TĂNG CƯỜNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG THÔNG QUA ÁP DỤNG MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)

Dương Thị Hoài Nhung[*]

Tóm tắt

Trong những năm gần đây, tại Việt Nam có sự cạnh tranh lớn giữa các trường đại học nhằm cung cấp dịch vụ đào tạo chất lượng cao để vươn tới tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế, đã dẫn tới một nhu cầu cấp thiết trong việc đánh giá và cải thiện hoạt động đào tạo mang định hướng khách hàng. Trường Đại học Ngoại thương với mục tiêu chiến lược 2020 và tầm nhìn 2030 "phấn đấu trở thành trường đại học trọng điểm quốc gia, được công nhận là một trong những trường đại học hàng đầu của Việt Nam về chất lượng và danh tiếng và nằm trong nhóm 100 trường đại học hàng đầu của khu vực" (Đại học Ngoại thương, 2009), cũng không nằm ngoài mong muốn tìm ra giải pháp quản lý theo mô hình và tiêu chí cụ thể để nâng cao chất lượng đào tạo của trường. Yêu cầu này lại càng cấp thiết khi trường Đại học Ngoại thương là một trong số ít những trường đầu tiên tại Việt Nam thực hiện thí điểm tự chủ về tài chính. Từ một vấn đề đặt ra cho nhà trường, tác giả xin đưa ra đề xuất ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) tại trường Đại học Ngoại thương nhằm nâng cao công tác quản lý chất lượng đào tạo đại học. Nội dung của bài viết gồm 4 phần: thứ nhất xem xét sự cần thiết của việc ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC trong quản lý chất lượng đào tạo; thứ hai là phương pháp triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng BSC; thứ ba là triển khai mô hình BSC tại trường Đại học Ngoại thương nhằm tăng cường công tác quản lý chất lượng đào tạo, phần cuối một số kiến nghị đề xuất giải pháp để triển khai ứng dụng BSC tại Đại học Ngoại thương.

Từ khóa: *Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC), quản lý chất lượng đào tạo, đào tạo đại học.*

Mã số: 85.121114. Ngày nhận bài: 12/11/2014. Ngày hoàn thành biên tập: 23/04/2015. Ngày duyệt đăng:23/04/2015.

1. Đặt vấn đề

Trong thế giới cạnh tranh mang tính toàn cầu hiện nay, việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao là chìa khóa then chốt cho sự thành công. Nhiều chuyên gia cho rằng xu hướng cạnh tranh nổi bật nhất định hình cho các chiến lược kinh doanh và marketing là chất lượng dịch vụ. Đối với các trường đại học cũng không nằm ngoài xu hướng đó, với việc làm thế nào để cung cấp dịch vụ đào tạo chất lượng cao cho người học và đạt hiệu quả trong quản lý. Xuất phát từ lý do trên, bài viết liên hệ đến mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) (Kaplan & Norton, 1996, 2001) - một mô hình quản

[*] ThS, Trường Đại học Ngoại thương, Email: nhungdth@ftu.edu.vn.

lý đã được áp dụng rất thành công trong lĩnh vực kinh doanh và nghiên cứu ứng dụng mô hình BSC vào quản lý chất lượng đào tạo tại trường Đại học Ngoại thương. Trước hết, bài viết muốn làm rõ sự cần thiết ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) trong quản lý chất lượng đạo tạo đại học.

1.1. Khái niệm về chất lượng đào tạo đại học

Quản lý đào tạo không thể tách rời mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo. Chất lượng đào tạo là mục tiêu lớn của mọi mô hình quản lý giáo dục đại học. Tuy nhiên, trong lĩnh vực đào tạo đại học, định nghĩa chất lượng còn khá nhiều quan điểm khác nhau và chưa có một định nghĩa thống nhất.

Theo quan điểm của O'Neill và Palmer (2004, p. 42) về chất lượng đào tạo đại học là sự khác biệt giữa những gì mà sinh viên kỳ vọng nhận được và những điều thực tế họ được cung cấp.

Tác giả Guolla (1999) chỉ ra rằng chất lượng dịch vụ đào tạo mà sinh viên nhận được là những dịch vụ mà sinh viên được cung cấp khiến họ thỏa mãn và những sinh viên được thỏa mãn đó sẽ giúp thu hút nhiều hơn những sinh viên mới thông qua truyền miệng và sự quay lại của các sinh viên cũ để tham gia những khóa học khác.

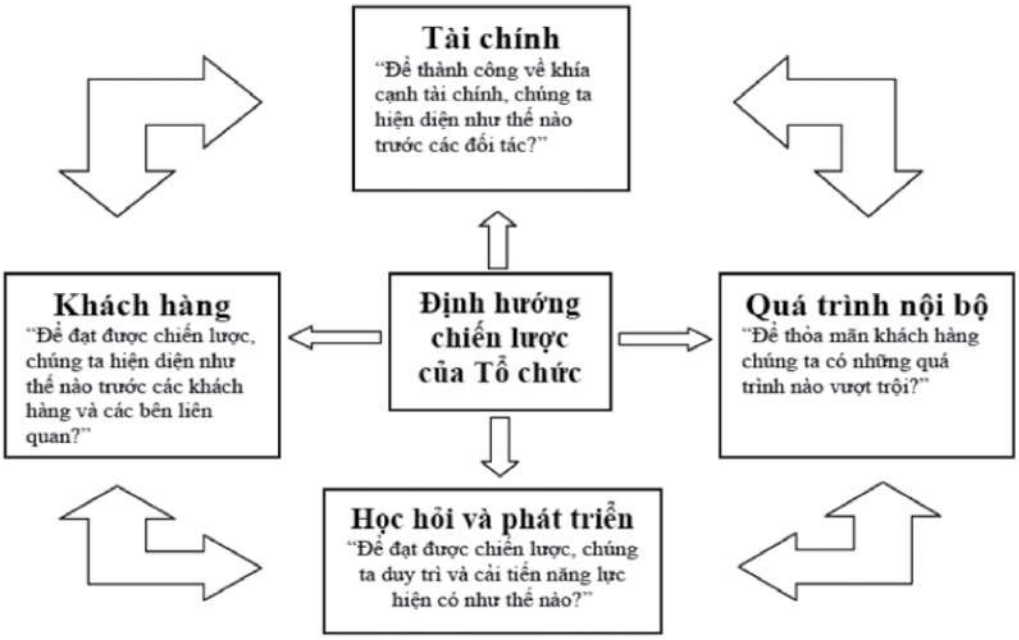
Từ các quan điểm khác nhau đó về chất lượng đào tạo đại học, tôi nhận thấy khái niệm tối ưu nhất khi đề cập đến chất lượng đào tạo đại học là chất lượng sản phẩm đào tạo đầu ra của trường đại học bao gồm chất lượng sinh viên khi ra trường, năng lực sinh tồn của sinh viên, năng lực phát triển của sinh viên và những đóng góp của sinh viên khi ra trường (Trần Văn Tùng, 2013, tr 6).

1.2. Giới thiệu tổng quan về mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard-BSC)

1.2.1. Mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard-BSC)

Tiến sỹ Robert Kaplan và David Norton đã khởi xướng mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) vào những năm 1990 tại Hoa Kỳ. Kaplan và Norton cho rằng việc chỉ quan tâm tới chỉ tiêu tài chính là không đủ để đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức. Vì các hệ thống báo cáo truyền thống cung cấp thông tin cho thấy kết quả hoạt động của một doanh nghiệp trong quá khứ nhưng hầu như không thể cung cấp thông tin về kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó trong tương lai. Để giải quyết vấn đề này, hai tác giả đã phát triển mô hình BSC - không chỉ là một hệ thống đo lường và đánh giá, mà còn giúp doanh nghiệp triển khai ý đồ chiến lược thành những mục tiêu và hành động cụ thể, một hệ thống trao đổi thông tin truyền thông dựa trên 4 khía cạnh: gồm tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, khả năng học tập và phát triển của tổ chức (như hình 1).

Hình 1 cho thấy mô hình BSC bao quát toàn bộ các hoạt động của tổ chức, minh họa việc một công ty thực hiện nhiệm vụ bằng các hành động cụ thể như xác định Mục tiêu (Objectives), Thước đo (Measures), Chỉ số (Targets), Biện pháp/kế hoạch hành động (Initiatives). Ban đầu, mô hình BSC được sử dụng như một công cụ đo lường hiệu suất. Hệ thống đo lường hiệu suất mới này được sử dụng đã thay đổi tư duy chiến lược của các tổ chức, chuyển từ các chiến lược liên quan đến tài chính ngắn hạn thành các chiến lược tập trung vào gia tăng giá trị và hướng tới khách hàng. Sau đó, BSC đã phát triển và bắt đầu được sử dụng như một công cụ quản trị giúp doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám



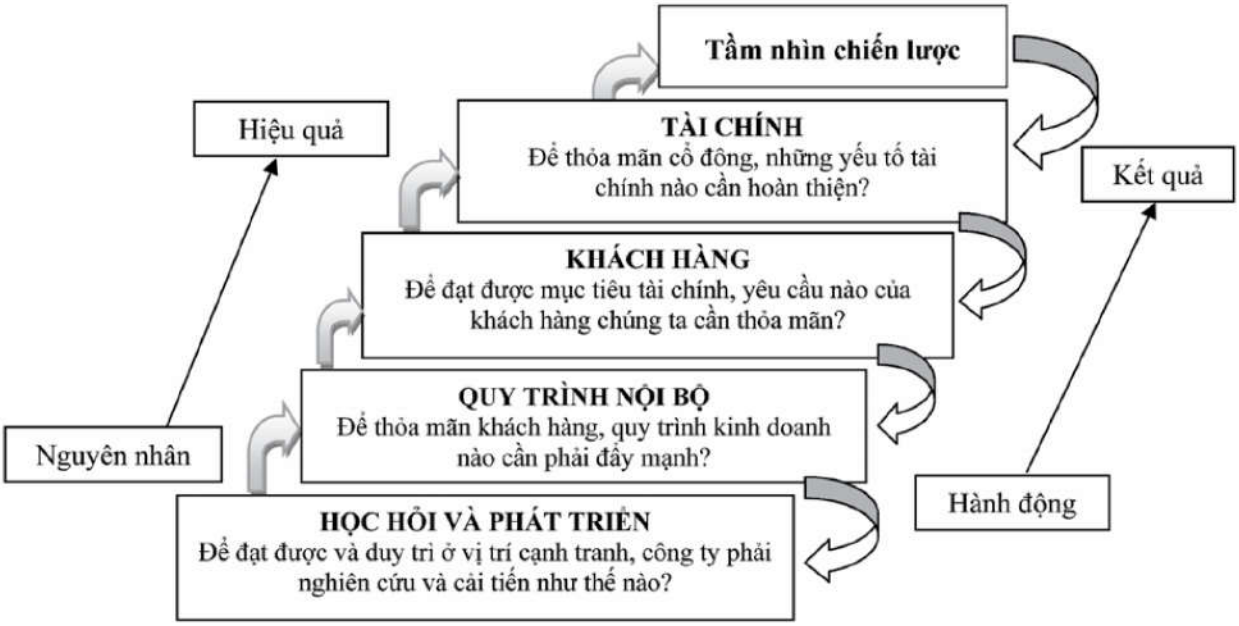
Hình 1: Mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC)

(Nguồn: Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review: On Measuring Corporate Performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 123-45.)

sát nhằm đạt được các chiến lược và các mục tiêu của mình thông qua việc diễn giải và phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu cụ thể và các thước đo rõ ràng. Các thước đo được lựa chọn sử dụng cho thẻ điểm là công cụ dành cho người lãnh đạo truyền đạt tới người lao động và các bên liên quan những định hướng về kết quả và hiệu quả hoạt động mà qua đó tổ chức sẽ đạt được những mục tiêu chiến lược của mình.

Bốn viễn cảnh (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và học tập/phát triển) tạo thành một khuôn khổ cho bảng điểm cân bằng, sắp xếp theo nguyên lý quan hệ nhân quả (xem hình 2).

Hình 2 cho thấy 4 khía cạnh của BSC có mối quan hệ chặt chẽ và bổ sung cho nhau theo nguyên lý nhân quả. Để đạt được tầm nhìn, chiến lược cũng như mong đợi của các cổ đông, thì trước hết cần đạt được mục tiêu tài chính. Mục tiêu tài chính chỉ có thể đạt được khi công ty có những hành động cụ thể làm hài lòng khách hàng mục tiêu của mình. Tiếp đó, để có thể đạt được mục tiêu của khách hàng thì các quy trình nội bộ bên trong nào cần phải tập trung đẩy mạnh. Cuối cùng, khía cạnh học hỏi và phát triển sẽ là cội nguồn, nền tảng vững chắc để giúp công ty có hệ thống quản trị nội bộ tốt, từ đó để có những hành động để đáp ứng nhu cầu khách hàng, đạt được các mục tiêu tài chính, và cuối cùng thỏa mãn sự mong đợi của cổ đông, hướng đến tầm nhìn và định hướng chiến lược của công ty. Dựa trên nguyên tắc này, bốn viễn cảnh của BSC giúp một doanh nghiệp duy trì một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa các kết quả kỳ vọng và các nhân tố động lực thúc đẩy các kết quả này, giữa các chỉ số khách quan và các chỉ số mang tính chủ quan.



Hình 2: Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của mô hình thẻ điểm cân bằng

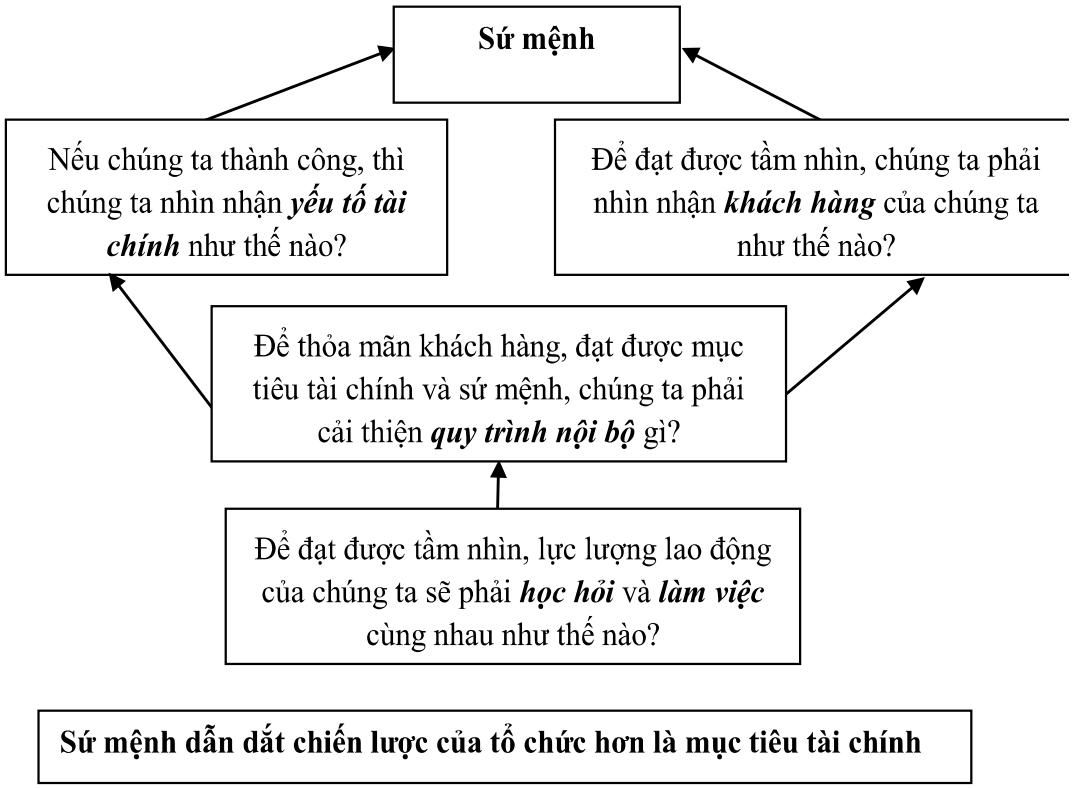
(Nguồn: Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review: On Measuring Corporate Performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 123-45.)

1.2.2. Nghiên cứu ứng dụng của BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận

Trong quá trình phát triển của BSC, nhiều nhà nghiên cứu trên khắp thế giới đã cố gắng phát triển mô hình này theo hướng phát huy hiệu quả của nó trong việc ứng dụng vào các lĩnh vực và loại hình doanh nghiệp, các khu vực địa lý hay các quốc gia khác nhau với những đặc tính khác nhau. Tuy nhiên, trên phương diện tổng quan, quá trình nghiên cứu ứng dụng của BSC đi theo hai hướng chính đó là (1) nghiên cứu ứng dụng trong các tổ chức phi lợi nhuận, (2) nghiên cứu ứng dụng trong các tổ chức lợi nhuận.

Những nghiên cứu ứng dụng của BSC trong các tổ chức lợi nhuận đã được ghi nhận khá nhiều, tuy nhiên những nghiên cứu ứng dụng trong tổ chức phi lợi nhuận như cơ quan chính phủ, tổ chức giáo dục, y tế, …còn chưa nhiều, đặc biệt đối với lĩnh vực giáo dục thì việc áp dụng BSC còn mới mẻ và có ít những nghiên cứu.

Qua những nghiên cứu điển hình ứng dụng của BSC trong các tổ chức xã hội phi lợi nhuận trên thế giới đã chỉ ra những khó khăn trong việc áp dụng BSC do đặc điểm của mô hình chiến lược, mối liên hệ nhân quả và 4 khía cạnh không phù hợp với môi trường đặc biệt của các tổ chức phi lợi nhuận. Kaplan and Norton cũng đã thừa nhận rằng mô hình BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức công có khác so với các tổ chức kinh doanh vì mục tiêu tối cao không phải là lợi nhuận mà là đưa các dịch vụ theo sứ mệnh của tổ chức đến cộng đồng. Do đó, mô hình BSC được điều chỉnh để áp dụng trong các tổ chức phi lợi nhuận được Kaplan và Norton (2001) đề xuất như sau:



Hình 3: Mô hình BSC áp dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận

(Nguồn: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001a), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.)

Kaplan và Norton trong nghiên cứu năm 2001 đã chỉ ra rằng, chỉ đo lường tiêu chí tài chính là không đủ để phản ánh sứ mệnh của các tổ chức phi lợi nhuận. Sứ mệnh của các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức công nên được đặt lên trên đầu của mô hình BSC để đo lường sự thành công của tổ chức đó. Điều này sẽ giúp cho sứ mệnh dài hạn của tổ chức trở nên rõ ràng và chính xác. Vì vậy, điểm khác biệt lớn nhất của tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận nằm ở việc đạt được sứ mệnh của mình. Để đạt được điều này, cả khía cạnh tài chính và khách hàng cùng được sử dụng để thúc đẩy khía cạnh quy trình nội bộ; học hỏi và phát triển.

1.3. Tầm quan trọng của việc áp dụng mô hình BSC trong việc tăng cường công tác quản lý chất lượng giáo dục đại học

Trước đây, các trường đại học chỉ chú trọng đến việc điều hành các hoạt động thường nhật. Ngày nay, các trường không thể thu mình nữa mà đang chịu sự giám sát và đánh giá của xã hội. Sự đánh giá liên quan đến nhiều vấn đề như chất lượng đội ngũ, thành tích về đào tạo và NCKH, chất lượng sinh viên đầu ra. Các tiêu chí này không chỉ được đánh giá trong phạm vi trong nước mà còn được đánh giá ở tầm quốc tế, khi mà ngày càng có nhiều công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Chất lượng đào tạo và uy tín của một trường đại học Việt Nam sẽ được nâng lên rất nhiều nếu sinh

viên tốt nghiệp được các công ty nước ngoài, tập đoàn đa quốc gia đánh giá cao và tuyển dụng vào làm việc.

Mô hình thẻ điểm cân bằng BSC có thể được ứng dụng trong lĩnh vực giáo dục nhằm tăng cường quản lý hơn là chỉ nhằm kiểm soát kết quả. Trong lĩnh vực đào tạo đại học không nhấn mạnh nhiều vào kết quả về tài chính mà quan tâm nhiều hơn đến các chỉ tiêu về giảng dạy và học tập. Khi các trường đại học xem mình như một chủ thể cung cấp dịch vụ đào tạo, thì tiêu chí về dịch vụ đào tạo chất lượng đối với người học là một yếu tố then chốt để thu hút và duy trì số lượng người học. Việc không thể thu hút hay không thể thỏa mãn người học sẽ có những tác động tiêu cực đến số lượng đăng ký của sinh viên, nguồn ngân sách, công việc của cán bộ công nhân viên, giảng viên… của trường.

Vì vậy việc quản lý chất lượng đào tạo là việc làm hết sức cần thiết, làm cơ sở vững chắc giúp các trường đại học trở thành những trường đại học mang tầm quốc gia và khu vực. Sự ghi nhận việc áp dụng BSC tại các trường đại học trên thế giới (Bảng 1) đã minh chứng cho một xu thế quản trị đại học mới trên thế giới đã hình thành.

Qua số liệu thống kê của bảng 1 đã cho thấy các trường đại học tại Mỹ, Anh, Úc, Canada đã và đang bắt đầu triển khai mô hình BSC trong quản lý trường đại học, mặc dù phạm vi áp dụng mô hình này tại các trường là khác nhau. Từ những lý do trên, tác giả tin rằng việc áp dụng BSC sẽ giúp các trường đại học xác định và thực hiện được những chiến lược phát triển thích hợp trong quá trình hội nhập về giáo dục và đào tạo.

Bảng 1: Danh sách các trường đại học áp dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC)

STT	Tên trường đại học	Quốc gia	Bộ phận áp dụng thẻ điểm cân bằng
1	University of California at San Diego	Mỹ	Bộ phận hợp tác kinh doanh
2	University of California at Davis	Mỹ	Bộ phận quản lý
3	University of California at Berkeley	Mỹ	Bộ phận dịch vụ quản trị kinh doanh
4	University of California at Los Angeles	Mỹ	Hệ thống thông tin quản lý và dịch vụ quản trị kinh doanh
5	University of California at Irvine	Mỹ	Bộ phận dịch vụ quản trị kinh doanh
6	University of California at Santa Cruz	Mỹ	Dịch vụ quản lý và kinh doanh
7	University of California at San Francisco	Mỹ	Dịch vụ hỗ trợ khu trường học
8	California State University at Northridge	Mỹ	Kế hoạch tài chính

9	California State University at San Marcos	Mỹ	Tài chính và dịch vụ quản lý
10	California State University at San Bernardino	Mỹ	Kế hoạch tài 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	Anh	Toàn trường
19	Glasgow Caledonian University	Anh	Toàn trường
20	Deakin University	Úc	Thư viện
21	Bond University	Úc	Toàn trường
22	Carleton University	Canada	Kế hoạch tài chính

(Nguồn: Rompho, N. (2008). Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand. Journal in Professional Accountancy, 4 (9), 55-67.)

2. Phương pháp triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng trong tổ chức

Nếu Kaplan và Norton (1992) là người đưa ra ý tưởng và phát triển BSC trên phương diện nghiên cứu thì có thể xem Paul R. Niven (2009) là người có công đưa BSC vào thực tế áp dụng tại các doanh nghiệp. Với kinh nghiệm nhiều năm là tư vấn triển khai áp dụng BSC cho các doanh nghiệp, P. R Niven đã viết lại những hiểu biết của mình trong 3 cuốn sách và nhiều bài báo nghiên cứu và được phát hành rộng rãi nhiều nước trên toàn thế giới. Theo quan điểm của P. R. Niven, các bước triển khai mô hình BSC trong các tổ chức nên đi theo các bước sau (hình 4).

Bước 1: Phát triển các mục tiêu chiến lược: trên cơ sở tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Bước này sẽ tiến hành phát triển các mục tiêu chiến lược theo 4 khía cạnh của BSC. Lưu ý các mục tiêu này phải phù hợp với ý đồ chiến lược đưa ra.

Bước 2: Xây dựng bản đồ chiến lược: trên cơ sở các mục tiêu chiến lược đã được xây dựng ở bước 1, chúng ta tiến hành kết nối lại theo mô hình BSC. Bản đồ chiến lược là nội dung quan trọng trong quá trình triển khai, áp dụng BSC tại tổ chức. Việc trình bày bản đồ chiến lược sẽ giúp cho tổ chức nhìn thấy bức tranh toàn cảnh các mục tiêu, chương trình hành động trong toàn tổ chức, từ đó giúp tổ chức cân đối, điều chỉnh các nội dung phù hợp với các nguồn lực hiện có cũng như các mục tiêu, định hướng chiến lược khi có sự thay đổi. Bản đồ chiến lược giúp xác định những con đường nhân quả đan xen qua 4 khía cạnh có thể dẫn tới việc thực thi chiến lược của mình.

Bước 3: Tạo ra các thước đo hiệu suất: thước đo là hết sức quan trọng, nếu xác định sai hoặc không xác định được sẽ làm ý đồ chiến lược bị hiểu sai và không thể định hướng cho những mục tiêu và chương trình hành động về sau. Bước này sẽ giúp xác định cụ thể thước đo cho từng loại mục tiêu chiến lược.

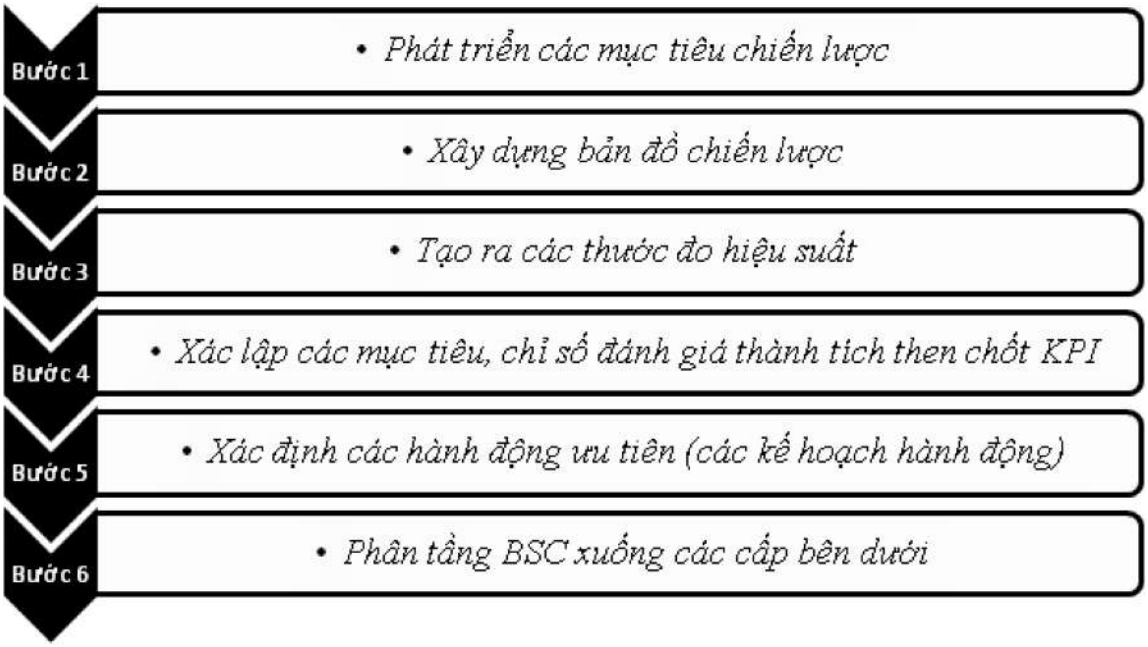
Bước 4: Xác lập các mục tiêu, chỉ số đánh giá thành tích then chốt KPI (Key Performance Indicators): đến bước này chúng ta cần đưa ra các con số cụ thể cho từng mục tiêu và thước đo đã xác định ở các bước 3.

Bước 5: Xác định các hành động ưu tiên (các kế hoạch hành động): để đạt được các mục tiêu cụ thể đưa ra, chúng ta cần thực hiện các hành động và chương trình gì? Bước này giúp chỉ ra những công việc cụ thể cần ưu tiên trong hoạt động chung của tổ chức nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu chiến lược được đưa ra là khả thi. Ngoài ra trong bước này cũng chỉ rõ việc phân bổ nguồn lực của tổ chức nhằm thể hiện tính ưu tiên trong từng hành động nhằm hướng tới mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Bước 6: Phân tầng BSC xuống các cấp bên dưới: sau khi có được bảng BSC cho tổ chức, chúng ta cần tiến hành phân cấp xuống cho các cấp độ quản lý hơn. Mục đích của bước này nhằm cụ thể hóa hơn nữa theo từng cấp độ quản trị trong tổ chức, và cuối cùng sẽ trở thành BSC và KPI cho từng cán bộ, nhân viên trong tổ chức. Việc phân tầng này sẽ thực hiện theo từng khía cạnh.

3. Triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC) nhằm tăng cường công tác quản lý chất lượng đào tạo tại Đại học Ngoại thương

Để triển khai mô hình thẻ điểm cân bằng BSC cần trải qua 6 bước như đã đề cập ở hình 4 cùng với quá trình nghiên cứu sâu và thu thập dữ liệu để triển khai BSC theo quy trình đầy đủ. Tuy nhiên với khuôn khổ nghiên cứu của bài báo, tác giả xin trình bày cách thức triển



Hình 4: Các bước triển khai mô hình BSC trong tổ chức

(Nguồn: P.R. Niven (2009). Balanced scorecard- Thẻ điểm cân bằng. Tài liệu dịch, NXB Tp. Hồ Chí Minh)

khai BSC thí điểm tại Đại học Ngoại thương ở 3 bước đầu tiên trong quy trình. Các bước tiếp theo của quy trình triển khai BSC xin để cho những nghiên cứu tiếp theo của tác giả.

3.1 Phát triển mục tiêu chiến lược

3.1.1 Xác định sứ mạng và chiến lược của Đại học Ngoại thương

Việc ứng dụng BSC đối với Đại học Ngoại thương bắt đầu từ việc xác định sứ mạng và chiến lược của tổ chức. Trường Đại học Ngoại thương (2009) đã xác định sứ mạng của mình: *"Sứ mạng của Trường Đại học Ngoại thương là đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực kinh tế, kinh doanh quốc tế, quản trị kinh doanh, tài chính - ngân hàng, công nghệ và ngoại ngữ; sáng tạo và chuyển giao tri thức khoa học đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước; phát triển năng lực học tập, nghiên cứu khoa học, rèn luyện kỹ năng làm việc và lối sống trong môi trường quốc tế hiện đại. Trường còn là nơi phổ biến tri thức khoa học, nghề nghiệp cho cộng đồng doanh nghiệp và xã hội, là trung tâm giao lưu văn hóa giữa các quốc gia và dân tộc trên thế giới."*

Cùng với sứ mạng, các mục tiêu chiến lược phát triển của Nhà trường được xác định cho đến năm 2020 như sau:

- *Mục tiêu 1: Không ngừng nâng cao uy tín, chất lượng đào tạo và danh tiếng của trường Đại học Ngoại Thương*
- *Mục tiêu 2: Đáp ứng linh hoạt yêu cầu nguồn nhân lực theo sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước*
- *Mục tiêu 3: Nâng cao năng lực nghiên cứu, phấn đấu trở thành trường đại học nghiên cứu vào năm 2030*
- *Mục tiêu 4: Khai thác tối đa mọi nguồn lực trong và ngoài trường nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng tối đa nhu cầu của sinh viên, giảng viên và cán bộ công nhân viên, và đảm bảo khả năng phát triển bền vững của nhà trường*
- *Mục tiêu 5: Phát triển văn hóa Đại học Ngoại thương, mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế*

3.1.2. Tập hợp các mục tiêu chiến lược

Trên cơ sở mục tiêu chiến lược của trường Đại học Ngoại thương cùng với mục đích của nghiên cứu khi áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC nhằm tăng cường công tác quản lý chất lượng đào tạo tại trường, tác giả sẽ phân nhóm các mục tiêu theo 4 phương diện của BSC như sau:

Bảng 2: Phân nhóm các mục tiêu chiến lược của trường Đại học Ngoại thương theo 4 khía cạnh của mô hình BSC

Các phương diện BSC		Các mục tiêu
Khách hàng	**Sinh viên**	C1: Tăng chất lượng đầu ra của sinh viên khi tốt nghiệp
	Giảng viên	C2: GV có cơ hội học tập và phát triển
	Cộng đồng, doanh nghiệp	C3: DN thuê được sinh viên có chất lượng
		C4: Cộng đồng và DN hợp tác với nhà trường trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn

Quy trình nội bộ	**Các hoạt động quản lý KH**	I1: Tăng cường các hoạt động hỗ trợ nghiên cứu khoa học
		I2: Gắn kết giữa hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn
	Các hoạt động hỗ trợ học tập	I3: Cải thiện các dịch vụ hỗ trợ học tập (thư viện, trang thiết bị phòng học, dịch vụ internet, …)
	Các hoạt động giảng dạy	I4: Nâng cao chất lượng công tác giảng dạy
Học hỏi và phát triển		L1: Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ giảng viên
		L2: Nâng cao khả năng sáng tạo trong giảng dạy, học tập và nghiên cứu
		L3: Tích hợp công nghệ thông tin trong quá trình giảng dạy và học tập
Tài chính		F1: Quản lý chi phí hiệu quả
		F2: Tăng nguồn thu
		F3: Chi tiêu cho đào tạo và phát triển tối ưu

- **Mục tiêu chiến lược của khía cạnh khách hàng**

Trước khi xác định các mục tiêu chiến lược của tiêu chí khách hàng, chúng ta cần xác định ai là khách hàng của trường Đại học Ngoại thương? Cái gì là giá trị thực sự Nhà trường phục vụ khách hàng? Để trả lời 2 câu hỏi này đặt ra không ít thách thức đối với nhiều trường đại học. Thực tế cho thấy các trường đang thiếu đi những mục tiêu trọng tâm để phục vụ khách hàng và đã làm giảm khả năng của tổ chức trong việc tạo ra sự khác biệt so với các trường đại học khác cũng có những mã ngành đào tạo tương tự.

Để khắc phục điều này, trước hết chúng ta cần xác định đúng khách hàng mà tổ chức phục vụ là ai? Theo như nhiều nghiên cứu trên thế giới trong lĩnh vực giáo dục và cũng như thực tế đang diễn ra trong môi trường giáo dục ở Đại học Ngoại thương, tác giả xác định có 2 nhóm khách hàng chính là khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.

- *Khách hàng nội bộ:* bao gồm các giảng viên, chuyên viên, và các cán bộ quản lý.

- *Khách hàng bên ngoài:* bao gồm sinh viên và nhóm cộng đồng (cựu sinh viên, phụ huynh, doanh nghiệp).

Đối với nhóm khách hàng nội bộ, tác giả xác định quan trọng nhất là đối tượng giảng viên vì giảng viên đóng vai trò trực tiếp trong việc cung cấp dịch vụ trí tuệ. Dịch vụ tốt thể hiện trước hết ở chất lượng giảng dạy trong từng tiết học. Do đó, nhà trường cần đem lại cho họ cơ hội được học tập và phát triển (C2).

Đối với nhóm khách hàng bên ngoài, sinh viên sẽ là đối tượng quan trọng nhất mà nhà trường cần quan tâm. Sinh viên là người đầu tư thời gian và tiền bạc vì mục đích trí tuệ, nếu nhà trường không đáp ứng được nhu cầu thiết thực của họ, thì nhà trường sẽ không tồn tại

vững bền được. Do đó nhà trường cần đáp ứng được kỳ vọng của sinh viên trong suốt quá trình học tập tại trường, chính là chất lượng đầu ra ma họ nhận được. Nên mục tiêu của nhà trường hướng tới đối tượng khách hàng này là tăng chất lượng đầu ra của sinh viên sau khi tốt nghiệp (C1).

Ngoài ra khách hàng của trường đại học còn có nhóm đối tượng cộng đồng và doanh nghiệp. Đối với một trường đại học, việc hợp tác với các doanh nghiệp là nhiệm vụ không kém phần quan trọng. Bởi nhu cầu của nhóm khách hàng này là cần sự hợp tác về mặt đào tạo, nghiên cứu, tư vấn để gắn liền lý thuyết với thực tiễn, kết hợp tri thức tại trường đại học với kinh nghiệm thực tế của doanh nghiệp giúp các doanh nghiệp hoạt động bền vững và hiệu quả hơn. Đồng thời hợp tác với doanh nghiệp sẽ tạo đầu ra cho sinh viên tốt nghiệp, mở rộng hợp tác về chuyển giao công nghệ và đào tạo theo nhu cầu của xã hội. Do đó, nhà trường cần hiểu được kỳ vọng của nhóm khách hàng này là thuê được sinh viên có chất lượng (C3) và mong muốn có cơ hội hợp tác với nhà trường trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn (C4).

• Mục tiêu chiến lược của khía cạnh quy trình nội bộ

Trong viễn cảnh quy trình nội bộ, trường Đại học Ngoại thương cần xác định được các quy trình nội bộ cốt lõi mà trường cần đầu tư để trở nên vượt trội. Các quy trình nội bộ được coi là cốt lõi nếu nó giúp trường:

+ Cung cấp các giá trị cho khách hàng (sinh viên, giảng viên, doanh nghiệp)

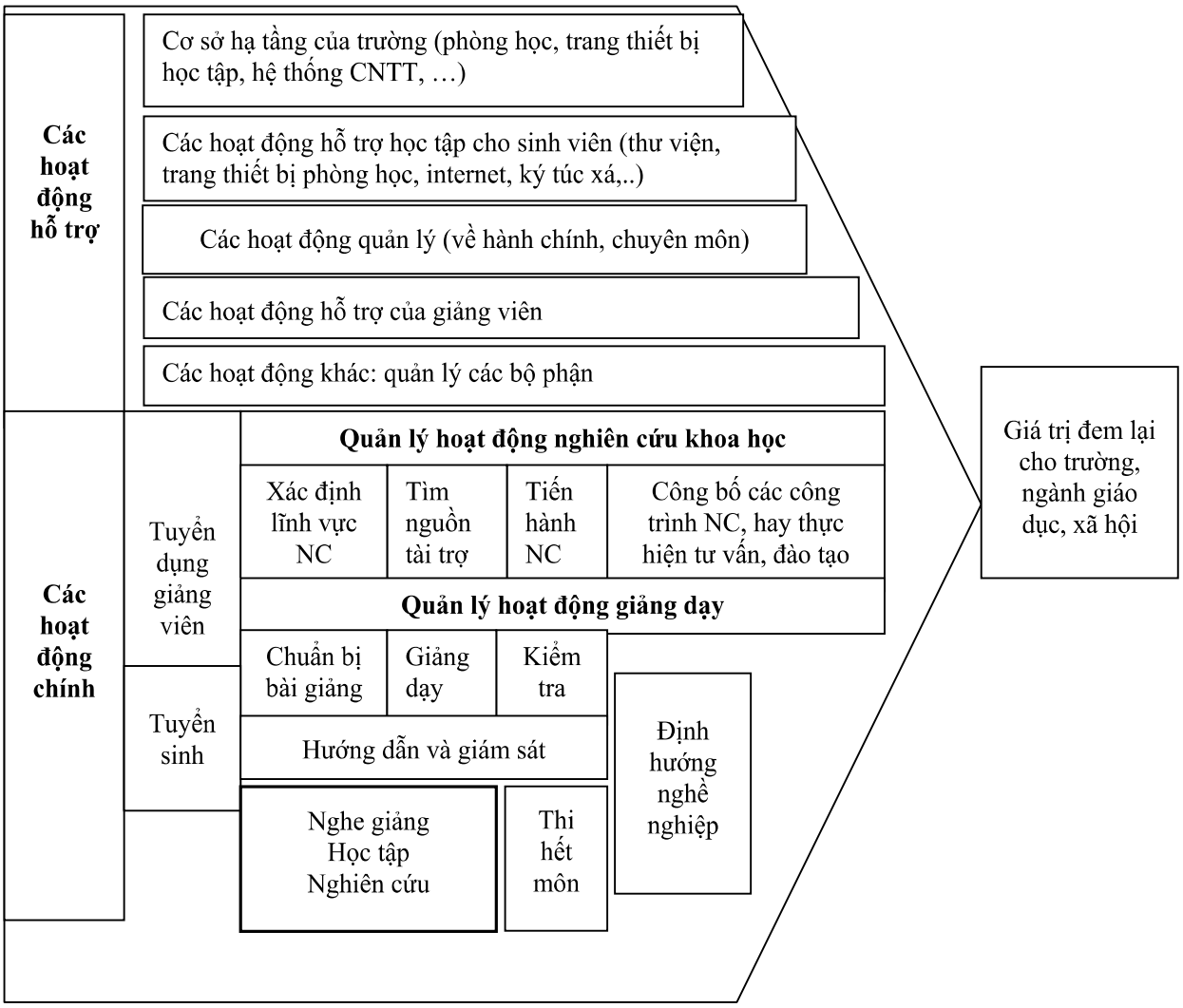
+ Thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng

Các mục tiêu chiến lược khi được xây dựng chỉ nên tập trung vào các quy trình nội bộ có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng, khả năng tạo ra giá trị cho khách hàng, và các quy trình này phải là các quy trình then chốt để đảm bảo nhà trường triển khai thành công các mục tiêu chiến lược của mình.

Để xác định quy trình nội bộ then chốt tác động đến sự thành công trong việc thực thi các mục tiêu chiến lược của trường, tác giả sử dụng mô hình chuỗi giá trị để phân tích. Mô hình chuỗi giá trị được M.Porter xây dựng vào năm 1985. Tuy nhiên, mô hình này chỉ thích hợp áp dụng đối với lĩnh vực sản xuất, trong khi đó hoạt động đào tạo được xét nằm trong lĩnh vực dịch vụ. Do vậy mô hình chuỗi giá trị ban đầu cần được điều chỉnh lại và phát triển trong lĩnh vực dịch vụ, cụ thể là lĩnh vực đào tạo đại học. Mô hình chuỗi giá trị trong lĩnh vực đào tạo đại học đã được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới đưa ra. Tuy nhiên mô hình chuỗi giá trị áp dụng trong lĩnh vực này tiếp cận theo quan điểm Khaled Abed Hutaibat (hình 5) được nhiều học giả thống nhất hơn cả.

Căn cứ trên mục tiêu chiến lược phát triển của trường cùng với việc phân tích mô hình chuỗi giá trị cho lĩnh vực đào tạo đại học, tác giả nhận thấy có 3 quy trình nội bộ quan trọng sẽ hỗ trợ thực hiện mục tiêu chiến lược. Trong nhóm các hoạt động hỗ trợ thì quy trình các hoạt động hỗ trợ học tập là quan trọng nhất. Trong nhóm các hoạt động chính gồm có 2 hoạt động quan trọng nhất bao gồm hoạt động quản lý NCKH, hoạt động giảng dạy.

Trong hoạt động quản lý NCKH, nhà trường cần hướng vào 2 mục tiêu chính là tăng cường các hoạt động hỗ trợ nghiên cứu khoa học (I1) và gắn kết giữa hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn (I2). Đối với hoạt động hỗ trợ học tập thì cần cải thiện dịch vụ hỗ trợ học tập như hệ thống thư viện, trang thiết bị



Hình 5: Mô hình chuỗi giá trị cho đào tạo đại học

(Nguồn: Rupa Rathee, Pallavi Rajain. (2013). Service value chain models in higher education. International Journal of Emerging Research in Management & Technology, vol 2, issue 7, July, 2013.)

phòng học, dịch vụ internet,… (I3). Đối với hoạt động giảng dạy cần nâng cao công tác giảng dạy để nâng cao chất lượng đào tạo (I4).

- **Mục tiêu chiến lược của khía cạnh học tập và phát triển**

Viễn cảnh học tập và phát triển xác định một nền tảng mà nhà trường cần xây dựng để tạo ra một sự phát triển bền vững.

Để thực hiện được sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, đòi hỏi đội ngũ giảng viên phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn. Do đó, mục tiêu chiến lược của khía cạnh này là nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ giảng viên (L1) và nâng cao khả năng sáng tạo trong giảng dạy, học tập và nghiên cứu (L2). Tại trường đại học, giảng viên đóng vai trò trực tiếp trong việc cung cấp dịch vụ trí tuệ. Vì vậy, khả năng chuyên môn, nghiên cứu khoa học và tự bồi dưỡng chuyên môn là yếu tố cần thiết để cán bộ giảng dạy phát huy trí tuệ, năng

lực và kinh nghiệm của mình trong quá trình đào tạo. Công tác xây dựng đội ngũ giảng viên, viên chức đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đạt các tiêu chuẩn về trình độ, năng lực và phẩm chất phù hợp với các chuyên ngành đào tạo. Bên cạnh đó, nhà trường cũng cần có định hướng chiến lược phát triển khoa học và dịch vụ để đáp ứng yêu cầu của Việt Nam và hội nhập quốc tế. Do đó mục tiêu tích hợp công nghệ thông tin trong quá trình giảng dạy và học tập (L3) là tất yếu.

• Mục tiêu chiến lược của khía cạnh tài chính

Mục tiêu khi áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC trong lĩnh vực giáo dục là nhằm tăng cường công tác quản lý hơn là đo lường kết quả. Nên mục tiêu tài chính được đặt ra đầu tiên là quản lý tài chính hiệu quả (F1). Đây là vấn đề cần quản lý tốt đối với bất kỳ tổ chức nào nếu muốn phát triển dài hạn. Để có thể duy trì, hoạt động và phát triển thì mục tiêu tài chính tiếp theo cần đặt ra cho nhà trường là tăng nguồn thu (F2). Việc tăng nguồn thu sẽ giúp nhà trường có thêm ngân sách chi tiêu vào các hoạt động chủ chốt, cải thiện môi trường học tập, nghiên cứu cho sinh viên và cán bộ giảng viên. Mục tiêu tài chính cuối nhà trường sẽ cần cân nhắc là làm thế nào để cân đối thu chi cho hoạt động đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ và giảng viên làm nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của nhà trường. Do đó mục tiêu chi tiêu cho đào tạo và phát triển tối ưu (F3) cần được xác định là yêu cầu tất yếu.

3.2. Xây dựng bản đồ chiến lược

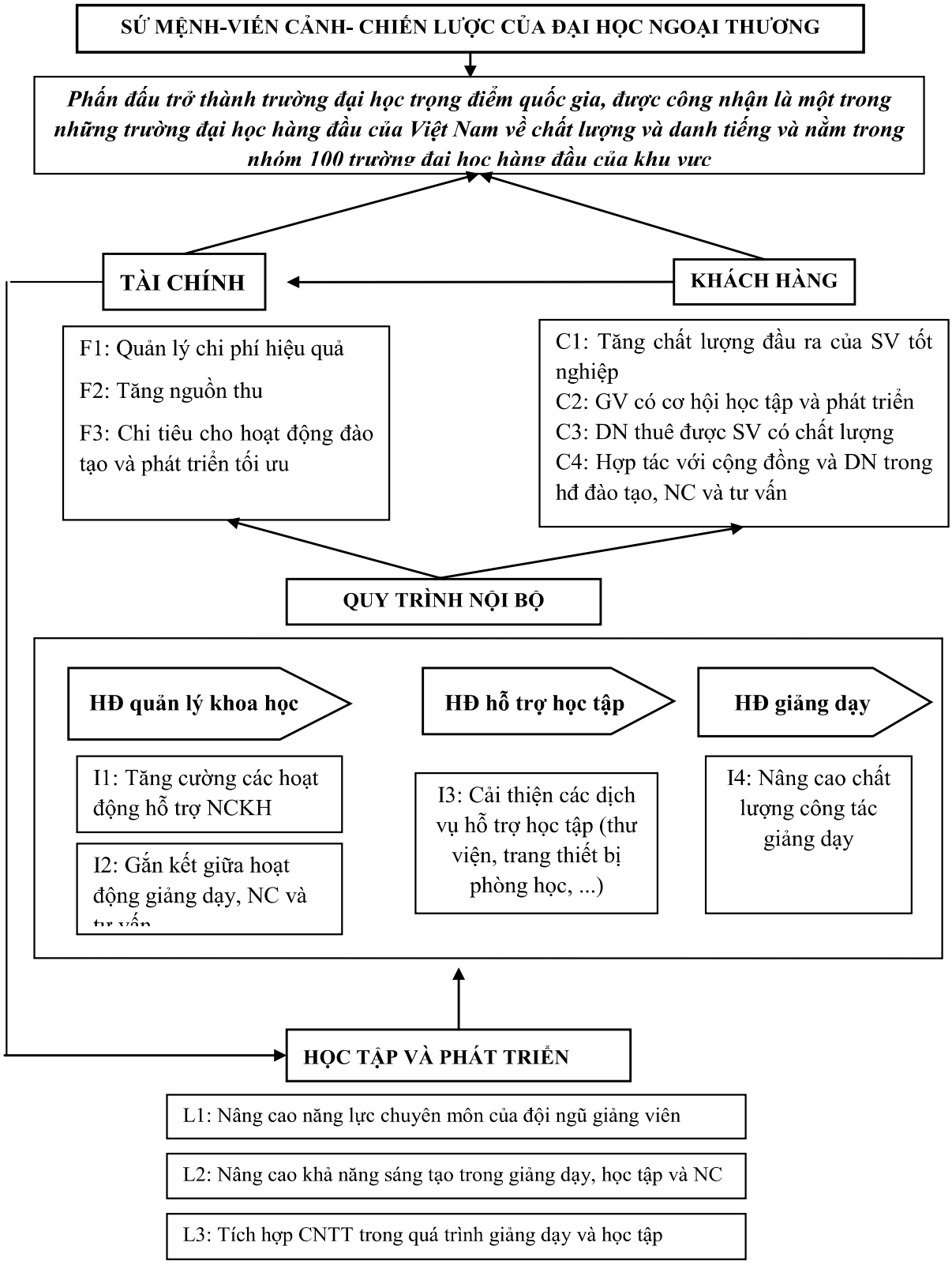
Bản đồ chiến lược của trường Đại học Ngoại thương được hình thành trên cơ sở tích hợp các mục tiêu chiến lược vào cấu trúc BSC. Bản đồ mục tiêu chiến lược này biểu diễn cấu trúc trường học và minh họa mối quan hệ nhân quả giữa kết quả mong muốn về 4 viễn cảnh tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ (bao gồm: các hoạt động hỗ trợ học tập, các hoạt động quản lý khoa học, các hoạt động giảng dạy), và học hỏi phát triển. Những quá trình này tạo ra và dịch chuyển giá trị tới khách hàng mục tiêu (gồm sinh viên, giảng viên, doanh nghiệp và cộng đồng), góp phần hiệu quả tài chính và đạt được sứ mệnh của nhà trường. Bản đồ chiến lược BSC sẽ được phát triển và áp dụng cho Đại học Ngoại thương theo 4 khía cạnh của mô hình BSC được mô tả tại hình 6.

Bản đồ chiến lược BSC thiết kế cho trường Đại học Ngoại thương được dựa trên mô hình BSC áp dụng cho tổ chức phi lợi nhuận do Kaplan và Norton (2001) đề xuất. Bản đồ chiến lược xây dựng đã thiết lập 14 mục tiêu chiến lược xem xét trên 4 khía cạnh gồm tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập/ phát triển và quan hệ với nhau theo nguyên lý nhân quả.

Trong đó sứ mệnh được đặt lên đầu vì đối với các trường đại học, sứ mệnh sẽ dẫn dắt chiến lược phát triển của tổ chức chứ không phải mục tiêu tài chính. Với mục tiêu trở thành trường đại học trọng điểm quốc gia được công nhận về chất lượng và danh tiếng, thì việc tăng cường công tác quản lý chất lượng đào tạo của trường là một yêu cầu tất yếu.

• Mối quan hệ giữa mục tiêu khách hàng với sứ mệnh của nhà trường

Việc thỏa mãn nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng (sinh viên, giảng viên, cộng đồng và doanh nghiệp) sẽ giúp nhà trường đạt được sứ mệnh của mình là đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước.



Hình 6: Bản đồ chiến lược BSC áp dụng cho Đại học Ngoại thương

(Nguồn: Bản đồ chiến lược được xây dựng dựa trên nghiên cứu của tác giả)

Trong quá trình hội nhập vào nền giáo dục thế giới, bắt buộc các trường đại học phải là những tổ chức học tập. Để thực hiện được sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, đòi hỏi đội ngũ giảng viên phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn lẫn kiến thức xã hội và kỹ năng sống. Việc nhà trường tạo cơ hội học tập và phát triển cho đối tượng giảng viên sẽ không chỉ giúp trường chuyển giao được tri thức từ nhà trường tới xã hội mà còn nâng cao uy tín của trường với những thành tích về giảng dạy và nghiên cứu khoa học của đội ngũ giảng viên.

Bên cạnh đó, việc hợp tác chặt chẽ với cộng đồng và doanh nghiệp sẽ giúp mở rộng hợp tác về chuyển giao công nghệ và đào tạo theo nhu cầu của xã hội. Uy tín và chất lượng của nhà trường trong bình diện này có thể được thể hiện thông qua số lượng doanh nghiệp mà nhà trường có mối quan hệ hợp tác, cũng như uy tín của các doanh nghiệp đó trên thương trường.

• Mối quan hệ giữa mục tiêu khách hàng với mục tiêu tài chính

Việc đạt được mục tiêu khách hàng không chỉ giúp thực hiện sứ mệnh của nhà trường mà còn giúp đạt được mục tiêu tài chính. Khi khách hàng là sinh viên được thỏa mãn và được đáp ứng kỳ vọng, khi tốt nghiệp họ sẽ quay trở lại học tập bậc cao hơn tại trường hoặc sẽ là một kênh thông tin tư vấn cho các thế hệ sinh viên tiếp theo lựa chọn trường là nơi học tập, như vậy sẽ tạo ra nguồn thu bền vững và lâu dài cho trường. Bên cạnh đó, việc hợp tác với các doanh nghiệp sẽ mang lại sự hậu thuẫn tốt cho trường về mọi mặt từ cơ sở vật chất, nguồn nhân lực cho đến tài chính. Mối quan hệ này sẽ làm cầu nối giữa sinh viên và doanh nghiệp, giúp sinh viên có cơ hội thực tập tại các doanh nghiệp đó trên những dây chuyền công nghệ mới. Điều này giúp họ có kinh nghiệm, nâng cao chuyên môn và dễ dàng hòa nhập vào công việc nếu được tuyển dụng sau khi tốt nghiệp, đồng thời cũng giúp tiết kiệm chi phí đầu tư trang thiết bị cho nhà trường.

• Mối quan hệ giữa mục tiêu quy trình nội bộ với mục tiêu khách hàng và tài chính

Để thỏa mãn được kỳ vọng của khách hàng nhà trường cần thúc đẩy các quy trình nội bộ then chốt góp phần tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng.

Để giáo viên có cơ hội học tập và phát triển trong nghề nghiệp của mình, nhà trường tập trung vào hoạt động quản lý nghiên cứu khoa học với 2 mục tiêu chính là tăng cường hoạt động hỗ trợ nghiên cứu khoa học giúp các giảng viên có sự hỗ trợ cần thiết để nâng cao năng lực nghiên cứu, và mục tiêu gắn kết hoạt động giảng dạy với nghiên cứu và tư vấn doanh nghiệp sẽ giúp đội ngũ giảng viên tích lũy được kiến thức, kinh nghiệm thực tế làm cơ sở để phát triển sự nghiệp của mình. Việc gắn kết giữa nhà trường với doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu, tư vấn cũng sẽ giúp thu hút được những khoản tài trợ để đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên của trường.

Quy trình then chốt thứ 2 cần tập trung cải thiện là hoạt động hỗ trợ học tập (gồm hệ thống thư viện, trang thiết bị phòng học,…) nhằm tạo môi trường học tập tốt nhất cho sinh viên, tăng khả năng tự học của người học. Bên cạnh đó, hoạt động giảng dạy cũng cần được đầu tư, quản lý để giúp cho chất lượng giảng dạy trên lớp được nâng cao, sinh viên tiếp thu được những kiến thức mới, cập nhật, thiết thực phục vụ cho công việc sau này mà họ sẽ đảm nhận. Điều này sẽ giúp tăng chất lượng đầu ra khi sinh viên tốt nghiệp và doanh nghiệp cũng sẽ thuê được những sinh viên có chất lượng

về làm việc.

Yêu cầu nâng cao chất lượng hoạt động giảng dạy sẽ là một yếu tố thúc đẩy các giảng viên phải học tập, trau dồi kiến thức không ngừng để đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng của người học. Điều này sẽ rất tốt cho các giảng viên có thêm cơ hội để phát triển bản thân, gây dựng nền tảng tri thức cho nghề nghiệp của mình.

• **Mối quan hệ giữa mục tiêu quy trình nội bộ và mục tiêu học tập/phát triển**

Để cải thiện được 3 quy trình then chốt trong quy trình nội bộ, trường cần xác định những mục tiêu học tập/phát triển quan trọng để thúc đẩy quy trình nội bộ diễn ra. Việc đầu tư cho việc nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên sẽ giúp nâng cao chất lượng của hoạt động giảng dạy. Việc thúc đẩy mục tiêu nâng cao khả năng sáng tạo trong giảng dạy, học tập và nghiên cứu sẽ hỗ trợ cải thiện hoạt động giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Bên cạnh đó, việc đầu tư phát triển tích hợp hệ thống CNTT trong quá trình giảng dạy và học tập sẽ giúp cải thiện hoạt động hỗ trợ học tập.

3.3. Thiết lập các thước đo hiệu suất

Sau khi xây dựng bản đồ chiến lược BSC, bước tiếp theo là thiết lập các thước đo hiệu suất dựa trên 4 viễn cảnh của BSC là tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Căn cứ vào sứ mệnh, mục tiêu chiến lược phát triển của Đại học Ngoại thương và mục tiêu nghiên cứu của bài viết áp dụng mô hình BSC trong việc tăng cường công tác quản lý chất lượng đào tạo tại trường, tác giả xin đề xuất một số các thước đo cho các mục tiêu chiến lược như sau.

➢ ***Khách hàng (Customer perspectives)***

Bảng 3 dưới đây sẽ đưa ra một số thước đo

Bảng 3: Mục tiêu và thước đo tiêu chí Khách hàng

Nhóm khách hàng	Các mục tiêu chiến lược	Thước đo
Sinh viên	C1: Tăng chất lượng đầu ra của sinh viên khi tốt nghiệp	- % số sinh viên tốt nghiệp đạt được danh hiệu xuất sắc - % số sinh viên hoàn thành khóa học theo đúng thời gian quy định - % số sinh viên tốt nghiệp được tuyển dụng trong vòng 1 năm
Giảng viên	C2: GV có cơ hội học tập và phát triển	- Số lượng các khóa đào tạo hoàn thành - Các kiến thức và kỹ năng được chia sẻ trong bộ phận
Cộng đồng, doanh nghiệp	C3: DN thuê được sinh viên có chất lượng	- Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp được các DN đánh giá làm việc hiệu quả
	C4: Cộng đồng và DN hợp tác với nhà trường trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn	- Số lượng các dự án/hoạt động hợp tác cùng doanh nghiệp của trường

của tiêu chí khách hàng trong ma trận BSC.

➢ ***Quy trình nội bộ (Internal process perspectives)***

Bảng 4: Mục tiêu và thước đo tiêu chí Quy trình nội bộ

Quy trình nội bộ quan trọng	Mục tiêu chiến lược	Thước đo
Các hoạt động quản lý KH	I1: Tăng cường các hoạt động hỗ trợ NCKH	- Các trang thiết bị, thông tin, thư viện hỗ trợ cho NCKH - Tổ chức các diễn đàn, hội thảo tạo cơ hội giao lưu giữa các nhà khoa học và doanh nghiệp
	I2: Gắn kết giữa hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và tư vấn	- Số lượng các bài tập tình huống được xây dựng để phục vụ cho công tác giảng dạy - Số lượng các dự án tư vấn của đội ngũ giảng viên - Số lượng các sách giáo trình, sách bài tập, sách tham khảo được biên soạn bởi đội ngũ giảng viên
Các hoạt động hỗ trợ học tập	I3: Cải thiện các dịch vụ hỗ trợ học tập cho sinh viên (thư viện, trang thiết bị phòng học, dịch vụ internet, …)	- Sự thỏa mãn của sinh viên đối với hệ thống hỗ trợ học tập - Số lượng giờ phục vụ của thư viện và máy tính cho sinh viên - Thời gian cho việc xử lý các khiếu nại, thắc mắc, hay hỗ trợ, tư vấn cho sinh viên trong quá trình học tập - Thời gian được nhận các dịch vụ, thay thế thiết bị khi bị hỏng tại phòng học
Các hoạt động giảng dạy	I4: Nâng cao chất lượng công tác giảng dạy	- Tỷ lệ giảng viên/sinh viên - Mức độ áp dụng các thiết bị hỗ trợ trong công tác giảng dạy - Mức độ hài lòng của sinh viên về chất lượng giảng dạy - Sự đánh giá của sinh viên về khóa học/môn học

➢ ***Học tập và phát triển (Learning and growth perspectives)***

Các tiêu chí cần được xác định và đo lường để phát huy khả năng học tập và phát triển của đội ngũ giảng viên như sau:

Bảng 5: Mục tiêu và thước đo tiêu chí Học tập và phát triển

Mục tiêu chiến lược	Thước đo
L1: Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ giảng viên	- Số lượng giờ đào tạo trung bình cho đội ngũ giảng viên - Số lượng các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn được tổ chức cho giảng viên
L2: Nâng cao khả năng sáng tạo trong giảng dạy, học tập và nghiên cứu	- Số lượng những cải tiến/sáng tạo/ tiến bộ trong hoạt động giảng dạy, học tập, NCKH - Mức độ thường xuyên trong việc cập nhật thông tin và nội dung bài giảng
L3: Tích hợp Công nghệ thông tin trong quá trình giảng dạy và học tập	- Mức độ sử dụng công nghệ trong các khóa học cụ thể - Sự phát triển của hệ thống đánh giá và các thiết bị hỗ trợ đổi mới công tác giảng dạy/học tập

Bảng 6: Mục tiêu và thước đo tiêu chí Tài chính

Các mục tiêu chiến lược	Thước đo
F1: Quản lý chi phí hiệu quả	- Chi phí hoạt động /số lượng sinh viên - % lương cán bộ công nhân viên/tổng chi phí hoạt động - % lương cán bộ quản lý/tổng chi phí hoạt động - % chi phí quản lý hành chính/tổng chi phí hoạt động
F2: Tăng nguồn thu	% nguồn thu/ tổng chi phí hoạt động
F3: Chi tiêu cho đào tạo và phát triển tối ưu	- Ngân sách cho phát triển đội ngũ giảng viên/ tổng chi phí hoạt động - Ngân sách đầu tư cho hoạt động học tập và giảng dạy/ tổng chi phí hoạt động

Để thực hiện nhiệm vụ đào tạo có chất lượng tốt và hiệu quả cao, tác giả xin đưa ra một số tiêu chí cần xem xét và đo lường trong tiêu chí quy trình nội bộ như sau:

➢ ***Tài chính (Financial perspectives)***

Ban lãnh đạo trường có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng vào việc thực hiện các chỉ tiêu sau (bảng 6).

4. Kiến nghị đề xuất giải pháp để triển khai ứng dụng BSC tại Đại học Ngoại thương

Mô hình bảng điểm cân bằng ra đời khoảng những năm 1990 đã nhanh chóng được áp dụng rộng rãi không chỉ trong các tổ chức lợi nhuận, mà còn tại các tổ chức phi lợi nhuận (như cơ quan hành chính, trường học…). Tuy nhiên thực tế cho thấy không phải doanh nghiệp, tổ chức nào cũng thành công trong việc xây dựng và triển khai bảng điểm cân bằng. Trước tiên phải khẳng định rằng hệ thống BSC không hề có lỗi về những thất bại của các doanh nghiệp, tổ chức trong việc ứng dụng nó. Những sai lầm phổ biến thường đến và phát sinh trong quá trình vận hành và triển khai hệ thống, hay nói một cách cụ thể hơn nó phát sinh từ chính những vấn đề nội tại của doanh nghiệp, tổ chức và chính sự vận dụng một cách máy móc trong khi chưa nắm bắt được những yếu tố thuộc về bản chất, cốt lõi của hệ thống. Từ thực tế trên, tác giả xin đưa ra một số kiến nghị về giải pháp để triển khai thành công hệ thống BSC tại trường Đại học Ngoại thương như sau:

• **Sự cam kết và hiểu biết về BSC của lãnh đạo nhà trường**

Sự cam kết và quyết tâm đến cùng của lãnh đạo nhà trường là điều kiện tiên quyết để có thể triển khai thành công hệ thống BSC. Việc triển khai hệ thống BSC cần sự tham gia của tất cả các bộ phận trong trường từ các khoa chuyên môn, bộ phận quản lý hành chính, bộ phận hỗ trợ (thư viện, trung tâm khảo thí, …). Thực tế cho thấy, các bộ phận sẽ ưu tiên hoàn thành các mục tiêu của bộ phận mình trước, và có xu hướng chậm trễ đối với các nhiệm vụ, dự án không liên quan trực tiếp đến bộ phận mình. Do đó sẽ dẫn tới tình trạng dự án chung (như triển khai hệ thống BSC) sẽ bị dậm chân tại chỗ. Để thúc đẩy dự án triển khai đúng kế hoạch cần có sự cam kết quyết liệt của lãnh đạo nhà trường. Sự cam kết đó sẽ cần bắt đầu từ sự hiểu biết rõ về tầm quan trọng, vai trò của hệ thống BSC đối với mục tiêu phát triển của trường. Từ đó ban lãnh đạo nhà trường mới có thể tự tin vào quyết định của mình và

tham gia hiệu quả vào dự án, đồng thời thúc đẩy tất cả các bộ phận cùng hợp tác.

• **Xây dựng đội ngũ triển khai dự án BSC**

Lựa chọn đội ngũ xây dựng và triển khai BSC phù hợp là bước tiếp theo nhà trường cần cân nhắc. Đội ngũ này chắc chắn phải là các cán bộ chủ chốt có chuyên môn và kinh nghiệm nhất của trường, trong đó người đứng đầu nhà trường sẽ phải nắm rõ vai trò của định hướng và xác lập các hệ thống, những nguyên tắc cốt lõi của hệ thống.

• **Thực hiện cách thức quản lý theo mục tiêu (MBO)**

Mô hình quản lý theo mục tiêu (MBO) là hệ thống quản lý liên kết mục tiêu của tổ chức với kết quả công việc của các cá nhân và phát triển của tổ chức với sự tham gia của các cấp bậc quản lý. MBO cho phép cán bộ quản lý đánh giá chất lượng công việc của nhân viên dựa vào nhiệmvụ/mục tiêu được giao, giúp từng nhân viên hiểu được giá trị đóng góp của công việc đang làm vào mục đích chung của tổ chức. Với cơ chế quản lý, đánh giá theo kết quả công việc sẽ khuyến khích sự cạnh tranh và tạo động lực cho nhân viên (giảng viên, chuyên viên) cam kết đóng góp nhiều hơn, giúp nhà trường nâng cao năng suất, hiệu quả và tối đa hóa được nguồn lực.

• **Phát triển kế hoạch/biện pháp, ngân sách thực hiện các mục tiêu**

Trên thực tế khi BSC được triển khai, rất nhiều các doanh nghiệp/tổ chức đã mắc sai lầm là coi việc thiết lập xong hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu là kết thúc giai đoạn xây dựng BSC và chỉ đợi kết quả để đánh giá. Các mục tiêu không bao giờ thực hiện được nếu tổ chức không xác định được các chương trình đầu tư và hành động cũng như kế hoạch phân bổ nguồn lực cần thiết. Hãy tích hợp toàn bộ quá trình hoạch định chiến lược với quá trình xác định chương trình đầu tư, kế hoạch hành động, lập kế hoạch ngân sách cùng nhau để đảm bảo các mục tiêu có thể được thực hiện.

• **Chuẩn bị cơ sở hạ tầng đầy đủ cho việc ứng dụng BSC**

Thiết lập xong BSC mới chỉ là một phần công việc. Để triển khai được nhà trường cần xây dựng và phát triển hệ thống thu thập, thống kê thông tin, theo dõi và cập nhật kết quả thực thiện các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc cốt lõi (KPI). Hệ thống theo dõi có thể xây dựng để nhập liệu một cách thủ công, đơn giản (nhập số liệu cập nhật của từng chỉ tiêu tại những thời điểm nhất định như cuối tháng), bán thủ công (xây dựng dựa trên các công cụ bảng tính như Excel, nhập liệu định kỳ tùy theo chỉ tiêu) hoặc hoàn toàn tự động bằng cách xây dựng phần mềm quản lý các chỉ tiêu KPI. Vai trò của những bước chuẩn bị cần thiết này là yếu tố nhằm khắc phục những sai lầm cơ bản trong quá trình triển khai và ứng dụng BSC & KPI nêu trên.

5. Kết luận

Nâng cao chất lượng đào tạo là vấn đề quyết định sự sống còn và phát triển của nhà trường. Việc áp dụng mô hình BSC sẽ giúp cho cải thiện liên tục và tăng cường hệ thống quản lý chất lượng đào tạo, giúp nhà trường chuyển chiến lược phát triển thành những mục tiêu, phép đo và những chỉ tiêu cụ thể và thể hiện trong mỗi khía cạnh của hệ thống quản lý đánh giá. Kinh nghiệm áp dụng hệ thống này trong lĩnh vực giáo dục trên thế giới cho thấy sự thay đổi của tổ chức sẽ không thể xảy ra trong ngày một ngày hai, mà đó là một quá trình cần diễn ra liên tục (Tilaye Kassahun, 2010). Hệ thống đánh giá BSC muốn thực hiện thành

công đầu tiên cần sự ủng hộ mạnh mẽ của lãnh đạo nhà trường cùng với bộ phận quản lý nhân sự, phòng ban, các khoa, trung tâm, cũng như mỗi cá nhân. Trong đó, để làm tốt việc này cần có sự nỗ lực cố gắng, đóng góp không chỉ của đội ngũ giảng viên mà còn của toàn thể cán bộ viên chức của nhà trường. Hai đội ngũ này là hai bộ phận có mối quan hệ hữu cơ không thể tách rời và đều có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng và hiệu quả đào tạo. Việc phổ biến và truyền đạt hệ thống đánh giá cũng là cơ hội liên kết mọi người, mọi bộ phận trong tổ chức. Bên cạnh đó, bộ phận quản lý nhân sự phải đóng một vai trò quan trọng trong hệ thống, giúp đảm bảo đánh giá được mức độ đóng góp của từng thành viên đối với tổ chức từ lãnh đạo các cấp cho tới nhân viên. Để xác định được điều này một cách khách quan và toàn diện, cán bộ quản lý nhân sự không chỉ nhìn nhận bằng con mắt của một người quản

Abstract:

Recently, in Vietnam, there has been a vigorous competition among universities in terms of offering high quality educational service aiming at national and international standards, which results in an increasing demand for a customized approach for assessing and improving their performance. Foreign Trade University (FTU) built strategic goals for 2020 and its vision for 2030 as follow: *"Our vision is to become a leading and high prestigious university in Vietnam and be ranked among top 100 universities in the region with diversified training and education activities"*. To implement its vision and strategic goals, it is vital to find out a managing model to enhance higher education quality; especially FTU was one of the very first universities in Vietnam having got financial autonomy. This paper studies the application of Balanced Scorecard (BSC), a powerful measurement and assessment system, in universities and higher education institutes. Reviewing the existing literature, the paper also provides an implementation guidance for BSC at Vietnam Foreign Trade University. Eventually, the performance indicators for measurement purposes of the introduced case study are proposed.

Keywords: Balanced Scorecard - BSC, Higher Education Quality, managing higher education

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Đại học Ngoại thương, 2009, *Chiến lược phát triển của trường Đại học Ngoại thương đến năm 2020.*
   (http://www1.ftu.edu.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=98:chin-lc-phat-trin-trng-hnt-n-nm-2020-va-tm-nhin-2030&catid=43:gii-thiu-ftu&Itemid=85)
2. Ngô Quý Nhâm., 2011, *Thẻ điểm cân bằng và kinh nghiệm triển khai thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp Việt Nam,* Nội san của công ty tư vấn quản lý OCD.
3. Nguyễn Thị Kim Anh, 2010, *Ứng dụng mô hình BSC trong quản trị trường đại học*, Kỷ yếu hội thảo khoa học "Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục đại học và cao đẳng Việt Nam, trường ĐH Sư Phạm Tp. Hồ Chí Minh.

4. Nguyễn Hữu Quý, 2010, *Quản **lý** trường đại học theo mô hình Balanced Scorecard**,** Đại học Đà Nẵng:* Tạp chí Khoa học và công nghệ số 2(37) 2010.

5. P.R. Niven, 2009, *Balanced Scorecard- Thẻ điểm cân bằng.* Tài liệu dịch, NXB Tp. Hồ Chí Minh.

6. Trần Văn ***Tùng, 2013,*** *Quản lý đào tạo tại các trường đại học Việt Nam theo tiếp cận quản lý theo kết quả*, Trường đại học giáo dục*, Đại học Quốc gia Hà Nội: Luận án tiến sỹ.*

Tiếng Anh

1. Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, 2008, *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context*, Annuals of University of Bucharest: Economic and Administrative Series, Nr 2 (2008) 31-35.

2. Geofrey D. Doherty, 1994, *Developing quality systems in education,* Published by Routledge.

3. Guolla, M, 1999, *Assessing the Teaching Quality to Student Satisfaction Relationship: Applied Customer Satisfaction Research in the Classroom,* J. Mark. Theory Pract., Vol. 7, No. 3, pp. 87-97.

4. Kaplan, R. & Norton, D, 1992, *The balanced scorecard: Measures that drive performance*, Harvard Business Review: On Measuring Corporate Performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 123-45.

5. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2001, a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

6. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2001, b). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.

7. O'Neill, M.A., Palmer, 2004, *Importance–Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education*, Qual. Assur. Educ., Vol. 12, No. 1, pp. 39-52

8. Rompho, N., 2008, *Building the Balance Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand*, Journal in Professional Accountancy , 4 (9), 55-67.

9. Rupa Rathee, Pallavi Rajain, 2013, *Service value chain models in higher education,***.** International Journal of Emerging Research in Management & Technology, vol 2, issue 7, July, 2013.

10. Tilaye Kassahun, 2010, *Rethinking institution excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model*, JBAS, vol 2, No 1, 22-55, May, 2010

11. Zeithaml, V.A, Berry, L.L., Parasuraman, A, 1993, *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services*, J. Acad. Mark. Sci., Vol. 21, No. 1, pp. 1-12.