

QUẢN TRỊ VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

BẢNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

Ths. Trần Minh Tâm

Đại học Thủ Dầu Một

PGS. TS. Nghiêm Văn Lợi

Trường đại học Lao động xã hội

Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) là công cụ đánh giá hiệu quả quản lý và quản trị chiến lược đang được nhiều doanh nghiệp, các tổ chức phi lợi nhuận sử dụng rộng rãi và đã đem lại kết quả vượt bậc. Trong xu thế toàn cầu hóa và cạnh tranh mạnh mẽ, giáo dục đại học nước ta đang đứng trước yêu cầu sử dụng hiệu quả nguồn lực có hạn để nâng cao chất lượng đào tạo và NCKH. Để quản trị trường đại học có hiệu quả, các trường đại học cần áp dụng mô hình quản trị như các doanh nghiệp đã và đang thực hiện. Bài viết dưới đây giới thiệu và đề xuất sử dụng bảng điểm cân bằng phục vụ quản trị và đánh giá hiệu quả hoạt động của trường đại học trong điều kiện hội nhập quốc tế.

Từ khóa: bảng điểm cân bằng, đánh giá hiệu quả hoạt động, quản trị chiến lược, quản trị trường đại học.

1. Sơ lược về bảng điểm cân bằng

Nghiên cứu hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh của 12 doanh nghiệp tại Mỹ các tác giả Robert S. Kaplan và David P. Norton phát hiện ra nhiều hạn chế của hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh chỉ dựa trên các thước đo tài chính đang áp dụng trong các doanh nghiệp. Theo các tác giả, hệ thống đánh giá kết quả hoạt động quá phụ thuộc vào các thước đo tài chính có các hạn chế sau:

+ *Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động không gắn với chiến lược mà thường tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn, không gắn với tầm nhìn, giá trị, và chưa đựng các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp.*

Các nhà quản lý thường chỉ tập trung vào những gì được đánh giá và ảnh hưởng đến quyền lợi của họ, do vậy nếu hệ thống đánh giá chỉ tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn, không gắn với chiến lược và các mục tiêu dài hạn thì theo bản năng các nhà quản lý chỉ tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn dẫn đến chệch hướng chiến lược.

+ *Một số doanh nghiệp sử dụng quá nhiều hoặc*

quá ít chỉ tiêu đánh giá.

Sử dụng quá nhiều hoặc quá ít chỉ tiêu đánh giá đều không tốt. Nếu có quá nhiều chỉ tiêu sẽ dẫn đến sự trùng lặp, lãng phí và mất tập trung vào những mục tiêu chủ yếu, những nhân tố quan trọng ảnh hưởng quyết định đến thành công của tổ chức. Ngược lại, nếu quá ít chỉ tiêu sẽ dẫn đến đánh giá không đầy đủ và có thể bỏ sót những nhân tố quan trọng có ảnh hưởng đến thành công của tổ chức.

+ *Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động không cho phép doanh nghiệp dự đoán được tương lai.*

Hầu hết các chỉ tiêu sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động đều thu thập thông tin từ quá khứ trong khi các quyết định lại hướng đến tương lai, do vậy khi thiết kế các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động cần phải có các chỉ tiêu giúp cho các nhà quản lý dự báo được tương lai để có những quyết định và điều chỉnh phù hợp.

+ *Chưa có các chỉ tiêu phải phản ánh được nhu cầu của khách hàng.*

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là người ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, các hoạt động của doanh nghiệp đều tập trung tìm mọi

cách để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, làm cho khách hàng hài lòng hơn, do vậy sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là một mục tiêu cần được ưu tiên đánh giá.

+ Chưa có hệ thống chỉ đánh giá nhất quán và có sự gắn kết giữa cấp trên với cấp dưới.

Một doanh nghiệp được cấu thành từ nhiều bộ phận. Để thực hiện được chiến lược phải chung của doanh nghiệp, mỗi bộ phận phải hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình và đóng góp vào thực hiện chiến lược. Như vậy, để đạt được mục tiêu chung, mỗi bộ phận, mỗi cá nhân cần phải được đánh giá bằng những chỉ tiêu phù hợp và hỗ trợ cho việc thực hiện thành công chiến lược của đơn vị.

+ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chưa tạo được động lực, khuyến khích các cá nhân và tập thể trong đơn vị hoạt động có hiệu quả để đạt được mục tiêu chiến lược.

Tạo động lực, khuyến khích là một trong những chức năng của quản trị. Hỗ trợ thực hiện chức năng này, hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động phải tạo được động lực để khuyến khích các bộ phận, cá nhân hoạt động hiệu quả. Để đạt được yêu cầu này trước hết hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả cần phải tin cậy, không phản ánh sai hiệu quả hoạt động của các bộ phận và cá nhân, thêm vào đó doanh nghiệp phải có chính sách khen thưởng, động viên xứng đáng các cá nhân và tập thể đạt kết quả cao trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá không tin cậy hoặc đánh giá sai có thể dẫn đến hậu quả ngược lại là làm thui chột động lực và làm phát sinh những hành vi tiêu cực gây ảnh hưởng không tốt đến quá trình thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chưa bao gồm các chỉ tiêu phi tài chính:

Trong nền kinh tế thị trường các yếu tố phi tài chính như uy tín, thương hiệu, sự tin nhiệm của khách hàng,... có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành công của của doanh nghiệp. Bỏ qua các yếu tố phi tài chính, của doanh nghiệp sẽ khó đánh giá được vị thế của doanh nghiệp trên thương trường, những vấn đề của quy trình kinh doanh nội tại nên khó có được những quyết định cải thiện đúng đắn nhằm lấy lại vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Để khắc phục các nhược điểm của hệ thống đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp, các tác giả

Kaplan & Norton đã đề xuất áp dụng một hệ thống đánh giá chiến lược mới gọi là “Bảng điểm cân bằng” và được giới thiệu lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1992 qua bài báo “The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance”.

