

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM THỊ THU NGUYỆT

**VẬN DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM
(BALANCED SCORECARD) TRONG
ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG
TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ
- KỸ THUẬT QUẢNG NAM**

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: **TS. ĐOÀN NGỌC PHI ANH**

Phản biện 1: **PGS.TS. HOÀNG TÙNG**

Phản biện 2: **PGS.TS. NGUYỄN PHÚ GIANG**

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
23 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

Trong bối cảnh Việt Nam đã tham gia cộng đồng doanh nghiệp toàn cầu, là thành viên của tổ chức thương mại thế giới (WTO) từ năm 2006 và đang phải trải qua cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới tồi tệ nhất trong vòng 80 năm qua thì việc lựa chọn chiến lược để tồn tại và phát triển đối với các tổ chức là một vấn đề khó. Nhưng làm thế nào để biến chiến lược thành hành động lại là vấn đề khó hơn và khó nhất là việc đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức để khẳng định con đường mà tổ chức đang đi không bị chệch hướng.

Để đáp ứng yêu cầu đó, hệ thống Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard- BSC) ra đời giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống xoay quanh bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi và phát triển để đo lường thành quả hoạt động của tổ chức.

Là một đơn vị hành chính sự nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đào tạo đa ngành nghề, Trường Cao Đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam phải đối mặt với nhiều khó khăn vì môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Đòi hỏi nhà trường phải xây dựng một chiến lược tốt, một kế hoạch triển khai chiến lược khoa học và một hệ thống đo lường thành quả phù hợp.

Qua thực tế tìm hiểu, tác giả thấy rằng Bảng cân bằng điểm (BSC) là một giải pháp tốt cho vấn đề trên. Phương pháp BSC sẽ giúp Nhà trường chuyển được tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể, từ đó cho phép việc đánh giá thành

quả hoạt động của nhà trường được thực hiện tốt. Từ những lý do trên, tác giả quyết định chọn đề tài “Vận dụng Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam” để làm luận văn thạc sĩ kinh tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá thành quả hoạt động của một tổ chức.
- Phản ánh thực trạng đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Cao Đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam.
- Vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Cao Đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng số liệu thứ cấp từ Trường Cao Đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam để nghiên cứu các vấn đề trong mối liên hệ phổ biến, trong sự vận động, phát triển và kết hợp đồng bộ với các phương pháp như: quan sát, phỏng vấn, so sánh, tổng hợp và phân tích, đánh giá.

4. Phạm vi nghiên cứu

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận văn chỉ dừng lại ở việc vận dụng BSC là một hệ thống đo lường việc đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Kinh Tế Kỹ Thuật Quảng Nam dựa trên chiến lược phát triển của nhà trường đến năm 2020 và chỉ ở cấp độ Nhà trường, không đi sâu vào phân tầng bảng cân bằng điểm ở cấp độ các khoa.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Hệ thống hóa lý luận về vận dụng Bảng cân bằng điểm để

đánh giá thành quả hoạt động tại Trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Quảng Nam nhằm giúp Nhà Trường cạnh tranh với các trường đại học trong cả nước đang mở rộng qui mô đào tạo, thị phần của Nhà trường bị thu hẹp đáng kể. Cùng với nhu cầu tự đánh giá, mong muốn mở rộng và phát triển, Nhà trường đã xây dựng tầm nhìn, sứ mạng đến năm 2020.

6. Tổng quan tài liệu

Qua tham khảo một số nghiên cứu đối với những vấn đề về BSC, cùng với thực tế tìm hiểu tác giả nhận thấy BSC là một giải pháp tốt cho vấn đề đánh giá thành quả hoạt động tại nhà trường. Từ những lý do trên tác giả quyết định chọn đề tài “Vận dụng phương pháp Bảng cân bằng điểm (BSC) trong đánh giá thành quả hoạt động tại trường Cao Đẳng Kinh Tế Kỹ Thuật Quảng Nam”.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VẬN DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA MỘT TỔ CHỨC

1.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM

1.1.1. Sự cần thiết phải vận dụng Bảng cân bằng điểm trong đánh giá thành quả hoạt động

a. Hạn chế của phương pháp đánh giá thành quả truyền thống

- Thứ nhất, thước đo tài chính truyền thống không cung cấp đầy đủ các thông tin để đánh giá thành quả hoạt động.
- Thứ hai, hy sinh lợi ích trong dài hạn để đạt được các mục tiêu ngắn hạn.
- Thứ ba, việc hạch toán kế toán có thể bị bóp méo để phục vụ những mục đích tài chính trong ngắn hạn.

