

Nghiên cứu về ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong các trường đại học

LÊ THỊ NGỌC DIỆP*

Tóm tắt

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, Thẻ điểm cân bằng (BSC) được nhiều trường đại học trên thế giới sử dụng và đánh giá cao lợi ích mà mô hình quản trị này mang lại. Việc ứng dụng BSC trong các trường đại học có nhiều đặc điểm khác biệt với ứng dụng BSC tại các doanh nghiệp, từ cấu trúc các viễn cảnh, đến tập hợp các thước đo hiệu suất cốt yếu cũng như các vấn đề cần quan tâm khác trong quá trình triển khai ứng dụng. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận kết hợp với thực tiễn ứng dụng BSC trong các trường đại học trên thế giới, tác giả đưa ra những bài học kinh nghiệm và đề xuất giải pháp triển khai hiệu quả mô hình này tại các trường đại học Việt Nam.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, BSC, ứng dụng BSC trong trường đại học

Summary

Many studies have concluded that a lot of universities around the world apply Balanced Scorecard (BSC) and appreciate the benefits of this tool. The application of BSC in universities is different from that in enterprises, in terms of structure of scenarios, set of key performance measures and other issues of concern during the implementation. On the basis of theoretical research combined with practical application of BSC in universities around the world, the author presents lessons and proposes solutions to the effective implementation of BSC in Vietnamese universities.

Keywords: balanced scorecard, BSC, application of BSC in university

NGHIÊN CỨU LÝ LUẬN VỀ BSC TRONG CÁC TRƯỜNG HỌC

Khái niệm

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một công cụ diễn giải chiến lược của tổ chức thành một tập hợp hoàn chỉnh các thước đo hiệu suất, cung cấp khung hành động cho hệ thống quản lý và đo lường chiến lược hướng theo tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Nhờ tính linh hoạt trong cấu trúc BSC, mô hình này có thể thích ứng với các đặc điểm cụ thể của bất kỳ tổ chức nào.

Lợi ích của ứng dụng BSC trong các trường đại học

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng BSC, được các trường đại học sử dụng và đánh giá cao lợi ích mà mô hình quản trị này mang lại (Niven, 2008; Pietrzak, 2014).

BSC giúp các nhà quản lý trường đại học tăng cường quản lý tổng thể các hoạt động, xác định rõ điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, nhận thức được

các khía cạnh quan trọng gắn liền với sự lãnh đạo, lợi thế cạnh tranh, phương pháp cải tiến và tạo ra giá trị tối đa cho nhà trường. Việc giám sát các thước đo phi tài chính giúp các trường đánh giá phản hồi của sinh viên và các bên liên quan, sự hài lòng của giảng viên và nhân viên cũng như hiệu quả của các quy trình nội bộ (Brown, 2012; Taylor và Baines, 2012).

Đặc điểm ứng dụng BSC trong các trường đại học

(i) Cấu trúc BSC của các trường đại học có sự điều chỉnh so với cấu trúc BSC truyền thống

Mô hình BSC truyền thống được thiết kế theo 4 viễn cảnh: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Học hỏi và phát triển. Tuy nhiên, các trường đại học có xu hướng xây dựng các viễn cảnh của BSC theo đặc thù và định hướng chiến lược của họ, bắt đầu từ sứ mệnh tổ chức. Trong khi viễn cảnh Tài chính được coi là mục tiêu cuối cùng của các tổ chức kinh doanh, đa số các trường đại học xem viễn cảnh Khách hàng mới là mục tiêu cuối cùng của họ (Kaplan và Norton, 2001; Niven, 2008; Chen và các cộng sự, 2006).

