

LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH VÀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Bài giảng 07: Bảng điểm cân bằng

HỌC KỲ XUÂN

GIẢNG VIÊN: TRẦN THỊ QUẾ GIANG

TRỢ GIẢNG: CHU THỊ HOÀNG OANH

Tham khảo chương trình môn học

STM- 411 HKS và PUBPOL 522 Evans school

Fulbright

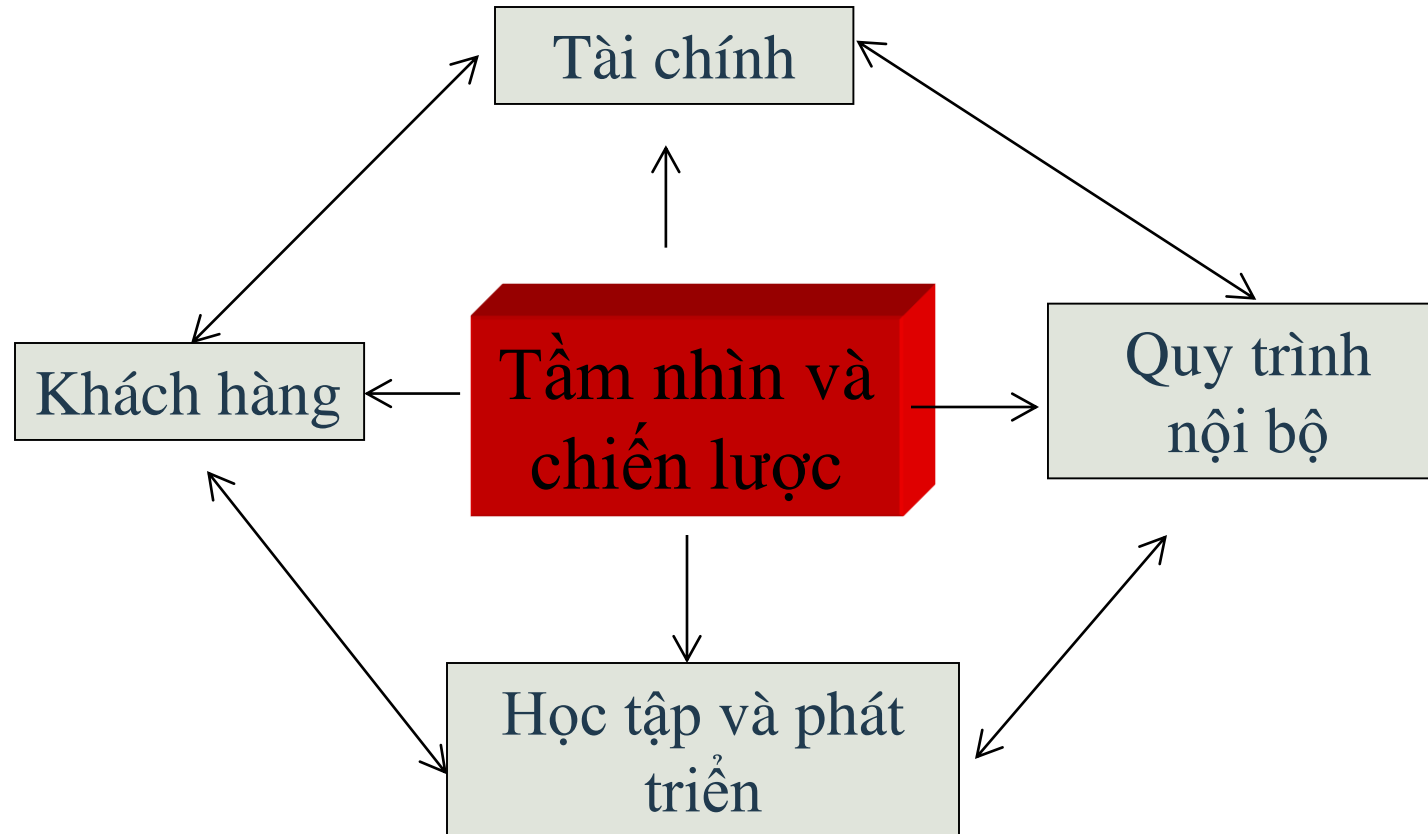
Nội dung bài giảng

- ❖ 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

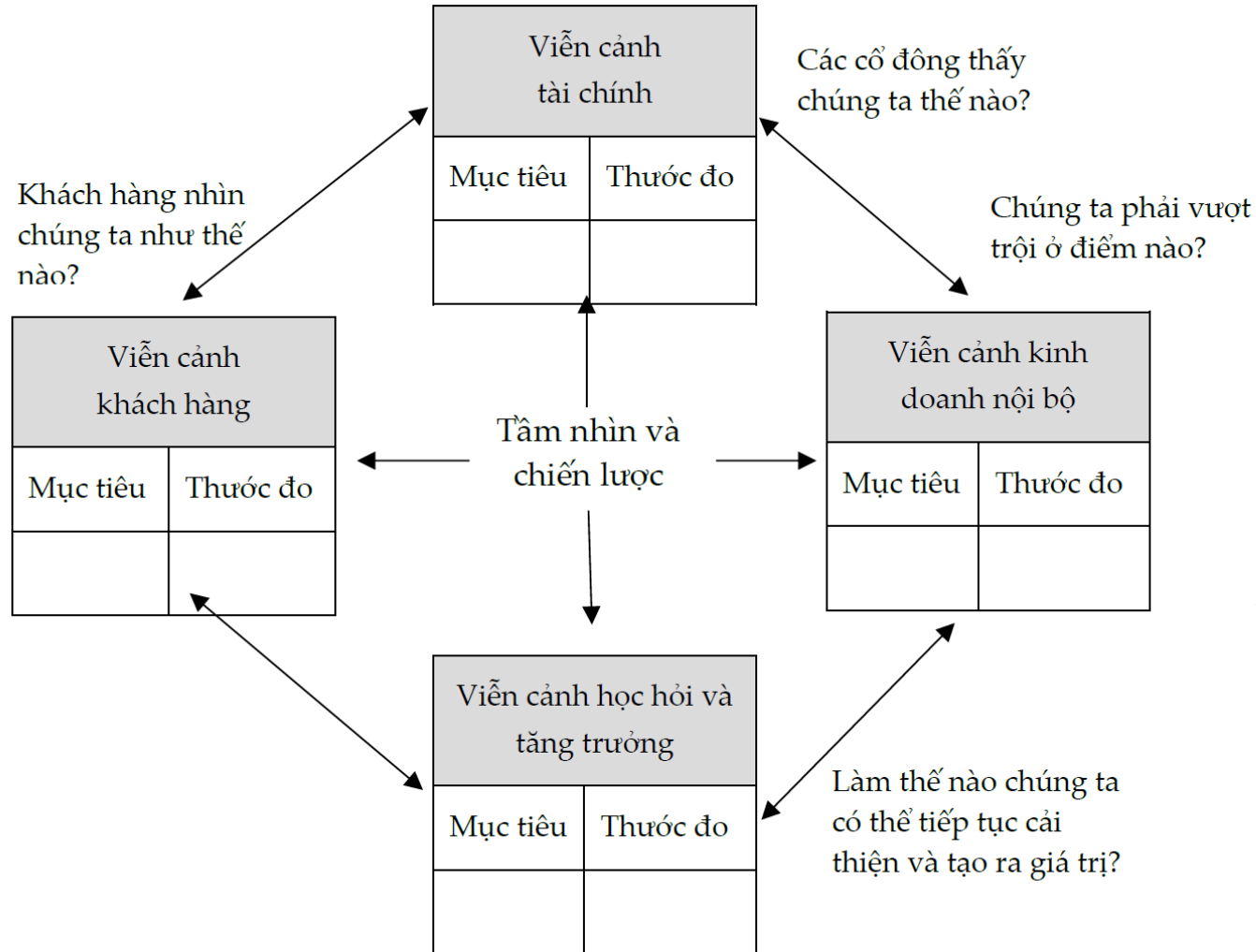
Xây dựng Bảng điểm cân bằng

- ❖ 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.

