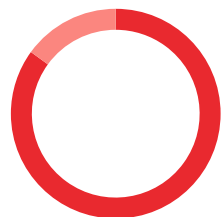


CHƯƠNG 5

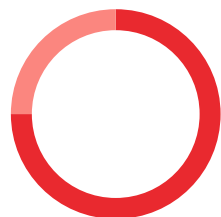
Đánh giá và điều chỉnh

Mục tiêu chương học



Mục tiêu 1

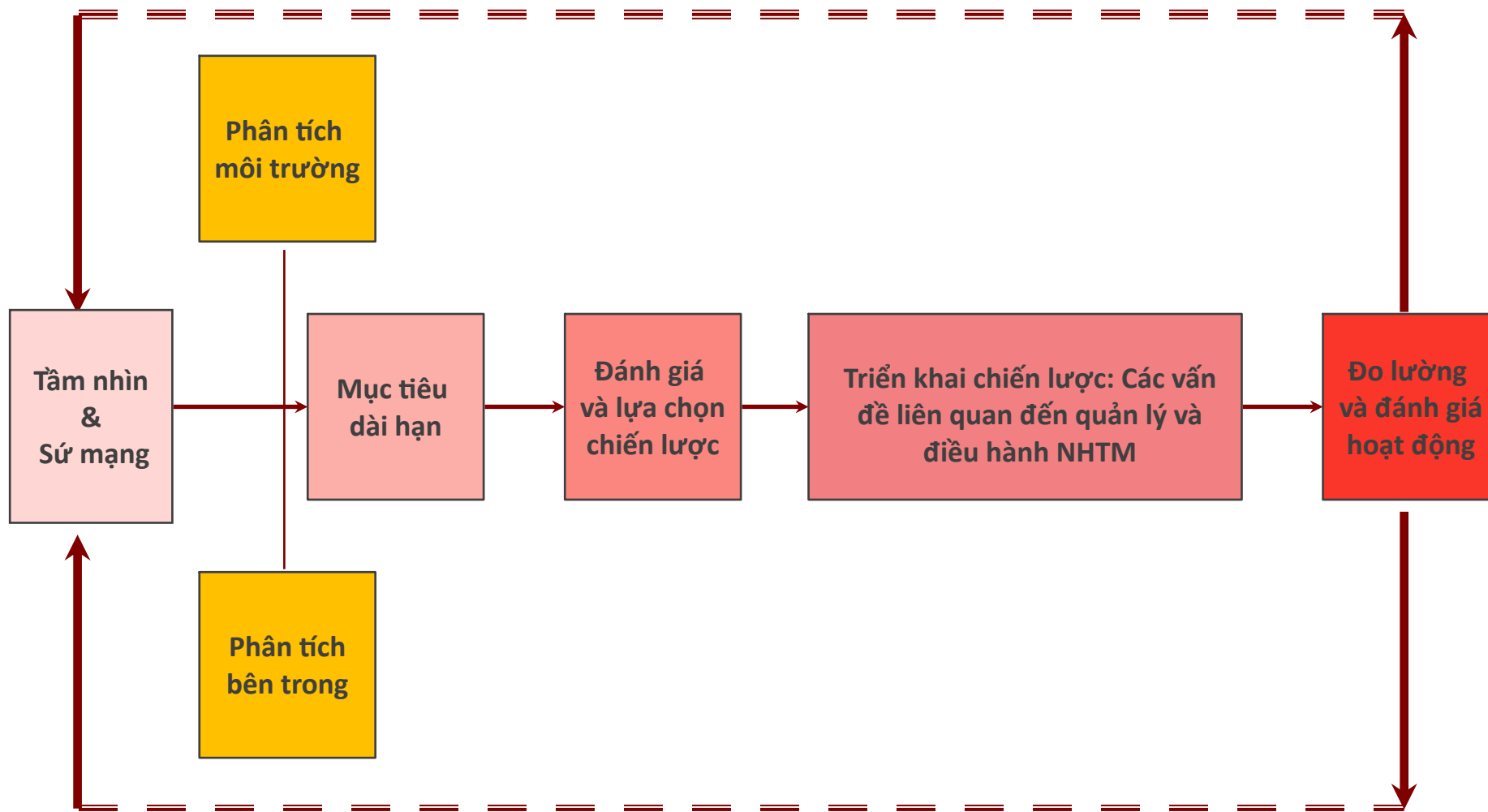
Hiểu ***nội dung và cách thức giám sát, đánh giá kết quả thực hiện chiến lược*** của NHTM;



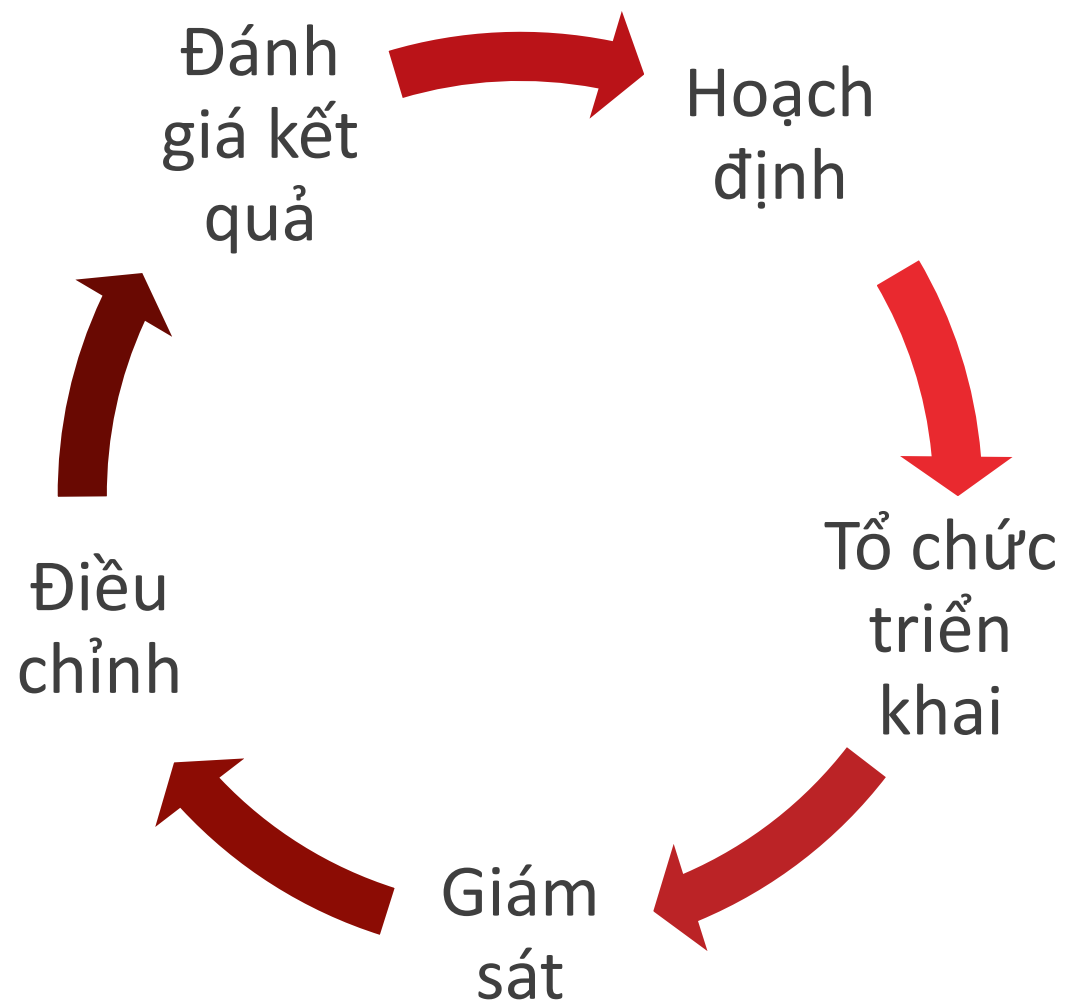
Mục tiêu 2

Tham gia sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh ***thực hiện chiến lược*** của NHTM.

Mô hình quản trị chiến lược



Chu kỳ chiến lược



Hệ thống giám sát: Thực hiện bằng cách thiết lập các tiêu chuẩn và kế hoạch, giám sát kết quả thực tế, so sánh kết quả thực tế với các tiêu chuẩn hoặc kế hoạch và thực hiện bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào để đảm bảo kết quả và mục tiêu là thống nhất.

Relationship between planning and control functions



Các tiêu chuẩn và chỉ số hoạt động- 5E

**Kết quả-
Effectiveness**

**Hiệu quả-
Efficiency**

**Tiết kiệm-
Economy**

**Phong cách-
Elegance**

**Đạo đức-
Ethicality**

Các tiêu chuẩn và chỉ số hoạt động

**Tài chính-
Financial
performance**

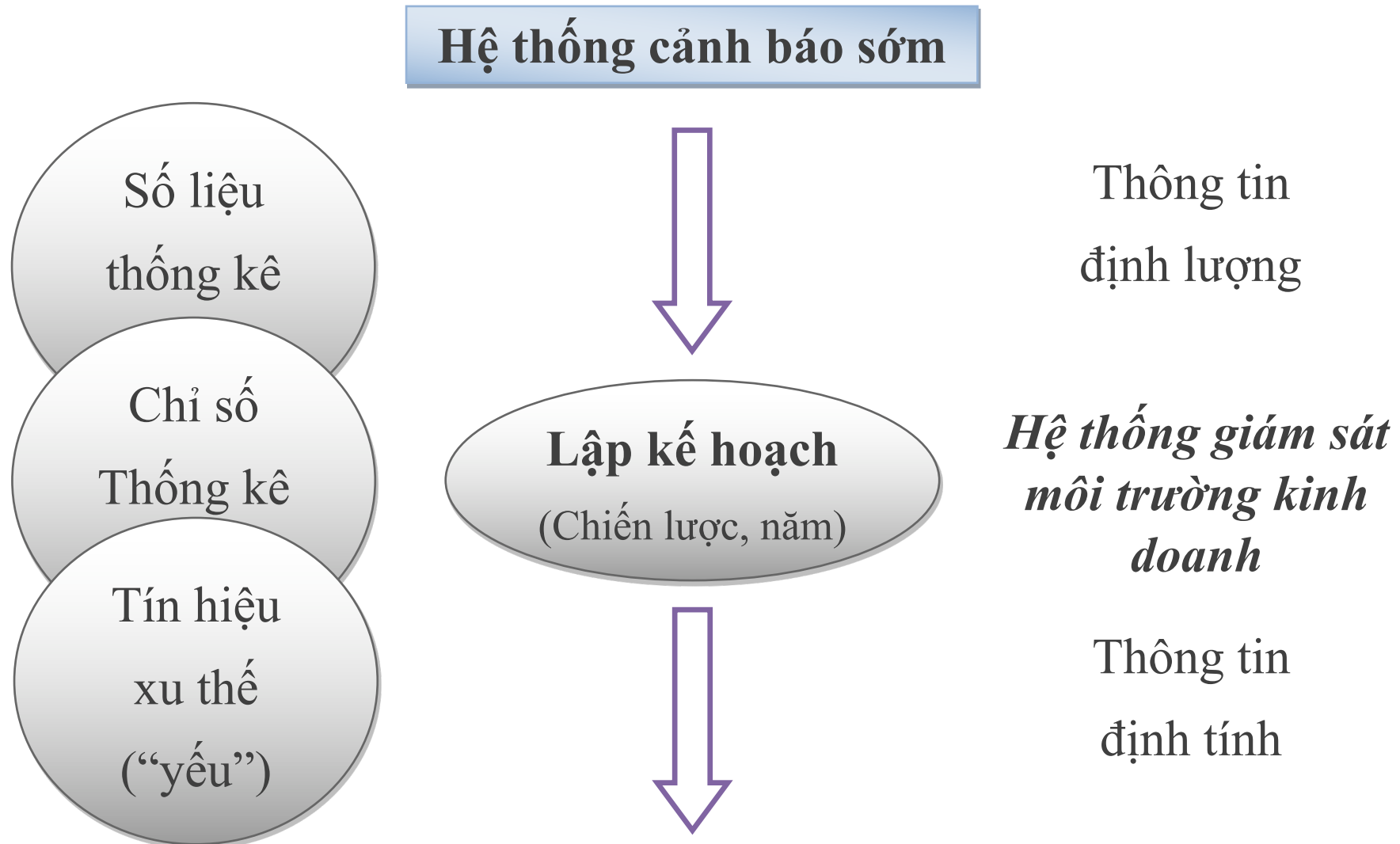
**Phi tài chính-
Non- financial
performance**

Hệ thống giám sát hoạt động

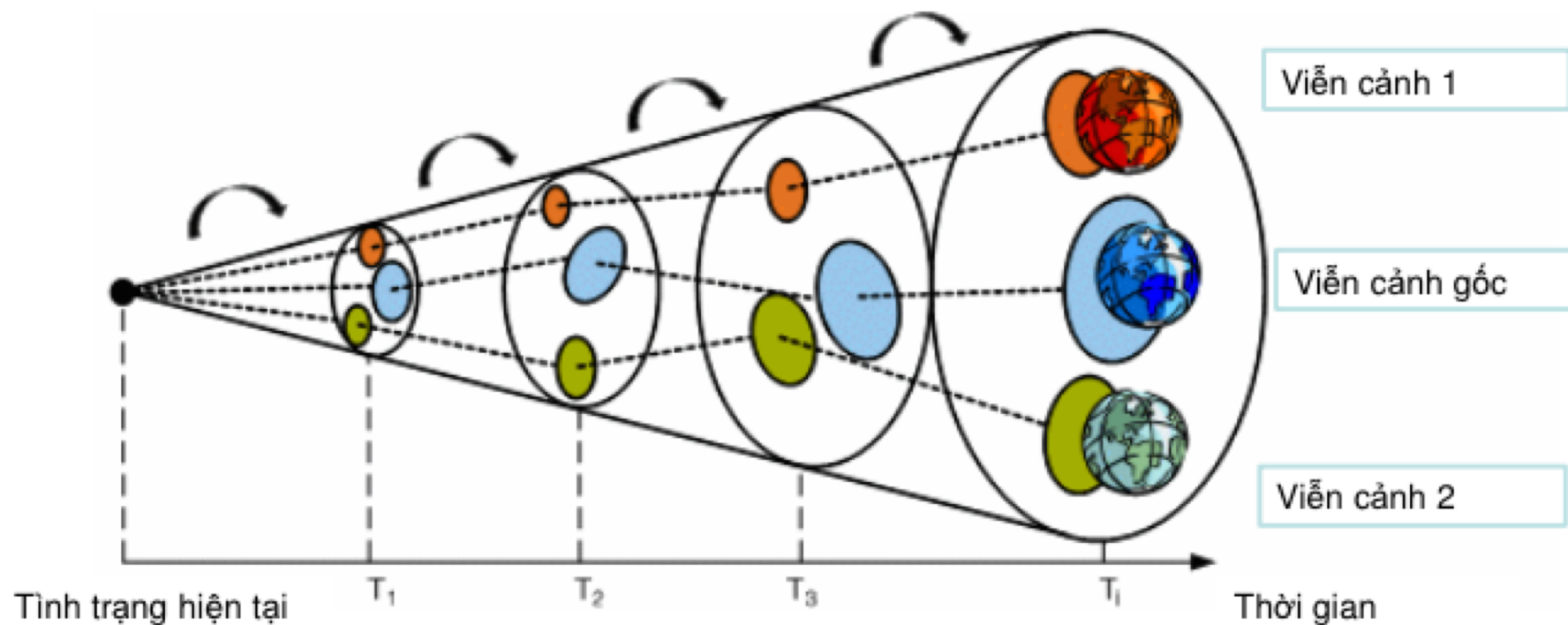
Kết quả- Effectiveness	<ul style="list-style-type: none">• Thị phần• Chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ• Hoạt động tài chính	$\geq 20\%$ Servqual $\geq 90\%$ ROE $\geq 20\%$
Hiệu quả- Efficiency	<ul style="list-style-type: none">• Nguồn lực và sự lãng phí• Tốc độ phản hồi các yêu cầu của khách hàng• Hoàn thành đúng hạn• Năng suất	
Tiết kiệm- Economy	<ul style="list-style-type: none">• Chi phí cho mỗi sản phẩm- dịch vụ, khách hàng• Thu nhập từ mỗi sản phẩm- dịch vụ, khách hàng	
Phong cách- Elegance	<ul style="list-style-type: none">• Không gian kinh doanh và nhân viên• Tính chuyên nghiệp của dịch vụ• Văn hoá và truyền thông	
Đạo đức- Ethicality	<ul style="list-style-type: none">• Tác động đến môi trường tự nhiên• Tuyển dụng và đề bạt nhân viên• Không phụ thuộc vào chính trị	

Hệ thống giám sát hoạt động

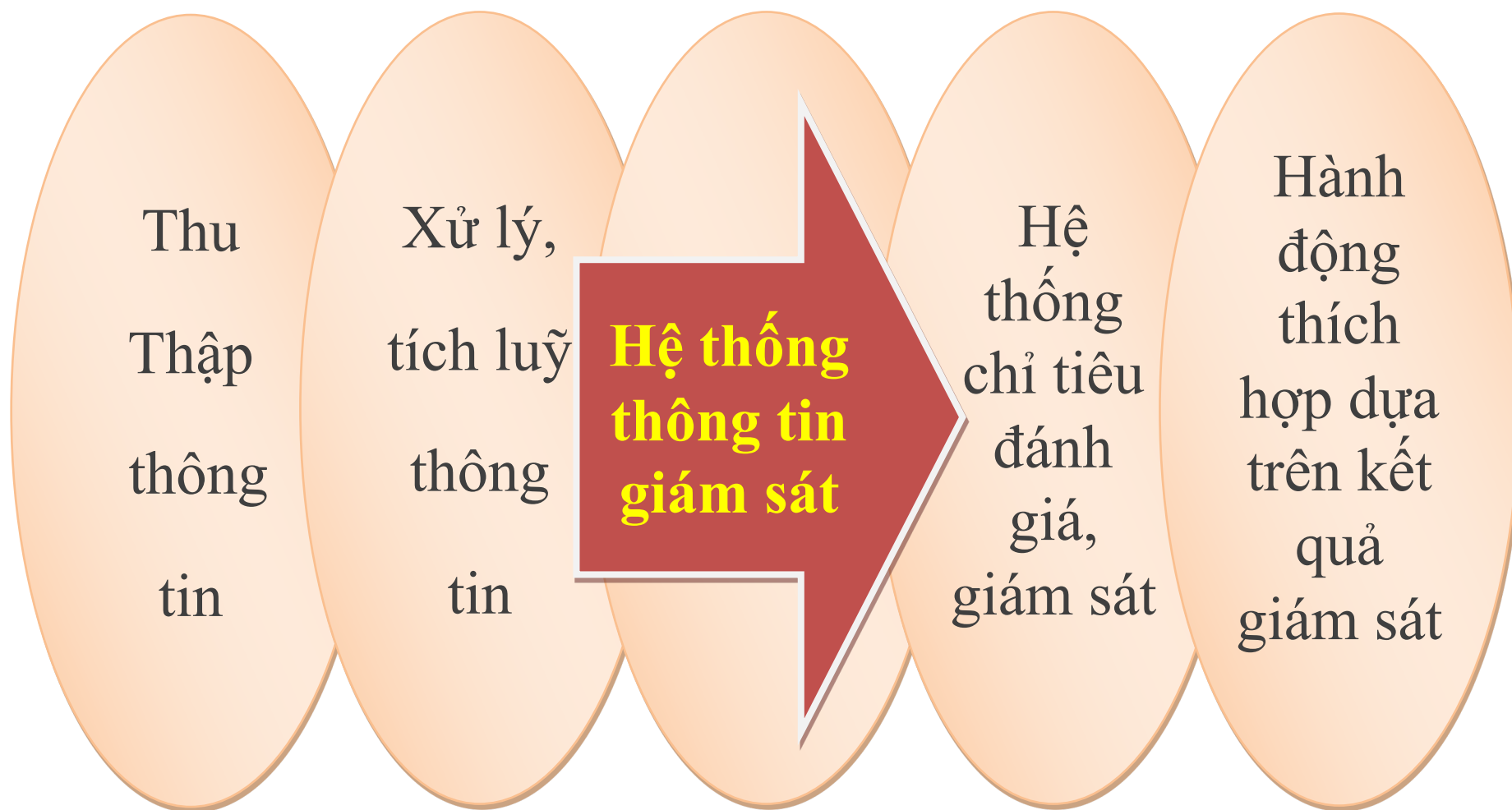
Tài chính- Financial performance	<ul style="list-style-type: none">• Lợi nhuận (và giá trị gia tăng)• Hoàn vốn đầu tư (ROCE)• Tồn tại và / hoặc tăng trưởng• Thu nhập trên mỗi cổ phần (EPS)	
Phi tài chính- Non- financial performance	<ul style="list-style-type: none">• Đảm bảo chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ• Đổi mới - ý tưởng và sản phẩm mới• Thu hút và duy trì lao động chất lượng• Kết quả và hiệu quả (hệ thống, quản lý)• Trách nhiệm xã hội	



Thời kỳ bất ổn: Phân tích viễn cảnh



Tổ chức hệ thống giám sát



Phân tích hệ thống



Hệ thống giám sát hoạt động

Các bước	Chi nhánh có nợ xấu tăng từ 1% lên 3,5%
Xác định mục tiêu và các ràng buộc	
Điều tra và ghi lại dữ liệu	
Đặc điểm kỹ thuật cho hệ thống mới hoặc sửa đổi	
Thiết kế một hệ thống mới hoặc sửa đổi	

Phân tích giá trị là một kỹ thuật giảm chi phí nhằm xác định các yếu tố chi phí không cần thiết trong một dịch vụ- sản phẩm, bằng cách phân tích chi tiết chức năng và thiết kế/ cấu trúc.

Hệ thống giám sát hoạt động



Hệ thống giám sát hoạt động

NHTM muốn giảm 5% mức phí dịch vụ thanh toán cho khách hàng cá nhân đi lao động ở nước ngoài gửi tiền về gia đình.

Chọn phạm vi

Xác định chức năng của dịch vụ- sản phẩm

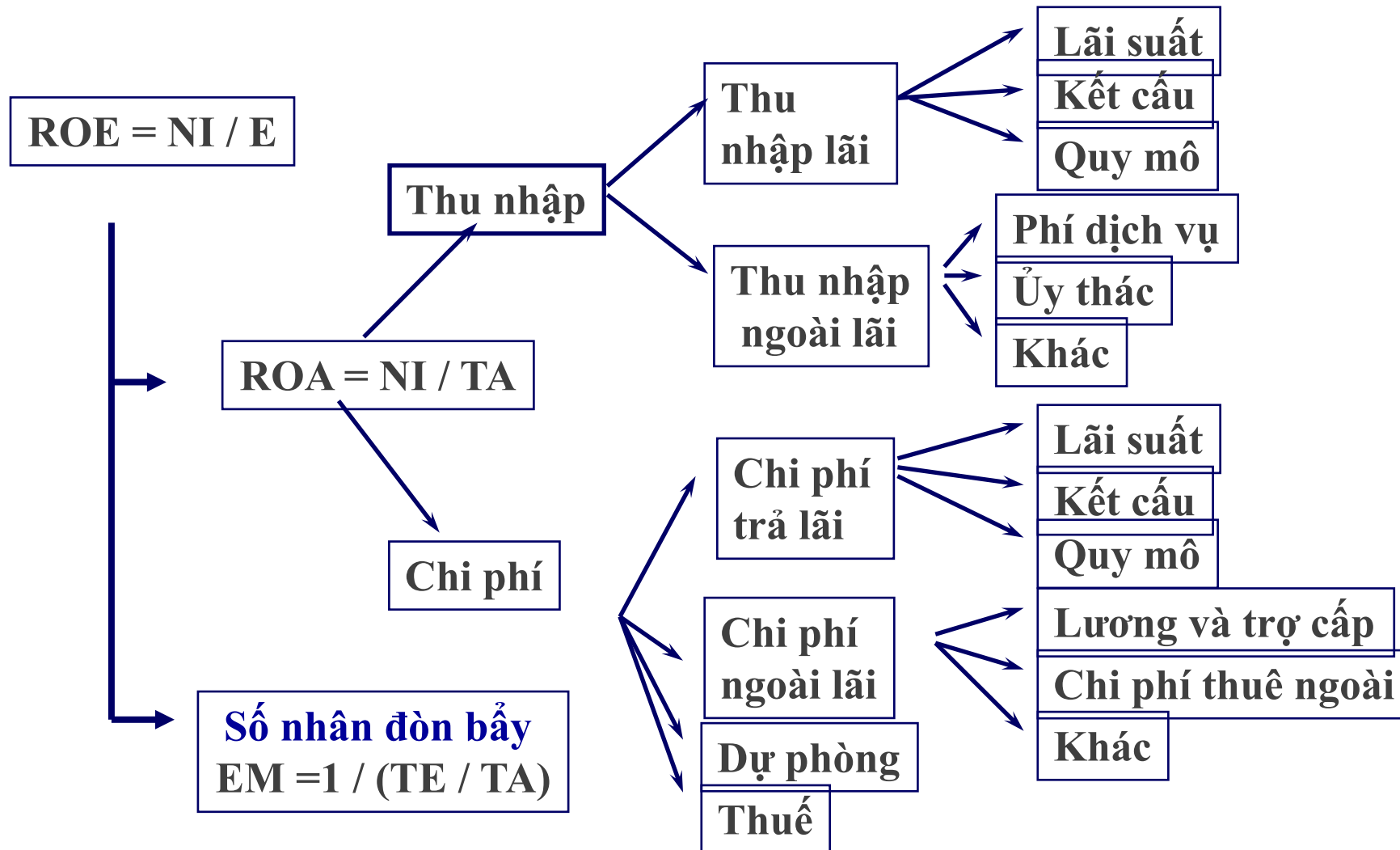
Ghi lại các thành phần của dịch vụ- sản phẩm

Tính toán chi phí hiện tại

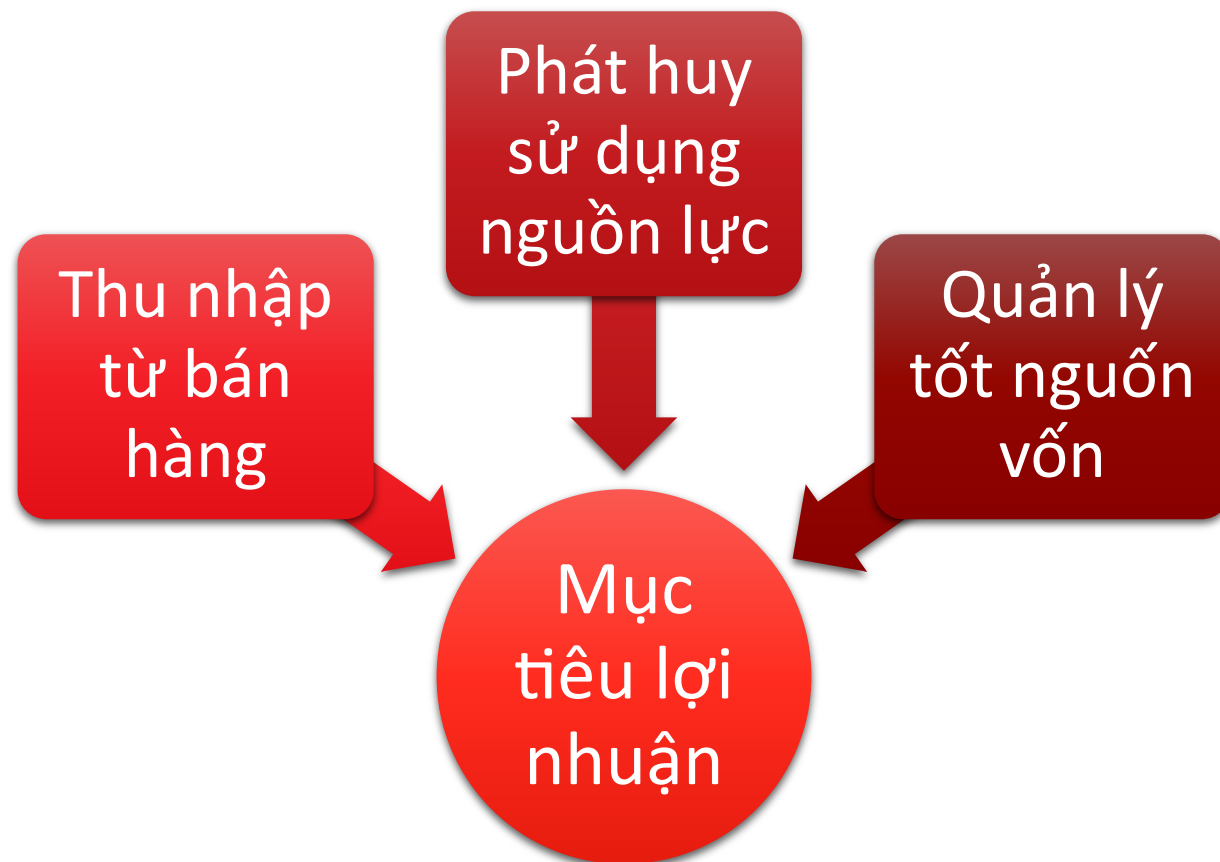
Xem xét lựa chọn thay thế

Đánh giá các lựa chọn thay thế và đưa ra khuyến nghị

Hệ thống giám sát hoạt động



Giám sát tài chính



Giám sát tài chính

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận biên} \times \text{Doanh thu trên tài sản} \times \text{Tỷ suất tự tài trợ} = \text{ROE}$$

$$\frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tài sản}} \times \frac{\text{Tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \text{ROE}$$

PA1	2.1%	x	2.5	x	4.0	=	21.0%
PA2	2.0%	x	3.5	x	3.0	=	21.0%
PA3	2.1%	x	2.0	x	5.0	=	21.0%
Hiện tại	3.6%	x	2.5	x	2.0	=	18.0%

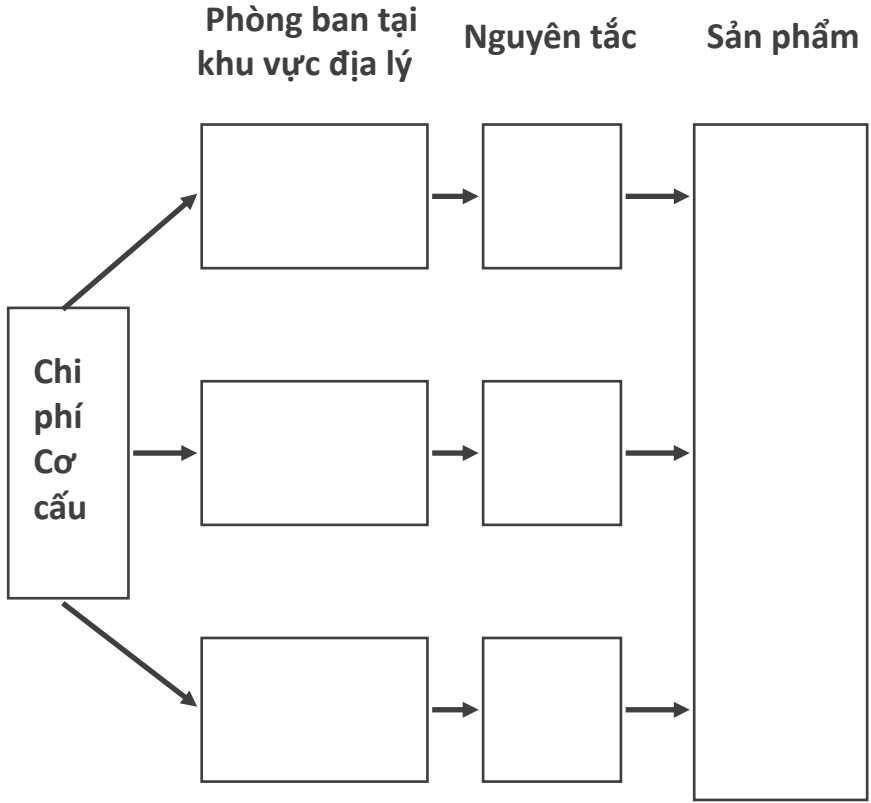
Giám sát tài chính

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận biên} \times \text{Doanh thu trên tài sản} \times \text{Tỷ suất tự tài trợ} = \text{ROE}$$

$$\frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tài sản}} \times \frac{\text{Tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \text{ROE}$$

2001	2.6%	x	2.3	x	2.2	=	13.2%
2002	-1.6%	x	2.0	x	5.2	=	-16.6%
2003	3.6%	x	2.0	x	1.8	=	13.0%
Ngành	3.6%	x	2.5	x	2.0	=	18.0%

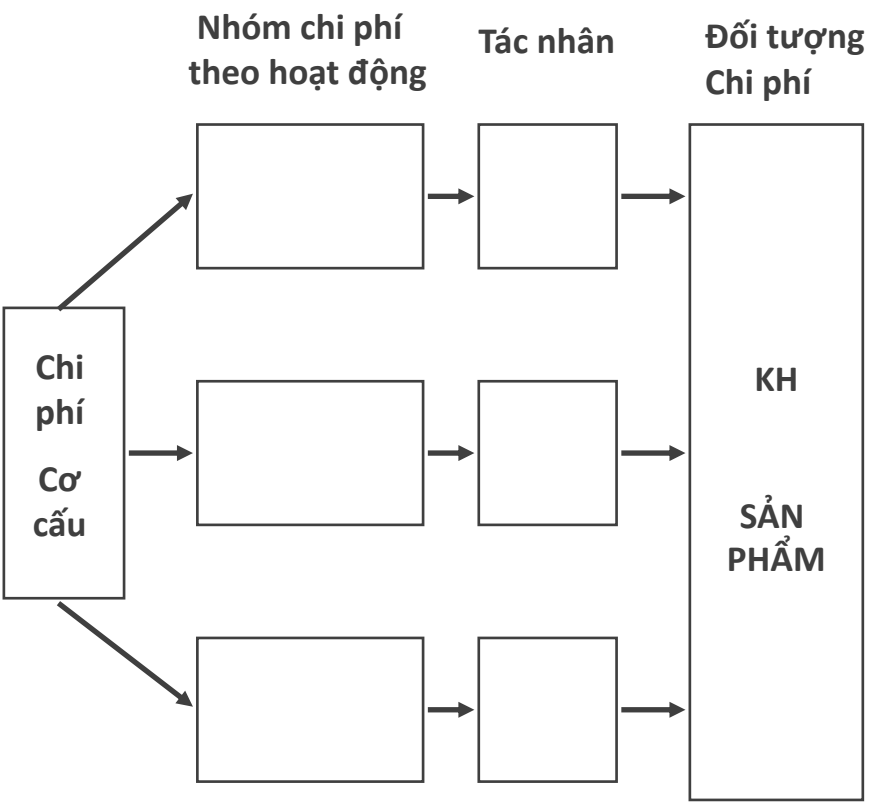
Kế toán phân tích truyền thống



Nhóm lại các chi phí cơ cấu theo phòng ban hoặc theo khu vực địa lý

Sử dụng các nguyên tắc phân bổ theo doanh số sản phẩm để chia chi phí cơ cấu theo sản phẩm

Phân bổ chi phí theo hoạt động



Nhóm lại các chi phí cơ cấu theo hoạt động

Sử dụng "Tác nhân chi phí" để chia chi phí cơ cấu giữa các khía cạnh khác nhau của kế toán phân tích

- **Kế toán quản trị** được sử dụng trong phạm vi/ nội bộ NHTM. Các báo cáo có thể được thiết lập vào bất cứ khoảng thời gian nào: ngày, tuần hoặc tháng. Các báo cáo này được xem là những dự kiến về tương lai và mang lại giá trị dự tính cho NHTM trong kinh doanh.
- **Kế toán tài chính** được sử dụng chủ yếu cho các chủ thể ngoài NHTM. Các báo cáo tài chính được lập theo khoảng thời gian nhất định như theo năm tài chính. Các báo cáo này dựa trên dữ liệu thực tế- lịch sử.

THANK YOU