

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO MÔ HÌNH BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

Nghiêm Văn Lợi*, Thái Anh Tuấn**

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của mỗi trường đại học. Thông qua các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động, các trường đại học đánh giá được hiệu quả hoạt động của mỗi bộ phận và khả năng thực hiện sứ mệnh của mình. 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 nghiên cứu khoa học. Để nâng cao hiệu quả hoạt động, các trường đại học cần hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động theo mô hình như các doanh nghiệp đã và đang thực hiện. Bài viết dưới đây giới thiệu và đề xuất sử dụng bảng điểm cân bằng để hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của trường đại học trong điều kiện hội nhập quốc tế.

Từ khóa: trường đại học, bảng điểm cân bằng, đánh giá kết quả hoạt động, nâng cao chất lượng đào tạo

1. Đặt vấn đề

Trong điều kiện nguồn lực có hạn, quản trị hiệu quả trường đại học để đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học (NCKH) đang là thách thức không chỉ đối với các trường đại học ở Việt Nam mà còn trên thế giới. Để quản trị tốt trường đại học không thể thiếu sự hỗ trợ của hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá kết quả hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong trường đại học. Nói về tầm quan trọng của việc đo lường và đánh giá trong quản trị, Franceschini Fiorenzo và cộng sự (2007, tr. 109) cho rằng “không thể quản lý được một hệ thống nếu như bạn không đo lường được nó”. Ngoài ra, các chỉ tiêu đo lường và đánh giá kết quả hoạt động của một tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của những người thực hiện các hoạt động trong tổ chức đó. Thông thường, các nhà quản lý chỉ tập trung vào những gì được đánh giá và những gì ảnh hưởng đến quyền lợi của họ. Nếu hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động chỉ tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn như số lượng sinh viên tốt nghiệp đạt loại khá, giỏi; chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm,... thì các hoạt động của trường đại học sẽ chỉ hướng đến các mục tiêu ngắn hạn này. Đánh giá kết quả hoạt động có vai trò quan trọng đối với việc thực hiện sứ mệnh của trường đại học cả trong ngắn hạn và dài hạn. Trong ngắn hạn, một trường đại học không thể kiểm soát được các hoạt

động của nó nếu như không có hệ thống đánh giá hiệu quả hữu hiệu. Hệ thống đánh giá hiệu quả hữu hiệu không chỉ giúp các trường đại học kiểm soát được các hoạt động của nó trong ngắn hạn mà còn tạo động lực, khuyến khích các hoạt động hiệu quả để giúp trường đại học đạt được mục tiêu dài hạn. Trong dài hạn, đánh giá kết quả hoạt động có vai trò quan trọng ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và thực hiện chiến lược của trường đại học. Một trường đại học có chiến lược tốt nhưng hoạt động không hiệu quả thì không thể có khả năng cạnh tranh cao cũng như khó có thể đạt được mục tiêu chiến lược.

2. Đánh giá kết quả hoạt động của các trường đại học trên thế giới

Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động của trường đại học, nhiều chính phủ và các tổ chức nghề nghiệp, hiệp hội các trường đại học trên thế giới đã giành nhiều sự quan tâm nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống này.

Theo Claudia S. Sarrico (1998, tr. 23-24), từ năm 1985, tại Anh, Bộ Giáo dục (CVCP) cùng với Chính phủ và Hiệp Hội các trường đại học (UGC) đã công bố một báo cáo trong đó khuyến cáo các trường đại học cần phải có “mục tiêu rõ ràng; đem lại giá trị để có nguồn tài chính; được quản trị tốt và có kế hoạch tương lai tốt”. Năm 1986, Chính phủ Anh và CVCP cùng với UGC yêu cầu các trường đại học thay đổi

để đạt được mục tiêu cao hơn về tài chính và đề xuất một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá gọi là Performance Indicators (PIs). Hệ thống này gồm 39 chỉ tiêu đánh giá liên quan đến đầu vào, đầu ra của quá trình đào tạo và NCKH. Sau đó, CVCP đã xuất bản cuốn sách “Universities Management Statistics and Performance Indicators” sử dụng cho các trường đại học ở Anh.

