

**BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



LÊ THỊ NGỌC DIỆP

**ẢNH HƯỞNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
ĐẾN ỨNG DỤNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG:
NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TỔNG CÔNG TY
DỊCH VỤ VIỄN THÔNG (VNPT-VINAPHONE)**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, NĂM 2019

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

LÊ THỊ NGỌC DIỆP

**ẢNH HƯỞNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
ĐẾN ỨNG DỤNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG:
NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TỔNG CÔNG TY
DỊCH VỤ VIỄN THÔNG (VNPT-VINAPHONE)**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9.34.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS. TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

2. PGS. TS. NGUYỄN NGỌC SƠN

Hà Nội, năm 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng cá nhân tôi. Tôi đã thực hiện nghiên cứu và trình bày luận án một cách nghiêm túc và tuân thủ đúng theo Quy định tổ chức đào tạo tiến sĩ của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Các thông tin, số liệu, kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án đảm bảo tính trung thực và chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu khoa học nào khác.

Tác giả

Lê Thị Ngọc Diệp

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, tôi xin trân trọng cảm ơn và xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới **PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An**, nguyên Trưởng Khoa Quản trị Kinh doanh 1, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và **PGS. TS. Nguyễn Ngọc Sơn**, Trưởng Khoa Kế hoạch và Phát triển, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã tận tình hướng dẫn và hết lòng giúp đỡ tôi hoàn thành Luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc Học viện, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh 1, Khoa Tài chính Kế toán, Khoa Đào tạo Sau đại học, Bộ môn Marketing của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành nhiệm vụ học tập.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các Lãnh đạo Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), Lãnh đạo một số Ban chức năng và các chuyên viên triển khai Thẻ điểm cân bằng tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Lãnh đạo và các chuyên viên các Ban chức năng và các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông đã chia sẻ những thông tin quý báu và tham gia trả lời phiếu khảo sát về giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Kế hoạch Đầu tư của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông đã nhiệt tình giúp đỡ tôi thu thập thông tin trong các đợt khảo sát ý kiến các nhóm nhà quản trị của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tôi xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp, các anh chị em lớp Cao học Quản trị Kinh doanh khóa hai, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và những người thân trong gia đình đã luôn hỗ trợ, chia sẻ các khó khăn, động viên tinh thần tôi trong suốt thời gian tôi thực hiện luận án.

Tác giả

Lê Thị Ngọc Diệp

MỤC LỤC

Trang phụ bìa.....	i
Lời cam đoan.....	ii
Lời cảm ơn.....	iii
Mục lục.....	iv
Danh mục từ viết tắt	viii
Danh mục bảng	ix
Danh mục hình	xi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Mục tiêu, câu hỏi và nhiệm vụ nghiên cứu	4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
4. Phương pháp nghiên cứu	5
5. Những đóng góp mới của luận án	6
6. Kết cấu luận án	7
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG	8
1.1 Tổng quan nghiên cứu về Thẻ điểm cân bằng	8
1.2 Tổng quan nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng.....	12
1.2.1 Tổng quan nghiên cứu về quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng	12
1.2.2 Tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng.	20
1.2.3 Tổng quan nghiên cứu về phân tầng Thẻ điểm cân bằng	33
1.3 Kết luận từ tổng quan nghiên cứu và hướng nghiên cứu trọng tâm	38
1.3.1 Kết luận từ tổng quan nghiên cứu	38
1.3.2 Hướng nghiên cứu trọng tâm của luận án	39
1.4 Tóm tắt Chương 1	40

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN, MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẾN PHÂN TẦNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG.....	42
2.1 Thẻ điểm cân bằng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng.....	42
2.1.1 Khái niệm Thẻ điểm cân bằng.....	42
2.1.2 Khái niệm phân tầng Thẻ điểm cân bằng	45
2.1.3 Vị trí và vai trò của phân tầng Thẻ điểm cân bằng trong quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng.....	46
2.1.4 Quy trình phân tầng Thẻ điểm cân bằng	48
2.2 Sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức nói chung, trong ứng dụng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng nói riêng	49
2.2.1 Sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức	50
2.2.2 Sự tham gia của các nhà quản trị trong ứng dụng Thẻ điểm cân bằng	51
2.2.3 Sự tham gia của các nhà quản trị trong phân tầng Thẻ điểm cân bằng	54
2.3 Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng và mô hình nghiên cứu	57
2.3.1 Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng.....	57
2.3.2 Mô hình nghiên cứu.....	62
2.3.3 Tổng hợp đề xuất thang đo lường các khái niệm nghiên cứu	64
2.4 Phương pháp nghiên cứu	72
2.4.1 Phương pháp nghiên cứu tổng quát	72
2.4.2 Quy trình nghiên cứu chi tiết.....	74
2.5 Tóm tắt Chương 2	82
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẾN PHÂN TẦNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG	84
3.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone).....	84
3.1.1 Thông tin chung về VNPT-Vinaphone	84

3.1.2	Mô hình tổ chức của VNPT-Vinaphone.....	85
3.1.3	Quá trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng tại VNPT-Vinaphone.....	87
3.2	Nghiên cứu định tính tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.....	88
3.2.1	Khái quát về phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại VNPT-Vinaphone.....	89
3.2.2	Sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.....	92
3.2.3	Hoàn thiện thang đo các khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone....	95
3.2.4	Kết quả nghiên cứu định tính và điều chỉnh thang đo.....	102
3.3	Nghiên cứu định lượng sơ bộ tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.....	105
3.3.1	Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu.....	106
3.3.2	Đánh giá độ tin cậy của thang đo cho các khái niệm nghiên cứu.....	107
3.3.3	Kiểm định giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA.....	108
3.3.4	Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	110
3.4	Nghiên cứu định lượng chính thức tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông .	113
3.4.1	Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu.....	113
3.4.2	Kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích nhân tố khẳng định và các hệ số tin cậy.....	116
3.4.3	Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng mô hình SEM..	122
3.4.4	Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức.....	125
3.5	Tóm tắt Chương 3.....	128
CHƯƠNG 4.	THẢO LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT.....	130
4.1	Thảo luận về các kết quả nghiên cứu.....	130
4.1.1	Thảo luận về kết quả nghiên cứu định tính.....	131
4.1.2	Thảo luận về kết quả nghiên cứu định lượng.....	135
4.2	Một số đề xuất với các nhóm nhà quản trị tham gia phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.....	139
4.3	Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	143
4.3.1	Hạn chế của nghiên cứu.....	143
4.3.2	Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	144

4.4 Tóm tắt chương 4.....	145
KẾT LUẬN	147
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	149
TÀI LIỆU THAM KHẢO	150
PHỤ LỤC	159
Phụ lục 1a. Đề cương phỏng vấn sâu các nhà quản trị tại VNPT-Vinaphone .	159
Phụ lục 1b. Đề cương phỏng vấn sâu chuyên gia triển khai BSC tại VNPT ...	163
Phụ lục 2. Thông tin khái quát về đối tượng tham gia phỏng vấn sâu	164
Phụ lục 3. Phiếu khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng	165
Phụ lục 4. Khung mẫu của nghiên cứu định lượng	170
Phụ lục 5. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo nháp hai bằng SPSS	171
Phụ lục 6. Kết quả đánh giá EFA thang đo nháp hai bằng SPSS	177
Phụ lục 7. Kết quả đánh giá CFA thang đo chính thức bằng AMOS.....	180
Phụ lục 8. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu	186
Phụ lục 9. Kết quả đánh giá độ tin cậy của các thang đo chính thức	189

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
BSC	The Balanced Scorecard	Thẻ điểm cân bằng
CNTT		Công nghệ thông tin
DNVN		Doanh nghiệp Việt Nam
GTGT		Giá trị gia tăng
HDQT		Hội đồng quản trị
HTTT		Hệ thống thông tin
KDCL		Kinh doanh chiến lược
KH		Khách hàng
KHKT		Khoa học kỹ thuật
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số hiệu suất cốt yếu
NQT		Nhà quản trị
QTDN		Quản trị doanh nghiệp
SM	Strategy Map	Bản đồ chiến lược
SPDV		Sản phẩm dịch vụ
SXKD		Sản xuất kinh doanh
TCT		Tổng Công ty
TGD		Tổng Giám đốc
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT- Vinaphone		Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Quy trình ứng dụng BSC theo Kaplan & Norton (1996).....	13
Bảng 1.2. Quy trình ứng dụng BSC theo Kaplan & Norton (2008).....	14
Bảng 1.3. Quy trình ứng dụng BSC theo Niven.....	15
Bảng 1.4. Quy trình ứng dụng BSC theo Rohm & Halbach	16
Bảng 1.5. Tổng hợp các giai đoạn chính của quy trình ứng dụng BSC	18
Bảng 1.6. Tổng hợp các quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC.....	28
Bảng 1.7. Mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC với sự tham gia của các nhà quản trị	32
Bảng 1.8. Tổng hợp một số nghiên cứu có liên quan đến ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng.....	35
Bảng 1.9. Một số nghiên cứu định lượng có liên quan đến ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng.....	37
Bảng 2.1. Các nhiệm vụ chính theo từng giai đoạn của quy trình ứng dụng BSC ...	46
Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	63
Bảng 2.3. Thang đo nháp đầu các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu	70
Bảng 2.4. Mẫu phiếu khảo sát ý kiến về ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng.....	76
Bảng 3.1. Thang đo nháp hai của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	102
Bảng 3.2. Thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	110
Bảng 3.3. Thống kê mẫu khảo sát phục vụ nghiên cứu chính thức tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	115
Bảng 3.4. Hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích của ba khái niệm nghiên cứu sự tham gia của các nhà quản trị.....	117

Bảng 3.5. Hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích của khái niệm “Phân tầng BSC thành công”	119
Bảng 3.6. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình tới hạn	121
Bảng 3.7. Tổng hợp kết quả kiểm định thang đo chính thức.....	122
Bảng 3.8. Hệ số hồi quy của các mối quan hệ (chưa được chuẩn hóa).....	124
Bảng 3.9. Mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	127

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Bốn viễn cảnh của Thẻ điểm cân bằng.....	43
Hình 2.2. Môi quan hệ giữa Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng	44
Hình 2.3. Thẻ điểm cân bằng - Hệ thống quản trị thực thi chiến lược	45
Hình 2.4. Phân tầng Thẻ điểm dựa trên sự liên kết các mục tiêu chiến lược	46
Hình 2.5. Phân tầng BSC theo các cấp đơn vị, bộ phận, cá nhân	48
Hình 2.6. Mô hình nghiên cứu.....	63
Hình 2.7. Thiết kế phương pháp nghiên cứu tổng quát	73
Hình 3.1. Mô hình tổ chức Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.....	86
Hình 3.2. Các bước chính của quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	88
Hình 3.3. Các cấp triển khai BSC tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông	90
Hình 3.4. Kết quả CFA (chuẩn hóa) ba thang đo sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone	117
Hình 3.5. Kết quả CFA (chuẩn hóa) thang đo “Phân tầng BSC thành công”	118
Hình 3.6. Kết quả CFA (chuẩn hóa) mô hình tới hạn	120
Hình 3.7. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chưa chuẩn hóa)	123
Hình 3.8. Mô hình nghiên cứu chính thức tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.	125
Hình 3.9. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)	126
Hình 3.10. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	127

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) chú trọng tìm kiếm các mô hình quản trị doanh nghiệp (QTDN) hiện đại và hiệu quả nhằm đổi mới, phát triển doanh nghiệp, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia [9].

Mô hình Thẻ điểm cân bằng (The Balanced Scorecard - BSC) là công cụ QTDN diễn giải chiến lược của doanh nghiệp thành một tập hợp các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, giúp các nhà quản lý có một cái nhìn cân bằng hơn về hoạt động của doanh nghiệp và có thể đánh giá toàn diện mức độ hoàn thành và hiệu quả của các chiến lược kinh doanh. Chỉ một thời gian ngắn sau khi được Kaplan & Norton công bố, mô hình BSC đã liên tục xuất hiện trong top 5, top 6 các công cụ quản lý được sử dụng nhiều nhất trên thế giới trong các đợt khảo sát của Bain & Company [79], [80]. Các cuộc khảo sát toàn cầu của 2GC cũng cho thấy tỷ lệ lớn các tổ chức, doanh nghiệp đang ứng dụng BSC đánh giá rất cao giá trị của BSC [23].

Mô hình BSC không chỉ được Kaplan & Norton liên tục hoàn thiện mà còn thu hút sự đầu tư nghiên cứu của nhiều học giả trên khắp thế giới. Các nhà nghiên cứu về BSC đã xây dựng các quy trình ứng dụng BSC với bốn giai đoạn chính là chuẩn bị, xây dựng BSC cấp tổ chức, phân tầng BSC và duy trì BSC. Hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhận định rằng sự tham gia của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao, là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của BSC nói chung và mỗi giai đoạn trong quy trình ứng dụng BSC nói riêng [1], [7], [15], [43], [50], [51], [56], [58], [66], [82]... Bên cạnh sự đề cao vai trò của các nhóm nhà quản trị cũng có những tác giả thể hiện sự nghi ngờ về vai trò có tính quyết định đến ứng dụng BSC thành công của các nhà quản trị [39], [56], [67]... Kaplan & Norton khẳng định rằng mỗi tổ chức có những đặc thù riêng nên sẽ có con đường riêng khi ứng dụng BSC. Sự ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC thành công ở các tổ chức là khác nhau, và trong mỗi tổ chức, sự ảnh hưởng của họ đến mỗi giai đoạn ứng dụng BSC cũng khác nhau. Theo Kaplan, đề

xác định được một cách chính xác vai trò của các nhóm nhà quản trị trong ứng dụng BSC, cần đo lường mức độ ảnh hưởng của họ đến ứng dụng BSC thành công nói chung và đến từng giai đoạn ứng dụng BSC nói riêng trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp [43], [49].

Trong quy trình ứng dụng BSC, giai đoạn phân tầng BSC đề cập đến việc phát triển Thẻ điểm cân bằng ở tất cả các cấp độ đơn vị, phòng ban, cá nhân xuất phát từ BSC cấp tổ chức, với sự tham gia chính yếu của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC. Phân tầng BSC giúp đạt được bản chất của mô hình BSC là hướng mọi hoạt động của các bộ phận, cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chỉ rằng lợi ích thu được từ ứng dụng mô hình BSC sẽ vượt hẳn chi phí bỏ ra nếu tổ chức, doanh nghiệp quyết tâm triển khai phân tầng BSC trên phạm vi toàn tổ chức, doanh nghiệp; ngược lại nếu không quyết tâm đến cùng thì họ sẽ mất nhiều chi phí về tài chính, thời gian và công sức [31]. Phân tầng BSC có vai trò quan trọng đối với sự thành công của mô hình BSC và có sự tham gia của nhiều nhóm nhà quản trị. Vì vậy, nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC thật sự cần thiết nhằm triển khai ứng dụng BSC thành công.

Tại Việt Nam, mô hình BSC bắt đầu được đề cập đến vào đầu những năm 2000. Từ năm 2005, một số DNVN đã bắt đầu tìm cách tiếp cận mô hình BSC. Đến năm 2009 có 7% doanh nghiệp trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam đã triển khai ứng dụng BSC [15]. Đến nay, nhiều DNVN đã ứng dụng BSC nhưng kết quả đạt được chưa cao và còn gặp nhiều khó khăn do thiếu phương pháp triển khai khoa học, thiếu sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao cũng như quan điểm khác nhau về mức độ tham gia của các nhà quản trị trong triển khai ứng dụng BSC [3], [59]. Do đó, nghiên cứu về ứng dụng mô hình BSC để nắm bắt các nội dung liên quan một cách có hệ thống và khoa học là nhu cầu của nhiều DNVN. Trên thực tế, các nghiên cứu tại Việt Nam đã hệ thống hóa các vấn đề chung về BSC và quy trình ứng dụng BSC, chỉ ra các thuận lợi, khó khăn, các điều kiện cần thiết, các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công mô hình BSC tại các DNVN. Kết quả của một số nghiên cứu đã chỉ ra nếu doanh nghiệp chỉ tập trung thiết lập Thẻ điểm cân bằng nhưng

không phân tầng BSC trên phạm vi toàn doanh nghiệp thì cuối cùng việc ứng dụng BSC sẽ thất bại. Nếu các nhà quản trị các cấp nhận thức rõ sự ảnh hưởng của họ đến phân tầng BSC thì việc triển khai ứng dụng BSC mới thật sự thành công [4].

Hiện trên thế giới cũng như tại Việt Nam chưa có nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến một giai đoạn cụ thể trong quy trình ứng dụng BSC. Hầu hết các nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng BSC áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính, một số ít sử dụng phương pháp định lượng và chỉ đề cập đến một hoặc hai nhóm nhà quản trị. Từ đó, có thể nhận thấy khoảng trống trong nghiên cứu ứng dụng BSC là nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá đồng thời ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến một giai đoạn nào đó trong quy trình triển khai ứng dụng BSC.

Xuất phát từ khoảng trống trong nghiên cứu ứng dụng BSC, sự cần thiết nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC và thực trạng ứng dụng mô hình BSC tại Việt Nam, hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài là đánh giá ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến giai đoạn phân tầng BSC tại một DNVN. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có quan điểm, nhận thức đúng đắn về ứng dụng BSC, xác định mức độ tham gia cần thiết nhằm triển khai ứng dụng BSC thành công.

Tác giả thực hiện kiểm định mô hình nghiên cứu tại một DNVN cụ thể, đó là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) với quy mô lớn (có các cấp Tổng Công ty – Đơn vị – Bộ phận – Cá nhân với hơn 70 đơn vị trực thuộc) và đã triển khai phân tầng trong toàn bộ doanh nghiệp. Bên cạnh những thành công, VNPT-Vinaphone đã phải đối mặt và vượt qua nhiều khó khăn do nhận thức không đầy đủ về mô hình BSC, sự thiếu quyết liệt cũng như thiếu kinh nghiệm triển khai phân tầng của một số nhà quản trị các cấp. Nghiên cứu sự tham gia và ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có cơ sở tăng cường sự tham gia trong triển khai ứng dụng BSC, đồng thời cũng cung cấp bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp có quy mô, đặc điểm hoạt động tương tự như VNPT-Vinaphone.

2. Mục tiêu, câu hỏi và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đánh giá ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng BSC trong một doanh nghiệp cụ thể (Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông), từ đó đưa ra những đề xuất góp phần ứng dụng BSC thành công trong doanh nghiệp.

2.2. Câu hỏi nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu

Các câu hỏi nghiên cứu:

(1) Những nhà quản trị nào ảnh hưởng đến ứng dụng BSC (hoặc một giai đoạn của quá trình ứng dụng BSC) trong doanh nghiệp?

(2) Có thể dùng mô hình nào để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC trong doanh nghiệp?

(3) Mức độ ảnh hưởng cụ thể của từng nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone?

(4) Các nhà quản trị cần làm gì trong phân tầng BSC để góp phần ứng dụng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone?

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu và trả lời được các câu hỏi nghiên cứu nêu trên, các nhiệm vụ nghiên cứu của luận án bao gồm:

(1) Tổng quan nghiên cứu về BSC và ứng dụng BSC nhằm xác định khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu trọng tâm.

(2) Làm rõ khung lý thuyết, đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng phương pháp nghiên cứu theo hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài (ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC).

(3) Triển khai nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.

(4) Đưa ra một số đề xuất với các nhà quản trị trong phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng BSC trong doanh nghiệp.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Quy trình ứng dụng BSC có bốn giai đoạn chính, sự tham gia và ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến mỗi giai đoạn là khác nhau. Nghiên cứu sự tham gia và ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến từng giai đoạn cho phép đưa ra những đề xuất cụ thể góp phần triển khai ứng dụng BSC thành công trong doanh nghiệp. Để phù hợp khuôn khổ cho phép của một luận án, tác giả tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, nhóm chủ trì BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung (là các nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng chủ yếu) đến phân tầng BSC (là một giai đoạn quan trọng trong quy trình ứng dụng BSC với sự tham gia của nhiều nhóm nhà quản trị).

- Về không gian: Luận án nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, là một doanh nghiệp có quy mô lớn và đã triển khai phân tầng BSC sâu rộng trên phạm vi toàn doanh nghiệp.

- Về thời gian: Luận án sử dụng tư liệu từ các nghiên cứu đã công bố trong giai đoạn từ năm 1992 (khi mô hình BSC được giới thiệu) đến năm 2017; sử dụng dữ liệu thứ cấp về ứng dụng BSC tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông trong giai đoạn từ tháng 8/2015 (khi Tổng Công ty chính thức được thành lập mới) đến hết năm 2017, sử dụng số liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 3/2018 đến tháng 8/2018.

4. Phương pháp nghiên cứu

Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng theo quy trình: (1) Làm rõ khung lý luận nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC; (2) Tổng hợp đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo nháp đầu; (3) Thực hiện nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone nhằm hoàn thiện thang đo nháp đầu, thu được thang đo nháp hai; (4) Thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ tại VNPT-Vinaphone

nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo nháp hai, thu được thang đo chính thức; (5) Thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức tại VNPT-Vinaphone nhằm kiểm định thang đo chính thức, kiểm định mô hình nghiên cứu, từ đó đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.

Phương pháp thu thập thông tin: (1) thu thập thông tin thứ cấp từ các văn bản triển khai ứng dụng BSC tại VNPT-Vinaphone; (2) thu thập thông tin sơ cấp: phỏng vấn chuyên gia trong nghiên cứu định tính, sử dụng phiếu điều tra trong nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức.

Phương pháp xử lý thông tin: (1) phương pháp định tính gồm phân tích, so sánh và tổng hợp lý thuyết, phân loại và hệ thống hóa lý thuyết, phân tích và tổng kết kinh nghiệm, khái quát hóa các nhận xét độc lập; (2) phương pháp định lượng để xử lý số liệu sơ cấp trong nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức, sử dụng các phần mềm thống kê SPSS và AMOS.

5. Những đóng góp mới của luận án

5.1. Những đóng góp về mặt lý luận

Luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến một giai đoạn của quy trình ứng dụng BSC (giai đoạn phân tầng BSC) và đề xuất các thang đo cho bốn khái niệm nghiên cứu.

Tác giả đã xây dựng thang đo chính thức (với một số tiêu chí mới) phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Kết quả nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone khẳng định: (1) “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao”, “Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” có tác động thuận chiều đến “Phân tầng BSC thành công”; (2) “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” có tác động thuận chiều đến “Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung”; (3) “Sự tham gia của nhóm BSC” có tác động thuận chiều đến “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung”. Kết quả này góp phần khẳng định các ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp giữa nhóm nhà quản trị cấp cao, nhóm nhà quản trị cấp trung và nhóm chủ trì dự án BSC đến phân tầng BSC thành công.

5.2. Những đóng góp về thực tiễn

Luận án đề xuất được quy trình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp; xác định rõ mức độ ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao”, “Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” đến “Phân tầng BSC thành công” tại VNPT-Vinaphone. Từ đó, Luận án đưa ra một số đề xuất để các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC của VNPT-Vinaphone có cơ sở phân bổ thời gian và nguồn lực hợp lý trong phân tầng BSC, góp phần triển khai thành công mô hình BSC trong doanh nghiệp. Đây cũng là bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp có quy mô, đặc điểm hoạt động tương tự như VNPT-Vinaphone.

Mô hình và quy trình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng BSC tại một doanh nghiệp có thể dùng làm khung mẫu để thực hiện các nghiên cứu tương tự với các giai đoạn khác của quy trình ứng dụng BSC.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung chính của luận án được trình bày trong 4 chương:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về Thẻ điểm cân bằng và ứng dụng Thẻ điểm cân bằng.

Chương 2. Cơ sở lý luận, mô hình và phương pháp nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng.

Chương 3. Kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Chương 4. Thảo luận và đề xuất.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Chương 1 giới thiệu tổng quan nghiên cứu về Thẻ điểm cân bằng; tổng quan nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng theo ba nhóm nội dung chính là quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng, các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng; từ đó kết luận về các nội dung có thể kế thừa và phát triển, các nội dung chưa được nghiên cứu để xác định hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài luận án.

1.1 Tổng quan nghiên cứu về Thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng (The Balanced Scorecard – BSC, có thể gọi tắt là Thẻ điểm) là kết quả của một dự án liên quan đến hệ thống đo lường do Giáo sư Robert S. Kaplan và nhà tư vấn David P. Norton chủ trì nghiên cứu từ năm 1990.

Kaplan & Norton giới thiệu chính thức Thẻ điểm cân bằng lần đầu tiên vào năm 1992 trong bài viết “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” (“BSC – các thước đo dẫn dắt hiệu suất”) [40]. Khác với các mô hình đo lường truyền thống chỉ tập trung vào các thước đo tài chính về kết quả và hiệu quả hoạt động trong quá khứ, BSC sử dụng các thước đo theo bốn viễn cảnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, đảm bảo sự cân bằng giữa các thước đo bên ngoài và bên trong, khách quan và chủ quan, kết quả các hoạt động hiện tại với động cơ của kết quả hoạt động trong tương lai.

Ngay thời gian sau đó, Kaplan & Norton đã cùng một số các tổ chức triển khai mô hình BSC. Các ông và hai nhà quản trị cấp cao của Công ty Rockwater và Tập đoàn FMC nhận thấy tầm quan trọng trong việc liên kết các thước đo trong Thẻ điểm với chiến lược của một tổ chức. Các ông đã miêu tả tầm quan trọng của việc chọn các thước đo căn cứ theo chiến lược trong bài báo thứ hai “Putting the Balanced Scorecard to Work” (“Áp dụng mô hình BSC vào thực tiễn”) [41]. Từ đó, các ông trở thành các nhà tư vấn sử dụng BSC như một phương tiện để chuyển hóa và thực hiện chiến lược. Với kinh nghiệm thu được từ thực tế triển khai BSC cho các tổ chức, các nhà sáng

lập tiếp tục nghiên cứu và giới thiệu khái niệm hoàn chỉnh về BSC trong các công trình công bố vào năm 1996, gồm bài báo thứ ba “Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System” (“Sử dụng BSC như một hệ thống quản lý chiến lược”) [42] và cuốn sách “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action” (“BSC: Chuyển chiến lược thành hành động”) [43].

Trong quá trình tư vấn ứng dụng BSC cho nhiều tổ chức, Kaplan & Norton nhận thấy BSC có thể gắn kết các nguồn lực của tổ chức để tập trung vào việc thực thi chiến lược. Đến năm 2001, hai ông diễn giải BSC là một công cụ không chỉ để diễn giải chiến lược mà còn giúp thực thi chiến lược hiệu quả trong cuốn sách thứ hai “The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” (“Các tổ chức tập trung vào chiến lược: Các tổ chức ứng dụng BSC phát triển như thế nào trong môi trường kinh doanh mới”) [45].

Việc tập trung vào các mục tiêu của Thẻ điểm dẫn đến yêu cầu mô tả rõ ràng chiến lược qua mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu theo bốn viễn cảnh của BSC. Điều này đã thúc đẩy Kaplan & Norton xây dựng Bản đồ chiến lược (Strategy Maps). Thành quả quan trọng này được các tác giả giới thiệu trong bài báo thứ tư “Having trouble with Your Strategy? Then Map It” (“Nếu bạn có vấn đề về chiến lược? Hãy vẽ bản đồ cho nó!”) [44] và cuốn sách thứ ba trong loạt sách về BSC “Strategy Maps” (“Các bản đồ chiến lược”) [8]. Bản đồ chiến lược mô tả logic của chiến lược, Thẻ điểm cân bằng chuyển các mục tiêu của Bản đồ chiến lược thành các thước đo, chỉ tiêu, chương trình hành động để đạt được các mục tiêu đã đặt ra [8].

Sau khi xuất bản hai cuốn sách “Strategy Maps” và “Alignment” (Sự liên kết) để làm rõ về cách thức diễn giải chiến lược và kết nối toàn bộ tổ chức với chiến lược, Kaplan & Norton tập trung vào nghiên cứu phương pháp liên kết chiến lược với hành động cụ thể. Kết quả thu được là chu trình khép kín gồm sáu bước của hệ thống quản trị thực thi chiến lược [49].

Hơn 20 năm kể từ khi xuất hiện, cùng với Kaplan & Norton, mô hình BSC được rất nhiều nhà học giả quan tâm và công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí uy tín của thế giới. Theo nghiên cứu của Hoque, hơn 50% số bài báo trên các tạp chí

lớn giới thiệu các vấn đề chung đã được Kaplan & Norton công bố về BSC, hoặc có nội dung tập trung chủ yếu vào việc phát triển khung Thẻ điểm cân bằng hay thiết kế Thẻ điểm cho các tổ chức, một số điều tra những lợi ích hay hiệu quả của việc ứng dụng Thẻ điểm cân bằng... Khoảng 40% số bài báo tập trung nghiên cứu ứng dụng BSC. Một số ít người khác quan tâm đánh giá và phân tích phê phán về mô hình này, nghiên cứu tác động của Thẻ điểm đến trạng thái tinh thần của nhân viên hay đến các kế hoạch khuyến khích người lao động... Nhìn chung, lý luận nền tảng về Thẻ điểm cân bằng được Kaplan & Norton tập trung nghiên cứu phát triển, còn các nhà nghiên cứu khác trong quá khứ nhấn mạnh vào các khía cạnh thiết kế, triển khai ứng dụng Thẻ điểm cân bằng mà ít chú ý đến các khái niệm liên quan đến lý luận nền tảng về Thẻ điểm như “bản đồ chiến lược”, “thực thi chiến lược” và “sự liên kết chiến lược tổng thể” [37], [38].

Nhiều kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về lợi ích kinh tế của việc ứng dụng BSC. Ví dụ như nghiên cứu của Hoque & James (2000) chỉ ra rằng các nhà quản lý sử dụng Thẻ điểm cân bằng đã cải thiện hiệu suất tổ chức của họ, không phụ thuộc vào quy mô tổ chức, vòng đời sản phẩm hoặc vị trí thị trường. Theo nghiên cứu của Kraus & Lind (2010) với 15 công ty đa quốc gia của Thụy Điển, BSC là quan trọng nhất đối với các công ty đa quốc gia này. Một số nghiên cứu trong khu vực công (Poister & Streib, 1999; Hoque & Adams, 2011) đã báo cáo về hiệu quả của mô hình BSC và các nhà quản lý khu vực công cho rằng nó hữu ích. Một số nghiên cứu (Aidemark, 2001; Brewer, 2002; Kershaw & Kershaw, 2001) trong các công ty thuộc lĩnh vực phi lợi nhuận đã cho rằng BSC có lợi cho sự cải thiện bền vững của các tổ chức [38].

Speckbacher & cộng sự đã nghiên cứu ứng dụng BSC của các công ty thương mại công cộng ở các nước nói tiếng Đức theo ba mức độ: mức 1 – BSC đo lường hiệu suất; mức 2 – BSC kết hợp với chiến lược bằng cách sử dụng các mối quan hệ nguyên nhân và kết quả; mức 3 – BSC là công cụ thực thi chiến lược bằng cách xác định mục tiêu, kế hoạch hành động, kết quả và kết nối các ưu đãi với BSC. Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng việc ứng dụng BSC đã cải thiện kết quả của công ty trong dài hạn

[88]. Theo Papalexandris & cộng sự, BSC là một ứng dụng cần thiết cho các công ty, đặc biệt khi BSC được sử dụng làm nền tảng để thực hiện truyền thông chiến lược hiệu quả và như một hệ thống giúp công ty hiểu điều gì thực sự tạo ra giá trị cho họ, thay vì nó chỉ được sử dụng như một hệ thống đo lường hiệu suất thuần túy [72].

Mặc dù tính hữu dụng của BSC được hầu hết các nhà nghiên cứu công nhận, Thẻ điểm cân bằng cũng đã nhận một số chỉ trích. Theo Hoque, một số nhà nghiên cứu thấy khái niệm của nó quá chung chung, có thể không phù hợp với văn hóa tổ chức (Batler & cộng sự, 1997); các thước đo theo bốn khía cạnh trong thực tế khó có thể kết nối chặt chẽ với nhau (Laitinen, 2003); rất khó xác định tầm quan trọng tương đối và sự đánh đổi giữa các khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng (như Ittner & Larcker, 1998; Chenhall, 2009); không có nhiều khả năng để các tổ chức đồng ý về một chiến lược theo các điều khoản rõ ràng cho việc xây dựng một Thẻ điểm cân bằng (Epstein & Manzoni, 1998). Có nhà nghiên cứu như Nørreklit còn phê phán các tuyên bố về mối quan hệ nhân quả giữa bốn khía cạnh của BSC, cho rằng đó không phải là mối quan hệ nhân quả mà là mối quan hệ logic giữa các khía cạnh... [38].

Bất chấp những chỉ trích như vậy, Kaplan & Norton đã mở rộng khái niệm Thẻ điểm cân bằng thành một công cụ quản lý chiến lược để mô tả, truyền đạt và thực thi chiến lược. Trong loạt ấn phẩm của họ về BSC, Kaplan & Norton lập luận rằng mô hình BSC ngày càng cung cấp một cái nhìn phong phú hơn, toàn diện hơn về tổ chức và có thể được sử dụng với bất kỳ lựa chọn nào [50].

Hoque với bài viết “20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research” (“20 năm nghiên cứu về BSC: Các xu hướng, thành tựu, khoảng trống và cơ hội cho nghiên cứu trong tương lai”) [38], và chính Kaplan trong bài viết “Conceptual Foundations of the BSC” (“Lý luận cơ bản về BSC”) đã gợi mở một số hướng nghiên cứu tiếp theo về BSC [49]. “BSC – A Buzzword in 21st Century Corporate World” (“BSC - một từ thông dụng trong giới doanh nhân ở thế kỷ 21”) là tiêu đề bài báo của Narayanamma & Lalitha [65]. Các tác giả này đều nhận thấy những vấn đề liên quan đến BSC vẫn tiếp tục được các nhà nghiên cứu quan tâm trong thời gian sắp tới.

1.2 Tổng quan nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Tổng quan các công trình nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng được thực hiện theo các nội dung: (1) nghiên cứu hoàn thiện quy trình ứng dụng BSC; (2) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC trong các tổ chức, doanh nghiệp; (3) nghiên cứu về giai đoạn phân tầng BSC trong các tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.1 Tổng quan nghiên cứu về quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

1.2.1.1 Các công trình nghiên cứu nổi bật trên thế giới

Từ khi mô hình BSC ra đời, cùng với các nhà sáng lập BSC, nhiều nhà tư vấn, nhà nghiên cứu đã dày công nghiên cứu cả về lý thuyết và thực tiễn quy trình triển khai ứng dụng Thẻ điểm cân bằng [37], [38]. Nổi bật trong số các công bố liên quan đến quy trình ứng dụng BSC là kết quả và bài học kinh nghiệm quý báu của các nhà sáng lập BSC Kaplan & Norton, nhà tư vấn hàng đầu về BSC Niven, hai nhà lãnh đạo Hiệp hội BSC Hoa Kỳ Rohm & Halbach, đại diện tổ chức “BSC Interest Group” Barkdoll & Kamensky...

a) Quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng theo Kaplan và Norton

Năm 1996, cuốn sách đầu tiên của Kaplan & Norton về BSC được xuất bản với tựa đề “The Balanced Scorecard, translating strategy into action” (“BSC, biến chiến lược thành hành động”) đã tổng hợp các kết quả và bài học kinh nghiệm của các tác giả, đồng thời đưa ra các hướng dẫn triển khai ứng dụng BSC [43].

Kaplan & Norton khẳng định rằng mỗi tổ chức sẽ có con đường riêng khi ứng dụng BSC và các ông giới thiệu một quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng điển hình, mang tính hệ thống [43]. Nghiên cứu sau này của Kaplan & Norton cũng không nêu một quy trình tốt nhất mà chỉ cung cấp hướng dẫn, khuyến cáo mang tính định hướng chung [47].

Quy trình ứng dụng BSC đầu tiên được Kaplan & Norton đúc kết từ kinh nghiệm triển khai ứng dụng BSC cho hàng chục tổ chức. Đây là một quy trình mô tả chi tiết các nhiệm vụ cần thực hiện, các nhóm nhà quản trị cần tham gia, các cuộc họp cần tổ chức, các kết quả cần đạt được sau mỗi bước... Quy trình này khuyến khích sự tham gia của đội ngũ các nhà quản trị cấp cao và cấp trung cùng với nhóm

chủ trì quá trình – nhóm BSC [43].

Bảng 1.1. Quy trình ứng dụng BSC theo Kaplan & Norton (1996)

Bước	Nhiệm vụ
Xây dựng sự đồng thuận về các mục tiêu chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện vòng trao đổi đầu tiên về BSC, sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược... của tổ chức. - Xây dựng danh sách dự kiến các mục tiêu và thước đo. - Họp đội ngũ điều hành để thảo luận danh sách dự kiến các mục tiêu và thước đo theo bốn khía cạnh.
Lựa chọn và thiết kế thước đo	<ul style="list-style-type: none"> - Họp các đội công tác (một nhà quản trị cấp cao và đại diện các nhà quản trị cấp trung, nhà quản trị chức năng) để hoàn chỉnh các mục tiêu chiến lược, các thước đo và mối quan hệ giữa các thước đo. - Họp đội ngũ điều hành thông qua nội dung Thẻ điểm cân bằng.
Phân tầng BSC	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng kế hoạch phân tầng Thẻ điểm trong toàn bộ tổ chức. - Họp đội ngũ điều hành để thống nhất kế hoạch phân tầng Thẻ điểm. - Phân tầng Thẻ điểm cân bằng đến các đơn vị, bộ phận và cá nhân.
Triển khai các nhiệm vụ liên quan	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập HTTT hỗ trợ, tích hợp vào hệ thống quản lý. - Thực hiện đánh giá hàng tháng/quí/năm. - Liên kết Thẻ điểm cân bằng với hệ thống khen thưởng của tổ chức.

(Nguồn: Kaplan & Norton, 1996b)

Kaplan & Norton cho rằng các Thẻ điểm cân bằng luôn ở trạng thái “động” nên cần được các tổ chức, doanh nghiệp liên tục đánh giá, cập nhật cho phù hợp với các điều kiện môi trường mới. Kaplan & Norton nhận định rằng thời gian triển khai phụ thuộc nhiều vào khả năng thu xếp thời gian tham gia các cuộc họp của các nhà quản trị cấp cao. Vai trò của nhóm BSC rất lớn trong việc chuẩn bị tài liệu, xây dựng kế hoạch và điều phối quá trình triển khai [43].

Quy trình ứng dụng BSC của Kaplan & Norton tiếp tục được nghiên cứu và hoàn thiện. Các quy trình về sau này không mô tả cách thức thực hiện chi tiết như quy trình đầu tiên mà chỉ tập trung giới thiệu các bước cần thực hiện. Đặc biệt sau

khi nghiên cứu thành công Bản đồ chiến lược, các ông đã mô tả quy trình ứng dụng BSC gồm sáu bước tạo thành một chu trình khép kín [47], [48].

Bảng 1.2. Quy trình ứng dụng BSC theo Kaplan & Norton (2008)

Bước	Nhiệm vụ
Phát triển chiến lược	Phát triển sứ mạng, giá trị cốt lõi, tầm nhìn. Phân tích và diễn giải chiến lược.
Lập kế hoạch chiến lược	Xây dựng Bản đồ chiến lược. Xây dựng danh sách các mục tiêu và thước đo của BSC. Xây dựng danh mục sáng kiến chiến lược.
Liên kết toàn tổ chức	Phân tầng Thẻ điểm đến các đơn vị, bộ phận và cá nhân.
Lập kế hoạch hành động	Đổi mới các quy trình chủ yếu. Lập kế hoạch bán hàng, phân bổ nguồn lực, ngân sách.
Giám sát và học hỏi chiến lược	Xem xét lại chiến lược và các hành động thực hiện kế hoạch chiến lược.
Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược	Phân tích kết quả triển khai; Thảo luận để điều chỉnh hoặc thay đổi chiến lược phù hợp điều kiện môi trường mới.

(Nguồn: Kaplan & Norton, 2008 a&b)

Với chu trình khép kín này, chiến lược thường xuyên được rà soát, điều chỉnh và cập nhật, do đó Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng cũng liên tục thay đổi cho phù hợp với sự phát triển của tổ chức [49].

b) Quy trình ứng dụng BSC theo Niven

Tác giả thứ hai giới thiệu quy trình triển khai ứng dụng BSC chi tiết từng bước là Paul R. Niven. Với kinh nghiệm thu được từ nghiên cứu chuyên sâu và thực tiễn tư vấn triển khai ứng dụng BSC tại nhiều tổ chức, doanh nghiệp, Niven được đánh giá là một trong những người có công đưa BSC vào thực tế. Ông đã mô tả quy trình ứng dụng BSC thành các nhiệm vụ chi tiết trong cuốn sách “Balanced Scorecard: Step-by-Step” [67] với sự tham gia của nhóm chủ trì triển khai ứng dụng BSC, các nhà quản trị cấp cao và cấp trung.

Bảng 1.3. Quy trình ứng dụng BSC theo Niven

Giai đoạn	Nhiệm vụ
Lập kế hoạch	Xác định mục tiêu phát triển BSC. Xác định đơn vị triển khai ứng dụng BSC. Đảm bảo sự bảo trợ điều hành. Hình thành và đào tạo Nhóm BSC.
	Hoạch định kế hoạch thực thi. Xây dựng chiến lược và kế hoạch truyền đạt về thực thi BSC.
Xây dựng BSC cấp tổ chức	Thu thập, phân phát các tài liệu nền tảng. Tổ chức đào tạo cho mọi đối tượng liên quan.
	Xây dựng hoặc xác nhận sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển của tổ chức.
	Xây dựng Bản đồ chiến lược (SM). Phát triển các thước đo hiệu suất (KPI). Thiết lập các mục tiêu và ưu tiên cho các sáng kiến chiến lược.
Triển khai BSC trong toàn tổ chức	Phân tầng BSC từ trên xuống để thiết lập sự liên kết toàn bộ tổ chức với chiến lược.
	Liên kết BSC với khen thưởng, đãi ngộ.
Duy trì BSC	Các NQT cấp cao ủng hộ, bảo trợ quá trình; giao người hoặc nhóm chủ trì quá trình duy trì; thành lập bộ phận quản lý chiến lược.
	Thiết lập các chính sách, quy trình BSC; thiết lập mối quan hệ giữa BSC với các quy trình quản lý.
	Xây dựng các HTTT tự động hóa BSC.
	Tổ chức các cuộc họp tập trung vào chiến lược. Thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên.
	Cập nhật các thành phần BSC.

(Nguồn: Niven, 2006)

c) Một số quy trình ứng dụng BSC theo các tác giả khác

Hiệp hội BSC Hoa Kỳ (Balanced Scorecard Institute- BSI) là tổ chức hàng đầu thế giới triển khai BSC cho các tổ chức trong rất nhiều lĩnh vực. Từ năm 1997, hai nhà lãnh đạo BSI Rohm & Halbach đã bắt đầu phát triển quy trình gồm hai giai đoạn với chín bước xây dựng và triển khai BSC “The Nine Steps to Success” (“Chín bước dẫn đến thành công”) dựa trên kinh nghiệm thực tiễn. Đây được xem là mô hình bài bản để xây dựng BSC cho mỗi tổ chức, doanh nghiệp và đang được ứng dụng thành công trong mạng lưới chuyên gia BSC của BSI trên khắp thế giới [82], [83].

Quy trình được Rohm & Halbach mô tả là một chu trình khép kín. Quy trình này cần được duy trì để đảm bảo tính bền vững cho sự thay đổi tổ chức khi triển khai ứng dụng BSC.

Bảng 1.4. Quy trình ứng dụng BSC theo Rohm & Halbach

Giai đoạn	Nhiệm vụ
Xây dựng BSC	Bước 1. Đánh giá tổng thể. Bước 2. Xây dựng chiến lược. Bước 3. Xác định mục tiêu chiến lược. Bước 4. Xây dựng Bản đồ chiến lược cấp tổ chức. Bước 5. Xây dựng chỉ tiêu đo lường hiệu suất. Bước 6. Xây dựng giải pháp chiến lược.
Triển khai BSC	Bước 7. Ứng dụng phần mềm quản trị chiến lược. Bước 8. Phân tầng Thẻ điểm đến các đơn vị, bộ phận và cá nhân. Bước 9. Đánh giá kết quả triển khai và rà soát chiến lược toàn tổ chức.

(Nguồn: Rohm, 2005; Rohm & Halbach, 2006)

Một nhóm các tác giả quan tâm đến BSC tham gia tổ chức gọi là “BSC Interest Group” có trụ sở ở Mỹ, đại diện là Barkdoll & Kamensky (2005) đã đúc kết kinh nghiệm thực tế và giới thiệu cách thức triển khai ứng dụng BSC thông qua bốn giai đoạn chính của quy trình ứng dụng BSC, đó là: (1) Thiết kế, (2) Phát triển, (3) Thực thi và (4) Duy trì [27].

Ngoài các tác giả nêu trên đã công bố các quy trình ứng dụng BSC bài bản và chi tiết, một số tác giả cũng đã công bố các nghiên cứu liên quan đến toàn bộ quy trình như Bourne & cộng sự [28], Papalexandris & cộng sự [72], Mackay [58], Lawson & cộng sự [55], Pimentel & Major [78]...; hoặc tập trung vào một giai đoạn nào đó trong quy trình ứng dụng BSC như Neely & cộng sự [66], Morisawa [63], Khomba [53]...

1.2.1.2 Một số nghiên cứu tại Việt Nam

Ban đầu, các công ty tư vấn tại Việt Nam tìm hiểu và giới thiệu quy trình ứng dụng BSC dựa vào kết quả và bài học kinh nghiệm của các nhà sáng lập BSC và các nhà tư vấn hàng đầu về BSC. Sau đó, kết hợp với kinh nghiệm thực tế rút ra được từ quá trình tư vấn, đào tạo, hỗ trợ các doanh nghiệp, họ đã giới thiệu các quy trình ứng dụng BSC linh hoạt hơn. Về cơ bản, các quy trình ứng dụng BSC này cũng tương tự với các quy trình của Kaplan & Norton, Niven..., như quy trình của Viện Kinh tế và Thương mại Quốc tế [14] giới thiệu gồm các bước sau:

- (1) Thành lập nhóm BSC, lập kế hoạch xây dựng BSC.
- (2) Xem xét sứ mệnh, giá trị cốt lõi, tầm nhìn và chiến lược.
- (3) Xây dựng bản đồ chiến lược.
- (4) Xác định các chỉ số đo lường hiệu suất.
- (5) Thiết lập các chỉ tiêu.
- (6) Đề xuất sáng kiến và phát triển các chương trình hành động.
- (7) Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động.
- (8) Phân tầng Thẻ điểm trong toàn bộ tổ chức.
- (9) Theo dõi và duy trì Thẻ điểm.

Các nghiên cứu công bố dạng bài báo, luận án không nghiên cứu xây dựng quy trình ứng dụng BSC mà chỉ giới thiệu hoặc sử dụng các quy trình đã công bố của Kaplan & Norton [5] hay quy trình do Niven giới thiệu [15]. Quy trình triển khai ứng dụng BSC thường bắt đầu từ cấp doanh nghiệp, sau đó mới phát triển xuống các đơn vị trực thuộc [5], [11], [15]. Các nghiên cứu này không đề cập đến sự tham gia của các nhóm nhà quản trị theo các bước của quy trình mà chỉ tập trung tìm hiểu các khía

cạnh khác nhau như những điều kiện cần có để triển khai ứng dụng BSC; những thuận lợi, khó khăn doanh nghiệp thường gặp phải; xác định các yếu tố ảnh hưởng đến một hoặc một số giai đoạn trong quá trình triển khai ứng dụng mô hình BSC...

1.2.1.3 Tổng hợp các nội dung chính về quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Trong các bước đầu tiên của quy trình được Kaplan & Norton (1996b) cũng như Niven (2006) giới thiệu đều đề cập đến việc xác định đơn vị triển khai ứng dụng BSC, tiếp đến là xây dựng BSC cho đơn vị đó. Niven (2006) đánh giá thực tế các tổ chức thường bắt đầu xây dựng BSC từ trên xuống, khi đó các thước đo cấp cao sẽ định hướng cho những thành phần tách rời của tổ chức cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Còn theo Rohm & Halbach (2005, 2006) thì khi đã đề cập đến ứng dụng BSC cho một tổ chức, tức là cấu trúc đo lường đã xác định cụ thể: BSC cấp cao nhất là của chính tổ chức đó, sẽ được xây dựng đầu tiên; sau đó, nó sẽ được phân tầng dần xuống các cấp thấp hơn (đơn vị trực thuộc, phòng ban, cá nhân). Do đó, khi đã nói đến phát triển ứng dụng BSC cho một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể, có thể tiếp cận theo hướng cấu trúc đo lường đã được xác định rõ ràng, bắt đầu từ chính tổ chức, doanh nghiệp đó và sẽ triển khai trên phạm vi toàn tổ chức, doanh nghiệp.

