

LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH VÀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Bài giảng 08: Bảng điểm cân bằng và OKRs

HỌC KỲ HÈ

GIẢNG VIÊN: TRẦN THỊ QUẾ GIANG

TRỢ GIẢNG: BÙI THỊ KIM LOAN

TRƯỞNG HUỆ ĐOAN

Fulbright

Tham khảo chương trình môn học

STM- 411 HKS và PUBPOL 522 Evans school

Nội dung bài giảng

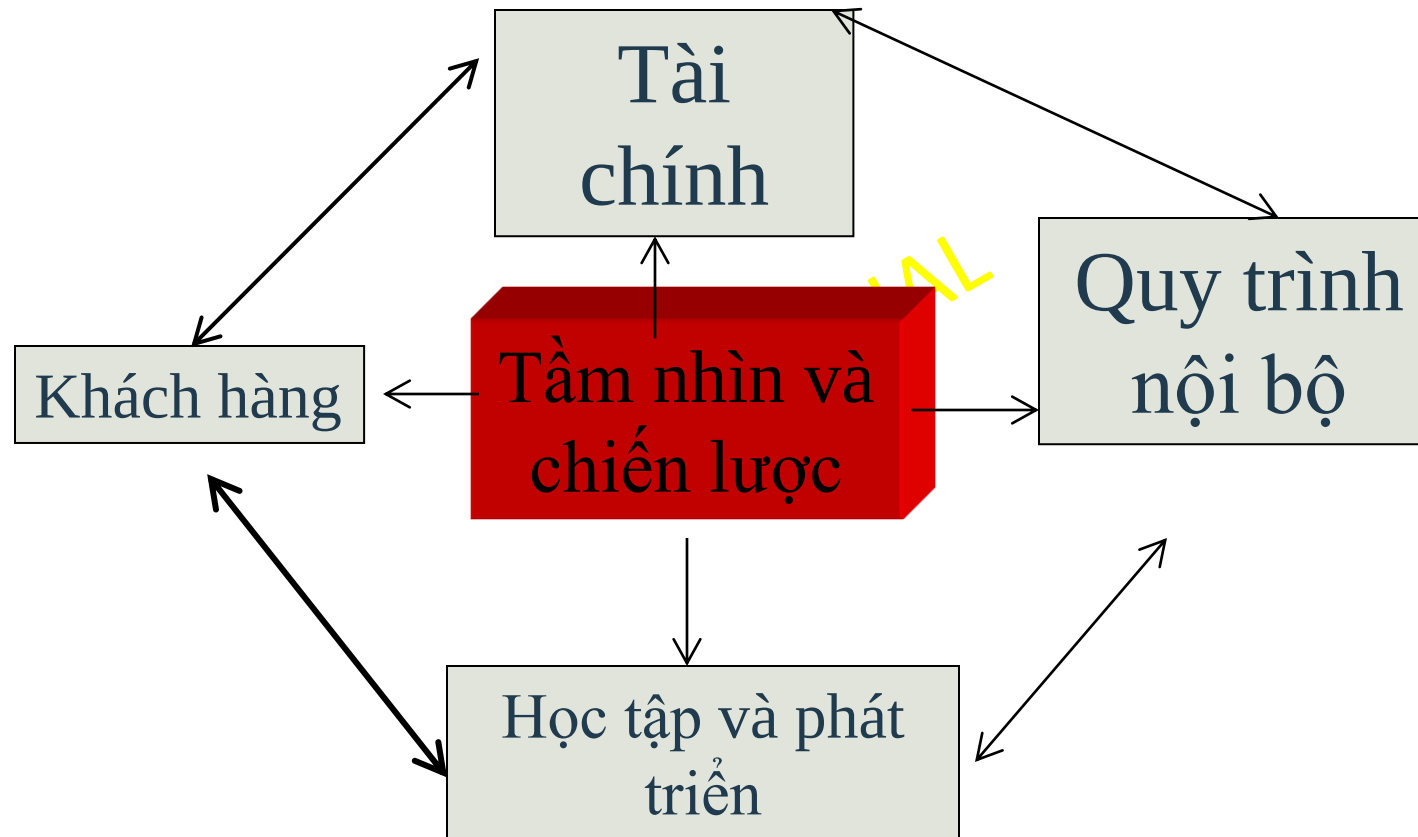
- ❖ Các bước xây dựng Bảng điểm cân bằng (Balance Scorecard)
- ❖ Các bước xây dựng Bản đồ chiến lược
 - ❖ Mục tiêu Bản đồ chiến lược
 - ❖ Lựa chọn thước đo: SMART cụ thể, đo lường được, có thể hành động, thực tế và đề cập đến thời gian (specific, measurable, actionable, realistic, time related)
- ❖ Ứng dụng BSC cho doanh nghiệp phi lợi nhuận
 - ❖ Tinh thần doanh nhân xã hội
 - ❖ Hoạt động thiện nguyện mạo hiểm

