

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP MAY MẶC TRÊN ĐỊA BÀN PHƯỜNG HẠC THÀNH

Lê Thị Mỹ Dung¹

TÓM TẮT

Thẻ điểm cân bằng là công cụ quản trị chiến lược, giúp đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp qua bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Đào tạo - Phát triển. Trong bài báo này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận, đồng thời phân tích thực trạng vận dụng thẻ điểm cân bằng để đánh giá thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp cải tiến việc vận dụng BSC nhằm nâng cao thành quả hoạt động, phát triển bền vững và cải thiện năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp may mặc tại địa bàn phường Hạc Thành trong thời gian tới.

Từ khóa: *Doanh nghiệp may mặc, thành quả hoạt động, thẻ điểm cân bằng.*

DOI: <https://doi.org/10.70117/hdujs.83.1.2026.905>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thẻ điểm cân bằng - Balanced Scorecard (BSC) là một trong những công cụ quản trị chiến lược hiện đại, được áp dụng rộng rãi nhằm đo lường và đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp một cách toàn diện. BSC không chỉ dừng lại ở các chỉ tiêu tài chính truyền thống mà còn tích hợp các yếu tố phi tài chính như khách hàng, quy trình nội bộ, và học hỏi - phát triển, từ đó giúp doanh nghiệp gắn kết mục tiêu chiến lược với các hành động cụ thể. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc áp dụng BSC trở thành xu hướng tất yếu để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, ngành may mặc là một lĩnh vực sản xuất chủ lực, đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội trong đó có sự đóng góp của các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này đang đối mặt với nhiều khó khăn như nguồn nguyên liệu hạn chế, sử dụng lao động chưa hợp lý và năng lực cạnh tranh còn hạn chế. Việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động còn đơn giản, chủ yếu dựa trên chỉ tiêu tài chính, chưa gắn liền với chiến lược phát triển dài hạn. Từ thực tiễn đó, vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động (TQHĐ) tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành nhằm góp phần hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững cho các doanh nghiệp này là hết sức cần thiết.

¹ Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: lethimydung@hdu.edu.vn.

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý luận

2.1.1. Thẻ điểm cân bằng

Vào những năm 1990, Robert Kaplan và David Norton là những người đầu tiên nghiên cứu và phát triển lý thuyết về thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) - một hệ thống đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Theo đó thẻ điểm cân bằng như một thiết bị tích hợp tạo điều kiện cho việc sử dụng chính thức của thông tin phi tài chính trong việc đánh giá hiệu quả của các đơn vị kinh doanh.

Theo Robert Kaplan và David Norton (1996): “Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo toàn diện hoạt động của một tổ chức trên bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển” [7]. Như vậy, có thể hiểu: *Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống quản lý nhằm thiết lập, triển khai và giám sát việc đạt được các chiến lược và mục tiêu của tổ chức một cách khoa học. Đồng thời, thẻ điểm cân bằng cũng đo lường và đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức giúp phát hiện ra các cơ hội cải tiến và đột phá để đạt được sự thành công và phát triển bền vững.*

2.1.2. Đánh giá thành quả hoạt động trong các doanh nghiệp sản xuất

Ở thập niên 50 của thế kỷ 20, thành quả hoạt động được định nghĩa là hiệu năng của tổ chức. Quan điểm truyền thống này được nhiều doanh nghiệp và giới nghiên cứu sử dụng, để đo lường thành quả hoạt động thì thường sử dụng các chỉ tiêu tài chính dựa trên số liệu được tính toán từ báo cáo tài chính. Kaplan và Norton (1992) mở rộng khái niệm thành quả hoạt động bằng cách không chỉ tập trung vào các chỉ tiêu tài chính mà còn nhấn mạnh đến các yếu tố phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng, quá trình nội bộ và học hỏi, phát triển của tổ chức [6]. Nguyễn Mạnh Hà (2008) trong nghiên cứu của mình về quản lý doanh nghiệp tại Việt Nam cũng khẳng định rằng thành quả hoạt động không chỉ phản ánh qua các chỉ số tài chính mà còn phải bao gồm các yếu tố như sự cải thiện về năng suất lao động, sự sáng tạo và đổi mới trong công việc, sự hài lòng của khách hàng và nhân viên. Nghiên cứu cũng cho rằng “*thành quả hoạt động phải được nhìn nhận từ cả hai góc độ tài chính và phi tài chính, nhằm tạo ra sự phát triển bền vững cho tổ chức*” [2; tr.49].