Các quy trình được các tác giả giới thiệu đều thể hiện quá trình triển khai một dự án thay đổi trên quy mô toàn bộ tổ chức, chúng chỉ khác nhau về cách sắp xếp các giai đoạn, phân chia thành các bước. Xét theo tổng thể các kết quả lớn cần đạt được, quy trình ứng dụng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp có thể phân chia thành các giai đoạn: (1) Chuẩn bị, (2) Xây dựng BSC cấp tổ chức, doanh nghiệp, (3) Phân tầng BSC, và (4) Duy trì BSC.

Bảng 1.5. Tổng hợp các giai đoạn chính của quy trình ứng dụng BSC

Giai đoạn	Kaplan & Norton (1996b)	Kaplan & Norton (2008 a&b)	Niven (2006)	Rohm & Halbach (2005 và 2006)
Chuẩn bị	Đạt được sự đồng thuận và ủng hộ của lãnh	(Không đề cập)	Xác định mục tiêu phát triển BSC; Đảm bảo sự bảo	B1. Đánh giá tổng thể; Thành lập Nhóm BSC;

	đạo cấp cao; Thành lập Nhóm BSC; Tổ chức đào tạo về BSC; Xây dựng kế hoạch ứng dụng BSC.		trợ điều hành; Thành lập Nhóm BSC; Xây dựng kế hoạch thực thi, kế hoạch truyền đạt về BSC; Tổ chức đào tạo về BSC.	Xây dựng kế hoạch ứng dụng BSC, kế hoạch truyền đạt đến mọi đối tượng để đạt được sự ủng hộ.
Xây dựng BSC cấp tổ chức	Trao đổi đầu tiên về BSC, sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược; Xây dựng danh sách dự kiến các mục tiêu và thước đo; Thảo luận; hoàn chỉnh; thông qua nội dung BSC đầu tiên.	B1. Phát triển sứ mạng, giá trị cốt lõi, tầm nhìn; phân tích và diễn giải chiến lược; B2. Xây dựng SM, danh sách các mục tiêu và thước đo hiệu suất, danh mục sáng kiến chiến lược.	Chuẩn bị tài liệu nền tảng; Xây dựng hoặc xác nhận sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, chiến lược phát triển của tổ chức; Xây dựng SM; Phát triển các thước đo hiệu suất; Thiết lập các mục tiêu và sáng kiến chiến lược.	B2. Xây dựng chiến lược. B3. Xác định mục tiêu chiến lược. B4. Xây dựng SM cấp tổ chức. B5. Xây dựng các thước đo hiệu suất. B6. Xây dựng giải pháp chiến lược. B7. Ứng dụng phần mềm quản lý chiến lược.
Phân tầng BSC	Xây dựng kế hoạch phân tầng; Triển khai phân tầng BSC trong toàn tổ chức.	B3. Liên kết toàn tổ chức. B4. Lập kế hoạch hành động.	Phát triển kế hoạch phân tầng BSC; Phân tầng BSC xuống các đơn vị, cá nhân.	B8. Phân tầng BSC xuống các đơn vị, cá nhân.
Duy trì BSC	Định kỳ đánh giá, cập nhật cho phù hợp với các	B5. Giám sát và học hỏi chiến lược.	Giao chủ trì quản lý hệ thống; Thiết lập chính sách, quy	B9. Đánh giá kết quả triển khai và

	điều kiện môi trường mới.	B6. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược.	trình phát triển BSC; cập nhật các thành phần cốt lõi của BSC...	rà soát chiến lược tổ chức.
--	---------------------------	---	--	-----------------------------

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Kaplan & Norton (1996b), Niven (2006), Rohm & Halbach (2005, 2006) và một số tác giả nghiên cứu về quy trình ứng dụng BSC đều nhận định sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong quy trình ứng dụng BSC đóng vai trò quan trọng không chỉ từ những bước xây dựng BSC đầu tiên mà còn trong suốt quá trình triển khai BSC. Tuy nhiên, mức độ tập trung và sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong từng giai đoạn của quy trình khác nhau ở các tổ chức khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức.

Các nhà quản trị sẽ tham gia theo từng nhóm vị trí tùy vào quy mô, đặc điểm cơ cấu tổ chức của từng tổ chức, doanh nghiệp, đó là: Nhóm nhà quản trị cấp cao (Ban điều hành, đứng đầu là Giám đốc điều hành), Nhóm nhà quản trị cấp trung (Trưởng Phó các phòng ban, Trưởng Phó các đơn vị kinh doanh chiến lược...), Nhóm BSC (được thành lập với chức năng chủ trì dự án triển khai ứng dụng BSC, thành phần và số lượng thành viên được xác định linh hoạt tùy theo từng tổ chức; nhóm này không thuộc nhóm nhà quản trị cấp cao cũng như cấp trung mặc dù trong thành phần của nhóm có thể có sự tham gia của một số nhà quản trị cấp cao, cấp trung).

Các tổ chức, doanh nghiệp không chỉ cần có một quy trình xây dựng và triển khai hợp lý mà còn cần có sự tham gia tích cực của các nhóm nhà quản trị theo vị trí và nhiệm vụ phù hợp để góp phần cho sự thành công của BSC.

1.2.2 Tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ứng dụng BSC đã được các nhà nghiên cứu, nhà tư vấn xác định và giới thiệu [26], [43], [49], [57], [67]... Trong đó có những yếu tố được đánh giá cao qua các nghiên cứu nền tảng về BSC, có những yếu tố được rút ra từ các nghiên cứu thực tiễn [57].

1.2.2.1 Các công trình nghiên cứu nổi bật trên thế giới

Trong giai đoạn đầu cùng các tổ chức triển khai ứng dụng BSC, Kaplan & Norton xác định bốn rào cản xuất hiện trong quá trình ứng dụng BSC, đó là: (1) Thiếu sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao, (2) Thiếu sự tham gia của các đối tượng khác trong doanh nghiệp, (3) Thời gian triển khai ban đầu quá dài, (4) Không hiểu rõ mục đích chính của BSC [43].

Cùng với quá trình hoàn thiện BSC trở thành hệ thống quản trị thực thi chiến lược và nghiên cứu các tổ chức đã ứng dụng thành công BSC, Kaplan & Norton đã rút ra ba yếu tố tổng quát ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC đó là “Chiến lược”, “Sự liên kết” và “Ban lãnh đạo cấp cao”. Trong đó chiến lược là trung tâm của hệ thống quản trị. Với một chiến lược đã được xác định rõ ràng, tất cả các thành phần của quá trình quản trị sẽ được thiết kế nhằm liên kết theo các hướng: liên kết toàn tổ chức, liên kết nguồn nhân lực, liên kết các hệ thống lập kế hoạch và kiểm soát [46]. Ban lãnh đạo cấp cao là yếu tố quyết định sự thành công với các tiêu chí: ủng hộ và tham gia quá trình này, xác định rõ sự cần thiết ứng dụng BSC, xác định rõ tầm nhìn và chiến lược, hiểu rõ phương pháp quản trị mới. Theo Kaplan & Norton, những bằng chứng thực tế trong suốt hơn 15 năm nghiên cứu và tư vấn về BSC cho thấy các tổ chức, doanh nghiệp triển khai thành công BSC nhờ có các lãnh đạo tuyệt vời; ngược lại, nguyên nhân những tổ chức triển khai BSC thất bại thường không liên quan đến việc thiết kế Bản đồ chiến lược hay thiết kế Thẻ điểm mà là do thiếu sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao. Nhóm lãnh đạo có vai trò quan trọng và có thể coi vai trò của họ là đủ để triển khai BSC thành công. Họ có trách nhiệm quan trọng trong việc chuyển tải chiến lược thành các nội dung trong Bản đồ chiến lược làm cơ sở phát triển Thẻ điểm cân bằng. Nếu việc triển khai ứng dụng BSC được giao phó cho nhà quản trị cấp trung thì các mục tiêu của Thẻ điểm không thể hướng đến thực thi chiến lược hiệu quả mà thường chỉ giải quyết các vấn đề chiến thuật, từ đó có ảnh hưởng tiêu cực đến chính quá trình ứng dụng BSC [46].

Kaplan giới thiệu năm yếu tố ảnh hưởng thực thi chiến lược thành công, đó là: (1) Triển khai ứng dụng BSC thông qua các nhà quản trị cấp cao (các nhà quản trị

cấp cao cam kết và tham gia, xác định rõ sự cần thiết ứng dụng BSC, xác định rõ tầm nhìn và chiến lược, hiệu phương pháp quản trị mới, thành lập bộ phận quản trị chiến lược), (2) Chuyển biến chiến lược thành các nhiệm vụ cụ thể (xây dựng Bản đồ chiến lược, thiết kế Thẻ điểm cân bằng, xác lập mục tiêu và sáng kiến), (3) Liên kết toàn bộ tổ chức với chiến lược (liên kết giữa tổ chức với các đơn vị, giữa các đơn vị kinh doanh với các đơn vị chức năng), (4) Khuyến khích nhân viên biến chiến lược thành công việc hàng ngày của họ (nhận biết chiến lược; liên kết chiến lược với các mục tiêu, động cơ làm việc và sự phát triển năng lực cá nhân) và (5) Duy trì quá trình thực thi chiến lược một cách liên tục (lập kế hoạch về các nguồn lực, cải tiến các quy trình quản lý, quản lý sáng kiến, chia sẻ tri thức, triển khai hệ thống báo cáo BSC, tổ chức các cuộc họp rà soát chiến lược) [49].

Chan, sau khảo sát ứng dụng BSC tại các tổ chức chính quyền thành phố của Mỹ và Canada (với 184 phiếu phản hồi từ 451 tổ chức chính quyền Mỹ và 467 tổ chức chính quyền của Canada), đã xác định các yếu tố cần thiết để ứng dụng BSC thành công: (1) Các nhà quản trị cấp cao đồng thuận và ủng hộ, (2) Các nhà quản trị cấp trung và nhân viên tham gia và đồng thuận, (3) Xây dựng văn hóa thực hiện công việc một cách hoàn hảo, (4) Tổ chức đào tạo về BSC, (5) Duy trì ứng dụng một cách đơn giản, dễ sử dụng và dễ hiểu; (6) Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng; (7) Liên kết BSC với khen thưởng; (8) Có nguồn lực để ứng dụng BSC. Trong đó, sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao, sự đồng thuận của các nhà quản trị cấp trung và chiến lược rõ ràng là các yếu tố quyết định ứng dụng BSC thành công. Ngoài ra, tác giả cũng xác định được 15 nguyên nhân dẫn đến thất bại khi ứng dụng BSC, nổi bật trong số đó là sự ủng hộ không đầy đủ của các nhà quản trị cấp cao và các nhà quản trị cấp trung quá bận rộn với các nhiệm vụ ngắn hạn hàng ngày [31].

Sau quá trình nghiên cứu và tư vấn triển khai ứng dụng BSC cho một số tổ chức, Niven giới thiệu 10 vấn đề cần quan tâm khi ứng dụng BSC: (1) Sự bảo trợ điều hành của các nhà quản trị cấp cao, (2) Hoạt động truyền đạt và đào tạo về Thẻ điểm, (3) Chiến lược phát triển của doanh nghiệp, (4) Lý do cho dự án Thẻ điểm, (5) Quy trình báo cáo kết quả liên quan, (6) Cách thức giải quyết các mâu thuẫn, (7) Xây

dựng các thước đo cho phù hợp với các viễn cảnh của Thẻ điểm, (8) Các nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC tổ chức hoạt động nhóm hiệu quả, (9) Thực hiện phân tầng Thẻ điểm từ trên xuống và (10) Mối liên hệ của Thẻ điểm với những quy trình quản lý [67].

Barkdoll & Kamensky đã đúc kết kinh nghiệm thực tế từ 44 cuộc họp hàng tháng của “BSC Interest Group” và công bố danh sách 10 yếu tố chính tạo nên thành công của BSC trong bài viết “Top ten List: Key Factors That makes a BSC successful”: (1) Đạt được sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao, (2) Đo lường đúng các yếu tố mà khách hàng, cổ đông và nhân viên thấy có giá trị, (3) Tạo một quá trình quản trị có sự tham gia của các nhà quản trị chủ chốt, (4) Thiết kế hệ thống theo dõi các công việc thực tế của tổ chức, (5) Phát triển các thước đo từ trên xuống, (6) Tổ chức chiến dịch truyền thông để giải thích BSC vừa phản ánh vừa dẫn dắt sự tập trung vào sứ mạng của tổ chức, (7) Liên kết các hệ thống: kế hoạch, đo lường và chu kỳ ngân sách, (8) Đảm bảo sự tin cậy của quá trình và sự trung thực trong việc báo cáo, (9) Thiết lập hệ thống thông tin minh bạch, kịp thời và (10) Liên kết với khen thưởng thông qua đánh giá sự tích cực và hiệu quả thực hiện công việc [27].

Assiri & cộng sự, từ kết quả khảo sát 103 tổ chức ở 25 quốc gia, đã xác định ba nhóm yếu tố chi phối, chính và hỗ trợ ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC. Trong đó, nhóm chi phối bao gồm ba yếu tố: (1) Xác định cân bằng các viễn cảnh BSC; (2) Nhóm nhà quản trị cấp cao ủng hộ và tham gia tích cực trong quá trình ứng dụng BSC; (3) Nhóm BSC được tổ chức phù hợp và hoạt động hiệu quả. Tiếp đến, nhóm các yếu tố chính được xác định khá chi tiết, bao gồm: Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng; Đào tạo kiến thức và kỹ năng về BSC; Xây dựng kế hoạch triển khai và truyền thông; Xây dựng văn hóa khuyến khích mọi nhân viên tham gia vào quá trình triển khai ứng dụng BSC; Xác định các mối quan hệ nhân quả, các mục tiêu và thiết kế thước đo; Phân bổ BSC từ trên xuống; Thiết kế HTTT BSC thích hợp; Cập nhật các thước đo BSC và liên kết chúng với khen thưởng; Kết nối toàn bộ tổ chức với chiến lược; Thực hiện báo cáo thường xuyên; xây dựng các thước đo kết quả thực hiện BSC; Giải quyết các vấn đề phát sinh và định hướng các hoạt động theo mục

tiêu BSC; Xây dựng HTTT phản hồi; Tạo môi trường khuyến khích nhân viên sáng tạo và chia sẻ thông tin. Ngoài ra, BSC được tích hợp vào hệ thống quản lý chiến lược là yếu tố hỗ trợ cho ứng dụng BSC thành công [26].

Chavan trong một nghiên cứu của mình về ứng dụng BSC của hai tổ chức của Úc (Big W thuộc Woolworth và Standards Australia) đã kết luận rằng ứng dụng BSC là một quá trình khá phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian, công sức, sự chuẩn bị và sự thấu hiểu, quyết tâm và hỗ trợ tích cực của các nhà quản trị cấp cao. Tác giả nhận định nguồn nhân lực nói chung của các doanh nghiệp là chìa khóa thành công của mô hình BSC [32].

Năm 2015, Lueg & Vu đã công bố nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC dựa vào khung nghiên cứu của Buchanan và cộng sự (2005), gồm danh mục các yếu tố được tổng hợp từ các kết quả nghiên cứu đã được công bố trước đó về tính bền vững của sự thay đổi trong tổ chức. Từ đó Lueg & Vu đã xây dựng khung nghiên cứu toàn diện các khía cạnh liên quan đến ứng dụng BSC thành công, bao gồm các yếu tố: (1) Năng lực và thái độ cá nhân (nỗi lo sợ, sự không kiên định, sự chống đối) của những người tham gia vào quá trình ứng dụng BSC, (2) Mong muốn và năng lực phát hiện và giải quyết các vấn đề xuất hiện trong quá trình ứng dụng BSC của các nhà quản trị, (3) Sự ủng hộ của các NQT cấp cao (thông qua việc cung cấp các nguồn lực, xác định tầm nhìn rõ ràng và các mục tiêu phù hợp, thiết lập quyền ưu tiên bền vững), (4) Các NQT chủ trì triển khai ứng dụng BSC có uy tín và sức mạnh chi phối quá trình ứng dụng BSC, (5) Nhóm BSC được trao quyền và trang bị đầy đủ, được đào tạo về BSC, có kênh truyền thông hiệu quả, (6) Ứng dụng BSC trở thành nền tảng của các hoạt động quản lý, liên kết với chiến lược, là hệ thống kế hoạch rõ ràng và được kiểm soát, (7) Ứng dụng BSC trở thành văn hóa tổ chức, (8) Ứng dụng BSC được tổ chức thành chuỗi hợp lý các sự kiện với khung thời gian phù hợp và (9) Xây dựng quy trình duy trì ứng dụng BSC [57].

Nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC đã chỉ ra rằng sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung là các yếu tố chủ yếu để ứng dụng Thẻ điểm thành

công. Đầu tiên là sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng quan trọng trong suốt quá trình ứng dụng BSC [29], [43], [46], [51], [52], [57], [67], [75], [82], [92]... Các chương trình ứng dụng BSC chỉ thành công khi các nhà quản trị cấp cao ủng hộ và tham gia liên tục quá trình này [47], [56]. Quá trình ứng dụng BSC diễn ra thuận lợi nếu các nhà quản trị cấp cao xác lập các mục tiêu rõ ràng [61]. Các nhà quản trị cấp cao có vai trò quan trọng, nhất là về khía cạnh cung cấp các nguồn lực cần thiết cho ứng dụng BSC [34]. Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao có thể đủ để thúc đẩy quá trình ứng dụng BSC, nó có thể bù đắp những thiếu sót của các nhà quản trị cấp trung do thiếu năng lực hoặc thiếu sự cương quyết [52]. Bên cạnh sự đề cao vai trò của nhóm nhà quản trị cấp cao, cũng có những tác giả thể hiện sự nghi ngờ về vai trò có tính quyết định ứng dụng BSC thành công này của nhóm này [39], [57], [68].

Một số nhà nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của nhóm chủ trì quá trình ứng dụng BSC [33], [43], [46], [47], [67], [82]. Nhóm BSC chủ trì xây dựng và triển khai kế hoạch ứng dụng BSC, tổ chức đào tạo, truyền thông về BSC. Nhóm BSC có vai trò đầu mối trong giai đoạn xây dựng BSC cấp tổ chức; định hướng, hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung khi phân tầng BSC; xây dựng các quy trình duy trì ứng dụng BSC... Cuối cùng, sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công. Các nhà quản trị cấp trung cần tham gia khi bắt đầu xây dựng BSC đầu tiên và kế hoạch triển khai BSC. Vai trò của nhóm nhà quản trị cấp trung tăng lên sau khi BSC được phân tầng xuống các đơn vị, cá nhân [26], [33], [43], [46], [67], [82]... Nếu các nhà quản trị cấp trung không nắm rõ chiến lược chung của tổ chức hoặc không tham gia xây dựng các Thẻ điểm cấp đơn vị mà chỉ lãnh hội một cách thụ động thì các doanh nghiệp không thể ứng dụng BSC thành công [33], [49], [51], [52], [62]. Họ cũng có vai trò liên kết chiến lược cấp tổ chức với cấp đơn vị [73].

1.2.2.2 Một số nghiên cứu tại Việt Nam

Một số kết quả nghiên cứu nổi bật về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thể hiện qua các nghiên cứu về thuận lợi, khó khăn, rào cản, yếu tố thành công, yếu

tổ ảnh hưởng đến ứng dụng BSC.

Một số thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng BSC tại các DNVN được Đặng Thị Hương nghiên cứu giới thiệu, đó là: (1) Sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại, (2) Nhận thức về vai trò của chiến lược và thực thi chiến lược, (3) Thực hiện cách thức quản lý theo mục tiêu, (4) Lực lượng lao động cần cù, thông minh, ham học hỏi; bên cạnh đó là một số khó khăn như: (1) Thiếu nhận thức và sự cam kết từ phía các nhà lãnh đạo, (2) Khó khăn trong việc áp dụng quy trình thực hiện theo mô hình Thẻ điểm cân bằng, (3) Trình độ học vấn và năng lực quản lý, điều hành của các nhà lãnh đạo còn hạn chế, (4) Văn hóa doanh nghiệp chưa được chú trọng [7]. Các khó khăn này cũng khá tương tự với các rào cản được Mai Xuân Thủy xác định như: (1) Thiếu nhận thức đầy đủ về hệ thống, thiếu sự ủng hộ cũng như quan điểm khác nhau của các nhà quản trị cấp cao, (2) Thiếu kiến thức và kinh nghiệm triển khai BSC và (3) Rào cản về truyền thông [59].

Bùi Thị Thanh đã nghiên cứu và xác định các điều kiện chính để ứng dụng BSC thành công, bao gồm: (1) Nguồn nhân lực cho triển khai BSC thể hiện ở sự cam kết và hiểu biết về BSC của các nhà quản trị, (2) Quy trình hoạt động được chuẩn hóa, (3) Hệ thống cơ sở dữ liệu phải đầy đủ và thống nhất, được lưu trữ khoa học để dễ dàng tiếp cận. Tác giả khẳng định các tổ chức, doanh nghiệp cần tổ chức truyền thông và đào tạo về BSC; thành lập nhóm nòng cốt về BSC; đặc biệt các nhà quản trị các cấp sẵn sàng cung cấp các nguồn lực cần thiết và giải quyết các khó khăn xuất hiện trong quá trình triển khai ứng dụng BSC [11]. Về cơ bản, các kết quả trên cũng tương tự các yếu tố thành công trong triển khai Thẻ điểm cân bằng tại các DNVN, bao gồm: (1) Lãnh đạo cấp cao có nhận thức tốt và quan tâm triển khai BSC, (2) Thẻ điểm được thiết kế tốt, (3) Đội ngũ có năng lực, trách nhiệm và sự đồng thuận, (4) Quá trình xây dựng và sử dụng BSC được tổ chức tốt, có kế hoạch, lãnh đạo ra quyết định kịp thời, truyền thông được thực hiện tốt trong toàn công ty [1].

Tác giả Trần Quốc Việt, trong nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC tại các DNVN nói chung dựa trên phân tích bộ số liệu của 206 doanh nghiệp, đã xác định mức độ tham gia của các nhà quản trị cấp cao (thể

hiện qua việc các nhà quản trị cấp cao tham gia nhiều vào quá trình giới thiệu BSC, thấu hiểu việc ứng dụng mô hình là cần thiết và ủng hộ ứng dụng này) và truyền thông nội bộ có tác động thuận chiều đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN [15].

Hai tác giả Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh đã thực hiện nghiên cứu tác động của BSC đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp với phương pháp điều tra, khảo sát thực tế 150 doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra một trong các yếu tố tác động thuận chiều là quy mô ứng dụng BSC của doanh nghiệp. Các tác giả đã nhận định rằng doanh nghiệp càng mở rộng ứng dụng BSC cho nhiều cấp quản trị, bộ phận chức năng thì kết quả áp dụng Thẻ điểm sẽ càng tốt hơn [4]. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra cần có sự tham gia của mọi thành viên trong doanh nghiệp, cần truyền thông chiến lược tích cực để không chỉ các nhà quản trị cấp cao và cấp trung mà còn cả mỗi nhân viên cũng nắm rõ thông tin chiến lược [5], truyền thông cần được thực hiện tốt trong toàn công ty [1].

Các nghiên cứu trên được đều dựa trên các tài liệu nền tảng về BSC để thực hiện nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng ở cấp độ doanh nghiệp theo các quy mô khảo sát khác nhau, từ một tổ chức, doanh nghiệp, một số DNVN trên một địa bàn cụ thể đến một tập hợp nhiều DNVN... Ví dụ như nghiên cứu tình huống ở một chi nhánh trong lĩnh vực tài chính, kiểm toán của Mai Xuân Thủy [59], nghiên cứu tại một nhóm ba doanh nghiệp của Đặng Thị Hương [7], nghiên cứu tình huống tại hai doanh nghiệp đã áp dụng BSC từ 2013 của Nguyễn Quang Đại [5], một nhóm sáu doanh nghiệp của Trịnh Thùy Anh [1], hoặc nghiên cứu với các DNVN là hội viên của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam của Trần Quốc Việt [15]... Mặc dù các kết quả nghiên cứu có quy mô thực hiện và tính khái quát ở mức độ rất khác nhau nhưng đều góp phần hệ thống hóa lý luận chung về ứng dụng BSC và hướng đến một số quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công mô hình BSC tại các tổ chức, doanh nghiệp.

Các nghiên cứu tại Việt Nam về ứng dụng BSC đã chỉ ra sự ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, nhóm BSC và các nhà quản trị đến ứng dụng BSC. Các

nhà quản trị cấp cao có vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy quá trình đổi mới nói chung và chấp nhận ứng dụng BSC nói riêng [15], nhận thức và cam kết triển khai ứng dụng BSC cần có từ các nhà quản trị cấp cao, Thẻ điểm thành công hay không phụ thuộc vào quyết tâm, sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại của nhóm nhà quản trị cấp cao [1], [7]. Nếu các nhà quản trị cấp cao thiếu nhận thức đầy đủ về hệ thống, thiếu sự ủng hộ cũng như có quan điểm khác nhau, thiếu kiến thức và kinh nghiệm triển khai BSC... thì quá trình ứng dụng BSC sẽ khó đạt được thành công [59]. Nhưng dù lãnh đạo cấp cao có quan tâm thỏa đáng thì vẫn cần các nhà quản trị các cấp hiểu, có trách nhiệm và đồng thuận trong quá trình triển khai Thẻ điểm [1]. Các nhà quản trị các cấp nói chung cần có trình độ đào tạo về chuyên môn và năng lực quản lý phù hợp với vị trí, chức danh, nhiệm vụ được giao [7], sẵn sàng cung cấp nguồn lực và giải quyết khó khăn liên quan nhằm ứng dụng thành công BSC [11]. Bên cạnh các nhóm nhà quản trị các cấp, vai trò của nhóm nòng cốt triển khai BSC là rất quan trọng [11].

1.2.2.3 Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Từ tổng quan nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC, có thể tổng hợp được các quan điểm chung tương ứng với các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC.

Bảng 1.6. Tổng hợp các quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC

Các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công theo quan điểm của các nhà nghiên cứu	Quan điểm chung
Các nhà quản trị cấp cao ủng hộ, cam kết và tham gia liên tục (Kaplan & Norton, 1996, 2006), (Assiri & cộng sự, 2006); Các nhà quản trị cấp cao đồng thuận, ủng hộ và cung cấp các nguồn lực để ứng dụng BSC (Chan, 2004); Sự bảo trợ điều hành của các nhà quản trị cấp cao (Niven, 2006); Đạt được sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao (Barkdoll & Kamensky, 2005); Các nhà quản trị cấp cao thấu hiểu, quyết tâm và hỗ trợ tích cực (Chavan, 2009); Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao thông qua việc cung cấp các nguồn lực (Lueg & Vu, 2015); Sự cam kết từ phía các nhà lãnh đạo	Các nhà quản trị cấp cao ủng hộ, cam kết, đồng thuận và tham gia liên tục trong quá

<p>(Đặng Thị Hương, 2010); Sự ủng hộ và đồng thuận của các nhà quản trị cấp cao (Mai Xuân Thủy, 2012); Lãnh đạo cấp cao có nhận thức tốt và quan tâm triển khai BSC (Trịnh Thùy Anh, 2014).</p>	<p>trình ứng dụng BSC</p>
<p>Các nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC tổ chức hoạt động nhóm hiệu quả (Niven, 2006); Nhóm BSC được tổ chức phù hợp và hoạt động hiệu quả (Assiri & cộng sự, 2006); Nhóm BSC được trao quyền và trang bị đầy đủ; các nhà quản trị thuộc nhóm BSC có uy tín và sức mạnh chi phối quá trình ứng dụng BSC (Lueg & Vu, 2015); Thành lập nhóm nòng cốt về BSC (Bùi Thị Thanh, 2011).</p>	<p>Nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC hoạt động nhóm hiệu quả</p>
<p>Các nhà quản trị cấp trung tham gia và đồng thuận (Chan, 2004); Tạo một quá trình quản trị có sự tham gia của các nhà quản trị chủ chốt (Barkdoll & Kamensky, 2005).</p>	<p>Có sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung</p>
<p>Người bảo trợ điều hành có đủ kiến thức, năng lực triển khai ứng dụng BSC (Kaplan & Norton, 2006); Nhóm BSC có năng lực giải quyết các vấn đề phát sinh và định hướng các hoạt động theo mục tiêu BSC (Assiri & cộng sự, 2006); Năng lực và thái độ cá nhân của những người tham gia vào quá trình ứng dụng BSC (Lueg & Vu, 2015); Nhận thức về BSC; trình độ học vấn và năng lực quản lý, điều hành; sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các mô hình quản lý hiện đại của các nhà lãnh đạo (Đặng Thị Hương, 2010); Nhận thức về hệ thống, kiến thức và kinh nghiệm triển khai BSC của các nhà quản trị cấp cao (Mai Xuân Thủy, 2012); Sự hiểu biết và cam kết về BSC của các nhà quản trị; các nhà quản trị các cấp sẵn sàng cung cấp các nguồn lực cần thiết và giải quyết các khó khăn xuất hiện trong quá trình triển khai ứng dụng BSC (Bùi Thị Thanh, 2011); Đội ngũ có năng lực (Trịnh Thùy Anh, 2014).</p>	<p>Kiến thức về BSC, năng lực và thái độ cá nhân của những người tham gia vào quá trình ứng dụng BSC</p>
<p>Xác định rõ sự cần thiết ứng dụng BSC (Kaplan & Norton, 2006); Lý do cho dự án Thẻ điểm (Niven, 2006).</p>	<p>Lý do thuyết phục cho ứng dụng BSC</p>
<p>Xác định rõ tầm nhìn và chiến lược (Kaplan & Norton, 2006); Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng (Chan, 2004), (Assiri & cộng sự, 2006); Chiến lược</p>	<p>Tầm nhìn và chiến lược rõ</p>

phát triển của doanh nghiệp (Niven, 2006); Xác định tầm nhìn rõ ràng và các mục tiêu phù hợp (Lueg & Vu, 2015).	ràng, mục tiêu phù hợp
Tổ chức chiến dịch truyền thông về BSC (Barkdoll & Kamensky, 2005) Tổ chức đào tạo và truyền thông để nhân viên nhận biết chiến lược (Kaplan & Norton, 2006); Tổ chức đào tạo về BSC (Assiri & cộng sự, 2006), (Chan, 2004); Truyền thông và đào tạo về BSC (Niven, 2006), (Bùi Thị Thanh, 2011); Truyền thông về BSC trong toàn công ty (Mai Xuân Thủy, 2012), (Trịnh Thùy Anh, 2014), (Nguyễn Quang Đại, 2016).	Tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC
Thời gian triển khai ban đầu không quá dài (Kaplan & Norton, 1996); Xây dựng kế hoạch triển khai BSC hợp lý (Assiri & cộng sự, 2006); Ứng dụng BSC được tổ chức thành chuỗi hợp lý các sự kiện với khung thời gian phù hợp (Lueg & Vu, 2015); Quá trình xây dựng và sử dụng BSC được tổ chức tốt, có kế hoạch (Trịnh Thùy Anh, 2014).	Kế hoạch triển khai ứng dụng BSC hợp lý
Xây dựng SM và thiết kế BSC; xác lập mục tiêu và sáng kiến (Kaplan & Norton, 2006); Xây dựng các thước đo cho phù hợp với các viễn cảnh BSC (Niven, 2006); Đo lường các yếu tố mà khách hàng, cổ đông và nhân viên thấy có giá trị (Barkdoll & Kamensky, 2005); Xác định cân bằng các viễn cảnh BSC; Xác định các mục tiêu và thiết kế thước đo (Assiri & cộng sự, 2006); Thẻ điểm được thiết kế tốt (Trịnh Thùy Anh, 2014).	Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng được thiết kế phù hợp
Liên kết toàn bộ tổ chức với chiến lược (Kaplan & Norton, 2006); Phát triển các thước đo từ trên xuống (Barkdoll & Kamensky, 2005); Phân tầng BSC từ trên xuống để liên kết toàn tổ chức với chiến lược (Niven, 2006); Phân tầng BSC từ trên xuống, kết nối toàn bộ tổ chức với chiến lược (Assiri & cộng sự, 2006); Ứng dụng BSC cho nhiều cấp quản trị, bộ phận chức năng, trên phạm vi toàn doanh nghiệp (Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh, 2014).	Phân tầng Thẻ điểm từ trên xuống để liên kết toàn tổ chức với chiến lược
Liên kết BSC với khen thưởng (Chan, 2004), (Barkdoll & Kamensky, 2005); Liên kết các thước đo BSC với khen thưởng (Assiri & cộng sự, 2006); Xây dựng các chế độ khen thưởng khuyến khích nhân viên liên kết chiến lược với các mục tiêu và động cơ làm việc, liên kết chiến lược với sự phát triển năng lực cá nhân (Kaplan & Norton, 2006).	Liên kết BSC với khen thưởng

<p>Xây dựng văn hóa thực hiện công việc một cách hoàn hảo (Chan, 2004); Xây dựng văn hóa khuyến khích mọi nhân viên tham gia triển khai ứng dụng BSC (Assiri & cộng sự, 2006); Ứng dụng BSC trở thành văn hóa tổ chức (Lueg & Vu, 2015); Văn hóa doanh nghiệp cần được chú trọng (Đặng Thị Hương, 2010).</p>	<p>Ứng dụng BSC trở thành văn hóa tổ chức</p>
<p>Duy trì ứng dụng một cách đơn giản, dễ sử dụng và dễ hiểu (Chan, 2004); Liên kết BSC với các hệ thống kế hoạch, đo lường và chu kỳ ngân sách (Barkdoll & Kamensky, 2005); Cải tiến các quy trình quản lý để duy trì ứng dụng BSC (Kaplan & Norton, 2006); Mối liên hệ của BSC với những quy trình quản lý (Niven, 2006); BSC được tích hợp vào hệ thống quản lý chiến lược (Assiri & cộng sự, 2006); Xây dựng quy trình duy trì ứng dụng BSC; Ứng dụng BSC trở thành nền tảng của các hoạt động quản lý (Lueg & Vu, 2015); Quy trình hoạt động được chuẩn hóa theo mô hình BSC (Đặng Thị Hương, 2010), (Bùi Thị Thanh, 2011).</p>	<p>Xây dựng quy trình duy trì ứng dụng BSC và tích hợp với hệ thống quản lý</p>
<p>Triển khai hệ thống báo cáo BSC (Kaplan & Norton, 2006); Quy trình báo cáo kết quả liên quan (Niven, 2006); Thiết lập HTTT BSC minh bạch, kịp thời; Đảm bảo sự tin cậy của quá trình và sự trung thực trong việc báo cáo (Barkdoll & Kamensky, 2005); Thực hiện báo cáo thường xuyên; xây dựng các thước đo kết quả thực hiện BSC; Thiết kế HTTT BSC thích hợp (Assiri & cộng sự, 2006); Hệ thống cơ sở dữ liệu BSC phải đầy đủ và thống nhất, được lưu trữ khoa học (Bùi Thị Thanh, 2011).</p>	<p>Xây dựng HTTT BSC thích hợp</p>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Với các quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC đã được tổng hợp ở bảng 1.6, kết hợp với vai trò, nhiệm vụ của các nhóm nhà quản trị được các nhà nghiên cứu giới thiệu tại các công bố về quy trình ứng dụng BSC, có thể thấy rằng các yếu tố này liên quan trực tiếp đến sự tham gia và ủng hộ của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC (bảng 1.7).

Bảng 1.7. Môi quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC với sự tham gia của các nhà quản trị

Quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC	Nhóm nhà quản trị liên quan
Các nhà quản trị cấp cao ủng hộ, cam kết và tham gia liên tục trong quá trình ứng dụng BSC.	Nhóm nhà quản trị cấp cao
Nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC hoạt động nhóm hiệu quả.	Nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC
Có sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung.	Nhóm nhà quản trị cấp trung
Kiến thức về BSC, năng lực và thái độ cá nhân của những người tham gia vào quá trình ứng dụng BSC.	Các nhà quản trị tham gia triển khai ứng dụng BSC
Lý do thuyết phục cho ứng dụng BSC. Tầm nhìn, chiến lược rõ ràng, các mục tiêu phù hợp	Nhóm nhà quản trị cấp cao
Tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC. Kế hoạch triển khai ứng dụng BSC hợp lý.	Nhóm BSC
Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng được thiết kế phù hợp.	Nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC
Phân tầng Thẻ điểm từ trên xuống để liên kết toàn tổ chức với chiến lược.	Nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC
Liên kết BSC với khen thưởng. Ứng dụng BSC trở thành văn hóa tổ chức.	Nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC
Xây dựng quy trình duy trì ứng dụng BSC và tích hợp với hệ thống quản lý; Xây dựng HTTT BSC thích hợp.	Nhóm BSC (đầu mối)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Việc phân tích và tổng hợp các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thành công mô hình BSC cho thấy vấn đề này được rất nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu và công bố kết quả nghiên cứu với các yếu tố ở mức độ tổng quát, chi tiết khác nhau, tuy nhiên có một số quan điểm chung được nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến:

(1) Có ba nhóm nhà quản trị ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công, đó là các nhà quản trị cấp cao, các nhà quản trị cấp trung và nhóm chủ trì BSC. Các nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC cần tổ chức hoạt động theo nhóm một cách hiệu quả. Tất cả những nhà quản trị tham gia vào quá trình ứng dụng BSC cần có kiến thức về BSC, có năng lực cần thiết và thái độ ủng hộ quá trình này.

(2) Ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao đến ứng dụng BSC thành công được nhiều nhà nghiên cứu đánh giá là chính yếu thông qua việc ủng hộ, cam kết, đồng thuận và tham gia liên tục trong quá trình ứng dụng BSC. Họ là người đưa ra lý do thuyết phục cho ứng dụng BSC, tầm nhìn và chiến lược rõ ràng, các mục tiêu chiến lược phù hợp. Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao thể hiện bằng việc sẵn sàng cung cấp các nguồn lực cần thiết cho triển khai ứng dụng BSC; tham gia truyền thông về tầm nhìn và chiến lược, về BSC; tham gia thiết kế các Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng...

(3) Vai trò của nhóm chủ trì BSC thể hiện qua việc xây dựng kế hoạch triển khai ứng dụng BSC hợp lý, trong đó có kế hoạch phân tầng Thẻ điểm; chủ trì tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC; chủ trì thiết kế Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng.

(4) Phân tầng Thẻ điểm từ trên xuống để liên kết toàn tổ chức với chiến lược là yếu tố quyết định thành công thật sự khi ứng dụng mô hình BSC, hướng mọi đơn vị, bộ phận và cá nhân hoạt động theo mục tiêu chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp. Do đó, giai đoạn phân tầng BSC có vai trò quan trọng trong sự thành công của mô hình Thẻ điểm cân bằng.

1.2.3 Tổng quan nghiên cứu về phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Phân tầng Thẻ điểm cân bằng là một giai đoạn trong quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng. Các nghiên cứu liên quan đến phân tầng BSC thường được giới thiệu chung trong quá trình nghiên cứu ứng dụng BSC ([4], [27], [31], [32], [34], [43], [46], [47], [51], [52], [57], [67], [77], [82], [88]...), rất ít nghiên cứu chỉ riêng về giai đoạn phân tầng BSC [33].

Khái niệm về phân tầng BSC, quy trình phân tầng với các nhiệm vụ cụ thể cần triển khai, sự tham gia của các nhà quản trị trong giai đoạn này được mô tả chi tiết

trong các nghiên cứu của Kaplan & Norton [43], [46], Niven [67], Rohm & Halbach [82] và một số tác giả như đã giới thiệu ở mục 1.2.1. Quy trình và nguyên tắc phân tầng BSC cũng được một số tác giả khác như Chavan [32], Decoene & Bruggeman [33] đề cập trong các nghiên cứu của mình.

Kaplan & Norton, Barkdoll & Kamensky, Niven, Assiri & cộng sự, Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh đều khẳng định phân tầng BSC là một giai đoạn có ảnh hưởng lớn đến ứng dụng BSC thành công [4], [27], [43], [46], [67]. Theo Chan, Speckbacher & cộng sự, nếu không triển khai phân tầng đến cùng thì ứng dụng BSC sẽ không đạt kết quả như mong muốn [31], [88].

Trong giai đoạn phân tầng BSC, các nhà quản trị tham gia theo nhóm với những vai trò khác nhau. Nhiều nghiên cứu về ứng dụng BSC có đề cập đến phân tầng BSC đều chỉ ra rằng, để phân tầng BSC thành công cần có sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, nhóm chủ trì BSC và các nhà quản trị cấp trung.

Số lượng các nghiên cứu đề cập đến vai trò quan trọng của nhóm nhà quản trị cấp cao là nhiều nhất [1], [7], [15], [32], [34], [43], [46], [47], [51], [52], [57], [61], [67], [77], [82]... Đa số các nhà nghiên cứu khẳng định chỉ khi nhóm nhà quản trị cấp cao ủng hộ và tham gia liên tục quá trình triển khai ứng dụng BSC thì dự án BSC mới có thể thành công. Do đó, sự ủng hộ và tham gia của họ trong giai đoạn phân tầng là thật sự cần thiết. Một số tác giả nhấn mạnh một số vai trò của nhóm cấp cao như xác lập mục tiêu [61], cung cấp nguồn lực [34], truyền thông về BSC [46], tham gia đánh giá các Thẻ điểm được phân tầng từ cấp tổ chức xuống các đơn vị [32]...

Tiếp đến là các nghiên cứu đề cập đến nhóm BSC với vai trò chủ trì triển khai dự án [11], [26], [32], [33], [43], [46], [47], [67], [82]... Sự tham gia của nhóm BSC là một trong những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng [26]. Các nhiệm vụ cụ thể của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng được giới thiệu trong các nghiên cứu đều thể hiện sự tham gia của họ ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng BSC thành công, đó là: xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng, kế hoạch đào tạo và truyền thông về BSC [46], [67], [82], tổ chức rà soát và đánh giá tổng thể các Thẻ điểm được phân tầng xuống các đơn vị [32], [43], [46],

[67], hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung khi phát triển các Thẻ điểm thứ cấp [33]...

Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC được giới thiệu trong các nghiên cứu về quy trình ứng dụng BSC. Một số tác giả khẳng định sự tham gia của họ là yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công [27], [31], vai trò của nhóm này tăng lên khi triển khai phân tầng BSC trong toàn tổ chức [46], [67], giai đoạn phân tầng cần có sự tham gia tích cực của nhóm nhà quản trị cấp trung [26], [33]. Một số tác giả chỉ ra ảnh hưởng không tích cực từ việc các nhà quản trị cấp trung không được tham gia vào giai đoạn phân tầng Thẻ điểm từ cấp tổ chức xuống các đơn vị mà họ phụ trách [33], [35], [49], [51], [52].

Các nghiên cứu có liên quan đến sự tham gia và ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng đề cập nhiều nhất đến nhóm nhà quản trị cấp cao, sau đó là nhóm nhà quản trị cấp trung và nhóm BSC. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng chủ yếu là định tính, một số ít sử dụng phương pháp định lượng. Nhiều nghiên cứu định tính đề cập đồng thời đến cả ba nhóm nhà quản trị. Trong các nghiên cứu định lượng, thường là nhóm nhà quản trị cấp cao được đề cập có ảnh hưởng chính yếu đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC thành công nói riêng [5], [15], [26], [31], [85], [91]; ít nghiên cứu xuất hiện thêm nhóm nhà quản trị thứ hai (hoặc nhóm BSC hoặc cấp trung) [26], [31].

Bảng 1.8. Tổng hợp một số nghiên cứu có liên quan đến ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng

Nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Các nhóm NQT được đề cập		
		Nhóm NQT cấp cao	Nhóm BSC	Nhóm NQT cấp trung
Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008)	Định tính	x	x	x
Niven (2006)	Định tính	x	x	x
Rohm & Halbach (2006)	Định tính	x	x	x
Kasurinen (2002)	Định tính	x	x	x
McAdam & Walker (2003)	Định tính	x		

Chan (2004)	Định lượng	x		x
Barkdoll & Kamensky (2005)	Định tính	x	x	x
Decoene & Bruggeman (2006)	Định tính		x	x
Assiri & cộng sự (2006)	Định lượng	x	x	
Kasperskaya (2008)	Định tính			x
Chavan (2009)	Định tính	x	x	x
Tung & cộng sự (2011)	Định lượng	x		
Schlieper (2014)	Định lượng	x		
Lueg & Vu (2015)	Định tính	x		x
Đặng Thị Hương (2010)	Định tính	x		
Bùi Thị Thanh (2011)	Định tính	x	x	x
Trần Quốc Việt (2012)	Định lượng	x		
Mai Xuân Thủy (2012)	Định tính	x		
Trịnh Thùy Anh (2014)	Định tính	x	x	x
Nguyễn Quang Đại (2016)	Định lượng	x		

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Trong các nghiên cứu định lượng nêu trên, nghiên cứu của Assiri & cộng sự (2006) sử dụng phương pháp phân tích thống kê giá trị trung bình để đánh giá mức độ tác động của 27 yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công, trong đó có 2 yếu tố liên quan đến nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC; nghiên cứu của Chan (2004) cũng sử dụng phương pháp phân tích này để nghiên cứu 15 nguyên nhân gây nên thất bại khi ứng dụng BSC, trong đó có 2 nguyên nhân liên quan đến hai nhóm nhà quản trị cấp cao và cấp trung. Các tác giả Trần Quốc Việt, Schlieper, Tung & cộng sự nghiên cứu ảnh hưởng đến ứng dụng BSC của nhóm nhà quản trị cấp cao cùng với một số yếu tố khác không liên quan đến các nhà quản trị (Trần Quốc Việt:

5 yếu tố, Schlieper: 2 yếu tố, Tung & cộng sự: 5 yếu tố) có xây dựng mô hình và thang đo các khái niệm nghiên cứu [15], [85], [91].

Bảng 1.9. Một số nghiên cứu định lượng có liên quan đến ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng

Nghiên cứu	Các nhóm NQT			Nội dung phương pháp nghiên cứu
	Cấp cao	BSC	Cấp trung	
Chan (2004)	x		x	Nghiên cứu định tính để xây dựng bảng khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng; Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích thống kê giá trị trung bình.
Assiri & cộng sự (2006)	x	x		Nghiên cứu định tính để xác định các yếu tố ảnh hưởng (có thang đo các yếu tố ảnh hưởng); Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích thống kê giá trị trung bình.
Tung & cộng sự (2011)	x			Nghiên cứu định tính để xây dựng mô hình và thang đo; Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích hồi quy đa biến.
Schlieper (2014)	x			Nghiên cứu tài liệu để xây dựng mô hình và thang đo; Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích giá trị và độ tin cậy thang đo; Phân tích hồi quy đa biến.
Trần Quốc Việt (2012)	x			Nghiên cứu định tính để xây dựng mô hình và thang đo; Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích EFA và Cronbach alpha; Phân tích hồi quy đa biến.
Nguyễn Quang Đại (2016)	x			Nghiên cứu định tính để xây dựng bảng khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng; Thu thập dữ liệu (thang đo Likert 1-5); Phân tích thống kê (trung bình, phần trăm...).

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

1.3 Kết luận từ tổng quan nghiên cứu và hướng nghiên cứu trọng tâm

1.3.1 Kết luận từ tổng quan nghiên cứu

Các nhà sáng lập Thẻ điểm cân bằng Kaplan & Norton là những người đầu tiên nghiên cứu xây dựng các quy trình triển khai ứng dụng BSC một cách bài bản và chi tiết. Quy trình ứng dụng BSC tiếp tục được các ông hoàn thiện cùng với việc hoàn thiện lý luận về Thẻ điểm. Một số ít tác giả khác cũng đã dày công nghiên cứu về quy trình ứng dụng BSC, nổi bật là các tác giả như Niven, người được xem là nhà tư vấn hàng đầu về BSC hay hai nhà lãnh đạo Hiệp hội BSC Hoa Kỳ Rohm & Halbach...

Các công bố nghiên cứu về quy trình ứng dụng BSC cho thấy quy trình có các giai đoạn lớn: (1) Chuẩn bị, (2) Xây dựng BSC cấp tổ chức, doanh nghiệp, (3) Phân tầng BSC, và (4) Duy trì BSC. Có ba nhóm nhà quản trị (cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC) đóng vai trò quan trọng không chỉ từ những bước xây dựng BSC đầu tiên mà còn trong suốt quá trình triển khai BSC, tuy nhiên mức độ tham gia và ảnh hưởng của mỗi nhóm nhà quản trị đến mỗi giai đoạn của quy trình ứng dụng là khác nhau và phụ thuộc một phần vào đặc thù của mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

Rất nhiều tác giả trên thế giới và một số tác giả ở Việt Nam quan tâm nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC. Trong số các yếu tố có ảnh hưởng chính yếu đến ứng dụng BSC thành công là sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị và triển khai phân tầng BSC trong phạm vi toàn tổ chức, doanh nghiệp.

