

## CGMA TOOLS

Làm cách nào để tận dụng giá trị từ quản lý hiệu suất bền vững và vai trò của giám đốc tài chính

## GIỚI THIỆU

Bài viết này được soạn thảo nhằm hỗ trợ các giám đốc tài chính, và đội ngũ tài chính của họ, để xác định được vai trò của họ trong việc quản lý hiệu suất bền vững của doanh nghiệp. Bài viết dựa trên báo cáo được xuất bản bởi CIMA liên kết với Accenture: Quản lý hiệu suất bền vững: Làm thế nào các giám đốc tài chính có thể khai phá các tiềm năng, 2011.

Quản lý hiệu suất bền vững tạo ra một hệ thống nhằm đảm bảo doanh nghiệp được quản lý bền vững và thu được tối đa những lợi ích từ đó.

Quản lý hiệu suất bền vững cần đến sự quản lý hiệu suất mạnh mẽ tương tự như khi quản lý hoạt động tài chính. Do đó giám đốc tài chính là người ở vị trí tốt nhất và sở hữu những kỹ năng cần thiết cho việc cải thiện quản lý hiệu suất bền vững và đảm bảo nó được tích hợp tốt hơn với chiến lược quản lý hiệu quả của tổ chức.

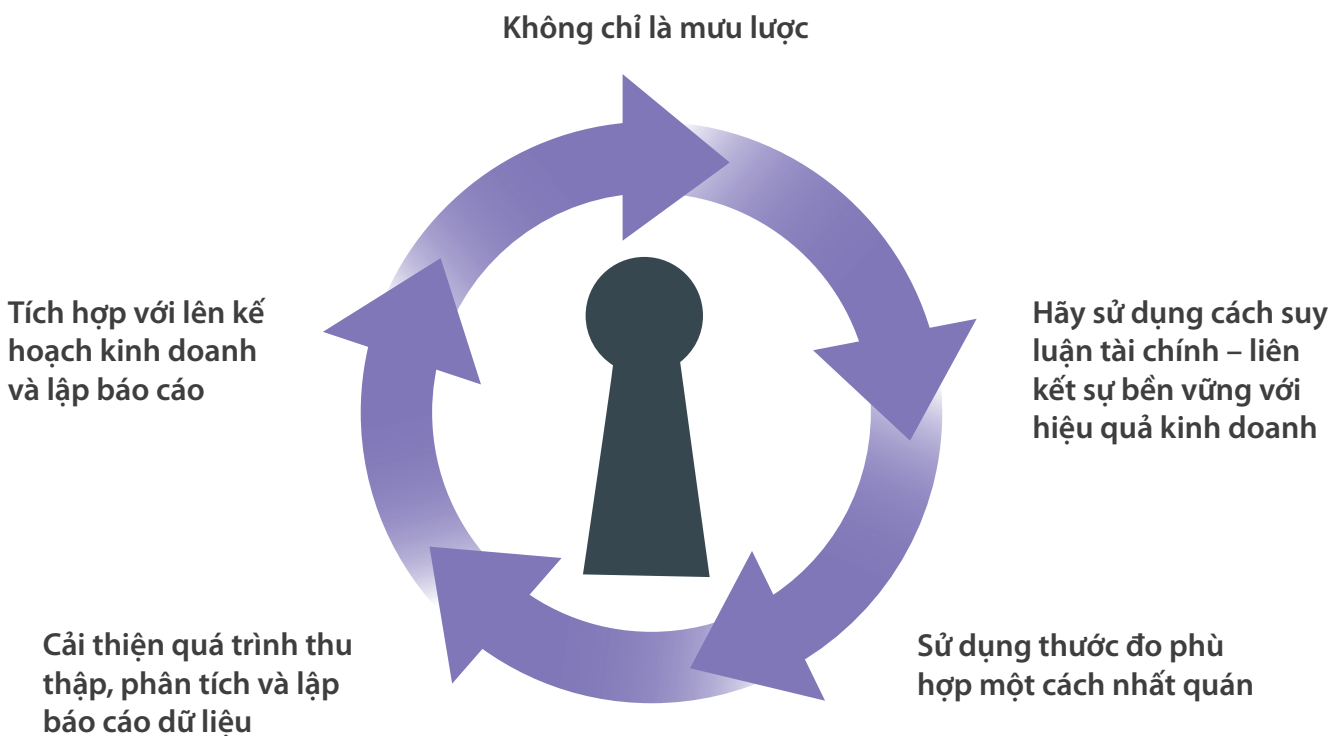
Công cụ này vạch ra năm bước quan trọng mà người dùng nên tuân theo khi đưa ra các mục tiêu phát triển bền vững, đánh giá những trở ngại, và đảm bảo những số liệu được tích hợp vào việc lên kế hoạch và lập báo cáo.

