

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN NGỌC BÍCH THỦY**

**VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG BALANCED  
SCORECARD (BSC) TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TẠI  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM ĐÀKLẮK**

**Chuyên ngành: Kế toán**

**Mã số: 60.34.03.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN**

**Đà Nẵng - Năm 2016**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn KH: TS ĐOÀN NGỌC PHI ANH**

Phản biện 1: PGS. TS. HOÀNG TÙNG

Phản biện 2: PGS. TS. TRỊNH VĂN SƠN

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Kế toán học tại Đăk lăk vào ngày 17 tháng 9 năm 2016.

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

Trường CĐSP Đaklak là một đơn vị hành chính sự nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên các cấp Mầm non, Tiểu học, Trung học cơ sở, được thành lập từ năm 1976. Mặc dù đã có được một vị trí nhất định, nhưng trước sự đổi mới của hệ thống đào tạo, cùng sự phát triển lớn mạnh của các cơ sở đào tạo cùng ngành cùng hệ khác, để khẳng định và nâng cao vai trò, vị trí của mình thì đòi hỏi trường phải xây dựng chiến lược phát triển tốt, lập kế hoạch triển khai chiến lược khoa học và xây dựng, đưa vào một hệ thống đo lường kết quả phù hợp, thay thế cho phương pháp đo lường cũ chủ yếu vẫn sử dụng các thước đo tài chính và chưa đạt được hiệu quả cao.

Để làm được điều đó, từ thực tế tìm hiểu, tác giả thấy rằng phương pháp thẻ điểm cân bằng là một sự lựa chọn đúng đắn và hợp lý. Phương pháp thẻ điểm cân bằng sẽ giúp nhà trường chuyển được tầm nhìn và chiến lược thành các mục tiêu và thước đo cụ thể, từ đó việc đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường sẽ được thực hiện tốt hơn. Có như vậy, tình trạng đánh giá chung theo kiểu thành tích mới chấm dứt và hiệu quả hoạt động của từng bộ phận mới được nâng cao. Bên cạnh đó, sự đo lường thành quả hoạt động hợp lý, công bằng không chỉ khuyến khích các bộ phận phát huy năng lực, tăng cường sự hợp tác, mà ngay cả những cá nhân từng cán bộ công nhân viên cũng tích cực, ra sức đóng góp để hoàn thành mục tiêu chung của nhà trường.

Từ những lý do trên, tác giả quyết định chọn đề tài “Vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả tại trường Cao đẳng Sư phạm ĐăkLăk” để làm Luận văn Thạc Sĩ.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả kết hợp đồng bộ các phương pháp như: khảo cứu tài liệu, phỏng vấn, thống kê, so sánh, tổng hợp và phân tích, đánh giá.

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

Đề tài góp phần làm sáng tỏ các vấn đề lý luận cơ bản về thể điểm cân bằng và vận dụng thể điểm cân bằng trong việc đánh giá thành quả của tổ chức. Mặt khác, đề tài nêu lên được những vấn đề nổi cộm đáng quan tâm trong việc đánh giá thành quả của ngành Giáo dục tại Việt Nam nói chung và trường CĐSP Đắk Lắk nói riêng, và sự tác động của những vấn đề này đến việc xây dựng chiến lược, mục tiêu của nhà trường. Qua việc phân tích thực trạng và đánh giá công tác đánh giá thành quả hoạt động tại trường, đề tài đưa ra những giải pháp, kiến nghị có tính khả thi và có thể tham khảo cho nhà trường nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này.

## **6. Kết cấu luận văn**

Chương 1: Cơ sở lý luận về vận dụng thể điểm cân bằng (Balanced Scorecard) trong đánh giá thành quả trong các Cơ sở Giáo dục

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành quả hoạt động tại trường CĐSP Đắk Lắk

Chương 3: Vận dụng thể điểm cân bằng để đánh giá thành quả hoạt động tại trường CĐSP Đắk Lắk

## **7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VẬN DỤNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TRONG CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC

### 1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

**1.1.1. Khái niệm về thành quả hoạt động và chỉ tiêu đo lường thành quả hoạt động của tổ chức**

*a. Khái niệm thành quả hoạt động*

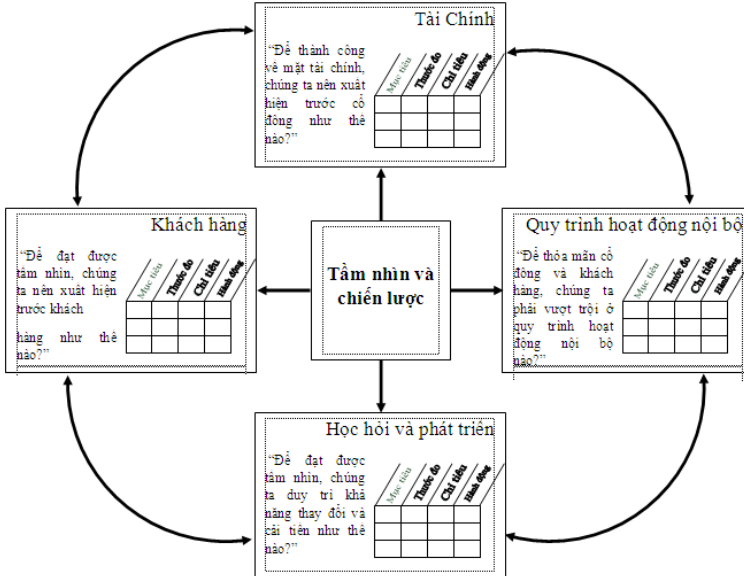
Thành quả hoạt động là kết quả cuối cùng về các hoạt động sản xuất, kinh doanh, cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp, tổ chức trong một kỳ kế toán nhất định, hay thành quả hoạt động là biểu hiện bằng tiền phần chênh lệch giữa tổng doanh thu và tổng chi phí các hoạt động kinh tế đã được thực hiện.

