

NGHIÊN CỨU HỆ THỐNG CHỈ TIÊU PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP SỬA CHỮA, BẢO DƯỠNG ĐƯỜNG BỘ

TS. Nguyễn Thị Phương Thảo*

Hoạt động bảo dưỡng, sửa chữa đường bộ vừa là hoạt động sản xuất kinh doanh vừa mang tính chất là hoạt động công ích, góp phần đảm bảo giao thông thông suốt, giữ vững an ninh quốc phòng, góp phần phát triển kinh tế xã hội. Đánh giá hiệu quả kinh doanh ở những doanh nghiệp này cần có hệ thống chỉ tiêu riêng, vừa bao quát, toàn diện, vừa xem xét được tính đặc thù nhưng trên thực tế các DN này đang sử dụng ít chỉ tiêu và khá đơn giản. Sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp, thu thập phản hồi có 36/40 chỉ tiêu mới được đề xuất nhận được phản hồi tích cực từ phía nhà quản lý doanh nghiệp bao gồm nhóm chỉ tiêu tài chính, phi tài chính.

• Từ khóa: hiệu quả kinh doanh, chỉ tiêu phân tích, chỉ tiêu tài chính, chỉ tiêu phi tài chính, sửa chữa bảo dưỡng đường bộ.

Road maintenance and repair activities serve as both business and public service functions, contributing to seamless transportation, national security and defense, and overall socio-economic development. Assessing business performance in these enterprises requires a distinct and comprehensive set of indicators that account for their unique characteristics. However, in practice, these enterprises rely on a limited and relatively simple set of indicators. Using a case study approach and gathering stakeholder feedback, 36 out of 40 newly proposed indicators comprising both financial and non-financial metrics received positive responses from business managers.

• Key words: business performance, analytical indicators, financial indicators, non-financial indicators, road maintenance and repair.

JEL codes: G34, M49

Ngày gửi bài: 17/01/2025

Ngày gửi phản biện: 24/01/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 23/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 25/4/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i291.15>

1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp (DN) hoạt động trong lĩnh vực sửa chữa, bảo dưỡng (SC, BD) đường bộ tiền thân là DN nhà nước, đã được cổ phần hoá. Đây là lĩnh vực kinh doanh rất đặc thù bởi ngoài mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận thì các DN luôn phải xác định SC, BD đường bộ là hoạt động công ích, giúp giao thông thông suốt, đảm bảo an toàn cho người và phương tiện lưu thông, phục

vụ phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội, đảm bảo an ninh quốc phòng.

Việc sử dụng các thông tin phân tích HQKD như một công cụ đắc lực trong quản trị, điều hành DN chưa thực sự được chú trọng ở các DN SC, BD đường bộ. DN mới chỉ sử dụng các chỉ tiêu đơn giản, tập trung vào các chỉ tiêu tài chính không quan tâm đến các chỉ tiêu phi tài chính, các chỉ tiêu chưa thực sự gắn với mục tiêu của DN. Bởi vậy, những phân tích làm cơ sở cho các cải tiến trong điều hành là chưa sâu sắc và toàn diện.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của các DN SC, BD đường bộ, giúp các DN đứng vững trên thị trường và phát triển bền vững thì cần phải xây dựng hệ thống chỉ tiêu phân tích HQKD một cách đầy đủ, toàn diện và chuẩn xác nhằm nâng cao chất lượng thông tin phân tích HQKD hỗ trợ cho các nhà quản lý hoạch định chiến lược, điều hành DN một cách hiệu quả nhất đồng thời nâng cao tính minh bạch của thông tin, thu hút đầu tư vào DN mang lại nhiều cơ hội và thành công cho các DN trong quá trình hội nhập và phát triển bền vững. Nghiên cứu này nhằm đánh giá thực trạng sử dụng các chỉ tiêu phân tích HQKD ở DN SC, BD đường bộ và đề xuất một số chỉ tiêu phân tích mới, thu thập phản hồi về các chỉ tiêu mới. Phương pháp nghiên cứu trường hợp được lựa chọn thực hiện tại Công ty cổ phần quản lý và xây dựng giao thông I Sơn La là một DN điển hình trong lĩnh vực này tại khu vực miền núi phía Bắc.

