

Sử dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) trong đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than

Nguyễn Thị Hồng Loan*

Trường Đại học Mở - Địa chất

Ngày nhận bài 21/12/2016, ngày chuyển phản biện 23/12/2016, ngày nhận phản biện 10/1/2017, ngày chấp nhận đăng 13/1/2017

Phân tích hiệu quả kinh doanh là một trong những hoạt động tất yếu và thường xuyên của doanh nghiệp nhằm cung cấp thông tin về hiệu quả sử dụng và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để có các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đó. Mô hình thẻ điểm cân bằng là một công cụ được sử dụng trong đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp từ các khía cạnh cơ bản của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có thể cung cấp những thông tin mang tính hệ thống làm cơ sở cho các giải pháp toàn diện nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp khai thác than nói riêng.

Từ khóa: doanh nghiệp khai thác than, đánh giá hiệu quả kinh doanh, thẻ điểm cân bằng.

Chỉ số phân loại 5.2

Using the balanced scorecard (BSC) for assessing business performance in coal mining enterprises

Summary

Traditional business performance assessments based on profit, return on assets (ROA), return on equity (ROE)... used in coal mining enterprises do not ensure the overall assessment in relation with the effective operation of the processes in production and business, the link between performance objectives and resources. This article presents a tool for assessing business performance using the BSC which is expected to help the coal mining enterprises have an overall view on their performance in relation with causes and effects so that they can build long-term goals and take advantages of the market to achieve their goals.

Keywords: balanced scorecard, business performance assessments, coal mining enterprises.

Classification number 5.2

Đặt vấn đề

Phương pháp phân tích hiệu quả kinh doanh truyền thống thông qua các chỉ tiêu tài chính như lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn kinh doanh (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)... đang được các doanh nghiệp khai thác than áp dụng chưa cho phép doanh nghiệp đánh giá một cách tổng quát về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong mối liên hệ với hiệu quả hoạt động của các công đoạn trong quá trình sản xuất kinh doanh, hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp và với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chưa liên kết được mục tiêu hiệu quả kinh doanh với các nguồn lực cần có để đạt được mục tiêu hiệu quả kinh doanh đó. Bài báo giới thiệu phương pháp phân tích hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than trên cơ sở công cụ thẻ điểm cân bằng, giúp các doanh nghiệp khai thác than đánh giá tổng hợp hiệu quả kinh doanh từ các khía cạnh của hoạt động kinh doanh và trong mối liên hệ nhân quả giữa các chỉ tiêu hiệu quả biểu thị nguyên nhân và kết quả, làm cơ sở đưa ra các giải pháp đảm bảo thực hiện mục tiêu hiệu quả kinh doanh dài hạn, gắn với mục tiêu chiến lược và tận dụng được những cơ hội từ thị trường, phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những

*Email: loanhung@gmail.com

điểm yếu để đạt hiệu quả kinh doanh bền vững.

Phương pháp đánh giá hiệu quả kinh doanh được các doanh nghiệp khai thác than áp dụng trong giai đoạn vừa qua

Hoạt động kinh doanh trong điều kiện các yếu tố đầu vào bị giới hạn, đặc biệt là nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt và không có khả năng tái tạo, với cơ chế tiêu thụ đặc thù của ngành khai thác than là giá bán được ấn định theo điều kiện địa chất và một số tiêu chí khác, mục tiêu của các doanh nghiệp khai thác than luôn được xác định là tạo ra được tối đa mức kết quả đầu ra và mức chi phí là thấp nhất có thể, hay nói cách khác, doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh doanh.

Hiện nay, việc đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than chủ yếu được thực hiện thông qua hệ thống số liệu quá khứ trên cơ sở so sánh giữa kết quả đầu ra theo hiện vật (sản lượng) và giá trị (doanh thu) của quá trình kinh doanh trong một khoảng thời gian với các chi phí về hiện vật (số lượng lao động bình quân, giá trị tài sản ngắn hạn bình quân, giá trị tài sản dài hạn bình quân) và chi phí cho việc sử dụng các yếu tố đầu vào để tạo ra số lượng đầu ra đó [1, 2]. Tùy theo mối quan hệ so sánh mà các chỉ tiêu biểu thị hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp sẽ được xác định tương ứng, bao gồm:

- Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lợi: lợi nhuận, sức sinh lời của vốn kinh doanh (ROI), sức sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE), sức sinh lời của vốn kinh doanh (ROA), lãi cơ bản trên cổ phiếu (EPS)...

