

NGHIÊN CỨU ỨNG DỤNG PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG CHI NHÁNH HUẾ

• Phan Thị Hải Hà^(*), Nguyễn Quang Huy^(*)

Tóm tắt

Nghiên cứu này đề xuất việc ứng dụng thẻ điểm cân bằng vào đo lường thành quả hoạt động Ngân hàng VietinBank chi nhánh Huế. Việc đánh giá này được thực hiện trên bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển nhân viên. Để áp dụng được mô hình này, nghiên cứu đề xuất các mục tiêu, xây dựng các thước đo và đưa ra được các hành động thực hiện cụ thể đối với từng khía cạnh. Đồng thời, các mục tiêu của bốn khía cạnh cần phải được gắn kết chặt chẽ với nhau vì kết quả của mục tiêu này sẽ ảnh hưởng lớn đến các mục tiêu còn lại.

Từ khoá: Thẻ điểm cân bằng, đo lường thành quả hoạt động, VietinBank chi nhánh Huế.

1. Đặt vấn đề

Từ lâu hệ thống đánh giá và quản trị tài sản hữu hình đã dần hoàn thiện và phát huy vai trò của mình trong việc định hướng chiến lược hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi mà xu thế hội nhập trở thành xu thế chính trong sự vận động của tài chính thế giới, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau càng đòi hỏi nhà quản trị phải đánh giá đúng thực lực và vận dụng tốt những lợi thế hiện có của doanh nghiệp. Khi đó, những thước đo truyền thống mà chủ yếu là thông tin tài chính trong quá khứ đã trở nên lạc hậu và không còn phù hợp do hoạt động tạo ra giá trị của doanh nghiệp đã chuyển từ sự phụ thuộc vào tài sản vật chất, tài sản hữu hình sang tài sản phi vật chất, tài sản vô hình [9].

Kể từ sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, thị trường tài chính Việt Nam luôn đối mặt với nhiều khó khăn cần khắc phục xuất phát từ cả yếu tố bên ngoài cũng như nội tại bên trong của hệ thống. Nhiều chính sách, chương trình hành động được Chính phủ ban hành nhằm điều tiết hệ thống ngân hàng quốc gia phù hợp với từng thời kỳ song yếu tố cơ bản và quan trọng nhất là mỗi ngân hàng cần xây dựng cho mình một chiến lược hoạt động phù hợp, mềm dẻo nhưng nhất quán với tình hình hiện nay [9]. Để hình thành nên chiến lược đó, các ngân hàng thương mại phải có một phương pháp đánh giá toàn diện và hiệu quả thực trạng hoạt động của mình, trên cả hai phương diện tài chính

và phi tài chính.

Kể từ đây, yêu cầu bức thiết đối với các nhà quản lý là phải có một phương pháp đánh giá toàn diện thành quả hoạt động của doanh nghiệp, từ các chỉ tiêu tài chính đến các chỉ tiêu phi tài chính, qua đó xây dựng thành công chiến lược hoạt động của doanh nghiệp.

Mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard - BSC) được giáo sư Robert Kaplan và cộng sự giới thiệu vào năm 1992 là một tập hợp các thước đo hiệu suất để đánh giá thành quả của tổ chức. Mô hình này bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức được thể hiện thông qua sự cân bằng của bốn viễn cảnh tài chính, quy trình nội bộ, khách hàng, đào tạo và phát triển. BSC là một phương pháp “3 trong 1” gồm hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động, phương tiện giao tiếp thông tin hiệu quả và là một công cụ quản lý chiến lược cho tổ chức [1].

Qua thực tế tìm hiểu, tác giả nhận thấy BSC giúp cho ngân hàng chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể từ đó cho phép việc đánh giá thành quả hoạt động của ngân hàng được thực hiện toàn diện. Thành tích hoạt động của từng bộ phận sẽ được nâng cao, đồng thời sự đo lường thành quả hoạt động xác đáng, công bằng sẽ khuyến khích không chỉ các bộ phận phát huy năng lực, tăng cường sự hợp tác mà ngay cả cá nhân từng cán bộ công nhân viên (CBCNV) cũng tích cực, ra sức đóng góp để hoàn thiện mục tiêu chung của ngân hàng. Do đó, bài viết này sẽ nghiên cứu việc sử dụng mô hình BSC như là một công cụ để đo lường thành quả hoạt

^(*) Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.