Xây dựng Bảng điểm cân bằng

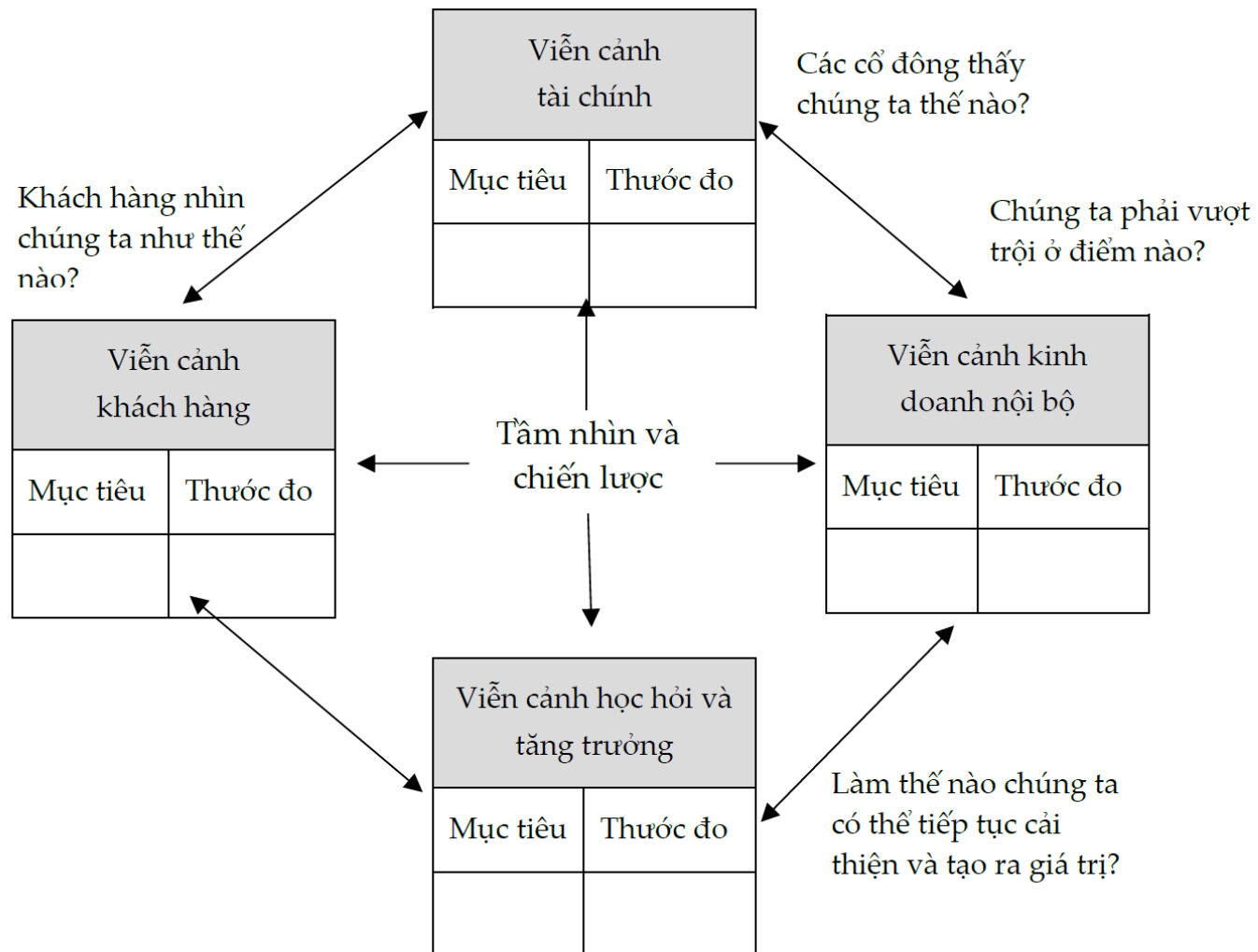
- ❖ Bước 1: Xác định chiến lược kinh doanh,
- ❖ Bước 2: Vẽ bản đồ chiến lược:
 - ❖ Tài chính
 - ❖ Khách hàng
 - ❖ Quy trình kinh doanh nội bộ
 - ❖ Học hỏi và tăng trưởng.
- ❖ Bước 3: Xác định các thước đo cho bản đồ, lựa chọn và tài trợ các sáng kiến chính
- ❖ Bước 4: Giao trách nhiệm giải trình cho từng nhà quản lý.

INTERNAL

Bảng điểm cân bằng: 4 triển vọng



Bảng điểm cân bằng: 4 triển vọng



Nguồn: Robert Simons (2018): Module 9, xây dựng thẻ điểm cân bằng, HBS 9-117-109, phát triển từ Robert S. Kaplan và David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* 70 (Tháng 1/Tháng 2 1992), tr. 72.

