

ỨNG DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC TỰ NHIÊN - ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2020, TẦM NHÌN 2030

ThS. NGUYỄN THANH XUÂN

Trường Đại học Khoa học Tự nhiên, ĐHQG Hà Nội

TS. PHẠM VĂN THUẬN

Trường Đại học Giáo dục, ĐHQG Hà Nội

1. Đặt vấn đề

Chiến lược là các chương trình hành động tổng quát, kế hoạch triển khai và phân bổ các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu cơ bản, toàn diện và lâu dài của tổ chức. Hiểu một cách đơn giản, chiến lược là xác định mục tiêu mà mỗi nhà trường cần phải đạt được trong một hay nhiều năm tới và các cách thức để đạt được mục tiêu.

Trên thực tế, không phải trường đại học nào cũng hiểu rõ vị trí, vai trò của việc xây dựng chiến lược phát triển và tác động của nó đến sự phát triển bền vững của nhà trường. Và cũng đã có nhiều nhà trường, xây dựng được kế hoạch chiến lược phát triển riêng cho mình, nhưng không đạt được lộ trình phát triển như mong muốn và không đạt được tính bền vững ngay trong quá trình triển khai thực hiện.

Khái niệm Thẻ điểm cân bằng (TĐCB) (Balanced Scorecard) lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1992 bởi hai giáo sư tại Trường Đại học Harvard là Robert S. Kaplan và David Norton với mục đích là thúc đẩy và đo lường hiệu quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh. TĐCB, với bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi và phát triển đã giúp cho các nhà quản lý có được bức tranh cân bằng về hiệu quả hoạt động hiện tại cũng như các nhân tố là động lực tăng trưởng cho tương lai. Ngay sau đó, TĐCB nhanh chóng được hàng ngàn các doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận khắp nơi trên thế giới áp dụng trong đó có Việt Nam (Ngô Quý Nhâm, 2011). Những nghiên cứu rộng rãi cho thấy rằng, vào năm 2001 đã có khoảng 50% các công ty lớn ở khu vực Nam Mỹ và 45% ở Châu Âu áp dụng mô hình TĐCB (Nguyễn Hữu Quý, 2010). Gần 20 năm sau, trong kết quả khảo sát toàn cầu về các công cụ quản lý năm 2011 do Hãng tư vấn Bain công bố, TĐCB đã lọt vào top 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới (vị trí thứ 6) (Ngô Quý Nhâm, 2011).

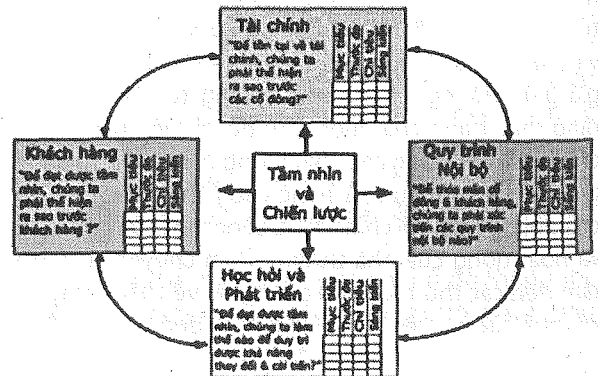
Tuy nhiên, mới có một số nghiên cứu liên quan đến việc ứng dụng TĐCB trong lĩnh vực giáo dục. Xuất phát từ những lý do trên, bài viết nhằm ứng dụng mô hình TĐCB vào nghiên cứu việc thực hiện chiến lược

của Trường Đại học Khoa học Tự nhiên (ĐHKHTN), Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030. Nội dung của bài viết gồm 3 phần: giới thiệu tổng quan về TĐCB, phân tích tính cấp thiết phải áp dụng TĐCB trong lĩnh vực giáo dục - đào tạo và ứng dụng mô hình TĐCB vào nghiên cứu việc thực hiện chiến lược của Trường ĐHKHTN, Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030.

2. Mô hình Thẻ điểm cân bằng

Trong thế kỉ trước, các công ty đều quản lí dựa trên doanh thu, lợi nhuận càng cao chứng tỏ công ty hoạt động càng tốt. Quan niệm này đúng nhưng chưa đủ bởi vì ngoài doanh thu còn có những thành quả vô hình khác nhưng lại có giá trị rất lớn như danh tiếng, hình ảnh của công ty trong tâm trí của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên đối với cách thức hoạt động của công ty. Khi đánh giá hiệu quả hoạt động của một công ty, không thể chỉ tính đến doanh thu bởi vì chỉ số tài chính chỉ thể hiện kết quả của những hành động trong quá khứ, không phác thảo được những định hướng hoạt động trong tương lai. Từ lí do đó, Kaplan & Norton đưa ra mô hình về TĐCB nhằm cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá để tạo ra một môi trường hoạt động hiệu quả và có tính cạnh tranh cao hơn. TĐCB được xem như là mô hình quản lí nhằm chuyển những hình ảnh, sự cam kết và chiến lược của một công ty thành những mục tiêu hoạt động cụ thể, những chỉ số có thể đo được (Nguyễn Hữu Quý, 2010).