2. Tổng quan và bối cảnh nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Đo lường HQKD là một khía cạnh quan trọng trong việc đánh giá sự thành công và hiệu quả của các tổ chức. Nhiều nghiên cứu khác nhau đã tập trung vào việc đánh giá và phát triển các mô hình để đo lường HQKD

* Trường Đại học Tây Bắc; email: phuongthao@utb.edu.vn

trong các ngành khác nhau, các lĩnh vực, dự án hoặc các loại hoạt động. Bassioni và cộng sự (2005) đã xây dựng một khung khái niệm để đo lường HQKD của các DN xây dựng bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và nghiên cứu trường hợp. Qua đó, mô hình Thẻ điểm cân bằng và mô hình xuất sắc trong kinh doanh đã được xây dựng. Bên cạnh đó, lấy ý kiến phản hồi theo kinh nghiệm đã được sử dụng để điều chỉnh mô hình cho phù hợp, dễ thực hiện hơn, minh họa cách có thể đo lường hiệu suất kinh doanh và làm nổi bật sự khác biệt giữa mô hình đề xuất với các mô hình đang áp dụng. Các nghiên cứu về HQKD được thực hiện ở nhiều ngành nghề khác nhau như: công nghiệp may mặc trong DN siêu nhỏ ở Bali (Nurcaya và cộng sự, 2024), ngân hàng thương mại (Garg và cộng sự, 2005).

Trên thực tế, nhu cầu và công cụ quản lý luôn thay đổi, đôi khi nhà quản lý chú trọng vào các giải pháp để cải thiện hiệu quả, hiệu suất nhưng lại sử dụng công cụ không phù hợp để đánh giá hiệu quả của các cải tiến đó. Vì vậy, cần coi trọng việc đánh giá HQKD của bất kỳ hoạt động cải tiến nào của DN (Sardana, 2008). Điển hình như: đánh giá hiệu quả trong quản lý mối quan hệ khách hàng (Grabner-Kräuter và cộng sự, 2007), mô hình 6B tập trung vào khách hàng để đồng bộ hóa chiến lược và các bước thực hiện (Elangovan và cộng sự, 2021), mô hình EFQM với 10 biến (Soedarso, 2021), thiết kế một chỉ số tài chính kết hợp để xác định hiệu suất tài chính của các công ty niêm yết, dùng để dự đoán hiệu suất kinh doanh thông qua mạng nơ-ron (Popa và cộng sự, 2021), tập trung vào đặc điểm của một góc nhìn đo lường hiệu suất toàn diện trong một tổ chức, bao gồm đánh giá thông tin và thách thức chính của hệ thống kinh doanh thông minh và hiểu biết trong quản lý (Mohamad và cộng sự, 2022).

Nhìn chung, những nghiên cứu này nêu bật tầm quan trọng của việc đo lường HQKD thông qua các mô hình và chỉ tiêu khác nhau để nâng cao hiệu quả và thành công của tổ chức, phương pháp nghiên cứu trường hợp được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về HQKD. Các nghiên cứu về xây dựng hệ thống chỉ tiêu phân tích HQKD là rất đa dạng nhưng cần thêm những nghiên cứu ở khối DN hoạt động trong lĩnh vực SC, BD đường bộ vì tính chất đặc thù ở những DN này.