Từ những quan điểm trên, tác giả cho rằng: *Thành quả hoạt động là giá trị mà các doanh nghiệp tạo ra bao gồm cả giá trị tài chính và giá trị phi tài chính trong quá trình thực hiện các mục tiêu chiến lược của mình.*

2.1.3. Vận dụng thẻ điểm cân bằng để đánh giá thành quả hoạt động trong các doanh nghiệp sản xuất

Việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu để đo lường thành quả hoạt động phải đảm bảo cho doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Kaplan và Norton (1996), đã đưa ra một số gợi ý về các chỉ tiêu đo lường TQHD của doanh nghiệp dựa trên 4 khía cạnh của BSC.

Về khía cạnh tài chính: Các tổ chức đặc biệt quan tâm đến những thước đo hoạt động tài chính vì thước đo tài chính đưa ra một cách tổng thể về kết quả hoạt động của một tổ chức và kết nối trực tiếp với mục tiêu dài hạn của tổ chức. Các thước đo chung về khía cạnh tài chính thường là về lợi nhuận đầu tư và giá trị kinh tế gia tăng, tổng tài sản, doanh thu/tổng tài sản, khả năng thanh toán, tốc độ tăng doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu, giá trị kinh tế tăng thêm (EVA), lợi nhuận hoạt động tăng do năng suất, lợi nhuận hoạt động tăng do tăng trưởng, lợi nhuận hoạt động tăng do giá, lợi nhuận còn lại (thặng dư) RI...

Về khía cạnh khách hàng: Trong khía cạnh này, doanh nghiệp phải lựa chọn khách hàng và phân khúc thị trường để cạnh tranh và đo lường kết quả trong khu vực đó. Mục tiêu của khía cạnh khách hàng là đảm bảo cung cấp dịch vụ tốt nhất, dẫn đầu về chất lượng sản phẩm và thân thiết với khách hàng. Đây là các yếu tố quan trọng đóng góp vào kết quả tài chính vượt trội của doanh nghiệp. Thước đo của khía cạnh khách hàng bao gồm các chỉ tiêu như: Tỷ lệ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp; Số lượng khách hàng phản hồi; Số lượng phản hồi của khách hàng được giải quyết; Thời gian giải quyết các đơn khiếu nại của khách hàng; Tỷ lệ khách hàng mua lại sản phẩm...

Về khía cạnh quy trình nội bộ: Quy trình hoạt động trong nội bộ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến mọi hành động của tổ chức cũng như hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó tác động mạnh đến sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Thước đo của khía cạnh quy trình nội bộ thường bao gồm các chỉ tiêu như: Vòng quay hàng tồn kho, % doanh thu từ các sản phẩm mới; Số lượng sản phẩm mới được giới thiệu đến khách hàng; Số sự cố về môi trường; Số tiền phạt do vi phạm môi trường; Tỷ lệ chi phí môi trường trong tổng chi phí của doanh nghiệp; Thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng; Chi phí bảo hành, sửa chữa, đổi trả sản phẩm cho khách hàng.

Về khía cạnh đào tạo và phát triển: Trong một tổ chức nếu có đội ngũ nhân viên năng động, có kiến thức, kỹ năng làm việc và giao tiếp tốt cùng hợp tác với nhau trong việc thực hiện các mục tiêu, chiến lược của tổ chức với sự trợ giúp của hệ thống thông tin và được tin tưởng trao quyền sẽ giúp tổ chức hoạt động ngày càng vững mạnh. Thước đo của khía cạnh này thường bao gồm các chỉ tiêu như: Số giờ đào tạo bình quân mỗi nhân viên; doanh số của mỗi nhân viên; hoặc bằng giá trị tăng thêm của mỗi nhân viên; Sự hài lòng của nhân viên; Tỷ lệ tai nạn lao động; Tỷ lệ than phiền về chế độ đãi ngộ nhân viên...