- Nhóm chỉ tiêu biểu thị hiệu suất: hiệu suất sử dụng vốn ngắn hạn, hiệu suất sử dụng vốn dài hạn, hiệu suất sử dụng vốn kinh doanh, số vòng quay của vốn ngắn hạn, thời gian một vòng quay vốn ngắn hạn...

- Nhóm chỉ tiêu về suất hao phí: suất hao phí của vốn ngắn hạn, suất hao phí của vốn dài hạn, suất hao phí của vốn kinh doanh...

Tuy nhiên, việc sử dụng hệ thống chỉ tiêu trên khi đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than sẽ có một số hạn chế sau:

- Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chỉ phản ánh kết quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà chưa đánh giá hiệu quả

kinh doanh của các công đoạn, bộ phận của doanh nghiệp, điều này dẫn tới khó phát hiện được khâu yếu trong quá trình kinh doanh, làm căn cứ đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, khó xây dựng được các chỉ tiêu nhiệm vụ cho các bộ phận để thực hiện nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chưa phản ánh được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là các mục tiêu chiến lược.

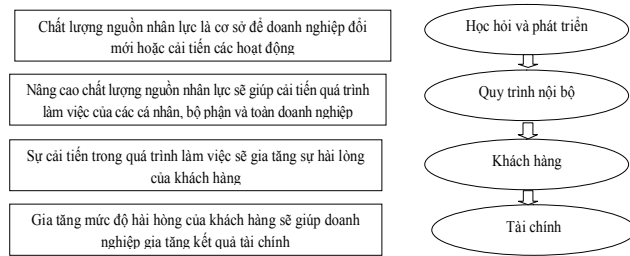
- Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chưa gắn kết được hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, do đó khó đề xuất được hệ thống giải pháp phát huy sức mạnh tổng hợp của các bộ phận trong doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Hệ thống chỉ tiêu chỉ gồm những chỉ tiêu tài chính là chưa thực sự đầy đủ. Với các doanh nghiệp khai thác than, các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của quá trình vận hành hoạt động sản xuất, hoạt động quản lý và tổ chức sản xuất cần được xác định và đánh giá bởi vì đây là hai hoạt động cơ bản góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy cần bổ sung các chỉ tiêu phi tài chính để đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than.

Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than với công cụ thể điểm cân bằng

Mô hình thể điểm cân bằng

Với quan điểm hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp không chỉ được đánh giá đơn thuần từ khía cạnh tài chính mà cần được đánh giá một cách toàn diện trên cơ sở kết hợp các chỉ tiêu tài chính và các chỉ tiêu phi tài chính như những giá trị mà doanh nghiệp mang lại cho khách hàng, cho xã hội, những kết quả tốt mà doanh nghiệp đạt được khi hoàn thiện quy trình kinh doanh nội bộ và những cải thiện về chất lượng lao động và sự gia tăng hiệu quả quản lý của tổ chức. Năm 1992 hai giáo sư của Đại học Havard là Robert S. Kaplan và David P. Norton đã đưa ra mô hình thể điểm cân bằng với 4 khía cạnh: tài chính; khách hàng; quy trình nội bộ và học hỏi, phát triển [3]. Mô hình thể điểm cân bằng được mô tả như trong hình 1.



Hình 1: mối quan hệ giữa các khía cạnh trong mô hình thẻ điểm cân bằng

- Khía cạnh tài chính: mục tiêu của khía cạnh tài chính là nâng cao giá trị của doanh nghiệp trên cơ sở tăng lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận...

