

VIỆN HÀN LÂM  
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
**HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN QUANG ĐẠI**

**HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG  
THEO THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG CÁC DOANH  
NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ**

**HÀ NỘI - 2016**

VIỆN HÀN LÂM  
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
**HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN QUANG ĐẠI**

**HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG  
THEO THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG CÁC DOANH  
NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

*Chuyên ngành* : Quản lý kinh tế

*Mã số* : 62.34.04.10

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. TSKH. TRẦN TRỌNG KHUÊ**
- 2. TS. NGUYỄN HỮU THÂN**

**HÀ NỘI - 2016**

## **LỜI CAM ĐOAN**

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

**Tác giả luận án**

**Nguyễn Quang Đại**

## MỤC LỤC

TRANG BÌA LÓT .....	i
LỜI CAM ĐOAN .....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG .....	viii
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	ix
MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI.....	12
1.1. Tổng quan về sự phát triển của BSC .....	12
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....	14
1.2.1. Tình hình nghiên cứu nước ngoài.....	14
1.2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước .....	21
1.3. Những vấn đề đặt ra luận án tiếp tục giải quyết .....	23
CHƯƠNG 2 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KỸ THUẬT THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ KINH NGHIỆM ÁP DỤNG KỸ THUẬT THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG .....	26
2.1. Cơ sở lý thuyết về chiến lược .....	26
2.1.1. Khái niệm về chiến lược.....	26
2.1.2. Vai trò của chiến lược.....	28
2.1.3. Phân loại chiến lược .....	29
2.1.4. Quy trình xây dựng chiến lược .....	29
2.1.4.1. Sứ mạng và tầm nhìn của doanh nghiệp.....	29
2.1.4.2. Xác định mục tiêu của doanh nghiệp .....	30
2.1.4.3. Phân tích môi trường vĩ mô .....	30
2.1.4.4. Phân tích môi trường vi mô .....	31
2.1.5. Một số công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược .....	33
2.1.5.1. Ma trận các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation - EFE) .....	33
Ma trận EFE dùng để đánh giá các yếu tố bên ngoài, tổng hợp và tóm tắt những cơ hội	

và thách thức chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Qua đó, giúp nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá được .....	33
2.1.5.2. Ma trận các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation - IEF) .....	34
2.1.5.3. Ma trận SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	35
2.2. Lý thuyết đo hiệu quả hoạt động .....	36
2.2.1. Khái niệm đo hiệu quả hoạt động .....	36
2.2.2. Lý thuyết đo hiệu quả hoạt động .....	37
2.2.3. Một số phương pháp đo hiệu quả hoạt động .....	38
2.3. Cơ sở lý thuyết về BSC (Balanced Scorecard) .....	46
2.3.1. Tổng quan về BSC.....	46
2.3.1.1. Khái niệm BSC.....	46
2.3.1.2. Sự cần thiết áp dụng BSC để đo hiệu quả hoạt động .....	47
2.3.2. Các tiêu chí đánh giá BSC .....	51
2.3.2.1. Tầm nhìn và chiến lược .....	51
2.3.2.2. Bốn phương diện của BSC .....	53
2.3.2.3. Quy trình triển khai BSC .....	59
2.3.3. Đánh giá sự thành công của BSC .....	62
2.3.3.1. Kết nối thước đo trong BSC với chiến lược .....	62
2.3.3.2. Gắn kết cấu trúc và chiến lược của doanh nghiệp vào BSC.....	64
2.3.3.3. Đo và đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu chiến lược .....	64
2.3.4. Điểm mạnh và điểm yếu của BSC.....	65
2.4. Xây dựng phương pháp tính trọng số các KPIs và phương diện.....	66
2.5. Kinh nghiệm áp dụng BSC của một số công ty.....	69
2.5.1. Kinh nghiệm áp dụng BSC của một số công ty.....	69
2.5.2. Một số bài học kinh nghiệm áp dụng BSC .....	74
<b>CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG ÁP DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CÁC DOANH</b>	
<b>NGHIỆP TẠI TP.HCM.....</b>	<b>76</b>
3.1. Tổng quan tình hình áp dụng BSC .....	76
3.2. Ngân hàng Á Châu (ACB).....	77

3.2.1. Tổng quan ngân hàng Á Châu .....	77
3.2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển ngân hàng Á Châu .....	77
3.2.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB giai đoạn 2010-2014.....	78
3.2.1.3. Chiến lược phát triển .....	80
3.2.2. Phân tích môi trường hoạt động .....	81
3.2.3. Kết quả phân tích ma trận SWOT của ACB.....	83
3.2.4. Kết quả phân tích trọng số KPI .....	88
3.2.5. Kết quả phân tích hoạt động của ACB .....	91
3.2.6. Kết quả đánh giá của nhân viên về BSC .....	95
3.3. Công ty Viễn thông FPT .....	98
3.3.1. Tổng quan về Công ty Viễn thông FPT.....	98
3.3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của FPT Telecom .....	98
3.3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của FPT Telecom giai đoạn 2010-2014 ....	98
3.3.1.3. Chiến lược phát triển .....	100
3.3.2. Phân tích môi trường hoạt động .....	100
3.3.3. Kết quả phân tích ma trận SWOT của FPT Telecom.....	103
3.3.4. Kết quả phân tích KPIs của FPT Telecom .....	108
3.3.5. Kết quả phân tích hoạt động của FPT Telecom .....	112
3.3.6. Kết quả đánh giá của nhân viên về BSC .....	117
<b>CHƯƠNG 4 : GIẢI PHÁP MỞ RỘNG VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ ÁP DỤNG KỸ</b>	
<b>THUẬT THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG Ở CÁC DOANH NGHIỆP TẠI TP.HCM .....</b>	<b>121</b>
4.1. Bối cảnh phát triển kinh tế .....	121
4.1.1. Bối cảnh và xu hướng phát triển kinh tế thế giới .....	121
4.1.2. Bối cảnh và xu thế phát triển kinh tế Việt Nam .....	122
4.2. Giải pháp mở rộng và nâng cao hiệu quả áp dụng BSC ở các doanh nghiệp	
TP.HCM .....	124
4.2.1. Nhóm giải pháp về chiến lược .....	124
4.2.2. Nhóm giải pháp về lựa chọn mô hình quản trị .....	125
4.2.3. Nhóm giải pháp về thông tin chiến lược .....	126

