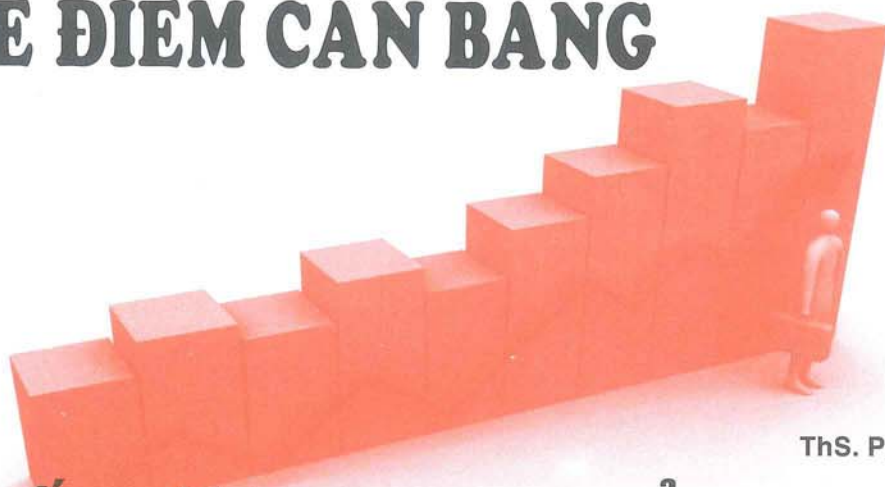


THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG



ThS. PHẠM QUỐC LUYẾN

& CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Để có thể giữ vững vị thế cạnh tranh và chỗ đứng trên thương trường, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng, thực thi, và kiểm soát hiệu quả chiến lược kinh doanh của mình. Các doanh nghiệp VN đã và đang nhận thức rõ mối quan hệ giữa xây dựng chiến lược với điều hành và phát triển doanh nghiệp. Họ cũng quan tâm tới việc gắn kết tầm nhìn chiến lược với thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh. Để có thể đánh giá chính xác, chân thực hiệu quả thực thi chiến lược, doanh nghiệp cần có một hệ thống mà có thể cân bằng tính chính xác của các chỉ số tài chính đã có trong quá khứ và định hướng về hiệu quả trong tương lai – đó chính là thẻ điểm cân bằng (The Balanced Scorecard – BSC). Áp dụng thành công hệ thống đánh giá chiến lược thông qua BSC là một tiền đề tốt để các doanh nghiệp tiến những bước vững chắc trong quá trình quản trị chiến lược kinh doanh của mình và phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường. Bài viết này giới thiệu sơ bộ mô hình thẻ điểm cân bằng cùng với một vài lợi ích của nó trong quản trị chiến lược.

