 128, quy định tạm thời thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch Covid-19, điều này đã tạo điều kiện thuận lợi để nhà máy của HVN, HEADs/DLRs quay lại làm việc bình thường, tạo nên sự phục hồi về doanh thu của HVN trong năm 2022. Bên cạnh việc thích ứng an toàn toàn mới, Chính phủ còn ban hành các chính sách ưu đãi thúc đẩy tình hình bán hàng như:

- Tại Nghị định số 15/2022/NĐ-CP quy định về chính sách miễn, giảm thuế theo Nghị quyết số 43/2022/QH15 của Quốc hội thuế giá trị gia tăng (VAT) được giảm từ 10% xuống còn 8% đối với xe mô tô hai bánh, xe mô tô ba bánh có dung tích xi lanh từ 125cm³ trở xuống, các loại xe ô tô, rơ moóc hoặc sơ mi rơ moóc được kéo bởi ô tô, các loại xe tương tự. Với việc giảm thuế VAT, người tiêu dùng sẽ là người trực tiếp được hưởng lợi. Nhờ đó, số tiền phải bỏ ra để sở hữu chiếc ô tô, xe máy sẽ giảm đáng kể so với thời điểm trước.

- Điều 1 Nghị định 103/2021/NĐ-CP, mức thu lệ phí trước bạ lần đầu đối với ô tô, rơ moóc hoặc sơ mi rơ moóc được kéo bởi ô tô và các loại xe tương tự xe ô tô sản xuất, lắp ráp trong nước sẽ được giảm 50% kể từ ngày 01/12/2021 đến hết ngày 31/5/2022.

Giá vốn hàng bán cũng tăng giảm theo xu hướng của doanh thu do ảnh hưởng của dịch Covid-19 tác động đến việc kinh doanh. Vì thế, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN) của HVN trong vẫn tăng trưởng từ 12.815.035 triệu đồng năm 2020 lên 13.503.826 triệu đồng năm 2022. Đây là dấu hiệu cho thấy công ty HVN đã dần hồi phục lại sau khi bị ảnh hưởng từ dịch Covid-19.

Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*Đơn vị tính: triệu đồng*

STT	Chỉ tiêu	2022	2021	2020
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	167.627.412	151.706.599	171.985.067
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	167.627.412	151.706.599	171.985.067
4	Giá vốn hàng bán	133.246.856	120.251.124	136.515.112
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	34.380.556	31.455.475	35.469.955
6	Doanh thu hoạt động tài chính	6.579.821	5.300.975	4.994.913
7	Chi phí tài chính	903.811	742.849	616.075
	- Trong đó: Chi phí lãi vay	300.959	148.660	258.663
8	Chi phí bán hàng	12.124.672	10.264.628	13.732.272
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	11.052.112	10.330.614	10.097.726
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	16.879.782	15.418.359	16.018.794
11	Thu nhập khác	-	-	-
12	Chi phí khác	-	-	-
13	Lợi nhuận khác	-	-	-
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	16.879.782	15.418.359	16.018.794
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	3.375.956	3.083.672	3.203.759
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại	-	-	-
17	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	13.503.826	12.334.687	12.815.035

Nguồn: Phòng Kế toán - Công ty Honda Việt Nam

Một số chỉ tiêu tài chính nổi bật tổng hợp trong bảng 2.4 như sau:

Bảng 2.3: Bảng tổng hợp các chỉ tiêu tài chính

STT	Chỉ tiêu	2022	2021	2020
I	Chỉ tiêu đánh giá khả năng sinh lời			
1	Tỷ suất lợi nhuận gộp	20.51%	20.73%	20.62%
2	Lợi nhuận biên	10.07%	10.16%	9.31%
3	Tỷ số ROA	3.55%	3.57%	4.01%
4	Tỷ số ROE	7.28%	7.67%	9.03%
II	Chỉ tiêu phân tích hiệu suất tài sản			
1	Kỳ thu tiền bình quân (ngày)	99.92	110.65	94.44
2	Vòng quay khoản phải thu (lần)	3.65	3.30	3.87
3	Vòng quay tồn kho (vòng)	2.28	1.90	2.43
4	Vòng quay TSCĐ	1.08	1.08	1.26
5	Vòng quay TTS	0.44	0.44	0.54
III	Chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán nợ			
1	Tỷ số thanh toán hiện thời (lần)	1.74	1.68	1.54
2	Tỷ số thanh toán nhanh (lần)	1.10	0.99	0.93
3	Tỷ số thanh toán tiền mặt (lần)	0.61	0.48	0.46
IV	Chỉ tiêu đánh giá khả năng quản lý nợ			
1	Tổng nợ/ Vốn chủ sở hữu	1.05	1.15	1.25
2	Tổng nợ/ Tổng tài sản	0.51	0.53	0.56
3	Nợ dài hạn/ Vốn chủ sở hữu	0.48	0.52	0.53
4	Nợ dài hạn/ (Nợ dài hạn + VCSH)	0.32	0.34	0.35

Nguồn: Theo tính toán của tác giả dựa vào bảng 2.2

* Phân tích các chỉ tiêu đánh giá khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận gộp có xu hướng giảm nhẹ trong giai đoạn năm 2020 - 2022. Mặc dù tỷ suất có xu hướng giảm nhưng do tình hình tài chính của Công ty vẫn được đảm bảo và nằm ở top cao so với các Công ty cùng ngành.

Lợi nhuận biên của công ty HVN được cải thiện trong giai đoạn 2020 - 2022, tăng từ 9.31% (năm 2020) lên 10.07% (năm 2022). Điều này cho thấy việc kiểm soát chi phí trong hoạt động của công ty. Thực tế doanh thu của công ty đã giảm trong thời kì này nên lợi nhuận biên tăng chủ yếu là do tiết kiệm chi phí.

Khả năng sinh lời của tổng tài sản (ROA) có xu hướng giảm. Cho thấy hiệu quả quản lí và sử dụng tài sản của Công ty trong năm 2021 và 2022 là chưa tốt.

Khả năng sinh lời của VCSH (ROE) tuy có sự giảm nhẹ qua các năm nhưng Công ty vẫn cần có kế hoạch tăng mức tăng trưởng này trong tương lai. Công ty cần tối đa hóa được giá trị VCSH, tăng niềm tin của các cổ đông vào hoạt động của Công ty.

* Phân tích các chỉ tiêu phân tích hiệu suất tài sản

Kỳ thu tiền bình quân là số ngày bình quân mà 1 đồng hàng hóa bán ra được thu hồi. Phản ánh số ngày cần thiết để thu được các khoản phải thu. Ta thấy kỳ thu tiền bình quân của công ty tăng qua các năm, nhưng số ngày thu tiền bình quân vẫn đang ở mức trung bình. Năm 2020 bình quân là 94.44 ngày, đến năm 2021 tăng lên 110.65 ngày nhưng sang năm 2022 giảm xuống còn 99.92 ngày. Nguyên nhân số ngày bình quân thu tiền tăng là do công ty áp dụng chính sách kéo dài thời hạn thu tiền trong thời kỳ ảnh hưởng của dịch Covid-19.

Vòng quay KPT: ta thấy trong một năm, Các khoản phải thu phải quay được hơn 3 vòng thì đạt được mức doanh thu của năm đó. Điều này chứng tỏ tốc độ thu hồi các khoản phải thu của HVN khá cao và ổn định.

Vòng quay HTK có xu hướng giảm. Do đặc điểm của ngành nghề và hàng hóa cung cấp thì Công ty có vòng quay hàng tồn kho nhỏ vì các hàng hóa phần lớn là xe máy, ô tô, phụ tùng,...

Vòng quay TSCĐ có xu hướng giảm trong giai đoạn 2020 – 2022. Nguyên nhân là do Công ty đang triển khai nâng cấp các thiết bị sản xuất trong nhà máy nên đã tiêu hủy hoặc thanh lý những máy móc cần thay thế.

*** Phân tích các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán nợ**

Chỉ số KNTT hiện thời từ năm 2020 - 2022 có xu hướng tăng. Hệ số này phản ánh khả năng chuyển đổi tài sản thành tiền để trả cho các khoản nợ ngắn hạn, chứng tỏ KNTT đối với các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này của HVN cho thấy Công ty có khả năng thanh toán cao trong việc sẵn sàng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn.

Chỉ số KNTT nhanh luôn ở mức trung bình - cao và có xu hướng tăng trong giai đoạn 2020 - 2022. Chỉ tiêu này cho biết mối quan hệ giữa các loại tài sản dễ chuyển đổi thành tiền đối với các khoản nợ ngắn hạn. Điều này cho thấy năm 2022 thì TSNH của Công ty đa phần là tiền tương đương tiền và các khoản phải thu ngắn hạn. Vì KNTT nhanh lớn hơn 0,75 là điều an tâm đối với Công ty đang tăng dần KNTT khi nợ tới hạn.

Trong giai đoạn khó khăn, tiền và tương đương tiền của Công ty có giá trị thấp, tài sản của Công ty chủ yếu là các khoản có tính thanh khoản thấp. Điều này khiến chỉ tiêu KNTT ngay thấp và kéo dài trong khoảng thời gian 2 năm nên đồng nghĩa với việc doanh nghiệp không có đủ KNTT các khoản nợ ngắn hạn đến hạn trả, xuất hiện rủi ro về mặt tài chính gây ảnh hưởng tới uy tín của doanh nghiệp. Tuy nhiên điều này đã được Công ty cải thiện trong năm 2022.

Kết luận qua 3 chỉ tiêu ta thấy tính thanh khoản trong tài sản của các chỉ số tăng dần. KNTT hiện thời của Công ty trong 3 năm 2020 - 2022 đều lớn hơn 1 thể hiện KNTT ngắn hạn doanh nghiệp trong tình trạng tốt. Điều

này phản ánh việc Công ty có thể đáp ứng với nghĩa vụ trả các khoản nợ ngắn hạn bằng TSNH. KNTT nhanh có xu hướng tăng, đồng nghĩa với việc các khoản phải thu ngắn hạn và tiền tương đương tiền chiếm tỷ trọng cao trong tổng tài sản.

*** Phân tích các chỉ tiêu đánh giá khả năng quản lý nợ**

Tỷ số Tổng nợ/ Vốn chủ sở hữu cho biết cứ mỗi đồng vốn mà doanh nghiệp bỏ ra thì có bao nhiêu đồng nợ. Qua bảng trên ta thấy tỉ số nợ này giảm dần qua các năm, cụ thể tỷ số nợ năm 2020 là 1.25 lần; năm 2021 là 1.15 lần; năm 2022 là 1.05 lần. Ta thấy nợ vay được giảm dần qua các năm thay vào đó là tỷ trọng VCSH tăng dần. Năm 2021 - 2022 lãi suất trên thị trường cao, việc giảm tỷ số bằng cách tăng VCSH cũng là cách để doanh nghiệp giảm bớt chi phí tài chính vốn đã rất lớn, thay vào đó là sử dụng nguồn vốn tự có để có thể đem lại hiệu quả kinh tế tốt hơn cho Công ty.

2.2.3. Thực trạng về phương diện Khách hàng

Theo Kaplan & Norton thì khía cạnh khách hàng cần phải tập trung đến 3 yếu tố quan trọng: thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ (giá cả, chất lượng, đa dạng, tính năng...); mối quan hệ khách hàng và hình ảnh (thương hiệu). Với hơn 25 năm có mặt tại Việt Nam, HVN đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt. Người Việt Nam chắc đã quen thuộc với những sản phẩm “cộp mác” Honda, đi trên đường thì cứ 10 xe lại có 8 xe mang thương hiệu này. Đối với thương hiệu đến từ xứ sở hoa anh đào, một hãng rất hiểu tâm lý của các quốc gia mình đặt chân đế, đặc biệt tại Việt Nam hãng đã thu lại được thị phần vô cùng lớn.

HVN đã sử dụng chiến lược đa dạng hóa sản phẩm như là một chiến lược hữu hiệu nhằm làm mới mình, tăng doanh số bán, mở rộng thị phần, và nâng cao sức cạnh tranh. Với định hướng đa dạng hóa sản phẩm, HVN đã có

rất nhiều sản phẩm xe máy phù hợp với từng lứa tuổi, giới tính, tình hình kinh tế của mỗi gia đình....

Tùy thuộc vào nhu cầu của từng đối tượng sẽ lựa chọn loại xe phù hợp với mình. Mỗi loại xe có nhiều màu sắc, màu sắc thể hiện tính cách của người đi xe. Do vậy sản phẩm của Honda được mọi người ưa thích. Bằng định hướng đa dạng hóa như vậy khi một người có ý muốn mua xe, người đó nghĩ ngay đến hãng xe Honda. Vì khi mua sản phẩm của Honda Việt Nam sẽ rất dễ dàng lựa chọn loại xe phù hợp với mình.

Honda Việt Nam luôn đặt ra chất lượng là tiêu chí đầu tiên để phục vụ khách hàng. Chất lượng sản phẩm của Honda rất bền, tính an toàn cao, đặc biệt thích hợp với các điều kiện giao thông ở Việt Nam cùng với các dịch vụ sau bán hàng chu đáo, các sản phẩm của Honda Việt Nam đã chiếm trọn cảm tình của khách hàng Việt Nam. Đến nay, đã hàng triệu sản phẩm của Honda Việt Nam được khách hàng trên cả nước yêu chuộng sử dụng. Sản phẩm và dịch vụ hậu mãi của Honda Việt Nam luôn được người tiêu dùng bình chọn Hàng Việt Nam chất lượng cao trong 9 năm qua và được Bộ Kế hoạch Đầu tư và Báo Thời báo kinh tế trao tặng Giải thưởng Rồng Vàng trong 5 năm liên tiếp. Công ty cũng được trao tặng các bằng khen từ Bộ Công nghiệp, Bộ Kế hoạch & Đầu tư, Bộ Thương mại...

Các sản phẩm của Honda luôn được định giá phù hợp với đối tượng khách hàng mục tiêu mà thương hiệu này hướng tới, từ những sản phẩm bình dân đáp ứng nhu cầu đi lại thiết yếu đến những sản phẩm cao cấp có giá rất cao nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng, thể hiện đẳng cấp của người sử dụng.

