

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



**LÝ TỎ PHƯƠNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG  
KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN  
Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG NAI ĐẾN NĂM 2020**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**ĐỒNG NAI – NĂM 2013**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



**LÝ TỐ PHƯƠNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG  
KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN  
Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG NAI ĐẾN NĂM 2020**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số : 60340102**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ QUANG HUÂN**

**ĐỒNG NAI – NĂM 2013**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Ngô Quang Huân đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi thực hiện luận văn này cũng như hoàn thiện kiến thức chuyên môn của mình.

Tôi vô cùng biết ơn các Thầy, Cô Khoa Quản Trị Kinh Doanh Hệ cao học của Trường Đại Học Lạc Hồng đã truyền đạt những kiến thức quý báu trong thời gian tôi học tập tại trường.

Tôi trân trọng cảm ơn Phòng Quản lý đào tạo sau đại học – Trường Đại Học Lạc Hồng đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Tôi cũng chân thành cảm ơn Ban Giám Đốc công ty, gia đình và bạn bè đã động viên và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành tốt luận văn này.

Tác giả

Lý Tố Phương

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn hoàn toàn trung thực.

Tác giả luận văn

## **TÓM TẮT LUẬN VĂN**

Hiện nay, việc đánh giá hiệu quả kinh doanh, hay việc đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược của một Ngân hàng nếu chỉ dựa trên những chỉ số tài chính thì nó sẽ không phản ánh một cách đầy đủ và toàn diện. Vì vậy, các nhà quản trị muốn có được một bức tranh chân thực về tổ chức cần phải tìm ra một công cụ đánh giá hiệu quả hơn.

Trong phạm vi luận văn này, tác giả đã sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của ACB – CN Đồng Nai, đồng thời xây dựng mô hình Balance scorecard cho Chi nhánh Đồng Nai để có một cách nhìn tổng quát trên các phương diện: tài chính – khách hàng – quy trình nội bộ - đào tạo phát triển, nhận ra được điểm mạnh và điểm yếu của Ngân hàng, từ đó đề ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Chi nhánh.

# MỤC LỤC

Trang

LỜI CẢM ƠN

LỜI CAM ĐOAN

TÓM TẮT LUẬN VĂN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

PHẦN MỞ ĐẦU.....1

CHƯƠNG 1.CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ KINH DOANH VÀ PHÂN  
TÍCH HIỆU QUẢ KINH DOANH, MÔ HÌNH CÂN BẰNG ĐIỂM BSC .....5