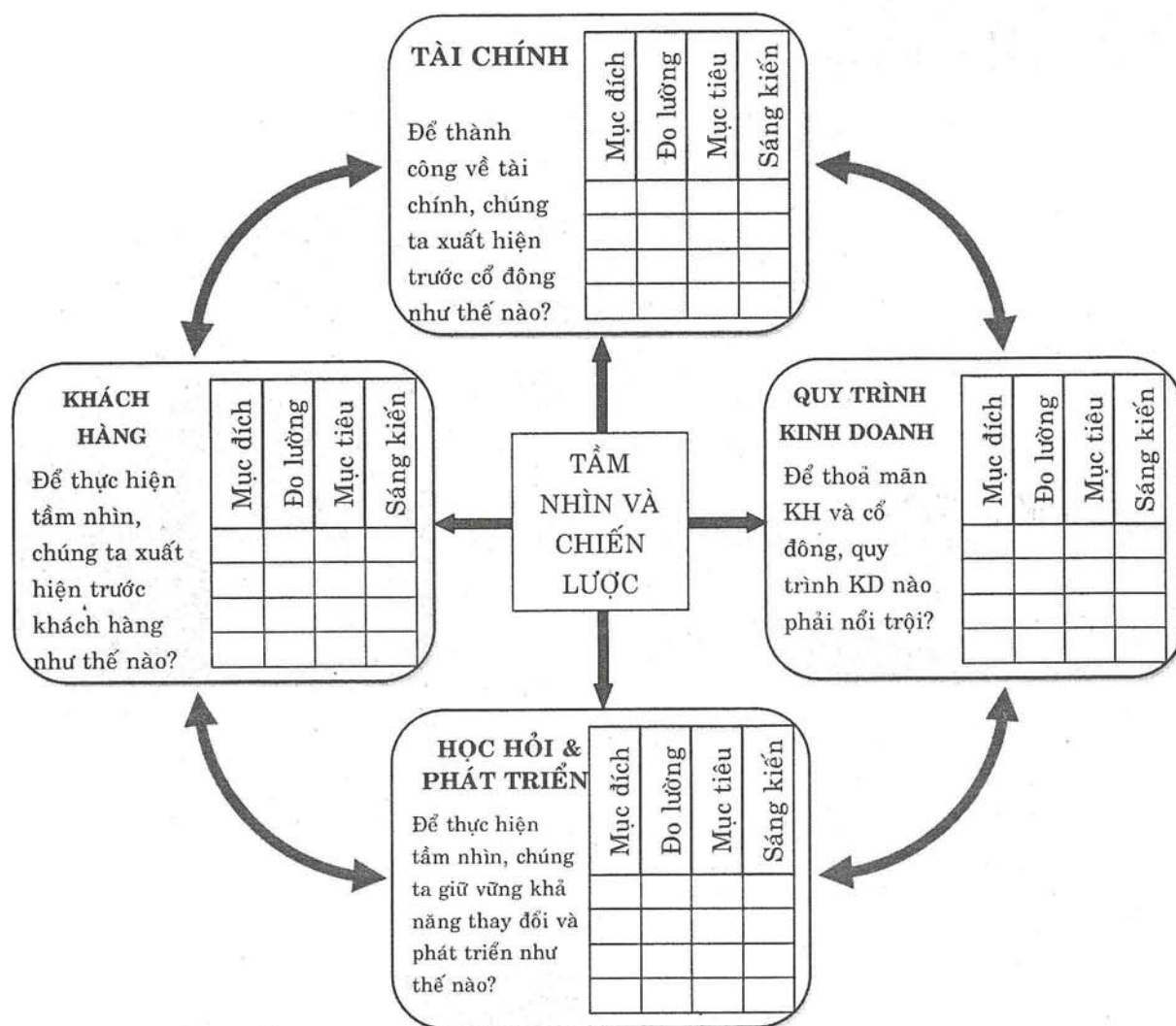
Khái niệm thẻ điểm cân bằng

Năm 1992, bài báo của Robert Kaplan và David Norton với tựa đề Thẻ điểm cân bằng – Những thước đo dẫn đường cho hiệu quả trên tạp chí Harvard Business Review đã gây nên sự chú ý cao

trong giới học thuật và kinh doanh, dẫn tới cơn sốt của cuốn sách Thẻ điểm cân bằng: Biên chiến lược thành hành động xuất bản năm 1996. Thẻ điểm cân bằng là phương pháp quản lý hiện đại dựa trên mục tiêu, theo đó tầm nhìn và định hướng phát triển của doanh nghiệp được thể hiện bằng các chỉ tiêu, các mục tiêu được xây dựng một cách hài hòa, cân đối dựa trên các ưu tiên quan trọng của doanh nghiệp. Cấu trúc này giúp định hướng hành vi của toàn bộ các hệ thống trong công ty - giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc. Thẻ điểm cân bằng giải mã chiến lược với sự cân bằng giữa:

- Thước đo bên trong và bên ngoài;
- Thước đo khách quan và chủ quan;
- Kết quả hoạt động hiện tại và động cơ của kết quả hoạt động trong tương lai.

Thẻ điểm cân bằng thiết lập và sử dụng một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Các phép đo được lựa chọn sử dụng cho thẻ điểm là công cụ dành cho người lãnh đạo để truyền đạt tới người lao động và các bên liên quan những định hướng về kết quả và hiệu quả hoạt động mà qua đó tổ chức sẽ đạt được những mục tiêu chiến lược của mình.