Honda là một thương hiệu rất mạnh tay trong việc truyền thông quảng cáo, với các chiến dịch quảng cáo từ truyền hình đến quảng cáo Outdoor. Trên những đoạn đường giao thông chúng ta có thể bắt gặp những quảng cáo của Honda, những quảng cáo rầm rộ cho những dòng sản phẩm mới của mình,

hay chỉ là lời tuyên truyền về an toàn giao thông. Hơn thế nữa, quảng cáo truyền hình là thế mạnh của Honda với những TVC quảng cáo dày đặc và được hãng chăm chút đánh vào sức sống trẻ của Việt Nam. Honda hợp tác với đài truyền hình Việt Nam cho ra mắt serie chương trình “Tôi yêu Việt Nam” nhằm mục đích gia tăng độ hiểu biết an toàn giao thông tới Việt Nam. Chương trình được truyền thông mạnh mẽ trên truyền hình và cả trên Internet với độ phủ sóng lớn phạm vi toàn quốc.

Ngoài ra, Honda còn tổ chức một loạt sự kiện như: “Honda - trọn niềm tin”, “BeU+ with Honda”,... nhằm tri ân khách hàng đã gắn bó với Honda Việt Nam, qua đó không chỉ củng cố lòng trung thành của khách hàng cũ mà còn gây dựng được hình ảnh tốt đẹp trong mắt khách hàng mới. Thông thường trong các chiến dịch khuyến mãi khi mua xe máy của Honda như một chiếc xe Dream bạn được tặng một mũ bảo hiểm của Honda sản xuất, được hỗ trợ phí khi đăng ký giấy tờ về xe, và cũng có thể là được bảo dưỡng định kỳ tại các trung tâm của Honda mà không phải trả tiền.

Tuy vậy, có những khoảng thời gian khách hàng đau đầu vì việc “loạn giá” của các sản phẩm của công ty. Điều này không chỉ làm mất đi uy tín của của công ty mà còn cho thấy việc kiểm soát giá bán chưa chặt chẽ từ phía công ty đối với HEADs/DLRs khiến cho khách hàng hoang mang về giá cả và mất đi những khách hàng tiềm năng. Ngoài ra những sản phẩm phụ tùng, phụ kiện của công ty cũng có thể dễ dàng thay thế bằng các sản phẩm kém chất lượng. Điều này sẽ làm giảm đi độ bền của xe, chất lượng không đảm bảo

2.2.4. Thực trạng về phương diện Quy trình nội bộ

a. Quản lý sản xuất

Bộ phận sản xuất chịu trách nhiệm chính trong việc sản xuất, luôn đảm bảo cung ứng đủ sản phẩm, chất lượng tiêu chuẩn để tiêu thụ trên thị trường. Bộ phận sản xuất sẽ kết hợp với bộ phận kinh doanh xây dựng kế hoạch sản

xuất của từng tháng trong năm và dự kiến kế hoạch của năm tiếp theo. Sau đó bộ phận sẽ báo cáo kế hoạch sản xuất và xin phê duyệt số lượng sản xuất theo kế hoạch đã đề ra. Hằng tháng, ngoài việc thực hiện theo kế hoạch đã đề ra thì bộ phận cũng sẽ xem xét để điều chỉnh lại kế hoạch sản xuất theo đúng thực tế nhu cầu. Bộ phận sản xuất cũng có trách nhiệm chia sẻ thông tin về kế hoạch sản xuất với các bộ phận có liên quan.

Bảng 2.4: Kế hoạch sản xuất của HVN

		Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số lượng dự kiến sản xuất (chiếc)	Xe máy	2.941.765	2.645.744	2.397.141
	Ô tô	15.745	20.224	23.007
Số lượng thực tế sản xuất (chiếc)	Xe máy	2.834.156	2.458.232	2.232.411
	Ô tô	13.662	19.781	22.781
Số lượng thực tế giao đi (chiếc)	Xe máy	2.612.322	2.145.678	2.004.657
	Ô tô	12.448	17.884	19.884

Nguồn: Phòng quản lý sản xuất - Công ty HVN

b. Quy trình quản lý hàng tồn kho

Các phòng ban liên quan đến hoạt động mua, bán hàng hóa đều phải có trách nhiệm quản lý tình trạng tồn kho. Với mỗi hoạt động mua hàng, nhân viên đều cần xin phê duyệt từ các cấp quản lý, phụ thuộc vào giá trị của đơn hàng để xin phê duyệt. Điều này sẽ đảm bảo tính chính xác, mục đích chính đáng khi đặt hàng.

Bảng 2.5: Thẩm quyền phê duyệt đơn hàng

Giá trị đơn hàng	Thẩm quyền phê duyệt
< 30.000.000 VNĐ	Trưởng phòng
< 300.000.000 VNĐ	Trưởng khối
> 300.000.000 VNĐ	Giám đốc khối

Nguồn: Phòng kế toán - Công ty HVN

Hàng quý, các phòng ban sẽ báo cáo lại tình hình tồn kho thực tế, giải trình và đưa ra đối sách xử lý các hàng hóa có thời gian tồn kho quá thời gian quy định với các cấp quản lý.

c. Quản lý nhà cung cấp

Các nhà cung cấp hàng hóa cho HVN đều phải trải qua sự kiểm tra vô cùng nghiêm ngặt theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và những tiêu chuẩn của riêng Honda: chính sách chống hối lộ, quy tắc bảo mật,... Khi các phòng ban muốn nhập hàng hóa từ các nhà cung cấp mới thì đều phải chuẩn bị hồ sơ, sau đó phòng Cung Ứng sẽ tiến hành kiểm tra giấy tờ, đi đến nơi sản xuất của nhà cung cấp để kiểm tra thực tế. Nếu đạt được yêu cầu mà HVN đã đề ra thì phòng ban đề xuất và phòng Cung Ứng sẽ báo cáo và xin phê duyệt các cấp quản lý mở mã code nhà cung cấp trên hệ thống SAP và ký kết hợp đồng. Hàng năm, phòng Cung Ứng cũng sẽ tiến hành kiểm tra lại toàn bộ các nhà cung cấp và cùng các phòng ban liên quan đưa ra quyết định có tiếp tục hợp đồng hay không.

Ngoài những nhà cung cấp bên ngoài thì HVN còn nhập hàng hóa từ các công ty con của Honda Motor Nhật Bản như Honda Access, Asian Honda Motor, Honda Motor,...

d. Quản trị khách hàng

Hiện tại, HVN đang quản lý khách hàng qua ứng dụng My Honda+, SCA và phòng dịch vụ khách hàng. Khi khách hàng mua xe, các nhân viên tư vấn sẽ hướng dẫn khách hàng nhập thông tin lên ứng dụng. Qua đó, khách hàng sẽ nắm được thông tin của xe, thời gian bảo hành,... Phòng dịch vụ khách hàng sẽ là nơi tiếp nhận những khiếu nại của khách hàng, là cầu nối giúp khách hàng giải quyết các khúc mắc, những vấn đề chưa hài lòng tại HEADs/DLRs.

e. Quản trị đổi mới

Mang trong mình tinh thần làm việc của người Nhật nên công ty HVN luôn luôn có các hoạt động đổi mới trong từng việc nhỏ nhất để tối ưu hóa năng suất làm việc và tiết kiệm chi phí. Hoạt động Kaizen (có nghĩa là cải tiến liên tục) do Ủy ban Kaizen của công ty triển khai. Cuộc thi Kaizen được tổ chức hàng năm giữa các phòng ban trong công ty. Hàng tháng các nhân viên phụ trách Kaizen của phòng ban sẽ thu thập các ý tưởng của các nhân viên và được đánh giá xếp loại bởi các cấp quản lý, từ đó lựa chọn ra những ý tưởng tốt để đem đi tranh tài. Với những ý tưởng tốt mang tính đột phá, có tính ứng dụng cao ngoài việc được nhận giải thưởng do ban tổ chức trao thì còn được hiện thực hóa những ý tưởng đó, áp dụng trực tiếp vào thực tế công việc.

f. Quản trị các hoạt động xã hội

Trên chặng đường hình thành và hoạt động của Honda tại Việt Nam, với niềm tin vào “Sức mạnh của những Ước mơ”, HVN luôn nỗ lực là một “công dân” của Việt Nam mong muốn đóng góp phần nào vào việc “Xây dựng một xã hội mà mọi người có thể theo đuổi Ước mơ của mình” và “Xây dựng cuộc sống tốt đẹp hơn”.

Chính vì lẽ đó, HVN đã triển khai nhiều hoạt động đóng góp xã hội thiết thực và lâu dài, tập trung vào 6 lĩnh vực: Bảo vệ môi trường, An toàn giao thông, Hỗ trợ Giáo dục, Hỗ trợ cộng đồng, Tài trợ bóng đá và Đua xe thể thao.

Với khẩu hiệu “Cùng Honda gìn giữ màu xanh Việt Nam”, từ năm 2008, HVN triển khai thành công các dự án trồng rừng tại hai tỉnh là Hòa Bình (2008 - 2013) và Bắc Kạn (2013 - 2020).

Trước đó, vào năm 2000, HVN đã thiết lập mục tiêu giảm phát thải CO₂ bằng việc xây dựng hệ thống giám sát năng lượng PMS (từ năm 2018) và Đại hội Nhà máy xanh (được tổ chức thường niên từ năm 2008). Đến năm 2018, HVN đã mở rộng định hướng quản lý môi trường “Ba Không” bao gồm

Không phát thải CO₂; Không bị rủi ro, phụ thuộc về năng lượng, Không bị rủi ro về cạn kiệt tài nguyên và ô nhiễm do thải bỏ.

HVN là công ty đầu tiên trong số các nhà sản xuất xe máy xây dựng Trung tâm Lái xe an toàn, và chính thức đi vào hoạt động tháng 10/1999. Tháng 3/2020, Trung tâm được Tổng cục Đường bộ - Bộ Giao thông vận tải cấp Giấy chứng nhận Trung tâm sát hạch lái xe loại 2 theo Quy chuẩn Quốc gia để tổ chức sát hạch lái xe các hạng A1, A2, B1.1, B1 và B2.

Đặc biệt, trong 03 năm học 2018 - 2020, HVN đã phối hợp cùng Ủy ban ATGT Quốc gia và Bộ Giáo dục và Đào tạo triển khai Chương trình “Giữ trọn Ước mơ” trao tặng mũ bảo hiểm cho học sinh bước vào lớp Một trên cả nước.

HVN đã luôn cho thấy sự có mặt kịp thời và tích cực của mình trong đời sống người dân Việt Nam thông qua các hoạt động hỗ trợ cho cộng đồng như trao tặng xe lăn cho trẻ em khuyết tật, ủng hộ quỹ từ thiện dành cho hoạt động lọc máu, ghép tạng của Viện Nhi Trung ương, trao tặng bộ dụng cụ và máy phẫu thuật tim dành cho trẻ em, tặng xe cho các chiến sỹ cảnh sát giao thông phục vụ công tác hàng ngày, ủng hộ nạn nhân chịu thiệt hại do thiên tai bão lũ, hỗ trợ nhân dân và Chính phủ Việt Nam phòng chống dịch COVID-19.

Từ tháng 4/2019, HVN đã trở thành Nhà tài trợ chính cho các Đội tuyển Bóng đá Quốc gia Việt Nam, với mong muốn chia sẻ giấc mơ cùng người dân Việt Nam và chung tay đóng góp vì sự phát triển của nền bóng đá nước nhà ngày một lớn mạnh, xứng tầm Quốc tế, và sẵn sàng đương đầu với những thử thách mới. HVN sẽ tiếp tục đồng hành cùng đội tuyển Quốc gia Việt Nam trong 03 năm tiếp theo để cùng chung tay mang nền bóng đá nước nhà tiến lên những đỉnh cao mới.

2.2.5. Thực trạng về phương diện Đào tạo và phát triển

a. Yếu tố con người

Con người luôn được công ty chú trọng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc cũng như đời sống của nhân viên. Mỗi nhân viên mới sẽ có 2 tháng thử việc để làm quen với các quy trình của công việc, của phòng ban và của Công ty. Các nhân viên mỗi năm sẽ được tham gia các khóa đào tạo về an toàn sản xuất, về sản phẩm mới, về các kỹ năng mềm như hoạch định kế hoạch, lái xe an toàn,... Là một công ty FDI nên việc giao tiếp Tiếng Anh là điều bắt buộc trong công việc, chính vì vậy mà mỗi năm công ty đều tổ chức 2 kỳ thi TOIEC để khảo sát trình độ của nhân viên.

Bên cạnh việc đào tạo và phát triển năng lực làm việc thì công ty cũng quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên bằng việc tổ chức các hoạt động team building, ngày hội gia đình, xây dựng quỹ vui chơi giải trí,...

Công ty cũng có hệ thống đánh giá KPIs cho mỗi nhân viên, với mỗi vị trí công việc đều có những tiêu chí đánh giá riêng. Mỗi năm sẽ có 2 lần (đầu năm và cuối năm) nhân viên tự đăng nhập vào hệ thống để cập nhật đánh giá của bản thân, sau khi hoàn thành form đánh giá sẽ tự động gửi đến các cấp quản lý để đánh giá và phê duyệt.