Để đáp ứng yêu cầu về hệ thống đánh giá thành quả hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin và khắc phục những nhược điểm của hệ thống đo lường truyền thống trong thời đại công nghiệp, một hệ thống đo lường thành quả hoạt động hiện đại đó chính là Bảng cân bằng điểm (Balanced Scorecard) đã ra đời.

b. Sự gia tăng của tài sản vô hình

Sự gia tăng giá trị của tài sản vô hình đã đưa đến một yêu cầu đòi hỏi hệ thống đánh giá thành quả hoạt động của tổ chức phải ghi nhận đầy đủ giá trị và quản lý tài sản vô hình để ngày càng mang lại nhiều nguồn lợi cho tổ chức. BSC ra đời đã đáp ứng được yêu cầu này.

1.1.2. Sự hình thành và phát triển của BSC

BSC bắt nguồn từ 3 yếu tố cơ bản: Hệ thống mục tiêu của GE, nghiên cứu của Herb Simon và Peter Druker, phong trào quản lý của Nhật Bản (Kaplan và Norton, 2010). Khái niệm BSC lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1992, ngay sau đó, BSC đã nhanh chóng được áp dụng rộng rãi không chỉ trong các tổ chức kinh doanh, mà còn các tổ chức phi chính phủ và các cơ quan chính phủ tại nhiều quốc gia tiên tiến ở châu Mỹ, châu Âu, và nhiều quốc gia ở châu Á

1.1.3. BSC và các khái niệm liên quan

a. Khái niệm BSC

“BSC là phương pháp lập kế hoạch và đo lường hiệu quả công việc nhằm chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng”. (Kaplan và Norton, 1996, P.9)

b. Các khái niệm liên quan

- Tầm nhìn
- Chiến lược
- Bản đồ chiến lược
- Mục tiêu
- Thước đo

1.2. NỘI DUNG CÁC YẾU TỐ TRONG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM

1.2.1. Yếu tố tài chính

BSC luôn xuất phát từ chiến lược của tổ chức. Trong ngắn hạn cũng như dài hạn, tổ chức nào cũng mong muốn tình hình tài chính tốt nghĩa là lợi nhuận tăng lên, ngân sách hoạt động của tổ

chức luôn trong tình trạng thặng dư hay ít nhất cũng không bị thâm hụt. Do đó, họ luôn đặt ra các mục tiêu tăng nguồn thu, tiết kiệm các khoản chi và nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách.

Mục tiêu tài chính cần phải được xem xét sau từng giai đoạn, có thể là hàng quý hay hàng năm vì những thay đổi về công nghệ, thị trường và những thay đổi trong qui định của các cơ quan quản lý nhà nước khó tiên đoán.

b. Thước đo tài chính

Một số phương pháp chung nhất để kiểm soát tài chính đó là thước đo lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn đầu tư (Returns on investment - ROI).

1.2.2. Yếu tố khách hàng

a. Mục tiêu khách hàng

Mỗi tổ chức có một mục tiêu riêng nhưng nhìn chung thì các tổ chức đều hướng đến một số mục tiêu sau:

- Mức độ hài lòng của khách hàng
- Giữ chân khách hàng
- Thu hút khách hàng
- Lợi nhuận từ khách hàng
- Tỷ trọng khách hàng mục tiêu

b. Thước đo trong phương diện khách hàng

- Sự hài lòng của khách hàng
- Duy trì khách hàng cũ và lòng trung thành của khách hàng
- Thị phần
- Thu hút khách hàng mới
- Lợi nhuận từ khách hàng

1.2.3. Yếu tố quy trình hoạt động nội bộ (Internal - business - process Perspective)

Trong một tổ chức, qui trình hoạt động nội bộ gồm ba chu trình

- Quy trình đổi mới
- Quy trình tác nghiệp
- Quy trình dịch vụ sau bán hàng (hậu mãi)

a. Mục tiêu

Mục tiêu của tổ chức trong phương diện quy trình hoạt động nội bộ được cụ thể hóa cho từng quy trình như sau:

• **Quy trình đổi mới:** cung cấp, dự báo các thông tin đáng tin cậy về quy mô thị trường và sở thích khách hàng, nghiên cứu phát triển được sản phẩm/dịch vụ mới, phát triển công nghệ sản xuất.