1.1 Lý luận chung về hiệu quả kinh doanh và phân tích hiệu quả kinh  
doanh.....5

1.1.1 Khái niệm về hiệu quả kinh doanh.....5

1.1.2 Ý nghĩa nâng cao hiệu quả kinh doanh .....5

1.1.3 Khái niệm về phân tích hoạt động kinh doanh.....6

1.1.4 Ý nghĩa phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh.....6

1.2 Tổng quan về Thẻ cân bằng điểm Balanced Scorecard (BSC).....6

1.2.1 Sự ra đời của BSC .....6

1.2.2 Cấu trúc của BSC .....8

1.2.3 Các phương diện chính của BSC.....10

1.2.3.1 Phương diện tài chính: .....10

1.2.3.2 Phương diện khách hàng:.....11

1.2.3.3 Phương diện về quy trình nội bộ:.....12

1.2.3.4 Phương diện về đào tạo phát triển: .....13

1.2.3.5 Mối quan hệ nhân quả giữa các phương diện trong mô hình BSC.....14

1.3 Ưu và nhược điểm của BSC.....16

1.3.1 Ưu điểm.....16

1.3.2 Nhược điểm .....16

1.4 Chỉ số đo lường cốt lõi (KPI) .....16

1.4.1 Khái niệm về KPI.....	16
1.4.2 Phân loại các KPI .....	17
1.4.2.1 Chỉ số đo lường về phương diện Tài chính.....	17
1.4.2.2 Chỉ số đo lường phương diện Khách hàng .....	17
1.4.2.3 Chỉ số đo lường phương diện Quy trình nội bộ.....	18
1.4.2.4 Chỉ số đo lường phương diện Đào tạo - Phát triển .....	18
1.5.2.5 Các tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi .....	19
<b>1.5 Phương pháp đánh giá thẻ điểm cân bằng.....</b>	<b>20</b>
1.5.1 Xây dựng chiến lược của BSC .....	20
1.5.2 Phát triển các mục tiêu cho Thẻ điểm cân bằng.....	23
1.5.2.1 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh tài chính.....	23
1.5.2.2 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh khách hàng .....	25
1.5.2.3 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh kinh doanh nội tại.....	25
1.5.2.4 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh đào tạo và phát triển.....	25
1.5.3 Phát triển các thước đo cho Thẻ điểm cân bằng.....	26
1.5.3.1 Phát triển các thước đo cho khía cạnh tài chính .....	26
1.5.3.2 Phát triển các thước đo cho khía cạnh khách hàng .....	26
1.5.3.3 Phát triển các thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội tại .....	26
1.5.3.4 Phát triển các thước đo cho khía cạnh đào tạo và phát triển.....	26
<b>1.6 Nội kết các thành phần của khía cạnh trên Thẻ điểm cân bằng.....</b>	<b>27</b>
<b>1.7 Kinh nghiệm vận dụng BSC ở các nước và bài học cho Việt Nam.....</b>	<b>27</b>
<b>CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI</b>	
<b>NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG</b>	
<b>NAI GIAI ĐOẠN 2010 – 2012.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Giới thiệu khái quát về ACB – Chi Nhánh Đồng Nai .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.....	33
2.1.2 Chức năng – Nhiệm vụ - Lĩnh vực kinh doanh.....	34
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	35
2.1.4 Định hướng hoạt động.....	36
<b>2.2 Phân tích đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của ACB – Chi</b>	
<b>Nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 – 2012.....</b>	<b>37</b>

2.2.1 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện hoạt động tài chính .....	37
2.2.1.1 Huy động vốn.....	37
2.2.1.2 Hoạt động tín dụng.....	38
2.2.1.3 Hoạt động thanh toán quốc tế .....	40
2.2.1.4 Dịch vụ ngân hàng .....	41
2.2.1.5 Các tỷ số sinh lời.....	42
2.2.1.6 Kết quả kinh doanh .....	44
2.2.2 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện phục vụ khách hàng.....	44
2.2.3 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện quản lý nội bộ .....	46
2.2.4 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện đào tạo và phát triển.....	48
2.2.5 Mô hình BSC và kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012...	50
<b>2.3 Đánh giá.....</b>	<b>52</b>
<b>CHƯƠNG 3.MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG NAI ĐẾN NĂM 2020.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng và và mục tiêu của việc xây dựng BSC cho ACB – CN Đồng Nai.....</b>	<b>54</b>
3.1.1 Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng.....	54
3.1.1.1 Chiến lược của Ngân hàng TMCP Á Châu.....	54
3.1.1.2 Sự sẵn sàng thay đổi của các cấp lãnh đạo .....	54
3.1.1.3 Văn hoá .....	55
3.1.1.4 Công nghệ thông tin.....	56
3.1.1.5 Năng lực của nhân viên.....	56
3.1.2 Mục tiêu của việc xây dựng BSC cho ACB – CN Đồng Nai .....	56
3.1.2.1 Đánh giá hiệu quả hoạt động một cách toàn diện hơn.....	57
3.1.2.2 Nâng cao sự thoả mãn cho khách hàng và nhân viên .....	57
3.1.2.3 Quản lý hiệu quả các chi phí hoạt động.....	58
3.1.2.4 Kết nối chiến lược của ngân hàng với các hoạt động của nhân viên..	58