Tuy vậy, chỉ số được đánh giá chính đối với yếu tố con người mà công ty đưa ra là tiền lương bình quân trên đầu người của nhân viên. Nhưng con số trung bình này có sự chênh lệch giữa từng vị trí công việc và từng cấp bậc trong công ty. Vào tháng 6 hàng năm sẽ có 1 đợt điều chỉnh lương, tuy nhiên mức tăng chủ yếu từ 1.000.000 VNĐ → 3.000.000 VNĐ tùy thuộc vào đánh giá của cấp quản lý.

b. Yếu tố công nghệ

Công ty chưa có tiêu chí đánh giá nào về hoạt động công nghệ. Tuy nhiên là một công ty sản xuất nên HVN vẫn luôn nỗ lực nghiên cứu, phát triển các máy móc thiết bị tiên tiến để gia tăng sản lượng sản xuất.

c. Yếu tố văn hóa

Tuy chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể nhưng trong Triết lý Honda và bộ quy tắc ứng xử đã nêu ra những điều để xây dựng văn hóa làm việc. Các đồng nghiệp trong công ty cần tạo ra một môi trường làm việc nơi mà các đồng nghiệp có thể tin tưởng lẫn nhau mọi lúc, cam kết sẽ nỗ lực hết sức để giao tiếp tại nơi làm việc nhằm tạo ra một môi trường làm việc hài hòa. Luôn tôn trọng quyền con người thông qua việc nỗ lực nhằm khẳng định vị thế là một công ty cam kết thực thi sự công bằng và trung thực cũng như tôn trọng quyền con người, cam kết sẽ tôn trọng các bạn đồng nghiệp, tương tác với đồng nghiệp một cách trung thực và đúng mực, đồng thời không bao giờ tham gia vào bất kỳ hình thức lăng mạ, bắt công hay phân biệt đối xử nào tại nơi làm việc. Tạo ra nơi làm việc an toàn và lành mạnh để duy trì môi trường làm việc an toàn và hiệu quả, cam kết sẽ tuân thủ các luật lệ, quy định cũng như nội quy công ty liên quan đến an toàn và sức khỏe

Nhờ những điều trên đã tạo ra những nét đặc trưng riêng của Công ty HVN. Minh chứng cho điều này là với khoảng 30% nhân viên của công ty đã có thâm niên làm việc hơn 10 năm.

2.3. Các cơ sở xây dựng Thẻ điểm cân bằng cho Công ty Honda Việt Nam

2.3.1. Chiến lược của Công ty Honda Việt Nam

HVN đã có những định hướng rõ ràng trong từng thời kỳ nhằm tiếp tục duy trì vị trí là Công ty dẫn đầu ngay cả sau khi xã hội đã chuyển sang thời kỳ "Ôtô hóa", luôn mang lại "cuộc sống tự do, an toàn và thoải mái", nhân rộng niềm vui của tất cả mọi người. Dẫn đầu sự phát triển lành mạnh của "xã hội di chuyển" và theo đuổi sứ mệnh nâng cao chất lượng cuộc sống.

Bên cạnh đó Honda nỗ lực đạt được sản lượng bán hàng cao hơn so với năm tài chính trước ở lĩnh vực xe máy và ô tô:

- Mảng kinh doanh xe máy - Honda Việt Nam: dẫn dắt ngành công nghiệp xe máy để thúc đẩy phục hồi thị trường sau đại dịch COVID-19; Duy trì hệ thống HEAD, HSF, WSS và Cửa hàng xe Phân khối lớn Honda; Khả năng gia tăng xuất khẩu xe nguyên chiếc,...
- Mảng kinh doanh ô tô - Honda Việt Nam: tăng trưởng sản lượng bán hàng với các hoạt động đa dạng, bao gồm: Giới thiệu sản phẩm mới với các tính năng tiên tiến, mở rộng hệ thống Nhà phân phối áp dụng tiêu chuẩn Đại lý mới, tổ chức các sự kiện lái thử, tăng cường chất lượng dịch vụ, đi cùng các giá trị: Bền bỉ - Chất lượng - Tin cậy; cung cấp các sản phẩm với các giá trị cốt lõi Thiết kế thể thao - Vận hành mạnh mẽ - Công nghệ tiên tiến - Thân thiện với môi trường - An toàn vượt trội.

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

Các cấp lãnh đạo được hiểu là các thành viên trong ban TGD, HĐQT công ty. Cấp quản lý có một vị trí quan trọng trong việc định hình chiến lược, xây dựng bộ máy của tổ chức và có tác động lớn đến việc thực hiện các chiến lược của công ty. Sự tham gia của họ là một trong những yếu tố quan trọng nhất cho công việc thay đổi nói chung, và việc chấp nhận các công cụ quản lý nói riêng.

Sự ủng hộ của lãnh đạo là quan trọng, nhưng sự ủng hộ của các cấp quản lý mới là quyết định. Bởi họ là những người sẽ trực tiếp triển khai cũng như cung cấp những thông tin cần thiết, chính xác cho cấp lãnh đạo ra quyết định. Điều này được thể hiện rõ ràng khi tác giả thực hiện phỏng vấn các trưởng phòng tại các phòng ban. Tất cả các lãnh đạo tham gia phỏng vấn đều thể hiện mong muốn có thể xây dựng và áp dụng thể điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.

Đồng thời, các cấp lãnh đạo cấp cao của công ty đều là do người Nhật đảm nhiệm, điều này đã giúp công ty HVN luôn mang tinh thần làm việc của

người Nhật: luôn cải tiến để hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu suất làm việc. Đồng thời cũng cho thấy tinh thần sẵn sàng đổi mới để đưa công ty ngày càng phát triển theo đúng những chiến lược đã đề ra. Điều này được thể hiện rõ trong buổi phỏng vấn sâu giữa tác giả và bà Ngô Thị Thu Huyền – Trưởng khối bán hàng ô tô của Honda Việt Nam. Bà Ngô Thị Thu Huyền chia sẻ: “Với gần 20 năm công tác tại doanh nghiệp, tôi đã tiếp thu được tinh thần Kaizen từ các vị lãnh đạo cấp cao của công ty. Tôi luôn khuyến khích các nhân viên phải tìm hiểu, cải tiến để nâng cao hiệu suất làm việc. Việc này vừa giúp nhân viên hoàn thành công việc nhanh chóng, góp phần hoàn thiện KPIs của mỗi cá nhân và đóng góp cho các mục tiêu chung của Công ty. Về việc xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam, tôi hoàn toàn ủng hộ ý tưởng này. Tuy nhiên tác giả cần chuẩn bị tài liệu và số liệu cụ thể để chứng minh được tính hiệu quả của thẻ điểm để dễ thuyết phục lãnh đạo cấp cao hơn.”

2.3.3. Văn hóa doanh nghiệp

Khởi nguồn của Honda là công ty Nhật Bản, tuy vậy với các trụ sở nước ngoài của Honda đều xây dựng những văn hóa làm việc phù hợp để tạo cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, hài hòa. Văn hóa doanh nghiệp của Honda là nền văn hóa đa sắc tộc đa quốc gia và HVN cũng được xây dựng lên một nền văn hóa riêng.

Điểm cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp của Honda chính là tôn trọng mỗi cá nhân mỗi con người. Họ hiểu được rằng, bản thân mỗi người sinh ra đã là một cá thể không giống nhau, khả năng, trí tưởng tượng, sáng tạo cũng là những yếu tố không thể thay đổi hoặc rập khuôn. Bên cạnh đó, Honda có văn hóa ba niềm vui đó là: niềm vui mua hàng, niềm vui bán hàng và niềm vui sáng tạo.

HVN tôn trọng văn hóa Việt Nam và phổ biến nó trong văn hóa doanh nghiệp tại trụ sở Việt Nam bằng cách tuyển nhân viên Việt Nam. Việc tuyển dụng nhân viên của nước mà Honda đặt trụ sở sẽ giúp cho họ có thể phát triển những chiến lược kinh doanh, đồng thời hiểu thêm về văn hóa của nước bạn để từ đó đưa ra những giải pháp truyền thông phù hợp.

Văn hóa doanh nghiệp của Honda không đơn thuần chỉ thể hiện ở phía trong tổ chức mà còn được phát huy trong quá trình vận hành của họ như đề cao vấn đề bảo vệ môi trường (trong sản xuất, trong môi trường làm việc của nhân viên và môi trường bên ngoài khu sản xuất), đóng góp cho các hoạt động xã hội,...

2.3.4. Công nghệ thông tin

Xuyên suốt trong hoạt động của HVN chính là công nghệ tiên tiến, thân thiện với con người và môi trường. Tại các nhà máy sản xuất của HVN, máy móc được đồng bộ hiện đại hóa và thường xuyên nâng cấp, nhằm đảm bảo nhà máy luôn sử dụng những dây chuyền sản xuất tiên tiến nhất. Tạo ra các sản phẩm thân thiện với môi trường, giảm phát thải.

Theo đánh giá của các chuyên gia trong lĩnh vực công nghiệp phụ trợ, chuỗi sản xuất xe máy của Honda được đánh giá là khá thành công. Rất nhiều doanh nghiệp phụ trợ Việt Nam đến nay đang nằm trong chuỗi sản xuất linh phụ kiện xe máy của công ty.

Tham gia vào lĩnh vực sản xuất và lắp ráp ô tô muộn hơn một số thương hiệu toàn cầu khác, từ năm 2006, nhưng với việc liên tục giới thiệu những sản phẩm mới áp dụng công nghệ hiện đại, tiên tiến, đồng thời cung cấp dịch vụ chính hãng với chất lượng tốt nhất đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, thương hiệu ô tô Honda đã tạo được dấu ấn đối với khách hàng Việt Nam về thiết kế, vận hành, công nghệ, môi trường và độ an toàn.

Trong 26 năm tại Việt Nam, Honda đã liên tục nghiên cứu cải tiến nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm, đột phá công nghệ bên cạnh nâng cao chất lượng dịch vụ. Trong quá trình phát triển, Honda chú trọng việc cải tiến sản phẩm phù hợp nhất với địa hình, văn hóa đi lại của người Việt. Hãng cũng có nhiều hoạt động hợp tác với các đơn vị, công ty tại Việt Nam để nâng cao trải nghiệm của khách hàng tại đây. Dự án phát triển apps My Honda+, Honda hợp tác cùng FPT Software.

Việc ra mắt ứng dụng là bước đệm để Honda Việt Nam tiến đến việc đưa công nghệ Big Data vào hoạt động của hãng, với mục đích quản lý thông tin, nâng cấp dịch vụ và chăm sóc khách hàng tốt hơn. Với sự bùng nổ công nghệ trong thời đại công nghệ số, sản phẩm được kỳ vọng sẽ tạo nên một bước đột phá trong quá trình sử dụng và bảo dưỡng các phương tiện ô tô và xe máy tại thị trường Việt Nam và đặc biệt là một kênh thông tin liên lạc gần gũi và kịp thời giữa Honda và khách hàng Việt.

2.3.5. Năng lực của nhân viên

Honda luôn đòi hỏi nhân viên của mình cần có những cải tiến liên tục trong phương pháp làm việc và không ngừng đổi mới nhằm nâng cao năng lực bản thân và năng suất lao động. Chính vì vậy HVN cũng đã có những yêu cầu đầu vào dành cho các ứng viên ứng tuyển. Các ứng viên phải trải qua 3 vòng phỏng vấn gồm có: test IQ & EQ; phỏng vấn với HR và phó phòng ban ứng tuyển (phỏng vấn bằng Tiếng Anh; phỏng vấn với phó phòng, trưởng khối và giám đốc khối (phỏng vấn bằng Tiếng Anh).

Các nhân viên đều được tham gia đào tạo các khóa học để củng cố thêm kiến thức và kỹ năng mềm; định kì hàng năm đều thi TOEIC để đánh giá lại năng lực tiếng Anh,...

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả đã giới thiệu về Công ty Honda Việt Nam và đi sâu phân tích thực trạng các viễn cảnh BSC hiện tại. Từ đó ta có thể thấy được HVN đã có những nền tảng cơ bản của thẻ điểm cân bằng, tuy nhiên lại chưa có sợi dây liên kết với nhau. Vì vậy tác giả dựa vào những ưu điểm và hạn chế trong hệ thống của Honda Việt Nam để lấy đó làm cơ sở xây dựng được một hệ thống đo lường hiệu quả, hoàn chỉnh để phục vụ cho việc thực thi chiến lược của công ty.

Ở chương 3 tác giả sẽ trình bày chi tiết các bước mà tác giả sẽ tiến hành xây dựng hệ thống Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ CÁC KHUYẾN NGHỊ ĐỂ ÁP DỤNG HIỆU QUẢ THẺ CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI CÔNG TY HONDA VIỆT NAM

3.1. Đề xuất Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

Sau khi nghiên cứu về các khía cạnh của thẻ điểm cân bằng để xây dựng và áp dụng tại Công ty Honda Việt Nam, tác giả nhận thấy rằng Công ty đã có những bước sơ khai, nền tảng khá rõ ràng của hình ảnh thẻ điểm cân bằng. Tuy nhiên khi khảo sát các cấp quản lý và nhân viên tại các phòng ban về thẻ điểm cân bằng thì họ đều không biết đó là gì. Chính vì vậy, tác giả sẽ dựa vào những nền tảng sẵn có để xây dựng thẻ điểm cân bằng áp dụng cho Công ty Honda Việt Nam.

3.1.1. Xây dựng bản đồ chiến lược cho Công ty Honda Việt Nam

3.1.1.1. Viễn cảnh, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của Công ty Honda Việt Nam

a. Viễn cảnh

Do tầm nhìn của Honda Motor đồng nhất với triết lý Honda nên HVN quyết định dựa vào đó và kết hợp với định hướng của HVN để xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của Công ty trong tương lai.

Tầm nhìn của HVN: Mang lại "cuộc sống tự do, an toàn và thoải mái", nhân rộng niềm vui của tất cả mọi người. Dẫn đầu sự phát triển lành mạnh của "xã hội di chuyển" và theo đuổi sứ mệnh nâng cao chất lượng cuộc sống.

HVN tiếp tục duy trì vị trí là Công ty dẫn đầu ngay cả sau khi xã hội đã chuyển sang thời kỳ "Ôtô hóa". Và với tư cách là Công ty dẫn đầu, HVN chung tay cùng Chính phủ tích cực giải quyết các vấn đề và thách thức liên quan đến "Sự di chuyển".

b. Sứ mệnh

Sứ mệnh: Duy trì quan điểm toàn cầu, HVN nỗ lực hết mình cung cấp các sản phẩm có chất lượng tốt nhất, với giá cả hợp lý nhằm thỏa mãn khách hàng trên toàn thế giới.

Để đạt được sứ mệnh đã đề ra, HVN luôn duy trì vị trí dẫn đầu bằng cách làm hài lòng khách hàng về những mong đợi sau:

+ Cung cấp những sản phẩm đa dạng, mẫu mã thời thượng phù hợp với nhiều đối tượng

+ Chất lượng sản phẩm tốt nhất

+ Giá cả hợp lý nhất

+ Sản xuất an toàn và thân thiện với môi trường.

