

**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)**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 9.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN
TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

HÀ NỘI, NĂM 2019

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Hiện nay Nhà nước và các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) quan tâm tìm kiếm các mô hình quản trị doanh nghiệp (QTDN) hiện đại và hiệu quả nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và đổi mới, phát triển doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng (BSC) là công cụ QTDN được sử dụng nhiều trên thế giới và được các tổ chức đang ứng dụng đánh giá rất cao.

Các nhà nghiên cứu về BSC đã xây dựng các quy trình ứng dụng BSC với các giai đoạn chính là xây dựng BSC cấp tổ chức, phân tầng BSC và duy trì BSC. Phân tầng BSC đề cập đến quy trình phát triển BSC ở tất cả các cấp độ của tổ chức và góp phần chủ yếu trong ứng dụng BSC thành công. 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 là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng.

Xuất phát từ 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 trong các giai đoạn ứng dụng BSC và thực trạng ứng dụng BSC tại Việt Nam còn gặp khó khăn do thiếu sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị các cấp, 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 phân tầng BSC tại một DNVN để giúp các nhà quản trị của các DNVN 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.

Tác giả kiểm định mô hình nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) – DN có quy mô lớn và đã triển khai phân tầng trong toàn bộ DN. 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, 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

Mục tiêu nghiên cứu: 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.

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 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?

Các nhiệm vụ nghiên cứu:

(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 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

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

Phạm vi nghiên cứu: (1) Về nội dung: nghiên cứu ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC đến phân tầng BSC; (2) Về không gian: nghiên cứu tại VNPT- Vinaphone, (3) Về thời gian: sử dụng tư liệu từ các nghiên cứu đã công bố trong giai đoạn từ 1992 đến 2017; sử dụng dữ liệu thứ cấp về ứng dụng BSC tại VNPT-Vinaphone từ tháng 8/2015 đến hết năm 2017, sử dụng số liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 3/2018 đến tháng 8/2018.

4. Những đóng góp mới của luận án

4.1. 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, đó là giai đoạn phân tầng BSC; 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 VNPT-Vinaphone. Kết quả nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone góp phần khẳng định các ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp giữa nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì dự án BSC đến phân tầng BSC thành công.

4.2. Những đóng góp về thực tiễn

Luận án đề xuất 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 đưa ra một số đề xuất giúp 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 tại doanh nghiệp.

Mô hình và quy trình nghiên cứu được đề xuất 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.

5. Kết cấu của luận án

Nội dung chính của luận án được trình bày trong 4 chương:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về BSC và ứng dụng BSC.

Chương 2. Cơ sở lý luận, mô hình và phương pháp nghiên cứu.

Chương 3. Kết quả nghiên cứu tại VNPT-Vinaphone.

Chương 4. Thảo luận và đề xuất.

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

1.1 Tổng quan nghiên cứu về Thể điểm cân bằng

Năm 1992, Thể điểm cân bằng (BSC) được Kaplan & Norton chính thức giới thiệu. Các khái niệm hoàn chỉnh về BSC được các ông công bố vào năm 1996. Đến năm 2001, BSC trở thành một công cụ không chỉ để diễn giải chiến lược mà còn giúp thực thi chiến lược hiệu quả. Sau thời gian tiếp tục nghiên cứu về BSC, Kaplan & Norton đã công bố chu trình khép kín gồm sáu bước của hệ thống quản trị thực thi chiến lược.

Hơn 20 năm kể từ khi xuất hiện, mô hình BSC được nhiều nhà học giả công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí uy tín của thế giới. Theo nghiên cứu của Hoque (2012, 2014), hơn 50% số bài báo trên các tạp chí lớn giới thiệu các vấn đề chung về BSC, phát triển khung BSC hay thiết kế Thể điểm cho các tổ chức, một số điều tra những lợi ích hay hiệu quả của việc ứng dụng BSC...; khoảng 40% số bài báo nghiên cứu ứng dụng BSC. Nhìn chung, lý luận nền tảng về BSC 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 BSC.

1.2 Tổng quan nghiên cứu ứng dụng Thẻ điểm cân bằng

1.2.1 Tổng quan nghiên cứu về quy trình ứng dụng BSC

Các nhà sáng lập BSC và nhiều học giả đã dày công nghiên cứu cả về lý thuyết và thực tiễn quy trình triển khai ứng dụng BSC. Nổi bật trong số đó là quy trình ứng dụng BSC của Kaplan & Norton (1996, 2008), Niven (2006), Rohm & Halbach (2005, 2006), Barkdoll & Kamensky (2005)... Tại Việt Nam không có những 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 hay Niven.

