

QUẢN TRỊ VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC BẰNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

PGS. TS Nghiêm Văn Lợi¹, ThS Trần Minh Tâm²

¹Trường Đại học Thủy lợi, ²Trường Đại học Thủ Dầu Một

LỜI MỞ ĐẦU

Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard) là công cụ đánh giá hiệu quả quản trị chiến lược đang được nhiều doanh nghiệp, các tổ chức phi lợi nhuận sử dụng. 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.

Đánh giá kết quả hoạt động là một trong 3 chức năng quan trọng của quản trị (lập kế hoạch, kiểm soát và đánh giá). Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của mỗi tổ chức. Một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả phù hợp phải động viên được mọi cá nhân và tập thể trong tổ chức nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung và dẫn dắt tổ chức đến thành công. Ngược lại, một hệ thống đánh giá kết quả hoạt động không phù hợp không chỉ làm mất đi động lực phấn đấu mà còn ngăn cản sự thành công của tổ chức.

Khi nghiên cứu hệ thống đánh giá kết quả hoạt động của một số tổ chức, Kaplan và Norton (1992) đã nhận hệ thống đánh giá kết quả hoạt động dựa trên thước đo tài chính có các hạn chế sau:

Thứ nhất, 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 chứa đựng các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công của tổ chức. Thông thường, các nhà quản lý thường chỉ tập trung vào những gì được đánh giá và những gì 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 tổ chức bị chệch hướng và không đạt được mục tiêu chiến lược. Chẳng hạn, nếu hệ thống đánh giá của một trường đại học 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, v.v... thì các hoạt động của trường đại học sẽ chỉ hướng đến các mục tiêu ngắn hạn này.

Thứ hai, một số tổ chức sử dụng quá nhiều hoặc quá ít chỉ tiêu đánh giá: Một hệ thống đánh giá sử dụng quá nhiều hoặc quá ít chỉ tiêu đánh giá đều không tốt. Sử dụng quá nhiều chỉ tiêu đánh giá sẽ dẫn đến sự trùng lặp, lãng phí và mất tập trung vào những mục tiêu chủ yếu, những nhân tố quan trọng có ảnh hưởng quyết định đến thành công của tổ chức. Ngược lại, nếu sử dụng quá ít chỉ tiêu đánh giá 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 tổ chức 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 tổ chức, các hoạt động của tổ chức đều phải 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 tổ chức được cấu thành từ nhiều bộ phận. Để thực hiện được chiến lược chung của tổ chức, 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 tổ chức.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết 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 kết quả phải tin cậy, không phản ánh sai lệch hiệu quả hoạt động của các bộ phận và cá nhân. Ngoài ra, đơn vị 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 tổ chức.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết 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, v.v... có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành công của của tổ chức. Bỏ qua các yếu tố phi tài chính, tổ chức sẽ khó đánh giá được vị thế của mình 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 trên thị trường.

1. SƠ LƯỢC VỀ BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG

Để khắc phục các nhược điểm của hệ thống đánh giá kết quả hoạt động truyền thống dựa trên thước đo tài chính, 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:

Khía cạnh tài chính: Nếu thành công, chúng ta được các cổ đông đánh giá như thế nào?

Khía cạnh khách hàng: Để đạt được tầm nhìn thì hình ảnh của chúng ta trước khách hàng phải như thế nào?

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 nhận thức và phát triển: Để đạt được tầm nhìn chúng ta phải thay đổi và hoàn thiện như thế nào?

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 kết quả hoạt động, tổ chức 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 tổ chức. Thông qua bảng điểm cân bằng, chiến lược của tổ chức được truyền thông đầy đủ và mạnh mẽ đến từng bộ phận trong tổ chức và toàn thể nhân viên là những người thực hiện chiến lược. Các bộ phận trong đơn vị 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 đơn vị, 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.

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, v.v.... 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. Có những công ty chỉ sau 2 - 3 năm áp dụng bảng điểm cân bằng đã đạt được sự tăng trưởng nhanh chóng của doanh thu và lợi nhuận như Cigna doanh thu tăng thêm 3 tỷ USD sau 5 năm; AT&T tăng doanh thu 7 tỷ USD sau 3 năm, v.v... (Kaplan & Norton, 2002).

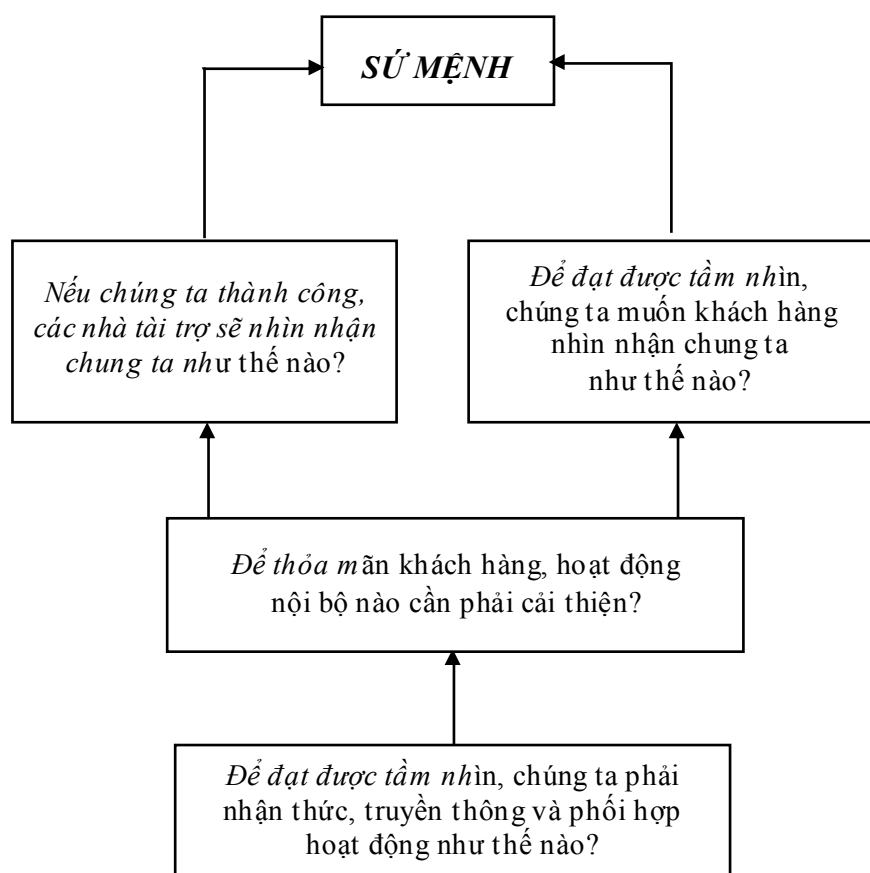
2. ỨNG DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

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 hữu hiệu. Hệ thống đánh giá 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.

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 các trường đại học. 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 nói chung và trường đại học nói riêng trình tự ưu tiên và mối quan hệ giữa các chỉ tiêu cũng có sự thay đổi. Theo Kaplan và Norton (2001), sứ mệnh của các tổ chức 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).

Từ gợi ý của Kaplan và Norton (2001), cho đến nay, trên thế giới đã có hàng trăm trường đại học sử dụng bảng điểm cân bằng để quản lý và đánh giá kết quả hoạt động. Tại Mỹ, các trường đã sử dụng bảng điểm cân bằng để quản lý và đánh giá kết 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, Azebaizan, 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 kết quả hoạt động và quản lý trường từ năm 2006 [4].



Hình 1. Mô hình bảng điểm cân bằng cho các tổ chức phi lợi nhuận

Nguồn: Kaplan và Norton (2001)

3. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG CHO 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 trường đại học ở Việt Nam như sau:

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 đại học hàng đầu trong lĩnh vực đào tạo và NCKH	- Tỷ lệ sinh đăng ký dự tuyển vào các ngành - Số lượng/giá trị hợp đồng KHCN 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 không hài lòng về thái độ của giảng viên/nhân viên phục vụ
	- Sự hài lòng về cơ sở vật chất của trường	- Tỷ lệ sinh viên hài lòng về cơ sở vật chất: phòng học, thư viện, giáo trình, ký túc xá, v.v...
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

Khía cạnh	Mục tiêu	Thước đo
	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
Quy trình nội bộ	Các môn học có giáo trình hiện đại, cập nhật	- Số lượng/tỷ lệ môn học có giáo trình - Số lượng giáo trình được xuất bản - Thời gian tái bản
	Nâng cao chất lượng NCKH và chuyển giao công nghệ (CGCN)	- Số lượng các bài báo KH đăng trên các tạp chí quốc tế có uy tín - Số lượng giải thưởng KHCN - Doanh thu chuyển giao KHCN
	Cải thiện cơ sở vật chất: giảng đường, ký túc xá, thư viện, giáo trình, cảnh quan, các tiện ích phục vụ sinh viên	- Số lượng giảng đường được trang bị hiện đại, - Số lượng giáo trình, đầu sách tham khảo, - Tỷ lệ sinh viên được ở trong ký túc xá - Số lượng công trình phục vụ sinh viên (căn tin, cửa hàng tiện ích, v.v...) - Số lượng phản ánh không tốt về chất lượng phục vụ, điều kiện vệ sinh, môi trường
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 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.

Ngoài ra, môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu, thí nghiệm, phòng làm việc, mối quan hệ thân thiện tôn trọng nhau giữa các đồng nghiệp, giữa lãnh đạo với nhân viên, v.v... cũng là những yếu tố hấp dẫn và giữ chân người lao động.

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, v.v...

Các chỉ tiêu đánh giá điều kiện làm việc: diện tích phòng làm việc trên mỗi nhân viên, số lượng trang thiết bị, v.v...

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 tuyên 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 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, v.v....), tỷ lệ giảm giá thành so với kỳ trước, v.v...

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 nhầm lẫn kết quả học tập, v.v...

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, v.v...

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.

Ngoài các nhóm trên cần có các chỉ tiêu đánh giá sự cải thiện cơ sở vật chất phục vụ sinh viên như: số lượng phòng học, số phòng học được trang bị hiện đại, tiện nghi, tỷ lệ sinh viên được ở trong ký túc xá, số lượng các công trình phục vụ sinh viên, v.v...

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, v.v... 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, v.v... 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 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/ chuyển giao KHCN, doanh thu chuyển giao công nghệ, v.v...

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 kết 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, v.v...

Để đánh giá kết 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 kết 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.

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:

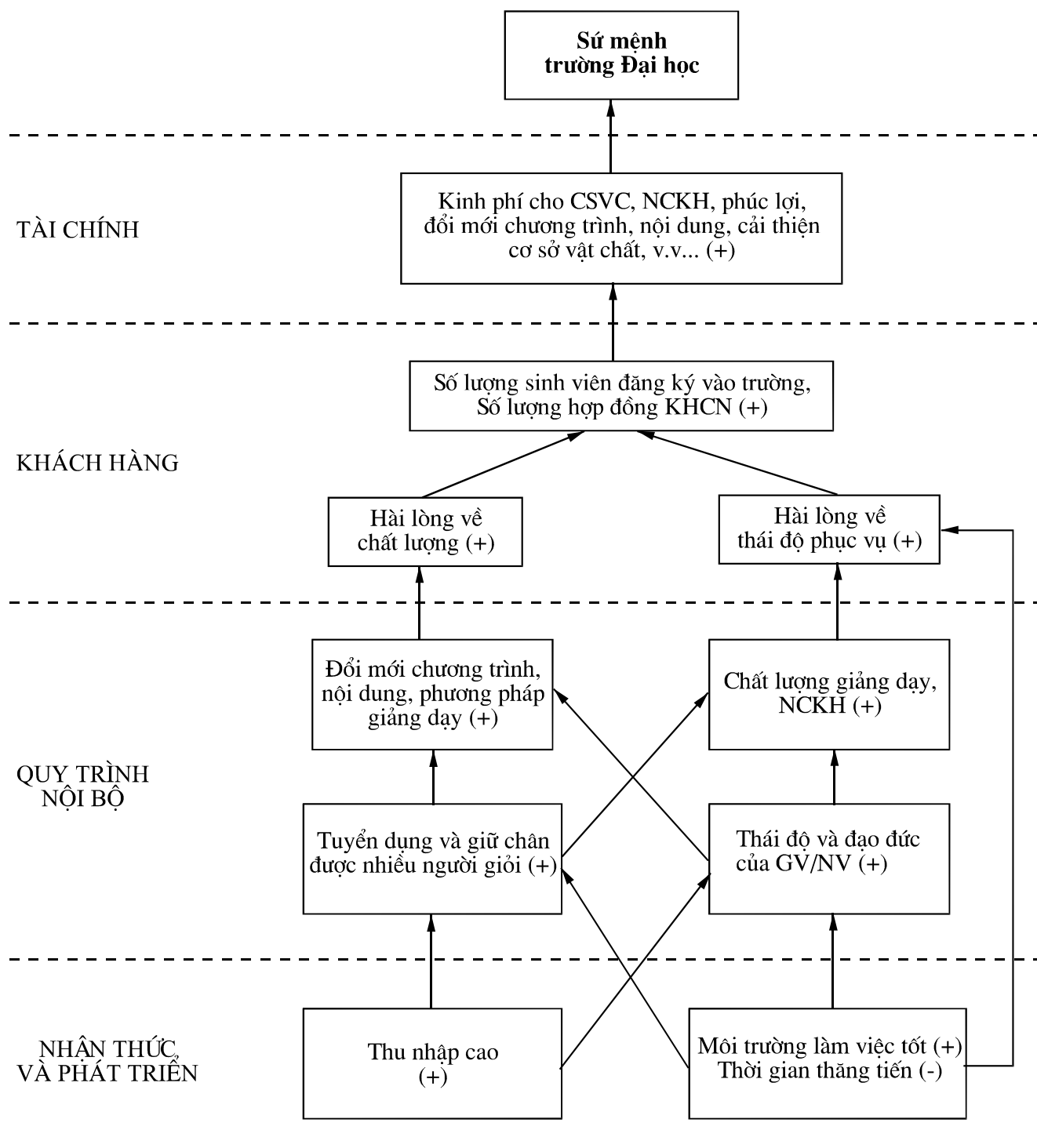
Tiền lương cao cùng với cơ hội thăng tiến giảm sẽ giúp cho trường đại học thu hút được nhiều người giỏi đến làm việc và giữ chân được những người giỏi. Trường có nhiều người giỏi thì chất lượng giảng dạy, NCKH sẽ được nâng cao, có nhiều chương trình, nội dung đào tạo được đổi mới. Chất lượng giảng dạy 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, v.v... 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. Mỗi quan hệ giữa các chỉ tiêu của bảng điểm cân bằng được thể hiện bằng sơ đồ 2.

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



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 hữu hiệu được nhiều trường đại học trên thế giới sử dụng. Bên cạnh bảng điểm cân bằng, các trường đại học nên có *hệ thống kế toán quản trị* để cung cấp thông tin 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 khan hiếm 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] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- [2] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001), *Building Strategy Focus Organizations*, Harvard Business School Press,
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] Nopadol Rompho (2010), *Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand*.

Phụ lục 1
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)