+ Đội ngũ chăm sóc khách hàng nhiều kinh nghiệm

+ Tiềm lực tài chính mạnh

+ Vện toàn bộ máy quản lý

c. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi: “Nền tảng giá trị cốt lõi của HVN gồm 2 niềm tin cơ bản: tôn trọng con người và Ba niềm vui (niềm vui mua hàng, niềm vui bán hàng và niềm vui sáng tạo)

- Tôn trọng con người: mỗi con người sinh ra là một cá thể tự do, độc đáo, với khả năng tư duy, lập luận và sáng tạo và khả năng mơ ước. “Tôn trọng con người” đòi hỏi Honda khuyến khích và phát triển những đặc tính này trong công ty bằng việc tôn trọng những khác biệt cá nhân và tin tưởng lẫn nhau như những người cộng sự bình đẳng.

- Lòng tin: mối quan hệ giữa các thành viên Honda dựa trên sự tin cậy lẫn nhau. Lòng tin đó được tạo lập bởi sự nhận thức tôn trọng cá nhân, giúp đỡ những người gặp khó khăn, nhận sự giúp đỡ lúc khó khăn, chia sẻ kiến thức, đóng góp chân thành để hoàn thành trách nhiệm.

- Ba niềm vui:

+ Niềm vui mua hàng: Đạt được thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong đợi của mỗi khách hàng.

+ Niềm vui bán hàng: Đạt được khi những người tham gia vào việc bán và cung ứng dịch vụ cho các sản phẩm Honda phát triển mối quan hệ với khách hàng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

+ Niềm vui sáng tạo: Đạt được khi chất lượng sản phẩm vượt quá sự mong đợi và chúng ta có được niềm tự hào khi công việc tiến hành thuận lợi. Đạt được khi các thành viên Honda và các nhà cung cấp tham gia vào việc phát triển, thiết kế và sản xuất các sản phẩm Honda nhận thấy niềm vui của khách hàng cũng như các đại lý của Honda có được do những nỗ lực của mình.

Bên cạnh những giá trị cốt lõi dựa trên nền tảng Tôn chỉ của HVN thì chính sách quản lý cũng là một phần tạo nên những giá trị cốt lõi của Công ty:

- Luôn vươn tới bằng tham vọng và sự tươi trẻ.
- Tôn trọng lý thuyết vững chắc, phát triển những ý tưởng mới, và sử dụng thời gian hiệu quả nhất.
- Hứng thú trong công việc và khuyến khích giao tiếp cởi mở.
- Không ngừng phấn đấu cho một qui trình làm việc hài hòa.
- Luôn quan tâm đến giá trị của nghiên cứu và nỗ lực.

d. Chiến lược của HVN

Với mong muốn dẫn đầu xã hội di chuyển lành mạnh tại Việt Nam, Công ty Honda Việt Nam luôn nỗ lực tiên phong và định hướng xã hội di chuyển bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng vượt lên trên sự mong đợi của khách hàng. Đồng thời, dẫn đầu trong nỗ lực giảm phát thải và hiện thực hóa xã hội di chuyển an toàn.

Lan tỏa tinh thần “Sức mạnh của những ước mơ”, tin tưởng vào Ước mơ – Ước mơ mang lại niềm vui và nụ cười cho mọi người. Luôn sẵn sàng đón nhận thử thách và tạo ra giá trị mới niềm đam mê và sự dũng cảm để biến Ước mơ thành hiện thực.

3.1.1.2. Khái quát mục tiêu hoạt động của Công ty Honda Việt Nam theo bốn phương diện của Thẻ điểm cân bằng

Nguồn thông tin tác giả tiếp cận phục vụ cho quá trình nghiên cứu bao gồm: Các báo cáo tài chính năm 2020, 2021, 2022; Báo cáo hoạt động kinh doanh của Phòng kinh doanh năm 2020, 2021, 2022; các tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi, các kế hoạch chiến lược 2020 - 2030 và quá trình phát triển của công ty từ khi thành lập,...

Sau khi nghiên cứu các dữ liệu thu thập được, tác giả thấy rằng Ban giám đốc, cấp quản lý của HVN gần đây đã quan tâm nhiều hơn đến các chỉ tiêu phi tài chính bên cạnh các chỉ tiêu tài chính. Các chỉ tiêu phi tài chính bao gồm: khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển.

Các mục tiêu cho từng khía cạnh cụ thể như sau:

- Mục tiêu cho khía cạnh tài chính: Doanh thu tăng 15% mỗi năm, lợi nhuận sau thuế chiếm 15% doanh thu, tiết kiệm chi phí từ việc hạn chế lãng phí vật tư, cải thiện cơ cấu vốn, tăng hiệu quả sử dụng tài sản.

- Mục tiêu cho khía cạnh khách hàng: Thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng bằng việc phát triển mẫu mã, đa dạng các dòng sản phẩm, dịch vụ tạo giá trị gia tăng cho khách hàng. Tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm, mở rộng thêm mạng lưới nhà phân phối để phát triển thêm khách hàng mới.

- Mục tiêu cho khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ:

- + Quy trình quản lý hoạt động: tăng cường sản xuất trong nước, tìm kiếm nhà vận tải với chi phí hợp lý; bên cạnh nhập nguồn nguyên liệu từ công ty mẹ thì HVN cần chủ động tìm kiếm thêm các nhà cung cấp trong nước; trang bị các máy móc sản xuất công nghệ cao để tăng năng suất.

- + Quy trình quản lý khách hàng: nghiên cứu và khảo sát các tệp khách hàng đa dạng để hiểu rõ hơn về nhu cầu người tiêu dùng, đồng thời tăng giá trị nhận diện sản phẩm của Công ty.

- + Quy trình đổi mới: cải thiện chất lượng các hệ thống Công ty đang sử dụng để làm việc và quản lý HEADS/DLRs. Cải thiện chất lượng hạ tầng, môi trường làm việc cho nhân viên.

+ Quy trình xã hội: nâng cao chất lượng phòng cháy chữa cháy; đảm bảo an toàn tại nơi sản xuất và làm việc; duy trì việc bảo vệ môi trường trong quá trình sản xuất; tiếp tục đóng góp cho các hoạt động xã hội, nâng cao ý thức tham gia giao thông của người dân tại Việt Nam.

- Mục tiêu cho khía cạnh học hỏi và phát triển: Đào tạo nguồn nhân lực mỗi tháng một lần, mỗi năm đều tiến hành đánh giá nhân sự để khen thưởng và nhắc nhở kịp thời, điều chuyển công tác định kì để hiểu hơn về các bộ phận thường xuyên làm việc chung với nhau, xây dựng văn hóa chuyên nghiệp, môi trường làm việc chất lượng.

3.1.1.3. Bản đồ chiến lược cho Công ty Honda Việt Nam

Tác giả đã sử dụng phương pháp khảo sát và chọn giá trị trung bình của từng thước đo làm điều kiện đánh giá.

Các đối tượng tham gia khảo sát sẽ được yêu cầu đánh giá mức độ quan trọng của từng thước đo trên Thẻ điểm theo thang đo từ 1 (không quan trọng)

- 5 (rất quan trọng).

- Nếu giá trị trung bình ≥ 4.5 : được coi là cực kỳ quan trọng.
- Nếu giá trị trung bình ≥ 4 : được coi là rất quan trọng.
- Nếu $3.5 \leq$ giá trị trung bình ≤ 3.99 : quan trọng.
- Nếu giá trị trung bình < 3.50 : không đáng kể.

Nhóm tham gia khảo sát bao gồm đại diện trưởng khối, trưởng hoặc phó các phòng ban của công ty như phòng kinh doanh, phòng kế hoạch, phòng sản xuất, phòng kế toán, phòng chăm sóc khách hàng và phòng nhân sự. Đây là những nhân viên có kinh nghiệm, thâm niên lâu năm tại công ty, am hiểu các hoạt động, là những người hoạch định chiến lược, định hướng phát triển của công ty và chịu trách nhiệm chính trong việc thực hiện các chiến lược và mục tiêu đã đề ra.

Vòng khảo sát về bản đồ chiến lược được thực hiện từ ngày 12/04/2022 đến ngày 14/04/2022 tại nhà máy Honda Việt Nam (địa chỉ: Phường Phúc Thắng, Phúc Yên, Vĩnh Phúc) và văn phòng đại diện Honda Việt Nam (địa chỉ: Tầng 7, tòa nhà VietTower)

25 chuyên gia được khảo sát là Ban quản lý các cấp của HVN (danh sách chuyên gia xem phụ lục 1). Bảy bảng câu hỏi khảo sát (xem phụ lục 2) được gửi đến các chuyên gia nhằm xác định sự đồng thuận về hệ thống các mục tiêu (được tác giả xây dựng ở mục 3.1.1.2). Các chuyên gia được yêu cầu đánh giá mức độ quan trọng theo thang đo từ 1 (không quan trọng) đến 5 (rất quan trọng) đối với từng mục tiêu được nêu ra trong bảng khảo sát.

Kết quả khảo sát: có 25/25 chuyên gia hoàn thành bảng khảo sát. Có 21/22 mục tiêu có giá trị trung bình (GTTB) ≥ 3.5 , và 1/22 mục tiêu có GTTB < 3.5 . Kết quả khảo sát như trong Bảng 3.1 bên dưới.

Bảng 3.1: Kết quả khảo sát đánh giá các mục tiêu của Công ty HVN

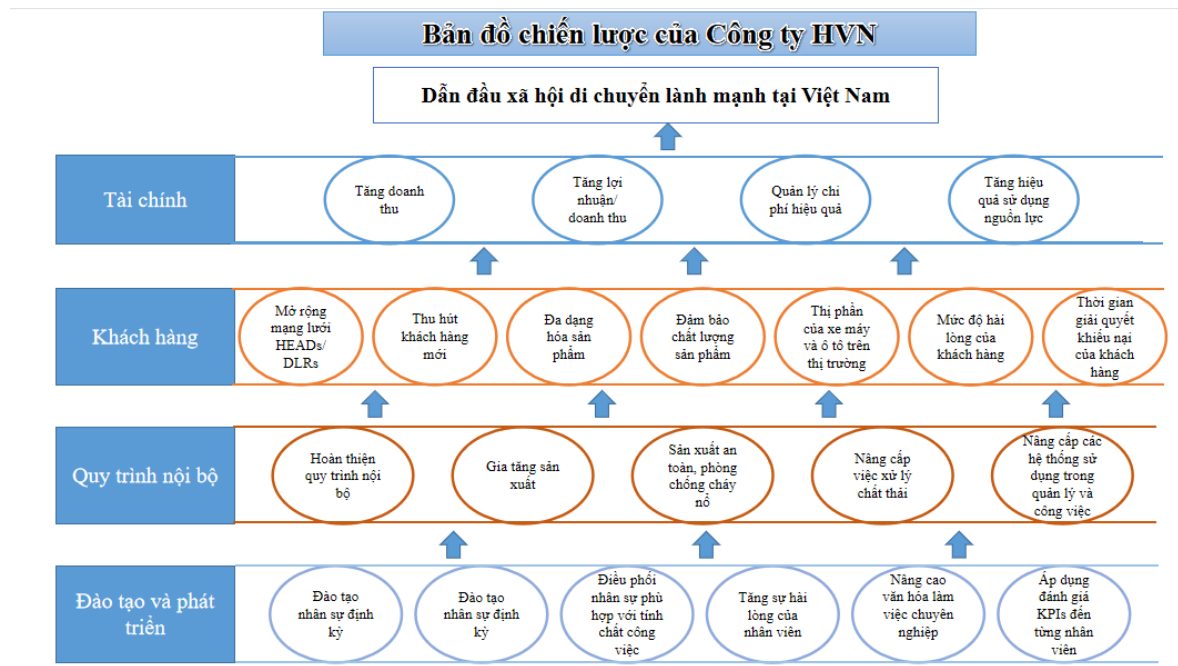
ST T	Phương diện	Mục tiêu	GTT B	Ghi chú
1	Tài chính	Tăng doanh thu	4.64	Chấp nhận
2		Tăng lợi nhuận/doanh thu	4.72	Chấp nhận
3		Quản lý chi phí hiệu quả	4.48	Chấp nhận
4		Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực	4.36	Chấp nhận
5	Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	4.12	Chấp nhận
6		Thu hút khách hàng mới	3.92	Chấp nhận
7		Đa dạng hóa sản phẩm	4.60	Chấp nhận
8		Đảm bảo chất lượng sản phẩm	4.80	Chấp nhận
9		Nhận diện thương hiệu và sản phẩm	3.04	Loại bỏ
10		Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	4.64	Chấp nhận
11		Mức độ hài lòng của khách hàng	4.72	Chấp nhận
12		Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	4.52	Chấp nhận
13	Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	3.88	Chấp nhận
14		Gia tăng sản xuất	4.36	Chấp nhận
15		Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	4.24	Chấp nhận
16		Nâng cấp việc xử lý chất thải	4.16	Chấp nhận
17		Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý và công việc	4.88	Chấp nhận
18	Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	4.28	Chấp nhận
19		Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	4.08	Chấp nhận
20		Tăng sự hài lòng của nhân viên	4.12	Chấp nhận
21		Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	4.00	Chấp nhận
22		Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	4.20	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Sau khi đạt được sự đồng thuận của các chuyên gia về hệ thống các mục tiêu, tác giả tiến hành phác thảo bản đồ chiến lược của Công ty HVN.

Dựa theo mô hình bản đồ chiến lược của Kaplan & Norton (xem hình 1.6), tác giả phác thảo bản đồ chiến lược của Công ty HVN ở 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo & phát triển.

Các mục tiêu trên bản đồ chiến lược là hệ thống các mục tiêu sau khi đạt được sự đồng thuận của các chuyên gia (xem hình 3.1).



Hình 3.1: Bản đồ chiến lược của Công ty HVN

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

3.1.2. Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi

Các mục tiêu trên bản đồ chiến lược của Công ty HVN sẽ được chi tiết thành các thước đo (KPIs) để giúp đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu của Công ty. Các thước đo được tác giả xây dựng trên cơ sở kế thừa các tiêu chí hiện tại được Ban lãnh đạo sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, tác giả cũng đề xuất thêm một số thước đo mới theo ý kiến chủ quan dựa trên 2 tiêu chí: Thước đo phải gắn với mục tiêu chiến lược của Công ty, giúp đánh giá hiệu quả thực hiện mục tiêu chiến lược và thước đo phải dễ hiểu, có thể đo lường được.

