BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

- - - - - - - - - - - - - - - - - - -

TIỂU LUẬN CUỐI KỲ

MÔN: KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM (VIETINBANK)

HỌC VIÊN: BÙI THỊ THÚY ANH

LỚP: MAC242 - 246203086

GIẢNG VIÊN HƯƠNG DẪN: TS.NGUYỄN PHÚC QUỲNH NHƯ

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2025

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU 3

PHẦN NỘI DUNG .....

I. **Cơ sở lý thuyết về thẻ điểm cân bằng** 4

1. Tổng quan lý thuyết về thẻ điểm cân bằng 4

1.1. Khái niệm 4

1.2. Nội dung của thẻ điểm cân bằng 4

II. **Trình bày thực trạng kết quả hoạt động kinh doaanh của ngân hàng Vietinbank** 5

2.1. Giới thiệu chung về Vietinbank 5

2.2. Khái quát sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của Vietinbank 6

2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Vietinbank trong giai đoạn 2021-2023 7

2.3.1. Khía cạnh tài chính 7

2.3.2. Khía cạnh khách hàng 7

2.3.3. Khía cạnh quy trình nội bộ 8

2.2.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển 8

III. **Thiết lập thẻ điểm cân bằng của Vietinbank trong giai đoạn 2024-2027** 10

3.1. Xây dựng bản đồ chiến lược mục tiêu 10

3.2. Phân tích thẻ điểm cân bằng theo sơ đồ mục tiêu chiến lược của Vietinbank 11

3.2.1. Khía cạnh tài chính 11

3.2.2. Khía cạnh khách hàng 11

3.2.3. Khía cạnh quy trình nội bộ 11

3.2.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển 12

4. Xây dựng thang đo theo các khía cạnh 13

4.1. Khía cạnh tài chính 13

4.2. Khía cạnh khách hàng 14

4.3. Khía cạnh quy trình nội bộ 15

4.4. Khía cạnh học hỏi và phát triển 16

PHẦN KẾT LUẬN 18

TÀI LIỆU THAM KHẢO 19

PHẦN MỞ ĐẦU

Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ doanh nghiệp nào khi bắt đầu kinh doanh đều là lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, doanh nghiệp cần cụ thể hóa các mục tiêu mong muốn bằng các kế hoạch kinh doanh và chiến lược rõ ràng. Thẻ điểm cân bằng là một công cụ quản trị chiến lược hiệu quả giúp doanh nghiệp định hướng và nâng cao hiệu quả kinh doanh

Thẻ điểm cân bằng cung cấp nhiều thước đo hữu hiệu để theo dõi và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống này được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp lớn trên toàn cầu, bao gồm Mỹ, Châu Âu, Châu Á. Trong tương lai, xu hướng này sẽ tiếp tục tăng nhanh và mở rộng ra các khu vực khác.

Ngân hàng Vietinbank đang hướng tới việc trở thành một trong những doanh nghiệp hiện đại và toàn diện hàng đầu Việt Nam, và việc áp dụng công cụ thẻ điểm cân bằng là một phần quan trọng trong quá trình đó. Công cụ này có thể giúp Vietinbank đo lường và đánh giá hiệu suất của mình thông qua các chỉ số KPI, đặt mục tiêu và hành động cụ thể về các khía cạnh như tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi, phát triển.

Điều này cho phép Vietinbank tập trung vào các lĩnh vực quan trọng và có những cải thiện tích cực trong hoạt động của mình, đồng thời cải thiện sự hài lòng của khách hàng và tăng cường sự cạnh tranh. Bằng cách áp dụng công cụ thẻ điểm cân bằng, Vietinbank có thể đạt được mục tiêu của mình và trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam.

Với những lý do trên, việc chọn đề tài "Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam - Vietinbank" để nghiên cứu là hết sức cần thiết.

PHẦN NỘI DUNG

I. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

1. Tổng quan lý thuyết về thẻ điểm cân bằng

1.1 Khái niệm

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là một công cụ quản lý chiến lược được phát triển bởi Robert S. Kaplan và David P. Norton vào những năm 1990. Thẻ điểm cân bằng là một hệ thống quản lý giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát, đo lường để đạt được các chiến lược và các mục tiêu đã đặt ra của mình. Doanh nghiệp sẽ triển khai, thực hiện và giám sát chiến lược thông qua 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, học tập và phát triển.

Bảng điểm cân bằng cung cấp một khung mẫu giúp biến chiến lược thành hành động trên bốn phương diện

Bốn phương diện này tạo ra sự cân bằng đó là:

Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn

Cân bằng giữa đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng và những đánh giá nội bộ liên quan đến qui trình xử lý, đổi mới, đào tạo và phát triển

Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được trong tương lai và những kết quả đạt được trong quá khứ.

Cân bằng giữa những đánh giá khách quan và những đánh giá chủ quan.

1.2 Nội dung của thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng thường bao gồm bốn khía cạnh chính:

- Khía cạnh tài chính

Đánh giá hiệu suất tài chính của tổ chức, bao gồm doanh thu, lợi nhuận, chi phí, và các chỉ tiêu tài chính khác.

- Khía cạnh khách hàng

Đo lường sự hài lòng và giá trị mà tổ chức mang lại cho khách hàng. Các chỉ tiêu có thể bao gồm mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ giữ chân khách hàng, và thị phần.

- Khía cạnh quy trình nội bộ

Đánh giá hiệu quả của các quy trình nội bộ trong tổ chức, từ sản xuất đến dịch vụ. Mục tiêu là cải thiện quy trình để tối ưu hóa hiệu suất.

- Khía cạnh học hỏi và phát triển

Đo lường khả năng học hỏi, phát triển và đổi mới của tổ chức. Điều này bao gồm việc phát triển nguồn nhân lực, văn hóa tổ chức và khả năng đổi mới.

Bằng cách sử dụng thẻ điểm cân bằng, các tổ chức có thể có cái nhìn toàn diện về hiệu suất của mình và đảm bảo rằng các hoạt động hàng ngày của họ phù hợp với chiến lược dài hạn. Thẻ điểm cũng giúp các nhà quản lý theo dõi tiến độ và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết.

II. TRÌNH BÀY THỰC TRẠNG KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG VIETINBANK

2.1 Giới thiệu chung về Vietinbank

Vietinbank được thành lập vào ngày 26 tháng 3 năm 1988 trên cơ sở tách ra từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Được cổ phần hóa vào năm 2009, đồng thời chính thức niêm yết và giao dịch cổ phiếu tại Sở giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh với mã cổ phiếu là CTG

Hoạt động chính của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Viettinbank gồm:

- Huy động và nhận tiền gửi ngắn hạn, trung hạn và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân

- Cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân trên cơ sở tính chất và khả năng nguồn vốn của Ngân hàng

- Thanh toán giữa các tổ chức và cá nhân

- Thực hiện các giao dịch ngoại tệ, các dịch vụ tài trợ thương mại quốc tế, chiết khấu thương phiếu, trái phiếu, các giấy tờ có giá khác

- Các dịch vụ ngân hàng khác được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép.

2.2 Khái quát sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của Vietinbank

Sứ mệnh: Là ngân hàng tiên phong trong phát triển đất nước trên cơ sở mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng, cổ đông, người lao động, đối tác và cộng đồng

Tầm nhìn: Tầm nhìn của VietinBank là trở thành ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam và trong khu vực Đông Nam Á, với công nghệ tiên tiến, dịch vụ khách hàng xuất sắc và sự phát triển bền vững. VietinBank hướng tới việc xây dựng thương hiệu mạnh mẽ, được khách hàng tin tưởng và lựa chọn hàng đầu

Giá trị cốt lõi:

- **Khách hàng là trung tâm:** VietinBank luôn đặt khách hàng lên hàng đầu, lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của khách hàng với dịch vụ tốt nhất.

- **Chất lượng và hiệu quả:** Ngân hàng cam kết cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, đạt hiệu quả tối ưu trong mọi hoạt động.

- **Đổi mới và sáng tạo:** VietinBank khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong công việc, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng xu hướng thị trường.

- **Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp:** Ngân hàng coi trọng việc phát triển nguồn nhân lực, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tận tâm và có trách nhiệm.

- **Trách nhiệm xã hội:** VietinBank cam kết thực hiện trách nhiệm xã hội, đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững của cộng đồng và xã hội.

Những yếu tố này định hình chiến lược và hoạt động của VietinBank, giúp ngân hàng này duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành tài chính ngân hàng tại Việt Nam.

2.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Vietinbak trong giai đoạn 2021-2023

2.3.1 Khía cạnh tài chính

Với quy mô hoạt động lớn và nhiều sản phẩm đa dạng có thể phục vụ nhiều nhu cầu khác nhau đã giúp Vietinbank thu hút được đông đảo lượng khách hàng trung thành và bền vững trong bối cảnh mặt bằng lãi suất cho vay giảm, Vietinbank vẫn duy trì ổn định nguồn thu nhập lãi thuần tăng trưởng theo từng năm, đặc biết trong giai đoạn 2021-2023 có nhiều biến động tiêu cực của thị trường.

Dù năm 2022 có nhiều biến động, ảnh hưởng tiêu cực đến kinh tế toàn cầu, nhưng VietinBank đã chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp kinh doanh. Theo đó, tổng thu nhập hoạt động kinh doanh năm 2022 đạt 64.600 tỉ đồng, tăng 21,5% so với năm 2021 (53.157). Trong đó, thu nhập lãi thuần (không gồm thu phí bảo lãnh) tăng 14,9% so với năm 2021 nhờ tối ưu hóa hạn mức tăng trưởng tín dụng và tái cấu trúc nâng cao hiệu quả danh mục tín dụng. Trong năm 2023, Viettinbank tiếp tục tối ưu hóa hiệu suất hoạt động, kiểm soát tốt chi phí, do vậy doanh thu đạt 70.7 tỷ đồng, tăng 10,2% so với năm 2022

2.3.2 Khía cạnh khách hàng

Với phương châm: "Khách hàng là trung tâm của dịch vụ". VietinBank chia khách hàng thành nhiều phân khúc để tiếp cận, chăm sóc và xây dựng chính sách, sản phẩm dịch vụ, giải pháp phù hợp. Ngân hàng ưu tiên đầu tư vào công nghệ, phát triển các ứng dụng ngân hàng điện tử hiệu quả, nhanh chóng và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Từ năm 2008, VietinBank được cấp Chứng nhận Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và được duy trì liên tục cho đến nay với phiên bản ISO 9001:2015.Việc vận dụng các tiêu chuẩn ISO giúp từng phòng ban, từng đơn vị chuẩn

hóa được hệ thống quản lý, tạo ra cách làm việc khoa học và nhất quán, tinh giản quy trình hoạt động, ngăn ngừa rủi ro, rút ngắn thời gian, giảm chi phí sai lỗi và tăng cường năng lực trách nhiệm cùng ý thức của cán bộ, nhân viên.

Bên cạnh đó, việc triển khai thường xuyên các hình thức giám sát qua camera, đánh giá, khảo sát khách hàng cũng giúp ngân hàng này ghi nhận nhanh các vấn đề còn tồn tại trong qua trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, tư vấn/chăm sóc khách hàng, qua đó có giải pháp khắc phục kịp thời.

Kết quả chỉ số đo lường mức độ hài lòng của khách hàng khi đến VietinBank đã có những cải thiện đáng kể qua từng năm. Tính đến hết tháng 6/2023, trung tâm dịch vụ khách hàng của Vietinbank đã phục vụ hàng triệu lượt khách hàng với tỉ lệ tăng 49,3% so với 6 tháng đầu năm 2022. Tỷ lệ cuộc gọi rớt và chỉ số khách hàng hài lòng về chất lượng đều đạt. Năng suất trung bình/tư vấn viên tăng 17% so với cùng kỳ năm trước.

2.3.3 Khía cạnh quy trình nội bộ

Vietinbank đánh giá là một trong những ngân hàng thực hiện tốt việc kiểm soát phòng ngừa và xử lý rủi ro.

- Việc thực hiện tốt và nghiêm chỉnh các quy định, quy chế trong các giao dịch
- Thực hiện chấm điểm xếp hạng khách trên hệ thống xếp hạng nội
- Kiểm soát phân loại nợ và xác định giá trị khấu trừ của tài sản đảm bảo
- Kiểm soát số liệu phải trích dự phòng rủi ro tín dụng
- Vietinbank đã thiết lập mạng nội bộ cho toàn bộ các chi nhánh và hội sở trực thuộc hệ thống ngân hàng. Nhờ vào hệ thống mạng nội bộ này mà tất cả các nhân viên đều tiếp nhận các thông tin nội bộ một cách đầy đủ và chuẩn xác
- Phương châm "cải tiến để tốt hơn", VietinBank ưu tiên dành nguồn lực cho các dự án cải tiến chất lượng dịch vụ góp phần loại bỏ lãng phí, rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ cũng như mang lại những trải nghiệm tích cực hơn cho khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng về cán bộ giao dịch viên.

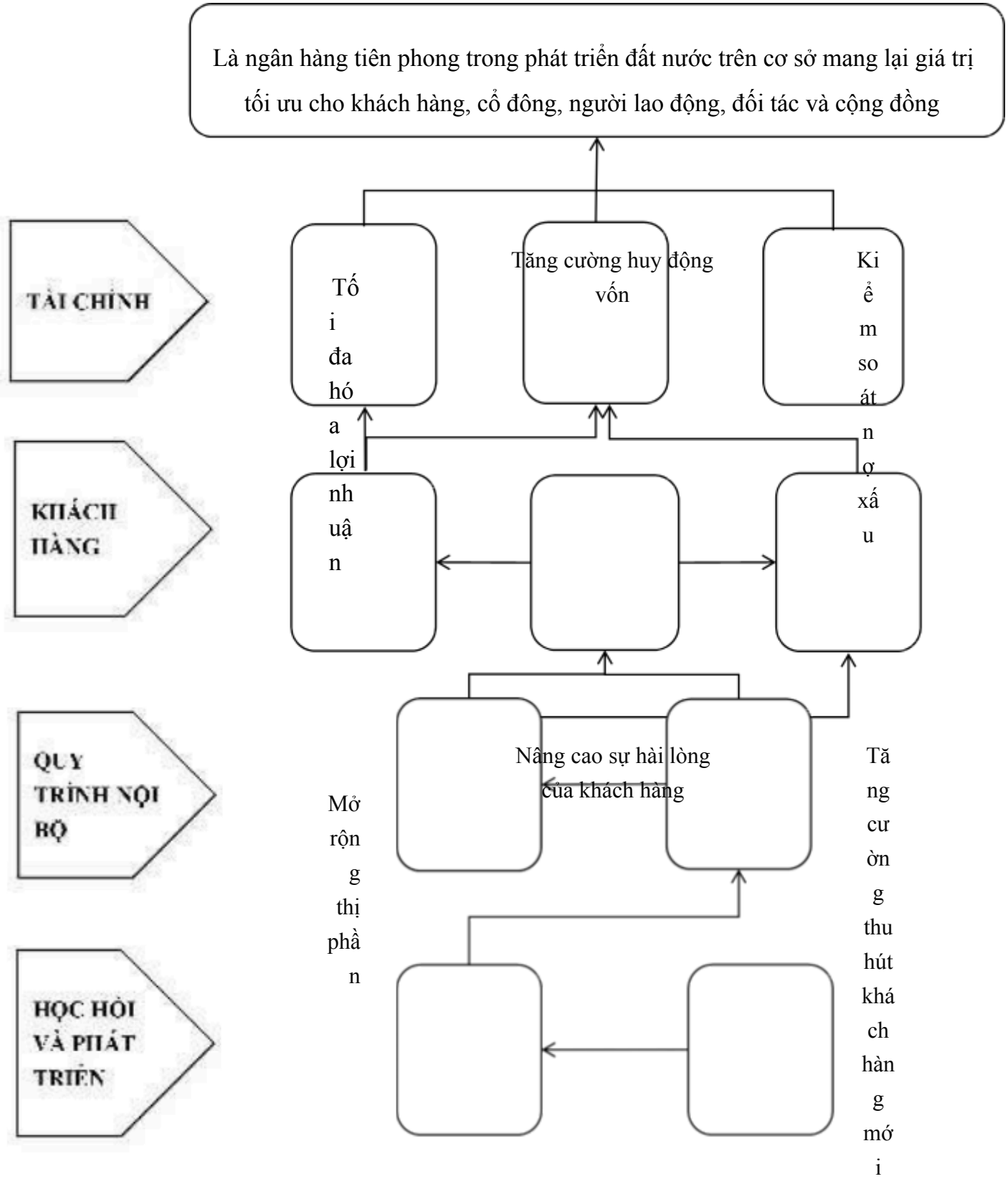
2.3.4 Khía cạnh học hỏi và phát triển

Là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam có Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực, VietinBank luôn chú trọng bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngân hàng Công Thương một cách chủ động, bài bản và theo nhu cầu hiện nay của thị trường. Bên cạnh đó, trường cũng quản lý và tổ chức hoạt động khoa học, thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế, cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính.

Ngân hàng VietinBank cũng thường xuyên tổ chức hoạt động đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, người lao động bao gồm: Cán bộ mới tuyển dụng; cán bộ quản lý; cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn hệ thống; cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ.

III. THIẾT LẬP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG CỦA VIETINBANK TRONG GIAI ĐOẠN 2024-2027

3.1 Xấy dựng bản đồ chiến lược mục tiêu



Tối thiểu hóa rủi ro

Nâng cao chất lượng phục vụ

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao sự hài lòng của nhân viên

3.2 Phân tích thẻ điểm cân bằng theo sơ đồ mục tiêu chiến lược của Vietinbank

3.2.1 Khía cạnh tài chính

Lợi nhuận chính là mục tiêu hàng đầu của mỗi doanh nghiệp khi hoạt động kinh doanh. Tại Vietinbank cũng vậy, mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận luôn được đặt lên hàng đầu. Đây là bước đi cơ bản và quan trọng để doanh nghiệp hoạt động một cách hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, việc huy động nguồn vốn là điều cần thiết và vô cùng quan trọng.

Huy động nguồn vốn tăng sẽ giúp ngân hàng có thêm nguồn vốn để thực hiện các hoạt động kinh doanh của mình. Trong đó, hoạt động tín dụng là hoạt động kinh doanh chủ chốt và mang lại lợi nhuận lớn cho ngân hàng. Tuy nhiên, tình trạng nợ xấu có thể gây cản trở cho tăng trưởng tín dụng, từ đó ảnh hưởng đến lợi nhuận của ngân hàng. Do đó, kiểm soát nợ xấu là một mục tiêu quan trọng không thể bỏ qua trong chiến lược phát triển doanh nghiệp của Vietinbank

3.2.2 Khía cạnh khách hàng

Việc mở rộng thị phần là mục tiêu quan trọng trong mọi hoạt động kinh doanh của Vietinbank. Để đạt được mục tiêu mở rộng thị phần, Vietinbank cần bắt đầu bằng việc chăm sóc tốt khách hàng cũ và thu hút thêm khách hàng mới. Việc đáp ứng tốt các nhu cầu của khách hàng và mang lại trải nghiệm hài lòng cho họ. Khi khách hàng hài lòng, họ sẽ có xu hướng quay lại mua hàng nhiều hơn và giới thiệu sản phẩm của tổ chức cho người khác.

Hơn nữa để mở rộng được thị phần đòi hỏi Vietinbank phải liên tục theo dõi và thích ứng với nhu cầu và thói quen của khách hàng. Điều này giúp tổ chức luôn mang lại sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng, từ đó tăng cường sự hài lòng và trung thành của họ.

3.2.3 Khía cạnh quy trình nội bộ

Để duy trì uy tín và thương hiệu, Vietinbank cần phải tối ưu hóa các hoạt động dịch vụ của mình. Điều này có nghĩa là công ty cần phải hạn chế tối đa những sai sót, rủi ro có thể xảy ra trong quá trình cung cấp dịch vụ. Các sai sót này không chỉ gây tổn hại đến uy tín và hình ảnh của ngân hàng mà còn ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ.

Để thực hiện mục tiêu tối thiểu hóa rủi ro hoạt động và nâng cao chất lượng dịch vụ, Vietinbank cần phải có chiến lược cụ thể và chi tiết. Chiến lược này không chỉ tập trung vào việc cải thiện quy trình nội bộ mà còn phải chú trọng đến việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh

Khi mục tiêu thu hút khách hàng được thực hiện tốt hơn, lợi nhuận của ngân hàng cũng sẽ tăng trưởng. Do đó, việc tối thiểu hóa rủi ro hoạt động và nâng cao chất lượng dịch vụ giúp duy trì thương hiệu và uy tín của Vietinbank và tất nhiên còn mang lại lợi ích kinh tế cho ngân hàng.

3.2.4 Khía cạnh học hỏi và phát triển

Nếu doanh nghiệp muốn đạt được thành công trong việc thu hút khách hàng và tăng trưởng lợi nhuận, chất lượng đội ngũ nhân viên là yếu tố quyết định nhất. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu trong kinh doanh mà còn góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực và chuyên nghiệp. Bằng cách tìm kiếm, tuyển dụng và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao. Khi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được khuyến khích, họ sẽ cảm thấy gắn bó với công ty và có động lực để phát triển và hoàn thiện. Điều này giúp tăng cường sự trung thành của nhân viên và giảm thiểu tỷ lệ người lao động rời bỏ công ty.

Bên cạnh đó Vietinbank cũng rất chú trọng vào việc tăng cường mức độ hài lòng tất cả của nhân viên trong toàn bộ hệ thống. Đây là mục tiêu không hề dễ dàng trong bối cảnh người lao động dần có nhiều sự lựa chọn hơn. Để đạt được mục tiêu này đòi hỏi sự cố gắng và nỗ lực từ phía ban lãnh đạo và các nhà quản lý phải tạo ra được một môi trường làm việc tích cực và chuyên nghiệp, cung cấp cơ hội phát triển và hoàn thiện cho nhân viên.

Tăng cường sự hài lòng cho nhân viên không chỉ giúp giữ chân nhân viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực và chuyên nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và được khuyến khích, giúp họ đạt được hiệu suất làm việc cao hơn. Điều này giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận và trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành và duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường

4. Xây dựng thang đo theo các khía cạnh

4.1 Khía cạnh tài chính

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động
Tối đa hóa lợi nhuận	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu ROE	19,06%	Doanh nghiệp cần có những chính sách phát triển phù hợp để đẩy mạnh việc tăng doanh thu, từ đó có thể tối đa hóa lợi nhuận. Tăng thu phí dịch vụ sẽ thúc đẩy tiềm năng tăng trưởng doanh thu, giảm sự phụ thuộc vào thu nhập của sản phẩm chính là tiền gửi. Xây dựng một bảng giá dịch vụ phù hợp, linh hoạt trong việc định giá các hoạt động giao dịch của khách hàng.
	Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản ROA	1,2% - 1,26%	
Tăng trưởng huy động vốn	Nguồn vốn từ khách hàng doanh nghiệp bình quân	Tăng trưởng 8% đến 10%	Ngân hàng cần cố gắng huy động tiền gửi từ người dân, tiền gửi từ doanh nghiệp, nhờ thế có thể phát triển quy mô hoạt động.
	Nguồn vốn từ khách hàng bán lẻ bình quân		
Kiểm soát nợ xấu	Tỷ lệ nợ xấu/ Dư nợ tín dụng	Tỷ lệ nợ xấu/Dư nợ tín dụng nhỏ hơn 1,8%	Thường xuyên theo dõi các khoản vay nhằm xử lý các trường hợp sử dụng vốn vay không hợp lý hoặc nợ quá hạn Nếu nhận thấy khách hàng có dấu hiệu nợ xấu, cần phải tìm ra giải pháp phù hợp.

4.2 Khía cạnh khách hàng

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động
Mở rộng thị phần	Thị phần thị trường nội địa	Tăng 2% thị phần ngân hàng trong nước	VietinBank có thể mở rộng nhiều chi nhánh trên khắp cả nước Tổ chức nhiều chương trình ưu đãi, tặng quà đối với khách hàng lần đầu gửi tiết kiệm với các hạn mức khác nhau,...; liên kết với các trường Đại học, Cao đẳng để cung cấp dịch vụ mở thẻ 0 đồng…
Nâng cao sự hài lòng của khách hàng	Tỷ lệ doanh thu khách hàng cũ trên tổng doanh thu	Tăng 3% doanh thu từ khách hàng hiện tại	Luôn duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng, thường xuyên cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng, thăm hỏi nghiên cứu nhu cồng đồng thời nếu có phát sinh cần xử lý hợp lý để giữ chân được khách hàng.
	Mức độ hài lòng của khách hàng	Trên 95% khách hàng phản hồi tích cực	Tăng cường các dịch vụ khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng, giải đáp các thắc mắc, khiếu nại một cách nhanh chóng và hiệu quả.
Tăng cường thu hút khách hàng mới	Tỷ lệ doanh thu từ khách hàng mới trên tổng doanh	Tăng 8% doanh thu từ khách hàng mới	Có chiến lược marketing phù hợp để thu hút thêm nhiều khách hàng mới Ưu đãi thêm nhiều chính sách đối với khách hàng lần đầu tiên sử dụng dịch vụ của ngân hàng
	Tỷ lệ khách hàng mới trên tổng số khách hàng	Tăng 10% khách hàng mới so với năm trước	

4.3 Khía cạnh quy trình nội bộ

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động
Tối thiểu hóa rủi ro	Tỷ lệ rủi ro tác nghiệp	Giảm 50% số rủi ro tác nghiệp so với năm trước	Hoàn thiện quy trình rõ ràng, đảm bảo, tăng cường kiểm soát chéo, giám sát nghiêm khắc các hoạt động nội bộ
Nâng cao chất lượng dịch vụ	Thời gian xử lý yêu cầu khách hàng	Thời gian giải ngân tối đa 48h kể từ lúc yêu cầu; đối với các hồ sơ phức tạp hơn mất từ 3-7 ngày - Xử lý các giao dịch chuyển khoản dưới 30 phút	Nhân viên túc trực đường dây nóng 24/7 hoặc ít nhất trong giờ hành chính để kịp thời giải đáp yêu cầu khách hàng. Đảm bảo giao dịch đủ phục vụ lượng khách hàng đến, tránh hiện tượng khách đông mà giao dịch viên thì không đủ đáp ứng nhu cầu khiến khách hàng đợi lâu.

4.4 Khía cạnh học hỏi và phát triển

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động
Nâng cao chất lượng nguồn nhân sự	Chỉ số tuyển dụng hiệu quả	Ít nhất 97% nhân lực tốt nghiệp bằng giỏi trở lên, có kinh nghiệm liên quan đến vị trí làm việc	Xây dựng các chương trình thu hút nhân sự, đặc biệt là những người trình độ cao. Thực hiện các chương trình thi đua lập thành tích, phát huy khả năng sáng tạo Thường xuyên mở cuộc gặp mặt với các chuyên gia nhằm giải quyết các vấn đề thắc mắc của nhân viên.
	Tỷ lệ nhân viên hoàn thành khóa học về tin học văn phòng	Đảm bảo 100% nhân viên đều hoàn thành khóa học	
Gia tăng sự hài lòng cho nhân viên	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trước thời gian nghỉ hưu	Trên 95% nhân viên đồng hành cùng doanh nghiệp	Xây dựng mội trường làm việc tích cực; tổ chức các khóa học nâng cao trình độ, từ đó giúp họ có thêm cơ hội thăng tiến trong tương lai; có chế độ khen thưởng đối với nhân viên có đóng góp to to lớn trong công việc.

KẾT LUẬN

Thẻ điểm cân bằng giúp Vietinbank xác định và truyền đạt rõ ràng các mục tiêu chiến lược, qua đó tạo ra một tầm nhìn chung cho toàn bộ công ty. Bằng cách tập trung vào các yếu tố khách hàng và quy trình nội bộ, thẻ điểm cân bằng giúp công ty cải thiện được dịch vụ và sản phẩm, từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng thay vì chỉ tập trung vào các chỉ số tài chính, ứng dụng thẻ điểm cân bằng có thể đưa ra cái nhìn tổng về nhiều khía cạnh khác nhau như khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Điều này giúp doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về hiệu quả hoạt động.

Hơn nữa thẻ điểm cân bằng còn khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng ban và bộ phận khác nhau trong công ty, giúp mọi người cùng hướng tới các mục tiêu chung.

Tuy nhiên, quy trình áp dụng thẻ điểm cân bằng cũng gặp phải một số khó khăn. Việc xây dựng thẻ điểm cân bằng đòi hỏi thời gian và chi phí đầu tư đáng kể để triển khai công cụ. Thẻ điểm cân bằng vẫn chưa phổ biến ở nhiều công ty tại Việt Nam, dẫn đến sự hiểu biết hạn chế về công cụ này Hơn nữa, iệc lựa chọn và xác định các chỉ số đo lường hiệu suất cho từng khía cạnh (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển) có thể gặp khó khăn. Nếu các chỉ số không đượcchọn đúng, thẻ điểm có thể không phản ánh chính xác hiệu suất của tổ chức

Những hạn chế này cần được xem xét cẩn thận khi triển khai thẻ điểm cân bằng để đảm bảo rằng công cụ này thực sự phục vụ cho mục tiêu quản lý và phát triển của tổ chức.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TS. Huỳnh Lợi (2023). *Kế toán quản trị*. Kinh tế TP.HCM

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quang (2021). *Giáo trình kế toán quản trị.* Đại học Kinh Tế Quốc Dân

Nguyễn Thị Phú Hòa (2021). *Vận dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hoạt động kinh doanh của tổng doanh nghiệp cổ phần Bảo Minh* (Tiểu luận, Đại học Kinh Tế -Tài chính Tp.HCM, Việt Nam)

Team Anfin (2023). *Big 4 ngân hàng hiện nay.* Truy cập ngày 12/01/2024 từ https://www.anfin.vn/blog/big4-la-gi

Vietinbank (2023). *Báo cáo thường niên và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023.* Truy cập ngày 13/01/2024 từ *https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1144*

Vietinbank (2022). *Báo cáo thường niên và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023.* Truy cập ngày 13/01/2024 từ https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1076

Vietinbank (2021). *Báo cáo thường niên và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021.* Truy cập ngày 13/01/2024 từ https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1042

BÀI TẬP

CÂU 1

Công ty Nina là một công ty đang hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh sản phẩm C, có tài liệu dự kiến như sau: (đvt: 1.000đ)

- Mức sản xuất và tiêu thụ mỗi năm: 100.000 sản phẩm

- Nhu cầu vốn: 20.000.000

- Các thông số về biến phí đơn vị, bao gồm: Biến phí NVL trực tiếp: 200; Biến phí nhân công trực tiếp: 60; Biến phí SXC: 100; Biến phí bán hàng và quản lý DN: 40.

- Các thông số về định phí, bao gồm: Định phí sản xuất chung: 4.500.000; Định phí bán hàng và quản lý DN: 1.500.000; Định phí hoạt động tài chính (lãi vay): 1.000.000

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư: 5%

- Giá bán 1 SP này trên thị trường: 460

Biết rằng: tỷ lệ hoàn vốn đầu tư được tính bằng lợi nhuận trước thuế.

Yêu cầu:

1. Giả sử SP của công ty tương đương SP cùng loại trên thị trường, công ty cũng không có thế mạnh hơn đối thủ, vậy hãy cho biết liệu công ty có thể bán các SP của mình như giá bán dự kiến trên thị trường hay không ?

2. Nếu công ty bán bằng giá trên thị trường thì tỷ lệ số tiền tăng thêm, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư là bao nhiêu ?

3. Căn cứ giá bán trên thị trường và lợi nhuận mong muốn, hãy xác định chi

phí mục tiêu của công ty.

4. Nếu công ty bán bằng giá trên thị trường, giả sử biến phí không tiết kiệm được, muốn đạt tỷ lệ hoàn vốn đầu tư là 5% thì công ty phải tiết kiệm định phí mỗi năm là bao nhiêu ?

5. Nếu công ty bán bằng giá trên thị trường, giả sử chi phí bán hàng và quản lý DN, chi phí lãi vay không tiết kiệm được vậy nếu muốn đạt tỷ lệ hoàn vốn đầu tư là 10% thì chi phí sản xuất của mỗi SP phải là bao nhiêu ?

Câu 1:

Giá bán dự kiến trên thị trường: 460.000đ

****Biến phí đơn vị:****

- Biến phí NVL trực tiếp: 200.000đ
- Biến phí nhân công trực tiếp: 60.000đ
- Biến phí SXC: 100.000đ
- Biến phí bán hàng và quản lý: 40.000đ

****Tổng biến phí đơn vị** = 200.000 + 60.000 + 100.000 + 40.000 = 400.000đ

****Lợi nhuận đơn vị** = Giá bán - Tổng biến phí = 460.000 - 400.000 = 60.000đ

Vì lợi nhuận đơn vị có giá trị dương nên công ty có thể bán sản phẩm với giá bán dự kiến là 460.000đ/1sp

Câu 2:

Mức sản phẩm tiêu thụ mỗi năm: 100.000 sản phẩm

Lợi nhuận mỗi năm = 60.000 * 100.000 = 6.000.000.000đ

Lợi nhuận trước thuế = Lợi nhuận - Định phí

= 6.000.000.000 - (4.500.000 + 1.500.000 + 1.000.000)

= 6.000.000.000 - 7.000.000

= 5.993.000.000đ

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư $= \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế}}{\text{Vốn đầu tư}} \times 100\% = \frac{5.993.000}{20.000.000} \times 100\% =$

299.65%

Câu 3

Lợi nhuận mà công ty mong muốn:

= Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư * Vốn đầu tư = 5% * 20.000.000 = 1.000.000đ

***Chi phí mục tiêu**

= Tổng doanh thu - Lợi nhuận mong muốn = (460 * 100.000) - 1.000.000

= 46.000.000 - 1.000.000 = 45.000.000đ

Câu 4

Lợi nhuận trước thuế cần đạt là 1.000.000đ

Định phí hiện tại là 7.000.000đ

Để đạt tỷ lệ hoàn vốn 5%, định phí cần giảm xuống

= Lợi nhuận trước thuế + Định phí hiện tại = 1.000.000 + 7.000.000 = 8.000.000đ

Tiết kiệm định phí cần thiết

= Định phí hiện tại - Định phí cần đạt = 7.000.000 - 8.000.000 = -1.000.000đ

Câu 5

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư mà công ty mong muốn là 10%

=> Mức lợi nhuận mong muốn = 10% * 20.000.000 =

2.000.000đ Định phí = 7.000.000đ

Tổng chi phí = Lợi nhuận mong muốn + Định phí = 2.000.000 + 7.000.000

= 9.000.000đ

Chi phí sản xuất mỗi sản phẩm:

= Tổng chi phí / Sản phẩm tiêu thụ = 9.000.000 / 100.000 = 90.000đ

CÂU 2

Công ty Mina là một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh, hiện đang tiêu thụ 01 loại sản phẩm, có tài liệu trong năm hiện hành, như sau: (đvt: 1.000đ)

- Sản lượng tiêu thụ: 13.500 sản phẩm

- Đơn giá bán: 4.000

- Biến phí đơn vị: 2.800

- Tổng định phí: 18.000.000 (đã bao gồm lãi tiền vay là 6.400.000). Yêu cầu: (biết các yêu cầu và tình huống là độc lập với nhau)

1. Xác định sản lượng tiêu thụ hòa vốn và doanh thu hòa vốn.

2. Người quản lý dự kiến, nếu tăng chi phí quảng cáo 1.600.000 thì doanh thu có thể tăng thêm 14.000.000 do số lượng sản phẩm tiêu thụ tăng (với giả định là giá bán không đổi). Vậy hãy cho biết trong tình huống này thì lợi nhuận tăng thêm phải là bao nhiêu ?

3. Người quản lý dự kiến, nếu giảm giá bán 10% và tăng chi phí quảng cáo 3.000.000 thì sản lượng tiêu thụ sẽ tăng 100%. Hãy lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh theo dạng thức số dư đảm phí ?

4. Bộ phận kinh doanh đề nghị thay đổi bao bì mới với mục tiêu tăng sản lượng tiêu thụ. Tuy nhiên, bao bì mới làm chi phí sản xuất tăng thêm 200/sản phẩm nhưng sẽ giúp thu được khoản lợi nhuận vào cuối năm là 2.000.000. Vậy, hãy cho biết trong tình huống này thì doanh nghiệp sẽ cần tiêu thụ thêm bao nhiêu sản

phẩm ?

5. Giả sử công ty đã tiêu thụ được 13.500 sản phẩm, có khách hàng đặt mua thêm 5.000 sản phẩm, công ty dự kiến sẽ đáp ứng được và do không cần phải chi hoa hồng để bán hàng nên biến phí của mỗi sản phẩm của đơn hàng này giảm 400. Vậy, hãy cho biết nếu công ty muốn lợi nhuận chung trong năm đạt 5.000.000 thì giá bán của mỗi sản phẩm của đơn hàng này phải là bao nhiêu ?

6. Giả sử trong năm sau, doanh nghiệp dự kiến sẽ tiêu thụ được 15.000 sản phẩm và có khách hàng đặt mua 3000 sản phẩm với biến phí không đổi. Vậy, hãy cho biết nếu muốn lợi nhuận tổng cộng trong năm đạt 5.400.000 thì giá bán của mỗi sản phẩm của đơn hàng này cần phải là bao nhiêu ?

7. Giả sử năm sau nếu doanh nghiệp muốn lợi nhuận đạt được là 1.584.000 biết giá bán, biến phí và định phí không đổi. Hãy ứng dụng độ lớn của đòn bẩy kinh doanh ở mức tiêu thụ 16.000 sản phẩm để xác định số lượng sản phẩm cần phải tiêu thụ. **Câu 1**

Biến phí đơn vị: 2.800.000đ

Đơn giá bán:4.000.000đ

Định phí: 18.000.000đ

Mức sản lượng hòa vốn = Định phí / (Đơn giá bán - Biến phí đơn vị)

= 18.000.000 / (4.000.000 - 2.800.000) = 18.000.000 / 1.200.000 = 15 sản phẩm

=> Doanh thu hòa vốn = Sản lượng hòa vốn * Đơn giá bán = 15 * 4.000.000

= 60.000.000đ

Câu 2

Chi phí quảng cáo: 1.600.000đ

Doanh thu tăng thêm: 14.000.000đ

Biến phí sản phẩm tăng thêm = Biến phí đơn vị * sản lượng tăng thêm

= 2.800.000 * (14.000.000 / 4.000.000) = 2.800.000 * 3.5 = 9.800.000đ

Lợi nhuận tăng thêm = Doanh thu tăng thêm - Chi phí quảng cáo - Biến phí sản phẩm

= 14.000.000 - 1.600.000 - 9.800.000 = 2.600.000đ

Vậy nếu tăng chi phí quảng cáo lên 1.600.000 thì lợi nhuận tăng thêm: 2.600.000đ

Câu 3

Giá bán mới = 4.000.000đ * 90% = 3.600.000đ

Sản lượng mới = 13.500 * 2 = 27.000 sản phẩm

Doạnh thu = 3.600 x 27.000 = 97.200.000 (ngàn đồng)

Biến phí = 2.800 x 27.000 = 75.600.000 (ngàn đồng)

Số dự đảm phí = 97.200.000 – 75.600.000 = 21.600.000 (ngàn đồng)

Lợi nhuận = 21.600.000 – (18.000.000+3.000.000) = 600.000 (ngàn đồng)

Doạnh thu: 97.200.000 ngàn đồng;

Biến phí: 75.600.000 ngàn đồng;

Số dự đảm phí: 21.600.000 ngàn đồng;

Lợi nhuận: 600.000 ngàn đồng.

Câu 4.

Chi phí tăng thêm 200đ/sản phẩm

Lợi nhuận mà công ty mong muốn: 2.000.000đ

Lợi nhuận tăng thêm từ mỗi sản phẩm:

= Giá bán - Biến phí - Chi phí tăng thêm = 4.000 - 2.800 - 200 = 1.000đ

Sản lượng cần tiêu thụ thêm: = Lợi nhuận mong muốn / Lợi nhuận tăng thêm từ mỗi sản phẩm = 2.000.000 / 1.000 = 2.000 sản phẩm

Câu 5

Biến phí giảm: 400đ

Biến phí mới = 2.800 - 400 = 2.400đ

Lợi nhuận mà công ty mong muốn: 5.000.000đ

Lợi nhuận từ mỗi sản phẩm = Giá bán - Biến phí mới = Giá bán - 2.400

Lợi nhuận từ 5.000 sản phẩm = 5.000 * (Giá bán - 2.400)

= 5.000 * Giá bán - 12.000.000

Tổng lợi nhuận = 5.000 * (Giá bán - 2.400) = 5.000.000

=> 5.000 * Giá bán - 12.000.000 = 5.000.000

=> 5.000 * Giá bán = 17.000.000

=> Giá bán = 3.400đ

Câu 6. Giá bán cho đơn hàng thêm 3.000 sản phẩm

*Lợi nhuận mong muốn:5.400.000đ

Sản lượng tiêu thụ: 15.000 sản phẩm

Lợi nhuận từ mỗi sản phẩm = Giá bán - Biến phí = Giá bán -

2.800 Tổng lợi nhuận= 15.000 * (Giá bán - 2.800) = 5.400.000

=> 15.000 * Giá bán - 42.000.000 = 5.400.000

=> 15.000 * Giá bán = 47.400.000

=> Giá bán = 3.160đ

Câu 7 Số lượng sản phẩm cần tiêu thụ

Lợi nhuận mong muốn: 1.584.000đ

Giá bán = 4.000đ

Lợi nhuận từ mỗi sản phẩm = Giá bán - Biến phí = 4.000 - 2.800 = 1.200đ

Số lượng sản phẩm cần tiêu thụ:

= (Định phí + Lợi nhuận mong muốn) / Lợi nhuận từ mỗi sản phẩm

= (18.000.000 + 1.584.000) / 1.200 = 19.584.000 / 1.200

= 16.320 sản phẩm
