VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC TÂN THUẬN

PGS. TS. Hà Nam Khánh Giao¹ – Trương Hoàng Hải²

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm xây dựng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scored Card- BSC) cho Công ty Điện lực Tân Thuận (PCTT) dựa trên bốn khía cạnh cốt lõi là Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ, Đào tạo và phát triển, với các trọng số và các yếu tố cấu thành.

Sử dụng kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh 2013 - 2015, nghiên cứu đánh giá quá trình thực hiện chiến lược của PCTT theo BSC, qua đó, nhận diện được các yếu tố và mức độ tác động của từng yếu tố đến quá trình thực hiện chiến lược của PCTT. Nghiên cứu cung cấp thông tin hữu ích để PCTT xây dựng các giải pháp cụ thể, phù hợp để nâng cao hiệu quả công tác quản trị chiến lược.

Từ khóa: *thẻ điểm cân bằng, khía cạnh Tài chính, khía cạnh Khách hàng; khía cạnh Quy trình nội bộ, khía cạnh Đào tạo và phát triển, Công ty Điện lực Tân Thuận*

APPLYING THE BALANCED SCORECARD TO PROPOSE THE COMPREHENSIVE SOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT AT TAN THUAN POWER COMPANY

ABSTRACT

The research to develop balanced scorecard (bsc) for Tan Thuan Power Company (TTPC) Based on four fundamental aspects: Finance; Customer; Internal Procedures, Training and Development, with the weights and constituents. Using the results of 2013 - 2015 production Activities, the study assesses the strategy implementation process of ttpc according to the bsc, Thereby, identifies factors and the impact of each factor on the strategy implementation process of TTPC. The study provides useful information for ttpc to build specific solutions which suitable to Improve the effectiveness of strategic management.

Keywords: *balanced scorecard, Finance aspect; Customer aspect; Internal Procedures aspect, Training and Development aspect, Tan Thuan Power Company*

✓ ¹ Trưởng khoa Đào tạo Sau đại học - Trường Đại học Tài Chính – Marketing
✓ E-mail: khanhgiaohn@yahoo.com
✓ Điện thoại di động: 0903306363
✓ Địa chỉ liên lạc thư từ: A65 khu phố Nam Thông 1, Phú Mỹ Hưng, P. Tân Phú, Q.7, TPHCM

✓ ² Trưởng Phòng kinh doanh, Công ty Điện lực Tân Thuận
✓ Địa chỉ liên lạc thư từ: 730/5 Đường Đoàn Văn Bơ, phường 16, quận 4, TPHCM
✓ ĐT: 0963095098
✓ Email: haitruonghoang7@gmail.com

TỔNG QUAN

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, doanh nghiệp phải lựa chọn chiến lược để có lợi đi riêng, và có những hành động cụ thể để không đi chệch hướng so với chiến lược đã đề ra. Hệ thống “Thẻ điểm cân bằng” (BSC), một hệ thống tiên tiến để đo lường hiệu suất của một doanh nghiệp dựa trên bốn khía cạnh chủ yếu, đã lọt vào top 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới, giúp các doanh nghiệp chuyển tầm nhìn chiến lược thành những mục tiêu và thước đo cụ thể.

PCTT là doanh nghiệp hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty Điện lực TPHCM (EVNHCMC). Đến cuối năm 2015, số lượng khách hàng trên địa bàn PCTT quản lý là 141.383, tăng bình quân 6,8%/năm. Chiến lược PCTT được xây dựng dựa trên chiến lược phát triển EVNHCMC đến 2020, và PCTT áp dụng đồng bộ BSC với EVNHCMC. Nghiên cứu này góp phần hoàn thiện công tác quản trị chiến lược tại PCTT, giúp kiểm soát được con đường đang đi so với mục tiêu nhắm đến.

CƠ SỞ KHOA HỌC

Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

Quinn (1980) định nghĩa: “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể có kết chặt chẽ”. Porter (1980) quan điểm chiến lược gồm 3 điểm chính: (1) Chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo, (2) Chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh, (3) Chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Mintzberg & Quinn (1992) tóm lược định nghĩa đa diện của chiến lược với 5 chữ P: (1) Kế hoạch (Plan), (2) Khuôn mẫu (Pattern), (3) Vị thế (Position), (4) Quan niệm (Perspective), (5) Thủ đoạn (Ploy). Quá trình quản trị chiến lược của một doanh nghiệp thường bao gồm: (1) Hoạch định chiến lược, (2) Thực thi chiến lược, (3) Đánh giá chiến lược (Fred, 2003).

Tổng quan về BSC

Mô hình BSC dựa trên 4 khía cạnh chính: khía cạnh tài chính, khía cạnh khách hàng, khía cạnh quy trình nội bộ, khía cạnh đào tạo và phát triển (hình 1).

Hình 1: Mô hình thẻ điểm cân bằng - BSC

Nguồn: Kaplan & Norton, 2011

Hình 2: Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của BSC

Nguồn: Kaplan & Norton, 2011

Sức mạnh của BSC được phát huy tối đa khi được chuyển hóa từ hệ thống đo lường thành hệ thống quản trị của một doanh nghiệp. Bên cạnh đó, BSC cần đạt được sự đồng thuận từ các nhà quản trị cao cấp của doanh nghiệp; sự truyền thông chiến lược và các mục tiêu chiến lược đến toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp; phân bổ nguồn lực hợp lý và có một hệ thống đánh giá chiến lược định kỳ. Mối quan hệ nhân quả trong mô hình thẻ điểm cân bằng được mô tả trong hình 2. Ba chức năng chính của thẻ điểm cân bằng gồm: chức năng đo lường, chức năng đánh giá chiến lược (Kaplan & Norton, 2011, p. 262), chức năng công cụ truyền thông (Niven, 2002, p. 20)

THỰC TRẠNG VẬN DỤNG BSC TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI PCTT

Bảng 1: Kết quả hoạt động của PCTT

Stt	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	Tỷ lệ tăng bình quân/năm
1	Sản lượng điện thương phẩm (triệu kWh)	1.302	1.379	1.480	6,5%/
2	Doanh thu tiền điện (tỷ đồng)	2.273	2.443	2.789	11,1%
3	Tỷ lệ thu tiền điện (%)	99,67	99,67	99,5	
4	Năng suất lao động (triệu kWh/người/năm)	3,55	4,15	4,54	13,5%

Nguồn: Báo cáo các năm của PCTT

Bảng 1 phản ánh tình hình hoạt động của PCTT 2013 - 2015 có kết quả khá tốt.

Vận dụng BSC trong quản trị chiến lược tại PCTT

Lợi thế là doanh nghiệp với lực lượng quản lý cao cấp có trình độ, kinh nghiệm, PCTT đã xây dựng lộ trình tiếp cận BSC hết sức tỉ mỉ, khoa học: (1) Ban Lãnh đạo cao cấp của PCTT tham gia các khóa tư vấn về BSC, (2) Ban Giám đốc thống nhất chủ trương, cam kết và hoạch định lộ trình thực hiện, (3) Truyền thông và đào tạo cho cán bộ quản lý chủ chốt, (4) Truyền thông và đào tạo cấp quản lý trung gian, (5) Truyền

thông, và đào tạo cho toàn bộ nhân viên, (6) Triển khai thực hiện thí điểm và điều chỉnh, (7) Đưa vào áp dụng và vận hành.

PCTT kỳ vọng rằng việc áp dụng mô hình BSC giúp đạt được các mục tiêu: (1) Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, (2) Cải cách hành chính mạnh mẽ, áp dụng hiệu quả hệ thống ISO, (3) Áp dụng CNTT sâu rộng, làm đòn bẩy hiện đại hóa mọi lĩnh vực hoạt động, (4) Thỏa mãn nhu cầu khách hàng với chất lượng cao, (5) Tự động hóa công tác quản lý vận hành, (6) Đầu tư đúng mục đích, đồng bộ, sử dụng đồng vốn hiệu quả, (7) Đảm bảo năng lực tài chính, đảm bảo các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, (8) Có trách nhiệm với xã hội, với môi trường, góp phần phát triển cộng đồng.

Sứ mệnh của PCTT được tuyên bố dựa trên chiến lược của EVNHCMC: “Liên tục cải tiến, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu về điện của khách hàng với chất lượng ngày càng cao, dịch vụ ngày càng hoàn hảo”, tầm nhìn: “EVNHCMC là một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực cung ứng điện năng với uy tín và chất lượng cao tại Việt Nam và Khu vực”; trong đó, PCTT xác định “PCTT là một trong những Công ty Điện lực hàng đầu của Tổng Công ty”. Quá trình triển khai chiến lược tại PCTT được khái quát trong hình 3.

Hình 3: Khái quát quá trình triển khai chiến lược tại PCTT

Nguồn: các tác giả tổng hợp

Sau khi các ý tưởng chiến lược đã được cụ thể hoá thành các mục tiêu, với các thước đo cụ thể, bản đồ chiến lược của PCTT được hình thành (hình 4).

Hình 4: Bản đồ chiến lược cấp Công ty của PCTT

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả

Bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia, trọng số cho các khía cạnh cấp Công ty được xây dựng (bảng 2). Từ đó, các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs) được hình thành.

Bảng 2: Điểm trọng số của các khía cạnh BSC cấp Công ty

Stt	Khía cạnh	% trọng số	Quy thành điểm
1	Tài chính	33%	33
2	Khách hàng	27%	27
3	Quy trình nội bộ	20%	20
4	Đào tạo và phát triển	20%	20
Tổng cộng		100%	100

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả

Hình 5: Phân lớp triển khai BSC đến các đơn vị

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả

Căn cứ trên các mục tiêu, thước đo, trọng số và điểm số của từng mục tiêu cụ thể, PCTT giao chỉ tiêu cho từng đơn vị. Các đơn vị tiến hành xây dựng các giải pháp, kế hoạch hành động để đạt các mục tiêu, chỉ tiêu. Quá trình phân lớp triển khai BSC ở PCTT thực hiện theo mô hình “Hai xuống một lên” (Kaplan và Norton, 2011) (hình 5).

Đánh giá kết quả thực hiện KPIs của các khía cạnh trong BSC cấp Công ty

Bảng 3: Tổng hợp đánh giá BSC cấp Công ty

Stt	Khía cạnh	Mục tiêu chỉ tiêu	Kết quả thực hiện		
			2013	2014	2015
1	Tài Chính	33	33,62	34,86	33,08
2	Khách hàng	27	28,74	31,16	32,25
3	Quy trình nội bộ	20	19,62	19,50	16,73
4	Đào tạo và phát triển	20	16,57	17,73	19,56
Tổng điểm		100	93,2	99	103

Nguồn: Tính toán của các tác giả

Bảng 3 cho thấy tổng điểm đánh giá BSC cấp Công ty đạt khá cao, một số yếu tố then chốt có điểm cao tác động tích cực lên điểm chung, đặc biệt là khía cạnh tài chính,

một số thành phần khác lại tác động tiêu cực do không hoàn thành, nhất là quy trình nội bộ.

Bảng 4. Đánh giá KPIs khía cạnh Tài chính

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
A	Tài chính	33		33.62		34.86		33.08
I	Doanh thu	9		9.05		9.09		9.12
1	Mức độ tăng trưởng sản lượng điện thương phẩm	4	100.41%	4.02	101.40%	4.06	102.81%	4.11
2	Giá bán điện bình quân	5	100.62%	5.03	100.67%	5.03	100.15%	5.01
II	Khả năng thu hồi nợ	10		9.57		11.25		8.37
1	Tỉ lệ thực thu/trung thu	3	100.28%	3.01	100.28%	3.01	99.92%	3.00
2	Tỉ lệ thực thu/ phải thu	3	100.12%	3.00	100.12%	3.00	99.95%	3.00
3	Ngày tồn nợ quá hạn	2	78%	1.56	161.76%	3.24	18.94%	0.38
4	Tỉ lệ giải quyết nợ khó đòi	2	100.00%	2.00	100.00%	2.00	100.00%	2.00
III	Tối ưu hoá chi phí	14		15.00		14.53		15.59
1	Tỷ lệ điện dùng cho phân phối	5	106.6%	5.33	100.00%	5.00	100.27%	5.01
2	Định mức tồn kho	4	109.9%	4.39	109.87%	4.39	109.87%	4.39
3	Tiết kiệm chi phí	5	105.47%	5.27	102.64%	5.13	123.55%	6.18

Nguồn: Tính toán của các tác giả

Bảng 4 cho thấy khía cạnh tài chính tất cả các năm đều vượt điểm tối đa. Về chỉ tiêu doanh thu: thương phẩm và giá bán điện bình quân hàng năm đều tăng, doanh thu tăng hàng năm, do quản lý tốt giá bán điện và các công trình cung cấp điện hoàn thành đúng tiến độ. Về chỉ tiêu thu hồi nợ: điểm số 2015 giảm nhiều so với năm 2014 (25,54%), cho thấy công tác quản lý, thu hồi nợ năm 2015 đã có chiều hướng đi xuống, nguyên nhân chính là do việc thuê đại lý thu tiền điện thay cho lực lượng thu ngân cơ hữu. Các chỉ tiêu về tối ưu hoá chi phí đều có những chỉ số ổn định và tăng trưởng bình quân gần 2%/năm.

Bảng 5: Đánh giá KPIs khía cạnh Khách hàng

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
B	Khách hàng	27		28.74		31.16		32.25
I	Độ tin cậy cung cấp điện	9		9.68		12.84		11.99
1	Tần suất mất điện trung bình của hệ thống (SAIFI)	3	111.58%	3.35	153.18%	4.60	159.50%	4.78
2	Thời gian mất điện trung bình của hệ thống (SAIDI)	3	108.61%	3.26	167.72%	5.03	129.11%	3.87
3	Thời gian sửa chữa khắc phục sự cố	3	102.56%	3.08	106.95%	3.21	111.11%	3.33
II	Thời gian giải quyết	8		8.91		8.35		10.82
1	Thời gian gắn đồng hồ điện 1 pha	3	81.74%	2.45	103.81%	3.11	135.14%	4.05
2	Thời gian gắn đồng hồ điện 3 pha	3	129.53%	3.89	95.85%	2.88	117.19%	3.52
3	Thời gian lắp đặt trạm biến thế chuyên dùng	2	128.57%	2.57	117.86%	2.36	162.50%	3.25
III	Mức độ hài lòng của khách hàng	10		10.15		9.98		9.44
1	Điểm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng	10	101.50%	10.15	99.75%	9.98	94.36%	9.44

Nguồn: Tính toán của các tác giả

Bảng 5 cho thấy số điểm của khía cạnh khách hàng tăng trưởng bình quân hơn 6%/năm. Độ tin cậy về cung cấp điện được cải thiện hàng năm. Thời gian giải quyết cấp điện cho khách hàng cũng đã được PCTT quan tâm triển khai nhiều giải pháp thực hiện. Điểm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng được PCTT đánh giá thực hiện hàng năm, thông qua công ty tư vấn độc lập thực hiện, kết quả có chiều hướng giảm mỗi năm và không đạt điểm mục tiêu đề ra.

Bảng 6 cho thấy khía cạnh quy trình nội bộ các năm đều không đạt chỉ tiêu đề ra. Mức độ hoàn thiện quy trình nội bộ được tăng trở lại vào năm 2015, tuy nhiên, chỉ tiêu về hệ thống qui trình quản trị đã giảm điểm từ năm 2014. Hệ thống chính sách về nhân sự được duy trì ổn định. Chỉ tiêu về hoàn thiện và bổ sung các hướng dẫn công việc có điểm số tăng trưởng khá tốt. Yếu tố về tiến độ thực hiện các công trình tăng trưởng thiếu ổn định, còn phụ thuộc nhiều vào năng lực các nhà thầu và qui hoạch đô thị. Yếu tố tăng năng suất lao động tăng trưởng khá tốt, bình quân 9,5%/ năm, nhờ sự quan tâm đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong sản xuất kinh doanh.

Bảng 6: Đánh giá KPIs khía cạnh Quy trình nội bộ

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
C	Quy trình nội bộ	20		19.62		19.50		19.63
I	Hoàn thiện quy trình nội bộ	6		5.80		5.19		5.93
1	Hoàn thiện hệ thống quy trình quản trị	3	109.24%	3.28	82.35%	2.47	97.65%	2.93
2	Hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự	1	1.00	1.00	100.00%	1.00	100.00%	1.00
3	Hoàn thiện và bổ sung các hướng dẫn công việc	2	76.06%	1.52	85.98%	1.72	100.00%	2.00
II	Tiến độ thực hiện công trình	6		5.31		5.71		5.60
1	Công trình sửa chữa lớn hoàn thành đúng kế hoạch	3	90.00%	2.70	95.45%	2.86	100.00%	3.00
2	Công trình đầu tư xây dựng hoàn thành đúng kế hoạch	3	86.96%	2.61	94.74%	2.84	86.67%	2.60
III	Tăng năng suất lao động	8		8.51		8.60		8.10
1	Tỉ lệ điện thương phẩm / lao động	4	109.5%	4.38	107.48%	4.30	101.14%	4.05
2	Tỉ lệ khách hàng / lao động	4	103.3%	4.13	107.57%	4.30	101.40%	4.06

Nguồn: Tính toán của các tác giả

Bảng 7: Đánh giá KPIs khía cạnh Đào tạo và phát triển

Stt	Khía cạnh	Điểm BSC mục tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
			% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện	% kết quả thực hiện	Điểm BSC thực hiện
D	Đào tạo và phát triển	20		16.57		17.73		19.56
I	Huấn luyện và đào tạo nhân viên	7		7.38		7.43		7.35
1	Tỷ lệ nhân viên có trình độ từ đại học trở lên	3	109.43%	3.28	110.02%	3.30	102.25%	3.07
2	Hoàn tất kế hoạch đào tạo	2	98.00%	1.96	95.40%	1.91	98.00%	1.96
3	Số giờ đào tạo bình quân/ nhân viên	2	106.75%	2.14	111.00%	2.22	116.00%	2.32
II	Rà soát, sắp xếp và bố trí nhân sự phù hợp	5		4.97		4.98		5.01
1	Tỉ lệ CNVC-LĐ được bảo trì công việc đúng chuyên môn	5	99.33%	4.97	99.59%	4.98	100.20%	5.01
III	Áp dụng đánh giá KPIs đến cấp đơn vị và cá nhân.	8		4.23		5.32		7.20
1	Số đơn vị trực thuộc xác định thành tích thông qua KPIs	4	36.36%	1.45	54.55%	2.18	81.82%	3.27
2	Số nhân sự đánh giá thành tích thông qua KPIs/Tổng số nhân sự đạt chuẩn đánh giá thành tích	4	69.26%	2.77	78.40%	3.14	98.16%	3.93

Nguồn: Tính toán của các tác giả

Bảng 7 đánh giá khía cạnh đào tạo và phát triển cho thấy PCTT đang có sự tiến bộ nhất định, điểm các yếu tố đầu ra tăng bình quân hơn 9%/ năm, Nguồn nhân lực của PCTT luôn được đào tạo chính qui, bài bản. Tỉ lệ nhân viên có trình độ Đại học trở lên đều đạt, tuy nhiên, chỉ tiêu về kế hoạch đào tạo hàng năm không đạt chỉ tiêu. Yếu tố sắp xếp và bố trí nhân sự phù hợp có điểm đầu ra tương đối ổn định và tăng trưởng. Yếu tố áp dụng đánh giá KPIs đến cấp đơn vị và cá nhân không đạt mục tiêu đề ra.

Đánh giá công tác quản trị chiến lược tại PCTT

Công tác hoạch định chiến lược

Theo đánh giá từ các chuyên gia, kết quả hoạt động hoạch định chiến lược có điểm số tổng hợp khá cao (8,09/10):

- Tính nhất quán của các mục tiêu chiến lược và hệ thống đo lường các chỉ tiêu của toàn công ty đến các cấp đơn vị dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi và mục tiêu chiến lược của Công ty.
- Tính khoa học trong việc xây dựng các mục tiêu, chỉ tiêu cấp Công ty và triển khai xuống các cấp bên dưới.
- Đảm bảo được chức năng truyền thông của BSC từ cấp Công ty đến các cấp bên dưới.

Công tác thực hiện chiến lược

Việc thực thi chiến lược của Công ty có điểm tổng hợp ở là 8/10:

- PCTT và các đơn vị trực thuộc tính tuân thủ quá trình xây dựng các chỉ tiêu đánh giá cho từng khía cạnh chiến lược cấp Công ty và tương tự cho cấp đơn vị.
- Cấp Công ty, các đơn vị xây dựng chỉ tiêu và kế hoạch hành động thường niên của đơn vị mình, dự trù các nguồn lực cần thiết để thực hiện các chính sách, giải pháp, kế hoạch hành động phù hợp và đạt mục tiêu đề ra.

Công tác đánh giá chiến lược

Công tác đánh giá chiến lược là nội dung có nhiều vấn đề cần cải tiến nhất, điểm tổng hợp chỉ đạt 5/10:

- Quá trình đánh giá KPIs của Phòng Kế hoạch tổng hợp chưa đạt như kỳ vọng, việc đánh giá chỉ dựa trên những con số, bằng chứng bằng văn bản mà thiếu đi sâu vào tìm hiểu nguyên nhân, bản chất thực của vấn đề nên kết quả đánh giá chỉ phản ánh được hiện tượng.
- Đa phần các đơn vị cho rằng công tác đánh giá KPIs đang còn nhiều vấn đề cần cải thiện, cụ thể là: phương pháp đánh giá; mức độ am hiểu của các thành viên thực hiện đánh giá; thái độ trong quá trình đánh giá.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI PCTT

Về khía cạnh tài chính

PCTT cần xây dựng kế hoạch đảm bảo cung ứng điện liên tục, đầy đủ cho nhu cầu sử dụng trên địa bàn; Cải cách thủ tục hành chính, quy trình nghiệp vụ nhằm cung ứng điện nhanh nhất; Đảm bảo bán điện đúng giá, thực hiện giá bán điện bình quân tốt nhất và cao hơn kế hoạch hàng năm; tăng cường quản lý ghi - thu tiền điện; thực hiện tốt công tác điều hòa phụ tải để cơ cấu mua điện tối ưu; triệt để áp dụng các giải pháp giảm tổn thất điện năng thấp hơn kế hoạch giao; Thực hiện kế hoạch tối ưu hóa chi phí trong SXKD và ĐTXD, áp dụng bộ định mức chi phí do Tổng công ty ban hành.

Về khía cạnh khách hàng

PCTT cần xây dựng chương trình về giảm sự cố, giảm mất điện và nâng cao độ tin cậy cung cấp điện; đẩy mạnh áp dụng sửa chữa điện live-line lưới trung thế; tăng cường hiệu quả các thiết bị phát hiện, cảnh báo sự cố; thực hiện nghiêm quy định thời gian cắt điện thi công không quá 1 lần/6 tháng, ứng dụng việc nối tắt (by-pass) trong sửa chữa, thi công, gấn điện để hạn chế tối đa mất điện khách hàng; Hoàn thiện và phát huy hiệu quả của việc ứng dụng hệ thống thông tin địa lý GIS trong chăm sóc khách hàng;

Đẩy mạnh thực hiện các chương trình đảm bảo an toàn, mỹ quan lưới điện, bảo vệ môi trường; Tổ chức khắc phục các tồn tại nhằm nâng cao điểm mức độ hài lòng vào năm 2016.

Về khía cạnh Quy trình nội bộ:

Tiếp tục duy trì và áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2008, song song hoàn thiện các quy trình qui định theo hướng đơn giản hoá; Tổ chức đào tạo bồi huấn cho các cán bộ, nhân viên làm công tác ĐTXD, đảm bảo mục tiêu tiết kiệm chi phí, quản lý tiến độ và hiệu quả của dự án; hoàn thiện Chương trình ĐTXD; Xây dựng và triển khai công tác cải cách hành chính giai đoạn 2015-2020: cải cách thể chế, hoàn thiện QCQLNB theo quan điểm “6 hóa” (*đơn giản hóa, biểu mẫu hóa, thời lượng hóa, địa chỉ hóa trách nhiệm, tin học hóa và hiện đại hóa*); Tăng cường công tác kiểm soát nội bộ, phòng ngừa sai sót; tăng cường công tác thanh tra, phòng chống tham nhũng, lãng phí.

Về khía cạnh học tập và phát triển

Tăng cường công tác quản lý nguồn nhân lực; tiếp tục xây dựng công cụ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên làm cơ sở để bố trí công tác phù hợp, đảm bảo mức tăng năng suất lao động đúng kế hoạch. Thực hiện các chương trình đào tạo theo kế hoạch đề ra hàng năm để xây dựng nguồn nhân lực đủ mạnh, năng động, sáng tạo, đảm bảo đáp ứng nhu cầu ngày càng cao; Hoàn thiện lại mô hình, cơ cấu tổ chức theo định hướng thị trường điện tách bạch giữa sản xuất phân phối điện, bán lẻ điện và các dịch vụ hỗ trợ khác theo chỉ đạo của Tổng công ty. Thực hiện các giải pháp nhằm phát triển nhân lực toàn diện, gồm những yếu tố thể lực, tri thức, kỹ năng. Xây dựng cơ chế chính sách động viên khen thưởng phù hợp. Tiếp tục thực hiện việc chăm lo và cải thiện sức khỏe người lao động.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã có những đóng góp chủ yếu sau: (1) Phân tích các yếu tố cần thiết để xây dựng và áp dụng BSC tại PCTT, (2) Xây dựng bản đồ chiến lược cho PCTT, tích hợp các mục tiêu chiến lược theo bốn khía cạnh của BSC, thể hiện mối quan hệ nhân quả với các mục tiêu chiến lược của PCTT, (3) Xây dựng các tiêu chí đo lường và trọng số cho từng khía cạnh chiến lược cấp Công ty, (4) Đánh giá kết quả hoạt động của PCTT 2013 - 2015 trên nền tảng BSC, và đánh giá kết quả áp dụng BSC vào công tác quản trị chiến lược so với mục tiêu kỳ vọng ban đầu, (5) Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị chiến lược tại Công ty Điện lực Tân Thuận.

Tuy nhiên, đề tài vẫn có những hạn chế: (1) Phạm vi nghiên cứu chỉ gói gọn trong bối cảnh riêng của PCTT, (2) Chưa chi tiết việc phân lớp BSC xuống đơn vị cấp dưới và cho từng vị trí cá nhân. Đó cũng chính là định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Fred, R. David (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Bartels, F. L., Giao, H. N. K., & Ohlenburg, T. J. (2006). ASEAN Multinational Entreprises: A Structural Analysis of Strategic Coherence. *ASEAN Economic Bulletin*, 23(2), 171-191. doi:10.1355/AE23-2C
- Giao, H. N. K. (1996a). *Hướng dẫn tóm tắt Chiến lược Công ty*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (1996b). *Quản trị Tiếp thị Toàn cầu*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.

- Giao, H. N. K. (2004a). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 2): Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004b). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004c). *Marketing Công nghiệp- Phục vụ Khách hàng là các Tổ chức*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004d). *Marketing Dịch vụ- Mô hình 5 Khoảng cách Chất lượng Dịch vụ*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004e). *Marketing Dịch vụ- Phục vụ Khách hàng tốt hơn*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004f). *Quan hệ Công chúng- Để người khác gọi ta là PR*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004g). *Quản trị Bán hàng- Đội ngũ Bán hàng tốt chưa?* . Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004h). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004i). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004j). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004k). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004l). *Quản trị Marketing- Marketing để Chiến thắng*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2010a). Đo lường chất lượng dịch vụ tiền gửi tiết kiệm tại Agribank- Phương pháp so sánh các chỉ tiêu. *Tạp chí Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước VN*, 20, 21-28. doi:10.31219/osf.io/afskm
- Giao, H. N. K. (2010b). Mạn đàm thước đo Văn hóa Doanh nghiệp trong các Ngân hàng thương mại. *Tạp chí Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước VN*, 22, 25-27. doi:10.31219/osf.io/rtqz4
- Giao, H. N. K. (2011a). Độ hài lòng của khách hàng sử dụng thẻ thanh toán tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công nghệ Ngân hàng- Trường Đại học Ngân hàng TPHCM*, 63, 24-31. doi:10.31219/osf.io/g2bjq
- Giao, H. N. K. (2011b). Mức độ hài lòng của khách hàng sử dụng thẻ thanh toán tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đào tạo Ngân hàng- Học viện Ngân hàng*, 111, 24-30. doi:10.31219/osf.io/83fgr
- Giao, H. N. K. (2012). *Giáo trình Cao học Quản trị Kinh doanh Quốc tế*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp.
- Giao, H. N. K., & Bảo, H. M. (2014). Sự thỏa mãn của khách hàng đối với trang web mua sắm theo nhóm qua mạng Hotdeal.vn. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 8, 3-15. doi:10.31219/osf.io/dg36u
- Giao, H. N. K., & Dũng, L. Q. (2013). Sự hài lòng của khách hàng TPHCM đối với dịch vụ truyền hình trả tiền. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 274, 36-50. doi:10.31219/osf.io/2adgb
- Giao, H. N. K., & Duy, T. Đ. (2016). Vận dụng thẻ điểm cân bằng đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị chiến lược tại Công ty cổ phần vàng bạc đá quý Phú Nhuận

- (PNJ). *Tạp chí khoa học- Trường Đại học Mở TPHCM*, 50(5), 41-55. doi:10.31219/osf.io/4asgb
- Giao, H. N. K., & Duyên, H. T. P. (2016). Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Agribank chi nhánh Quảng Ngãi. *Tạp chí Công nghệ Ngân hàng, Trường Đại học Ngân hàng TPHCM*, 125, 55-64. doi:10.31219/osf.io/5hj7v
- Giao, H. N. K., & Hà, D. N. (2011). Measuring service quality at Wan Hai Lines outbound services. *Journal of Economic Development*, 200, 24-34. doi:10.31219/osf.io/8d6bn
- Giao, H. N. K., & Hải, T. H. (2014). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng sử dụng dịch vụ thẻ ATM của VCB Vĩnh Long. *Tạp chí Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước VN*, 16, 12-20. doi:10.31219/osf.io/nqrws
- Giao, H. N. K., & Hằng, L. D. (2011). Các yếu tố tác động đến độ thỏa mãn về chất lượng dịch vụ khoa khám chữa bệnh theo yêu cầu tại bệnh viện Thống Nhất Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 252, 44-53. doi:10.31219/osf.io/xpz5s
- Giao, H. N. K., & Hào, N. H. (2011). Đo lường chất lượng dịch vụ tại resort Whitesand. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 3, 56-65. doi:10.31219/osf.io/57kdr
- Giao, H. N. K., & Hương, Đ. T. (2010). Các nhân tố tác động đến định hướng khách hàng của nhân viên phục vụ khách sạn Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 1, 24-34. doi:10.31219/osf.io/n6mxu
- Giao, H. N. K., & Huyền, P. T. T. (2016). Nghiên cứu các thành phần giá trị thương hiệu chuỗi nhà hàng KFC tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học- Trường Đại học Tiền Giang*, 4, 59-73. doi:10.31219/osf.io/5a2e9
- Giao, H. N. K., & Linh, V. V. (2015). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự chấp nhận sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử tại tỉnh Quảng Ngãi. *Tạp chí Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước VN*, 22, 32-38. doi:10.31219/osf.io/e35c8
- Giao, H. N. K., & Lộc, N. Q. (2016). Ảnh hưởng của áp lực công việc và động lực làm việc đến hiệu quả công việc của nhân viên tại khách sạn Quê Hương Liberty. *Tạp chí Du lịch Việt Nam, Tổng Cục Du lịch*, 1-3. doi:10.31219/osf.io/szw37
- Giao, H. N. K., Ly, P. T. T., & Giang, N. T. Q. (2010). *Giáo trình Giao Tiếp Kinh Doanh*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Lao động – Xã hội.
- Giao, H. N. K., & Minh, H. V. (2016). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại công ty Điện lực Tân Thuận. *Tạp chí Công Thương- Bộ Công thương*, 10, 142-147. doi:10.31219/osf.io/z94v8
- Giao, H. N. K., & Trang, N. Đ. (2010). Developing dimensions to Measure the Quality of Construction Project Management Service. *Journal of Economic Development*, 193, 34-42. doi:10.31219/osf.io/3c2vz
- Giao, H. N. K., & Nguyệt, P. T. Á. (2016). Sự hài lòng về chất lượng dịch vụ tuyên truyền hỗ trợ người nộp thuế tại Cục Thuế tỉnh Sóc Trăng. *Tạp chí Công Thương- Bộ Công thương*, 5, 36-41. doi:10.31219/osf.io/8zw4p
- Giao, H. N. K., & Phúc, N. P. H. (2015). Sự hài lòng của sinh viên đối với chất lượng dịch vụ đào tạo của Khoa Du lịch trường Đại học Tài chính- Marketing giai đoạn 2010-2013. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 28, 67-74. doi:10.31219/osf.io/chtp

- Giao, H. N. K., & Phương, V. T. M. (2011). Đo lường sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại công ty TNHH TM-DV Tân Hiệp Phát. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 6, 15-21. doi:10.31219/osf.io/uwcae
- Giao, H. N. K., & Tài, L. T. T. (2016). Các nhân tố tác động đến gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 34, 61-67. doi:10.31219/osf.io/9pm2v
- Giao, H. N. K., & Trang, H. T. T. (2016). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. *Tạp chí Kinh tế- Kỹ thuật Bình Dương*, 14, 39-49. doi:10.31219/osf.io/mc3ka
- Giao, H. N. K., & Vinh, N. H. (2015). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo trong công việc của nhân viên Trường Đại học Tài chính - Marketing. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 31, 80-90. doi:10.31219/osf.io/kzavp
- Giao, H. N. K., & Vương, B. N. (2016). Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại Công ty CP CMC Telecom TPHCM. *Tạp chí Kinh tế- Kỹ thuật Bình Dương*, 13, 87-101. doi:10.31219/osf.io/qje82
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1, January – February, 71- 79.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1992). *The Strategy Process*. Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step by step*. John wiley& Son, Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Changes: Logical Incrementalism*. R.D. Irwin.