Bảng điểm cân bằng bao gồm các chỉ tiêu đánh giá có mối quan hệ nhân quả, chứa đựng các yếu tố quyết định sự thành công của chiến lược kinh doanh. Bảng điểm cân bằng sử dụng các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp của doanh nghiệp trên bốn khía cạnh: tài chính; khách hàng; quy trình kinh doanh nội bộ; nhận thức và phát triển. Cụ thể là:

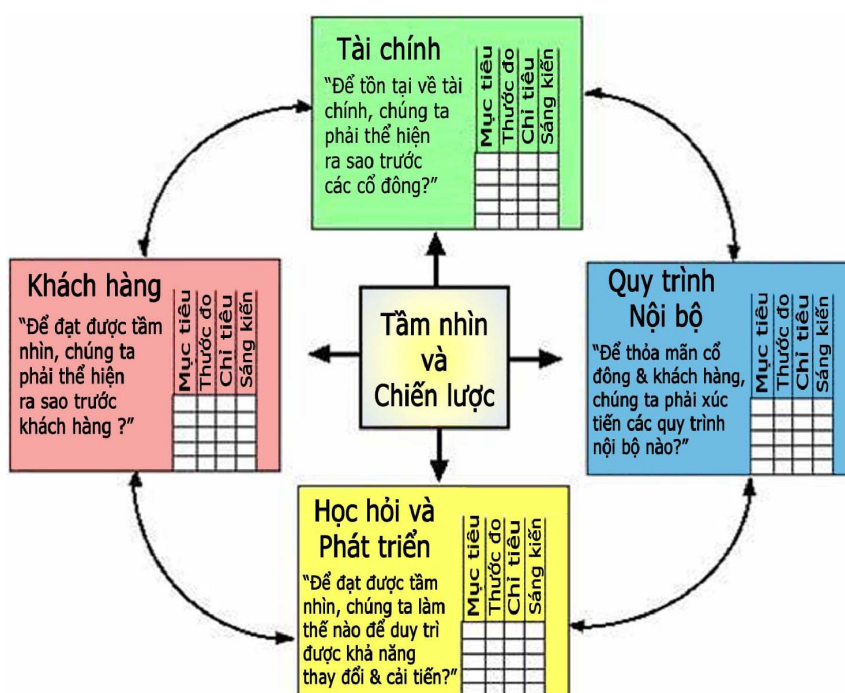
Khía cạnh tài chính: Nếu thành công, chúng ta được các cổ đông đánh giá như thế nào? Dựa trên yêu cầu của khách hàng về mặt tài chính, bảng điểm cân bằng đưa ra các mục tiêu về tài chính với các chỉ tiêu (thuốc đo) cụ thể như lợi nhuận, lợi nhuận ròng, ROI, ROA, ROE,...

Khía cạnh khách hàng: Để đạt được tầm nhìn, thì hình ảnh của chúng ta trước khách hàng phải như thế nào? Trên khía cạnh này, bảng điểm cân bằng đưa ra các mục tiêu và thước đo nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về chất lượng, thời gian và thái độ phục vụ như thời gian giao hàng, số ý kiến khiếu nại về chất lượng sản phẩm, thái độ phục vụ,...

Khía cạnh nội bộ: Để đáp ứng nhu cầu của cổ đông và khách hàng, chúng ta phải hoàn thiện như thế nào? Khía cạnh nội bộ bao gồm các hoạt động trong chuỗi giá trị nhằm đem lại giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên không phải tất cả các hoạt động đều được đánh giá. Với mục đích đạt được mục tiêu dưới khía cạnh khách hàng, bảng điểm cân bằng chỉ lựa chọn những hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến các chỉ tiêu trong khía cạnh này (khía cạnh khách hàng).

Khía cạnh nhận thức và phát triển: Để đạt được tầm nhìn, chúng ta phải thay đổi và hoàn thiện như thế nào? Dưới khía cạnh này, để đạt được các mục tiêu dưới khía cạnh nội bộ, tổ chức phải nhận thức được những vấn đề cần thay đổi và hoàn thiện. Thông thường những mục tiêu này thường hướng đến người lao động trong tổ chức nhằm thu hút và giữ chân được những người lao động giỏi và nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng và thái độ cho

Sơ đồ 1: Các khía cạnh của bảng điểm cân bằng [6]



người lao động.

Bảng điểm cân bằng là công cụ quản lý chiến lược có vai trò gắn kết tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp với các mục tiêu cụ thể và cung cấp cho nhà quản trị tình hình thực hiện chiến lược. Sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động, doanh nghiệp đã diễn giải chiến lược thành các mục tiêu cụ thể và sử dụng các thước đo phù hợp để đánh giá. Bảng điểm cân bằng được coi là "bản đồ chiến lược" của doanh nghiệp. Thông qua bảng điểm cân bằng, chiến lược của doanh nghiệp được truyền thông đầy đủ và mạnh mẽ đến từng bộ phận trong doanh nghiệp và toàn thể nhân viên là những người thực hiện chiến lược. Các bộ phận trong doanh nghiệp và từng người lao động trên cơ sở hiểu rõ chiến lược sẽ hiểu được vai trò và trách nhiệm của mình trong việc thực thi chiến lược. Thông qua các thước đo của bảng điểm cân bằng được lập cho từng cá nhân, từng bộ phận và toàn doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể biết được khâu nào cần cải thiện và dự đoán được khả năng thực hiện thành công chiến lược của mình.

Lợi ích của việc sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả (kết quả) hoạt động của tổ chức được Kaplan và Norton mô tả như sau:

- Huy động toàn bộ tổ chức vào thực hiện những hoạt động quan trọng để tạo ra hiệu suất đột phá.

Tập trung tất cả nhân viên trong tổ chức tham gia cải thiện những lĩnh vực còn yếu kém để giúp cho tổ chức đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn.

- Tạo được sự đồng thuận trong tổ chức. Tất cả các cá nhân và bộ phận trong tổ chức đều hướng đến mục tiêu chung là mục tiêu chiến lược.

- Cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu ngắn hạn và các mục tiêu cụ thể cho mỗi bộ phận trong doanh nghiệp để tất cả các nhân viên biết được họ phải làm gì để đóng góp vào sự thành công của tổ chức.

- Balanced Scorecard giúp gắn kết các biện pháp thực hiện chính với chiến lược ở tất cả các cấp độ của một tổ chức.

- Balanced Scorecard cung cấp cho quản lý bức tranh tổng thể về hoạt động của tổ chức.

- Tạo ra sự hợp tác tối đa giữa các thành viên nhằm đạt được thành công của tổ chức.

- Bảng điểm cân bằng chuyển chiến lược thành hành động và hành vi mong muốn và cung cấp thông tin phản hồi về quá trình thực hiện chiến lược của tổ chức.

- Bảng điểm cân bằng chỉ ra cho tổ chức lĩnh vực nào cần tập trung quan tâm, quy trình nào cần cải thiện để giúp cho tổ chức đạt được thành công.

