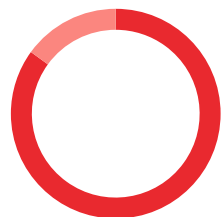


# CHƯƠNG 4

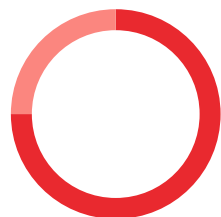
**Các kế hoạch thực hiện**

# Mục tiêu chương học



## Mục tiêu 1

Hiểu *về các kế hoạch bộ phận/ chi tiết (theo mảng công việc, cấp chi nhánh, cấp phòng) cần thiết để thực hiện chiến lược* của NHTM;



## Mục tiêu 2

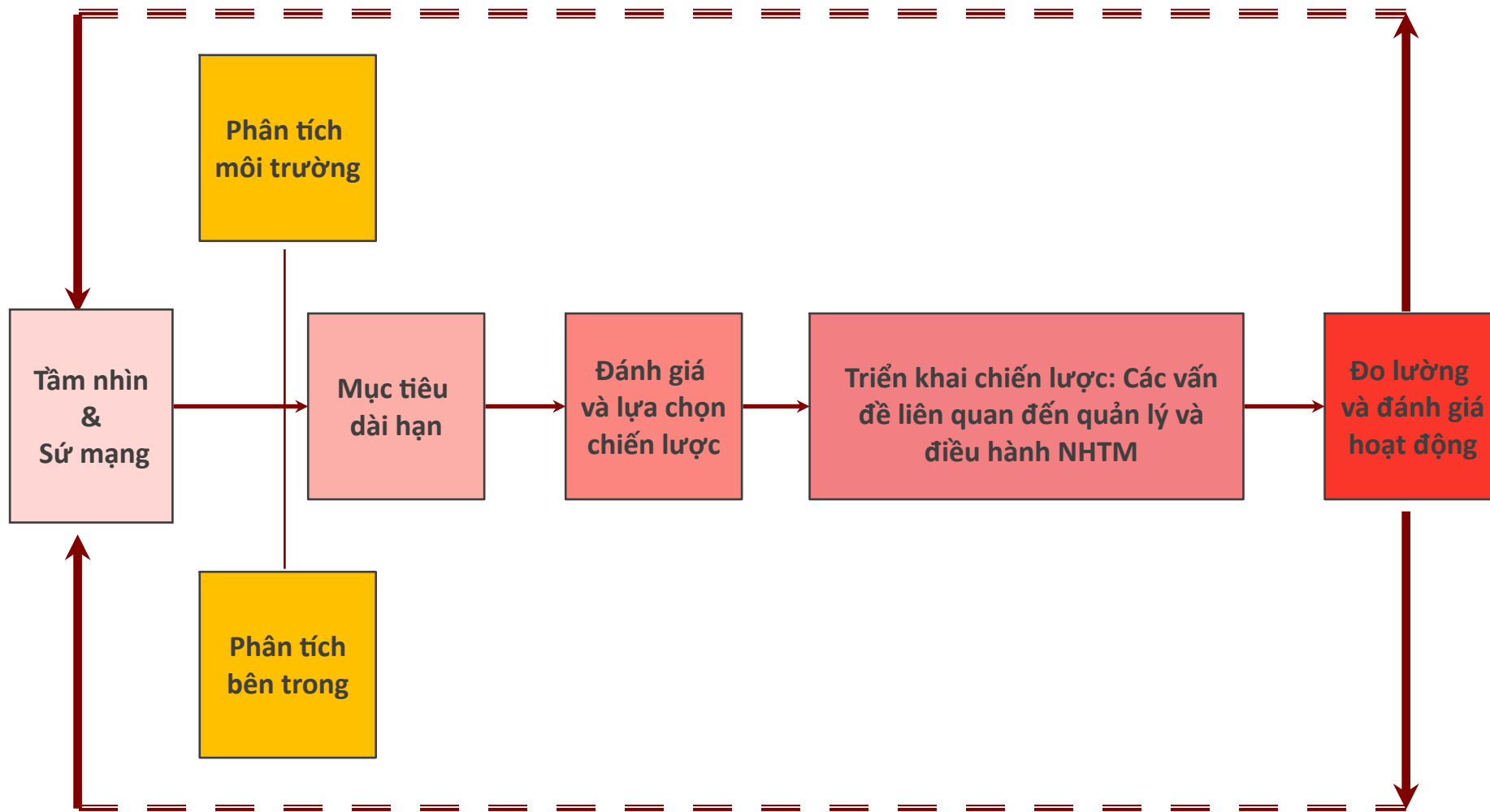
Tham gia xây dựng được *các kế hoạch bộ phận/ chi tiết cần thiết để thực hiện chiến lược* của NHTM.

Fred David

“It is always more difficult to do something (**strategy implementation**) than to say you are going to do it (**strategy formulation**)”



# Mô hình quản trị chiến lược



## Xây dựng chiến lược và Thực hiện chiến lược

| Tiêu chí         | Xây dựng chiến lược                       | Thực hiện chiến lược                            |
|------------------|---|---|
| <b>Bản chất</b>  | Sắp xếp các nguồn lực trước khi hành động | Quản lý các nguồn lực trong quá trình hành động |
| <b>Đối tượng</b> | Tập trung vào hiệu quả ( effectiveness)   | Tập trung vào hiệu suất ( efficiency)           |
| <b>Quá trình</b> | Chủ yếu là quá trình lao động trí óc      | Chủ yếu là một quá trình hoạt động              |
| <b>Yêu cầu</b>   | Kĩ năng phân tích và dự báo               | Kĩ năng định hướng và lãnh đạo                  |
| <b>Phối hợp</b>  | Cần sự phối hợp của một vài cá nhân       | Cần sự phối hợp của rất nhiều cá nhân           |