Các quy trình ứng dụng BSC tại một tổ chức được giới thiệu thường khác nhau về cách phân chia thành các bước nhưng xét theo tổng thể các kết quả lớn cần đạt được thì có thể phân thành các giai đoạn: (1) Chuẩn bị, (2) Xây dựng BSC cấp tổ chức, (3) Phân tầng BSC và (4) Duy trì BSC. Nhiều nghiên cứu nhận định rằng sự tham gia của các nhà quản trị trong quy trình ứng dụng BSC đóng vai trò quan trọng 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 là khác nhau ở các tổ chức khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức.

1.2.2 Tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC đã được xác định và giới thiệu bởi các nhà nghiên cứu, nhà tư vấn trên thế giới như Kaplan & Norton (1996, 2006), Kaplan (2010), Chan (2004), Niven (2006), Barkdoll & Kamensky (2005), Assiri & cộng sự (2006), Chavan (2009), Lueg & Vu (2015)... Tại Việt Nam, một số kết quả nghiên cứu liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC như của Đặng Thị Hương (2010), Mai Xuân Thủy (2012), Bùi Thị Thanh (2011), Trịnh Thùy Anh (2014), Trần Quốc Việt (2012)... thể hiện các thuận lợi, khó khăn, rào cản, yếu tố thành công, yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC.

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

Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC thành công	Quan điểm chung
Kaplan & Norton (1996, 2006); Assiri & cộng sự (2006); Niven (2006); Barkdoll & Kamensky (2005); Chavan (2009); Lueg & Vu (2015); Mai Xuân Thủy (2012); Trịnh Thùy Anh (2014)...	Các nhà quản trị cấp cao ủng hộ, cam kết, đồng thuận và tham gia liên tục trong quá trình ứng dụng BSC
Niven (2006); Assiri & cộng sự (2006); Lueg & Vu (2015); Bùi Thị Thanh (2011)...	Nhóm nhà quản trị cấp cao và nhóm BSC hoạt động nhóm hiệu quả

Chan (2004); Barkdoll & Kamensky (2005)...	Có sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung
Kaplan & Norton (2006); Assiri & cộng sự (2006); Lueg & Vu (2015); Đặng Thị Hương (2010); Mai Xuân Thủy (2012; Bùi Thị Thanh (2011); Trịnh Thùy Anh (2014)...	Kiến thức về BSC, năng lực và thái độ cá nhân của những người tham gia vào quá trình ứng dụng BSC
Kaplan & Norton (2006); Niven (2006)...	Lý do thuyết phục cho ứng dụng BSC
Kaplan & Norton (2006); Chan (2004); Assiri & cộng sự (2006); Lueg & Vu (2015)...	Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng, mục tiêu phù hợp
Barkdoll & Kamensky (2005); Kaplan & Norton (2006); Chan (2004); Niven (2006); Trịnh Thùy Anh (2014); Nguyễn Quang Đại (2016)...	Tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC
Kaplan & Norton (1996); Lueg & Vu (2015); Trịnh Thùy Anh (2014)...	Kế hoạch triển khai ứng dụng BSC hợp lý
Kaplan & Norton (2006); Niven (2006); Barkdoll & Kamensky (2005); Assiri & cộng sự (2006); Trịnh Thùy Anh (2014)...	Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng được thiết kế phù hợp
Kaplan & Norton (2006); Barkdoll & Kamensky (2005); Niven (2006); Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh (2014)...	Phân tầng Thẻ điểm từ trên xuống để liên kết toàn tổ chức với chiến lược
...	...

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Từ các quan điểm chung về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC, kết hợp với nhiệm vụ của các nhóm nhà quản trị được 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.

1.2.3 Tổng quan nghiên cứu về phân tầng BSC

Các nghiên cứu liên quan đến phân tầng BSC thường được giới thiệu chung trong quá trình nghiên cứu ứng dụng BSC, rất ít nghiên cứu chỉ riêng về giai đoạn phân tầng BSC.

