

# Vận dụng bảng điểm cân bằng trong đánh giá thành quả hoạt động tại các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển Việt Nam

VĂN THỊ THÁI THU

**B**ài viết vận dụng bảng điểm cân bằng để xây dựng các mục tiêu và thước đo trong việc đánh giá hoạt động cho các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển, nhằm giúp các doanh nghiệp quản lý hoạt động kinh doanh tốt hơn, góp phần nâng cao vai trò ngành khai thác cảng biển Việt Nam.

**Từ khóa:** bảng điểm cân bằng, dịch vụ cảng biển, đánh giá thành quả, quy trình nội bộ.

## 1. Cơ sở lý thuyết

### 1.1. Khái quát về bảng điểm cân bằng

"Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng" được giáo sư Robert S. Kaplan và David Norton đưa ra tại Trường đại học Havard vào đầu thập kỷ 90 đã giúp các tổ chức có được một hệ thống đo lường, đánh giá thành quả hoạt động không chỉ liên quan đến thước đo tài chính mà cả thước đo phi tài chính. Đây là công cụ chuẩn hóa giữa chiến lược và hoạt động của tổ chức.

Bốn phương diện của bảng điểm cân bằng giúp một doanh nghiệp cân bằng giữa: (1) cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn; (2) cân bằng giữa đánh giá bên ngoài liên quan đến cổ đông, khách hàng và những đánh giá nội bộ liên quan đến quy trình xử lý, đổi mới, đào tạo và phát triển; (3) cân bằng giữa kết quả mong muốn và các nhân tố thúc đẩy các kết quả này; (4) cân bằng giữa những đánh giá khách quan và chủ quan.

### 1.2. Các phương diện của bảng điểm cân bằng

#### - Phương diện tài chính

Tài chính là phương diện được các doanh nghiệp chú trọng nhất từ trước đến nay vì nó

là tiền đề cho mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm đến những thước đo hoạt động tài chính, vì đó là một cái nhìn tổng thể về kết quả hoạt động của một doanh nghiệp và kết nối trực tiếp với mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Bảng điểm cân bằng bắt đầu với các mục tiêu tài chính và diễn giải đầu là động lực tài chính của quy trình tạo ra giá trị bền vững dài hạn. Ở phương diện tài chính, trong mô hình bảng điểm cân bằng có thêm các thước đo như: thu nhập chung từ hoạt động, giá trị kinh tế gia tăng, doanh thu trên nguồn vốn thuê. Trong mục tiêu tài chính, có thể đưa ra những mục tiêu cụ thể như: tăng lợi nhuận với biện pháp để đạt đến mục tiêu là cải thiện cơ cấu chi phí, tăng hiệu quả sử dụng tài sản, tăng doanh thu với biện pháp để đạt đến mục tiêu là gia tăng giá trị khách hàng hiện có, mở rộng các cơ hội tạo doanh thu... Ở phương diện tài chính, các doanh nghiệp có thể dùng các thước đo về doanh thu: tốc độ tăng trưởng doanh thu, tổng doanh thu của nhóm khách hàng mới, doanh thu từ sản phẩm mới, tỷ trọng doanh thu theo nhóm khách hàng; thước đo về chi phí như chi phí gián tiếp trên tổng doanh thu, giá vốn bán hàng trên tổng doanh thu, tỷ lệ giảm chi phí; thước đo hiệu suất sử dụng tài sản: hiệu suất

Văn Thị Thái Thu, TS., Trường đại học Tài nguyên và môi trường TP. Hồ Chí Minh.

sử dụng tài sản, sử dụng tài sản cố định, sử dụng vốn lưu động, số vòng quay hàng tồn kho, số vòng quay khoản phải thu; thước đo về khả năng thanh toán như khả năng thanh toán nhanh, khả năng thanh toán tức thời, khả năng thanh toán hiện hành; thước đo về khả năng sinh lời hoạt động kinh doanh: ROI, ROA, ROS, RI.