Chiến lược chung

Chiến lược cấp 2

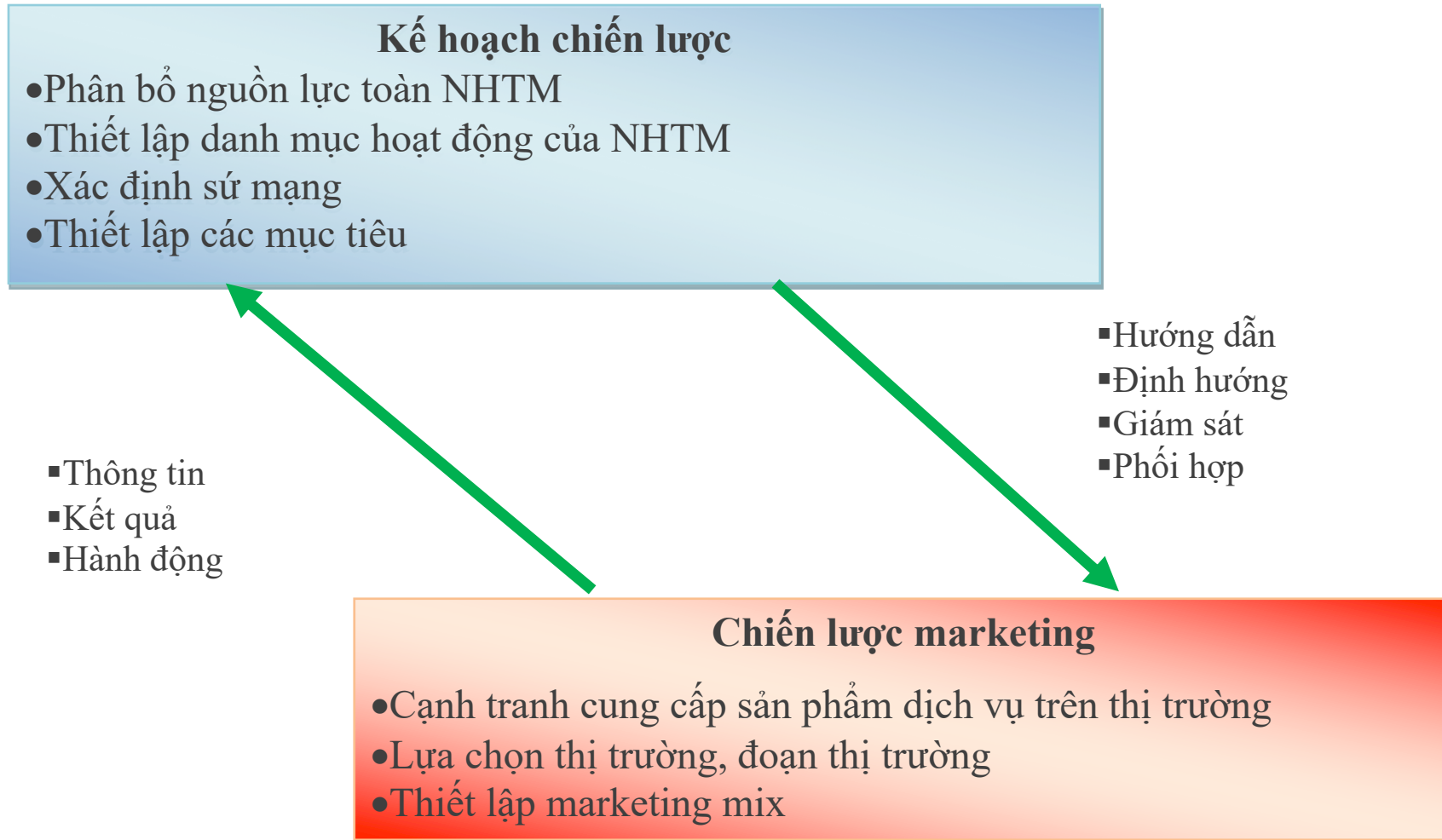
....

Chiến lược  
cấp 3

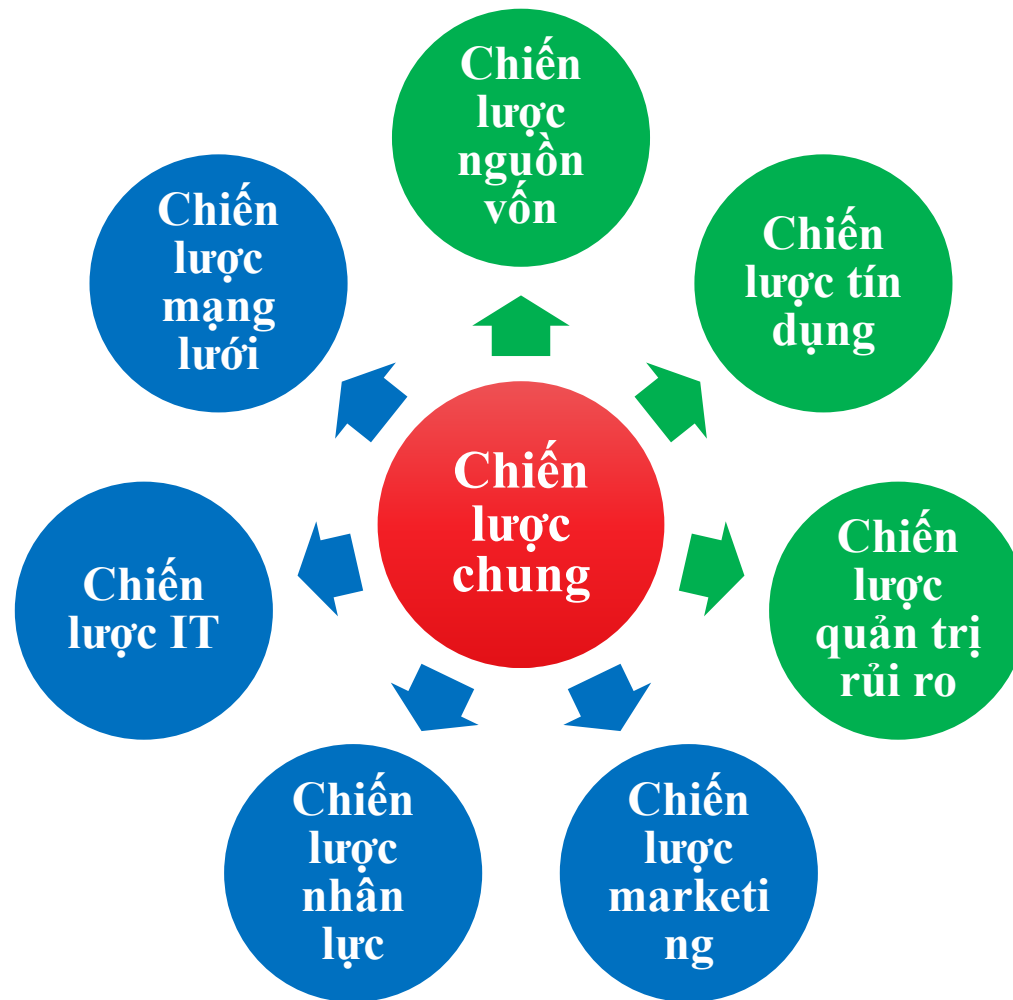
Chiến lược  
cấp 3

Chiến lược  
cấp 3

## Chiến lược/Kế hoạch bộ phận



## Chiến lược/Kế hoạch bộ phận





# Quy trình xác lập và thực hiện mục tiêu

## Thống nhất về mục tiêu

- NHTM mong muốn đạt được những gì?