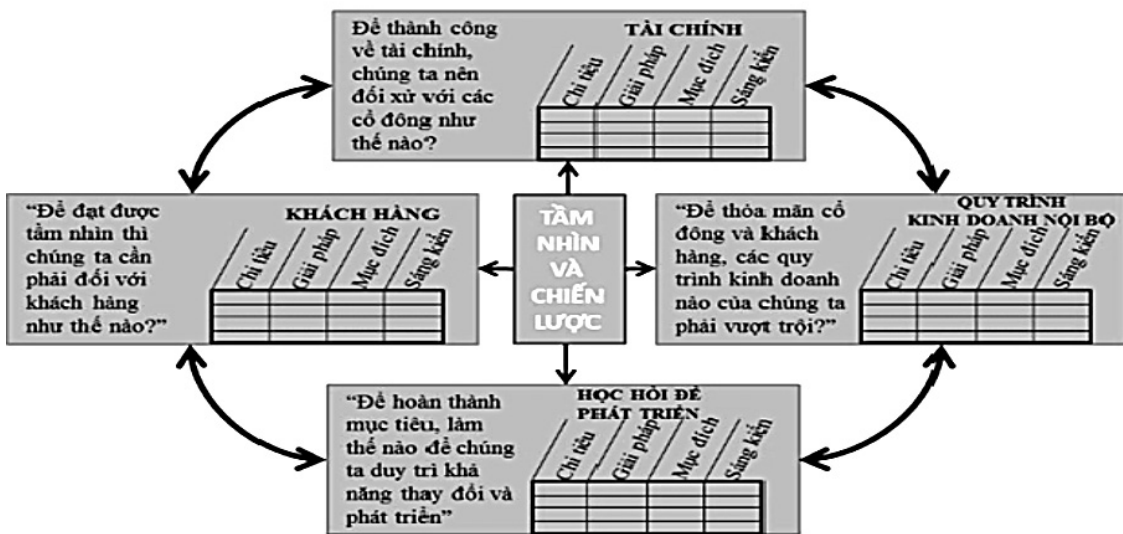
động của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương chi nhánh (CN) Huế (VietinBank Huế). Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phỏng vấn thông qua bảng hỏi để điều tra về mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ mà ngân hàng cung cấp và mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công việc hiện tại. Mẫu bảng hỏi được thiết kế theo mô hình SERVPERF (đối với khách hàng) và vận dụng lý thuyết nhu cầu của Maslow vào thực tế (đối với nhân viên).

2. Giới thiệu về BSC

Khái niệm “thẻ điểm cân bằng” được giới thiệu lần đầu tiên bởi Robert Kaplan và David Norton vào năm 1992 trong tạp chí Harvard Business số tháng 1 và 2. BSC được giải thích như là một hệ thống nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống để đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên 4 khía cạnh được cân bằng, bao gồm: tài chính, khách hàng, các quá trình kinh doanh nội bộ và đào tạo - phát triển [3], [4], [5].

Thực tế áp dụng tại các công ty như Ngân hàng Metro, National Insurance, Kenyon Stores, BSC đã phát triển từ một hệ thống đo lường được cải tiến thành một hệ thống quản lý cốt lõi. BSC được sử dụng như một phương tiện để giúp các công ty chuyển hóa và thực hiện chiến lược. Với những cơ sở đánh giá ban đầu, BSC cung cấp cho nhà quản lý bộ khung tổ chức trung tâm cho các quá trình điều hành quan trọng, từ việc đặt ra mục tiêu nhóm và cá nhân, đền bù, phân phối nguồn lực, dự toán ngân sách, lên kế hoạch cũng như phản hồi chiến lược và học tập [2].