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin từ hai nguồn dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Nguồn dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành, các văn bản quy định, các bài báo, các công trình nghiên cứu khoa học; nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát 150 phiếu đến lãnh đạo, nhân viên của các doanh nghiệp. Đồng thời, kết hợp phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia và cán bộ kế toán để bổ sung ý kiến chuyên môn. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp thống kê, phân tích và so sánh nhằm đưa ra các kết luận phù hợp với thực tiễn.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Kết quả nghiên cứu

3.1.1. *Đặc điểm sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành*

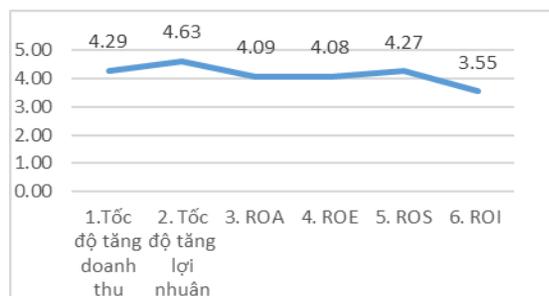
Trên địa bàn phường Hạc Thành có trên 30 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc tuy nhiên đa số có quy mô nhỏ, siêu nhỏ chỉ có 3 doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức bộ máy tương đối hoàn chỉnh, có quy mô từ 200 lao động trở lên và hoạt động theo loại hình Công ty Cổ phần được sử dụng để nghiên cứu đó là: Công ty Cổ phần May Thanh Hóa; Công ty Cổ phần sản xuất - thương mại và đầu tư Việt Thanh; Công ty Cổ phần May Tân Tiến Phát. Các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành được khảo sát thực hiện sản xuất hàng may mặc theo 4 phương thức chính: CMT, OEM, ODM và OBM trong đó chủ yếu thực hiện phương thức CMT (Cut - Make - Trim) - phương thức sản xuất mà người mua cung cấp toàn bộ đầu vào để sản xuất sản phẩm các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành chỉ thực hiện việc cắt, may và hoàn thiện sản phẩm.

3.1.2. *Thực trạng vận dụng thể điểm cân bằng để đánh giá thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành*

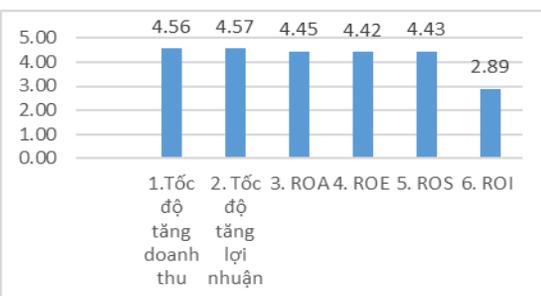
Để đánh giá thực trạng vận dụng BSC để đánh giá TQHĐ tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành, tác giả tiến hành phát phiếu khảo sát tới Công ty Cổ phần May Thanh Hóa; Công ty Cổ phần sản xuất - thương mại và đầu tư Việt Thanh; Công ty Cổ phần May Tân Tiến Phát. Mỗi công ty thực hiện khảo sát 50 người. Nội dung khảo sát là thực trạng đánh giá về mức độ quan trọng và mức độ vận dụng các phương diện của BSC để đánh giá TQHĐ của các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành. Kết quả thu về 150/150 phiếu (đạt 100%) phục vụ cho nghiên cứu. Cụ thể như sau:

Vận dụng các chỉ tiêu thuộc phương diện tài chính để đánh giá thành quả hoạt động

Việc nghiên cứu các chỉ tiêu tài chính đóng vai trò quan trọng trong đánh giá thành quả hoạt động của các doanh nghiệp may mặc, giúp doanh nghiệp kiểm soát chi phí, tối ưu lợi nhuận và đảm bảo sự phát triển bền vững. Thông qua các chỉ tiêu tài chính, công ty có thể đánh giá hiệu quả kinh doanh, quản lý dòng tiền từ đó ra các quyết định chiến lược. Kết quả khảo sát về tầm quan trọng và mức độ sử dụng của các chỉ tiêu về phương diện tài chính đối với việc đánh giá thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành như sau:



Biểu đồ 1. Đánh giá mức độ quan trọng của các chỉ tiêu thuộc phương diện tài chính



Biểu đồ 2. Đánh giá mức độ thực hiện của các chỉ tiêu thuộc phương diện tài chính

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu khảo sát

Kết quả khảo sát ở biểu đồ 1 và biểu đồ 2 cho thấy:

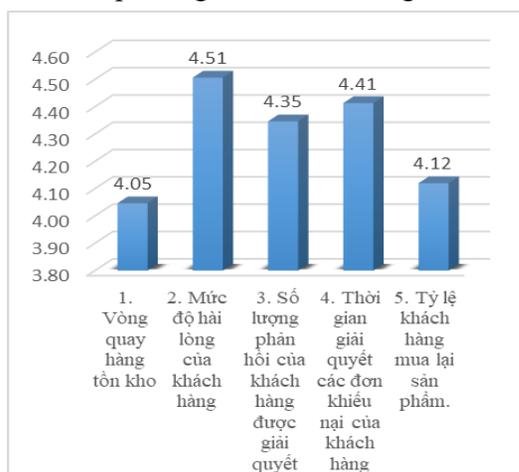
Các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành đều cho rằng các chỉ tiêu thuộc phương diện tài chính đều có vai trò quan trọng hoặc rất quan trọng trong việc đánh giá thành quả hoạt động (GTTB từ 3,55 đến 4,63 điểm). Các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành đánh giá cao tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu hơn so với các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản, vốn chủ sở hữu, vốn đầu tư. Nguyên nhân là do trong những năm gần đây tỉ suất lợi nhuận của ngành may mặc thấp việc tăng trưởng doanh thu, tối đa hóa lợi nhuận là ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp trong ngành.

Mức độ sử dụng của các chỉ tiêu về tăng trưởng (Tốc độ tăng doanh thu và tốc độ tăng lợi nhuận) được các công ty sử dụng ở mức rất thường xuyên, với GTTB lần lượt là 4,56 và 4,57. Điều này phản ánh xu hướng chung của ngành may mặc, nơi doanh thu và lợi nhuận đóng vai trò quan trọng trong chiến lược phát triển.

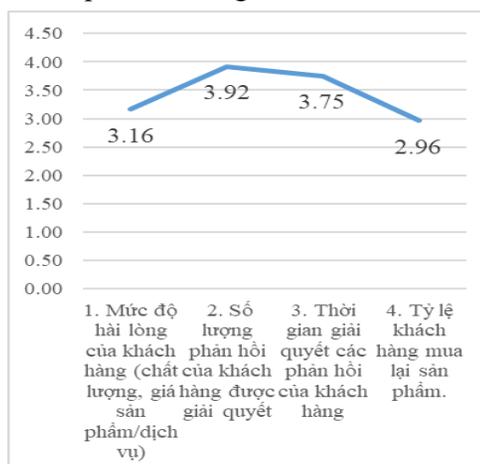
Các chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời cũng có mức độ sử dụng rất thường xuyên với ROA (GTTB = 4,45), ROE (GTTB = 4,42), và ROS (GTTB = 4,43). Việc đánh giá mức độ quan trọng và việc sử dụng các chỉ tiêu này rất thường xuyên cho thấy các công ty không chỉ quan tâm đến tăng trưởng mà còn chú trọng đến hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu và tài sản để đảm bảo sự bền vững trong dài hạn. Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư - ROI được đánh giá ít sử dụng tại các doanh nghiệp may mặc tại phường Hạc Thành với GTTB = 2,89. Việc ít hoặc không sử dụng ROI là do các doanh nghiệp may mặc hiện nay tập trung hơn vào các chỉ tiêu tăng trưởng và khả năng sinh lời hơn là đánh giá hiệu suất đầu tư dài hạn.

