

Giải pháp mới cho quản trị chiến lược

Hệ thống phiếu điểm cân bằng Balanced Scorecard

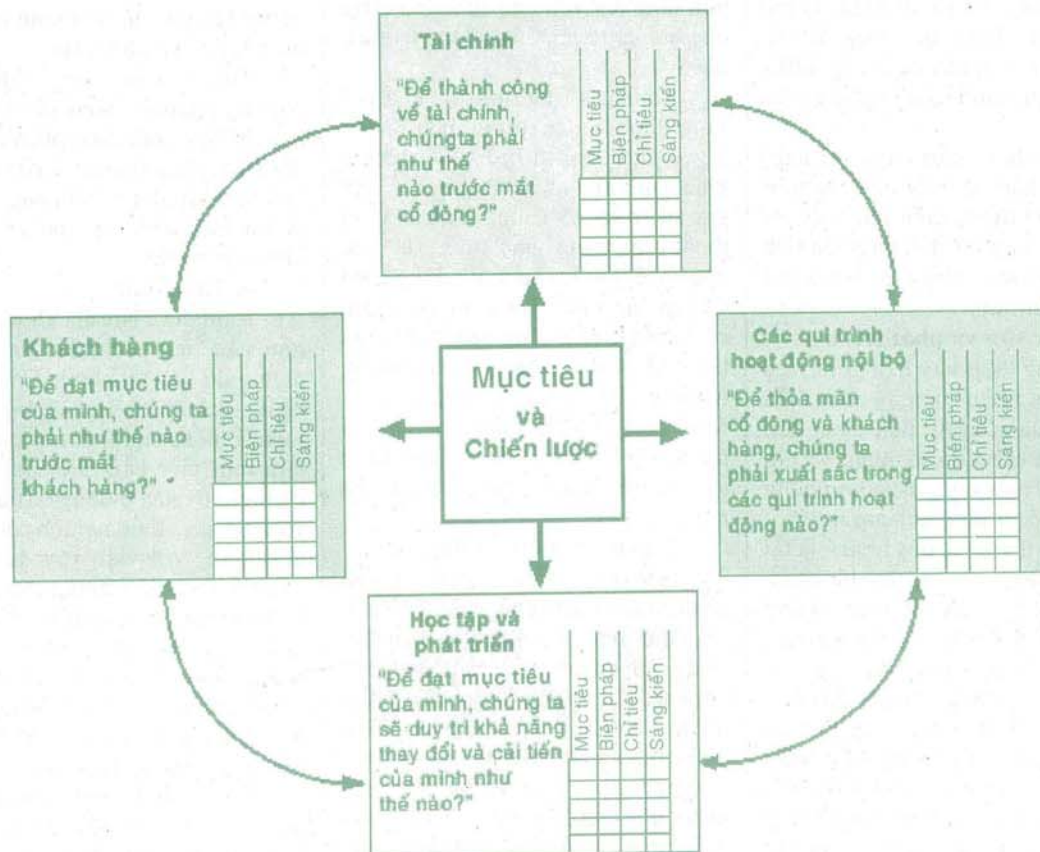
TS. Robert Kaplan (Khoa kinh doanh ĐH Harvard) và TS. David Norton (Balanced Scorecard Collaborative) đã triển khai một giải pháp mới cho vấn đề quản trị chiến lược vào đầu thập niên 1990. Họ gọi hệ thống này là Balanced Scorecard (tạm dịch là 'phiếu điểm cân bằng'). Nhận ra một số những điểm yếu và mơ hồ của các giải pháp quản trị trước đây, giải pháp Balanced Scorecard đem lại một phương thuốc rõ rệt cho việc công ty phải đo lường cái gì nhằm 'cân đối' triển vọng tài chính.

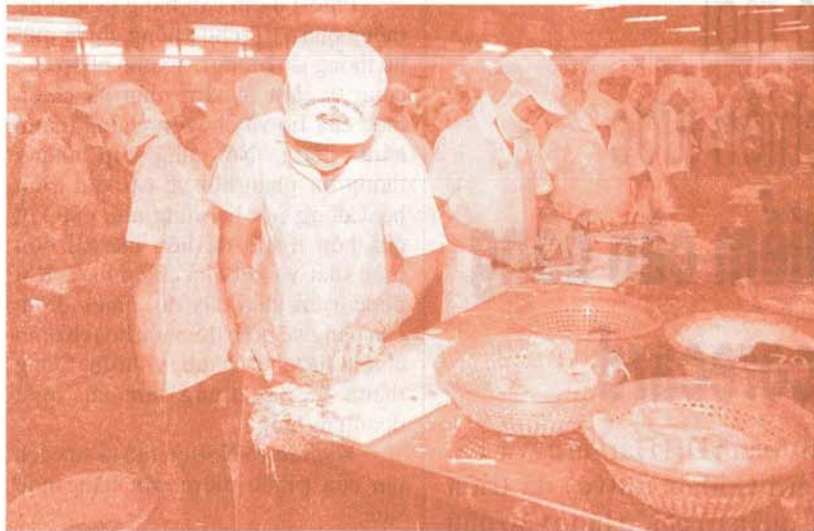
Phiếu điểm cân bằng là gì?