*- Phương diện khách hàng*

Khách hàng quyết định đến sự tồn tại của mọi doanh nghiệp, khách hàng là yếu tố cơ bản để đạt được mục tiêu tài chính. Bảng điểm cân bằng nhấn mạnh mối xích giữa sản phẩm và sự thỏa mãn của khách hàng về những sản phẩm đó. Theo Robert S. Kaplan và David P. Norton, cung cấp giá trị khách hàng đó là những thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ để hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng. Những thuộc tính đó được chia thành: (1) thuộc tính của sản phẩm hay dịch vụ như sự khác biệt, tính năng, chất lượng, giá, thời gian giao hàng; (2) mối quan hệ khách hàng bao gồm các yếu tố của dịch vụ, sự thuận tiện và sự đáp ứng nhanh chóng; (3) hình ảnh và danh tiếng là những yếu tố vô hình thu hút khách hàng tới doanh nghiệp, sự định vị của doanh nghiệp trong tâm trí khách hàng thông qua quảng cáo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho quá trình thực hiện...

Trong mô hình bảng điểm cân bằng có thể thấy rõ 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 phần trăm, thị phần tăng bao nhiêu phần trăm, lợi nhuận tăng bao nhiêu phần trăm, giá sản phẩm/dịch vụ giảm bao nhiêu phần trăm, có thêm bao nhiêu sản phẩm/dịch vụ mới, bao nhiêu khách hàng mới, tỷ lệ doanh thu của khách hàng cũ.

*- Phương diện quy trình hoạt động nội bộ*

Phương diện thứ ba của bảng điểm cân bằng là quy trình nội bộ, nó quan tâm tới các

cấp độ của quá trình thực hiện. Đo lường quy trình nội bộ miêu tả tính hữu hiệu và tính hiệu quả trong việc phân phối giá trị đến cho khách hàng. Kaplan và Norton (1996) đã giới thiệu mô hình chuỗi giá trị chia quy trình nội bộ thành 4 nhóm chính là: (1) cải tiến quá trình, xác định các cơ hội mới; (2) quá trình hoạt động bao gồm cung ứng, sản xuất, quản lý rủi ro, thực hiện phân phối các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng; (3) quá trình quản lý khách hàng bao gồm chọn lựa khách hàng, tìm kiếm khách hàng mới, chăm sóc khách hàng hiện có, phát triển kinh doanh với khách hàng và hỗ trợ cho khách hàng sau khi mua hàng; (4) quản lý quá trình xã hội liên quan đến môi trường lao động an toàn, sức khỏe cho nhân viên và các hoạt động liên quan đến xã hội. Đo lường quá trình nêu rõ những điều khoản về thời gian, chất lượng và chi phí về những khoản nguyên liệu được bổ sung thêm vào. Bảng điểm cân bằng cũng thừa nhận mối quan hệ mạnh mẽ giữa quy trình kinh doanh và khách hàng; chất lượng, chi phí và tính chất kịp thời của dịch vụ là rất quan trọng khi họ phục vụ cho sự thỏa mãn của khách hàng.

*- Phương diện học tập và phát triển*

Phương diện này là nền tảng mà doanh nghiệp cần xây dựng để đạt được sự phát triển trong dài hạn liên quan đến vấn đề phát triển nghề nghiệp của nhân viên, tinh thần gắn bó với doanh nghiệp và những cơ hội trau dồi các kỹ năng. Kaplan và Norton (1996) đã phân loại học tập và phát triển thành 3 loại chủ yếu: (1) năng lực của nhân viên: các kỹ năng nghiệp vụ, các cấp độ đào tạo và quy mô của nhân viên tại các vị trí then chốt, sự hài lòng của nhân viên, tốc độ thay thế nhân viên chủ chốt, thời gian bình quân một nhân viên làm việc trong doanh nghiệp... (2) khả năng của hệ thống thông tin: khả năng của hệ thống thông tin miêu tả những thông tin vững chắc về cơ sở hạ tầng và tính hiệu lực của thông tin chiến lược, tốc độ xử lý thông tin, chi phí xây dựng hệ thống thông tin; (3) cải tiến, trao quyền và sự liên kết: đo lường sự cải tiến, trao quyền và sự

liên kết nó chỉ rõ môi trường cho nhân viên hoạt động với sự quan tâm tối đa của tổ chức, số lượng sáng kiến của mỗi nhân viên, số lượng sáng kiến được áp dụng và thực tế công việc.

