

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM THỊ THU QUỲNH

VẬN DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM
TRONG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG
TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Kế toán

Mã ngành: 60.34.30

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. TRƯƠNG BÁ THANH**

Phản biện 1: **TS. ĐOÀN NGỌC PHI ANH**

Phản biện 2: **GS.TS. NGUYỄN VĂN CÔNG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày
24 tháng 12 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việc đánh giá kết quả hoạt động chỉ dựa trên con số tài chính không còn hiệu quả và trở nên lạc hậu so với yêu cầu quản lý. Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là một trong những công cụ hỗ trợ đo lường hiệu quả giúp tổ chức giảm bớt sự phụ thuộc vào các thước đo kết quả tài chính, tạo ra sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình và vượt qua khó khăn trong việc thực thi chiến lược.

Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng là trường dân lập, được thành lập năm 2005, với tuổi đời còn non trẻ nên việc quản lý, điều hành bước đầu còn nhiều khó khăn. Hơn nữa các trường dân lập ngày càng tăng thêm, trường phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh rất khốc liệt. Hiện nay, trường đang có những thay đổi về cách thức hoạt động nhưng chưa có một phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động và vẫn sử dụng các thước đo tài chính là chủ yếu.

Từ những lý do trên, tôi chọn đề tài “Vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng” để nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Tổng hợp cơ sở lý thuyết về Bảng cân bằng điểm và vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các chỉ tiêu đo lường hoạt động tài chính và phi tài chính của Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu: Vận dụng Bảng cân bằng điểm là một hệ thống đo lường việc đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu: quan sát, phỏng vấn, so sánh, thống kê, tổng hợp, phân tích và đánh giá.

5. Bộ cục đề tài

Chương 1. Cơ sở lý luận về Bảng cân bằng điểm trong đánh giá kết quả hoạt động

Chương 2. Thực trạng về đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng

Chương 3. Vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng

6. Tổng quan tài liệu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG

1.1. KHÁI NIỆM BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM

1.1.1. Bảng cân bằng điểm là một hệ thống đo lường

1.1.2. Bảng cân bằng điểm là hệ thống quản lý chiến lược

1.1.3. Bảng cân bằng điểm là công cụ trao đổi thông tin

1.2. VAI TRÒ, Ý NGHĨA CỦA BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM

1.3. NỘI DUNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG

1.3.1. Sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược

a. Sứ mệnh

b. Tầm nhìn

c. Chiến lược

1.3.2. Nội dung đo lường của Bảng cân bằng điểm

Bảng cân bằng điểm vừa là hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược và là công cụ trao đổi thông tin. Tuy nhiên, trong phạm vi đề tài tác giả chỉ đề cập đến Bảng cân bằng điểm với vai trò là một hệ thống đo lường.

Hệ thống đo lường của "Phương pháp Bảng cân bằng điểm" thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển.

a. Tài chính

Phương diện này cho thấy sự thành công của tổ chức sẽ được các nhà đầu tư đo lường như thế nào. Việc đúng lúc và chính xác trong chuyển dữ liệu tài chính này luôn là một lợi thế. Các phép đo ở khía cạnh này cho chúng ta biết chiến lược có được thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không.

b. Khách hàng

Phương diện này cho thấy tổ chức sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng như thế nào. Các khách hàng ở đây bao gồm cả khách hàng và các bên liên quan.

c. Quy trình nội bộ

Phương diện này cho thấy hoạt động nào trong tổ chức mà chúng ta có thể hoàn thiện để làm thỏa mãn khách hàng và các cổ đông. Nó đề cập tới những quy trình nghiệp vụ bên trong tổ chức, nhiệm vụ của phương diện này là xác định những quá trình hoạt động đó và phát triển các thước đo tốt nhất có thể để phát triển.

d. Học hỏi và phát triển

Phương diện này sẽ cho thấy những kỹ năng nào của nhân viên, của các hệ thống thông tin, môi trường làm việc mà tổ chức cần cải thiện hoạt động nội bộ và mối quan hệ với khách hàng. Các phép đo trong khía cạnh này là để hỗ trợ cho việc đạt được kết quả ở những phương diện khác.

1.3.3. Các mục tiêu, thước đo của bốn phương diện trong Bảng cân bằng điểm

Mỗi phương diện trong Bảng cân bằng điểm bao gồm: Các mục tiêu, các thước đo, giá trị chỉ tiêu của các thước đo và các hành động.

a. Tài chính

**** Mục tiêu của phương diện tài chính***

Các mục tiêu của phương diện tài chính: Tăng lợi nhuận, gia tăng giá trị cho các cổ đông, phát triển và nâng cao giá trị tổ chức.