Vận dụng các chỉ tiêu thuộc phương diện khách hàng

Trong ngành may mặc, việc đánh giá thành quả hoạt động không chỉ dựa trên các chỉ tiêu thuộc khía cạnh tài chính mà còn cần xem xét các yếu tố liên quan đến khía cạnh khách hàng. Các chỉ tiêu thuộc khía cạnh này giúp các doanh nghiệp hiểu rõ mức độ hài lòng, lòng trung thành cũng như khả năng duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành về mức độ quan trọng của các chỉ tiêu thuộc phương diện khách hàng để đánh giá thành quả hoạt động như sau:



Biểu đồ 3. Đánh giá mức độ quan trọng của các chỉ tiêu thuộc phương diện khách hàng



Biểu đồ 4. Đánh giá mức độ thực hiện của các chỉ tiêu thuộc phương diện khách hàng

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu khảo sát

Số liệu ở biểu đồ 3 và biểu đồ 4 cho thấy:

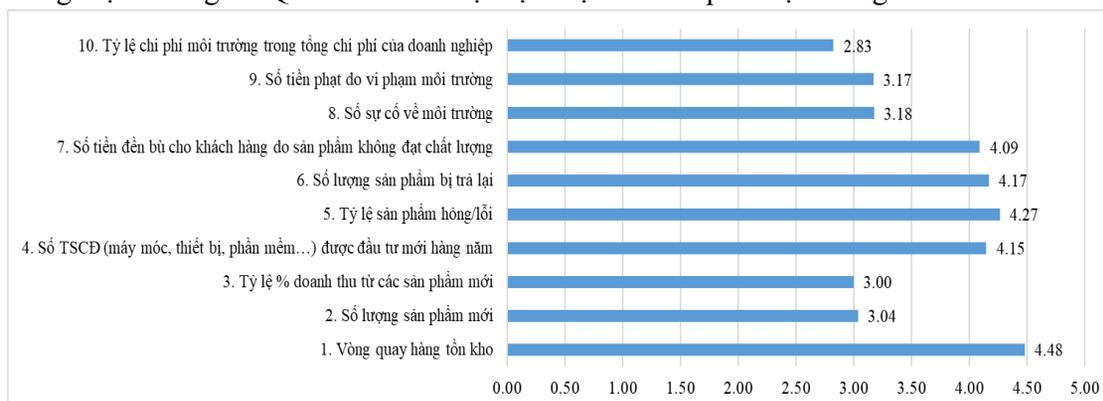
Tất cả các chỉ tiêu thuộc phương diện khách hàng đều được các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành đánh giá ở mức độ quan trọng và rất quan trọng (GTTB từ 4,12 đến 4,51 điểm).

Những chỉ tiêu được theo dõi và sử dụng ở mức độ thường xuyên bao gồm số lượng phản hồi của khách hàng được giải quyết (GTTB = 3,92) và thời gian giải quyết đơn phản hồi của khách hàng (GTTB = 3,75). Trong thực tế khi phát sinh các vấn đề liên quan đến phản hồi hoặc khiếu nại của khách hàng, Ban giám đốc các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành luôn yêu cầu Phòng Kinh doanh, Phòng kỹ thuật, các phân xưởng sản xuất cùng phối hợp để giải quyết nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Các chỉ tiêu còn lại được đánh giá sử dụng ở mức độ thỉnh thoảng: Bao gồm mức độ hài lòng của khách hàng (GTTB = 3,16) và tỷ lệ khách hàng mua lại sản phẩm (GTTB = 2,96). Các chỉ tiêu này đều được đánh giá là quan trọng/rất quan trọng nhưng thực tiễn chưa được sử dụng thường xuyên.

**Vận dụng các chỉ tiêu thuộc phương diện quy trình nội bộ để đánh giá TQHD*

Trong mô hình BSC, phương diện quy trình nội bộ tập trung vào việc cải thiện hiệu quả vận hành nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm/dịch vụ và tối ưu hóa quy trình làm việc. Kết quả đánh giá về mức độ quan trọng của các chỉ tiêu thuộc phương diện này trong đánh giá thành quả hoạt động của các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành cho thấy các chỉ tiêu được khảo sát đều có GTTB ở mức 3 trở lên và đều có vai trò trong việc đánh giá TQHD. Về mức độ thực hiện thì kết quả được thống kê như sau:



Biểu đồ 5. Đánh giá mức độ thực hiện của các chỉ tiêu thuộc phương diện quy trình nội bộ

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu khảo sát

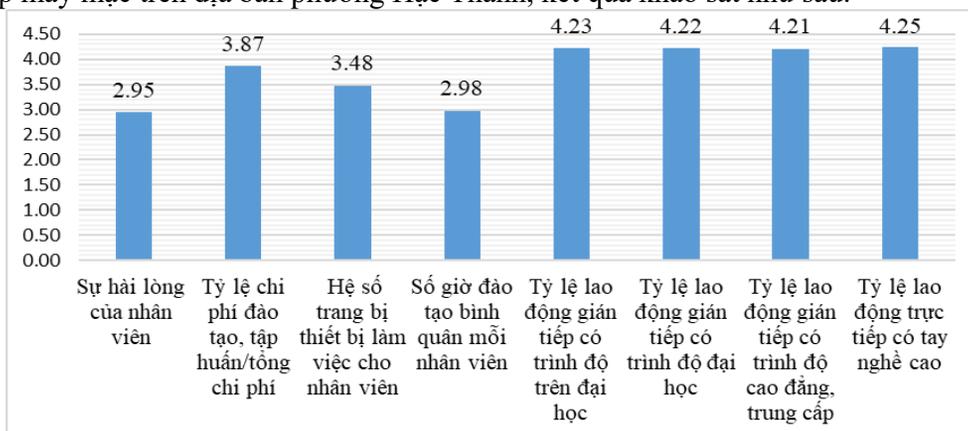
Các chỉ tiêu có mức độ sử dụng rất thường xuyên bao gồm: Vòng quay hàng tồn kho (GTTB = 4,48); Tỷ lệ sản phẩm hỏng/lỗi (GTTB = 4,27). Vì chủ yếu làm theo đơn hàng nên hàng tồn kho không quá nhiều, buộc công ty phải tối ưu vòng quay hàng tồn để giảm chi phí lưu kho đồng thời các doanh nghiệp may mặc cũng quan tâm bởi chất lượng hàng hóa là yếu tố tiên quyết, các doanh nghiệp may mặc nhận nhiều đơn hàng gia công từ nước ngoài, việc kiểm soát lỗi sản phẩm và xử lý vấn đề hàng lỗi là rất quan trọng, giúp tăng uy tín và năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Các chỉ tiêu có mức độ sử dụng thường xuyên đó là: “Số lượng sản phẩm bị trả lại” (GTTB = 4,17); “Số TSCĐ (máy móc, thiết bị, phần mềm...) được đầu tư mới hàng năm” (GTTB = 4,15); “Số tiền đền bù cho khách hàng do sản phẩm không đạt chất lượng” (GTTB = 4,09). Điều này cũng xuất phát từ chiến lược tối ưu hóa chất lượng sản phẩm của các công ty. Các chỉ tiêu còn lại được đánh giá ở mức thỉnh thoảng sử dụng bao gồm: Số sự cố về môi trường (GTTB = 3,18); Số tiền phạt do vi phạm môi trường (GTTB = 3,17); Số lượng sản phẩm mới (GTTB = 3,04); Tỷ lệ % doanh thu từ các sản phẩm mới (GTTB = 3,0) và “Tỷ lệ chi phí môi trường trong tổng chi phí của doanh nghiệp” (GTTB = 2,83). Dù quan tâm đến tuân thủ môi trường nhưng các công ty chưa sử dụng thường xuyên các chỉ tiêu về môi trường và chưa thực hiện tính toán chi phí môi trường so với tổng chi phí doanh nghiệp.

Vận dụng các chỉ tiêu thuộc phương diện đào tạo và phát triển để đánh giá thành quả hoạt động

Trong ngành may mặc, vai trò của đào tạo và phát triển nhân sự càng trở nên quan trọng hơn khi yêu cầu về chất lượng sản phẩm, tiến độ sản xuất và áp dụng công nghệ ngày càng khắt khe. Việc nâng cao tay nghề cho công nhân may, đào tạo kỹ thuật thiết kế, quản lý chuyền sản xuất hay cập nhật các công nghệ tiên tiến không chỉ giúp doanh nghiệp gia tăng hiệu quả sản xuất mà còn nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường. Kết quả khảo sát cho thấy các chỉ tiêu thuộc phương diện đào tạo và phát triển đào tạo đều quan trọng hoặc rất quan trọng đối với đánh giá thành quả hoạt động ở các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành với GTTB từ 4,05 đến 4,41 điểm.

