

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**TRINH THỊ NGỌC LÊ**

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG**  
**THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY**  
**CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ**

**Chuyên ngành: Kế toán**  
**Mã số: 60.34.30**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng, Năm 2012**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Trần Đình Khôi Nguyên**

Phản biện 1: **PGS.TS. Nguyễn Công Phương**

Phản biện 2: **PGS.TS. Mai Thị Hoàng Minh**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 07 tháng 01 năm 2012.

*Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Hệ thống Thẻ cân bằng điểm là một trong những công cụ hỗ trợ đo lường hiệu quả hơn so với các công cụ khác do có thể hỗ trợ cho doanh nghiệp vượt qua 03 vấn đề kinh doanh hiện đại cơ bản: giảm bớt sự phụ thuộc vào các thước đo kết quả tài chính, tạo ra sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình và vượt qua khó khăn trong việc thực thi chiến lược. Mặt khác, hiện nay tại thành phố Đà Nẵng có rất ít doanh nghiệp, tổ chức áp dụng mô hình hệ thống Thẻ cân bằng điểm trong công tác quản trị doanh nghiệp. Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ đang có những thay đổi về cách thức hoạt động nhưng chưa có một công cụ đo lường hiệu quả hoạt động và vẫn sử dụng các thước đo tài chính là chủ yếu. Từ thực tế nêu trên, tôi đã chọn đề tài “*Xây dựng hệ thống đo lường Thẻ điểm cân bằng tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ*”, qua đó giúp Tổng Công ty sử dụng phương pháp này nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, góp phần thực thi chiến lược thành công để có thể đứng vững và phát triển trong nền kinh tế cạnh tranh gay gắt hiện nay.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài này thực hiện nhằm mục đích tổng hợp cơ sở lý thuyết về Thẻ cân bằng điểm và xây dựng 01 hệ thống đo lường Thẻ điểm cân bằng áp dụng tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ.

### 3. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ và các nhà máy, cửa hàng, đơn vị trực thuộc Tổng Công ty.

- Thời gian nghiên cứu: từ năm 2008 đến năm 2010 .

### 4. Phương pháp nghiên cứu

- Nguồn dữ liệu thứ cấp gồm các nghiên cứu và lý thuyết từ các sách, báo viết về BSC; các tài liệu về tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh,...

- Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập từ việc sử dụng các phương pháp quan sát, phương pháp phỏng vấn, lập Bảng câu hỏi điều tra.

## **5. Kết quả dự kiến**

Xây dựng hoàn chỉnh 01 hệ thống đo lường thể cân bằng điểm có thể áp dụng tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hoà Thọ.

## **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Kết quả nghiên cứu của đề tài chuyển tải được những nội dung chủ yếu, cần thiết về BSC, giúp các nhà quản lý của Tổng Công ty hiểu rõ cách xây dựng và vận dụng hệ thống đo lường BSC.

## **7. Cấu trúc của luận văn**

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG

CHƯƠNG 2: ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT, KINH DOANH VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY DỆT MAY HOÀ THỌ

# **CHƯƠNG 1**

## **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG**

### **1.1. TỔNG QUAN VỀ THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG**

#### **1.1.1. Khái niệm Thể điểm cân bằng (BSC)**

BSC là cách thức truyền thông nhiều mục tiêu có tính liên kết mà một doanh nghiệp phải đạt được để cạnh tranh dựa trên những năng lực vô hình và quá trình đổi mới. Hệ thống này chuyển Tầm nhìn và Chiến lược của một doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, thước đo và những chỉ tiêu rõ ràng.

*1.1.1.1. BSC là một hệ thống đo lường*

*1.1.1.2. BSC là hệ thống quản lý chiến lược*

*1.1.1.3. BSC là công cụ trao đổi thông tin*

## 1.1.2. Sự cần thiết sử dụng BSC trong doanh nghiệp

### 1.1.2.1. Những hạn chế của các thước đo tài chính

➤ Không cung cấp đủ các chỉ số đánh giá thành quả kinh doanh ngày nay;

- Điều hành doanh nghiệp bằng cái nhìn về quá khứ;
- Có khuynh hướng củng cố thấp chức năng;
- Hy sinh tầm nhìn dài hạn;
- Đo lường tài chính không liên quan nhiều cấp độ.

### 1.1.2.2. Sự xuất hiện gia tăng của tài sản vô hình

Bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh rất thích hợp cho thế giới bị chi phối bởi tài sản vật chất. Hệ thống đo lường ngày nay phải có khả năng xác định, mô tả, giám sát và khai thác đầy đủ tài sản vô hình định hướng doanh nghiệp tới thành công.

### 1.1.2.3. Những rào cản đối với việc thực thi chiến lược

- Rào cản tầm nhìn;
- Rào cản về con người;
- Rào cản về nguồn lực;
- Rào cản về quản trị.

## 1.1.3. Vị trí của BSC trong hệ thống kế toán quản trị

Trong hệ thống kế toán quản trị, BSC có vai trò như là **công cụ lập kế hoạch, kiểm soát** (Kết hợp nhịp nhàng quy trình lập kế hoạch, đánh giá với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp) và **đánh giá hiệu quả** (chú trọng tới các hiệu quả phi tài chính dựa trên các dữ liệu tài chính).

## 1.2. CƠ SỞ XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG BSC

### 1.2.1. Nguyên lý xây dựng

#### 1.2.1.1. Tuyên bố sứ mệnh

Sứ mệnh: là cách doanh nghiệp mong muốn cạnh tranh và mang lại giá trị cho khách hàng.

#### 1.2.1.2. Thiết lập các giá trị

Các giá trị là nguyên tắc tồn tại mãi mãi để dẫn dắt một doanh nghiệp.

### **1.2.1.3. Phát biểu tầm nhìn**

Tầm nhìn: thường được mô tả dưới dạng các phát biểu, diễn đạt một cách súc tích về mục tiêu trung và dài hạn của doanh nghiệp (khoảng từ 03 đến 10 năm).

### **1.2.1.4. Xác định chiến lược**

Theo Giáo sư Michael E. Porter, chiến lược là các hoạt động có chọn lọc mà qua đó doanh nghiệp muốn tạo một sự khác biệt bền vững trên thương trường hoặc cung cấp cùng sản phẩm giống đối thủ cạnh tranh nhưng với mức giá thấp hơn<sup>(1)</sup>.

