

Vận dụng mô hình Knowledge Management Star trong việc đánh giá thành quả quản lý các trung tâm trách nhiệm trong các doanh nghiệp khai thác, chế biến và kinh doanh Đá xây dựng ở Việt Nam

APPLICATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT STAR MODEL TO ASSESSING THE SUCCESS
OF RESPONSIBILITY CENTERS' MANAGEMENT IN STONE MINING, PROCESSING AND TRADING FIRMS
IN VIETNAM

 Nguyễn Thị Đức Loan*

Nhận: 05/7/2017
Biên tập: 01/8/2017
Duyệt đăng: 01/10/2017

Xu thế hội nhập, phát triển bền vững (PTBV) đòi hỏi doanh nghiệp (DN) phải tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị gắn liền với việc bảo vệ môi trường, trách nhiệm với cộng đồng, với xã hội; góp phần cải thiện và nâng cao chất lượng cuộc sống. Vì vậy, thành quả quản lý của các trung tâm trách nhiệm (TTN) trong đơn vị cần phải được đánh giá thêm trên phương diện bảo vệ môi trường và phương diện xã hội. Từ những vấn đề nêu trên đồng thời qua nghiên cứu tài liệu, tác giả đề xuất sử dụng mô hình KM Star cho việc đánh giá toàn diện thành quả quản lý của các TTN. KM Star cho phép DN thể hiện rõ những mục tiêu và chiến lược của tổ chức, bằng cách đưa ra một khuôn khổ mới. Khuôn khổ này cho thấy, toàn bộ chiến lược của DN thông qua các mục tiêu và các thước đo đã được chọn. Vì vậy, cần phải có sự điều chỉnh để phù hợp với việc đánh giá trách nhiệm quản lý của các TTN, trong các DN khai thác chế biến và kinh doanh đá xây dựng ở Việt Nam.

Từ khóa: PTBV; khai thác đá; Việt Nam; Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu (BVU); KM Star.

Abstract. The trend of integration and sustainable development requires enterprises to organize production and business activities of their units in association with environmental protection, social responsibility and social responsibility; Contributing to improving and improving the quality of life. As a result, the performance of the centers responsible for the unit needs to be further assessed in terms of environmental and social protection. At the same time, through the literature review, the author proposes to use KM Star (Knowledge Management Star) model for a comprehensive assessment of management center performance. KM Star allows organizations to clearly express their goals and strategies by introducing a new framework. This framework shows the overall strategy of the business through the objectives and metrics chosen. Therefore, adjustments need to be made to match the management responsibility of the responsibility centers in the mining, stone processing and trading businesses in Vietnam.

Keywords: sustainable development; quarrying; Vietnam; Ba Ria - Vung Tau University (BVU); KM Star.

Cạnh tranh toàn cầu ngày càng diễn ra gay gắt cộng với những thay đổi không ngừng của khoa học công nghệ, môi trường cạnh tranh, dẫn đến các hệ thống kiểm soát cũ không đủ khả năng đáp ứng nếu không chịu cập nhật, điều chỉnh. Nhu cầu cung cấp thông tin cho nhà quản lý trong quá trình ra quyết định hiện nay, bên cạnh các chỉ tiêu tài chính còn phải xét đến các chỉ tiêu phi tài chính.

Thị trường càng ngày càng đòi hỏi các DN phải minh bạch về các hoạt động môi trường, xã hội và quản trị, kể cả những đóng góp của DN đối với nền kinh tế. Các DN trên toàn cầu đã và đang đáp ứng đòi hỏi này, bằng việc thực hiện báo cáo "PTBV". Tổ chức IFC (International Finance Corporation) nhìn nhận, báo cáo PTBV là cơ hội để các DN và các nhà đầu tư tương tác với nhau chủ động hơn. Tuy nhiên, DN ở các nước đang phát triển nói chung, ở Việt Nam nói riêng, vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu về báo cáo hoạt động môi trường, xã hội và quản trị. Nhiều nhà đầu tư xem các vấn đề PTBV như là động lực của hiệu quả hoạt động về tài chính cũng như là chỉ số quan trọng, đánh giá tác động đối với môi trường và

*Trường Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu (BVU)

xã hội của DN và cần có những thông tin này, để đưa ra các quyết định đầu tư đúng đắn.