• **Quy trình tác nghiệp:**

- Rút ngắn được khoảng thời gian từ lúc nhận đơn đặt hàng của khách hàng đến lúc nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn.

- Tăng chất lượng sản phẩm/dịch vụ
- Giảm chi phí hoạt động

• **Quy trình hậu mãi:**

- Rút ngắn thời gian giải quyết các vấn đề
- Giảm thiểu chi phí cho quá trình hậu mãi

b. Thuộc đo

- Quy trình đổi mới
- Quy trình tác nghiệp

- Quy trình hậu mãi

1.2.4. Yếu tố học hỏi và phát triển

a. Mục tiêu

- Nâng cao năng lực của nhân viên
- Cải tiến năng lực của hệ thống thông tin
- Gắn nhân viên với mục tiêu của tổ chức

b. Thuộc đo

- Sự hài lòng của nhân viên thông qua quả khảo sát
- Thời gian bình quân một nhân viên làm việc trong tổ chức
- Tỷ lệ thay thế nhân viên chủ chốt
- Doanh thu trên một nhân viên
- Số lượng các chương trình đào tạo nhân viên
- Xếp loại giao tiếp nội bộ
- Tỷ lệ % nhân viên có bằng cấp cao
- Số lần tổ chức khám sức khỏe cho nhân viên
- Tốc độ xử lý thông tin
- Chi phí xây dựng hệ thống thông tin
- Số lượng các sáng kiến của nhân viên được áp dụng vào

thực tế công việc.

1.3 MỐI QUAN HỆ NHÂN QUẢ TRONG BSC

Mối quan hệ nhân quả cho thấy 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 đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, điều này phụ thuộc vào chất lượng và việc thực thi các quy trình nội bộ. Hiệu quả thực thi các quy trình nội bộ lại phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức, kỹ năng nguồn nhân lực, năng lực tổ chức, năng lực thông tin.

1.4. QUY TRÌNH XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Bước 1: Hoạch định chiến lược

Bước 2: Xây dựng bản đồ chiến lược

Bước 3: Xác định các thước đo (Key Performance Indicators – KPIs)

Bước 4: Phát triển các chương trình hành động (Key Performance Actions – KPAs)

Bước 5: Đánh giá kết quả triển khai chiến lược

1.5. TRIỂN KHAI BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TẠI VIỆT NAM

1.5.1. Thực tế triển khai

1.5.2. Kinh nghiệm triển khai

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ KỸ THUẬT QUẢNG NAM (CĐ KTKT QN)

2.1. GIỚI THIỆU TRƯỜNG CĐ KT-KT QN

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tiền thân của trường Cao Đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Quảng Nam là trường Trung học Nông nghiệp Trung Trung Bộ được thành lập năm 1971 tại chiến khu cách mạng Trà My. Gắn liền với lịch sử và quá trình đổi mới của đất nước, trường cũng đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển, nhiều lần thay đổi cấp quản lý, thay đổi tên gọi.

2.1.2. Nhiệm vụ của Nhà trường

- Đào tạo nhân lực có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt.
- Tiến hành nghiên cứu khoa học (NCKH) và phát triển công nghệ.
- Giữ gìn và phát triển những di sản và bản sắc văn hóa dân tộc.
- Phát hiện và bồi dưỡng nhân tài trong người học và trong đội ngũ cán bộ giảng viên (GV) của trường.
- Quản lý GV, cán bộ, nhân viên.
- Tuyển sinh và quản lý người học.
- Phối hợp với gia đình người học, các tổ chức, cá nhân trong hoạt động giáo dục.
- Tổ chức cho GV, cán bộ, nhân viên và người học tham gia các hoạt động xã hội phù hợp với ngành nghề đào tạo và nhu cầu của xã hội.