## Thứ tự ưu tiên mục tiêu

- Mức độ ưu tiên của các mục tiêu như thế nào?

## Xác định hoạt động

- NHTM cần làm gì để đạt được mục tiêu đề ra?

## Thống nhất chuẩn hoạt động

- Hoạt động được thực hiện cần thoả mãn những tiêu chuẩn/ yêu cầu nào?

## Phân công trách nhiệm

- Những ai/ phòng- ban nào chịu trách nhiệm thực thi?

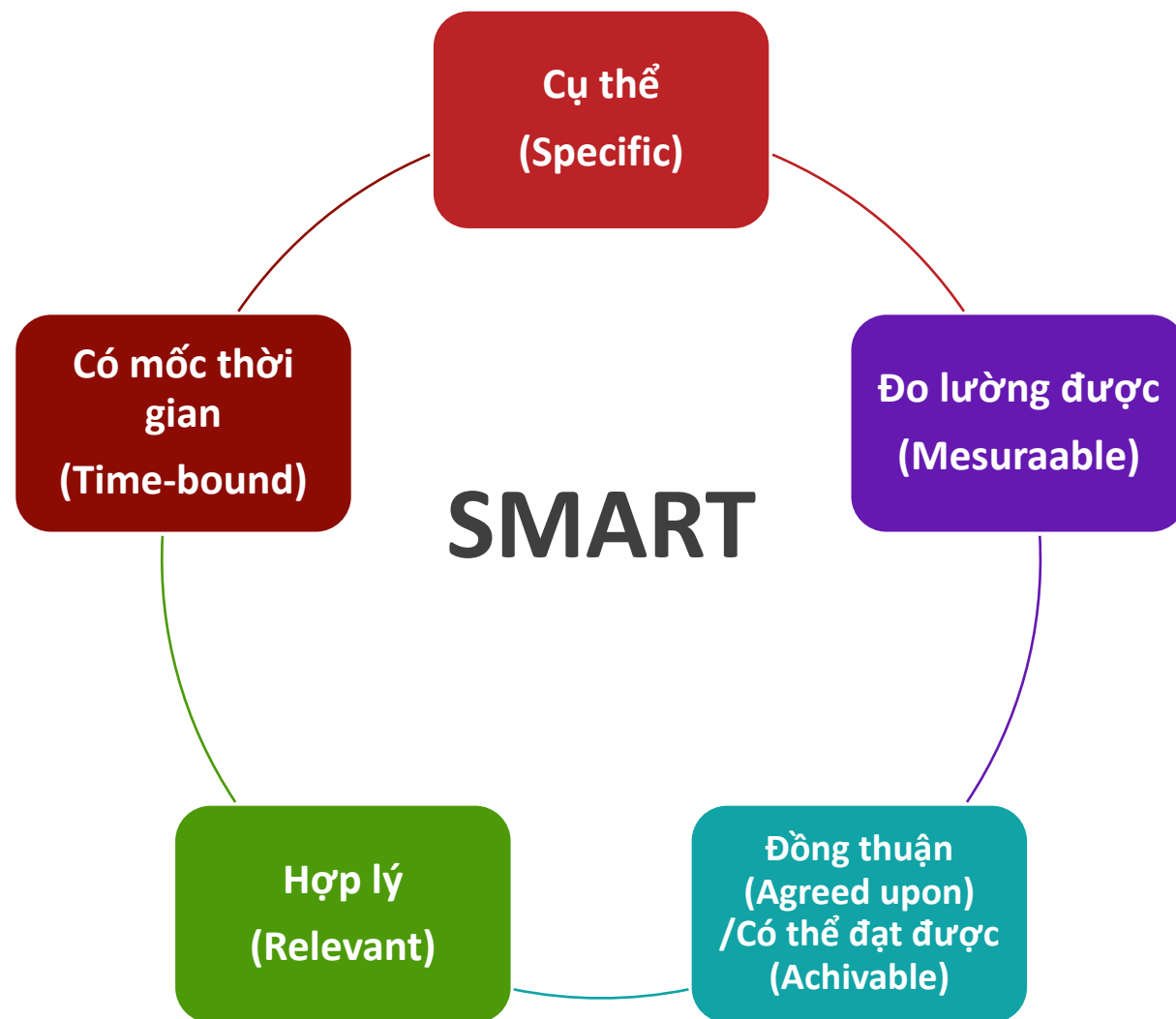
## Thiết lập thời gian biểu và tiêu chí đánh giá

- Tiến độ thực hiện từng giai đoạn và tiêu chí đánh giá hoàn thành của mỗi giai đoạn.

## Quy trình xác lập và thực hiện mục tiêu

| Tầm nhìn 2025<br>Cấp 1                                | Mục tiêu chung<br>Cấp 2                              | Mục tiêu cụ thể<br>Cấp 3   | ..... |
|---|--|--|-------|
| <b>NHTMCP trong<br/>vị trí top 5 của<br/>Việt Nam</b> | Tổng tài sản:<br>Tăng 10%                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Dư nợ</li><li>- Tài sản cố định</li></ul>            |       |
|   | Chi nhánh: Số chi<br>nhánh tăng thêm<br>50 chi nhánh | <ul style="list-style-type: none"><li>- Miền Bắc</li><li>- Miền Nam</li></ul>                |       |
|   | Nợ xấu: Dưới 2%<br>tổng dư nợ                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cho vay ngắn hạn</li><li>- Cho vay dài hạn</li></ul> |       |
|   | Lợi nhuận ròng:                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Từ cho vay</li><li>- Từ dịch vụ</li></ul>            |       |
|   | .....  |  |       |

# Yêu cầu khi xác lập mục tiêu



# Yêu cầu khi xác lập mục tiêu- Ví dụ minh họa

Vào năm 2025, 100% khách hàng hài lòng với các dịch vụ của ngân hàng cung cấp.

| Yêu cầu khi phát biểu mục tiêu                          | Đánh giá |
|---|----------|
| Specific- Cụ thể  |          |
| Measurable- Đo lường được                               |          |
| Agreed upon- Đồng thuận/<br>Achievable- Có thể đạt được |          |
| Relevant- Hợp lý  |          |
| Time-bound- Có mốc thời gian                            |          |

## Bài thảo luận nhóm trên lớp số 5

Xác định các mục tiêu Chiến lược phát triển của NHTM.