Khái niệm về phân tầng BSC, quy trình và nguyên tắc phân tầng, sự tham gia của các nhà quản trị trong giai đoạn này được mô tả chi tiết trong các nghiên cứu của Kaplan & Norton (1996, 2006), Niven (2006), Rohm & Halbach (2006), Chavan (2009), Decoene & Bruggeman (2006)... Nhiều tác giả khẳng định phân tầng BSC là một giai đoạn có ảnh hưởng lớn đến ứng dụng BSC thành công. Để phân tầng BSC thành công cần có sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng chủ yếu là định tính, một số ít sử dụng 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 đề cập đến nhóm nhà quản trị cấp cao (Nguyễn Quang Đại, 2016; Trần Quốc Việt, 2012; Assiri & cộng sự, 2006; Chan, 2004; Schilieper, 2014; Tung & cộng sự, 2011); ít nghiên cứu xuất hiện thêm nhóm nhà quản trị thứ hai (hoặc nhóm BSC hoặc cấp trung) (Assiri & cộng sự, 2006; Chan, 2004).

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

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. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng để phân tầng BSC thành công cần có sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC. Các nghiên cứu liên quan đến ảnh hưởng của các nhà quản trị đến ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng chủ yếu áp dụng phương pháp định tính và thường đề cập đến cả ba nhóm nhà quản trị, một số ít sử dụng phương pháp định lượng chỉ đề cập đến nhóm nhà quản trị cấp cao, ít nghiên cứu định lượng thực hiện đồng thời với hai nhóm nhà quản trị.

Khoảng trống trong nghiên cứu ứng dụng BSC là 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.

1.3.2 Hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài

Tại Việt Nam, việc ứng dụng 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, 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 và phân tầng BSC trong toàn tổ chức, doanh nghiệp.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu ứng dụng BSC và thực trạng ứng dụng BSC của các DNVN, hướng nghiên cứu trọng tâm của đề tài là xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm đánh giá đồng thời sự ảnh hưởng của ba nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC tại một tổ chức, DNVN (VNPT- Vinaphone) để giúp các nhà quản trị 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 đó.

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

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

2.1.1 Khái niệm BSC

Sau công bố đầu tiên vào năm 1992, đến năm 2016, khái niệm BSC được Kaplan & Norton hoàn thiện và giới thiệu: “*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*”. Mỗi viễn cảnh BSC gồm các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và các sáng kiến. Tầm nhìn và chiến lược của tổ chức được chuyển thành các mục tiêu và thước đo trên BSC thông qua Bản đồ chiến lược.

2.1.2 Khái niệm phân tầng BSC

Phân tầng BSC (Cascading the BSC) đề cập đến quy trình phát triển BSC ở tất cả các cấp độ đơn vị, phòng ban, tổ đội, cá nhân của tổ chức (Thẻ điểm thứ cấp hay cấp dưới) xuất phát từ Thẻ điểm cấp tổ chức (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 (Kaplan & Norton, 1996, 2006; Niven, 2006; Rohm & Halbach, 2006).

2.1.3 Vị trí và vai trò của phân tầng BSC

Trong quy trình ứng dụng BSC, phân tầng BSC là nhiệm vụ tiếp theo sau khi xây dựng BSC 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.

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 các đơn vị, bộ phận, cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức, doanh nghiệp.

2.1.4 Quy trình phân tầng BSC

Quy trình phân tầng thường bắt đầu từ Thẻ điểm cấp tổ chức, doanh nghiệp. Các mục tiêu và thước đo BSC cấp tổ chức sẽ được đưa xuống các cấp tiếp theo trong tổ chức theo trình tự: đơn vị, phòng ban, nhóm và cuối cùng là cá nhân (Niven, 2006). Khung của Thẻ điểm cấp cao được

sử dụng để định hướng lựa chọn các mục tiêu và thước đo ở cấp thấp hơn (Kaplan & Norton, 1996). Tùy theo quy mô của từng tổ chức mà có thể phát triển các BSC ở nhiều cấp độ khác nhau.

Các nhiệm vụ cần thực hiện: (1) Xây dựng kế hoạch phân tầng BSC, (2) Triển khai phân tầng BSC đến các đơn vị, cá nhân trong tổ chức, (3) Tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC và phân tầng BSC, các mục tiêu chiến lược và Thẻ điểm các cấp trong toàn tổ chức.

