**Tạp chí Khoa Học Đại học Huế**

**ISSN 1859-1388**

**Tập 101, số 02, 2015, Tr. 19- 30**

**MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) VÀ ĐỀ XUẤT VẬN DỤNG VÀO ĐO LƯỜNG THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

**Phan Thị Hải Hà**

*Khoa kế toán- kiểm toán*

**Tóm tắt:** Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) được giáo sư Robert Kaplan và cộng sự giới thiệu vào năm 1992 là một tập hợp các thước đo hiệu suất để đánh giá thành quả của tổ chức. Mô hình này bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức được thể hiện thông qua sự cân bằng của bốn viễn cảnh tài chính, quy trình nội bộ, khách hàng, đào tạo và phát triển. Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một phương pháp “3 trong 1” gồm hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động, phương tiện giao tiếp thông tin hiệu quả và là một công cụ quản lý chiến lược cho tổ chức. Nghiên cứu này với mục đích giới thiệu về thẻ điểm cân bằng và tóm tắt kết quả áp dụng vào lĩnh vực giáo dục ở các nước phát triển. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất việc ứng dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của các trường đại học ở Việt Nam.

Từ khóa: Thẻ điểm cân bằng, viễn cảnh, trường đại học, đo lường thành quả họat động

1. **Đặt vấn đề**

Trong những năm gần đây, giáo dục đại học ở Việt Nam đã phát triển đáng kể với nhiều trường đại học được thành lập, nhiều tổ chức liên kết với các trường đại học có uy tín ở các nước phát triển được xây dựng. Cụ thể so với năm 1987 hiện nay số lượng các trường đại học và cao đẳng tăng 3,7 lần với con số lên đến 376 trường học, số lượng sinh viên tăng từ 133 nghìn đến hơn 1,7 triệu người [11].

Đi cùng với sự phát triển đó, các trường đại học cũng đang chịu áp lực từ sự đánh giá của xã hội và sự cạnh tranh trong lĩnh vực giáo dục. Những đánh giá này liên quan đến các vấn đề như chất lượng của đội ngũ giáo viên, hiệu quả đào tạo và nghiên cứu khoa học, chất lượng của sinh viên sau khi tốt nghiệp. Một trường đại học trở nên nổi tiếng khi sinh viên của họ được đánh giá cao và tuyển dụng bởi các tổ chức và doanh nghiệp. Do đó, làm thế nào để đáp ứng nhu cầu xã hội, nâng cao khả năng cạnh tranh là một vấn đề cấp thiết mà các nhà quản lý ở các trường đại học cần phải quan tâm đến trong quá trình thực hiện tầm nhìn và chiến lược.

Theo Giáo sư Tiến sĩ Bùi Văn Ga, Thứ trưởng Bộ giáo dục và đào tạo "Các trường đại học Việt Nam cần phải áp dụng phong cách quản lý như các doanh nghiệp" [1]. Như vậy, theo xu hướng xã hội hoá giáo dục, các trường đại học phải xem chính nó như là một doanh nghiệp thường xuyên để điều chỉnh chiến lược của mình để cạnh tranh. Thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) là một mô hình quản lý kinh doanh và đã được áp dụng thành công trong lĩnh vực quản lý ở các doanh nghiệp. Năm 2011 BSC được đánh giá là 1 trong 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất thế giới. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ giới thiệu về mô hình BSC và việc đề xuất áp dụng mô hình này để đo lường thành quả hoạt động của các trường đại học đó. Bằng cách cung cấp thông tin cập nhật về hiện tại và tương lai khá chính xác, BSC sẽ trở thành một công cụ thích hợp cho các giai đoạn tăng trưởng. Hài hòa trong phát triển của bốn khía cạnh: Học sinh, quá trình nội bộ, học tập và phát triển, tài chính, BSC không chỉ tạo ra kết quả cụ thể mà còn tạo ra sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, sự cân bằng giữa lợi ích của người lao động và sinh viên. Từ đó, nó sẽ giúp các trường đại học có thể xác định một cách thích hợp, phát triển chiến lược, hành động rõ ràng để nâng cao chất lượng giáo dục và uy tín của nhà trường.