Xây dựng hệ thống chỉ tiêu thích hợp để đánh giá kết quả hoạt động của trường đại học là một công việc không dễ dàng. Mỗi trường đại học có sứ mệnh và vai trò khác nhau trong đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội. Để đạt được sứ mệnh của mình, mỗi trường đại học đều cần phải có tầm nhìn và chiến lược riêng. Do vậy, không thể có một hệ thống chỉ tiêu chung để đánh giá kết quả hoạt động của tất cả các trường đại học.

Ở Úc, theo McKinnon và cộng sự (2000), thay vì tìm mọi cách để có tên trong các bảng xếp hạng đánh giá các trường đại học của các tổ chức quốc tế và khu vực, năm 2000 Chính phủ Úc và Hiệp hội các trường đại học ban hành riêng hệ thống tiêu chuẩn thực hành tốt nhất để các trường đại học tự đánh giá. Thông qua các tiêu chuẩn thực hành tốt của hệ thống, các trường đại học sẽ định vị được vị trí của mình và xác định được các lĩnh vực cần cải tiến và thay đổi. Sở dĩ các trường đại học Úc xây dựng cho mình hệ thống đánh giá riêng mà không tham gia vào hệ thống đánh giá và xếp hạng các trường đại học của các tổ chức quốc tế và khu vực vì họ cho rằng sự thiếu thông tin, sự đa dạng của các tổ chức và phương pháp đánh giá đã đưa ra kết quả đánh giá không tin cậy và thiếu công bằng.

Hướng dẫn đánh giá kết quả hoạt động theo tiêu chuẩn thực hành tốt nhất của Úc cũng gợi ý các trường đại học sử dụng mô hình bảng điểm cân bằng của Kaplan và Norton để diễn giải tầm nhìn và chiến lược của trường đại học thành các mục tiêu và biện pháp cụ thể. Theo mô hình này, trên khía cạnh tài chính trường đại học phải đạt được mục tiêu có nguồn tài chính tăng để đầu tư cho NCKH, đổi mới nội dung, chương trình giảng dạy, cải thiện cơ sở vật chất, cải thiện đời sống cán bộ giảng viên, tăng học bổng cho sinh viên,... Trên khía cạnh khách hàng, trường đại học phải thỏa mãn được nhu cầu học tập của sinh viên và các nhà tài trợ. Trên khía cạnh quy trình nội bộ, trường đại học phải tập trung phát triển, cải thiện chất lượng sản phẩm, các dịch vụ chuyển giao để đạt được các mục tiêu về khách hàng. Để thực hiện được yêu cầu này, các trường đại học phải phát triển các sản phẩm và dịch vụ cùng với các tiêu chuẩn để chứng minh sự hiệu quả và xuất sắc của

họ. Cách tiếp cận theo mô hình bảng điểm cân bằng được coi là cách tiếp cận cân bằng của các trường đại học trong bối cảnh cạnh tranh trong giáo dục đại học mang tính toàn cầu hóa và ngày càng gay gắt (McKinnon và cộng sự, 2000).

Ở Mỹ, để cải thiện khả năng cạnh tranh nhằm thu hút sinh viên và các nguồn tài trợ, các trường đại học rất quan tâm đến nâng cao chất lượng đào tạo và NCKH. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động của các trường đại học đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực để các cá nhân và bộ phận hoạt động hiệu quả hơn đồng thời chỉ ra cho các nhà quản trị các trường đại học biết được kết quả hoạt động của các bộ phận như thế nào, hoạt động nào cần phải cải thiện để đạt được tầm nhìn, sứ mệnh cũng như thực hiện thành công chiến lược của mỗi trường.

Theo Karathanos và cộng sự (2005, tr. 222), để đánh giá kết quả hoạt động của các trường đại học ở Mỹ, năm 1995 Chương trình Chất lượng Quốc gia Baldrige (Baldrige National Quality Program) được triển khai trong lĩnh vực giáo dục theo yêu cầu của Đạo luật Cải thiện Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige năm 1987. Chương trình này tập trung vào các chỉ tiêu đánh giá nhằm cải thiện chất lượng hoạt động của các doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận. Tương tự như tiêu chuẩn quốc gia xuất sắc trong kinh doanh, trong lĩnh vực giáo dục đại học, các tiêu chuẩn quốc gia xuất sắc về giáo dục đại học khung được ban hành gồm các chỉ tiêu:

- Kết quả học tập của sinh viên;
 - Kết quả của sinh viên và các bên liên quan;
 - Kết quả ngân sách, tài chính và thị trường;
 - Kết quả giảng viên và nhân viên;
 - Kết quả hiệu quả tổ chức, bao gồm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động nội bộ chủ yếu;
 - Kết quả quản trị và trách nhiệm xã hội
- (Karathanos và cộng sự 2005, tr. 223-224).