Hình 1: Mô hình Thẻ điểm cân bằng của Kaplan và Norton (1996)

Bốn khía cạnh của thẻ điểm cân bằng

Như đã đề cập ở trên, thẻ điểm cân bằng hoạt động dựa trên sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, và học hỏi và phát triển. Việc thiết kế BSC đòi hỏi phải chọn được 5 - 6 thước đo tốt cho mỗi khía cạnh. Nội dung của từng khía cạnh được giải thích vắn tắt như sau:

Khía cạnh tài chính

Các phép đo tài chính là yếu tố rất quan trọng trong BSC, đặc biệt trong một thế giới mà ai cũng quan tâm đến lợi nhuận như hiện nay. Kaplan và Norton, vì vậy, không bỏ qua những nhu cầu truyền thống về các dữ liệu tài chính. Việc cung cấp các dữ liệu chính xác và kịp thời là ưu tiên hàng đầu, và các nhà quản lý sẽ làm mọi việc cần

thiết để đảm bảo việc đó. Các phép đo ở khía cạnh này cho doanh nghiệp biết chiến lược có được thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không. Doanh nghiệp có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của mình vào việc cải tiến sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hoặc hàng loạt vấn đề khác, nhưng nếu không chỉ ra những tác động tích cực đến chỉ tiêu tài chính của tổ chức thì những nỗ lực của doanh nghiệp cũng bị giảm bớt giá trị. Thông thường một tổ chức quan tâm tới các chỉ tiêu truyền thống như: lợi nhuận, doanh thu, và các giá trị kinh tế khác. Trong thực tế, thường có xu hướng nghiên cứu và xử lý các số liệu tài chính nhiều hơn mức cần thiết. Với việc triển khai thực hiện cơ sở dữ liệu của công ty, nó mang lại nhiều hy vọng hơn về việc xử lý số liệu tập trung và tự động. Nhưng vấn

đề là việc chú trọng vào số liệu tài chính sẽ dẫn đến tình trạng “mất cân bằng” đối với khía cạnh khác. Vì vậy, có thể cần phải bổ sung thêm các dữ liệu liên quan, chẳng hạn như đánh giá rủi ro và dữ liệu về chi phí - lợi nhuận. Hiện nay, các mục tiêu và thước đo tài chính thường bao gồm: gia tăng bán hàng, chinh phục nhiều khách hàng hơn, tăng trưởng doanh thu, hiệu quả đầu tư, hiệu quả sử dụng vốn...

Khía cạnh khách hàng

Triết lý quản trị hiện nay cho thấy nhận thức ngày càng sâu sắc về tầm quan trọng của việc định hướng vào và thoả mãn khách hàng trong mọi doanh nghiệp. Chỉ dấu hàng đầu là: Nếu khách hàng không được thoả mãn, họ sẽ tìm đến những nhà cung cấp khác thoả mãn được họ. Vì vậy, thành tích nghèo nàn từ khía cạnh này sẽ dẫn đến những suy giảm kết quả kinh doanh trong tương lai, bất kể thành tích kinh doanh hiện tại có đang tốt đẹp đến đâu. Trong khi phát triển các chỉ tiêu đánh giá sự hài lòng, doanh nghiệp cần phải xác định được ai là khách hàng mục tiêu, các quá trình nào mà doanh nghiệp cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho các nhóm khách hàng đó, và cái gì thực sự là giá trị mà chúng ta phục vụ khách hàng. Ngày nay các doanh nghiệp thường sử dụng các chỉ tiêu đánh giá như: Sự thoả mãn của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần, số lượng khách hàng mới, giá trị phân phối đến khách hàng, chất lượng, hiệu quả, dịch vụ...

Như vậy, mô hình BSC cho thấy được mối liên hệ giữa các mục tiêu khách hàng với chiến lược năng suất và chiến lược doanh thu. Các doanh nghiệp có thể dựa vào các gợi ý trên để xác định mục tiêu tài chính và mục tiêu khách hàng của mình. Các mục tiêu này phải hết sức cụ thể, ví dụ như doanh thu tăng bao nhiêu %, lợi nhuận tăng bao nhiêu %, giá sản phẩm/dịch vụ giảm bao nhiêu %, có thêm bao nhiêu sản phẩm/dịch vụ mới...