Phân tầng BSC là một giai đoạn đóng vai trò quan trọng trong quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng. Các nghiên cứu liên quan đến phân tầng BSC thường được giới thiệu chung trong quá trình nghiên cứu ứng dụng BSC. Nhiều nghiên cứu về ứng dụng BSC có đề cập đến phân tầng BSC đều chỉ ra rằng để phân tầng BSC thành công cần có sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, nhóm chủ trì BSC và các nhà quản trị cấp trung.

Bên cạnh sự đề cao vai trò của các nhóm nhà quản trị trong ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng cũng có những tác giả thể hiện sự nghi ngờ về vai trò có tính quyết định này của các nhà quản trị, đặc biệt là nhóm nhà quản trị cấp cao. Theo quan điểm của Kaplan, để xác định được một cách chính xác vai trò của các

nhóm nhà quản trị ảnh hưởng đến ứng dụng thành công BSC trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp, cần đo lường sự ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị trong ứng dụng BSC tại tổ chức, doanh nghiệp đó.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng ở các nghiên cứu liên quan đến ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng chủ yếu là định tính và thường đề cập đến cả ba nhóm nhà quản trị, một số ít sử dụng phương pháp định lượng có đề cập đến nhóm nhà quản trị cấp cao, rất ít nghiên cứu định lượng thực hiện đồng thời với hai nhóm nhà quản trị.

Tổng quan nghiên cứu về ứng dụng Thẻ điểm cân bằng cho thấy việc nghiên cứu sự tham gia của các nhóm nhà quản trị có thật sự ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công hay không, mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến từng giai đoạn của quy trình ứng dụng BSC, đặc biệt là giai đoạn phân tầng ở mỗi tổ chức như thế nào là thật sự cần thiết để các nhà quản trị nhìn nhận đúng đắn về vai trò, trách nhiệm tham gia vào quá trình triển khai ứng dụng BSC nói chung và giai đoạn phân tầng BSC nói riêng. Hiện trên thế giới cũng như tại Việt Nam chưa có nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để đánh giá ảnh hưởng của đồng thời ba nhóm nhà quản trị đến một giai đoạn cụ thể của quy trình ứng dụng BSC, trong đó có giai đoạn phân tầng BSC. Đây chính là khoảng trống trong nghiên cứu ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng.

1.3.2 Hướn nghiên cứu trọng tâm của luận án

Tại Việt Nam, việc ứng dụng mô hình BSC của các tổ chức, doanh nghiệp còn gặp một số khó khăn do thiếu sự ủng hộ, cam kết của các nhà quản trị cấp cao cũng như quan điểm khác nhau về mức độ tham gia của các nhà quản trị các cấp, thiếu nhận thức đầy đủ về hệ thống, thiếu kiến thức và kinh nghiệm triển khai BSC của các nhà quản trị trong quá trình triển khai ứng dụng BSC, đặc biệt trong giai đoạn phân tầng BSC trong toàn tổ chức, doanh nghiệp.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu ứng dụng BSC và thực trạng ứng dụng mô hình BSC của các DNVN, hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài là xây dựng mô hình nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá đồng thời sự ảnh hưởng của ba nhóm nhà

quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến giai đoạn phân tầng trong quy trình triển khai ứng dụng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam để giúp các nhà quản trị nói chung, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao có quan điểm, nhận thức đúng đắn về mô hình BSC, xác định mức độ tham gia cần thiết nhằm triển khai ứng dụng BSC thành công tại tổ chức, doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được chọn để nghiên cứu là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) với quy mô lớn (có các cấp Tổng Công ty – Đơn vị – Bộ phận – Cá nhân; với hơn 70 đơn vị trực thuộc) và đã triển khai phân tầng BSC đến mọi cấp của doanh nghiệp. Giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone được triển khai trong hai năm với sự tham gia tích cực của nhóm nhà quản trị cấp cao, nhóm chủ trì BSC và các nhà quản trị cấp trung và đã đạt được một số thành công nhất định. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai phân tầng BSC sâu rộng đến cấp cá nhân, VNPT-Vinaphone đã phải đối mặt và vượt qua nhiều khó khăn do nhận thức không đầy đủ về mô hình BSC, sự thiếu quyết liệt cũng như không có kinh nghiệm triển khai mô hình của một số nhà quản trị các cấp. Nghiên cứu sự tham gia và ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có cơ sở tăng cường sự tham gia trong triển khai ứng dụng BSC, đồng thời cũng cung cấp bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp có quy mô, đặc điểm hoạt động tương tự như VNPT-Vinaphone.

1.4 Tóm tắt Chương 1

Chương 1 giới thiệu lý luận nền tảng về Thẻ điểm cân bằng và tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam về ứng dụng Thẻ điểm cân bằng thông qua các nội dung: (1) Quy trình ứng dụng BSC; (2) Các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC và (3) Phân tầng BSC.

Tổng quan nghiên cứu về ứng dụng BSC cho thấy quy trình ứng dụng BSC có bốn giai đoạn lớn, trong đó giai đoạn phân tầng BSC có vai trò quan trọng; mức độ tham gia và ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị các cấp là khác nhau ở mỗi giai đoạn khác nhau; sự tham gia và ủng hộ của các nhóm nhà quản trị (cấp cao, cấp trung

và nhóm BSC) có ảnh hưởng chính yếu đến ứng dụng BSC thành công nói chung và phân tầng BSC nói riêng.

Sau khi tiến hành nghiên cứu tổng quan, tác giả xác định khoảng trống nghiên cứu về ứng dụng BSC là đánh giá đồng thời (bằng phương pháp định lượng) ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến một giai đoạn trong quy trình triển khai ứng dụng BSC, cụ thể là giai đoạn phân tầng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp nào đó. Từ đó, tác giả chọn hướng nghiên cứu là “Ảnh hưởng nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng: nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông” nhằm giúp các nhà quản trị nói chung, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone có quan điểm, nhận thức đúng đắn về mô hình BSC, xác định mức độ tham gia cần thiết nhằm triển khai ứng dụng BSC thành công tại doanh nghiệp.

Chương 2 tiếp theo sẽ giới thiệu cơ sở lý luận, mô hình và phương pháp nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN, MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẾN PHÂN TẦNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Chương 2 gồm các nội dung chính: (1) Cơ sở lý luận nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng, đề cập đến các nội dung: Khái niệm Thẻ điểm cân bằng; khái niệm, vị trí, vai trò và quy trình phân tầng Thẻ điểm cân bằng; sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức nói chung, trong ứng dụng và phân tầng Thẻ điểm nói riêng; ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng. (2) Đề xuất mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC và thang đo lường các khái niệm nghiên cứu; (3) Giới thiệu phương pháp nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp.

2.1 Thẻ điểm cân bằng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Một trong những giai đoạn không thể thiếu trong quy trình triển khai ứng dụng Thẻ điểm cân bằng là phân tầng Thẻ điểm cân bằng (có thể gọi tắt là “phân tầng Thẻ điểm” hay “phân tầng BSC”) để thiết lập một hệ thống các Thẻ điểm ở mọi cấp độ của tổ chức. Phân tầng Thẻ điểm giúp toàn bộ tổ chức liên kết về mặt chiến lược và hướng mọi hoạt động theo mục tiêu chung của tổ chức. Kaplan & Norton, Niven, Assiri & cộng sự và nhiều tác giả khác đều có chung nhận định rằng phân tầng Thẻ điểm là một yếu tố thành công chủ chốt của các chương trình Thẻ điểm cân bằng [4], [26], [27], [43], [64], [67]...

2.1.1 Khái niệm Thẻ điểm cân bằng

Theo công bố đầu tiên của Kaplan & Norton vào năm 1992, khái niệm Thẻ điểm cân bằng được hiểu:

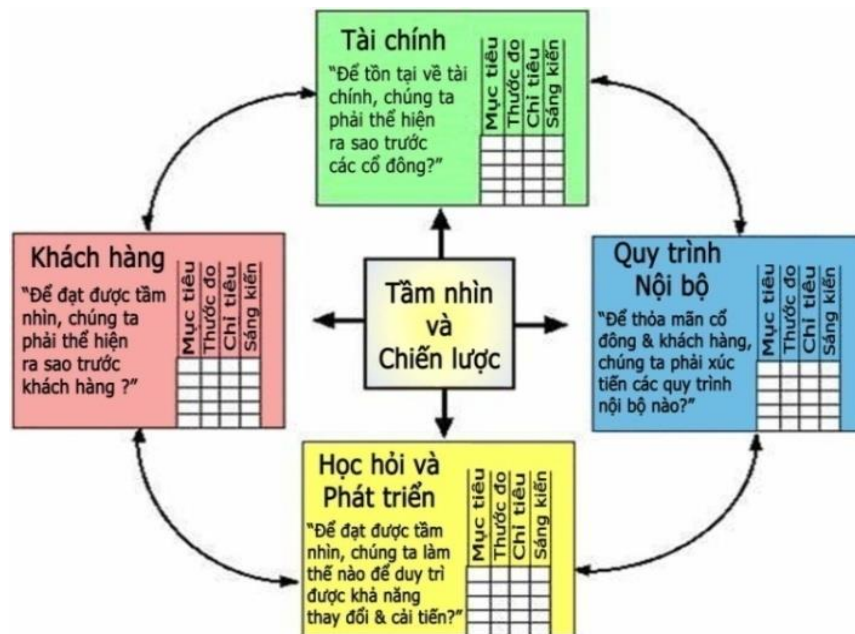
“BSC là một tập hợp các thước đo giúp các nhà quản trị cấp cao có một cái nhìn nhanh chóng nhưng cân bằng về hoạt động kinh doanh của tổ chức. BSC bao gồm những thước đo tài chính thể hiện kết quả của những hoạt động quá khứ. Và nó cũng bổ sung các thước đo tài chính với các thước đo đánh giá sự hài lòng của khách

hàng, các quy trình nội bộ, các hoạt động sáng kiến, cải tiến của tổ chức – là những thước đo dẫn dắt hiệu suất tài chính trong tương lai.” [40].

Đến năm 1996, các nhà sáng lập tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện và giới thiệu khái niệm hoàn chỉnh về BSC:

“BSC diễn giải nhiệm vụ và chiến lược của tổ chức thành một tập hợp hoàn chỉnh các thước đo hiệu quả hoạt động, những thước đo này cung cấp một khung làm việc cho hệ thống quản lý và đo lường chiến lược... BSC bổ sung những thước đo tài chính về hiệu quả hoạt động trong quá khứ với những thước đo nhân tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai. Những mục tiêu và thước đo của Thẻ điểm được nảy sinh từ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức... theo bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học hỏi và phát triển.” [43].

Mỗi viễn cảnh trong Thẻ điểm cân bằng gồm các mục tiêu, các thước đo của các mục tiêu đó, chỉ tiêu (là giá trị mục tiêu của thước đo) và các sáng kiến (là các chương trình hành động cụ thể nhằm đạt mục tiêu đề ra) (Hình 2.1).



Hình 2.1. Bốn viễn cảnh của Thẻ điểm cân bằng

(Nguồn: Kaplan & Norton, 1996b)

Tầm nhìn và chiến lược của tổ chức được chuyển thành các mục tiêu và thước đo trên Thẻ điểm cân bằng thông qua Bản đồ chiến lược (Hình 2.2).



Hình 2.2. Mối quan hệ giữa Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng

(Nguồn: Kaplan & Norton, 2003)

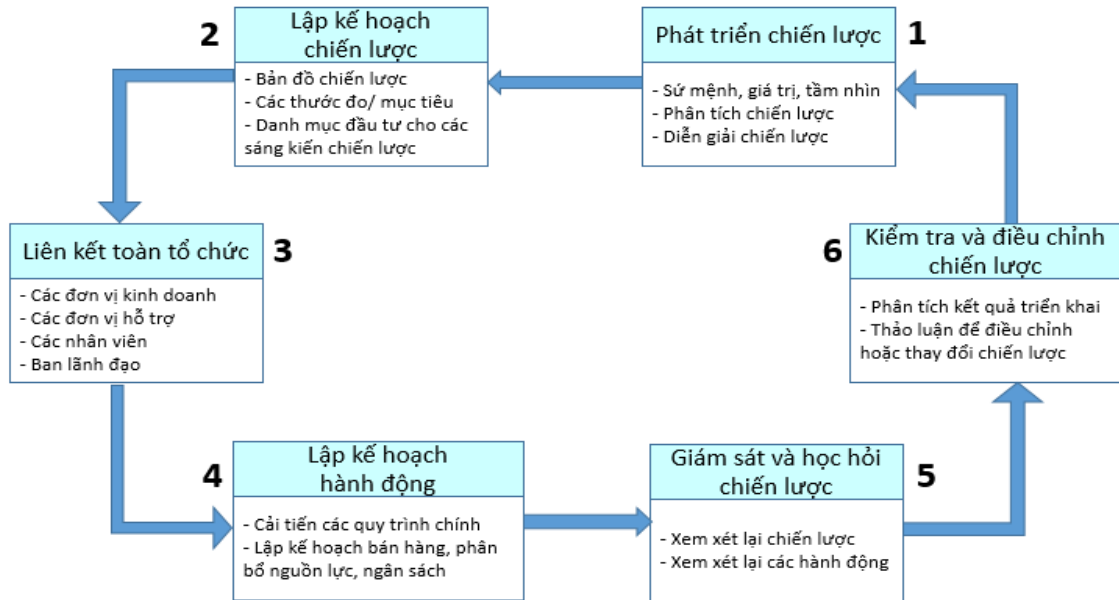
Các chức năng của BSC được phát triển cùng với quá trình nghiên cứu và phát triển chính BSC. Đầu tiên, Kaplan & Norton xem BSC như là một công cụ đo lường [40], sau đó bổ sung chức năng quản trị chiến lược [43], tiếp đến các ông bổ sung chức năng thứ ba – xem BSC như là một công cụ truyền thông [45], và cuối cùng là công cụ quản trị thực thi chiến lược hiệu quả [49].

(1) BSC được sử dụng như là một hệ thống đo lường: Các thước đo được xây dựng từ các mục tiêu xuất hiện trong Bản đồ chiến lược. Chúng chính là trung tâm của BSC, thực hiện vai trò giám sát mọi tiến trình hoạt động của tổ chức đi theo hướng đến đích chiến lược đã được xác định tại Bản đồ chiến lược.

(2) BSC thực hiện chức năng quản trị chiến lược: BSC là công cụ quan trọng trong việc điều chỉnh các hoạt động ngắn hạn bằng chiến lược của tổ chức.

(3) BSC được sử dụng như một công cụ truyền thông: thông qua BSC, tổ chức chuyển tải chiến lược một cách rõ ràng, dễ hiểu tới tất cả các thành viên liên quan.

(4) BSC là công cụ quản trị thực thi chiến lược hiệu quả thông qua chu trình khép kín gồm sáu bước: từ phát triển chiến lược đến lập kế hoạch chiến lược, liên kết toàn tổ chức, lập kế hoạch hành động đến giám sát và học hỏi chiến lược, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược [49] (Hình 2.3).



Hình 2.3. Thẻ điểm cân bằng - Hệ thống quản trị thực thi chiến lược
(Nguồn: Kaplan & Norton, 2010)

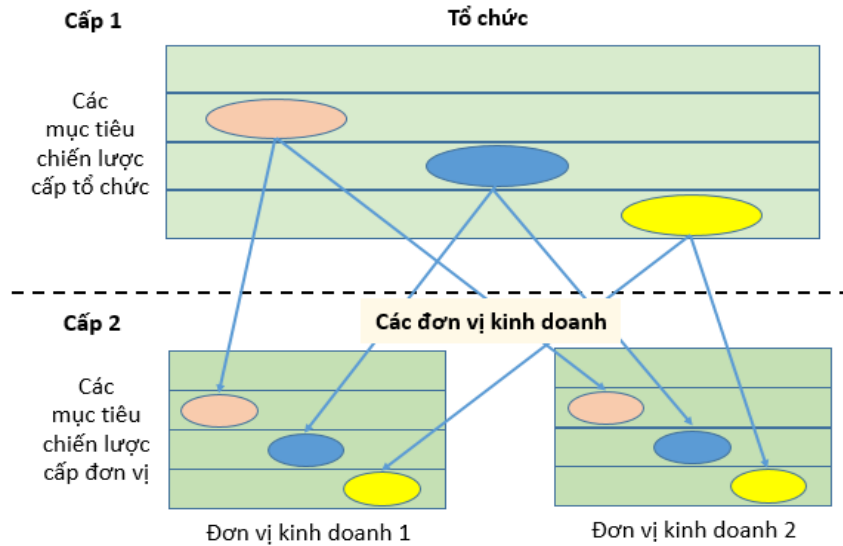
Thẻ điểm cân bằng không chỉ đơn thuần là một hệ thống đo lường mà nó còn tạo cơ hội để các nhà quản trị cấp cao giao tiếp tốt hơn với nhân viên của mình, giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn mục tiêu mà tổ chức hướng tới, từ đó điều chỉnh mọi hoạt động hướng theo mục tiêu chung của tổ chức [60].

2.1.2 Khái niệm phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Khái niệm “Phân tầng Thẻ điểm cân bằng” (Cascading the Balanced Scorecard) đề cập đến quy trình phát triển Thẻ điểm cân bằng ở tất cả các cấp độ đơn vị, phòng ban, tổ đội, cá nhân của tổ chức, doanh nghiệp (được gọi là Thẻ điểm thứ cấp hay cấp dưới) xuất phát từ Thẻ điểm cân bằng cấp tổ chức, doanh nghiệp (được gọi là Thẻ điểm cấp cao).

Những Thẻ điểm thứ cấp liên hệ chặt chẽ với Thẻ điểm cấp cao bằng cách phát triển các mục tiêu chiến lược và thước đo kết nối với các mục tiêu chiến lược và thước đo của Thẻ điểm cấp cao và thể hiện sự đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức

[43], [46], [67]. Nói cách khác, phân tầng Thẻ điểm cân bằng là chuyển hóa các Thẻ điểm cấp tổ chức, doanh nghiệp thành các Thẻ điểm cấp đơn vị, bộ phận, cá nhân phù hợp với chiến lược của tổ chức [82].



Hình 2.4. Phân tầng Thẻ điểm dựa trên sự liên kết các mục tiêu chiến lược
(Nguồn: Rohm & Halbach, 2006)

2.1.3 Vị trí và vai trò của phân tầng Thẻ điểm cân bằng trong quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Như đã giới thiệu ở Chương 1, quy trình ứng dụng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp có thể phân chia thành bốn giai đoạn lớn: (1) Chuẩn bị, (2) Xây dựng BSC cấp tổ chức, doanh nghiệp, (3) Phân tầng BSC, và (4) Duy trì BSC. Các nhiệm vụ cụ thể cần thực hiện tại mỗi giai đoạn được tổng hợp theo bảng 2.1.

Bảng 2.1. Các nhiệm vụ chính theo từng giai đoạn của quy trình ứng dụng BSC

Giai đoạn	Các nhiệm vụ cụ thể (theo Kaplan & Norton (1996, 2008), Niven (2006), Rohm & Halbach (2005, 2006))
Chuẩn bị	Xác định mục tiêu phát triển BSC. Đạt được sự đồng thuận và ủng hộ của lãnh đạo cấp cao. Thành lập Nhóm BSC. Tổ chức đào tạo về BSC cho nhóm BSC và các NQT cấp cao.

	Xây dựng kế hoạch ứng dụng BSC, kế hoạch truyền đạt đến mọi đối tượng để đạt được sự ủng hộ.
Xây dựng BSC cấp tổ chức	Phát triển sứ mạng, giá trị cốt lõi, tầm nhìn; phân tích và diễn giải chiến lược. Xây dựng bản đồ chiến lược cấp tổ chức. Xây dựng các thước đo hiệu suất. Xây dựng giải pháp chiến lược. Ứng dụng phần mềm quản trị chiến lược.
Phân tầng BSC	Xây dựng kế hoạch phân tầng BSC. Triển khai phân tầng BSC đến các đơn vị, cá nhân trong tổ chức. Tổ chức đào tạo về BSC và truyền đạt các mục tiêu chiến lược của tổ chức và Thẻ điểm các cấp trong toàn tổ chức.
Duy trì BSC	Giao người chủ trì quản lý hệ thống. Thiết lập chính sách, quy trình phát triển BSC. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược. Định kỳ đánh giá, cập nhật các thành phần cốt lõi của BSC...

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Phân tầng Thẻ điểm là nhiệm vụ tiếp theo sau khi xây dựng Thẻ điểm cân bằng cấp tổ chức, doanh nghiệp. Thẻ điểm cấp cao được sử dụng để thiết lập các Thẻ điểm cấp dưới thống nhất từ trên xuống và thường kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân. Việc phân tầng BSC nhằm đạt sự liên kết về mặt tổ chức, đảm bảo rằng mọi đơn vị, bộ phận và cá nhân theo đuổi những mục tiêu phù hợp với chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp. Phân tầng BSC sẽ liên kết tất cả nhân viên với chiến lược của tổ chức. Khi phân tầng Thẻ điểm xuống cấp dưới, tổ chức đã cung cấp cho các đơn vị, bộ phận và nhân viên cách thức nhận thấy những hoạt động hàng ngày của họ có liên quan như thế nào đến các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Các Thẻ điểm cân bằng cấp nhân viên thể hiện các mục tiêu và thước đo cụ thể mà các nhân viên cần đạt được để đóng góp một cách có ý nghĩa vào thành công chung của tổ chức.

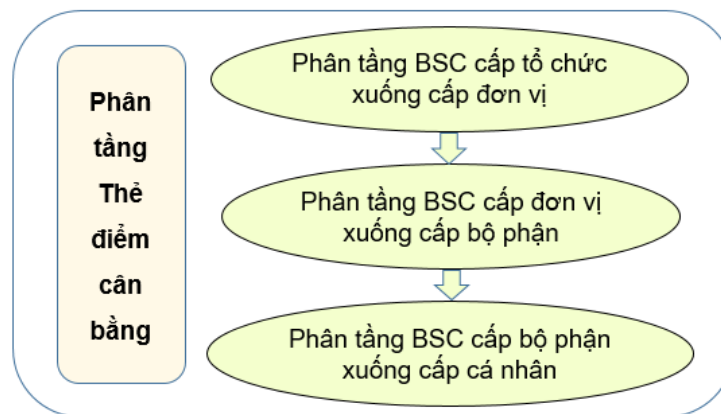
Các nhà quản trị cho rằng lợi ích thu được từ ứng dụng mô hình BSC sẽ vượt hẳn chi phí bỏ ra nếu tổ chức, doanh nghiệp quyết tâm triển khai ứng dụng đến cùng

trên phạm vi toàn tổ chức, doanh nghiệp; ngược lại nếu không quyết tâm đến cùng thì họ sẽ mất nhiều chi phí về tài chính, thời gian và công sức [31], [88]. Khi đã quyết định phát triển Thẻ điểm ở một doanh nghiệp thì cần triển khai trên toàn bộ các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, bắt đầu từ cấp cao nhất, sau đó phân tầng đến các bộ phận và cuối cùng là đến người lao động [67].

Do đó, giai đoạn phân tầng BSC có vai trò rất quan trọng, giúp đạt được bản chất của mô hình BSC là hướng toàn bộ hoạt động của tất cả bộ phận, cá nhân trong tổ chức, doanh nghiệp theo mục tiêu chung của tổ chức, doanh nghiệp.

2.1.4 Quy trình phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Quy trình phân tầng được các tổ chức ứng dụng thường bắt đầu từ Thẻ điểm cấp cao nhất – cấp tổ chức, doanh nghiệp. Các mục tiêu và thước đo trong Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng cấp tổ chức sẽ được đưa xuống các cấp bậc tiếp theo trong tổ chức theo trình tự: các đơn vị, phòng ban, các nhóm và cuối cùng là Thẻ điểm cân bằng cá nhân [67]. Theo Kaplan & Norton, Thẻ điểm cấp cao là xuất phát điểm của quá trình phân tách, chuyên hóa các mục tiêu và thước đo cấp cao dần xuống các cấp độ thấp hơn trong tổ chức. Khung của Thẻ điểm cấp cao được sử dụng để định hướng cho việc lựa chọn các mục tiêu và thước đo ở cấp thấp hơn [43].



Hình 2.5. Phân tầng BSC theo các cấp đơn vị, bộ phận, cá nhân

(Nguồn: tác giả mô tả theo các nghiên cứu của Niven (2006), Kaplan (1996))

Tùy theo quy mô của từng tổ chức mà có thể phát triển các Thẻ điểm cân bằng ở nhiều cấp độ khác nhau. Những tổ chức nào phân tầng Thẻ điểm đến cấp độ cá nhân sẽ đạt được giá trị tối đa từ Thẻ điểm vì họ đảm bảo được rằng tất cả các nhân viên

đều đã phát triển được những mục tiêu và thước đo đồng hướng với những mục tiêu chung của tổ chức. Nếu Thẻ điểm cân bằng được phát triển đầu tiên trong một đơn vị kinh doanh cụ thể thì Thẻ điểm đơn vị kinh doanh là Thẻ điểm cấp cao nhất và là điểm xuất phát để phân tầng xuống các bộ phận cấp dưới.

Nguyên tắc phân tầng Thẻ điểm cũng được đề cập đến trong các nguyên cứu của một số nhà nghiên cứu khác. Chavan nhận định rằng, khi tiến hành phân tầng Thẻ điểm, mỗi đơn vị trong tổ chức sẽ phát triển các mục tiêu và thước đo, gồm những thước đo chung và cả những thước đo đặc trưng riêng của từng đơn vị. Nếu tổ chức không quan tâm hoặc lơ đi những thước đo riêng này thì sẽ làm giảm lợi ích tiềm năng của BSC vì những thước đo này thể hiện chiến lược riêng của đơn vị [32]. Theo Decoene & Bruggeman, phân tầng Thẻ điểm nhấn mạnh sự tồn tại chiến lược ở các cấp độ khác nhau của tổ chức. Quy trình phân tầng là một cách tiếp cận có hệ thống nhằm liên kết các mục tiêu chiến lược cấp tổ chức với mục tiêu chiến lược cấp đơn vị chức năng. Trong giai đoạn phân tầng, các nhà quản trị xác định các mục tiêu chiến lược cấp dưới hướng theo các mục tiêu chiến lược cấp cao. Nếu không thực hiện phân tầng Thẻ điểm, các mục tiêu chiến lược của tổ chức không được chuyển hóa thành mục tiêu chiến lược các cấp thấp hơn. Khi đó, các đơn vị và cá nhân sẽ không hiểu rõ mình cần làm gì để đóng góp vào thành công chung của tổ chức [33].

Sau khi các đơn vị đã phát triển các Thẻ điểm cân bằng thứ cấp, nhiệm vụ tiếp theo của giai đoạn này là rà soát và đánh giá để đảm bảo các Thẻ điểm đó thật sự tạo nên một chiến lược nhất quán trong toàn tổ chức.

Song song với nhiệm vụ chính là phát triển Thẻ điểm cân bằng ở tất cả các cấp độ của tổ chức, trong giai đoạn phân tầng, các tổ chức, doanh nghiệp cần thực hiện các chương trình truyền đạt và đào tạo sâu rộng về chiến lược, về Thẻ điểm cân bằng nói chung, các mục tiêu chiến lược của tổ chức và Thẻ điểm cấp cao nói riêng trong phạm vi toàn đơn vị.

2.2 Sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức nói chung, trong ứng dụng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng nói riêng

Phân tầng Thẻ điểm cân bằng là một giai đoạn trong quá trình triển khai ứng

dụng Thẻ điểm cân bằng sâu rộng trên phạm vi toàn tổ chức hay chính là triển khai thay đổi tổ chức. Do đó, đầu tiên phân tầng BSC sẽ tuân theo những nguyên tắc chung của quá trình thay đổi tổ chức. Việc nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC sẽ bắt đầu từ nghiên cứu sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức nói chung, trong quá trình ứng dụng BSC nói riêng, và cuối cùng là sự tham gia và ảnh hưởng trực tiếp của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng BSC.

2.2.1 Sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức

Một số mô hình nghiên cứu lý luận và thực tiễn về quản lý sự thay đổi tổ chức được đánh giá cao có thể kể đến như: Mô hình 8 bước của Kotter (1995), Mô hình 5 bước của Schield (1999), Mô hình 10 bước của Jick (2001), mô hình 12 bước của Mento, Jones và Dirmdofer (2002)... [79]. Trong số những nhà nghiên cứu hàng đầu về sự thay đổi tổ chức, John P. Kotter được Tạp chí Harvard Business Review đánh giá là người hiểu rõ nhất về bộ khung của sự thay đổi. Bài báo “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail” (“Lãnh đạo sự thay đổi: Tại sao các nỗ lực thay đổi lại thất bại”) của Kotter (1995) được Tạp chí này tái bản năm 2007 và đánh giá rằng sau nhiều năm, công trình của ông vẫn giữ nguyên giá trị [54].

Kotter đã nghiên cứu trong khoảng một thập kỷ với hơn 100 doanh nghiệp cố gắng tổ chức các hoạt động vượt trội đối thủ cạnh tranh, ông nhận thấy hầu hết các doanh nghiệp chú trọng thay đổi phương pháp quản trị tổ chức nhằm đối phó với những thách thức mới từ môi trường kinh doanh; một số doanh nghiệp đã thực hiện thay đổi thành công, còn một số thì thất bại hoàn toàn. Kotter đã nghiên cứu và đúc kết lý luận nền tảng về sự thay đổi tổ chức và nêu những quan điểm thể hiện vai trò chính yếu của những nhà lãnh đạo tổ chức, sự cần thiết thành lập một nhóm chủ trì để dẫn dắt quá trình thay đổi từ lúc bắt đầu đến khi thay đổi được ăn sâu vào văn hóa của tổ chức; cụ thể là:

(1) Thay đổi tổ chức chính là thiết lập một hệ thống mới cho tổ chức, chương trình thay đổi có ảnh hưởng sâu rộng và tác động đến tất cả thành viên trong tổ chức. Nó luôn đòi hỏi sự lãnh đạo từ cấp cao nhất. Các nhà quản trị cấp cao có vai trò chính

yếu trong quá trình thay đổi tổ chức như: tạo ra tình huống cần thay đổi khẩn cấp; đưa ra lý do thay đổi có sức thuyết phục; xác định tầm nhìn và tuyên bố rõ ràng đến nhân viên.

(2) Để thực hiện quá trình chuyển đổi thành công, các nhà quản trị cấp cao cần thành lập một nhóm chủ trì quá trình này, bao gồm các thành viên có năng lực phù hợp. Những nhà quản trị cấp cao hoặc ban lãnh đạo là trung tâm của nhóm thì nhóm mới đủ mạnh về uy tín, quyền lực để dẫn dắt quá trình thay đổi đến thành công. Nhóm chủ trì có vai trò lập kế hoạch thay đổi hợp lý, truyền thông tầm nhìn và đưa thay đổi vào văn hóa tổ chức...

(3) Trong những trường hợp thay đổi thành công, nhà quản trị các cấp đều tham gia truyền thông tầm nhìn, tham gia xác định và loại bỏ các chướng ngại vật, tham gia đưa thay đổi ăn sâu vào suy nghĩ, hành vi, thái độ của nhân viên... [54].

Nhiều nhà nghiên cứu về quản lý sự thay đổi tổ chức cũng đã đúc kết những nội dung tương tự như những quan điểm nêu trên của Kotter [6], [79].

Tóm lại, sự thay đổi tổ chức được dẫn dắt bởi các nhóm nhà quản trị theo vị trí, nhiệm vụ cụ thể. Trong đó, nhóm nhà quản trị cấp cao có vai trò quan trọng ngay từ bước đầu tiên, sự tham gia và ủng hộ của họ là không thể thiếu trong suốt quá trình thay đổi tổ chức. Nhóm chủ trì cần được thành lập với các đối tượng phù hợp để đảm bảo đủ uy tín, sức mạnh và năng lực dẫn dắt quá trình thay đổi đến thành công.

2.2.2 Sự tham gia của các nhà quản trị trong ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

Các kiến trúc sư Thẻ điểm cân bằng và nhiều nhà nghiên cứu về Thẻ điểm đều nhận định về phương pháp làm việc nhóm của các nhà quản trị.

Kaplan & Norton đã chỉ ra rằng triển khai ứng dụng BSC sẽ huy động tinh thần làm việc theo nhóm, mà đầu tiên là nhóm nhà quản trị cấp cao với những đóng góp chung nhằm làm rõ những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và các yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy những mục tiêu chiến lược đó. Những mục tiêu của Thẻ điểm sẽ được nhóm nhà quản trị cấp cao thông qua và là khung hành động chung cho toàn bộ doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng cần có sự đồng thuận, từ đó tạo ra sự chung sức chung lòng giữa các nhà quản trị cấp cao. Thẻ điểm thể hiện trí tuệ và năng lực

tập thể của các nhà quản trị cấp cao. Dự án Thẻ điểm không thể khởi động được nếu đội ngũ này không hỗ trợ và tham gia tích cực, và chắc chắn sẽ thất bại nếu không có sự chỉ đạo từ cấp cao nhất [43].

Niven cũng nhận định việc thực thi BSC rất phù hợp với phương pháp làm việc nhóm. Không riêng một cá nhân nào trong tổ chức, kể cả Giám đốc điều hành, có thể nắm bắt được tất cả các kiến thức cần thiết về chiến lược, thị trường, đối thủ cạnh tranh, quy trình hoạt động... để xây dựng Thẻ điểm hoàn chỉnh. Bên cạnh đó mọi người thường ủng hộ những gì mình tham gia tạo ra, do đó các nhà quản trị cấp cao càng được lôi kéo nhiều vào quy trình phát triển Thẻ điểm thì kết quả dự án Thẻ điểm càng tốt bấy nhiêu. Sau khi các nhà quản trị cấp cao thống nhất về các mục tiêu chiến lược, việc lựa chọn và thiết kế các thước đo, xây dựng các chương trình hành động... cần có sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung. Sự tham gia này giúp các nhà quản trị cấp trung đồng thuận trong chuyển hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể của bốn khía cạnh, nhất trí về kế hoạch triển khai Thẻ điểm. Nhờ đó, họ sẽ đồng lòng triển khai các chương trình hành động cụ thể hướng đến các mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp [67].

Cũng như nguyên tắc cơ bản của quản lý thay đổi tổ chức, các nghiên cứu về ứng dụng BSC đều khẳng định vai trò của nhóm chủ trì quá trình ứng dụng BSC. Để bắt đầu xây dựng và phát triển Thẻ điểm, các nhà quản trị cấp cao cần thành lập “Nhóm thiết kế” [43], “Nhóm BSC” [67], [82], có thể gọi chung là nhóm BSC. Nhóm BSC có vai trò quan trọng trong suốt quá trình phát triển ứng dụng BSC, đặc biệt trong những bước đầu tiên. Việc thành lập nhóm BSC tùy thuộc vào đặc điểm của từng doanh nghiệp và quan điểm của nhóm nhà quản trị cấp cao hoặc trực tiếp người được giao chủ trì dự án BSC. Nhóm BSC được thành lập độc lập với chức năng nhiệm vụ riêng, khác với chức năng nhiệm vụ của nhóm nhà quản trị cấp cao cũng như nhóm nhà quản trị cấp trung trong quá trình triển khai ứng dụng BSC (mặc dù một số nhà quản trị cấp cao hoặc cấp trung thường trực tiếp tham gia vào nhóm này). Nhóm có vai trò tham mưu, chuẩn bị tài liệu, sắp xếp lịch họp, tham gia điều hành các cuộc

hợp và tổng hợp kết quả, là đầu mối để xây dựng kế hoạch tổng thể và tổ chức triển khai các bước của quy trình [43], [67], [74], [83].

Theo quan điểm của Kaplan & Norton, nhóm BSC cần có trưởng nhóm với vai trò là “Người thiết kế” chịu trách nhiệm chung về quy trình xây dựng và triển khai BSC. Trưởng nhóm BSC cùng với hai, ba thành viên khác có nhiệm vụ thu thập, tổng hợp thông tin, tài liệu, đưa BSC vào các quy trình quản lý hiện có, tạo dựng sự hiểu biết về BSC, gắn kết mọi thành viên và tìm sự ủng hộ từ mọi thành viên cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung sẽ tham gia vào các thời điểm cần thiết của quy trình dưới sự điều phối của Nhóm BSC [43]. Ngược lại, Niven tư vấn nên thành lập Nhóm BSC với sự có mặt tất cả đại diện các lĩnh vực chức năng chủ chốt, đại diện các đơn vị trực thuộc doanh nghiệp, bao gồm những người hiểu biết, có uy tín và có quyền ra quyết định liên quan đến phân bổ nguồn lực cho dự án BSC. Thành viên quan trọng nhất của Nhóm BSC là “Người bảo trợ điều hành BSC”, là người đại diện cho cấp độ cao nhất của doanh nghiệp. Người bảo trợ cần thể hiện sự ủng hộ hoàn toàn và nhiệt tình trong cả lời nói và hành động [67]. Người này sẽ chọn ra các thành viên của nhóm BSC. Trưởng nhóm BSC chính là thành viên quan trọng tiếp theo. Việc lựa chọn Trưởng nhóm BSC để dẫn dắt quá trình triển khai BSC là quyết định nguồn lực quan trọng nhất mà tổ chức có thể ban hành [70].

Trong công bố sau này của Kaplan & Norton, chúng ta gặp hai mô hình của một văn phòng quản lý chiến lược (The Office Strategy Management – OSM) có chức năng tương tự như chức năng của nhóm BSC. Ở một số tổ chức, OSM là một văn phòng tập trung cấp tổ chức, còn ở nhiều tổ chức khác, OSM thường có dạng mạng lưới, với một hoặc hai nhân viên cấp tổ chức, mỗi đơn vị kinh doanh và hỗ trợ có một nhân viên quản lý chiến lược tham gia. Các nhân viên quản lý chiến lược này trở thành người thực thi chiến lược trong toàn tổ chức, doanh nghiệp, giúp tùy chỉnh các chủ đề chiến lược của tổ chức cho các đơn vị kinh doanh và hỗ trợ. Năng lực họ mang đến văn phòng quan trọng hơn việc họ thuộc các đơn vị, phòng ban. Trong số các năng lực quan trọng nhất của các thành viên OSM là có kiến thức tốt về doanh nghiệp,

có khả năng khái niệm và tư duy chiến lược, là người giao tiếp tốt, có nền tảng trong quản lý dự án, có thể đặt mức độ ưu tiên, làm việc tốt trong các nhóm và có được sự tôn trọng của các Giám đốc điều hành cấp cao [47].

Tóm lại, ứng dụng BSC là kết quả của một quá trình làm việc theo nhóm, trong đó nhóm nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc xác định và đồng thuận thông qua các mục tiêu chiến lược, phê duyệt kế hoạch và nội dung Thẻ điểm cân bằng...; tiếp đến là nhóm BSC trực tiếp triển khai mọi nhiệm vụ liên quan với vai trò chủ trì dự án BSC như xây dựng kế hoạch ứng dụng BSC và tổ chức triển khai, chuẩn bị tài liệu, sắp xếp lịch họp...; và nhóm nhà quản trị cấp trung tham gia ở một số công đoạn của quy trình, đặc biệt là chủ trì giai đoạn phân tầng BSC trong đơn vị mình quản lý. Các quan điểm này cũng hoàn toàn trùng với quan điểm chung về sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức.

2.2.3 Sự tham gia của các nhà quản trị trong phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Một số nhà nghiên cứu về BSC đã giới thiệu chi tiết các nhiệm vụ mà các nhóm nhà quản trị cần thực hiện trong giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng để liên kết toàn tổ chức với chiến lược phát triển chung của tổ chức.

Theo Kaplan & Norton, để bắt đầu giai đoạn phân tầng, nhóm BSC chủ trì xây dựng kế hoạch phân tầng Thẻ điểm. Kế hoạch này không chỉ cần sự phê duyệt của các nhà quản trị cấp cao mà còn cần được họ cung cấp các nguồn lực cần thiết để triển khai. Đội ngũ nhà quản trị cấp cao có nhiệm vụ chia sẻ tầm nhìn và chiến lược, sự hiểu biết và trách nhiệm với toàn bộ tổ chức, họ và các nhà quản trị cấp trung cần có sự minh bạch và đồng thuận trong việc chuyển hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo. Một nhiệm vụ tiếp theo do nhóm BSC chủ trì trong giai đoạn này là xây dựng kế hoạch đào tạo và truyền đạt Thẻ điểm trong toàn tổ chức, tổ chức các chương trình truyền đạt và đào tạo nhất quán và liên tục về chiến lược, các thành phần của chiến lược, về Bản đồ chiến lược, Thẻ điểm cân bằng nói chung và Thẻ điểm cấp cao nói riêng. Kaplan & Norton nhấn mạnh, quá trình phân tầng Thẻ điểm huy động sự nhập cuộc của các nhà quản trị cấp trung, cho phép họ sử dụng các kiến thức chuyên môn của mình để tham gia cùng các nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC trong quá

trình chuyển hóa các mục tiêu chiến lược cấp tổ chức thành các mục tiêu cấp đơn vị, phòng ban đồng bộ và hiệu quả. Nếu được tham gia phân tầng Thẻ điểm cấp cao thành các Thẻ điểm cấp đơn vị, bản thân các nhà quản trị cấp trung sẽ nắm rõ hơn về mục tiêu chiến lược cấp tổ chức và sự liên kết với mục tiêu chiến lược cấp đơn vị, từ đó tích cực hơn vào việc triển khai chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Ngược lại, nếu không có sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong bước phân tầng Thẻ điểm cấp cao xuống cấp đơn vị, sự áp đặt từ trên xuống thường không được ủng hộ của các nhà quản trị cấp trung. Họ có thể không sử dụng các Thẻ điểm này để dẫn dắt đơn vị hoạt động hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Khi đó, các nhà quản trị cấp cao cần thuyết phục, động viên các nhà quản trị cấp trung trong việc sử dụng Thẻ điểm đã được phát triển cho đơn vị. Sau khi nhận được các Thẻ điểm cấp đơn vị, các nhà quản trị cấp trung có trách nhiệm biến các mục tiêu chiến lược cấp đơn vị thành các mục tiêu của bộ phận và mục tiêu cá nhân. Trong giai đoạn này, nhóm BSC tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ việc phát triển các Thẻ điểm thứ cấp cho các đơn vị, bộ phận thuộc tổ chức, doanh nghiệp [43], [46].

Các quan điểm về sự tham gia của các nhà quản trị cũng được Niven nêu rõ trong các nghiên cứu của mình. Nhóm nhà quản trị cấp trung sẽ có trách nhiệm phát triển các thước đo thứ cấp cho các đơn vị hoạt động phân quyền. Họ có trách nhiệm chuyển hóa các mục tiêu chiến lược và thước đo ở Thẻ điểm cấp cao thành các mục tiêu và thước đo cụ thể cho Thẻ điểm cấp đơn vị đồng hướng với các mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp. Nhóm BSC có vai trò hỗ trợ các cá nhân phát triển những Thẻ điểm cân bằng cấp dưới: phát triển một số công cụ hỗ trợ xây dựng Thẻ điểm; cung cấp các tài liệu hướng dẫn, biểu mẫu, khung thời gian; chia sẻ kiến thức chuyên môn, tổ chức tập huấn... Nhóm đóng vai trò là người hỗ trợ trong suốt quá trình phát triển các Thẻ điểm cân bằng cấp dưới. Nhóm BSC có vai trò rà soát và đánh giá để đảm bảo các Thẻ điểm được phân tầng thật sự tạo nên một chiến lược nhất quán trong toàn tổ chức. Từng cá nhân trong nhóm BSC phải là người đầu tiên chịu trách nhiệm xem xét lại các Thẻ điểm phân tầng đã được tạo ra trong đơn vị kinh doanh của họ. Sau đó, nhóm BSC sẽ xem xét lại tổng thể các Thẻ điểm, tổ chức các

cuộc họp với những đơn vị, bộ phận để thảo luận về những nội dung cần sửa đổi, cải tiến [67].

Trong một nghiên cứu của Chavan, nếu các nhà quản trị không nhận thức đúng đắn về phân tầng BSC thì có thể ngăn chặn tổ chức được hưởng lợi từ Thẻ điểm cân bằng. Trong quá trình phát triển Thẻ điểm cấp đơn vị, một số thước đo có thể dùng chung cho tất cả các đơn vị, một số khác sẽ là duy nhất cho mỗi đơn vị kinh doanh để phản ánh các mục tiêu chiến lược của đơn vị đó. Các nhà quản trị cấp cao hoặc nhóm BSC, với vai trò phát triển các Thẻ điểm cấp đơn vị từ Thẻ điểm cấp cao và đánh giá Thẻ điểm cấp đơn vị, phải đối mặt với các thước đo chung và thước đo riêng. Họ có thể coi trọng các thước đo chung hơn các thước đo riêng. Khi các nhà quản trị cấp trung không được tham gia hoặc không tích cực tham gia vào việc phát triển Thẻ điểm đơn vị thì các thước đo riêng của mỗi đơn vị có thể bị bỏ qua. Điều này sẽ làm giảm lợi ích tiềm năng của Thẻ điểm cân bằng vì các thước đo riêng rất quan trọng trong việc nắm bắt chiến lược kinh doanh của mỗi đơn vị. Quá trình phân tầng BSC đòi hỏi sự hiểu biết, cam kết và hỗ trợ của các nhà quản trị; với một số nhà quản trị cấp trung, sự hỗ trợ từ cấp cao nhất của tổ chức là thật sự cần thiết [32].

Decoene & Bruggeman nêu rằng, sự liên kết chiến lược giữa Thẻ điểm cấp cao với cấp thấp hơn sẽ được vận hành theo các thỏa thuận về các ưu tiên chiến lược giữa các nhà quản trị cấp cao và cấp trung. Trong quá trình phân tầng BSC, nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung xây dựng các mục tiêu và thước đo của các Thẻ điểm thứ cấp hướng đến hỗ trợ đạt mục tiêu chung của tổ chức. Để phân tầng BSC hiệu quả, các nhà quản trị cấp cao cần trao quyền cho các nhà quản trị cấp trung chủ động triển khai BSC tại đơn vị họ quản lý, các nhà quản trị cấp trung nên tích cực tham gia vào việc thiết kế và triển khai BSC tại đơn vị [33].

Tóm lại, có ba nhóm nhà quản trị với vai trò chủ trì tổ chức và dẫn dắt giai đoạn phân tầng Thẻ điểm, đó là:

(1) Nhóm nhà quản trị cấp cao: chia sẻ tầm nhìn và chiến lược, sự hiểu biết và trách nhiệm với toàn bộ tổ chức; cung cấp các nguồn lực cần thiết cho hoạt động của Nhóm BSC và hoạt động phân tầng Thẻ điểm trong toàn tổ chức; phê duyệt kế hoạch

phân tầng Thẻ điểm; tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị và phê duyệt các Thẻ điểm cấp đơn vị.

(2) Nhóm BSC: xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng; xây dựng kế hoạch và tổ chức truyền đạt, đào tạo về BSC; tạo điều kiện và hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung phát triển các Thẻ điểm thứ cấp; rà soát và đánh giá các Thẻ điểm thứ cấp trước khi đưa vào sử dụng.

(3) Nhóm nhà quản trị cấp trung: cam kết, đồng thuận và ủng hộ quá trình phân tầng Thẻ điểm; tham gia truyền đạt về Thẻ điểm trong đơn vị mình quản lý; tham gia phân tầng Thẻ điểm cấp cao thành các Thẻ điểm cấp đơn vị; chủ trì phát triển các Thẻ điểm thứ cấp trong đơn vị.

2.3 Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng và mô hình nghiên cứu

2.3.1 Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, sự tham gia của nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung là các yếu tố chủ yếu để phân tầng BSC thành công.

(1) Với nhóm nhà quản trị cấp cao

Như đã phân tích và tổng hợp quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công, có rất nhiều nghiên cứu về BSC khẳng định sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng quan trọng trong suốt quá trình ứng dụng BSC [1], [7], [11], [43], [46], [51], [52], [57], [67], [77], [82]... Do đó, sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao cũng là yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng của tổ chức, doanh nghiệp.

Kaplan & Norton, Niven, Rohm, McAdam & Walker và nhiều tác giả cho rằng các chương trình ứng dụng BSC chỉ thành công khi các nhà quản trị cấp cao có tâm huyết, ủng hộ, tập trung thời gian cao độ và tham gia liên tục quá trình này. Họ có trách nhiệm cao trong việc lựa chọn các thành viên nhóm BSC, tham gia các cuộc họp điều hành và họp đội công tác [43], [46], [67], [83]. Không một tổ chức nào ứng dụng BSC thành công nếu các nhà quản trị cấp cao không tham gia hoặc tham gia

một cách thụ động [47]. Quá trình ứng dụng BSC diễn ra thuận lợi nếu các nhà quản trị cấp cao xác lập các mục tiêu rõ ràng cho quá trình này [61]. Các nhà quản trị cấp cao có vai trò quan trọng, nhất là về khía cạnh cung cấp các nguồn lực cần thiết cho ứng dụng BSC nói chung và hoạt động của nhóm BSC và các nhà quản trị cấp trung nói riêng [11], [34]. Nếu các nhà quản trị cấp cao trực tiếp tham gia truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung thì sẽ đạt kết quả cao trong việc giúp các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ mối quan hệ giữa chiến lược của đơn vị liên kết như thế nào với chiến lược phát triển chung của tổ chức [46].