Từ đó, tác giả đã xây dựng tổng cộng 39 KPIs để đo lường 21 mục tiêu chiến lược của Công ty HVN.

Tương tự như xây dựng Bản đồ chiến lược, tác giả cũng sử dụng phương pháp khảo sát và chọn giá trị trung bình của từng thước đo làm điều kiện đánh giá.

Cuộc khảo sát được thực hiện với các chuyên gia là Ban quản trị các cấp của Công ty HVN (danh sách chuyên gia được đính ở phần phụ lục 1). Cuộc khảo sát diễn ra từ ngày 10/05/2022 đến 12/05/2022 tại nhà máy Honda Việt Nam (địa chỉ: Phường Phúc Thắng, Phúc Yên, Vĩnh Phúc) và văn phòng đại diện Honda Việt Nam (địa chỉ: Tầng 7, tòa nhà VietTower)

Bảng câu hỏi khảo sát (xem phụ lục 2) đã được gửi đến 25 chuyên gia. Các chuyên gia được yêu cầu đánh giá mức độ quan trọng của từng thước đo trên Thẻ điểm theo thang đo từ 1 - 5. Với nguyên tắc phân loại: 1 - Không quan trọng; 2 - Ít quan trọng; 3 - Quan trọng; 4 - Khá quan trọng; 5 - Rất quan trọng.

Kết quả khảo sát: 25/25 chuyên gia hoàn thành trả lời bảng khảo sát, tất cả các thước đo 39/39 đều đạt được sự đồng thuận của các chuyên gia có giá trị trung bình ≥ 3.5 điểm và không có thước đo mới nào được thêm vào bởi các chuyên gia. (Xem bảng 3.2)

Bảng 3.2: Kết quả khảo sát đánh giá các thước đo trong thẻ điểm cân bằng của Công ty HVN

Phương diện	Mục tiêu	Thước đo KPIs	GTTB
Tài chính	Tăng doanh thu	Doanh thu	4.4
		Tốc độ tăng doanh thu	4.68
	Tăng lợi nhuận/doanh thu	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)	4.20
		Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)	3.88
		Tốc độ tăng lợi nhuận	4.6
	Quản lý chi phí hiệu quả	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí	4.44
		Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/Tổng chi phí	4.24
	Tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)	4.00
		Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay	4.04

Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	Số lượng HEAD mở thêm	4.12
		Số lượng Đại lý mở thêm	4.04
	Thu hút khách hàng mới	Tỷ lệ Khách hàng mới	4.64
		Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới	4.6
	Đa dạng hóa sản phẩm	Số lượng sản phẩm mới ra mắt	4.68
		Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới	4.76
	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm	4.00
	Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường	4.12
		Tăng thị phần ô tô trên thị trường	4.08
	Mức độ hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm	4.68
Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Tỷ lệ giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên	3.92
		Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	3.84
		Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự	4.04
	Gia tăng sản xuất	Hoàn thiện lưu trình công việc	4.00
		Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất	4.16
	Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm	4.08
		Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra	4.16
Đào tạo và phát triển	Nâng cấp việc xử lý chất thải	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường	4.12
		Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	4.00
	Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức	3.88
		Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học	3.96
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc	3.76
		Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc	3.68
	Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân	4.04
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty	3.96
		Tỷ lệ nhân viên thôi việc	3.92
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty	3.96
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp	4.000
		Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp	4.04
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân	4.68

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Hệ thống KPIs đạt được sự đồng thuận của các chuyên gia tổng cộng có 39 thước đo. Các thước đo này sẽ được chi tiết thành các chỉ tiêu và công thức tính cụ thể.

Chỉ tiêu của từng KPIs xây dựng chỉ tiêu cho từng KPIs dựa trên mục tiêu chiến lược của Công ty HVN (xem mục 2.3.1). Ngoài ra có một số chỉ tiêu là do đề xuất theo ý kiến chủ quan của tác giả (căn cứ vào định hướng phát triển, lịch sử kinh doanh, tiềm năng của Công ty), tuân thủ theo nguyên tắc SMART:

S - Specific: cụ thể, dễ hiểu.

M - Measurable: đo lường được.

A - Achievable: có thách thức

R - Relistics: thực tế

T - Timebound: có thời hạn.

Bảng 3.3: Trọng số KPIs trên Thẻ điểm cân bằng

Mục tiêu	Thước đo KPIs	ĐVT	Công thức
Khía cạnh Tài chính			
Tăng doanh thu	Mức tăng Doanh thu	Đồng	(Tổng doanh thu năm nay-Tổng doanh thu năm trước)
	Tốc độ tăng doanh thu	%	(Tổng doanh thu năm nay-Tổng doanh thu năm trước)/ Tổng doanh thu năm trước
Tăng lợi nhuận/doanh thu	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)	%	(ROE năm nay-ROEnăm trước)
	Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)	%	(ROA năm nay-ROA năm trước)
	Tốc độ tăng lợi nhuận	%	(Tổng lợi nhuận năm nay-Tổng lợi nhuận năm trước)/ Tổng lợi nhuận năm trước
Quản lý chi phí hiệu quả	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí	%	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí
	Tỷ lệ chi phí bán hàng , chi phí quản lý doanh	%	Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/Tổng chi

	nghiệp/Tổng chi phí		phí
Tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)	%	(ROI năm nay-ROI năm trước)
	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay	%	(Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay năm nay-Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay năm trước)
Khía cạnh Khách hàng			
Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	Số lượng HEAD mở thêm	Head	Số lượng HEAD mở thêm trong năm
	Số lượng Đại lý mở thêm	Đại lý	Số lượng Đại lý mở thêm trong năm
Thu hút khách hàng mới	Số lượng Khách hàng mới	Người	Số lượng Khách hàng mới trong năm
	Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới	%	Doanh thu từ khách hàng mới/Tổng doanh thu trong năm
Đa dạng hóa sản phẩm	Số lượng sản phẩm mới ra mắt	Sản phẩm	Số lượng sản phẩm mới ra mắt trong năm
	Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới	%	Doanh thu từ sản phẩm mới/Tổng doanh thu trong năm
Đảm bảo chất lượng sản phẩm	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm	Lần	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm trong năm
Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường	%	Tổng doanh số xe máy / Tổng doanh số của thị trường xe máy
	Tăng thị phần ô tô trên thị trường	%	(Thị phần ô tô năm nay-Thị phần ô tô năm trước)
Mức độ hài lòng của khách hàng	Tăng mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm	%	(Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm năm nay-Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm năm trước)
Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	Số lần giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên	Lần	Số lần giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên trong năm
Khía cạnh Quy trình nội bộ			
Hoàn thiện quy trình nội bộ	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	Số lượng quy trình	Số lượng hệ thống quy trình quản trị hoàn thiện trong năm
	Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự	Số lượng	Số lượng hệ thống chính sách nhân sự hoàn thiện trong năm

		chính sách	
	Hoàn thiện lưu trình công việc	Số lượng lưu trình	Số lượng lưu trình công việc hoàn thiện trong năm
Gia tăng sản xuất	Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất	%	Sản lượng sản xuất thực tế trong năm/kế hoạch sản xuất trong năm
Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm	Lần	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm
	Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra	Lần	Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra trong năm
Nâng cấp việc xử lý chất thải	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường	Kg hoặc m ³	(Lượng chất thải xả ra môi trường trong năm nay-Lượng chất thải xả ra môi trường trong năm ngoái)
Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Hệ thống	Số lượng hệ thống sử dụng trong quản lý công việc hoàn thiện trong năm
Khía cạnh Đào tạo và phát triển			
Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức	Khóa học	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức trong năm
	Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học	%	Số lượng nhân viên tham gia khóa học/Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức trong năm
Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc	Năm	Thời gian luân chuyển công việc
	Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc	%	Số lượng nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc/Số lượng nhân viên luân chuyển công việc
Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân	%	(Tổng tiền lương bình quân năm nay-Tổng tiền lương bình quân năm trước)/ Tổng tiền lương bình quân năm trước
	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty	%	Số lượng nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty/Tổng số lượng nhân viên

	Tỷ lệ nhân viên thôi việc	%	Số lượng nhân viên thôi việc/Tổng số lượng nhân viên
	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty	%	Số lượng nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty/Tổng số lượng nhân viên tham gia khảo sát
Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp	%	Số lượng khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp/Tổng số lượng khách hàng tham gia khảo sát
	Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp	%	Số lượng nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp/Tổng số lượng nhân viên tham gia khảo sát
Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân	%	Số lượng nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân/Tổng số lượng nhân viên

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Dựa trên kết quả tính toán, tác giả nhận thấy trọng số KPIs phân bổ khá cân bằng tại các khía cạnh. Tuy nhiên khía cạnh mà HVN đang quan tâm nhất là khía cạnh Khách hàng và khía cạnh Đào tạo và phát triển. Điều này phù hợp với chiến lược mà HVN đã đề ra.

3.1.3. Phát triển các chương trình hành động (Key Performance Actions - KPAs)

Để thực hiện được chiến lược đã đề ra, Công ty HVN cần phải xây dựng những chương trình hành động cụ thể bao gồm các kế hoạch và các chương trình dự án cần thực hiện. Mỗi kế hoạch, chương trình dự án cần các nguồn lực cần thiết để đảm bảo thực hiện một cách có hiệu quả.

Hiện tại, HVN đã triển khai thực hiện các chương trình hành động để hướng đến những mục tiêu cụ thể. Để phục vụ cho các mục tiêu theo bản đồ chiến lược, tác giả đề xuất một số chương trình hành động trong Bảng 3.5 sau:

Bảng 3.4: Chương trình hành động (cấp Công ty) của Công ty HVN

Phương diện	Mục tiêu	Thước đo KPIs	Chương trình hành động
Tài chính	Tăng doanh thu	Doanh thu	Mua xe tặng gói bảo dưỡng
		Tốc độ tăng doanh thu	Lựa chọn khu vực bán hàng hiệu quả
	Tăng lợi nhuận/doanh thu	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)	Thúc đẩy hoạt động bán hàng
		Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)	
		Tốc độ tăng lợi nhuận	
	Quản lý chi phí hiệu quả	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí	Quản lý và báo cáo xin phê duyệt các chi phí của từng phòng ban
		Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/Tổng chi phí	
	Tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)	Quản lý và báo cáo xin phê duyệt các khoản đầu tư của từng phòng ban
		Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay	Thiết chặt các khoản vay
Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	Số lượng HEAD mở thêm	Tìm kiếm các đối tác mới để hợp tác
		Số lượng Đại lý mở thêm	
	Thu hút khách hàng mới	Tỷ lệ Khách hàng mới	Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, chương trình khuyến mãi
		Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới	
	Đa dạng hóa sản phẩm	Số lượng sản phẩm mới ra mắt	Nghiên cứu các phân khúc trên thị trường
		Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới	
	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm	Đảm bảo tuân thủ hệ thống ISO 9001
	Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường	Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, chương trình khuyến mãi
		Tăng thị phần ô tô trên thị trường	
	Mức độ hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm	Tiến hành khảo sát online để lấy ý kiến
Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	Triển khai rà soát lại toàn bộ hệ thống và lưu trình công việc để cải tiến
		Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự	

		Hoàn thiện lưu trình công việc	
	Gia tăng sản xuất	Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất	Nghiên cứu thị trường, quản lý quy trình sản xuất
	Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm	Đào tạo cách phòng chống tai nạn và nâng cao ý thức của người lao động. Cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ, kiểm tra định kì.
		Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra	
	Nâng cấp việc xử lý chất thải	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường	Triển khai rà soát các hệ thống để tiến hành nghiên cứu và cải tiến
	Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	
Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức	Phân tích nhu cầu đào tạo và lên kế hoạch đào tạo phù hợp
		Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học	
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc	Trao đổi và lấy ý kiến của nhân viên trước khi điều phối
		Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc	
	Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân	Điều chỉnh hệ thống lương thưởng phù hợp. Tạo môi trường làm việc thoải mái
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty	
		Tỷ lệ nhân viên thôi việc	
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty	
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp	Đào tạo nhân viên, khảo sát lấy ý kiến từ khách hàng và nhân viên.
		Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp	
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân	Yêu cầu các cấp quản lý đánh giá nhân viên bằng KPIs cá nhân

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

3.1.4. Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động

Dựa vào các chương trình hành động, tác giả đề xuất phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động trong Bảng 3.6 sau:

**Bảng 3.5: Phân bổ ngân sách cho chương trình hành động (cấp Công ty)
của Công ty HVN**

Phương diện	Mục tiêu	Thước đo KPIs	Chương trình hành động	Phân bổ ngân sách
Tài chính	Tăng doanh thu	Doanh thu	Mua xe tặng gói bảo dưỡng	8 tỷ
		Tốc độ tăng doanh thu	Lựa chọn khu vực bán hàng hiệu quả	3 tỷ
	Tăng lợi nhuận/doanh thu	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)	Thúc đẩy hoạt động bán hàng	
		Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)		
		Tốc độ tăng lợi nhuận		
	Quản lý chi phí hiệu quả	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí	Quản lý và báo cáo xin phê duyệt các chi phí của từng phòng ban	
		Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/Tổng chi phí		
	Tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)	Quản lý và báo cáo xin phê duyệt các khoản đầu tư của từng phòng ban	
		Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay	Thiết chặt các khoản vay	
Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	Số lượng HEAD mở thêm	Tìm kiếm các đối tác mới để hợp tác	
		Số lượng Đại lý mở thêm		
	Thu hút khách hàng mới	Tỷ lệ Khách hàng mới	Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, chương trình khuyến mãi	3 tỷ
		Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới		
	Đa dạng hóa sản phẩm	Số lượng sản phẩm mới ra mắt	Nghiên cứu các phân khúc trên thị trường	5 tỷ
		Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới		
	Đảm bảo chất	Số lần khách hàng	Đảm bảo tuân thủ	

	lượng sản phẩm	khiếu nại về chất lượng sản phẩm	hệ thống ISO 9001	
	Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường Tăng thị phần ô tô trên thị trường	Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, chương trình khuyến mãi	5 tỷ
	Mức độ hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm	Tiến hành khảo sát online để lấy ý kiến	500 triệu
	Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	Tỷ lệ giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên	Quản lý chặt chẽ hệ thống khiếu nại	
Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	Triển khai rà soát lại toàn bộ hệ thống và lưu trình công việc để cải tiến	
		Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự		
		Hoàn thiện lưu trình công việc		
	Gia tăng sản xuất	Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất	Nghiên cứu thị trường, quản lý quy trình sản xuất	1 tỷ
	Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm	Đào tạo cách phòng chống tai nạn và nâng cao ý thức của người lao động. Cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ, kiểm tra định kì.	
		Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra		
	Nâng cấp việc xử lý chất thải	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường	Triển khai rà soát các hệ thống để tiến hành nghiên cứu và cải tiến	
	Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc		
Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức	Phân tích nhu cầu đào tạo và lên kế hoạch đào tạo phù hợp	300 triệu
		Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học		
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc	Trao đổi và lấy ý kiến của nhân viên trước khi điều phối	
		Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc		

	Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân	Điều chỉnh hệ thống lương thưởng phù hợp. Tạo môi trường làm việc thoải mái	500 triệu
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty		
		Tỷ lệ nhân viên thôi việc		
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty		
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp	Đào tạo nhân viên, khảo sát lấy ý kiến từ khách hàng và nhân viên.	100 triệu
		Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp		
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân	Yêu cầu các cấp quản lý đánh giá nhân viên bằng KPIs cá nhân	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

3.1.5. Đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược

* Điều kiện cần:

- Sự ủng hộ và bảo trợ từ Ban quản lý cấp cao:

Thẻ điểm cân bằng là một công cụ quản lý mới đã và đang được rất nhiều tổ chức trên thế giới áp dụng. Nhưng cũng có không ít các doanh nghiệp phải từ bỏ mà nguyên nhân cuối cùng là do không nhận được sự ủng hộ, quyết tâm thực hiện tới cùng của Ban lãnh đạo cấp cao.