3. Phương pháp nghiên cứu

Vì hoạt động SC, BD đường bộ có những đặc thù riêng, nên tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp để đánh giá thực trạng, những điểm mạnh, điểm yếu trong phân tích HQKD của các DN trong lĩnh vực này. Công ty cổ phần quản lý và xây dựng giao thông I Sơn La (sau đây gọi tắt là Công ty) là một DN điển hình để thực hiện nghiên cứu tình huống. Nghiên cứu này sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Thu thập dữ liệu: Các tài liệu liên quan đến đánh giá HQKD hiện tại đang được sử dụng ở Công ty được thu

thập. Đồng thời, các tài liệu phục vụ cho việc tính toán một số chỉ tiêu phân tích mới trong giai đoạn 2021-2023 cũng được Công ty cung cấp.

- Phỏng vấn và thu thập phản hồi: Mười ba cuộc phỏng vấn đã được tiến hành trên 13 nhà quản lý ở các cấp độ của Công ty. Các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc đã được lựa chọn nhằm đảm bảo cuộc phỏng vấn được định hình trong khi vẫn cho phép thăm dò (Hussey và Hussey, 1997; Fellows và Liu, 2003). Các cuộc phỏng vấn tìm kiếm cả phản hồi định tính và đánh giá định lượng của vấn đề nghiên cứu. Một bảng tính toán các chỉ tiêu mới trong vòng 3 năm (2021, 2022, 2023), cùng với nhận xét về thực trạng HQKD thông qua các chỉ tiêu đó được gửi tới các nhà quản lý của Công ty để thu thập phản hồi về tính hữu ích, tính khả thi của các chỉ tiêu mới.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Hệ thống các chỉ tiêu đang được sử dụng

Hiện tại Công ty đang sử dụng hai nhóm chỉ tiêu chính để đánh giá HQKD bao gồm:

- Nhóm chỉ tiêu tài chính: Mức tăng trưởng doanh thu (Doanh thu năm nay - Doanh thu năm trước), Mức tăng trưởng lợi nhuận (Lợi nhuận năm nay - Lợi nhuận năm trước), Mức lợi nhuận ròng.
- Nhóm các chỉ tiêu phi tài chính: Số lao động đóng bảo hiểm xã hội, Mức lương trung bình.
- Ưu điểm: Các chỉ tiêu đơn giản, dễ tính, dễ hiểu.
- Hạn chế: Các chỉ tiêu chưa phản ánh được toàn diện HQKD của Công ty, chưa giúp nhà quản lý trong việc đánh giá, so sánh để phục vụ cho việc ra quyết định, chiến lược quản lý.

4.2. Hệ thống các chỉ tiêu mới được đề xuất phù hợp với đặc thù hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng đường bộ

Các chỉ tiêu tài chính

Hoạt động SC, BD bao gồm hai loại hoạt động chính: (1) Sửa chữa định kỳ hoặc đột xuất những hư hỏng của các công trình giao thông đường bộ có tính chất đầu tư. (2) Khắc phục hậu quả lụt, bão, bảo đảm giao thông bước 1 là hoạt động sửa chữa kết cấu hạ tầng giao thông bị hư hỏng, xử lý giao thông bị ách tắc ngay sau khi thiên tai suy yếu hoặc thời tiết trở lại bình thường. Cả hai hoạt động này đều được chi từ nguồn phí bảo trì đường bộ. Như vậy, hoạt động SC, BD đường bộ thực chất là thực hiện theo đơn đặt hàng của nhà nước hoặc dưới hình thức đấu thầu nhưng khách hàng là nhà nước, sử dụng ngân sách nhà nước. Vì vậy, các chỉ tiêu tài chính là rất quan trọng để phân tích, đánh giá HQKD. Đề xuất gồm:

- + Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lợi
- + Nhóm chỉ tiêu phản ánh năng lực hoạt động
- + Nhóm chỉ tiêu sử dụng cho nhà đầu tư

Các chỉ tiêu phi tài chính

DN cần phải kết hợp hài hòa, cân bằng giữa mục tiêu tài chính và mục tiêu phi tài chính, giữa hiệu quả kinh tế của DN với hiệu quả xã hội (Kaplan and Norton, 1993). Các chỉ tiêu được đề xuất bao gồm:

+ **Nhóm chỉ tiêu tuân thủ pháp luật về bảo vệ môi trường và an toàn lao động:** Một số hoạt động cần lưu ý đến quy định về bảo vệ môi trường như nổ mìn phá đá, đổ đất... Trong thi công cần hết sức lưu ý công tác đảm bảo an toàn lao động do thường diễn ra trong điều kiện thời tiết khắc nghiệt ngay sau khi thiên tai suy yếu, các hiện tượng như trơn trượt, sạt lở đất, địa hình khó... dễ xảy ra tai nạn lao động. Các chỉ tiêu tập trung xem xét trên các khía cạnh như: số lần vụ việc, mức độ thiệt hại và hiệu quả của cách thức xử lý các vụ việc.

+ **Nhóm chỉ tiêu về lao động:** nhiều công việc không có sự hỗ trợ của máy móc mà bắt buộc phải dùng sức lao động thủ công, ảnh hưởng nhiều đến chất lượng sản phẩm. Do đó cần xem xét, đánh giá ở khía cạnh lao động, tập trung vào sự đầu tư và các chính sách của Công ty cho người lao động, sự hài lòng của người lao động, mức biến động của lao động.

+ **Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả xã hội:** nhằm cân đối giữa lợi ích trước mắt và lâu dài, phù hợp với xu hướng của quản trị hiện đại, đặc biệt với lĩnh vực SC, BD đường bộ là hoạt động công ích, góp phần giữ vững an ninh quốc phòng, phát triển giao thương văn hoá kinh tế thì việc xem xét hiệu quả xã hội là cần thiết hơn bao giờ hết. Nhóm chỉ tiêu tập trung vào các nội dung: mức đóng góp cho ngân sách nhà nước và cho cộng đồng, xã hội; giải quyết công ăn việc làm ở địa phương, mức độ góp phần đảm bảo giao thông thông suốt.

Các chỉ tiêu đánh giá đóng góp của hoạt động bảo dưỡng sửa chữa đường bộ vào hiệu quả kinh doanh chung của Công ty

Công ty kinh doanh đa lĩnh vực vì vậy rất cần xem xét mức độ đóng góp của hoạt động này vào HQKD chung. Một hạng mục công trình từ khi bắt đầu đến khi kết thúc trải qua nhiều khâu, mỗi khâu có đóng góp nhất định vào hiệu quả chung vì vậy HQKD cần được đánh giá ở từng khâu để rút kinh nghiệm. Ví dụ: Công tác lập dự toán cần lường trước những phát sinh làm gia tăng chi phí do địa hình, khoảng cách... để có phương án tổ chức thi công phù hợp tránh ảnh hưởng đến lãi dự kiến; Công tác tổ chức thi công cần linh hoạt, hiệu quả để vừa đảm bảo tiến độ, tránh ách tắc giao thông ảnh hưởng đi lại, giao thương hàng hoá lại vừa đảm bảo HQKD tối ưu nhất có thể.

4.3. Thực trạng hiệu quả kinh doanh trong khoảng thời gian từ 2021-2023 và kết quả phản hồi về hệ thống chỉ tiêu mới

Để thấy được ý nghĩa của các chỉ tiêu mới cũng như tính khả thi của chúng, một bảng tính toán các chỉ tiêu trong vòng 3 năm (2021, 2022, 2023) từ dữ liệu Công ty cung cấp được lập để thu thập phản hồi của nhà quản lý. Kết quả như sau:

Quy ước trình bày:

Tính hữu ích: 1 - Rất hữu ích; 2- Hữu ích; 3 – Không hữu ích

Tính khả thi: 1 - Rất khả thi; 2- Khả thi; 3 – Không khả thi

Bảng. Hiệu quả kinh doanh giai đoạn 2021-2023 và phản hồi của quản lý doanh nghiệp về các chỉ tiêu mới