*b. Chỉ tiêu đo lường thành quả hoạt động của tổ chức*

Thành quả hoạt động của tổ chức thường được đánh giá dưới góc độ kết quả hoạt động tài chính và được trình bày trong các tài liệu về phân tích hoạt động kinh doanh, cung cấp dịch vụ hoặc phân tích hoạt động tài chính của tổ chức.

**1.1.2. Khái niệm thẻ điểm cân bằng (BSC)**

BSC đưa ra một phương pháp để chuyển tầm nhìn và các chiến lược hoạt động kinh doanh của các tổ chức, doanh nghiệp thành những mục tiêu và thước đo cụ thể thông qua việc thiết lập một hệ thống đo lường thành quả hoạt động trong một tổ chức trên bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và đào tạo -phát triển được minh họa qua hình 1.1.



**Hình 1.1. Balanced Scorecard đưa ra một mô hình để chuyển chiến lược thành những hành động cụ thể [13,9]**

**1.1.3. Sự cần thiết phải sử dụng thẻ điểm cân bằng trong đánh giá thành quả hoạt động**

**1.1.4. Vai trò của thẻ điểm cân bằng trong việc đánh giá thành quả hoạt động trong tổ chức**

## **1.2. NỘI DUNG CỦA THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC**

### **1.2.1. Phương diện tài chính**

Tài chính là phương diện được các tổ chức chú trọng nhất từ trước đến nay vì nó là tiền đề cho mọi hoạt động trong tổ chức. Trong phương diện này, các tổ chức đặc biệt quan tâm đến những thước đo hoạt động tài chính vì thước đo tài chính đưa ra cái nhìn tổng thể về kết quả hoạt động của một tổ chức và kết nối trực tiếp những mục tiêu dài hạn của tổ chức [12, 442].

- Thước đo của phương diện tài chính: Tổ chức phải thiết kế các thước đo để đo lường việc thực hiện các mục tiêu tài chính đã được thiết lập. Thước đo phù hợp với mục tiêu là cơ sở để đánh giá liệu tổ chức có đạt được mục tiêu tài chính và tổ chức có bị chệch hướng hay không.

### **1.2.2. Phương diện người học**

Phương diện người học (khách hàng) tập trung vào đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức dựa vào nhóm khách hàng, phân khúc thị trường mà từng bộ phận trong tổ chức chọn để cạnh tranh. Những phân khúc này đại diện cho các nguồn lực sẽ tạo ra doanh thu trong các mục tiêu tài chính của tổ chức. Đây là một yếu tố rất quan trọng đóng góp vào kết quả hoạt động của tổ chức, vì nếu khách hàng không hài lòng họ sẽ tìm những nhà cung cấp khác có khả năng đáp ứng nhu cầu của họ.

### **1.2.3. Phương diện quy trình hoạt động nội bộ (Internal – business - process Perspective)**

- Mục tiêu của tổ chức trong phương diện quy trình hoạt động nội bộ

- Thước đo cho ba chu trình của quy trình hoạt động nội bộ trong tổ chức giáo dục

### **1.2.4. Phương diện học hỏi và phát triển (Learning and Growth Perspective)**

Phương diện học hỏi và phát triển bao gồm ba nội dung chính:

- Năng lực của nhân viên
- Năng lực hệ thống thông tin
- Động lực và phân quyền
- Mục tiêu của phương diện học hỏi và phát triển có ba nội dung trọng tâm:

- + 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.
- Thước đo của phương diện học hỏi và phát triển:
  - + *Đối với nguồn nhân lực*
  - + *Cải tiến năng lực của hệ thống thông tin*
  - + *Gắn nhân viên với mục tiêu của tổ chức*

### **1.3. LIÊN KẾT NHỮNG THƯỚC ĐO TRONG BSC VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC**

#### **1.3.1. Định hướng hoạt động**

Bảng cân bằng điểm cần phải có sự kết hợp các thước đo kết quả và các nhân tố định hướng để thúc đẩy hoạt động. Nếu chỉ có thước đo kết quả mà không có nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động thì không truyền đạt được kết quả như thế nào, cũng như không thể cung cấp dấu hiệu ban đầu liệu chiến lược có thành công hay không. Ngược lại, các nhân tố thúc đẩy hoạt động mà lại không có những thước đo kết quả có thể cho phép tổ chức đạt được những cải tiến trong ngắn hạn, nhưng không cho thấy những cải tiến này có giúp ích cho hoạt động kinh doanh trong dài hạn và nâng cao hiệu quả tài chính trong tương lai.