**** Thước đo của phương diện tài chính:*** Các thước đo của phương diện tài chính: Lợi nhuận; tốc độ tăng lợi nhuận; tốc độ tăng doanh thu; tỷ lệ hoàn vốn đầu tư; lợi nhuận giữ lại; lợi tức tăng thêm.

b. Khách hàng

* *Mục tiêu phương diện khách hàng*: Gia tăng sự hài lòng của khách hàng; giữ chân khách hàng; thu hút khách hàng mới; tăng lợi nhuận từ khách hàng; gia tăng thị phần.

* *Thước đo phương diện khách hàng*: Mức độ đáp ứng yêu cầu khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ của tổ chức; Tỷ lệ mà tổ chức giữ được khách hàng cũ; Số lượng, tỷ lệ khách hàng mới thu hút được; Lợi nhuận từ một khách hàng hoặc một phân khúc thị trường; Số lượng khách hàng, doanh thu hay số lượng sản phẩm tiêu thụ.

c. Quy trình nội bộ

Các chu trình hoạt động kinh doanh chính: Đổi mới, tác nghiệp (hoạt động kinh doanh), dịch vụ sau bán hàng.

* *Mục tiêu phương diện quy trình nội bộ*

- Đối với chu trình đổi mới: Thông tin về quy mô thị trường, nhu cầu khách hàng; Sở thích khách hàng về sản phẩm/dịch vụ.

- Đối với chu trình hoạt động kinh doanh: Rút ngắn tổng thời gian cung cấp hàng; Giao hàng đúng hạn; Tăng chất lượng sản phẩm/dịch vụ; Tiết kiệm chi phí.

- Đối với chu trình sau bán hàng: Cung cấp đầy đủ, kịp thời các dịch vụ sau bán hàng cho khách hàng; Giảm số lượng các khiếu nại của khách hàng; Giải quyết các khiếu nại của khách hàng .

* *Thước đo phương diện quy trình nội bộ*

- Đối với quy trình đổi mới: Gồm 2 giai đoạn

+ Giai đoạn đánh giá việc nghiên cứu thị trường: Tỷ lệ % doanh thu từ các sản phẩm mới; Tỷ lệ % doanh thu từ các sản phẩm độc quyền; Tung ra sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh và việc giới thiệu sản phẩm mới so với kế hoạch.

+ Giai đoạn đánh giá việc phát triển sản phẩm: Năng lực của quá trình sản xuất; Thời gian để phát triển các thế hệ sản phẩm tiếp theo; Thời gian hòa vốn (Break-even time: BET).

- Đối với quy trình hoạt động kinh doanh: Tổng thời gian cung cấp hàng; Tổng thời gian sản xuất; Hiệu quả của chu kỳ sản xuất; Tỷ lệ sản phẩm hỏng; Số lượng sản phẩm bị trả lại.

- Đối với quy trình sau bán hàng: Chi phí dịch vụ khách hàng; Số lượng khiếu nại của khách hàng.

d. Học hỏi và phát triển

**** Mục tiêu phương diện học hỏi và phát triển***

Các mục tiêu phương diện học hỏi và phát triển: Gắn mục tiêu của tổ chức với nhân viên, nâng cao năng lực của nhân viên, tạo sự hài lòng cho nhân viên, giữ chân nhân viên giỏi, sự huấn luyện nhân viên, phát triển kỹ năng xử lý nghiệp vụ, nâng cao năng suất làm việc của nhân viên, phân quyền, khả năng thăng tiến trong công việc, nâng cao chất lượng hệ thống thông tin trong tổ chức và tạo nét văn hóa riêng của tổ chức.

**** Thước đo phương diện học hỏi và phát triển***

Các thước đo của phương diện học hỏi và phát triển: Số lượng nhân viên được cử đi học nâng cao trình độ; Mức độ thỏa mãn của nhân viên qua khảo sát; Số lượng nhân viên giỏi thôi việc; Số lần tổ chức các cuộc thi kỹ năng nhân viên; Số lượng sáng kiến của nhân viên; Tốc độ xử lý thông tin; Mức độ thân thiện, hợp tác trong công việc giữa các nhân viên.

1.3.4. Mối liên hệ giữa các mục tiêu, thước đo trong Bảng cân bằng điểm

a. Mối liên hệ giữa các mục tiêu của bốn phương diện

b. Mối liên hệ giữa các thước đo của bốn phương diện

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Qua chương 1, đề tài đã nêu khái niệm, vai trò và nội dung của Bảng cân bằng điểm trong đánh giá kết quả hoạt động.

Sự ra đời của Bảng cân bằng điểm đã giúp cho tổ chức chuyên được tầm nhìn, chiến lược của mình thành những mục tiêu và thước đo cụ thể trên bốn phương diện: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển.