Paul R. Niven (2009) [7] và Young (2012) [10] chỉ ra sự cân bằng trong 4 khía cạnh cấu thành thẻ điểm được thể hiện thông qua: Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn với mục tiêu dài hạn; Cân bằng giữa đánh giá bên ngoài của cổ đông, khách hàng với những đánh giá nội bộ liên quan đến quy trình xử lý, đổi mới, học tập và tăng trưởng; Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (trương lai) với những kết quả trong quá khứ; Cân bằng giữa những đánh giá khách quan với những đánh giá chủ quan.



Hình 1. Mô hình BSC của Robert S. Kaplan (1996)

Viễn cảnh tài chính (finance perspective): BSC giữ lại khía cạnh tài chính vì những thước đo tài chính luôn có giá trị trong việc tóm lược những kết quả kinh tế có thể đo lường dễ dàng của những hoạt động đã được thực hiện. Những thước đo hiệu quả hoạt động tài chính cho thấy liệu chiến lược, việc triển khai và thực thi chiến lược của một công ty có đóng góp vào việc cải

thiện lợi nhuận hay không. Những mục tiêu tài chính nhìn chung thường liên quan đến khả năng sinh lợi, chúng được đo bằng thu nhập từ hoạt động, lợi nhuận vốn sử dụng hay gần đây hơn là giá trị kinh tế gia tăng. Những mục tiêu tài chính khác có thể là việc tăng trưởng doanh thu nhanh chóng hay sự phát triển của dòng tiền mặt [5], [7].

Viễn cảnh khách hàng (customer perspective): Kaplan & Norton (2007) [5] và Paul Niven (2006) [7] chỉ ra rằng trong khía cạnh khách hàng, các công ty nhận diện rõ khách hàng và phân khúc thị trường mà họ đã lựa chọn để cạnh tranh. Những phân khúc này đại diện cho các nguồn lực sẽ cung cấp thành phần doanh thu trong các mục tiêu tài chính của công ty. Khía cạnh khách hàng cho phép các công ty liên kết các thước đo kết quả khách hàng chính của họ - sự hài lòng, lòng trung thành, khả năng giữ chân khách hàng...

Viễn cảnh quy trình nội bộ (internal process perspective): Trong thể điểm cân bằng, các mục tiêu và các thước đo cho khía cạnh quá trình kinh doanh nội bộ được xuất phát từ những chiến lược rõ ràng để đáp ứng kỳ vọng của cổ đông và khách hàng mục tiêu. Quá trình tuần tự từ trên xuống này thường sẽ hoàn toàn bộc lộ các quy trình kinh doanh mới mà ở đó một tổ chức phải thể hiện được sự vượt trội của mình [4]. Mô hình này bao gồm 3 quá trình kinh doanh chính: đổi mới, hoạt động, dịch vụ sau bán hàng.

Viễn cảnh đào tạo và phát triển nhân viên (learning and growth perspective): BSC nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư cho tương lai và không chỉ trong những lĩnh vực đầu tư truyền thống như trang thiết bị mới, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới. Đầu tư cho trang thiết bị và nghiên cứu phát triển đương nhiên quan trọng, nhưng như vậy chưa hoàn toàn đủ [8]. Các tổ chức cũng cần phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng của họ - con người, hệ thống quản lý, các quy trình - nếu muốn đạt được những mục tiêu tăng trưởng dài hạn về tổ chức.

Khi xây dựng BSC trong các tổ chức cung cấp dịch vụ và sản xuất trong nhiều lĩnh vực khác nhau, khía cạnh học tập và tăng trưởng bao gồm 3 thành phần chủ yếu sau đây: năng lực nhân viên, năng lực của hệ thống thông tin, động lực phấn đấu, giao trách nhiệm, khả năng liên kết.

3. Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả tài chính

Thứ nhất, Các hoạt động tạo ra giá trị của tổ chức ngày nay không còn gắn với tài sản cố định hữu hình của doanh nghiệp. Thay vào đó, việc gia tăng giá trị tài sản vô hình sẽ quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp [7, tr. 22]. Các thước đo tài chính truyền thống được thiết kế để

so sánh với những giai đoạn trước đó dựa trên các tiêu chuẩn nội bộ về hiệu suất. Các thước đo này không hỗ trợ nhiều trong việc cung cấp những định hướng sớm về khách hàng, chất lượng, các vấn đề về nhân viên hoặc cơ hội [5], [10].

Thứ hai, các thước đo tài chính cung cấp góc nhìn tuyệt vời về những sự kiện và kết quả trong quá khứ của tổ chức. Chúng thể hiện việc tóm tắt một cách rõ ràng, mạch lạc và súc tích các hoạt động của doanh nghiệp trong những giai đoạn trước. Tuy nhiên góc nhìn tài chính chi tiết này không có giá trị dự báo cho tương lai.

Thứ ba, các báo cáo tài chính trong các tổ chức thường được chuẩn bị theo phạm vi chức năng: số liệu của đơn vị kinh doanh được tổng hợp từ các báo cáo của từng phòng ban và cuối cùng sẽ được thu thập lại thành một phần của bức tranh tổ chức tổng thể. Phương pháp này không còn phù hợp với các tổ chức ngày nay, nơi có rất nhiều công việc mang tính chức năng chéo [7, tr. 24].

Thứ tư, nhiều chương trình thay đổi đã đề cao các biện pháp cắt giảm chi phí có thể tạo ra tác động tích cực đối với báo cáo tài chính ngắn hạn của tổ chức. Tuy nhiên, những nỗ lực cắt giảm chi phí này lại thường tập trung vào các hoạt động tạo ra giá trị lâu dài cho tổ chức, chẳng hạn như vấn đề nghiên cứu và phát triển, phát triển hiệp hội và quản lý quan hệ khách hàng. Sự tập trung vào những lợi ích ngắn hạn bằng chi phí từ việc tạo ra giá trị dài hạn này có thể dẫn đến việc sử dụng lãng phí các nguồn lực của tổ chức.

Thứ năm, thông tin trong các báo cáo tài chính của công ty được tổng hợp theo từng cấp độ cho đến khi gần như không thể nhận ra được nữa và trở nên vô dụng trong việc ra quyết định của hầu hết các nhà quản lý và các nhân viên [7].

4. Đề xuất vận dụng BSC trong đánh giá thành quả hoạt động tại VietinBank Huế

4.1. Khía cạnh tài chính

Để triển khai thực hiện BSC tại VietinBank Huế cần xác định các chỉ tiêu kế hoạch hàng năm và vạch ra một số giải pháp thực hiện mục tiêu đã được cụ thể hóa từ tầm nhìn cho phương diện này. Dựa vào thực trạng hoạt động, các nguồn lực tiềm năng cũng như chiến lược phát triển của VietinBank Huế đến năm 2020, nhóm tác giả đề xuất ngân hàng thực hiện một số mục tiêu và hành động:

Bảng 1. Bảng triển khai chiến lược của VietinBank Huế về khía cạnh tài chính

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện
Gia tăng lợi nhuận	Thu nhập	Xây dựng bảng giá dịch vụ phù hợp. CN cần linh hoạt trong việc định giá phí các hoạt động giao dịch của khách hàng. CN có thể áp dụng mức giá phí ưu đãi đối với khách hàng lâu năm, khách hàng có số lượt sử dụng dịch vụ nhiều, gia tăng ưu đãi đối với khách hàng lần đầu giao dịch.
	Chi phí	Tiết kiệm chi phí hoạt động tại CN. Tuy nhiên cần cân nhắc gia tăng các khoản chi phí như chi phí tuyên truyền, các chương trình khuyến mãi, tặng quà đối với khách hàng tiền gửi, nhận tiền kiều hối... trong trường hợp các hoạt động này giúp nâng cao nguồn thu
Mở rộng quy mô hoạt động	Tình hình huy động vốn	Đẩy mạnh huy động tiền gửi dân cư, tiền gửi doanh nghiệp, đặc biệt các nguồn có khả năng tăng trưởng ổn định, lâu dài. Tích cực tìm kiếm khách hàng mới, khách hàng tiềm năng trên địa bàn, phát huy lợi thế mạng lưới các phòng giao dịch tại thành phố Huế và tại các huyện. CBCNV ngoài vận dụng các mối quan hệ nhằm tìm kiếm khách hàng mới, cần thông qua các phương thức liên kết bằng các chương trình làm thẻ miễn phí, lập tài khoản thanh toán... với các tổ chức, đơn vị và cơ sở trên địa bàn.
	Dư nợ tín dụng	Tăng doanh thu bằng cách luôn mở thêm những dịch vụ đáp ứng nhu cầu xã hội ở từng thời kỳ. Giữ chân khách hàng cũ bằng các chương trình khuyến mãi, bốc thăm trúng thưởng, giao dịch giờ vàng... Đồng thời, tăng cường thu hút khách hàng mới thông qua các chiến dịch quảng cáo, tài trợ các hoạt động xã hội. Nâng cao năng lực cán bộ, nâng cao chất lượng thẩm định, xử lý món vay, giảm bớt thủ tục, tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng vay vốn.
Giảm thiểu rủi ro tín dụng xuống mức thấp nhất	Nợ quá hạn	Thường xuyên theo dõi các khoản vay nhằm xử lý kịp thời các trường hợp sử dụng vốn vay sai mục đích và quá hạn. Khi khách hàng có dấu hiệu phát sinh nợ xấu, phải tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp thích hợp.
	Tỷ lệ nợ xấu	Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng, từ đó giảm thiểu các hợp đồng tín dụng đem lại nhiều rủi ro cho CN. Cán bộ tín dụng cần đặc biệt lưu ý đến công tác thẩm định tư cách của khách hàng vì điều này có ảnh hưởng rất lớn đến thiện chí hoàn trả tiền vay của khách hàng. Cần phải xây dựng hệ thống thẩm định nợ xấu để thúc đẩy nhanh việc xử lý nợ tồn đọng tại.
Tăng giá trị trên từng khách hàng hiện có	Tỷ lệ phần trăm tăng trưởng doanh thu trên từng khách hàng	CN cần có chiến lược marketing phù hợp, chú trọng khắc họa “điểm khác biệt cốt lõi” của VietinBank so với các ngân hàng khác trong nước. Và cuối cùng là chiến lược dựa trên khách hàng; dựa trên những giá trị mình mong muốn chuyển đến cho khách hàng làm gia tăng giá trị trên từng khách hàng
Nâng cao giá trị trên từng khách hàng mới	Tổng doanh thu cho nhóm khách hàng mới	Thâm nhập vào phân khúc thị trường mới. Đối tượng khách hàng chủ chốt hiện nay của CN là các doanh nghiệp thuộc Khu công nghiệp Phú Bài, các doanh nghiệp thương mại dịch vụ trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Đây là nhóm khách hàng có khối lượng giao dịch lớn, chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu cho vay của ngân hàng. Bên cạnh đó, để gia tăng doanh thu hoạt động cho ngân hàng, CN cũng cần chuyển hướng sang đối tượng khách hàng cá nhân, khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hộ kinh doanh cá thể có hoạt động kinh doanh tốt, tình hình tài chính lành mạnh.

4.2. Khía cạnh khách hàng

Trong khi tài chính là khía cạnh được thể hiện rõ ràng trong định hướng hoạt động của VietinBank

Huế thì khách hàng lại là khía cạnh đem lại chính doanh số, lợi nhuận cho ngân hàng.