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 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

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*

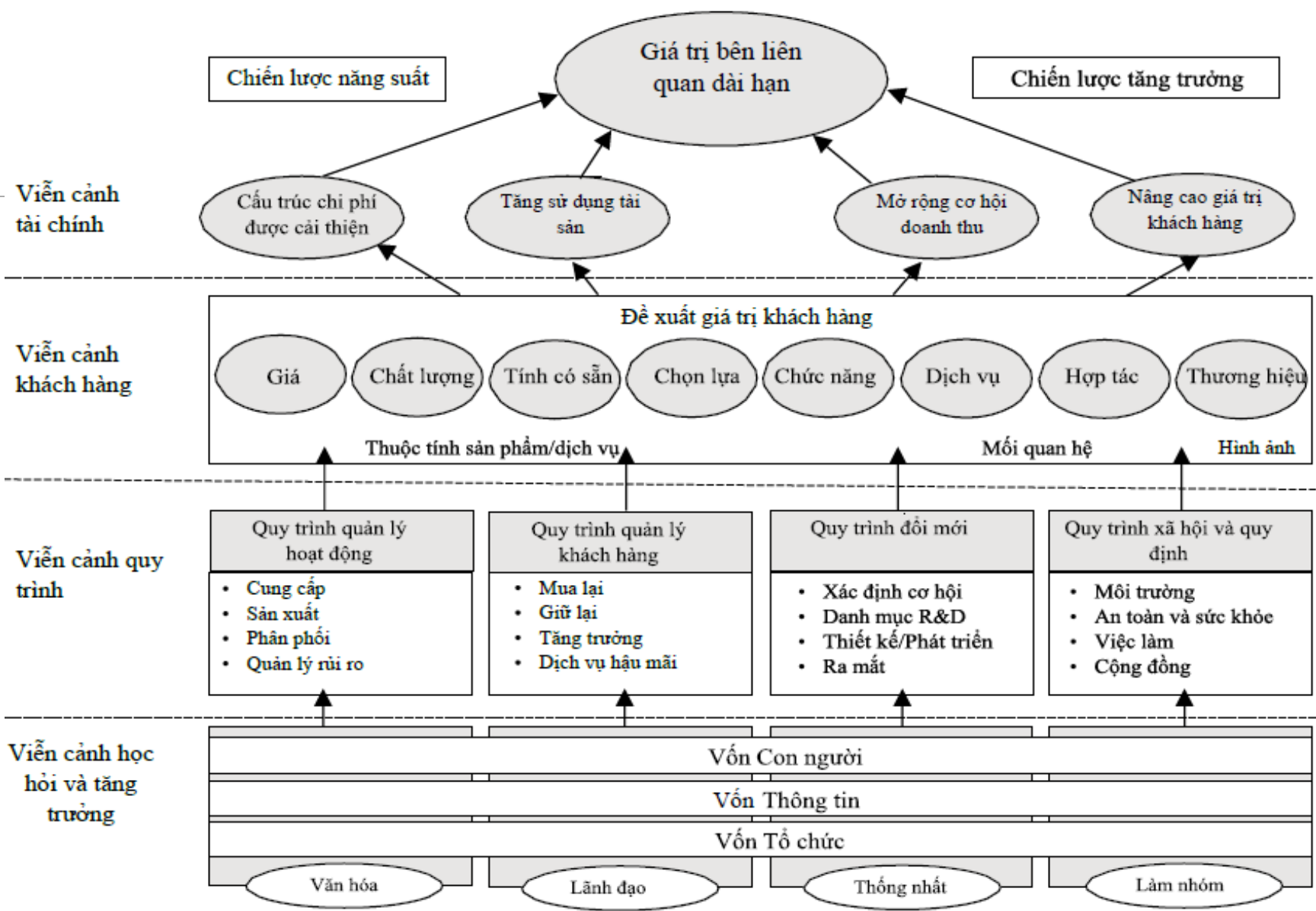