Các viễn cảnh BSC của các trường đại học khá đa dạng. Azizi và cộng sự (2012) cho rằng, các trường đại học thường sử dụng từ 4 tới 6 viễn cảnh, trong đó đa

* Khoa Quản trị Kinh doanh 1, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Ngày nhận bài: 27/4/2022; Ngày phản biện: 10/5/2022; Ngày duyệt đăng: 19/5/2022

BẢNG 1: TỔNG HỢP GỢI Ý CÁC VIỄN CẢNH BSC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Các viễn cảnh	Nội dung
1. Kết quả về việc học của sinh viên	Tập trung sử dụng các tiêu chí khác nhau để phân tích kết quả học tập và đánh giá toàn diện việc học của sinh viên nhằm mô tả mối liên hệ với sứ mệnh và mục tiêu của trường đại học.
2. Kết quả về sự hài lòng của sinh viên và các bên liên quan	Đo lường mức độ hài lòng của sinh viên và các bên liên quan về các chương trình đào tạo và chất lượng cung cấp dịch vụ đào tạo.
3. Kết quả về thị trường và ngân sách tài chính	Đo lường các khoản chi tiêu chính liên quan đến sinh viên như học phí, chi phí cho mỗi tín chỉ học tập và các nguồn lực được sử dụng cho đào tạo.
4. Kết quả của giảng viên và nhân viên	Các phép đo liên quan đến đổi mới, hoàn thành chương trình đào tạo, tăng cường kiến thức quản lý, tỷ lệ đào tạo, mức độ giao tiếp và cộng tác, mức độ hài lòng của giảng viên và nhân viên...
5. Kết quả về hiệu quả của tổ chức	Tập trung đo lường hiệu quả hoạt động của trường đại học thông qua việc cải thiện thành tích của sinh viên, cải thiện môi trường học tập chung và việc hoàn thành các kế hoạch đã đặt ra.
6. Kết quả quản trị và trách nhiệm xã hội	Trách nhiệm giải trình và thể hiện hành vi đạo đức bằng cách duy trì lòng tin của các bên liên quan và tuân thủ các quy định pháp luật.

BẢNG 2: TỔNG HỢP GỢI Ý CÁC KPI THEO CÁC VIỄN CẢNH BSC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Các viễn cảnh	Các KPI
1. Kết quả về việc học của sinh viên	Điểm tuyển sinh, điểm các chứng chỉ tuyển sinh đầu vào. Kết quả xếp loại sinh viên, tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp và mức điểm tốt nghiệp trung bình. Tỷ lệ hoàn thành bằng cấp trong thời gian khóa học. Kết quả đào tạo các kỹ năng mềm và năng lực ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT). Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm; Vị trí việc làm của sinh viên; Vị trí việc làm đúng chuyên ngành đào tạo. Mức lương của sinh viên mới tốt nghiệp, của cựu sinh viên. Đánh giá của cựu sinh viên về hiệu quả của chương trình đào tạo, về kỹ năng học tập tích cực.
2. Kết quả về sự hài lòng của sinh viên và các bên liên quan	Tỷ lệ sinh viên trên giảng viên; Nhân khẩu học của sinh viên; Phân bố lớp học. Tỷ lệ sinh viên chuyển trường; Tỷ lệ sinh viên năm nhất chuyển trường. Sự hài lòng của sinh viên tốt nghiệp. Sự hài lòng của giảng viên và nhân viên. Tỷ lệ giảng viên, nhân viên tự nguyện luân chuyển. Sự hài lòng của giảng viên và nhân viên với các cơ hội đào tạo và phát triển. Sự hài lòng của giảng viên và nhân viên về xây dựng đội ngũ lãnh đạo.
3. Kết quả về thị trường và ngân sách tài chính	Chi phí cho mỗi tín chỉ; So sánh về học phí với các trường khác. Chi phí bình quân trên một sinh viên; Chi phí ăn ở của sinh viên tại ký túc xá của nhà trường. Nguồn thu từ học phí. Phân bổ ngân sách cho đào tạo; Phân bổ ngân sách cấp học bổng cho sinh viên. Ngân sách dành cho giảng viên phát triển nghề nghiệp và đào tạo nâng cao trình độ.
4. Kết quả của giảng viên và nhân viên	Số lượng/tỷ lệ giảng viên có bằng tiến sĩ. Tỷ lệ giảng viên vượt qua các kỳ thi chuyên môn. Khối lượng công việc và năng suất của giảng viên. Số giờ dành cho đào tạo nâng cao trình độ của giảng viên và nhân viên. Hiệu quả của các chương trình đào tạo phát triển giảng viên và nhân viên. Mức độ định hướng phù hợp cho giảng viên, nhân viên mới. Mức độ giao tiếp và cộng tác giữa các cấp quản lý và nhân viên.
5. Kết quả về hiệu quả của tổ chức	Mức độ thu hút giảng viên và những đối tượng liên quan khác. Sự phù hợp của chương trình đào tạo đại học, sau đại học. Tỷ lệ sinh viên nhập học. Mức độ kiểm soát tuân thủ; Mức độ an toàn và bảo mật; Mức độ ứng dụng CNTT. Đánh giá của nhân viên về việc lập kế hoạch ngân sách. Đánh giá của sinh viên về hệ thống phòng thí nghiệm, phòng máy tính, thư viện; về dịch vụ hỗ trợ sinh viên, dịch vụ ăn uống... Đánh giá của giảng viên về các dịch vụ hỗ trợ giảng dạy.
6. Kết quả quản trị và trách nhiệm xã hội	Tỷ lệ duy trì và tôn trọng dân tộc. Đảm bảo sự tham gia của cha mẹ sinh viên và các bên liên quan. Mức độ công khai việc giải quyết khiếu nại tố cáo. Giải quyết yêu cầu bồi thường cho người lao động. Xếp hạng của cộng đồng về dịch vụ khách hàng.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