### **1.2.1.5. Sự lựa chọn các viễn cảnh và vai trò của các viễn cảnh trong BSC**

#### a/Sự lựa chọn các viễn cảnh

Việc lựa chọn các viễn cảnh nên dựa vào những gì cần thiết để trình bày chiến lược và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, 04 viễn cảnh chủ yếu đã có thể bao quát đầy đủ các thành phần: Tài chính, Khách hàng, Hoạt động nội bộ doanh nghiệp, Đào tạo và phát triển.

#### b/ Vai trò của các viễn cảnh trong BSC

- Tài chính: Các phép đo tài chính là yếu tố rất quan trọng của BSC
- Khách hàng: doanh nghiệp phải trả lời 02 câu hỏi: Ai là khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp và cái gì thực sự là giá trị mà chúng ta phục vụ khách hàng ?
- Quá trình hoạt động nội bộ: Để đảm bảo thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông đòi hỏi hiệu quả hoạt động của mỗi quá trình cụ thể nhằm phục vụ cho khách hàng và đáp ứng những giá trị của khách hàng.
- Đào tạo và phát triển: Những phép đo thể hiện BSC thực sự là những hỗ trợ cho việc đạt được kết quả ở những viễn cảnh khác.

---

<sup>(1)</sup> Nguồn: Michael E. Porter, “What is Strategy”, *Harvard Business Review*, tháng 11 -12/1996

## 1.2.2. Xây dựng các mục tiêu, thước đo tài chính đối với các viễn cảnh

### 1.2.2.1. Tài chính

	Tăng doanh thu và cơ cấu doanh thu	Giảm chi phí /Cải thiện năng suất	Sử dụng tài sản
Tăng trưởng	- Tỷ lệ tăng doanh số và thị phần trong khu vực, thị trường và khách hàng mong muốn - % doanh thu từ sản phẩm, dịch vụ và khách hàng mới.	- Doanh thu / nhân viên	- % đầu tư / doanh số - % chi phí nghiên cứu, phát triển / doanh số
Duy trì	- Phần đóng góp của khách hàng mong muốn - % doanh thu từ những áp dụng mới - Khả năng sinh lợi của sản phẩm, dịch vụ, khách hàng	- Chi phí so với đối thủ - Tỷ lệ cắt giảm chi phí - % chi phí gián tiếp / doanh số	- Tỷ số vốn hoạt động (chu kỳ tiền – tiền) - ROCE của các loại tài sản chủ yếu
Thu hoạch	- Khả năng sinh lợi của sản phẩm, dịch vụ, khách hàng - % sản phẩm, khách hàng không sinh lợi	- Chi phí đơn vị (cho mỗi đơn vị đầu ra, mỗi nghiệp vụ)	- Thời gian hoàn vốn

### 1.2.2.2. Khách hàng

Nhóm thước đo chủ yếu bao gồm: Thị phần; Thu hút khách hàng; Giữ chân khách hàng; Thỏa mãn khách hàng; Khả năng sinh lợi của khách hàng

**1.2.2.3. Hoạt động nội bộ:** Thực hiện theo 04 nhóm như sau:

➤ Hoạt động sản xuất: là những hoạt động cơ bản, hàng ngày tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và mang đến cho khách hàng.

➤ Hoạt động quản lý khách hàng

- Giai đoạn 1 - Lựa chọn khách hàng

- Giai đoạn 2 - Giành được khách hàng

- Giai đoạn 3 - Giữ khách hàng

- Giai đoạn 4 - Phát triển việc kinh doanh với khách hàng khác

➤ Hoạt động đổi mới: gồm 4 giai đoạn sau:

- Giai đoạn 1: Nhận diện cơ hội cho sản phẩm và dịch vụ mới
- Giai đoạn 2: Quản lý danh mục nghiên cứu và phát triển
- Giai đoạn 3: Thiết kế, phát triển sản phẩm và dịch vụ mới
- Giai đoạn 4: Mang sản phẩm ra thị trường

➤ Hoạt động xã hội và tuân thủ các quy định, quy chế, kỷ luật:

Hoạt động xã hội và tuân thủ các quy định, quy chế, kỷ luật. Muốn tiếp tục hoạt động tại bất kỳ nơi đâu hoặc bất kỳ quốc gia nào thì doanh nghiệp cần phải tuân theo các luật lệ về môi trường, an toàn lao động, bảo vệ sức khỏe cho người lao động,... Hoạt động này được đo lường trên 04 phương diện sau: môi trường, sức khỏe và an toàn, công việc của nhân viên, đầu tư vào cộng đồng.

Tuy nhiên, tại một số doanh nghiệp khác, phần lớn các hệ thống đo lường lại tập trung vào việc cải tiến hoạt động nội bộ xác định qua một chuỗi giá trị hoạt động nội bộ, gồm 03 quá trình :

- Quá trình cải tiến
- Quá trình hoạt động
- Dịch vụ hậu mãi

#### ***1.2.2.4. Đào tạo và phát triển***

Các mục tiêu trong viễn cảnh này cung cấp nền tảng để đạt được 03 viễn cảnh Tài chính, Khách hàng và Hoạt động nội bộ.

- Năng lực của nhân viên
- Năng lực của hệ thống thông tin
- Sự liên kết trong doanh nghiệp:

#### **1.2.3. Xây dựng tổng hợp các thước đo trong Thẻ điểm cân bằng**

Mỗi viễn cảnh của BSC có khoảng từ 4 - 5 mục tiêu, như vậy mỗi BSC sẽ có khoảng 15-20 thước đo độc lập. Các thước đo gồm có 02 loại: Chỉ số trễ - thước đo hiệu suất và Chỉ số sớm – thước đo kết quả. Một BSC tốt là hỗn hợp chỉ số trễ và chỉ số sớm. Các thước đo chung mà không có phương pháp đánh giá thì không thể truyền đạt mục tiêu phải đạt được.