Ban lãnh đạo của Công ty HVN đều là những người đã được thấm nhuần tư tưởng Kaizen luôn cần đổi mới để phát triển, mặc dù BSC là một công cụ khá mới mẻ ở Việt Nam nhưng nếu được sự hỗ trợ của ban lãnh đạo thì việc triển khai hoàn toàn khả thi.

Vẫn có một số hạn chế, nhưng hiệu quả mà BSC mang lại cho các doanh nghiệp thì không thể nào phủ nhận được. BSC giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược bằng việc bám sát các chỉ tiêu. BSC nếu được triển khai đúng thời điểm thì sẽ tạo nên một sức bật đáng kể cho doanh nghiệp. Tác giả tin rằng với tầm nhìn và sự hiểu biết dày dặn, Ban lãnh đạo cấp cao của HVN sẽ dễ dàng chấp nhận Thẻ điểm và bảo trợ tới cùng cho sự thành công của Thẻ điểm.

- Thành lập ủy ban chịu trách nhiệm chính cho việc thực thi Thẻ điểm:

Cần thiết phải có một ủy ban chịu trách nhiệm chính thức cho việc thực thi Thẻ điểm. Bởi vì khi có sự phân quyền hạn, trách nhiệm rõ ràng thì dự án Thẻ điểm mới mang lại kết quả.

Nhóm Thẻ điểm chịu trách nhiệm: đào tạo kiến thức về Thẻ điểm cho các phòng ban, theo dõi kết quả thực hiện, đánh giá, xếp loại kết quả, cầu nối giữa Ban lãnh đạo và các cấp nhân viên...

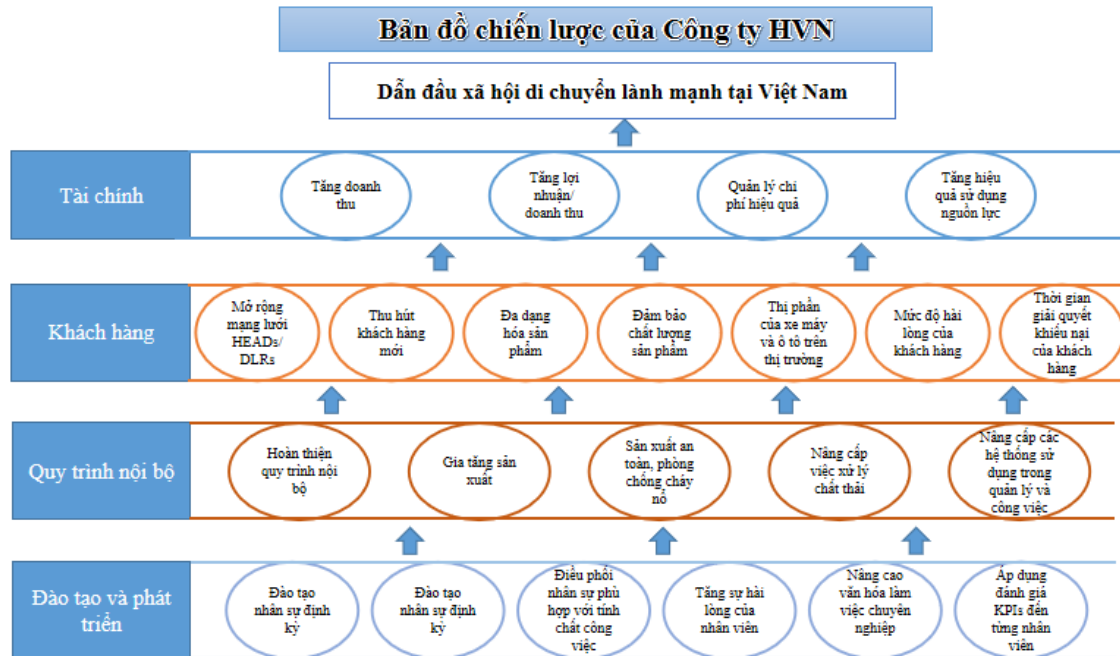
* Điều kiện đủ:

- Sự hiểu biết về Thẻ điểm cân bằng của toàn thể nhân viên:

Khoảng 50% nhân viên của HVN có trình độ sơ cấp, trung học và cao đẳng, bên cạnh đó thì BSC là một công cụ khá mới mẻ, vì vậy kiến thức về Thẻ điểm cân bằng hầu như còn rất xa lạ đối với họ. Để triển khai thành công Thẻ điểm, thì điều tiên quyết là phải làm sao để tất cả nhân viên đều hiểu biết về Thẻ điểm. Bởi vì hiểu được hết Thẻ điểm thì đồng nghĩa với việc hiểu được hết về chiến lược của Công ty. Một khi hiểu được chiến lược của Công ty thì họ sẽ chủ động phối hợp, gắn kết mục tiêu của cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức.

3.1.6. Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

❖ Bản đồ chiến lược



❖ Thẻ điểm cân bằng

Phương diện	Mục tiêu	Thước đo KPI
Tài chính	Tăng doanh thu	Doanh thu
		Tốc độ tăng doanh thu
	Tăng lợi nhuận/doanh thu	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)
		Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)
		Tốc độ tăng lợi nhuận
	Quản lý chi phí hiệu quả	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí
		Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/ Tổng chi phí
Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)
		Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay
	Thu hút khách hàng mới	Số lượng HEAD mở thêm
		Số lượng Đại lý mở thêm
	Đa dạng hóa sản phẩm	Tỷ lệ Khách hàng mới
		Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới
		Số lượng sản phẩm mới ra mắt
		Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới

	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm
	Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường
		Tăng thị phần ô tô trên thị trường
	Mức độ hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm
	Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	Tỷ lệ giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên
Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị
		Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự
		Hoàn thiện lưu trình công việc
	Gia tăng sản xuất	Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất
	Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm
		Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra
	Nâng cấp việc xử lý chất thải	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường
	Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc
Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức
		Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc
		Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc
	Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty
		Tỷ lệ nhân viên thôi việc
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp
		Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân

3.2. Các khuyến nghị để áp dụng hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

3.2.1. Những điểm mạnh và điểm yếu của Công ty Honda Việt Nam nhìn từ Thẻ điểm cân bằng

*** Điểm mạnh**

Xem xét từ thực trạng của Công ty HVN, ta có thể thấy hiện tại công ty đang làm khá tốt các công tác ở khía cạnh Quy trình nội bộ và Đào tạo & phát triển. Vì là một Công ty lớn với gần 10.000 nhân viên nên để có thể vận hành các hoạt động của công ty một cách chính chu thì 2 khía cạnh trên cần phải hoàn thiện và áp dụng tốt trong thực tế.

*** Điểm yếu**

Sau gần 3 năm ảnh hưởng từ dịch Covid-19 thì hiện tại tình hình kinh doanh của công ty cũng đang có những bước tiến khá tốt nhưng vẫn chưa được thể đạt được những mục tiêu mà Công ty đã đề ra trong từng năm. Vì vậy, với những chỉ tiêu của khía cạnh Tài chính thì Công ty cần nỗ lực rất nhiều để có thể đạt được.

Với khía cạnh Khách hàng, mặc dù được sử dụng một hệ thống quản lý khách hàng hiện đại nhưng để giải quyết các khiếu nại của khách hàng thì nhân viên tư vấn phải liên hệ với các phòng ban liên quan để có đủ thông tin giải quyết cho khách hàng. Điều này khiến thời gian giải quyết khiếu nại bị dài hơn rất nhiều và thiếu tính chủ động trong công việc của nhân viên tư vấn.

3.2.2. Những khó khăn của Công ty Honda Việt Nam khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng

Để có thể áp dụng Thẻ điểm cân bằng với quy mô toàn bộ công ty thì cần phải báo cáo theo trình tự các cấp của từng phòng ban: Phó phòng → Trưởng phòng → Trưởng khối → Giám đốc khối → Tổng giám đốc. Sau khi nhận được sự phê duyệt của Tổng giám đốc thì mới có thể triển khai áp dụng

được thể điểm cân bằng. Điều này sẽ cần rất nhiều thời gian cho việc báo cáo và sửa báo cáo theo nhận xét của từng phòng ban.

Bên cạnh đó, để có thể áp dụng được Thẻ điểm cân bằng thì Công ty cũng cần chuẩn bị ngân sách cho việc này. Tuy nhiên tình hình tài chính của Công ty chưa sẵn sàng, do trong các năm tới Công ty có nhiều dự án đầu tư vào việc nâng cấp cơ sở hạ tầng và nghiên cứu sản phẩm.

Cuối cùng, việc phát triển Thẻ điểm cân bằng là một quá trình dài, có thể tính bằng năm. Trong khi đó, Ban quản lý các cấp chưa từng biết đến BSC cũng như những lợi ích mà BSC có thể mang lại cho công ty. Chính vì thế, để áp dụng BSC một cách thành công và hiệu quả nhất, công ty nên thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài để cùng tạo động lực và theo dõi quá trình được đầy đủ hơn.

3.2.3. Giải pháp áp dụng hiệu quả Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam

3.2.3.1. Về phương diện Tài chính

Dựa vào thực trạng hoạt động, các nguồn lực tiềm năng cũng như chiến lược phát triển của công ty đến năm 2030, dự kiến quy mô hoạt động tăng 10% so với năm trước. Từ đó, công ty cần có những biện pháp triển khai chiến lược một cách rõ ràng, chính xác:

- Mở rộng cơ hội tăng Doanh thu:

- + Nắm được xu hướng, đáp ứng nhu cầu thị trường. Khai thác và thâm nhập thêm các phân khúc thị trường mới để gia tăng lượng khách hàng mới và giữ chân khách hàng trung thành.

- + Tăng chênh lệch thu chi, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh bằng cách: Đảm bảo tăng 10% sản lượng mỗi năm nhưng vẫn đạt chất lượng đầu ra ổn định, Giảm 5% mỗi năm chi phí dành cho hàng tồn kho; cải tiến hoạt động để tiết kiệm chi phí, cắt giảm những chi phí không cần thiết, các chi phí hội họp, cải thiện quy trình để tăng năng suất.

- Tối đa hoá sử dụng vốn và tài sản: tối đa hoá công suất máy móc, tối đa hiệu quả vốn hoạt động.

3.2.3.1. Về phương diện Khách hàng

- Phát triển khách hàng mới: Đẩy mạnh các hoạt động tìm kiếm nhà phân phối, tăng độ nhận diện thương hiệu, cung cấp sản phẩm đạt tiêu chuẩn để tăng thêm độ tin cậy cho khách hàng.

- Đảm bảo chất lượng hàng hoá bằng cách ứng dụng hệ thống Just In Time và ISO 9001:2015 trong quản lý và điều hành sản xuất.

- Đa dạng sản phẩm, dịch vụ bằng cách phát triển thêm một số sản phẩm mới có thể trở thành lợi thế sau này như sản xuất xe ô tô điện; xe máy điện,...

- Tăng thị phần trên thị trường: bằng việc đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, chương trình khuyến mãi cho khách hàng.

- Quản lý chặt chẽ hệ thống khiếu nại để tăng tỷ lệ giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên.

3.2.3.2. Về phương diện Quy trình nội bộ

- Gia tăng sản lượng, quản lý và điều hành sản xuất hiệu quả: để làm được điều này, HVN cần nghiên cứu thị trường thật tốt, quản lý quy trình sản xuất sản phẩm sao cho phù hợp với thị hiếu của từng phân khúc khách hàng với từng thị trường khác nhau. Thêm vào đó, cần nâng cao hệ thống quản lý bằng phần mềm ERP, ISO 9001: 2015,...

- An toàn, phòng chống cháy nổ: Đào tạo cách phòng chống tai nạn và nâng cao ý thức của người lao động. Cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ, kiểm tra định kì để không có trường hợp tai nạn nào xảy ra.

3.2.3.3. Về phương diện Đào tạo và phát triển

- Tăng sự hài lòng của nhân viên về môi trường làm việc: cần tạo môi trường làm việc mở, năng động để nhân viên thoải mái sáng tạo trong công việc.

- Tạo môi trường văn hoá chuyên nghiệp: tạo văn hoá chung cho công ty và mở các lớp đào tạo về văn hoá của HVN, đẩy mạnh việc tự hào là nhân viên của HVN và tạo động lực phấn đấu giữ gìn văn hoá của HVN.