phần sử dụng 4 viễn cảnh truyền thống, nhưng có sự thay đổi về tên gọi và thứ tự các viễn cảnh. Stewart và Carpenter-Hubin (2001) giới thiệu 5 viễn cảnh BSC hướng theo tầm nhìn của cơ sở giáo dục đại học, còn Karathanos và Karathanos (2005) lại giới thiệu 6 viễn cảnh BSC của các trường đại học. Trên cơ sở các nghiên cứu trước, tác giả tổng hợp các viễn cảnh BSC của trường đại học như Bảng 1.

(ii) Các thước đo hiệu suất cốt yếu (KPIs) của các trường đại học thường liên quan đến biến học thuật và sự hài lòng của khách hàng

Theo Niven (2008), các tổ chức phi lợi nhuận nói chung nên xác định các mục tiêu cần thiết để mô tả đầy đủ chiến lược của mình làm cơ sở xây dựng các thước đo hiệu suất. Niven cho rằng, về trung bình ít nhất là một phẩy năm thước đo cho mỗi mục tiêu; việc hạn chế các thước đo thể hiện cam kết của BSC là tập trung giám sát các biện pháp chiến lược, chứ không giám sát các hoạt động cụ thể.

Có thể thấy, các nghiên cứu về BSC giáo dục đưa ra số lượng các mục tiêu và thước đo trong mỗi mục tiêu của BSC khá đa dạng. Cụ thể, Azizi và cộng sự (2012) đã thống kê 29 nghiên cứu về BSC của các trường đại học và nhận thấy rằng các trường đại học đã sử dụng từ 11 tới 466 thước đo hiệu suất. Các trường đại học thường sử dụng các thước đo liên quan đến các biến học thuật và để định lượng, như: Tỷ lệ sinh viên và giảng viên; Xếp loại sinh viên; Nhân khẩu học của sinh viên; Phân bố lớp học; Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp và mức điểm tốt nghiệp trung bình; Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm; Mức độ thu hút giảng viên và Những đối tượng liên quan khác (Ruben, 1999). Họ đầu tư xây dựng các thước đo liên quan đến sự hài lòng của khách hàng, bởi vì viễn cảnh khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất của họ. Còn Karathanos và Karathanos (2005) đã so sánh BSC được thành lập ban đầu cho lĩnh vực kinh doanh với BSC cho lĩnh vực giáo dục và kết luận rằng, mục đích chính của ứng dụng BSC ở mọi lĩnh vực là đo lường kết quả hoạt động hướng đến sự xuất sắc, tuy nhiên các trường đại học tập trung nhiều vào các thước đo học thuật hơn là thước đo hiệu quả tài chính. Trên cơ sở khảo sát các nghiên cứu trước đó, tác giả tổng hợp gợi ý các KPI theo các viễn cảnh BSC của trường đại học như Bảng 2.