- Khía cạnh khách hàng: mục tiêu của khía cạnh khách hàng là những giá trị mà doanh nghiệp có thể đem đến cho khách hàng để đạt được các mục tiêu tài chính đã được xác định. Như vậy, mục tiêu tài chính đã xác định sẽ được đảm bảo thực hiện nếu doanh nghiệp đem đến những giá trị cho khách hàng.

- Khía cạnh quy trình nội bộ: mục tiêu của khía cạnh quy trình nội bộ là sự thay đổi, đổi mới quá trình cung ứng đầu vào, quá trình sản xuất sản phẩm, quá trình tiêu thụ sản phẩm... nhằm đem đến cho khách hàng những giá trị cao nhất. Sự đổi mới các quy trình nội bộ sẽ đảm bảo doanh nghiệp có thể giảm chi phí sản xuất, tối ưu hóa cơ cấu vốn kinh doanh, thay đổi kết cấu sản phẩm theo hướng hợp lý nhất nhằm gia tăng các giá trị có thể cung cấp cho khách hàng để đạt mục tiêu tài chính.

- Khía cạnh học hỏi và phát triển: nguồn nhân lực, nguồn lực thông tin là những nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp khai thác than thực hiện đổi mới, cải tiến quy trình nội bộ của mình. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các hoạt động đổi mới, cải tiến trong quy trình nội bộ.

Trong mô hình thẻ điểm cân bằng, các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính có mối quan hệ chặt chẽ, hỗ trợ cho nhau, tác động qua lại với nhau. Để đạt được hiệu quả tài chính tốt, các chỉ tiêu đánh giá khía cạnh khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển cũng phải được đánh giá tốt. Hay nói cách khác, các chỉ tiêu tài chính là kết quả và các chỉ tiêu phi tài chính là nguyên

nhân. Mối quan hệ giữa các khía cạnh trong mô hình thẻ điểm cân bằng đã được thể hiện trong hình 1.

Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than

Đặc điểm về hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than:

Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than được xác định trong mối liên hệ với những đặc trưng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp này, bởi vì mỗi ngành, lĩnh vực kinh doanh sẽ có những đặc trưng riêng cần phải đánh giá hiệu quả, vì vậy, hệ thống chỉ tiêu cũng được xác định tương ứng. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than ảnh hưởng đến hệ thống chỉ tiêu đánh giá bao gồm:

- Kết quả sản xuất và các chi phí của doanh nghiệp khai thác than phụ thuộc vào điều kiện địa chất khu vực khai thác với các điều kiện đất đá, điều kiện vỉa than và độ sâu khai thác. Chính vì vậy, việc thay đổi kết cấu sản phẩm, chất lượng và sản lượng khai thác của các doanh nghiệp không hoàn toàn phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khai thác than có thể thực hiện các biện pháp công nghệ để giảm tỷ lệ tổn thất than, nâng cao tương đối chất lượng của than nguyên khai và thay đổi kết cấu sản phẩm theo hướng có lợi nhất cho doanh nghiệp, phù hợp với nhu cầu thị trường thông qua các biện pháp mang tính kỹ thuật. Vì vậy các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động là tỷ lệ tăng về sản lượng tiêu thụ hoặc xu hướng và mức độ tăng giá bán sản phẩm bình quân, tỷ lệ tổn thất than...

- Hoạt động tiêu thụ sản phẩm của các doanh nghiệp khai thác than được điều tiết bởi cơ quan quản lý trực tiếp, giá bán và sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở điều kiện địa chất và giá thành khai thác nhằm đảm bảo ổn định trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than có điều kiện sản xuất không tương đồng với nhau [4]. Từ đặc trưng này cho thấy, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than tập trung ở khâu sản xuất với việc tổ chức sản xuất, tổ chức lao động khoa học và hiệu quả. Vì vậy, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh

cần phải có những chỉ tiêu đánh giá tính sáng tạo trong tổ chức sản xuất và tổ chức lao động như các sáng kiến cải tiến hoạt động sản xuất của các khâu trong quá trình khai thác, từ thiết kế khai thác tới tổ chức chuẩn bị khai thác, thực hiện hoạt động khai thác và các chi phí tiết kiệm được.