- Quản lý, sử dụng đất đai, trường sở, trang thiết bị và tài chính theo qui định của pháp luật.

2.2. THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CĐ KT-KT QN

2.2.1. Yếu tố tài chính

a. Về mục tiêu của phương diện tài chính

Nhà trường chỉ đặt ra mục tiêu tăng thu nhập cho CBCNV và tăng cường cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy và học tập. Tuy có mục tiêu nhưng Nhà trường chưa đưa ra các thước đo cụ thể.

b. Tình hình tài chính của trường

Về nguồn thu:

- Kinh phí hoạt động thường xuyên do ngân sách Nhà Nước (NSNN) cấp
- Kinh phí không thường xuyên
- Kinh phí chương trình mục tiêu và dự án
- Kinh phí đầu tư xây dựng cơ bản

Về các khoản chi: Nhà trường hạch toán các khoản chi theo hệ thống mục lục ngân sách nhà nước.

c. Đánh giá thành quả hoạt động của trường về phương diện tài chính

Thước đo thứ nhất: Đánh giá mức độ hoàn thành việc giải ngân các nguồn kinh phí

Thước đo thứ hai: đánh giá mức độ đảm bảo đời sống của CBCNV

Thước đo thứ ba: Chênh lệch thu chi của từng hoạt động sự nghiệp và các hoạt động dịch vụ khác

Về phương diện tài chính, có thể nhận thấy:

- Nhà trường chưa chú trọng đến công tác tài chính vì hiện nay nhà trường vẫn còn được NSNN cấp kinh phí hoạt động thường xuyên.

- Chưa có mục tiêu tài chính được cụ thể hóa từ chiến lược phát triển nhà trường.

- Chưa thiết lập được các thước đo đo lường thành quả trong khía cạnh tài chính.

- Chưa có bộ phận kế toán quản trị.

- Xem xét vấn đề tài chính quá đơn giản: tài chính là nhiệm vụ của phòng Kế hoạch Tài chính.

2.2.2. Yếu tố thu hút người học

a. Về tình hình người học của trường

- Qui mô đào tạo của trường còn rất nhỏ, đa số là người dân trên địa bàn tỉnh và học sinh dân tộc nội trú.

- Sinh viên của Nhà trường được giáo dục tất cả các mặt chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống, văn thể mỹ, lao động, công tác xã hội (Đoàn, Đảng) và công tác học tập.

b. Đánh giá thành quả hoạt động của Nhà trường về phương diện người học

- Qui mô đào tạo của Nhà trường nhỏ nên số lượng người học của Nhà trường cũng ít.

- Nhà trường chưa thật sự xem sinh viên như là khách hàng và nhà trường chỉ là một nhà cung cấp dịch vụ.

- Có nhiều đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực nhà trường đang hoạt động.

- Nhà trường chưa có mục tiêu và thước đo trong phương diện người học gắn với chiến lược phát triển nhà trường.

2.2.3 Yếu tố qui trình hoạt động nội bộ

- Tình hình đào tạo của trường
- Về chương trình đào tạo
- Về qui trình tuyển sinh
- Về phương pháp giảng dạy
- Về qui trình đánh giá sinh viên
- Về hoạt động NCKH và hợp tác quốc tế

b. Đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường về qui trình hoạt động nội bộ

Điểm mạnh: Nhà trường rất chú trọng đến chất lượng đào tạo nên thực hiện rất tốt các qui trình hoạt động nội bộ trong phạm vi chuyên môn giảng dạy.

Điểm yếu:

- Nhà trường chưa có mục tiêu và thước đo gắn với chiến lược phát triển của nhà trường.
- Hoạt động NCKH chưa phát triển mạnh mẽ.

2.2.4. Yếu tố phương diện học hỏi và phát triển

a. Thực trạng về nguồn nhân lực, hệ thống thông tin trong Nhà trường

- Về nguồn nhân lực
- Về hệ thống thông tin
- Về nghiên cứu khoa học

b. Đánh giá thành quả hoạt động của Nhà trường về nhân lực, hệ thống thông tin

Điểm mạnh: Hệ thống thông tin đang từng bước được cải tiến.

Điểm yếu:

- Nguồn nhân lực của Nhà trường hiện chưa đạt yêu cầu về chất lượng theo qui định.