Kể từ khi ra đời đến nay, bảng điểm cân bằng đã

nhận được sự hưởng ứng của rất nhiều doanh nghiệp, các tổ chức phi lợi nhuận và cơ quan công quyền,... Việc áp dụng bảng điểm cân bằng đã đem lại sự cải thiện tích cực về hiệu quả kinh doanh cho các doanh nghiệp và hoạt động hiệu quả cho các tổ chức phi lợi nhuận. Theo thời gian, ngày càng xuất hiện nhiều công trình nghiên cứu, đánh giá về hiệu quả của áp dụng bảng điểm cân bằng và số doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận sử dụng bảng điểm cân bằng làm công cụ đánh giá hiệu quả kinh doanh ngày càng nhiều.

Theo Holmes (2004) có khoảng 50% các doanh nghiệp Bắc Mỹ trong danh sách Fortune 1.000 và khoảng 40% các doanh nghiệp trong danh sách này ở Châu Âu đã áp dụng bảng điểm cân bằng. Tương tự, ở Úc cũng có khoảng 30% các doanh nghiệp trong số 1.000 doanh nghiệp hàng đầu nước này sử dụng bảng điểm cân bằng là công cụ đánh giá chiến lược. Ở New Zealand, kết quả điều tra của Blundell và cộng sự cho thấy hơn 60% trong số 40 doanh nghiệp hàng đầu niêm yết trên thị trường chứng khoán New Zealand có sử dụng bảng điểm cân bằng,...

Theo một số nghiên cứu về tác dụng của bảng điểm cân bằng trong kinh doanh, nhiều doanh nghiệp sử dụng bảng điểm cân bằng đã đem lại những thành công lớn cho doanh nghiệp. Điển hình trong số các doanh nghiệp cải thiện được hiệu quả kinh doanh nhờ áp dụng bảng điểm cân bằng phải kể đến Analog Device, Inc., Ngân hàng Chemical (Chemical Bank), bộ phận công trình thủy Brown & Root Energy Services của công ty Rockwater, AT&T Canada Inc., Philips Electronic, National Westminster Bank,...

Analog Device, Inc. (ADI), Hoa Kỳ. ADI là công ty đầu tiên trên thế giới sáng tạo và thực hiện Balanced Scorecard. Bảng điểm cân bằng được phát triển như là một nhánh của quá trình lập kế hoạch chiến lược và cải thiện chất lượng của công ty. Quá trình lập kế hoạch chiến lược (SPP) đã được thúc đẩy bởi mục tiêu chiến lược liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, cổ đông, xã hội, tập trung vào mục tiêu chiến lược là “tạo ra sự hài lòng cho các bên liên quan”. Kế hoạch chiến lược năm năm cung cấp bản đồ chiến lược và quy trình quản lý chất lượng tổng thể (TMQ) là phương tiện chính để đạt

được sự hài lòng của các bên liên quan.

Brown & Root Energy Services là một chi nhánh xây dựng công trình ngầm dưới biển của Công ty Rockwater có trụ sở tại Hà Lan. Năm 1993, để giảm bớt sự thua lỗ, sau khi xác định lại chiến lược, Chi nhánh đã sử dụng bảng điểm cân bằng để tạo ra sự đồng thuận trong quản lý và thay đổi chiến lược sử dụng các nhà cung cấp với chi phí thấp để tăng thêm giá trị cho khách hàng. Đến năm 1996, ba năm sau khi áp dụng bảng điểm cân bằng, Rockwater đã đạt được cải thiện đầu tiên trong phân khúc thị trường của mình cả về tăng trưởng và lợi nhuận. Norm Chambers, chủ tịch Rockwater người đã đưa bảng điểm cân bằng vào áp dụng nhận xét: “bảng điểm cân bằng đã giúp chúng tôi cải thiện giao tiếp và tăng lợi nhuận” (Kaplan và cộng sự).

Cũng theo Kaplan và Norton, AT & T Canada, Inc (sau này là United Communication, Inc), một công ty bên bờ vực phá sản đã được cứu thoát nhờ áp dụng bảng điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược để tập trung vào cải tiến quy trình phối. Trong những năm đầu của thập kỷ 90 (thế kỷ XX), công ty bị thua lỗ nặng, trên bờ vực phá sản và đứng cuối bảng xếp hạng trong các cuộc khảo sát về sự hài lòng của nhân viên. Năm 1998, sau khi áp dụng bảng điểm cân bằng công ty đã tạo được dòng tiền dương ngay cả trong điều kiện phải hạ giá các cuộc gọi đường dài, số lượng khách hàng tăng gấp đôi, doanh thu trên mỗi nhân viên đã tăng vọt hơn 35% (khoảng hơn 7 tỷ USD) trong ba năm, và công ty nằm trong 10% các công ty hàng đầu trong cuộc khảo sát năm 1998 về sự hài lòng của nhân viên tại 500 công ty Bắc Mỹ.

Kaplan và Norton (1996) cũng đã đưa ra bằng chứng về sự thành công của Chadwick Inc Mobil, Chemical Bank, United Way of Southeastern New England (UWSENE), Motorola và Sears khi dùng Bảng điểm cân bằng để truyền đạt cho nhân viên về các mục tiêu và nhiệm vụ của công ty và đã gặt hái được kết quả từ sự thay đổi hành vi và cải thiện hiệu suất của nhân viên. Chemical Bank sử dụng bảng điểm cân bằng sau khi sáp nhập với Công ty sản xuất Hanover để tập trung nỗ lực bán lẻ cho các khách hàng mục tiêu nhằm tiết kiệm chi phí. Kết quả, năm 1996, lợi nhuận bán lẻ của ngân hàng đã tăng 19 lần so với năm 1993.

2. Ứng dụng bảng điểm cân bằng trong các tổ

chức phi lợi nhuận

Khi nghiên cứu hệ thống đánh giá trong các tổ chức phi lợi nhuận, các nhà nghiên cứu cũng nhận thấy những bất cập của hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Tương tự như trong các doanh nghiệp, hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận cũng có những hạn chế như:

- Các chỉ tiêu đánh giá không gắn với sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu dài hạn của tổ chức mà chủ yếu tập trung vào mục tiêu ngắn hạn.

- Có quá nhiều chỉ tiêu đánh giá dẫn đến sự mất tập trung vào những chỉ tiêu trọng yếu.