1. Lý thuyết về Mô hình KM Star

Nhằm góp phần đánh giá toàn diện thành quả của các TTTN, các nhà khoa học đã nghiên cứu và đưa ra mô hình KM Star. Mô hình KM Star cho phép DN thể hiện rõ những mục tiêu và chiến lược của tổ chức, bằng cách đưa ra một khuôn khổ mới. Khuôn khổ này cho thấy, toàn bộ chiến lược của DN thông qua các mục tiêu và các phép đo đã được chọn. Mô hình này do 6 nhà khoa học là Nirmal Pal, Shankar Sundaresan, Judith Ray, Hemant Bhargava, Edward Glantz và Michael W. McHugh đồng tác giả, đề xuất vào năm 2004. Mô hình này thực chất, là sự tích hợp từ lý thuyết "Balanced Scorecard" của Robert Kaplan & David Norton (1996) với lý thuyết "Balanced Triad" của Karl-Erik Sveiby (1997,1998).

Mô hình KM Star cho rằng, kết quả thực hiện mục tiêu và chiến lược để ra trong xu thế hội nhập cần được xem xét dựa trên 5 khía cạnh: Tài chính; Khách hàng; Quy trình; Nhận thức và Tính bền vững (Nirmal Pal et al., 2004, p15).

- **Khía cạnh tài chính:** Lợi nhuận là mục tiêu cuối cùng của các DN. Các thước đo ở khía cạnh này cho chúng ta biết chiến lược có được thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không. Chúng ta có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của chúng ta vào việc cải tiến sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hoặc hàng loạt vấn đề khác nhưng nếu không chỉ ra những tác động tích cực đến chỉ số tài chính của tổ chức thì những nỗ lực của chúng ta không có ý nghĩa.

- **Khía cạnh tính bền vững:** Khía cạnh này có mối quan hệ gắn bó mật thiết với tất cả các khía cạnh trong KM Star. Thước đo được sử dụng ở khía cạnh này chính là những tác động đến môi trường, các vấn đề xã hội mà DN phải đối phó, trong tiến trình thực hiện mục tiêu, chiến lược. Ví dụ minh họa tính bền vững tại công ty Samsung, đã công bố như hình 1.

Như vậy, tính bền vững có mối quan hệ gắn bó mật thiết với tất cả các khía cạnh về nhận thức, quy trình, khách hàng và tài chính trong KM Star.

- **Khía cạnh khách hàng:** Khi lựa chọn những thước đo đối với khía cạnh về khách hàng để thực hiện KM Star, các DN phải trả lời hai câu hỏi quan trọng: Khách hàng mục tiêu của DN là ai và giá trị thực sự mà DN phục vụ khách hàng là gì? Vì vậy, các thước đo thường được sử dụng là: Sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, thị phần và số lượng khách hàng mới,...

- **Khía cạnh quy trình:** DN phải xác định các quy trình trong DN cần thực hiện, để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và các cổ đông.

- **Khía cạnh nhận thức:** Những thước đo trong khía cạnh này để thực hiện KM Star, thực sự là những hỗ trợ cho việc đạt được kết quả ở những khía cạnh khác. Đây chính là thước đo khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của tổ chức và những mức độ cần thiết, để có thể đạt được mục tiêu về những yếu tố nền tảng như: kỹ năng của người lao động, hệ thống thông tin,...

Mô hình KM Star, về cơ bản được sử dụng để đánh giá thành quả hoạt động. Vì vậy, để vận dụng mô hình đánh giá thành quả quản lý các TTTN, các nhà