- Nâng cao chất lượng cuộc sống: điều chỉnh hệ thống lương thưởng công bằng, đảm bảo phản ánh chân thật nhất năng lực của mỗi nhân viên. Thêm vào đó, cần chăm lo đời sống tinh thần của nhân viên, tổ chức các chuyến tham quan, dã ngoại, các chương trình hoạt động nhóm để gắn kết nhân viên.

3.2.3.4. Các giải pháp khác

- Để có thể ứng dụng BSC thành công, điều quan trọng đầu tiên là phải hiểu vì sao Công ty cần sử dụng Thẻ điểm cân bằng, nhận thức được tầm quan trọng của sáng kiến trong chiến lược, tổ chức sẽ phát triển thẻ điểm trong bao lâu và những rào cản văn hóa khi xây dựng thẻ điểm mới. Để từ đó đó có thể biến chiến lược thành các tiêu chí dễ hiểu và biết cách hành động, thông qua việc xây dựng và thực hiện thẻ điểm cân bằng.

Khi đã có được Thẻ điểm cân bằng, công ty cần truyền đạt nó đến tất cả nhân viên công ty. Việc truyền đạt này cần được nhìn nhận như một chiến dịch truyền thông nhằm tạo ra sự nhận biết của nhân viên và tác động đến các hành vi làm thay đổi nhận thức cũng như hành động để đạt được mục tiêu chiến lược đề ra.

Đối với từng đối tượng phải thiết kế một chương trình khác biệt sao cho hiệu quả cao nhất. Các yếu tố cần được cân nhắc kỹ lưỡng: Mục đích truyền đạt, đối tượng truyền đạt, Phương tiện truyền đạt, thời gian và đối tượng được truyền đạt.

Điều này yêu cầu các phòng ban cần chủ động liên hệ và làm việc với nhau nhằm thiết lập quy trình đo lường hiệu quả hoạt động và thiết lập những mục tiêu chung. Các phòng ban cần có sự theo dõi và báo cáo thường xuyên

vào những thời điểm đã được quy định, đồng thời có sự trao đổi thông tin qua lại giữa các cấp nhằm có một bức tranh toàn cảnh tập hợp tất cả các yếu tố đang được thực hiện tốt hoặc các yếu tố đang có nguy cơ nhằm có sự điều chỉnh cần thiết, đảm bảo sự vận hành suôn sẻ của toàn hệ thống.

Nhằm đạt được hiệu quả trong quá trình áp dụng BSC, mọi nhân viên trong công ty cần được đảm bảo nhận được nguồn thông tin đầy đủ và kịp thời, tránh sự chênh lệch giữa công tác thực hiện giữa các phòng ban nói chung, các cá nhân nói riêng.

Bên cạnh sự tích cực truyền đạt thông tin từ các cấp lãnh đạo, mỗi cá nhân cũng cần phải tự ý thức được việc truy cập thông tin chung, đồng thời chia sẻ các thông tin của cá nhân liên quan đến công việc chung nhằm đảm bảo sự ăn khớp với đồng nghiệp.

Cuối cùng, cần đảm bảo việc giám sát và kiểm soát trong hoạt động thực hiện áp dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty. Hằng tháng sẽ tổ chức các cuộc họp với đội ngũ quản lý các cấp để cập nhật tình hình. Tiếp tục duy trì kết nối với các quản lý cấp cao để báo cáo tình hình. Cần lập một bản cam kết quản lý để các cấp quản lý có thể theo dõi và có các đối sách kịp thời.

- Phát triển Thẻ điểm cân bằng là một quá trình dài. Trong khi đó, Hội đồng quản trị, Ban quản lý chưa từng biết đến BSC cũng như những lợi ích mà BSC có thể mang lại cho công ty. Chính vì thế, để áp dụng BSC một cách thành công và hiệu quả nhất, công ty nên thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài để cùng tạo động lực và theo dõi quá trình được đầy đủ hơn.

Những nhà tư vấn bên ngoài có thể mang lại nhiều kinh nghiệm áp dụng, những kỹ năng cần thiết và những lời khuyên khách quan. Các nhà quản lý của công ty có thể dễ lĩnh hội hơn nếu thẻ điểm được phát triển bởi các chuyên gia bên ngoài. Tuy nhiên, dù các nhà tư vấn có thể nhận được sự tín nhiệm từ các nhà quản lý cấp cao của công ty nhưng họ có thể không tạo

ra được sự tin tưởng từ nhân viên - những người có thể cho rằng các nhà tư vấn không hiểu hết về nội bộ công ty cũng như không am hiểu văn hóa công ty nên có thể đưa ra những điều không phù hợp với công việc của họ. Thêm vào đó, khi thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài thì vấn đề chi phí công ty cũng cần cân nhắc thêm.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Thông qua việc nghiên cứu, phát triển Thẻ điểm cân bằng cho HVN, công ty có thể hình dung việc triển khai KPIs cụ thể trong từng bộ phận, từng hoạt động của công ty để đạt được những kết quả tốt hơn trong tương lai.

Trong phần Kết luận, tác giả nêu ra đóng góp và hạn chế của luận văn

KẾT LUẬN

Ngày nay, khi thế giới càng trở nên phát triển hơn, với công nghệ hiện đại thì nhiều Phương pháp quản lý tiên tiến được ra đời. Và BSC là một công cụ hiệu quả cho các nhà quản lý trước giờ chỉ quan tâm đến khía cạnh tài chính mà bỏ qua các khía cạnh có thể được đo lường khác. BSC đánh giá hiệu quả của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo & phát triển. Trong một Công ty, 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 giúp định hướng hoạt động và mối quan hệ nhân quả trong các mục tiêu và thước đo ở cả 4 phương diện nói trên. Trong mỗi phương diện, BSC đều diễn giải chiến lược thành các mục tiêu giúp tổ chức vạch ra con đường đi cho từng giai đoạn. Ngoài ra nó còn cung cấp những thông tin cập nhật liên quan đến tình hình hoạt động hiện nay và tương lai khá chính xác. Dựa trên việc hoàn thành các KPIs đã đề ra, Công ty sẽ có chế độ khen thưởng và xử phạt cho từng cá nhân, từng chức vụ phù hợp.

Đề tài: “Xây dựng Thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam” được tác giả thực hiện nhằm xây dựng một hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại HVN. Nghiên cứu này có thể giúp Công ty hoàn thiện hệ thống đo lường hiện tại của mình, có sự quan tâm cân bằng hơn nữa các khía cạnh tài chính và phi tài chính. Điều đó sẽ giúp Công ty có được lợi thế trong dài hạn. Thẻ điểm cân bằng cấp Công ty được tác giả xây dựng, Ban lãnh đạo có thể xem xét và ứng dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của Công ty trong năm 2023.

Hạn chế của nghiên cứu:

Thứ nhất, tác giả không có kinh nghiệm trong việc xây dựng thẻ điểm cân bằng, việc hiểu biết về thẻ điểm chỉ dựa trên một lượng kiến thức rất nhỏ từ thầy cô và trong những cuốn sách tham khảo mà tác giả đọc được nên Phương pháp luận và tính khả thi của thẻ điểm có thể vẫn còn phi thực tế.

Thứ hai, Thẻ điểm cân bằng xây dựng cho HVN chỉ bao gồm 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Còn một số khía cạnh quan trọng khác mà tác giả chưa đề cập đến như: Nhà cung cấp, Đối thủ cạnh tranh,...

Thứ ba, đối với cuộc khảo sát để lấy ý kiến về các mục tiêu và thước đo của thẻ điểm, tác giả dựa trên những mục tiêu, định hướng, chiến lược của công ty để đưa ra các mục tiêu và thước đo của thẻ điểm rồi khảo sát để có được sự đồng thuận nên tính ứng dụng và thực tế của đề tài bị giảm xuống. Nếu có điều kiện thuận lợi hơn, tác giả sẽ phỏng vấn các chuyên gia là ban lãnh đạo công ty để cùng thảo luận và thống nhất về mục tiêu và các thước đo, làm cơ sở cho việc xây dựng Bản đồ chiến lược của công ty và khảo sát sự đồng thuận một lần nữa thì đề tài sẽ thực tế hơn rất nhiều.

Thứ tư, thẻ điểm cân bằng mới chỉ được xây dựng cho cấp công ty, chưa xây dựng cho phòng ban và cá nhân, nên thẻ điểm chưa phát huy được hiệu quả tối ưu của nó.

Cuối cùng, trọng số của các thước đo và khía cạnh trong thẻ điểm cân bằng được đưa ra dựa trên ý kiến chủ quan của tác giả nên làm giảm tính khoa học và có thể chưa phù hợp với công ty.

Những nghiên cứu tiếp theo về xây dựng thẻ điểm cân bằng cho HVN có thể là: xây dựng lại Bản đồ chiến lược bằng sự thống nhất của các chuyên gia trước khi khảo sát, điều chỉnh lại các trọng số, chỉ tiêu cho phù hợp với chiến lược kinh doanh của công ty theo từng giai đoạn; mở rộng thêm thẻ điểm phòng ban, thẻ điểm cá nhân; bổ sung các thước đo mới cho phù hợp,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Báo cáo tình hình tài chính năm 2020, 2021, 2022 và các số liệu về Công ty Honda Việt Nam.
2. Nguyễn Thị Huyền (2019), *Vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) để đánh giá thành quả hoạt động tại chi cục thuế Quận 8*, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
3. Kaplan, R.S. và Norton, D.P., 1996. *Thẻ điểm cân bằng: Biến chiến lược thành hành động*. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Lê Đình Chi và Trịnh Thanh Thủy, 2011. Tp. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Trẻ.
4. Niven, P. R. (2009). Thẻ điểm cân bằng- Áp dụng mô hình quản trị công việc hiệu quả toàn diện để thành công trong kinh doanh (Bản dịch của Dương Thị Thu Huyền). NXB Tổng hợp TP. HCM
5. Phạm Hồng Tâm (2015), *Ứng dụng lý thuyết thẻ điểm cân bằng trong quản trị đại học tại Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN*, Trường Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Lê Thị Tú Trinh (2020), *Áp dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) để đánh giá thành quả hoạt động tại công ty Cổ phần May Xuất Khẩu Phan Thiết*, Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh.
7. Bùi Thị Hải Vân (2009), *Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ, Trường đại học Quốc gia TP HCM.
8. Nguyễn Thị Ngọc Yến (2020), *Hoàn thiện việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) trong đo lường thành quả hoạt động tại*

Công ty CP Đầu Tư và Thương Mại DIC, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

9. ITD Vietnam. *Thẻ điểm cân bằng (BSC): “Vũ khí” đắc lực trong quản trị hiệu suất* <<https://vncmd.com/chuyen-de/lanh-dao/the-diem-can-bang-bsc-la-gi>> [Ngày truy cập: 24 tháng 3 năm 2022]
10. Ngô Quý Nhân (2011), *Kinh nghiệm triển khai hệ thống bảng điểm cân bằng (BSC) ở Việt Nam* < <https://omt.vn/vi/kinh-nghiem-trien-khai-he-thong-bang-diem-can-bang-bsc-o-viet-nam/> > [Ngày truy cập: 16 tháng 8 năm 2022]
11. Nguyễn Tuấn (2013), *Bài viết số 12 về BSC và KPI: Cơ sở lý thuyết về thẻ điểm cân bằng – Nguồn gốc về sự phát triển của Thẻ điểm cân bằng* <<https://ieit.edu.vn/vi/dich-vu/tu-van-bsc-kpi/item/232-bai-viet-so-12-ve-bsc-va-kpi-co-so-ly-thuyet-ve-the-diem-can-bang-nguon-goc-va-su-phat-trien-cua-the-diem-can-bang> > [Ngày truy cập: 24 tháng 3 năm 2022]
12. Website Honda Việt Nam < <https://www.honda.com.vn> > [Ngày truy cập: 24 tháng 3 năm 2022]

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1:

Báo cáo tình hình tài chính

Đơn vị tính: triệu đồng

ST T	Khoản mục tính	2022	2021	2020
	Tài sản			
A	A. Tài sản ngắn hạn	184,552,611	170,209,557	157,749,484
I	I. Tiền và các khoản tương đương tiền	65,090,378	48,850,050	47,332,716
II	II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	5,627,864	5,230,478	3,366,219
III	III. Các khoản phải thu ngắn hạn	45,889,684	45,988,641	44,497,273
IV	IV. Hàng tồn kho	58,392,213	63,344,364	56,074,775
V	V. Tài sản ngắn hạn khác	9,552,471	6,796,024	6,478,501
B	B. Tài sản dài hạn	195,573,035	175,406,895	161,484,094
I	I. Các khoản phải thu dài hạn	0	0	0
II	II. Tài sản cố định	154,776,950	140,658,608	135,988,609
III	III. Bất động sản đầu tư	0	0	0
IV	IV. Tài sản dở dang dài hạn	0	0	0
V	V. Đầu tư tài chính dài hạn	31,652,371	26,914,004	19,433,589
VI	VI. Tài sản dài hạn khác	9,143,714	7,834,283	6,061,897
	Tổng cộng tài sản	380,125,645	345,616,452	319,233,578
	Nguồn vốn			
C	C. Nợ phải trả	194,630,987	184,750,648	177,320,447
I	I. Nợ ngắn hạn	106,349,915	101,232,174	102,554,039
II	II. Nợ dài hạn	88,281,071	83,518,474	74,766,408
D	D. Vốn chủ sở hữu	185,494,659	160,865,804	141,913,131
I	I. Vốn chủ sở hữu	185,494,659	160,865,804	141,913,131
	Tổng cộng nguồn vốn	380,125,645	345,616,452	319,233,578