Bước 1: Chiến lược kinh doanh

7 câu hỏi chiến lược (*Seven Strategy questions, Robert Simons, 2010*)

- Ai là khách hàng chính của bạn? (*Customer*)
- Làm thế nào Giá trị cốt lõi của bạn xác định ưu tiên giữa cổ đông, nhân viên và khách hàng? (*Core values*)
- Các biến hiệu suất quan trọng mà bạn đang theo dõi? (*Critical performances variables*)
- Biên giới chiến lược mà bạn xác định là gì? (*Constraints*)
- Làm thế nào bạn tạo sức ép kích thích sáng tạo? (*Creative tension*)
- Nhân viên của bạn cam kết giúp đỡ người khác như thế nào? (*Commitment*)
- Những điểm tồn tại nào trong chiến lược khiến bạn mất ngủ? (*Contingencies*)

Bước 2: Bản đồ chiến lược

- ❖ Viễn cảnh kinh doanh nội bộ
 - ❖ Quy trình quản lý hoạt động
 - ❖ Quy trình quản lý khách hàng
 - ❖ Quy trình đổi mới
 - ❖ Quy trình xã hội và quy định
- ❖ Viễn cảnh học hỏi và tăng trưởng
 - ❖ Vốn nhân lực
 - ❖ Vốn thông tin
 - ❖ Vốn tổ chức