STT	Chỉ tiêu	2023	2022	2021	Nhận xét	Phản hồi về chỉ tiêu mới		
						Tín hữu ích	Tính khả thi	Ghi chú
I Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lợi						03/03 chỉ tiêu hữu ích, khả thi		
1	Tỷ suất sinh lợi của doanh thu thuần (ROS)	0,015	0,014	0,015	100 đồng doanh thu thuần tạo ra 0,014 - 0,015 đồng LNST. Chỉ tiêu này không biến động nhiều qua các năm, ở mức khá thấp.	2	2	
2	Tỷ suất sinh lợi của tài sản (ROA)	0,373	0,306	0,412	100 đồng tài sản bình quân tạo ra xấp xỉ 0,3 - 0,4 đồng LNST.	2	2	
3	Tỷ suất sinh lợi của vốn chủ sở hữu (ROE)	1,288	1,233	1,596	100 đồng VCSH bỏ ra thì thu được xấp xỉ 1,2 đồng LNST. Riêng năm 2021, tỷ lệ này cao hơn hẳn ở mức 1,596.	2	2	
II Nhóm chỉ tiêu phản ánh năng lực hoạt động						04/04 chỉ tiêu hữu ích, khả thi		
1	Số vòng quay tài sản	25,219	21,878	27,973	DN đạt được vòng quay TS giao động từ 21 đến 28. Tài sản vận động khá nhanh, tiết kiệm được vốn đầu tư vào TS do vậy nâng cao được hiệu quả sử dụng vốn của DN	2	2	
2	Số vòng quay của tài sản cố định	278,703	250,299	250,415	Một đồng TSCĐ tạo ra được khoảng 250 đến 278 đồng DTT. DN sử dụng có hiệu quả TSCĐ.	2	2	
3	Số vòng quay của tài sản ngắn hạn	28,802	23,365	33,581	DN đạt được số vòng quay đối với TSNH lần lượt là 33,581; 23,365; 28,802. DN quản lý khá tốt các loại TSNH.	2	2	
4	Số vòng quay của hàng tồn kho	315,487	269,603	439,949	Số vòng quay đối với HTK có thay đổi khá lớn giữa các năm. 269,603 là thấp nhất vào năm 2022, cao nhất là 2021 với 439,949.	2	2	
III Nhóm chỉ tiêu sử dụng cho nhà đầu tư						01/01 chỉ tiêu hữu ích, khả thi		
1	Hệ số chi trả cổ tức	5,604	954,419	441,613	Năm 2023, do thay đổi trong chính sách chi trả cổ tức nên hệ số này thấp nhất 5,604. Các năm còn lại đều ở mức khá cao.	2	2	
IV Nhóm chỉ tiêu tuân thủ pháp luật về bảo vệ môi trường và an toàn lao động						07/09 chỉ tiêu hữu ích, khả thi 02/09 chỉ tiêu rất hữu ích, khả thi		
1	Tổng số lần bị xử phạt do không tuân thủ pháp luật môi trường (lần)	-	-	-	Tuân thủ tốt pháp luật môi trường	2	2	
2	Tổng số tiền do bị xử phạt do không tuân thủ pháp luật môi trường (triệu đồng)	-	-	-	Tuân thủ tốt pháp luật môi trường	2	2	
3	Tổng số lần bị xử phạt do không tuân thủ quy định về an toàn lao động (lần)	-	1	-	Chưa tuân thủ tốt quy định về an toàn lao động	2	2	
4	Tổng số tiền do bị xử phạt do không tuân thủ quy định về an toàn lao động (triệu đồng)	-	10	-	Chưa tuân thủ tốt quy định về an toàn lao động	2	2	
5	Số tiền chi cho công tác đảm bảo an toàn lao động (triệu đồng)	60	40	40	Số tiền chi cho đảm bảo an toàn lao động chưa nhiều nhưng tăng lên qua các năm	2	2	
6	Số lần tập huấn cho công nhân về công tác bảo đảm an toàn lao động (lần)	4	2	2	Số lần tập huấn tăng lên	2	2	
7	Số vụ mất an toàn lao động xảy ra trong năm (vụ)	1	1	2	Số vụ mất an toàn lao động giảm	2	2	
8	Mức độ thiệt hại do mất an toàn lao động xảy ra trong năm	25 triệu đồng, 01 người bị gãy chân, giám định sức khỏe 25%	75 triệu đồng, 01 người chết, 01 người bị gãy chân, giám định sức khỏe 25%	15 triệu đồng, 03 người bị thương nhẹ	Năm 2021, tuy có 2 vụ mất an toàn lao động nhưng mức thiệt hại thấp nhất. Năm 2022, thiệt hại về tiền cao nhất, có 01 người chết.	3	2	
9	Mức độ nhanh chóng, hiệu quả trong công tác xử lý khi có sự cố mất an toàn lao động (Tốt, Khá, Trung bình, Kém)	Tốt	Trung bình	Khá	Công tác xử lý khi có sự cố mất an toàn lao động được rút kinh nghiệm sâu sắc.	3	2	