1. **Giới thiệu về thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard)**

Thẻ điểm cân bằng là hệ thống quản lý được giới thiệu từ thập niên 90 bởi giáo sư Robert S. Kaplan và kỹ sư David Norton với mục đích thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Theo Robert S. Kaplan và David Norton, BSC là phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo cụ thể bằng cách thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Sau khi thiết lập và phát triển các chiến lược, các doanh nghiệp sẽ triển khai, thực hiện và giám sát các chiến lược thông qua bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Bốn khía cạnh này sẽ tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, sự thành công và thất bại của các doanh nghiệp. [3],[4],[5].

Mô hình BSC thể hiện sự cân bằng của bốn viễn cảnh sau:



**Hình 1:** Mô hình Balanced scorecard của Robert S.Kaplan (1996)

***Viễn cảnh tài chính (finance perspective)***: Trong khi các tổ chức lợi nhuận nhấn mạnh vào đo lường sự thành công thông qua các thước đo tài chính thì các tổ chức phi lợi nhuận cũng cần kiểm soát ngân sách và đưa ra kế hoạch chi tiêu. Do đó, mục tiêu và thước đo của khía cạnh này phản ánh liệu chiến lược tài chính có giúp công ty sinh lợi và tiết kiệm được chi phí. Tổ chức có thể tập trung mọi nỗ lực và khả năng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng, chất lượng, thời gian giao hàng hoặc các vấn đề khác. Tuy nhiên, nếu không chỉ ra tác động tích cực các chỉ số tài chính của các tổ chức, các nỗ lực của họ cũng bị giảm giá trị [4].

***Viễn cảnh khách hàng (customer perspective ):*** Khía cạnh khách hàng được cụ thể hóa từ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Mục tiêu này phải liên kết chặt chẽ và có mối quan hệ nhân quả với mục tiêu tài chính. Mỗi tổ chức sẽ có những mục tiêu cụ thể khác nhau nhưng những thước đo giá trị cốt lõi đều bao gồm: Thị phần, giữ chân khách hàng, khả năng thu hút khách hàng, sự hài lòng và lợi ích cho khách hàng. Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để xây dựng và phát triển sản phẩm nhằm thỏa mãn và duy trì khách hàng là những nhân tố quyết định sự thành công trong kinh doanh [8]. Trong bốn yếu tố của mô hình thẻ điểm thì khía cạnh khách hàng là quan trọng nhất vì nó là một trong những nhân tố quyết định đến lợi nhuận của tổ chức. Qua nghiên cứu của các tác giả trên thì có đến 70% khách hàng rời bỏ các tổ chức tài chính bởi vì họ không hài lòng với kết quả, dịch vụ được cung cấp.

***Viễn cảnh quy trình nội bộ (internal process perspective):*** Khía cạnh này thường được xác định sau khía cạnh tài chính và khách hàng. Olve (1999) cho rằng quy trình nội bộ phản ánh khả năng thực hiện các mục tiêu của tổ chức để tạo ra các giá trị cho khách hàng và cổ đông [7]. Do đó, theo Kaplan and Norton những người quản lý phải tập trung vào các hoạt động bên trong đơn vị như vòng đời của sản phẩm, chất lượng, kỹ năng của nhân viên và năng suất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng [4]. Các tổ chức cũng nên xác định và đo lường năng lực cốt lõi, những tiêu chuẩn công nghệ cần thiết để đảm bảo khả năng dẫn đầu trên thị trường.

***Viễn cảnh đào tạo và phát triển nhân viên (learning and growth perspective):*** Nếu muốn đạt được những kết quả đầy tham vọng cho các quy trình nội bộ, khách hàng và cuối cùng là cổ đông, bạn sẽ tìm kiếm các thành tựu này từ đâu? Các mục tiêu và thước đo trong viễn cảnh đào tạo và phát triển nhân viên của thẻ điểm cân bằng thực sự là những yếu tố hỗ trợ cho ba viễn cảnh còn lại. Về bản chất, chúng là cơ sở để xây dựng nên thẻ điểm cân bằng [10].

Vì vậy, bốn phương diện này cho phép tạo ra sự cân bằng, đó là:

- Cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn – mục tiêu dài hạn.

- Cân bằng giữa những đánh giá bên ngoài liên quan đến các cổ đông, khách hàng – những đánh giá nội bộ liên quan đến quy trình xử lý, đổi mới, học hỏi và phát triển.