INTERNAL

Liên kết nguyên nhân – kết quả

Tài chính

Tăng doanh thu

Khách hàng

Gia tăng lòng trung thành của khách hàng

*Quá trình kinh doanh
trình
nội bộ*

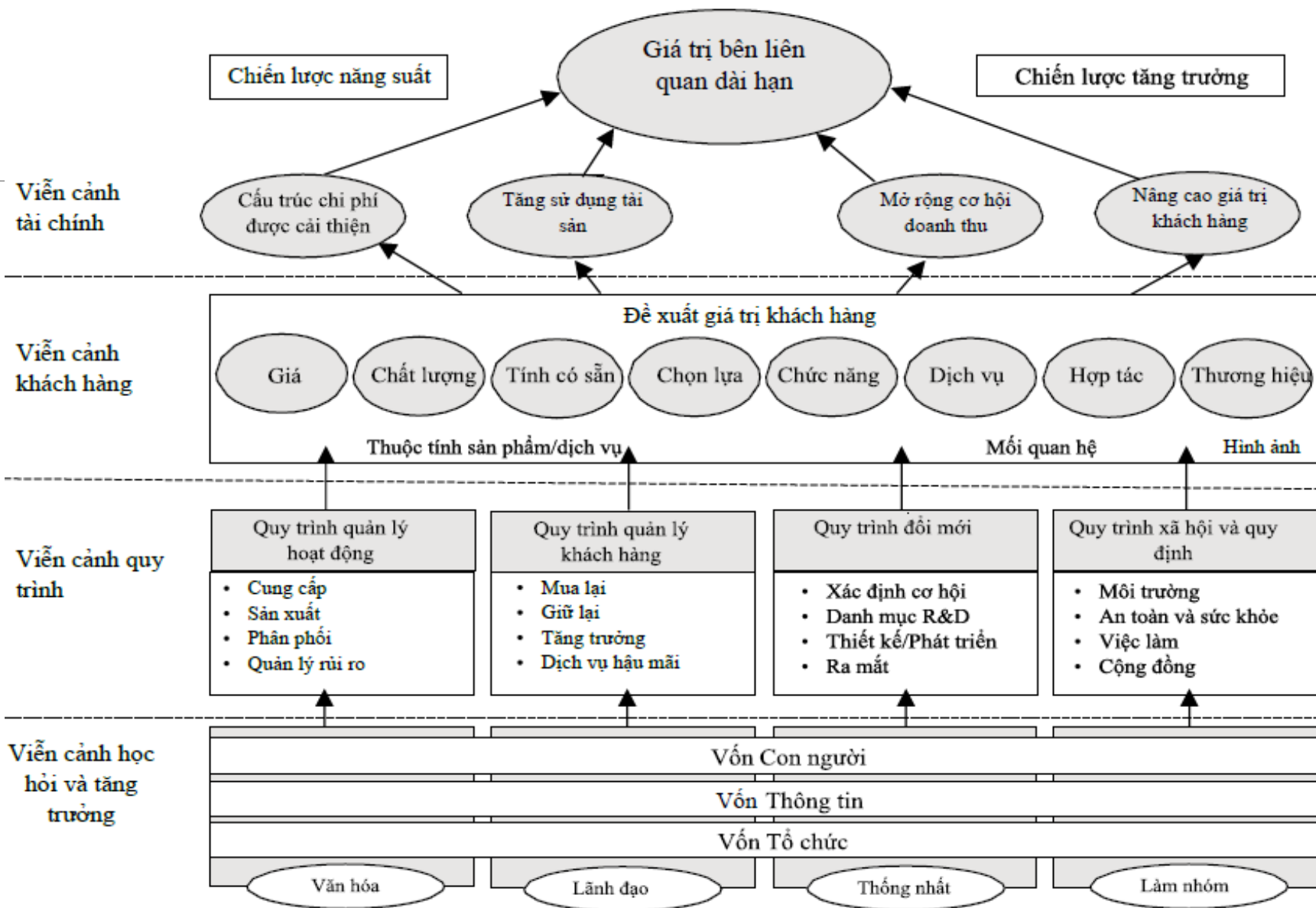
Giao hàng đúng thời hạn

Tăng chất lượng quy trình

Giảm thời gian chu kỳ của quy

Nguồn: Robert Simons (2018): Module 9, xây dựng thẻ điểm cân bằng, HBS 9-117-109

Mẫu bản đồ chiến lược



Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Xây dựng Bảng điểm cân bằng (tiếp)

❖ Bước 3: Xác định các thước đo, phân bổ nguồn lực

❖ Nhân tố thúc đẩy hiệu quả

❖ Lựa chọn thước đo

❖ Mục tiêu tài chính: tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, lợi tức đầu tư (ROI), tiền mặt tại quỹ

❖ Mục tiêu khách hàng: Thị phần, Hiệu quả quảng cáo, sự hài lòng của khách hàng, số lượng liên hệ bán hàng

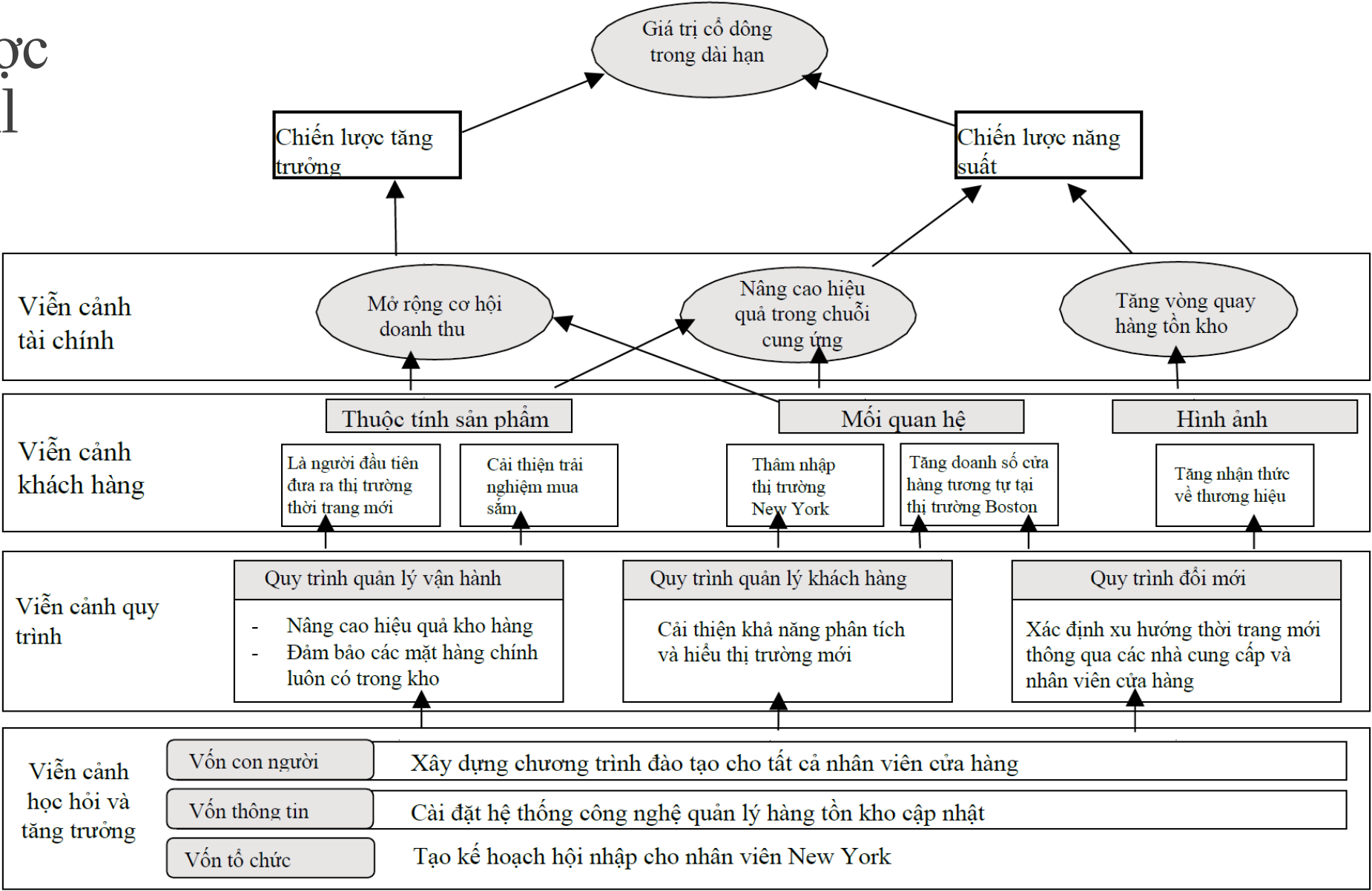
❖ Mục tiêu quy trình kinh doanh nội bộ: Tỷ lệ lợi suất, số lượng lỗi, thời gian chu kỳ, thời gian ra mắt