Bảng 2. Bảng triển khai chiến lược của VietinkBank Huế về khía cạnh khách hàng

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện
Mở rộng thị phần	Số lượng khách hàng mới	CN mở rộng thị phần qua liên kết với các phòng giao dịch trên địa bàn tỉnh. Ngoài ra, CN có thể mở rộng thị phần thông qua hợp tác với các trường đại học, cao đẳng, các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn Thừa Thiên Huế trong việc cung cấp các dịch vụ ATM, tiền gửi tiết kiệm...
	Thị phần	
Tăng sự thỏa mãn của khách hàng	Tỷ lệ phần trăm khách hàng cũ duy trì	Luôn duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng, cán bộ tín dụng thường xuyên liên hệ, thăm hỏi nghiên cứu nhu cầu, tặng quà lưu niệm cho khách hàng trong các dịp lễ, tết, nếu có vấn đề phát sinh thì công ty luôn xử lý theo châm ngôn khách hàng là thượng đế để giữ chân khách hàng.
	Tỷ lệ doanh thu và lợi nhuận của khách hàng cũ trên tổng doanh thu và lợi nhuận	
	Thời gian trung bình để cung cấp sản phẩm tới khách hàng	Quy định thời gian cụ thể để thực hiện giao dịch với khách hàng. Có chế độ theo dõi, giám sát thời gian làm việc của nhân viên nhằm tránh tình trạng thời gian chết giữa các lần giao dịch.
	Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng	Tăng cường các dịch vụ chăm sóc khách hàng, giải đáp thắc mắc, khiếu nại của khách hàng một cách tận tình, chu đáo. Nâng cao chất lượng hệ thống ATM, thẻ POS tại các điểm giao dịch Thuê tổ chức chuyên môn tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng nhằm có đánh giá đúng đắn và chất lượng.
Tăng cường thu hút khách hàng mới	Tỷ lệ phần trăm doanh thu từ khách hàng mới trên tổng doanh thu	Có chiến lược marketing về phí dịch vụ, chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng vì tính cạnh tranh ngày càng tăng trong môi trường hoạt động kinh doanh.
	Tỷ lệ phần trăm khách hàng mới trên tổng số khách hàng	

4.3. Khía cạnh quá trình kinh doanh nội bộ

Để đáp ứng yêu cầu cũng như cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, CBCNV cần đảm bảo

thực hiện nghiêm túc và đầy đủ các quy định hoạt động tại CN. Khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ tại là nền tảng thực hiện các mục tiêu của khía cạnh khách hàng.

Bảng 3. Bảng triển khai chiến lược của VietinBank Huế về khía cạnh quá trình kinh doanh nội bộ

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện
Thực hiện đúng quy định hoạt động	Tỷ lệ CBCNV không tuân thủ các quy định	Xây dựng và hoàn thiện các quy định về mọi hoạt động của CN. Có cơ chế giám sát, kiểm tra công tác của CBCNV. Có chương trình khen thưởng CBCNV hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ cũng như xử lý các trường hợp vi phạm quy định.
Cải tiến chất lượng dịch vụ và tăng năng suất	Số lượng giao dịch được cải tiến	Khuyến khích nhân viên không ngừng sáng tạo, có chế độ khen thưởng, đề bạt đối với các nhân viên có giải pháp cải tiến tốt nhằm nâng cao năng suất, chất lượng dịch vụ tại CN. Xây dựng các chương trình thi đua giữa CBCCNV, giữa các phòng ban nhằm tạo bầu không khí sôi nổi, hào hứng trong công việc.
	Năng suất của từng bộ phận và từng nhân viên	
Phát triển dịch vụ mới	Số lượng dịch vụ mới được khách hàng chấp nhận	Lắng nghe ý kiến của khách hàng, phân tích nguyên nhân của các đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng trong kết quả điều tra ở khía cạnh khách hàng. Từ đó tìm ra các giải pháp nhằm hoàn thiện dịch vụ, phát triển sản phẩm mới để không ngừng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.
Xây dựng thành công văn hóa ngân hàng cho CBCNV	Số lượng nhân viên thể hiện được văn hóa ngân hàng	Xây dựng văn hóa ngân hàng tại CN, có chính sách khuyến khích nhân viên thực hiện.