THỰC TẾ ỨNG DỤNG BSC TẠI MỘT SỐ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

BSC giúp Đại học Carleton cải thiện các hoạt động

Đại học Carleton ở Canada đã triển khai BSC để theo dõi và quản lý hiệu quả các thước đo hiệu suất cốt yếu về dịch vụ khách hàng, quản lý các nguồn lực, cải tiến quy trình nội bộ và nỗ lực học hỏi của nguồn nhân lực. Trong số 25 thước đo của trường, các thước đo quan trọng là sự hài lòng và an toàn của sinh viên, kết quả hoạt động tài chính, đối chuẩn và sự luân chuyển của nhân viên.

Sau một năm học, nhờ theo dõi các KPI của BSC, Carleton đã đánh giá được tiến độ thực hiện các mục tiêu, các sáng kiến, cải tiến đối với các quy trình quản lý; đã định lượng các mục tiêu quan trọng, đánh giá được mức độ hoàn thành các mục tiêu đó và xác định rõ các mục tiêu chính cần tập trung các nguồn lực. Hơn 85% các khóa đào tạo cho thấy sự cải thiện trong dịch vụ khách hàng.

Carleton đã liên kết các sáng kiến công nghệ thông tin (CNTT) với các mục tiêu của trường, đề xuất công cụ “BSC Designer” để quản lý các KPI. BSC Designer giúp họ tự động hóa việc xây dựng BSC, cung cấp các KPI, lập báo cáo phân tích và theo dõi các sáng kiến đang thực hiện.

Viện Đại học California - Berkeley phát huy sức mạnh tập thể trong quá trình ứng dụng BSC

Viện Đại học California - Berkeley, Hoa Kỳ đã triển khai BSC từ cuối những năm 1990. Trường chú trọng sử dụng ý kiến đóng góp của nhân viên để phát triển BSC, nhấn mạnh việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực và các quy trình nội bộ. Mỗi đơn vị kinh doanh xác định các mục tiêu quan trọng của mình, sau đó là các KPI thể hiện tốt nhất hoạt động của đơn vị. Việc phát triển và triển khai BSC dựa vào nhân viên cho phép những người ra quyết định của trường làm việc cùng nhau một cách hiệu quả, để tạo ra một BSC hoàn chỉnh.

Viện Đại học California - Berkeley kết hợp BSC, với các nguyên tắc quản lý đã thiết lập, để xây dựng một kế hoạch tăng trưởng toàn diện. BSC cung cấp cho quản trị viên dữ liệu cụ thể để đảm bảo rằng, trường đang đạt được tiến bộ một cách toàn diện đối với các mục tiêu của mình.

Đại học Akron ứng dụng BSC với tên gọi “Lập biểu đồ khóa học”

Đại học Akron, Hoa Kỳ sử dụng BSC để

đạt được mục tiêu trở thành một cơ sở nghiên cứu công lập hàng đầu. Sáng kiến BSC của trường có tên là “Lập biểu đồ khóa học”, được phát triển để hỗ trợ trường đạt được các mục tiêu: (1) Nâng cao trải nghiệm của sinh viên; (2) Các hoạt động học thuật được công nhận trên toàn quốc; (3) Sử dụng hiệu quả các nguồn lực của trường đại học.