Phiếu điểm cân bằng là một hệ thống quản trị (chứ không chỉ là một hệ thống đo lường), nó cho phép các công ty làm rõ tầm nhìn và chiến lược của họ và chuyển chúng thành hành động. Nó cung cấp những thông tin phản hồi về các qui trình hoạt động nội bộ cũng như các kết quả bên ngoài để liên tục cải tiến hiệu suất và kết quả chiến lược. Khi được triển khai đầy đủ, phiếu điểm cân bằng sẽ biến đổi việc hoạch định chiến lược từ hành vi trừu tượng thành tư duy trung tâm của một doanh nghiệp.

Kaplan và Norton mô tả sự cách tân của phiếu điểm cân bằng như sau:

"Phiếu điểm cân bằng duy trì những biện pháp tài chính có từ trước tới nay. Nhưng các biện pháp tài chính cho ta biết câu chuyện về những sự kiện trong quá khứ, một câu chuyện thích hợp cho các công ty thời công nghiệp hóa mà trong đó các đầu tư vào những năng lực dài





Ảnh: Diệp Đức Minh

hạn và quan hệ khách hàng không là điều then chốt cho thành công. Tuy nhiên, những biện pháp tài chính này chưa đủ để hướng dẫn và đánh giá cuộc hành trình mà các công ty trong thời đại thông tin phải đi để tạo ra giá trị tương lai thông qua việc đầu tư vào khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, các quy trình, công nghệ và cải tiến."

Phiếu điểm cân bằng đề nghị chúng ta khảo sát một công ty trên bốn phương diện, triển khai các đo lường, thu thập dữ liệu và phân tích chúng trong mối tương quan với các phương diện sau:

1. Học tập và phát triển

Phương diện này bao gồm việc huấn luyện nhân viên và tinh thần văn hoá của công ty liên quan đến việc tự cải tiến của cá nhân và tập thể. Trong một công ty gồm những lao động có tri thức, thì con người – nguồn dự trữ tri thức duy nhất – là tài nguyên chủ yếu. Trong tình hình tiến bộ công nghệ mau lẹ hiện nay, những lao động tri thức cần học tập liên tục. Các cơ quan nhà nước thường gặp khó khăn trong việc tuyển mộ công nhân kỹ thuật mới và đồng thời có dấu hiệu suy giảm trong việc huấn luyện nhân viên hiện có. Đây là một tín hiệu nổi bật về tình trạng 'chảy máu chất xám' cần được đảo ngược

lại. Các nhà quản lý có thể sử dụng các phương pháp thích hợp để tập trung kinh phí đào tạo vào những lĩnh vực đem lại lợi ích nhiều nhất. Dù thế nào, học tập và phát triển vẫn tạo nên nền tảng cốt yếu cho sự thành công của bất kỳ tổ chức lao động tri thức nào.

Kaplan và Norton nhấn mạnh rằng 'học' quan trọng hơn 'huấn luyện'; nó cũng bao gồm luôn những khía cạnh như người hướng dẫn hay gia sư trong tổ chức, cũng như sự thoải mái trong giao tiếp giữa các nhân viên để họ được dễ dàng giúp đỡ khi cần thiết. Nó cũng bao hàm các phương tiện công nghệ; điều mà tiêu chuẩn Baldrige gọi là "những hệ thống hoạt động hiệu năng cao". Một trong những công cụ này là mạng nội bộ Intranet, sẽ được khảo sát chi tiết hơn ở phần sau tài liệu này.