Điều quan trọng là giữa các mục tiêu và thước đo này luôn có mối liên hệ, gắn kết với nhau, tạo được sự gắn kết giữa các bộ phận trong tổ chức để cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Bảng cân bằng điểm nhấn mạnh mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu, thước đo và sự liên kết của bốn phương diện: Tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển khi tổ chức thiết lập Bảng cân bằng điểm để đo lường kết quả hoạt động của mình.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU VỀ TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ ĐÀ NẴNG

2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển của trường

2.1.2. Đặc điểm tình hình chung

a. Tổ chức quản lý tại trường

b. Chức năng, nhiệm vụ của trường

2.2. THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ ĐÀ NẴNG

2.2.1. Về phương diện tài chính

a. Tình hình tài chính tại trường

Trường tự chủ hoàn toàn về mặt tài chính theo nguyên tắc tự cân đối thu chi, duy trì các hoạt động và phát triển nhà trường.

** Mục tiêu của phương diện tài chính*

Tăng lợi nhuận; xây dựng thương hiệu của trường để có thể cạnh tranh với các trường khác; đa dạng hoá các loại hình đào tạo theo nhu cầu xã hội; xây dựng thương hiệu của trường; đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nhân viên làm công tác tài chính của trường.

b. Đánh giá tình hình tài chính của trường

** Ưu điểm*

Nhà trường hoàn toàn tự chủ về mặt tài chính; Các khoản thu chi được phản ánh một cách đầy đủ, minh bạch.

** Nhược điểm*

Mục tiêu phương diện tài chính: Có đưa ra mục tiêu phương diện tài chính nhưng còn mang tính chung chung, chưa cụ thể.

- Thước đo phương diện tài chính: Nhà trường thiếu các thước đo cụ thể cho mỗi mục tiêu vì vậy không có cơ sở để phân đầu, kiểm tra, đánh giá kết quả.

- Hành động thực hiện: Trường chưa thu hút được số lượng sinh viên, làm ảnh hưởng đến nguồn thu chính của trường. Hệ thống máy tính, máy chiếu chưa lắp cố định, điều này dễ làm nhanh hư hỏng máy chiếu và bị mất trộm. Mục tiêu tăng thu nhập cho cán bộ - giảng viên - nhân viên chưa được nhà trường đánh giá tầm quan trọng để xác định thành mục tiêu riêng. Trường chưa tạo được sự hài lòng cho cán bộ - giảng viên - nhân viên. Đối với mục tiêu đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ làm công tác tài chính chưa thật sự quan tâm.

2.2.2. Về phương diện thu hút người học

a. Tình hình thu hút người học tại trường

Mục tiêu của phương diện thu hút người học: Tăng số lượng sinh viên.

b. Đánh giá tình hình thu hút người học của trường

** Ưu điểm*

Có nhiều giải pháp tuyên truyền, phổ biến để thu hút sinh viên. Thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa, tinh thần, mang tính giáo dục cao.

Công tác Đảng, Đoàn trong nhà trường đã phát huy được sức mạnh tập thể, rèn luyện tu dưỡng đạo đức và lối sống lành mạnh trong sinh viên.

Nhà trường đã phổ biến chế độ chính sách xã hội cho sinh viên. Với tuần học chính trị đầu khóa, phần lớn người học đã nắm được mục tiêu đào tạo, chương trình đào tạo, quy chế đào tạo, điều kiện kiểm tra, đánh giá.

** Nhược điểm*

- Mục tiêu: Nhà trường đưa ra mục tiêu gia tăng số lượng sinh viên, tuy nhiên mục tiêu này không đạt được qua 3 năm liền. Nhà trường thiếu mục tiêu tăng sự thỏa mãn cho sinh viên.

- Thước đo: Trường đưa ra mục gia tăng số lượng sinh viên nhưng chưa có thước đo cụ thể dẫn đến tình trạng chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm không đạt được. Trường chưa có thước đo về tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm, về mức độ hài lòng của sinh viên.

- Hành động: Trường chưa tiến hành khảo sát, đánh giá mức độ hài lòng của sinh viên đối với chất lượng đào tạo của nhà trường. Trường chưa thực hiện tốt việc gắn kết giữa công tác đào tạo với thực tiễn.

2.2.3. Về phương diện quy trình hoạt động nội bộ

a. Tình hình quy trình hoạt động nội bộ tại trường

* *Chương trình giáo dục*: Chương trình có mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể được thiết kế một cách hệ thống, có sự liên thông giữa các trình độ đào tạo. Trường đang triển khai học chế tín chỉ cho hệ đào tạo cao đẳng.

* *Hoạt động đào tạo*: Trường Cao đẳng Đức Trí đã và đang thực hiện đa dạng hóa các loại hình đào tạo; mở rộng liên kết đào tạo với các ngành.

* *Quy trình tuyển sinh*: Trường không tổ chức thi tuyển, mà lấy kết quả điểm thi vào các Trường Đại học, Cao đẳng trong cả nước theo đề thi chung để xét tuyển.

