

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

ĐOÀN THỊ BÍCH HẰNG

**ỨNG DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO PHƯƠNG PHÁP
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) Ở TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ
VIỄN THÔNG: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC KẠN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

THÁI NGUYÊN - 2020

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

ĐOÀN THỊ BÍCH HẰNG

**ỨNG DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO PHƯƠNG PHÁP
THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) Ở TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ
VIỄN THÔNG: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC KẠN**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8.34.01.10

LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Gấm

THÁI NGUYÊN - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan bản luận văn là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các số liệu, thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được ai công bố trong các công trình nghiên cứu trước đó.

Thái Nguyên, tháng 03 năm 2020

Tác giả

Đoàn Thị Bích Hằng

LỜI CẢM ƠN

Luận văn là kết quả quá trình học tập, nghiên cứu ở nhà trường, kết hợp với kinh nghiệm trong quá trình thực tiễn công tác, với sự cố gắng nỗ lực của bản thân.

Với lòng biết ơn chân thành và sâu sắc nhất, tác giả xin trân trọng cảm ơn cô giáo **PGS.TS. Nguyễn Thị Gấm**, người thầy đã trực tiếp chỉ bảo, hướng dẫn khoa học và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu, hoàn thành luận văn này.

Tác giả xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến các đồng chí lãnh đạo, gia đình và bạn bè đã giúp đỡ tôi thu thập thông tin, số liệu trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn.

Mặc dù với sự nỗ lực cố gắng của bản thân, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tôi mong nhận được sự góp ý chân thành của các Thầy Cô, đồng nghiệp và bạn bè để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	ix
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Những đóng góp của đề tài	4
5. Kết cấu của luận văn	5
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO PHƯƠNG	
PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD - BSC).....	6
1.1. Tổng quan về lý thuyết Thẻ điểm cân bằng (BSC).....	6
1.1.1. Sự ra đời và phát triển lý thuyết Thẻ điểm cân bằng (BSC).....	6
1.1.2. Khái niệm về BSC.....	6
1.1.3. Cấu trúc của BSC	8
1.1.4. Các viễn cảnh của BSC	9
1.1.5. Vai trò của BSC	12
1.1.6. Ưu điểm và nhược điểm của BSC.....	16
1.2. Quy trình xây dựng hệ thống quản lý theo BSC	18
1.2.1. Phát triển các mục tiêu chiến lược	19
1.2.2. Xây dựng bản đồ chiến lược	19
1.2.3. Tạo ra các thước đo hiệu suất.....	21
1.2.4. Xác lập các mục tiêu, chỉ số đánh giá thành tích then chốt KPI (Key Performace Indicator).....	21
1.2.5. Xác định các hành động ưu tiên.....	21

1.2.6. Phân tầng BSC xuống các cấp bên dưới	22
1.3. Lý thuyết về thang đo KPI	22
1.3.1. Mục đích việc sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc	22
1.3.2. Mục tiêu khi xây dựng KPIs	22
1.3.3. Ưu điểm khi sử dụng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc	23
1.3.4. Lưu ý khi sử dụng hệ thống KPIs	23
1.3.5. Quy trình xây dựng KPIs cho bộ phận, chức danh công việc.....	24
1.4. Các yếu tố cơ bản tác động đến khả năng ứng dụng thành công phương pháp quản lý theo BSC ở công ty	27
1.4.1. Xây dựng được hệ thống chiến lược kinh doanh cụ thể	27
1.4.2. Sự hiểu biết của Ban lãnh đạo về BSC	28
1.4.3. Điều kiện về các nguồn lực	28
1.4.4. Các công cụ hỗ trợ của hệ thống công nghệ thông tin.....	29
1.4.5. Xây dựng được quy chế phân phối thu nhập hiệu quả.....	30
Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	31
2.1. Câu hỏi nghiên cứu	31
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	31
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin	31
2.2.2 Phương pháp tổng hợp thông tin.....	33
2.2.3 Phương pháp phân tích thông tin	34
2.3. Hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu	35
Chương 3: THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) TẠI TTKD VNPT BẮC KẠN	48
3.1. Tổng quan về TTKD VNPT Bắc Kạn.....	48
3.1.1. Thông tin chung về TTKD VNPT Bắc Kạn	48
3.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của TTKD VNPT Bắc Kạn.....	48
3.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của TTKD VNPT Bắc Kạn	48
3.1.4. Cơ cấu tổ chức và các cấp quản trị.....	49
3.2. Triển khai thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.....	51