3.1.2.5 Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực.....	58
3.1.2.6 Tạo ra một sự thay đổi mạnh mẽ và linh hoạt hơn cho Ngân hàng ....	58
<b>3.2 Nội dung các bước xây dựng mô hình BSC của ACB – Chi Nhánh Đồng Nai .....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh, tầm nhìn và phát triển chiến lược .....	59
3.2.2 Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho từng khía cạnh .....	59
3.2.2.1 Mục tiêu về tài chính: .....	59
3.2.2.2 Mục tiêu về khách hàng: .....	60
3.2.2.3 Mục tiêu về quy trình nội bộ:.....	61
3.2.2.4 Mục tiêu về đào tạo và phát triển:.....	62
3.2.2.5 Bản đồ chiến lược cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai:.....	63
3.2.2.6 Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi:.....	65
3.2.3 Liên kết các khía cạnh trong BSC vào chiến lược công ty .....	68
<b>3.3 Những điểm mạnh, điểm yếu của ACB – Chi nhánh Đồng Nai nhìn từ BSC và những khó khăn khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng .....</b>	<b>69</b>
3.3.1 Những điểm mạnh và điểm yếu nhìn từ BSC .....	69
3.3.2 Những khó khăn khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng.....	71
3.3.2.1 Sự hiểu biết về BSC còn hạn chế:.....	71
3.3.2.2 Việc thay đổi tư duy tính toán và đo lường dựa trên các chỉ số tài chính không dễ dàng .....	71
<b>3.4 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ACB – Chi Nhánh Đồng Nai đến năm 2020.....</b>	<b>71</b>
3.4.1 Nhóm giải pháp giúp tăng cường, cải thiện trên phương diện tài chính ...	71
3.4.2 Nhóm giải pháp giúp nâng cao hiệu quả trên phương diện khách hàng ...	72
3.4.2.1 Làm tốt hơn nữa công tác phân loại và đánh giá khách hàng.....	72
3.4.2.2 Tăng cường công tác tư vấn khách hàng .....	74
3.4.2.3 Triển khai hiệu quả chương trình chăm sóc khách hàng mới.....	75
3.4.3 Nhóm giải pháp giúp nâng cao hiệu quả trên phương diện quy trình nội bộ .....	75
3.4.3.1 Hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ và giảm thiểu các điều kiện, thủ tục sử dụng .....	75

3.4.3.2 Nâng cao năng lực quản trị rủi ro .....	77
3.4.4 Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả trên phương diện đào tạo phát triển..	79
3.4.4.1 Chính sách về mạng lưới thông tin và con người .....	79
3.4.4.2 Làm tốt công tác nhân sự .....	80
<b>3.5 Kiến Nghị.....</b>	<b>81</b>
3.5.1 Kiến nghị đối với ACB – Chi nhánh Đồng Nai .....	81
3.5.2 Kiến nghị đối với Ngân hàng TMCP Á Châu .....	81
3.5.3 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà Nước.....	82

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

## **PHỤ LỤC**

# DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
ACB	Asia Commercial Bank	Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
BSC	Balanced Scorecard	Hệ thống thẻ điểm cân bằng
CN		Chi nhánh
CRM	Customer Relation Management	Quản trị quan hệ khách hàng
EVA	Economic Value Added	Giá trị kinh tế tăng thêm
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đo lường cốt lõi
NHNN		Ngân hàng Nhà nước
NHTMCP		Ngân hàng thương mại cổ phần
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và Phát Triển
ROA	Return On Assets	Tỷ suất sinh lợi trên tài sản
ROE	Return On Equity	Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu
TT XNK		Thanh toán xuất nhập khẩu
VND		Việt Nam Đồng
USD		Đồng đôla Mỹ
XLRR		Xử lý rủi ro
XNK		Xuất Nhập Khẩu

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1 Kết quả huy động vốn giai đoạn 2010 – 2012 .....	38
Bảng 2.2 Số liệu về công tác tín dụng giai đoạn 2010 – 2012 .....	40
Bảng 2.3 Kết quả thực hiện các chỉ tiêu về Dịch vụ ngân hàng giai đoạn 2010 – 2012 .....	42
Bảng 2.4 Tỷ suất sinh lợi trên tài sản (ROA – Return On Assets) .....	42
Bảng 2.5 Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu .....	43
Bảng 2.6 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012 .....	44
Bảng 2.7 Kết quả thăm dò sự thỏa mãn của khách hàng giai đoạn 2010 – 2012 .....	45
Bảng 2.8 Lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng .....	45
Bảng 3.1 Các mục tiêu theo bốn khía cạnh của BSC .....	63
Bảng 3.2 Các chỉ số đo lường cốt lõi của ACB – Chi nhánh Đồng Nai .....	66
Bảng 3.2 Các chỉ số đo lường cốt lõi của ACB – Chi nhánh Đồng Nai (tiếp theo) .....	67

## **DANH MỤC CÁC BẢNG HÌNH**

Hình 1.1 Cấu trúc của BSC .....	9
Hình 1.2 Các yếu tố chính của BSC.....	14
Hình 1.3 Mối quan hệ nhân quả trong cấu trúc của BSC.....	15
Hình 1.4 Bản đồ chiến lược: Mô hình đơn giản tạo ra giá trị .....	22
Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức.....	36
Hình 2.2 So sánh mức dư nợ và huy động trong giai đoạn 2010-2012.....	40
Hình 2.3 Kết quả hoạt động thanh toán XNK giai đoạn 2010 – 2012.....	41
Hình 3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng BSC .....	55
Hình 3.2 Bản đồ chiến lược cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai .....	64

