

NGHIÊN CỨU VẬN DỤNG MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÁC HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢNG BÌNH

● NGUYỄN THỊ DIỆU THANH

TÓM TẮT:

Từ những lý thuyết về mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (Key Performance Indicators - KPI), dựa trên những phân tích sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, định hướng phát triển của Trường Đại học Quảng Bình, bài viết đưa ra định hướng về ứng dụng 2 mô hình trên vào đánh giá thành quả các hoạt động tại nhà trường. Bộ tiêu chí đánh giá được xây dựng với 30 chỉ số đo lường của 4 tiêu chí, gồm: Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi và phát triển, Tài chính.

Từ khóa: chỉ số đo lường hiệu suất, thẻ điểm cân bằng, Trường Đại học Quảng Bình.

1. Đặt vấn đề

Trong cơ chế tự chủ đại học đang diễn ra mạnh mẽ, các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam muốn tồn tại và phát triển bền vững cần không ngừng đổi mới cả về phương pháp đào tạo lẫn cách thức quản lý. Tuy nhiên, nhiều trường đại học hầu như chỉ tập trung chủ yếu vào đổi mới, cải tiến giảng dạy, nghiên cứu khoa học, hay xây dựng thương hiệu mà chưa chú trọng đến sự đổi mới về hoạt động quản trị trong nhà trường.

Tại Trường Đại học Quảng Bình hiện nay, việc đánh giá thành quả hoạt động của các phòng, khoa và cá nhân cán bộ giảng viên còn đơn giản, chủ yếu tự đánh giá theo đăng ký thi đua đầu năm mà không có chỉ tiêu đánh giá cụ thể và việc đánh giá này cũng như chưa gắn kết với mục tiêu chiến lược, tầm nhìn của Trường trong từng giai đoạn

phát triển. Chính điều này đòi hỏi Trường phải xây dựng một chiến lược tốt và bộ tiêu chí đo lường thành quả hoạt động một cách phù hợp. Tác giả nhận thấy, thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) là giải pháp hữu hiệu để giải quyết vấn đề trên. Khi đánh giá thành quả các hoạt động dựa trên BSC/KPI, công việc hàng ngày của người lao động có sự gắn kết chặt chẽ vào việc thực hiện mục tiêu của đơn vị trực thuộc. Các tiêu chí đánh giá sẽ rõ ràng hơn và nhất là qua kết quả đánh giá, nhân viên biết cần phải làm gì để cải thiện kết quả công việc.

2. Tổng quan lý thuyết về hệ thống đánh giá thành quả các hoạt động bằng phương pháp thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất

2.1. Phương pháp thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard- BSC,

sau đây gọi tắt là Thẻ điểm hay BSC) là một công cụ quản trị, đó là một hệ thống nhằm chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc diễn giải và phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể dựa trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển (Robert S.Kaplan & David P.Norton, 1992).¹

Thẻ điểm cân bằng có cấu trúc xuyên suốt từ sứ mệnh, các giá trị, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Thông qua bản đồ chiến lược thấy rõ được Thẻ điểm cân bằng trong 4 khía cạnh tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển tương ứng với các mục tiêu.

2.2. Phương pháp chỉ số đo lường hiệu suất

Chỉ số đo lường hiệu suất (viết tắt KPI-Key Performance Indicators) là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, được xây dựng nhằm đánh giá hiệu quả, sự tăng trưởng của các hoạt động trong doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra.²

Chỉ số hiệu suất cốt yếu có 7 đặc điểm, gồm: Là các chỉ số đánh giá phi tài chính, Được đánh giá thường xuyên, Chịu tác động bởi giám đốc điều hành và đội ngũ quản trị cấp cao, Đòi hỏi nhân viên phải hiểu và có hành động điều chỉnh, Gắn trách nhiệm cho từng cá nhân hoặc từng nhóm, Có tác động đáng kể và không chỉ ảnh hưởng đến một chỉ tiêu của thẻ điểm cân bằng).³

3. Ứng dụng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất trong đánh giá thành quả các hoạt động tại Trường Đại học Quảng Bình

3.1. Các tiền đề cho việc áp dụng BSC và KPI vào đánh giá thành quả các hoạt động tại Trường Đại học Quảng Bình

Sứ mệnh: Trường Đại học Quảng Bình là trường đại học công lập, có nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao; thực hiện nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Quảng Bình và cả nước.