Akron xây dựng bản đồ chiến lược nhằm sắp xếp các bước cần thiết để đạt được những mục tiêu này, như: Cải tiến khuôn viên trường; Định vị thị trường và Xác định kết quả mong muốn. Tiếp đến, các KPI đã được chọn để thực hiện các mục tiêu chiến lược và được chia thành 4 nhóm: Khám phá và đổi mới; Làm giàu văn hóa; Sức khỏe cộng đồng và Phát triển kinh tế. BSC và các KPI của Akron kết hợp dữ liệu được thu thập từ các cuộc khảo sát, các kết quả nghiên cứu và số liệu tài chính có liên quan. Sáng kiến “Lập biểu đồ khóa học” của Đại học Akron giúp trường đánh giá chính xác sự tiến bộ của mình đối với mục tiêu đã đặt ra.

BSC của Đại học Bang Pennsylvania điều phối thực hiện chiến lược một cách hiệu quả

Đại học Bang Pennsylvania, Hoa Kỳ (gọi tắt là Penn State) đã xây dựng BSC để phối hợp tốt hơn hoạt động lập kế hoạch giữa các đơn vị của trường. Nhờ có BSC, Penn State có thể loại bỏ sự lãng phí nguồn lực và đảm bảo mọi hành động đều đóng góp vào thành công của trường đại học.

Lập Bản đồ chiến lược là một phần quan trọng khi triển khai BSC của Penn State. Bằng cách tổ chức các mục tiêu và chiến lược của trường một cách trực quan, các nhà quản lý dễ dàng hiểu được mối quan hệ giữa các hoạt động và mục tiêu mà họ đóng góp, từ đó quyết định lựa chọn các KPI tốt nhất.

BSC cung cấp cho các nhà quản lý và lãnh đạo cấp cao của Penn State thông tin cần thiết để phân tích tiến trình thực hiện các mục tiêu chiến lược và đánh giá các đơn vị có đang hoạt động ở mức cần thiết để đạt được các mục tiêu đúng tiến độ hay không.

Một số trường đại học ứng dụng BSC linh hoạt theo một số chức năng hoặc bộ phận

Trường Giáo dục Rossier, Hoa Kỳ, sử dụng khái niệm BSC để đánh giá các chương trình học và các quy trình lập kế hoạch liên quan (Karathanos và Karathanos, 2005). Còn Armitage và Scholey (2004) cho thấy, đã thành công khi áp dụng mô hình BSC cho các chương trình cấp bằng thạc sĩ về kinh doanh, khởi nghiệp và công nghệ.

NHỮNG BÀI HỌC ĐƯỢC RÚT RA CHO CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

Các trường đại học Việt Nam ngày càng có nhiều điểm tương đồng với các trường đại học trên thế giới, cụ thể là: (1) Điều có sứ mệnh thực hiện tốt chức năng giáo dục, giảng dạy và nghiên cứu; (2) Cần đáp ứng ngày càng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng, bao gồm không chỉ là sinh viên, mà còn là cha, mẹ sinh viên, các nhà tuyển dụng tương lai, Chính phủ và cả cộng đồng; (3) Có quy mô khá lớn, cơ cấu tổ chức đa dạng và có sự phân cấp rõ ràng; được Nhà nước giao quyền tự chủ trong quản trị đại

học, đồng thời tăng cường thực hiện công tác tự đánh giá và đánh giá trường đại học. Do đó, từ việc nghiên cứu về ứng dụng BSC tại các trường đại học trên thế giới, có thể rút ra bài học kinh nghiệm nhằm triển khai hiệu quả mô hình này tại các trường đại học Việt Nam, như sau:

Thứ nhất, việc xây dựng BSC cần bắt đầu từ sứ mệnh của trường đại học.

Thứ hai, khám phá các viễn cảnh BSC cho thấy, nên định hướng vào khách hàng với một số viễn cảnh BSC có thể lựa chọn là: Sự xuất sắc trong giáo dục đào tạo, hoặc kết quả học tập của sinh viên, sự trải nghiệm học tập của sinh viên; Sự tập trung vào sinh viên và các bên liên quan; Việc quản lý các nguồn lực, hoặc ngân sách, tài chính và thị trường; Sự đa dạng hóa, sự tham gia và tiếp cận tới cộng đồng, hoặc trách nhiệm với Chính phủ và xã hội.