Hình 1: Mô hình TĐCB mẫu



TĐCB nhấn mạnh đến bốn khía cạnh sau:

- Tài chính: cung cấp thông tin về doanh thu của tổ chức, và nhấn mạnh đến yếu tố quản lý tài chính hiệu quả;

- Khách hàng: nhấn mạnh sự quan tâm đến quyền lợi của khách hàng với phương châm “khách hàng là thượng đế”;

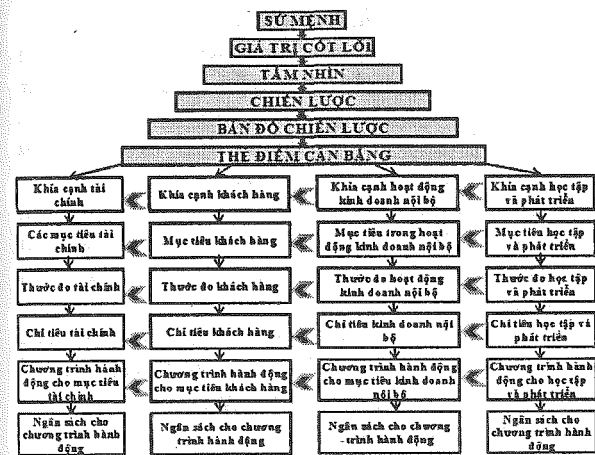
- Các quy trình nội bộ: nhấn mạnh đến các hoạt động và quy trình cụ thể để thực hiện triệt để các mục tiêu và kế hoạch đã đề ra;

- Học tập và phát triển: Mọi nhân viên phải luôn học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ.

3. Cấu trúc Thẻ điểm cân bằng

TĐCB 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, chúng ta thấy rõ được TĐCB trong bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, hoạt động kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển tương ứng với các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu và các sáng kiến. Cấu trúc TĐCB được trình bày như trong hình 2.

Hình 2: Cấu trúc TĐCB



Nguồn: antri.vn

Tương ứng trên từng khía cạnh của TĐCB có các mục tiêu, thước đo từng mục tiêu, các chỉ tiêu cho thước đo, chương trình hành động cho từng mục tiêu cụ thể và ngân sách thực hiện chương trình hành động đó. Ngân sách được lãnh đạo tổ chức quy định để thực hiện các chương trình hành động cho các mục tiêu trên cơ sở các thước đo với những chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu cho biết các tuyên bố chiến lược cần đạt được; thước đo cho biết việc thiết lập chỉ số hiệu suất (Key Performance Indicators – KPI) để đo lường kết quả đạt được mục tiêu hay không; chỉ tiêu cho biết mức độ kết quả cần đạt được và các sáng kiến cho biết những chương trình hành động để đạt được mục tiêu.

4. Áp dụng Thẻ điểm cân bằng trong quản lý giáo dục đại học Việt Nam

Kết quả nghiên cứu những hạn chế trong hệ thống quản lý và kiểm soát của Mĩ (đơn thuần tập

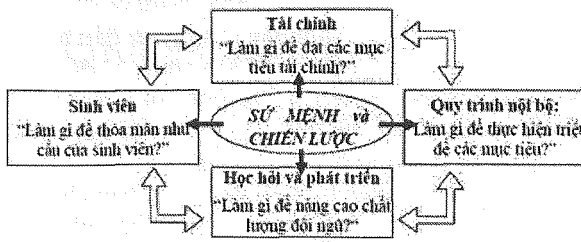
trung vào các chỉ số tài chính ngắn hạn) và sự thành công của các công ty Nhật Bản trong việc đầu tư vào nâng cao kiến thức kĩ năng (tài sản vô hình) để nâng cao chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng và kết quả tài chính, Kaplan và Norton đã xây dựng nên công cụ TĐCB ngày nay.

TĐCB đã giải quyết hiệu quả những hạn chế của các thước đo tài chính mang tính ngắn hạn và phản ánh kết quả quá khứ bằng việc bổ sung các thước đo là động lực phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Các mục tiêu và thước đo đánh giá hiệu quả của một tổ chức từ bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát triển. Bốn viễn cảnh này tạo nên một khuôn khổ cho TĐCB sắp xếp theo nguyên lý quan hệ nhân quả (xem hình 1). Trong đó, nhấn mạnh một kết quả tài chính tốt và bền vững phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng; sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào khả năng tạo ra những sản phẩm, dịch vụ tốt và việc thực thi các quy trình nội bộ; và hiệu quả thực thi các quy trình nội bộ lại phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức, kĩ năng của nguồn nhân lực, năng lực tổ chức, năng lực thông tin. Dựa trên nguyên tắc này, bốn viễn cảnh của TĐCB giúp một doanh nghiệp duy trì một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa các kết quả kì 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 (Ngô Quý Nhâm, 2011).

Ngày nay, các trường đại học ngày càng chịu sự giám sát và đánh giá sâu rộng của xã hội. Sự đánh giá liên quan đến nhiều vấn đề như chất lượng đội ngũ, thành tích về đào tạo và nghiên cứu khoa học, 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. Chính vì vậy, lãnh đạo các trường đại học phải tự xem trường mình như là những doanh nghiệp thực thụ và phải thường xuyên điều chỉnh chiến lược phát triển trong môi trường cạnh tranh hiện nay (Nguyễn Hữu Quý, 2010).

Vì vậy, áp dụng mô hình quản lý như doanh nghiệp vào trường đại học nhưng lựa chọn mô hình nào không quá tập trung vào lợi nhuận, đảm bảo danh tiếng, hình ảnh trường đại học mà vẫn mang lại lợi nhuận để tái đầu tư vào chất lượng là vấn đề được cả xã hội và các học giả dày công nghiên cứu. Với các phân tích trên, bài viết nhận thấy mô hình quản lý theo TĐCB giải quyết được hài hòa vấn đề đã nêu.

Hình 3: Mô hình ứng dụng TĐCB trong giáo dục



Nguồn: Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng số 2 (37), 2010.

Theo tìm hiểu bước đầu của chúng tôi, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh đã nhận định như sau: “Trong Bản kế hoạch Mục tiêu chất lượng cũng đã xây dựng các chỉ số đánh giá, nhưng đây là chỉ số đánh giá cho các đơn vị, chưa đi tới từng cán bộ và một số chỉ số đánh giá qua các năm đôi khi không đạt yêu cầu theo như kế hoạch mục tiêu chiến lược. Nguyên nhân chính là do chúng ta chưa đánh giá đầy đủ năng lực thực hiện của từng cá nhân/đơn vị và chưa có chế độ thù lao, khen thưởng,... phù hợp. Vì vậy, việc áp dụng Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện (KPIs) sẽ góp phần giải quyết được những vấn đề nêu trên”. Do đó, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh đã có Quyết định số 279/ĐHSPKT-QTCL ngày 11/02/2014 về áp dụng hệ thống đánh giá năng lực thực hiện – KPIs từ học kì II năm học 2013-2014 (thí điểm), áp dụng chính thức từ năm học 2014-2015 và sẽ là cơ sở phân bổ tiền lương tăng thêm cho năm học 2015 -2016.

5. Ứng dụng của mô hình Thẻ điểm cân bằng trong thực hiện Chiến lược phát triển Trường Đại học Khoa học Tự nhiên đến năm 2020, tầm nhìn 2030

5.1. Chiến lược phát triển của Trường Đại học Khoa học Tự nhiên, Đại học Quốc gia Hà Nội

Trường ĐHKHTN thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội được thành lập theo Nghị định số 97/CP ngày 10/12/1993 của Chính phủ, trên cơ sở tách Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội thành Trường ĐHKHTN và Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn. Chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học luôn là thước đo chất lượng làm việc của giảng viên và sinh viên Trường ĐHKHTN.

Trên cơ sở các thành tích đã đạt được, Trường ĐHKHTN vạch ra sứ mệnh là trở thành trường đại học nghiên cứu thuộc lĩnh vực khoa học cơ bản và ứng dụng. Trường có trách nhiệm sáng tạo, phổ biến và phát triển kiến thức; cung cấp nguồn nhân lực tài năng, chất lượng cao và sản phẩm khoa học công nghệ có giá trị cao cho xã hội, đóng góp tích cực vào sự phát triển khoa học cơ bản của nước nhà.

Các giá trị cốt lõi được xây dựng: chất lượng xuất sắc, đổi mới và sáng tạo, trách nhiệm xã hội cao.

Tầm nhìn của Trường ĐHKHTN là phấn đấu trở thành trường đại học nghiên cứu tiên tiến ngang tầm với các trường thuộc nhóm 100 trường đại học

hàng đầu Châu Á vào năm 2020 và trên một số lĩnh vực thuộc nhóm 500 trường đại học hàng đầu thế giới vào năm 2030.

Mục tiêu phát triển đến năm 2020 là xây dựng Trường ĐHKHTN trở thành trường đại học nghiên cứu hàng đầu của Việt Nam, nằm trong nhóm 100 trường đại học tiên tiến của châu Á vào năm 2020, góp phần tích cực vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

Trường ĐHKHTN cũng đã đề ra mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể, các giải pháp chiến lược và lộ trình thực hiện.

5.2. Các biện pháp để thực hiện thành công chiến lược phát triển

Căn cứ vào những phân tích ở trên, sau khi nghiên cứu các chiến lược phát triển của Trường ĐHKHTN đã xây dựng, đề xuất một số khuyến nghị để thực hiện thành công chiến lược phát triển đến năm 2020 như sau:

5.2.1. Áp dụng triết đề Thẻ điểm Cân bằng và KPIs trong thực hiện chiến lược

TĐCB sẽ khắc phục được nhiều vấn đề gặp phải khi triển khai thực hiện chiến lược vì lí do sau đây:

Thứ nhất, TĐCB được đưa ra với lí tưởng chia sẻ những hiểu biết và chuyển chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu, phép đo và những chỉ tiêu cụ thể. Như vậy, TĐCB là cơ sở để giải thích rõ ràng chiến lược nhằm hướng dẫn tất cả cán bộ, viên chức hướng tới việc đạt được sứ mệnh đã được công bố. Với ưu điểm này, Trường ĐHKHTN có thể vượt qua rào cản định hướng khi thực hiện chiến lược bằng giải thích cụ thể các chiến lược;

Thứ hai, TĐCB còn giúp Trường ĐHKHTN vượt qua rào cản về con người khi thực hiện chiến lược. Để thực hiện thành công mọi chiến lược, bản thân những chiến lược đó cần phải được hiểu rõ và thực hiện tại mọi cấp của nhà trường. Phổ biến và truyền đạt TĐCB đồng nghĩa với việc đưa nó đến mọi bộ phận của nhà trường chức và tạo cho cán bộ, viên chức có cơ hội liên kết giữa công việc hàng ngày của họ với chiến lược chung. Mọi cấp độ của nhà trường sẽ nhận ra các hoạt động tạo ra giá trị thông qua mối liên hệ giữa việc triển khai những phiếu điểm của họ với các mục tiêu của cấp cao hơn. Bằng cách phổ biến và truyền đạt, nhà trường sẽ tạo ra một luồng thông tin hai chiều.

Thứ ba, áp dụng TĐCB giúp quá trình hoạch định chiến lược và hoạt định ngân sách của Trường ĐHKHTN không bị tách biệt. Xây dựng phiếu điểm cân bằng cung cấp cơ hội rất tốt để gắn kết các quá trình quan trọng này với nhau. Với TĐCB, Trường ĐHKHTN không chỉ nghĩ về những mục tiêu chung, chỉ số đo lường, từng chỉ tiêu cụ thể cho bốn viễn cảnh mà còn phải xem xét một cách cẩn thận các ý tưởng, kế hoạch hành động, nguồn nhân lực và tài chính cần thiết sẽ

phục vụ cho các mục tiêu của phiếu điểm... Để đạt được mục tiêu của phiếu điểm, Trường ĐHKHTN phải tạo nền tảng cho việc xây dựng quá trình dự toán ngân sách hàng năm. Khi đó, sẽ tránh được tình trạng các đơn vị dự toán ngân sách theo kiểu lấy số ngân sách năm trước cộng với một số phần trăm nào đó. Các chi phí cần thiết kết hợp với các mục tiêu cụ thể của phiếu cân bằng điểm phải được nêu rõ ràng trong các văn bản và được đưa ra xem xét. Như thế, phiếu cân bằng điểm sẽ giúp Trường ĐHKHTN vượt qua được rào cản về nguồn lực;

Thứ tư, TĐCB cũng sẽ giúp nhà trường khắc phục rào cản về quản lí. TĐCB chuyển chiến lược và tầm nhìn thành một loạt các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau. Khi xem xét toàn bộ các mối liên hệ mật thiết, kết quả của việc đo lường hiệu quả của phiếu điểm cân bằng mô tả rõ ràng chiến lược đến từng chi tiết nhỏ và tạo cơ sở cho việc đặt câu hỏi liệu kết quả thu được có đưa nhà trường tới gần việc đạt được chiến lược hay không;

Thứ năm, TĐCB là công cụ để trao đổi thông tin vì TĐCB được xem như là mô hình quản lí nhằm chuyển chiến lược thành những mục tiêu hoạt động cụ thể đến tất cả các cán bộ, viên chức trong Trường ĐHKHTN. Như vậy có thể thấy, TĐCB đóng một vai trò quan trọng như là một công cụ hiệu quả để trao đổi thông tin.

5.2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá và tích hợp toàn bộ quá trình hoạch định chiến lược

Xây dựng hệ thống đánh giá và 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.

Áp dụng TĐCB với các mục tiêu, thước đo từng mục tiêu, các chỉ tiêu cho thước đo, chương trình hành động cho từng mục tiêu cụ thể và ngân sách thực hiện chương trình hành động của nhà trường.

Mục tiêu của Chiến lược nhà trường cho biết các tuyên bố chiến lược cần đạt được; thiết lập chỉ số hiệu suất (KPIs) để đo lường kết quả đạt được mục tiêu của chiến lược; xác định các chỉ tiêu để đo mức độ kết quả cần đạt được; xây dựng chương trình hành động để đạt được mục tiêu đó.

Trường ĐHKHTN phải xác định rõ hoạt động nào là động lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh và các mục tiêu và chỉ tiêu trong viễn cảnh quy trình nội bộ phải tập trung vào đo lường sự thay đổi của các quy trình tạo nên hoạt động cốt lõi đó. Đồng thời, phải xác định rõ "cây vấn đề" và "cây mục tiêu" để gắn với các hoạt động theo chiến lược phát triển nhà trường.

5.2.3. Xây dựng cơ chế trả lương theo vị trí việc làm

Thực hiện cơ chế trả lương theo vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp (Phạm Văn Thuận, 2012) để kết hợp giữa thâm niên nghề nghiệp, vị trí công tác

và kết quả hoàn thành công việc. Đồng thời thực hiện chính sách thi đua khen thưởng dựa trên thành tích và nhân tố quan trọng để triển khai thành công TĐCB.

Cơ chế trả lương và thi đua khen thưởng được điều chỉnh dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu cá nhân và đơn vị. Tỷ lệ phụ thuộc vào tính chất công việc và trách nhiệm của họ đối với các mục tiêu chiến lược.

6. Kết luận

Trên cơ sở các phân tích ở trên, có thể khẳng định, mặc dù được thiết kế cho lĩnh vực kinh doanh nhưng TĐCB cũng là mô hình hữu hiệu nhằm quản lí nhà trường đại học có hiệu quả cao trong thời đại toàn cầu hóa. Trước mắt, Trường ĐHKHTN, Đại học Quốc gia Hà Nội có thể thí điểm ứng dụng TĐCB và KPIs để quản trị mục tiêu và đánh giá hiệu quả công việc tại các phòng chức năng của Trường. Việc áp dụng cho tất cả các đơn vị trong Trường ĐHKHTN cần có các nghiên cứu sâu hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngô Quý Nhâm (2011), *Thẻ điểm cân bằng và kinh nghiệm triển khai thẻ điểm cân bằng trong các doanh nghiệp Việt Nam*, www.evn.com.vn/.../OCD_BSC&DeploymentInVietnam_NhamNQ.
2. Nguyễn Hữu Quý (2010), *Quản lí trường đại học theo mô hình Balanced scorecard*, Tạp chí Khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng, số 2/2010.
3. Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh (2014), *Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện – KPIs áp dụng tại Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh* (ban hành kèm theo quyết định số 79/ĐHSPKT-QTCL ngày 11/02/2014).
4. Trường Đại học Khoa học Tự nhiên (2014), *Kế hoạch phát triển Trường Đại học Khoa học Tự nhiên giai đoạn 2014-2019*.
5. Phạm Văn Thuận (2012), *Trả lương và các chế độ chính sách theo chức danh nghề nghiệp - giải pháp đột phá để nâng cao chế lương đội ngũ viên chức trong các trường đại học công lập*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội (Chuyên san Khoa học Xã hội và Nhân văn), tr.126-134.

SUMMARY

Balanced Scorecard is considered as a management model in order to transfer images, commitment and strategy of an organization into specific operational objectives with measurable indicators. Basing on the operational principle of Balanced scorecard, the article expresses recommendations for applying Balanced scorecard in the implementation of strategy by 2020, vision 2030 of the University of Natural Sciences, Hanoi National University.