Tầm nhìn: Trường Đại học Quảng Bình phát triển theo định hướng ứng dụng. Trường phấn đấu

trở thành trường đại học có uy tín trong cả nước và khu vực; là trung tâm hàng đầu về đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao và chuyển giao các ứng dụng khoa học công nghệ của vùng Bắc Trung bộ.

Các giá trị cốt lõi: Chất lượng, sáng tạo, hiệu quả.

Mục tiêu chiến lược phát triển trường đến năm 2025 - tầm nhìn đến 2035: Trở thành trường đại học có uy tín hàng đầu khu vực Bắc miền Trung về đào tạo cán bộ trình độ đại học và sau đại học các ngành khoa học cơ bản.

3.2. Quy trình vận dụng mô hình BSC và KPI vào áp dụng tại Trường Đại học Quảng Bình

(1) Xây dựng bản đồ chiến lược

Các mục tiêu hoạt động của Trường Đại học Quảng Bình được tác giả đề xuất sắp xếp lại theo 4 phương diện: khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, tài chính, từ đó hình thành nên bản đồ chiến lược của nhà trường theo Hình 1:

(2) Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá KPIs

Các tiêu chí đo lường được xây dựng dựa trên các mục tiêu chiến lược kết hợp với việc nghiên cứu tình hình thực tế hiện tại của Nhà trường. Sau khi sàng lọc, tác giả lựa chọn được 30 chỉ số đo lường cốt lõi cho Nhà trường, được thể hiện ở Bảng 1.

(3) Tính điểm cho KPIs

Điểm hoàn thành của từng chỉ số được tính theo công thức:

Điểm hoàn thành = Tỷ lệ hoàn thành * Trọng số

Trong đó, tỷ lệ hoàn thành được xác định theo công thức:

Tỷ lệ hoàn thành = Số lượng hoàn thành/Số lượng giao theo kế hoạch

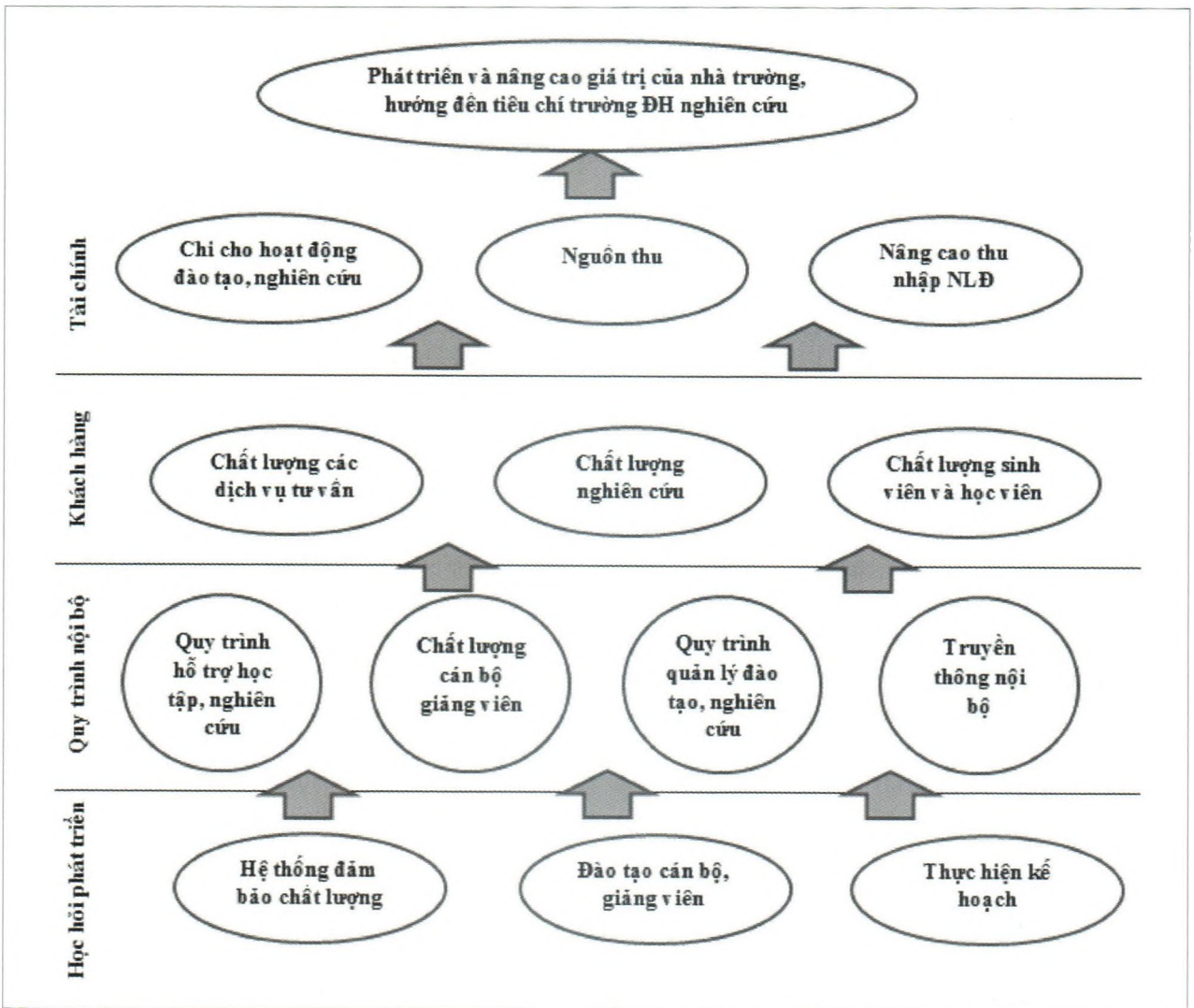
Sau khi có điểm hoàn thành của các KPIs, tác giả thực hiện tính điểm hoàn thành cho từng tiêu chí của BSC theo công thức:

Điểm tiêu chí = Tổng điểm của các chỉ số / Tổng số chỉ số trong tiêu chí.

4. Kết luận

Là các công cụ quản trị hiện đại, thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất chuyển tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức thành các mục tiêu, thước đo cụ thể theo 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và đào tạo

Hình 1. Bản đồ chiến lược đề xuất cho Trường Đại học Quảng Bình



Bảng 1. Bảng trọng số các KPIs đề xuất của Trường Đại học Quảng Bình

Tiêu chí		Trọng số
I. Khách hàng		
Chất lượng CTĐT	C1. Số CTĐT CLC đáp ứng nhu cầu xã hội với mức học phí tương xứng	100%
Chất lượng của sinh viên	C2. Tỷ lệ % sinh viên và học viên có việc làm/thăng tiến sau khi tốt nghiệp	80%
	C3. Tỷ lệ % sinh viên và học viên tiếp tục học lên bậc cao hơn	60%
	C4. Tỷ lệ % sinh viên và học viên tốt nghiệp theo đúng thời hạn	80%
Chất lượng nghiên cứu	C5. Số lượng bài báo khoa học/giảng viên	100%
	C6. Số lượng đề tài, dự án nghiên cứu được mở mới	100%
	C7. Số sách giáo trình/chuyên khảo được biên soạn mới	100%