- Cân bằng giữa kết quả mong muốn đạt được (tương lai) – những kết quả trong thực tế (quá khứ).

1. . **Việc áp dụng mô hình Balanced Scorecard ở một số cơ sở giáo dục trên thế giới**

Mặc dù mô hình BSC được áp dụng rộng rãi ở các doanh nghiệp trên thế giới và đã từng bước áp dụng vào các doanh nghiệp lớn và các tập đoàn, việc áp dụng vào các cơ sở giáo dục còn khá mới mẻ và chưa phổ biến. Hiện nay, các cơ sở giáo dục chủ yếu sử dụng các thước đo truyền thống để đo lường tính hiệu quả của hoạt động. Trong khi các tổ chức lợi nhuận tập trung vào các chỉ tiêu tài chính để làm sao gia tăng được luồng tiền và lợi nhuận thì các cơ sở giáo dục nhấn mạnh vào thước đo chương trình dạy học [2].

Theo nghiên cứu của tác giả Karathanos, trong những năm gần đây một số cơ sở giáo dục đã áp dụng mô hình BSC và bước đầu đạt được những thành tựu. Cụ thể, mô hình BSC đã giúp trường đại học Kuzulu – Natal thực hiện việc thiết lập hệ thống đánh giá phục vụ cho việc báo cáo thường niên, cung cấp thông tin cho nhân viên trong việc đánh giá và trợ giúp cho quá trình kiểm tra để đảm bảo chất lượng như đã đề ra. Trường đại học Rossier School of Education ở Southern California sử dụng mô hình này để đánh giá chương trình và kế hoạch giảng dạy. Baldrige Education Criteria mô tả việc đo lường thành quả hoạt động thông qua mô hình BSC mang lại kết quả cao cũng như so sánh sự khác biệt giữa việc áp dụng BSC cho các doanh nghiệp và cho các cơ sở giáo dục về ngân sách, các kết quả tài chính và thị trường [6]. Trong khi đó, trường đại học Rollin College ở Florida đã sử dụng mô hình BSC để thực hiện các kế hoạch chiến lược bằng cách xem xét các giá trị cốt lõi của nhà trường dưới góc độ của sinh viên, nhân viên và các nhà quản lý [8]. Nghiên cứu của Vermak cũng chỉ ra rằng mô hình BSC có thể được dùng như là công cụ trợ giúp cho việc lập các kế hoạch ở khoa kế toán trong các trường đại học ở Nam Phi [12].

Đối với lĩnh vực giáo dục thì hiệu quả của quy trình nội bộ sẽ được đặt lên hàng đầu trong khi đối với các doanh nghiệp thì yếu tố cần xem xét đầu tiên là tài chính.

Một số kết quả mà mô hình BSC đã mang lại cho các cơ sở giáo dục theo báo cáo của Karathanos:

* Các cơ sở giáo dục có thể dễ dàng thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra khi áp dụng mô hình này.
* Hệ thống và phương pháp phù hợp để giúp ban giám hiệu đánh giá thành quả của các khoa và các phòng ban.
* Thẻ điểm được xây dựng dựa trên những thước đo thông thường để đo lường hoạt động của các cơ sở giáo dục.
* Với những thước đo đơn giản, thẻ điểm mang lại những điều kiện thuận lợi, giúp cho các cơ sở giáo dục có thể phân phối hợp lý ngân sách cho những hoạt động hiệu quả nhất [6].

1. **Đề xuất việc áp dụng mô hình Balanced scorecard vào các trường đại học ở Việt Nam**

Một trong những nhiệm vụ chính của việc xây dựng mô hình BSC ở các trường đại học là xác định những khía cạnh thực hiện chính và các chỉ số đo lường chủ chốt. Việc xác định các viễn cảnh cần phải được thực hiện cùng với việc xem xét các vấn đề chiến lược, mục tiêu chiến lược của nhà trường cũng như phải phù hợp với những gì đã vạch ra trong kế hoạch chiến lược. Cha đẻ của mô hình BSC**,**  Kaplan và Norton đã đưa ra 4 viễn cảnh của thẻ điểm cân bằng là tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Tác giả nhấn mạnh rằng khi xem xét BSC thì mỗi viễn cảnh của mô hình thẻ điểm cân bằng sẽ trở nên rõ ràng hơn thông qua lăng kính từ những góc nhìn khác nhau của tổ chức.