Thứ ba, lập Bản đồ chiến lược là thật sự cần thiết nhằm tổ chức các mục tiêu chiến lược của trường đại học một cách trực quan, giúp các nhà quản lý có thể lựa chọn các KPI phù hợp nhất.

Thứ tư, các KPI nên tập trung giám sát các biện pháp chiến lược chứ không giám sát các hoạt động cụ thể. Các trường đại học Việt Nam nên sử dụng các KPI liên quan đến các biến học thuật và để định lượng, như: (i) Nhóm KPI liên quan đến kết quả học tập và việc làm của sinh viên; (ii) Nhóm KPI liên quan đến giảng viên; (iii) Nhóm KPI liên quan đến trách nhiệm với xã hội và cộng đồng;

(iv) Nhóm KPI liên quan đến sự hài lòng của sinh viên và các bên liên quan.

Một số vấn đề khi xây dựng BSC tại các trường đại học:

- BSC chỉ tập trung vào quản trị thực thi chiến lược, nó cần được kết hợp hài hòa với các quy trình quản lý hiện tại.

- Trong giai đoạn đầu, BSC có thể được triển khai đối với một số chức năng, lĩnh vực hoạt động hoặc tại một vài đơn vị của trường đại học.

- Nên ứng dụng CNTT để tự động hóa việc xây dựng BSC và cung cấp các KPI, lập báo cáo phân tích và theo dõi các sáng kiến đang thực hiện.

- Cần thiết kế hệ thống văn bản, tài liệu và biểu mẫu hỗ trợ BSC đầy đủ, trực quan, dễ hiểu.

- Nên phát huy sức mạnh tập thể trong quá trình phát triển BSC bằng cách cho phép mỗi đơn vị chủ động xác định các mục tiêu quan trọng và đề xuất các thước đo hiệu suất thể hiện tốt nhất hoạt động của đơn vị. Nhờ đó, các nhà quản trị của trường sẽ cùng nhau tạo ra một BSC hiệu quả nhất. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Armitage, H., and Scholey, C. (2004). Hands-on scorecarding, *CMA Management*, 78(6), 34-8
2. Azizi, F., Behzadian, M., and Afshari, A. J. (2012). Which perspectives in the balanced scorecard are appropriate for the universities?, *European Journal of Scientific Research*, 74(2), 164-175
3. Brown, C. (2012). Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges: An evaluation of balance scorecard implementation at the College of St. Scholastica, *Planning for Higher Education*, 40(4), 40-50
4. Chen, S. H., Yang, C. C., and Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education, *The TQM magazine*, 18(2), 190-205
5. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 1st ed. Boston, Harvard Business School Press
6. Karathanos, D., and Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education, *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230
7. Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard - Step-by-step For Government and Nonprofit Agencies*, Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
8. Pietrzak, M. (2014). Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(2), 26-42
9. Ruben, B. (1999). Toward a balanced scorecard for higher education: Rethinking the college and university excellence indicators framework, *Higher Education Forum QCI Center for Organizational Development and Leadership*, 99(2), 1-10
10. Stewart, A. C., and Carpenter-Hubin, J. (2001). The Balanced Scorecard: Beyond reports and rankings, *Planning for Higher Education*, Winter 2000-2001, 37-42
11. Taylor, J., and Bains, C. (2012). Performance management in UK universities: Implementing the Balanced Scorecard, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124
12. <https://bscdesigner.com/balanced-scorecard-in-education.htm> carleton
13. <https://bscdesigner.com/balanced-scorecard-in-education.htm> berkeley
14. <https://bscdesigner.com/balanced-scorecard-in-education.htm> akron
15. <https://bscdesigner.com/balanced-scorecard-in-education.htm> penn