Khung tiêu chuẩn này cũng tương tự như khung tiêu chuẩn dành cho các doanh nghiệp và tương tự như các thước đo của bảng điểm cân bằng được Kaplan và Norton đề xuất vào năm 1992.

Kể từ khi được giới thiệu và đề xuất, cho đến nay đã có hàng ngàn doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới ứng dụng mô hình bảng điểm cân bằng để xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động cho tổ chức của mình và đã đạt được những thành công đáng ghi nhận.

Theo Gumbus và Lyons (2002), 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 và đã gặt hái được nhiều thành công. 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 Benjamin Blundell và cộng sự (2003) 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,...

Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, nhiều nước trên thế giới đã sử dụng bảng điểm cân bằng để kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược và đánh giá hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận.

Nghiên cứu của Kaplan và Norton (2001) tại Mỹ cho thấy, Chính phủ Liên bang mong muốn “tạo ra một Chính phủ hoạt động tốt hơn với chi phí ít hơn”, Tổng thống Bill Clinton đã giao cho Phó tổng thống Al Gore phụ trách chương trình nghiên cứu 6 tháng để tìm các biện pháp cải thiện hiệu suất làm việc của Chính phủ. Nhiều cơ quan liên bang của Chính phủ Mỹ đã sử dụng bảng điểm cân bằng để quản lý và đánh giá kết quả hoạt động của đơn vị. Điển hình trong số các cơ quan này là Bộ Quốc phòng, Bộ Giao thông, Bộ Năng lượng, Bộ Thương mại, Cơ quan Chăm sóc sức khỏe, Cơ quan Bảo vệ môi trường, Cơ quan Kiểm toán (GAO),... bảng điểm cân bằng cũng được sử dụng rộng rãi trong các cơ quan liên bang, tiểu bang, và địa phương ở Hoa Kỳ. Việc sử dụng bảng điểm cân bằng trong các cơ quan là kết quả của Đạo luật Kết quả và Hiệu suất của Chính phủ (Government Performance and Results Act - GPRA) được ban hành năm 1993. Đạo luật này yêu cầu các cơ quan Chính phủ phải xây dựng chiến lược phát triển và kế hoạch thực hiện và các biện pháp cải thiện kết quả hoạt động để báo cáo cho Quốc hội. Cho đến nay đã có hàng trăm các tổ chức phi lợi nhuận như chính quyền các bang: Virginia, Iowa, Maryland, Texas, Minnesota, Florida,... và các thành phố: Charlotte, San Diego, Portland, Seattle, Austin,... sử dụng bảng điểm cân bằng để kiểm soát thực hiện chiến lược và đánh giá kết quả hoạt động của các cơ quan công quyền. Tại các địa phương này, bảng điểm cân bằng cũng được sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động của các cơ quan quản lý hành chính, các cơ quan quản lý ngành như sở giao thông, sở cảnh sát,...

Ngoài Mỹ, nhiều nước khác cũng sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá kết quả hoạt động của các cơ quan chính phủ. Đi đầu trong số các nước sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá kết quả hoạt động của các cơ quan của Chính phủ và các tổ chức

phi lợi nhuận như: Thụy Điển, Úc, Vương quốc Anh, New Zealand, Thổ Nhĩ Kỳ, Bồ Đào Nha, Thụy Điển, Phần Lan, Đan Mạch, Cộng hòa Liên bang Đức, Italia,... cũng sử dụng bảng điểm cân bằng để đánh giá kết quả hoạt động.