Tiêu chí		Trọng số
Chất lượng các dịch vụ tư vấn	C8. Số công trình khoa học có địa chỉ chuyển giao kết quả nghiên cứu	100%
	C9. Số khóa đào tạo ngắn hạn/chương trình tư vấn cho địa phương, doanh nghiệp được thực hiện	80%
II. Quy trình nội bộ		
Quy trình hỗ trợ học tập, nghiên cứu	I1. Số lượng sinh viên được đi thực tập thực tế	60%
	I2. Số chuyên gia được mời đến giảng dạy chuyên đề	60%
	I3. Diện tích sàn học tập, nghiên cứu/sinh viên	60%
Chất lượng cán bộ giảng viên	I4. Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ và chức danh GS, PGS	100%
	I5. Tỷ lệ giảng viên có thể giảng dạy chuyên môn bằng tiếng Anh	100%
Quy trình quản lý đào tạo, nghiên cứu	I6. Tỷ lệ sinh viên/giảng viên	100%
	I7. Số dự án mới được thu hút và thực hiện	100%
	I8. Số sinh viên/giảng viên tham gia các chương trình trao đổi với đối tác	80%
Truyền thông	I9. Tỷ lệ thông tin được cập nhật kịp thời trên website	40%
	I10. Số sự kiện truyền thông về các hoạt động của trường được tổ chức	40%
III. Học hỏi phát triển		
Hệ thống đảm bảo chất lượng	L1. Số chương trình đào tạo được kiểm định theo tiêu chuẩn quốc tế	80%
	L2. Tỷ lệ giảng viên tham gia tự đánh giá	40%
Thực hiện kế hoạch	L3. Tỷ lệ nhiệm vụ kế hoạch được thực hiện và hoàn thành theo đúng tiến độ	100%
	L4. Tỷ lệ nhiệm vụ kế hoạch yêu cầu điều chỉnh (hủy, bổ sung)	20%
Đào tạo cán bộ, giảng viên	L5. Số lượt giảng viên/cán bộ quản lý được cử đi đào tạo chuyên môn ở nước ngoài	80%
	L6. Số cuộc tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ, giảng viên được tổ chức	80%
IV. Tài chính		
Chi cho hoạt động đào tạo, nghiên cứu	F1. Kinh phí nghiên cứu khoa học/giảng viên cơ hữu	80%
	F2. Kinh phí đầu tư cho cơ sở học liệu	80%
Nguồn thu	F3. Nguồn thu từ ngân sách nhà nước cấp	100%
	F4. Tỷ lệ nguồn thu sự nghiệp/tổng nguồn KP hoạt động thường xuyên (bao gồm ngân sách nhà nước cho giáo dục - đào tạo và nguồn thu sự nghiệp)	80%
Nâng cao thu nhập	F5. Mức tăng thu nhập của người lao động	100%

và phát triển. Tính ứng dụng của nó trong việc đo lường thành quả các hoạt động của trường đại học nói chung và Trường Đại học Quảng Bình nói riêng có thể thực hiện được và có độ tin cậy cao. Nếu được áp dụng triệt để, BSC không chỉ tạo ra những

kết quả cụ thể, mà còn tạo ra một sự cân đối lâu dài cho Nhà trường, bởi nó cân đối những mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, giữa các quyền lợi nội bộ và quyền lợi của sinh viên.

Bài viết đã đưa ra những định hướng cơ bản

trong ứng dụng phương pháp thể điểm cân bằng và chỉ số đo lường hiệu suất vào đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Đại học Quảng Bình. Tuy nhiên, bộ chỉ số đo lường này sẽ không còn phù hợp nếu Nhà trường có sự thay đổi về mục tiêu và định

hướng hoạt động trong tương lai. Vì vậy, vận dụng bộ chỉ số đo lường này phải tùy thuộc vào đặc điểm cơ sở vật chất, nguồn lực, tài chính, tôn chỉ và mục tiêu hoạt động của Nhà trường trong từng thời kỳ nhất định ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO VÀ TRÍCH DẪN:

¹Robert S.Kaplan,David P.Norton (1992). The Balanced scorecard - Measures that Drive Performance, *Havard Business Review*.

²IMC LEADERS (2013), Tổng quan về chỉ số KPI, *Bản tin truyền thông nội bộ*, Số 26, trang 1.

³Nguyễn Thị Kim Thương, (2014) *Các chỉ số đo lường hiệu suất*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, trang 23.

Ngày nhận bài: 5/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/7/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 5/8/2022

Thông tin tác giả

ThS. NGUYỄN THỊ DIỆU THANH

Trường Đại học Quảng Bình

USING THE BALANCED SCORECARD MODEL AND KEY PERFORMANCE INDICATORS TO EVALUATE ACHIEVEMENTS OF QUANG BINH UNIVERSITY

● Master. **NGUYEN THI DIEU THANH**

Quang Binh University

ABSTRACT:

By using theories of the Balanced Scorecard (BSC) and the Key Performance Indicators (KPI), and analyzing the mission, vision, goals, and development orientations of Quang Binh University, this paper proposes an approach to use the BSC model and the KPIs to evaluate the performance of Quang Binh University's operations. The set of evaluation criteria consists of 30 indicators which are categorized into 4 groups of criteria, namely customers, internal processes, learning and development, and finance.

Keywords: performance indicators, balanced scorecard, Quang Binh University.