

Balanced Scorecard Việt Nam (BSV), một thành viên của PACE,
đại diện độc quyền của Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI)
tại Việt Nam, Lào và Campuchia, trân trọng giới thiệu:

Chương Trình Hướng Dẫn Triển Khai **BALANCED SCORECARD & KPI** PHIÊN BẢN TINH GỌN

Nếu như PHIÊN BẢN TOÀN DIỆN của chương trình Balanced Scorecard & KPI là phiên bản dành cho các tập đoàn lớn và triển khai sâu rộng trong thời gian dài, PHIÊN BẢN TINH GỌN này được thiết kế chuyên biệt, dành riêng cho các doanh nghiệp quy mô vừa (dưới 1.000 nhân viên), với tính linh hoạt cao, hiệu quả rõ và triển khai nhanh. Phương pháp hướng dẫn được áp dụng trong phiên bản này là vừa ĐÀO TẠO, vừa kết hợp với TƯ VẤN.

Chương Trình Hướng Dẫn Triển Khai **BALANCED SCORECARD & KPI** PHIÊN BẢN TINH GỌN

TẠI SAO CẦN BALANCED SCORECARD & KPI?

Từ lâu, **Balanced Scorecard** (còn gọi là “**THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG**”, viết tắt là **BSC**) và **Key Performance Indicators** (còn gọi là “**CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG**”, viết tắt là **KPI**) đã được biết đến như một phương pháp, một công cụ quản trị doanh nghiệp hữu hiệu và phổ biến bậc nhất thế giới trong việc hoạch định, triển khai chiến lược và quản trị kết quả công việc. Hơn 80% tập đoàn trong Top Fortune 500 đã áp dụng BSC, không chỉ vậy, BSC còn được áp dụng rộng rãi bởi các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận trên khắp thế giới.

Nhưng với nhiều SME của Việt Nam, BSC & KPI vẫn còn khá “xa xỉ”. Có nhiều lý do: Vì doanh nghiệp vẫn còn đang trong trạng thái đối phó với những sự vụ cần thiết trước mắt hơn là nghĩ suy về chuyện hệ thống, chuyện chiến lược lâu dài; vì tâm lý e ngại rằng một hệ thống “bài bản quá” có thể sẽ làm giảm đi tính linh hoạt của doanh nghiệp vì cho rằng phải rất tốn kém mới có thể “cài đặt” được BSC và KPI trong vận hành của doanh nghiệp; vì quá khó để áp dụng cho doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ (dưới 1.000 nhân viên)...

Tuy nhiên, hàng loạt khảo cứu trong nhiều năm gần đây đã chỉ ra: Trong số 100 doanh nghiệp được thành lập, chỉ có 10 doanh nghiệp vượt qua giai đoạn “bảo tồn” của những năm đầu và tồn tại như SME. Nhưng trong số 10 SME đó, lại chỉ có 1 doanh nghiệp bứt phá lên để thành công bền vững và trường tồn. Phần lớn còn lại, hoặc sẽ mãi quẩn quanh trong “bẫy trung bình”, hoặc dần suy thoái rồi biến mất. Do đó, mỗi doanh nghiệp, dù là nhỏ, đều cần có chiến lược và cách thức quản trị hiệu quả hoạt động rõ ràng. Chỉ khi ấy, doanh nghiệp SME mới không cần phải canh cánh nỗi lo “tồn tại” mà thay vào đó là có đủ nội lực để phát triển bền vững.

Chương trình “**BSC & KPI TINH GỌN**” là một “*phiên bản đặc biệt*” được Balanced Scorecard Việt Nam (đại diện độc quyền của Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ tại Việt Nam, Lào và Campuchia) thiết kế nhằm giúp doanh nghiệp SME nắm bắt và biết cách triển khai phương pháp quản trị ưu việt và nổi tiếng thế giới này trong doanh nghiệp của mình. Những kiến thức có được từ chương trình sẽ giúp biến chiến lược đang ẩn trong đầu người chủ doanh nghiệp thành một hình thức thể hiện cụ thể, giúp nâng cao hiệu quả truyền thông, sự thấu hiểu về chiến lược trong toàn tổ chức, và nhờ đó, biết chọn đúng việc để làm và đo lường được hiệu quả công việc đó một cách đúng đắn.

VÌ SAO PHẢI ÁP DỤNG BSC & KPI?