Khía cạnh các quy trình kinh doanh

Khía cạnh này đề cập đến các quy trình kinh doanh nội bộ. Các phép đo dựa trên khía cạnh này cho phép các nhà quản lý biết được doanh nghiệp của họ hoạt động tốt như thế nào, và liệu các sản phẩm, dịch vụ của họ có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hay không. Các phép đo phải được thiết kế kỹ lưỡng bởi những người am hiểu sâu sắc các quy trình này; với những sứ mệnh nhất quán của doanh nghiệp, chúng không phải là những thứ có thể phát triển bởi các chuyên gia từ

bên ngoài. Trong khía cạnh về khách hàng của thẻ điểm cân bằng, chúng ta đã xác định các quá trình chính của tổ chức cần thực hiện để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và cổ đông. Mỗi một quy tắc được liệt kê ở trên sẽ đòi hỏi hiệu quả hoạt động của mỗi quá trình cụ thể nhằm phục vụ cho khách hàng, và đáp ứng những giá trị của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của tổ chức trong Khía cạnh này là xác định những quá trình chính đó và phát triển các phép đo tốt nhất có thể để nhờ đó mà phát triển. Để thoả mãn nhu cầu của khách hàng các tổ chức hoàn toàn có thể xác định những quá trình nội bộ mới, chứ không nhất thiết tập trung nỗ lực vào việc thực hiện những cải tiến nhỏ đối với những quá trình hiện tại. Phát triển sản phẩm, các quá trình chế tạo, sản xuất, giao hàng, đổi mới sản phẩm và dịch vụ, các hoạt động sau bán hàng, xác lập quan hệ tốt với đối tác bên ngoài... có thể được xem đến trong khía cạnh này. Khía cạnh học hỏi và phát triển

Khía cạnh học hỏi và phát triển bao gồm việc đào tạo nhân viên và các đặc điểm văn hoá công ty có liên quan đến quá trình tổ chức và mỗi cá nhân tự cải tiến. Trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng như hiện nay, người lao động phải luôn được “sống” trong một môi trường học tập. Trong bất cứ trường hợp nào, học hỏi và phát triển cũng được coi là nền tảng thiết yếu cho sự thành công của tổ chức cũng như của mô hình Thẻ điểm cân bằng. Các tổ chức mong muốn đạt được những kết quả tốt cho khía cạnh các quy trình kinh doanh, khách hàng. Vậy những kết quả đó từ đâu mà có? Những phép đo trong khía cạnh học hỏi và phát triển để thực hiện BSC chính là những hỗ trợ cho việc đạt được những kết quả đó. Khi mà doanh nghiệp xác định những phép đo và những sáng kiến trong khía cạnh khách hàng và các quá trình nội bộ, doanh nghiệp có thể sẽ thấy ngay những khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của tổ chức và những mức độ cần thiết để có thể đạt được mục tiêu về những yếu tố nền tảng như: kỹ năng của người lao động, hệ thống thông tin... Những phép đo mà các tổ chức xác định trong khía cạnh này sẽ giúp lấp đầy những khoảng cách đó và đảm bảo hiệu quả bền vững trong tương lai. Như vậy, khía cạnh này quan tâm đến vốn nhân lực, vốn thông tin và tổ chức của doanh nghiệp.

Lợi ích của thẻ điểm cân bằng

Như đã đề cập ở trên, thẻ điểm cân bằng mang

lại nhiều lợi ích cho hoạt động chiến lược của doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng đã được ứng dụng rất nhiều trong các tập đoàn và tổ chức trên thế giới dưới nhiều hình thức khác nhau, nhưng tựu chung thường được thực hiện qua các bước: Chuyển đổi tầm nhìn thành các mục tiêu hoạt động, truyền tải và liên kết tầm nhìn với các kết quả cá nhân, lập kế hoạch kinh doanh, thực hiện, thu nhận phản hồi và cuối cùng là điều chỉnh chiến lược. Nói như Kaplan và Norton (1993), thẻ điểm cân bằng là một hệ thống quản lý chiến lược cung cấp cho các nhà quản lý công cụ cần thiết để đạt được thành công trong tương lai.

Ngoài ra, Kaplan và Norton (1992) còn chỉ ra những lợi ích của việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng vào hoạt động của doanh nghiệp như sau:

- Tập trung sự chú ý của tổ chức vào một số vấn đề then chốt để tạo được thành tích đột phá.
- Giúp tích hợp các chương trình khác nhau của công ty với nhau, ví dụ như các chương trình về chất lượng, tái cơ cấu, và các chương trình dịch vụ khách hàng.
- Phân chia các đánh giá chiến lược ra thành những yếu tố nhỏ hơn, nhờ vậy các nhà quản lý đơn vị, các nhà điều hành, và người lao động có thể nhìn nhận rõ ràng họ được đòi hỏi những gì để có thể đạt được hiệu suất hoạt động xuất sắc.