*1. Thảo luận và xác định các mục tiêu quan trọng của nhất trong Chiến lược phát triển của NHTM trên địa bàn trong thời gian 10 năm tới:*

- Mục tiêu cần đảm bảo yêu cầu SMART Goals (Specific- Cụ thể, Measurable- Đo lường được, Agreed upon- Đồng thuận, Relevent- Hợp lý, Time-bound- Có mốc thời gian).
- Mục tiêu cần bám sát tầm nhìn và sứ mạng đã xác định của NHTM.

## Bài thảo luận nhóm trên lớp số 5

| Tuyên bố tầm nhìn<br>và sứ mạng           | Mục tiêu chiến lược |
|---|---------------------|
| (Tuyên bố của nhóm<br>sau khi điều chỉnh) | -Mục tiêu 1: .....  |
|   | -Mục tiêu 2: .....  |
|   | -Mục tiêu 3: .....  |

## Bài thảo luận nhóm trên lớp số 5

*2. Thảo luận và xác định các chỉ số hoạt động để đạt mục tiêu của NHTM ở trên.*

- Chỉ số hoạt động giúp theo dõi một cách tốt nhất việc đạt được các mục tiêu của NHTM. Chỉ số hoạt động cũng có thể được hiểu là các mục tiêu “con” hay mục tiêu chi tiết của “cây mục tiêu”.

- Ví dụ về việc trình bày các chỉ số hoạt động:

## Bài thảo luận nhóm trên lớp số 5

| Mục tiêu   | Chỉ số hoạt động<br>(tiêu chí chính để đạt<br>chỉ tiêu) | Kết quả đạt được<br>của mỗi chỉ số<br>hoạt động | Cách đo lường | Mốc thời gian |
|------------|---|---|---------------|---------------|
| Mục tiêu 1 | Chỉ số 1  |   |               |               |
|            | Chỉ số 2  |   |               |               |
|            | Chỉ số 3  |   |               |               |
|            | .....   |   |               |               |
| Mục tiêu 2 | Chỉ số 1  |   |               |               |
|            | Chỉ số 2  |   |               |               |
|            | Chỉ số 3  |   |               |               |
|            | .....   |   |               |               |



## Chiến lược/Kế hoạch bộ phận

Mô hình tổ  
chức

Quản trị điều  
hành

Giới hạn an  
toàn trong  
kinh doanh

Phát triển sản  
phẩm, dịch vụ

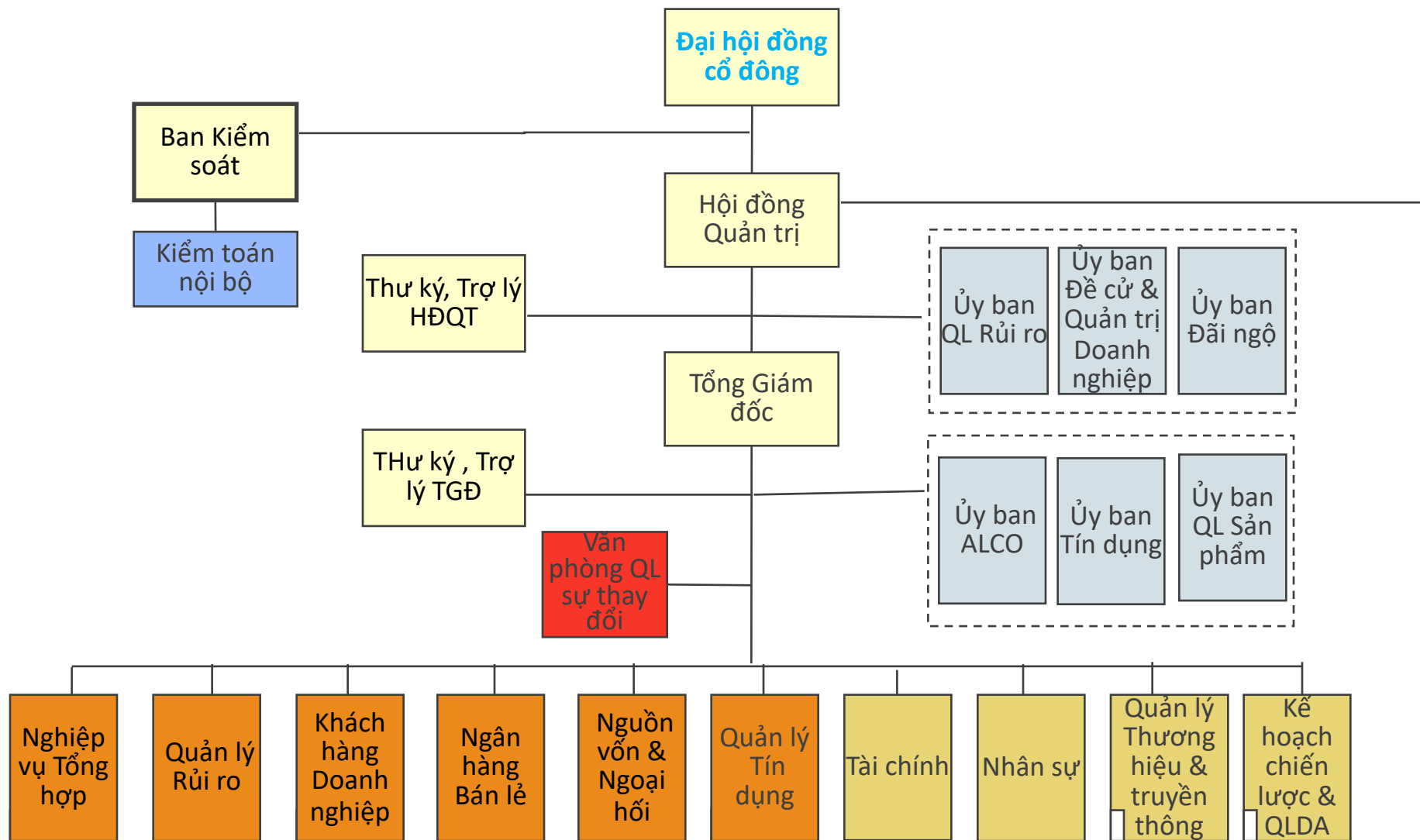
Giám sát hoạt  
động (kiểm  
soát nội bộ)

