

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KPI CHO BỘ PHẬN TIÊU THỤ SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KHÓA VIỆT - TIỆP THEO THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

● **ĐẶNG THỊ LIÊN¹ - NGUYỄN TÙNG DƯƠNG¹ - TRẦN XUÂN GIAO^{2*}**

¹Lớp D19KT&KS2, Khoa Kế toán - Tài chính, Trường Đại học Điện lực

^{2*}Khoa Kế toán - Tài chính, Trường Đại học Điện lực

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu thực trạng đánh giá hiệu quả công việc và xây dựng hệ thống KPI cho bộ phận tiêu thụ sản phẩm tại Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiếp theo thẻ điểm cân bằng (BSC). Trong bài viết này, các tác giả thực hiện nghiên cứu tình huống, phân tích thực trạng đánh giá hiệu quả công việc tại bộ phận tiêu thụ sản phẩm. Kết quả cho thấy, hệ thống hiện tại tuy đã lượng hóa một số chỉ tiêu cơ bản nhưng vẫn chủ yếu tập trung vào kết quả ngắn hạn. Từ đó, nghiên cứu đề xuất hệ thống KPI gồm 14 chỉ tiêu, được phân bổ theo 4 khía cạnh của BSC: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Kết quả nghiên cứu này góp phần hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công việc tại bộ phận tiêu thụ sản phẩm và cung cấp cơ sở tham khảo cho các doanh nghiệp sản xuất trong quá trình xây dựng hệ thống KPI theo định hướng chiến lược.

Từ khóa: KPI, thẻ điểm cân bằng (BSC), hiệu quả công việc, bộ phận tiêu thụ sản phẩm.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị và sử dụng nguồn lực hợp lý đã trở thành vấn đề trọng yếu đối với các doanh nghiệp sản xuất. Đối với doanh nghiệp có hệ thống phân phối rộng, bộ phận tiêu thụ sản phẩm giữ vai trò trực tiếp trong việc tổ chức đầu ra, duy trì quan hệ khách hàng và hiện thực hóa các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận hay thị phần. Chính vì lẽ đó, việc xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả công việc phù hợp, có khả năng lượng hóa rõ ràng và gắn với định hướng phát triển của doanh nghiệp là yêu cầu cần thiết trong quản trị công tác doanh nghiệp.

Theo Kaplan & Norton (1992, 1996), hệ thống đo lường hiệu quả không nên chỉ giới hạn ở các chỉ số tài chính truyền thống mà cần phản ánh cả những yếu tố tạo giá trị trong dài hạn.

Trên thực tế, quá trình đánh giá hiệu quả công việc của bộ phận tiêu thụ sản phẩm tại nhiều doanh nghiệp vẫn chủ yếu dựa trên các chỉ tiêu như doanh số, sản lượng tiêu thụ hoặc mức độ hoàn thành kế hoạch bán hàng. Cách tiếp cận này tuy đơn giản và dễ áp dụng nhưng còn nhiều hạn chế, bởi phương pháp này chủ yếu phản ánh kết quả cuối cùng mà chưa làm rõ quá trình để đạt được kết quả đó như mức độ hài lòng của khách hàng, hiệu quả xử lý đơn

hàng, khả năng phối hợp nội bộ hay năng lực phát triển của đội ngũ. Theo Parmenter (2019), KPI chỉ thực sự có ý nghĩa khi gắn với các nhân tố thành công cốt lõi và hỗ trợ quản trị hiệu suất một cách thực chất. Trong bối cảnh đó, BSC là cách tiếp cận phù hợp để thiết kế hệ thống KPI cho bộ phận tiêu thụ sản phẩm. BSC cho phép doanh nghiệp chuyển hóa chiến lược dài hạn thành các mục tiêu ngắn hạn và đưa ra thước đo cụ thể dựa trên 4 khía cạnh: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển (Kaplan & Norton, 1996). Chính vì vậy, hệ thống KPI không chỉ giúp theo dõi kết quả tiêu thụ sản phẩm mà còn hỗ trợ kiểm soát các yếu tố tạo nên hiệu quả trong trung và dài hạn.

Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiệp là doanh nghiệp có lịch sử lâu năm trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các sản phẩm khóa và kim khí tiêu dùng tại Việt Nam. Bộ phận tiêu thụ sản phẩm là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc bán các loại sản phẩm này. Việc lựa chọn bộ phận này làm đối tượng nghiên cứu là phù hợp với cơ cấu quản trị tại Công ty. Từ đó, bài viết tập trung làm rõ cơ sở lý luận về KPI và BSC, phân tích thực trạng đánh giá hiệu quả công việc tại bộ phận tiêu thụ sản phẩm, đồng thời đề xuất hệ thống KPI dựa trên phương pháp BSC nhằm tăng cường sự gắn kết giữa mục tiêu ngắn hạn và chiến lược dài hạn của Công ty.

2. Tổng quan nghiên cứu

KPI (Key Performance Indicators - Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc) là các chỉ số đo lường mức độ thực hiện những mục tiêu trọng yếu của tổ chức, bộ phận hoặc cá nhân. Trong quản trị hiện đại, KPI không chỉ được sử dụng để theo dõi kết quả công việc mà còn là công cụ hỗ trợ kiểm soát tiến độ thực hiện mục tiêu, đánh giá mức độ hoàn thành công việc và làm căn cứ cho các quyết định quản trị doanh nghiệp. Theo Parmenter (2019), KPI chỉ thực sự có ý nghĩa khi gắn với các nhân tố thành công cốt lõi và phản ánh những nội dung có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời, Neely et al. (2005) cho rằng, hệ thống đo lường hiệu quả công việc cần được thiết kế có cấu trúc nhằm phản ánh cả hiệu suất và hiệu quả, từ đó giúp doanh

nh nghiệp lựa chọn được các chỉ tiêu then chốt, tránh tình trạng sử dụng quá nhiều thước đo rời rạc nhưng kém giá trị quản trị.

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) từ lâu đã được xem là công cụ quản trị chiến lược do Kaplan & Norton (1992) đề xuất nhằm khắc phục hạn chế của hệ thống đo lường chỉ dựa trên các chỉ tiêu tài chính truyền thống. BSC cho phép doanh nghiệp đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên 4 khía cạnh, bao gồm: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Từ đó, cung cấp những cách nhìn toàn diện hơn cho nhà quản lý về hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo Kaplan & Norton (1996), giá trị cốt lõi của BSC không chỉ nằm ở việc bổ sung các chỉ tiêu phi tài chính mà còn ở khả năng biến đổi tầm nhìn và chiến lược trong dài hạn của doanh nghiệp thành các mục tiêu cụ thể trong ngắn hạn. Chính vì vậy, BSC được các nhà quản trị hiện đại xem như một công cụ quản trị tiên tiến, liên kết chiến lược và mục tiêu của tổ chức, cùng với đó, BSC cũng là căn cứ để doanh nghiệp xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc phù hợp ở các cấp độ khác nhau.

BSC và KPI có mối quan hệ vô cùng chặt chẽ với nhau. Trong đó, BSC đóng vai trò là khung quản trị chiến lược, còn KPI là công cụ đo lường cụ thể để đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu theo từng khía cạnh của BSC. Nói cách khác, BSC giúp doanh nghiệp xác định cần tập trung vào những phương diện nào để thực hiện chiến lược, còn KPI giúp lượng hóa mức độ hoàn thành các mục tiêu đó bằng các tiêu chí cụ thể. Cùng với đó, KPI có thể giúp các nhà quản lý theo dõi và đánh giá thường xuyên quá trình thực hiện các mục tiêu của người lao động. Việc xây dựng KPI trên nền tảng BSC giúp bộ tiêu chí trở nên cân bằng hơn giữa các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, giữa mục tiêu ngắn hạn và chiến lược phát triển dài hạn, đồng thời bảo đảm sự gắn kết giữa mục tiêu của bộ phận với mục tiêu chiến lược chung của tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết, các tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu cứu tình huống tại Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiệp nhằm xây dựng hệ thống KPI cho bộ phận tiêu thụ sản phẩm theo phương pháp BSC. Cách tiếp

cận này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu là đề xuất một hệ thống chỉ tiêu cụ thể gắn với đặc điểm tổ chức, chức năng nhiệm vụ và định hướng quản trị của Công ty, thay vì kiểm định mô hình bằng dữ liệu định lượng trên diện rộng.