* *Tổ chức và quản lý*: Trường thực hiện tốt chế độ phân cấp quản lý theo đặc thù riêng của trường.

* *Phương pháp giảng dạy*: Nhà trường luôn quan tâm đến việc đổi mới phương pháp dạy và học.

* *Quy trình đánh giá sinh viên*: Nhà trường đánh giá sinh viên qua hai mặt là kết quả học tập và kết quả rèn luyện.

b. Đánh giá quy trình hoạt động nội bộ của trường

* *Ưu điểm*: Chương trình giáo dục phù hợp với khung do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Xét tuyển đảm bảo chính xác, công bằng. Công tác giảng dạy, thi cử nghiêm túc. Cơ cấu tổ chức rõ ràng, có sự phân công trách nhiệm và quyền hạn. Nhà trường khuyến khích những phương pháp giảng dạy mới.

** Nhược điểm*

- Mục tiêu của phương diện quy trình nội bộ: Nhà trường cần đưa ra mục tiêu thực hiện đúng quy trình giảng dạy để đảm bảo quy trình, chất lượng giảng dạy. Trường chưa có sự cải tiến liên tục quy trình phục vụ của các phòng ban. Nhà trường thiếu sự trao đổi, tiếp thu ý kiến, truyền đạt thông tin giữa các cấp.

- Thước đo của phương diện quy trình nội bộ

+ Quy trình tuyển sinh: Chưa có thước đo về tỷ lệ sai sót trong xét tuyển.

+ Tổ chức và quản lý: Trường chưa có thước đo đánh giá về chất lượng phục vụ của các phòng ban.

+ Phương pháp giảng dạy: Đánh giá giảng viên là rất cần thiết, nhưng nhà trường chưa đưa ra thước đo cụ thể cho mục tiêu này, chẳng hạn tỷ lệ giảng viên không thực hiện đúng quy trình giảng dạy để đảm bảo quy trình, chất lượng giảng dạy.

+ Quy trình đánh giá sinh viên: Nhà trường đánh giá sinh viên qua hai mặt là kết quả học tập và kết quả rèn luyện.

Trường sử dụng thước đo là điểm trung bình học kỳ, cả năm và điểm rèn luyện. Trên cơ sở kết quả học tập và rèn luyện, sinh viên nào đạt kết quả cao sẽ được khen thưởng, học bổng. Mức học bổng còn thấp nên không có sự khuyến khích cao cho sinh viên.

- Hành động thực hiện

+ Chưa có sự thống kê về tỷ lệ sai sót trong tuyển sinh qua các năm, đánh giá quy trình giảng dạy của giảng viên.

+ Các phòng ban thiếu sự phối hợp chặt chẽ trong công việc. Lãnh đạo nhà trường chưa có sự trao đổi ý kiến, truyền đạt thông tin về xây dựng chiến lược phát triển, mục tiêu chung của nhà trường đến tất cả cán bộ - giảng viên - nhân viên.

2.2.4. Về phương diện học hỏi và phát triển

a. Tình hình nguồn nhân lực, hệ thống thông tin, văn hóa tổ chức

* *Về nguồn nhân lực*: Số lượng giảng viên có sự tăng lên đáng kể nhưng đa số là sinh viên mới tốt nghiệp ra trường, trình độ giảng viên chủ yếu là Cử nhân Kinh tế, Kỹ sư, ... nên nghiệp vụ sư phạm chưa cao. Tuy nhiên lực lượng giảng viên trẻ rất hăng say, đầy nhiệt huyết. Số lượng giảng viên có trình độ Thạc sĩ, Tiến sĩ còn ít.

* *Về chính sách tuyển dụng*: Nhà trường luôn hỗ trợ, tạo mọi điều kiện, khuyến khích cán bộ - giảng viên - nhân viên nâng cao trình độ (có chế độ cụ thể cho học Thạc sĩ, Tiến sĩ), chế độ lương và phụ cấp được trường quan tâm, tạo động lực thu hút người tài về tham gia giảng dạy, công tác tại trường.

* *Về hệ thống thông tin*: Các thông tin của trường cũng được đăng tải trên website: giới thiệu về trường, các phòng ban, các khoa, thông tin tuyển sinh, thời khóa biểu, lịch thi, điểm thi, ... Thư viện trường đã có hệ thống máy tính có thể truy cập Internet tra cứu tài liệu và có thể đọc được giáo trình trên thư viện điện tử của trường. Nhà trường đã sử dụng một số phần mềm phục vụ cho công tác quản lý sinh viên, thu học phí, quản lý việc mượn, trả giáo trình, sách, báo của sinh viên.