Giao hàng đúng thời hạn

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



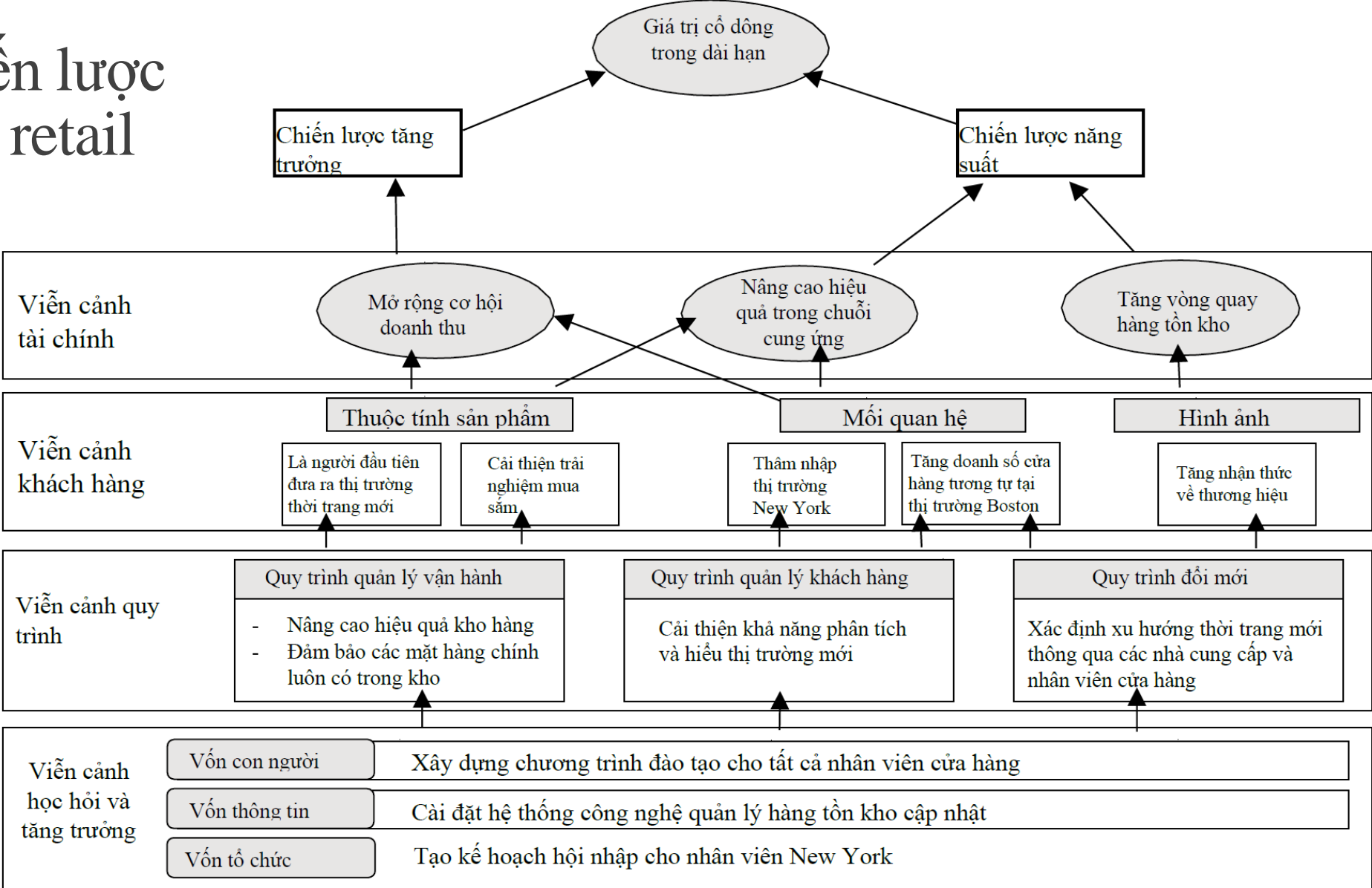
Nguồn: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