Ngoài ra, thẻ điểm cân bằng còn giúp chuyển hóa những hoài bão hay tham vọng cá nhân thành những mục tiêu cụ thể và rõ ràng với những thước đo hiệu quả, các chỉ tiêu và hành động tự hoàn thiện, tạo nên cơ sở vững chắc cho việc cân bằng giữa hoài bão và hành vi của mỗi cá nhân. Từ đó, nhà quản lý mới có thể khuyến khích sự tận tụy ở nơi làm việc, thúc đẩy việc học tập, khiến mọi người cảm thấy hài lòng, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc có những con người thông minh và sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, tạo nên sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng. Thẻ điểm cân bằng lúc này đóng vai trò như một công cụ kết nối các cá nhân trong tổ chức, qua đó hoài bão cá nhân được kết hợp lại thành những hoài bão chung của tổ chức.

Cách thức ứng dụng BSC vào thực tế

Theo MindTools, thẻ điểm cân bằng thực hiện xuyên suốt từ trên xuống dưới. Toàn bộ cơ cấu tổ chức xoay quanh việc cân bằng giữa thực thi với chiến lược, và chiến lược phải được truyền đạt từ trên xuống: nó sẽ được khởi xướng từ lãnh đạo của doanh nghiệp, những người thiết lập nên tầm nhìn và chiến lược cho doanh nghiệp.

BSC có thể được thực hiện theo trình tự như sau:

Bước 1: Hướng dẫn việc thực hiện.

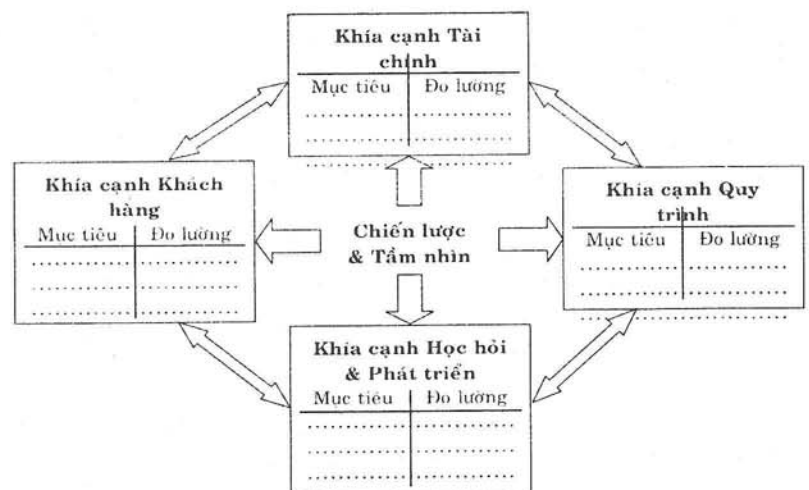
Bắt đầu với việc thực thi chiến lược. Phải cần một thời gian để đảm bảo chiến lược được thấu hiểu, được nghiên cứu và được thử nghiệm (thường mất nhiều thời gian cho khâu phân tích và xem xét tỉ mỉ). Mọi vấn đề khác dựa trên chiến lược này phải có cơ sở và được xem xét thấu đáo.

Bước 2: Chuẩn bị cho sự thay đổi.

Một khi đã quyết định áp dụng BSC, lãnh đạo doanh nghiệp cần phải lên kế hoạch chuẩn bị xây dựng một nhóm hỗ trợ và truyền đạt quy trình triển khai BSC, công việc này sẽ chiếm nhiều thời gian của tất cả các cấp quản lý. Hơn nữa, sẽ cần phải có sẵn một "hệ thống" tiêu chí làm cơ sở đánh giá nếu doanh nghiệp muốn thành công với việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên. Hệ thống này cần phải được xây dựng chặt chẽ và kết hợp được tất cả các vấn đề liên quan.

Bước 3: Phát triển các tiêu chí đo lường thành tích.

Sử dụng chiến lược tổng thể làm hướng dẫn, xác định những yếu tố thành công cốt lõi cho mỗi phạm vi hoạt động, thiết lập các mục tiêu liên quan và sau đó đề xuất các phương pháp đo lường thành quả hoạt động.