STT	Chỉ tiêu	2023	2022	2021	Nhận xét	Phản hồi về chỉ tiêu mới		
						Tín hữu ích	Tính khả thi	Ghi chú
V	Nhóm chỉ tiêu về lao động					05/08 chỉ tiêu hữu ích, khả thi 03/08 chỉ tiêu hữu ích, không khả thi		
1	Số giờ đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên (giờ/người)	12	10	10	Công ty ngày càng dành nhiều thời gian hơn cho đào tạo chuyên môn cho nhân viên	2	2	
2	Số nhân viên tham gia các lớp đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ (người)	125	95	95	Số nhân viên tham gia các lớp đào tạo tăng dần	2	2	
3	Chính sách lao động nhằm đảm bảo sức khỏe, an toàn và phúc lợi (Có, Không)	Có	Có	Có	Các chính sách: khám sức khỏe, cấp kinh phí khám sức khỏe, trang bị thiết bị bảo hộ lao động, tham gia các cuộc thi về an toàn lao động...	2	2	
4	Các chính sách phát triển kỹ năng và học tập để hỗ trợ người lao động (Có, Không)	Có	Có	Có	Công ty có ban hành các chính sách. Tuy nhiên mới chỉ tập trung vào đội ngũ nhân viên văn phòng.	2	2	
5	Sự hài lòng của nhân viên với môi trường làm việc (Rất hài lòng, Khá Hài lòng, Bình thường, Không hài lòng, Rất không hài lòng)	Không có dữ liệu				2	1	Việc khảo sát khá khó khăn và có thể người lao động không sẵn sàng khi cung cấp thông tin
6	Sự hài lòng của nhân viên về thu nhập (Rất hài lòng, Khá Hài lòng, Bình thường, Không hài lòng, Rất không hài lòng)	Không có dữ liệu				2	1	
7	Sự hài lòng của nhân viên về chính sách đãi ngộ của DN (Rất hài lòng, Khá Hài lòng, Bình thường, Không hài lòng, Rất không hài lòng)	Không có dữ liệu				2	1	
8	Mức biến động lao động trong năm (%)	0,163	0,080	(0,020)	Do tùy thuộc tình hình sản xuất, địa hình, vị trí công trình...nên lao động có biến động.	2	2	
VI	Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả xã hội					09/09 chỉ tiêu hữu ích, khả thi		
1	Mức đóng góp vào ngân sách Nhà nước	197,073	140.533	132,153	Thay đổi theo số lãi từng năm	2	2	
2	Các khoản chi hoạt động xã hội	28	35	16	Mức chi cho hoạt động xã hội chưa nhiều, có thay đổi tùy từng năm	2	2	
3	Các hoạt động đầu tư cộng đồng	-	-	-	Công ty chưa tiến hành hoạt động đầu tư cộng đồng	2	2	
4	Tổng số nhân công huy động theo thời vụ tại địa phương	Không có dữ liệu				2	2	Sẽ bắt đầu thu thập dữ liệu từ kỳ sau
5	Tổng chi phí nhân công thời vụ tại địa phương	Không có dữ liệu				2	2	Đặc biệt trong việc chủ động vốn lưu động chi trả cho nhân công. Sẽ bắt đầu thu thập dữ liệu từ kỳ sau
6	Thời gian thông đường trung bình 1 Km khắc phục hậu quả thiên tai bảo đảm giao thông bước 1	Không có dữ liệu				2	2	Rất có ý nghĩa với địa phương. Sẽ bắt đầu thu thập dữ liệu từ kỳ sau
7	Tổng số hạng mục thuộc quốc lộ đã thực hiện SC, BD	7	9	10	Có biến động	2	2	Qua đó, một phần đánh giá năng lực tham gia đầu thầu, năng lực quản lý Tuy vào năng lực tham gia đầu thầu Tuy vào tình hình thời tiết, mức độ hư hỏng của các công trình.
8	Tổng số hạng mục thuộc tỉnh lộ đã thực hiện SC, BD	5	2	3	Có biến động	2	2	
9	Tổng số hạng mục khắc phục thiên tai bảo đảm giao thông bước 1	14	6	8	Có biến động. Năm 2023, nhiều nhất với 14 hạng mục	2	2	
VII	Nhóm chỉ tiêu đánh giá đóng góp của hoạt động bảo dưỡng sửa vào hiệu quả kinh doanh chung của Công ty					04/06 chỉ tiêu hữu ích, khả thi 01/06 chỉ tiêu rất hữu ích, khả thi 01/06 chỉ tiêu hữu ích, không khả thi		