* *Về nghiên cứu khoa học, ứng dụng, phát triển và chuyển giao công nghệ*: Nhà trường khuyến khích các đề tài nghiên cứu theo các hướng như: Cải tiến, nâng cao chất lượng quản lý, chất lượng giảng dạy. Tuy nhiên số đề tài được nghiệm thu chưa có tính vận dụng thực tế chưa cao.

b. Đánh giá nguồn nhân lực, hệ thống thông tin, văn hóa tổ chức

* *Ưu điểm:* Nhà trường luôn tạo điều kiện cho cán bộ - giảng viên - nhân viên tiếp tục học tập, nâng cao trình độ. Việc ứng dụng công nghệ thông tin đã giúp ích rất nhiều cho nhà trường trong việc quản lý. Đội ngũ cán bộ - giảng viên - nhân viên đa số còn rất trẻ, đầy nhiệt huyết, năng động.

* *Nhược điểm*

- Mục tiêu phương diện học hỏi và phát triển: Trường chưa đặt ra mục tiêu gia tăng sự hài lòng của cán bộ - giảng viên - nhân viên. Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng và có những thay đổi đột phá, do đó nhà trường cần có mục tiêu phát triển hệ thống thông tin.

- Thước đo phương diện học hỏi và phát triển: Trường chưa có thước đo về mức độ thỏa mãn của cán bộ - giảng viên - nhân viên, về tỷ lệ phần trăm các hoạt động sử dụng hệ thống thông tin, về chi phí hỗ trợ học tập cho giảng viên. Hàng năm nhà trường đều phát động phong trào nghiên cứu khoa học nhưng lại chưa đưa ra thước đo đánh giá kết quả của nó.

- Hành động thực hiện: Trường chưa có sự khảo sát, đánh giá về mức độ hài lòng của cán bộ - giảng viên - nhân viên. Việc ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý, trao đổi, liên lạc giữa các bộ phận, phòng ban còn ở mức độ thấp. Hoạt động nghiên cứu khoa học chủ yếu mang tính phong trào, tính thực tiễn chưa cao. Hoạt động hợp tác quốc tế chưa có quan hệ hợp tác với đối tác quốc tế nào.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng được thành lập năm 2005. Sau tám năm xây dựng và phát triển, trường đã có những bước tiến nhanh và vững chắc về quy mô đào tạo, chất lượng đào tạo và phục vụ cộng đồng. Là trường tư thục nên việc cạnh tranh với các trường khác ngày càng gay gắt, đòi hỏi nhà trường phải xây dựng được tầm nhìn, chiến lược phát triển đúng đắn, phải đưa được chiến lược đó đến từng nhân viên để cùng thực hiện, đạt chiến lược chung của trường là một khó khăn lớn.

Hiện nay, nhà trường đánh giá kết quả hoạt động của trường thông qua 10 tiêu chuẩn với 53 tiêu chí tự đánh giá chất lượng trường cao đẳng do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Mỗi tiêu chí được đưa ra đánh giá trên 5 nội dung: mô tả, những điểm mạnh, những tồn tại, kế hoạch hành động và tự đánh giá. Trường chưa đo lường theo phương pháp Bảng cân bằng điểm, mặc dù nhà trường cũng có đánh giá về các mặt tài chính, thu hút người học, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển nhưng các đánh giá này chỉ mang tính chung chung, chưa có thước đo cụ thể, còn rời rạc, chưa có sự liên kết các phương diện với nhau để cùng hướng đến hoàn thành mục tiêu chung của trường.

Xây dựng một hệ thống đo lường để đánh giá kết quả hoạt động tại trường dựa trên Bảng cân bằng điểm là rất cần thiết đối với trường. Có như thế nhà trường mới có thể vững tin vào việc thực hiện các mục tiêu, hoàn thành chiến lược đặt ra, sự phát triển trong tương lai của mình.

CHƯƠNG 3

VẬN DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ ĐÀ NẰNG

3.1. SỨ MỆNH, TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA TRƯỜNG

3.1.1. Sứ mệnh

3.1.2. Tầm nhìn

3.1.3. Chiến lược

3.2. CÁC MỤC TIÊU, THƯỚC ĐO CỦA BỐN PHƯƠNG DIỆN TRONG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM

3.2.1. Về phương diện tài chính

a. Mục tiêu của phương diện tài chính

Các mục tiêu của phương diện tài chính: Tăng lợi nhuận; Tiết kiệm chi phí; Mở rộng quy mô hoạt động; Tăng thu nhập cho cán bộ - giảng viên - nhân viên.

b. Thước đo của phương diện tài chính

Các thước đo của phương diện tài chính: Tốc độ tăng lợi nhuận, tốc độ tăng doanh thu; tỷ lệ chi phí trên một sinh viên; số lượng các hệ, ngành đào tạo, số lượng các dịch vụ khác; phần trăm thu nhập tăng thêm cán bộ - giảng viên - nhân viên.

c. Hành động thực hiện

Tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí. Nâng cao chất lượng giáo dục để thu hút sinh viên. Các thiết bị phục vụ giảng dạy nên lắp cố định. Những chi phí điện, điện thoại, giấy, mực cần lập định mức. Mở nhiều hệ, ngành đào tạo; mở rộng hoạt động các trung tâm ngoại ngữ, tin học. Tạo điều kiện cho học sinh trung cấp chuyên nghiệp sau khi tốt nghiệp có hướng liên thông lên cao đẳng tại trường. Mở rộng quy mô đào tạo, đa dạng hóa các hệ, các ngành đào tạo, hỗ trợ thu nhập cho cán bộ - giảng viên - nhân viên.