## **2. Thực trạng đánh giá thành quả hoạt động của các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển Việt Nam**

Các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển ở nước ta hiện nay chủ yếu sử dụng phương pháp truyền thống để đo lường thành quả hoạt động thông qua các chỉ tiêu như ROA, ROE... Từ số liệu của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh với các chỉ tiêu đạt được của năm nay, các công ty tiến hành so sánh các chỉ tiêu của 2 năm liên kế, của kỳ này so với kỳ trước, để đánh giá hoạt động kinh doanh có hoàn thành kế hoạch chỉ tiêu đề ra hay không. Xem xét tình hình biến động và tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của năm nay để đưa ra các biện pháp, vạch ra các mục tiêu cụ thể và lập ra kế hoạch cho năm sau.

Về phương diện tài chính, các công ty dịch vụ cảng biển tập trung chủ yếu trên thông tin của báo cáo tài chính, đánh giá hiệu quả về phương diện tài chính chỉ phản ánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Các đơn vị này vẫn chưa xây dựng được những chỉ tiêu kế hoạch để thực hiện các mục tiêu về tài chính được cụ thể hóa từ chiến lược của công ty; chưa có các thước đo phù hợp để đánh giá thành quả và cũng không gắn mục tiêu này với chiến lược phát triển của công ty. Mặc dù có xây dựng mục tiêu cho phương diện tài chính, nhưng các công ty chưa xây dựng được các thước đo cụ thể để đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của phương diện tài chính và chưa liên kết mục tiêu của phương diện này với chiến lược phát triển của công ty.

Ở phương diện khách hàng, một số công ty đã đưa ra mục tiêu và các chỉ tiêu theo dõi để giữ khách hàng cũng như thu hút thêm khách hàng mới như: Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn, Cảng Hải Phòng... Hầu hết các công ty chưa có mục tiêu và thước đo yếu tố khách

hàng gắn với chiến lược của công ty; chưa phân tích về chiều sâu phương diện khách hàng gắn với chiến lược của công ty; chưa xây dựng thước đo để lượng hóa mức độ thỏa mãn của khách hàng về chất lượng dịch vụ và cũng không thực hiện việc đánh giá thành quả hoạt động về phương diện khách hàng qua các chỉ tiêu số lượt khách hàng quay lại và lượng khách hàng mới thu hút thêm. Hơn nữa, phòng kinh doanh lại theo dõi và báo cáo tình hình về khách hàng và chăm sóc khách hàng lên cấp trên mà không cần liên kết với các bộ phận khác trong công ty.

Về phương diện quy trình hoạt động nội bộ, hiện nay đa số các công ty cảng biển Việt Nam đã áp dụng hệ thống ISO 9001: 2008 nên chú trọng đến việc tuân thủ, thực hiện tốt các quy trình hoạt động nội bộ theo hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên, các hoạt động xảy ra theo từng phòng ban chức năng, chưa liên kết được với hiệu quả chung của toàn công ty.

Về đào tạo và phát triển, các công ty chủ yếu đánh giá nguồn nhân lực bằng sự thống kê số lượng và trình độ của nhân viên trong từng bộ phận. Việc đánh giá thành quả hoạt động mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá các thành quả đạt được chứ chưa liên kết chặt chẽ với chiến lược phát triển của công ty. Ngoài ra, các công ty cũng chưa xây dựng được mục tiêu và thước đo rõ ràng về phương diện đào tạo và phát triển gắn với chiến lược của công ty, chưa có thước đo nào để đo lường sự hài lòng và giữ chân nhân viên, chưa xây dựng được cách đánh giá và xếp loại lao động một cách hợp lý và hiệu quả.