STT	Chỉ tiêu	2023	2022	2021	Nhận xét	Phản hồi về chỉ tiêu mới		
						Tín hữu ích	Tính khả thi	Ghi chú
1	Hiệu quả công tác lập dự toán (Tốt, Khá, Trung bình, Yếu)	Tốt	Khá	Tốt	Năm 2022, công tác lập dự toán chưa tiên lượng tốt sự cố trong điều hành sản xuất. Ảnh hưởng đến lãi dự kiến	2	2	
2	Hiệu quả công tác tổ chức thi công (Hiệu quả, Bình thường, Không hiệu quả)	Hiệu quả	Hiệu quả	Hiệu quả	Công tác tổ chức thi công linh hoạt đã giúp khắc phục trở ngại, sản xuất không bị đình trệ, nhiều công trình vượt tiến độ	2	2	
3	Hiệu quả công tác quản lý, điều hành (Hiệu quả, Bình thường, Không hiệu quả)	Hiệu quả	Hiệu quả	Bình thường	Năm 2021, còn nhiều hoạt động chưa nhịp nhàng, ăn khớp, số hạng mục nhận thầu tuyển đường tính lộ ít hơn so với mọi năm	2	2	
4	Hiệu quả công tác thanh quyết toán (Hiệu quả, Bình thường, Không hiệu quả)	Hiệu quả	Hiệu quả	Bình thường	Nhiều công trình bị chậm thanh toán	2	2	
5	Tỷ trọng doanh thu từ hoạt động SC, BD đường bộ trong tổng doanh thu (%)	91	92	89	Chiếm phần lớn trong tổng doanh thu ở tất cả các năm	3	2	
6	Tỷ trọng lợi nhuận từ hoạt động SC, BD đường bộ trong tổng lợi nhuận (%)	Không có dữ liệu				2	1	Khó thực hiện bởi nhiều chi phí chung cho các hoạt động khác lựa chọn tiêu thức phân bổ phù hợp

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính

Tổng hợp ý kiến phản hồi của nhà quản lý về hệ thống 40 chỉ tiêu mới: 03 chỉ tiêu rất hữu ích, khả thi; 33 chỉ tiêu hữu ích, khả thi; 04 chỉ tiêu hữu ích, không khả thi. Có 07 chỉ tiêu hiện không có dữ liệu nhưng Công ty sẽ bắt đầu theo dõi từ kỳ tới vì tính hữu ích của nó.