## **1.2.4. Liên kết các mục tiêu, thước đo trong BSC với chiến lược của doanh nghiệp**

### ***1.2.4.1. Mối quan hệ nhân – quả giữa các viễn cảnh***

Mối quan hệ giữa viễn cảnh Khách hàng và Hoạt động nội bộ đóng vai trò then chốt đối với Thẻ điểm vì có 02 sự chuyển đổi lớn: từ bên trong (nhân viên, các quy trình) tới bên ngoài (khách hàng) và từ tài sản vô hình (các kỹ năng, kiến thức, ...) tới tài sản hữu hình (kết quả về khách hàng, lợi ích tài chính). Do đó, chỉ cần nỗ lực chứng minh mối quan hệ giữa 02 viễn cảnh Khách hàng và Hoạt động nội bộ để cho thấy sự biến đổi cơ sở hạ tầng và khả năng của mỗi tổ chức, doanh nghiệp tạo thành những kết quả mục tiêu tài chính.<sup>(2)</sup>

### ***1.2.4.2. Mối quan hệ nhân – quả giữa các mục tiêu, các thước đo tài chính và phi tài chính***

Các thước đo gồm có 02 loại: Chỉ số trễ - thước đo hiệu suất và Chỉ số sớm – thước đo kết quả. Một hệ thống đo lường BSC tốt là hỗn hợp chứa các chỉ số trễ và chỉ số sớm.

Các thước đo tài chính là tất cả các thước đo có thể đo lường được (*doanh thu, lợi nhuận, các khoản phải thu, phải trả,...*). Các thước đo phi tài chính là các thước đo có thể nắm bắt được (như cơ cấu bộ máy nhân sự, hoạt động nội bộ, trình độ và kinh nghiệm của người lao động, lĩnh vực hoạt động chủ yếu, thị phần trên thị trường,...). Chính vì những điểm mạnh và điểm yếu của hai nhóm thước đo trên nên cần phải kết hợp cả hai nhóm này để doanh nghiệp đạt được hiệu quả chiến lược như mong muốn.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Chương 1 đã nêu được khái niệm về Thẻ điểm cân bằng và sự cần thiết sử dụng BSC trong doanh nghiệp, đồng thời, trình bày 04 viễn cảnh chủ yếu của BSC là: Tài chính, Khách hàng, Hoạt động nội bộ, Đào tạo và phát triển.

---

<sup>(2)</sup> Paul.R.Niven, *Thẻ điểm cân bằng*, NXB Tổng hợp TP HCM, năm 2009, trang 66.

## CHƯƠNG 2

# ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT, KINH DOANH VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HOÀ THỌ

## 2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY

### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

#### 2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

#### 2.1.1.2. Giới thiệu về Tổng Công ty

### 2.1.2. Chức năng hoạt động của Tổng Công ty

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức (Phụ lục số 1)

### 2.1.4. Cơ cấu bộ máy quản lý (Phụ lục số 2)

### 2.1.5. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

### 2.1.6. Cơ cấu cổ đông của Tổng Công ty

## 2.2. VỊ THẾ CỦA TỔNG CÔNG TY SO VỚI CÁC DOANH NGHIỆP KHÁC TRONG CÙNG NGÀNH

## 2.3. ĐẶC ĐIỂM, TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT, KINH DOANH

### 2.3.1. Đặc điểm tổ chức sản xuất, kinh doanh

#### 2.3.1.1. Đặc điểm sản phẩm

➤ Sản phẩm chính của Tổng Công ty hiện nay gồm có :

- Các loại sợi: Sợi Cotton chải thô, chải kỹ, sợi pha T/C, sợi Polyester (Chỉ số từ Ne10–Ne45).

- Sản phẩm may mặc: Jacket, Sômi, T-shirt, Polo-shirt, Đồ bảo hộ lao động, quần Âu.

Trong thời gian tới, Tổng Công ty sẽ tập trung chủ yếu các sản phẩm như:

- Ngành may : Quần tây, Áo sơ mi, Veston, Hàng giá trị gia tăng cao (Quần áo không dùng chỉ).

- Ngành sợi : Sợi TCM, Sợi CVC, Sợi TA (visco).

- Hàng thời trang nội địa phục vụ nhiều đối tượng khách hàng từ trẻ em đến người lớn tuổi: Áo sơ mi, Quần tây, quần kaki, Trang phục công sở cho nữ, Veston.

### **2.3.1.2. Đặc điểm phân phối sản phẩm**

#### ➤ Phân phối sản phẩm

Sản phẩm được phân phối tại 05 cửa hàng lớn ở thành phố Đà Nẵng, 30 đại lý của Tổng Công ty, các siêu thị ở các tỉnh, thành phố khác trong cả nước.

➤ Hoạt động xúc tiến, quảng bá sản phẩm và dịch vụ sau bán hàng

- Hoạt động marketing : có kế hoạch thúc đẩy kinh doanh nội địa bằng nhiều giải pháp đồng bộ như nâng cao chất lượng quảng bá, xúc tiến bán hàng, chú trọng công tác marketing tại hệ thống cửa hàng, hỗ trợ đại lý quảng bá sâu rộng thương hiệu Hòa Thọ;

Đối với thị trường xuất khẩu, Công ty đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại, khai thác thị trường, quảng bá thương hiệu ... chủ động tìm đến khách hàng có tiềm năng lớn để ký kết hợp đồng tiêu thụ sản phẩm

- Đăng ký bản quyền đối với Logo “HOATHO”, Website: <http://www.hoatho.com.vn>.

- Dịch vụ sau bán hàng: hiện nay Tổng Công ty chưa xây dựng hệ thống dịch vụ này đối với khách hàng .

### **2.3.1.3. Đặc điểm khách hàng và thị trường mục tiêu**

➤ Khách hàng và phân khúc thị trường: Tạo ra những dòng sản phẩm với nhiều phân khúc khác nhau phù hợp với thị hiếu của mọi đối tượng khách hàng từ trẻ em đến người lớn tuổi; hiện đang đầu tư xây dựng thương hiệu mới cho thị trường nội địa với dòng sản phẩm cao cấp nhằm vào nam giới công sở có mức thu nhập khá.

Tổng Công ty đã tổ chức nghiên cứu thị trường tại Hà Nội, Đà Nẵng... để định vị sản phẩm may nội địa (áo sơmi, quần tây nam, thời

trang công sở nữ), định vị phân khúc thị trường, tiến tới xây dựng thương hiệu nhánh một cách chuyên nghiệp.

➤ Về thị phần

Hiện tại sản phẩm Sợi và May của Tổng Công ty tiêu thụ trong nước chiếm 26%, xuất khẩu chiếm 74%. Trong đó, thị trường Châu Âu: 19,64%, thị trường Mỹ: 51%, thị trường châu Á: 29,36% .