Rủi ro trong  
kinh doanh

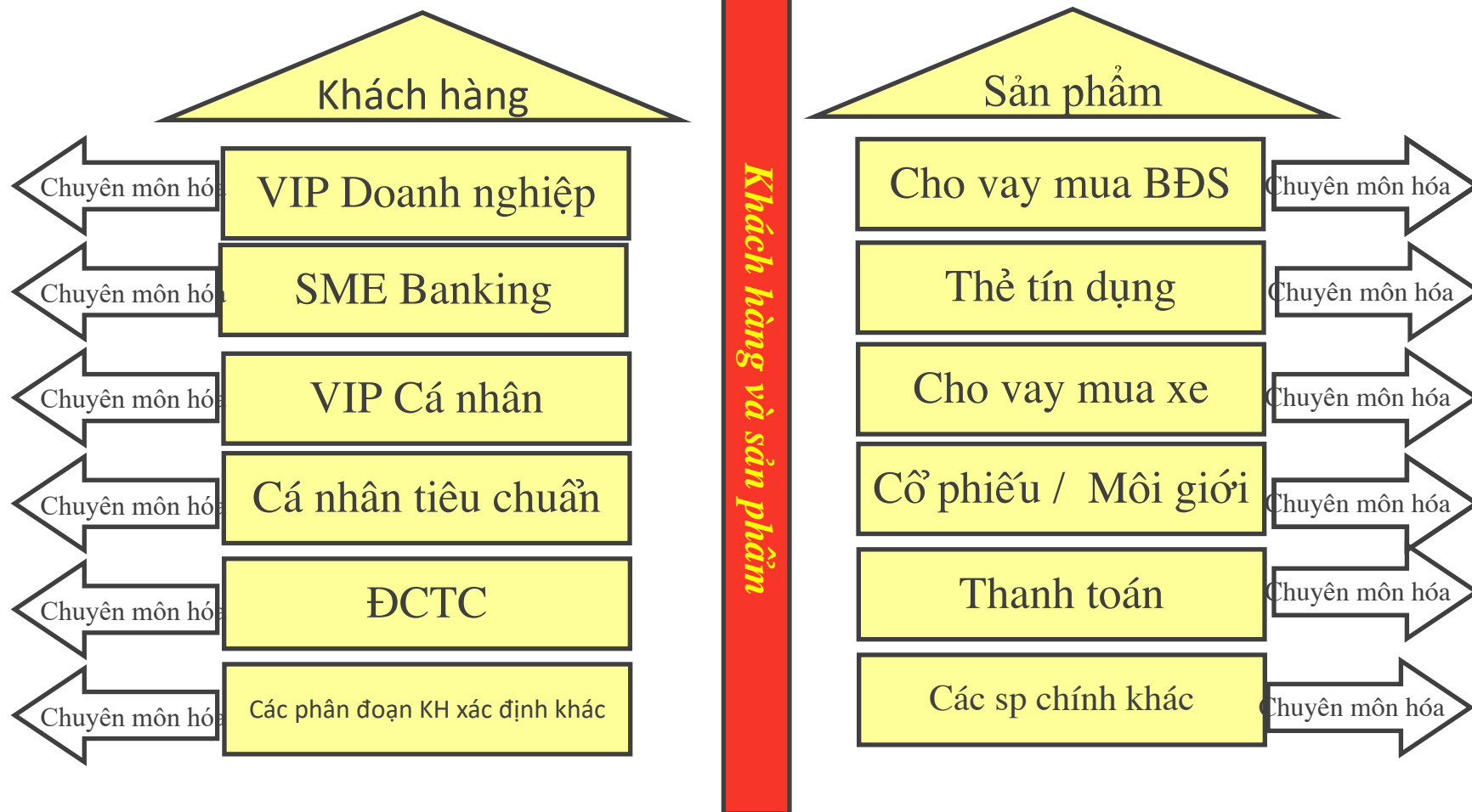
Quản lý nợ có  
vấn đề

Văn hoá và  
đạo đức kinh  
doanh

## Tổ chức - nhân lực



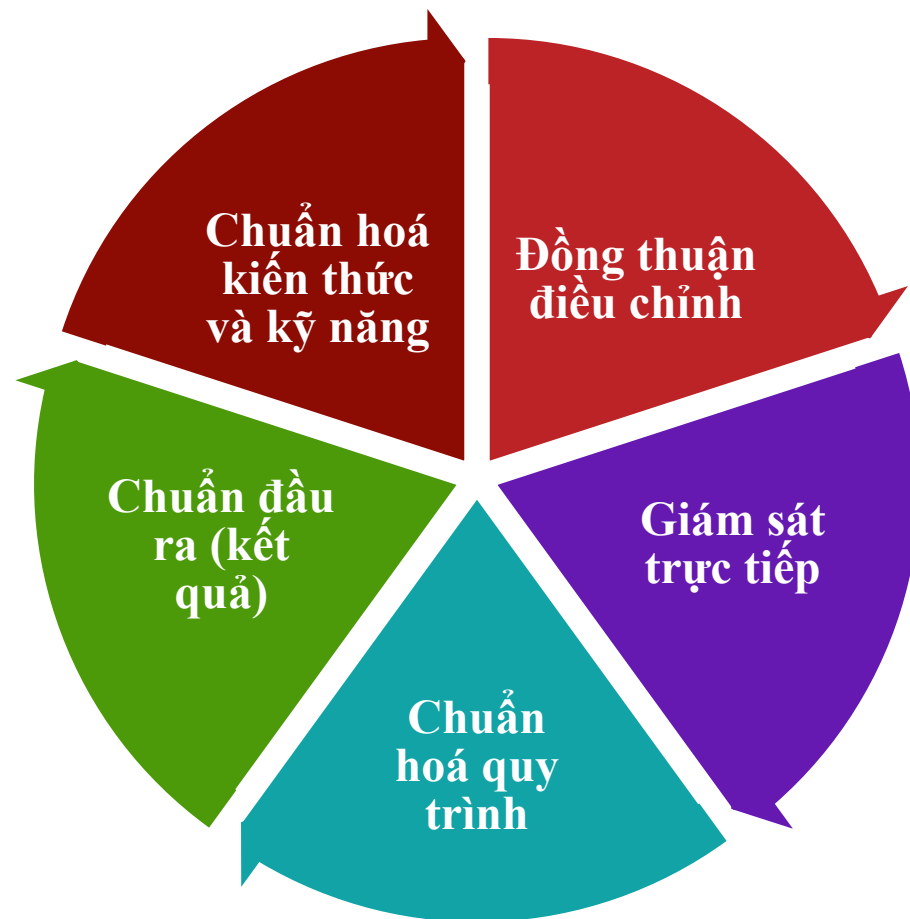
## Tổ chức - nhân lực



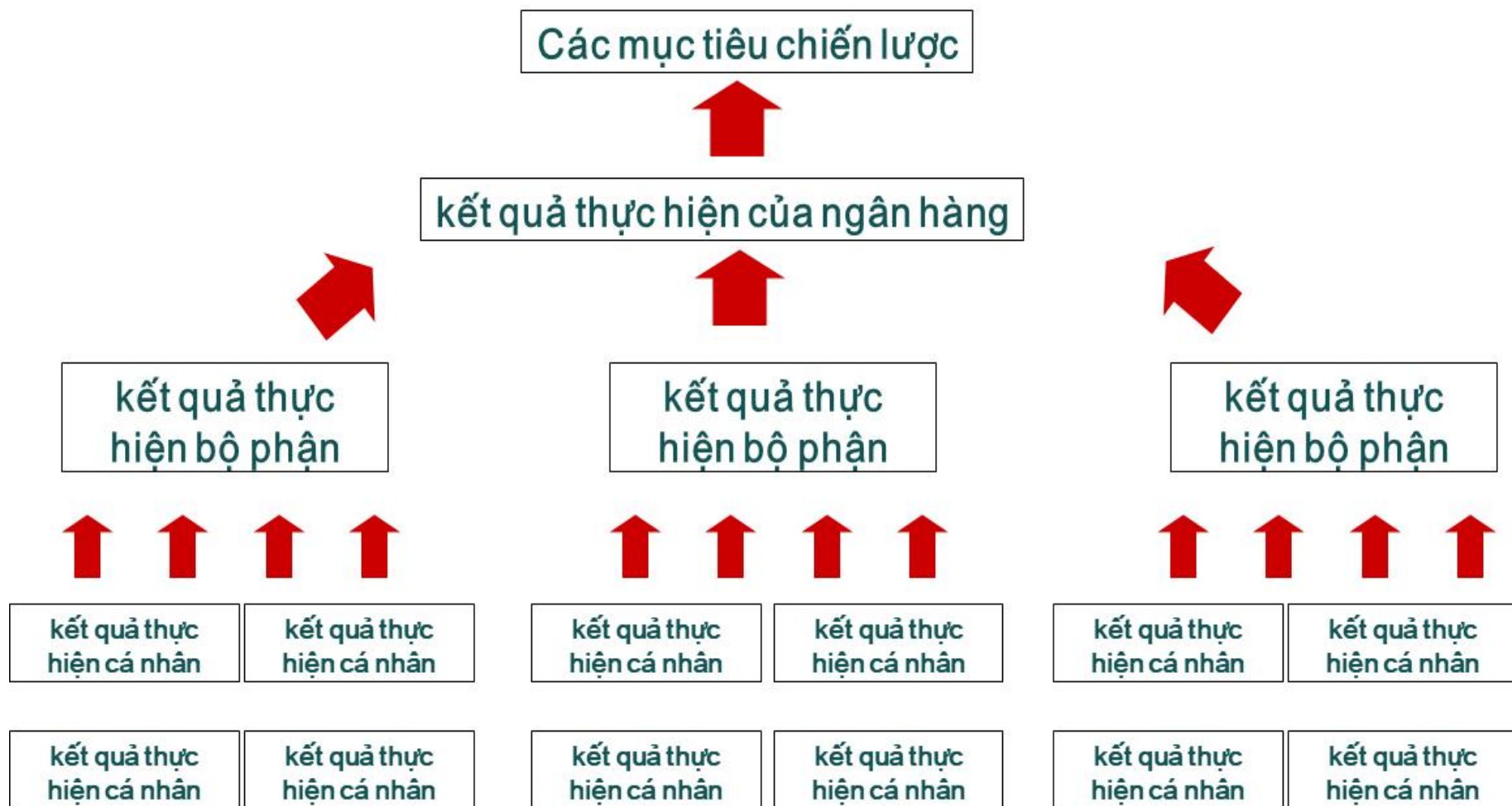
***Chìa khoá thành công: Sự hợp tác và thông hiểu giữa các nhà quản lý ở tất cả các mảng hoạt động của NHTM!***



# Hợp tác để thành công



# Quản lý theo mục tiêu- MBO



## Quản lý theo mục tiêu- MBO

|   |                            |
|---|----------------------------|
| ✓ Tổng tài sản:                               | 451.778 tỷ đồng, tăng 9%;  |
| ✓ Dư nợ cho vay khách hàng:                   | 270.102 tỷ đồng, tăng 12%; |
| ✓ Huy động vốn từ nền kinh tế:                | 340.415 tỷ đồng, tăng 12%; |
| ✓ Tổng lợi nhuận trước thuế:                  | 5.800 tỷ đồng, tăng 0,62%; |
| ✓ Lao động:                                   | ≤15.001 người, tăng ≤10%;  |
| ✓ Chi phí lương trên LNTT chưa bao gồm lương: | 34%;                       |
| ✓ Số CN và PGD tăng thêm:                     | 40;                        |
| ✓ Tỷ lệ nợ xấu:                               | dưới 3,00% tổng dư nợ;     |