## **3. Vận dụng bảng điểm cân bằng trong đánh giá thành quả của các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển ở Việt Nam**

### **3.1. Phương diện tài chính**

Chiến lược của các công ty cho dù đi theo chiều hướng nào thì mục tiêu cuối cùng vẫn là kết quả về tài chính. Vận dụng bảng điểm cân bằng, ở phương diện tài chính của các công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển ở Việt

## Vận dụng bảng điểm cân bằng ...

Nam cần chú ý đến 2 mục tiêu: tăng trưởng doanh thu và tiết kiệm chi phí. Để đo lường việc thực hiện mục tiêu, tác giả đề xuất thước đo cho các mục tiêu này là tỷ lệ % tăng trưởng doanh thu và % giảm chi phí (giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp)/doanh thu.

Để triển khai vận dụng bảng điểm cân bằng vào các công ty kinh doanh dịch vụ

cảng biển trong năm 2016, về phương diện tài chính cần xác định các chỉ tiêu kế hoạch cho năm 2016 và đề ra các giải pháp thực hiện các mục tiêu đã được cụ thể hóa tầm nhìn từ phương diện này, dựa vào thực trạng hoạt động, các nguồn lực tiềm năng cũng như chiến lược phát triển của các cảng biển đến năm 2016. Cụ thể, tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng ở các bảng sau:

**BẢNG 1: Doanh thu cảng Hải Phòng năm 2013 – 2015**

Đơn vị: đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Doanh thu	1.358.245.147.623	1.500.313.768.628	1.677.767.531.241
Doanh thu từ bốc xếp	976.428.557.310	1.059.017.158.607	1.244.926.612.188
Doanh thu giao nhận	14.176.520.688	20.756.425.000	11.873.458.155
Doanh thu lưu kho	180.326.454.912	221.151.451.360	334.542.622.177
Doanh thu chuyển tải	342.770.548	509.688.300	0
Doanh thu lai đất, hỗ trợ	70.575.814.634	89.203.811.689	45.424.064.662
Doanh thu kinh doanh dịch vụ	116.395.029.531	109.675.233.672	41.000.774.059

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2013, 2014, 2015.

Từ số liệu này, sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất và xác định được doanh thu

dự báo năm 2016 là 1.831.631.199.448 đồng, tỷ lệ tăng doanh thu so với năm 2015 là 9,2%.

**BẢNG 2: Tăng trưởng doanh thu theo cơ cấu tại cảng Hải Phòng**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Bình quân
Doanh thu từ bốc xếp	71,87	70,60	74,18	72,22
Doanh thu giao nhận	1,04	1,38	0,71	1,04
Doanh thu lưu kho	13,3	14,7	19,9	15,9
Doanh thu chuyển tải	0,03	0,034	0	0,02
Doanh thu lai đất, hỗ trợ	5,16	5,92	2,68	4,6
Doanh thu kinh doanh dịch vụ	8,58	7,52	2,55	6,22

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2013, 2014, 2015.

**BẢNG 3: Dự toán các khoản doanh thu theo % doanh thu tại cảng Hải Phòng năm 2016**

Đơn vị: đồng

Chỉ tiêu	Cách tính	Năm 2016
Doanh thu		1.831.631.199.448
Doanh thu từ bốc xếp	Doanh thu năm 2016 x 72,22%	1.322.804.052.241
Doanh thu giao nhận	Doanh thu năm 2016 x 1,04%	19.048.964.474
Doanh thu lưu kho	Doanh thu năm 2016 x 15,9%	291.229.360.712
Doanh thu chuyển tải	Doanh thu năm 2016 x 0,02%	366.326.241
Doanh thu lai đất, hỗ trợ	Doanh thu năm 2016 x 4,6%	84.255.035.175
Doanh thu kinh doanh dịch vụ	Doanh thu năm 2016 x 6,22%	113.927.460.605

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.

**BẢNG 4: Dự báo tỷ lệ tăng trưởng các khoản doanh thu tại cảng Hải Phòng năm 2016**

Chỉ tiêu	Năm 2015 (đồng)	Năm 2016 (đồng)	Tăng (%)
Doanh thu	1.677.767.531.241	1.831.631.199.448	9,17
Doanh thu từ bốc xếp	1.244.926.612.188	1.322.804.052.241	6,25
Doanh thu giao nhận	11.873.458.155	19.048.964.474	60,4
Doanh thu lưu kho	334.542.622.177	291.229.360.712	-12,9
Doanh thu chuyển tải	0	366.326.241	
Doanh thu lai đất, hỗ trợ	45.424.064.662	84.255.035.175	85,5
Doanh thu kinh doanh dịch vụ	41.000.774.059	113.927.460.605	177

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.