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

Kaplan & Norton (1996, 2006), Niven (2006), Rohm & Halbach (2006), Decoene & Bruggeman (2006)... đều cho rằng 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 nhất, tiếp đến là nhóm BSC và nhóm nhà quản trị cấp trung. Các quan điểm này trùng với quan điểm về sự tham gia của các nhà quản trị trong quá trình thay đổi tổ chức (Kotter, 2007). Các nhà nghiên cứu trên đã giới thiệu nhiệm vụ của ba nhóm nhà quản trị với vai trò chủ trì và dẫn dắt giai đoạn phân tầng BSC:

(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 phân tầng Thẻ điểm trong toàn tổ chức; phê duyệt kế hoạch phân tầng; 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 phân tầng BSC; 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 BSC

(1) Sự ủng hộ và tham gia của nhóm nhà quản trị cấp cao:

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. Họ có trách nhiệm lựa chọn các thành viên nhóm BSC, tham gia các cuộc họp điều hành, xác lập mục tiêu, cung cấp các nguồn lực cần thiết cho phân tầng BSC... (Kaplan & Norton, 1996, 2006, 2008; Niven, 2006; Lueg & Vu, 2015; Phadtare,

2010; McAdam & Walker, 2003...). Việc truyền thông về BSC cho các nhà quản trị cấp trung sẽ đạt kết quả cao nếu chính các nhà quản trị cấp cao thực hiện nhiệm vụ này (Kaplan & Norton, 2006). Theo Chavan (2009), 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 cả các thước đo thể hiện chiến lược riêng của đơn vị; cam kết và ủng hộ các nhà quản trị cấp trung để hoàn thành phân tầng BSC...

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.

(2) Sự tham gia của nhóm BSC:

Theo quan điểm của Kaplan & Norton (1996, 2006), Niven (2006), Rohm (2005), Assiri & cộng sự (2006), Chavan (2009)..., nhóm BSC chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch phân tầng BSC; chủ trì xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và truyền thông về BSC nhằm tạo dựng sự hiểu biết về BSC, gắn kết mọi thành viên trong tổ chức. Decoene & Bruggeman (2006) khẳng định rằng, 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. Nhóm BSC có vai trò rà soát và tổ chức các cuộc họp với nhóm nhà quản trị cấp cao đánh giá tổng thể các Thẻ điểm được phân tầng. 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.

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.

(3) Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung:

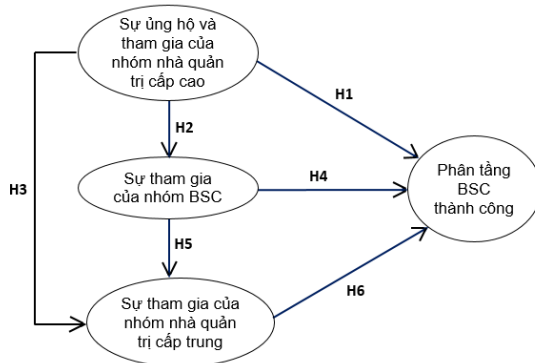
Các quy trình ứng dụng BSC đều huy động sự tham gia của các nhà quản trị cấp trung. Vai trò của nhóm này tăng lên sau khi BSC được phân tầng xuống các đơn vị, cá nhân (Kaplan & Norton, 1996; Rohm & Halbach, 2006; Decoene & Bruggeman, 2006). Theo Kaplan & Norton (2006), Niven (2006), để phân tầng BSC thành công, cần có sự cam kết của các nhà quản trị cấp trung. Họ cần tích cực tham gia các khóa đào tạo về BSC, có khả năng truyền đạt nội dung BSC đến nhân viên, có năng lực

để chủ trì triển khai phân tầng BSC tại đơn vị mình quản lý. Nếu các nhà quản trị cấp trung lĩnh hội các BSC được phân tầng một cách thụ động thì họ sẽ thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách miễn cưỡng (Decoene & Bruggema, 2006; Kasperskaya, 2008)...

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

2.3.2 Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được đề xuất 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.



Hình 2.6. Mô hình nghiên cứu

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

Thang đo “nhập đầu” được tổng hợp đề xuất từ cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng.

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

Khái niệm	Nội dung thang đo	Nguồn
Sự ủng hộ và tham gia của các nhà quản trị	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
	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.	

cấp cao	TOP5.1. Các NQT cấp cao tích cực tham gia phân tầng BSC cấp tổ chức xuống cấp đơn vị.	(2012), Nguyễn Quang Đại (2016)
	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), Assiri & cộng sự (2006), Decoene & Bruggeman (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.	
	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

Nội dung này gồm thiết kế phương pháp nghiên cứu tổng quát và quy trình nghiên cứu chi tiết 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 (2011) giới thiệu.