Bảng 3.1. Bảng cân bằng điểm của Nhà trường năm 2013 cho phương diện tài chính

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động thực hiện
Tăng lợi nhuận	- Tốc độ tăng lợi nhuận - Tốc độ tăng doanh thu	- Tăng lợi nhuận 15%/năm - Tăng doanh thu 10%/năm	- Tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí để tăng lợi nhuận - Nâng cao chất lượng giáo dục
Tiết kiệm chi phí	- Tỷ lệ chi phí trên một sinh viên	- Tiết kiệm chi phí 5%/năm	- Giảm bớt chi phí không cần thiết - Thu hút thêm nhiều sinh viên, đảm bảo sĩ số lớp học - Lập định mức chi phí cho các bộ phận, phòng ban - Lắp cố định các thiết bị giảng dạy
Mở rộng quy mô hoạt động	- Số lượng các hệ, ngành đào tạo - Số lượng các dịch vụ khác	- Mở tất cả các hệ, bậc đào tạo (có thể)	- Mở nhiều hệ, ngành đào tạo - Mở rộng hoạt động các trung tâm ngoại ngữ, tin học - Tạo điều kiện, khuyến khích học sinh trung cấp liên thông cao đẳng tại trường
Tăng thu nhập cho cán bộ - giảng viên - nhân viên	% Thu nhập tăng thêm	- Tăng thêm 15%/năm	- Mở rộng quy mô đào tạo - Đa dạng hóa các hệ, các ngành đào tạo - Hỗ trợ thu nhập cho cán bộ - giảng viên - nhân viên

3.2.2. Về phương diện thu hút người học

a. Mục tiêu của phương diện thu hút người học

Các mục tiêu của phương diện thu hút người học: Tăng số lượng sinh viên; tăng sự hài lòng của sinh viên; nâng cao chất lượng giảng dạy.

b. Thước đo phương diện thu hút người học

Các thước đo của phương diện thu hút người học: Tỷ lệ sinh viên tăng thêm qua các năm; mức độ hài lòng của sinh viên; tỷ lệ sinh viên có việc làm, tỷ lệ sinh viên đạt loại khá giỏi qua các năm.

c. Hành động thực hiện

Tăng chỉ tiêu tuyển sinh. Tăng cường các hoạt động tư vấn tuyển sinh. Đăng tải thông tin tuyển sinh, ngành nghề đào tạo, ... trên các website. Đa dạng các loại hình đào tạo. Liên kết với các trường khác.

Tạo email, hộp thư dành cho việc đóng góp ý kiến của sinh viên, kể cả sinh viên đã tốt nghiệp. Tiến hành khảo sát thực tế sinh viên tại trường.

Chương trình đào tạo phải phù hợp với ngành đào tạo. Phương pháp giảng dạy phải hướng đến liên hệ, vận dụng thực tế.

Bảng 3.2. Bảng cân bằng điểm của nhà trường năm 2013 cho phương diện thu hút người học

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động thực hiện
Tăng số lượng sinh viên	- Tỷ lệ sinh viên tăng thêm qua các năm	- Đạt 100% theo chỉ tiêu tuyển sinh	- Tăng cường các hoạt động tư vấn tuyển sinh. - Đăng tải thông tin tuyển sinh, ngành nghề đào tạo, ... trên các website - Tăng cường các hoạt động tư vấn tuyển sinh. - Liên kết với các trường khác
Tăng sự hài lòng của sinh viên	- Mức độ hài lòng của sinh viên thông qua khảo sát	- Mức độ hài lòng của sinh viên từ hài lòng trở lên	- Tiến hành khảo sát thực tế sinh viên tại trường - Tạo email, hộp thư dành cho việc đóng góp ý kiến của sinh viên, kể cả sinh viên đã tốt nghiệp
Nâng cao chất lượng giảng dạy	- Tỷ lệ sinh viên có việc làm - Tỷ lệ sinh viên đạt loại khá giỏi	- Tỷ lệ sinh viên có việc làm 90% - Tỷ lệ sinh viên đạt loại khá giỏi 50%.	- Chương trình đào tạo phải phù hợp với ngành đào tạo - Phương pháp giảng dạy phải hướng đến liên hệ, vận dụng thực tế. - Hợp tác với các doanh nghiệp, đào tạo theo nhu cầu xã hội, thực tập - Thực hiện khảo sát số sinh viên tốt nghiệp có việc làm