**BẢNG 5: Tỷ trọng các khoản mục chi phí trên doanh thu tại cảng Hải Phòng Đơn vị: %**

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Giá vốn/doanh thu	88,39	75,87	78,81
Chi phí quản lý/doanh thu	7,2	6,1	6,9
Tổng chi phí /doanh thu	95,59	81,97	85,71

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng các năm 2013, 2014, 2015.

Tỷ trọng qua các năm tương đối ổn định, để dự báo tỷ trọng từng khoản mục chi phí trên tổng doanh thu ta dùng phương pháp trung bình dài hạn trong excel. Nhập số liệu vào và sử dụng hàm AVERAGE để dự báo. Sau khi tính toán ta có dự báo tỷ trọng chi phí/doanh

thu năm 2016 là:  $77,69\% + 6,73\% = 84,42\%$ . Như vậy tỷ trọng chi phí tính trên tổng doanh thu dự báo sẽ giảm là  $85,71\% - 84,42\% = 1,29\%$ . Sau khi các chỉ tiêu kế hoạch được xác định thì tiến hành triển khai thực hiện và sẽ đánh giá vào cuối năm như sau:

**BẢNG 6: Bảng triển khai chiến lược về phương diện tài chính tại cảng Hải Phòng năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
F1: tăng trưởng doanh thu	% tăng trưởng doanh thu	9,17		
	% tăng trưởng từ bốc xếp	6,25		
	% tăng trưởng từ giao nhận	60,4		
	% tăng trưởng từ lưu kho	-12,9		
	% tăng trưởng từ lai đất, hỗ trợ	85,5		
	% tăng trưởng từ kinh doanh dịch vụ	177		
F2: tiết kiệm chi phí	% giảm chi phí/ doanh thu	1,29		

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.

Áp dụng tương tự tại Công ty cổ phần Cảng

Sài Gòn và Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn:

**BẢNG 7: Bảng triển khai chiến lược về phương diện tài chính tại cảng Sài Gòn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
F1: tăng trưởng doanh thu	% tăng trưởng doanh thu	6,8		
	% tăng trưởng từ cung cấp dịch vụ	8,9		
	% tăng trưởng bất động sản	-29		
	% tăng trưởng xây lắp	-31,4		
F2: tiết kiệm chi phí	% giảm chi phí/doanh thu	2,23		

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn năm 2015.

**BẢNG 8: Bảng triển khai chiến lược về phương diện tài chính tại cảng Quy Nhơn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
F1: tăng trưởng doanh thu	% tăng trưởng doanh thu	2,67		
	% tăng trưởng cung cấp dịch vụ	0,18		
	% tăng trưởng bán hàng	39,3		
F2: tiết kiệm chi phí	% giảm chi phí/ doanh thu	1,4		

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn năm 2015.

### 3.2. Phương diện khách hàng

Mục tiêu về khách hàng của các công ty là gia tăng thị phần nhằm gia tăng lợi nhuận. Do đó các mục tiêu chiến lược của công ty ở phương diện khách hàng được lựa chọn là: giữ vững khách hàng truyền thống, phát

triển khách hàng mới và tăng sự hài lòng của khách hàng. Muốn đáp ứng các mục tiêu về phương diện khách hàng và mục tiêu về dài hạn theo bảng điểm cân bằng, các công ty cần xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch để thực hiện như sau:

**BẢNG 9: Số lượng khách hàng tại cảng Hải Phòng**

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Số khách hàng hiện tại	526	542	565
Số khách hàng mới	18	26	31
Tổng số lượng khách hàng	544	568	596
Tỷ lệ khách hàng mới/tổng khách hàng (%)	3,31	4,58	5,20

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng các năm 2013, 2014, 2015.