➤ Tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững

- Đối với khách hàng: Chất lượng sản phẩm, dịch vụ được đặt lên hàng đầu, tạo được niềm tin nơi khách hàng. Bảo đảm phát triển thị trường bền vững trên cơ sở giữ mối quan hệ mật thiết với khách hàng truyền thống, giàu tiềm năng. Xây dựng chính sách phát triển khách hàng mới nhằm bảo đảm nguồn hàng cho các đơn vị thành viên và vệ tinh của Tổng Công ty.

- Đối với các cổ đông: Doanh thu liên tục tăng trong 03 năm 2008: 58 triệu USD; năm 2009: 60 triệu USD; năm 2010 đạt 62 triệu USD. Giá trị cổ tức năm 2009 tăng 20% so với năm 2008, năm 2010 tăng 66% so với năm 2009. Lợi nhuận cao trong những năm qua đã tạo điều kiện cho Tổng Công ty ngày càng khẳng định uy tín của mình đối với các cổ đông và khách hàng trong nước và quốc tế.

#### **2.3.1.4. Đặc điểm công nghệ và quá trình sản xuất**

➤ Cải tiến công nghệ: Tại thời điểm năm 2008, máy móc, thiết bị của Tổng Công ty được xếp hạng trung bình tiên tiến so với các công ty khác trong cùng ngành dệt may Việt Nam <sup>(3)</sup>. Đến nay, Tổng Công ty đã mạnh dạn đầu tư nhà xưởng, các công trình phục vụ sản xuất, hệ thống giám sát điều kiện vi khí hậu, lắp đặt thêm các quả cầu hút nhiệt trực tiếp, đưa hệ thống phun sương di động vào phục vụ các gian máy bông chải...

Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2000 và quản lý môi trường 14001:2004, được SGS đánh giá và UKAS cấp giấy chứng nhận.

---

<sup>3</sup> Bản cáo bạch chào bán cổ phiếu ngày 31/3/2008

### 2.3.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Tình trạng khan hiếm lao động, cũng như chất lượng lao động đang là nỗi lo cho các doanh nghiệp trong ngành dệt may Việt Nam. Để đảm bảo quá trình sản xuất diễn ra liên tục, không bị gián đoạn do việc thiếu nhân công, Ban lãnh đạo Công ty đã áp dụng cơ chế lương hợp lý cùng với những đãi ngộ, chăm lo cho đời sống công nhân viên, tạo cho người lao động một môi trường làm việc chuyên nghiệp với mức thu nhập khá. Do đó, Công ty luôn có một đội ngũ lao động dồi dào, chuyên môn cao và sẵn sàng gắn bó lâu dài với lợi ích của Công ty.

### 2.3.1.6. Đặc điểm tài chính

➤ Nguồn vốn kinh doanh, đầu tư gồm : Vốn khấu hao của Tổng Công ty, phát hành cổ phiếu, vốn vay ngắn hạn và dài hạn từ các Ngân hàng Thương mại - Ngân hàng Đầu tư phát triển, Quỹ đầu tư phát triển thành phố.

- Cổ đông và chi trả cổ tức hàng năm:
- Giá cả sản phẩm
- Các khoản chi phí:
- Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh:

**Bảng 2.6. Cơ cấu chi phí hoạt động SXKD qua các năm 2009, 2010**

ĐVT: 1.000 đồng

Sản phẩm	Năm 2009		Năm 2010	
	Giá trị	% so với doanh thu	Giá trị	% so với doanh thu
<b>Tổng doanh thu</b>	999.514.893	100%	1.337.469.776	100,0%
Giá vốn hàng bán	869.523.682	87,0%	1.155.368.735	86,4%
Chi phí hoạt động tài chính	46.708.290	4,7%	62.900.153	4,7%
Chi phí bán hàng	26.032.013	2,6%	33.990.992	2,5%
Chi phí QLDN	40.664.257	4,1%	47.304.144	3,5%
Chi phí khác	1.392.036	0,1%	1.787.974	0,1%
<b>Tổng chi phí</b>	<b>984.320.278</b>	<b>98%</b>	<b>1.301.351.998</b>	<b>97,3%</b>

- Về tiền lương: thực hiện phương án trả lương và thưởng trên lợi nhuận cho Ban giám đốc và kế toán các công ty/nhà máy trực thuộc.

Khoán đơn giá tiền lương trên doanh thu cho các công ty/nhà máy và khối văn phòng. Tổng thu nhập bình quân năm 2010 là 2.600.000 đồng/người/tháng và có xu hướng tăng qua các năm.

- Chí phí quảng cáo: sử dụng 5% trên doanh thu cho việc xây dựng thương hiệu, quảng cáo và tham gia vào các giải thưởng lớn, tài trợ cho các chương trình, sự kiện lớn có tầm ảnh hưởng khu vực và tham gia vào công tác từ thiện để quảng bá thương hiệu Hòa Thọ.

- Tổng dư nợ vay :
- Các chỉ tiêu hoạt động SXKD đạt được qua các năm
- Các hợp đồng lớn đã ký kết, đang thực hiện

### **2.3.1.7. Đặc điểm hoạt động quản lý**

Tổng Công ty đang xây dựng phần mềm quản lý nguồn lực (EPR), nhưng chưa xây dựng được hệ thống quản lý thông tin khách hàng

- Các chính sách của Tổng Công ty với xã hội, người lao động.

- Đối với xã hội: luôn trích một phần kết quả kinh doanh để san sẻ khó khăn với những số phận không may mắn và gặp khó khăn trong cuộc sống; ủng hộ nhiều Chương trình từ thiện lớn.

- Đối với người lao động:
- + Chính sách tuyển dụng đào tạo
- + Chế độ làm việc, phục vụ đời sống và chăm sóc sức khỏe
- + Chính sách tiền lương

### **2.3.2. Đặc điểm môi trường kinh doanh**

#### **2.3.2.1. Môi trường vĩ mô**

- a) Yếu tố kinh tế
- b) Yếu tố chính trị, luật pháp;
- c) Yếu tố văn hóa – xã hội
- d) Môi trường tự nhiên
- đ) Yếu tố công nghệ

#### **2.3.2.2. Môi trường vi mô**

- a) Thị trường

- b) Các đối thủ cạnh tranh
- c) Nhà cung cấp
- d) Khách hàng

## **2.4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH DỆT MAY VIỆT NAM VÀ TỔNG CÔNG TY TRONG THỜI GIAN ĐẾN**

### **2.4.1. Ngành Dệt May Việt Nam nói chung**

Trong chiến lược phát triển ngành dệt may của Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020, Chính phủ có 03 định hướng (Sản phẩm; Đầu tư và phát triển sản xuất; Bảo vệ môi trường) và đề ra 06 giải pháp thực hiện chiến lược (đầu tư; phát triển nguồn nhân lực; khoa học công nghệ; thị trường; cung ứng nguyên phụ liệu; tài chính) để phát triển ngành Dệt May trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu; đáp ứng ngày càng cao nhu cầu tiêu dùng trong nước; tạo nhiều việc làm cho xã hội; nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới.

### **2.4.2. Mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty trong thời gian tới**

Theo Chiến lược phát triển giai đoạn 2011 – 2015 của Tổng Công ty, mục tiêu chiến lược đề ra là Xây dựng Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ trở thành trung tâm dệt may của Việt Nam và khu vực Đông Nam Á.

**Bảng 2.15. Mục tiêu chiến lược tài chính**

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch các năm				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Giá trị SXCN (tỷ đồng)	850	1.010	1.080	1.200	1.300
2	Doanh thu không VAT (tỷ đồng)	1.180	1.400	1.510	1.680	1.800
3	KNXK tính đủ (triệu USD)	70	83	90	100	105
4	Sản phẩm chủ yếu					
	- Sợi (tấn)	8.580	10.590	10.750	10.910	11.070
	- Sản phẩm may quy chuẩn (1.000 SP)	9.000	10.400	11.000	12.000	13.000

## **2.5. SỨ MỆNH, CÁC GIÁ TRỊ, TẦM NHÌN, CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY HIỆN NAY**

**2.5.1. Sứ mệnh:** HOTEEXCO cung cấp các sản phẩm dệt may hoàn hảo, đảm bảo về chất lượng, giá cả, thời gian đối với khách hàng và thực hiện đầy đủ trách nhiệm, nghĩa vụ đối với xã hội, nhà nước Việt Nam.

### **2.5.2. Các giá trị**

- Năng động, sáng tạo, hiệu quả trong sản xuất;
- Trung thực, ngay thẳng, công bằng trong kinh doanh;
- Hội nhập để phát triển nhanh, bền vững;
- Thực hiện đúng luật pháp của Nhà nước Việt Nam và công pháp quốc tế;
- Có trách nhiệm với xã hội.

**2.5.3. Tầm nhìn:** “HOTEEXCO là sự chọn lựa tối ưu của nhà đầu tư, khách hàng”.

**2.5.4. Chiến lược:** Tổng Công ty đã đề ra mục tiêu chiến lược tài chính trong giai đoạn 2011 – 2015 là doanh thu tăng từ 1.180 tỷ lên 1.800 tỷ đồng, bình quân tăng khoảng 9%/năm.

## **2.6. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY**

### **2.6.1. Tài chính**

#### **2.6.1.1. Điểm mạnh**

#### **2.6.1.2. Điểm yếu**

#### **2.6.1.3. Cơ hội**

#### **2.6.1.4. Thách thức**

### **2.6.2. Khách hàng**

#### **2.6.2.1. Điểm mạnh**

#### **2.6.2.2. Điểm yếu**

#### **2.6.2.3. Cơ hội**

#### **2.6.2.4. Thách thức**

### **2.6.3. Quy trình nội bộ**



**2.6.3.1. Điểm mạnh****2.6.3.2. Điểm yếu****2.6.3.3. Cơ hội****2.6.3.4. Thách thức****2.6.4. Đào tạo và phát triển****2.6.4.1. Điểm mạnh****2.6.4.2. Điểm yếu****2.6.4.3. Cơ hội****2.6.4.4. Thách thức****KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Ở chương 2, đề tài đã mô tả khái quát đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty, những thuận lợi, khó khăn và hướng phát triển của ngành dệt may nói chung và của Tổng Công ty nói riêng.

**CHƯƠNG 3**

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG THE ĐIỂM  
CÂN BẰNG TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY  
HOÀ THỌ**

**3.1. SỰ CẦN THIẾT PHẢI ÁP DỤNG HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG BSC TẠI TỔNG CÔNG TY****3.1.1. Thực trạng hệ thống đo lường tài chính của Tổng Công ty**

Kết quả hoạt động hàng năm được Tổng Công ty đánh giá qua các chỉ tiêu tài chính chủ yếu như sau:

Chi tiêu	Đơn vị tính	Năm 2010	Năm 2009
<b>Tỷ suất lợi nhuận</b>			
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA)	%	5,72	2,23
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	%	2,59	1,34
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE)	%	34,85	13,33

Từ các chỉ tiêu tài chính, Tổng Công ty so sánh được doanh thu, lợi nhuận đạt được qua các năm tài chính; So sánh được khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn, nợ dài hạn, khả năng sử dụng tài sản, nguồn vốn của năm sau so với năm trước; Đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh có đạt trên mức kế hoạch đề ra hay không.

### **3.1.2. Sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình tại Tổng Công ty**

Trong thời gian qua, Tổng công ty đã có sự đổi mới không ngừng về mặt tổ chức, quản lý hoạt động sản xuất, kinh doanh. Bên cạnh đội ngũ người lao động được tuyển dụng và đào tạo có trình độ, chuyên nghiệp, tay nghề cao, yêu nghề thì các phát minh, sáng chế trong sản xuất, cải tiến công nghệ kỹ thuật cũng tăng lên.

### **3.1.3. Những thách thức, khó khăn trong quá trình thực thi chiến lược của Tổng Công ty**

Hiện nay, Tổng Công ty chỉ có đội ngũ lãnh đạo từ cấp trưởng phòng, Ban giám đốc các công ty, nhà máy trực thuộc (khoảng 45 người, chiếm < 4%) hiểu, nắm bắt về chiến lược của Tổng Công ty; Bên cạnh đó, khả năng, trình độ nhận thức yếu kém của một bộ phận người lao động chiếm tỷ lệ cao (công nhân chiếm 94 – 95%) trong Tổng Công ty .

### **3.1.4. Các điều kiện để xây dựng hệ thống đo lường BSC tại Tổng Công ty**

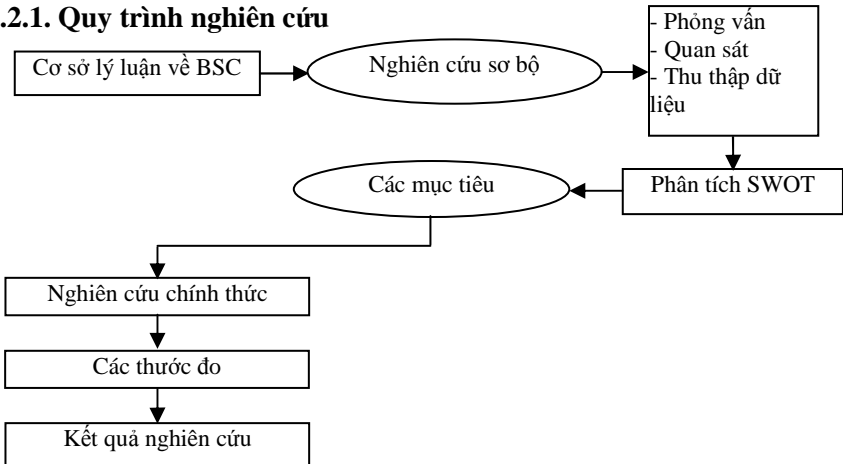
Để xác định điều kiện áp dụng BSC tại Tổng Công ty, tác giả đã nghiên cứu xây dựng bộ thang đo và phát phiếu điều tra đến 45 cán bộ quản lý ở tất cả các cấp trong toàn Tổng Công ty. Số phiếu thu được là 45/45 phiếu.. Kết quả khảo sát cho thấy đội ngũ quản lý chưa hài lòng về hệ thống đo lường tài chính hiện nay tại Tổng Công ty và Tổng Công ty có điều kiện thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng hệ thống đo lường BSC . Quy trình hoạt động cũng được các cấp quản lý đánh giá cao (điểm TB là 4,41) do Tổng Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 . Tuy nhiên, Tổng Công ty cần tiếp tục nâng cấp và cải thiện cơ sở dữ liệu (điểm TB là 3,77) trong quá trình áp

dụng, kết quả khảo sát cho thấy các cấp quản lý rất khó khăn trong việc thu thập thông tin để đánh giá (điểm TB là 4,40), chưa có sự phân công trách nhiệm trong việc thu thập, tổng hợp, cung cấp dữ liệu,...

Như vậy, để đạt được mục tiêu chiến lược tài chính của Tổng Công ty đề ra thì việc xây dựng một hệ thống đo lường BSC áp dụng tại Tổng Công ty là cần thiết và có ý nghĩa.

## 3.2. HỆ THỐNG ĐO LƯỜNG BSC CỦA TỔNG CÔNG TY

### 3.2.1. Quy trình nghiên cứu



### 3.2.2. Các mục tiêu, thước đo tài chính

#### 3.2.2.1. Tài chính

**ROCE** là một thước đo tốt để đánh giá hiệu quả hoạt động của Tổng Công ty, so sánh được khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong nhiều năm liên tục.

#### \* Tăng doanh thu:

- Tăng doanh thu và cơ cấu doanh thu: tỷ lệ % doanh thu từ khách hàng mới.

- Tăng giá trị khách hàng: tỷ lệ % tăng doanh số bán của các mẫu mã mới có lợi thế (như áo sơ mi nam cao cấp).

#### \* Nâng cao hiệu quả hoạt động

- Cải tiến cấu trúc chi phí (Giảm chi phí):

- + Chi phí so với đối thủ
- + Giảm chi phí đơn vị sản phẩm: Tỷ lệ % cắt giảm chi phí
- + Giảm chi phí gián tiếp (chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng, chi phí quản lý): % chi phí gián tiếp /doanh số
- Nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản: Giảm chu kỳ tiền mặt – tiền mặt (cash – cash cycle)

### **3.2.2.2. Khách hàng**

\* Thu hút khách hàng mới: đo lường bằng số khách hàng mới hoặc doanh số của khách hàng mới mang lại.

\* Giữ chân khách hàng hiện hữu: đo lường bằng tỷ lệ những mối quan hệ với khách hàng hiện hữu mà doanh nghiệp giữ được.

Gác giá trị cung cấp cho khách hàng, gồm:

- Chức năng: đo bằng Tỷ lệ đơn hàng hoàn hảo, không sai sót.
- Chất lượng: chỉ số half-life đối với tỷ lệ sản phẩm hỏng.
- Giá cả: Tổng Công ty nên sử dụng phương pháp dựa trên hoạt động (ABC) để cắt giảm chi phí .
- Thời gian: chỉ số Hiệu quả thời gian sản xuất (MCE) để đo lường thời gian và phải cố gắng đạt chỉ số MCE  $\rightarrow$  1.
- Hình ảnh: luôn đáp ứng các yêu cầu và đạt kết quả tốt qua các kỳ kiểm tra hàng năm của các công ty kiểm toán độc lập về tính tuân thủ pháp luật.
- Mối quan hệ: Công ty luôn duy trì mối quan hệ với khách hàng bằng cách duy trì về các yếu tố trên.

### **3.2.2.3. Hoạt động nội bộ**

- Hoạt động sản xuất kinh doanh hoàn hảo: Chỉ số half-life, chỉ số Hiệu quả thời gian sản xuất, phương pháp dựa trên hoạt động (ABC), Mức độ hàng tồn kho, Tỷ lệ hết hàng, Chi phí hoạt động .

- Quá trình quản lý khách hàng:

+ Lựa chọn khách hàng: Số lượng khách hàng thu hút được trong số các khách hàng mục tiêu.

+ Để thu hút khách hàng mục tiêu: Tỷ lệ khách hàng hưởng ứng chiến dịch.

- Quá trình đổi mới thông qua việc phát triển sản phẩm mới: doanh thu và lợi nhuận từ những sản phẩm mới hoặc sự thỏa mãn và phần nài của khách hàng về sản phẩm mới.

- Tuân thủ các quy định của pháp luật: Số lượng các sự cố về môi trường, Tỷ lệ ngày nghỉ việc/100 công nhân hoặc trên 200.000 giờ công; Duy trì các chứng nhận chất lượng hệ thống ISO 9001:2000, 14001.

**3.2.2.4. Đào tạo và phát triển**

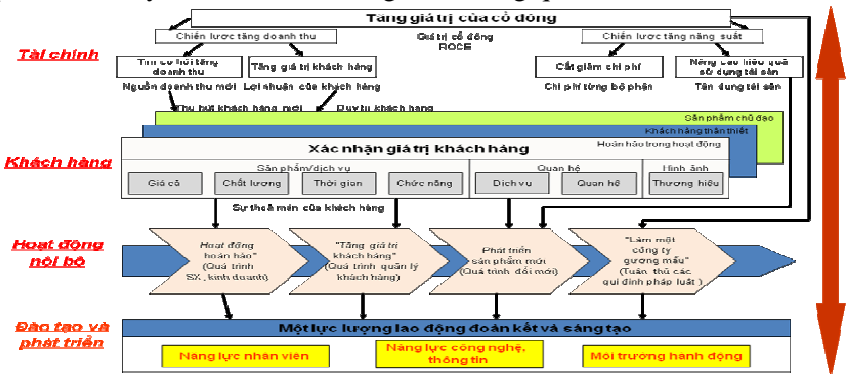
- Môi trường cho hành động: khảo sát tỷ lệ tăng nhân công thực tế.

- Kỹ năng và khả năng chuyên môn chủ chốt : xây dựng Bảng đánh giá cá nhân (%) và điều chỉnh các chỉ tiêu đánh giá theo từng thời điểm thích hợp.

- Tiếp cận thông tin chiến lược: Khả năng chiến lược sẵn có, Thông tin chiến lược sẵn có.

**3.2.3. Môi quan hệ của các thước đo trong Thẻ điểm cân bằng với chiến lược tài chính của Tổng Công ty**

Thẻ điểm cân bằng được xây dựng áp dụng tại Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ dưới dạng sơ đồ tổng quát như Hình 3.4



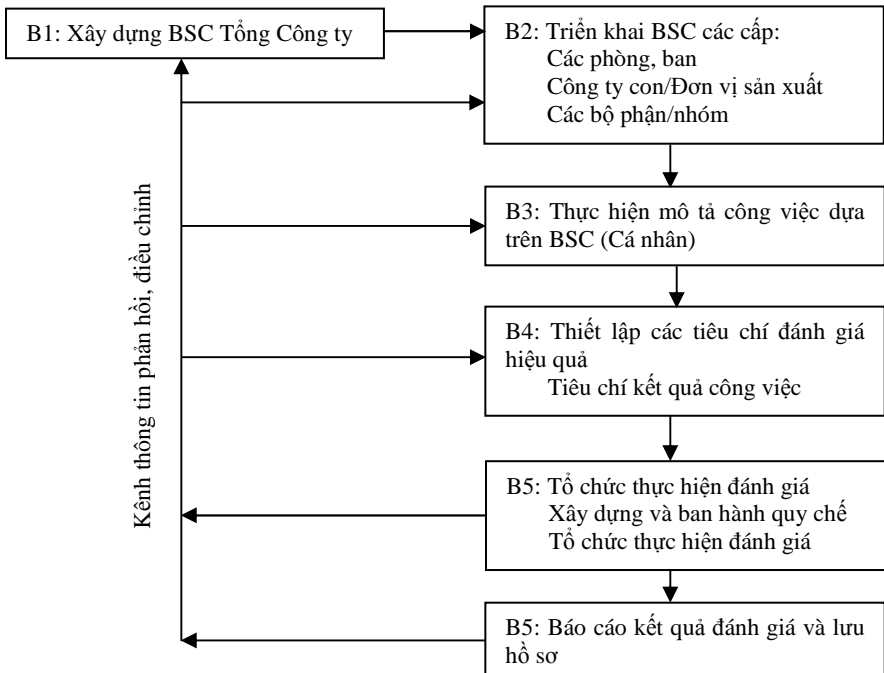
**Hình 3.4. Sơ đồ chiến lược BSC**

**Bảng 3.3. Thẻ điểm cân bằng của Tổng Công ty CP Dệt May Hòa Thọ**

Viễn cảnh	Mục tiêu	Thước đo	
		Hiệu suất (Chỉ số trẻ)	Kết quả (Chỉ số sớm)
<b>TÀI CHÍNH</b>	F1: Thu nhập trên vốn cổ đông thường	ROCE	
	F2: Tăng doanh thu		% doanh thu từ khách hàng mới
	F3: Tăng giá trị khách hàng		Tỷ lệ % tăng doanh số bán của các mẫu mã mới có lợi thế (như áo sơ mi nam cao cấp)
	F4: Tối thiểu hóa chi phí		+ Chi phí so với đối thủ + Tỷ lệ % cắt giảm chi phí + Tỷ lệ % chi phí gián tiếp /doanh số
	F5: Nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản	Chu kỳ tiền mặt – tiền mặt (cash – cash cycle)	
<b>KHÁCH HÀNG</b>	C1: Thu hút khách hàng mới		+ Số khách hàng mới + Doanh số của khách hàng mới mang lại
	C2: Giữ chân khách hàng hiện hữu		+ Tỷ lệ những mối quan hệ với khách hàng hiện hữu mà doanh nghiệp giữ được
	C3: Sự thỏa mãn của khách hàng	Chức năng	Tỷ lệ đơn hàng hoàn hảo
		Chất lượng	Chỉ số half-life đối với tỷ lệ sản phẩm hỏng
		Giá cả	Sử dụng phương pháp ABC để cắt giảm chi phí
		Thời gian	Hiệu quả thời gian sản xuất (MCE)
		Hình ảnh	Đáp ứng các yêu cầu và đạt kết quả tốt qua các kỳ kiểm tra hàng năm của các công ty kiểm toán độc lập
Mối quan hệ			
<b>HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ</b>	I1: Hoàn hảo trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh		+ Chỉ số half-life + Chỉ số Hiệu quả thời gian SX + Phương pháp dựa trên hoạt động (ABC) + Hàng tồn kho + Tỷ lệ hết hàng + Chi phí hoạt động
	I2: Hoạt động quản lý khách hàng để tăng giá trị khách hàng		+ Số lượng khách hàng thu hút được trong số các khách hàng mục tiêu

			+ Tỷ lệ khách hàng hưởng ứng chiến dịch
	I3: Hoạt động đổi mới để phát triển sản phẩm mới	+ Sự thỏa mãn và phân nản của khách hàng về sản phẩm mới	+ Doanh thu và lợi nhuận từ những sản phẩm mới
	I4: Tuân thủ các quy định pháp luật để làm một công ty gương mẫu	+ Duy trì các chứng nhận ISO 9001:2000, 14001	+ Số lượng các sự cố về môi trường + Tỷ lệ ngày nghỉ việc/100 công nhân
<b>ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN</b>	L1: Môi trường cho hành động	Khảo sát nhân công	
	L2: Kỹ năng và khả năng chuyên môn chủ chốt	Bảng đánh giá cá nhân (%)	
	L3: Tiếp cận thông tin chiến lược	+ Khả năng chiến lược sẵn có + Thông tin chiến lược sẵn có	

### 3.2.5. Quy trình thực hiện BSC tại Tổng Công ty



**Hình 3.5. Quy trình thực hiện BSC**

Trên cơ sở hệ thống đo lường Thẻ điểm cân bằng của Tổng Công ty đã xây dựng tại Bảng 3.3, các bộ phận triển khai thực hiện theo từng cấp cụ thể (xem Bảng 3.4).