Theo nghiên cứu của Nopadol (2010), ở Anh, trong chương trình hiện đại hóa chính phủ năm 1998, Chính phủ Anh đã khuyến cáo các cơ quan sử dụng bảng điểm cân bằng để kiểm soát việc thực hiện chiến lược của nhân viên và giảm bớt sự quá tải về thông tin để tập trung vào các vấn đề trọng yếu đã đem lại kết quả tích cực. Các chính quyền địa phương ở Anh đã xây dựng các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động với mục đích hướng tới cải thiện chất lượng của các dịch vụ cung cấp cho công dân của chính quyền địa phương. United Way Southeastern New England (UWSENE) là tổ chức phi lợi nhuận đầu tiên của Anh đã sử dụng bảng điểm cân bằng.

Ở Thụy Điển, theo Carmona và cộng sự (2003), bảng điểm cân bằng đã được sử dụng trong lực lượng cảnh sát quốc gia. Khởi đầu, bảng điểm cân bằng được áp dụng thí nghiệm trong sáu quận vào năm 1998 với bốn khía cạnh: thành công (các chiến lược và quy trình), nhân viên (nhân viên là các bên liên quan), công dân (phản ứng của công chúng đối với chính sách) và các nguồn lực (chính phủ là nhà cung cấp các vật liệu, kinh phí và con người nguồn tài nguyên). Bảng điểm cân bằng này nhấn mạnh sự tham gia của nhân viên và sự phản hồi thông qua ý kiến rộng rãi của công chúng về các vấn đề của địa phương và tình hình tội phạm. Việc áp dụng bảng điểm cân bằng trong lực lượng cảnh sát Thụy Điển đã cải thiện được kết quả hoạt động của lực lượng cảnh sát trên các lĩnh vực quan trọng và cải thiện hiệu suất sử dụng nguồn lực.

Tại Australia, theo Kloot và Martin (2000), bảng điểm cân bằng được áp dụng ở Bang Victoria đã giúp cải thiện kết quả hoạt động của chính quyền địa phương và trong các lĩnh vực giao thông, cảnh sát, bảo vệ môi trường, giáo dục,... Chính phủ tiểu bang Victoria, Australia đã ban hành luật yêu cầu 78 hội đồng địa phương trong tiểu bang báo cáo hoạt động của các chính quyền thông qua một loạt các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động theo mô hình bảng điểm cân bằng.

3. Giới thiệu về bảng điểm cân bằng

Bảng điểm cân bằng do Kaplan và Norton đề xuất lần đầu tiên vào năm 1992 là một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên bốn khía cạnh: tài chính; khách hàng; quy trình kinh doanh nội bộ; nhận thức và phát triển. Các chỉ tiêu này được diễn giải từ chiến lược kinh doanh của

doanh nghiệp và có mối quan hệ nhân quả. Bốn khía cạnh được đánh giá trong bảng điểm cân bằng gồm:

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 (thước 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,...

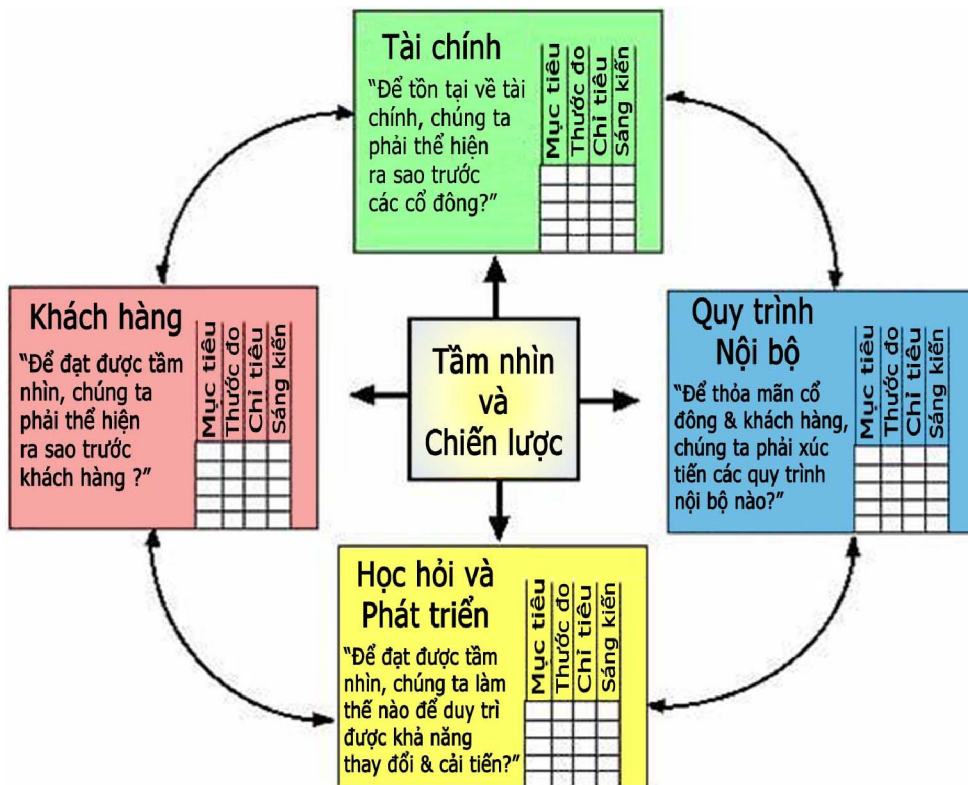
Khía cạnh nội bộ: Để đáp ứng nhu cầu của cổ đông và khách hàng, chúng ta phải hoàn thiện như thế nào? Khía cạnh nội bộ bao gồm các hoạt động trong chuỗi giá trị nhằm đem lại giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, không phải tất cả các hoạt động đều được đánh giá. Với mục đích đạt được mục tiêu dưới khía 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 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