Tỷ trọng qua các năm biến đổi không lớn, để dự báo số khách hàng cũ, tổng lượng khách hàng và tỷ lệ khách hàng mới trên tổng khách hàng ta dùng phương pháp trung bình dài hạn trong excel. Nhập số liệu vào và sử dụng hàm AVERAGE để dự

báo tỷ lệ này trong năm 2016. Sau khi tính toán ta có dự báo số lượng khách hàng cũ năm 2016 là 592; tổng số lượng khách hàng năm 2016 tăng thêm 4,56% là 623 khách hàng và tỷ lệ khách hàng mới trên tổng khách hàng năm 2016 là 4,36%.

Để đo lường mức độ hài lòng của khách hàng, các công ty nên sử dụng phiếu điều tra đối với khách hàng. Nội dung phiếu điều tra tập trung vào các vấn đề: đánh giá về đặc điểm dịch vụ, các hoạt động phục vụ khách hàng, thái độ và trình độ nghiệp vụ của nhân viên, chính sách của công ty với khách hàng, giá trị thương hiệu... Mức độ đánh giá nên

chia theo 5 thang bậc từ 1-5 tương ứng với: rất không hài lòng, không hài lòng, bình thường, hài lòng và rất hài lòng. Sau khi tiến hành lấy ý kiến từ khách hàng, đánh giá về sự kỳ vọng về mức độ hài lòng của khách hàng là 90%.

Sau khi các chỉ tiêu kế hoạch được xác định thì tiến hành triển khai thực hiện và sẽ đánh giá và cuối năm như sau:

**BẢNG 10: Bảng triển khai chiến lược về phương diện khách hàng tại cảng Hải Phòng năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
C1: giữ khách hàng hiện tại	Số lượng khách hàng cũ	592 khách hàng		
C2: tăng sự hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng	87%		
C3: phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ % số lượng khách hàng mới/ tổng số lượng	4,36%		

*Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.*

**BẢNG 11: Bảng triển khai chiến lược về phương diện khách hàng tại cảng Sài Gòn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
C1: giữ khách hàng hiện tại	Số lượng khách hàng cũ	419 khách hàng		
C2: tăng sự hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng	90%		
C3: phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ % số lượng khách hàng mới/ tổng số lượng	7,23%		

*Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn năm 2015.*

**BẢNG 12: Bảng triển khai chiến lược về phương diện khách hàng tại cảng Quy Nhơn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
C1: giữ khách hàng hiện tại	Số lượng khách hàng cũ	268 khách hàng		
C2: tăng sự hài lòng của khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng	86%		
C3: phát triển khách hàng mới	Tỷ lệ % số lượng khách hàng mới/ tổng số lượng	5,41%		

*Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn năm 2015.*

### 3.3. Phương diện quy trình hoạt động nội bộ

Bảng điểm cân bằng cho thấy quy trình hoạt động nội bộ cần phải được chuẩn hóa để gia tăng giá trị cho khách hàng nhằm thỏa mãn và giữ chân khách hàng, từ đó đạt được mục tiêu tài chính của các công ty. Các chỉ tiêu về quy trình nội bộ được xác định để đánh giá thành quả hoạt động của các công

ty kinh doanh dịch vụ cảng biển ở Việt Nam là: ngân sách hàng năm cho việc nghiên cứu thị trường, tỷ lệ tăng năng suất lao động, số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ.

*Ngân sách hàng năm cho việc nghiên cứu thị trường:* ngân sách nghiên cứu thị trường gồm: thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, phân tích và đánh giá thông tin về thị trường hiện tại và thị trường mục tiêu của các công ty.

**BẢNG 13: Ngân sách nghiên cứu thị trường tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng**

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng số lượng khách hàng	544	568	596
Ngân sách nghiên cứu thị trường (đồng)	673.045.851	711.359.420	796.104.852

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2013, 2014, 2015.

Qua số liệu này ta thấy ngân sách nghiên cứu thị trường phụ thuộc vào tổng số lượng khách hàng. Trong đó, theo tính toán ở trên, dự báo tổng số lượng khách hàng năm 2016 tại cảng Hải Phòng là 623 khách hàng. Dùng hàm TREND để dự báo ngân sách nghiên cứu thị trường năm 2016 và ngân sách dự báo sẽ đạt 854.816.202 đồng trong năm 2016.