Công cụ này dành cho các doanh nghiệp và cá nhân có quan điểm:

- Sự bền vững có thể tạo ra các giá trị.
- Sự bền vững có thể giúp duy trì giá trị trong thời gian dài cho cổ đông và các bên liên quan.
- Doanh nghiệp cần khám phá, đánh giá và tối đa hóa những giá trị đó.
- Doanh nghiệp cần quản lý hiệu suất hoạt động bền vững.

Công cụ này hỗ trợ các giám đốc tài chính xác định vai trò của họ trong việc quản lý hiệu suất bền vững và hướng dẫn nguồn lực của các chức năng tài chính trong doanh nghiệp. Ngoài ra, công cụ cũng là một chất xúc tác cho các cuộc thảo luận về những vấn đề giữa tài chính và những bộ phận còn lại trong doanh nghiệp cũng như với các bên liên quan.

Phương pháp được thực hiện bởi công cụ này không gắn kết với bất kỳ yêu cầu quy định cụ thể nào, và nó được thiết kế tổng quát để có thể áp dụng cho các doanh nghiệp trên diện rộng.



---

## 1. Không chỉ là mưu lược, hãy quản lý hiệu suất bền vững một cách chiến lược

Hãy xem xét kỹ lưỡng những hoạt động quản lý hiệu suất bền vững của doanh nghiệp, và làm thế nào doanh nghiệp có thể thực hiện nó một cách chiến lược.

Chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp đã phát triển mạnh mẽ tương tự như các chiến lược kinh doanh khác? Hoặc nó đã nảy sinh nhằm đáp ứng nhu cầu đột xuất từ các cổ đông như việc báo cáo về sự đa dạng hoặc lượng khí thải CO2?

Quản lý hiệu suất bền vững chỉ có thể được thực sự xem là một chiến lược khi:

- Dữ liệu chất lượng cao được dùng vào các vấn đề phát triển bền vững được thu thập, phân tích nhằm đưa ra những cái nhìn cụ thể và được tích hợp vào quy trình đưa ra quyết định ở các cấp.
- Hoạt động bền vững được liên kết với các quy trình và các hoạt động điều khiển chính của doanh nghiệp.
- Các nhà quản lý hiểu rõ làm thế nào các vấn đề phát triển bền vững có thể ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh như hiệu suất, các rủi ro, và nguồn lực hạn chế.
- Sự bền vững được đưa vào toàn bộ doanh nghiệp, do đó hiệu suất dựa trên những tiêu chí bền vững được báo cáo và quản lý hiệu quả như hiệu suất dựa trên những tiêu chí doanh nghiệp quan trọng khác.

## 2. Liên kết sự bền vững với hiệu quả kinh doanh

Hãy suy nghĩ về những trở ngại có thể gặp phải trong quá trình đưa quyết định khi xem xét tính bền vững. Giả sử doanh nghiệp của bạn cho rằng phát triển bền vững có thể tạo ra giá trị thì việc có thể gây trở ngại cho quá trình đánh giá có thể là:

- Các nhà quản lý quan niệm rằng rất khó khăn để xác định được ảnh hưởng của các yếu tố bền vững lên hiệu quả tài chính.
- Khó khăn trong việc đánh giá sự ảnh hưởng của những sáng kiến cho việc phát triển bền vững lên giá trị của cổ đông.
- Quan niệm về việc các nhà đầu tư hiếm khi kết hợp quản lý rủi ro hoặc hạn chế nguồn lực vào mô hình đánh giá của họ.

Doanh nghiệp có thể đồng ý rằng trên lý thuyết, phát triển bền vững đóng góp nhiều vào việc tạo ra doanh thu, kiểm soát chi phí, quản lý rủi ro và tạo ra giá trị lâu dài; tuy nhiên họ cần xem xét những tác động của nó lên hiệu suất của bộ phận doanh nghiệp trước khi cam kết kết hợp các yếu tố bền vững vào quá trình đưa ra quyết định. Tài chính đóng vai trò chất xúc tác trong quá trình đó.

Xem xét làm thế nào chức năng tài chính của doanh nghiệp có thể đảm bảo và chứng minh được rằng việc phát triển hiệu suất bền vững có thể được đánh giá và theo dõi, và làm thế nào doanh nghiệp có thể khuyến khích các quản lý và hội đồng quản trị đưa vấn đề phát triển bền vững vào việc đưa ra quyết định hoạt động và chiến lược một cách rõ ràng và thống nhất.