**Bảng 3.4. Các bộ phận triển khai thực hiện BSC**

<b>Mục tiêu</b>	<b>Bộ phận thực hiện</b>
Tài chính	Ban Tổng Giám đốc
Khách hàng	Ban Tổng Giám đốc
	Phòng Tài chính - Kế toán
	Phòng Kinh doanh May
	Phòng Kỹ thuật Công nghệ May
	Phòng Kỹ thuật đầu tư và quản lý chất lượng sản phẩm
	Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm May
	Các Nhà máy sản xuất
	Các Công ty con
Các qui trình nội bộ	Ban Tổng Giám đốc
	Văn phòng
	Phòng Tài chính - Kế toán
	Phòng Kinh doanh May
	Phòng Kỹ thuật Công nghệ May
	Phòng Kỹ thuật đầu tư và quản lý chất lượng sản phẩm
	Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm May
Phòng Đời sống	
	Các Nhà máy sản xuất
	Các Công ty con
Đào tạo và phát triển	Văn phòng
	Phòng Tài chính - Kế toán
	Phòng Kỹ thuật Công nghệ May
	Phòng Kỹ thuật đầu tư và quản lý chất lượng sản phẩm
	Phòng Quản lý chất lượng sản phẩm May
	Phòng Đời sống
	Các Nhà máy sản xuất
	Các Công ty con

Với các mục tiêu, thước đo, tiêu chuẩn từ cấp cao nhất đến cấp



thấp nhất được xây dựng trong hệ thống đo lường BSC, hệ thống này sẽ được điều chỉnh qua từng năm, giúp cho Tổng Công ty từ cấp Lãnh đạo cao nhất đến từng cá nhân liên quan nắm bắt được nhiệm vụ và đánh giá cụ thể từng nhiệm vụ được giao, đảm bảo được khả năng thành công của mục tiêu chiến lược tài chính của Tổng Công ty đề ra.

Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai ứng dụng hệ thống đo lường BSC tại Tổng công ty thì cần phải :

- Tổng Công ty cần thuê chuyên gia tư vấn đào tạo cho nhóm triển khai BSC và các cán bộ chủ chốt. Sau đó, nhóm triển khai BSC sẽ đào tạo lại cho các cán bộ công nhân viên trong Tổng Công ty

- Lãnh đạo Tổng Công ty cần phải xem xét điều chỉnh bổ sung hoàn thiện hệ thống đo lường BSC hàng năm (gồm cả chiến lược và các yếu tố thành công then chốt). Khi BSC của Tổng Công ty thay đổi thì BSC các cấp phòng ban, đơn vị trực thuộc cũng cần phải điều chỉnh lại theo cho phù hợp. BSC các cấp phòng ban, đơn vị trực thuộc là cơ sở để lập bản mô tả công việc theo BSC cho từng cán bộ công nhân viên. Nhóm phụ trách BSC nội bộ Tổng Công ty có trách nhiệm hướng dẫn và xem xét quá trình xây dựng BSC các cấp phòng ban, đơn vị trực thuộc.

- Thực hiện mô tả công việc theo BSC để áp dụng quy chế đánh giá cán bộ công nhân viên thông qua bản Mô tả công việc. Bản Mô tả công việc phải có các tiêu chí cụ thể, khi BSC các cấp thay đổi thì bản Mô tả công việc của bộ phận và cá nhân cần được điều chỉnh để phê duyệt lại. Trên cơ sở này, Lãnh đạo các cấp bình xét kết quả thực hiện hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong tháng để làm căn cứ trả lương, thưởng cho người lao động theo đúng quy định.

- Nâng cấp cơ sở dữ liệu, báo cáo thống kê trong phần mềm quản lý nguồn lực (EPR) mà Tổng Công ty đang xây dựng áp dụng phù hợp với hệ thống đo lường BSC. Cơ sở dữ liệu phải được phân cấp để lưu giữ BSC theo từng cấp tương ứng (xem Bảng 3.4) giúp cho việc cập nhật, lưu trữ và truy xuất các chỉ số thông tin một cách nhanh chóng.

## KẾT LUẬN

Khi hội nhập vào kinh tế khu vực và thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh rất khốc liệt, đặc biệt là những ngành truyền thống của Việt Nam như : giày da, may mặc... Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dệt may thì Tổng Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ cũng đối mặt với nhiệm vụ khó khăn này. Để đứng vững và phát triển trên thương trường, Tổng Công ty phải xác định chiến lược kinh doanh rõ ràng, phù hợp và làm sao thực thi thành công chiến lược đó.

Theo Tom Peter, tác giả của câu nói nổi tiếng “What gets measured gets done”, tạm dịch là “Có đo lường, có kết quả”, kinh doanh trong thị trường mà người tiêu dùng là trọng tâm thì việc nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng của họ thông qua các chỉ số về định tính và định lượng là hết sức quan trọng. Những chỉ số này sẽ hỗ trợ doanh nghiệp lập chiến lược kinh doanh phù hợp. Ông khuyến nghị các doanh nghiệp nên đo lường hóa tất cả yếu tố trong kinh doanh nếu có thể, từ khách hàng, người tiêu dùng, chiến lược phát triển sản phẩm, con người, kỹ năng lãnh đạo v.v. Như vậy, nếu không có những công cụ, phương pháp theo dõi và đánh giá kết quả công việc so với mục tiêu đề ra thì chúng ta không biết được liệu mục tiêu có đạt được và khi nào thì đạt được mục tiêu đó. Chỉ có các chỉ tiêu, thước đo đo lường việc thực hiện các mục tiêu này một cách thường xuyên mới hỗ trợ doanh nghiệp hoạt động tập trung hơn với chiến lược đã đề ra. Sự kết hợp các phương pháp đo lường tốt sẽ tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp lèo lái con thuyền của mình đi đúng hướng, đảm bảo sự sống còn của doanh nghiệp.