*Tỷ lệ tăng năng suất lao động so với năm trước:* năm 2016 công ty có kế hoạch tăng thêm 48 lao động từ 3.772 năm 2015 lên 3.820 lao động. Do vậy, tỷ lệ tăng năng suất lao động sẽ là 7,8%.

*Số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ:* qua 6 tháng liên kế, Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng thống kê số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ cho khách hàng như sau:

**BẢNG 14: Số dịch vụ chậm trễ tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng**

Chỉ tiêu	Tháng 10-2015	Tháng 11-2015	Tháng 12-2015	Tháng 1-2016	Tháng 2-2016	Tháng 3-2016
Số dịch vụ cung cấp	142	173	136	211	186	203
Số dịch vụ cung cấp chậm trễ	2	3	2	2	1	4

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.

Tổng số đơn đặt hàng là 1.051 đơn, số lần dịch vụ cung cấp chậm là 14 lần. Tỷ lệ chậm trễ là 1,34 lần/100 dịch vụ. Năm 2016, công ty kỳ vọng tỷ lệ này giảm xuống còn 1,2 lần /100 dịch vụ.

**BẢNG 15: Bảng triển khai chiến lược về phương diện quy trình hoạt động nội bộ tại cảng Hải Phòng năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
I1: Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường	Ngân sách hàng năm cho việc nghiên cứu thị trường	854.816.202 đồng		
I2: Điều hành hoạt động sản xuất hiệu quả và tăng năng suất	Tỷ lệ tăng năng suất lao động so với năm trước	7,8%		
	Số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ	1,2 lần /100 dịch vụ		

*Nguồn:* Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng năm 2015.



**BẢNG 16: Bảng triển khai chiến lược về phương diện quy trình hoạt động nội bộ tại cảng Sài Gòn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
I1: Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường	Ngân sách hàng năm cho việc nghiên cứu thị trường	861.644.955 đồng		
I2: Điều hành hoạt động sản xuất hiệu quả và tăng năng suất	Tỷ lệ tăng năng suất lao động so với năm trước	4,25%		
	Số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ	1 lần /100 dịch vụ		

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn năm 2015.

**BẢNG 17: Bảng triển khai chiến lược về phương diện quy trình hoạt động nội bộ tại cảng Quy Nhơn năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Kế hoạch 2016	Thực hiện 2016	Chênh lệch
I1: Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường	Ngân sách hàng năm cho việc nghiên cứu thị trường	427.586.372 đồng		
I2: Điều hành hoạt động sản xuất hiệu quả và tăng năng suất	Tỷ lệ tăng năng suất lao động so với năm trước	1,96%		
	Số lần cung cấp dịch vụ chậm trễ	1,75 lần /100 dịch vụ		

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn năm 2015.

### 3.4. Phương diện học tập và phát triển

Để triển khai đánh giá thành quả hoạt động của các công ty trong năm 2016 theo bảng điểm cân bằng ở phương diện học tập và phát triển, các công ty cần xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch, cụ thể như sau:

*Mức độ thỏa mãn của nhân viên:* đây là chỉ tiêu khá quan trọng để đo lường phương diện học tập và phát triển. Sự hài lòng của nhân viên càng cao, đồng nghĩa với việc thỏa mãn với công việc hiện tại của mình, điều này sẽ giúp cho các công ty giữ chân được nhân viên. Hơn nữa, nếu các công ty biết kết hợp với việc tạo động lực làm việc thì sẽ góp phần tạo nên hiệu quả một cách cao nhất.

Thước đo này thực hiện thông qua phiếu khảo sát nhân viên hàng năm. Tác giả vận dụng quan điểm của Martin Hilb (2003) về mức độ hài lòng của nhân viên về công việc nói chung và tham khảo ý kiến của các cán bộ nhân viên trong các công ty cảng biển ở Hải Phòng, Sài Gòn và Quy Nhơn để xây dựng nên các nội dung đo lường mức độ hài lòng của nhân viên.