4.4. Khía cạnh học tập và tăng trưởng

Nhân viên là trung tâm của mọi hoạt động ngân hàng. Các quy trình nội bộ có tuân thủ hay không được quyết định bởi hoạt động của CBCNV

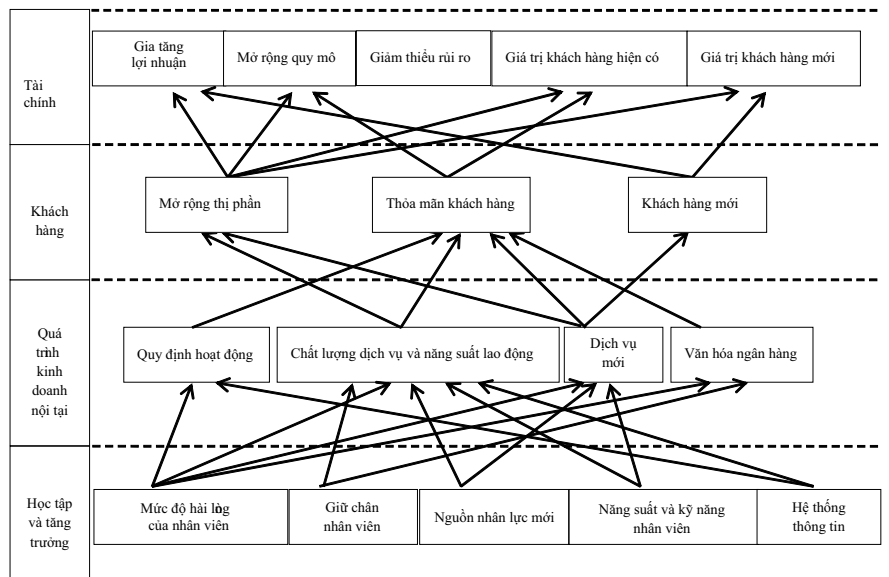
dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin. Đầu tư để nâng cao năng lực nhân viên cung cấp một nền tảng cho quá trình nghiên cứu và cải tiến liên tục, điều kiện tiên quyết cho sự phát triển thật sự trong tương lai của CN.

Bảng 4. Bảng triển khai chiến lược của VietinBank Huế về khía cạnh học tập và tăng trưởng

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện
Nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc	Mức độ hài lòng của nhân viên qua khảo sát	Có cơ chế khen thưởng, đề bạt, tuyển dụng công bằng, minh bạch. CN nên khuyến khích nhân viên đề xuất ý kiến, nguyện vọng của mình trong các cuộc giao lưu trực tiếp với lãnh đạo ngân hàng. Tiến hành khảo sát định kỳ mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc từ đó phân tích nguyên nhân và tìm ra giải pháp nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên.
Giữ chân nhân viên	Số vòng quay của nhân viên	Có chính sách ưu đãi đối với CBCNV làm việc lâu năm, có nhiều kinh nghiệm và đóng góp quan trọng vào hoạt động của CN.
Thu hút nguồn nhân lực mới có chất lượng cao	Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu Chi số hiệu quả các nguồn tuyển dụng	Chú trọng xây dựng chương trình thu hút nhân sự, đặc biệt là nhân sự có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm hoạt động tài chính đối với các lĩnh vực khác nhau. Thiết lập các mối quan hệ thường xuyên với các chuyên gia tư vấn nhằm giải quyết các vấn đề nằm ngoài tầm hiểu biết của nhân viên CN.
Tăng năng suất và phát triển kỹ năng cho nhân viên	Hiệu quả hoạt động của nhân viên Trình độ học vấn của nhân viên Chi phí đào tạo trên mỗi nhân viên	Có chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hiện có. Thực hiện các chương trình thi đua lập thành tích, phát huy khả năng sáng tạo của nhân viên. Có chế độ ưu đãi đối với nhân viên có thành tích cao trong công việc.
Phát triển hệ thống thông tin	Tỷ lệ phần trăm các hoạt động của quá trình đào tạo có thông tin phản hồi trực tuyến	Đầu tư đổi mới trang thiết bị, nâng cấp phần mềm quản lý hiện đại. Đào tạo nhân viên có khả năng thao tác, vận hành và sử dụng thành thạo hệ thống mới trong hoạt động.