- Chưa có các chỉ tiêu phản ánh những mặt quan trọng ảnh hưởng đến việc thực hiện thành công chiến lược và thực hiện sứ mệnh của tổ chức.

- Chưa có sự gắn kết các chỉ tiêu để cho phép dự đoán được tương lai và đánh giá hiệu quả của các bộ phận cấp dưới.

- v.v...

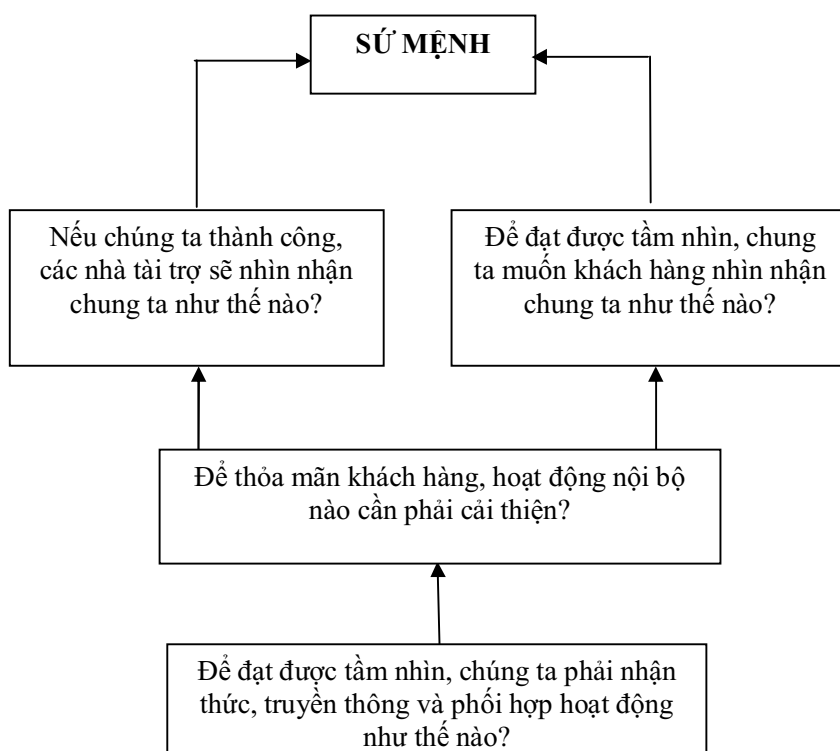
Các đặc điểm trên của hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động trong các tổ chức phi lợi nhuận đã đặt ra yêu cầu phải đổi mới hệ thống đánh giá nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Bảng điểm cân bằng là một mô hình hiện đang được nhiều

tổ chức chức phi lợi nhuận trên thế giới lựa chọn.

Khi áp dụng vào tổ chức phi lợi nhuận, mục tiêu hoạt động, khách hàng của tổ chức có sự thay đổi so với các doanh nghiệp. Mỗi loại tổ chức phi lợi nhuận đều có sứ mệnh riêng. Hoạt động của tổ chức phi lợi nhuận, thay vì tập trung vào mục tiêu lợi nhuận thường tập trung vào việc cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc để thực hiện tốt sứ mệnh của nó. Khách hàng của tổ chức phi lợi nhuận gồm các nhà tài trợ (người nộp thuế, ngân sách,...) và những người sử dụng dịch vụ công do tổ chức cung cấp. Tổ chức phi lợi nhuận hoạt động làm hài lòng các nhà tài trợ khi nó sử dụng hiệu quả kinh phí để làm thỏa mãn khách hàng sử dụng dịch vụ công do tổ chức cung cấp.

Khi sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận, trình tự ưu tiên và mối quan hệ giữa các chỉ tiêu trong bảng điểm cân bằng cần phải thay đổi cho phù hợp với tính chất và mục tiêu của các tổ chức phi lợi nhuận. Kaplan và Norton (2001, 2004) gợi ý các mô hình ban đầu của bảng điểm cân bằng có thể được sửa đổi để phù hợp với tính chất và mục tiêu của tổ chức, đặc biệt là trong các lĩnh vực công cộng và phi lợi nhuận. Mục tiêu của các tổ chức phi lợi nhuận không phải là mục tiêu tài chính. Thay vào đó, sứ

Sơ đồ 2: Mô hình bảng điểm cân bằng cho các tổ chức phi lợi nhuận của Kaplan và Norton



mệnh của các đơn vị này được đưa lên đầu tiên để đánh giá sự thành công. Tiếp sau sứ mệnh là các thước đo về khách hàng, quá trình nội bộ, nhận thức và phát triển. Theo đề xuất của Kaplan và Norton (2001a), trình tự của bảng điểm cân bằng áp dụng trong các tổ chức phi lợi nhuận được sắp xếp theo mô hình sau:

Trong mô hình này, khía cạnh nhận thức và phát triển bắt đầu từ nhận thức, truyền thông và phối hợp hoạt động để đạt được tầm nhìn. Tiếp theo, các tổ chức phải cải thiện các hoạt động nội bộ để làm thỏa mãn khách hàng hay các bên liên quan. Dưới khía cạnh khách hàng, tổ chức phi lợi nhuận phải làm hài khách hàng hay các bên liên quan của các tổ chức phi lợi nhuận là các nhà tài trợ, người sử dụng dịch vụ công, ... Nhiệm vụ của tổ chức phi lợi nhuận là phải sử dụng hiệu quả kinh phí được tài trợ để phục vụ tốt cho những người sử dụng dịch vụ công do tổ chức cung cấp. Tổ chức sử dụng có hiệu quả kinh phí và làm thỏa mãn khách hàng sử dụng dịch vụ công tức là đã thực hiện được sứ mệnh của tổ chức.

3. Ứng dụng bảng điểm cân bằng trong các trường đại học

Mặc dù bảng điểm cân bằng ban đầu được thiết kế cho các doanh nghiệp nhưng sự linh hoạt thay đổi các thước đo cho phép bảng điểm cân bằng có thể sử dụng cho tất cả các loại tổ chức, bao gồm các tổ chức phi lợi nhuận trong đó có trường đại học và cao đẳng. Thay vì tập trung vào mục tiêu lợi nhuận, mục tiêu của các tổ chức phi lợi nhuận thường tập trung vào việc cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Do vậy khi sử dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận, trình tự ưu tiên và mối quan hệ giữa các chỉ tiêu cũng có sự thay đổi. Kaplan và Norton (2001) gợi ý các mô hình ban đầu của bảng điểm cân bằng có thể được sửa đổi để phù hợp với tính chất và mục tiêu của tổ chức, đặc biệt là trong các lĩnh vực công cộng và phi lợi nhuận. Theo các tác giả, sứ mệnh của các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận không được phản ánh bằng thước đo tài chính. Trong bảng điểm cân bằng của các tổ chức phi lợi nhuận, sứ mệnh của các đơn vị này được đưa lên đầu tiên để đánh giá sự thành công. Tiếp sau sứ mệnh là các thước đo về khách hàng, quá trình nội bộ, nhận thức và phát triển (Kaplan và Norton, 2001).