Hình 1: Các khía cạnh của bảng điểm cân bằng



Nguồn: Kaplan và Norton (1992)

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;

- Bảng điểm cân bằng giúp gắn kết các biện pháp thực hiện chính với chiến lược ở tất cả các cấp độ của một tổ chức;

- Bảng điểm cân bằng 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.

4. 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 các tổ chức trong các lĩnh vực công 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) 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;

- Alice C. 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;

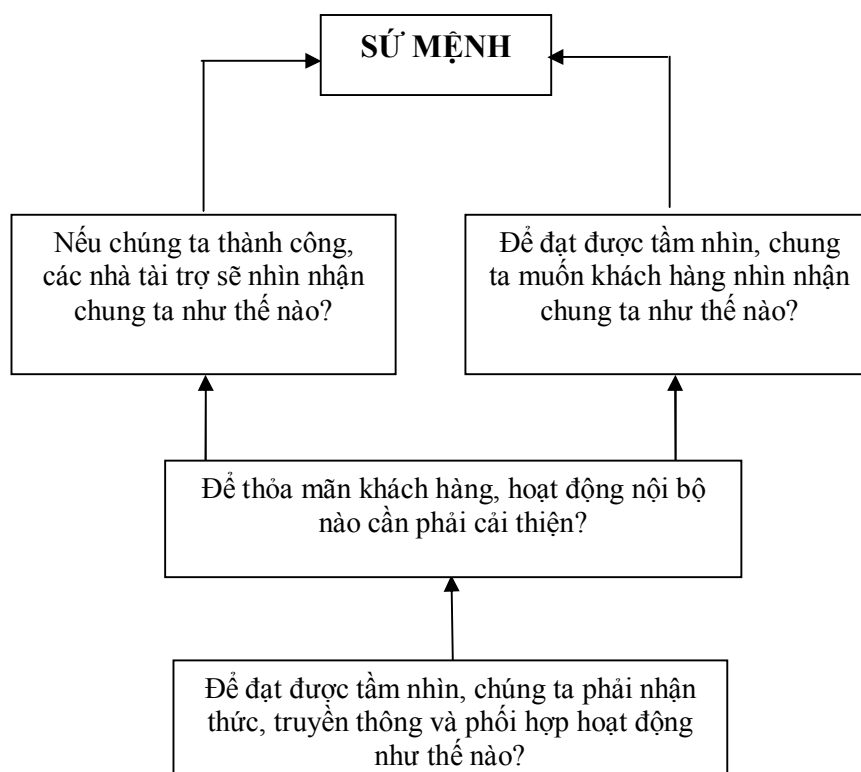
- Cullen và cộng sự (2003) đề xuất việc sử dụng bảng điểm cân bằng để hỗ trợ quản lý hơn là đánh giá hiệu quả.