Dữ liệu mà các tác giả sử dụng để phục vụ nghiên cứu được thu thập từ cả nguồn thứ cấp và nguồn sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp bao gồm các tài liệu về KPI, BSC, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh, tài liệu giới thiệu Công ty và các quy định nội bộ liên quan đến công tác đánh giá hiệu quả công việc. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua trao đổi và phỏng vấn với các cá nhân có liên quan nhằm làm rõ thực trạng đánh giá hiệu quả công việc tại bộ phận tiêu thụ sản phẩm, các yêu cầu quản trị trong tình hình mới, cũng như tính khả thi của bộ tiêu chí được các tác giả đề xuất.

Dựa trên cơ sở dữ liệu thu thập được, các tác giả sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh và đối chiếu nhằm xác định những nhược điểm của hệ thống đánh giá hiệu quả công việc hiện tại. Cùng với đó, các tác giả xây dựng các mục tiêu trọng yếu của bộ phận tiêu thụ sản phẩm dựa trên 4 khía cạnh của BSC, bao gồm: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Từ các mục tiêu này, các tác giả tiếp tục xây dựng hệ thống KPI theo hướng bảo đảm tính minh bạch, ưu tiên sự lượng hóa, tính phù hợp với chức năng của bộ phận tiêu thụ sản phẩm và khả năng áp dụng trong thực tế tại Công ty.

4. Thực trạng đánh giá hiệu quả công việc tại Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiếp

Qua quá trình tìm hiểu và xem xét hệ thống đánh giá hiệu quả công việc đang được áp dụng, các tác giả nhận thấy, hoạt động đánh giá đối với bộ phận tiêu thụ sản phẩm hiện nay được thực hiện theo chu kỳ tháng, dựa trên cơ sở lượng hóa kết quả bằng các tiêu chí có trọng số và thang điểm cụ thể. Hệ thống này tập trung vào 3 nhóm mục tiêu chính, bao gồm: mục tiêu gắn với kết quả chung của Công ty, nhiệm vụ chuyên môn của đơn vị và các công việc phát sinh theo yêu cầu của lãnh đạo. Các chỉ tiêu được sử dụng chủ yếu xoay quanh doanh thu bán sản phẩm, doanh

số thu tiền, sản lượng tiêu thụ, tiến độ xử lý đơn hàng, chất lượng báo cáo, mức độ tuân thủ quy định và khả năng hoàn thành nhiệm vụ đột xuất. Cách tiếp cận này cho thấy, doanh nghiệp đã bước đầu hình thành cơ chế quản trị theo mục tiêu và có nỗ lực lượng hóa mức độ hoàn thành công việc của bộ phận tiêu thụ sản phẩm. Chi tiết bộ tiêu chí về mục tiêu công việc và thước đo hoàn thành mục tiêu công việc được trình bày trong Bảng 1.

Tuy nhiên, xét dưới góc độ quản trị hiệu quả hoạt động, hệ thống đánh giá hiện tại vẫn bộc lộ một số hạn chế. Trước hết, các chỉ tiêu đang sử dụng tập trung nhiều vào kết quả đầu ra ngắn hạn như doanh thu, sản lượng tiêu thụ và thu hồi công nợ, trong khi những yếu tố phản ánh chất lượng phát triển thị trường chưa được thể hiện đầy đủ. Việc đánh giá vì vậy mới chủ yếu phản ánh kết quả bán sản phẩm mà chưa thật sự phản ánh toàn diện các yếu tố nền tảng tạo ra kết quả, như khả năng duy trì khách hàng, mở rộng mạng lưới phân phối, chất lượng xử lý phản hồi hay hiệu quả phối hợp với các bộ phận liên quan. Bên cạnh đó, nhóm chỉ tiêu liên quan đến học hỏi và phát triển như đào tạo, nâng cao năng lực đội ngũ, ứng dụng công cụ quản trị và đề xuất cải tiến chưa được lượng hóa tương xứng. Điều này dẫn đến việc đánh giá mục tiêu công việc chưa bao quát đầy đủ các điều kiện bảo đảm hiệu quả hoạt động trong quá trình hoạt động của Công ty.