Ứng dụng bảng điểm cân bằng vào quản trị

trường đại học đã được nhiều trường đại học trên thế giới thực hiện từ trên 10 năm nay. Một số công trình nghiên cứu về ứng dụng Bảng điểm cân bằng trong các trường đại học đã được các tác giả sau nghiên cứu:

O'Neil và cộng sự (1999) đã nghiên cứu các ứng dụng của bảng điểm cân bằng Đại học Nam California.

Amaratunga và Baldry (2000) đã sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả đào tạo đại học và phát hiện ra mối liên hệ giữa đánh giá hiệu quả với chất lượng hoạt động dựa trên mô hình này.

Stewart và Carpenter-Hubin (2001) nghiên cứu và phân tích chi tiết một trường đại học nên sử dụng bảng điểm cân bằng như thế nào để quản lý chất lượng và đánh giá hiệu quả.

Cullen và cộng sự (2003) đề xuất việc sử dụng bảng điểm cân bằng để hỗ trợ quản lý hơn là đánh giá hiệu quả.

Chen và cộng sự (2006) nghiên cứu sử dụng bảng điểm cân bằng để thiết lập một hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động cho trường đại học Chin-Min Institute of Technology (CMIT) tại Đài Loan.

Nayeri và cộng sự (2007) trong bài báo của mình đã khuyến khích sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá môi trường chiến lược của đào tạo đại học ở Iran. Mô hình bảng điểm cân bằng được điều chỉnh và triển khai thực hiện đối với trường hợp của sáu trường kinh doanh hàng đầu của Iran để xác định vị trí của mỗi trường so với những người khác.

Cho đến nay, đã có hàng trăm trường đại học trên thế giới sử dụng bảng điểm cân bằng để quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động. Tại Mỹ, các trường đã sử dụng bảng điểm cân bằng để quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động gồm: Southern California University (1999), Ohio State University (2001), Massachusetts-Darmouth (2006), Minnesota. Tại Đức, các trường đại học Bravarian State Library Munich Univesity, State and University Bremen cũng đã sử dụng bảng điểm cân bằng từ năm 2001. Các nước và vùng lãnh khác như Thổ Nhĩ Kỳ, Acmenia, Azecbaizan, Hồng Kông, Singapore cũng có nhiều trường sử dụng bảng điểm cân bằng. Đặc biệt, gần Việt Nam, nhất là Thái Lan đã có 40 trường đại học sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động và quản lý trường từ năm 2006 [4].

4. Đề xuất mô hình bảng điểm cân bằng cho

Bảng 1: Khía cạnh, mục tiêu và thước đo của bảng điểm cân bằng

Khía cạnh	Mục tiêu	Thước đo
Sứ mệnh	Trở thành trường đầu ngành trong lĩnh vực đào tạo và NCKH	- Tỷ lệ sinh đăng ký dự tuyển - Số lượng hợp đồng NCKH được ký
Khách hàng	Sự hài lòng của khách hàng về chất lượng đào tạo, NCKH	- Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp - Tỷ lệ sinh viên có việc làm sau tốt nghiệp - Tỷ lệ sinh viên làm việc đúng ngành - Tỷ lệ sinh viên quay lại học ở bậc cao hơn
	Hài lòng về thái độ giảng dạy, phục vụ	- Số lượng phản nản về thái độ của giảng viên/nhân viên phục vụ
Tài chính	Tăng chênh lệch thu chi	- Chênh lệch thu chi
	Tăng quỹ phúc lợi, học bổng	- Tỷ lệ tăng quy mô
	Tăng kinh phí cho CSVC, NCKH, đổi mới chương trình, nội dung đào tạo	- Tỷ lệ kinh phí cho các hoạt động tăng lên
	Nâng cao hiệu quả đào tạo	- Chi phí đào tạo/sinh viên
Quy trình nội bộ	Đổi mới chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy, đánh giá chất lượng học tập	- Số chương trình, môn học được rà soát, chỉnh sửa - Tỷ lệ thay đổi về nội dung, chương trình môn học so với trước đây - Tỷ lệ giảng viên sử dụng các phương pháp giảng dạy mới
	Nâng cao chất lượng NCKH và chuyên giao công nghệ (CGCN)	- Số lượng các công trình NCKH được đăng trên các tạp chí quốc tế - Số lượng giải thưởng KHCN - Doanh thu chuyên giao KHCN
Nhận thức và phát triển	Nâng cao trình độ giảng viên	- Số lượng GV được học tập nâng cao trình độ - Số lượng các khóa học nâng cao trình độ
	Nâng cao ý thức trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp	- Số lượng các khóa học về văn hóa, đạo đức nghề nghiệp - Số lượng các khóa học về kỹ năng giảng dạy, phục vụ
	Tăng thu nhập	- Tỷ lệ thu nhập bình quân so với trung bình ngành - Tỷ lệ tăng thu nhập hàng năm
	Cơ hội học tập, thăng tiến	- Thời gian được tăng lương, thăng cấp hoặc được đi học và các ưu đãi khác

các trường đại học Việt Nam

Nghiên cứu bảng điểm cân bằng đã được xây dựng và sử dụng cho một số trường đại học trên thế giới, tác giả đề xuất một mô hình bảng điểm cân bằng cho các trường đại học ở Việt Nam như sau:

4.1. Các chỉ tiêu đánh giá khía cạnh nhận thức và phát triển

Người lao động là chủ thể của mọi hoạt động. Các hoạt động của nhà trường chỉ đạt được hiệu quả cao nếu như người lao động có kiến thức tốt, kỹ năng cần thiết và gắn bó, có trách nhiệm với trường.

Để có thể tuyển dụng được những giảng viên và cán bộ quản lý giỏi cũng như giữ chân được những

người tài thì thu nhập của họ phải cao hơn mức trung bình trong cùng ngành. Thời gian thăng tiến ngắn cũng sẽ giúp cho cán bộ, giảng viên tích cực học tập nâng cao trình độ, giữ gìn phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp, có thái độ giảng dạy và phục vụ đúng mực.

Để đạt được các kiến thức, kỹ năng và sự chuyên nghiệp trong giảng dạy và phục vụ, người lao động cần phải trải qua các khóa đào tạo, huấn luyện để trang bị, cập nhật các kiến thức, kỹ năng, văn hóa công sở và đạo đức nghề nghiệp.

- Các chỉ tiêu đánh giá khía cạnh nhận thức và

phát triển thường sử dụng các thước đo gồm:

- Các chỉ tiêu đánh giá thu nhập: tỷ lệ thu nhập so với trung bình ngành;

- Chỉ tiêu đánh giá cơ hội thăng tiến: thời gian thăng tiến trung bình;

- Các chỉ tiêu đánh giá sự thay đổi về chất lượng nhân viên: Số lượng giảng viên được đào tạo, học tập nâng cao trình độ, số lượng các khóa học được tổ chức,...

4.2. Các chỉ tiêu đánh giá quy trình nội bộ

Các chỉ tiêu này phản ánh nhà trường đã cải thiện như thế nào để đem lại những giá trị mà sinh viên, xã hội và khách hàng mong muốn và kỳ vọng. Dựa trên đội ngũ giảng viên và cán bộ giỏi có năng lực chuyên môn cao, được huấn luyện về kiến thức và kỹ năng chuyên nghiệp qua các chương trình đào tạo và huấn luyện, nhà trường đổi mới được chương trình, nội dung cập nhật, trang bị được các kiến thức khoa học hiện đại, thay đổi phương pháp đào tạo phù hợp với nhu cầu xã hội.

Trong NCKH, nhờ có các giảng viên giỏi chất lượng NCKH và CGCN của nhà trường được nâng cao, sẽ có nhiều bài báo được đăng trên các tạp chí quốc tế có uy tín, có nhiều công trình được nhận giải thưởng KHCN. Nhà trường tạo được uy tín trong NCKH, nhờ vậy càng có nhiều cơ quan, doanh nghiệp tìm đến đặt hàng các công trình NCKH và CGCN với nhà trường làm cho doanh thu từ NCKH và CGCN của nhà trường tăng cao.

Nhờ tuyển được cán bộ quản lý giỏi, các quy trình quản lý, phục vụ được cải tiến, nhiều sáng kiến được áp dụng sẽ giúp nhà trường quản lý tốt cơ sở vật chất, tiết kiệm được chi phí, rút ngắn thời gian giải quyết công việc.

Cán bộ giảng viên được trả lương cao, có nhiều cơ hội thăng tiến cùng với được giáo dục tốt về ý thức trách nhiệm sẽ có thái độ giảng dạy và phục vụ tốt. Khi thái độ giảng dạy và phục vụ được đưa vào là một tiêu chí đánh giá, số lượng những khiếu nại về chất lượng và thái độ phục vụ sẽ giảm đi.

Các chỉ tiêu đánh giá quy trình nội bộ trong trường đại học được chia thành 2 nhóm:

Nhóm đánh giá sự cải thiện chất lượng đào tạo thể hiện bằng số lượng và tỷ lệ đổi mới chương trình, nội dung và phương pháp đào tạo để cập nhật những kiến thức hiện đại theo kịp sự phát triển và

xu hướng đào tạo của thế giới.

Nhóm đánh giá sự thay đổi, cải tiến quy trình quản lý đào tạo, phục vụ sinh viên để rút ngắn thời gian, nâng cao chất lượng phục vụ và tiết kiệm các chi phí. Chỉ tiêu đánh giá sự đổi mới và sáng tạo trong giải quyết các thủ tục hành chính: Số lượng các sáng kiến, cải tiến được áp dụng trong giải quyết các thủ tục hành chính, số lượng các quy trình, văn bản được sửa đổi, ban hành. Chỉ tiêu đánh giá sự tiết kiệm chi phí: chi phí cho một đơn vị công việc được giải quyết (trang văn bản, thông báo, chi phí quản lý một sinh viên, chi phí giải quyết một vụ việc,...), tỷ lệ giảm giá thành so với kỳ trước,...

Các chỉ tiêu đánh giá sự cải thiện về chất lượng: số sai sót trong công việc, số đơn khiếu nại của sinh viên về thái độ giảng dạy, phục vụ, số lượng các vụ việc nhằm lẫn kết quả học tập...

Thời gian thực hiện nhiệm vụ: thời gian xử lý xong công việc; tỷ lệ công việc được thực hiện đúng hạn hoặc tỷ lệ công việc bị chậm, thời gian sửa chữa sai sót,...

Các chỉ tiêu đánh giá thái độ phục vụ khách hàng: số lượng các khiếu nại của sinh viên hoặc khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên.

4.3. Các chỉ tiêu đánh giá khía cạnh khách hàng

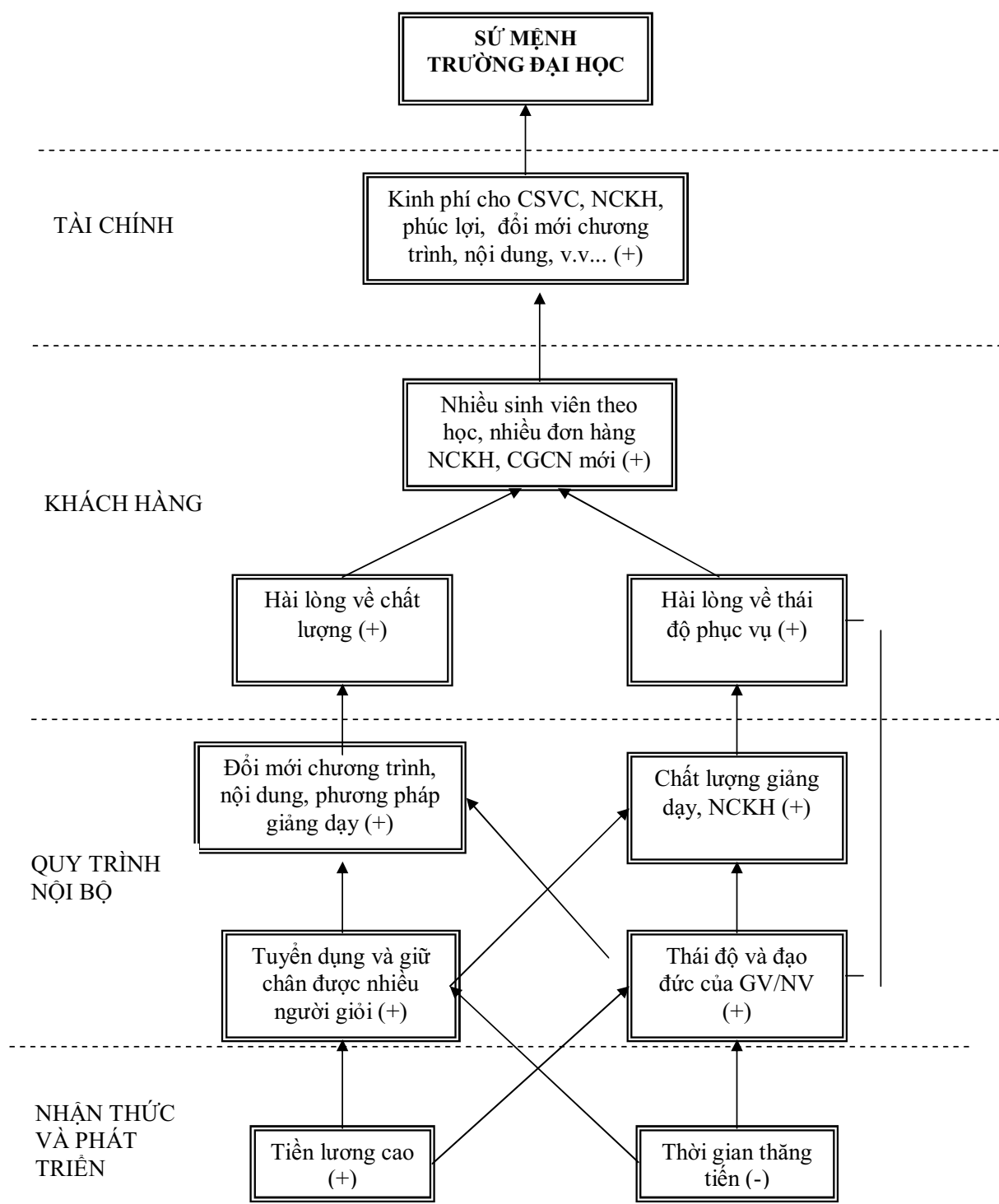
Khách hàng của các trường đại học là sinh viên, các doanh nghiệp, các đơn vị sử dụng lao động, các cơ quan quản lý và cấp kinh phí,... Chất lượng đào tạo được nâng cao, sinh viên ra trường dễ tìm được việc làm, các đơn vị sử dụng hài lòng về chất lượng đào tạo của nhà trường đáp ứng được nhu cầu xã hội,... sẽ làm cho uy tín và danh tiếng của nhà trường ngày một tăng.

Trong lĩnh vực NCKH và CGCN, chất lượng các công trình NCKH ngày một tăng, các công nghệ do nhà trường chuyển giao mang lại hiệu quả tích cực cho đơn vị sử dụng sẽ làm khách hàng hài lòng về kết quả NCKH và CGCN của nhà trường. Uy tín của trường trong NCKH và CGCN ngày càng tăng sẽ hấp dẫn thêm các khách hàng mới tạo điều kiện cho trường tăng doanh thu và hoạt động NCKH, CGCN ngày một phát triển.

Các chỉ tiêu sử dụng để đánh giá khía cạnh khách hàng của trường đại học có thể được sử dụng như:

Đánh giá chất lượng đào tạo: Tỷ lệ sinh viên tốt

Sơ đồ 2: Bảng điểm cân bằng cho trường đại học do tác giả đề xuất



nghiệp; Tỷ lệ sinh viên tìm được việc làm sau khi tốt nghiệp; Tỷ lệ hài lòng về chất lượng đào tạo của nhà trường; Tỷ lệ sinh viên tìm được việc làm đúng ngành đào tạo; Tỷ lệ sinh viên quay lại học tập ở bậc cao hơn; Số lượng khiếu nại về thái độ phục vụ của giảng viên và nhân viên , v.v...

Đánh giá chất lượng NCKH và CGCN: Số lượng

các công trình NCKH được đăng trên các tạp chí quốc tế; Số lượng hợp đồng tư vấn/chuyên giao KHCN, Doanh thu chuyên giao công nghệ,...

4.4. Các chỉ tiêu đánh giá khía cạnh tài chính

Mục tiêu hoạt động của các trường đại học không phải là lợi nhuận. Tuy nhiên, dưới góc độ tài chính, trong điều kiện nguồn lực hạn chế, các trường đại

học cần phải quan tâm đến hiệu quả hoạt động. Để đánh giá hiệu quả hoạt động, các trường đại học có thể sử dụng các thước đo sau:

Tỷ lệ/quy mô của chênh lệch thu - chi so với năm trước; tỷ lệ tăng của các quỹ dành cho NCKH, đổi mới chương trình, giáo trình, quỹ phúc lợi, quỹ đầu tư vào cơ sở vật chất, quỹ học bổng để thu hút và tạo động lực sinh viên,...

Để đánh giá hiệu quả của quản lý chi phí, các trường đại học có thể sử dụng chỉ tiêu chi phí đào tạo tính cho một sinh viên. Tuy nhiên, khi sử dụng chỉ tiêu này có thể dẫn đến tình trạng tiết kiệm chi phí bằng việc tổ chức những lớp học có quá đông sinh viên hoặc sử dụng giảng viên mới ít kinh nghiệm để giảm chi phí làm ảnh hưởng đến chất lượng giảng dạy. Khi tính chi phí đào tạo tính trên một sinh viên chỉ nên tính các chi phí vật chất như văn phòng phẩm, điện, nước, chi phí phục vụ sinh viên và phải loại trừ chi phí giảng viên khi tính chi phí này. Để kiểm soát chi phí và đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong trường đại học, cần xây dựng riêng bảng điểm cân bằng cho mỗi bộ phận và sử dụng những chỉ tiêu phù hợp để đánh giá.