- Khi phân tích giá thành sản phẩm của doanh nghiệp khai thác than, chi phí cho vật tư là chủ yếu, vì vậy hiệu quả của hệ thống cung ứng vật tư cũng cần được quan tâm đánh giá thông qua tỷ lệ vật tư dự trữ, khả năng cung ứng vật tư đúng về chất lượng và đủ về số lượng.

Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả từ khía cạnh tài chính:

Khía cạnh tài chính phản ánh kết quả hoạt động cuối cùng của doanh nghiệp. Kết quả này thể hiện bằng các chỉ tiêu hiệu quả tài chính như: doanh thu, lợi nhuận trước thuế, hiệu quả sử dụng tài sản (ROA), hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu (ROE). Các chỉ tiêu này được tính toán căn cứ vào các số liệu do hệ thống kế toán cung cấp trên các báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu hiệu quả tài chính được đề xuất trong bảng 1.

Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả từ khía cạnh khách hàng:

Khách hàng chủ yếu của các doanh nghiệp khai thác than là các doanh nghiệp công nghiệp. Do đặc thù về cơ chế quản lý của Tập đoàn Công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam [4] và Tổng công ty Đông Bắc [5], tham gia vào hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp khai thác than có các doanh nghiệp sàng tuyển và cảng, phù hợp với cơ chế tiêu thụ của Tập đoàn/Tổng công ty và Chính phủ. Với đặc thù như vậy, số lượng và cơ cấu chất lượng sản phẩm không hoàn toàn do các doanh nghiệp khai thác than quyết định mà bị chi phối bởi điều kiện địa chất vỉa, cơ chế tiêu thụ của Tập đoàn/Tổng công ty. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của khía cạnh khách hàng được đề xuất trong bảng 1.

Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả từ khía cạnh quy trình nội bộ:

Quy trình nội bộ là khía cạnh quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp khai thác than và đảm bảo cho

doanh nghiệp phát triển bền vững. Thông qua hoạt động cải tiến và đổi mới các hoạt động của quy trình nội bộ, các doanh nghiệp khai thác than có thể giảm chi phí sản xuất, thay đổi kết cấu sản phẩm để tăng giá bán bình quân, giảm lượng vốn kinh doanh do tối ưu hóa quá trình cung ứng vật tư và bán hàng hóa, tăng hệ số thu hồi than và giảm tỷ lệ tổn thất khoáng sản... Các chỉ tiêu đánh giá quy trình nội bộ của doanh nghiệp khai thác than được đề xuất trong bảng 1.

Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả từ khía cạnh học hỏi và phát triển:

Nguồn nhân lực là chủ thể của mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Khi người lao động được trang bị đầy đủ và hợp lý các kiến thức, kỹ năng cần thiết, các nhận thức và tinh thần gắn bó, có trách nhiệm với doanh nghiệp thì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp sẽ ngày càng được nâng cao. Dựa trên những kiến thức và kỹ năng mà đội ngũ nhân viên có được thông qua các chương trình đào tạo và huấn luyện, doanh nghiệp tăng chất lượng sản phẩm, tăng tỷ lệ thu hồi sản phẩm, tiết kiệm chi phí sản xuất. Nhờ được huấn luyện tốt, tinh thần và thái độ của nhân viên trong quá trình sản xuất, doanh nghiệp đảm bảo được an toàn lao động, nhân viên gắn bó với doanh nghiệp, nâng cao tinh thần bảo vệ môi trường, tăng cường sáng kiến trong quá trình làm việc... Để đạt được các kiến thức, kỹ năng và tay nghề cần thiết, người lao động cần được đào tạo, huấn luyện để trang bị, cập nhật các kiến thức, kỹ năng, phương pháp kỹ thuật mới. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của khía cạnh học hỏi và phát triển được đề xuất trong bảng 1.