- 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 khác như Thổ Nhĩ Kỳ, Acmenia, Azecebaizan, Hồng Kông, Singapore cũng có nhiều trường sử dụng

Hình 2: Mô hình bảng điểm cân bằng cho các tổ chức phi lợi nhuận



Nguồn: Kaplan và Norton (2001)

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 (Nopadol, 2010).

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. Hệ thống chỉ

tiêu đánh giá kết quả hoạt động của các trường đại học có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành công của mỗi trường. 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:

- Alice C. Stewart & Julie Carpenter-Hubin (2001), 'The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings', *Planning for Higher Education*, 29(2): 37-42.
- Amaratunga, David Baldry (2002), 'Moving from performance measurement to performance management', *Facilities*, Vol. 20 Iss: 5/6, pp.217 – 223.
- Benjamin Blundell, Hannah Sayers, Yvonne Shanahan (2003), 'The Adoption and Use of the Balanced Scorecard in New Zealand: A Survey of the Top 40 Companies', *Pacific Accounting Review*, Vol. 15, Iss: 1, pp.49 – 74.
- Carmona, Salvador, and Anders Grönlund (2003), 'Measures vs Actions: the Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement', *International Journal of Operations and Production Management*, 23(12): 1475-1496.

- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y. (2006), 'The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education', *The TQM Magazine*, 18 (2), 190–205.
- Claudia S. Sarrico (1998), 'Performance Measurement in UK Universities: Bringing in the Stakeholders' Perspectives Using Data Envelopment Analysis', Thesis submitted for the Degree of PhD, from <http://go.warwick.ac.uk/wrap/36430>, p.23)
- Cullen, John, John Joyce, Trevor Hassall and Mick Broadbent (2003), 'Quality in Higher Education: from Monitoring to Management', *Quality Assurance in Education*, 11(1): 5-14.
- Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto, Domenico Maisano (2007), *Management by Measurement*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Gumbus, A. and B. Lyons. (2002), 'The balanced scorecard at Philips Electronics', *Strategic Finance*, (November): 45-49.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), 'The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *Building Strategy Focus Organizations*, Harvard Business School Press.
- Karathanos, D., and Karathanos, P. (2005), 'Applying the balanced scorecard to education', *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Kloot, L. and Martin, J. (2000), 'Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government', *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 231-251.
- McKinnon, K. R., Walker, S. H., and Davis, D. (2000), *Benchmarking: A manual for Australian Universities*, Canberra, ACT: Department of Education, Training and Youth Affairs.
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M., Mohajeri, K. (2007), 'Universities strategic evaluation using balanced scorecard', *International Journal of Human and Social Sciences*, 2 (4), 230-235.
- Nopadol Rompho (2010), 'Building the Balanced Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand', *Proceedings, PMA 2004 Conference*, Edinburgh, UK, pp. 899-906.
- O'Neil, H. F., Bensimon E. M., Diamond M. A. & Moore M. R. (1999), 'Designing and implementing an academic scorecard', *Change: the Magazine of Higher Learning*, 31, 6. 32-40.

Development the performance indicators for universities using balanced scorecard

Abstract

Performance Indicators (PIs) have a strong influence on university activities. Using PIs, the university can evaluate performance of each division and the ability to complete its mission. In the trend of globalization and intense competition, higher education in our country is facing requirements of efficient use of limited resources to improve the quality of education and research. To improve performance, the university should develop its performance indicators system based on the model which has already been applied by companies. This article introduces and recommends the application of Balanced Scorecard to improve the performance indicators for universities in the context of international integration.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Văn Lợi**, Phó giáo sư, Tiến sĩ

- Tổ chức công tác: Khoa Kế toán, Trường đại học Lao động – Xã hội

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu: kế toán quản trị, kế toán tài chính

- Tạp chí đã đăng bài: Kinh tế và phát triển, Kế toán, Wies Jutra

Email: nghiemloi2000@gmail.com

**** Thái Anh Tuấn**, Thạc sĩ

- Tổ chức công tác: Phòng Kế toán - Tài vụ, Trường đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu: kế toán quản trị, kế toán tài chính

- Tạp chí đã đăng bài: Tạp chí Tài chính

Email: tuankttv2007@gmail.com