## 3. Sử dụng thước đo phù hợp một cách nhất quán

Hãy xem xét những thước đo doanh nghiệp đang sử dụng để đánh giá và báo cáo hiệu suất phát triển bền vững.

- Những thước đo đó có giải thích chính xác ở đâu và làm thế nào sự bền vững có thể tạo ra sự khác biệt cho hiệu quả kinh doanh? Những số đo ấy có thật sự phù hợp trong việc đưa ra một quyết định hiệu quả?
- Những con số được dùng để đo lường có áp đặt gánh nặng thông tin lên doanh nghiệp? Cá nhân hoặc đội ngũ chỉ có thể giám sát một cách hiệu quả và chỉ nên chịu trách nhiệm đánh giá từ bảy đến tám vấn đề.
- Xem xét các đánh giá về hiệu suất bắt buộc nhằm đáp ứng những quy định, nhu cầu của khách hàng và các cổ đông, hoặc các kết cấu phát triển bền vững như Global Reporting Initiative hoặc Global Environmental Management Initiative. Doanh nghiệp bạn có ý niệm gì về những biện pháp trên hay chưa? Nghiên cứu của của tổ chức Accenture chỉ ra rằng một phần năm những người đưa ra quyết định liên quan đến quản lý hiệu suất bền vững không nhận thức được doanh nghiệp phải báo cáo sự phát triển bền vững dựa trên cơ sở nào.
- Có tiềm năng hay không khi sử dụng những thước đo đó trong việc báo cáo nội bộ và bên ngoài mà không ảnh hưởng tới những thông tin tin cần thiết cho việc đưa ra quyết định? Điều này sẽ tránh tạo ra những khuôn khổ khác biệt cũng như việc thu thập song song các tập hợp dữ liệu cho các mục đích khác nhau.

---

## 4. Phát triển hệ thống và quy trình mạnh mẽ cho quản lý hiệu suất bền vững

Xem xét làm thế nào thông tin của việc quản lý hiệu suất bền vững được thu thập, phân tích và trình bày trong nội bộ doanh nghiệp. Nghiên cứu của Accenture chỉ ra rằng doanh nghiệp thường sử dụng bảng tính Excel để thu thập và phân tích dữ liệu phát triển bền vững. Điều này cho thấy hệ thống báo cáo sự phát triển bền vững vẫn chưa được tích hợp, nhưng đã được tạo ra song song với hệ thống báo cáo hoạt động hoặc báo cáo tài chính. Các doanh nghiệp như vậy đang thiếu đi các chức năng phân tích được cung cấp bởi những phần mềm báo cáo cao cấp. Nếu sử dụng bảng tính, liệu các chuẩn mực được áp dụng cho các bảng tính đó có tương tự như các chuẩn mực áp dụng cho các bảng tính tài chính tạo lập bởi bộ phận tài chính của doanh nghiệp hay không?

Việc thu thập dữ liệu cho quản lý hiệu suất bền vững đã được thực hiện một cách dễ dàng trong doanh nghiệp của bạn? Những nhân viên tuyến đầu cung cấp dữ liệu phát triển bền vững có nhìn nhận công việc này như là một gánh nặng phát sinh thêm vào việc báo cáo hoạt động và tài chính? Có một rủi ro rằng dữ liệu sẽ không được thu thập một cách kịp thời và cẩn thận, đồng nghĩa với việc những dữ liệu đó sẽ không được sử dụng thường xuyên cho quá trình đưa quyết định và có thể gia tăng thái độ tiêu cực giữa các nhà quản lý về tính liên quan của các thông tin phát triển bền vững?

Nếu hệ thống báo cáo phát triển bền vững được tách ra khỏi các hệ thống báo cáo khác, làm thế nào nó có thể tiếp xúc với những hệ thống đó? Làm thế nào thông tin phát triển bền vững được liên kết với quy trình cốt lõi để đưa ra quyết định? Như là một kết quả của một đề nghị đột xuất hay như là một phần của một quy trình có hệ thống? Làm thế nào thông tin phát triển bền vững mang tính định tính được nắm bắt và lưu giữ? Nó có được công nhận và có thể được trích xuất? Nó có được phân tích để tạo ra những cái nhìn sâu sắc về các cơ hội và rủi ro? Hệ thống quản lý hiệu suất bền vững của bạn có đạt những tiêu chuẩn căn bản nhằm:

- Theo dõi và báo cáo hiệu suất bền vững.
- Đưa ra mục đích và mục tiêu bền vững.
- Quản lý rủi ro liên quan đến sự bền vững.

- Giảm thời gian và chi phí trong việc thu thập và phân tích dữ liệu

- Tạo ra các báo cáo kịp thời và mang tính quyết định mà có thể được tùy chỉnh dựa trên nhu cầu của các cổ đông (bao gồm việc tiết lộ được yêu cầu bởi các cơ cấu bên ngoài).