Nhìn vào bảng 1 cho thấy, năm 2015 Công ty TNHH MTV than 86 có hiệu quả kinh doanh thấp hơn so với năm 2014. Các khía cạnh làm giảm hiệu quả kinh doanh là khía cạnh tài chính và quy trình nội bộ. Nguyên nhân cơ bản làm giảm lợi nhuận của Công ty là các khoản chi phí gián tiếp như chi phí hành chính. Trong năm 2015, tỷ lệ chi phí này tăng lên tương đối nhiều so với năm 2014. Công ty đã chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực nhưng năng suất lao động có xu hướng giảm. Như vậy, Công ty cần quan tâm đến hoạt động tổ chức lao động và đào tạo nâng cao chất lượng nghiệp vụ cho lao động, đặc biệt là lao động ở các bộ phận quan trọng như vật tư, tiêu thụ...

Bảng 1: chỉ tiêu đo lường hiệu quả kinh doanh được đề xuất đối với doanh nghiệp khai thác than (ví dụ với Công ty TNHH MTV than 86)

TT	Tên chỉ tiêu	Phương pháp xác định	Viễn cảnh thể điểm cân bằng	Năm 2014	Năm 2015
1	Lợi nhuận trước thuế, triệu đồng	Bảng cân đối kế toán	Tài chính	12.006,32	6.929,64
2	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn, %	Lợi nhuận trước thuế/Vốn kinh doanh bình quân	Tài chính	1,23	0,71
3	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, %	Lợi nhuận trước thuế/doanh thu	Tài chính	1,71	0,93
4	Thu nhập bình quân, triệu đồng/người/tháng	Tổng quỹ lương/số lao động bình quân	Tài chính	10,03	9,84
5	Chi phí sản xuất, triệu đồng	Báo cáo chi phí theo công đoạn	Tài chính	727.871,48	690.895,49
6	Tỷ lệ chi phí hành chính/tổng chi phí, %	Tổng chi phí hành chính/tổng chi phí kinh doanh	Tài chính	3,70	5,71
7	Tỷ lệ nợ phải thu/tổng doanh thu, %	Mức nợ phải thu bình quân/doanh thu	Khách hàng	0,03	0,02
8	Tỷ lệ hàng tồn kho so với doanh thu	Giá trị hàng tồn kho bình quân/tổng doanh thu	Khách hàng	1,92	0,03
9	Giá bán bình quân, triệu đồng/tấn	Tổng doanh thu/tổng sản lượng tiêu thụ	Khách hàng	1,31	1,35
10	Sản lượng tiêu thụ, tấn	Báo cáo tiêu thụ sản phẩm	Khách hàng	530.034,07	573.827,96
11	Số vụ sự cố, vụ	Số lượng vụ sự cố đã xảy ra	Quy trình nội bộ	56	58
12	Tỷ lệ hoàn thành yêu cầu dịch vụ, %	Số ngày cung cấp dịch vụ thực tế/số ngày dự kiến	Quy trình nội bộ	88	85
13	Số lượng sáng kiến về kỹ thuật, tổ chức sản xuất, lao động, sáng kiến	Số lượng sáng kiến được hội đồng sáng kiến công nhận	Quy trình nội bộ	2	1
14	Tỷ lệ tăng năng suất lao động, %	Tổng sản lượng/số công nhân sản xuất trực tiếp	Quy trình nội bộ	-7,5	-13,6
15	Tỷ lệ thu hồi than, %	Báo cáo tỷ lệ tổn thất tài nguyên	Quy trình nội bộ	78	79
16	Tỷ lệ công nhân vi phạm quy định về an toàn, %	Số người vi phạm/số lao động bình quân	Đào tạo và phát triển	2,94	2,87
17	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo về tổ chức cung ứng vật tư, %	Số người được đào tạo/số lao động bình quân	Đào tạo và phát triển	0	0
18	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo chuyên môn, %	Số người được đào tạo/số lao động bình quân	Đào tạo và phát triển	2,82	6,27
19	Bậc thợ bình quân	Tổng số bậc thợ của toàn bộ công nhân/số công nhân	Đào tạo và phát triển	3,50	3,50
20	Tỷ lệ nhân viên quản lý thành thạo công nghệ thông tin	Số nhân viên quản lý thành thạo công nghệ thông tin/tổng nhân viên quản lý	Đào tạo và phát triển	0,50	0,52
21	Số ngày nghỉ không lý do của người lao động	Tổng số ngày công nghỉ không lý do	Đào tạo và phát triển	0,36	0,39