Khi được áp dụng vào cơ sở giáo dục, tùy thuộc vào chiến lược của mình mà mỗi trường đại học sẽ xác định các viễn cảnh khác nhau, cụ thể có thể thực hiện theo 4 viễn cảnh sau: Khách hàng (customers), quy trình nội bộ (internal process), đào tạo và phát triển (leaning and growth), tài chính (finance).

BSC ở trường đại học có thể được phát triển bằng cách xác định các mục tiêu chiến lược liên quan đến mỗi viễn cảnh. Ngược lại, mỗi mục tiêu sẽ có những thước đo thực hiện cụ thể phản ánh quá trình đạt được những cải thiện trong việc thiết kế, đo lường hoạt động. Bốn viễn cảnh được điều chỉnh để phản ánh những nhân tố hoạt động có liên quan đến nhà trường. Cụ thể, mô hình BSC trong các tổ chức lợi nhuận tập trung vào việc đo lường sự cân bằng giữa viễn cảnh tài chính với các viễn cảnh khách hàng, quy trình nội bộ cũng như đào tạo và phát triển. Trái lại, cơ sở giáo dục là các tổ chức phi lợi nhuận với mục đích hàng đầu là đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu xã hội. Xuất phát từ quan điểm này, mặc dù chi phí cũng đóng vai trò quan trọng nhưng trường đại học không đặt yếu tố tài chính lên hàng đầu. Thay vào đó, nhà trường tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của những người liên quan chủ chốt như đáp ứng nhu cầu của sinh viên trong việc tiếp cận những vấn đề thích đáng và chất lượng các chương trình, thỏa mãn nhu cầu của các doanh nghiệp trong việc cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng, tạo ra các cơ hội giáo dục cao hơn cho cựu học sinh, người học tiềm năng và cung cấp những dịch vụ hỗ trợ cho cộng đồng địa phương.

Ban giám hiệu và các bộ phận tham mưu phải phân biệt rõ ràng sự khác nhau giữa doanh nghiệp (tổ chức lợi nhuận) và trường học (tổ chức phi lợi nhuận) trong việc xây dựng mô hình thẻ điểm cân bằng để đưa viễn cảnh khách hàng lên hàng đầu. Thành công mà nhà trường đạt được xuất phát từ nhiệm vụ không chỉ tạo ra lợi nhuận cho nhà trường mà phải có khả năng đáp ứng được nhu cầu của những nhóm người khác nhau. Hay nói cách khác, trong việc tìm kiếm lợi nhuận, các doanh nghiệp phải giải trình kết quả cho các cổ đông của công ty và những người này có thể kiểm soát thông tin đó thông qua kết quả đạt được ở viễn cảnh tài chính của thẻ điểm. Tuy nhiên, điều này sẽ không đúng đối với các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ sở giáo dục khi mà mục tiêu chính của họ là tập trung vào khách hàng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng để hoàn thành các nhiệm vụ vạch ra. Những người quản lý phải hiểu rõ và chỉ ra được những cái gì mà khách hàng cần, yêu cầu và đòi hỏi từ dịch vụ mà nhà trường cung cấp. Do đó,yêu cầu nhà trường phải tập trung vào các vấn đề như sự phản hồi, tính kịp thời, chi phí và chất lượng của các sản phẩm dịch vụ.

Khi phát triển các mục tiêu và các thước đo của viễn cảnh quy trình nội bộ, nhà trường phải tự đặt câu hỏi: Những quy trình nội bộ chủ chốt nào mà nhà trường phải thực hiện tốt để gia tăng giá trị cho khách hàng? Đề cập đến vấn đề này, áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng tại trường đại học cần xem xét sự hòa hợp của những quy trình hoạt động nội bộ chủ chốt cũng như các quy trình hỗ trợ để đảm bảo sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng và yêu cầu của hoạt động. Các thước đo của quy trình nội bộ hướng vào các hoạt động bên trong của nhà trường, những quy trình và những hoạt động cung cấp những dịch vụ then chốt cho những khách hàng bên trong và bên ngoài trường học. Đây là những thước đo phản ánh tính hiệu quả và kinh tế của việc hài hòa nhiều nhiệm vụ cốt lõi khác nhau (cụ thể như giáo dục, đào tạo, nghiên cứu và các dịch vụ tư vấn), quy trình hoạt động chủ chốt và các quy trình hỗ trợ, duy trì hiệu quả và dịch vụ giải quyết các vấn đề, tính hiệu quả của việc tuyển dụng và mời giảng, tốc độ thay thế nhân viên, các lợi ích cho cán bộ hưu trí. Đo lường quy trình nội bộ nhấn mạnh vào năng suất, tính chính xác, năng lực của giảng viên, và hiệu quả của việc sử dụng nguồn nhân lực và nguồn thông tin cũng như các yếu tố khác.

Nhà trường sẽ có những nguồn thu như thế nào cũng như thực hiện tốt việc sử dụng các nguồn lực tài chính ra sao?

Ở những quá trình hoạt động nào nhà trường phải thực hiện xuất sắc để thỏa mãn yêu cầu của những người liên quan?

Ai là những người liên quan chủ chốt? Nhà trường mang lại những giá trị như thế nào cho họ?

Nhà trường sẽ phát triển năng lực của nhân viên và duy trì chất lượng dịch vụ như thế nào?

Làm thế nào để nhà trường có thể phát triển và quản lý nguồn nhân lực?

**Hình 2:**Mô hình thẻ điểm cân bằng cho các trường đại học của Young [10]

Khi phát triển các mục tiêu và các thước đo của viễn cảnh quy trình nội bộ, nhà trường phải tự đặt câu hỏi: Những quy trình nội bộ chủ chốt nào mà nhà trường phải thực hiện tốt để gia tăng giá trị cho khách hàng? Đề cập đến vấn đề này, áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng tại trường đại học cần xem xét sự hòa hợp của những quy trình hoạt động nội bộ chủ chốt cũng như các quy trình hỗ trợ để đảm bảo sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng và yêu cầu của hoạt động. Các thước đo của quy trình nội bộ hướng vào các hoạt động bên trong của nhà trường, những quy trình và những hoạt động cung cấp những dịch vụ then chốt cho những khách hàng bên trong và bên ngoài trường học. Đây là những thước đo phản ánh tính hiệu quả và kinh tế của việc hài hòa nhiều nhiệm vụ cốt lõi khác nhau (cụ thể như giáo dục, đào tạo, nghiên cứu và các dịch vụ tư vấn), quy trình hoạt động chủ chốt và các quy trình hỗ trợ, duy trì hiệu quả và dịch vụ giải quyết các vấn đề, tính hiệu quả của việc tuyển dụng và mời giảng, tốc độ thay thế nhân viên, các lợi ích cho cán bộ hưu trí. Đo lường quy trình nội bộ nhấn mạnh vào năng suất, tính chính xác, năng lực của giảng viên, và hiệu quả của việc sử dụng nguồn nhân lực và nguồn thông tin cũng như các yếu tố khác.

Trong trường hợp quan điểm tài chính, trường đại học phải đo lường khả năng dự toán ngân sách và sử dụng ngân sách theo đúng như kế hoạch hành động đã được vạch ra, khả năng tạo ra doanh thu, tối đa hóa khả năng sử dụng các nguồn lực, nguồn quỹ dùng cho tăng cường nghiên cứu và cấp học bổng. Yếu tố tài chính được xem xét như là một yếu tố quan trọng có khả năng đóng góp vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Nhà trường cần phải hiểu rằng nếu thiếu thông tin về nguồn lực tài chính, tổ chức không thể thực hiện được nhiệm vụ cũng như không thể thỏa mãn sự mong đợi của những người liên quan chủ chốt.

Đối với khía cạnh đào tạo và phát triển, nhà trường cần tin rằng việc phát triển năng lực của nhân viên và khai thác khả năng của đội ngũ giảng viên là nền tảng cho việc hoàn thành các nhiệm vụ. Nhân viên và cơ sở vật chất của tổ chức thể hiện sự kết nối thông qua phần còn lại của thẻ điểm cân bằng. Thành công trong việc thúc đẩy cải tiến quy trình, hoạt động tốt thể hiện ở tình hình tài chính và thỏa mãn nhu cầu của tất cả các nhóm khách hàng phụ thuộc phần lớn vào năng lực của nhân viên và những công cụ mà họ sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện nhiệm vụ. Thúc đẩy nhân viên với việc kết hợp nhiều kỹ năng và công cụ hoạt động trong một tổ chức là điều kiện cho sự phát triển bền vững. Đồng thời, yếu tố này cũng là thành phần chính trong việc thúc đẩy cải tiến quy trình, công việc trong và cuối cùng là thỏa mãn nhu cầu khách hàng cũng như thực hiện thành công các sứ mệnh.

Do đó, các yếu tố của BSC phải phản ánh khả năng của nhà trường trong việc duy trì thành quả hoạt động tốt trong thời gian dài. Những yếu tố góp phần gia tăng hiệu quả hoạt động của trường đại học bao gồm: môi trường làm việc, đạo đức của nhân viên, tinh thần đồng đội và sự liên kết nhóm, sẵn sàng thay đổi, mức độ tham gia của nhân viên vào việc ra các quyết định của nhà trường, liên kết các kỹ năng, cơ hội cho việc sáng tạo và thăng tiến, chiến lược phát triển chuyên nghiệp và việc sử dụng công nghệ có hiệu quả.

Nhân tố trung tâm của mô hình BSC là thành quả hoạt động của nhà trường đạt được thông qua sự thực hiện sứ mệnh, các vấn đề chiến lược và những mục tiêu chiến lược của nhà trường. Các viễn cảnh phải được liên kết với nhau và đóng góp vào việc đạt được hiệu quả họat động chung của nhà trường. Do đó,với những phân tích trên mô hình thẻ điểm cân bằng trong một số trường đại học có thể được xây dựng theo các mục tiêu như sau:

**Bảng 1:** Đề xuất ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng vào trường đại học

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Viễn cảnh và các câu hỏi chiến lược*** | ***Mục tiêu chiến lược*** | ***Các thước đo kết quả đạt được*** |
| ***1.Viễn cảnh khách hàng***  (*Sinh viên, phụ huynh, cựu học sinh, tổ chức tài trợ….)*  Làm thế nào để chúng ta tạo ra giá trị cho họ? | Tăng cường số lượng sinh viên nhập học | Quy mô sinh viên trong các chương trình khác nhau; phần trăm sinh viên nhập học |
| Sự thu hút những sinh viên có chất lượng cao vào các chương trình khác nhau | Kết quả trúng tuyển vào đại học; kết quả thi đầu vào của các ngành học; điểm tốt nghiệp. |
| Nâng cao sự hài lòng của sinh viên (chất lượng và sự thích hợp của các chương trình, tính linh hoạt của chương trình, các dịch vụ học thuật và quản lý) | Kết quả khảo sát sinh viên; sự đa dạng của các chương trình và thực hiện các kế hoạch, dịch vụ căng tin, hệ thống truyền thông… |
| Sinh viên ra trường đáp ứng nhu cầu xã hội | Số lượng các tổ chức đến tuyển dụng nhân viên tại trường; khảo sát của trường về tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm |
| Tăng cường sự hài lòng của cựu sinh viên | Mức độ tham gia của các cựu sinh viên; gia tăng sự viện trợ cho nhà trường; số lượng cựu sinh viên tham gia các sự kiện đặc biệt và các chương trình bồi dưỡng kiến thức. |
| Thắt chặt mối quan hệ với các tổ chức tài trợ, quỹ tài trợ | Tổng số tiền nhận được từ tài trợ; số lượng các chương trình được ủng hộ bởi tổ chức viện trợ; kết quả khảo sát đánh giá của cơ sở tài trợ; báo cáo thực hiện các dự án |
| Xác định những chương trình thích hợp và có thể phát triển | Đa dạng hóa các chương trình; chương trình của nhà trường được đánh giá cao bởi cựu sinh viên, sinh viên, doanh nghiệp và các cơ quan nhà nước, tiêu chuẩn của chương trình phải có sự hòa hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo với các tổ chức nghề nghiệp;những tài liệu có giá trị cho các chương trình bên trong và bên ngoài trường học và các quy trình được công nhận |
| 2. ***Viễn cảnh quy trình kinh doanh nội bộ:***  Những quy trình nào mà nhà trường cần thực hiện tốt để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng? | Gia tăng sự hài lòng và chất lượng của nhân viên | Quyền tự do trong giảng dạy và trao đổi kiến thức trong nhà trường; khuyến khích nghiên cứu và tham gia các hội thảo; mức độ tham gia vào các quyết định của nhà trường; tổng ngân sách dành cho việc đầu tư phát triển các khoa, cơ sở vật chất và trang thiết bị của trường; đánh giá của sinh viên về giảng viên, phân phối công việc (giờ giảng) |
| Nâng cao chất lượng giảng dạy và học tập | Sự đánh giá của cơ quan kiểm định chất lượng giáo dục của Bộ Giáo dục và Đào tạo, chủ các doanh nghiệp, sự hài lòng của sinh viên đối với chất lượng giảng dạy; tiêu chuẩn về điểm số; đánh giá về tiêu chuẩn văn hóa trong trường học; chất lượng và mức độ hiện đại của các máy tính và thư viện, các thiết bị giảng dạy; năng lực của các giảng viên |
| Gia tăng khả năng nghiên cứu | Số lượng các công trình xuất bản; chương trình tài trợ và các giải thưởng trong nghiên cứu; các buổi báo cáo hội thảo, bài báo cáo và các hội thảo chuyên đề. |
| Nâng cao kiến thức và các hoạt động chuyển giao công nghệ | Số lượng bằng phát minh sáng chế và giới thiệu các phát minh, thu nhập từ bản quyền sáng chế |
| Kết hợp mối quan hệ giữa giảng dạy, nghiên cứu và tư vấn | Số lượng các công trình nghiên cứu được áp dụng cho việc giảng dạy; các mô hình và công thức được phát triển và ứng dụng vào giảng dạy |
| Nâng cao tính kinh tế và hiệu quả của các dịch vụ | Dịch vụ ăn uống đáp ứng nhanh chóng và kịp thời cho sinh viên; các dịch vụ tư vấn và hướng dẫn cho sinh viên; phân phối và sử dụng các thiết bị và dịch vụ cung ứng, sử dụng chi phí có hiệu quả. |
| Nâng cao uy tín quốc gia và quốc tế | Số lượng các chương trình được xếp hạng trong nhóm hàng đầu theo yêu cầu của khách hàng; số lượng các công trình nghiên cứu đạt chất lượng được áp dụng vào thực tế; số lượng sinh viên tốt nghiệp có việc làm. |
| ***3.Viễn cảnh đào tạo và phát triển:***  Nhà trường có thể phát triển và quản lý nguồn nhân lực như thế nào? | Nâng cao việc giảng dạy, đổi mới trong học tập và phát triển giảng viên | Chất lượng của các giảng viên; số lượng và chất lượng các sản phẩm nghiên cứu và dịch vụ tư vấn được thực hiện bởi giảng viên; danh hiệu và phần thưởng mà giảng viên nhận được; số lượng các chương trình và khóa học để nâng cao kiến thức cho giảng viên và nhân viên; mức độ ưa thích môi trường làm việc của tổ chức; báo cáo khảo sát sự hài lòng của nhân viên; tốc độ thay thế nhân viên |
| Nâng cao chất lượng và số lượng các thiết bị phục vụ cho giảng viên và nhân viên | Đảm bảo đủ số lượng phòng học, trang thiết bị, máy tính và thư viện; thời gian cần thiết cho việc phục vụ, phân bổ và thay thế; % ngân sách giành cho việc đầu tư thiết bị |
| **4.*Viễn cảnh tài chính:*** Nhà trường sẽ có những nguồn thu nào? Làm sao để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực tài chính? | Gia tăng và đa dạng các khoản thu nhập | Phần trăm doanh thu theo các loại (từ ngân sách nhà nước, từ học phí, hợp đồng nghiên cứu và tư vấn, tài trợ, cựu sinh viên và dịch vụ ăn uống…) |
| Sử dụng tối đa nguồn ngân sách và hệ thống kiểm soát | Tiết kiệm và hiệu quả trong việc phân phối và tiêu dùng ngân sách; tính hiệu quả của việc kiểm tra cung ứng và thiết bị; minh bạch trong hệ thống kế toán, giải trình việc sử dụng các nguồn quỹ, tỷ số chi phí/1 sinh viên, chi phí/1 nhân viên |

1. **Kết luận**

Các phương pháp đo lường truyền thống thì chỉ tập trung vào các chỉ tiêu tài chính, những chỉ số chậm trễ trong cung cấp thông tin. Hạn chế của những phương pháp đo lường này là khó kết nối được các chính sách ban hành và quá trình triển khai tại các trường đại học vì nó không cung cấp được đầy đủ bức tranh toàn cảnh về tình hình hiện tại trong nhà trường. Trong khi đó mô hình thẻ điểm cân bằng tập trung vào các chỉ số dẫn đầu. Đây là phương pháp đánh giá mà buộc các tổ chức phải xác định các nhân tố chủ yếu, cốt lõi để quyết định thành công của tổ chức đó. Vì vậy, từ việc phân tích thực hiện mô hình BSC cho thấy rằng việc sử dụng mô hình này để đánh giá hiệu quả hoạt động sẽ cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn về các khía cạnh của các trường học. Do đó, nhiệm vụ của nhà trường sẽ đạt được khi những quan điểm khác nhau và các thước đo được xem xét.

BSC cho thấy mối quan hệ nhân quả giữa các viễn cảnh hoạt động. Sau khi khía cạnh này được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy hiệu quả của các hoạt động khác. Áp dụng BSC để xây dựng các thước đo và mục tiêu sẽ không chỉ giúp các trường đại học tạo ra kết quả cụ thể mà còn tạo ra sự cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn, lợi ích cho nội bộ và sinh viên. Thành công trong việc thực hiện BSC có nghĩa là phát triển chiến lược hiệu quả, ban giám hiệu cần có sự đồng thuận của nhân viên để cùng thực hiện chiến lược. Vì vậy, trong quá trình thực hiện, hằng năm nhà trường cần phải có sự kiểm soát và đánh giá để có một số điều chỉnh cho tương ứng với các thước đo và mục tiêu.

**Tài liệu tham khảo**

[1] Bùi Văn Ga, *Cải tổ và đẩy mạnh nguồn nhân lực*, Báo Sài Gòn giải phóng, 2008.

[2] Farid, D., Nejati, M. and Mirfakhredini, H., *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context*, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative, Nr 2, (2008), 31-45.

[3] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Balanced scorecard: A translating to action*, Harvard Business Review, 1996.

[4] Kaplan, R. S., Norton, D. P*., The balanced scorecard: Measure That Drive Performance*, Harvard Business Review*,* July-August, (2005), 172-180.

[5] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Using balanced scorecard as a management strategy,* Harvard Business Review, July-August, (2007), 150-160.

[6] Karathanos, D., Karathanos, P. *Applying the balanced scorecard to education,* Journal of Education for Business, March/April, (2005), 222- 230.

[7] Olve, N.G., Roy, J., and Wetter, M., *Performance drivers – A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley, 1999.

[8] Ralph D., Jame P.G., Ilan.A., *Using Balanced scorecard for value congruence in an MBA educational setting*, Sam advanced management journal, 2007

[9] Schaltegger, S., Freund, F.L, *The sustainability balanced scorecard: concept and the case of Hamburg airport*, Centre for sustainability management, Leuphana- university Luneburg, (2011)

[10] Young, S.M. *Readings in management accounting*, 6th Ed, Prentice Hall, 2012

[11] [www.moet.gov.vn](http://www.moet.gov.vn)

[12] Vermaak FNS., Cronié CJ., *The balanced scorecard as a pontential instrument for supporting the planning and improvement of accounting education in South Africa*, Meditary accountancy research, Vol 9, (2001), 301-312

**BALANCED SCORECARD AND ITS APPLICATION IN PERFORMANCE MEASUREMENT AT UNIVERSITIES**

*Phan Thị Hải Hà*

*Accounting and auditing department*

*College of economics, Hue University*

**SUMMARY**

*Balanced scorecard model is introduced by Professor Robert Kaplan and his colleague in 1992 is a set of measure instrument to evaluate organization's performance. This model is derived from the organization's strategy and presented by the balance of four perspectives: finance, internal processes, customer, learning and development. Balanced scorecard is the method of "3 in 1" including: measurement system, communication tool for information exchange and strategic management system of organization. The aim of this research is to introduce balanced scorecard and summarize the application in education's institutions in developed countries. From this, the study proposes to apply in measurement performance at universities in Vietnam.*

*Key words: Balanced scorecard, perspective, university, performance measurement*