2. Quy trình hoạt động

Phương diện này nói tới các quy trình hoạt động nội bộ. Các nhà quản lý sử dụng các phương pháp đo lường trong lĩnh vực này để biết công việc được điều hành tốt cỡ nào, và các sản phẩm và dịch vụ của họ có đáp ứng yêu cầu của khách hàng hay không (nhiệm vụ). Các phương pháp đo lường này cần được thiết kế cẩn thận bởi những người am hiểu nhất các qui

trình này; với những nhiệm vụ đặc biệt của chúng ta thì những phương pháp này không thể nhờ các nhà tư vấn bên ngoài xây dựng được. Bên cạnh qui trình quản lý chiến lược, có hai loại qui trình hoạt động cần được nhận diện: (a) các qui trình hướng về nhiệm vụ, và (b) các qui trình hỗ trợ. Các qui trình hướng về nhiệm vụ là chức năng đặc biệt của các cơ quan nhà nước, và nhiều vấn đề đặc thù được xử lý trong các qui trình này. Các qui trình hỗ trợ có đặc tính lặp đi lặp lại hơn, và do đó dễ đo lường và định chuẩn hơn bằng cách dùng các phép đo tổng quát.

3. Khách hàng

Triết lý quản trị gần đây tỏ ra ngày càng nhận thức rõ tầm quan trọng của đối tượng khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Đó là những chỉ báo hàng đầu: nếu khách hàng không thỏa mãn, họ sẽ tìm đến nhà cung cấp khác có thể thỏa mãn nhu cầu của họ. Hiệu năng kém cỏi trong phương diện này, như thế, sẽ là chỉ báo rõ nhất về sự suy thoái trong tương lai, cho dù tình hình tài chính hiện tại có vẻ khả quan.

Trong việc xây dựng các phương pháp đo lường độ thỏa mãn, khách hàng phải được phân tích theo từng loại khách hàng và loại qui trình chúng ta áp dụng khi cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho các nhóm khách hàng đó.

4. Tài chính

Kaplan và Norton không bỏ qua nhu cầu từ trước đến nay cần có những dữ liệu tài chính. Các dữ liệu ngân sách chính xác và kịp thời sẽ luôn là một ưu tiên, và nhà quản lý sẽ làm mọi việc cần thiết để có được chúng. Sự thực, thường có quá nhiều việc xử lý và điều nghiên các dữ liệu tài chính. Với việc xây dựng được một cơ sở dữ liệu chung cho công ty, hy vọng rằng nhiều khâu xử lý có thể tập trung và tự động hóa được. Nhưng vấn đề là ở chỗ việc chú trọng vào các khía cạnh tài chính sẽ dẫn đến tình trạng "mất cân đối" khi xét theo các phương diện khác.

Có lẽ cần bao gồm luôn những dữ liệu bổ sung liên quan đến tài chính, như việc đánh giá rủi ro và các

dữ liệu lợi ích-chi phí vào trong phạm trù này.

Balanced Scorecard và quản trị dựa đo lường

Phương pháp luận Balanced Scorecard xây dựng trên một số khái niệm cơ bản của các tư tưởng quản trị trước đây như quản trị chất lượng toàn diện (TQM), trong đó có chất lượng theo thẩm định của khách hàng, cải tiến liên tục, ủy quyền cho nhân viên, và nhất là, quản trị dựa trên đo lường và thông tin phản hồi.

Phản hồi hai vòng

Trong hoạt động công nghiệp truyền thống, “quản lý chất lượng” và “khiếm khuyết mức zero” là những phương châm hàng đầu. Để tránh cho khách hàng phải nhận những sản phẩm tồi, những nỗ lực quyết liệt đã được tập trung vào việc giám sát và kiểm tra ở cuối dây chuyền sản xuất. Vấn đề ở giải pháp này – như Deming đã vạch ra – là ở chỗ những nguyên nhân thực sự của các khiếm khuyết có thể chẳng bao giờ nhận diện được, và luôn sẽ có những lãng phí do việc loại bỏ những sản phẩm khiếm khuyết. Điều mà Deming nhìn thấy là sự lệch lạc cứ nảy sinh ở từng khâu trong một qui trình sản xuất, và các nguyên nhân gây lệch lạc cần được nhận diện và điều chỉnh. Nếu làm được điều này, thì sẽ có cách để giảm những khiếm khuyết và cải thiện chất lượng sản phẩm một cách đáng kể. Để thiết lập một qui trình như vậy, Deming nhấn mạnh rằng mọi qui trình hoạt động phải nằm trong một hệ thống với các vòng phản hồi. Dữ liệu phản hồi phải được nhà quản lý khảo sát để xác định các nguyên nhân gây lệch lạc, xác định đâu là những qui trình có vấn đề nghiêm trọng, và sau đó họ có thể tập trung chú ý vào việc điều chỉnh khâu đó trong qui trình.

Phương pháp Balanced scorecard kết hợp các phản hồi chung quanh các xuất lượng (đầu ra) của qui trình hoạt động nội bộ, nhưng cũng thêm vào một vòng phản hồi chung quanh những kết quả của các chiến lược kinh doanh. Điều này tạo nên một qui trình “phản hồi hai vòng” trong mô hình Balanced

Scorecard.