- Tình trạng thừa lao động trong khối phục vụ còn tồn tại.

- Nhà trường chưa xây dựng được cách đánh giá lao động và xếp loại lao động công bằng, hợp lý.

- Tính hợp tác giữa các bộ phận trong nhà trường còn thấp.

- Nhà trường chưa xây dựng mục tiêu và thước đo trong phương diện học hỏi và phát triển gắn với chiến lược phát triển của nhà trường.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.

CHƯƠNG 3

VẬN DỤNG BẢNG CÂN BẰNG ĐIỂM TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ- KỸ THUẬT QUẢNG NAM

3.1. SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC VẬN DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ- KỸ THUẬT QUẢNG NAM

3.1.1. Yếu tố khách quan

Nhu cầu xã hội ngày càng cao, đa dạng, phức tạp đặt ra thách thức cho các tổ chức cung cấp SP/DV phải đáp ứng để làm hài lòng khách hàng.

Để đứng vững và ngày càng phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, các tổ chức phải đánh giá được năng lực nội tại cùng với việc định hướng hoạt động cho tương lai

Cơ chế quản lý của các bộ ngành nhà nước đã từng bước thay đổi theo hướng tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị trực thuộc. Điều này đòi hỏi các đơn vị phụ thuộc phải xây dựng cho mình định hướng chiến lược và đo lường thành quả hoạt động để đi đến thành công trong môi trường mới đầy tính cạnh tranh và không được sự bảo trợ của nhà nước.

3.1.2. Yếu tố chủ quan

Các thước đo hiện tại của nhà trường không đáp ứng được yêu cầu mở rộng, phát triển trong công tác quản lý và việc tự đánh giá.

BSC là một công cụ còn khá mới đối với các tổ chức ở Việt Nam. Tài liệu trong nước viết về BSC chưa nhiều nên việc nghiên cứu ứng dụng BSC để đo lường thành quả hoạt động của

trường CĐ KT- KT QN cũng gặp phải nhiều trở ngại. Tác giả đã cố gắng vận dụng lý thuyết này để nhà trường đánh giá thành quả hoạt động của mình. Tuy nhiên, sự thay đổi của môi trường hoạt động có thể dẫn đến sự thay đổi một số mục tiêu và thước đo trong BSC. Sự thay đổi này là cần thiết và cũng là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp theo.

3.2. TẦM NHÌN VÀ SỨ MẠNG CỦA TRƯỜNG CĐ KT-KT QN

3.2.1. Tầm nhìn

Đến năm 2015, Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Quảng Nam trở thành trường Đại học Cộng đồng (đa ngành) đạt chuẩn quốc gia về: chương trình đào tạo tiên tiến, hiện đại, đáp ứng nhu cầu xã hội, có sự tham gia của các nhà tuyển dụng và tham khảo các chương trình của các trường đại học hàng đầu trong nước và quốc tế.

3.2.2. Về sứ mạng

Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Quảng Nam là trường công lập, có tính đa dạng, lấy người học làm trung tâm.

3.2.3. Về mục tiêu cụ thể

Đến năm 2020 đào tạo 5 ngành trình độ đại học, 25 ngành trình độ cao đẳng, chuẩn bị đủ điều kiện để đào tạo từ 2 - 3 ngành sau đại học. Đội ngũ cán bộ quản lý và giảng dạy mẫu mực, chuyên môn, nghiệp vụ giỏi, đảm bảo kiến thức ngoại ngữ, tin học đáp ứng yêu cầu về nhiệm vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học và hội nhập quốc tế. Cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, tiên tiến phù hợp với nhu cầu đào tạo. Hàng năm, nhà trường đào tạo chính khóa theo 3 bậc học: trung cấp, cao đẳng và liên thông trung cấp

lên cao đẳng.

3.3. VẬN DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ- KỸ THUẬT QUẢNG NAM

3.3.1. Về phương diện tài chính

a. Mục tiêu của phương diện tài chính

Mục tiêu thứ nhất là tăng trưởng qui mô hoạt động của Nhà trường: ngoài các ngành đã và đang giảng dạy, Nhà trường đang nghiên cứu và mở thêm các ngành thuộc các lĩnh vực khác để đáp ứng nhu cầu của người học.