## 5. Tích hợp quản lý hiệu suất bền vững với lên kế hoạch kinh doanh và lập báo cáo

Doanh nghiệp nên xem xét những giải pháp giúp lên báo cáo và phân tích về sự bền vững hiện có trên thị trường, đặc biệt lưu ý đến các giải pháp từ các nhà cung cấp hệ thống quản lý doanh nghiệp hiện hành.

Đó có thể là cách đơn giản nhất để đảm bảo hệ thống quản lý hiệu suất bền vững của bạn có thể tích hợp với hệ thống quản lý hiện tại của doanh nghiệp, từ đó có thể căn chỉnh vấn đề phát triển bền vững nhằm phù hợp với các hiệu suất về hoạt động và tài chính. Sử dụng một giải pháp đã được chứng nhận có thể giảm thiểu tối đa các rủi ro, nên đảm bảo rằng các ứng dụng của nó có thể được dễ dàng sử dụng, và cung cấp người dùng các tài liệu đào tạo hướng dẫn.

---

## Footnotes (Ghi chú)

1. Tham khảo phần Giới thiệu
2. *Sustainability Performance Management: How CFOs can unlock value*, CIMA/Accenture 2011, [www.cimaglobal.com/CFOsustainability](http://www.cimaglobal.com/CFOsustainability)

Hai trong những tổ chức kế toán uy tín nhất thế giới – AICPA và CIMA, đã thành lập một liên doanh để xây dựng Hiệp hội kế toán quản trị công chứng quốc tế (CGMA) nhằm hỗ trợ nâng cao nghiệp vụ kế toán quản trị. Việc thành lập này ghi nhận những nhà quản trị kế toán tài năng và tận tâm nhất với sự rèn luyện cùng kỹ năng đưa doanh nghiệp đến việc phát triển hiệu suất mạnh mẽ..

©2012 Bản quyền đã được bảo hộ bởi Chartered Institute of Management Accountants.

Sự phân tán tài liệu này thông qua Internet không chấp thuận việc tạo ra sản phẩm tái sinh dưới bất kỳ hình thức nào. Bên thứ ba không được sao chép, lưu trữ tại cơ sở dữ liệu hoặc truyền đi bất kỳ phần nào của tài liệu ở bất kỳ hình thức nào như bản in ấn, bản điện tử, các phương tiện kỹ thuật số mà không có sự cho phép của chủ sở hữu bản quyền đã nêu trên. Để biết thêm thông tin về thủ tục yêu cầu sự cho phép tái sử dụng nội dung tài liệu, xin gửi email về [copyright@CGMA.org](mailto:copyright@CGMA.org).

Thông tin và bất kỳ ý kiến được đề cập trong tài liệu này không cung cấp bất kỳ thông báo chính thức nào nhân danh AICPA, CIMA, CGMA hoặc Hiệp hội kế toán công chứng quốc tế.

Tài liệu này được cung cấp như một dịch vụ tư vấn về pháp luật, kế toán hoặc các lĩnh vực chuyên nghiệp khác. Vui lòng tìm kiếm sự hỗ trợ của các chuyên gia có thẩm quyền khi cần việc tư vấn pháp lý và những hỗ trợ chuyên nghiệp.

Thông tin trong tài liệu này cung cấp nhằm hỗ trợ người đọc phát triển sự hiểu biết chung về đề tài thảo luận, không nhằm mục đích bàn luận về các chủ thể hoặc vấn đề một cách thấu đáo. Trong khi các thông tin trong tài liệu đã được xác minh tính chính xác và đúng lúc tại thời điểm phát hành, không có đảm bảo nào được đưa ra cho việc áp dụng các thông tin, dữ liệu được tìm thấy trong tài liệu này vào những trường hợp cụ thể.

Học viện Hoa kỳ CPAs  
1211 Avenue of the Americas  
New York, NY 10036-8775  
T. +1 2125966200  
F. +1 2125966213

Chartered Institute of Management Accountants  
26 Chapter Street  
London SW1P 4NP  
United Kingdom  
T. +44 (0)20 7663 5441  
F. +44 (0)20 7663 5442

[www.cgma.org](http://www.cgma.org)

Tháng 1, 2012

CIMA có văn phòng hoạt động ở những nước sau: Australia, Bangladesh, Botswana, China, Ghana, Hong Kong SAR, India, Ireland, Malaysia, Nigeria, Pakistan, Poland, Russia, Singapore, South Africa, Sri Lanka, UAE, UK, Zambia, Zimbabwe.