❖ Mục tiêu học hỏi và tăng trưởng: Điểm tham gia của nhân viên, giờ đào tạo, doanh số trên mỗi nhân viên, độ chính xác của hệ thống thông tin

❖ Phân bổ nguồn lực

❖ Bước 4: Phân công trách nhiệm cho nhà quản lý cá nhân

Bản đồ chiến lược cho Boston retail



Nguồn: Robert Simons (2018): Module 9, xây dựng thể điểm cân bằng, HBS 9-117-109

Bảng điểm cân bằng

❖ Các mục tiêu (Objectives):

➤ Tuyên bố về những gì tổ chức đang cố gắng đạt được (không phải những gì tổ chức đang làm)

❖ Tiêu chí đo lường (Measures):

➤ Định lượng *liệu các mục tiêu có đạt được hay không*

❖ Chỉ tiêu (Targets):

➤ Mức độ kết quả *cố gắng đạt được*

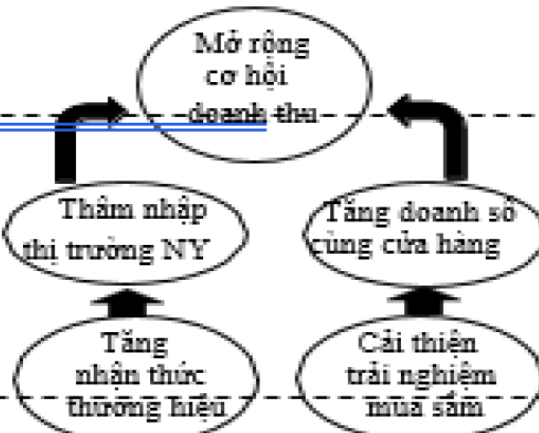
❖ Các sáng kiến hành động (Initiatives):

➤ *kế hoạch hành động để đạt chỉ tiêu (targets) – phương tiện đạt kết quả, không phải các mục tiêu (Objectives)*