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

3.1 Giới thiệu khái quát về TCT Dịch vụ Viễn thông

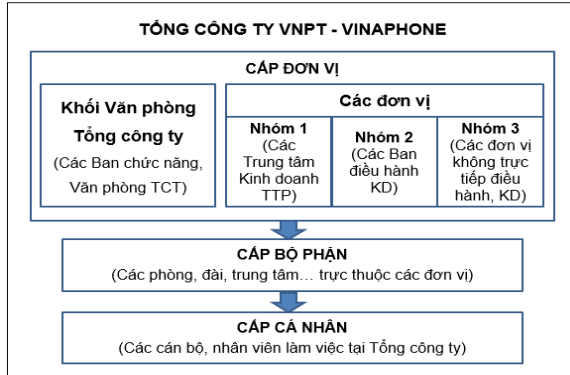
Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone) là công ty TNHH một thành viên do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) sở hữu và nắm giữ 100% vốn điều lệ. VNPT-Vinaphone được thành lập ngày 08/5/2015 trong quá trình tái cơ cấu công ty mẹ VNPT trên cơ sở hợp nhất bộ phận kinh doanh của các Viễn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

VNPT-Vinaphone đã khẩn trương triển khai ứng dụng BSC từ cuối năm 2015. Trong năm 2016, Thẻ điểm cân bằng bắt đầu được phân tầng trên phạm vi toàn Tổng Công ty, và đến nay, BSC đang được duy trì ứng dụng theo quy trình chung.

3.2 Nghiên cứu định tính tại TCT Dịch vụ Viễn thông

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh “thang đo nháp đầu” cho phù hợp với đặc thù của VNPT-Vinaphone.

Tác giả đã tổng hợp tài liệu thứ cấp về phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone để giới thiệu khái quát về giai đoạn này, đánh giá những kết quả đạt được và khó khăn, tồn tại trong phân tầng BSC tại doanh nghiệp.



Hình 3.3. Các cấp triển khai BSC tại VNPT- Vinaphone

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 07 nhà quản trị của VNPT-Vinaphone và 02 chuyên gia BSC tại VNPT. Nội dung tập trung vào các nhóm nhà quản trị có ảnh hưởng đến phân tầng BSC; các tiêu chí đánh giá phân tầng BSC thành công; các tiêu chí thể hiện sự ủng hộ và tham gia của các nhóm nhà quản trị trong phân tầng tại VNPT-Vinaphone. Thời gian phỏng vấn được thực hiện trong tháng 3 và tháng 4 năm 2018.

Tác giả phân tích, tổng hợp các ý kiến và thu được các nhận định chung: (1) Sự tham gia và ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm chủ trì BSC đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone là chính yếu tương tự như các nghiên cứu đã công bố; (2) “Thang đo nháp đầu” về cơ bản là phù hợp, tuy nhiên để phù hợp hơn với đặc thù tổ chức SXKD tại VNPT-Vinaphone, cần xây dựng mới ba tiêu chí, hoàn thiện thu được sáu tiêu chí, loại bỏ một tiêu chí không phù hợp.

Kết thúc nghiên cứu định tính, tác giả thu được “thang đo nháp hai” áp dụng với VNPT-Vinaphone.

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 nhà quản trị cấp cao	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)
	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 nháp đầu (kết hợp TOP2.1 và TOP3.1)

trong giai đoạn phân tầng BSC	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	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 nhập đầu

nhóm nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn phân tầng BSC	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 nhập 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 nhập 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 SXKD 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 TCT Dịch vụ Viễn thông

Nghiên cứu này nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo nháp hai bởi hệ số Cronbach's Alpha và đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích EFA.

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

Mẫu nghiên cứu là mẫu thuận tiện lấy từ khung mẫu. Kích thước mẫu tối thiểu là 75 quan sát (dựa vào kích thước tối thiểu để phân tích EFA là 50; số lượng biến quan sát và tỷ lệ quan sát trên biến quan sát tối thiểu là 5/1).

Phiếu khảo sát được xây dựng với các biến quan sát của thang đo nháp hai, mỗi biến quan sát được đo bằng thang đo Likert từ 1 đến 5. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp gửi phiếu khảo sát trực tiếp, qua email và gửi online trên Google Docs. Thời gian gửi phiếu bắt đầu từ 10/7/2018. Đến ngày 21/7/2018, tác giả đã nhận được 89 ý kiến phản hồi và sử dụng chúng cho nghiên cứu này.