Điều tra mức độ hài lòng của cán bộ, công nhân viên tại Công ty cổ phần Cảng Hải

Phòng (1.000 cán bộ, công nhân viên), Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn (500 cán bộ, công nhân viên) và Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn (300 cán bộ, công nhân viên) với các nội dung tập trung vào các vấn đề như: thu nhập và chế độ đãi ngộ, áp lực công việc, cơ hội phát triển, môi trường làm việc... theo các cấp độ từ 1-5 tương ứng với rất không hài lòng, không hài lòng, bình thường, hài lòng và rất hài lòng. Kết quả như sau: mức độ thỏa mãn của nhân viên tại các cảng lần lượt là 84%, 88% và 82%. Căn cứ vào mức thực tế, các đơn vị này kỳ vọng tỷ lệ này lần lượt là 90%, 92% và 88% trong năm 2016.

*Tỷ lệ nhân viên tham gia các khóa đào tạo:* các khóa đào tạo ở các công ty thường liên quan đến nâng cao tay nghề, an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường... Đối tượng học tập tập trung vào công nhân bốc xếp, lái cầu, nhân viên văn phòng. Tỷ lệ các bộ phận này chiếm 80%, 83% và 82% trong tổng số nhân viên tại các Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng, Cảng Sài Gòn và Cảng Quy Nhơn.

*Tỷ lệ những nhà quản lý được đi học các khóa đào tạo bên ngoài:* cán bộ quản lý các

cấp hiện nay của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng, Cảng Sài Gòn và Cảng Quy Nhơn lần lượt là 71, 56, 48 người. Trong đó có 30, 25 và 27 người có độ tuổi dưới 45. Bộ phận cán bộ

quản lý trẻ nên còn hạn chế về kinh nghiệm cũng như kỹ năng quản lý. Mục tiêu về tỷ lệ các nhà quản lý được đi học tại các Công ty lần lượt là 62%, 55% và 57%.

**BẢNG 18: Bảng triển khai chiến lược về phương diện học tập và phát triển năm 2016**

Mục tiêu	Thước đo	Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng (%)	Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn (%)	Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn (%)
L1: tăng mức độ hài lòng của nhân viên	Đo mức độ hài lòng của nhân viên qua phiếu khảo sát	90	92	88
L2: nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Tỷ lệ nhân viên tham gia các khoa đào tạo	80	83	82
L3: nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà quản lý	% những nhà quản lý được đi học các khóa đào tạo bên ngoài	62	55	57

*Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng, Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn, Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn năm 2015.*

#### 4. Kết luận

Theo mô hình bảng điểm cân bằng, nếu các nhà quản trị muốn đánh giá được toàn diện tổ chức ngoài thông tin tài chính, cần phải bổ sung thêm các thước đo thực hiện khác bao gồm khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển, từ đó mới có thể chỉ ra được rằng doanh nghiệp mình đã đạt được 4 khối của lợi thế cạnh tranh hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và khả năng đáp ứng khách hàng hiện đang tốt đến mức nào.

Những chỉ tiêu được đo lường này cần được thu thập dữ liệu để so sánh kết quả thực tế với mục tiêu kế hoạch, từ đó giúp các Công ty kinh doanh dịch vụ cảng biển Việt Nam xác định được khoảng trống giữa kết quả và mục tiêu. Sau khi đánh giá của từng chỉ tiêu, cộng điểm tất cả các chỉ tiêu tính được tổng điểm. Đó chính là căn cứ khen thưởng, tuyên dương các cá nhân, bộ phận có

đóng góp tích cực cũng như rút ra kinh nghiệm để có thể triển khai hoạt động tốt hơn cho các năm sau./.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng, Báo cáo tài chính đã kiểm toán năm 2013, 2014, 2015.
2. Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn, Báo cáo tài chính đã kiểm toán năm 2013, 2014, 2015.
3. Công ty cổ phần Cảng Sài Gòn, Báo cáo tài chính đã kiểm toán năm 2013, 2014, 2015.
4. Đặng Thị Ngọc Hiền (2014), Vận dụng thể cân bằng điểm trong đánh giá thành quả tại Công ty TNHH một thành viên Cảng Đà Nẵng.
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
6. Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, *California Management Review*, Vol. 39, No. 1.