BSC: Chủ đề chiến lược: Phát triển sản phẩm nội bộ

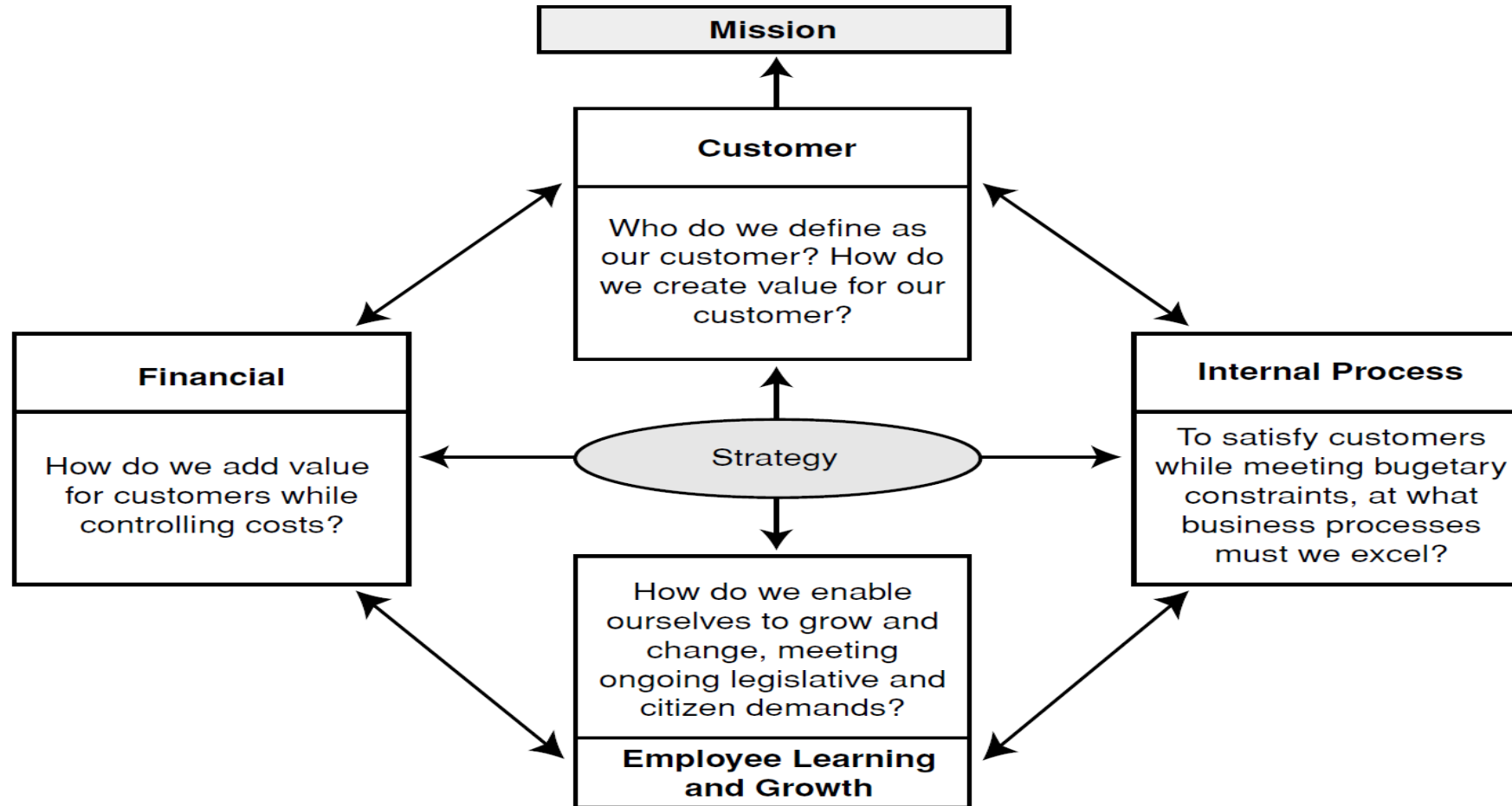
	Bản đồ chiến lược	Tiêu chí mục tiêu	Thang đo	Chỉ tiêu	Sáng kiến
Tài chính	Tăng trưởng	Tăng doanh thu từ sản phẩm mới	•Tăng trưởng doanh thu hàng năm	+25%	
	Doanh thu		•% Doanh thu từ sản phẩm mới	30%	
Khách hàng	Sản phẩm sáng tạo đổi mới	Làm hài lòng nhu cầu khách hàng về năng lực phát triển công nghệ cao nhất	•Duy trì khách hàng	80%	Chương trình quản lý mối quan hệ
			•Tỷ phần thị trường/tài khoản khách hàng	40%	
Nội bộ	Phát triển sản phẩm nội bộ đẳng cấp thế giới	Tăng cường sản phẩm mới Thời gian đưa ra thị trường	Chức năng sản phẩm 9 tháng	#1 in industry	Phát triển chu kỳ Tái kiến thiết (re-engineering)
Học hỏi và tăng trưởng	Lực lượng lao động chất lượng cao ổn định	Đạt được, duy trì và phát triển các kỹ năng chiến lược	•Chuyên môn hóa năng lực sẵn có	100%	•Chương trình tuyển dụng mới
			•Giữ chân nhân viên chủ chốt	95%	•Đào tạo đội ngũ lãnh đạo, quản lý

Boston retail: bản đồ chiến lược và các thước đo (phòng tiếp thị)

Bản đồ chiến lược		Bảng điểm cân bằng	
Mục tiêu của phòng Marketing		Thước đo	Mục tiêu
Viễn cảnh tài chính Mở rộng cơ hội doanh thu Thâm nhập thị trường NY Tăng doanh số cùng cửa hàng Tăng nhận thức thương hiệu Cải thiện trải nghiệm mua sắm		- Tổng tăng trưởng doanh thu	- Đạt mức tăng trưởng doanh thu 150% trong vòng 5 năm
		- Thị phần - Số lượng cửa hàng mới - Tăng trưởng khối lượng trên mỗi cửa hàng - Đánh giá sự hài lòng của khách hàng - Điểm người mua sắm bí ẩn	- Đạt được mức tăng trưởng 12% về thị phần (3 năm) - Mở 3 cửa hàng mới hàng năm - Tăng 15% khối lượng mỗi cửa hàng mỗi năm - Đạt mức độ hài lòng trên 90% trong vòng 6 tháng - Đạt điểm số người mua sắm bí ẩn trên 92% trong vòng 6 tháng
Viễn cảnh	Xác định và thực hiện các xu hướng mới	- % doanh thu từ các mặt hàng mới - % doanh thu từ giảm điểm	- Đảm bảo 30% doanh thu hàng năm từ các mặt hàng mới - Giữ doanh số hàng năm từ việc hạ giá dưới 15%
Viễn cảnh học hỏi và phát triển	Tích hợp nhân viên Phát triển chương trình đào tạo tại cửa hàng	- Doanh số đồ la trên mỗi giao dịch - Khảo sát nhân viên - Tỷ lệ giữ chân nhân viên	- Tăng doanh số đồ la cho mỗi giao dịch lên 20% trong vòng 9 tháng - Đạt 90% mức độ hài lòng trong một năm - Tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên lên 50% trong vòng 18 tháng