5. Kết luận

Nghiên cứu trường hợp Công ty cổ phần quản lý và xây dựng giao thông I Sơn La cho thấy các chỉ tiêu hiện nay đang sử dụng rất ít và rất đơn giản. Thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia và các phương pháp định tính khác, đã đề xuất 40 chỉ tiêu đánh giá HQKD, bao gồm: (1) Nhóm chỉ tiêu tài chính, xem xét ở các khía cạnh Khả năng sinh lợi, Năng lực hoạt động, Sử dụng cho nhà đầu tư; (2) Nhóm chỉ tiêu phi tài chính xem xét ở các khía cạnh Tuân thủ pháp luật về bảo vệ môi trường và an toàn lao động, về lao động, hiệu quả xã hội; (3) Đóng góp của hoạt động SC, BD vào hiệu quả kinh doanh chung của Công ty. Trong đó, có 36 chỉ tiêu nhận được phản hồi tích cực từ phía các nhà quản lý doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa tham khảo cho các DN cùng lĩnh vực.

Tài liệu tham khảo:

Dung, N. T. P. (2024). Tác động của chuyển đổi số đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*;
Duy, D. T. T., Vãng, Đ. Q., & Na, L. (2024). Ảnh hưởng của đòn bẩy tài chính và lao động tới hiệu quả kinh doanh của các công ty Việt Nam xây dựng niêm yết tại Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 15(3), 92-103;
Bassioni, H. A., Price, A. D. F., & Hassan, T. M. (2005). Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: an empirical evaluation. *Construction management and economics*, 23(5), 495-507;
Elangovan, P., Seshadri, S., & Seetharaman, P. (2021). 6B model for business-aligned digital transformation. *IT Professional*, 23(5), 17-22;
Fan, S. (2024). An exploratory study on the impact of ESG on business performance Focusing on listed companies in Korea and Taiwan. *PloS one*, 19(11), e0310447;
Garg, A. K., Joubert, R. J. O., & Pellissier, R. (2005). Information systems environmental alignment and business performance: A case study. *South African journal of business management*, 36(4), 33-33;
Grabner-Kraeuter, S., Moedritscher, G., Waiguny, M., & Mussnig, W. (2007, January). Performance monitoring of CRM initiatives. In 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07) (pp. 150a-150a). IEEE;
Hussey, J. and Hussey, R. (1997) *Business Research: A Practical Guide to Undergraduate and Postgraduate Students*, Macmillan Press, London;
Mertzani, C., Marashdeh, H., Nasrallah, N., & Islam, A. R. M. (2024). Sustainable investment conditions and firm performance in the Middle East and North Africa: a holistic approach. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-38;
Nurcaya, I. N., Rahyuda, I. K., Giantari, G. A. K., & Ekawati, N. W. (2024). Business performance concept development apparel industry MSMEs in Bali. *Uncertain Supply Chain Management*, 12 (1), 315-322;
Popa, D. C. S., Popa, D. N., Bogdan, V., & Simut, R. (2021). Composite financial performance index prediction- a neural networks approach. *Journal of Business Economics and Management*, 22(2), 277-296;
Sardana, G. D. (2008). Measuring business performance: A conceptual framework with focus on improvement. *Performance Improvement*, 47(7), 31-40;
Soedarso, S. W. (2019). Banking Business Performance Evaluation Using Standard Model of Quality Management Europe-EFQM (European Foundation for Quality Management): Case Study in Bank Bjb (Jabar-Banten) Tbk. *Jurnal RASL*, 1(2), 185-203;