#### **1.3.2. Mối quan hệ nhân quả**

Vì chiến lược của tổ chức là tập hợp những mối quan hệ về nguyên nhân và kết quả nên những mục tiêu và thước đo trong BSC cần liên kết với nhau. Những mục tiêu và thước đo này phải phù hợp với chiến lược và hỗ trợ lẫn nhau. Mỗi thước đo trong BSC là một nhân tố trong chuỗi mối quan hệ nhân quả để truyền đạt ý nghĩa của chiến lược trong tổ chức.



### **1.3.3. Liên kết với những mục tiêu tài chính**

Một số nhà phê bình cho rằng nên bỏ hết các thước đo tài chính ra khỏi hệ thống đo lường trong tổ chức vì với môi trường cạnh tranh hiện nay mà yếu tố đi đầu là khách hàng và công nghệ thì những thước đo tài chính ít có tác dụng trong việc đưa tổ chức đi đến thành công. Họ nhấn mạnh rằng các nhà quản lý nên tập trung vào việc cải thiện sự hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm, chu trình thời gian và những kỹ năng, động cơ của nhân viên. Khi tổ chức có những cải tiến cơ bản trong hoạt động thì kết quả tài chính cũng tự nó được cải thiện.

Tuy nhiên, trong thực tế khách hàng rất lo lắng việc cung ứng sản phẩm độc quyền của một nhà cung cấp. Vì vậy, họ có xu hướng tìm kiếm nhà cung cấp khác nhằm tránh tình trạng lệ thuộc vào một nhà cung cấp để giảm rủi ro. Như vậy dù SP/DV của tổ chức được chào hàng với chất lượng tốt và mức giá phải chăng cũng khó đảm bảo được mục tiêu tài chính khi mà khách hàng giảm mức tiêu thụ SP/DV của tổ chức [13,32]. Và khi tình hình tài chính không tốt kéo dài thì việc tiếp xúc chiến lược cải thiện phương diện khách hàng và cải tiến quy trình nội bộ này phải xem xét lại vì tổ chức có thể bị khánh kiệt. Chính vì vậy mà BSC vẫn giữ lại những thước đo tài chính. Cuối cùng, những mối quan hệ nhân quả trong tất cả các thước đo của BSC cần phải được liên kết với mục tiêu tài chính.

## **Kết luận Chương 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG CĐSP ĐĂKLĂK

#### 2.1. GIỚI THIỆU VỀ TRƯỜNG CĐSP ĐĂKLĂK

**2.1.1. Sự hình thành và phát triển của Trường CĐSP ĐăkLăk**

**2.1.2. Đặc điểm tình hình chung của Trường**

*a. Cơ cấu tổ chức tại Trường*

*b. Chức năng, nhiệm vụ của Trường*

#### 2.2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CĐSP ĐĂKLĂK

**2.2.1. Về mặt tài chính**

*a. Tình hình tài chính tại Trường*

- Về nguồn thu: Phân theo tính chất và nguồn hình thành của nguồn thu thì Nhà trường có bốn nguồn thu chính:

+ Nguồn kinh phí thường xuyên:

+ Nguồn thu từ kinh phí khoa học công nghệ và đào tạo lại

+ Kinh phí chương trình mục tiêu và dự án

+ Kinh phí từ các nguồn thu sự nghiệp và dịch vụ khác

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

+ Chi trả lương, phụ cấp, thu nhập tăng thêm cho cán bộ, GV, nhân viên. Khoản chi này chiếm tỷ trọng lớn tại trường.

+ Chi mua sắm, sửa chữa tài sản phục vụ công tác giảng dạy, như: máy tính, hệ thống âm thanh, máy chiếu, quạt, bàn, micro, ... cho các phòng học.

+ Chi cho các hoạt động nghiên cứu khoa học, giá trình, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ của cán bộ, giảng viên.

+ Chi đầu tư xây dựng cơ bản.

+ Chi mua văn phòng phẩm cấp phát cho toàn thể GV, CBCNV.

+ Các khoản chi khác cho hoạt động của trường.

***b. Đánh giá tình hình hoạt động tài chính của Trường***

Xét về phương diện tài chính của Nhà trường, có một số ưu và khuyết điểm như sau:

Ưu điểm:

- Các khoản thu, chi luôn được phản ánh một cách công khai, đầy đủ, minh bạch.

- Nhà trường luôn có kế hoạch phân bổ hợp lý, và sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính nhằm đảm bảo đủ kinh phí chi thường xuyên cho hoạt động của trường và tái đầu tư phát triển.

- Có đặt ra mục tiêu cần đạt được cho phương diện tài chính.

Nhược điểm:

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

- Nhà trường chưa xây dựng được mục tiêu tài chính được cụ thể hóa từ chiến lược phát triển của Nhà trường, cũng như chưa thiết lập được các thước đo đo lường thành quả trong phương diện tài chính, nên khó có cơ sở phân đầu thực hiện cũng như chưa có căn cứ để sau này đánh giá là có đạt được mục tiêu đề ra hay không.

- Chưa có bộ phận kế toán quản trị, chỉ mới chú trọng đến kế toán tài chính. Các thông tin kế toán quản trị hỗ trợ cho việc ra quyết định chưa được cung cấp kịp thời và đầy đủ.