3.2.3. Về phương diện quy trình hoạt động nội bộ

a. Mục tiêu của phương diện quy trình hoạt động nội bộ

Các mục tiêu của phương diện quy trình hoạt động nội bộ: Thực hiện đúng quy chế tuyển sinh; quy trình giảng dạy; cải tiến quy trình phục vụ của các phòng ban.

b. Thước đo của phương diện quy trình hoạt động nội bộ

Các thước đo của phương diện quy trình hoạt động nội bộ: Tỷ lệ sai sót trong quá trình tuyển sinh; tỷ lệ giảng viên không thực hiện đúng quy trình giảng dạy; số lượng khiếu nại của sinh viên.

c. Hành động thực hiện

Thành lập Hội đồng tuyển sinh. Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của mỗi bộ phận. Xử lý nghiêm đối với mọi trường hợp vi phạm. Giải quyết kịp thời mọi sai sót.

Xây dựng chương trình giảng dạy cho từng học phần. Quy định cụ thể thời gian đến lớp, thái độ, tác phong giảng dạy. Tổ chức các khóa đào tạo về phương pháp giảng dạy cho giảng viên. Ban thanh tra và ban thi đua thường xuyên kiểm tra quy trình giảng dạy của giảng viên.

Thực hiện phân công trách nhiệm, quyền hạn cụ thể từng phòng ban. Xây dựng quy trình xử lý công việc liên quan đến các phòng ban. Tổng hợp số lượng khiếu nại của sinh viên.

Bảng 3.3. Bảng cân bằng điểm của nhà trường năm 2013 cho phương diện quy trình hoạt động nội bộ

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động thực hiện
Thực hiện đúng quy chế tuyển sinh	- Tỷ lệ sai sót trong quá trình tuyển sinh	- Tỷ lệ sai sót trong quá trình tuyển sinh là 0%.	<ul style="list-style-type: none"> - Thành lập hội đồng tuyển sinh. Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của mỗi bộ phận - Xử lý nghiêm đối với mọi trường hợp vi phạm - Giải quyết kịp thời mọi sai sót
Thực hiện đúng quy trình giảng dạy	- Tỷ lệ giảng viên không thực hiện đúng quy trình giảng dạy	- Tỷ lệ giảng viên không thực hiện đúng quy trình giảng dạy là 0%.	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chương trình giảng dạy cho từng học phần - Quy định cụ thể thời gian đến lớp, thái độ, tác phong giảng dạy - Tiến hành xử lý nghiêm mọi trường hợp vi phạm - Tổ chức các khóa đào tạo về phương pháp giảng dạy cho giảng viên - Ban thanh tra và ban thi đua thường xuyên kiểm tra quy trình giảng dạy của giảng viên.
Cải tiến quy trình phục vụ của các phòng ban	- Số lượng khiếu nại của sinh viên	- Số lượng khiếu nại của sinh viên là 0	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện phân công trách nhiệm, quyền hạn cụ thể cho từng phòng ban - Xây dựng quy trình xử lý công việc liên quan đến các phòng ban. - Phỏng vấn nhân viên về mức độ phối hợp giữa các phòng ban. - Tổng hợp số lượng khiếu nại của sinh viên theo từng tháng, nội dung khiếu nại, bộ phận khiếu nại

3.2.4. Về phương diện học hỏi và phát triển

a. Mục tiêu của phương diện học hỏi và phát triển

Các mục tiêu của phương diện học hỏi và phát triển: Tạo sự hài lòng cho cán bộ - giảng viên - nhân viên; nâng cao kiến thức, kỹ năng giảng viên; tăng cường hoạt động nghiên cứu khoa học; phát triển hệ thống thông tin.

b. Thước đo của phương diện học hỏi và phát triển

Các thước đo của phương diện học hỏi và phát triển: Mức độ hài lòng của cán bộ - giảng viên - nhân viên; tỷ lệ giảng viên có trình độ từ Thạc sĩ trở lên; số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nghiệm thu; tỷ lệ phần trăm các hoạt động sử dụng hệ thống thông tin.

c. Hành động thực hiện

Thực hiện khảo sát lấy ý kiến của cán bộ - giảng viên - nhân viên. Tạo điều kiện cho các giảng viên được học tập, nâng cao trình độ lên Thạc sĩ, Tiến sĩ. Cần có chính sách khuyến khích, ưu đãi giảng viên nghiên cứu khoa học. Trang bị máy tính, hệ thống mạng cho tất cả các phòng ban tại trường. Tăng cường sự trao đổi, liên lạc thông tin giữa các bộ phận, phòng ban bằng email. Đăng tải đầy đủ hơn các thông tin về trường lên website.