Ưu điểm của việc sử dụng thể điểm cân bằng

- Đạt mục tiêu hiệu quả kinh doanh trên cơ sở đạt mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể đo lường và kiểm soát được khả năng thực hiện mục tiêu hiệu quả kinh doanh của các bộ phận và toàn doanh nghiệp.

- Kết nối được mục tiêu chiến lược và mục tiêu ngắn hạn với các giải pháp, kết nối được mục tiêu của doanh

nh nghiệp với mục tiêu của bộ phận và các cá nhân - giúp doanh nghiệp định lượng được các mục tiêu và có thể kiểm soát các mục tiêu hiệu quả của doanh nghiệp. Các mục tiêu đều được cụ thể hóa bằng các chỉ tiêu với các con số cụ thể.

Mặt khác, mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp được phân bổ cho các công đoạn của quá trình kinh doanh, các bộ phận của doanh nghiệp sẽ dễ thực hiện hơn, thúc đẩy khả năng thực hiện mục tiêu chung của

doanh nghiệp.

- Giúp doanh nghiệp tận dụng được các điểm mạnh và các cơ hội từ thị trường để thực hiện các mục tiêu.

- Các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh sẽ được xây dựng trên cơ sở tiếp cận toàn diện các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp, từ tài chính tới khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, tạo ra thể cân bằng cho doanh nghiệp đạt sự phát triển toàn diện và bền vững.

Kết luận

Mô hình thể điểm cân bằng giúp cho các nhà quản lý có được bức tranh cân bằng về hiệu quả hoạt động hiện tại cũng như các nhân tố là động lực tăng trưởng cho tương lai. Từ “cân bằng” (balanced) trong BSC nghĩa là để phát triển bền vững, khi tìm kiếm các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp không nên chỉ hướng tới các giải pháp tài chính, mà còn cần hướng tới các giải pháp phi tài chính khác như các giải pháp liên quan đến khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Với mục tiêu đảm bảo cân bằng các nguồn lực, kết nối mục tiêu chiến lược với các giá trị cung cấp cho khách hàng và hiệu quả kinh doanh thì thể điểm cân bằng được coi là giải pháp hữu hiệu cho các doanh nghiệp khai thác than ở Việt Nam hiện nay. Tuy nhiên, để sử dụng công cụ thể điểm cân bằng trong đánh giá hiệu quả kinh doanh, đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh, đặc biệt là

đưa ra các giải pháp quản trị doanh nghiệp, các doanh nghiệp khai thác than cần đảm bảo các điều kiện sau:

- Tăng cường hiểu biết và cam kết sử dụng công cụ thể điểm cân bằng và hệ thống chỉ tiêu biểu thị hiệu quả kinh doanh của lãnh đạo doanh nghiệp.

- Xây dựng chiến lược và bản đồ chiến lược cho doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

- Hoàn thiện hệ thống chức danh công việc cho các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp.

- Xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chung cho toàn doanh nghiệp và từng bộ phận trong doanh nghiệp (KPIs).

- Xây dựng hệ thống theo dõi kết quả thực hiện.

- Xây dựng hệ thống lương thưởng theo kết quả đạt được các chỉ tiêu đề ra.

Tài liệu tham khảo

[1] Lê Quang Bình, Phan Quang Niệm, Nguyễn Thị Lờ (2007), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

[2] Nguyễn Tấn Bình (2011), *Phân tích hoạt động doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

[3] Robert S. Kaplan, David P. Norton (2015), *Thể điểm cân bằng*, Nhà xuất bản Trẻ Hà Nội.

[4] <http://www.vinacomin.vn/>

[5] <http://www.tongcongydongbac.com.vn>