Mục tiêu thứ hai là tăng chênh lệch thu chi: khoản chênh lệch này để bổ sung nguồn kinh phí hoạt động hoặc trích một phần cho quỹ khen thưởng, phúc lợi hoặc để bù đắp sức lao động và khích lệ CBCNV thông qua khoản thu nhập tăng thêm

Mục tiêu thứ ba là nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận: việc nâng cao hiệu quả hoạt động cho các bộ phận là một điều hết sức cần thiết

b. Thước đo của phương diện tài chính

Mục tiêu tăng trưởng qui mô hoạt động của Nhà trường: Với mục tiêu này thì thước đo được sử dụng là tốc độ tăng nguồn thu của Nhà trường

Mục tiêu chênh lệch thu chi được đo lường bằng:

- Thước đo thứ nhất: Chênh lệch thu chi hoạt động sự nghiệp có thu.

- Thước đo thứ hai: Tỷ lệ phần trăm chi phí trên một SV theo khoản mục chi phí.

Những hành động cần phải được triển khai ngay đó là:

- Mở các khóa lớp đào tạo ngắn hạn đáp ứng nhu cầu của Tỉnh nhà như các lớp tiếng Anh, sửa chữa máy móc, Công nghệ kỹ thuật điện, điện tử,...

- Tạo điều kiện cho các trung tâm trong nhà trường phát huy thế mạnh như trung tâm bồi dưỡng nghiên cứu khoa học, trung tâm anh ngữ, trung tâm thực hành, trung tâm tin học.

- Tăng chênh lệch thu chi năm 2013 lên mức 3 tỷ đồng.

Mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận:
được đo lường bằng thước đo ROI.

3.3.2. Về phương diện người học

a. Mục tiêu:

Mục tiêu thứ nhất là mở rộng thị phần của Nhà trường: Để mở rộng qui mô Nhà trường nên chiêu sinh các lớp đào tạo tại chức, chính quy cho các trình độ sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học với thời khóa biểu linh hoạt để các học viên lựa chọn.

Mục tiêu thứ hai là tăng cường thu hút SV: Nhà trường mà phải có chiến lược marketing để thu hút SV vì tính cạnh tranh ngày càng tăng trong môi trường hoạt động của nhà trường.

Mục tiêu thứ ba là nâng cao chất lượng học tập của SV: Sự hài lòng của người học giúp cho nhà trường tạo được uy tín trong việc cung cấp nguồn lực có chất lượng cho Tỉnh nhà và Xã hội.

b. Thước đo của phương diện người học

Mục tiêu tăng cường thu hút SV: Nhà trường nên sử dụng thước đo tỷ lệ tăng nguồn thu lệ phí tuyển sinh và số lượng thí sinh làm thủ tục nhập học vào trường hằng năm.

Với mục tiêu tăng sự hài lòng của SV: Nhà trường nên sử dụng thước đo mức độ hài lòng của SV thông qua các phiếu khảo sát tổng thể đối với SV tốt nghiệp.

Thước đo này giúp Nhà trường định hướng hoạt động trong tương lai để ngày càng phục vụ tốt hơn cho nhu cầu của Tỉnh nhà và cho đất nước.

Triển khai đánh giá thành quả hoạt động của Nhà trường trong năm theo BSC về phương diện khách hàng, tác giả đề xuất các chỉ tiêu kế hoạch và hành động thực hiện để đạt được mục tiêu trong phương diện này như sau:

- Mở rộng thị phần của Nhà trường, phấn đấu đạt thị phần của Nhà trường trong tại Miền Trung là 5% bằng cách liên kết với các trường cao đẳng, đại học tại địa phương và tăng chỉ tiêu đào tạo.

- Tăng cường thu hút SV mới với tỷ lệ SV mới năm 2013 so với năm 2011 và 2012 tăng cao hơn 5% đến 8%. Các hoạt động cần thực hiện đó là tăng cường hoạt động marketing dưới hình thức tư vấn nghề nghiệp ở nhiều tỉnh miền Trung cũng như Tây Nguyên và đồng bào dân tộc thiểu số. Ngoài ra, Nhà trường cũng nên giới thiệu về trường trên các kênh thông tin đại chúng về các nội dung: đội ngũ CBCNV có kinh nghiệm nhiều năm, cơ sở vật chất được trang bị hiện đại, tiện nghi cho SV, số lượng SV ra trường có việc làm ngay chiếm tỷ lệ cao....