Một hạn chế khác là các chỉ tiêu hiện hành chưa được tổ chức trong một khung logic thống nhất gắn với mục tiêu chiến lược của toàn Công ty. Trên thực tế, các tiêu chí đang sử dụng chủ yếu phục vụ yêu cầu kiểm soát công việc và điều hành tác nghiệp hàng tháng. Tuy vậy, chúng chưa phân tách rõ theo các khía cạnh quản trị. Điều này làm giảm khả năng sử dụng kết quả đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu công việc như một công cụ hỗ trợ quản trị chiến lược. Do đó, việc hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc hiện tại không chỉ dừng ở việc bổ sung thêm tiêu chí, mà cần được thực hiện theo hướng tái cấu trúc trên nền tảng một khung quản trị phù hợp hơn, trong đó BSC là cách tiếp cận có tính khả thi và giá trị ứng dụng rõ rệt.

Bảng 1. Mục tiêu công việc và thước đo hoàn thành mục tiêu công việc hiện tại

[illegible]

Nguồn: Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiếp

5. Đề xuất KPI theo BSC tại Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiệp

Trên cơ sở những hạn chế của hệ thống đánh giá hiện tại, nghiên cứu đề xuất xây dựng hệ thống KPI cho Bộ phận tiêu thụ sản phẩm theo phương pháp BSC nhằm bảo đảm tính toàn diện, tính định hướng chiến lược và khả năng lượng hóa trong đánh giá hiệu quả công việc. Hệ thống được thiết kế gồm 14 chỉ tiêu, phân bổ theo 4 khía cạnh cơ bản của BSC, bao gồm: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi - phát triển. Trong đó, khía cạnh tài chính được phân bổ trọng số cao nhất, phản ánh vai trò trung tâm của mục tiêu doanh thu, thu tiền và kiểm soát công nợ; các khía cạnh khách hàng và quy trình nội bộ có trọng số trung bình; khía cạnh học hỏi - phát triển có trọng số thấp hơn nhưng giữ vai trò nền tảng cho hiệu quả dài hạn. Cơ cấu này thể hiện quan điểm, hiệu quả của Bộ phận tiêu thụ sản phẩm không chỉ được đo bằng kết quả tiêu thụ tức thời, mà còn phải được xem xét trong mối liên hệ với chất lượng thị trường, hiệu quả vận hành và năng lực phát triển đội ngũ.

Về khía cạnh tài chính, hệ thống KPI tập trung vào các chỉ tiêu phản ánh trực tiếp kết quả đầu ra của hoạt động tiêu thụ, gồm doanh thu bán sản phẩm, doanh số thu tiền, doanh thu của nhóm sản phẩm trọng tâm hoặc sản phẩm chiến lược và tỷ lệ thu hồi công nợ đúng hạn. Đây là nhóm chỉ tiêu có ý nghĩa đặc biệt