Về mức độ sử dụng các chỉ tiêu trên để đánh giá thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành, kết quả khảo sát như sau:



Biểu đồ 5. Thống kê mức độ sử dụng các chỉ tiêu về phương diện đào tạo và phát triển

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu khảo sát

Kết quả ở biểu đồ 5 cho thấy: Nhóm chỉ tiêu về chất lượng nhân lực được đánh giá sử dụng rất thường xuyên bao gồm: Tỷ lệ lao động trực tiếp có tay nghề cao; Tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ trên đại học; Tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ đại học; Tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ cao đẳng, trung cấp có GTTB lần lượt là 4,25; 4,23; 4,22; 4,21 cho thấy các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành chú trọng trước tiên về tay nghề lao động trong ngành. Tiếp đến là chú trọng đến lao động gián tiếp có trình độ chuyên môn cao nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sản xuất.

Các chỉ tiêu được đánh giá ở mức độ thường xuyên bao gồm: Tỷ lệ chi đào tạo/tổng chi phí (GTTB = 3,87) cho thấy các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành đã quan tâm đến chi phí đào tạo, đánh giá mức độ chi cho đào tạo, phát triển nhân lực hàng năm. Chỉ tiêu “Hệ số trang bị thiết bị làm việc cho nhân viên” (GTTB = 3,48) cũng thường xuyên được sử dụng bởi xu hướng của các doanh nghiệp may mặc là hiện đại hóa quá trình sản xuất cho lao động trực tiếp, còn đối với lao động gián tiếp việc trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc cũng như các phần mềm trong tác nghiệp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Chỉ tiêu “Số giờ đào tạo bình quân cho nhân viên” và chỉ tiêu “Sự hài lòng của nhân viên (Chế độ làm việc; Môi trường làm việc)” được đánh giá ở mức 3 - Thỉnh thoảng sử dụng cho thấy các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành ít tính toán số giờ đào tạo cho nhân viên, chủ yếu tập trung vào chi phí, bên cạnh đó cũng không thường xuyên khảo sát về sự hài lòng của nhân viên mặc dù các công ty đều cho rằng chỉ tiêu này là rất quan trọng.

3.2. Thảo luận

Khảo sát cho thấy các doanh nghiệp may mặc tại phường Hạc Thành đã bước đầu áp dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) trong đánh giá thành quả hoạt động. Ở phương diện tài chính, các chỉ tiêu như tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, ROA, ROE... được sử dụng khá đầy đủ. Phương diện khách hàng được chú trọng qua việc theo dõi mức độ hài lòng và xử lý phản hồi. Quy trình nội bộ được cải thiện thông qua các chỉ tiêu về tồn kho, hàng lỗi, đầu tư máy móc. Đào tạo - phát triển cũng được quan tâm, nhất là nâng cao trình độ lao động. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế: một số chỉ tiêu như ROI, sự hài lòng khách hàng, sản phẩm mới, môi trường và đào tạo chưa được sử dụng thường xuyên, dẫn đến việc đánh giá TQHD chưa toàn diện. Chính vì vậy, trong thời gian tới, các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành cần cân nhắc sử dụng các chỉ tiêu sau để đánh giá TQHD:

Bảng 1. Các chỉ tiêu cần tăng cường sử dụng để đánh giá TQHD của các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành

Khía cạnh	Chỉ tiêu cần tăng cường sử dụng	Cách thức đo lường
Tài chính	ROI	Bộ phận Kế toán ghi chép và xác định: Lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh và tài sản kinh doanh bình quân
Khách hàng	Mức độ hài lòng của khách hàng và tỷ lệ khách hàng mua lại sản phẩm	- Phòng kinh doanh/Bộ phận chăm sóc khách hàng tiến hành khảo sát tổng thể khách hàng. - Xây dựng hệ thống đo lường “Tỷ lệ khách hàng mua lại” thông qua các phương pháp sau: (i) Ghi nhận qua phần mềm bán hàng bằng cách theo dõi lịch sử mua hàng dựa trên mã khách hàng đã mở chi tiết; (ii) Tích hợp trong phiếu khảo sát sự hài lòng của khách hàng để hỏi về hành vi của khách hàng mua lại/ký hợp đồng lại với doanh nghiệp.