- Xem xét vấn đề tài chính quá đơn giản: Việc lập dự toán ngân sách và kế hoạch tài chính hàng năm là nhiệm vụ của Phòng

Tài vụ có sự thông qua của hiệu trưởng. Các bộ phận liên quan của nhà trường chưa được phối hợp thực hiện kịp thời trong việc xây dựng kế hoạch tài chính. Vì vậy, kế hoạch tài chính đưa ra chưa tạo được sự gắn kết với kế hoạch phát triển chung của nhà trường, và chưa có sự phổ biến cho CBCNV cùng thực hiện.

### **2.2.2. Về mặt sinh viên**

#### ***a. Tình hình sinh viên tại Trường***

Với nhiệm vụ đào tạo giáo viên như hiện nay thì SV là phương diện quan trọng nhất đối với nhà trường trong phạm vi đào tạo hệ chính quy. Việc tăng hay giảm chỉ tiêu đào tạo của nhà trường sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn kinh phí thường xuyên do NSNN cấp. Nhà trường được phép tuyển sinh trong phạm vi cả nước. Công tác học sinh, SV trong Nhà trường được thực hiện theo các qui định, qui chế do Bộ Giáo dục và đào tạo ban hành. Qui mô đào tạo của trường còn rất nhỏ, chỉ khoảng 400 cử nhân chính quy/năm.

#### ***b. Đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường về khía cạnh sinh viên***

Trong khía cạnh sinh viên, các hoạt động của Nhà trường có một số ưu điểm như:

- Có nhiều hoạt động tuyên truyền, phổ biến để thu hút SV. Xét tuyển SV đảm bảo chính xác, công bằng.

- Bằng các hình thức phổ biến đa dạng, và các biện pháp quản lý hiệu quả của nhà trường, phần lớn người học đã nắm được mục tiêu đào tạo, chương trình đào tạo, quy chế đào tạo, điều kiện kiểm tra, và đánh giá sinh viên.

- Trong các đợt sinh hoạt chính trị đầu khóa, HSSV được cung cấp đầy đủ thông tin về chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật Nhà nước, giúp HSSV nắm được đường lối phát triển

Giáo dục và đào tạo, nắm được định hướng đào tạo và các quy chế, quy định của Bộ, của trường.

- Công tác Đảng, Đoàn trong nhà trường đã phát huy sức mạnh tập thể, xây dựng thành công khối đại đoàn kết, có tác dụng tích cực và sâu rộng trong toàn thể HSSV về giáo dục tư tưởng chính trị, rèn luyện tu dưỡng đạo đức và tạo lối sống lành mạnh cho HSSV.

- Nhà trường thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hóa xã hội cho HSSV, tạo nhiều sân chơi lành mạnh, có tính giáo dục thu hút đông đảo HSSV tham gia. Môi trường học tập và sinh hoạt của nhà trường đã tạo được sự yên tâm cho các bậc phụ huynh ngay từ lần đầu đưa con em vào nhập học.

- Chương trình đào tạo phù hợp với khung do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, đảm bảo những kiến thức cơ bản cho người học. Nội dung chương trình đào tạo được xây dựng đầy đủ theo hướng mở và thường xuyên cập nhật.

- Tổ chức quản lý các hoạt động đào tạo theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo và phù hợp với điều kiện cũng như mục tiêu của Nhà trường.

- Công tác giảng dạy, ra đề, coi thi, chấm thi nghiêm túc, khách quan. Kết quả học tập của người học được lưu trữ đầy đủ, đảm bảo tính kịp thời, chính xác, an toàn.

- Nhà trường luôn quan tâm và khuyến khích những phương pháp giảng dạy mới như: soạn và dạy bằng giáo án điện tử, nội dung giảng dạy phải liên hệ được thực tế, phải lôi cuốn người học, lấy người học làm trung tâm, để người học tham gia trao đổi, ...

- Đánh giá HSSV qua hai mặt là kết quả học tập và kết quả rèn luyện.

- Phương tiện giảng dạy được trang bị khá đầy đủ và từng

bước hiện đại hóa. Đảm bảo có đủ các chủng loại trang thiết bị và phương tiện học tập cơ bản tại các giảng đường, khu học tập (hệ thống ánh sáng, âm thanh, bàn ghế, bảng viết hoàn chỉnh).

Một số nhược điểm:

- Nhà trường chưa thật sự xác định sinh viên chính là khách hàng và phải cung cấp những gì khách hàng cần. Chính vì vậy, Trường còn thiếu mục tiêu gia tăng sự hài lòng của HSSV và chưa có thước đo cụ thể gắn với chiến lược của nhà trường cho mục tiêu này.

- Nhà trường chưa tiến hành khảo sát, đánh giá mức độ hài lòng của HSSV đối với chất lượng đào tạo của trường nhằm tìm hiểu những tâm tư, nguyện vọng của người học. Từ đó, có sự điều chỉnh thích hợp góp phần nâng cao sự thỏa mãn cho người học, nâng cao uy tín và chất lượng giáo dục của nhà trường.

- Đối với sinh viên tốt nghiệp, nhà trường chưa tiến hành khảo sát tỷ lệ HSSV có việc làm, làm đúng chuyên ngành, cũng như đánh giá mức độ hài lòng của các nhà tuyển dụng để có thông tin phản hồi về chất lượng sinh viên đi làm.

- Nhà trường chưa tạo được sự khác biệt trong việc đào tạo các ngành để tăng tính cạnh tranh với những trường Đại học và Cao đẳng khác có cùng mã ngành.

### **2.2.3. Về mặt quy trình hoạt động nội bộ**

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

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

Một số ưu điểm:

- Nhà trường rất chú trọng vào chất lượng đào tạo. Cơ cấu tổ chức rõ ràng, có sự phân công trách nhiệm và quyền hạn.

- Nhà trường luôn khuyến khích những phương pháp dạy mới

Một số nhược điểm:

- Chưa có mục tiêu và thước đo gắn liền với chiến lược phát triển của nhà trường.

- Nhà trường tổ chức khảo sát lấy ý kiến đánh giá giảng viên, tuy nhiên chưa đưa ra được thước đo đánh giá được tỷ lệ giảng viên thực hiện đúng quy trình giảng dạy. Phương pháp giảng dạy tại trường còn mang nặng tính lý thuyết, nhẹ thực hành, và chưa quan tâm đến việc rèn luyện kỹ năng sống cho HSSV. Việc đổi mới phương pháp giảng dạy đã được triển khai qua nhiều năm học, nhưng chưa tạo được tính đồng bộ và chưa thực hiện triệt để ở tất cả các khoa, bộ môn.

- Tổ chức quản lý tại Trường được phân công rõ ràng về chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm, nhưng không chỉ dừng lại ở đó mà cần phải có sự cải tiến liên tục quy trình phục vụ của các phòng ban để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc của nhân viên. Nhà trường chưa có thước đo đánh giá về quy trình phục vụ cũng như mức độ phối hợp hoạt động giữa các phòng ban. Việc triển khai hệ thống văn bản quản lý đối với các hoạt động của nhà trường đạt hiệu quả còn thấp, các cấp triển khai đôi khi không đúng chức năng, làm giảm hiệu quả điều hành.

- Hoạt động NCKH chưa phát triển.

#### **2.2.4. Về mặt học hỏi và phát triển**

*a. Tình hình nguồn nhân lực, hệ thống thông tin trong nhà trường*

*b. Đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường trong khía cạnh học hỏi và phát triển*

Một số ưu điểm:

- Hệ thống thông tin đang từng bước được cải tiến.

- Nhà trường luôn tạo điều kiện cho cán bộ - GV – nhân viên tiếp tục học tập, nâng cao trình độ công nghệ thông tin.

- Nhà trường có đủ đội ngũ để thực hiện chương trình đào tạo và nghiên cứu khoa học, đạt được mục tiêu của chiến lược phát triển giáo viên, phấn đấu thực hiện đúng tỷ lệ sinh viên/ giáo viên quy đổi.

- Cùng với việc tăng quy mô tuyển dụng, nhà trường rất quan tâm và tạo điều kiện cho CBCNV tiếp tục học tập, nâng cao trình độ, chuyên môn.

- Về chế độ ưu đãi, nhà trường đã đề ra nhiều hình thức động viên, khuyến khích viên chức, đặc biệt là giảng viên, phấn đấu đạt tiêu chuẩn chức danh và nâng cao trình độ.

#### Một số nhược điểm

- Nhà trường chưa xây dựng được cách đánh giá lao động và xếp loại lao động công bằng, hợp lý. Nhà trường chưa đưa ra được thước đo để đánh giá chất lượng của giảng viên và đo lường năng suất làm việc.

- Khả năng tham gia nghiên cứu khoa học của CB – GV còn gặp nhiều khó khăn.

- Hàng năm, nhà trường đều phát động phong trào nghiên cứu khoa học nhưng chưa đưa ra được thước đo đánh giá kết quả nghiên cứu, dẫn đến tình trạng đề tài đăng ký nhiều nhưng thực tế nghiệm thu lại rất ít.

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

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

## **Kết luận Chương 2**



### CHƯƠNG 3

## VẬN DỤNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CĐSP ĐẮKLĂK

### 3.1. CƠ SỞ ĐỂ VẬN DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CĐSP ĐẮKLĂK

**3.1.1. Các yếu tố tác động đến sự hình thành BSC trong đánh giá thành quả hoạt động tại trường CĐSP Đắk Lắk**

*a. Yếu tố khách quan*

*b. Yếu tố chủ quan*

**3.1.2. Sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu của Trường CĐSP Đắk Lắk**

*a. Về sứ mạng*

*b. Về tầm nhìn*

*c. Về mục tiêu*

*d. Về hệ thống giá trị cơ bản*

### 3.2. VẬN DỤNG BSC TRONG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI TRƯỜNG CĐSP ĐẮKLĂK

**3.2.1. Về phương diện tài chính**

*a. Mục tiêu của phương diện tài chính*

*b. Thước đo của phương diện tài chính*

*c. Hành động thực hiện*

Để triển khai thực hiện BSC một cách có hiệu quả trong nhà trường về phương diện tài chính, Nhà trường cần xác định các chỉ tiêu kế hoạch cho năm này và vạch ra một số giải pháp thực hiện mục tiêu đã được cụ thể hóa từ tầm nhìn cho phương diện này. Sau khi xem xét tình hình hoạt động của trường trong thời gian qua, tác giả xin được phép xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch và kiến nghị với Nhà trường một số hành động như sau:

**Bảng 3.1. Bảng triển khai chiến lược của Nhà trường về phương diện tài chính**

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
<i>Phương diện tài chính</i>					
Tăng trưởng qui mô hoạt động của nhà trường	Tốc độ tăng nguồn thu của nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện mở rộng và đa dạng hóa các ngành đào tạo.</li> <li>- Tạo điều kiện cho các trung tâm phát huy thế mạnh.</li> <li>- Tạo điều kiện, khuyến khích sinh viên cao đẳng sau khi tốt nghiệp có hướng liên thông lên đại học.</li> </ul>	Tăng 10%		
Tăng chênh lệch thu chi	Chênh lệch thu chi hoạt động sự nghiệp có thu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đảm bảo số lượng SV/lớp học.</li> <li>- Cải tiến hoạt động thu để đảm bảo thu đúng tiến độ.</li> <li>- Giảm tỷ lệ các khoản chi gián tiếp, chi quản lý cho các lớp.</li> <li>- Lập chi phí cụ thể cho các phòng ban.</li> </ul>	Tăng 10%		
	Tỷ lệ % chi phí trên một sinh viên theo khoản mục	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiết kiệm chi phí.</li> <li>- Tăng số lượng SV đào tạo.</li> </ul>			
Nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận	Tỷ lệ giữa chênh lệch thu chi và tổng vốn đầu tư	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chỉ mở các lớp ngắn hạn khi tỷ lệ này &gt; 15%</li> <li>- Kiểm soát chi các bộ phận, thực hiện khoán chi một số nội dung khó kiểm soát như tiếp khách, điện thoại,...</li> </ul>	>15%		
Tăng thu nhập cho CBCNV	% thu nhập tăng thêm của CBCNV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mở rộng quy mô đào tạo, đa dạng hóa các ngành nghề đào tạo để tăng nguồn thu cho nhà trường và CBCNV.</li> <li>- Có chính sách đào tạo đội ngũ CBCNV học nâng cao trình độ.</li> <li>- Đảm bảo cho giảng viên dạy đúng chuyên môn.</li> <li>- Tăng tiền lương trả cho CBCNV.</li> </ul>	10%		

### 3.2.2. Về phương diện người học

#### a. Mục tiêu của phương diện người học

- Mục tiêu thứ nhất là mở rộng thị phần của Nhà trường.
- Mục tiêu thứ hai là tăng cường thu hút SV.
- Mục tiêu thứ ba là “Nâng cao uy tín, chất lượng đào tạo”
- Mục tiêu thứ tư là “Gia tăng sự thỏa mãn của sinh viên đối với nhà trường”.

#### b. Thước đo của phương diện thu hút người học

#### c. Hành động thực hiện

**Bảng 3.2. Bảng triển khai chiến lược của nhà trường về phương diện sinh viên**

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
<i>Phương diện sinh viên</i>					
Mở rộng thị phần của nhà trường	Số lượng SV nhập học/tổng số SV nhập học vào các trường SP trình độ cao đẳng khu vực Tây Nguyên	- Liên kết đào tạo với các trường cao đẳng địa phương. - Tăng chỉ tiêu đào tạo.	Thị phần ở khu vực Tây Nguyên: 10%		
	Tỷ lệ % HSSV tuyển sinh tăng thêm qua các năm	- Mở thêm ngành kinh tế mới - Đa dạng hóa các loại hình đào tạo. - Tăng chỉ tiêu đào tạo.	Thêm ít nhất 1 ngành mới		
	Tỷ lệ % HSSV nhập học so với chỉ tiêu tuyển sinh.	- Đẩy mạnh hoạt động marketing, và liên kết đào tạo với các trường cao đẳng khác. - Tăng cường tổ chức tiếp thị tư vấn tuyển sinh tới học sinh các trường trung học phổ thông dưới nhiều hình thức.	Nhập học đạt 100% số lượng HSSV trúng tuyển.		
Tăng cường thu hút sinh viên	Tỷ lệ tăng nguồn thu lệ phí tuyển sinh, học phí Số thí sinh	- Xây dựng chương trình phù hợp với trình độ sinh viên. - Tăng cường về số lượng và chất lượng chuyên môn của đội ngũ giảng viên.	20%		

Mục tiêu	Thuốc đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
	làm thủ tục nhập học	- Xây dựng cơ sở vật chất được trang bị hiện đại tiện nghi cho sinh viên. - .....			
Nâng cao uy tín, chất lượng đào tạo	- Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp khá, giỏi.	- Xây dựng chương trình phù hợp với trình độ sinh viên. - Tăng cường về số lượng và chất lượng chuyên môn của đội ngũ GV. - Xây dựng cơ sở vật chất được trang bị hiện đại tiện nghi cho sinh viên. - Thực hiện đổi mới sâu rộng, mạnh mẽ trong phương pháp dạy và học, phương pháp kiểm tra, đánh giá đối với HSSV.	Trên 30% SV tốt nghiệp loại khá, giỏi.		
	- Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm đúng chuyên ngành.	- Đẩy mạnh công tác cố vấn học tập và hướng nghiệp cho HSSV. - Chủ động giải quyết cho HSSV đi thực tập. - Triển khai hoạt động hỗ trợ HSSV tìm việc làm. - Tiến hành khảo sát HSSV có việc làm đúng chuyên ngành sau khi ra trường	80% HSSV tốt nghiệp có việc làm đúng chuyên ngành.		
Tăng sự hài lòng của HSSV	Đo lường mức độ hài lòng của sinh viên thông qua phiếu khảo sát	- Sử dụng bảng khảo sát để tiến hành thu thập ý kiến của sinh viên tại trường - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của sinh viên - Đưa ra biện pháp khắc phục - Tạo hộp thư liên hệ trực tuyến	Tăng độ hài lòng của HSSV mức bình thường trở lên		

### 3.2.3. Về phương diện quy trình hoạt động nội bộ

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

*b. Thuốc đo phương diện quy trình hoạt động nội bộ*

*c. Hành động thực hiện*

BSC triển khai chiến lược của Nhà trường về phương diện người học được thể hiện trong Bảng 3.3

**Bảng 3.3. Bảng triển khai chiến lược của Nhà trường về phương diện quy trình hoạt động nội bộ**

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
<i>Phương diện quy trình hoạt động nội bộ</i>					
Nâng cao chất lượng hoạt động hỗ trợ đào tạo	Tỷ lệ đề nghị của HSSV được đáp ứng kịp thời.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nâng cấp máy tính truy cập, mở rộng diện tích các kho tài liệu của thư viện.</li> <li>- Đa dạng hóa các loại hình phục vụ bạn đọc.</li> <li>- Thái độ làm việc của các nhân viên phòng ban cần phải thay đổi theo hướng tích cực.</li> </ul>	>95%		
	Số lượt khiếu nại của SV về công tác phục vụ của các bộ phận.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mở rộng diện tích ký túc xá không chỉ đáp ứng nhu cầu cho giáo viên mà còn cho cả HSSV.</li> <li>- Tổng hợp khiếu nại của HSSV theo nội dung, bộ phận để tìm hiểu nguyên nhân và có biện pháp xử lý.</li> </ul>	< 5 lượt/tháng		
Thực hiện đúng quy chế tuyển sinh	Tỷ lệ sai sót trong quy trình tuyển sinh được ngăn chặn và phát hiện	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện tốt hoạt động thanh tra trước, trong và sau tuyển sinh.</li> <li>- Kỷ luật nghiêm khắc những trường hợp vi phạm vi chế tuyển sinh.</li> </ul>	Sai sót tối đa 1%		
Tuân thủ quy định liên quan đến hoạt động	Tỷ lệ giảng viên thực hiện đúng quy trình giảng dạy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng nội dung, yêu cầu cụ thể của quy trình giảng dạy cho tất cả các hệ đào tạo.</li> <li>- Phổ biến chi tiết quy trình giảng dạy đến toàn thể giảng viên.</li> <li>- Ban lãnh đạo kết hợp</li> </ul>	100% giảng viên thực hiện đúng quy trình		

động giảng dạy		với trường Khoa, Bộ môn thường xuyên tiến hành kiểm tra theo đợt việc thực hiện đúng quy trình giảng dạy. - Nhắc nhở việc chấp hành quy định lên lớp và nội quy giảng dạy. - Xử lý nghiêm mọi trường hợp vi phạm.	giảng dạy		
Tăng cường sự phối hợp hoạt động và trao đổi thông tin giữa các đơn vị	Mức độ phối hợp và trao đổi thông tin giữa các đơn vị	- Phân công trách nhiệm, quyền hạn cụ thể cho từng phòng, ban, khoa, bộ môn. - Tiến hành khảo sát, điều tra về mức độ phối hợp trao đổi thông tin giữa các đơn vị trong nhà trường để có hướng giải quyết. - Xây dựng và triển khai thực hiện quy trình xử lý công việc liên quan đến các bộ phận. - Xây dựng một hệ thống truyền tải thông tin thông suốt ở các cấp, phòng ban, công tác quản lý lưu trữ, xử lý và truyền đạt thông tin đều sử dụng bằng máy tính. - Trao đổi, lấy ý kiến đóng góp từ các cấp thấp đến cấp cao trước khi đưa ra những quyết định.	Trên 90%		
Đẩy mạnh hoạt động NCKH	Số lượng đề tài NCKH được nghiệm thu	- Tổ chức nhiều đợt tuyên chọn các đề tài NCKH. - Không chấp nhận việc qui đổi thời gian thực hiện nhiệm vụ, NCKH sang thực hiện nhiệm vụ khác. - Duy trì và mở rộng phạm vi tổ chức các ngày hội NCKH, lễ hội SV sáng tạo.	Số lượng đề tài nghiệm thu: trên 10 đề tài		

### 3.2.4. Về phương diện học hỏi và phát triển

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

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

#### c. Hành động thực hiện

BSC triển khai chiến lược của Nhà trường về phương diện học hỏi và phát triển được thể hiện trong Bảng 3.4

**Bảng 3.4. Bảng triển khai chiến lược của nhà trường về phương diện học hỏi và phát triển**

Mục tiêu	Thước đo	Hành động thực hiện	Kế hoạch	Thực tế	Chênh lệch
<i>Phương diện học hỏi và phát triển</i>					
Nâng cao năng lực của giảng viên và quản lý nhân sự	- Tỷ lệ giảng viên có trình độ thạc sỹ trở lên. - Tỷ lệ cán bộ có trình độ chuyên môn tương ứng với vị trí quản lý	- Mở các lớp chuyên đề bồi dưỡng ngắn hạn hàng năm. - Hỗ trợ chi phí nâng cao trình độ chuyên môn của GV. - Trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác dạy và học. - ....			
Gia tăng sự thỏa mãn cho CBCNV	Mức độ thỏa mãn của CBCNV thông qua khảo sát	- Tiến hành điều tra, khảo sát, lấy ý kiến của toàn bộ CBCNV trong trường. - Xây dựng môi trường công tác tốt, thân thiện trong nhà trường. - Tạo cơ hội cho GV thăng tiến trong nghề nghiệp và công tác.	Mức độ hài lòng từ bình thường trở lên		
Đẩy mạnh ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin	Mức độ ứng dụng và phát triển hệ thống thông tin	- Đầu tư trang bị đầy đủ hệ thống mạng, máy tính cho tất cả các phòng ban trong trường, nâng cao hệ thống mạng nội bộ. - Đăng tải đầy đủ các thông tin lên website của trường. - Lập hòm thư điện tử nhận thu nhận các ý kiến đóng góp để hệ thống ngày càng hoàn thiện hơn.	Đạt trên 90%		

### **3.3. TRIỂN KHAI SỬ DỤNG BSC ĐỂ ĐO LƯỜNG THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG NHÀ TRƯỜNG**

Bước 1: Hướng dẫn thực hiện

Nhà trường phải thành lập một ban chuyên trách về BSC. Ban này bao gồm một thành viên của Ban giám hiệu, một số cán bộ chủ chốt của các phòng ban chức năng và người điều hành là một cán bộ chủ chốt của Phòng Tài vụ.

Bước 2: Chuẩn bị cho sự thay đổi

Thực hiện phổ biến chức lược và công cụ BSC đến toàn bộ CBCNV trong nhà trường, ban BSC phải đảm bảo chiến lược phát triển của nhà trường được hiểu thông suốt và những thách thức về BSC được giải đáp thỏa đáng. Ngoài ra, cần xây dựng hệ thống tiêu chí để đánh giá sự đóng góp của nhân viên trong việc thực hiện BSC.

Bước 3: Cụ thể hóa chiến lược thành các mục tiêu và thước đo trên bốn phương diện tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và học hỏi phát triển

Nhà trường có thể sử dụng các mục tiêu và thước đo trong phần vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động của nhà trường mà tác giả đề xuất trong mục 3.2.

Bước 4: Đảm bảo các mục tiêu và thước đo đã được truyền đạt thông suốt trong nhà trường

Chiến lược của nhà trường không thể thành công nếu hông có sự cam kết thực hiện của toàn thể CBCNV trong trường. Vì vậy, ban BSC cần phải kết hợp với các bộ phận tham gia xây dựng các báo cáo để thu thập, nắm bắt, kiểm soát, điều chỉnh về việc thực hiện BSC.

Bước 5: Vạch ra hành động thực hiện

Sau khi đã có mục tiêu và thước đo, nhà trường phải lập kế



hoạch hành động để đạt được những mục tiêu đã lập và đo lường việc thực hiện những mục tiêu này. Tác giả đề xuất các hành động để đạt được kế hoạch trong phần 3.2.

#### Bước 6: Theo dõi và đánh giá

Trong thời gian đầu triển khai chiến lược và áp dụng BSC để đo lường thành quả hoạt động, những hành vi bất thường có thể xảy ra, ví dụ như các thước đo bị hiểu sai, việc truyền đạt thông tin đến toàn thể CBCNV không được chính xác vì phải thông qua nhiều cấp, báo cáo không phù hợp, các thước đo chưa đánh giá đúng mục tiêu, ... Vì vậy, Ban BSC và Ban giám hiệu nhà trường phải luôn theo sát, nắm bắt tình hình thực hiện BSC để kịp thời xem xét, điều chỉnh các nội dung cho phù hợp. Công tác kiểm tra, đánh giá phải được thực hiện liên tục, nghiêm túc.

Vào cuối mỗi học kỳ, mỗi năm, nhà trường cần có buổi tổng kết đánh giá quá trình triển khai và thực hiện BSC với sự tham gia của toàn thể CBCNV nhà trường để thấy được những bước tiến của trường trong quá trình thực hiện chiến lược đồng thời tuyên dương các CBCNV đã thực hiện tốt chiến lược. Bên cạnh đó, cũng cần nêu lên những thiếu sót và rút kinh nghiệm để tiếp tục triển khai chiến lược tốt hơn trong những năm sau.

### **Kết luận Chương 3**

## KẾT LUẬN

Thế điểm cân bằng là một ý tưởng quản trị xuất sắc của hai tác giả Robert S.Kaplan và David P. 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, quy trình hoạt động nội bộ và học hỏi phát triển.

Trường CĐSP Đắk Lắk, với lịch sử xây dựng và phát triển 30 năm, đã xác định được tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của mình. Tuy nhiên việc thực hiện và kết quả đạt được chưa tương xứng. Một trong những nguyên nhân là xuất phát từ việc biến chiến lược thành hành động cụ thể như thế nào.

Vận dụng BSC để xây dựng mục tiêu và thước đo cho trường CĐSP Đắk Lắk 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 nhà trường sẽ đạt được nhiều thành công và ngày càng phát triển vững mạnh nhờ phát triển hệ thống BSC để đo lường hoạt động, quản lý chiến lược và trao đổi thông tin.