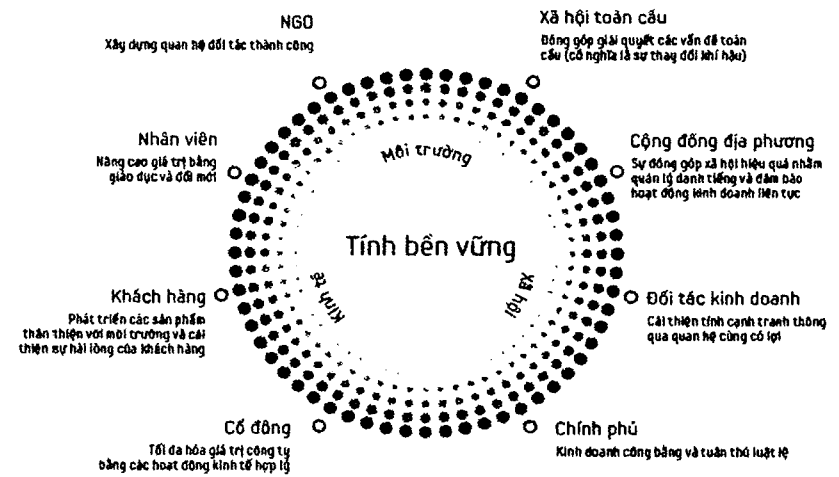
quản trị cần phải gắn trách nhiệm quản lý ở các TTTN với các khía cạnh của mô hình KM Star. Ví dụ như:

- Để đánh giá thành quả quản lý của các nhà quản trị ở trung tâm chi phí, bên cạnh việc đánh giá chi phí có thể kiểm soát được giữa dự toán và thực tế (khía cạnh tài chính), các nhà quản trị cần phải được đánh giá trách nhiệm quản lý trên các khía cạnh bền vững, khách hàng, quy trình và nhận thức:

+ **Khía cạnh bền vững:** Nói đến bền vững là nói đến ba vấn đề: kinh tế, môi trường và xã hội. Trách nhiệm quản lý ba vấn đề này cần phải được làm rõ mới đạt được sự bền vững. Trách nhiệm về quản lý tài chính đối với trung tâm chi phí, đã được thể hiện ở việc đánh giá chi phí có thể kiểm soát được giữ thực tế và dự toán. Trách nhiệm quản lý môi trường và trách nhiệm đối với xã hội được đánh giá qua trách nhiệm trong việc bảo vệ môi trường (giảm thiểu tác động đến môi trường), nâng cao chất lượng cuộc sống, cải thiện điều kiện làm việc,... trong quá trình thực hiện công việc so với kế hoạch, định mức (yêu cầu) đặt ra trong phạm vi có thể kiểm soát của nhà quản trị.

+ **Khía cạnh khách hàng:** Sự hài lòng của khách hàng là một yếu tố vô cùng quan trọng, liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Hình 1: Báo cáo về Tính bền vững tại công ty Samsung



Nguồn: Công ty Samsung

Đánh giá trách nhiệm quản lý dưới khía cạnh khách hàng là đánh giá trách nhiệm trong việc giảm thiểu số lượng khách hàng phàn nàn về chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong quá trình thực hiện công việc so với kế hoạch, định mức (yêu cầu) đặt ra trong phạm vi có thể kiểm soát của nhà quản trị.

+ **Khía cạnh quy trình:** Đánh giá trách nhiệm trong việc cải tiến các thủ tục, quy trình, nâng cao chất lượng công việc trong quá trình thực hiện so với kế hoạch, định mức (yêu cầu) đặt ra trong phạm vi mà nhà quản trị có thể kiểm soát.

+ **Khía cạnh nhận thức:** Đánh giá trách nhiệm nâng cao nhận thức, nâng cao trình độ; Chấp hành kỷ cương, nội quy, quy định tại đơn vị; Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động trong quá trình thực hiện so với kế hoạch, định mức (yêu cầu) đặt ra. Tất nhiên, những vấn đề được nêu trên đây đều phải thuộc phạm vi có thể kiểm soát của nhà quản trị ở trung tâm chi phí.

Tương tự, đối với việc đánh giá thành quả quản lý của các nhà quản trị ở các TTTN khác, bên cạnh việc đánh giá doanh thu, lợi nhuận,... có thể kiểm soát được giữa kế hoạch và thực tế (khía cạnh tài chính), các nhà quản trị cần phải được đánh giá trách nhiệm quản lý trên các khía cạnh bền vững, khách hàng, quy trình và nhận thức mà nhà quản trị trung tâm có thể kiểm soát.