Phương pháp đo lường kết quả

Bạn không thể cải thiện thứ mà bạn không đo lường được. Nên các phương pháp đo lường cần được xây dựng dựa trên những ưu tiên của kế hoạch chiến lược, cơ sở tạo ra những động lực kinh doanh và tiêu chuẩn chủ yếu cho các phương pháp đo lường mà các nhà quản lý muốn nhìn thấy nhất. Lúc đó các qui trình sẽ được thiết kế để thu thập thông tin liên quan đến những phương pháp này và rút gọn chúng thành dạng số liệu để lưu trữ, trình bày và phân tích. Những người ra quyết định sẽ khảo sát các kết quả của nhiều qui trình khác nhau đã được đo lường, các chiến lược và theo dõi các kết quả để hướng dẫn toàn công ty và cung cấp những thông tin phản hồi.

Vì vậy giá trị của các phương pháp đo lường tùy thuộc vào khả năng cung ứng một cơ sở thực tế cho việc xác định:

- Thông tin phản hồi chiến lược cho thấy tình trạng hiện tại của công ty nhìn từ nhiều phương diện dành cho những người ra quyết định.
- Thông tin phản hồi xem xét các qui trình khác nhau để hướng dẫn sự cải tiến một cách liên tục.
- Các xu hướng trong kết quả hoạt động theo thời gian khi áp dụng các phương pháp đo lường.
- Thông tin phản hồi từ chính các phương pháp đo lường, và cần áp dụng phương pháp đo lường nào.
- Các nhập lượng (đầu vào) xét về khối lượng cho các phương pháp dự báo và các mô hình dành cho các hệ thống hỗ trợ quyết định.

Quản trị theo dữ kiện thực

Mục đích của việc đo lường là để giúp các nhà quản trị nhìn rõ công ty của mình hơn – trên nhiều phương diện – và từ đó đưa ra được những quyết định dài hạn khôn ngoan hơn. Tài liệu Baldrige Criteria (1997; “Các tiêu chuẩn Baldrige”) lặp lại khái niệm về quản trị dựa trên dữ kiện như sau:

“Các doanh nghiệp hiện đại đều trông cậy vào việc đo lường và phân tích hiệu quả hoạt động. Các đo

lường phải xuất phát từ chiến lược của công ty và cung cấp các dữ liệu và thông tin quan trọng về những qui trình, đầu ra và kết quả chủ yếu. Các dữ liệu và thông tin cần cho việc đo lường hiệu quả hoạt động và cải tiến hiệu quả gồm rất nhiều loại, bao gồm: khách hàng, hiệu quả của sản phẩm và dịch vụ, các hoạt động, thị trường, những so sánh mang tính cạnh tranh, nhà cung cấp, những điều liên quan tới nhân viên, chi phí và tài chính. Trong phân tích sẽ sử dụng dữ liệu để quyết định các xu hướng, dự phóng, và nguyên nhân và kết quả – điều vốn không thể rõ ràng được nếu không có phân tích. Dữ liệu và phân tích hỗ trợ cho nhiều mục đích của công ty, chẳng hạn như việc lập kế hoạch, xem xét hiệu năng công ty, cải thiện các hoạt động, và so sánh hiệu năng công ty với hiệu năng của các đối thủ hay với các tiêu chuẩn ‘ngành vụ tốt nhất’.”

“Một lý lẽ quan trọng trong việc cải thiện hiệu năng có liên quan đến việc tạo ra và sử dụng các thước đo hoặc chỉ báo hiệu năng. Các thước đo hoặc chỉ báo hiệu năng là những đặc điểm đo lường được của sản phẩm, dịch vụ, qui trình và hoạt động mà công ty dùng để theo dõi và cải tiến hiệu năng. Những thước đo hoặc chỉ báo phải được chọn lọc để biểu trưng tốt nhất cho các yếu tố có thể dẫn tới hiệu năng tài chính, hoạt động, và khách hàng tốt hơn. Một hệ thống các thước đo và chỉ báo toàn diện gắn liền với khách hàng và/hoặc các yêu cầu về hiệu năng của công ty sẽ tạo được một cơ sở rõ rệt cho việc tổ chức mọi hoạt động nhắm đến các mục tiêu của công ty. Thông qua việc phân tích dữ liệu từ các qui trình theo dõi, ta cũng có thể đánh giá chính bản thân các thước đo và chỉ báo và thay đổi chúng để hỗ trợ tốt hơn cho các mục tiêu đó.” ■

PHẠM VIÊM PHƯƠNG dịch

(theo tài liệu của The Balanced Scorecard Institute,
<http://www.balancedscorecard.org>)