Các mục tiêu trong phương diện đào tạo nhân sự ảnh hưởng lớn đến các mục tiêu trong phương diện quy trình hoạt động nội bộ, mà các mục tiêu trong hoạt động nội bộ lại giúp cho việc đạt được các mục tiêu của phương diện khách hàng. Mục tiêu về phương diện khách hàng đạt được sẽ giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu trong phương diện tài chính và đến lượt mình phương diện tài chính lại hỗ trợ cho việc thực hiện quá trình học hỏi và phát triển trong việc cấp kinh phí.

Cứ như vậy, các mục tiêu của bốn khía cạnh gắn kết chặt chẽ với nhau trong mối quan hệ nhân quả.



Sơ đồ 1. Liên kết các mục tiêu của 4 khía cạnh của BSC tại Vietinbank Huế

5. Kết luận

Đối với VietinBank Huế, quá trình áp dụng BSC vẫn đang được thử nghiệm và triển khai. Do đó, để quá trình này được diễn ra thuận lợi, CN cần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng và hiểu biết về việc tự xây dựng một thẻ điểm cho cá nhân. Hiện nay, CN đang dự định áp dụng đánh giá mức lương, khen thưởng thông qua thẻ điểm của mỗi

nhân viên. Phương pháp này chỉ thật sự có hiệu quả khi có một cơ chế đánh giá khách quan và hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua thẻ điểm. Vì thẻ điểm được mỗi cá nhân trực tiếp lập thông qua các mục tiêu của cấp trên phân xuống, trong đó bao gồm cả những mục tiêu tài chính và phi tài chính. Do đó, đối với các mục tiêu phi tài chính, CN cần có một cơ chế kiểm tra nhằm đánh giá tính đúng đắn của việc thực hiện các mục tiêu đó./.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Phan Thị Hải Hà (2015), “Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) và đề xuất vận dụng vào đo lường thành quả hoạt động trong các trường đại học”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, số (02), tr. 19-30.
- [2]. Phạm Ngọc Hiến (2012), *Xây dựng hệ thống BSC để đánh giá hoạt động của Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế, thành phố Hồ Chí Minh.
- [3]. Kaplan, R. S., Norton, D. P (1996), *Balanced scorecard: A translating to action*, Harvard Business Review.
- [4]. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005), “The balanced scorecard: Measure That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, July - August, 172-180.
- [5]. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007), “Using balanced scorecard as a management strategy”, *Harvard Business Review*, July-August, 150-160.
- [6]. Ngô Quý Nhâm (2011), *BSC và kinh nghiệm triển khai BSC trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
- [7]. Niven, Paul R. (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, NXB Tổng hợp, thành phố Hồ Chí Minh.
- [8]. Olve, N.G., Roy, J., and Wetter, M. (1999), *Performance drivers - A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley.
- [9]. Nguyễn Sơn Trà (2013), *Vận dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại chi nhánh Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Nam Thừa Thiên Huế*, Đại học Kinh tế Huế, Huế.
- [10]. Young, S. M. (2012), *Readings in management accounting*, 6th Ed, Prentice Hall.

APPLYING THE BALANCED SCORECARD TO ASSESS THE BANKING EFFICIENCY AT HUE - BRANCH VIETINBANK

Summary

The research recommends applying the balanced scorecard to assess the banking efficiency Hue - branch VietinBank. The assessment includes four aspects: finance, customer, internal procedure, training and growth. To apply this model, the article proposes objectives, measures, and practices for each of the four aspects. Moreover, the four aspects should be closely linked regarding their objectives because they are interdependent.

Keywords: Balanced scorecard, efficiency measurement, Hue - branch VietinBank.

Ngày nhận bài: 7/10/2016; Ngày nhận lại: 8/3/2017; Ngày duyệt đăng: 7/6/2017.