Để mô hình KM Star được vận hành và phát huy tác dụng, các DN cần phải thực hiện một số yêu cầu như sau:

- Quy trình vận dụng KM Star để đánh giá thành quả quản lý của đơn vị phải được ban hành một cách cụ thể, rõ ràng và minh bạch.

- Các TTTN phải xây dựng và ban hành chiến lược phát triển, kế hoạch hoạt động cụ thể phù hợp với đơn vị mình, với định hướng phát triển của DN. Chiến lược, kế hoạch này phải được công bố rộng rãi, rõ ràng cho toàn thể người lao động trong đơn vị biết để cùng thực hiện. Các nhà quản lý, người lao động phải gắn những mục tiêu trong công việc với sứ mệnh của đơn vị đã được công bố. Đồng thời, chiến lược, kế

hoạch đề ra phải nêu rõ thời gian thực hiện và ngân sách, nguồn lực,... để đạt được mục tiêu được thiết lập. Ngoài ra, các nhà quản lý còn phải dành nhiều thời gian hơn nữa để trao đổi, bàn bạc, xem xét về chiến lược của đơn vị mình.

- Từng TTTN phải xây dựng cho mình 1 bộ thước đo tiêu chuẩn phù hợp với đặc thù của đơn vị, để đánh giá thành quả quản lý của trung tâm trên năm khía cạnh: Nhận thức, quy trình, khách hàng, tinh bền vững và tài chính.

- Kiên định với mô hình này và yêu cầu tất cả các nhân viên, người lao động trong đơn vị phải tuân thủ triệt để quy trình đánh giá theo KM Star. Đưa tất cả các công việc trong đơn vị hòa quyện cùng với nhau, đồng thuận đi theo định hướng chiến lược, kế hoạch đã đề ra.

Như đã trình bày ở trên, một trong những nội dung quan trọng trong việc vận dụng mô hình KM Star là việc xây dựng bản đồ chiến lược. Dựa vào sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu chiến lược, các TTTN trong DN phải xây dựng cho mình bản đồ chiến lược cụ thể ứng với 5 khía cạnh của KM Star, để phục vụ công tác quản lý và đánh giá trách nhiệm quản lý.

Có thể nói, mô hình KM Star mang lại một sự đánh giá toàn diện, phù hợp với xu thế hội nhập, PTBV. Việc đánh giá thành quả nói chung và thành quả quản lý nói riêng, của một đơn vị, bộ phận không chỉ đơn thuần dựa trên phương diện về tài chính trong ngắn hạn mà còn phải dựa trên các yếu tố phi tài chính (môi trường, xã hội...). Lợi nhuận thu được khi hoàn thành một công trình xây dựng thủy điện, có khi không đáng kể so với chi phí phải bỏ ra để đền bù nếu xảy ra sự cố vỡ đập. Tác hại hơn, nếu vấn đề đó gây hại nghiêm trọng đến môi trường, đến xã hội thì có khi DN phải bị ngưng, đình chỉ hoạt động. Ngược lại, bên cạnh những chiến lược về tài chính, nếu DN chăm lo tốt đến môi trường, đến xã hội thì có thể danh tiếng của đơn vị ngày càng tăng lên và chắc chắn lợi nhuận trong tương lai sẽ được nhiều thuận lợi.

Vi vậy, mô hình KM Star ưu việt hơn

các mô hình khác trước đây, như mô hình BSC (Balanced Scorecard) của Robert Kaplan & David Norton hay mô hình BT (Balanced Triad) của Karl-Erik Sveiby, vì đây là sự tích hợp một cách khoa học cả hai mô hình trên. Với xu thế hội nhập, PTBV, mô hình này chắc chắn sẽ ngày càng được nhiều tổ chức, DN ứng dụng rộng rãi.

2. Vận dụng mô hình KM Star trong việc đánh giá thành quả quản lý các TTTN trong các DN khai thác, chế biến và kinh doanh đá xây dựng ở Việt Nam

Về bản chất, mô hình KM star được sử dụng để đánh giá thành quả hoạt động. Vì vậy, cần phải có sự điều chỉnh để phù hợp với việc đánh giá trách nhiệm quản lý của các TTTN.

Quy trình vận dụng KM Star được tiến hành qua các bước như hình 2, trang 52.