Hình 2: Phát triển thẻ điểm cân bằng (MindTools)

Phạm vi thực hiện bao gồm:

- **Khía cạnh tài chính:** Bao gồm các chỉ tiêu tài chính truyền thống có thể đo lường quá trình nhằm đến việc đạt được mục tiêu chiến lược, đem lại thông tin tài chính mong đợi cho các bên liên quan.

- **Khía cạnh khách hàng:** Thiết lập những mục tiêu có liên quan đến nhận thức của khách hàng về lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể bao gồm những tiêu chí đánh giá như: mức độ thoả mãn của khách hàng, số lượng khách hàng tiềm năng hoặc khả năng xâm nhập thị trường.

- **Khía cạnh các quy trình kinh doanh:** Xem xét những quy trình kinh doanh chính của doanh nghiệp như sản xuất, cung ứng hoặc bán hàng và sau đó thiết lập các mục tiêu liên quan như: chất lượng, thời gian/hiệu quả, và tiết giảm chi phí. Tại đây, doanh nghiệp sẽ tìm ra những phương pháp cải tiến các chức năng và hệ thống nội bộ cho doanh nghiệp.

- **Khía cạnh nghiên cứu và đổi mới (hay học hỏi và phát triển):** Kiểm tra những tiêu chí đánh giá liên quan đến vấn đề phát triển nghề nghiệp của nhân viên, tinh thần gắn bó với doanh nghiệp và cơ hội trau dồi kỹ năng. Cũng có thể xem xét những tiêu chí cho việc nghiên cứu và phát triển. Điều cần tập trung ở đây là nhận biết được các vấn đề cần tiếp tục cải tiến và tạo dựng giá trị bằng cách sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực trong tổ chức.

Bước 4: Đảm bảo các phương pháp đo lường được truyền đạt thông suốt trong tổ chức.

Để đạt được tầm nhìn, cần phải có sự cam kết thực hiện của toàn thể doanh nghiệp. Điều này có nghĩa ban lãnh đạo cần phải phát triển nhiều loại thể điểm khác nhau tương ứng với từng loại báo cáo để có thể nắm bắt, kiểm soát, điều chỉnh việc thực thi chiến lược một cách nhanh chóng và chính xác nhất. Hơn nữa, cũng cần phải thiết lập các hệ thống cần thiết để thu thập thông tin về việc thực hiện.

Tất cả những điều này đòi hỏi phải mất nhiều thời gian: hãy chắc chắn rằng ban lãnh đạo dành nhiều thời gian để thực hiện việc này, và hãy giữ một sự sáng suốt tinh tường trong suốt quá trình truyền đạt chiến lược.

Bước 5: Chủ động lên kế hoạch

Một khi doanh nghiệp đã có mục đích và chỉ tiêu cụ thể, cần phải dự kiến những ý tưởng và hành động cần thiết để đạt được chúng. Nó phải dễ hiểu để mọi người có thể hoàn thành kế hoạch.

Bước 6: Theo dõi và đánh giá

Trong thời gian đầu áp dụng BSC, những hành vi bất thường có thể sẽ xảy ra. Ví dụ, những tiêu chí đánh giá cụ thể bị hiểu sai, hoặc triển khai không chính xác do ý tưởng được truyền đạt thông qua nhiều cấp quản lý. Hơn nữa, các quy trình đánh giá có thể không phù hợp hoặc cho kết quả không chính xác.

Cần phải cảnh giác với những vấn đề này, giám sát và điều chỉnh việc thực hiện một cách chặt chẽ. Và nếu thể điểm bị nhầm lẫn ở chỗ nào thì phải điều chỉnh ở chỗ đó ngay lập tức.

Tình hình ứng dụng thể điểm cân bằng tại VN

Mặc dù khái niệm thể điểm cân bằng đã được nghiên cứu áp dụng từ lâu trên thế giới, nhưng tại VN khái niệm này chỉ mới được nghiên cứu trong thời gian gần đây. Tuy vậy, do tính hữu dụng của nó, ngày càng có nhiều công ty nghiên cứu áp dụng thể điểm cân bằng vào quản lý chiến lược. Theo khảo sát của Vietnam Report (VNR), tại thời điểm tháng 1/2009, có 68% trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất VN (VNR500) đã và đang triển khai áp dụng các công cụ đánh giá, đo lường chiến lược cho doanh nghiệp. Con số khá ấn tượng này cho thấy các doanh nghiệp lớn của VN có sự chủ



động trong việc chuẩn hóa và hiện đại hóa về cơ bản quá trình quản trị chiến lược và quản trị doanh nghiệp.