Theo Chavan, những nhà quản trị cấp cao có trách nhiệm đánh giá và phê duyệt Thẻ điểm được phân tầng từ cấp tổ chức xuống cấp đơn vị. Họ có thể ít quan tâm hoặc lơ đi các thước đo riêng và thường không đánh giá cao các thước đo đặc trưng của đơn vị, làm giảm lợi ích tiềm năng của BSC vì những thước đo này thể hiện chiến lược riêng của đơn vị. Do đó, để phân tầng thành công, các nhà quản trị cấp cao cần quan tâm không chỉ các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức mà còn quan tâm đúng mức các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị. Các nhà quản trị cấp cao cần hiểu biết và cam kết với các nhà quản trị cấp trung về dự án BSC, và ủng hộ các nhà quản trị cấp trung để hoàn thành giai đoạn này [32]. Assiri & cộng sự cũng xác định một tiêu chí thể hiện sự cam kết của các nhà quản trị cấp cao là bố trí các nhà quản trị cấp trung tham gia trong phát triển BSC các cấp [26].

Theo Kasurinen, sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao có thể đủ để thúc đẩy quá trình ứng dụng BSC nói chung và bù đắp những thiếu sót của các nhà quản trị cấp trung do thiếu năng lực hoặc thiếu sự cương quyết [52]. Lueg & Vu cho rằng sự tham gia và ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao là điều kiện cần đối với quá trình triển khai ứng dụng BSC, tuy nhiên điều này có là điều kiện đủ hay không thì cần đánh giá cụ thể hơn [57].

Các nhận định được tổng hợp từ các nghiên cứu nêu trên cho thấy các mối quan hệ liên quan đến sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC như sau:

“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến mức độ phân tầng Thẻ điểm cân bằng”.

“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng”.

“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng”.

(2) Với nhóm BSC

Cũng như nguyên tắc cơ bản của quản lý thay đổi tổ chức, quan điểm chung của các nhà nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công đều khẳng định vai trò quan trọng của nhóm chủ trì quá trình ứng dụng BSC [43], [46], [47], [67], [82].

Assiri & cộng sự đã triển khai tổng quan nghiên cứu về ứng dụng BSC, đồng thời thực hiện một cuộc khảo sát 103 tổ chức ở 25 nước, từ đó xác định sự tham gia của nhóm BSC là yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến quá trình ứng dụng BSC [26].

Theo quan điểm của Kaplan & Norton, Niven, Rohm..., nhóm BSC chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC nên sự tham gia của nhóm ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng thành công. Theo Kotter, một sự thay đổi tổ chức thật sự thường mất nhiều thời gian, nếu nhóm chủ trì không lập một kế hoạch bài bản với những đích ngắn hạn để phấn đấu thì những nỗ lực thay đổi sẽ khó duy trì [54]. Do đó, phân tầng Thẻ điểm thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào việc xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC của nhóm BSC.

Nhóm BSC chủ trì xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và truyền thông về BSC. Theo Kaplan & Norton, nhóm BSC tạo dựng sự hiểu biết về BSC, gắn kết mọi thành viên và tìm sự ủng hộ từ mọi thành viên cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức để triển khai phân tầng Thẻ điểm đạt kết quả cao nhất. Họ có thể sử dụng nhiều phương tiện khác nhau để truyền thông về BSC cho các đơn vị trong tổ chức như: bài phát biểu, bản tin, tài liệu quảng cáo, bảng thông báo, cuộc hội thảo tương tác, mạng nội bộ, đánh giá hàng tháng, chương trình đào tạo và khóa học

trực tuyến [46]. Cũng cùng quan điểm trên, Niven khẳng định, để phân tầng BSC thành công, nhóm BSC cần phát huy vai trò trong việc triển khai hoạt động đào tạo, tập huấn và thực hiện các chương trình đối thoại, truyền thông về BSC. Nhờ đó, mỗi nhà quản trị cấp trung tham gia thiết lập các Thẻ điểm cấp dưới sẽ hiểu rõ các thành phần cốt lõi của Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng, các mục tiêu chiến lược và thước đo ở Thẻ điểm cấp cao nhất. Đây là điều kiện tiên quyết đối với những cá nhân gánh vác trách nhiệm phát triển Thẻ điểm ở các cấp thấp hơn, để họ có thể xây dựng các mục tiêu và thước đo cấp dưới có liên kết chặt chẽ với các mục tiêu và thước đo cấp cao [67].

Decoene & Bruggeman trong một nghiên cứu về “Sự liên kết chiến lược và động cơ của các nhà quản trị cấp trung trong ứng dụng BSC” cũng khẳng định rằng, trong giai đoạn phân tầng, nhóm BSC cần hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong việc xác định các mục tiêu chiến lược hướng theo các mục tiêu chiến lược cấp cao, giúp các nhà quản trị cấp trung hình dung được sự hiểu biết và khả năng của họ sẽ đóng góp cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhận thức được giá trị của các nhiệm vụ đang thực hiện [33].

Nhóm BSC có vai trò rà soát và đánh giá tổng thể các Thẻ điểm được phân tầng; tổ chức các cuộc họp với những đơn vị, bộ phận để thảo luận về những nội dung cần sửa đổi, cải tiến. Chỉ khi nhóm BSC thực hiện tốt nhiệm vụ này, các Thẻ điểm được phân tầng mới thật sự liên kết với mục tiêu chiến lược của tổ chức, nhờ đó phân tầng Thẻ điểm mới đạt được mục tiêu của nó [43], [46], [67]. Chavan lưu ý thêm rằng nhóm BSC sẽ tham gia cùng nhóm nhà quản trị cấp cao đánh giá Thẻ điểm thứ cấp phát triển cho các đơn vị. Họ cần quan tâm đúng mức các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị bên cạnh các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức để các Thẻ điểm thứ cấp phát huy hiệu quả cao nhất [32]. Sự nghiêm túc trong việc rà soát, hoàn thiện các Thẻ điểm thứ cấp của nhóm BSC sẽ giúp các nhà quản trị cấp trung có trách nhiệm hơn trong việc phát triển các Thẻ điểm thứ cấp tại đơn vị mình quản lý.

Các nhận định được tổng hợp từ các nghiên cứu nêu trên cho thấy các mối quan hệ liên quan đến sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC như sau:

“Sự tham gia của nhóm BSC có ảnh hưởng thuận chiều đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng thành công”.

“Sự tham gia của nhóm BSC có ảnh hưởng thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng”.

(3) Với nhóm nhà quản trị cấp trung

Các quy trình ứng dụng BSC đều huy động sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung, và theo phân tích, tổng hợp các quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thì sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung là một yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công, đặc biệt trong giai đoạn phân tầng BSC vì khi đó, họ đóng vai trò chủ trì triển khai phân tầng BSC tại đơn vị mình quản lý.

Các nhà quản trị cấp trung tham gia các đội công tác cùng với các nhà quản trị cấp cao khi bắt đầu xây dựng BSC đầu tiên, xây dựng kế hoạch triển khai BSC. Vai trò của nhóm nhà quản trị cấp trung tăng lên sau khi BSC được phân tầng xuống các đơn vị, cá nhân [43]. Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung là không thể thiếu ở bước phân tầng BSC xuống các cấp thấp hơn trong tổ chức [82]. Theo Kaplan & Norton, Niven, để phân tầng BSC thành công, cần có sự cam kết của toàn nhân viên, trong đó có các nhà quản trị cấp trung. Các nhà quản trị cấp trung cần tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC để hiểu rõ về BSC, có khả năng truyền đạt các ý tưởng và nội dung của Thẻ điểm đến mọi nhân viên, có đủ các năng lực cần thiết để chủ trì triển khai phân tầng Thẻ điểm thành công tại đơn vị mình quản lý [46], [67].

Decoene & Bruggeman khẳng định trong quá trình phân tầng cần có sự tham gia tích cực của các nhà quản trị cấp trung. Các nhà quản trị cấp cao không nên đưa ra các hướng dẫn chi tiết về cách đạt được các mục tiêu chiến lược cấp đơn vị mà nên trao quyền cho các nhà quản trị cấp trung để tận dụng tối đa kiến thức và năng lực của các nhà quản trị cấp trung trong việc đạt mục tiêu chung của tổ chức [33]. Assiri & cộng sự cũng xác định các tổ chức nên bố trí các nhà quản trị cấp trung tham gia trong phát triển BSC các cấp [26].

Khi nghiên cứu các doanh nghiệp không thể ứng dụng BSC đến cùng, một số tác giả chỉ ra các lý do như: các nhà quản trị cấp trung không nắm rõ chiến lược chung của tổ chức nhưng lại trực tiếp xây dựng các thước đo cấp đơn vị [49], [52] hoặc ngược lại, khi các nhà quản trị cấp cao xây dựng các Thẻ điểm cấp đơn vị rồi phân bổ xuống, các nhà quản trị cấp trung lĩnh hội một cách thụ động... [33]. Nếu không để các nhà quản trị cấp trung tham gia vào quá trình phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị thì họ sẽ thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách miễn cưỡng và thiếu động cơ làm việc. Ngay cả khi các nhà quản trị cấp trung nhận thấy hiệu quả của BSC, họ cũng chỉ ủng hộ một cách hời hợt và hình thức [35], [51].

Tóm lại, sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung là không thể thiếu trong giai đoạn phân tầng BSC. Các nhà quản trị cấp trung cần được phổ biến kỹ càng về chiến lược, được tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng và phân tầng BSC từ cấp tổ chức xuống cấp đơn vị trực thuộc, đặc biệt là đơn vị của chính họ phụ trách thì việc triển khai ứng dụng BSC mới có thể thành công.

Các nhận định được tổng hợp từ các nghiên cứu nêu trên cho thấy các mối quan hệ liên quan đến sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC như sau:

“Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng thuận chiều đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng thành công”.

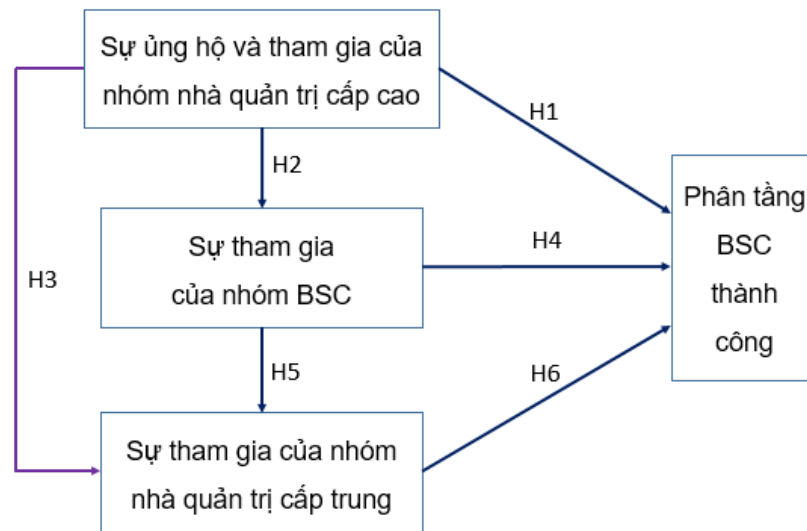
2.3.2 Mô hình nghiên cứu

Dựa vào các giả thiết thu được từ việc phân tích, tổng hợp các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC đã được trình bày ở mục 2.3.1, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm bốn khái niệm nghiên cứu và sáu giả thuyết nghiên cứu. Các khái niệm nghiên cứu gồm:

- (1) Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC (viết ngắn gọn là: “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao”);
- (2) Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC (viết ngắn gọn là: “Sự tham gia của nhóm BSC”);

(3) Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC (viết ngắn gọn là: “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung”);

(4) Phân tầng BSC thành công tại tổ chức, doanh nghiệp (viết ngắn gọn là “Phân tầng BSC thành công”).



Hình 2.6. Mô hình nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu, ký hiệu từ H1 đến H6, được trình bày ở bảng 2.2.

Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết
H1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.
H2	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC.
H3	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.
H4	Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

H5	Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.
H6	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

(Nguồn: tác giả nghiên cứu đề xuất)

2.3.3 Tổng hợp đề xuất thang đo lường các khái niệm nghiên cứu

Thang đo ban đầu của bốn khái niệm trong mô hình nghiên cứu sẽ được tổng hợp đề xuất từ cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung và giai đoạn phân tầng BSC nói riêng. Thang đo thu được sẽ được gọi là “Thang đo nháp đầu”, bao gồm các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu lý thuyết.

Các biến quan sát của thang đo nháp đầu sẽ được mã hóa bằng “ABCx.1”, với “ABC” là tên viết tắt của khái niệm nghiên cứu, “x” là số thứ tự của biến quan sát trong thang đo, “1” thể hiện thuộc thang đo nháp đầu.

(1) Thang đo “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”

Theo Kaplan & Norton, Niven và nhiều tác giả như đã trình bày ở mục 2.2.3 và 2.3.1, các chương trình ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng chỉ thành công khi các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ và tham gia liên tục quá trình này. Quá trình phân tầng BSC diễn ra thuận lợi nếu các nhà quản trị cấp cao xác lập các mục tiêu rõ ràng cho quá trình này; sẵn sàng cung cấp các nguồn lực cần thiết cho các hoạt động phân tầng BSC; trực tiếp tham gia truyền thông cho các nhà quản trị cấp trung về BSC và mối quan hệ giữa chiến lược của đơn vị với chiến lược phát triển chung của tổ chức. Các nhà quản trị cấp cao tham gia phân tầng Thẻ điểm cấp cao xuống cấp đơn vị; quan tâm không chỉ các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức mà còn quan tâm đúng mức các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.

Một số nghiên cứu đã xây dựng các thang đo khái niệm này. Theo Assiri & cộng sự, “Sự tham gia của các nhà quản trị cấp cao” thể hiện qua các tiêu chí: Các nhà quản trị cấp cao có trách nhiệm cao cho ứng dụng BSC; Các nhà quản trị cấp cao

cam kết rõ ràng về các hoạt động của BSC; Các nhà quản trị cấp cao phân bổ đủ nguồn lực và thời gian cho dự án BSC; Các nhà quản trị cấp cao tham gia trong phát triển BSC; Các nhà quản trị cấp cao tích cực thảo luận các vấn đề BSC trong các cuộc họp [26].

Tung & cộng sự xây dựng thang đo “Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao” với các tiêu chí: Các nhà quản trị cấp cao cung cấp đủ nguồn lực để hỗ trợ ứng dụng BSC; Các nhà quản trị cấp cao thể hiện rõ ràng sự hỗ trợ của mình cho ứng dụng BSC; Các nhà quản trị cấp cao thực hiện quyền hạn của mình để hỗ trợ ứng dụng BSC [91].

Theo Schlieper, thang đo “Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao” bao gồm: Các nhà quản trị cấp cao xác định việc triển khai ứng dụng BSC là ưu tiên hàng đầu; Các nhà quản trị cấp cao hiểu việc triển khai ứng dụng BSC sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp; Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ lâu dài cho triển khai ứng dụng BSC; Các nhà quản trị cấp cao sẵn sàng cung cấp các nguồn lực để tạo thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng BSC [85].

Hai tác giả Trần Quốc Việt và Nguyễn Quang Đại nêu rằng sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao thể hiện qua 3 tiêu chí: (1) Tham gia vào quá trình giới thiệu hệ thống quản trị chiến lược trong toàn tổ chức; (2) Nắm rõ việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược; (3) Sẵn sàng cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải thiện hệ thống quản trị chiến lược của tổ chức [5], [15].

Dựa theo các quan điểm trên của các nhà nghiên cứu, thang đo nháp đầu “Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC” bao gồm các biến quan sát sau đây:

TOP1.1 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức.

TOP2.1 - Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.

TOP3.1 - Các nhà quản trị cấp cao sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.

TOP4.1 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.

TOP5.1 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.

TOP6.1 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức.

(2) Thang đo “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”

Dựa vào các nghiên cứu của Kaplan & Norton, Niven, Rohm, Decoene & Bruggeman, Chavan... được trình bày ở mục 2.2.3 và 2.3.1, trong giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng, nhóm BSC có vai trò xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC; tổ chức đào tạo, truyền đạt về BSC trong toàn tổ chức. Nhóm BSC chủ trì tổ chức các cuộc họp với nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung để thảo luận, lựa chọn và thông qua các mục tiêu chiến lược, các thước đo được phân tầng xuống các đơn vị trực thuộc; hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà quản trị cấp trung phát triển các thước đo thứ cấp trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị; chủ trì xem xét lại các Thẻ điểm đã được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các Thẻ điểm phân tầng.

Theo Assiri & cộng sự, sự tham gia của nhóm BSC trong ứng dụng BSC nói chung được thể hiện qua các tiêu chí: Thành viên nhóm BSC có nhiều kỹ năng, kiến thức khác nhau và đến từ các phòng ban khác nhau; Nhóm BSC có thể báo cáo trực tiếp các nhà quản trị cấp cao nhất; Nhóm BSC thường xuyên họp thảo luận các vấn đề BSC; Thành viên nhóm có hiểu biết rất chi tiết về lĩnh vực chức năng; Thành viên nhóm có thể thu thập và phân tích dữ liệu chi tiết để truyền thông rõ ràng cho người khác; Thành viên nhóm có thể hiểu được các vấn đề chiến lược và kết nối các vấn đề đó với công việc của mình [26].

Dựa theo các quan điểm trên của các nhà nghiên cứu, thang đo nháp đầu “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC” bao gồm các biến quan sát sau đây:

BSC1.1 - Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.

BSC2.1 - Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.

BSC3.1 - Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.

BSC4.1 - Nhóm BSC chủ trì tổ chức các cuộc họp với nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung thông qua các BSC được phân bổ xuống cấp đơn vị.

BSC5.1 - Nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị.

BSC6.1 - Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại các đơn vị.

(3) Thang đo “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”

Mục 2.2.3 và 2.3.1 đã giới thiệu các nghiên cứu của Kaplan & Norton, Niven, Rohm, Decoene & Bruggeman, Kasperskaya, Chan... thể hiện sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung là không thể thiếu ở bước phân tầng BSC xuống các cấp thấp hơn trong tổ chức.

Để phân tầng BSC thành công, cần có sự cam kết và ủng hộ của các nhà quản trị cấp trung trong cả lời nói và hành động. Các nhà quản trị cấp trung cần tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC để có khả năng truyền đạt về BSC đến nhân viên, có đủ các năng lực cần thiết để chủ trì triển khai phân tầng BSC thành công tại đơn vị mình quản lý. Các nhà quản trị cấp trung cần được giới thiệu về các mục tiêu chiến lược và thước đo của Thẻ điểm cấp cao, được tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng và phân bổ BSC cấp tổ chức xuống các đơn vị trực thuộc, đặc biệt là đơn vị của

chính họ phụ trách thì việc triển khai ứng dụng BSC mới có thể thành công. Các nhà quản trị cấp cao nên trao quyền cho các nhà quản trị cấp trung chủ trì phân tầng BSC trong đơn vị họ quản lý để phát huy tối đa kiến thức và năng lực của các nhà quản trị cấp trung trong việc đạt mục tiêu chung của tổ chức. Cùng với việc chủ trì phát triển các Thẻ điểm thứ cấp, các nhà quản trị cấp trung cần tích cực truyền thông về BSC nói chung, các mục tiêu chiến lược và thước đo của Thẻ điểm các cấp đến toàn bộ nhân viên thuộc đơn vị mình quản lý.

Dựa theo các quan điểm trên của các nhà nghiên cứu, thang đo “Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC” bao gồm các biến quan sát sau đây:

MID1.1 - Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

MID2.1 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC.

MID3.1 - Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.

MID4.1 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về BSC trong đơn vị họ phụ trách.

MID5.1 - Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

(4) Thang đo “Phân tầng BSC thành công”

Trong giai đoạn phân tầng BSC, các nhà quản trị có nhiệm vụ phát triển Thẻ điểm ở các cấp độ khác nhau của tổ chức đảm bảo sự liên kết về mặt chiến lược trong toàn tổ chức, tổ chức các hoạt động truyền đạt và đào tạo về Thẻ điểm để tất cả nhân viên của các đơn vị đều hiểu về BSC, từ đó theo đuổi những mục tiêu phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Theo Kaplan & Norton, các Thẻ điểm được phân tầng cần đạt được tính liên kết về mục tiêu chiến lược từ cấp cao nhất cho đến cấp thấp nhất. Thẻ điểm cân bằng được phân tầng hiệu quả sẽ bao gồm các mục tiêu và thước đo nhất quán với các Thẻ

điểm khác, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức. Các Thẻ điểm phân tầng phải thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và các mục tiêu riêng của các đơn vị kinh doanh khác [43], [46], [48].

Theo Niven, các Thẻ điểm được phân tầng hiệu quả ở tất cả các cấp độ của tổ chức khi Thẻ điểm cấp thấp hơn nhất quán với Thẻ điểm cấp ngay trên nó, có ảnh hưởng đến mục tiêu của cấp trên nó và phù hợp với đặc điểm của đơn vị, bộ phận tương ứng. Một số tiêu chí cụ thể có thể dùng để đánh giá các Thẻ điểm phân tầng: sự liên kết giữa các Thẻ điểm có liên quan; sự liên kết với chiến lược chung; mức độ bao phủ các mục tiêu chủ chốt; các chỉ tiêu phù hợp (hướng đến hoàn thành chỉ tiêu cấp cao hơn) [67].

Phân tầng Thẻ điểm cân bằng đạt được hiệu quả cao nhất khi được thực hiện đến Thẻ điểm cấp cá nhân. Mọi nhân viên hiểu được các mục tiêu chiến lược và thước đo của các Thẻ điểm từ trên xuống, có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ tận tâm đối với Thẻ điểm, ủng hộ thực thi chiến lược thành công, từ đó xác định được mối liên kết rõ ràng từ mục tiêu cá nhân đến mục tiêu chiến lược của tổ chức [67].

Assiri & cộng sự xây dựng thang đo “Phân tầng BSC” bao gồm các biến quan sát: Sử dụng hướng phân tầng từ trên xuống; Liên kết các mục tiêu từ cấp tổ chức xuống cấp đơn vị đảm bảo mọi nhân viên đều hướng theo mục tiêu chung của tổ chức; truyền thông BSC đến mọi cấp của tổ chức [26].

Dựa theo các quan điểm trên của các nhà nghiên cứu, thang đo “Phân tầng BSC thành công” bao gồm các biến quan sát sau đây:

Y1.1 – Các đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân.

Y2.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Y3.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.

Y4.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.

Y5.1 – Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.

Y6.1 – Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị.

Bảng 2.3. Thang đo nhập đầu các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu

Khái niệm nghiên cứu	Nội dung thang đo	Nguồn
Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao	TOP1.1. Các NQT cấp cao hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Assiri & cộng sự (2006), Tung (2011), Schlieper (2014), Trần Quốc Việt (2012), Nguyễn Quang Đại (2016)
	TOP2.1. Các NQT cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.	
	TOP3.1. Các NQT cấp cao sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.	
	TOP4.1. Các NQT cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của tổ chức và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.	
	TOP5.1. Các NQT cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.	
	TOP6.1. Các NQT cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức.	
Sự tham gia của nhóm BSC	BSC1.1. Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006),

	BSC2.1. Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.	Assiri & cộng sự (2006), Decoene & Bruggeman (2006)
	BSC3.1. Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.	
	BSC4.1. Nhóm BSC chủ trì tổ chức các cuộc họp với nhóm NQTCC, NQTCT thông qua các BSC được phân bổ xuống cấp đơn vị.	
	BSC5.1. Nhóm BSC hỗ trợ các NQTCT trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị.	
	BSC6.1. Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại các đơn vị.	
Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung	MID1.1. Các NQT cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Chan (2004), Decoene & Bruggeman (2006), Kasperskaya (2008)
	MID2.1. Các NQT cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC.	
	MID3.1. Các NQT cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.	
	MID4.1. Các NQT cấp trung tích cực truyền thông về BSC trong đơn vị họ phụ trách.	
	MID5.1. Các NQT cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	
Phân tầng BSC thành công	Y1.1. Các đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân.	Kaplan & Norton (1996, 2006, 2008), Niven (2006), Assiri & cộng sự (2006)
	Y2.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức.	
	Y3.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.	

	Y4.1. Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.	
	Y5.1. Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.	
	Y6.1. Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp đề xuất)

2.4 Phương pháp nghiên cứu

2.4.1 Phương pháp nghiên cứu tổng quát

Xuất phát từ mô hình nghiên cứu cùng với các giả thuyết nghiên cứu và “thang đo nháp đầu” các khái niệm nghiên cứu, sau đây là thiết kế phương pháp nghiên cứu tổng quát nhằm cung cấp khung đánh giá ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến giai đoạn phân tầng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng nhằm đánh giá thang đo và kiểm định mô hình nghiên cứu là phương pháp nghiên cứu hỗn hợp theo quy trình suy diễn đã được tác giả Nguyễn Đình Thọ giới thiệu [13, 14], gồm hai bước sơ bộ và chính thức:

- **Nghiên cứu sơ bộ** gồm:

+ *Một nghiên cứu định tính* để điều chỉnh “thang đo nháp đầu” cho phù hợp với đặc thù của tổ chức, doanh nghiệp; từ đó thu được “thang đo nháp thứ hai”.

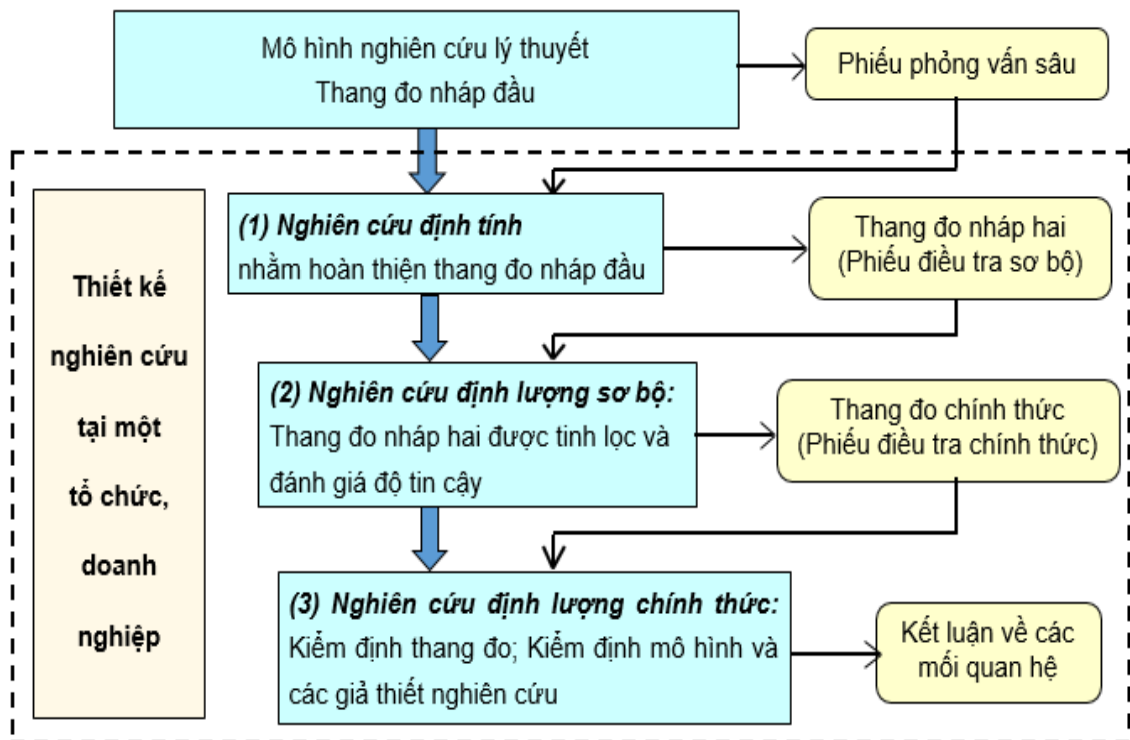
+ *Một nghiên cứu định lượng sơ bộ* để đánh giá sơ bộ thang đo nháp thứ hai. Thang đo nháp thứ hai được tinh lọc và đánh giá độ tin cậy bởi hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha, sau đó được đánh giá giá trị bằng phân tích nhân tố khám phá EFA bởi dữ liệu thu thập trong nghiên cứu sơ bộ. Kết thúc giai đoạn này sẽ thu được “thang đo chính thức”, từ đó thiết lập bảng câu hỏi điều tra chính thức.

- **Nghiên cứu chính thức** là *nghiên cứu định lượng chính thức* để đánh giá thang đo và kiểm định mô hình nghiên cứu lý thuyết.

+ Mẫu nghiên cứu: dùng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên hệ thống, thực hiện phân tích cơ cấu mẫu theo một số tiêu chí.

+ Kiểm định thang đo chính thức: thang đo chính thức thu được từ nghiên cứu sơ bộ được đánh giá bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA, độ tin cậy tổng hợp... bởi dữ liệu thu thập trong nghiên cứu chính thức. Kết quả cần cho thấy thang đo các khái niệm trong mô hình có đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt hay không.

+ Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết: sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả cần cho thấy mô hình nghiên cứu có phù hợp với bộ dữ liệu hay không, các giả thuyết nào được chấp nhận...



Hình 2.7. Thiết kế phương pháp nghiên cứu tổng quát

Trước khi thực hiện nghiên cứu định tính và định lượng tại một tổ chức, doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu cần xác định các đối tượng cần mời phỏng vấn và tham gia trả lời phiếu điều tra. Các đối tượng này thường bao gồm các chuyên gia về BSC, các nhà quản trị trực tiếp tham gia giai đoạn phân tầng BSC tại tổ chức, doanh nghiệp.

2.4.2 Quy trình nghiên cứu chi tiết

2.4.2.1 Nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là điều chỉnh “thang đo nháp đầu” các khái niệm nghiên cứu cho phù hợp với đặc thù của tổ chức, doanh nghiệp; kết quả cần thu được “thang đo nháp thứ hai”.

Cùng với việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính như nghiên cứu tài liệu, phân tích, tổng hợp, thống kê, so sánh, phương pháp nghiên cứu định tính quan trọng được sử dụng là phỏng vấn chuyên gia. Các nhà nghiên cứu sẽ tiến hành phỏng vấn trực tiếp các nhà quản trị thuộc nhóm chủ trì triển khai BSC tại tổ chức, doanh nghiệp, đại diện các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung hoặc các chuyên gia trong lĩnh vực để điều chỉnh thang đo nháp đầu.

Nghiên cứu định tính được thực hiện với một nhóm nhỏ các đối tượng nghiên cứu và mẫu được chọn theo phương pháp chọn mẫu lý thuyết. Số lượng phần tử (kích thước mẫu n) được xác định khi thông tin thu thập thêm từ phần tử thứ n không có gì mới so với thông tin đã thu thập từ các phần tử trước đó [12].

Nội dung phỏng vấn tập trung vào các vấn đề sau:

(1) Ở tổ chức, đơn vị của ông/bà, phân tầng BSC được triển khai đến cấp độ nào (đã phát triển các BSC cấp đơn vị, BSC cấp phòng ban, BSC cấp cá nhân)?

(2) Theo ông/bà, phân tầng BSC thành công nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì? Ông/bà có ý kiến gì với các tiêu chí từ Y1.1 đến Y6.1 (nội dung cụ thể của các tiêu chí được giới thiệu theo thang đo nháp đầu)?

(3) Ở tổ chức, đơn vị của ông/bà có các nhà quản trị nào tham gia vào giai đoạn phân tầng BSC? Họ có hoạt động theo nhóm hay không? Theo ông/bà, nhóm nhà quản trị nào có ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công?

(4) Theo ông/bà, sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì? Ông/bà có ý kiến gì với các tiêu chí từ TOP1.1 đến TOP6.1 (nội dung cụ thể của các tiêu chí được giới thiệu theo thang đo nháp đầu)?

(5) Theo ông/bà, sự tham gia của nhóm chủ trì dự án BSC trong giai đoạn phân

tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì? Ông/bà có ý kiến gì với các tiêu chí từ BSC1.1 đến BSC6.1 (nội dung cụ thể của các tiêu chí được giới thiệu theo thang đo nháp đầu)?

(6) Theo ông/bà, sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì? Ông/bà có ý kiến gì với các tiêu chí từ MID1.1 đến MID5.1 (nội dung cụ thể của các tiêu chí được giới thiệu theo thang đo nháp đầu)?

Sau khi tổng hợp, phân tích kết quả thu được từ các cuộc phỏng vấn, mô hình nghiên cứu và các biến quan sát của các khái niệm nghiên cứu ở thang đo nháp đầu sẽ được điều chỉnh và hoàn thiện. Kết quả thu được là thang đo nháp thứ hai của mô hình nghiên cứu.

Các biến quan sát của thang đo nháp hai sẽ được mã hóa bằng “ABCx.2”, với “ABC” là tên viết tắt của khái niệm nghiên cứu, “x” là số thứ tự của biến quan sát trong thang đo, “2” thể hiện thuộc thang đo nháp hai.

2.4.2.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ để đánh giá sơ bộ thang đo nháp thứ hai. Thang đo nháp thứ hai được tinh lọc và đánh giá độ tin cậy bởi hệ số tin cậy Cronbach Alpha, sau đó được đánh giá giá trị bằng phân tích nhân tố khám phá EFA bởi dữ liệu thu thập trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Kết thúc giai đoạn này sẽ thu được thang đo chính thức, từ đó thiết lập bảng câu hỏi điều tra chính thức.

a. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu định lượng sơ bộ có thể được thực hiện với mẫu thuận tiện được lấy từ khung mẫu bao gồm các nhà quản trị cấp cao, các thành viên nhóm BSC và các nhà quản trị cấp trung của tổ chức.

Để sử dụng EFA, kích thước mẫu cần đủ lớn và thường được xác định dựa vào (1) kích thước tối thiểu và (2) số lượng biến quan sát đưa vào phân tích [13]. Theo Hair và cộng sự, để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50 và tỷ lệ quan sát trên biến quan sát phải là 5/1 [36].

Tóm lại, dựa vào số lượng khung mẫu, kích thước tối thiểu và số lượng biến quan sát, chúng ta sẽ xác định được cỡ mẫu cần thiết cho nghiên cứu.

b. Đo lường và thu thập dữ liệu

Để xem xét độ phù hợp của thang đo các khái niệm nghiên cứu, cần các câu trả lời liên quan đến thái độ của đối tượng tham gia phỏng vấn đối với các biến quan sát. Trong thực tế nghiên cứu để đánh giá thang đo cho các khái niệm nghiên cứu, phù hợp nhất là sử dụng thang đo Likert từ 5 điểm trở lên [12].

Ngoài phần giới thiệu và phần kết thúc, mẫu phiếu khảo sát sẽ được thiết kế với nội dung chính thể hiện trong bảng 2.4.

Bảng 2.4. Mẫu phiếu khảo sát ý kiến về ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng Thẻ điểm cân bằng

“Xin Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Ông/Bà cho các phát biểu dưới đây về mức độ phân tầng BSC thành công tại tổ chức và sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC tại tổ chức của Ông/Bà.

Xin trả lời bằng cách đánh dấu vào ô tương ứng với sự lựa chọn của Ông/Bà.”

Các khái niệm nghiên cứu	Các biến quan sát	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
Phân tầng BSC thành công	Y1.2 – Đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Y2.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	...					
Sự ủng hộ và tham	TOP1.2 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu việc triển khai phân tầng	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

gia của nhóm	BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức.					
NQT cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC	TOP2.2 - Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
...	...					

(Nguồn: tác giả thiết kế mẫu phiếu)

c. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha

Phương pháp đánh giá độ tin cậy của thang đo gồm hai bước:

(1) Sử dụng hệ số Cronbach Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo gồm từ 3 biến quan sát trở lên. Một thang đo có độ tin cậy tốt khi hệ số Cronbach Alpha của thang đo trong khoảng 0.7 đến 0.8, nếu > 0.6 là thang đo có thể chấp nhận được về độ tin cậy, ngược lại nếu quá cao (> 0.95) thì có hiện tượng trùng lặp trong đo lường (redundancy), có nghĩa là nhiều biến quan sát trong thang đo không có khác biệt gì nhau [71]. Cronbach Alpha được thực hiện trước EFA để loại các biến rác trước khi phân tích EFA.

Cronbach Alpha là hệ số được sử dụng phổ biến nhất khi đánh giá độ tin cậy của thang đo đa biến (có từ ba biến quan sát trở lên). Nó đo lường tính nhất quán của các biến quan sát trong cùng một thang đo để đo lường một khái niệm [12].

(2) Sử dụng hệ số tương quan biến tổng (item- total correlation) để kiểm tra độ tin cậy của từng biến quan sát. SPSS sử dụng hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh (corrected item- total correlation). Nếu một biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh ≥ 0.3 thì biến đó đạt yêu cầu, ngược lại, biến quan sát có hệ số tương quan với biến tổng thấp (< 0.3) sẽ bị loại nếu không vi phạm giá trị nội dung của thang đo [71].

d. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi được đánh giá độ tin cậy, thang đo tiếp tục được đánh giá giá trị bằng

phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích EFA dựa trên cơ sở mối quan hệ giữa các biến quan sát.

Điều kiện để thực hiện EFA: thực hiện các kiểm định KMO và Bartlett cần thu được hệ số KMO > 0.5 và p của kiểm định Bartlett $< 5\%$. KMO ≥ 0.8 là tốt, KMO ≥ 0.7 là được, KMO ≥ 0.5 là có thể chấp nhận được, nếu KMO ≤ 0.5 thì không thể chấp nhận được [12].

Phương pháp đánh giá giá trị thang đo bằng EFA:

(1) Sử dụng tiêu chí Eigenvalue để xác định số lượng nhân tố trích được. Tiêu chí Eigenvalue là tiêu chí được sử dụng phổ biến dùng để xác định số lượng nhân tố trong phân tích EFA. Với tiêu chí này, số lượng nhân tố được xác định ứng với tất cả các nhân tố có Eigenvalue ≥ 1 [12].

Có một vấn đề cần quan tâm là số lượng nhân tố trích không phù hợp với số khái niệm nghiên cứu như đã giả thiết. Khi đó, cần xem xét lại về dữ liệu hoặc cơ sở lý thuyết xây dựng khái niệm hoặc bối cảnh nghiên cứu cụ thể.

(2) Trọng số nhân tố (hay hệ số tải nhân số - factor loading) của một biến quan sát trên nhân tố mà nó là biến đo lường sau khi quay nhân tố phải cao, ngược lại trọng số nhân tố của một biến quan sát trên nhân tố mà nó không phải là biến đo lường sau khi quay nhân tố phải thấp. Việc đánh giá biến quan sát thông qua trọng số nhân tố gồm hai nội dung:

- Các biến quan sát có trọng số nhân tố ≥ 0.5 là giá trị chấp nhận được; nếu có trọng số nhân tố < 0.4 sẽ biến sẽ bị loại nếu không vi phạm giá trị nội dung của thang đo. Nếu biến quan sát có nội dung quan trọng trong thang đo nhưng hệ số này quá nhỏ thì chúng ta bắt buộc phải loại nó, đồng thời cần thiết kế lại thang đo.

- Chênh lệch trọng số nhân tố trên nhân tố mà biến quan sát đo lường so với trên nhân tố mà nó không đo lường ≥ 0.3 là giá trị chấp nhận được. Nếu hai trọng số nhân tố này tương đương nhau thì biến quan sát vừa đo lường cho nhân tố này, vừa đo lường cho nhân tố kia nên cần loại bỏ nếu không vi phạm giá trị nội dung của thang đo [12].

Dựa vào trọng số nhân tố để xác định các biến quan sát được nhóm vào nhân tố nào. Nếu biến quan sát không được nhóm vào nhân tố như đã giả thiết thì cần xem xét lại về dữ liệu hoặc cơ sở lý thuyết xây dựng khái niệm hoặc bối cảnh nghiên cứu cụ thể...

(3) Tổng phương sai trích – thể hiện các nhân tố trích được bao nhiêu % phương sai của các biến đo lường. Nếu tổng này $\geq 50\%$ là chấp nhận được, $\geq 60\%$ là tốt. Khi đó, mô hình EFA là phù hợp [12].

Ứng dụng phần mềm thống kê SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) để đánh giá độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA.

e. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Sau khi đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo nháp thứ hai, thực hiện loại hoặc điều chỉnh các biến không đạt yêu cầu, chúng ta thu được “thang đo chính thức” của các khái niệm nghiên cứu.

Các biến quan sát của thang đo chính thức sẽ được mã hóa bằng “ABCx”, với ABC là tên viết tắt của khái niệm nghiên cứu, x là số thứ tự của biến quan sát trong thang đo chính thức.

2.4.2.3 Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định chính thức thang đo bằng phân tích CFA, hệ số tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích, hệ số Cronbach Alpha; kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM; từ đó đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại doanh nghiệp.

a. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với mẫu ngẫu nhiên. Do biết tổng thể – khung lấy mẫu (danh sách các nhà quản trị cấp cao, cấp trung, nhóm chủ trì BSC của tổ chức, doanh nghiệp) nên có thể áp dụng phương pháp lấy mẫu theo xác suất với kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng.

Dữ liệu khảo sát được dùng để phân tích CFA nhằm kiểm định chính thức thang đo, đồng thời cũng dùng phân tích mức độ ảnh hưởng giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình SEM. Để đạt được kết quả tin cậy, mẫu thường phải có kích thước

lớn ($n \geq 200$), đồng thời, dựa theo quy luật kinh nghiệm của Bollen, cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo tỷ lệ quan sát cho một tham số cần ước lượng phải là 5/1 [12].

b. Đo lường và thu thập dữ liệu

Thiết kế các mẫu phiếu điều tra chính thức tương tự mẫu phiếu điều tra ở nghiên cứu định lượng sơ bộ, tuy nhiên với các tiêu chí của thang đo chính thức.

c. Kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích CFA, hệ số tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích, hệ số Cronbach Alpha

Để kiểm định thang đo chính thức, sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis). CFA cho phép kiểm tra tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo; từ các trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát thu được từ CFA (λ_i), tính được hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c) và phương sai trích (ρ_{vc}) để đánh giá độ tin cậy của thang đo.

Phân tích CFA có thể được thực hiện cho từng khái niệm, một số khái niệm hoặc thực hiện đồng thời một lúc cho tất cả các khái niệm có trong mô hình (gọi là mô hình tới hạn). Thang đo các khái niệm nghiên cứu cần đạt được các tiêu chí sau:

- Tính đơn hướng:

Tính đơn hướng của một thang đo nói lên tập các biến đo lường chỉ đo lường cho một khái niệm nghiên cứu. Điều này cũng có nghĩa là mỗi biến quan sát chỉ dùng để đo lường một khái niệm nghiên cứu [12]. Điều kiện cần và đủ để tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng là mô hình nghiên cứu phải phù hợp với dữ liệu thị trường. Để đo lường mức độ phù hợp này, người ta thường sử dụng: Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp tốt (GFI – Good of Fitness Index), chỉ số thích hợp so sánh (CFI – Comparative Fit Index), chỉ số Tucker và Lewis (TLI – Tucker & Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).

Mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có $p\text{-value} > 0.05$. Tuy nhiên, Chi-square có nhược điểm là phụ thuộc vào kích thước mẫu. Nếu một mô hình nhận được các giá trị $CMIN/df \leq 2$ (một số trường hợp có thể ≤ 3), $GFI \geq 0.9$, $CFI \geq 0.9$, $TLI \geq 0.9$, $RMSEA \leq 0.08$ thì mô hình được xem là phù

hợp hay tương thích với dữ liệu thị trường. Tuy nhiên, theo quan điểm một số nhà nghiên cứu thì $GFI < 0.9$ vẫn có thể chấp nhận được [36].

- Giá trị hội tụ và giá trị phân biệt:

Giá trị hội tụ nói lên mức độ hội tụ của thang đo sử dụng để đo lường một khái niệm nghiên cứu. Nếu chúng ta thực hiện đo lường một khái niệm nghiên cứu qua hai lần thì số đo của hai lần này phải tương quan chặt chẽ với nhau [12]. Theo Anderson & Gerbing, thang đo đạt giá trị hội tụ khi các trọng số chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát thang đo đều cao ($\lambda_i > 0.5$) và có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) [24].

Theo Steenkamp & Trijp, giá trị phân biệt thể hiện mức độ phân biệt của các khái niệm đo lường, bao gồm hai nội dung: (1) giá trị phân biệt giữa các thành phần trong cùng một khái niệm nghiên cứu; (2) giá trị phân biệt xuyên suốt giữa tất cả thành phần thuộc các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu. Giá trị phân biệt đạt được khi tương quan giữa hai thành phần của cùng một khái niệm hoặc giữa hai thành phần thuộc hai khái niệm thực sự khác biệt so với 1 [89].

- Độ tin cậy:

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua: (1) Hệ số tin cậy tổng hợp ρ_c (composite reliability) và (2) Tổng phương sai trích ρ_{vc} (variance extracted).

Theo Hair và cộng sự, để thang đo đảm bảo độ tin cậy thì hệ số tin cậy tổng hợp $\rho_c > 0.5$, tổng phương sai trích $\rho_{vc} > 0.5$ [36].

Bên cạnh độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích, theo Schumacker & Lomax, trong phân tích CFA vẫn cần quan tâm đến độ tin cậy của tập hợp các biến quan sát đo lường một khái niệm. Khi đó có thể dùng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, là hệ số đo lường tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát [86].

d. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng mô hình SEM

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) cho phép xem xét mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu và kiểm định giá trị liên hệ lý thuyết, từ đó xác định tác động trực tiếp, gián tiếp, tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả SEM mô hình nghiên cứu cung cấp giá trị ước lượng các hệ số hồi quy β_j của các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu cùng các giá trị sai lệch chuẩn S.E., p-value... để kiểm định cặp giả thuyết “ $H_0: \beta_j = 0, H_1: \beta_j \neq 0$ (hay $\beta_j > 0$ hoặc $\beta_j < 0$)”. Nếu p-value < 0.05 thì với độ tin cậy 95% có thể khẳng định tồn tại mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu [84]. Tùy theo giá trị ước lượng của $\beta_j > 0$ hay < 0 để xác định mối quan hệ là thuận chiều hay ngược chiều.

Mức độ tác động gián tiếp của một biến độc lập đến một biến phụ thuộc thông qua các biến trung gian được tính toán bằng cách nhân hệ số hồi quy của các biến trong cùng một quỹ đạo của mô hình [86].

Ứng dụng phần mềm AMOS (Analysis of Moment Structures) để phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định mô hình SEM.

e. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức cho chúng ta kết quả kiểm định mô hình lý thuyết cùng các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu, xác định mức độ ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung, nhóm BSC đến ứng dụng thành công BSC tại tổ chức, doanh nghiệp.

2.5 Tóm tắt Chương 2

Chương 2 hệ thống hóa cơ sở lý luận nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng, bao gồm các nội dung:

(1) Giới thiệu về Thẻ điểm cân bằng và phân tầng Thẻ điểm cân bằng. Phân tầng BSC là giai đoạn phát triển Thẻ điểm ở các cấp độ của tổ chức sau khi xây dựng BSC cấp tổ chức. Phân tầng BSC có vai trò quan trọng trong quy trình ứng dụng BSC, giúp hướng toàn bộ hoạt động của các đơn vị, cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức, doanh nghiệp. Quy trình phân tầng BSC bắt đầu từ Thẻ điểm cấp cao nhất phát triển xuống các cấp thấp hơn (Thẻ điểm cấp tổ chức, cấp đơn vị, cấp bộ phận và thường kết thúc ở Thẻ điểm cấp cá nhân).

(2) Các nghiên cứu về sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức nói chung, trong ứng dụng và phân tầng BSC nói riêng cho thấy có ba

nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì dự án (nhóm BSC) có vai trò quan trọng với các chức năng, nhiệm vụ cụ thể.

(3) Từ việc tổng hợp, phân tích các nghiên cứu về ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm bốn khái niệm nghiên cứu (“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao”, “Sự tham gia của nhóm BSC”, “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” và “Phân tầng BSC thành công”) và sáu mối quan hệ giữa bốn khái niệm này. Các thang đo lường bốn khái niệm nghiên cứu của mô hình nghiên cứu (thang đo nháp đầu các khái niệm nghiên cứu) được tổng hợp đề xuất từ các nghiên cứu định tính và một số nghiên cứu định lượng đã được công bố.

(4) Giới thiệu phương pháp nghiên cứu nhằm cung cấp khung đánh giá các thang đo của các khái niệm nghiên cứu và kiểm định mô hình nghiên cứu tại một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể.