Như vậy, để vận dụng mô hình KM Star:

Bước đầu tiên là, các công ty phải xây dựng cho mình chiến lược cụ thể. Theo Kaplan và các cộng sự, chiến lược là một tập hợp các giả định về mối quan hệ nhân quả. Chiến lược là một cấu trúc thiết kế, nhằm để tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các đối thủ. Một chiến lược rõ ràng, đòi hỏi phải có hai vấn đề cơ bản: Mục tiêu phải rõ ràng để mọi người biết phải làm gì và chuỗi các chỉ tiêu đặt ra để đạt được các mục tiêu đó. Chiến lược của các tổng công ty phải xuất phát từ những định hướng, quan điểm của Nhà nước, của cấp lãnh đạo và từ phía những thông tin của khách hàng, cổ đông,... Chiến lược đó phải được cụ thể hóa thành các mục tiêu kế hoạch trong nhiều năm, hàng năm,... cũng như việc phân bổ các nguồn lực của đơn vị, để thực hiện được mục tiêu kế hoạch đó.

Bước 2 là, trong quy trình vận dụng KM Star là xác định phạm vi của chiến lược (Strategic Areas). Nói cách khác, đây chính là việc xác định các mục tiêu chiến lược cụ thể. Theo Matt H. Evans (2001), một chiến lược tổng quát không

nên bao hàm quá năm mục tiêu chiến lược cụ thể. Mỗi mục tiêu chiến lược cụ thể đều được thể hiện trên năm khía cạnh trong KM Star.

Bước 3 là, trong việc vận dụng mô hình KM Star là xây dựng bản đồ chiến lược. Chiến lược tổng quát của công ty có thể được xây dựng nhiều mục tiêu chiến lược cụ thể. Mỗi chiến lược cụ thể phải được gắn với với các khía cạnh của KM Star, để phục vụ cho việc tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác quản lý, đánh giá thành quả quản lý của các đơn vị, bộ phận.

Bước 4 là, xác định cụ thể mục tiêu, thước đo của các TTTN gắn với các khía cạnh của KM Star, nhằm đánh giá được thành quả, trách nhiệm quản lý của toàn đơn vị. Bước này cần xác định rõ, trách nhiệm về việc thu thập dữ liệu, báo cáo, phân tích. Các trách nhiệm này càng rõ ràng thì càng phản ánh mức độ thành công của việc đánh giá.

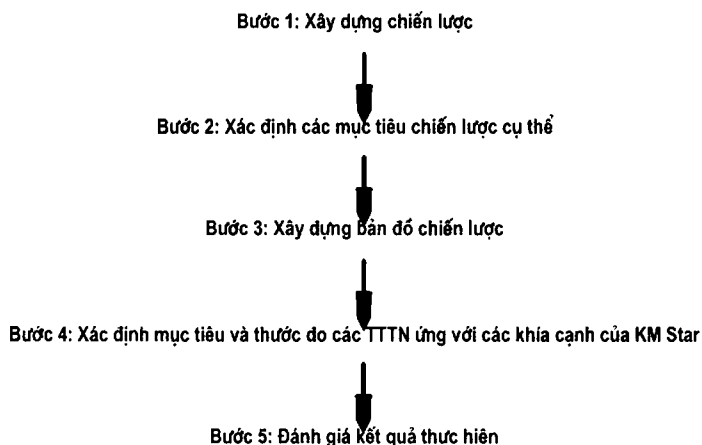
Qua các kết quả được đo lường so với mục tiêu đề ra, bước cuối cùng trong việc vận dụng mô hình KM Star là, đánh giá kết quả thực hiện, trách nhiệm quản lý của các TTTN trong đơn vị. Như đã trình bày ở các bước trên, nếu chiến lược càng rõ ràng và các tiêu chí đánh giá được xây dựng càng minh bạch, cụ thể thì việc đánh giá trách nhiệm quản lý càng thuận lợi, chính xác. Như vậy, để đánh giá thành quả quản lý của các TTTN một cách toàn diện, nhà quản lý phải dựa trên cả 5 khía cạnh: Tài chính, bền vững, khách hàng, quy trình và nhận thức. Nội dung đo lường, đánh giá trách nhiệm quản lý từng trung tâm cụ thể như đã trình bày ở nội dung trên.

Để mô hình KM Star được vận hành và phát huy tác dụng, các công ty cần phải thực hiện một số yêu cầu như sau:

Một là, các công ty cần phải ban hành quy trình vận dụng KM Star, để đánh giá thành quả quản lý của đơn vị một cách cụ thể, rõ ràng và minh bạch.

Hai là, các công ty yêu cầu các TTTN phải xây dựng và ban hành chiến lược phát triển, kế hoạch hoạt động cụ thể phù hợp với đơn vị mình, với định hướng phát triển của công ty. Chiến

Hình 2



lược, kế hoạch này phải được công bố rộng rãi, rõ ràng cho toàn thể người lao động trong đơn vị biết để cùng thực hiện. Các nhà quản lý, người lao động phải gắn những mục tiêu trong công việc với sứ mệnh của đơn vị đã được công bố. Đồng thời, chiến lược, kế hoạch đề ra phải nêu rõ thời gian thực hiện và ngân sách, nguồn lực,... để đạt được mục tiêu được thiết lập. Ngoài ra, các nhà quản lý còn phải dành nhiều thời gian hơn nữa để trao đổi, bàn bạc, xem xét về chiến lược của đơn vị mình. Bên cạnh đó, từng TTTN phải xây dựng cho mình một bộ thước đo tiêu chuẩn phù hợp với đặc thù của đơn vị, để đánh giá thành quả quản lý của trung tâm trên năm khía cạnh: Nhận thức, quy trình, khách hàng, lĩnh bền vững và tài chính.

Ba là, khi đã xác định vận dụng mô hình KM Star thì phải kiên định với mô hình này và yêu cầu tất cả các nhân viên, người lao động trong đơn vị phải tuân thủ triệt để quy trình đánh giá theo KM Star. Đưa tất cả các công việc trong đơn vị hòa quyện cùng với nhau, đồng thuận đi theo định hướng chiến lược, kế hoạch đã đề ra.

Tóm lại, để góp phần đánh giá một cách toàn diện, bài báo đã đề xuất vận dụng mô hình KM Star để đánh giá thành quả quản lý của các TTTN trong các công ty khai thác, chế biến và kinh doanh đá xây dựng ở Việt

Nam. Đây là một nội dung mới trong việc kiểm soát, quản trị DN. Đây cũng chính là những đòi hỏi, yêu cầu cấp bách đặt ra đối với các DN, trong tiến trình hội nhập, PTBV. ■

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thị Đức Loan, Hoàn thiện công tác kế toán trách nhiệm tại Công ty cổ phần Đá Núi Nhỏ, Luận văn Thạc sỹ, Đại học Kinh tế, Tp. Hồ Chí Minh, 2011, ch.2, tr. 40- 45.
2. Nguyễn Năng Phúc, Kế toán quản trị DN, trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, NXB Tài chính, 2012, ch.3, tr. 70- 73.
3. Nguyễn Hoàn, Xây dựng mô hình kế toán quản trị chi phí cho các DN sản xuất bánh kẹo Việt Nam, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011, ch. 2, tr. 80-90.
4. Hoàng Văn Tường, Tổ chức kế toán quản trị với việc tăng cường quản lý hoạt động kinh doanh trong các DN xây lắp Việt Nam, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011, ch. 2, tr. 60-70.
5. Trần Thế Nữ, Xây dựng mô hình kế toán quản trị chi phí trong các DN thương mại quy mô vừa và nhỏ ở Việt Nam, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011, ch. 2-3, tr. 90- 95.
6. Nguyễn Hữu Phú, Tổ chức kế toán trách nhiệm trong các tổng công ty xây dựng thuộc Bộ Giao thông Vận tải, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2014, ch. 1-3.
7. Vũ Văn Hiến (2014), PTBV ở Việt Nam, Tạp chí Cộng sản (Communist Review), số tháng 1-2014.

Thông tin tác giả

Nguyễn Thị Đức Loan
Viện: Du lịch - Quản lý - Kinh doanh,
Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu (BVU)
Email: phungloan82@yahoo.com-
Tel: 0918.737.988.