| ✓ Mức chi trả cổ tức (đồng/cổ phiếu):         | 1.200.                     |

## Quản lý theo quy trình- MBP

- Quản lý công việc theo một **chu trình đã được phân tích và quy định chặt chẽ** (cơ sở của các hệ thống quản lý chất lượng ISO).
- Xác định các bước để thực hiện công việc → xây dựng qui trình cho công việc đó → xây dựng kế hoạch kiểm soát quá trình, kế hoạch kiểm tra thử nghiệm → đo lường theo kế hoạch kiểm soát quá trình và kế hoạch kiểm tra thử nghiệm.



## Quản trị điều hành

| Tiêu chí                   | MBO  | MBP   |
|----------------------------|--|---|
| Dựa trên kết quả công việc | <ul style="list-style-type: none"><li>+ Đảm bảo theo mục tiêu đề ra.</li><li>+ Hiệu quả</li><li>+ Làm đúng việc.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>+ Kiểm soát được công việc chi tiết.</li><li>+ Hiệu năng</li><li>+ Làm việc đúng.</li><li>+ Cải tiến liên tục</li></ul> |
| Đối tượng áp dụng          | Thường là quản lý cấp cao và cấp trung   | Thường là quản lý cấp trung và cấp thấp   |
| Ưu điểm                    | Thuận lợi cho công việc khó kiểm soát hoặc đo lường.   | Thuận lợi cho công việc nhưng khó xác định mục tiêu.  |