Số liệu từ VNR (2009) cho thấy trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất VN, hiện có 7% doanh nghiệp đang áp dụng và 36% doanh nghiệp đang có kế hoạch áp dụng BSC trong quá trình xây dựng chiến lược của mình. Trong bối cảnh trình độ quản trị công ty nói chung tại các doanh nghiệp VN còn chưa đồng đều, đây là một con số khá ấn tượng.

Theo VNR (2009), hiện nay, các doanh nghiệp lớn của VN đang sử dụng BSC nhằm giúp cân bằng các chỉ số tài chính đã có trong quá khứ và triển vọng tài chính trong tương lai. Đồng thời, BSC cũng hỗ trợ doanh nghiệp trong việc hoạch định và áp dụng các chiến lược khác nhau trong những biến động thăng trầm của nền kinh tế. Một số công ty đã và đang áp dụng BSC có thể kể tên ra như FPT, Phú Thái, GAMI hay SEAREFICO... Theo một số chuyên gia, để thực hiện thành công công cụ này, bên cạnh việc áp dụng tốt, các tổ chức nên có sự điều chỉnh liên tục để phương pháp này ngày càng phù hợp với chiến lược, mục tiêu và hoạt động của mình.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc áp dụng thể điểm cân bằng vào thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh còn nhiều hạn chế. Hiện chưa có số liệu điều tra chính thức, nhưng theo ý kiến của một số nhà kinh tế, có rất ít doanh nghiệp vừa và nhỏ biết đến công cụ này. Phần lớn các công ty nhỏ ở VN mới chỉ dừng lại ở việc phân tích điểm mạnh – điểm yếu trong hoạt động hàng năm, rồi đề ra chiến lược cho năm sau. Việc triển khai cụ thể công việc đến từng bộ phận thì vẫn còn nhiều lúng túng. Hơn nữa, các công ty nhỏ đa phần chỉ tập trung triển khai chiến lược về tài chính, doanh số chứ chưa chú trọng đến quy trình nội bộ hay con người. BSC vẫn còn là phương pháp hoạch định chiến lược khá mới mẻ ở VN, bởi các công ty nhỏ trong nước vẫn chưa quen phân tích chiến lược phát triển dựa trên bốn cách nhìn của BSC. Thậm chí ngay cả công tác hoạch định chiến lược kinh doanh, hay lập kế hoạch kinh doanh hàng năm cũng chỉ được rất ít công ty thực hiện đầy đủ, thường xuyên.

Kết luận

BSC là một phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc, giúp chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng thông qua một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Hệ thống này giúp định hướng hành vi của toàn bộ các bộ phận và cá nhân trong công ty - để mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và làm cơ sở cho hệ thống quản lý và đánh giá công việc. BSC được xây dựng trên cơ sở sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Dù đã được giới thiệu và ứng dụng rộng rãi trên toàn thế giới từ nhiều năm qua, mô hình Thẻ điểm cân bằng vẫn còn khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp VN nói chung. Riêng đối với những doanh nghiệp lớn trong top 500 doanh nghiệp hàng đầu VN, do nhận thức sâu sắc những ưu điểm nổi trội của BSC, đã và đang có rất nhiều doanh nghiệp triển khai áp dụng mô hình này vào thực tế quản lý chiến lược của mình. Với những lợi ích rõ ràng của mình, BSC hứa hẹn sẽ được ngày càng nhiều các doanh nghiệp VN nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February. pp.71-79
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October. pp. 134-147
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85
- MindTools (2009), *The Balanced Scorecard Motivating employees to deliver your strategy*, Retrieved 20/05/2006 from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_85.htm
- VNR Quarterly Report (2009), *Báo cáo thường kỳ VNR số 3: Khủng hoảng kinh tế toàn cầu 2009 và tái cấu trúc chiến lược của doanh nghiệp lớn VN*, Retrieved 20/03/2009 from <http://vnr500.com.vn/vn/baocao/baocaophathanhthuongky/403/index.aspx>.