Nguồn: Phòng Kế toán - Công ty Honda Việt Nam

PHỤ LỤC 2
DANH SÁCH BAN QUẢN LÝ THAM GIA KHẢO SÁT

STT	Họ và tên	Chức vụ	Thâm niên làm việc tại HVN (năm)
1	Nguyễn Thị Ngọc Dung	Trưởng khối kinh doanh xe máy	15
2	Hồ Ngọc Chiến	Phó phòng bán hàng xe máy	10
3	Bùi Thị Hồng	Trưởng khối kế hoạch bán hàng xe máy	16
4	Nguyễn Quốc Khánh	Phó phòng kế hoạch bán hàng xe máy	8
5	Đỗ Mạnh Hùng	Trưởng phòng Dịch vụ khách hàng xe máy	20
6	Lê Văn Sơn	Phó phòng Dịch vụ khách hàng xe máy	18
7	Ngô Thị Thu Huyền	Trưởng khối kinh doanh ô tô	22
8	Nguyễn Phan Mạnh	Phó phòng bán hàng ô tô	9
9	Đinh Thị Hà	Trưởng phòng Tiếp thị ô tô	12
10	Dương Thị Mỹ Dung	Phó phòng Tiếp thị ô tô	9
11	Vũ Mạnh Hùng	Trưởng phòng Dịch vụ khách hàng ô tô	20
12	Vũ Kiên Trung	Phó phòng Dịch vụ khách hàng ô tô	15
13	Phùng Văn Huệ	Trưởng khối Phụ tùng	25
14	Nguyễn Thị Lê Thủy	Trưởng phòng khối Phụ tùng	20
15	Trần Thị Hiền	Trưởng phòng Khối Quan hệ khách hàng	18
16	Đỗ Thị Hải Yến	Phó phòng Khối Quan hệ khách hàng	10
17	Nguyễn Sơn Nam	Trưởng khối chiến lược sản xuất	26
18	Cao Thị Ngọc Diệp	Phó phòng khối chiến lược sản xuất	12
19	Nguyễn Cao Điện	Trưởng khối Quản lý nhà máy sản xuất	18
20	Nguyễn Thị Diệu Thúy	Phó phòng Quản lý nhà máy sản xuất	16
21	Nguyễn Huy Trung	Trưởng Khối Kế toán	24
22	Nguyễn Thị Bích Ngọc	Trưởng phòng Kế toán quản trị	16
23	Đặng Thành Công	Trưởng phòng Kế toán tài chính	20
24	Đỗ Thị Hải Đông	Trưởng khối Nhân sự	18
25	Nguyễn Thị Hồng Nhung	Trưởng phòng Nhân sự	12

PHỤ LỤC 3
BẢNG KHẢO SÁT VỀ HỆ THỐNG MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA
HVN

Kính thưa Quý Ông (Bà)!

Tôi tên là: Nguyễn Thị Kim Huệ. Hiện tôi đang theo học chương trình Cao học, chuyên ngành Kế toán tại Trường Đại học Lao động - Xã hội. Và Tôi đang thực hiện Luận văn tốt nghiệp với tên đề tài: “Xây dựng thể điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam”.

Xin cảm ơn Quý Ông/Bà đã đồng ý tham dự khảo sát. Mục đích khảo sát nhằm xác định sự đồng thuận về: “hệ thống các mục tiêu chiến lược của HVN”.

Ông/Bà vui lòng phân loại mức độ quan trọng theo thang đo từ 1 đến 5 cho từng mục tiêu (bằng cách đánh dấu X vào ô có giá trị được chọn). Trong đó, 1 là không quan trọng, cho đến 5 là rất quan trọng.

Xin lưu ý: Mức độ quan trọng (trong bảng khảo sát này) có ý nghĩa là: mục tiêu có ý nghĩa quan trọng như thế nào trong việc thể hiện chiến lược của HVN.

Nếu Ông/Bà cảm thấy có một mục tiêu nào đó quan trọng, gắn kết với chiến lược của Công ty mà không được Tác giả nêu ra trong bảng khảo sát này, xin vui lòng liệt kê trong phần ghi chú.

Cảm ơn sự giúp đỡ của Quý Ông/Bà. Rất mong nhận được sự giúp đỡ tiếp tục của Ông/Bà ở vòng khảo sát tiếp theo.

A. Thông tin cá nhân.

Họ và tên:

Bộ phận:

Chức vụ:

B. Câu hỏi khảo sát:

Dưới đây là bảng liệt kê các mục tiêu chiến lược của HVN.

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ quan trọng của từng mục tiêu đối với chiến lược của HVN (bằng cách đánh dấu X vào ô có giá trị được chọn). Với

nguyên tắc phân loại như sau: (1) Không quan trọng; (2) Ít quan trọng; (3) Quan trọng; (4) Khá quan trọng; (5) Rất quan trọng

STT	Phươn g diện	Mục tiêu	Mức độ quan trọng				
			Không quan trọng 1	Ít quan trọng 2	Quan trọng 3	Khá quan trọng 4	Rất quan trọng 5
1	Tài chính	Tăng doanh thu					
2		Tăng lợi nhuận/doanh thu					
3		Quản lý chi phí hiệu quả					
4		Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực					
5	Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs					
6		Thu hút khách hàng mới					
7		Đa dạng hóa sản phẩm					
8		Đảm bảo chất lượng sản phẩm					
9		Nhận diện thương hiệu và sản phẩm					
10		Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường					
11		Mức độ hài lòng của khách hàng					
12		Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng					
13	Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ					
14		Gia tăng sản xuất					
15		Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ					
16		Nâng cấp việc xử lý chất thải					
17		Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý và công việc					
18	Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ					
19		Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc					
20		Tăng sự hài lòng của nhân viên					
21		Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp					
22		Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên					

Nếu Ông/Bà thấy rằng có một mục tiêu quan trọng nào đó gắn kết với chiến lược của HVN mà không được Tác giả nêu ra trong bảng khảo sát này, xin vui lòng liệt kê vào bảng dưới đây:

Mục tiêu	Thước đo	Ghi chú

Nếu Ông/Bà đánh giá một mục tiêu nào đó có mức độ quan trọng < 3. Ông/Bà vui lòng cho biết lý do vì sao mục tiêu đó là không quan trọng (ít quan trọng):

Khía cạnh	Mục tiêu	Mức độ quan trọng	Lý do

Các ý kiến khác về bảng khảo sát:

Xin cảm ơn Quý Ông/Bà đã tham gia khảo sát. Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Ông/Bà ở vòng khảo sát tiếp theo.

PHỤ LỤC 4
BẢNG KHẢO SÁT VỀ HỆ THỐNG CÁC THUỐC ĐO (KPIs) TRÊN
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CỦA HVN

Kính thưa Quý Ông (Bà)!

Tôi tên là: Nguyễn Thị Kim Huệ. Hiện tôi đang theo học chương trình Cao học, chuyên ngành Kế toán tại Trường Đại học Lao động - Xã hội. Và Tôi đang thực hiện Luận văn tốt nghiệp với tên đề tài: “Xây dựng thẻ điểm cân bằng tại Công ty Honda Việt Nam”.

Xin cảm ơn Quý Ông/Bà đã đồng ý tham dự khảo sát. Mục đích khảo sát nhằm xác định sự đồng thuận về: “hệ thống các thước đo KPIs trên thẻ điểm cân bằng của HVN”.

Ông/Bà vui lòng phân loại mức độ quan trọng theo thang đo từ 1 đến 5 cho từng mục tiêu (bằng cách đánh dấu X vào ô có giá trị được chọn). Trong đó, 1 là không quan trọng, cho đến 5 là rất quan trọng.

Xin lưu ý: Mức độ quan trọng (trong bảng khảo sát này) có ý nghĩa là: thước đo có ý nghĩa quan trọng (không quan trọng) trong việc đo lường mục tiêu tương ứng.

Các câu hỏi sau có thể giúp ích cho Ông/Bà trong việc đánh giá mức độ quan trọng: Thước đo có kết nối với các mục tiêu chiến lược tương ứng hay không? Thước đo có đo lường được không?

Nếu Ông/Bà cảm thấy có thước đo nào đó quan trọng mà không được nêu ra trong bảng khảo sát, xin vui lòng liệt kê trong phần ghi chú.

Cảm ơn sự giúp đỡ của Quý Ông/Bà. Rất mong nhận được sự giúp đỡ tiếp tục của Ông/Bà ở vòng khảo sát tiếp theo.

A. Thông tin cá nhân.

Họ và tên:

Bộ phận:

Chức vụ:

B. Câu hỏi khảo sát:

Dưới đây là bảng liệt kê các các thước đo để đo lường hiệu quả hoạt động của HVN.

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ quan trọng của từng thước đo đối với mục tiêu tương ứng (bằng cách đánh dấu X vào ô có giá trị được chọn). Với nguyên tắc phân loại như sau: (1) Không quan trọng; (2) Ít quan trọng; (3) Quan trọng; (4) Khá quan trọng; (5) Rất quan trọng

Phươ ng diện	Mục tiêu	Mã số	Thước đo KPIs	Mức độ quan trọng				
				Không quan trọng 1	Ít quan trọng 2	Quan trọng 3	Khá quan trọng 4	Rất quan trọng5
Tài chính	Tăng doanh thu	TC1	Doanh thu					
		TC2	Tốc độ tăng doanh thu					
	Tăng lợi nhuận/doanh thu	TC3	Tỷ suất sinh lời trên VCSH (ROE)					
		TC4	Tỷ suất sinh lời trên TTS (ROA)					
		TC5	Tốc độ tăng lợi nhuận					
	Quản lý chi phí hiệu quả	TC6	Tỷ lệ chi phí không hợp lý/ Tổng chi phí					
		TC7	Tỷ lệ chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp/Tổng chi phí					
	Tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn	TC8	Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)					
		TC9	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn vay					
Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	KH1	Số lượng HEAD mở thêm					
		KH2	Số lượng Đại lý mở thêm					
	Thu hút khách hàng mới	KH3	Số lượng Khách hàng mới					
		KH4	Tỷ trọng Doanh thu từ khách hàng mới					
	Đa dạng hóa sản phẩm	KH5	Số lượng sản phẩm mới ra mắt					

		KH6	Tỷ lệ Doanh thu từ sản phẩm mới					
	Đảm bảo chất lượng sản phẩm	KH7	Số lần khách hàng khiếu nại về chất lượng sản phẩm					
	Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	KH8	Duy trì thị phần xe máy trên thị trường					
		KH9	Tăng thị phần ô tô trên thị trường					
	Mức độ hài lòng của khách hàng	KH10	Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm					
	Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	KH11	Số lần giải quyết khiếu nại thành công trong lần đầu tiên					
Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	Q1	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị					
		Q2	Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự					
		Q3	Hoàn thiện lưu trình công việc					
	Gia tăng sản xuất	Q4	Sản lượng sản xuất/kế hoạch sản xuất					
	Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	Q5	Số lượng tai nạn lao động xảy ra trong năm					
		Q6	Số lượng trường hợp cháy nổ xảy ra					
	Nâng cấp việc xử lý chất thải	Q7	Giảm thiểu lượng chất thải xả trực tiếp ra môi trường					
	Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc	Q8	Hoàn thiện các hệ thống sử dụng trong quản lý công việc					
Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	D1	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức					
		D2	Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học					
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	D3	Thời gian luân chuyển công việc					
		D4	Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc					
	Tăng sự hài	D5	Tốc độ tăng tiền lương					

	lòng của nhân viên		bình quân					
		D6	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty					
		D7	Tỷ lệ nhân viên thôi việc					
		D8	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty					
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	D9	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp					
		D10	Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp					
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	D11	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân					

Nếu Ông/Bà thấy rằng một thước đo quan trọng nào đó để đo lường các mục tiêu mà không được Tác giả nêu ra trong bảng khảo sát này, xin vui lòng liệt kê vào bảng dưới đây:

Mục tiêu	Thước đo	Ghi chú

Nếu Ông/Bà đánh giá mức độ quan trọng của một Thước đo nào đó < 3. Ông/Bà vui lòng cho biết lý do vì sao thước đo đó là không quan trọng (ít quan trọng):

Khía cạnh	Mục tiêu	Mức độ quan trọng	Lý do

Các ý kiến khác về bảng khảo sát:

Xin cảm ơn Quý Ông/Bà đã tham gia khảo sát

PHỤ LỤC 5
KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ HỆ THỐNG MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA HVN

ST T	Phương diện	Mục tiêu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Tổng
1	Tài chính	Tăng doanh thu	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.64
2		Tăng lợi nhuận/doanh thu	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.72
3		Quản lý chi phí hiệu quả	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.48
4		Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4.36
5	Khách hàng	Mở rộng mạng lưới HEADs/DLRs	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4.12
6		Thu hút khách hàng mới	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.92
7		Đa dạng hóa sản phẩm	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4.6
8		Đảm bảo chất lượng sản phẩm	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.8
9		Nhận diện thương hiệu và sản phẩm	2	2	3	2	3	4	3	2	5	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3.04
10		Thị phần của xe máy và ô tô trên thị trường	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4.64
11		Mức độ hài lòng của khách hàng	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4.72
12		Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.52
13	Quy trình nội bộ	Hoàn thiện quy trình nội bộ	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	3	4	3.88
14		Gia tăng sản xuất	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4.36
15		Sản xuất an toàn, phòng chống cháy nổ	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4.24
16		Nâng cấp việc xử lý chất thải	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4.16
17		Nâng cấp các hệ thống sử dụng trong quản lý và công việc	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.88
18	Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4.28
19		Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4.08
20		Tăng sự hài lòng của nhân viên	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4.12
21		Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
22		Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4.2

[illegible]

Đào tạo và phát triển	Đào tạo nhân sự định kỳ	Số lượng các khóa đào tạo được tổ chức	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3.88	
		Tỷ lệ nhân viên tham gia khóa học	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3.96
	Điều phối nhân sự phù hợp với tính chất công việc	Thời gian luân chuyển công việc	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3.76
		Tỷ lệ nhân viên chấp thuận việc luân chuyển công việc	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3.68
	Tăng sự hài lòng của nhân viên	Tốc độ tăng tiền lương bình quân	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4.04
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với hệ thống lương, thưởng của công ty	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3.96
		Tỷ lệ nhân viên thôi việc	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3.92
		Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường làm việc của công ty	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3.96
	Nâng cao văn hóa làm việc chuyên nghiệp	Tỷ lệ khách hàng đánh giá công ty có văn hoá chuyên nghiệp	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		Tỷ lệ nhân viên đánh giá công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.04
	Áp dụng đánh giá KPIs đến từng nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được đánh giá bằng hệ thống KPIs cá nhân	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.68