## Những giới hạn an toàn

Tỷ lệ an toàn  
vốn tối thiểu

Giới hạn tín  
dụng

Tỷ lệ khả năng  
chi trả

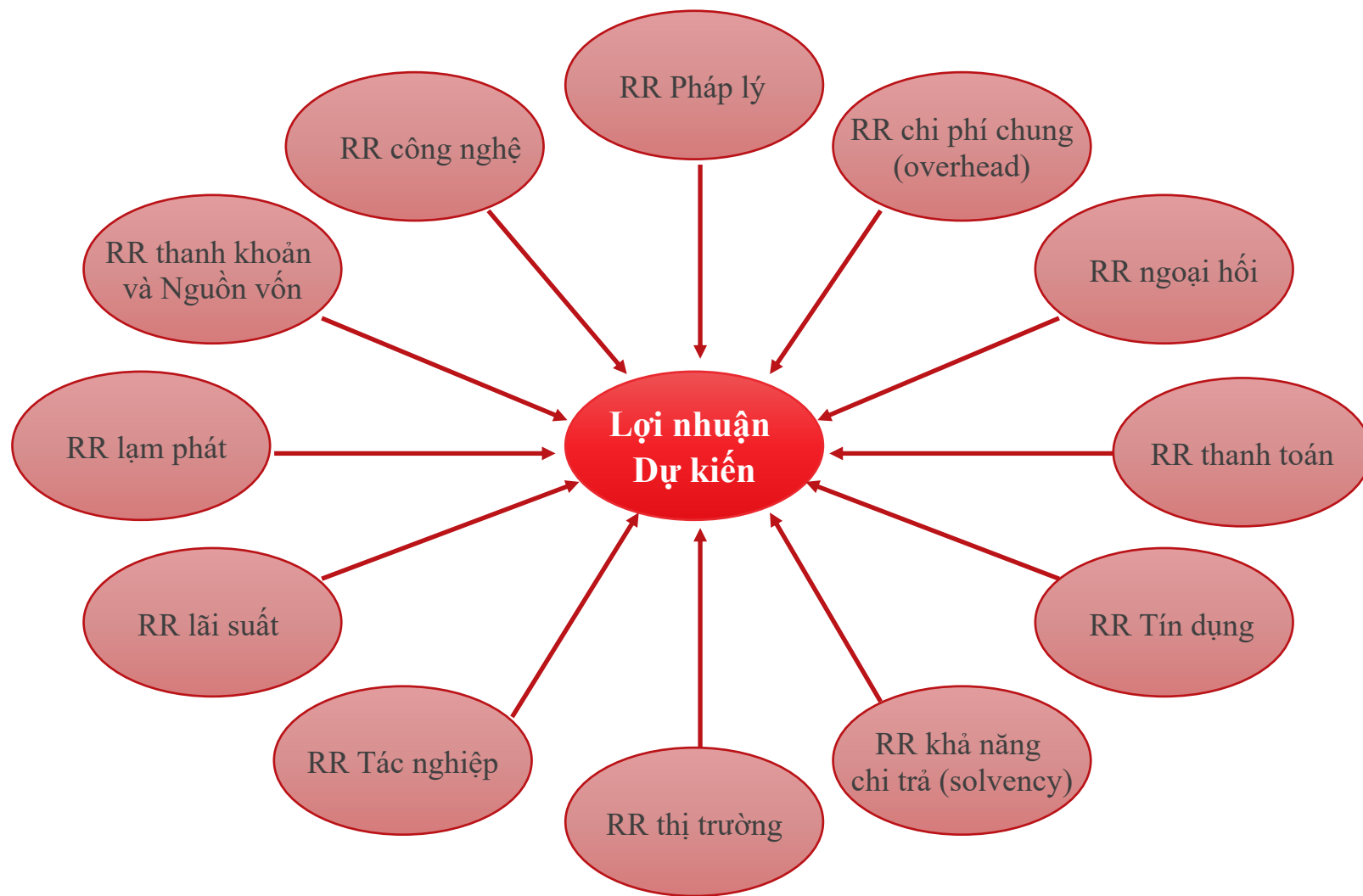
Giới hạn góp  
vốn, mua cổ  
phần

Tỷ lệ cấp tín  
dụng so với  
nguồn vốn huy  
động

# Sản phẩm/ dịch vụ của NHTM

- Đặc điểm riêng khác biệt với sản phẩm hàng hoá thông thường:
  - Tính trừu tượng- vô hình
  - Quá trình sản xuất- tiêu dùng diễn ra đồng thời
  - Dịch vụ do nhiều yếu tố cấu thành, phụ thuộc nhiều vào chất lượng quản trị nhân sự.
- Dịch vụ gắn liền với ba yếu tố:
  - Con người (People)
  - Quy trình cung cấp (Process)
  - Điều kiện thực hiện hữu hình hoá các dịch vụ (Physical Evidence)

## Quản trị rủi ro



## Quản trị rủi ro

a) Quản lý hoạt động đầu tư, mua lại và kiểm soát các khoản đầu tư lớn;

b) Cấp tín dụng nhằm duy trì hệ thống quản trị tín dụng phù hợp;

c) Duy trì hệ thống thông tin hỗ trợ cho quy trình kiểm soát những khoản vay lớn;

d) Thiết lập và tuân thủ các chính sách phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro;

đ) Đánh giá chất lượng tài sản Có và tuân thủ tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu;

e) Chính sách và quy trình đầy đủ để nhận biết, giám sát và quản lý rủi ro quốc gia và quốc tế;

## Quản trị rủi ro

g) Hệ thống cho phép đo lường, giám sát và kiểm soát toàn diện rủi ro;

h) Chính sách quản lý thanh khoản, các thủ tục và các giới hạn quản lý thanh khoản;

i) Hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ;

k) Chính sách và thủ tục phù hợp để đảm bảo các chuẩn mực về đạo đức và chuyên môn trong lĩnh vực tài chính.

NHTM xây dựng các giá trị cốt lõi, trong đó nhấn mạnh đến yếu tố **tự giác điều chỉnh hành vi với môi trường kinh doanh**:

- Tôn trọng của NHTM đối với đối thủ cạnh tranh, người tiêu dùng, xã hội;
- Phù hợp với tiến bộ xã hội;
- Phù hợp với sự phát triển bền vững.

## NHTM ứng xử trong những mối quan hệ như thế nào

Bản thân NHTM

Quan hệ giữa  
NHTM với các tổ  
chức xã hội, Nhà  
nước

Quan hệ giữa các  
NHTM

Quan hệ giữa  
NHTM với khách  
hàng

Quan hệ giữa  
NHTM với các nhân  
viên

Quy định đạo đức  
nghề nghiệp của  
nhân viên NHTM



- Bản thân NHTM:

- + Trung thực (Honesty);
- + Vô tư, khách quan (Impartiality);
- + Tin cậy (Reliability);
- + **Minh bạch (Transparency);**
- + Quan tâm lợi ích xã hội và tôn trọng môi trường;
- + Chống các hành vi rửa tiền;
- + Chống việc sử dụng thông tin nội gián.