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



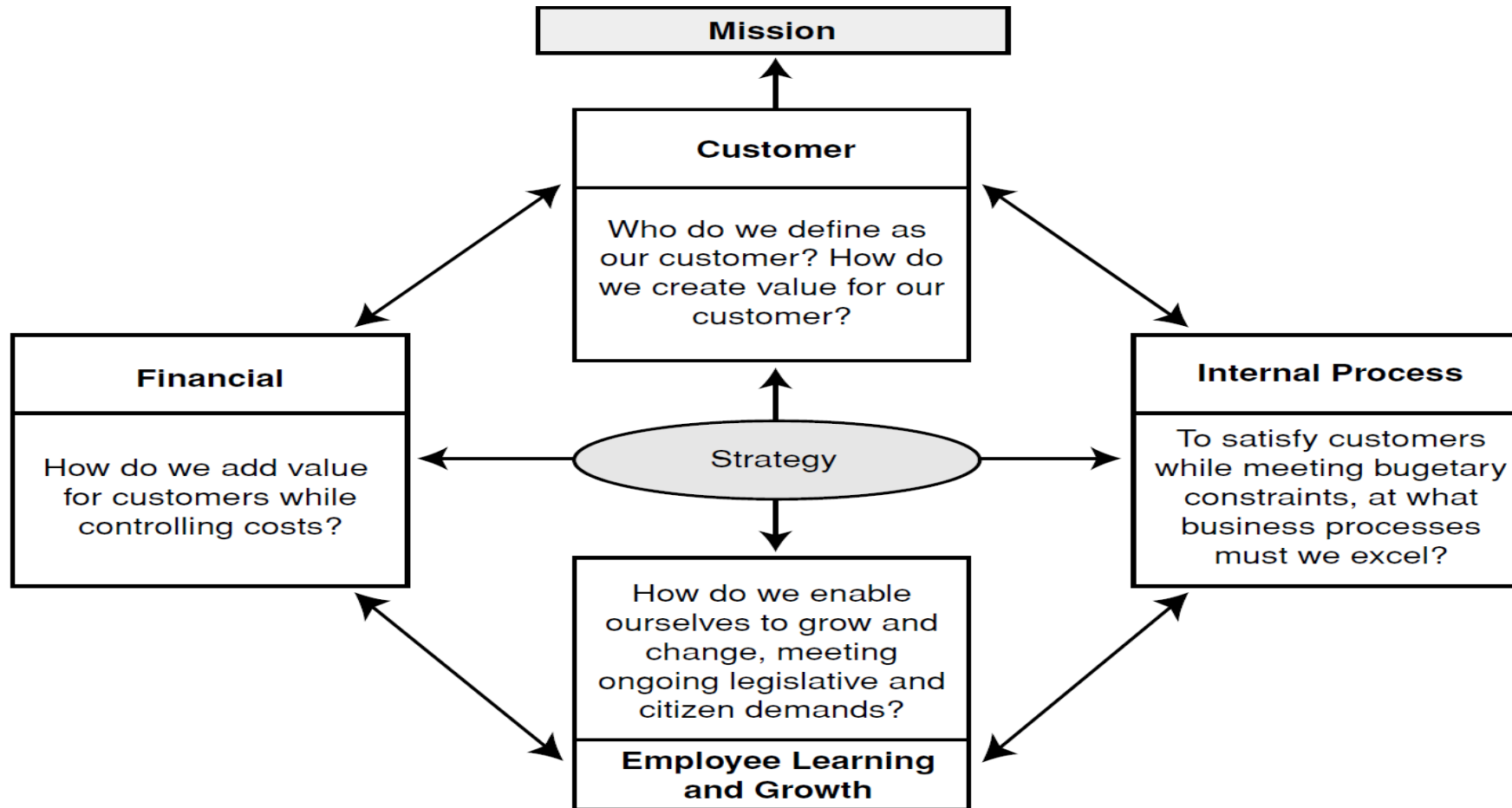
Nguồn: Robert Simons (2018):
 Module 9, xây dựng
 thể điểmcân bằng,
 HBS 9-117-109

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
<p>Viễn cảnh tài chính</p> <p>Mở rộng cơ hội doanh thu</p> <p>Viễn cảnh khách hàng</p> <p>Thâm nhập thị trường NY</p> <p>Tăng doanh số cùng cửa hàng</p> <p>Tăng nhận thức thương hiệu</p> <p>Cải thiện trải nghiệm mua sắm</p> <p>Viễn cảnh</p> <p>Xác định và thực hiện các xu hướng mới</p> <p>Viễn cảnh học hỏi và phát triển</p> <p>Tích hợp nhân viên</p> <p>Phát triển chương trình đào tạo tại cửa hàng</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tổng tăng trưởng doanh thu - 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 - % doanh thu từ các mặt hàng mới - % doanh thu từ giảm điểm - Doanh số đồ la trên mỗi giao dịch - Khảo sát nhân viên - Tỷ lệ giữ chân nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> - Đạt mức tăng trưởng doanh thu 150% trong vòng 5 năm - 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 - Đảm bảo 30% doanh thu hàng năm từ các mặt hàng mới - Giữ doanh số hàng năm từ việc hạ giá dưới 15% - 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