Khi áp dụng BSC và KPI, các phương pháp này sẽ mang lại những lợi ích:

- Cung cấp cho doanh nghiệp một phương pháp hoạch định chiến lược thực tế, dễ sử dụng.
- Giúp làm rõ, cụ thể hóa chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể.
- Giúp đồng bộ hóa chiến lược với công việc thường nhật của tổ chức.
- Cung cấp một khuôn khổ, phương pháp để sắp xếp ưu tiên các dự án, dịch vụ, sản phẩm, nguồn lực của tổ chức.
- Cung cấp các thước đo về kết quả công việc để quản lý việc thực hiện các mục tiêu đặt ra.
- Giúp tổ chức hoạt động trơn tru, nâng cao cả hiệu suất và hiệu quả của tổ chức.
- Mang lại cho chủ doanh nghiệp một công cụ hiệu quả để quản trị sự thay đổi hữu hiệu trong tổ chức của mình.
- Tận dụng hiệu quả dữ liệu về kết quả công việc.
- Đảm bảo tính trách nhiệm của từng cá nhân và của cả tập thể.



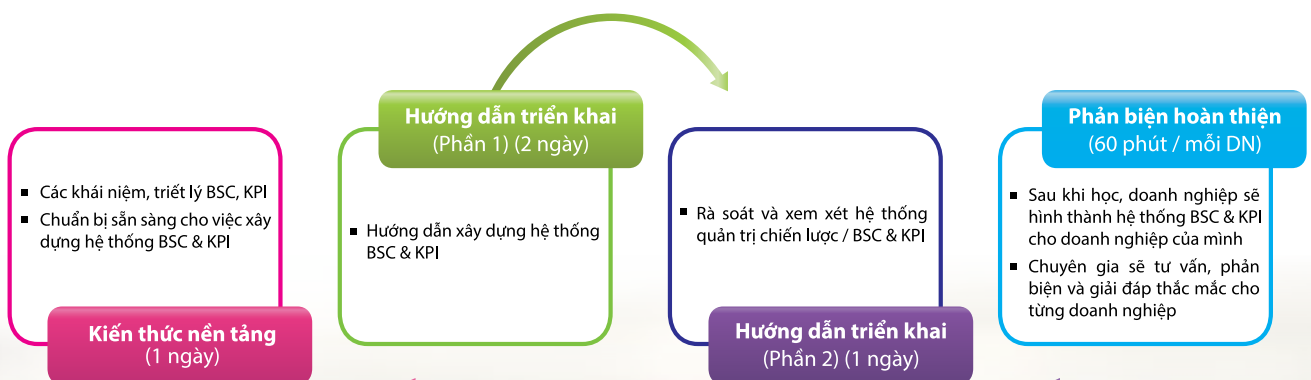
MỤC TIÊU CHƯƠNG TRÌNH

Khi tham dự chương trình, người học sẽ:

- Hiểu những khái niệm nền tảng về BSC và biết cách áp dụng BSC trong các hoạt động quản trị và triển khai chiến lược của doanh nghiệp mình;
- Hiểu bản chất thật sự của KPI và triết lý nền tảng của việc thiết kế ra được một KPI đúng đắn, có ý nghĩa;
- Chuyên tâm để phác thảo chiến lược trong đầu ra giấy, xây dựng bộ khung chiến lược, bản đồ chiến lược, các thước đo kết quả công việc cho tổ chức của mình;
- Nắm bắt tư duy chiến lược để xây dựng tổ chức thành công và bền vững.

NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

1. Hiểu những thành tố chính của một hệ thống quản trị chiến lược, quản trị doanh nghiệp
2. Nền tảng về Thẻ điểm (scorecard), Thẻ điểm cân bằng (balanced scorecard) và KPI
3. Xây dựng các thành tố chính của chiến lược
4. Xây dựng bản đồ chiến lược, các thước đo và chỉ tiêu kết quả công việc
5. Quản trị kết quả công việc của tổ chức



CHƯƠNG TRÌNH BSC & KPI TINH GỌN GỒM CÓ 4 CẤU PHẦN

1) Kiến thức nền tảng (1 ngày)

- Hiểu lịch sử của BSC, KPI và ý nghĩa của hai công cụ này đối với SME.
- Trang bị nền tảng triết lý, những hiểu biết về các thuật ngữ, về chiến lược mà sẽ được trao đổi trong hai ngày hướng dẫn chuyên sâu tiếp theo.
- Biết được vì sao phải hoàn thành tóm tắt báo cáo tài chính trong 3 năm (sẽ được bảo mật thông tin) để sử dụng trong 2 ngày đào tạo chuyên sâu tiếp theo. BSV sẽ cung cấp biên bản bảo mật thông tin theo **yêu cầu của doanh nghiệp**.

2) Hướng dẫn triển khai - Phần 1 (2 ngày)

- **Ngày 1:**
 - + Giới thiệu đến các doanh nghiệp tham dự khái niệm về thẻ điểm kinh doanh, và cách sử dụng chúng nhằm nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp xét trên cả bốn khía cạnh.
 - + Áp dụng phương pháp học và thực hành để hỗ trợ từng doanh nghiệp tham dự hoàn thành khung thẻ điểm sơ bộ cho chính doanh nghiệp của mình.
- **Ngày 2:**
 - + Xây dựng các thước đo kết quả dựa trên khung thẻ điểm sơ bộ cho chính doanh nghiệp của mình.
 - + Xác định những dự án quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả, cũng như xây dựng những thước đo kết quả công việc cho các dự án đó.

3) Hướng dẫn triển khai - Phần 2 (1 ngày)

Trong vòng 1-3 tuần, kể từ 2 ngày đào tạo chuyên sâu, mỗi doanh nghiệp tham dự cần hoàn thành rà soát khung thẻ điểm hiện tại, xây dựng những chỉ tiêu sơ bộ và kế hoạch hành động cho năm tài chính tiếp theo (Hoạt động này đã được giải thích rõ trong 2 ngày đào tạo chuyên sâu). Chuyên gia tư vấn sẽ giúp các doanh nghiệp rà soát các thành phần của hệ thống BSC cũng như các hoạt động chiến lược.

4) Phản biện hoàn thiện (60 phút / Doanh nghiệp)

Hoạt động này sẽ diễn ra sau ngày "Thảo luận sau đào tạo" từ 3 đến 4 tuần để doanh nghiệp có thể tiếp tục rà soát và thảo luận về bản đồ chiến lược, hệ thống thẻ điểm và kế hoạch hành động của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp sẽ có 60 phút làm việc riêng cùng chuyên gia tư vấn để được phản biện và hướng dẫn thêm. Hoạt động này nhằm hỗ trợ doanh nghiệp hoàn thiện hơn hệ thống BSC và KPI, đồng thời có một kế hoạch hành động cụ thể tiếp theo.

Ghi chú: Chi phí của buổi tư vấn riêng đã được bao gồm trong học phí của khóa học. Nếu sau buổi tư vấn này, doanh nghiệp tham dự có nhu cầu được tư vấn thêm, BSV sẽ áp dụng phí tư vấn cho thời gian và công việc tư vấn cụ thể.

Theo mô hình chuẩn của chương trình "BSC & KPI Tinh gọn", mỗi đợt của chương trình chỉ bao gồm tối đa là 15 doanh nghiệp và mỗi doanh nghiệp có tối đa 3 người tham gia. Phí tham dự (gồm phí đào tạo và phí tư vấn) được tính trên từng doanh nghiệp chứ không tính trên người tham gia. Để biết thêm thông tin về chương trình và mức phí, vui lòng liên hệ Balanced Scorecard Việt Nam.

Balanced Scorecard Việt Nam (BSV) & Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI)

Balanced Scorecard Việt Nam (BSV) là tổ chức chuyên tư vấn và đào tạo về giải pháp Balanced Scorecard và Key Performance Indicators (KPI) cho các doanh nghiệp, cơ quan nhà nước, các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam, Lào và Campuchia. BSV vừa là đại diện độc quyền của Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI) tại Việt Nam, Lào và Campuchia; vừa là một đơn vị thành viên của PACE Institute of Management (học viện quản lý và lãnh đạo dẫn đầu tại Việt Nam trong suốt 15 năm qua).

Khái niệm Balanced Scorecard (còn gọi là "*Thẻ Điểm Cân Bằng*") lần đầu tiên được giới thiệu rộng rãi là vào năm 1992, thông qua một bài viết nổi tiếng của hai tiến sỹ Kaplan và Norton trên tạp chí Harvard Business Review (một diễn đàn đặc biệt của các tư tưởng gia quản trị hàng đầu thế giới). Và từ đó, Balanced Scorecard (BSC) đã tạo nên một cuộc cách mạng sâu rộng trên toàn thế giới về phương pháp hoạch định và triển khai chiến lược, cũng như về phương pháp đo lường kết quả công việc.

Việc áp dụng BSC đã giúp các tổ chức thiết lập được hệ thống quản lý hữu hiệu vượt trội thông qua việc: (1) Xác lập và đo lường được những mục tiêu trọng yếu nhất của cả tổ chức, của từng phòng ban, bộ phận và của từng nhân viên; (2) Đồng bộ được những hoạt động thường nhật của từng nhân viên với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược chung của cả tổ chức; (3) Làm cho từng nhân viên, từng phòng ban, bộ phận và cả tổ chức sống với những mục tiêu này. Ngoài ra, BSC không chỉ thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của tổ chức, mà còn bảo đảm được tính bền vững trong sự phát triển đó, do hệ thống luôn "cân bằng" được: mục tiêu tài chính và mục tiêu phi tài chính; mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn; mục tiêu hữu hình và mục tiêu vô hình; mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của xã hội...

Cho đến nay, BSC đã phát triển vượt bậc và tích hợp thành một phương pháp/công nghệ quản trị đa năng: vừa là công cụ để *hoạch định chiến lược* (strategic planning), *triển khai chiến lược* (strategy execution), vừa là công cụ để *quản trị kết quả công việc* (performance management), *quản trị sự thay đổi* (change management). Vì tính hữu hiệu của nó, BSC hiện không chỉ được áp dụng triệt để bởi các tập đoàn lớn (hơn 80% tập đoàn trong Top Fortune 500 đã áp dụng BSC), mà còn được áp dụng rộng rãi bởi các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên khắp thế giới, cũng như bởi các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận.

Ở Việt Nam, khái niệm BSC cũng đã được biết đến khá nhiều trong cộng đồng doanh nghiệp và cộng đồng tư vấn (tư vấn quản lý và tư vấn chiến lược) thông qua nhiều kênh, đặc biệt là qua 2 cuốn sách nổi tiếng về BSC là "*Thẻ Điểm Cân Bằng*" (Balanced Scorecard) và "*Bản Đồ Chiến Lược*" (Strategy Map) do Trường Doanh Nhân PACE mua bản quyền, biên dịch và phát hành từ năm 2006.

Và từ đó đến nay, nhiều doanh nghiệp cũng đã nỗ lực tìm hiểu BSC để áp dụng, nhưng khá ít doanh nghiệp thành công, kể cả việc đã thuê tư vấn quản lý từ bên ngoài hỗ trợ. Vì sao vậy? Bởi lẽ, dù BSC là một phương pháp quản trị hữu hiệu và phổ biến bậc nhất thế giới hiện nay (nhất là trong việc thiết lập hệ thống quản lý nhằm triển khai chiến lược) nhưng nếu không am hiểu đủ sâu sắc về BSC thì không dễ gì có thể áp dụng thành công. Và khi một vài lần áp dụng không thành công thì có thể dẫn đến nản chí và mất lòng tin về nó.

Để đồng hành và hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc triển khai thành công BSC, BSV đã đưa toàn bộ "*Công nghệ Tư vấn Triển khai BSC*" và các chương trình đào tạo nổi tiếng thế giới của BSI về Việt Nam. Cụ thể là, song song với hoạt động tư vấn triển khai BSC và Key Performance Indicator (KPI) cho các doanh nghiệp, BSV còn giúp đào tạo đội ngũ chuyên gia nội bộ của các doanh nghiệp nhằm triển khai thành công BSC và KPI cho chính doanh nghiệp của mình. Một số chương trình đào tạo của BSV bao gồm: "*Chứng chỉ Chuyên gia BSC*" (Certified BSC Professional); "*Chứng chỉ Chuyên gia KPI*" (Certified KPI Professional) và "*BSC dành cho lãnh đạo*" (BSC for Leaders). Trong đó, "*Chứng chỉ Chuyên gia BSC*" và "*Chứng chỉ Chuyên gia KPI*" sẽ được đồng chứng nhận và cấp bởi BSI và Đại học George Washington (ĐH lớn nhất tại thủ đô Washington DC, Hoa Kỳ).

Với tốc độ hội nhập thế giới và sức ép từ toàn cầu hóa ngày càng gia tăng như hiện nay, có thể nói, thế kỷ 21 là thế kỷ hội nhập toàn cầu của Việt Nam về mọi mặt. *Hội nhập toàn cầu* sẽ dẫn đến *cạnh tranh toàn cầu* (cạnh tranh toàn cầu ngay trong nhà của mình); Để có thể cạnh tranh toàn cầu thì sẽ phải cần đến *năng lực toàn cầu*; Để có năng lực toàn cầu thì cần phải có *giải pháp toàn cầu*; Và BSC chính là một trong số ít những *giải pháp toàn cầu* vượt trội góp phần giúp mỗi doanh nghiệp hình thành nên năng lực toàn cầu cho công cuộc đua tranh toàn cầu của riêng mình.



CÔNG TY TNHH BALANCED SCORECARD VIỆT NAM

Trụ sở chính: Tòa nhà PACE
341 Nguyễn Trãi, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Điện thoại: (08) 3837.0208

Văn phòng Hà Nội: International Center
17 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
Điện thoại: (04) 3646.2828

Email: contact@BalancedScorecard.vn
Website: www.BalancedScorecard.vn

Công ty TNHH Balanced Scorecard Việt Nam (một đơn vị thành viên của PACE) là đại diện độc quyền của Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI) tại Việt Nam, Lào và Campuchia