Nguồn: Robert Simons (2018): Module 9, xây dựng thẻ điểm cân bằng, HBS 9-117-109

Bản đồ chiến lược - khu vực công

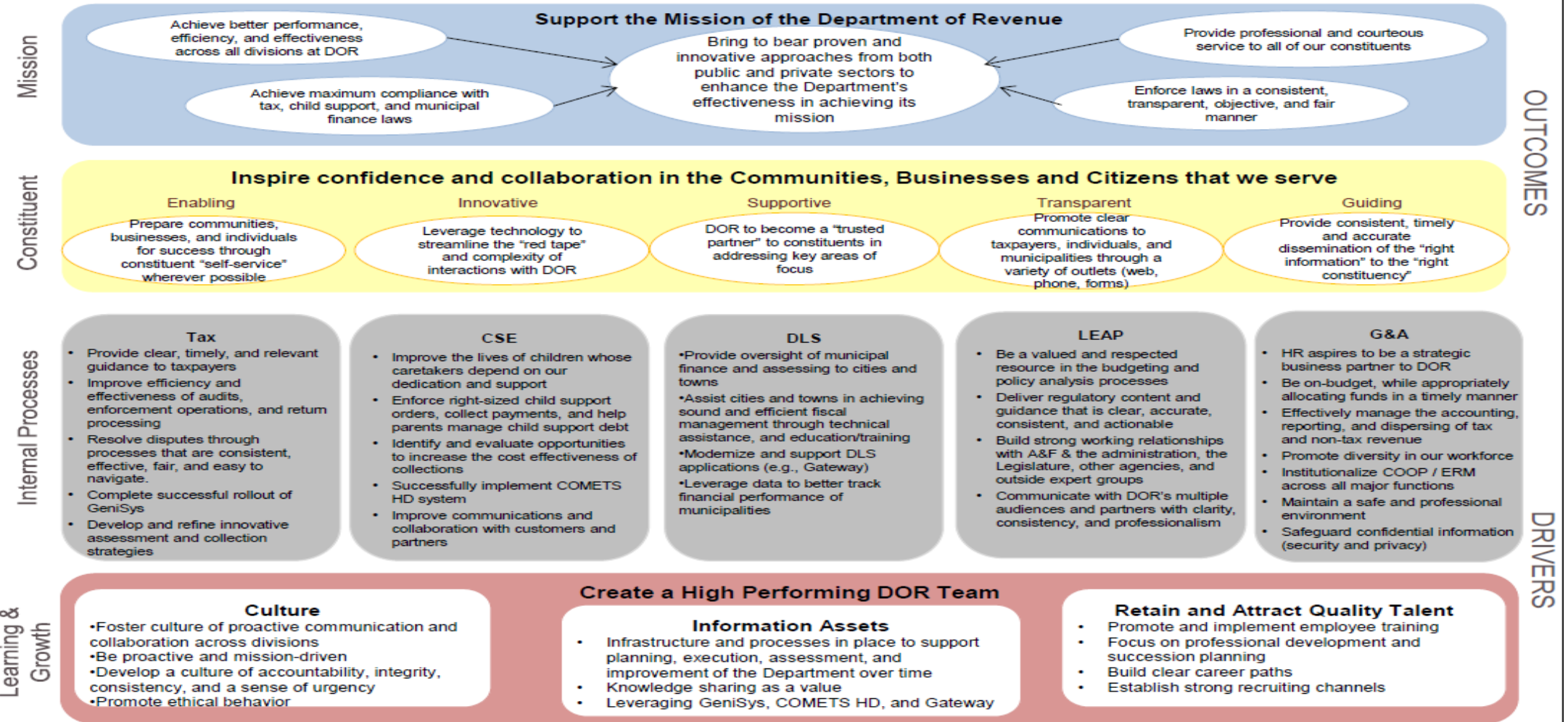


Nguồn: Niven (2002), xây dựng thể điểm cân bằng, HBS 9-117-109

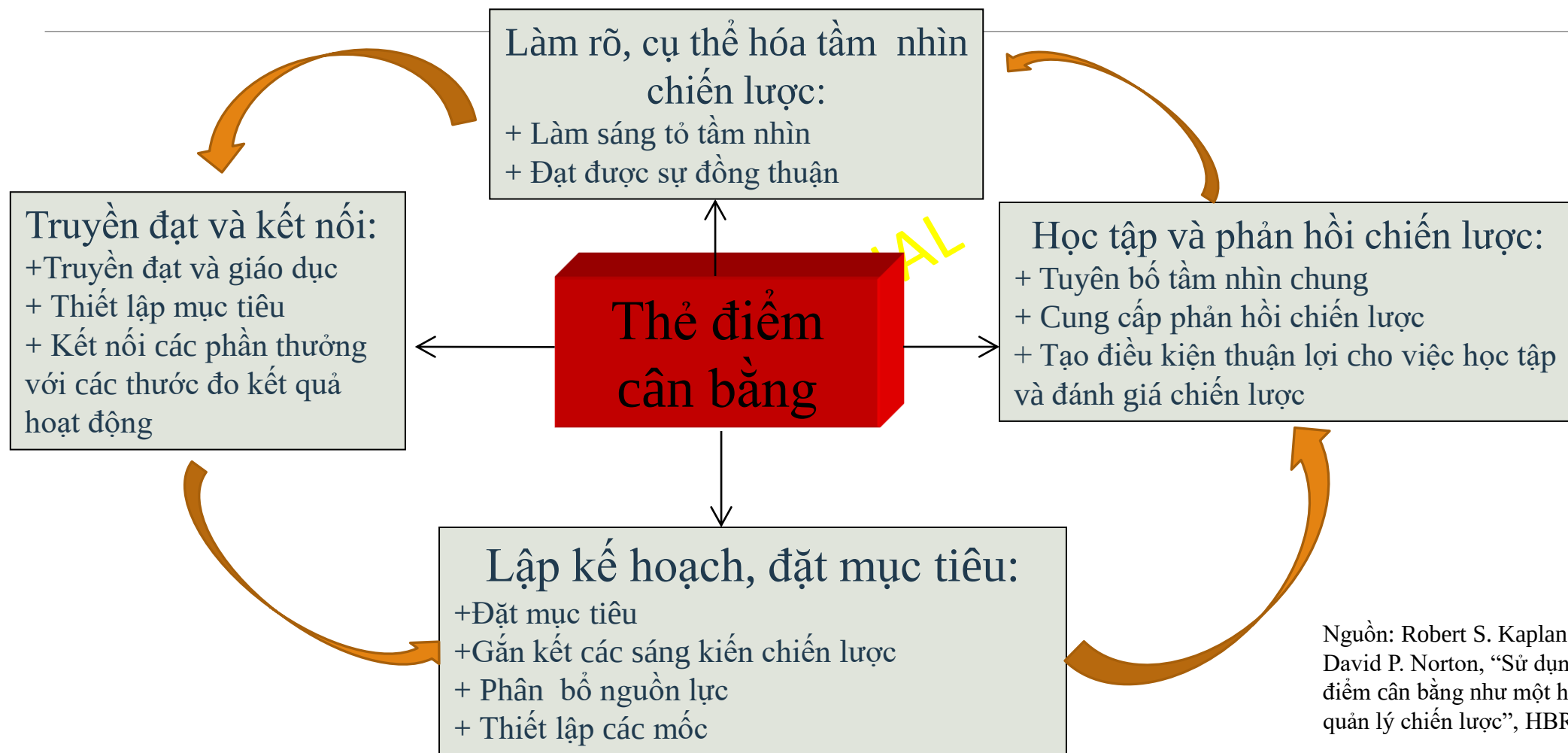
Massachusetts Department of Revenue Strategy Map – FY17 - FY19

Mission: To collect the revenues, support the lives of children, assist cities and towns, and provide critical information to stakeholders

Vision: Conduct our operations in a manner that inspires confidence through innovation, customer centricity, integrity, and transparency



Bảng điểm cân bằng: Khung chiến lược cho hành động



Mục tiêu & kết quả chính OKRs (Objectives Key Results)

John Doerr, 2018, Làm điều quan trọng
(Measure what matters)

Sức mạnh của OKRs:

Tập trung và cam kết với những ưu tiên hàng đầu

Sắp xếp và kết nối công việc nhóm

Theo dõi và tinh thần trách nhiệm

Mở rộng quy mô để bứt phá

Lợi ích của OKTs: FACTS

Tập trung
(Focus)

Nhất quán
(Alignment)

Tận tâm
(Commitment)

Theo dõi
(Tracking)

Vươn lên
(Stretching).

MBOs vs OKRs

MBOs (Management by Objectives) Quản trị bằng mục tiêu	OKRs (Objectives Key Results) Mục tiêu và Kết quả chính
“Cái gì”	“Cái gì” và “làm như thế nào”
Hàng năm	Hàng quý hoặc hàng tháng
Riêng tư và cô lập	Công khai và trong suốt
Từ trên xuống	Từ dưới lên và từ bên cạnh (khoảng 50%)
Gắn chặt mục tiêu và tiền lương	Hầu như tách bạch với tiền lương
Không thích gặp rủi ro	Hăng hái và đầy cảm hứng

CẢNH BÁO