Mô hình và phương pháp nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC thành công cùng với thang đo nháp đầu sẽ là cơ sở để thực hiện nghiên cứu tại một doanh nghiệp cụ thể, đó là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ ĐẾN PHÂN TẦNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu cùng với thang đo nháp đầu các khái niệm nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu đã được đề xuất và giới thiệu ở Chương 2, Chương 3 sẽ thực hiện các nội dung chính: (1) Giới thiệu địa bàn nghiên cứu là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone); (2) Thực hiện nghiên cứu định tính nhằm hoàn thiện “thang đo nháp đầu” phù hợp với đặc thù hoạt động XSKD của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông; (3) Tiến hành nghiên cứu định lượng với hai giai đoạn sơ bộ và chính thức: Nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo, từ đó thu được thang đo chính thức các khái niệm nghiên cứu mô hình tại doanh nghiệp; Nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định chính thức thang đo bằng phân tích CFA và các hệ số tin cậy tổng hợp, Cronbach Alpha; kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM; từ đó xác định mức độ ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC tại doanh nghiệp.

3.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone)

3.1.1 Thông tin chung về VNPT-Vinaphone

Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (tên gọi tắt là VNPT-Vinaphone hay còn được gọi tắt là Tổng Công ty) là công ty TNHH một thành viên do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (tên gọi tắt là VNPT) sở hữu và nắm giữ 100% vốn điều lệ. VNPT-Vinaphone được thành lập ngày 08/5/2015 trong quá trình tái cơ cấu công ty mẹ – VNPT trên cơ sở hợp nhất bộ phận kinh doanh của các Viễn thông tỉnh, thành và các Công ty trực thuộc VNPT [2], [10], [17].

VNPT-Vinaphone là công ty con của công ty mẹ – VNPT, là đơn vị hạch toán độc lập, có chức năng tổ chức và thực hiện có hiệu quả các hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ viễn thông – CNTT – truyền thông của VNPT cho khách hàng và thị

trường sử dụng sản phẩm dịch vụ trên lãnh thổ Việt Nam theo mục tiêu, kế hoạch, chiến lược phát triển của VNPT.

VNPT-Vinaphone có vai trò quan trọng trong mô hình kinh doanh của VNPT theo 3 lớp “Dịch vụ – Hạ tầng – Kinh doanh”, đó là tiếp xúc trực tiếp với thị trường, nắm bắt nhu cầu thị trường, truyền tải và đặt hàng với hai Tổng Công ty còn lại của VNPT là VNPT-Media và VNPT-Net để đáp ứng linh hoạt nhu cầu thị trường [16].

VNPT-Vinaphone có các chức năng, nhiệm vụ chính sau:

(1) Tổ chức phát triển kinh doanh đối với toàn bộ sản phẩm, dịch vụ viễn thông – CNTT – truyền thông của VNPT cho toàn bộ khách hàng sử dụng dịch vụ trên lãnh thổ Việt Nam, bao gồm nhóm dịch vụ cố định, di động, băng rộng, GTGT, dịch vụ nội dung, truyền hình, hosting, data center.

(2) Tổ chức xây dựng, phát triển, kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ phần mềm, dịch vụ giải pháp tích hợp hệ thống viễn thông – CNTT – truyền thông, dịch vụ truyền thông cho các khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp, Chính phủ, Bộ ngành...

(3) Tổ chức triển khai các nghiệp vụ CSKH, tính cước, thu cước, xử lý khiếu nại, thực hiện đối soát thanh toán cho các đơn vị hợp tác kinh doanh... [18].

VNPT-Vinaphone là doanh nghiệp quy mô lớn, với hơn 70 đơn vị trực thuộc, hơn 14,300 lao động, có mạng lưới kinh doanh trên khắp 63 tỉnh thành với hơn 103,000 điểm kinh doanh. Tổng nguồn vốn năm 2016 là 7,325 tỷ đồng, tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2016 đạt hơn 37,312 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt gần 882 tỷ đồng [22].

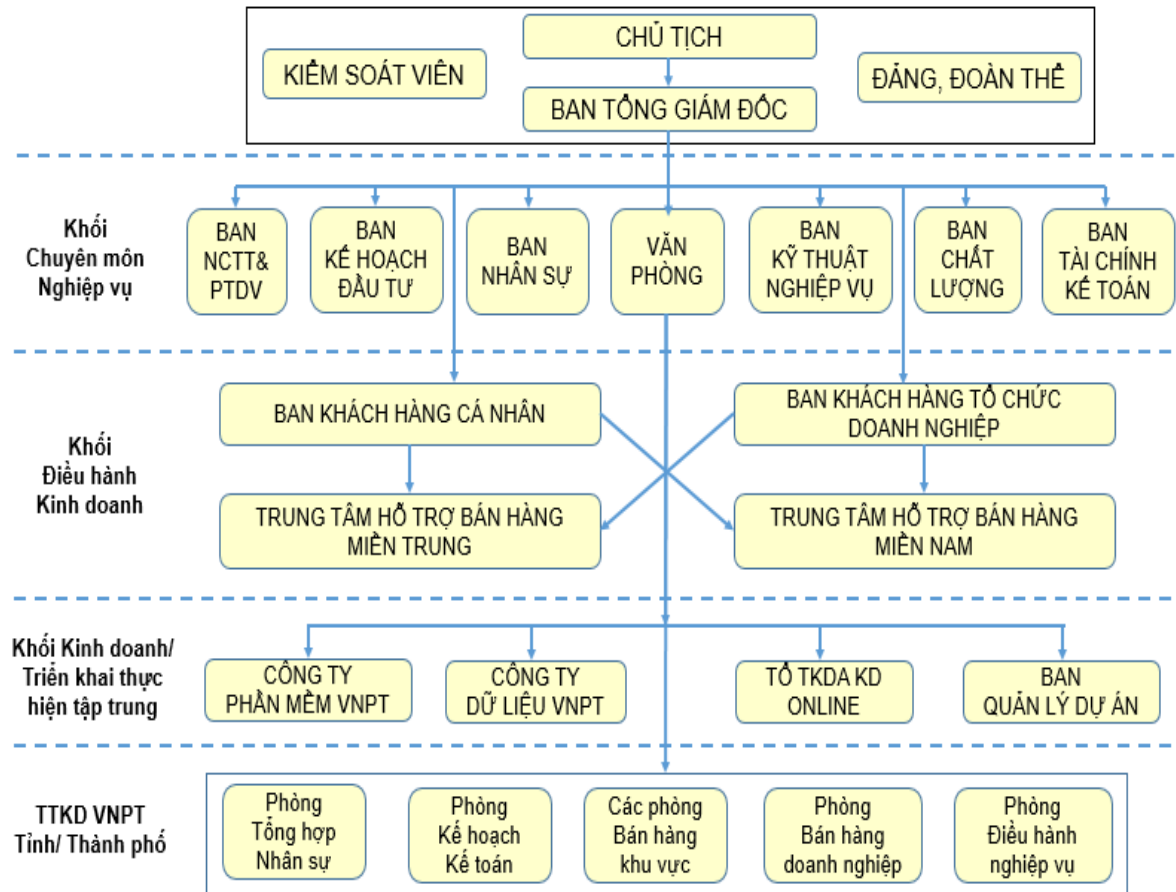
3.1.2 Mô hình tổ chức của VNPT-Vinaphone

Mô hình tổ chức của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông gồm:

- Khối chuyên môn nghiệp vụ gồm Văn phòng Tổng công ty và các Ban chức năng (Ban Nghiên cứu thị trường và Phát triển dịch vụ, Ban Kế hoạch Đầu tư, Ban Nhân sự, Ban Kỹ thuật Nghiệp vụ, Ban Chất lượng, Ban Tài chính Kế toán).

- Khối Điều hành kinh doanh gồm Ban khách hàng cá nhân, Ban khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp, Trung tâm hỗ trợ bán hàng miền Trung và Trung tâm hỗ trợ bán hàng miền Nam.

- Khối triển khai thực hiện tập trung gồm 4 đơn vị: Công ty phần mềm VNPT, Công ty dữ liệu VNPT, Tổ triển khai dự án kinh doanh online và Ban Quản lý dự án.
- Khối các Trung tâm kinh doanh VNPT tỉnh/thành phố có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ tại địa bàn tỉnh/thành phố [20].



Hình 3.1. Mô hình tổ chức Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

(Nguồn: VNPT-Vinaphone, 2016)

Với mô hình tổ chức như trên, các đối tượng thuộc các nhóm nhà quản trị cấp cao và cấp trung bao gồm:

- (1) Nhóm nhà quản trị cấp cao gồm Chủ tịch Tổng Công ty, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty.
- (2) Nhóm nhà quản trị cấp trung bao gồm Chánh, Phó Chánh Văn phòng; Trưởng, Phó các Ban chức năng; Giám đốc, Phó Giám đốc các Công ty, Trung tâm hỗ trợ bán hàng, Trung tâm kinh doanh tỉnh/thành phố.

3.1.3 Quá trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng tại VNPT-Vinaphone

Là công ty con của VNPT, sau khi được thành lập mới theo Đề án tái cấu trúc VNPT, VNPT-Vinaphone đã khẩn trương triển khai ứng dụng BSC từ cuối năm 2015. Ban Tổng Giám đốc Tổng Công ty đã thống nhất xác định áp dụng phương pháp quản lý và đánh giá kết quả công việc theo mục tiêu dựa trên nguyên tắc của Thẻ điểm cân bằng nhằm thực hiện chiến lược phát triển của Tổng Công ty với các mục tiêu chính như: (1) Định hướng cho các cấp quản lý, cán bộ nhân viên những hành vi và kết quả cần thiết để đạt mục tiêu doanh nghiệp, bảo đảm hiệu quả kinh doanh đồng thời duy trì những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; (2) Khuyến khích tinh thần làm việc hướng tới mục tiêu chung, hoàn thành tốt các mục tiêu SXKD đồng thời với phát triển cá nhân; (3) Kết quả đánh giá là căn cứ để trả lương các kỳ và làm căn cứ để sử dụng, sắp xếp lao động, đào tạo nâng cao năng suất lao động [19].

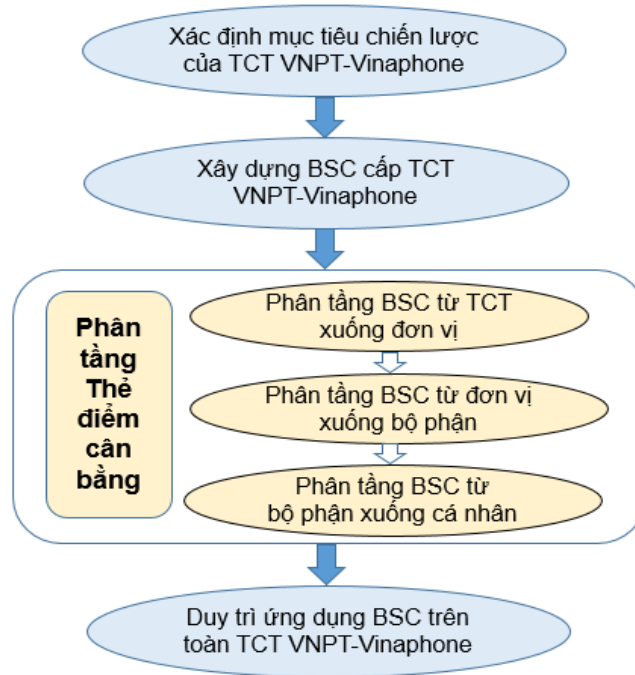
Lãnh đạo Tổng Công ty đã chỉ đạo Ban Nhân sự chủ trì, phối hợp với Ban Kế hoạch – Đầu tư, Ban Chất lượng cùng các bộ phận liên quan xây dựng kế hoạch tổng thể với nội dung chính: (1) Xác định các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty; (2) Xây dựng BSC Tổng Công ty bao gồm các KPI đầy đủ của 4 viễn cảnh Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học tập và phát triển; (3) Phân tầng BSC Tổng Công ty đến các đơn vị, bộ phận và cá nhân.

Trong năm 2016, Thẻ điểm cân bằng bắt đầu được triển khai ứng dụng trên phạm vi toàn Tổng Công ty. Hiện nay, BSC đang được duy trì ứng dụng theo quy trình chung.

Sau hơn 2 năm thành lập theo đề án tái cấu trúc VNPT và tích cực xây dựng và triển khai ứng dụng Thẻ điểm cân bằng, VNPT-Vinaphone đã chủ động quản lý mọi hoạt động SXKD hướng theo mục tiêu chiến lược chung, phân bổ nguồn lực một cách khoa học, cân đối và nâng cao năng suất một cách bền vững. Nhờ đó, kết quả kinh doanh có tăng trưởng thể hiện qua gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

Hệ thống BSC của Tổng Công ty cung cấp một công cụ kiểm tra, giám sát và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch một cách chặt chẽ, vừa đánh giá được kết quả chung, tổng thể, vừa đánh giá được kết quả từng mặt, kết quả từng bộ phận, cá nhân.

Tổng Công ty đã xây dựng cơ chế chính sách đãi ngộ, khen thưởng kết hợp với kết quả thực hiện các chỉ tiêu BSC. Lãnh đạo các cấp có thể điều hành, phân giao và kiểm soát công việc bộ phận cấp dưới, phát hiện và điều chỉnh kịp thời các công đoạn, các vị trí công việc chưa phù hợp. Bản thân người lao động sẽ có trách nhiệm làm việc cao hơn khi lợi ích cá nhân gắn liền với lợi ích của đơn vị [19].



Hình 3.2. Các bước chính của quy trình ứng dụng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

3.2 Nghiên cứu định tính tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là hoàn thiện “thang đo nháp đầu” của các khái niệm nghiên cứu để thu được “thang đo nháp thứ hai” phù hợp với đặc thù hoạt động quản trị SXKD của VNPT-Vinaphone.

Đầu tiên, tác giả đã thu thập, tổng hợp các tài liệu thứ cấp về giai đoạn phân tầng BSC tại Tổng Công ty và một số đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone để có thông tin khái quát về giai đoạn này.

Sau đó, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu một số nhà quản trị thuộc nhóm chủ trì triển khai BSC, nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung đã tham gia giai đoạn

phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone và một số chuyên gia triển khai ứng dụng BSC tại VNPT (thông tin khái quát các đối tượng tham gia phỏng vấn sâu tại Phụ lục 2).

Nội dung phỏng vấn tập trung vào các vấn đề về liên quan đến các nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công; các tiêu chí đánh giá phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone; các tiêu chí thể hiện sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao, sự tham gia của nhóm chủ trì dự án BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng tại VNPT-Vinaphone (Đề cương phỏng vấn sâu tại Phụ lục 1a và 1b).

Thời gian tiến hành phỏng vấn được thực hiện trong tháng 3 và tháng 4 năm 2018. Tác giả thu thập dữ liệu phỏng vấn bằng cách ghi chép lại ý kiến của các chuyên gia được phỏng vấn và tiến hành tổng hợp, thông qua họ trước khi kết thúc buổi phỏng vấn. Theo cam kết về không công bố danh tính cụ thể của các nhà quản trị đã tham gia phỏng vấn sâu, tác giả đã tiến hành tổng hợp ý kiến theo từng nội dung mà không nêu rõ nhà quản trị đã nêu các ý kiến đó.

Các thông tin thu được từ nghiên cứu định tính được tổng hợp thành hai nội dung chính như sau: (1) Khái quát về phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone, (2) Sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone. Trên cơ sở này, thang đo nháp đầu các khái niệm nghiên cứu sẽ được hoàn thiện để thu được thang đo nháp thứ hai phù hợp với đặc thù hoạt động quản trị SXKD của VNPT-Vinaphone.

3.2.1 Khái quát về phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại VNPT-Vinaphone

Sau khi xây dựng BSC cấp Tổng Công ty, cuối năm 2015, Tổng Công ty bắt đầu chuẩn bị cho giai đoạn phân tầng BSC đến các cấp đơn vị, bộ phận và cuối cùng là cấp cá nhân. Phân tầng BSC trong toàn Tổng Công ty bắt đầu triển khai trong năm 2016 và hoàn thành trong năm 2017.

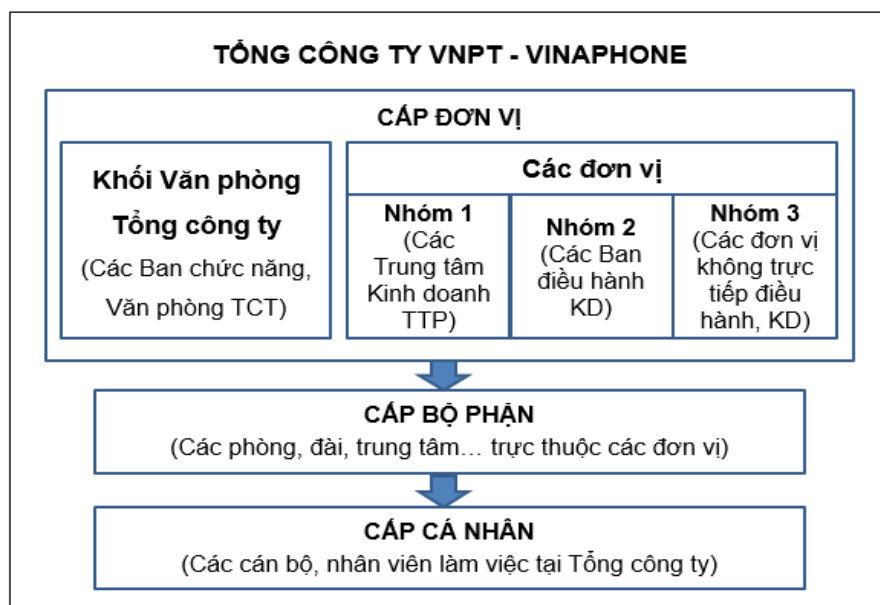
Các cấp triển khai BSC tại VNPT-Vinaphone:

(1) Đơn vị: được phân thành nhóm gồm Khối Văn phòng Tổng Công ty (gồm các Ban chức năng và Văn phòng Tổng Công ty), các đơn vị nhóm 1 (gồm các Trung tâm kinh doanh tỉnh, thành phố), nhóm 2 (gồm hai ban điều hành kinh doanh là Ban

Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp, Ban Khách hàng cá nhân) và nhóm 3 (các đơn vị không trực tiếp điều hành, kinh doanh, bao gồm Trung tâm hỗ trợ bán hàng miền Trung, Trung tâm hỗ trợ bán hàng miền Nam, Công ty dữ liệu VNPT, Công ty Phần mềm VNPT và Ban Quản lý dự án).

(2) Bộ phận: được hiểu là các Phòng, Đài, Trung tâm trực thuộc Đơn vị nhóm 1, Đơn vị nhóm 2 và các Ban chức năng.

(3) Cá nhân: được hiểu là cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Tổng Công ty VNPT-Vinaphone [19].



Hình 3.3. Các cấp triển khai BSC tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Tổng Công ty xây dựng và ban hành kế hoạch triển khai phân tầng BSC xuống các đơn vị, bộ phận, cá nhân:

- *BSC cấp đơn vị*: được thiết lập hàng quý, năm dựa trên BSC Tổng Công ty và chức năng, nhiệm vụ chính yếu của đơn vị. BSC của đơn vị nhóm 1 bao gồm KPI của đầy đủ 4 viễn cảnh; BSC đơn vị nhóm 2, đơn vị nhóm 3 bao gồm KPI gắn liền với chức năng của đơn vị và không nhất thiết phải bao gồm cả 4 viễn cảnh. Ban Kế hoạch – Đầu tư chủ trì, phối hợp với Ban Nhân sự và các đơn vị thực hiện xây dựng và phân tầng BSC/KPI cho các đơn vị. Kết quả BSC cuối cùng đã thống nhất giữa các đơn vị và Ban Kế hoạch – Đầu tư, Ban Nhân sự được trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty phê duyệt trước ngày 31 tháng 01 hàng năm.

- *BSC cấp bộ phận*: được thiết lập hàng tháng, quý, năm dựa trên BSC của đơn vị và chức năng, nhiệm vụ chính yếu của bộ phận. Trưởng đơn vị chịu trách nhiệm phân tầng BSC đến các bộ phận trực thuộc.

- *BSC cấp cá nhân*: được thiết lập hàng tháng gắn liền với BSC của đơn vị/bộ phận và tương ứng với các nhiệm vụ trọng yếu của cá nhân. Riêng đối với cán bộ quản lý, tiêu chí đánh giá kết quả công việc chính là tiêu chí của đơn vị, bộ phận mà cán bộ quản lý đó phụ trách. Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm phân tầng BSC đến cá nhân của bộ phận mình quản lý theo năm, quý, tháng [19].

Đánh giá chung về giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone:

BSC được phân tầng trên phạm vi toàn Tổng Công ty từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất. Nhờ đó, Tổng Công ty đã cụ thể hóa các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty thành các chỉ tiêu kế hoạch đến từng vị trí công việc của cá nhân. Quy trình triển khai BSC được xây dựng chặt chẽ, phân công trách nhiệm các đơn vị, bộ phận rõ ràng từ nội dung công việc đến tiến độ cần thực hiện, từ đó tạo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các đơn vị, bộ phận. BSC đã gắn kết các tiêu chỉ tiêu kế hoạch với tầm nhìn, chiến lược chung của đơn vị; gắn kết hoạt động các cá nhân, bộ phận với việc thực hiện các mục tiêu chung của Tổng Công ty. Lãnh đạo các cấp có thể điều hành, phân giao và kiểm soát công việc bộ phận cấp dưới, phát hiện và điều chỉnh kịp thời các công đoạn, các vị trí công việc chưa phù hợp. Bản thân người lao động sẽ có trách nhiệm làm việc cao hơn khi lợi ích cá nhân gắn liền với lợi ích của đơn vị.

Bên cạnh những kết quả đạt được nêu trên, phân tầng BSC còn một số khó khăn, tồn tại như sau:

- Quy mô Tổng Công ty lớn nên việc phân tầng BSC xuống các đơn vị hoàn toàn không đơn giản. Với các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị, một số chỉ tiêu KPI chưa thật sự phù hợp với chiến lược, mục tiêu kinh doanh của các đơn vị. Các chỉ tiêu còn dàn trải, chưa tập trung, số lượng quá nhiều nên trọng số các chỉ tiêu cốt lõi cũng thấp dẫn đến tập thể, cá nhân không quyết tâm triển khai... Tổng Công ty cũng triển khai việc lấy ý kiến phản hồi từ các đơn vị về các BSC được phân tầng, tuy nhiên việc tổng hợp xử lý chưa được quan tâm thực hiện.

- Đội ngũ trực tiếp triển khai phân tầng BSC tại một số đơn vị còn thiếu kinh nghiệm do nhân sự thường có sự thay đổi trong quá trình Tổng Công ty ổn định cơ cấu tổ chức. Trong giai đoạn vừa qua, Tổng Công ty chưa chủ động đào tạo, hướng dẫn các đơn vị triển khai phân tầng BSC tại đơn vị. Hệ thống văn bản hướng dẫn chi tiết về BSC và phương pháp phân tầng BSC chưa được ban hành một cách khoa học, dễ hiểu với các đối tượng liên quan.

- Có một số đơn vị chưa quan tâm đúng mức đến triển khai phân tầng BSC, thể hiện cụ thể như: chưa có bộ phận chuyên trách về BSC, chưa chọn đúng người đúng việc để giao nhiệm vụ đầu mối theo dõi, tổng hợp kế hoạch BSC; chất lượng báo cáo kết quả BSC chưa cao, thiếu nhiều số liệu báo cáo, số liệu không thống nhất giữa các chỉ tiêu... Một số lãnh đạo các đơn vị quá bận xử lý các công việc sự vụ nên chưa đầu tư thời gian phù hợp để triển khai ứng dụng BSC tại đơn vị. Số lượng cán bộ nhân viên có thái độ ủng hộ BSC không nhiều mà miễn cưỡng thực hiện do chưa hiểu rõ về BSC, cảm thấy công cụ này phức tạp, khó hiểu; họ bị quản lý chặt công việc hàng ngày, chịu áp lực đạt được các chỉ tiêu ngắn hạn cũng như trung hạn...

Do đó, nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng tại VNPT-Vinaphone là thật sự cần thiết, giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có cơ sở tăng cường sự tham gia trong triển khai ứng dụng BSC, đồng thời xác định các giải pháp phù hợp nhằm ứng dụng thành công mô hình này tại doanh nghiệp.

3.2.2 Sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone

Để triển khai ứng dụng BSC, VNPT-Vinaphone không ban hành quyết định thành lập nhóm chủ trì BSC mà giao nhiệm vụ cụ thể cho các Ban thông qua Quy trình triển khai ứng dụng BSC. Đối với bước phân tầng BSC xuống các đơn vị, Ban Kế hoạch – Đầu tư chủ trì, phối hợp với Ban Nhân sự, các Ban chức năng khác, các Ban điều hành kinh doanh và các đơn vị thực hiện xây dựng và phân bổ BSC cho các đơn vị hàng năm, hàng quý. Kết quả BSC cuối cùng đã thống nhất giữa Ban Kế hoạch – Đầu tư, Ban Nhân sự và các đơn vị được gửi xin ý kiến Ban Tổng Giám đốc trước

khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty phê duyệt. Căn cứ vào BSC của Tổng Công ty giao, Trưởng đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức, triển khai kế hoạch BSC theo năm Tổng Công ty giao theo từng quý đến các bộ phận trực thuộc. Trưởng đơn vị có trách nhiệm thành lập Hội đồng đánh giá kết quả thực hiện BSC tại đơn vị, phân công Thường trực Hội đồng (có thể là Tổ triển khai BSC/KPI hoặc Phòng Tổng hợp, Phòng Kế hoạch... tại đơn vị) [20].

Theo các nhà quản trị chủ trì phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone, *“mặc dù VNPT-Vinaphone không ban hành quyết định thành lập nhóm chủ trì BSC nhưng với cách phân công nhiệm vụ theo quy trình triển khai BSC như trên, nhóm BSC được hiểu gồm một đại diện Lãnh đạo và một chuyên viên của các Ban chức năng và hai Ban điều hành kinh doanh (mỗi Ban cử 01 Lãnh đạo và 01 chuyên viên tham gia nhóm BSC), trong đó, đại diện Lãnh đạo Ban Kế hoạch – Đầu tư có vai trò thường trực nhóm BSC”*. Nhóm chủ trì có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch phân tầng BSC, tổng hợp số liệu, cân đối các nguồn lực để đạt mục tiêu chung, thẩm định các BSC được phân tầng xuống các đơn vị... *“Mọi hoạt động liên quan đến phân tầng BSC đều được nhóm BSC triển khai theo nhóm với phương pháp linh hoạt, hạn chế tối đa các cuộc họp chung mà có thể lấy ý kiến thống nhất thông qua hệ thống văn bản hoặc trao đổi trực tiếp giữa các nhà quản trị”*.

Theo mô hình tổ chức của VNPT-Vinaphone, các nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone gồm Chủ tịch Tổng Công ty, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty. Đại diện nhà quản trị cấp cao tại doanh nghiệp khẳng định họ *“tham gia theo nhóm trong giai đoạn phân tầng BSC với vai trò quan trọng trong việc thống nhất đưa ra mục tiêu chiến lược hợp lý, đồng bộ giữa các lĩnh vực để các cấp dưới triển khai hướng đến đạt mục tiêu chung”*. Ban Kế hoạch – Đầu tư là đầu mối tổ chức cuộc họp với sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm chủ trì phân tầng BSC để thảo luận, thống nhất các thước đo và chỉ tiêu phân bổ đến các đơn vị. Theo nhà quản trị thuộc nhóm BSC, *“nếu Lãnh đạo nào không thể tham dự họp thì Ban Kế hoạch – Đầu tư cần gửi dự thảo xin ý kiến, sau đó tổng hợp, báo cáo giải trình cho Tổng Giám đốc. Chỉ khi nhóm nhà quản trị cấp cao thống nhất các thước*

đo, trọng số, chỉ tiêu giao xuống các đơn vị thì Tổng Giám đốc mới ký ban hành chính thức các BSC giao cho các đơn vị”.

Theo nhà quản trị thuộc nhóm BSC, “các nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng BSC thành công vì họ là người chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị của họ phụ trách. Họ tham gia giai đoạn này không theo hình thức hoạt động nhóm vì việc triển khai là độc lập giữa các đơn vị, do đó khi đề cập đến “nhóm nhà quản trị cấp trung” có thể hiểu gồm các đối tượng là Trưởng, Phó các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty”.

Tóm lại, có ba nhóm nhà quản trị có vai trò quan trọng trong giai đoạn phân tầng tại VNPT-Vinaphone, đó là:

(1) Nhóm nhà quản trị cấp cao gồm Chủ tịch Tổng Công ty, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty với vai trò chỉ đạo chung; đưa ra mục tiêu chiến lược hợp lý, đồng bộ giữa các lĩnh vực để các cấp dưới triển khai hướng đến đạt mục tiêu chung; cung cấp các nguồn lực cần thiết cho phân tầng BSC...

(2) Nhóm BSC gồm đại diện Lãnh đạo và chuyên viên của các Ban chức năng và hai Ban điều hành kinh doanh (mỗi Ban cử 01 Lãnh đạo và 01 chuyên viên tham gia nhóm BSC). Nhóm BSC có nhiệm vụ tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC, xây dựng kế hoạch phân tầng BSC, tổng hợp số liệu, cân đối các nguồn lực để đạt mục tiêu chung, thẩm định các BSC được phân tầng xuống các đơn vị...

(3) Nhóm nhà quản trị cấp trung gồm Trưởng, Phó các Ban chức năng, các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty. Họ có vai trò trực tiếp chủ trì triển khai phân tầng BSC tại đơn vị của họ phụ trách.

Trong nghiên cứu ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng tại VNPT-Vinaphone, khi nói đến nhóm nhà quản trị cấp trung thì chỉ đề cập đến vai trò chủ trì triển khai phân tầng BSC tại đơn vị họ phụ trách. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với quan điểm tiếp cận về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị đã được giới thiệu ở cơ sở lý luận tại Chương 2.

3.2.3 Hoàn thiện thang đo các khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone

3.2.3.1 Thang đo “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”

Các nhà quản trị VNPT-Vinaphone tham gia phỏng vấn nhận định rằng “các nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone đều hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức, tuy nhiên để phân tầng BSC thành công thì quan trọng là họ có quyết liệt chỉ đạo phân tầng đến cùng trên phạm vi toàn tổ chức hay không”. Tiêu chí hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức của các nhà quản trị cấp cao (TOP1.1) không thực sự cần thiết trong trường hợp này.

Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức là hoàn toàn cần thiết và trên thực tế, “họ cần thể hiện sự ủng hộ thông qua việc sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng, tất nhiên cấp dưới phải đề xuất và phải có đầu mối tổng hợp, giải trình sự hợp lý về các nguồn lực này”. Một nhà quản trị cấp trung nêu một số ý kiến như: “trong thời gian triển khai phân tầng BSC, các nguồn lực cho truyền thông về BSC nói chung và đào tạo kiến thức, kỹ năng phân tầng BSC cho các đơn vị chưa được Tổng Công ty quan tâm đầu tư đúng mức, dẫn đến kết quả trong năm 2016, nhiều đơn vị không triển khai phân tầng được ở đơn vị mình. Tổng Công ty cũng chưa đầu tư các công cụ tin học (phần mềm) quản lý điều hành BSC nhằm hỗ trợ triển khai đảm bảo tính liên thông, chia sẻ, kết nối, bảo mật, phân cấp cho từng vị trí quản lý, từng cá nhân để họ có thể xem được mục tiêu kế hoạch được giao, tự cập nhật được số liệu kết quả thực hiện. Nếu có hệ thống phần mềm quản lý đảm bảo nhanh, chính xác, kịp thời sẽ giảm thiểu khối lượng công việc thực hiện thủ công (như tổng hợp số liệu, đánh giá kết quả thực hiện BSC tháng, quý, năm)...”

Tiêu chí “TOP6.1. Các nhà quản trị cấp cao tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức”, theo một số nhà quản trị thuộc nhóm BSC, “không thực sự phù hợp với VNPT-Vinaphone vì đặc thù về mô hình tổ chức của VNPT-Vinaphone có các đơn vị phân bố khắp 63 tỉnh/thành phố, tính chất công việc rất đa dạng. Nếu muốn đưa tiêu chí này vào đánh giá thì nên điều chỉnh cho phù hợp hơn,

ví dụ như các nhà quản trị cấp cao trực tiếp truyền thông cho các nhà quản trị cấp trung (Trưởng các đơn vị) với tần suất một lần đầu năm, để tập trung quán triệt tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty trước khi các nhà quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị”.

Các nhà quản trị tham gia phỏng vấn nhất trí với các tiêu chí còn lại của thang đo nháp đầu.

Dựa theo kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone, thang đo nháp đầu “Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC” được hoàn thiện thành thang đo nháp hai bao gồm các biến quan sát sau đây:

TOP1.2 - Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn Tổng Công ty.

TOP2.2 - Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trên phạm vi toàn Tổng Công ty.

TOP3.2 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của Tổng Công ty và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.

TOP4.2 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.

TOP5.2 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung trước khi các nhà quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị.

3.2.3.2 Thang đo “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”

Các chuyên gia triển khai ứng dụng BSC tại VNPT và các nhà quản trị VNPT-Vinaphone tham gia phỏng vấn đều nhất trí với ba tiêu chí đầu tiên thể hiện sự tham gia của nhóm BSC ảnh hưởng đến phân tầng thành công tại Tổng Công ty, đó là: “BSC1.1 - Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC, kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị; BSC2.1 - Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về

BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức; BSC3.1 - Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức”.

Các nhà quản trị cấp trung trực tiếp triển khai BSC tại đơn vị cho rằng “các đơn vị rất cần nhận được từ Tổng Công ty các tài liệu, văn bản hướng dẫn về BSC và phân tầng BSC, các biểu mẫu, chỉ tiêu KPI mẫu... để hỗ trợ các đơn vị giao kế hoạch BSC đến bộ phận và cá nhân người lao động. Hệ thống tài liệu này cần được trình bày khoa học, ngắn gọn, dễ hiểu phù hợp với từng đối tượng (lãnh đạo quản lý riêng, chức năng tham mưu giúp việc triển khai về BSC riêng, tài liệu hướng dẫn truyền thông đến người lao động riêng). Hiện nay Tổng Công ty không có các tài liệu này, nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung đơn giản theo cách “hỏi – đáp”. Các nhà quản trị cấp trung hỏi nhiều cũng ngại mà các thành viên nhóm BSC cũng không có thời gian và kiên trì để đáp nhiều”. Các ý kiến này cũng được các nhà quản trị thuộc nhóm chủ trì triển khai BSC tại VNPT-Vinaphone nhận thấy là hợp lý, bởi vì “BSC là một công cụ quản trị khá mới mẻ và phức tạp đối với nhiều nhà quản trị cấp trung của VNPT-Vinaphone, công tác đào tạo về BSC lại chưa được thực hiện thường xuyên, đặc biệt là huấn luyện các kỹ năng triển khai phân tầng BSC cho các đơn vị nên việc ban hành các tài liệu này là một cách thể hiện sự hỗ trợ hiệu quả của nhóm BSC đối với các nhà quản trị cấp trung trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại đơn vị”. Sau khi thảo luận về nội dung này với các chuyên gia triển khai BSC tại VNPT, tác giả nhận được sự đồng tình nên thay thế tiêu chí “BSC5.1 - Nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong suốt giai đoạn phân tầng Thẻ điểm tại các đơn vị” bằng tiêu chí “Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng BSC tại các đơn vị”.

Việc “tổ chức họp với nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung để thông qua BSC được Tổng Công ty phân bổ xuống cấp đơn vị như tiêu chí BSC4.1 là rất khó thực hiện ở VNPT-Vinaphone do quy mô của Tổng Công ty quá lớn, nhiều đơn vị ở khắp 63 tỉnh thành”. Tuy nhiên, nhóm BSC rất cần sự đóng góp ý kiến của các nhà quản

trị cấp trung về các thước đo và chỉ tiêu từ Tổng Công ty phân bổ xuống các đơn vị. Hầu hết các nhà quản trị được phỏng vấn cho rằng nhóm BSC cần chủ động và phát huy vai trò thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của các nhà quản trị cấp cao và cấp trung, cân đối các chỉ tiêu trong một tổng thể để trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành các BSC phân tầng đến các đơn vị hợp lý nhất.

Các nhà quản trị được phỏng vấn đều cho rằng “*tiêu chí “BSC6.1 - Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại đơn vị” không phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone. Theo quy trình ứng dụng BSC thì Trưởng các đơn vị chủ động triển khai phân tầng BSC tại đơn vị mình, nhóm chủ trì BSC không có nhiệm vụ rà soát các Thẻ điểm phân tầng tại đơn vị và hơn nữa, cũng không có đủ nguồn lực để thực hiện việc này”*.

Dựa theo kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone, thang đo nháp đầu “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC” được điều chỉnh bao gồm các biến quan sát sau đây:

BSC1.2 - Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.

BSC2.2 - Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.

BSC3.2 - Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.

BSC4.2 - Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị.

BSC5.2 - Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành.

3.2.3.3 Thang đo “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”

Hầu hết các nhà quản trị tham gia phỏng vấn đều nhất trí với nội dung chính của thang đo nháp đầu và chỉ nêu một số ý kiến bổ sung. Các nhà quản trị cấp trung tự nhận thấy, họ *“không chỉ cần tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC mà còn cần tích cực tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC”*. Trên thực tế, *“Tổng Công ty chưa quan tâm tổ chức đào tạo về BSC cho các đơn vị, nhiều đơn vị cũng không có điều kiện để tham gia các khóa đào tạo về BSC. Nếu Tổng Công ty có các tài liệu hướng dẫn chi tiết như đã nêu ở trên thì việc tự nghiên cứu về phân tầng BSC sẽ thuận lợi hơn nhiều”*.

Việc các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị là thật sự cần thiết. Từ đó, các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ mối liên kết giữa mục tiêu chiến lược chung với mục tiêu của đơn vị, đồng thời được tiếp nhận các thước đo và chỉ tiêu phù hợp với đặc thù SXKD của đơn vị để tiếp tục phân tầng thành công tại đơn vị họ phụ trách.

Bên cạnh việc các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn đơn vị thì phân tầng BSC thành công còn *“cần sự chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị. Sự chỉ đạo này nên lồng ghép với truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty, của đơn vị và về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng”*.

Dựa theo kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone, thang đo nháp đầu “Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC” được điều chỉnh thành thang đo nháp hai bao gồm các biến quan sát sau đây:

MID1.2 - Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

MID2.2 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC.

MID3.2 - Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.

MID4.2 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty và của đơn vị, về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị.

MID5.2 - Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

3.2.3.4 Thang đo “Phân tầng BSC thành công”

Các nhà quản trị tham gia phỏng vấn đều ủng hộ rằng “VNPT-Vinaphone phân tầng BSC thành công” khi các đơn vị thuộc Tổng Công ty phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân. Họ cũng nhất trí với các tiêu chí: “Y2.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức; Y3.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng; Y4.1 – Các BSC được phân tầng theo các cấp thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của cấp đó với các mục tiêu chiến lược của cấp trên và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị, bộ phận khác cùng cấp”.

Tiêu chí “Y5.1 – Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị” nếu đạt được thì thật lý tưởng. Không chỉ các nhà quản trị VNPT-Vinaphone mà các chuyên gia về BSC của VNPT tham gia phỏng vấn đều có ý kiến tương đồng với ý kiến của một nhà quản trị cấp trung của Tổng Công ty: *“Về lý thuyết thì rất hợp lý nhưng không thực sự phù hợp với đặc điểm nguồn nhân lực và quy mô của VNPT-Vinaphone. Trên thực tế chỉ cần các nhà quản trị cấp nào thì hiểu rõ mục tiêu chiến lược của cấp trên và BSC phân tầng đến cấp đó (nhà quản trị cấp trung- Trưởng các đơn vị thì hiểu rõ mục tiêu chiến lược của cấp Tổng Công ty và BSC cấp đơn vị, Trưởng các bộ phận thì nắm được mục tiêu chiến lược của đơn vị và BSC cấp bộ phận) để họ triển khai phân tầng đến cấp tiếp*

theo. Người lao động thường không quan tâm nhiều đến BSC vì nó quá phức tạp, mà họ chỉ cần biết họ được giao việc gì, khối lượng bao nhiêu, thời hạn hoàn thành và cuối cùng thì họ được trả bao nhiêu tiền lương, tiền thưởng. Các đơn vị cần xác định chỉ tiêu KPI rất cụ thể và thiết thực khi phân bổ BSC đến cá nhân người lao động”. Theo các ý kiến thì tiêu chí Y5.1 nên điều chỉnh thành “Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện”.

Về tiêu chí Y6.1, các nhà quản trị cho rằng mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC là cần thiết đối với phân tầng BSC thành công, còn kỹ năng triển khai BSC không cần thiết đối với mọi nhân viên mà chỉ cần với các cấp nhà quản trị trực tiếp tham gia phân tầng BSC.

Dựa theo kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone, thang đo nháp đầu “Phân tầng BSC thành công” được điều chỉnh thành thang đo nháp hai bao gồm các biến quan sát sau đây:

Y1.2 – Đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở BSC cấp cá nhân.

Y2.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của Tổng Công ty và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của Tổng Công ty.

Y3.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.

Y4.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.

Y5.2 – Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.

Y6.2 – Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện.

3.2.4 Kết quả nghiên cứu định tính và điều chỉnh thang đo

Qua nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu một số nhà quản trị của VNPT-Vinaphone và một số chuyên gia của VNPT trực tiếp triển khai BSC, tác giả đã tiến hành phân tích, tổng hợp các ý kiến và thu được các kết quả sau:

(1) Các nhà quản trị và chuyên gia được phỏng vấn đều có những nhận định về sự tham gia và ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC đến giai đoạn phân tầng tại VNPT-Vinaphone tương tự như nghiên cứu đã công bố của nhiều tác giả trên thế giới và tại Việt Nam.

(2) Thang đo các khái niệm nghiên cứu về cơ bản cũng được sự ủng hộ của các nhà quản trị trực tiếp tham gia triển khai phân tầng BSC tại VNPT và VNPT-Vinaphone, tuy nhiên để phù hợp với đặc thù tổ chức SXKD tại Tổng Công ty, một số thang đo được góp ý điều chỉnh hoặc bổ sung thêm tiêu chí đánh giá mới, cụ thể như sau:

- Xây dựng mới tiêu chí TOP1.2 (thay thế cho TOP1.1), BSC4.2 (thay thế cho BSC5.1) và MID4.2 (thay thế cho MID4.1);

- Hoàn thiện từ bảy tiêu chí (TOP2.1, TOP3.1, TOP6.1, BSC 4.1, MID2.1, Y5.1 và Y6.1) để thu được sáu tiêu chí: TOP2.2, TOP5.2, BSC5.2, MID2.2, Y5.2 và Y6.2.

- Ngoài ra, tiêu chí BSC6.1 không phù hợp đã được loại bỏ.

Các kết quả hoàn thiện cụ thể từ thang đo nháp đầu để thu được thang đo nháp hai được tổng kết tại bảng 3.1.

Bảng 3.1. Thang đo nháp hai của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Khái niệm nghiên cứu	Thang đo nháp hai của các khái niệm nghiên cứu	Mối quan hệ với thang đo nháp đầu
Sự ủng hộ và tham gia của nhóm	TOP1.2 - Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn Tổng Công ty.	Xây dựng mới (thay thế cho TOP1.1)

nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC	TOP2.2 - Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trong toàn bộ Tổng Công ty.	Hoàn thiện từ thang đo nhập đầu (kết hợp TOP2.1 và TOP3.1)
	TOP3.2 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của Tổng Công ty và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị khi tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	TOP4.2 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	TOP5.2 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung trước khi các nhà quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị.	Hoàn thiện từ TOP6.1 cho phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone
Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC	BSC1.2 - Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	BSC2.2 - Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	BSC3.2 - Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu

	BSC4.2 - Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị.	Xây dựng mới (thay thế cho BSC5.1) cho phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone
	BSC5.2 - Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành.	Hoàn thiện từ BSC4.1 cho phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone
Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC	MID1.2 - Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	Giữ nguyên như thang đo nháp đầu
	MID2.2 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC.	Hoàn thiện từ MID2.1 cho phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone
	MID3.2 - Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	Giữ nguyên như thang đo nháp đầu
	MID4.2 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty và của đơn vị, về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị.	Xây dựng mới (thay thế cho MID4.1)
	MID5.2 - Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	Giữ nguyên như thang đo nháp đầu

Phân tầng BSC thành công	Y1.2 – Đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở BSC cấp cá nhân.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	Y2.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của Tổng Công ty và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của Tổng Công ty.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	Y3.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	Y4.2 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.	Giữ nguyên như thang đo nhập đầu
	Y5.2 – Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.	Hoàn thiện từ Y5.1 phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone
	Y6.2 – Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện.	Hoàn thiện từ Y6.1 phù hợp với đặc thù VNPT-Vinaphone

(Nguồn: kết quả nghiên cứu định tính của tác giả)

3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Như đã giới thiệu ở quy trình nghiên cứu chi tiết, thang đo nhập hai (thu được sau nghiên cứu định tính) được đánh giá độ tin cậy bởi hệ số tin cậy Cronbach Alpha, sau đó được đánh giá giá trị bằng phân tích nhân tố khám phá EFA bởi dữ liệu thu thập trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.

3.3.1 Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu

3.3.1.1 Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với mẫu thuận tiện được lấy từ khung mẫu. Khung mẫu để thực hiện nghiên cứu định lượng bao gồm các nhà quản trị cấp cao, các thành viên nhóm BSC, các nhà quản trị cấp trung của VNPT-Vinaphone và các cán bộ thường trực triển khai BSC tại các đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone. Đây là những nhà quản trị nắm rõ về hoạt động phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone và sự tham gia của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC của Tổng Công ty (Phụ lục 4a).

Kích thước mẫu được xác định dựa vào:

- Kích thước tối thiểu để phân tích EFA là 50.
- Số lượng biến quan sát đưa vào phân tích: Phân tích EFA sẽ thực hiện đồng thời với 15 biến quan sát của 3 khái niệm nghiên cứu với vai trò là “biến độc lập” (sự tham gia của các nhóm nhà quản trị), sau đó với 6 biến quan sát của khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công” với vai trò là “biến phụ thuộc”.
- Tỷ lệ quan sát trên biến quan sát tối thiểu là 5/1.

Vậy, kích thước mẫu được xác định tối thiểu là **75 quan sát**.

Tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ với mẫu nghiên cứu bao gồm:

- Các nhà quản trị cấp cao;
- Đại diện Lãnh đạo và chuyên viên các Ban tham gia nhóm BSC của Tổng Công ty;
- Đại diện Lãnh đạo và cán bộ thường trực triển khai BSC tại 20 đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone.

Danh sách khung mẫu theo Phụ lục 4.

3.3.1.2 Thu thập dữ liệu

Tác giả xây dựng phiếu khảo sát ý kiến của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC của VNPT-Vinaphone đối với các biến quan sát của thang đo các khái niệm nghiên cứu. Thang đo được sử dụng là thang đo Likert 5 điểm. Mẫu phiếu khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng sơ bộ được trình bày ở Phụ lục 3.

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng các phương pháp:

(1) Gửi trực tiếp phiếu khảo sát (bản cứng) đến các nhà quản trị cấp cao; Lãnh đạo và các chuyên viên BSC Văn phòng Tổng Công ty, các Ban chức năng và hai Ban Điều hành Kinh doanh; Các chuyên gia trực tiếp triển khai BSC của Tập đoàn BCVT Việt Nam.

(2) Xây dựng phiếu khảo sát online trên Google Docs, thông qua Ban Kế hoạch – Đầu tư của Tổng Công ty (Lãnh đạo Ban phụ trách trực tiếp BSC của Tổng Công ty) để gửi đến Lãnh đạo và các cán bộ thường trực triển khai BSC tại các Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh/ Thành phố và các đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone.

Phiếu khảo sát online được gửi theo đường link:

“https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqnYTRfaNqHm2PKiNpVPd17VEIYaMHbriSAZ-VtJvjLnYzWA/viewform?usp=sf_link”

Thời gian gửi phiếu khảo sát bắt đầu từ 10/7/2018.

Đến ngày 21/7/2018, tác giả đã nhận được 89 ý kiến phản hồi, vượt qua cỡ mẫu tối thiểu cần thiết.

Tác giả sử dụng **89 ý kiến phản hồi** này để tiến hành đánh giá độ tin cậy và kiểm định giá trị của thang đo nháp hai.

3.3.2 Đánh giá độ tin cậy của thang đo cho các khái niệm nghiên cứu

Như đã trình bày mục 2.4.2.2, tác giả sử dụng phần mềm SPSS để xác định hệ số Cronbach Alpha của mỗi thang đo khái niệm nghiên cứu và hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh của mỗi biến quan sát trong các thang đo. Kết quả chi tiết đánh giá độ tin cậy của bốn thang đo từ phần mềm SPSS được giới thiệu ở Phụ lục 5.

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC” với $\alpha = 0.810$ cho thấy thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số tương quan với biến – tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0.3 nên các biến quan sát đều đạt yêu cầu. Hơn nữa, các giá trị “Cronbach Alpha nếu loại biến” đều nhỏ hơn 0.810 chứng tỏ nếu loại bất cứ biến quan sát nào thì độ tin cậy của thang đo đều giảm (Bảng 1 – Phụ lục 5). Vậy với trường hợp VNPT-Vinaphone,

thang đo “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC” sẽ bao gồm năm biến quan sát như ở thang đo nháp hai.

Kết quả phân tích độ tin cậy lần thứ nhất của thang đo “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC” với $\alpha = 0.880$ (giá trị này là lớn nhất so với các giá trị α nếu loại bất cứ một biến quan sát nào); các hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh đạt giá trị từ 0.656 đến 0.800 đều lớn hơn 0.3, nên thang đo có độ tin cậy tốt (Bảng 2 – Phụ lục 5). Vậy với trường hợp VNPT-Vinaphone, thang đo “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC” sẽ bao gồm năm biến quan sát như ở thang đo nháp hai.

Kết quả phân tích độ tin cậy ban đầu của thang đo “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC” với $\alpha = 0.819$ cho thấy đảm bảo độ tin cậy cần thiết. Các hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh từ 0.543 đến 0.667 đều lớn hơn 0.3, nên các biến quan sát đều đạt yêu cầu. Nếu loại bất cứ biến quan sát nào thì độ tin cậy của thang đo đều giảm bởi vì các giá trị “Cronbach Alpha nếu loại biến” đều nhỏ hơn $\alpha = 0.819$ (Bảng 3 – Phụ lục 5). Vậy với trường hợp VNPT-Vinaphone, thang đo “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC” sẽ bao gồm năm biến quan sát như ở thang đo nháp hai.

Kết quả phân tích độ tin cậy ban đầu của thang đo “Phân tầng BSC thành công” với $\alpha = 0.873$ cho thấy thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số tương quan biến – tổng từ 0.560 đến 0.731 đều lớn hơn 0.3, các hệ số “Cronbach Alpha nếu loại biến” đều nhỏ hơn $\alpha = 0.873$ nên tất cả sáu biến quan sát đều đạt yêu cầu và cần giữ lại đầy đủ (Bảng 4 – Phụ lục 5). Vậy với trường hợp VNPT-Vinaphone, thang đo “Phân tầng BSC thành công” sẽ bao gồm sáu biến quan sát như ở thang đo nháp hai.

3.3.3 Kiểm định giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

Với số lượng phiếu khảo sát thu về là 89 phiếu (> 75 quan sát) sẽ đảm bảo độ tin cậy để phân tích EFA theo hai bước như sau:

Bước 1. Phân tích EFA ba khái niệm nghiên cứu: (1) “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”; (2) “Sự tham gia của

nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC” và (3) “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”.

Bước 2. Phân tích EFA khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công”.

Kết quả chi tiết kiểm định giá trị thang đo từ phần mềm SPSS được giới thiệu ở Phụ lục 6.

(1) Phân tích EFA ba khái niệm nghiên cứu về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị

Thực hiện kiểm định KMO và Bartlett’s thu được hệ số $KMO = 0.878 > 0.5$ và $Sig. = 0.000$ - thể hiện mức ý nghĩa cao để thực hiện phân tích EFA.

Phân tích EFA cho thấy có ba nhân tố được trích với tổng phương sai trích được là $62.564\% > 60\%$, nên là kết quả tốt. Các biến quan sát được nhóm vào ba nhân tố phù hợp với ba khái niệm nghiên cứu:

- Các biến BSC1.2, BSC 2.2, BSC3.2, BSC 4.2 và BSC5.2 được nhóm vào nhân tố thứ nhất ứng với “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”;

- Các biến TOP1.2, TOP2.2, TOP3.2, TOP4.2 và TOP5.2 được nhóm vào nhân tố thứ hai ứng với “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”;

- Các biến MID1.2, MID2.2, MID3.2, MID4.2 và MID5.2 được nhóm vào nhân tố thứ ba ứng với “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”.

Tất cả các biến quan sát khác trong các thang đo của mỗi khái niệm nghiên cứu đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5 (biến thiên từ 0.573 đến 0.953). Chênh lệch giữa hệ số tải nhân tố của mỗi biến quan sát lên nhân tố mà biến đó được nhóm vào so với hệ số tải nhân tố của biến quan sát đó lên các nhân tố khác đều lớn hơn 0.3 (Bảng 1 – Phụ lục 6).

Vậy, ba thang đo của ba khái niệm nghiên cứu nêu trên là có giá trị.

(2) Phân tích EFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”

Thực hiện kiểm định KMO và Bartlett’s thu được hệ số $KMO = 0.821 > 0.5$

và Sig. = 0.000 thể hiện mức ý nghĩa cao để thực hiện phân tích EFA.

Phân tích EFA cho thấy có một nhân tố được trích với tổng phương sai trích được là 61.544% > 60%, nên là kết quả tốt. Nhân tố được trích ứng với chính khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công”. Hệ số tải nhân tố của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 (biến thiên từ 0.674 đến 0,831) (Bảng 2 – Phụ lục 6).

Vậy thang đo “Phân tầng BSC thành công” là có giá trị.

3.3.4 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS. Đầu tiên, thang đo nháp hai được đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach Alpha và hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh. Sau đó, thang đo tiếp tục được đánh giá giá trị bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kết quả thu được là thang đo nháp thứ hai có độ tin cậy tốt và có giá trị.

Vì vậy, thang đo này trở thành thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Bảng 3.2. Thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Khái niệm nghiên cứu	Thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu	Mã hóa	
		Thang đo nháp hai	Thang đo chính thức
Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC	Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn Tổng Công ty.	TOP1.2	TOP1
	Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trong toàn bộ Tổng Công ty.	TOP2.2	TOP2
	Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện	TOP3.2	TOP3

	chiến lược chung của Tổng Công ty và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị khi tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.		
	Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	TOP4.2	TOP4
	Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung trước khi các nhà quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị.	TOP5.2	TOP5
Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC	Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.	BSC1.2	BSC1
	Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.	BSC2.2	BSC2
	Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.	BSC3.2	BSC3
	Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị.	BSC4.2	BSC4
	Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty	BSC5.2	BSC5

	xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành.		
Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC	Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	MID1.2	MID1
	Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC.	MID2.2	MID2
	Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	MID3.2	MID3
	Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty và của đơn vị, về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị.	MID4.2	MID4
	Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	MID5.2	MID5
Phân tầng BSC thành công	Đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở BSC cấp cá nhân.	Y1.2	Y1
	Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của Tổng Công ty và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của TCT.	Y2.2	Y2
	Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.	Y3.2	Y3
	Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng	Y4.2	Y4

	của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.		
	Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.	Y5.2	Y5
	Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện.	Y6.2	Y6

(Nguồn: tổng hợp kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ của tác giả)

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Như đã giới thiệu ở quy trình nghiên cứu chi tiết, thang đo chính thức sẽ được kiểm định bằng phân tích CFA và các hệ số tin cậy; sau đó kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình SEM; từ đó đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.

3.4.1 Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu

3.4.1.1 Mẫu nghiên cứu

Như đã trình bày ở Chương 2, để thực hiện phân tích CFA, mẫu thường phải có kích thước lớn ($n \geq 200$), cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo tỷ lệ quan sát cho một tham số cần ước lượng phải là 5/1. Với 21 biến quan sát tương ứng bốn khái niệm nghiên cứu của thang đo chính thức, cỡ mẫu tối thiểu là $5 \times 21 = 105$. Vậy, kích thước mẫu trong trường hợp này sẽ là 200.

Theo lý thuyết, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với mẫu ngẫu nhiên. Tuy nhiên do biết tổng thể - khung lấy mẫu có tổng số **312** đối tượng (Phụ lục 4) nên tác giả sẽ gửi phiếu khảo sát đến toàn bộ các đối tượng:

- Lãnh đạo Tổng Công ty;
- Lãnh đạo và chuyên viên BSC Văn phòng Tổng Công ty, các Ban chức năng và hai Ban Điều hành Kinh doanh;

- Lãnh đạo và các cán bộ thường trực triển khai BSC tại các Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh/ Thành phố và các đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone.

- Các chuyên gia trực tiếp triển khai BSC của Tập đoàn BCVT Việt Nam.

3.4.1.2 Thu thập dữ liệu

Bởi vì thang đo nhập hai chính là thang đo chính thức các khái niệm nghiên cứu nên: (1) Phiếu khảo sát sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ sẽ tiếp tục được sử dụng trong nghiên cứu chính thức; (2) Phiếu khảo sát tiếp tục được gửi đến các nhà quản trị chưa tham gia trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Việc thu thập dữ liệu tiếp tục được thực hiện bằng hai phương pháp:

(1) Gửi trực tiếp phiếu khảo sát (bản cứng) đến các nhà quản trị cấp cao; Lãnh đạo và các chuyên viên BSC Văn phòng Tổng Công ty, các Ban chức năng và hai Ban Điều hành Kinh doanh; Các chuyên gia trực tiếp triển khai BSC của Tập đoàn BCVT Việt Nam.

(2) Gửi phiếu khảo sát online trên Google Docs, thông qua Ban Kế hoạch – Đầu tư của Tổng Công ty (Lãnh đạo Ban phụ trách trực tiếp BSC của Tổng Công ty) để gửi đến Lãnh đạo và các cán bộ thường trực triển khai BSC tại các Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh, thành phố và các đơn vị trực thuộc VNPT-Vinaphone.

Phiếu khảo sát online được gửi theo đường link:

“https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqnYTRfaNqHm2PKiNpVPdI7VEIYA MHbriSAZ-VtJvjLnYzWA/viewform?usp=sf_link”

Với sự hỗ trợ nhiệt tình của một số Lãnh đạo Ban và chuyên viên của VNPT và VNPT-Vinaphone bằng việc liên hệ trực tiếp với Lãnh đạo các đơn vị để nhận được sự ủng hộ trả lời phiếu khảo sát, trong thời gian từ 01/8/2018 đến 15/8/2018, tác giả đã nhận được thêm 113 ý kiến phản hồi.

Với 89 ý kiến phản hồi đã có ở nghiên cứu định lượng sơ bộ và 113 ý kiến phản hồi thu được thêm ở nghiên cứu định lượng chính thức, tổng số có **202 ý kiến phản hồi**, đảm bảo yêu cầu kích thước mẫu tối thiểu là 200.

Đây sẽ là dữ liệu phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

Bảng 3.3. Thống kê mẫu khảo sát phục vụ nghiên cứu chính thức tại Tổng Công ty
Dịch vụ Viễn thông

Stt	Đơn vị	Đối tượng	Số lượng		Tỷ lệ thu về/ gửi đi
			Gửi đi	Thu về	
1	Ban Lãnh đạo TCT	Chủ tịch TCT Tổng Giám đốc TCT Các Phó TGD TCT	5	3	60%
2	Văn phòng TCT	Chánh Văn phòng, Các Phó Chánh VP, Các chuyên viên BSC.	6	4	66.7%
3	Các Ban chức năng (Ban Kế hoạch – Đầu tư; Ban Nhân sự; Ban Chất lượng; Ban Tài chính Kế toán; Ban Nghiên cứu thị trường & Phát triển dịch vụ; Ban Kỹ thuật - Nghiệp vụ)	Trưởng Ban, Các Phó Trưởng Ban, Các chuyên viên BSC.	24	15	62.5%
4	Ban Khách hàng tổ chức – doanh nghiệp và Ban Khách hàng cá nhân	Trưởng Ban, Các Phó Trưởng Ban, Các chuyên viên BSC.	8	4	50%
5	TTKD VNPT Tỉnh/Thành và đơn vị trực thuộc	Giám đốc, Các Phó Giám đốc, Các chuyên viên BSC.	260	171	65.8%
6	Các Lãnh đạo Ban chức năng và chuyên viên trực tiếp triển khai BSC tại VNPT	Trưởng Ban, hoặc Phó Trưởng Ban, Các chuyên viên BSC.	9	5	55.6%
	Tổng cộng		312	202	64.7%

(Nguồn: thống kê của tác giả)

Tỷ lệ các đối tượng trả lời phiếu khảo sát không khác biệt quá lớn giữa các nhóm nhà quản trị tại VNPT-Vinaphone, dao động từ 50% đến 66.7% (Bảng 3.3).

Mẫu nghiên cứu đảm bảo tính ngẫu nhiên và bao gồm đủ các đối tượng nhà quản trị các cấp liên quan trực tiếp đến giai đoạn phân tầng BSC tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

3.4.2 Kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích nhân tố khẳng định và các hệ số tin cậy

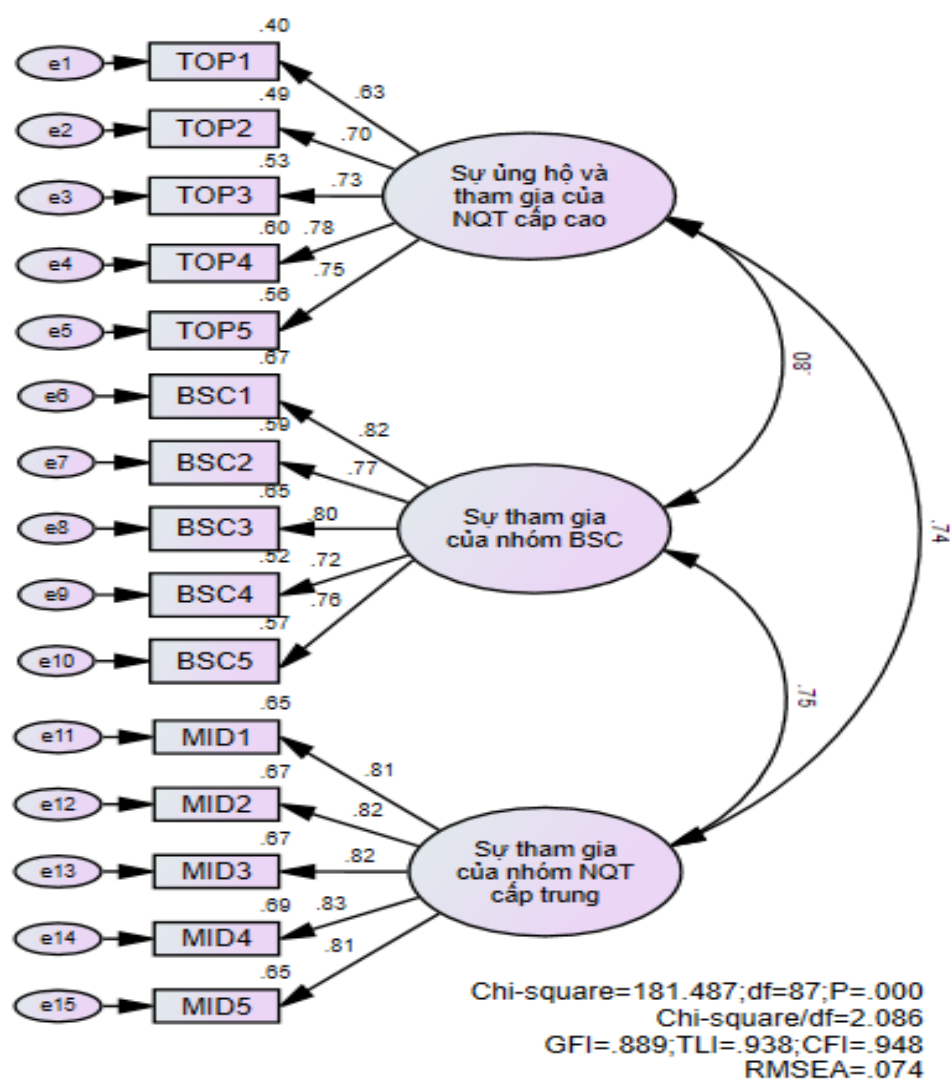
Tác giả sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA theo ba bước:

- (1) Phân tích CFA ba khái niệm về sự tham gia của ba nhóm nhà quản trị;
- (2) Phân tích CFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”;
- (3) Phân tích CFA mô hình tới hạn.

3.4.2.1 Phân tích CFA ba khái niệm nghiên cứu về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị

Kết quả CFA ba khái niệm “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao”, “Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” được trình bày ở hình 3.4 và trình bày chi tiết tại Phụ lục 7a.

Mô hình có 87 bậc tự do, nhận được các giá trị $CMIN/df = 2.086 < 3$, $GFI = 0.889$ (chấp nhận được), $CFI = 0.948 > 0.9$, $TLI = 0.938 > 0.9$, $RMSEA = 0.074 < 0.08$ nên được xem là phù hợp hay tương thích với dữ liệu thị trường; các thang đo của mô hình đảm bảo tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát thang đo đều cao (λ_i dao động từ 0.633 đến 0.829, đều lớn hơn 0.5) và các trọng số chưa chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) nên thang đo đạt giá trị hội tụ.



Hình 3.4. Kết quả CFA (chuẩn hóa) ba thang đo sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone

Bảng 3.4. Hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích của ba khái niệm nghiên cứu sự tham gia của các nhà quản trị

Stt	Thang đo khái niệm nghiên cứu	Hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Tổng phương sai trích (ρ_{vc})
1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	0.841	0.516

2	Sự tham gia của nhóm BSC	0.882	0.600
3	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0.909	0.665

(Nguồn: kết quả tính toán của tác giả)

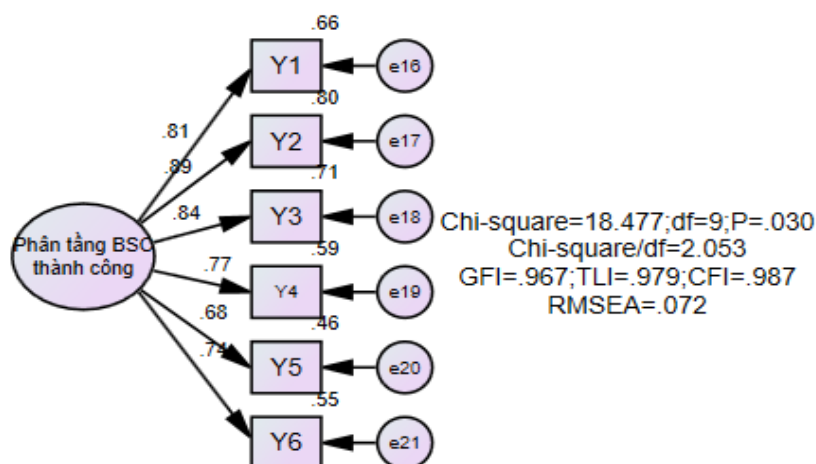
Từ kết quả trên, ta thấy ba thang đo này đều có độ tin cậy tổng hợp cao (dao động từ 0.841 đến 0.909) và phương sai trích đảm bảo lớn hơn 0.5. Do đó, ba thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Kết quả đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha của ba thang đo chính thức về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị với các giá trị α lần lượt là 0.840, 0.881 và 0.908 cũng cho thấy các thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số tương quan biến – tổng từ 0.546 đến 0.778 đều lớn hơn 0.3 (Bảng 1 – Phụ lục 9). Điều này khẳng định các thang đo có tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát.

3.4.2.2 Phân tích CFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”

Kết quả CFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công” được trình bày ở hình 3.5, kết quả CFA chi tiết được giới thiệu tại Phụ lục 7b.

Mô hình CFA của thang đo “Phân tầng BSC thành công” có 9 bậc tự do. Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường: $CMIN/df = 2.053 < 3$, $GFI = 0.967$, $CFI = 0.979 > 0.9$, $TLI = 0.987 > 0.9$, $RMSEA = 0.072 < 0.08$; thang đo của mô hình đảm bảo tính đơn hướng.



Hình 3.5. Kết quả CFA (chuẩn hóa) thang đo “Phân tầng BSC thành công”

Các trọng số chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát thang đo đều cao (λ_i dao động từ 0.681 đến 0.892, đều lớn hơn 0.5) và các trọng số chưa chuẩn hóa của tất cả các biến quan sát có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) nên thang đo đạt giá trị hội tụ.

Bảng 3.5. Hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích của khái niệm “Phân tầng BSC thành công”

Stt	Thang đo khái niệm nghiên cứu	Hệ số tin cậy tổng hợp (ρ_c)	Tổng phương sai trích (ρ_{vc})
1	Phân tầng BSC thành công	0.925	0.636

(Nguồn: kết quả tính toán của tác giả)

Từ kết quả trên, ta thấy thang đo này có độ tin cậy tổng hợp cao và phương sai trích đảm bảo lớn hơn 0.5. Do đó, thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Kết quả đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach’s Alpha của thang đo chính thức “Phân tầng BSC thành công” với $\alpha = 0.909$ cho thấy các thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số tương quan biến – tổng từ 0.663 đến 0.826 đều lớn hơn 0.3. Điều này khẳng định thang đo có tính kiên định nội tại xuyên suốt tập hợp các biến quan sát (Bảng 2 – Phụ lục 9).

3.4.2.3 Phân tích CFA mô hình tối hạn

Kết quả CFA mô hình tối hạn được trình bày ở hình 3.6, kết quả CFA chi tiết được giới thiệu tại Phụ lục 7c.

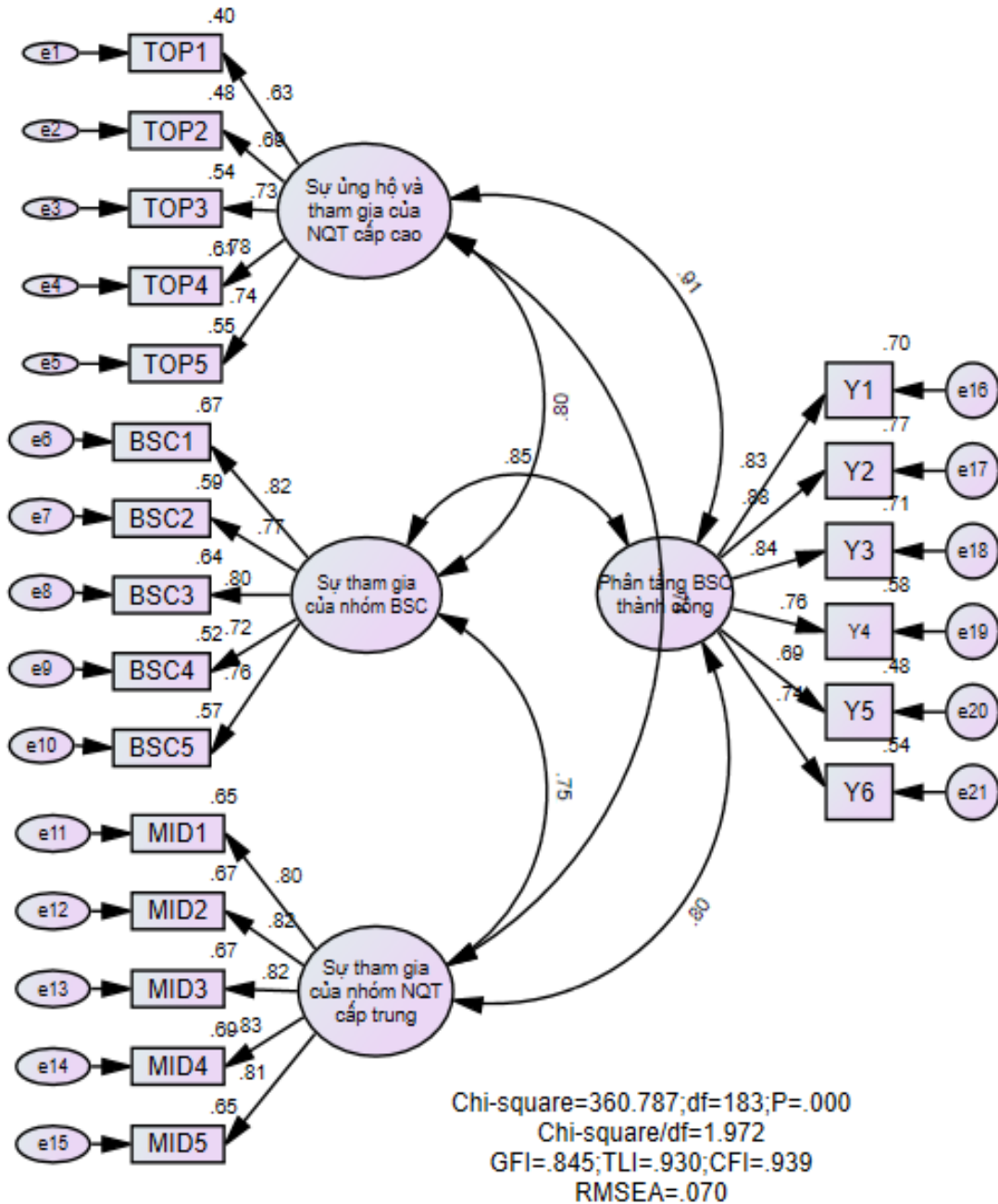
Mô hình CFA tối hạn có 183 bậc tự do. Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường: $CMIN/df = 1.972 < 2$, $GFI = 0.845$, $CFI = 0.939 > 0.9$, $TLI = 0.930 > 0.9$, $RMSEA = 0.070 < 0.08$ (Hình 3.6).

Kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu:

Sử dụng hệ số tương quan (r) giữa các cặp khái niệm nghiên cứu (Phụ lục 7c), xác định các giá trị p-value – xác suất nhỏ nhất bác bỏ giả thuyết cặp khái niệm có tương quan với nhau (thông qua các giá trị S.E., C.R.). Kết quả tính toán được cung

cấp ở bảng 3.6 cho thấy mối quan hệ tương quan giữa từng cặp khái niệm đều thật sự khác biệt so với 1 với độ tin cậy 95% (các giá trị p-value đều nhỏ hơn 0.05).

Vậy bốn khái niệm nghiên cứu đạt yêu cầu về giá trị phân biệt.



Hình 3.6. Kết quả CFA (chuẩn hóa) mô hình tối hạn

Bảng 3.6. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình tới hạn

Mối quan hệ	Hệ số tương quan (r)	S.E.	C.R.	P-value
“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” và “Sự tham gia của nhóm BSC”	0.804	0.0442	4.4345	0.0000
“Sự tham gia của nhóm BSC” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung”	0.752	0.0490	5.0617	0.0000
“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” và “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung”	0.737	0.0502	5.2350	0.0000
“Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” và “Phân tầng BSC thành công”	0.913	0.0303	2.8691	0.0046
“Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” và “Phân tầng BSC thành công”	0.801	0.0445	4.4721	0.0000
“Sự tham gia của nhóm BSC” và “Phân tầng BSC thành công”	0.853	0.0388	3.7893	0.0002

(Nguồn: kết quả tính toán của tác giả)

Trong đó: $SE = \sqrt{(1-r^2)/(n-2)}$; $CR = (1-r)/SE$;

$P\text{-value} = TDIST(CR, n-2, 2)$; n là số bậc tự do trong mô hình.

3.4.2.4 Tổng hợp kết quả kiểm định thang đo chính thức

Thang đo chính thức đã được kiểm định bằng phân tích CFA và đánh giá độ tin cậy (bằng hệ số tin cậy tổng hợp cùng phương sai trích, hệ số Cronbach Alpha).

Kết quả được giới thiệu ở bảng 3.7 cho thấy thang đo chính thức phù hợp với dữ liệu thị trường, đảm bảo độ tin cậy, tính đơn hướng và giá trị hội tụ; các khái niệm nghiên cứu đảm bảo tính phân biệt.

Bảng 3.7. Tổng hợp kết quả kiểm định thang đo chính thức

Stt	Khái niệm nghiên cứu	Số biến quan sát	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tin cậy Cronbach Alpha	Phương sai trích	Trung bình trọng số chuẩn hóa	Sự phù hợp (tính đơn hướng, hội tụ và phân biệt)
1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao	5	0.841	0.840	0.516	0.7164	Phù hợp
2	Sự tham gia của nhóm BSC	5	0.882	0.881	0.600	0.7732	Phù hợp
3	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	5	0.909	0.908	0.665	0.8156	Phù hợp
4	Phân tầng BSC thành công	6	0.925	0.909	0.636	0.790	Phù hợp

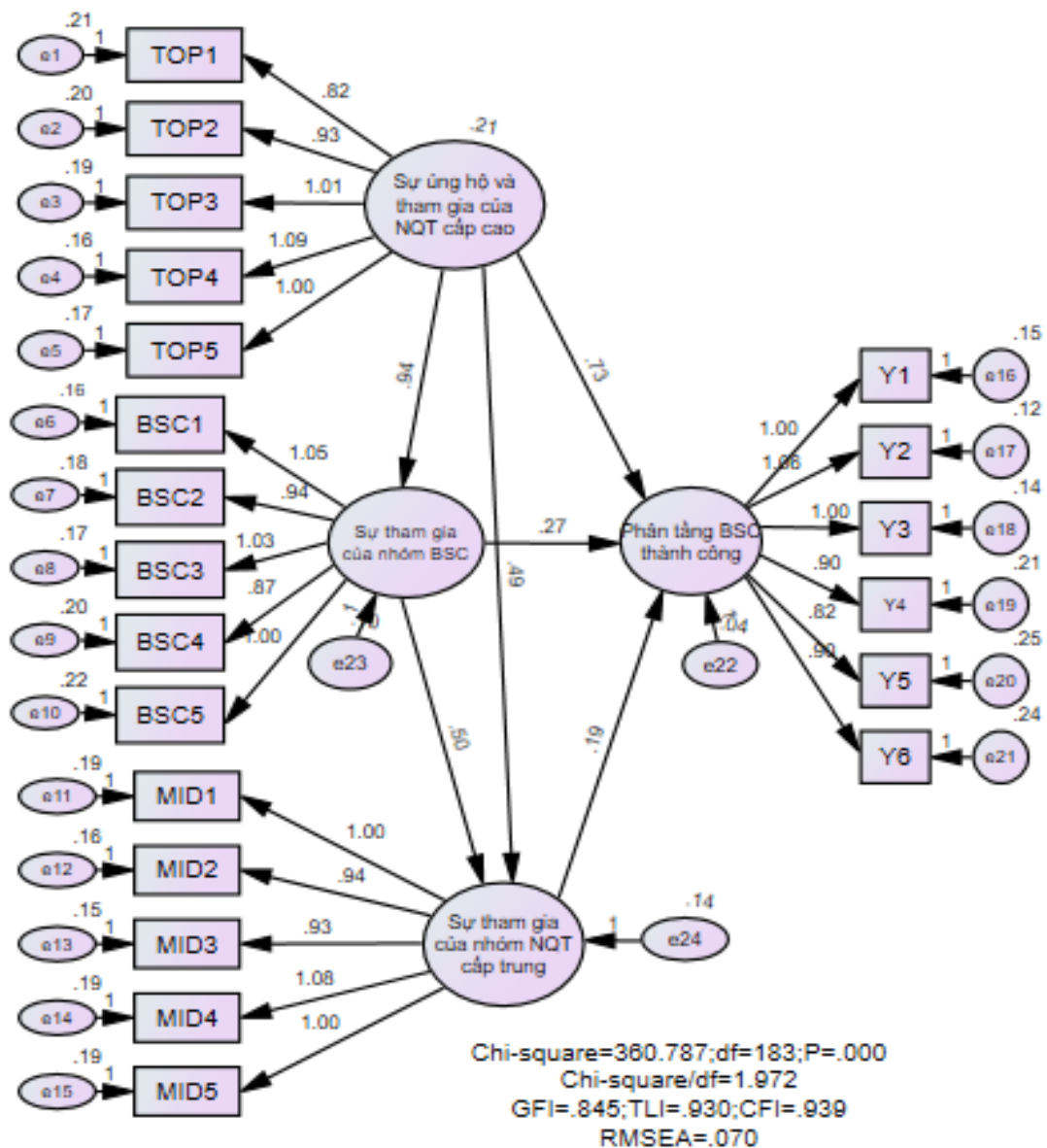
(Nguồn: tổng hợp các kết quả tính toán của tác giả)

Vậy thang đo chính thức hoàn toàn phù hợp để sử dụng kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thiết nghiên cứu.

3.4.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết bằng mô hình SEM

Như đã giới thiệu ở mục 2.4.2.3, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM sẽ được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu lý thuyết, xem xét mối quan hệ giữa bốn khái niệm nghiên cứu và kiểm định giá trị liên hệ lý thuyết làm cơ sở xác định tác động trực tiếp, gián tiếp, tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu.

Tác giả sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình SEM và thu được kết quả như hình 3.7.



Hình 3.7. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chưa chuẩn hóa)

Kết quả SEM cho thấy mô hình nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với dữ liệu thị trường: $\chi^2 = 360,787$ [$p = 0.000$], $CMIN/df = 1.972 < 2$, $GFI = 0.845$, $CFI = 0.939 > 0.9$, $TLI = 0.930 > 0.9$, $RMSEA = 0.070 < 0.08$.

Kết quả ước lượng các hệ số hồi quy (chưa được chuẩn hóa) của các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu được trình bày chi tiết tại Bảng 3.8.

Kết quả thu được cho thấy các hệ số hồi quy thể hiện các mối quan hệ giữa các cặp khái niệm nghiên cứu theo giả thuyết H1 đến H6 đều có ý nghĩa thống kê (p -value đều nhỏ hơn 5%, thậm chí nhỏ hơn 1%). Hiện tượng Heywood (phương sai sai

số có giá trị âm) không xuất hiện trong quá trình sử dụng CFA và SEM (giá trị tính toán của phương sai sai số dao động từ 0.039 đến 0.252); các sai số chuẩn đều nhỏ hơn 2.58 (giá trị tính toán lớn nhất 0.027).

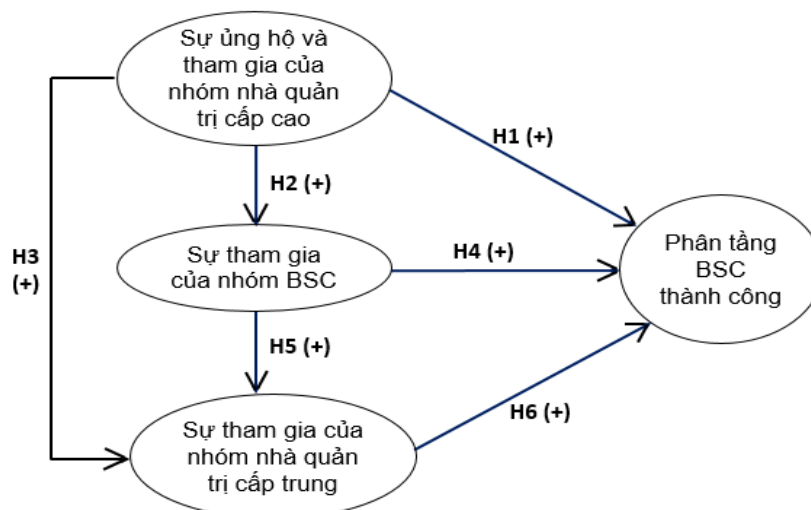
Bảng 3.8. Hệ số hồi quy của các mối quan hệ (chưa được chuẩn hóa)

Giả thuyết	Mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu	Ước lượng	S.E.	C.R.	P-value
H1	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao → Phân tầng BSC thành công	0.734	0.128	5.735	0.000
H2	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao → Sự tham gia của nhóm BSC	0.944	0.107	8.837	0.000
H3	Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao → Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0.485	0.156	3.118	0.002
H4	Sự tham gia của nhóm BSC → Phân tầng BSC thành công	0.274	0.098	2.789	0.005
H5	Sự tham gia của nhóm BSC → Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung	0.503	0.132	3.801	0.000
H6	Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung → Phân tầng BSC thành công	0.191	0.071	2.711	0.007

(Nguồn: kết quả tính toán mô hình SEM – Phụ lục 8)

Các hệ số hồi quy đều nhận giá trị dương, chứng tỏ các mối quan hệ giữa các cặp khái niệm nghiên cứu theo giả thuyết H1 đến H6 đều được chấp nhận.

Vậy, mô hình nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.



Hình 3.8. Mô hình nghiên cứu chính thức tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, các mối quan hệ giữa bốn khái niệm nghiên cứu chính thức là:

H1. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

H2. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC.

H3. Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.

H4. Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

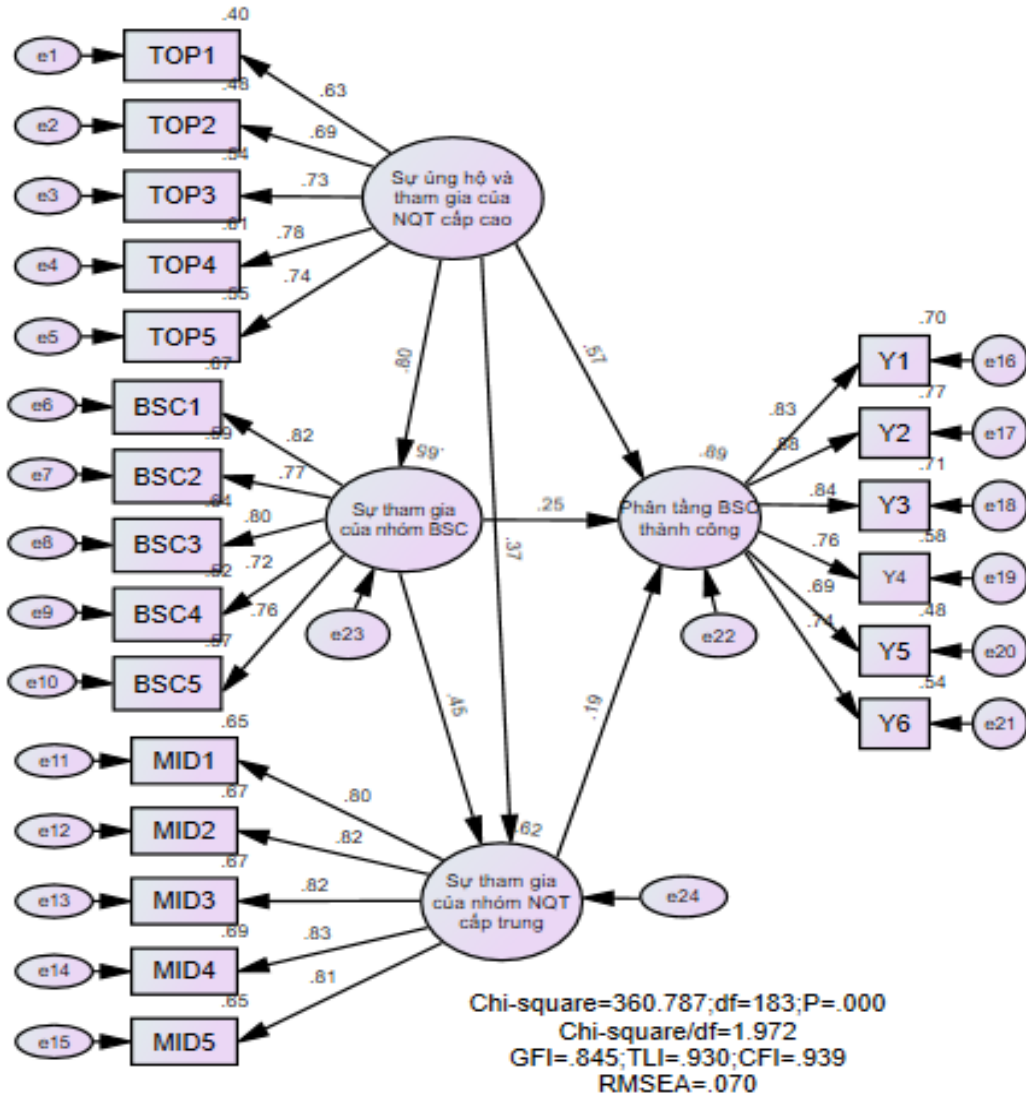
H5. Sự tham gia của nhóm BSC có tác động thuận chiều đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC.

H6. Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung có tác động thuận chiều đến phân tầng BSC thành công.

3.4.4 Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

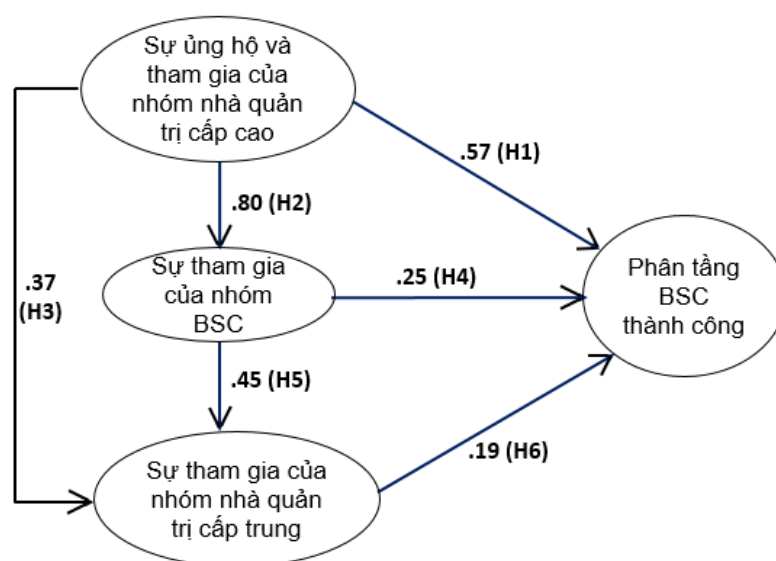
Sau khi kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu với trường hợp VNPT-Vinaphone, tác giả xác định tác động trực tiếp, gián tiếp,

tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu dựa vào kết quả SEM mô hình nghiên cứu đã được chuẩn hóa (Hình 3.9).



Hình 3.9. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

Kết quả SEM mô hình nghiên cứu đã được chuẩn hóa cho thấy, tại VNPT-Vinaphone, sự ủng hộ và tham gia của ba nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng rất lớn đến phân tầng BSC thành công với hệ số $R^2 = 0.89$. Điều này ủng hộ cao quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu rằng sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC có ảnh hưởng chính yếu đến phân tầng BSC tại các tổ chức.



Hình 3.10. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Mức độ tác động trực tiếp giữa bốn khái niệm nghiên cứu được trình bày ở hình 3.10; mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa bốn khái niệm nghiên cứu được tính toán cụ thể tại bảng 3.9.

Bảng 3.9. Mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

Biến phụ thuộc	Tác động	Biến độc lập		
		Sự tham gia và ủng hộ của nhóm NQT cấp cao	Sự tham gia của nhóm BSC	Sự tham gia của nhóm NQT cấp trung
Sự tham gia của nhóm BSC	Trực tiếp	0.80		
	Gián tiếp	0.00		
	Tổng hợp	0.80		
Sự tham gia của nhóm NQT cấp trung	Trực tiếp	0.37	0.45	
	Gián tiếp	0.36	0.00	
	Tổng hợp	0.73	0.45	

Phân tầng BSC thành công	Trực tiếp	0.57	0.25	0.19
	Gián tiếp	0.34	0.09	0.00
	Tổng hợp	0.91	0.34	0.19

(Nguồn: tác giả tự tính toán)

Kết quả thu được cho thấy, tại VNPT-Vinaphone, sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao đóng vai trò chính yếu trong phân tầng BSC thành công, hệ số thể hiện mức độ tác động tổng hợp có giá trị là $\beta_{\text{tổng (TOP)}} = 0.91$, lớn hơn hẳn giá trị các hệ số thể hiện sự tác động của nhóm BSC ($\beta_{\text{tổng (BSC)}} = 0.34$) và nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0.19$).

Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng BSC với mức độ cao ($\beta_{\text{trực tiếp (TOP)}} = 0.57$) mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự tác động đến nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{gián tiếp (TOP)}} = 0.34$).

Nhóm BSC chịu sự chỉ đạo trực tiếp của nhóm nhà quản trị cấp cao và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình trong giai đoạn phân tầng BSC. Sự ảnh hưởng tổng hợp của họ đến phân tầng BSC thể hiện ở mức trung bình $\beta_{\text{tổng (BSC)}} = 0.34$, trong đó phần chính là ảnh hưởng trực tiếp ($\beta_{\text{trực tiếp (BSC)}} = 0.25$), một phần nhỏ là ảnh hưởng gián tiếp thông qua nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{gián tiếp (BSC)}} = 0.09$).

Mức độ ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp trung là khiêm tốn nhất trong ba nhóm nhà quản trị với hệ số $\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0.19$. Đây cũng chính là mức độ ảnh hưởng trực tiếp của các nhà quản trị cấp trung đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone.

3.5 Tóm tắt Chương 3

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu lý thuyết và thang đo nhập đầu các khái niệm nghiên cứu của mô hình, Chương 3 giới thiệu kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone gồm các nội dung sau:

- (1) Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông,

(2) Thực hiện nghiên cứu định tính để điều chỉnh “thang đo nháp đầu”, cụ thể là tiến hành phương pháp phỏng vấn sâu một số nhà quản trị của VNPT-Vinaphone và một số chuyên gia của VNPT trực tiếp triển khai BSC. Sau khi tiến hành phân tích, tổng hợp các ý kiến, tác giả thu được thang đo nháp hai có điều chỉnh hoặc bổ sung thêm tiêu chí đánh giá mới, cụ thể như sau: (a) Xây dựng mới ba tiêu chí: TOP1.2, BSC4.2 và MID4.2; (b) Hoàn thiện và thu được sáu tiêu chí: TOP2.2, TOP5.2, BSC5.2, MID2.2, Y5.2 và Y6.2; (c) Tiêu chí BSC6.1 không phù hợp đã được loại bỏ.

(3) Trên cơ sở “Thang đo nháp hai” phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD của VNPT-Vinaphone, tác giả đã tiến hành nghiên cứu định lượng với hai giai đoạn sơ bộ và chính thức.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS nhằm: (a) Đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach Alpha và hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh; (b) Đánh giá giá trị bằng phương pháp phân tích EFA. Kết quả thu được là thang đo nháp thứ hai có độ tin cậy tốt và có giá trị. Vì vậy, thang đo này trở thành thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm AMOS và SPSS nhằm kiểm định chính thức thang đo bằng phân tích CFA và các hệ số tin cậy tổng hợp, Cronbach Alpha; kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả cho thấy mô hình nghiên cứu lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với trường hợp VNPT-Vinaphone.

Kết quả cuối cùng thu được ở Chương này là mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp, tổng hợp giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu.

CHƯƠNG 4. THẢO LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

Từ kết quả nghiên cứu thu được ở Chương 3, Chương 4 thực hiện các nội dung chính: (1) Thảo luận về các kết quả nghiên cứu bao gồm kết quả nghiên cứu định tính và định lượng, (2) Đề xuất với các nhóm nhà quản trị của VNPT-Vinaphone nhằm tăng cường sự tham gia của họ trong phân tầng BSC tại doanh nghiệp; (3) Xác định hạn chế của nghiên cứu, từ đó định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo.

4.1 Thảo luận về các kết quả nghiên cứu

Với mục tiêu nghiên cứu ảnh hưởng của nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng (nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông), tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên các lý luận nền tảng về Thẻ điểm cân bằng và ứng dụng Thẻ điểm cân bằng, về sự tham gia và ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng. Mô hình nghiên cứu gồm bốn khái niệm nghiên cứu (*“Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”, “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”, “Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”, “Phân tầng BSC thành công”*) cùng với sáu mối quan hệ giữa bốn khái niệm này. Mô hình nghiên cứu thu được là sự tổng hợp các khái niệm nghiên cứu và các mối quan hệ đã được nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến bằng phương pháp nghiên cứu chủ yếu là định tính. Một số nhà nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của một hoặc tối đa là hai nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC, chưa có nghiên cứu nào áp dụng phương pháp định lượng đánh giá đồng thời ảnh hưởng qua lại giữa các khái niệm nghiên cứu như mô hình nghiên cứu mà tác giả đã xây dựng.

Việc đo lường ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone xuất phát từ mô hình nghiên cứu được đề xuất và thang đo nháp đầu các khái niệm nghiên cứu. Quy trình nghiên cứu được triển khai nhằm đánh giá các thang đo của các khái niệm nghiên cứu, kiểm định mô hình nghiên cứu, từ đó đo lường ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC tại doanh nghiệp. Quy trình nghiên cứu này có thể áp dụng không chỉ

tại VNPT-Vinaphone mà còn có thể áp dụng được với các tổ chức, doanh nghiệp khác với yêu cầu quy mô các tổ chức này đủ lớn để đảm bảo về cỡ mẫu nghiên cứu cho phân tích EFA, CFA và mô hình SEM.

4.1.1 Thảo luận về kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone cho thấy, về cơ bản các tiêu chí đánh giá sự tham gia của các nhóm nhà quản trị cũng như phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone là tương tự như quan điểm chung của các nhà nghiên cứu, tuy nhiên cũng cần hoàn thiện hoặc thay đổi theo hai hướng: (1) phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD tại doanh nghiệp; (2) thể hiện sự ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công theo quan điểm của các nhà quản trị VNPT-Vinaphone.

Thứ nhất, VNPT-Vinaphone là một Tổng Công ty có quy mô lớn với nhiều cấp quản trị, các đơn vị phân bố khắp 63 tỉnh/thành phố, tính chất công việc đa dạng và chịu nhiều áp lực về thời gian, trình độ và năng lực đội ngũ không đồng đều... nên một số tiêu chí của thang đo nháp đầu không phù hợp đã được hoàn thiện (*TOP6.1; BSC4.1; MID2.1; Y5.1 và Y6.1*) hoặc loại bỏ (*BSC6.1*); cũng như xây dựng mới một số tiêu chí thay thế cho các tiêu chí ban đầu (*BSC5.1, MID4.1*).

Việc hoàn thiện tiêu chí “*TOP6.1. Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức*” thành tiêu chí “*TOP5. Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung trước khi các nhà quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng tại đơn vị*” về bản chất vẫn đề cao vai trò của các nhà quản trị cấp cao trong việc truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức, tuy nhiên cách thức các nhà quản trị cấp cao tham gia truyền thông có thể thay đổi linh hoạt theo đặc thù của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Nếu tổ chức có quy mô nhỏ thì các nhà quản trị cấp cao có thể trực tiếp truyền thông đến mọi cấp, mọi thành viên của tổ chức. Ngược lại, tổ chức có quy mô lớn với nhiều cấp quản trị, địa bàn rộng khắp như VNPT-Vinaphone thì các nhà quản trị cấp cao chỉ cần tập trung truyền thông về BSC và phân tầng BSC, tầm nhìn và chiến lược... cho các nhà quản trị cấp trung để họ thông suốt các vấn đề liên quan và có trách nhiệm truyền thông lại

cho nhân viên trong đơn vị mình quản lý. Điều này chứng tỏ với các doanh nghiệp quy mô lớn, phạm vi tham gia truyền thông về BSC của các nhà quản trị cấp cao nên thu gọn lại, thay vào đó là tăng cường sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong hoạt động truyền thông đến cán bộ nhân viên tại đơn vị.

Các nhà quản trị VNPT-Vinaphone cho rằng cùng với nhiệm vụ truyền thông trong phạm vi đơn vị, các nhà quản trị cấp trung cần kết hợp với chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC trong đơn vị thì mới thật sự ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công. Do đó, tiêu chí *“MID4. Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty và của đơn vị, về BSC nói chung, phân tầng BSC nói riêng; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị”* được xây dựng mới dựa trên nền tảng tiêu chí *“MID4.1. Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về BSC trong đơn vị mình phụ trách”*. Tiêu chí MID4 thể hiện nhóm nhà quản trị cấp trung, trong khi thay mặt các nhà quản trị cấp cao truyền thông về BSC, cần thể hiện với nhân viên của họ sự quyết tâm triển khai ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng trong toàn đơn vị.

Tiêu chí *“BSC4.1. Nhóm BSC chủ trì tổ chức họp với nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung để thông qua BSC được Tổng Công ty phân bổ xuống cấp đơn vị”* được hoàn thiện thành *“BSC5. Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành”*. Điều này thể hiện nhóm BSC cần thu thập ý kiến của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và tăng cường vai trò rà soát, đánh giá các BSC được phân tầng từ cấp tổ chức xuống cấp đơn vị, tuy nhiên phương pháp triển khai cũng cần thay đổi phù hợp với điều kiện thực tế. Với những tổ chức quy mô gọn nhẹ, những cuộc họp với nhiều đối tượng tham gia có thể được tổ chức một cách khá dễ dàng. Khi đó, các nhà quản trị các cấp sẽ cùng thảo luận, nắm bắt và xử lý hiệu quả nhiều vấn đề chưa hợp lý khi thực hiện phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị; nhóm BSC cũng thuận lợi hơn trong việc tổng hợp ý kiến và chỉ đạo của các nhà quản trị cấp cao để hoàn thiện các BSC cấp đơn vị. Tuy nhiên, với tổ chức, doanh nghiệp có đặc thù

như VNPT-Vinaphone, thay vì triệu tập toàn bộ các nhà quản trị cấp trung để cùng tham gia họp, dự thảo các BSC được phân tầng xuống đơn vị nên được gửi cho các đơn vị lấy ý kiến đóng góp. Nhóm BSC có vai trò quan trọng trong việc thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến để hoàn thiện các BSC phân tầng xuống đơn vị.

Tiêu chí *“BSC6.1. Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại đơn vị”* được loại bỏ trong điều kiện thực tế của VNPT-Vinaphone. Nhóm BSC chỉ có khả năng rà soát các BSC phân tầng từ cấp Tổng Công ty xuống đơn vị mà không đủ nguồn lực để tham gia hoàn thiện các BSC được phân tầng tại mỗi đơn vị trực thuộc. Mặc dù việc rà soát các Thẻ điểm được phân tầng ở mọi cấp đều thực sự cần thiết, tuy nhiên tùy vào quy mô từng tổ chức, tùy vào số lượng và thành phần nhóm BSC để lựa chọn phương pháp triển khai phù hợp. Với các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô lớn như VNPT-Vinaphone, phân tầng BSC tại đơn vị hoàn toàn do Trưởng đơn vị chủ trì và chịu trách nhiệm.

Trình độ, năng lực đội ngũ không đồng đều, tỷ lệ lao động có trình độ dưới đại học khá cao ở nhiều Trung tâm Kinh doanh tỉnh/thành phố có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình triển khai phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone. Bên cạnh đó, áp lực công việc cũng gây khó khăn cho cán bộ nhân viên các đơn vị bố trí thời gian nghiên cứu tìm hiểu về BSC; quy mô Tổng Công ty lớn nên nhóm BSC không dễ dàng hỗ trợ cho các đơn vị triển khai phân tầng và tổ chức đào tạo về BSC cho mọi đối tượng cán bộ, nhân viên. Để khắc phục những khó khăn này, tiêu chí *“BSC4. Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị.”* đã được xây dựng mới thay thế *“BSC5.1. Nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị”*. Tiếp đến, khi đã có hệ thống tài liệu về BSC và phân tầng BSC phù hợp thì tiêu chí *“MID2.1. Các NQT cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC”* được hoàn thiện thành *“MID2. Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC”*.

Hai tiêu chí Y5.1 và Y6.1 của thang đo “Phân tầng BSC thành công” được hoàn thiện cũng liên quan đến đặc thù về trình độ và năng lực đội ngũ của VNPT-Vinaphone. Theo quan điểm của các nhà quản trị tại Vinaphone, yêu cầu về kỹ năng triển khai BSC không nên đặt ra đối với mọi nhân viên, do đó tiêu chí “Y5.1. Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC” được điều chỉnh thành “Y5. Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC”. Tương tự như vậy, tiêu chí “Y6.1. Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị” cũng được điều chỉnh thành “Y6. Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện”.

Thứ hai, theo quan điểm của các nhà quản trị VNPT-Vinaphone, các tiêu chí TOP1.1, TOP2.1 và TOP3.1 cần thay đổi hoặc hoàn thiện để thể hiện sự ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công.

Tiêu chí “TOP1- Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn Tổng Công ty” được xây dựng mới thay thế cho “TOP1.1. Các NQT cấp cao hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức” thể hiện sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao cần ở mức độ cao hơn, đó là “chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC” chứ không chỉ đơn giản hiểu lợi ích của việc phân tầng.

Mặc dù thang đo “Sự ủng hộ của nhóm nhà quản trị cấp cao” của một số nghiên cứu có hai tiêu chí “TOP2.1. Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức” và “TOP3.1. Các nhà quản trị cấp cao sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức” nhưng các nhà nghiên cứu hàng đầu về BSC như Kaplan & Norton, Niven,... thì nhấn mạnh sự ủng hộ của nhóm nhà quản trị cấp cao cần thông qua cả lời nói và hành động. Quan điểm chung của các nhà quản trị ở VNPT-Vinaphone theo hướng thứ hai, sự ủng hộ bằng lời nói (“cam kết ủng hộ”) của các nhà quản trị cấp cao không thể tách

rời với hành động (“sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực”) thì mới thực sự ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công. Do đó, hai tiêu chí TOP2.1 và TOP3.1 đã được kết hợp để thành một tiêu chí “*TOP2. Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức*”.

Tóm lại, trong 21 tiêu chí của thang đo chính thức, có 12 tiêu chí được giữ nguyên (chiếm tỷ lệ 57.1%), 6 tiêu chí được hoàn thiện từ thang đo nháp đầu (chiếm tỷ lệ 28.6%) và 3 tiêu chí được xây dựng mới (chiếm tỷ lệ 14.3%). Thang đo này có thể được áp dụng cho các doanh nghiệp có đặc thù hoạt động SXKD tương tự như VNPT-Vinaphone, cụ thể là có quy mô lớn với nhiều cấp quản trị, địa bàn hoạt động rộng, trình độ và năng lực đội ngũ không đồng đều... Khi đó, các tiêu chí cần được hoàn thiện hoặc thay đổi theo hướng giảm phạm vi tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC kết hợp tăng cường sự tham gia và chủ động triển khai phân tầng BSC của các nhà quản trị cấp trung; thay đổi phương pháp tổ chức triển khai một số nhiệm vụ của nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung; giảm yêu cầu đặt ra đối với toàn bộ người lao động. Ngoài ra, khi thực hiện nghiên cứu tương tự với bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào, các nhà nghiên cứu hoặc các nhà quản trị có thể tham khảo thêm sự thay thế các tiêu chí TOP1.1, TOP2.1 và TOP3.1, bởi hai tiêu chí TOP1 và TOP2 không chịu tác động bởi quy mô và đặc thù của doanh nghiệp mà chỉ thể hiện sự ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công theo quan điểm của các nhà quản trị VNPT-Vinaphone.

4.1.2 Thảo luận về kết quả nghiên cứu định lượng

Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức tại VNPT-Vinaphone cho thấy thang đo nháp thứ hai có độ tin cậy tốt và có giá trị nên trở thành “thang đo chính thức” các khái niệm nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Kết quả này không chỉ góp phần khẳng định mà còn hệ thống hóa các mối quan hệ đã được các nhà nghiên cứu giới thiệu đơn lẻ ở các nghiên cứu khác nhau.

Kết quả SEM mô hình nghiên cứu đã được chuẩn hóa với hệ số $R^2 = 0.89$ cho thấy, sự ủng hộ và tham gia của ba nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng rất lớn đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone. Điều này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu về tầm quan trọng của sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC trong phân tầng BSC tại các tổ chức.

Kết quả xác định mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa bốn khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone phù hợp với quan điểm chung của rất nhiều nhà nghiên cứu, đó là sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đều ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công tại mỗi tổ chức, doanh nghiệp; mức độ ảnh hưởng của mỗi nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC là khác nhau, trong đó nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất đến phân tầng BSC thành công. Cụ thể là:

Thứ nhất, nếu chỉ xét ảnh hưởng trực tiếp của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone thì nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất với $\beta_{\text{trực tiếp (TOP)}} = 0.57$, tiếp đến là nhóm BSC với $\beta_{\text{trực tiếp (BSC)}} = 0.25$, cuối cùng là nhóm nhà quản trị cấp trung với $\beta_{\text{trực tiếp (MID)}} = 0.19$.

Thứ hai, nếu xét thêm các ảnh hưởng trực tiếp giữa các nhóm nhà quản trị thì có thể thấy rằng vai trò của nhóm nhà quản trị cấp cao tăng thêm do họ còn có tác động trực tiếp và thuận chiều đến sự tham gia của nhóm BSC (với $\beta_{\text{TOP-BSC}} = 0.80$) cũng như nhóm nhà quản trị cấp trung (với $\beta_{\text{TOP-MID}} = 0.37$). Nhóm BSC cũng tác động trực tiếp và thuận chiều đến sự tham gia của nhóm cấp trung (với $\beta_{\text{BSC-MID}} = 0.45$).

Tổng thể, mức độ tác động tổng hợp của nhóm nhà quản trị cấp cao đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone có giá trị vượt trội ($\beta_{\text{tổng (TOP)}} = 0.91$) so với mức độ tác động tổng hợp của nhóm BSC ($\beta_{\text{tổng (BSC)}} = 0.34$) và nhóm nhà quản trị cấp trung ($\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0.19$).

Riêng với nhóm nhà quản trị cấp cao, một số tác giả, trong đó có Kaplan & Norton, thậm chí còn cho rằng, sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong quá trình ứng dụng BSC không chỉ là điều kiện cần mà còn là điều kiện đủ để ứng dụng BSC thành công; một số khác thì lại cho rằng sự tham gia và ủng hộ của

các nhà quản trị cấp cao là điều kiện cần đối với quá trình triển khai ứng dụng BSC, tuy nhiên điều này có là điều kiện đủ hay không thì cần đánh giá cụ thể hơn. Kết quả đánh giá tại VNPT-Vinaphone ủng hộ nhóm quan điểm thứ hai: nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng rất lớn đến phân tầng BSC thành công và mức độ đóng góp là hơn hẳn so với hai nhóm còn lại, tuy nhiên vẫn có một phần đóng góp của nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung vào phân tầng BSC thành công.

Các kết quả trên minh chứng cho các xu hướng chung được rút ra từ rất nhiều nghiên cứu, mà chủ yếu từ nghiên cứu định tính. Do chưa có nghiên cứu định lượng nghiên cứu ảnh hưởng đồng thời cả ba nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung hay của đến giai đoạn phân tầng BSC nói riêng nên không thể so sánh trực tiếp các kết quả của nghiên cứu này với kết quả các nghiên cứu trước đây. Với một số nghiên cứu định lượng có liên quan đến ảnh hưởng của một hoặc hai nhóm nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung thì kết quả nghiên cứu của tác giả chỉ có thể so sánh một cách tương đối.

Một số nghiên cứu định lượng như của Tùng & cộng sự (2011), Schlieper (2014), Trần Quốc Việt (2012)... chỉ đề cập đến nhóm nhà quản trị cấp cao cùng một số yếu tố khác có ảnh hưởng đến ứng dụng BSC nên kết quả của các nghiên cứu này chỉ khẳng định vai trò của nhóm nhà quản trị cấp cao mà không so sánh được mức độ ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công giữa các nhóm nhà quản trị. Ví dụ như Tùng & cộng sự sử dụng mô hình hồi quy để nghiên cứu ảnh hưởng của “Sử dụng các thước đo hiệu suất đa chiều” và “Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao” đến ứng dụng BSC thu được kết quả hàm hồi quy là phù hợp, các hệ số hồi quy tương ứng là 0.343 và 0.487 [91]. Schlieper sử dụng mô hình hồi quy để nghiên cứu ảnh hưởng của “Tần suất thay đổi chiến lược”, “Sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao” và “Thời gian phát triển ứng dụng BSC” đến ứng dụng BSC thành công thu được chỉ có 2 yếu tố đầu tiên là có ảnh hưởng thật sự, với các hệ số hồi quy tương ứng là 0.546 và 0.780 [85].

Với một số nghiên cứu định lượng có đề cập đến hai nhóm nhà quản trị như của Assiri & cộng sự (2006), Chan (2004)... thì đều đánh giá cao sự ảnh hưởng của

hai nhóm nhà quản trị liên quan đến ứng dụng BSC thành công, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của nhóm cấp cao lại không được đánh giá cao hơn nhóm còn lại như quan điểm chung của nhiều nhà nghiên cứu cũng như kết quả thu được từ nghiên cứu trường hợp VNPT-Vinaphone. Với nghiên cứu của Assiri & cộng sự thì từ phân tích thống kê giá trị trung bình (với dữ liệu thu thập bằng thang đo Likert 5 điểm), trong số 27 yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC, sự tham gia của nhóm BSC xếp vị trí thứ hai với mức điểm trung bình là 4.0453 (trên 5.0), sự cam kết của nhóm nhà quản trị cấp cao xếp thứ ba với mức điểm trung bình là 4.0114 (trên 5.0). Hai yếu tố liên quan đến nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC được đánh giá rất cao trong các yếu tố, tuy nhiên theo kết quả này, sự ảnh hưởng của nhóm BSC có phần cao hơn sự ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao đến ứng dụng BSC thành công [26]. Chan đề cập đến nhóm cấp cao và cấp trung có ảnh hưởng đến ứng dụng thành công một cách gián tiếp thông qua các nguyên nhân ảnh hưởng đến ứng dụng BSC không thành công. Ông sử dụng phương pháp phân tích thống kê giá trị trung bình và sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1- hoàn toàn không đồng ý, 5- hoàn toàn đồng ý với lý do được nêu). Liên quan đến nhóm cấp cao và cấp trung có hai nguyên nhân trong số 15 nguyên nhân được đề cập: (1) “Các nhà quản trị cấp trung quá bận giải quyết các nhiệm vụ ngắn hạn” với mức điểm trung bình 4.00; (2) “Sự ủng hộ không đầy đủ của các nhà quản trị cấp cao” với mức điểm trung bình 3.33. Từ kết quả này, xét theo chiều ngược lại, sự ủng hộ của các nhà quản trị cấp cao không được đánh giá cao bằng sự tham gia tích cực của các nhà quản trị cấp trung nếu tổ chức muốn ứng dụng BSC thành công [31].

Các kết quả nghiên cứu thu được với trường hợp VNPT-Vinaphone và nội dung thảo luận về kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất tăng cường sự tham gia của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone, đồng thời cho thấy nhu cầu thực hiện các hướng nghiên cứu tiếp theo về ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng BSC nói riêng và ứng dụng BSC nói chung nhằm triển khai thành công mô hình này tại các tổ chức, doanh nghiệp.

4.2 Một số đề xuất với các nhóm nhà quản trị tham gia phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông

(1) Với nhóm nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone:

Tại VNPT-Vinaphone, nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất đến phân tầng BSC thành công trên phạm vi toàn Tổng Công ty. Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” được đánh giá từ nghiên cứu định lượng chính thức là 4.23/5 là ở mức khá cao và là cao nhất so với mức điểm trung bình của nhóm BSC (3.85/5) và nhóm nhà quản trị cấp trung (3.916/5) (Phụ lục 9). Trong năm tiêu chí thể hiện “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao” thì mức điểm trung bình của các tiêu chí là gần tương tự nhau (Phụ lục 9), trong đó tiêu chí thứ năm (TOP5) có phần được đánh giá thấp nhất (do giá trị trung bình của thang đo nếu loại biến này là cao nhất 17.04 – Phụ lục 9), tiếp đến là tiêu chí thứ ba (TOP3). Kết quả này cho thấy, các nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone nên tích cực truyền thông về tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung, giúp họ nắm rõ về hướng đi chung của Tổng Công ty, từ đó dẫn dắt đơn vị mình đi theo đúng hướng của toàn doanh nghiệp. Trong quá trình phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị, các nhà quản trị cấp cao cần quan tâm hơn nữa đến các thước đo của các đơn vị để các đơn vị thuận lợi triển khai chức năng, nhiệm vụ của mình góp phần đạt được mục tiêu chiến lược chung của Tổng Công ty.

Các tiêu chí được đánh giá cao với nhóm nhà quản trị cấp cao là TOP1 và TOP2 (Phụ lục 9), đó là “các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn Tổng Công ty” và “cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trên phạm vi toàn Tổng Công ty”, tuy nhiên cần lưu ý theo kết quả phỏng vấn định tính “cấp dưới phải đề xuất và phải có đầu mối tổng hợp, giải trình sự hợp lý về các nguồn lực này”.

(2) Với nhóm chủ trì BSC

Cũng như quan điểm của Kaplan & Norton, Niven, Rohm & Halbach..., nhóm

BSC tại VNPT-Vinaphone chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC, kế hoạch đào tạo và truyền thông về BSC, tham gia đánh giá các Thẻ điểm được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị... nên sự tham gia của nhóm ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng thành công. Nhóm BSC có trách nhiệm truyền đạt kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong Tổng Công ty, tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong Tổng Công ty, hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong việc xác định các mục tiêu chiến lược hướng theo các mục tiêu chiến lược cấp cao... nên có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung.

Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Sự tham gia của nhóm BSC” được đánh giá từ nghiên cứu định lượng chính thức (3.85/5) là thấp nhất so với hai nhóm nhà quản trị cấp cao và cấp trung, thể hiện sự tham gia chưa thật sự đúng mức của nhóm này. Tiêu chí cần xem xét đầu tiên là BSC4 với giá trị trung bình của thang đo nếu loại biến là cao nhất 15.54 (Phụ lục 9). Điều này là hoàn toàn phù hợp vì kết quả phỏng vấn định tính cho thấy hiện nay Tổng Công ty chưa có các tài liệu, văn bản hướng dẫn về BSC và phân tầng BSC, các biểu mẫu, chỉ tiêu KPI mẫu... được trình bày một cách khoa học, ngắn gọn, dễ hiểu phù hợp với từng đối tượng nhằm hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung triển khai phân tầng tại đơn vị, trong khi các nhà quản trị cấp trung lại rất cần những dạng tài liệu, văn bản này. Đây là việc mà nhóm BSC cần quan tâm xây dựng càng sớm càng tốt. Tiếp đến là tiêu chí BSC5 và BSC2 (giá trị trung bình của thang đo nếu loại biến là cao nhất 15.46 và 15.45 (Phụ lục 9)). Tiêu chí BSC2 về “tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức” không được đa số đánh giá cao. Theo kết quả phỏng vấn thì công tác đào tạo về BSC tại VNPT-Vinaphone chưa được thực hiện thường xuyên, đặc biệt là huấn luyện các kỹ năng triển khai phân tầng BSC cho các đơn vị. Nhóm BSC không thể xem nhẹ vấn đề này vì Tổng Công ty có quy mô lớn, trình độ nhân lực rất khác nhau ở các đơn vị tỉnh thành. Nhóm BSC cần tiến hành xây dựng hệ thống tài liệu hướng dẫn về BSC chi tiết, phù hợp với từng đối tượng, kết hợp với tổ chức đào tạo và truyền thông trực tiếp cho các đơn vị thuộc Tổng Công ty.

Việc “Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành” (BSC5) cũng không được đánh giá tốt, mặc dù định kỳ nhóm này vẫn tổ chức thu thập ý kiến góp ý về triển khai phân tầng BSC từ các đơn vị nhưng trên thực tế, các ý kiến này thường chưa được tổng hợp, xử lý và phản hồi trở lại cho các đơn vị.

Đây là một nhiệm vụ cần đầu tư thời gian và nguồn lực, do vậy thường trực nhóm BSC cần đề xuất với nhóm nhà quản trị cấp cao để có sự bố trí nguồn lực thực hiện tốt nhiệm vụ này hơn. Điều này hoàn toàn thuận lợi vì theo phân tích ở trên, các nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trên phạm vi toàn Tổng Công ty khi cấp dưới đề xuất và giải trình sự hợp lý về các nguồn lực này.

Hai tiêu chí được đánh giá có phần tốt hơn với nhóm BSC là BSC1 và BSC3 (Phụ lục 9), cũng là các tiêu chí được giữ nguyên như thang đo nháp đầu, thể hiện các yêu cầu theo quan điểm chung của nhiều nhà nghiên cứu với sự tham gia của nhóm BSC về cơ bản được nhóm BSC của VNPT-Vinaphone đáp ứng. Đó là, “các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị” và “xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức”.

(3) Với nhóm nhà quản trị cấp trung

Theo các quan điểm chung, sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung là không thể thiếu ở bước phân tầng BSC xuống các cấp thấp hơn trong tổ chức. Tại VNPT-Vinaphone, các nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng trực tiếp đến phân tầng BSC thành công. Tuy mức độ ảnh hưởng của họ là không cao nhưng không thể bỏ qua sự tham gia của nhà quản trị cấp trung trong phân tầng BSC. Họ cần tham gia các khóa đào tạo về BSC để hiểu rõ về BSC, có các năng lực cần thiết để triển khai phân tầng. Thẻ điểm tại đơn vị mình quản lý. Các nhà quản trị cấp trung được phổ biến về chiến lược phát triển của Tổng Công ty, tham gia một phần vào quá trình phân tầng

BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị và là người chủ trì triển khai phân tầng Thẻ điểm thành công tại đơn vị mình quản lý...

Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” được đánh giá từ nghiên cứu định lượng chính thức (3.916/5) có phần cao hơn so với nhóm BSC, cho thấy sự cố gắng tham gia của họ vào phân tầng BSC. Dựa vào “giá trị trung bình của thang đo nếu loại biến” (Phụ lục 9), tiêu chí MID1 được đánh giá cao nhất, ngược lại, tiêu chí MID5 được đánh giá thấp nhất. Kết quả này chứng tỏ nhìn chung, các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC nhưng chưa phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách. Phải chăng khối lượng công việc nói chung của các nhà quản trị cấp trung quá nhiều hay họ không đủ nguồn lực để phân bổ cho phân tầng BSC? Nguyên nhân của vấn đề này cần được nhóm BSC tìm hiểu cụ thể để đề xuất với nhóm nhà quản trị cấp cao có chủ trương hỗ trợ nhóm nhà quản trị cấp trung trong triển khai phân tầng BSC tại đơn vị.

(4) Với các nhóm nhà quản trị nói chung

Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone” được đánh giá từ nghiên cứu định lượng chính thức là 3.843/5, với mức điểm trung bình theo từng tiêu chí lớn nhất là 4.158, nhỏ nhất là 3.446 (phụ lục 9). Dựa vào “giá trị trung bình của thang đo nếu loại biến” (Phụ lục 9), tiêu chí Y1 được đánh giá cao nhất do trên thực tế các đơn vị thuộc VNPT-Vinaphone đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở BSC cấp cá nhân. Ngược lại, tiêu chí Y5 “Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC” được đánh giá thấp nhất một lần nữa cho thấy VNPT-Vinaphone cần tăng cường công tác đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.

Các tiêu chí liên quan đến nội dung của các Thẻ điểm được phân tầng (các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu) gồm Y2, Y3, Y4 có mức điểm trung bình khá tương đồng, trong đó tiêu chí Y2 (“Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của Tổng Công ty và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của Tổng Công

ty”), Y3 (“Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng”) được đánh giá tốt hơn Y4 (“Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác”) chứng tỏ nếu xét riêng từng Thẻ điểm thì đảm bảo nguyên tắc phân tầng BSC, nhưng đặt vào tổng thể thì tiêu chí “cân bằng” không dễ dàng thực hiện được. Nếu nhóm BSC tăng cường sự tham gia (theo tiêu chí BSC5), các nhà quản trị cấp cao quan tâm hơn nữa đến các thước đo của các đơn vị (theo tiêu chí TOP3), và các nhà quản trị cấp trung được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị (theo tiêu chí MID3) thì việc thực hiện tiêu chí Y4 chắc chắn sẽ đạt kết quả tốt.

4.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

4.3.1 Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu của tác giả còn có một số hạn chế liên quan đến mẫu nghiên cứu, nội dung thu thập dữ liệu định tính, phạm vi nội dung nghiên cứu và không gian nghiên cứu.

Thứ nhất, mẫu nghiên cứu định tính (gồm một số nhà quản trị thuộc nhóm chủ trì triển khai BSC, nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung đã tham gia giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone và một số chuyên gia triển khai ứng dụng BSC tại VNPT) được lấy theo mẫu thuận lợi. Tuy tác giả đã dùng phỏng vấn khi thông tin thu thập thêm từ nhà quản trị được phỏng vấn cuối cùng không có gì mới so với thông tin đã thu thập từ các chuyên gia và nhà quản trị được phỏng vấn trước đó, nhưng với tổng thể, số lượng các nhà quản trị cấp trung được phỏng vấn còn ít nên có thể bị bỏ sót thông tin. Về mẫu nghiên cứu định lượng, mặc dù được sự hỗ trợ nhiệt tình của một số Lãnh đạo Ban và chuyên viên của VNPT và VNPT-Vinaphone trong thu thập phiếu trả lời khảo sát, số lượng phiếu thu lại được chỉ vừa đủ vượt qua kích thước mẫu tối thiểu để phục vụ nghiên cứu. Với tổng 312 đối tượng cần thu thập ý kiến, nếu số đối tượng tham gia trả lời phiếu khảo sát cao hơn thì kết quả thu được về mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến “phân tầng BSC thành công của VNPT-

Vinaphone” sẽ có ý nghĩa hơn. Tác giả không thu thập được đầy đủ thông tin cá nhân của người trả lời phiếu điều tra nên không thể xác định chính xác số cá nhân tham gia trả lời phiếu ở mỗi đơn vị và đơn vị nào không có người trả lời phiếu...

Thứ hai, trong nghiên cứu định tính, tác giả chỉ tập trung vào việc kiểm tra thước đo theo đúng mục tiêu của nghiên cứu định tính là để điều chỉnh “thang đo nháp đầu” cho phù hợp với đặc thù của tổ chức, doanh nghiệp mà chưa khai thác sâu về sự tham gia của các nhà quản trị để bổ sung thêm cho những đề xuất, khuyến nghị.

Thứ ba, phạm vi nội dung nghiên cứu chỉ với một giai đoạn phân tầng BSC tại một doanh nghiệp nên chỉ khẳng định được mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC là khác nhau, trong đó nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất đến giai đoạn này. Kết quả nghiên cứu chưa chỉ ra được mức độ ảnh hưởng của mỗi nhóm nhà quản trị đến mỗi giai đoạn trong quy trình ứng dụng BSC sẽ thay đổi theo giai đoạn khác nhau. Tuy nhiên, việc nghiên cứu tương tự với tất cả các giai đoạn của quy trình đòi hỏi khối lượng nghiên cứu lớn nên vượt quá khuôn khổ của luận án.

Thứ tư, không gian nghiên cứu được thực hiện trong phạm vi một doanh nghiệp là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông nên kết quả nghiên cứu chưa góp phần làm rõ quan điểm về mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị là khác nhau ở các tổ chức, doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, việc thu thập số liệu phục vụ nghiên cứu ở mỗi một doanh nghiệp đều thật sự cần nhiều thời gian và công sức nên cần có những nghiên cứu tiếp theo mới có thể cung cấp các kết quả định lượng minh chứng cho quan điểm nêu trên.

4.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Dựa vào kết quả nghiên cứu và một số hạn chế của nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

Thứ nhất: nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến các giai đoạn khác nhau trong quy trình ứng dụng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể. Ví dụ với VNPT-Vinaphone, có thể nghiên cứu tiếp với giai đoạn chuẩn bị triển khai ứng dụng BSC với sự tham gia chủ yếu của nhóm nhà

quản trị cấp cao và nhóm BSC; giai đoạn xây dựng BSC đầu tiên cấp tổ chức, doanh nghiệp với sự tham gia của cả ba nhóm nhà quản trị; giai đoạn duy trì ứng dụng BSC...

Thứ hai: nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến các giai đoạn khác nhau trong quy trình ứng dụng BSC tại một nhóm doanh nghiệp cùng đặc điểm tổ chức quản lý SXKD, hoạt động trong cùng lĩnh vực. Các quan điểm chung về sự tham gia và ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến mỗi một giai đoạn ứng dụng BSC sẽ góp phần định hướng cho các doanh nghiệp cùng lĩnh vực triển khai ứng dụng thành công mô hình BSC.

Để kết quả nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy và có ý nghĩa cao thì cần quan tâm đến kích cỡ mẫu và độ tin cậy của các thông tin thu thập trong quá trình nghiên cứu.

4.4 Tóm tắt chương 4

Chương 4 bắt đầu bằng việc thảo luận về kết quả nghiên cứu thu được ở Chương 3. Kết quả nghiên cứu định tính tại VNPT-Vinaphone cho thấy, về cơ bản các tiêu chí đánh giá sự tham gia của các nhóm nhà quản trị cũng như phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone là tương tự như quan điểm chung của các nhà nghiên cứu, tuy nhiên cũng cần hoàn thiện hoặc thay đổi phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD tại doanh nghiệp và thể hiện sự ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công theo quan điểm của các nhà quản trị VNPT-Vinaphone. Kết quả nghiên cứu định lượng tại VNPT-Vinaphone cho thấy mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với trường hợp VNPT-Vinaphone. Mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp giữa bốn khái niệm nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone phù hợp với quan điểm chung của rất nhiều nhà nghiên cứu, đó là sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC thật sự ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp; mức độ ảnh hưởng của mỗi nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC là khác nhau, trong đó nhóm nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất đến phân tầng BSC thành công.

Tiếp đến, tác giả đã nêu một số đề xuất cụ thể với từng nhóm nhà quản trị (cấp cao, cấp trung và nhóm BSC) cũng như với các nhà quản trị nói chung của VNPT-

Vinaphone nhằm tăng cường sự tham gia của họ trong phân tầng BSC tại doanh nghiệp, góp phần triển khai ứng dụng BSC thành công tại doanh nghiệp.

Tác giả xác định một số hạn chế của nghiên cứu liên quan đến mẫu nghiên cứu, nội dung nghiên cứu định tính, phạm vi về nội dung nghiên cứu và phạm vi về không gian nghiên cứu; từ đó đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo về ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến các giai đoạn khác của quy trình ứng dụng BSC tại một tổ chức, doanh nghiệp, hoặc theo nhóm doanh nghiệp cùng đặc thù hoạt động SXKD hoặc hoạt động trong cùng một lĩnh vực.

KẾT LUẬN

Xuất phát từ mong muốn duy trì được sự ổn định, mở rộng và tăng trưởng trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt và đầy biến động, các DNVN luôn quan tâm tìm kiếm các mô hình QTDN hiện đại và hiệu quả. Thẻ điểm cân bằng hiện là một trong các mô hình QTDN đáp ứng yêu cầu này nên nhiều DNVN đang triển khai ứng dụng nhưng trên thực tế, kết quả đạt được chưa cao. Do đó, các nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung và các khía cạnh liên quan đến ứng dụng BSC nói riêng đều thật sự cần thiết với các DNVN.

Tổng quan nghiên cứu cho thấy các quy trình ứng dụng BSC đều trải qua bốn giai đoạn chính, trong đó giai đoạn phân tầng BSC có vai trò quan trọng trong ứng dụng BSC thành công. Nhiều nhà nghiên cứu nhận định rằng sự ủng hộ và sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC có ảnh hưởng chính yếu đến phân tầng BSC thành công với mức độ ảnh hưởng ở các tổ chức, doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Khoảng trống nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng là đánh giá đồng thời ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến từng giai đoạn trong quy trình ứng dụng BSC, trong đó có giai đoạn phân tầng BSC.

Tại Việt Nam, một số nhà quản trị doanh nghiệp chưa có nhận thức đúng về mô hình BSC và sự cần thiết phải tích cực tham gia triển khai ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng nên chưa đầu tư đúng mức về thời gian và nguồn lực cho BSC, dẫn đến các doanh nghiệp này gặp nhiều khó khăn trong triển khai ứng dụng BSC, đặc biệt là phân tầng BSC đến mọi cấp của doanh nghiệp.

Từ những vấn đề đặt ra, tác giả xác định hướng nghiên cứu ảnh hưởng của nhà quản trị (cụ thể là nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC) đến phân tầng BSC, từ đó đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC nhằm giúp các nhà quản trị doanh nghiệp có cơ sở cho đầu tư thời gian và nguồn lực hợp lý nhằm triển khai ứng dụng thành công mô hình BSC. Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT-Vinaphone – doanh nghiệp có quy mô lớn và đã triển khai phân tầng

BSC đến mọi cấp của doanh nghiệp. Trong quá trình triển khai phân tầng BSC sâu rộng đến cấp cá nhân, VNPT-Vinaphone đã phải đối mặt và vượt qua nhiều khó khăn do nhận thức không đầy đủ về mô hình BSC, sự thiếu quyết liệt cũng như không có kinh nghiệm triển khai mô hình của một số nhà quản trị các cấp.

Mô hình nghiên cứu mà tác giả đề xuất là sự tổng hợp các khái niệm nghiên cứu và các mối quan hệ đã được nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến một cách riêng lẻ nhằm đánh giá đồng thời ảnh hưởng qua lại giữa sự ủng hộ và tham gia của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC thành công.

Sau khi áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp kết hợp định tính và định lượng, mô hình nghiên cứu được kiểm định và hoàn toàn phù hợp với trường hợp VNPT-Vinaphone, thang đo các khái niệm nghiên cứu đã được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD tại doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị đến phân tầng BSC thành công tại VNPT-Vinaphone góp phần củng cố quan điểm chung của nhiều nhà nghiên cứu cho rằng sự ủng hộ và tham gia của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC thật sự ảnh hưởng đến giai đoạn phân tầng BSC; là minh chứng rõ ràng cho các quan điểm rằng nhóm nhà quản trị cấp cao có mức độ đóng góp hơn hẳn so với hai nhóm còn lại, tuy nhiên vẫn có một phần đóng góp của nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung vào phân tầng BSC thành công. Các kết quả nghiên cứu này cùng với thang đo các khái niệm nghiên cứu cung cấp sở cứ cho các nhà quản trị VNPT-Vinaphone bố trí nguồn lực phù hợp và là cơ sở để tác giả đề xuất với các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC tăng cường sự tham gia nhằm góp phần triển khai ứng dụng BSC thành công tại doanh nghiệp.

Giới hạn phạm vi về nội dung và không gian nghiên cứu của Luận án đã mở ra một số hướng nghiên cứu tiếp theo mà kết quả của các hướng nghiên cứu này sẽ góp phần hoàn thiện thêm mô hình BSC và cung cấp thêm những thông tin hữu ích cho các nhà quản trị doanh nghiệp trong quá trình triển khai ứng dụng Thẻ điểm cân bằng./.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Lê Thị Ngọc Diệp (2016), “Vai trò nhà quản trị trong quá trình ứng dụng thẻ điểm cân bằng”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, 480 (tháng 10/2016), trang 14-17.
2. Lê Thị Ngọc Diệp (2017), “Tổng quan về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng trong quản trị doanh nghiệp”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 27 (tháng 9/2017), trang 70-72.
3. Lê Thị Ngọc Diệp (2017), “Áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT-Vinaphone”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 33 (tháng 11/2017), trang 53-55.
4. Lê Thị Ngọc Diệp, Nguyễn Ngọc Sơn (2018), “Mức độ ảnh hưởng của các nhà quản trị đến phân tầng Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 257 (tháng 11/2018), trang 68-82.
5. Nguyen Thi Minh An, Le Thi Ngoc Diep (2018), “The affecting of managers to cascading the Balanced Scorecard”, *1st International Conference on Contemporary Issues in Economics, Management and Business (1st CIEMB 2018)*, 29th-30th November, Hanoi, Vietnam; pp. 2435 – 2447.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trịnh Thùy Anh (2014), “Các yếu tố thành công trong triển khai thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 208, tr. 46-51.
2. Chính phủ (2016), Nghị định 25/2016/NĐ-CP về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, <https://thuvienphapluat.vn>, ngày 20/3/2017.
3. Công ty BSC Việt Nam (2015), Hội thảo quốc tế: "Hoạch định & Triển khai Chiến lược theo Balanced Scorecard - Để chiến lược không còn là chuyện trên giấy", balancedscorecard.vn, ngày 25/4/2017.
4. Phạm Hùng Cường và Bùi Văn Minh (2014), “Thực trạng áp dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học An Giang*, 3(2), tr. 85-92.
5. Nguyễn Quang Đại (2016), *Hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động theo Thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Khoa học xã hội - Viện Khoa học xã hội Việt Nam, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Bích Đào (2009), “Quản lý những thay đổi trong tổ chức”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 25, tr. 159-166.
7. Đặng Thị Hương (2010), “Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN- Kinh tế và Kinh doanh*, 26, tr. 94-104.
8. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2003), *Bản đồ chiến lược: Biến tài sản vô hình thành kết quả hữu hình (Phan Thị Công Minh và Vũ Minh Tú dịch)*, NXB Trẻ (2011), TP. Hồ Chí Minh.
9. Nhóm phóng viên Báo diễn đàn DN (2016), Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và đổi mới, phát triển doanh nghiệp, vcci.com.vn, ngày 25/4/2017.

10. T.C (2015), Tổng Công ty VNPT-Vinaphone chính thức ra mắt, vietnamnet.vn, ngày 04/5/2017.
11. Bùi Thị Thanh (2011), “Ứng dụng Thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên”, *Tạp chí Kinh tế Phát triển*, 172, tr. 62-68.
12. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
13. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2010), *Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh*, NXB Thống kê. TP. Hồ Chí Minh.
14. Nguyễn Tuân (2013), Quy trình ứng dụng xây dựng Thẻ điểm cân bằng BSC, <http://ieit.edu.vn>, ngày 9/8/2016.
15. Trần Quốc Việt (2012), *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình Thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh doanh & Quản lý, Trường ĐH kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
16. VNPT (2015a), *Tài liệu Hội nghị triển khai Đề án tái cơ cấu Tập đoàn BCVT Việt Nam*, VNPT, Hà Nội.
17. VNPT (2015b), *Quyết định thành lập Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT, Hà Nội.
18. VNPT (2015c), *Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT, Hà Nội.
19. VNPT-Vinaphone (2015), *Quy chế về quản lý và đánh giá hiệu quả công việc tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT-Vinaphone, Hà Nội.
20. VNPT-Vinaphone (2016a), *Các văn bản về mô hình tổ chức và BSC của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT-Vinaphone, Hà Nội.
21. VNPT-Vinaphone (2016b), *Mô hình tổ chức của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, VNPT-Vinaphone, Hà Nội.
22. VNPT-Vinaphone (2017), *Báo cáo tài chính năm 2016 Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông*, <https://vnpt.com.vn/gioi-thieu/thong-tin-doanh-nghiep>, ngày 21/9/2017.

Tiếng Anh

23. 2GC (2017), Balanced Scorecard Usage Survey 2016, <https://2gc.eu>, ngày 25/4/2017.
24. Anderson J.C. & Gerbing D.W. (1988), “Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
25. Andon, P., Baxter, J. and Chua, W.F. (2007), “Accounting change as relational drifting: a field study of experiments with performance measurement”, *Management Accounting Research*, 18(2), pp. 273-308.
26. Assiri, A., Zairi, M. & Eid, R. (2006), “How to profit from the Balanced scorecard: An implementation roadmap”, *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), pp. 937-952.
27. Barkdoll, G.J. and Kamensky, J. (2005), Top Ten List: Key Factors That Make a Balanced Scorecard Successful, <http://www.businessofgovernment.org>, ngày 20/12/2016.
28. Bourne, J.M., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K. (2000), “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), pp. 754-771.
29. Braam, G. and Nijssen, E. (2008), *Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as Performance Measurement and Strategic Management System*, NiCE Working Paper, Nijmegen, The Netherlands.
30. Buchanan, D. and et al. (2005), “No going back: A review of the literature on sustaining organizational change”, *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp. 189-205.
31. Chan, Y.-C. L. (2004), “Performance measurement and adoption of Balanced Scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada”, *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), pp. 204-221.

32. Chavan M. (2009), “The balanced scorecard: a new challenge”, *Management Development*, 28(5), pp. 393-406.
33. Decoene, V. and Bruggeman, W. (2006), “Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a Balanced Scorecard setting”, *International journal of operations and production management*, 26(4), pp. 429-448.
34. Fernandes, K.J., Raja, V. and Whalley, A. (2006), “Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization”, *Technovation*, 26(5-6), pp. 623-634.
35. Grando, A. and Belvedere, V. (2008), “Exploiting the balanced scorecard in the Operations Department: The Ducati Motor Holding case”, *Production Planning and Control*, 19(5), pp. 495-507.
36. Hair, J.F., Black, W.C., Babin B.J. and Anderson R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson Prentice – Hall, New Jersey.
37. Hoque, Z. (2012), Celebrating 20 years of the Balanced Scorecard: relevance lost or relevance gained and sustained?, www.business.unsw.edu.au, ngày 15/2/2017.
38. Hoque, Z. (2014), “20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research”, *The British Accounting Review*, 46(1), pp. 33-59.
39. Jakobsen, M. and Lueg, R. (2014), “Balanced Scorecard and controllability at the level of middle managers - The case of unintended breaches”, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), pp. 516-539.
40. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.
41. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), “Putting The Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 134-147.
42. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), “Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-85.

43. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston.
44. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!", *Harvard Business Review*, 78(5), pp. 167-176.
45. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 1st ed., Harvard Business School Press, Boston.
46. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006), *Alignment - Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies*, 1st ed., Harvard business School Press, Boston.
47. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008a), The Execution Premium, <https://www.economist.com>, ngày 15/3/2017.
48. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008b), "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, Volume January 2008, pp. 1-17.
49. Kaplan, R.S. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (Working Paper No 10-074)*, Harvard Business School Press, Boston.
50. Kaplan, R.S. (2012), "The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), pp. 539-545.
51. Kasperskaya, Y. (2008), "Implementing the Balanced Scorecard: The comparative study of two Spanish city councils - An institutional perspective", *Finanacial Accountability & Management*, 24(4), pp. 363-384.
52. Kasurinen, T. (2002), "Exploring management accounting change: The case of Balanced Scorecard implemetation", *Management Accounting Research*, 13(3), pp. 323-343.
53. Khomba, J.K. (2011), *Redesigning the Balanced Scorecard Model: An African Perspective*, A Dissertation on Doctor of Philosophy, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

54. Kotter, J.P. (2007), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review (Reprint)*, Volume January, pp. 2-9.
55. Lawson, R., Hatch, T. and Pesroches, D. (2007), *Scorecard best practices: Design, imlementation, and evaluation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
56. Lohman, C., Fortuin, L. and Wouters, M. (2004), "Designing a performance measurement system: A case study", *European Journal of Operational Research*, 156(2), pp. 267-286.
57. Lueg, R. and Vu, L. (2015), "Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review", *Management Revue*, 26(4), pp. 306-327.
58. Mackay, A. (2005), *A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
59. Mai Xuan Thuy (2012), "Issues in the Balanced Scorecard Implementation: A Vietnamese Case Study", *Journal of Economic & Development, NEU, Vietnam*, 14(1), pp. 31-56.
60. Malina, M.A. and Selto, F.H. (2001), *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, University of Colorado, Boulder.
61. McAdam, R. and Walker, T. (2003), "An inquiry into Balanced Scorecard within best value implementation in UK local government", *Public Administration*, 81(4), pp. 873-982.
62. Modell, S. (2009), "Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management anh the Balanced Scorecard", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(1), pp. 59-90.
63. Morisawa, T. (2002), *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers No.45, Japan.
64. Nair, M. (2004), *Essentials of Balanced Scorecard*, Jonh Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

65. Narayanamma, P.L. and Lalitha, K. (2015), "Balanced Scorecard: A Buzzword in 21st Century Corporate World", *International Journal of Management and Social Science Research*, 4(3), pp. 44-50.
66. Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W. and Bourne, M.C.S., (1997), "Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Production and Operations Management*, 17(11), pp. 1131-1152.
67. Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard: Step - By - Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
68. Norreklit, H. (2003), "The Balanced Scorecard: What in the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), pp. 591-619.
69. Northcott, D. and Taulapapa, T.M. (2012), "Using the Balanced Scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges", *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), pp. 166-191.
70. Norton, D.P. and Russell, R.H. (2005), "Mobilize Change Through Executive Leadership", *Balanced Scorecard Report*, 7(2), pp. 1-5.
71. Nunnally, J.C. and Burnstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed, Mc Graw-Hill, New York.
72. Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G.P. (2004), "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience", *Long Range Planning*, 37, pp. 351-366.
73. Papke-Shields, K.E. and Malhotra, M.K. (2001), "Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment", *Journal of Operations Management*, 19, pp. 5-22.
74. Parmenter, D. (2007), *Key Performance Indicator*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

75. Perera, S., Schoch, H. and Sabaratnam, S. (2007), "Adoption of the Balanced Scorecard in local Government Organizations: An exploratory study", *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 2(1), pp. 53-70.
76. Peterson, R. (1994), "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, 2(2), pp. 381-391.
77. Phadtare, M.T. (2010), "Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size", *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(2), pp. 135-157.
78. Pimentel, L. and Major, M.J. (2009), Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company, IranArze.ir, ngày 25/3/2017.
79. Pryor, M.G. and et al. (2008), "Challenges Facing Change Management: Theories and Research", *Delhi Business Review*, 9(1), pp. 1-20.
80. Rigby, D. and Bilodeau, B. (2013), Management Tools and Trends 2013, www.bain.com, ngày 25/4/2017.
81. Rigby, D. and Bilodeau, B. (2015), Management Tools and Trends 2015, www.bain.com, ngày 29/8/2016.
82. Rohm, H. and Halbach, L. (2006), "A Balancing Act: Sustaining New Directions", *Perform Magazine*, 3(2), pp. 1-8.
83. Rohm, H. (2005), "A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems", *Perform Magazine*, 2(2), pp. 1-8.
84. Schervish, M.J. (1996), "P Values: What They Are and What They Are Not", *The American Statistician*, 50(3), pp. 203-206.
85. Schlieper, K.C. (2014), *A Quantitative Examination of Factors That Contribute to the Successful Implementation of A Balanced Scorecard*, A Dissertation on Doctor of Philosophy, ProQuest LLC, Ann Arbor, Michigan.
86. Schumacker, R.E & Lomax, R.G. (2010), *A beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 3rd ed. Routledge, New York.

87. Sharma, N. & Paterson, P.G. (1999), "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer professional services", *Journal of service marketing*, 13(2), pp. 151-170.
88. Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003), "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research*, 14(4), pp. 361-388.
89. Steenkamp J-B E.M. & van Trijp H.C.M. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), pp. 283-299.
90. Thomson, T.M. (1998), *Management by Objective*, 2nd ed, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
91. Tung, A., Baird, K. and Schoch, H.P. (2011), "Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), pp. 1287-1310.
92. Zin, N.M., Sulaiman, S., Ramli, A. and Nawawi, A. (2013), *Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company*, International Conference on Economics and Business Research, Malaysia.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1a. Đề cương phỏng vấn sâu các nhà quản trị tại VNPT-Vinaphone

A. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào Ông/Bà!

Tôi là Lê Thị Ngọc Diệp, nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng: Nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone)”. Đề tài tôi đang thực hiện nhằm phục vụ mục đích nghiên cứu, không nhằm phục vụ mục đích kinh doanh.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã bố trí thời gian cho tôi phỏng vấn đề một số vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Tôi được biết VNPT-Vinaphone đã thực hiện phân tầng thành công từ cấp Tổng Công ty đến cấp đơn vị, cấp bộ phận và kết thúc ở cấp cá nhân, trong đó có sự đóng góp triển khai phân tầng tại mỗi đơn vị thuộc VNPT-Vinaphone. Ông/Bà là một trong những người đã trực tiếp tham gia triển khai ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng BSC tại VNPT-Vinaphone. Do đó, những thông tin mà Ông/Bà cung cấp về giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone theo nội dung dưới đây sẽ là tài liệu quý giá giúp tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Tôi xin phép được bắt đầu nội dung phỏng vấn.

B. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Theo ông/bà, phân tầng BSC thành công nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì?

Ông/bà có ý kiến gì về các tiêu chí thể hiện “**Phân tầng BSC thành công**” như sau:

Y1.1 – Đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở Thẻ điểm cá nhân.

Y2.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của tổ chức và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Y3.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.

Y4.1 – Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.

Y5.1 – Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.

Y6.1 – Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu được các mục tiêu và thước đo của các BSC được phân tầng tại đơn vị.

2. Ông/Bà có thể nêu một số nhận định về vai trò trong quá trình phân tầng BSC và ảnh hưởng đến phân tầng BSC thành công của mỗi nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC tại VNPT-Vinaphone.

Nhóm nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone gồm Chủ tịch Tổng Công ty, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty.

Nhóm nhà quản trị cấp trung của VNPT-Vinaphone bao gồm: Chánh, Phó Chánh Văn phòng; Trưởng, Phó các Ban chức năng; Giám đốc, Phó Giám đốc các Trung tâm kinh doanh tỉnh/thành phố, các Công ty, Trung tâm thuộc VNPT-Vinaphone.

Nhóm chủ trì BSC bao gồm đại diện Lãnh đạo và chuyên viên các Ban chức năng và hai Ban điều hành kinh doanh (trong đó Ban Kế hoạch – Đầu tư được giao thường trực Nhóm chủ trì triển khai BSC).

3. Theo Ông/Bà, sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì?

Ông/Bà có ý kiến gì với các tiêu chí thể hiện “**Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC**” như sau:

TOP1.1 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu việc triển khai phân tầng BSC sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức.

TOP2.1 - Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.

TOP3.1 - Các nhà quản trị cấp cao sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực để triển khai phân tầng BSC trong toàn bộ tổ chức.

TOP4.1 - Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của Tổng Công ty và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị.

TOP5.1 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.

TOP6.1 - Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, chiến lược của tổ chức.

4. Theo Ông/Bà, sự tham gia của nhóm chủ trì dự án BSC trong giai đoạn phân tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì?

Ông/bà có ý kiến gì với các tiêu chí thể hiện **“Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”** như sau:

BSC1.1 - Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC và kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.

BSC2.1 - Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn tổ chức.

BSC3.1 - Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn tổ chức.

BSC4.1 - Nhóm BSC chủ trì tổ chức các cuộc họp với nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung thông qua BSC được phân bổ xuống cấp đơn vị.

BSC5.1 - Nhóm BSC hỗ trợ các nhà quản trị cấp trung trong suốt giai đoạn phân tầng BSC tại các đơn vị.

BSC6.1 - Nhóm BSC chủ trì xem xét lại các BSC được phân tầng và tổ chức làm việc với các nhóm để hoàn thiện các BSC được phân tầng tại các đơn vị.

5. Theo Ông/Bà, sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong

giai đoạn phân tầng nên được đánh giá thông qua những tiêu chí gì?

Ông/Bà có ý kiến gì với các tiêu chí thể hiện “**Sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC**” như sau:

MID1.1 - Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

MID2.1 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC.

MID3.1 - Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp tổ chức và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.

MID4.1 - Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về BSC trong đơn vị họ phụ trách.

MID5.1 - Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.

C. PHẦN KẾT THÚC

Trong cuộc trao đổi vừa rồi, Ông/Bà đã cung cấp cho tôi rất nhiều thông tin hữu ích và quý giá liên quan đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone nói chung và ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone nói riêng.

Một lần nữa, tôi xin hứa thông tin của cuộc phỏng vấn này chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu và danh tính của Ông/Bà sẽ được giữ kín.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Ông/Bà.

Người phỏng vấn

Lê Thị Ngọc Diệp

Phụ lục 1b. Đề cương phỏng vấn sâu chuyên gia triển khai BSC tại VNPT

A. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào Ông/Bà!

Tôi là Lê Thị Ngọc Diệp, nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng: Nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone)”. Đề tài tôi đang thực hiện nhằm phục vụ mục đích nghiên cứu, không nhằm phục vụ mục đích kinh doanh.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã bố trí thời gian cho tôi phỏng vấn đề một số vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Tôi được biết Ông/Bà là một trong những người đã trực tiếp tham gia triển khai ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng BSC tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và tham gia định hướng, hỗ trợ các đơn vị thuộc Tập đoàn triển khai ứng dụng BSC tại đơn vị, trong đó có Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT-Vinaphone. VNPT-Vinaphone là một đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn đã triển khai phân tầng đến tất cả các cấp của đơn vị (kết thúc ở cấp BSC cá nhân). Do đó, những thông tin, quan điểm mà Ông/Bà cung cấp về giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone theo nội dung dưới đây sẽ là tài liệu quý giá giúp tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Tôi xin phép được bắt đầu nội dung phỏng vấn.

B. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

(Nội dung tương tự Phụ lục 1a)

C. PHẦN KẾT THÚC

(Nội dung tương tự Phụ lục 1a)

Phụ lục 2. Thông tin khái quát về đối tượng tham gia phỏng vấn sâu

STT	Đối tượng	Số lượng
1	Đại diện nhóm nhà quản trị cấp cao của VNPT-Vinaphone	01
2	Đại diện nhóm chủ trì BSC của VNPT-Vinaphone	03
3	Đại diện nhóm nhà quản trị cấp trung của VNPT-Vinaphone	03
4	Chuyên gia triển khai ứng dụng BSC tại VNPT	02

Phụ lục 3. Phiếu khảo sát phục vụ nghiên cứu định lượng

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN

VỀ SỰ THAM GIA CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ TRONG GIAI ĐOẠN PHÂN TẦNG BSC TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

A. PHẦN GIỚI THIỆU

Kính thưa Ông/Bà!

Tôi là nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng Thẻ điểm cân bằng: Nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone)” với mục đích đánh giá mức độ ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, các nhà quản trị cấp trung và nhóm chủ trì BSC đến giai đoạn phân tầng BSC trong toàn Tổng Công ty VNPT-Vinaphone. Đề tài tôi đang thực hiện nhằm phục vụ mục đích nghiên cứu, không nhằm phục vụ mục đích kinh doanh.

Rất mong Ông/Bà dành chút ít thời gian để trả lời phiếu khảo sát. Mọi ý kiến của Ông/Bà đều rất có giá trị cho nghiên cứu của tôi.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ông/Bà.

B. PHẦN NỘI DUNG

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Ông/Bà về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị (cấp cao, cấp trung và nhóm BSC) trong giai đoạn phân tầng BSC và các tiêu chí thể hiện phân tầng BSC thành công tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

(Nhóm nhà quản trị cấp cao bao gồm: Chủ tịch TCT, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc TCT;

Nhóm nhà quản trị cấp trung bao gồm: Chánh, Phó Chánh Văn phòng; Trưởng, Phó các Ban chức năng; Giám đốc, Phó Giám đốc các Trung tâm kinh doanh tỉnh/thành phố, các Công ty, Trung tâm thuộc VNPT-Vinaphone;

Nhóm chủ trì BSC bao gồm đại diện Lãnh đạo và chuyên viên các Ban chức năng và hai Ban điều hành kinh doanh của TCT được giao chủ trì triển khai BSC).

Xin Ông/Bà cho ý kiến bằng cách đánh dấu vào ô tương ứng với sự lựa chọn của Ông/Bà.

<p><i>Nếu Ông/Bà:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn toàn không đồng ý với phát biểu: Chọn ô số 1; - Hoàn toàn đồng ý với phát biểu: Chọn ô số 5; - Ở các mức độ khác: tích vào một trong các ô số 2, 3 hoặc 4. 		Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
Phần A. Mức độ đồng ý của Ông/Bà về “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC tại Tổng Công ty VNPT-Vinaphone” (câu 1- câu 5).						
1	Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trong toàn Tổng Công ty.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2	Các nhà quản trị cấp cao cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC và sẵn sàng cung cấp đầy đủ nguồn lực đáp ứng hoạt động phân tầng BSC trong toàn bộ Tổng Công ty.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3	Các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và cấp đơn vị, quan tâm đúng mức đến các thước đo thể hiện chiến lược chung của Tổng Công ty và các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị khi tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5	Các nhà quản trị cấp cao tích cực tham gia truyền thông về BSC và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty hàng năm với các nhà quản trị cấp trung trước khi các nhà	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	quản trị cấp trung chủ trì triển khai phân tầng BSC tại đơn vị.					
Phần B. Mức độ đồng ý của Ông/Bà về “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC tại Tổng Công ty VNPT-Vinaphone” (câu 6 – câu 10).						
6	Các thành viên trong nhóm BSC có đầy đủ kiến thức về BSC, kỹ năng triển khai phân tầng BSC, có hiểu biết kỹ càng về mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và các đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7	Nhóm BSC tích cực tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung và nhân viên trong toàn Tổng Công ty.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8	Nhóm BSC xây dựng và truyền đạt rõ ràng kế hoạch phân tầng BSC đến các đơn vị trong toàn Tổng Công ty.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9	Nhóm BSC xây dựng hệ thống tài liệu BSC khoa học, chi tiết, dễ hiểu và phù hợp với từng đối tượng tham gia để truyền thông về BSC và hướng dẫn triển khai phân tầng tại các đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10	Nhóm BSC chủ động thu thập, phân tích và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng từ Tổng Công ty xuống cấp đơn vị để hoàn thiện trước khi trình Tổng Giám đốc Tổng Công ty ký ban hành.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Phần C. Mức độ đồng ý của Ông/Bà về “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC tại Tổng Công ty VNPT-Vinaphone” (câu 11- câu 15).						

11	Các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12	Các nhà quản trị cấp trung tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC kết hợp tự nghiên cứu về BSC và phân tầng BSC.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13	Các nhà quản trị cấp trung hiểu rõ các mục tiêu và thước đo của BSC cấp Tổng Công ty và được tham gia vào bước phân tầng BSC cấp Tổng Công ty xuống cấp đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	Các nhà quản trị cấp trung tích cực truyền thông về các mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty và của đơn vị, về BSC và phân tầng BSC; đồng thời chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân trên phạm vi toàn đơn vị.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	Các nhà quản trị cấp trung phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai phân tầng BSC trong đơn vị họ phụ trách.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Phần D. Mức độ đồng ý của Ông/Bà về “Phân tầng BSC thành công tại Tổng Công ty VNPT-Vinaphone” (câu 16- câu 21).						
16	Các đơn vị đã phát triển BSC ở mọi cấp độ của đơn vị, kết thúc ở BSC cấp cá nhân.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	Các BSC được phân tầng tại đơn vị đạt được sự liên kết với chiến lược của Tổng Công ty và có ảnh hưởng đến mục tiêu chung của Tổng Công ty.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

18	Các BSC được phân tầng tại đơn vị phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của cấp tương ứng.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	Các BSC được phân tầng tại đơn vị thể hiện rõ sự cân bằng giữa việc đạt được các mục tiêu riêng của đơn vị với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và không mâu thuẫn với các mục tiêu riêng của các đơn vị khác.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	Mọi nhân viên trong đơn vị có kiến thức về BSC, có thái độ ủng hộ và tận tâm đối với BSC.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21	Mọi nhân viên trong đơn vị hiểu các mục tiêu kế hoạch BSC được cấp trên giao cho bộ phận mà họ làm việc và nắm chắc các mục tiêu kế hoạch BSC cá nhân để chủ động tổ chức triển khai thực hiện.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

C. PHẦN KẾT THÚC

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

- Quý danh của Ông/Bà: ...

- Chức vụ của Ông/Bà: ...

- Đơn vị công tác của Ông/Bà: ...

Ông/Bà đã cung cấp cho tôi rất nhiều thông tin hữu ích và quý giá liên quan đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone nói chung và ảnh hưởng của các nhà quản trị đến giai đoạn phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone nói riêng.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/Bà.

Người lập phiếu khảo sát

Lê Thị Ngọc Diệp

Nghiên cứu sinh Học viện Công nghệ BCVT

Phụ lục 4. Khung mẫu của nghiên cứu định lượng
(Nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông)

Stt	Đơn vị	Đối tượng	Số lượng
1	Ban Lãnh đạo TCT	Chủ tịch TCT Tổng Giám đốc TCT Các Phó TGĐ TCT	5
2	Văn phòng TCT	Chánh Văn phòng, Các Phó Chánh Văn phòng, Chuyên viên BSC.	6
3	Các Ban chức năng (Ban Kế hoạch – Đầu tư; Ban Nhân sự; Ban Chất lượng; Ban Tài chính - Kế toán; Ban Nghiên cứu thị trường & Phát triển dịch vụ; Ban Kỹ thuật - Nghiệp vụ)	Trưởng Ban, Các Phó Trưởng Ban, Chuyên viên BSC.	24
4	Ban Khách hàng tổ chức – doanh nghiệp và Ban Khách hàng cá nhân	Trưởng Ban, Các Phó Trưởng Ban, Chuyên viên BSC.	8
5	TTKD VNPT Tỉnh/Thành và đơn vị trực thuộc	Giám đốc, Các Phó Giám đốc, Thường trực BSC	260
6	Các Lãnh đạo Ban chức năng và chuyên viên trực tiếp triển khai BSC tại VNPT	Trưởng Ban, hoặc Phó Trưởng Ban, Chuyên viên BSC.	9
	Tổng cộng		312

Phụ lục 5. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo nhập hai bằng SPSS

RELIABILITY

```

/VARIABLES=TOP1.2 TOP2.2 TOP3.2 TOP4.2 TOP5.2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
    
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	89	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.810	.811	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.274	4.090	4.528	.438	1.107	.030	5
Item Variances	.345	.297	.401	.103	1.348	.002	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TOP1.2	16.84	3.430	.578	.407	.779
TOP2.2	17.00	3.364	.607	.396	.771
TOP3.2	17.28	3.272	.533	.341	.794
TOP4.2	17.19	3.111	.651	.430	.756
TOP5.2	17.17	3.233	.624	.391	.765

RELIABILITY

/VARIABLES=BSC1.2 BSC2.2 BSC3.2 BSC4.2 BSC5.2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	89	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.881	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.930	3.843	4.135	.292	1.076	.014	5
Item Variances	.463	.399	.566	.167	1.419	.004	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BSC1.2	15.52	5.275	.722	.534	.853
BSC2.2	15.80	5.481	.656	.513	.867
BSC3.2	15.72	4.977	.800	.666	.834
BSC4.2	15.76	5.069	.721	.565	.852
BSC5.2	15.81	4.974	.680	.496	.864

RELIABILITY

```
/VARIABLES=MID1.2 MID2.2 MID3.2 MID4.2 MID5.2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	89	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.819	.823	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.137	4.022	4.315	.292	1.073	.016	5
Item Variances	.307	.225	.403	.178	1.791	.006	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MID1.2	16.37	3.077	.543	.303	.803
MID2.2	16.64	3.165	.625	.410	.782
MID3.2	16.61	3.128	.637	.446	.779
MID4.2	16.46	2.751	.612	.387	.786
MID5.2	16.66	2.749	.667	.498	.766

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y1.2 Y2.2 Y3.2 Y4.2 Y5.2 Y6.2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

```

► Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	89	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	89	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.874	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.968	3.730	4.213	.483	1.130	.032	6
Item Variances	.417	.316	.498	.182	1.575	.006	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.2	19.60	6.925	.560	.412	.870
Y2.2	19.74	6.217	.726	.551	.842
Y3.2	19.76	6.932	.652	.500	.856
Y4.2	19.85	6.126	.731	.604	.841
Y5.2	20.08	6.755	.694	.555	.849
Y6.2	20.01	6.261	.702	.558	.847

Bảng 1 (Phụ lục 5). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của khái niệm nghiên cứu “Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn phân tầng BSC”

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.810$ (lần 1)				
TOP1.2	16.84	3.430	0.578	0.779
TOP2.2	17.00	3.364	0.607	0.771
TOP3.2	17.28	3.272	0.533	0.794
TOP4.2	17.19	3.111	0.651	0.756
TOP5.2	17.17	3.233	0.624	0.765

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 5)

Bảng 2 (Phụ lục 5). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của khái niệm nghiên cứu “Sự tham gia của nhóm BSC trong giai đoạn phân tầng BSC”

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.880$ (lần 1)				
BSC1.2	15.52	5.275	0.722	0.853
BSC2.2	15.80	5.481	0.656	0.867
BSC3.2	15.72	4.977	0.800	0.834
BSC4.2	15.76	5.069	0.721	0.852
BSC5.2	15.81	4.974	0.680	0.864

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 5)

Bảng 3 (Phụ lục 5). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của khái niệm nghiên cứu “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC”

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.819$ (lần 1)				
MID1.2	16.37	3.077	0.543	0.803
MID2.2	16.64	3.165	0.625	0.782
MID3.2	16.61	3.128	0.637	0.779
MID4.2	16.46	2.751	0.612	0.786
MID5.2	16.66	2.749	0.667	0.766

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 5)

Bảng 4 (Phụ lục 5). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo của khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công”

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.873$ (lần 1)				
Y1.2	19.60	6.925	0.560	0.870
Y2.2	19.74	6.217	0.726	0.842
Y3.2	19.76	6.932	0.652	0.856
Y4.2	19.85	6.126	0.731	0.841
Y5.2	20.08	6.755	0.694	0.849
Y6.2	20.01	6.261	0.702	0.847

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 5)

Phụ lục 6. Kết quả đánh giá EFA thang đo nhập hai bằng SPSS

```

FACTOR
/VARIABLES TOP1.2 TOP2.2 TOP3.2 TOP4.2 TOP5.2 BSC1.2 BSC2.2 BSC3.2 BSC4.2 BSC5.2 MID1.2 MID2.2 MID3.2 MID4.2 MID5.2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS TOP1.2 TOP2.2 TOP3.2 TOP4.2 TOP5.2 BSC1.2 BSC2.2 BSC3.2 BSC4.2 BSC5.2 MID1.2 MID2.2 MID3.2 MID4.2 MID5.2
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	644.699
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.725	44.832	44.832	6.725	44.832	44.832	5.391
2	1.463	9.752	54.584	1.463	9.752	54.584	4.939
3	1.197	7.981	62.564	1.197	7.981	62.564	5.041
4	.797	5.314	67.878				
5	.742	4.945	72.824				
6	.674	4.494	77.318				
7	.582	3.879	81.196				
8	.533	3.551	84.747				
9	.505	3.367	88.115				
10	.443	2.950	91.065				
11	.367	2.448	93.512				
12	.297	1.978	95.491				
13	.272	1.812	97.303				
14	.219	1.461	98.764				
15	.185	1.236	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
TOP1.2	-.088	.738	.101
TOP2.2	-.139	.858	-.005
TOP3.2	.153	.618	-.052
TOP4.2	-.051	.862	-.069
TOP5.2	.246	.616	-.006
BSC1.2	.635	.108	.180
BSC2.2	.622	.271	-.010
BSC3.2	.953	-.017	-.093
BSC4.2	.876	-.032	-.034
BSC5.2	.847	-.189	.103
MID1.2	.018	.170	.573
MID2.2	-.067	-.120	.910
MID3.2	-.052	.255	.650
MID4.2	.086	-.085	.760
MID5.2	.070	-.024	.778

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

FACTOR

```
/VARIABLES Y1.2 Y2.2 Y3.2 Y4.2 Y5.2 Y6.2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Y1.2 Y2.2 Y3.2 Y4.2 Y5.2 Y6.2
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	251.043
	df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.693	61.544	61.544	3.693	61.544	61.544
2	.737	12.276	73.819			
3	.544	9.067	82.886			
4	.474	7.892	90.779			
5	.317	5.289	96.067			
6	.236	3.933	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y1.2	.674
Y2.2	.819
Y3.2	.765
Y4.2	.831
Y5.2	.799
Y6.2	.808

Extraction Method:
Principal
Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Bảng 1 (Phụ lục 6). Kết quả phân tích EFA ba khái niệm nghiên cứu

	Nhân tố (Khái niệm nghiên cứu)		
	1	2	3
TOP1.2	- 0.088	0.738	0.101
TOP2.2	- 0.139	0.858	- 0.005
TOP3.2	0.153	0.618	- 0.052
TOP4.2	- 0.051	0.863	- 0.069
TOP5.2	0.246	0.616	- 0.006
BSC1.2	0.635	0.108	0.180
BSC2.2	0.622	0.271	- 0.010
BSC3.2	0.953	- 0.017	- 0.093
BSC4.2	0.876	- 0.032	- 0.034
BSC5.2	0.847	- 0.189	0.103
MID1.2	0.018	0.170	0.573
MID2.2	- 0.067	- 0.120	0.910
MID3.2	- 0.052	0.255	0.650
MID4.2	0.086	- 0.085	0.760
MID5.2	0.070	- 0.024	0.778
Phương sai trích lũy tích (%)	44.832	54.584	62.564
Eigenvalues	6.725	1.463	1.197

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 6)

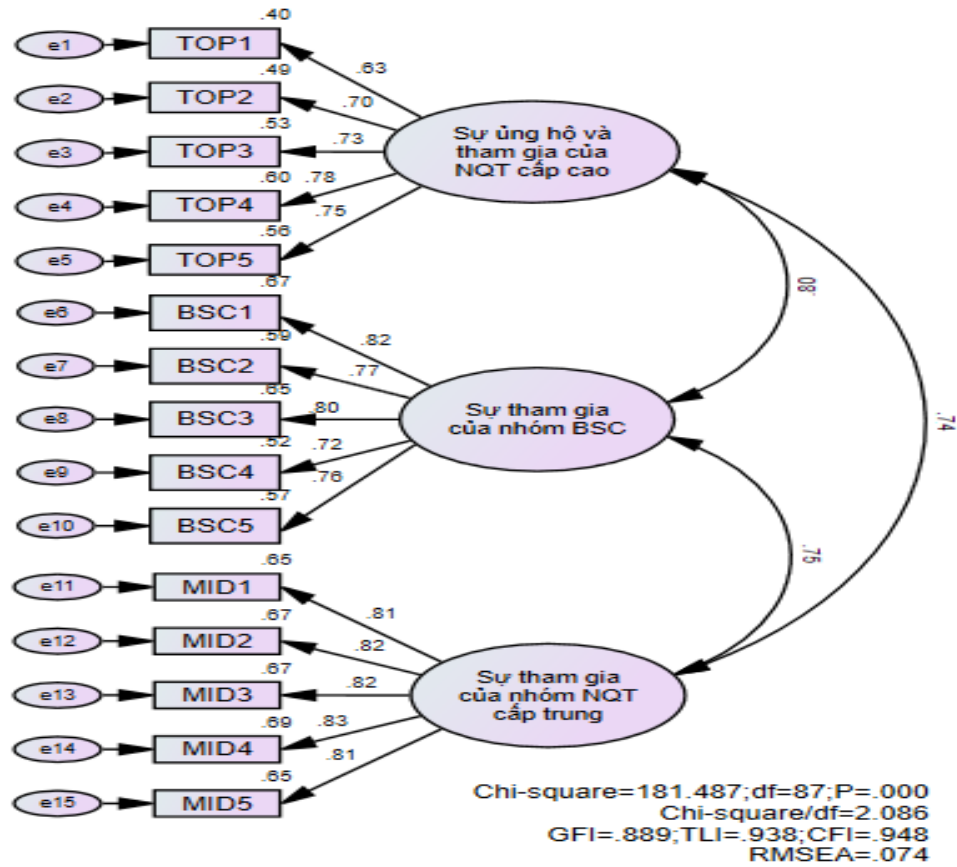
Bảng 2 (Phụ lục 6). Kết quả phân tích EFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”

	Nhân tố (Khái niệm nghiên cứu)
	1
Y1.2	0.674
Y2.2	0.819
Y3.2	0.765
Y4.2	0.831
Y5.2	0.799
Y6.2	0.808
Phương sai trích lũy tích (%)	61.544
Eigenvalues	3.693

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 6)

Phụ lục 7. Kết quả đánh giá CFA thang đo chính thức bằng AMOS

a. Kết quả CFA 3 khái niệm về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TOP5 <--- Nhomcapcao	1.000				
TOP4 <--- Nhomcapcao	1.078	.101	10.655	***	
TOP3 <--- Nhomcapcao	1.000	.100	9.958	***	
TOP2 <--- Nhomcapcao	.932	.097	9.564	***	
TOP1 <--- Nhomcapcao	.815	.095	8.620	***	
BSC4 <--- NhomBSC	.869	.084	10.288	***	
BSC3 <--- NhomBSC	1.042	.090	11.571	***	
BSC2 <--- NhomBSC	.942	.086	10.947	***	
MID5 <--- Nhomcaptrung	1.000				
MID4 <--- Nhomcaptrung	1.075	.081	13.306	***	
MID3 <--- Nhomcaptrung	.935	.071	13.130	***	
MID2 <--- Nhomcaptrung	.944	.072	13.056	***	
MID1 <--- Nhomcaptrung	1.004	.078	12.818	***	
BSC1 <--- NhomBSC	1.052	.089	11.783	***	
BSC5 <--- NhomBSC	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOP5 <--- Nhomcapcao	.747
TOP4 <--- Nhomcapcao	.776
TOP3 <--- Nhomcapcao	.727
TOP2 <--- Nhomcapcao	.699
TOP1 <--- Nhomcapcao	.633
BSC4 <--- NhomBSC	.723
BSC3 <--- NhomBSC	.805
BSC2 <--- NhomBSC	.765
MID5 <--- Nhomcaptrung	.805
MID4 <--- Nhomcaptrung	.829
MID3 <--- Nhomcaptrung	.821
MID2 <--- Nhomcaptrung	.817
MID1 <--- Nhomcaptrung	.806
BSC1 <--- NhomBSC	.818
BSC5 <--- NhomBSC	.755

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Nhomcapcao <--> NhomBSC	.198	.030	6.666	***	
NhomBSC <--> Nhomcaptrung	.240	.036	6.748	***	
Nhomcapcao <--> Nhomcaptrung	.202	.031	6.589	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Nhomcapcao <--> NhomBSC	.803
NhomBSC <--> Nhomcaptrung	.752
Nhomcapcao <--> Nhomcaptrung	.737

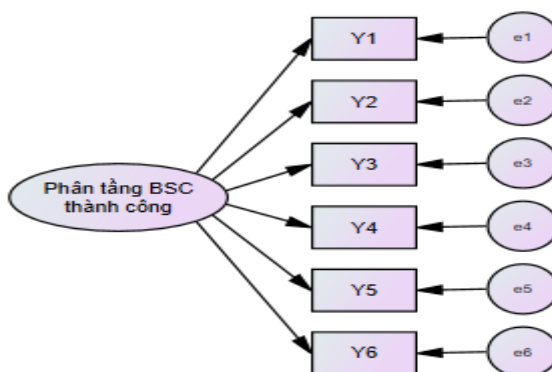
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Nhomcapcao	.212	.036	5.906	***	
NhomBSC	.287	.047	6.089	***	
Nhomcaptrung	.355	.053	6.741	***	
e5	.168	.020	8.252	***	
e4	.162	.021	7.888	***	
e3	.190	.022	8.457	***	
e2	.193	.022	8.690	***	
e1	.211	.023	9.097	***	
e10	.217	.025	8.605	***	
e9	.198	.022	8.852	***	
e8	.170	.021	8.048	***	
e7	.181	.021	8.510	***	
e6	.157	.020	7.845	***	
e15	.192	.023	8.354	***	
e14	.187	.023	8.037	***	
e13	.151	.018	8.157	***	
e12	.158	.019	8.205	***	
e11	.193	.023	8.347	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MID1	.650
MID2	.668
MID3	.673
MID4	.687
MID5	.649
BSC1	.669
BSC2	.586
BSC3	.648
BSC4	.523
BSC5	.570
TOP1	.400
TOP2	.489
TOP3	.528
TOP4	.603
TOP5	.558

b. Kết quả CFA khái niệm “Phân tầng BSC thành công”



Chi-square=18.477;df=9;P=.030
 Chi-square/df=2.053
 GFI=.967;TLI=.979;CFI=.987
 RMSEA=.072

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

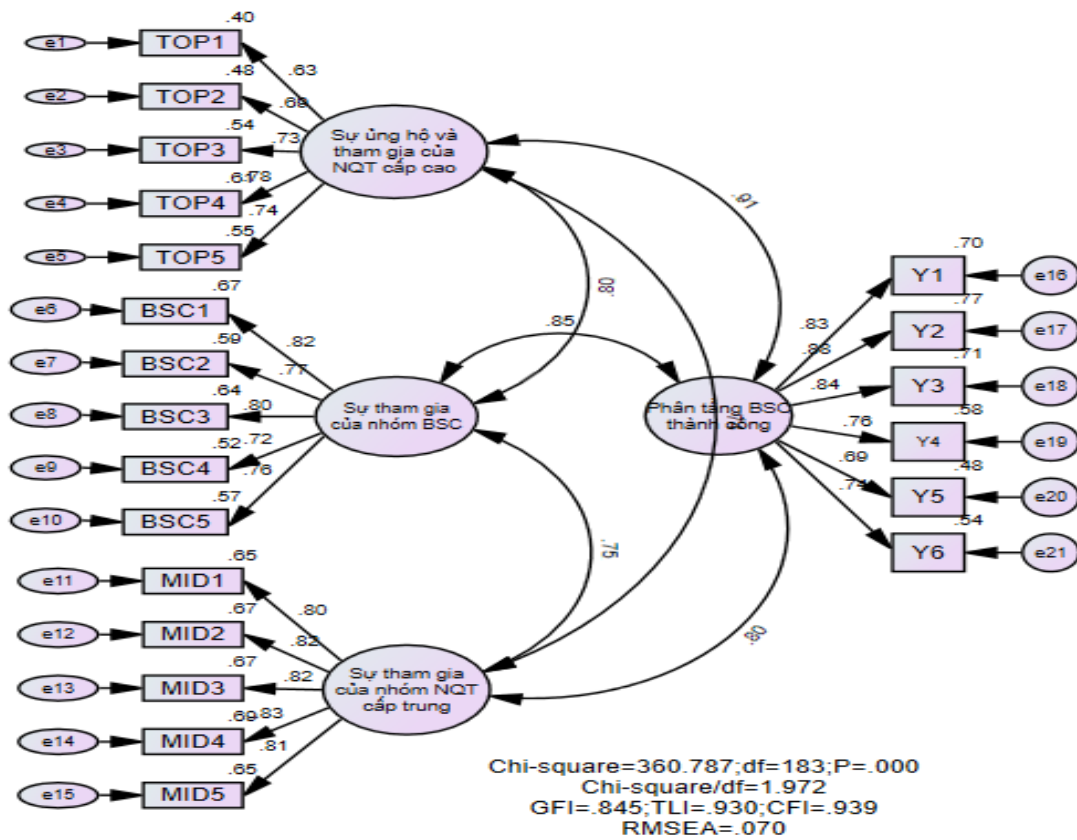
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- PhantangBSC	1.000				
Y2 <--- PhantangBSC	1.101	.073	15.068	***	
Y3 <--- PhantangBSC	1.023	.073	13.954	***	
Y4 <--- PhantangBSC	.928	.076	12.205	***	
Y5 <--- PhantangBSC	.824	.079	10.456	***	
Y6 <--- PhantangBSC	.927	.080	11.600	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PhantangBSC	.332	.048	6.868	***	
e1	.168	.020	8.305	***	
e2	.103	.016	6.613	***	
e3	.140	.018	7.847	***	
e4	.200	.023	8.792	***	
e5	.260	.028	9.283	***	
e6	.238	.026	8.994	***	

c. Kết quả CFA mô hình tới hạn



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TOP5 <--- Nhomcapcao	1.000				
TOP4 <--- Nhomcapcao	1.090	.100	10.932	***	
TOP3 <--- Nhomcapcao	1.013	.099	10.209	***	
TOP2 <--- Nhomcapcao	.928	.096	9.622	***	
TOP1 <--- Nhomcapcao	.823	.094	8.781	***	
BSC4 <--- NhomBSC	.867	.084	10.372	***	
BSC3 <--- NhomBSC	1.034	.089	11.616	***	
BSC2 <--- NhomBSC	.945	.085	11.099	***	
MID5 <--- Nhomcaptrung	1.000				
MID4 <--- Nhomcaptrung	1.076	.080	13.391	***	
MID3 <--- Nhomcaptrung	.934	.071	13.182	***	
MID2 <--- Nhomcaptrung	.943	.072	13.088	***	
MID1 <--- Nhomcaptrung	1.002	.078	12.835	***	
Y2 <--- PhantangBSC	1.056	.067	15.781	***	
Y3 <--- PhantangBSC	.999	.067	14.831	***	
Y4 <--- PhantangBSC	.897	.071	12.619	***	
Y5 <--- PhantangBSC	.818	.074	11.105	***	
BSC1 <--- NhomBSC	1.048	.088	11.882	***	
BSC5 <--- NhomBSC	1.000				
Y6 <--- PhantangBSC	.904	.075	12.095	***	
Y1 <--- PhantangBSC	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOP5 <--- Nhomcapcao	.742
TOP4 <--- Nhomcapcao	.781
TOP3 <--- Nhomcapcao	.732
TOP2 <--- Nhomcapcao	.692
TOP1 <--- Nhomcapcao	.635
BSC4 <--- NhomBSC	.724
BSC3 <--- NhomBSC	.801
BSC2 <--- NhomBSC	.769
MID5 <--- Nhomcaptrung	.806
MID4 <--- Nhomcaptrung	.830
MID3 <--- Nhomcaptrung	.821
MID2 <--- Nhomcaptrung	.816
MID1 <--- Nhomcaptrung	.805
Y2 <--- PhantangBSC	.876
Y3 <--- PhantangBSC	.844
Y4 <--- PhantangBSC	.759
Y5 <--- PhantangBSC	.693
BSC1 <--- NhomBSC	.817
BSC5 <--- NhomBSC	.757
Y6 <--- PhantangBSC	.737
Y1 <--- PhantangBSC	.834

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Nhomcapcao <--> NhomBSC	.198	.030	6.691	***	
NhomBSC <--> Nhomcaptrung	.241	.036	6.766	***	
Nhomcapcao <--> Nhomcaptrung	.201	.030	6.598	***	
Nhomcapcao <--> PhantangBSC	.246	.033	7.423	***	
Nhomcaptrung <--> PhantangBSC	.282	.038	7.332	***	
NhomBSC <--> PhantangBSC	.270	.037	7.306	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Nhomcapcao <--> NhomBSC	.804
NhomBSC <--> Nhomcaptrung	.752
Nhomcapcao <--> Nhomcaptrung	.737
Nhomcapcao <--> PhantangBSC	.913
Nhomcaptrung <--> PhantangBSC	.801
NhomBSC <--> PhantangBSC	.853

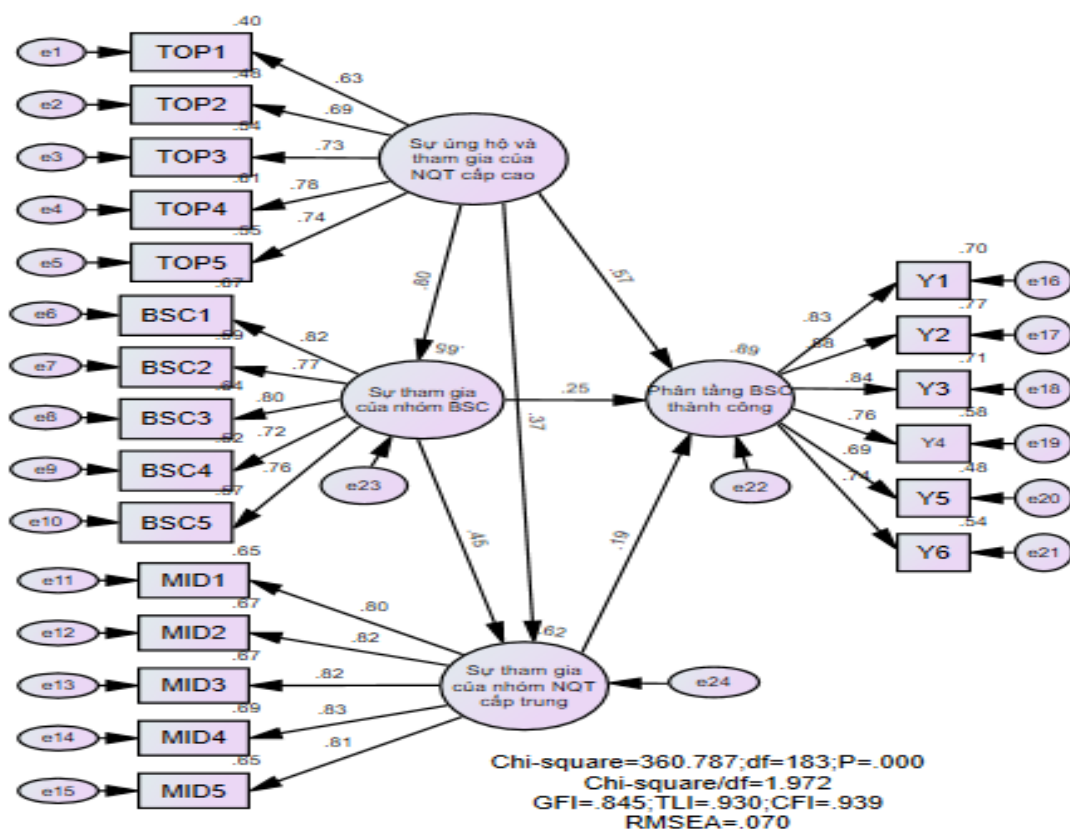
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Nhomcapcao	.210	.035	5.929	***	
NhomBSC	.289	.047	6.129	***	
Nhomcaptrung	.356	.053	6.756	***	
PhantangBSC	.348	.048	7.192	***	
e5	.171	.020	8.644	***	
e4	.160	.019	8.251	***	
e3	.187	.021	8.731	***	
e2	.197	.022	9.001	***	
e1	.210	.023	9.279	***	
e10	.215	.025	8.679	***	
e9	.197	.022	8.925	***	
e8	.173	.021	8.226	***	
e7	.178	.021	8.574	***	
e6	.158	.020	7.999	***	
e15	.192	.023	8.402	***	
e14	.186	.023	8.081	***	
e13	.151	.018	8.219	***	
e12	.158	.019	8.276	***	
e11	.195	.023	8.418	***	
e16	.152	.018	8.602	***	
e17	.117	.015	7.950	***	
e18	.140	.017	8.484	***	
e19	.206	.022	9.185	***	
e20	.252	.027	9.457	***	
e21	.239	.026	9.292	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y6	.543
Y5	.480
Y4	.576
Y3	.712
Y2	.768
Y1	.696
MID1	.647
MID2	.666
MID3	.673
MID4	.689
MID5	.650
BSC1	.667
BSC2	.591
BSC3	.641
BSC4	.524
BSC5	.573
TOP1	.403
TOP2	.479
TOP3	.535
TOP4	.609
TOP5	.551

Phụ lục 8. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NhomBSC	<---	Nhomcapcao	.944	.107	8.837	***	
Nhomcaptrung	<---	Nhomcapcao	.485	.156	3.118	.002	
Nhomcaptrung	<---	NhomBSC	.503	.132	3.801	***	
PhantangBSC	<---	Nhomcapcao	.734	.128	5.736	***	
PhantangBSC	<---	NhomBSC	.274	.098	2.789	.005	
PhantangBSC	<---	Nhomcaptrung	.191	.071	2.711	.007	
TOP5	<---	Nhomcapcao	1.000				
TOP4	<---	Nhomcapcao	1.090	.100	10.932	***	
TOP3	<---	Nhomcapcao	1.013	.099	10.209	***	
TOP2	<---	Nhomcapcao	.928	.096	9.622	***	
TOP1	<---	Nhomcapcao	.823	.094	8.781	***	
BSC4	<---	NhomBSC	.867	.084	10.372	***	
BSC3	<---	NhomBSC	1.034	.089	11.616	***	
BSC2	<---	NhomBSC	.945	.085	11.099	***	
MID5	<---	Nhomcaptrung	1.000				
MID4	<---	Nhomcaptrung	1.076	.080	13.391	***	
MID3	<---	Nhomcaptrung	.934	.071	13.182	***	
MID2	<---	Nhomcaptrung	.943	.072	13.088	***	
MID1	<---	Nhomcaptrung	1.002	.078	12.835	***	
Y2	<---	PhantangBSC	1.056	.067	15.781	***	
Y3	<---	PhantangBSC	.999	.067	14.831	***	
Y4	<---	PhantangBSC	.897	.071	12.619	***	
Y5	<---	PhantangBSC	.818	.074	11.105	***	
BSC1	<---	NhomBSC	1.048	.088	11.882	***	
BSC5	<---	NhomBSC	1.000				
Y6	<---	PhantangBSC	.904	.075	12.095	***	
Y1	<---	PhantangBSC	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
NhomBSC	<--- Nhomcapcao	.804
Nhomcaptrung	<--- Nhomcapcao	.372
Nhomcaptrung	<--- NhomBSC	.453
PhantangBSC	<--- Nhomcapcao	.570
PhantangBSC	<--- NhomBSC	.249
PhantangBSC	<--- Nhomcaptrung	.193
TOP5	<--- Nhomcapcao	.742
TOP4	<--- Nhomcapcao	.781
TOP3	<--- Nhomcapcao	.732
TOP2	<--- Nhomcapcao	.692
TOP1	<--- Nhomcapcao	.635
BSC4	<--- NhomBSC	.724
BSC3	<--- NhomBSC	.801
BSC2	<--- NhomBSC	.769
MID5	<--- Nhomcaptrung	.806
MID4	<--- Nhomcaptrung	.830
MID3	<--- Nhomcaptrung	.821
MID2	<--- Nhomcaptrung	.816
MID1	<--- Nhomcaptrung	.805
Y2	<--- PhantangBSC	.876
Y3	<--- PhantangBSC	.844
Y4	<--- PhantangBSC	.759
Y5	<--- PhantangBSC	.693
BSC1	<--- NhomBSC	.817
BSC5	<--- NhomBSC	.757
Y6	<--- PhantangBSC	.737
Y1	<--- PhantangBSC	.834

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Nhomcapcao	.210	.035	5.929	***	
e23	.102	.021	4.810	***	
e24	.137	.023	5.834	***	
e22	.039	.010	3.852	***	
e5	.171	.020	8.644	***	
e4	.160	.019	8.251	***	
e3	.187	.021	8.731	***	
e2	.197	.022	9.001	***	
e1	.210	.023	9.279	***	
e10	.215	.025	8.679	***	
e9	.197	.022	8.925	***	
e8	.173	.021	8.226	***	
e7	.178	.021	8.574	***	
e6	.158	.020	7.999	***	
e15	.192	.023	8.402	***	
e14	.186	.023	8.081	***	
e13	.151	.018	8.219	***	
e12	.158	.019	8.276	***	
e11	.195	.023	8.418	***	
e16	.152	.018	8.602	***	
e17	.117	.015	7.950	***	
e18	.140	.017	8.484	***	
e19	.206	.022	9.185	***	
e20	.252	.027	9.457	***	
e21	.239	.026	9.292	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
NhomBSC	.647
Nhomcaptrung	.615
PhantangBSC	.888
Y6	.543
Y5	.480
Y4	.576
Y3	.712
Y2	.768
Y1	.696
MID1	.647
MID2	.666
MID3	.673
MID4	.689
MID5	.650
BSC1	.667
BSC2	.591
BSC3	.641
BSC4	.524
BSC5	.573
TOP1	.403
TOP2	.479
TOP3	.535
TOP4	.609
TOP5	.551

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	360.787	183	.000	1.972
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	3139.887	210	.000	14.952

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.021	.845	.804	.669
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.235	.156	.072	.142

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.885	.868	.940	.930	.939
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.871	.771	.819
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	177.787	127.656	235.708
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2929.887	2752.265	3114.849

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.795	.885	.635	1.173
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	15.621	14.577	13.693	15.497

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.070	.059	.080	.002
Independence model	.263	.255	.272	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	456.787	468.585	615.583	663.583
Saturated model	462.000	518.782	1226.210	1457.210
Independence model	3181.887	3187.049	3251.361	3272.361

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.273	2.023	2.561	2.331
Saturated model	2.299	2.299	2.299	2.581
Independence model	15.830	14.947	16.750	15.856

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	121	129
Independence model	16	17

Phụ lục 9. Kết quả đánh giá độ tin cậy của các thang đo chính thức

RELIABILITY

```

/VARIABLES=TOP1 TOP2 TOP3 TOP4 TOP5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
    
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.839	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.230	4.104	4.371	.267	1.065	.013	5
Item Variances	.386	.354	.411	.057	1.161	.001	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TOP1	16.78	4.194	.546	.310	.832
TOP2	16.85	3.958	.629	.398	.811
TOP3	17.03	3.810	.671	.475	.799
TOP4	16.89	3.769	.682	.467	.796
TOP5	17.04	3.834	.687	.496	.795

RELIABILITY

```

/VARIABLES=BSC1 BSC2 BSC3 BSC4 BSC5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
    
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.881	.881	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.850	3.708	4.010	.302	1.081	.015	5
Item Variances	.465	.417	.507	.090	1.216	.001	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BSC1	15.24	5.088	.742	.558	.850
BSC2	15.45	5.313	.697	.521	.860
BSC3	15.31	5.030	.758	.580	.846
BSC4	15.54	5.434	.674	.469	.866
BSC5	15.46	5.095	.708	.515	.858

RELIABILITY

```

/VARIABLES=MID1 MID2 MID3 MID4 MID5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
    
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.909	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.916	3.797	4.050	.252	1.066	.010	5
Item Variances	.529	.463	.601	.138	1.298	.003	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MID1	15.53	6.280	.759	.587	.889
MID2	15.70	6.459	.778	.612	.885
MID3	15.70	6.520	.772	.606	.887
MID4	15.60	6.091	.777	.615	.885
MID5	15.78	6.301	.756	.597	.890

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	202	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.909	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.843	3.446	4.158	.713	1.207	.067	6
Item Variances	.500	.487	.525	.038	1.078	.000	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	18.90	8.697	.762	.604	.891
Y2	19.05	8.455	.826	.717	.882
Y3	19.11	8.688	.777	.655	.889
Y4	19.41	8.820	.742	.553	.894
Y5	19.61	9.104	.663	.452	.905
Y6	19.21	8.772	.719	.522	.897

Bảng 1 (Phụ lục 9). Kết quả đánh giá độ tin cậy ba thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu về sự tham gia của nhóm nhà quản trị trong giai đoạn phân tầng BSC

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.840$				
TOP1	16.78	4.194	0.546	0.832
TOP2	16.85	3.958	0.629	0.811
TOP3	17.03	3.810	0.671	0.799
TOP4	16.89	3.769	0.682	0.796
TOP5	17.04	3.834	0.687	0.795
$\alpha = 0.881$				
BSC1	15.24	5.088	0.742	0.850
BSC2	15.45	5.313	0.697	0.860
BSC3	15.31	5.030	0.758	0.846
BSC4	15.54	5.434	0.674	0.866
BSC5	15.46	5.095	0.708	0.858
$\alpha = 0.908$				
MID1	15.53	6.280	0.759	0.889
MID2	15.70	6.459	0.778	0.885
MID3	15.70	6.520	0.772	0.887
MID4	15.60	6.091	0.777	0.885
MID5	15.78	6.301	0.756	0.890

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 9)

Bảng 2 (Phụ lục 9). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo chính thức của khái niệm nghiên cứu “Phân tầng BSC thành công”

Thang đo	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach Alpha nếu loại biến
$\alpha = 0.909$				
Y1	18.90	8.697	0.762	0.891
Y2	19.05	8.455	0.826	0.882
Y3	19.11	8.688	0.777	0.889
Y4	19.41	8.820	0.742	0.894
Y5	19.61	9.104	0.663	0.905
Y6	19.21	8.772	0.719	0.897

(Nguồn: kết quả tính toán từ SPSS của tác giả – Phụ lục 9)