Quy trình nội bộ	Số sự cố về môi trường; Số tiền phạt do vi phạm môi trường; Số lượng sản phẩm mới; Tỷ lệ % doanh thu từ các sản phẩm mới và Tỷ lệ chi phí môi trường trong tổng chi phí của doanh nghiệp	Doanh nghiệp cần thiết lập nhật ký sự cố tại xưởng và bộ phận môi trường, áp dụng phần mềm bán hàng tích hợp mã sản phẩm để tự động tách doanh thu từ sản phẩm mới, đồng thời phân công rõ trách nhiệm ghi nhận dữ liệu cho từng bộ phận liên quan.
Đào tạo và phát triển	Số giờ đào tạo bình quân cho nhân viên và mức độ hài lòng của nhân viên.	Xây dựng hệ thống quản trị nguồn nhân lực theo hướng định lượng hóa và giám sát liên tục để ghi nhận số giờ đào tạo cho nhân viên. Phòng Tổ chức - Hành chính/Nhân sự tổ chức khảo sát mức độ hài lòng mỗi năm 2 lần.

Nguồn: Tác giả đề xuất

4. KẾT LUẬN

Thẻ điểm cân bằng giúp đánh giá thành quả hoạt động một cách toàn diện, không chỉ tập trung vào các chỉ tiêu tài chính mà còn chú trọng đến các yếu tố như khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo - phát triển, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh bền vững. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc áp dụng BSC tại các doanh nghiệp may mặc trên địa bàn phường Hạc Thành tuy đã có những kết quả đáng ghi nhận, nhưng vẫn còn một số khía cạnh chưa được khai thác đầy đủ. Điều này mở ra định hướng cần cải tiến, đầu tư bài bản và áp dụng đồng bộ các chỉ tiêu để phát huy tối đa hiệu quả của công cụ quản trị hiện đại này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Vũ Thùy Dương (2017), *Vận dụng thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [2] Nguyễn Mạnh Hà (2008), *Quản lý doanh nghiệp: Từ lý thuyết đến thực tiễn*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
- [3] Công ty Cổ phần May Tân Tiến Phát (2021 - 2023), *Tài liệu kế toán từ năm 2021 đến năm 2023*, Tài liệu Lưu hành nội bộ.
- [4] Công ty Cổ phần May Thanh Hóa (2021 - 2023), *Tài liệu kế toán từ năm 2021 đến năm 2023*, Tài liệu Lưu hành nội bộ.
- [5] Công ty Cổ phần Sản xuất - Thương mại và Đầu tư Việt Thanh (2021 - 2023), *Tài liệu kế toán từ năm 2021 đến năm 2023*, Tài liệu Lưu hành nội bộ.
- [6] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review.
- [7] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *Strategic learning & the balanced scorecard*, Strategy & Leadership, 24(5):18-24.

APPLYING BALANCED SCORECARD IN EVALUATING PERFORMANCE AT GARMENT ENTERPRISES IN HAC THANH WARD

Le Thi My Dung

ABSTRACT

The balanced scorecard is a strategic management tool that helps to comprehensively evaluate the performance of a business through four aspects: Finance, Customers, Internal Processes and Training - Development. In this article, the author has systematized the theory and analyzed the current status of applying the balanced scorecard to evaluate the performance of garment enterprises in Thanh Hoa city. On that basis, propose solutions to improve the application of BSC to improve performance, sustainable development and improve competitiveness for garment enterprises in Thanh Hoa city in the coming time.

Keywords: *Garment enterprises, performance, balanced scorecard.*

* Ngày nộp bài: 27/4/2025; Ngày gửi phản biện: 12/5/2025; Ngày duyệt đăng: 30/1/2026