Bảng 3.4. Bảng cân bằng điểm của nhà trường năm 2013 cho phương diện học hỏi và phát triển

Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Hành động thực hiện
Tạo sự hài lòng cho cán bộ - giảng viên - nhân viên	- Mức độ hài lòng của cán bộ - giảng viên - nhân viên	- Từ mức hài lòng trở lên	- Thực hiện khảo sát lấy ý kiến của cán bộ - giảng viên – nhân viên trong nhà trường
Nâng cao kiến thức, kỹ năng giảng viên	- Tỷ lệ giảng viên có trình độ từ Thạc sĩ trở lên	- Thạc sĩ trở lên đạt mức 70% trở lên.	- Đưa ra các chính sách ưu đãi đối với giảng viên là Thạc sĩ, Tiến sĩ - Tạo điều kiện cho các giảng viên được học tập, nâng cao trình độ - Tăng thêm mức hỗ trợ chi phí học tập cho các giảng viên đang học cao học
Tăng cường hoạt động nghiên cứu khoa học	- Số lượng đề tài nghiên cứu khoa học được nghiệm thu	- Có ít nhất 30 đề tài NCKH cấp trường được nghiệm thu mỗi năm.	- Cần có chính sách khuyến khích, ưu đãi giảng viên nghiên cứu khoa học - Khuyến khích những đề tài nghiên cứu áp dụng thực tế cao tại trường.
Phát triển hệ thống thông tin	- Tỷ lệ phần trăm các hoạt động sử dụng hệ thống thông tin	- Có ít nhất 90% các hoạt động sử dụng hệ thống thông tin	- Trang bị máy tính, hệ thống mạng cho tất cả các phòng ban tại trường. - Tăng cường sự trao đổi thông tin giữa các bộ phận, phòng ban bằng email. - Đăng tải đầy đủ hơn các thông tin về trường lên website - Lập một email riêng cho việc phản hồi các thông tin của sinh viên

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Để xây dựng một hệ thống đo lường kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng dựa trên Bảng điểm cân bằng, tác giả đã khái quát được các mục tiêu trên bốn phương diện: Tài chính, thu hút người học, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển. Dựa trên các mục tiêu thiết lập từng thước đo và hành động cụ thể tương ứng.

Việc vận dụng Bảng cân bằng điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho nhà trường trong việc quản lý chiến lược, truyền đạt thông tin và đánh giá kết quả hoạt động. Tuy nhiên để thực hiện thành công cần phải có kế hoạch thực hiện cụ thể, phải có sự quyết tâm, đồng lòng của tất cả cán bộ - giảng viên - nhân viên của nhà trường. Trong quá trình vận dụng phải có sự theo dõi, đánh giá để có những điều chỉnh phù hợp góp phần nâng cao sức mạnh, chất lượng, uy tín của trường đối với sinh viên, đối với xã hội.

KẾT LUẬN

Sự ra đời của Bảng cân bằng điểm của Robert S.Kaplan và David D.Norton đã giúp cho các tổ chức chuyên được tầm nhìn và chiến lược của mình thành những mục tiêu và thước đo cụ thể trên bốn phương diện: Tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển.

Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng đã xác định được sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển của trường. Tuy nhiên việc thực hiện và kết quả đạt được chưa tương xứng. Tình trạng qua 3 năm liền trường không đạt được chỉ tiêu tuyển sinh, sinh viên tốt nghiệp ra trường không được xã hội đánh giá cao ... Tác giả nghĩ rằng đó là nguyên nhân xuất phát từ việc biến chiến lược thành hành động cụ thể như thế nào. Nhà trường chưa xây dựng hệ thống đo lường trong đánh giá kết quả hoạt động, chiến lược đưa ra nhưng thiếu sự truyền đạt đến tất cả cán bộ - giảng viên - nhân viên. Do đó không tạo được động lực phấn đấu vì chiến lược, mục tiêu chung của trường. Nhà trường chưa thực sự quan tâm nhiều đến sinh viên, chưa khảo sát sinh viên muốn gì, cần gì, ... để không chỉ cung cấp được kiến thức mà còn cung cấp những kỹ năng mềm, sự năng động, tự tin để làm việc sau khi tốt nghiệp.

Việc vận dụng Bảng cân bằng điểm trong việc đánh giá kết quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Đức Trí Đà Nẵng là sự cần thiết giúp nhà trường có cái nhìn tinh tế hơn trong quá trình hoạt động của mình, từ đó khắc phục được những khó khăn, phát huy sức mạnh để đi đến thành công. Chất lượng, uy tín và thương hiệu của trường sẽ ngày càng nâng cao, sánh vai với các trường trong khu vực.