- Tăng sự thỏa mãn của SV với mức độ hài lòng theo thang điểm đề nghị ở phần trên là từ 50 điểm trở lên. Để làm được điều này, Nhà trường phải phân tích các nguyên nhân ở bốn nội dung đã nêu trong bảng câu hỏi khảo sát mức độ hài lòng của SV và

khắc phục những nội dung SV chưa hài lòng một cách nhanh nhất.

3.3.3. Về phương diện quy trình hoạt động nội bộ

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

Mục tiêu thứ nhất: Thực hiện đúng qui chế tuyển sinh:

Nhà trường cần phải tuân thủ nghiêm ngặt qui chế tuyển sinh từ khâu xét tuyển nguyện vọng đến khâu tổ chức thi tuyển sinh, chấm điểm tuyển sinh và công bố kết quả tuyển sinh.

Mục tiêu thứ hai: Tuân thủ qui định liên quan đến hoạt động giảng dạy như thời gian giảng dạy, chương trình giảng dạy, phương pháp giảng dạy. Chất lượng đào tạo sẽ bị ảnh hưởng nếu GV không tuân thủ các qui định này.

Mục tiêu thứ ba là cải tiến qui trình phục vụ giảng dạy: Tuy qui trình phục vụ không phải là yếu tố chính ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ nhưng nó lại dễ dẫn đến sự bất mãn cho khách hàng nếu hoạt động phục vụ không được cải thiện để ngày càng đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Mục tiêu thứ tư là đẩy mạnh thực hành: Hướng nghiên cứu và thực hành gắn với yêu cầu của hoạt động đào tạo là định hướng chiến lược của nhà trường.

b. Thước đo phương diện qui trình hoạt động nội bộ

Mục tiêu thứ nhất được đo lường bằng tỷ lệ sai sót trong qui trình tuyển sinh được phát hiện và ngăn chặn.

Để đo lường mục tiêu tuân thủ qui định liên quan đến hoạt động giảng dạy, nhà trường nên sử dụng thước đo tỷ lệ giảng viên không tuân thủ các qui định liên quan đến hoạt động giảng dạy để đảm bảo chất lượng đào tạo.

Với mục tiêu thứ ba, Nhà trường nên sử dụng thước đo tỷ lệ các đề nghị của SV được đáp ứng kịp thời. Tỷ lệ này được đo lường bằng số lượng đề nghị của SV được đáp ứng kịp thời so với tổng số lượng đề nghị của SV.

Mục tiêu thứ tư nên sử dụng thước đo số lượng đề tài NCKH và kinh nghiệm thực tiễn của Nhà trường hàng năm.

Tác giả đề xuất các chỉ tiêu kế hoạch và hành động thực hiện việc đo lường thành quả hoạt động trong Nhà trường năm 2013 về phương diện qui trình hoạt động nội bộ như sau:

- Thực hiện đúng qui chế tuyển sinh, hạn chế sai sót với mức sai sót tối đa là 1%. Vì qui mô Nhà trường hiện còn nhỏ bé cộng với quan điểm “lấy chất lượng làm mục tiêu nòng cốt” nên mức sai sót trong qui chế tuyển sinh phải được hạn chế tối đa. Để thực hiện theo kế hoạch này, Nhà trường phải thực hiện tốt hoạt động thanh tra trước trong và sau tuyển sinh một cách nghiêm túc, đảm bảo công bằng cho các thí sinh dự thi. Đối với các trường hợp vi phạm quy chế tuyển sinh, cần xử lý nghiêm khắc để tránh tái phạm.

- 100% giáo viên tuân thủ các qui định liên quan đến hoạt động giảng dạy. Để đạt được chỉ tiêu này, Nhà trường cần phải thường xuyên kiểm tra và thanh tra hoạt động giảng dạy và học tập.

- Cải tiến qui trình phục vụ giảng dạy với tỷ lệ đáp ứng kịp thời các đề nghị của SV là 70%. Một số biện pháp được đề nghị là thực hiện tin học hóa các hoạt động cung cấp thông tin, triển khai thư viện điện tử, thay đổi tác phong và thái độ của nhân viên.