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

Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy các thang đo có độ tin cậy tốt vì Cronbach's Alpha đều > 0.8 . Các hệ số tương quan biến-tổng đều > 0.3 , các hệ số "Cronbach's Alpha nếu loại biến" đều nhỏ hơn Cronbach's Alpha của thang đo nên tất cả biến quan sát đều đạt yêu cầu và cần giữ lại đầy đủ.

3.3.3 Kiểm định giá trị thang đo bằng phân tích EFA

Kiểm định KMO và Bartlett's thể hiện mức ý nghĩa cao để phân tích EFA.

Phân tích EFA ba khái niệm nghiên cứu về sự tham gia của các nhóm nhà quản trị 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 với hệ số tải nhân tố > 0.5 . 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 > 0.3 . Vậy, ba thang đo khái niệm nghiên cứu nêu trên là có giá trị.

Phân tích EFA khái niệm "Phân tầng BSC thành công" cho thấy có một nhân tố được trích với tổng phương sai trích được là $61.544\% > 60\%$, nên là kết quả tốt. Hệ số tải nhân tố của tất cả các biến quan sát đều > 0.5 . Vậy thang đo khái niệm nghiên cứu "Phân tầng BSC thành công" là có giá trị.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy thang đo nháp hai có độ tin cậy tốt và có giá trị nên trở thành "thang đo chính thức" của các khái niệm nghiên cứu áp dụng với VNPT-Vinaphone. Thang đo chính thức được mã hóa từ thang đo nháp hai bằng cách bỏ hai ký tự cuối ".2".

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức tại TCT Dịch vụ Viễn thông

Nghiên cứu này nhằm định chính thức thang đo bằng phân tích CFA và hệ số tin cậy tổng hợp; 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

Để phân tích CFA, mẫu phải có kích thước lớn ($n > 200$), cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo tỷ lệ quan sát cho một tham số cần ước lượng 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. Do biết tổng thể có tổng số 312 đối tượng nên tác giả sẽ gửi phiếu khảo sát đến toàn bộ các đối tượng.

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	Số lượng		Tỷ lệ thu về/ gửi đi
		Gửi đi	Thu về	
1	Ban Lãnh đạo TCT	5	3	60%
2	Văn phòng TCT	6	4	66.7%
3	Các Ban chức năng	24	15	62.5%
4	Hai Ban Khách hàng tổ chức- DN và cá nhân	8	4	50%
5	TTKD VNPT Tỉnh/Thành và đơn vị trực thuộc	260	171	65.8%
6	Lãnh đạo Ban và chuyên viên BSC tại VNPT	9	5	55.6%
	Tổng cộng	312	202	64.7%

(Nguồn: thống kê của tác giả)

Bởi vì thang đo nháp hai là thang đo chính thức 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 được gửi đến các nhà quản trị chưa tham gia trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng các phương pháp tương tự ở nghiên cứu sơ bộ. Từ 01/8/2018 đến 15/8/2018, tác giả đã nhận được thêm 113 ý kiến phản hồi, kết hợp với 89 ý kiến đã có ở nghiên cứu định lượng sơ bộ, tổng số là 202 ý kiến phản hồi, đảm bảo yêu cầu kích thước mẫu tối thiểu. Đây là dữ liệu phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

3.4.2 Kiểm định thang đo chính thức bằng phân tích CFA

Tác giả sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định thang đo chính thức:

(1) Kết quả CFA ba thang đo sự tham gia của nhóm nhà quản trị có 87 bậc tự do, $CMIN/df = 2.086 < 3$, $GFI = 0.889$, $CFI = 0.948 > 0.9$, $TLI = 0.938 > 0.9$, $RMSEA = 0.074 < 0.08$ nên được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường; các thang đo đảm bảo tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát đều cao (> 0.5) và có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) nên thang đo đạt giá trị hội tụ.

(2) Kết quả CFA thang đo “Phân tầng BSC thành công” cũng cho thấy

mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường; thang đo đảm bảo tính đơn hướng và đạt giá trị hội tụ.

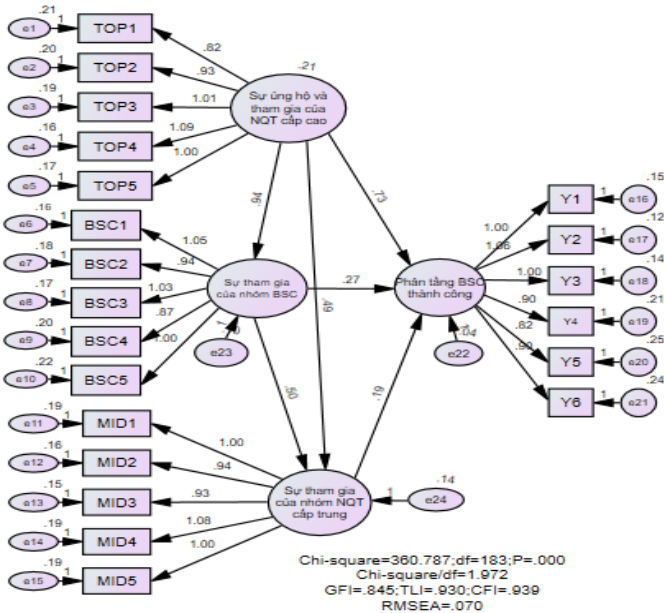
Các thang đo này đều có độ tin cậy tổng hợp cao và phương sai trích đảm bảo > 0.5 . Do đó, chúng đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

(3) Mô hình CFA tới hạn phù hợp với dữ liệu thị trường. Kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu 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% (p -value đều < 0.05). Vậy bốn khái niệm nghiên cứu đạt yêu cầu về giá trị phân biệt.

Tóm lại, thang đo chính thức đảm bảo độ tin cậy, tính đơn hướng, đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt nên 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

Tác giả sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình SEM và thu được kết quả như hình 4.4. Kết quả SEM cho thấy mô hình nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với dữ liệu thị trường: $\chi^2 = 360.787$ [$p = 0.000$], $CMIN/df = 1.972 < 2$, $GFI = 0.845$, $CFI = 0.939 > 0.9$, $TLI = 0.930 > 0.9$, $RMSEA = 0.070 < 0.08$.



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

Kết quả trên 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 $< 5\%$). Hiện tượng Heywood không xuất hiện trong quá trình sử dụng CFA và SEM.

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

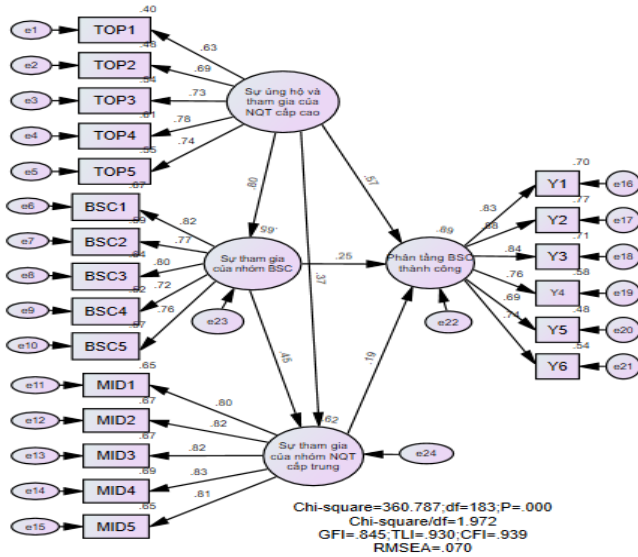
(Nguồn: kết quả tính toán mô hình SEM)

Các hệ số hồi quy đều nhận giá trị dương, chứng tỏ các giả thuyết H1 đến H6 đều được chấp nhận. Vậy, mô hình nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với trường hợp VNPT-Vinaphone.

3.4.4 Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

Sau khi kiểm định sự phù hợp của mô hình 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 4.6).

Kết quả SEM 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 $R^2 = 0.89$. Điều này hoàn toàn phù hợp với quan điểm 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 3.9. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

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 ảnh hưởng lớn nhất đến phân tầng BSC thành công ($\beta_{\text{tổng}}(\text{TOP}) = 0.91$, lớn hơn hẳn $\beta_{\text{tổng}}(\text{BSC}) = 0.34$ và $\beta_{\text{tổng}}(\text{MID}) = 0.19$). 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 nhóm BSC và nhóm cấp trung ($\beta_{\text{gián tiếp (TOP)}} = 0.34$).

Sự ảnh hưởng tổng hợp của nhóm BSC 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 thấp nhất với $\beta_{\text{tổng (MID)}} = 0.19$, và là mức độ ảnh hưởng trực tiếp của họ đến phân tầng BSC tại VNPT-Vinaphone.

CHƯƠNG 4. THẢO LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

4.1 Thảo luận về các kết quả nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu 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 các khái niệm nghiên cứu.

Quy trình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC có thể áp dụng với VNPT-Vinaphone và với các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô tương tự.

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 cần hoàn thiện 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.

Thang đo chính thức của nghiên cứu 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.

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 các khái niệm nghiên cứu có độ tin cậy tốt và có giá trị, mô hình và các giả thuyết nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với

VNPT-Vinaphone. 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 ở các mức độ chi tiết khác nhau.

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 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 có ảnh hưởng thật sự đến phân tầng BSC thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp; mức độ ảnh hưởng của mỗi nhóm nhà quản trị là khác nhau. Mặc dù 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.

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

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

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 tiêu chí TOP5 và TOP3 có phần được đánh giá thấp nhất hơn. 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 nhằm đạt được mục tiêu chiến lược chung của Tổng Công ty.

Các tiêu chí được đánh giá cao là TOP1 và TOP2, đó là “Các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo quyết liệt phân tầng BSC đến cấp cá nhân...” 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...”, 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

Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Sự tham gia của nhóm BSC” được đánh giá (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 về việc xây dựng các tài liệu, văn bản hướng dẫn về BSC và phân tầng BSC. Tiêu chí BSC2 về

tổ chức đào tạo và truyền thông về BSC cũng không được đa số đánh giá cao. 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.

Nhóm BSC cần tăng cường thu thập và tổng hợp ý kiến của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung về các BSC được phân tầng xuống cấp đơn vị. Thường trực nhóm BSC cần đề xuất với nhóm nhà quản trị cấp cao để 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 khi cấp dưới đề xuất và giải trình sự hợp lý về các nguồn lực này.

(3) Với nhóm nhà quản trị cấp trung

Mức điểm trung bình các tiêu chí đo lường “Sự tham gia của nhóm nhà quản trị cấp trung” (3.916/5) được đánh giá có phần cao hơn so với nhóm BSC, cho thấy sự cố gắng tham gia của họ vào phân tầng BSC. Tiêu chí MID1 được đánh giá cao nhất, còn MID5 được đánh giá thấp nhất. Kết quả này chứng tỏ các nhà quản trị cấp trung cam kết ủng hộ phân tầng BSC nhưng chưa phân bổ đủ nguồn lực và thời gian để triển khai trong đơn vị họ phụ trách. Phải chăng khối lượng công việc của các nhà quản trị cấp trung quá nhiều hay họ không đủ nguồn lực cho phân tầng BSC? Nguyên nhân của vấn đề này cần được nhóm BSC tìm hiểu 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

Tiêu chí Y5 được đánh giá thấp 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 gồm Y2, Y3, Y4 có mức điểm trung bình khá tương đồng, trong đó tiêu chí Y2, Y3 được đánh giá tốt hơn Y4 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 đạt được. Nếu nhóm BSC tăng cường sự tham gia theo tiêu chí BSC5, các nhà quản trị cấp cao quan tâm hơn đến các thước đo của các đơn vị theo tiêu chí TOP3, 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

Một số hạn chế: mẫu nghiên cứu, nội dung thu thập dữ liệu định tính, phạm vi về nội dung nghiên cứu và không gian nghiên cứu.

Một số hướng nghiên cứu tiếp theo:

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.

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.

KẾT LUẬN

Từ nhu cầu nghiên cứu về ứng dụng BSC của các DNVN kết hợp với khoảng trống nghiên cứu về ứng dụng BSC nói chung và phân tầng BSC nói riêng, tác giả xác định hướng nghiên cứu ảnh hưởng của nhóm nhà quản trị cấp cao, cấp trung và nhóm BSC đến phân tầng BSC thành công. Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT-Vinaphone với quy mô lớn và đã triển khai phân tầng BSC đến mọi cấp của doanh nghiệp.

Mô hình nghiên cứu được 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, mô hình nghiên cứu được kiểm định và hoàn toàn phù hợp với VNPT-Vinaphone, thang đo các khái niệm nghiên cứu được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù hoạt động SXKD tại doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu của luận án 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 cung cấp sở cứ cho các nhà quản trị VNPT-Vinaphone bố trí nguồn lực phù hợp và là cơ sở 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./.

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.