3.2.1. Phân tầng BSC	51
3.2.2. Cách thức triển khai thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty.....	52
3.3. Thực trạng ứng dụng hệ thống quản lý theo phương pháp Thẻ điểm cân bằng (BSC) tại TTKD VNPT Bắc Kạn.....	54
3.3.1. Quy trình xây dựng thẻ điểm cân bằng tại TTKD VNPT Bắc Kạn	54
3.3.2. Trình tự xây dựng thẻ điểm cân bằng của TTKD VNPT Bắc Kạn.....	57
3.3.3. Thực trạng ứng dụng BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn	57
3.3.4. Kết quả đạt được khi công ty ứng dụng thẻ điểm cân bằng BSC từ năm 2016 đến 2018	63
3.4. Các yếu tố cơ bản tác động đến khả năng ứng dụng thành công BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn.....	64
3.4.1. Chiến lược của VNPT	65
3.4.2. Sự sẵn sàng thay đổi của các cấp lãnh đạo	65
3.4.3. Văn hóa doanh nghiệp.....	66
3.4.4. Công nghệ thông tin	66
3.4.5. Năng lực của nhân viên.....	67
3.5. Mục tiêu của việc xây dựng BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn.....	67
3.5.1. Đánh giá hiệu quả hoạt động một cách toàn diện hơn	68
3.5.2. Nâng cao sự thỏa mãn cho khách hàng và nhân viên	68
3.5.3. Kết nối chiến lược của doanh nghiệp với các hoạt động của nhân viên	68
3.5.4. Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực.....	69
3.6. Đánh giá việc áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC thông qua công tác khảo sát BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn	69
3.7. Đánh giá ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân tồn tại khi ứng dụng BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn.....	75
3.7.1. Ưu điểm.....	75
3.7.2. Nhược điểm.....	76
3.7.3. Nguyên nhân tồn tại	77

Chương 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ỨNG DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ THEO PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) TẠI TTKD VNPT BẮC KẠN	80
4.1. Định hướng và mục tiêu trong việc hoàn thiện ứng dụng thẻ điểm cân bằng BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn	80
4.1.1. Định hướng.....	80
4.1.2. Mục tiêu	81
4.2. Giải pháp hoàn thiện ứng dụng hệ thống quản lý theo phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC tại TTKD VNPT Bắc Kạn.....	83
4.2.1. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của VNPT.....	83
4.2.2. Xây dựng bản đồ chiến lược	87
4.2.3. Tạo ra các thước đo hiệu suất.....	91
4.2.4. Xác lập các mục tiêu, chỉ số đánh giá then chốt KPI.....	95
4.2.5. Xác định các hành động ưu tiên.....	97
4.2.6. Phân tầng BSC xuống các cấp bên dưới	99
4.3. Những kết quả bước đầu đạt được trong việc áp dụng các giải pháp hoàn thiện ứng dụng thẻ điểm cân bằng BSC.....	100
4.4. Kiến nghị.....	102
KẾT LUẬN	104
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	105
PHỤ LỤC	116

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BSC	: Thẻ điểm cân bằng
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CNTT	: Công nghệ thông tin
TCT	: Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
TTKD	: Trung tâm Kinh doanh
PBH	: Phòng bán hàng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1. Các KPO và KPI thuộc viễn cảnh tài chính tại Công ty.....	58
Bảng 3.2. Các KPO, KPI thuộc viễn cảnh khách hàng tại Công ty.....	59
Bảng 3.3. Các KPO, KPI thuộc viễn cảnh quy trình nội bộ tại Công ty	60
Bảng 3.4. Các KPO, KPI thuộc viễn cảnh học hỏi và phát triển tại Công ty	61
Bảng 3.5. Kết quả kinh doanh giai đoạn từ năm 2016 đến 2018.....	63
Bảng 4.1. Dự kiến mục tiêu chiến lược của Công ty đến năm 2025	85
Bảng 4.2. Các chỉ số đo lường cốt lõi cho TTKD VNPT Bắc Kạn.....	92
Bảng 4.3. Trọng số đánh giá 4 viễn cảnh BSC	95
Bảng 4.4. Thang điểm đánh giá các chỉ tiêu tăng	96
Bảng 4.5. Thang điểm đánh giá các chỉ tiêu giảm	96
Bảng 4.6. Bảng điểm đánh giá, xếp loại đơn vị theo kết quả BSC.....	97
Bảng 4.7. Xác định các hành động ưu tiên	98