4.2.4. Nhóm giải pháp về truyền đạt và đào tạo để áp dụng BSC .....	127
4.2.5. Nhóm giải pháp xây dựng chỉ số KPIs.....	128
4.2.6. Nhóm giải pháp về phân tầng mục tiêu theo cấp quản trị.....	129
4.2.7. Nhóm giải pháp về sự gắn kết giữa các phương diện .....	130
4.2.8. Nhóm giải pháp về sự cân bằng giữa các phương diện.....	130
4.2.9. Nhóm giải pháp chiến lược đào tạo nguồn nhân lực.....	131
4.2.10. Nhóm giải pháp thu thập và xử lý thông tin .....	132
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	134
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	140
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	141
PHỤ LỤC.....	148

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

- 1 ACB : Ngân hàng Á Châu
- 2 APEC : Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương
- 3 ASEAN : Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
- 4 EAC : Cộng đồng kinh tế ASEAN
- 5 BSC : Thẻ điểm cân bằng
- 6 CSF : Nhân tố thành công cốt yếu
- 7 EFE : Yếu tố bên ngoài
- 8 EPS : Thu nhập/cổ phiếu
- 9 FPT Telecom : Công ty Viễn thông FPT
- 10 KPI : Chỉ số hiệu suất cốt yếu
- 11 IFE : Yếu tố bên trong
- 12 MBO : Quản trị theo mục tiêu
- 13 PQM : Bảng câu hỏi đo hiệu suất
- 14 ROA : Tỷ suất sinh lời/tài sản
- 15 ROE : Tỷ suất sinh lời/vốn chủ sở
- 16 SWOT : Ma trận SWOT (Mạnh, Yếu, Cơ hội, Thách thức)
- 17 TP.HCM : Thành phố Hồ Chí Minh
- 18 TPP : Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương
- 19 WTO : Tổ chức thương mại thế giới



## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1. Một số chỉ tiêu kinh doanh của ACB giai đoạn 2010 - 2015.....	79
Bảng 3.2. Một số chỉ tiêu tài chính của ACB giai đoạn 2010 – 2015 .....	80
Bảng 3.3. Kết quả phân tích các yếu tố bên ngoài của ACB.....	83
Bảng 3.4. Kết quả phân tích các yếu tố bên trong của ACB .....	86
Bảng 3.5. Kết quả phân tích trọng số KPIs .....	88
Bảng 3.6. Kết quả phân tích hoạt động của ACB.....	91
Bảng 3.7. Kết quả đánh giá của nhân viên về thực hiện BSC .....	96
Bảng 3.8. Một số chỉ tiêu kinh doanh của FPT Telecom giai đoạn 2010 – 2015 ...	99
Bảng 3.9. Một số chỉ tiêu tài chính của FPT Telecom giai đoạn 2010 – 2015 .....	99
Bảng 3.10. Kết quả phân tích các yếu tố bên ngoài của FPT Telecom.....	103
Bảng 3.11. Kết quả phân tích các yếu tố bên trong của FPT Telecom .....	106
Bảng 3.12. Kết quả phân tích tầm quan trọng của các KPIs .....	109
Bảng 3.13. Kết quả phân tích hoạt động của FPT Telecom.....	112
Bảng 3.14. Kết quả đánh giá của nhân viên về thực hiện BSC .....	117
Bảng 3.15. So sánh kết quả thực hiện BSC giữa ACB và FPT Telecom.....	119

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1. Mô hình năm áp lực cạnh tranh Porter (1980).....	32
Hình 2.2. CSF và kết quả thực hiện KPIs.....	38
Hình 2.3. Quy trình của Neely & ctg (1996a) .....	43
Hình 2.4. Quy trình đánh giá KPI sử dụng lý thuyết Tableau de Bord.....	44
Hình 2.5. Gia tăng giá trị tài sản vô hình trong các tổ chức .....	48
Hình 2.6. BSC là khung chiến lược cho hành động .....	50
Hình 2.7. BSC giúp biến chiến lược thành các tiêu chí hoạt động.....	52
Hình 2.8. Sơ đồ mối quan hệ nhân quả các thước đo phương diện khách hàng .....	55
Hình 2.9. Sơ đồ chuỗi giá trị kinh doanh nội bộ .....	56
Hình 3.1. Mức độ quan trọng của các phương diện .....	91
Hình 3.2. Kết quả thực hiện hoạt động của ACB .....	93
Hình 3.3. Mức độ quan trọng của 4 phương diện.....	111
Hình 3.4. Kết quả thực hiện hoạt động của FPT Telecom .....	114