- Đẩy mạnh hoạt động NCKH và viết báo cáo kinh nghiệm thực tiễn với số lượng đề tài được nghiệm thu trong năm 2013 này là 10 đề tài.

3.3.4. Về phương diện học hỏi và phát triển

a. Mục tiêu phương diện học hỏi và phát triển

Về năng lực nhân viên:

Nhà trường cần chú trọng nâng cao năng lực của nhân viên bằng cách tăng cường sự thỏa mãn của nhân viên, phát triển các kỹ năng cho nhân viên, duy trì nhân viên và đánh giá năng suất lao động của nhân viên.

Về hệ thống thông tin: Nhà trường cần đầu tư các trang thiết bị hiện đại cần thiết để phục vụ cho hoạt động giảng dạy và học tập.

b. Thước đo phương diện học hỏi và phát triển

Thước đo thứ nhất: Đo lường sự hài lòng của nhân viên đó là mức độ hài lòng của nhân viên qua khảo sát.

Thước đo thứ hai: Đo lường việc phát triển kỹ năng của nhân viên thông qua thước đo tỷ lệ phần trăm nhân viên được huấn luyện trên tổng số CBCNV của Nhà trường.

Thước đo thứ ba đo lường mức độ gắn bó của nhân viên trong tổ chức bằng tốc độ thay thế nhân viên dài hạn trong Nhà trường.

Thước đo thứ tư đánh giá năng suất của nhân viên thông qua chỉ tiêu nguồn thu trên một CBCNV được tính bằng cách lấy tổng nguồn thu chia tổng số CBCNV.

Các chỉ tiêu kế hoạch cho năm 2013 và những hành động thực hiện nhằm giúp Nhà trường đạt được các mục tiêu đã

vạch ra trong phương diện học hỏi và phát triển được tác giả đề xuất như sau:

- Nâng cao năng lực nhân viên bằng các hành động: khuyến khích nhân viên tự học hỏi nâng cao trình độ, trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại phục vụ công tác chuyên môn cho nhân viên, tổ chức các buổi tập huấn, đào tạo lại tay nghề cho CBCNV.

- Gắn nhân viên với mục tiêu của tổ chức với mong muốn ít nhất 60% nhân viên tham gia xây dựng Nhà trường.

- Cải tiến năng lực của hệ thống thông tin với tỷ lệ % các hoạt động đào tạo có thông tin phản hồi trực tuyến tối thiểu đạt 50%.

3.4. TRIỂN KHAI SỬ DỤNG BSC ĐỂ ĐO LƯỜNG THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NHÀ TRƯỜNG NĂM 2013

- Bước 1: Hướng dẫn việc thực hiện
- Bước 2: Chuẩn bị cho sự thay đổi
- Bước 3: Cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo trên bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi phát triển.

- Bước 4: Đảm bảo các mục tiêu và thước đo đã triển khai được truyền đạt thông suốt trong Nhà trường.

- Bước 5: Vạch ra hành động thực hiện

- Bước 6: Theo dõi và đánh giá

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.

KẾT LUẬN

Hội nhập kinh tế quốc tế và những thay đổi của môi trường hoạt động từ thời đại công nghiệp chuyển sang thời đại công nghệ thông tin đã đặt ra yêu cầu cho các tổ chức phải thiết lập các mục tiêu từ chiến lược và đo lường việc thực hiện các mục tiêu đó để có thể tồn tại và phát triển.

Balanced Scorecard, là một ý tưởng quản trị xuất sắc của hai tác giả Kaplan và Norton, ra đời từ những năm cuối thế kỷ 20 nhằm giúp các tổ chức chuyển tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trong bốn phương diện tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và học hỏi phát triển.

Vận dụng Balanced Scorecard để xây dựng các mục tiêu và thước đo cho Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Quảng Nam là một nhu cầu cần thiết giúp Nhà trường vượt qua những khó khăn hiện tại trong việc huy động nguồn lực để thực hiện các mục tiêu và đánh giá thành quả hoạt động theo những mục tiêu đã được cụ thể hóa.

Tác giả hy vọng trong tương lai Nhà trường sẽ gặt hái được nhiều thành công nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin.