

# VẬN DỤNG PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Nguyễn Hữu Đông\*, Nguyễn Thị Lan Anh\*\*

*Phương pháp Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức trên bốn khía cạnh cơ bản: (1) Nhận thức và phát triển, (2) qui trình nội bộ, (3) Khách hàng và (4) Tài chính. Các trường đại học là các tổ chức dịch vụ đặc thù, có thể hoạt động vì lợi nhuận (đại học ngoài công lập) hoặc phi lợi nhuận (đại học công lập) nên không phù hợp với phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động truyền thống (chỉ dựa trên các chỉ tiêu tài chính). Bài viết này nhằm thảo luận việc áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học với hai nội dung cơ bản: (1) Kinh nghiệm vận dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học trên thế giới và (2) Phương hướng vận dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học Việt Nam.*

**Từ khóa:** Balanced scorecard, thẻ điểm cân bằng, trường đại học, đánh giá hiệu quả hoạt động.

## 1. Giới thiệu

Phương pháp thẻ điểm cân bằng được Robert Kaplan và David Norton khởi xướng năm 1992. Khi mới ra đời, phương pháp này được đánh giá là một ý tưởng hay và được áp dụng trong thực tế một cách thận trọng. Chỉ sau vài năm, với sự thành công nổi bật của các doanh nghiệp nghiệp áp dụng phương pháp này như Mobil, Well Fargo, Hilton,... phương pháp này đã được đánh giá là một ý tưởng tuyệt vời và ngày càng được áp dụng phổ biến trên thế giới.

Khởi đầu, Kaplan và Norton xây dựng bốn khía cạnh cơ bản trong thẻ điểm cân bằng: (1) tài chính, (2) khách hàng, (3) qui trình nội bộ và (4) học hỏi và phát triển. Các khía cạnh này được liên kết với nhau theo mối quan hệ nhân – quả trong một bản đồ chiến lược (hình 1). Bản đồ chiến lược giúp kết nối hoạt động hàng ngày của đội ngũ nhân viên với mục tiêu chiến lược của tổ chức. Bản đồ chiến lược cho thấy mục tiêu cuối cùng của mỗi tổ chức là hiệu quả tài chính: gia tăng giá trị cho các cổ đông, từ đó thu hút và làm hài lòng khách hàng là yếu tố quan trọng nhằm đạt được mục tiêu này. Để duy trì khách hàng

cũ và thu hút khách hàng mới, tổ chức cần hoàn thiện các qui trình nội bộ, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Muốn đạt được điều đó, việc tuyển dụng, đào tạo đội ngũ nhân viên và đầu tư cơ sở hạ tầng hợp lí cần được chú trọng để thích ứng với sự cải tiến trong qui trình nội bộ của tổ chức.

Trong từng khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng, mỗi tổ chức xác định các mục tiêu cần đạt và cụ thể hóa các mục tiêu này thông qua các thước đo, tức là các tiêu chí định lượng (key performance indicators – KPIs) nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức được dễ dàng. Ví dụ, mục tiêu thu hút khách hàng mới trong khía cạnh khách hàng có thể được lượng hóa qua chỉ tiêu *số lượng khách hàng tăng thêm* hoặc *tỉ lệ % tăng trưởng số lượng khách hàng*.

## 2. Kinh nghiệm vận dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học trên thế giới

### 2.1. Trường đại học

Trường đại học là một tổ chức có chức năng chủ yếu là đào tạo nhân lực và thực hiện các hoạt động

ngiên cứu khoa học. Tùy vào chiến lược và qui mô của từng trường mà các chức năng này được tổ chức thực hiện khác nhau. Các loại hình đào tạo chủ yếu tại các trường đại học bao gồm: đào tạo dài hạn cấp văn bằng và đào tạo ngắn hạn cấp chứng chỉ. Hệ thống đào tạo dài hạn cấp văn bằng được tổ chức thành các hệ chính qui và vừa học vừa làm; các hình thức đào tạo tập trung hoặc từ xa; các cấp đào tạo cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ. Hệ thống đào tạo ngắn hạn cấp chứng chỉ rất đa dạng tùy theo nhu cầu của xã hội. Các khóa đào tạo ngắn hạn nhằm đáp ứng nhu cầu của người học muốn tìm hiểu kiến thức và nâng cao trình độ của bản thân về các vấn đề liên quan đến nghề nghiệp và công việc của họ. Bên cạnh hoạt động đào tạo, hàng năm, các trường đại học tiến hành lập kế hoạch và thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, cấp bộ và cấp nhà nước. Các trường tiến hành nghiên cứu ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật vào thực tiễn, tham gia tư vấn cho việc hoạch định chính sách của nhà nước và cải thiện quá trình hoạt động của nhiều tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế quốc dân. Các trường cũng tiến hành tổ chức và tham gia các hội thảo khoa học trong nước và quốc tế. Các hoạt động này nhằm gắn kết giữa lý thuyết và thực tế, nâng cao trình độ và năng lực nghiên cứu khoa học của giảng viên.

Không giống như các lĩnh vực khác, hiệu quả hoạt động của các trường đại học không đơn giản chỉ là hiệu quả tài chính cho các chủ đầu tư (nhà nước đối với trường đại học công lập hoặc các cổ đông cá nhân đối với các trường đại học ngoài công lập). Hiệu quả hoạt động của các trường đại học còn thể hiện ở việc phát triển đội ngũ giảng viên, cán bộ nghiên cứu khoa học cũng như qui trình tổ chức hoạt động để làm hài lòng các khách hàng của mình (người học, các tổ chức được tư vấn,...). Phương pháp Thẻ điểm cân bằng sẽ giúp các trường đại học đánh giá toàn diện, kết nối chặt chẽ các khía cạnh đó với nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động chung của nhà trường.

## **2.2. Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong trường đại học**

Stewart và Carpenter-Hubin (2001) trong nghiên cứu “The Balanced Scorecard, Beyond Report and Ranking” đã chỉ ra các ưu điểm của việc áp dụng phương pháp bảng điểm cân bằng trong các tổ chức

giáo dục đào tạo bao gồm:

- Đánh giá khả năng tồn tại và phát triển, giá trị, hiệu quả và hiệu năng trong việc sử dụng các nguồn lực của từng chương trình đào tạo;

- Đóng góp đáng kể cho nỗ lực của trường đại học để xây dựng văn hóa chất lượng giáo dục đào tạo;

- Cung cấp định hướng và các ưu tiên cho các vấn đề liên quan đến nhu cầu, đánh giá, phân bổ nguồn lực và lập kế hoạch tương lai;

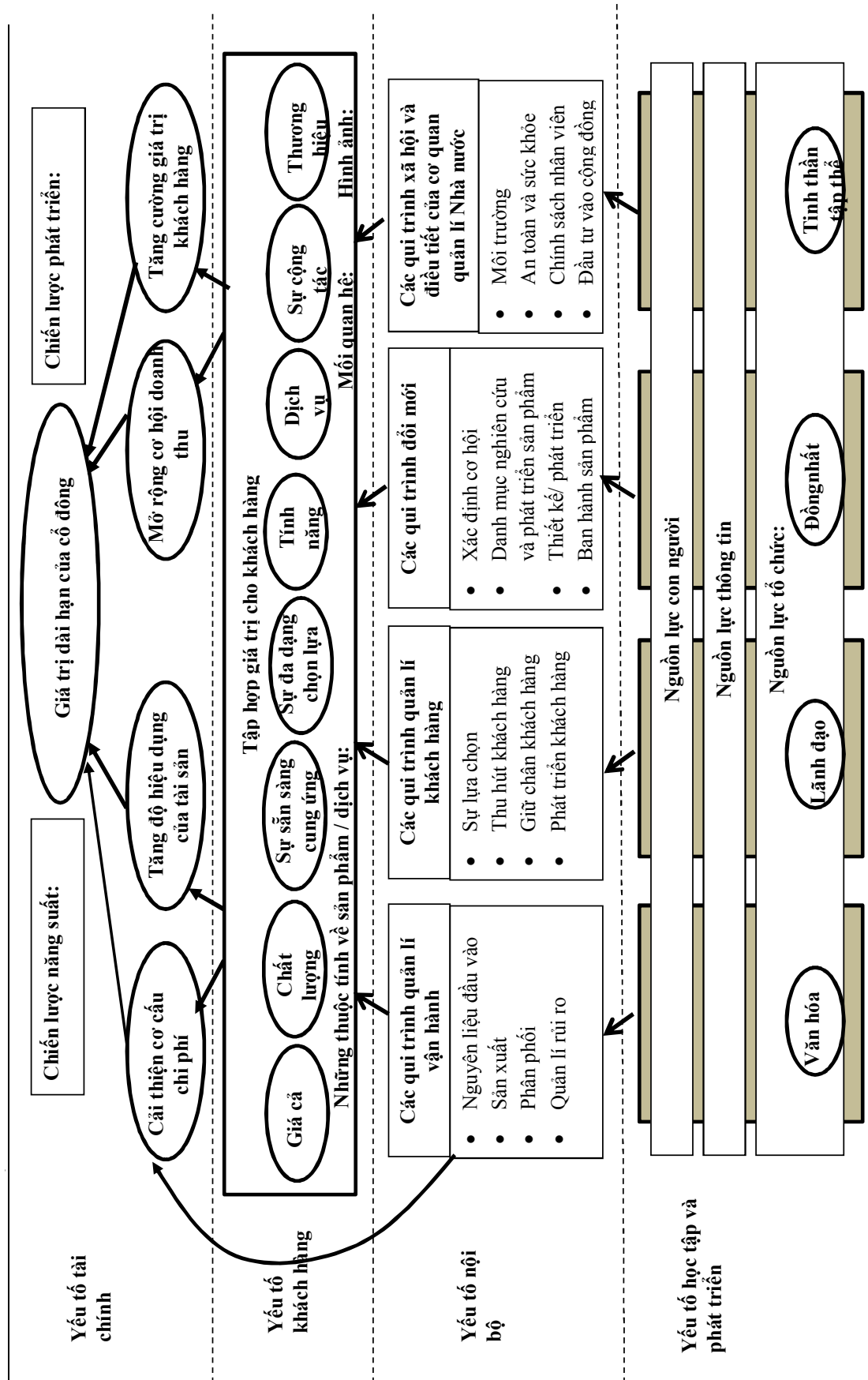
- Cung cấp cơ cấu, kế hoạch hành động và thông tin cho việc cải tiến chương trình liên tục;

Cung cấp tài liệu giải thích cách thức mỗi hành động đóng góp vào việc đạt được sứ mệnh của trường đại học trong việc tạo ra môi trường học tập thúc đẩy sự xuất sắc của các cá nhân và giáo dục đào tạo.

Nếu Bảng điểm cân bằng của các đơn vị kinh doanh được thiết kế đánh giá hoạt động theo bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ, học hỏi và phát triển thì các khía cạnh đánh giá hiệu quả hoạt động của các tổ chức giáo dục đào tạo khá đa dạng. Alazi, Behzadian và Afshari (2012) trong nghiên cứu “Which perspectives in the balanced scorecard are appropriate for the universities?” cho thấy các trường đại học thường sử dụng từ bốn tới sáu khía cạnh trong bảng điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động của mình, trong đó có 82% sử dụng bốn khía cạnh truyền thống, nhưng có thể có sự thay đổi nhỏ về tên gọi và thứ tự các khía cạnh. Karathanos và Karathanos (2005) trong nghiên cứu “Applying the Balanced Scorecard to Education” đã đưa ra sáu khía cạnh trong đánh giá hiệu quả hoạt động: (1) kết quả học tập của sinh viên, (2) kết quả tập trung vào sinh viên và các bên liên quan, (3) kết quả về ngân quỹ, tài chính và thị trường, (4) kết quả về giảng viên và nhân viên, (5) kết quả về hiệu quả tổ chức và (6) kết quả về trách nhiệm với chính phủ và xã hội. Stewart và Carpenter-Hubin (2001) lại đưa ra năm khía cạnh trong thẻ điểm cân bằng của trường đại học để đạt được tầm nhìn của mình, đó là: (1) sự xuất sắc trong giáo dục đào tạo, (2) sự trải nghiệm học tập của sinh viên, (3) sự đa dạng hóa, (4) sự tham gia và tiếp cận tới cộng đồng và (5) việc quản lí các nguồn lực.

Trong khi khía cạnh tài chính được coi là mục

Hình 1: Bản đồ chiến lược



(Nguồn: Kaplan, Robert (2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Working Paper 10-074, p.22)

tiêu cuối cùng của các đơn vị kinh doanh và vì vậy được đặt ở vị trí trên cùng của bảng điểm cân bằng, có nhiều quan điểm khác nhau về mục tiêu cuối cùng của các tổ chức giáo dục đào tạo. Farid, Nejati và Mirfakhredini (2008) trong nghiên cứu “Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in an Iranian Context” cho rằng để đánh giá sự thành công của một tổ chức phi lợi nhuận, sứ mệnh của tổ chức phi lợi nhuận cần được đặt là mục tiêu cuối cùng trong thẻ điểm cân bằng. Chen và các cộng sự (2006) trong nghiên cứu “The Application of the Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education” chỉ ra rằng khía cạnh “khách hàng” mới là mục tiêu cuối cùng của các tổ chức giáo dục đào tạo. Karathanos và Karathanos (2005) cho rằng các chỉ số về kết quả học tập của sinh viên là các chỉ số cuối cùng để đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức giáo dục đào tạo, còn các chỉ số trong các khía cạnh khác thể hiện nguồn gốc cho kết quả học tập của sinh viên.

Mặc dù Kaplan và Norton (1996) khuyến cáo rằng mỗi thẻ điểm cân bằng không nên có vượt quá bốn đến năm chỉ tiêu cho từng khía cạnh, các nghiên cứu cũng đưa ra số lượng các mục tiêu và số lượng các chỉ tiêu trong mỗi mục tiêu trong thẻ điểm cân bằng của các trường đại học cũng khá đa dạng. Thống kê về 29 nghiên cứu của Alazi, Behzadian và Afshari (2012) về thẻ điểm cân bằng của các trường đại học cho thấy các trường đại học đã sử dụng từ 11 tới 466 chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động. Cùng với việc thiết lập thẻ điểm cân bằng cho tổng thể trường đại học, Cribb và Hogan (2003) trong nghiên cứu “Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning to Measurement and Communication” đã cho rằng việc kết nối giữa thẻ điểm cân bằng của thư viện trường đại học với thẻ điểm cân bằng của tổng thể trường đại học sẽ giúp đạt được mục tiêu chiến lược của thư viện cũng như của cả trường đại học.

Sidky (2011) trong nghiên cứu “The Challenges in Developing and Implementing Balanced Scorecard as Basis for Internam Academia Benchmarks” đã đề xuất năm bước thực hiện phương pháp thẻ điểm cân bằng trong lĩnh vực giáo dục đào tạo: (1) Xác định các khía cạnh đánh giá có thể giúp chuyển dịch tầm nhìn của trường đại học thành các thuật ngữ hoạt động, (2) Kết nối các khía cạnh này tới các

bộ phận trong trường đại học, (3) Bắt đầu kế hoạch đào tạo ở từng đơn vị nội bộ và tập trung vào các nguồn lực, ưu tiên và kế hoạch thời gian hành động với các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết lập, (4) Lắng nghe phản hồi, xem xét và điều chỉnh các chỉ tiêu đánh giá, (5) Thiết lập các tiêu chuẩn nội bộ và tiêu chuẩn bên ngoài cho các chỉ tiêu đánh giá.

### **3. Phương hướng vận dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học Việt Nam**

Tính đến hết năm học 2010-2011, cả nước có hơn 204 trường đại học, trong đó có 150 trường đại học công lập và 54 trường đại học ngoài công lập, tăng 27% so với năm 2008 trong khi số lượng sinh viên tăng 22% (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2011). Mặc dù có sự tăng trưởng mạnh mẽ của các trường đại học, nhưng mức độ phát triển giữa các trường không đồng đều với sự cạnh tranh giữa các trường ngày càng rõ nét. Để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh, các trường đại học cần nâng cao hiệu quả hoạt động, trong đó phương pháp Thẻ điểm cân bằng thể hiện nhiều tính ưu việt trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các trường đại học. Để vận dụng phương pháp này, mỗi trường đại học cần:

- Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và xây dựng chiến lược hoạt động để đạt được tầm nhìn và sứ mệnh đó;
- Xác định các khía cạnh đánh giá hiệu quả thực hiện chiến lược đã xây dựng của trường đại học và mối liên hệ nhân – quả giữa chúng;
- Xác định các mục tiêu cần đạt của từng khía cạnh và xây dựng các chỉ tiêu đo lường từng mục tiêu đó;
- Lập kế hoạch và đo lường mức độ đạt được thực tế của từng chỉ tiêu;
- Thiết kế chế độ khen thưởng, kỉ luật dựa trên mức độ thực hiện các chỉ tiêu đo lường hiệu quả hoạt động.

Trong nghiên cứu “Quản trị và đánh giá hiệu quả hoạt động của trường đại học bằng bảng điểm cân bằng” (2013), các tác giả Trần Minh Tâm và Nghiêm Văn Lợi đã đề xuất mô hình bảng điểm cân bằng chung cho các trường đại học Việt Nam với bốn khía cạnh: (1) khách hàng, (2) tài chính, (3) qui trình nội bộ và (3) nhận thức và phát triển kết nối tới sứ mệnh “trở thành trường đầu ngành trong lĩnh vực đào tạo và nghiên cứu khoa học.” Việc xây dựng thẻ

điểm cân bằng chung cho tất cả các trường đại học là chưa thật hợp lý do tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược hoạt động của mỗi trường đại học trong mỗi giai đoạn khác nhau là khác nhau. Nhóm các trường công lập dẫn đầu có thể mong muốn duy trì vị thế của họ ở trong nước và nâng cao vị thế của họ đối với các trường đại học khác trong khu vực và trên thế giới. Ví dụ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã có danh tiếng tốt và thu hút đông đảo sinh viên hiện nay đang có chiến lược phát triển theo hướng trường đại học nghiên cứu nhằm tạo ra sự khác biệt đối với các trường đại học danh tiếng khác. Khác với Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, các trường ngoài công lập thường có mục tiêu cuối cùng là hiệu quả đồng vốn đầu tư, đang trong giai đoạn xây dựng hình ảnh để thu hút sinh viên lựa chọn học tập tại trường mình. Tùy thuộc vào từng chiến lược hoạt động, các trường cần xây dựng các mục tiêu và các tiêu chí đánh giá phù hợp cho từng khía cạnh. Ví dụ, một tiêu chí không thể thiếu trong đánh giá hiệu quả hoạt động của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân với định hướng trường đại học nghiên cứu là số bài báo đăng trên các tạp chí khoa học quốc tế và trong nước trên một giảng viên. Tuy nhiên, tiêu chí đó có thể không phù hợp đối với trường đại học ngoài công

lập đang đặt mục tiêu thu hút sinh viên lên hàng đầu. Đối với các trường đại học ngoài công lập này, một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động phù hợp có thể là số lượng sinh viên trên một giảng viên, hoặc tỉ lệ tăng số lượng sinh viên hàng năm. Để có thể đạt được các chỉ tiêu đề ra, các trường đại học cần có biện pháp khen thưởng – kỉ luật kèm theo. Ví dụ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân có thể đặt ra chế độ khen thưởng vật chất và tinh thần thích đáng đối với các giảng viên, nhà khoa học có bài báo đăng trên các tạp chí khoa học trong và ngoài nước.

Các nghiên cứu cụ thể về việc áp dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng cho các trường đại học Việt Nam sẽ được trình bày trong các bài báo tiếp theo.

#### 4. Kết luận

Đánh giá hiệu quả hoạt động là một vấn đề quan trọng trong quản trị trường đại học. Các khía cạnh trong đánh giá hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức không chỉ đơn thuần là hiệu quả tài chính, đặc biệt là đối với các trường đại học. Bài viết này đã giới thiệu việc ứng dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng trong đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động của các trường đại học. □

#### Tài liệu tham khảo:

- Alazi, Behzadian & Afshari (2012), “Which perspectives in the balanced scorecard are appropriate for the universities?”, *European Journal of Scientific Research*. Iss. 1450-216X, Vol.74 No.2 (2012), pp.164-175.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Thống kê giáo dục từ 1999 đến 2011*, truy cập lần cuối ngày 15 tháng 8 năm 2013, từ <http://www.moet.gov.vn/?page=11.10&view=4446>.
- Chen, Yang & Shiau (2006), “The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education”, *The TQM magazine*, Vol. 18, Iss:2, pp. 190-205.
- Cribb & Hogan (2003), “Balanced scorecard: linking strategic planning to measurement and communication”, June 2003, *Epublications of Bond University*.
- Farid, Nejati & Mirfakhredini (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), pp. 31-54.
- Kaplan, Robert (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, *Working Paper 10-074*. p.22
- Kaplan & Norton (1996), “The balanced scorecard: translating strategy into action”, *Harvard Business School Press*.
- Karathanos & Karathanos (2005), “Applying the balanced scorecard to education”, *Journal of Education for Business*, March/April 2005, pp. 222-230.
- Sidky (2011), “The challenges in developing and implementing balanced scorecard as basis for internal academia benchmarks”. *Epublications of Arab Network for Quality Assurance in Higher Education (Anqahe)*.

Stewart & Carpenter-Hubin (2001), “The Balanced Scorecard: Beyond reports and rankings”, *Planning for Higher Education*, Winter 2000-2001, pp. 37-42.

Trần Minh Tâm & Nghiêm Văn Lợi (2013), “Quản trị và đánh giá hiệu quả hoạt động của trường đại học bằng bảng điểm cân bằng”. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*. Số 189, kì 2, tháng 3/2013, tr. 131.

## Utilizing the balanced scorecard in evaluating the universities' performance

### Abstract

*Balanced Scorecard develops criteria to evaluate an organization's performance on four major aspects: (1) innovation and learning, (2) internal business, (3) customer, and (4) finance. Universities are special service organizations which are for-profit (non-public universities) or non-profit (public university). Therefore, the traditional approach based on only financial criteria does not seem to be appropriate for their performance evaluation. This paper presents two major issues: (1) The worldwide practical application of Balanced Scorecard in performance evaluation of universities, and (2) implications for Vietnamese universities.*

---

### Thông tin tác giả:

**\*Nguyễn Hữu Đông, tiến sĩ**

- Nơi công tác: Viện Kế toán- Kiểm toán, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kế toán

- Một số tạp chí tiêu biểu mà Tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu Khoa học Kiểm toán*

Email: [nguyenhuudong.neu@gmail.com](mailto:nguyenhuudong.neu@gmail.com)

**\*\*Nguyễn Thị Lan Anh, thạc sĩ.**

- Nơi công tác: Viện Kế toán- Kiểm toán, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kế toán

- Một số tạp chí tiêu biểu mà Tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu Khoa học Kiểm toán*