- Quan hệ giữa NHTM với các tổ chức xã hội, Nhà nước:
  - + Chấp hành các nguyên tắc của **trách nhiệm, trung thực và minh bạch** trong kinh doanh;
  - + Thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời cho các tổ chức giám sát/ kiểm soát theo quy định của pháp luật.

- Quan hệ giữa các NHTM:
  - + Trao đổi thông tin;
  - + Ứng xử trong quan hệ cá nhân;
  - + **Ứng xử trong cạnh tranh;**
  - + Ứng xử trong quảng cáo và công bố thông tin;

- Quan hệ giữa NHTM với khách hàng:
  - + Thông tin tới khách hàng;
  - + **Bảo mật thông tin khách hàng;**
  - + Chất lượng dịch vụ;
  - + Giải quyết khiếu nại của khách hàng;
  - + An toàn.

- Quan hệ giữa NHTM với các nhân viên:
  - + Chất lượng nhân lực chung;
  - + Phát triển nhân lực và nghề nghiệp;
  - + Cam kết môi trường làm việc;
  - + Thời gian làm việc;
  - + Ứng xử của nhân viên với khách hàng;
  - + Quyền của nhân viên.

**-Quy định đạo đức nghề nghiệp của nhân viên NHTM:**

- + Thực hiện theo quy định của pháp luật và quy định áp dụng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ;
- + Thông báo cho khách hàng của họ về những lợi ích và rủi ro của các sản phẩm và dịch vụ được cung cấp;
- + Cung cấp dịch vụ khách quan và công bằng cho khách hàng;
- + Không được sử dụng tài sản và các nguồn lực của ngân hàng một cách không hiệu quả và ngoài mục đích được chỉ định;
- + Không được tham gia vào mối quan hệ với khách hàng như cho vay, bảo lãnh và mở tài khoản chung với khách hàng không phù hợp với các nguyên tắc đạo đức...

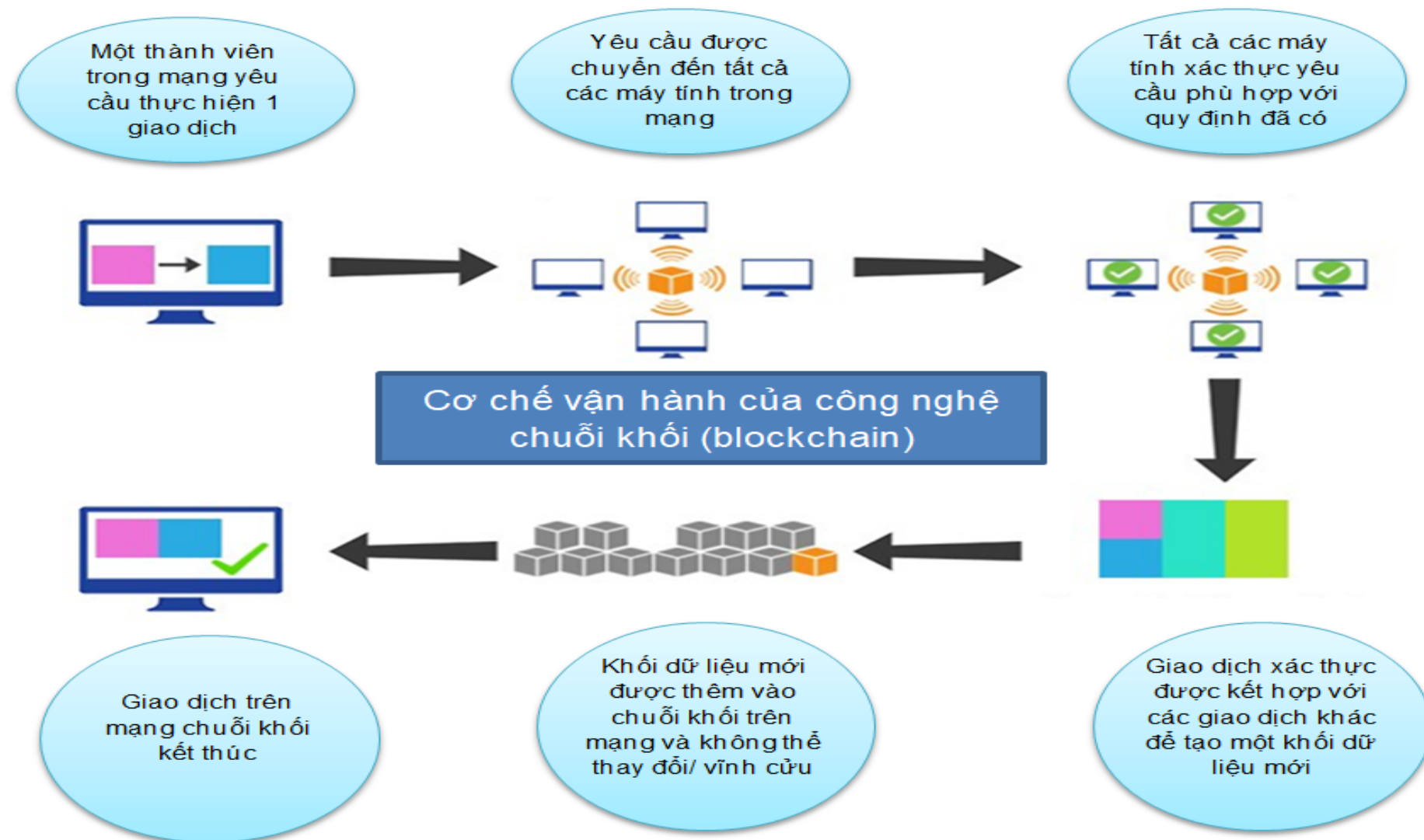
## Ứng dụng

- Phần mềm ngân hàng lõi- Core banking
- Phần mềm kết nối và cung ứng dịch vụ
- Giải pháp bảo mật

## Hạ tầng công nghệ

- Hệ thống máy tính
- Hệ thống mạng
- Hệ thống bảo mật
- Hệ điều hành

## Giải pháp công nghệ





## **Bài thảo luận nhóm trên lớp số 6**

Xác định các giải pháp/ kế hoạch bộ phận trong Chiến lược phát triển của NHTM để thực hiện các mục tiêu xác định ở tình huống số 5 (chọn 01 mục tiêu để thực hiện).

**THANK YOU**