Bảng 2. Bộ tiêu chí đánh giá và đo lường hiệu quả công việc

BỘ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ VÀ ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC (KPI)									
Đơn vị: Bộ phận Tiêu thụ sản phẩm		Tháng năm							
STT	Tiêu chí	Mục tiêu (bảng số)	Đơn vị tính	Trọng số	Không đạt (0 điểm)	Cần cố gắng (1 điểm)	Đạt yêu cầu (2 điểm)	Vượt yêu cầu (3 điểm)	Ghi chú
Khía cạnh Tài chính									
1	Doanh thu bán sản phẩm	100	%	2	< 80	80 – < 95	95 – < 100	100 – < 105	> 105
2	Doanh số thu tiền	100	%	2	< 80	80 – < 95	95 – < 100	100 – < 105	> 105
3	Doanh thu sản phẩm trọng tâm / sản phẩm chiến lược	100	%	2	< 85	85 – < 95	95 – < 100	100 – < 105	> 105
4	Tỷ lệ công nợ thu hồi đúng hạn	95	%	1	< 85	85 – < 90	90 – < 95	95 – < 98	> 98
Khía cạnh Khách hàng									
5	Phát triển khách hàng/đại lý/điểm bán mới có phát sinh doanh số	100	% KH	2	< 60	60 – < 80	80 – < 100	100	> 100
6	Tỷ lệ khách hàng/đại lý tái mua, duy trì hoạt động	90	%	1	< 75	75 – < 85	85 – < 90	90 – < 95	> 95
7	Tỷ lệ xử lý khiếu nại, phản hồi khách hàng đúng hạn	95	%	1	< 80	80 – < 90	90 – < 95	95 – < 98	> 98
Khía cạnh Quy trình nội bộ									
8	Tỷ lệ báo giá/đơn hàng/hợp đồng xử lý đúng thời hạn	95	%	1	< 80	80 – < 90	90 – < 95	95 – < 98	> 98
9	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch viếng thăm/chăm sóc khách hàng	100	%	1	< 80	80 – < 90	90 – < 100	100	> 100
10	Tỷ lệ nộp báo cáo bán hàng, báo cáo thị trường	100	%	1	< 80	80 – < 90	90 – < 100	100	> 100
11	Thực hiện nhiệm vụ đột xuất/chương trình bán hàng được giao	0	Ngày chấm	1	> 3	3	2	1	0
Khía cạnh Học hỏi và phát triển									
12	Hoàn thành đào tạo sản phẩm, chính sách bán hàng, kỹ năng bán hàng	100	%	1	< 80	80 – < 95	95 – < 100	100	> 100
13	Tỷ lệ sử dụng phần mềm/báo cáo số đúng quy định	100	%	1	< 80	80 – < 90	90 – < 100	100	> 100
14	Đề xuất cải tiến bán hàng, thông tin thị trường, sáng kiến hỗ trợ hoạt động kinh doanh	0	Sáng kiến	1	Không có	Có đề xuất nhưng chưa áp dụng	Có đề xuất khóa thi	Có áp dụng hiệu quả nổi bật	Có áp dụng hiệu quả nổi bật

Nguồn: Các tác giả đề xuất

quan trọng vì không chỉ phản ánh khả năng hoàn thành kế hoạch kinh doanh mà còn cho thấy mức độ đóng góp thực tế của bộ phận vào mục tiêu tăng trưởng doanh thu, cải thiện lợi nhuận và bảo đảm dòng tiền cho Công ty.

Về khía cạnh khách hàng, hệ thống KPI được thiết kế theo hướng nhấn mạnh chất lượng phát triển thị trường và sự duy trì ổn định của đầu ra. Các chỉ tiêu được đề xuất bao gồm: Số lượng khách hàng, đại lý hoặc điểm bán mới có phát sinh doanh số; Tỷ lệ khách hàng hoặc đại lý tái mua và duy trì hoạt động; Tỷ lệ xử lý khiếu nại, phản hồi khách hàng đúng hạn. Nhóm chỉ tiêu này cho phép đánh giá hiệu quả của bộ phận tiêu thụ sản phẩm không chỉ ở khả năng tiêu thụ mà còn ở năng lực mở rộng mạng lưới phân phối, duy trì khách hàng hiện hữu và nâng cao chất lượng phục vụ.

Về khía cạnh quy trình nội bộ, hệ thống KPI hướng tới việc đo lường hiệu quả tổ chức và thực hiện công việc trong bộ phận. Các chỉ tiêu chủ yếu gồm: Tỷ lệ báo giá, đơn hàng và hợp đồng được xử lý đúng thời hạn; Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch viếng thăm, chăm sóc khách hàng; Tỷ lệ nộp báo cáo bán hàng và báo cáo thị trường đúng quy định; Mức độ hoàn thành các nhiệm vụ đột xuất hoặc chương trình bán hàng được giao. Nhóm chỉ tiêu này không chỉ phản ánh trực tiếp chất lượng vận hành của bộ phận tiêu thụ sản phẩm mà còn cho thấy mức độ chuẩn hóa, kỷ luật và khả năng phối hợp trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Về khía cạnh học hỏi và phát triển, hệ thống KPI tập trung vào 3 nội dung cơ bản, gồm mức độ hoàn thành các chương trình đào tạo về sản phẩm, chính sách bán hàng và kỹ năng bán hàng; tỷ lệ sử dụng phần mềm hoặc báo cáo số đúng quy định; số lượng và chất lượng các đề xuất cải tiến liên quan đến bán hàng, thông tin thị trường hoặc tổ chức thực hiện công việc. Đây là nhóm chỉ tiêu có ý nghĩa nền tảng, bởi hiệu quả tiêu thụ sản phẩm trong dài hạn phụ thuộc không chỉ vào nhu cầu thị trường mà còn vào năng lực chuyên môn, khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và tinh thần cải tiến của đội ngũ nhân sự.

Về kỹ thuật đánh giá, mỗi KPI được gắn với mục tiêu cụ thể, đơn vị đo lường, trọng số và ngưỡng chấm điểm theo thang điểm từ 0 đến 4. Cách thiết kế này tạo thuận lợi cho việc tổng hợp kết quả, tính điểm đánh giá và xếp loại mức độ hoàn thành công việc của bộ phận. Quan trọng hơn, hệ thống KPI được đề xuất không thay thế hoàn toàn cơ chế đánh giá hiện hành, mà kế thừa các tiêu chí đã quen thuộc với doanh nghiệp như doanh thu, thu tiền, tiến độ xử lý công việc và chất lượng báo cáo, đồng thời tái cấu trúc và bổ sung chúng theo phương pháp BSC. Nhờ đó, hệ thống mới vừa bảo đảm tính khả thi trong áp dụng thực tiễn, vừa nâng cao giá trị của công tác đánh giá theo hướng chiến lược, toàn diện và phù hợp hơn với đặc điểm hoạt động của bộ phận tiêu thụ sản phẩm tại Công ty.

6. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung phân tích và đề xuất hệ thống KPI cho bộ phận tiêu thụ sản phẩm tại Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiếp theo phương pháp BSC. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống đánh giá hiện tại của doanh nghiệp đã bước đầu lượng hóa được mức độ hoàn thành công việc thông qua các chỉ tiêu về doanh thu, thu tiền, tiến độ xử lý công việc và tuân thủ quy định. Tuy nhiên, hệ thống này vẫn chủ yếu tập trung vào kết quả ngắn hạn, chưa phản ánh đầy đủ các phương diện quan trọng khác. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất bộ tiêu chí KPI theo 4 khía cạnh của BSC, gồm: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Hệ thống này góp phần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá hiệu quả công việc theo hướng toàn diện hơn, tăng cường sự gắn kết giữa mục tiêu ngắn hạn của bộ phận tiêu thụ sản phẩm với chiến lược dài hạn của Công ty.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu được sử dụng làm cơ sở tham khảo để Công ty Cổ phần Khóa Việt - Tiếp hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc đối với bộ phận tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên, do nghiên cứu mới dừng ở mức đề xuất và rất cần có thêm quá trình kiểm chứng các đề xuất này trong thực tiễn để đảm bảo sự mức độ phù hợp của hệ thống KPI ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Harvard Business Review*.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>

Parmenter, D. (2019). Front Matter. In *Key Performance Indicators* (pp. i-xlix). <https://doi.org/10.1002/9781119620785.fmatter>

Ngày nhận bài: 5/3/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/3/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/4/2026

**DEVELOPING A BALANCED SCORECARD-BASED
KEY PERFORMANCE INDICATOR SYSTEM
FOR THE SALES DEPARTMENT OF VIET-TIEP LOCK
JOINT STOCK COMPANY**

● **DANG THI LIEN¹**

● **NGUYEN TUNG DUONG¹**

● **TRAN XUAN GIAO²**

¹Student, Faculty of Accounting - Finance, Electric Power University

²Faculty of Accounting - Finance, Electric Power University

ABSTRACT:

This study examines the existing performance evaluation practices and develops a Key Performance Indicator (KPI) system for the Sales Department of Viet-Tiep Lock Joint Stock Company based on the Balanced Scorecard (BSC) framework. Employing a case study approach, the research analyzes the department's current performance assessment system and identifies several limitations. Although the existing framework quantifies a number of fundamental indicators, it remains largely focused on short-term outcomes and does not adequately reflect strategic objectives. In response, the study proposes a comprehensive KPI system comprising 14 indicators distributed across the four BSC perspectives: Financial, Customer, Internal Processes, and Learning and Growth. The proposed framework is intended to enhance the effectiveness of performance evaluation in the Sales Department and serves as a practical reference for manufacturing enterprises seeking to design strategically aligned KPI systems.

Keywords: KPIs, Balanced Scorecard (BSC), job performance, product sales department.