4.5. Mối quan hệ nhân quả giữa các chỉ tiêu

Các chỉ tiêu liên kết với nhau dựa trên mối quan hệ nhân - quả. Một chỉ tiêu thay đổi sẽ dẫn đến sự thay đổi của các chỉ tiêu khác. Mối quan hệ giữa các chỉ tiêu dựa trên giả thiết sau:

Tiền lương cao cùng với cơ hội thăng tiến giảm sẽ giúp cho trường đại học thu hút được nhiều người giỏi đến làm việc và giữ chân được những người giỏi. Trường có nhiều người giỏi thì chất lượng giảng dạy, NCKH sẽ được nâng cao, có nhiều chương trình, nội dung đào tạo được đổi mới. Chất lượng giảng dạy và NCKH tăng lên cùng với thái độ phục vụ tốt sẽ làm cho sinh viên, khách hàng hài lòng hơn nhà trường sẽ có nhiều sinh viên đăng ký theo học và có nhiều hợp đồng NCKH, CGCN được ký. Có nhiều sinh viên theo học và nhiều hợp đồng CGCN sẽ tạo điều kiện cho nhà trường tăng thu nhập để trả lương cho cán bộ, giảng viên, tăng kinh phí dành cho NCKH, đổi mới chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy, tăng quỹ phúc lợi và cải thiện cơ sở vật chất, v.v... Tăng kinh phí cho các hoạt động này lại là điều kiện để nâng cao chất lượng đào tạo, NCKH,... giúp trường thực hiện

được sứ mệnh của mình.

Bảng điểm cân bằng diễn giải chiến lược của trường đại học thành các mục tiêu cụ thể. Thông qua các chỉ tiêu của bảng điểm cân bằng trên bốn khía cạnh, các nhà quản lý biết được cần phải hành động như thế nào để thực hiện được thành công chiến lược. Bảng điểm cân bằng được sử dụng để dẫn dắt đơn vị đi đến các mục tiêu của chiến lược. Thông qua các chỉ tiêu có quan hệ nhân - quả, Ban giám hiệu và các nhà quản lý có thể đánh giá và dự đoán được khả năng thực hiện thành công chiến lược của trường. Để thực hiện thành công sứ mệnh của mình, ngoài việc truyền thông rõ ràng chiến lược và các mục tiêu chiến lược đến toàn thể nhân viên trong đơn vị, mỗi bộ phận cần phải xác định được vai trò của mình để xây dựng bảng điểm cân bằng phù hợp. Từ vai trò và vị trí của mình, mỗi nhân viên cần có bảng điểm cân bằng riêng phù hợp với mục tiêu của bộ phận. Mối quan hệ giữa các chỉ tiêu của bảng điểm cân bằng được thể hiện bằng sơ đồ 2.

5. Kết luận

Trong điều kiện toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng gay gắt việc sử dụng hiệu quả nguồn lực khan hiếm đang đặt ra với tất cả các cấp các ngành. Trong lĩnh vực đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học đáp ứng nhu cầu của xã hội là chìa khóa cho sự thành công của các trường đại học. Để theo kịp và hội nhập với thế giới, ngành giáo dục, đào tạo cần mạnh mẽ đổi mới không chỉ chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy mà còn phải đổi mới cả cách thức quản lý. Bảng điểm cân bằng là công cụ hỗ trợ quản lý mới đã được nhiều trường đại học trên thế giới sử dụng làm công cụ quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động. Bên cạnh bảng điểm cân bằng, các trường đại học nên có *hệ thống kế toán quản trị* hữu hiệu để hỗ trợ quá trình lập kế hoạch, kiểm soát và ra quyết định. Chỉ có mạnh mẽ đổi mới cách thức quản trị, vận dụng các phương pháp quản trị tiên tiến của thế giới, các trường đại học Việt Nam mới có thể sử dụng có hiệu quả nguồn lực để nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng được nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội và không bị tụt hậu quá xa so với khu vực và thế giới. □

Tài liệu tham khảo:

1. Bùi Văn Ga (2008), Cải tổ và đẩy mạnh đào tạo nguồn nhân lực, Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Miền Trung - Vận hội mới cho Đầu tư và Phát triển”, Đà Nẵng.
2. Daryush F., Mehran N., Heydar M. (2008), Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008) 31-45.
3. Farzad A., Majid B. (2012) Which perspectives in the Balanced Scorecard are Appropriate for the Universities? European Journal of Scientific Research, EuroJournals Publishing, Inc., Vol. 74, No. 2 (2012), pp. 164-175.
4. Holmes, J., Gutiérrez de Piñeres, S., & Kiel, D. (2006). Reforming government agencies internationally: Is there a role for the balanced scorecard? International Journal of Public Administration, 29, 1125-1145.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), Building Strategy Focus Organizations, Harvard Business School Press.
7. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001b), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
8. Leblanc, G., Nguyen, N. (1997), “Searching for Excellence in Business Education: An Exploratory Study of Customer Impressions of Service Quality”, International Journal of Educational Management, Vol. 11, No. 2, pp. 72-79.
9. Nopadol Rompho (2010), Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thai Lan.

DANH SÁCH MỘT SỐ TRƯỜNG ĐANG SỬ DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

Trường	Quốc gia	Bộ phận áp dụng
1. University of California at San Diego	Mỹ	Business Affairs
2. University of California at Davis	Mỹ	Phòng Hành chính
3. University of California at Berkeley	Mỹ	Phòng Hành chính và Kinh doanh
4. University of California at Los Angeles	Mỹ	Administrative Information System, Business Administration Service
5. University of California at Irvine	Mỹ	Division of Business and Administration Services
6. University of California at Santa Cruz	Mỹ	Business and Administration Service
7. University of California at San Francisco	Mỹ	Ký túc xá
8. California State University at Northridge	Mỹ	Phòng Tài chính và Hành chính
9. California State University at San Marcos	Mỹ	Phòng Tài chính và Hành chính
10. California State University at San Bernardino	Mỹ	Phòng Tài chính và Hành chính
11. Florida International University	Mỹ	Toàn trường
12. University of Louisville	Mỹ	Toàn trường
13. University of Vermont	Mỹ	Toàn trường
14. University of Akron	Mỹ	Toàn trường
15. University of Virginia	Mỹ	Thư viện
16. Fort Heys State University	Mỹ	Toàn trường
17. University of Florida	Mỹ	Thư viện
18. University of Edinburgh	UK	Toàn trường
19. Glasgow Caledonian University	UK	Toàn trường
20. Deakin University	Úc	Thư viện
21. Bond University	Úc	Toàn trường
22. Carleton University	Canada	Phòng Tài chính và Hành chính

(Nguồn: Nopadol Rompho, 2010)