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1 Lý do chọn đề tài**

Ngân hàng thương mại, một sản phẩm được hình thành và phát triển cùng với sự phát triển của xã hội loài người, một tổ chức trung gian tài chính quan trọng bậc nhất phục vụ công chúng. Nhưng không giống với nhiều sản phẩm khác, xét về mặt bản chất và các hành vi mà nó ứng xử, có thể xem Ngân hàng thương mại là một sản phẩm xã hội, một ngành công nghiệp với tính cộng đồng và nhân văn rất cao, chẳng chịt vô số các mối liên hệ. Ngân hàng thương mại luôn phải kinh doanh chủ yếu bằng tiền của người khác. Vì vậy, sự an toàn phát triển của bất kỳ Ngân hàng thương mại nào đều có liên quan mật thiết đến hàng loạt Ngân hàng thương mại khác. Mặt khác, hiệu quả hoạt động của Ngân hàng thương mại còn phản ánh thực trạng phát triển kinh tế xã hội của quốc gia.

Ở nước ta, gói gọn trong thập niên mà chúng ta đang sống, điển hình là năm 2012, ngành ngân hàng lâm vào khủng hoảng, hàng loạt các Ngân hàng thương mại tuyên bố sáp nhập để tránh rơi vào sụp đổ, điều đó cho thấy rằng hiệu quả hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng cần phải được xem xét lại, phát triển ổn định an toàn và có hiệu quả đối với Ngân hàng thương mại là vấn đề phải luôn được coi trọng.

Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực để đạt mục tiêu đã đặt ra. Nó biểu hiện mối tương quan giữa kết quả thu được và chi phí bỏ ra để có được kết quả đó, độ chênh lệch giữa hai đại lượng này càng lớn thì hiệu quả càng cao. Đòi hỏi các Ngân hàng thương mại không ngừng phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động mang lại hiệu suất và hiệu quả cao nhất để có thể tồn tại phát triển và tự khẳng định mình.

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai, quá trình hoạt động trong những năm qua tuy có chiều hướng phát triển nhưng vẫn còn không ít khó khăn do tác động từ những nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan, dẫn đến hiệu quả kinh doanh chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu đề ra. Vì vậy, vấn đề đặt ra cho Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai là nâng cao hiệu quả kinh doanh, phấn đấu trở thành một Ngân hàng thương mại trên địa bàn và

khu vực, đủ sức cạnh tranh, tạo thế ổn định, an toàn, hiệu quả và không ngừng phát triển.

Là một nhân viên của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai, với kiến thức đã học kết hợp cùng kinh nghiệm làm việc thực tế và tâm huyết muốn đóng góp vào thành công chung của Ngân hàng, tác giả đã chọn nghiên cứu đề tài: **“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai đến năm 2020”** làm luận văn cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường Đại Học Lạc Hồng.

## **2 Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu chung nhất của đề tài là đề ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai. Để hoàn thành mục tiêu chung đề ra, tác giả sẽ giải quyết những vấn đề cụ thể như sau:

Đánh giá thực trạng hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 – 2012.

Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 - 2012, và dựa vào mô hình cân bằng điểm Balance ScoreCard, từ đó tác giả đề ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai đến năm 2020.

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

### **3.1 Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu là kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh từ năm 2010 đến năm 2012 của Ngân hàng TMCP Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai

### **3.2 Phạm vi nghiên cứu**

Việc nghiên cứu đề tài thực hiện trên cơ sở phân tích đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012, từ đó đề ra giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh đến năm 2020.

### **3.3 Không gian nghiên cứu**

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai.

## **4 Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp thống kê và phân tích: Thống kê các thông tin, số liệu về các chỉ số tài chính tập hợp vào mô hình cân bằng điểm Balance ScoreCard.

Tổng hợp phân tích các số liệu bằng công cụ Excel, kết hợp sử dụng mô hình Balance ScoreCard để đánh giá hiệu quả hoạt động của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai.

Phương pháp quan sát và phỏng vấn trực tiếp: Phỏng vấn, khảo sát thực tế nhân viên và cấp quản lý tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai.

## **5 Kết cấu của đề tài**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài bao gồm ba chương:

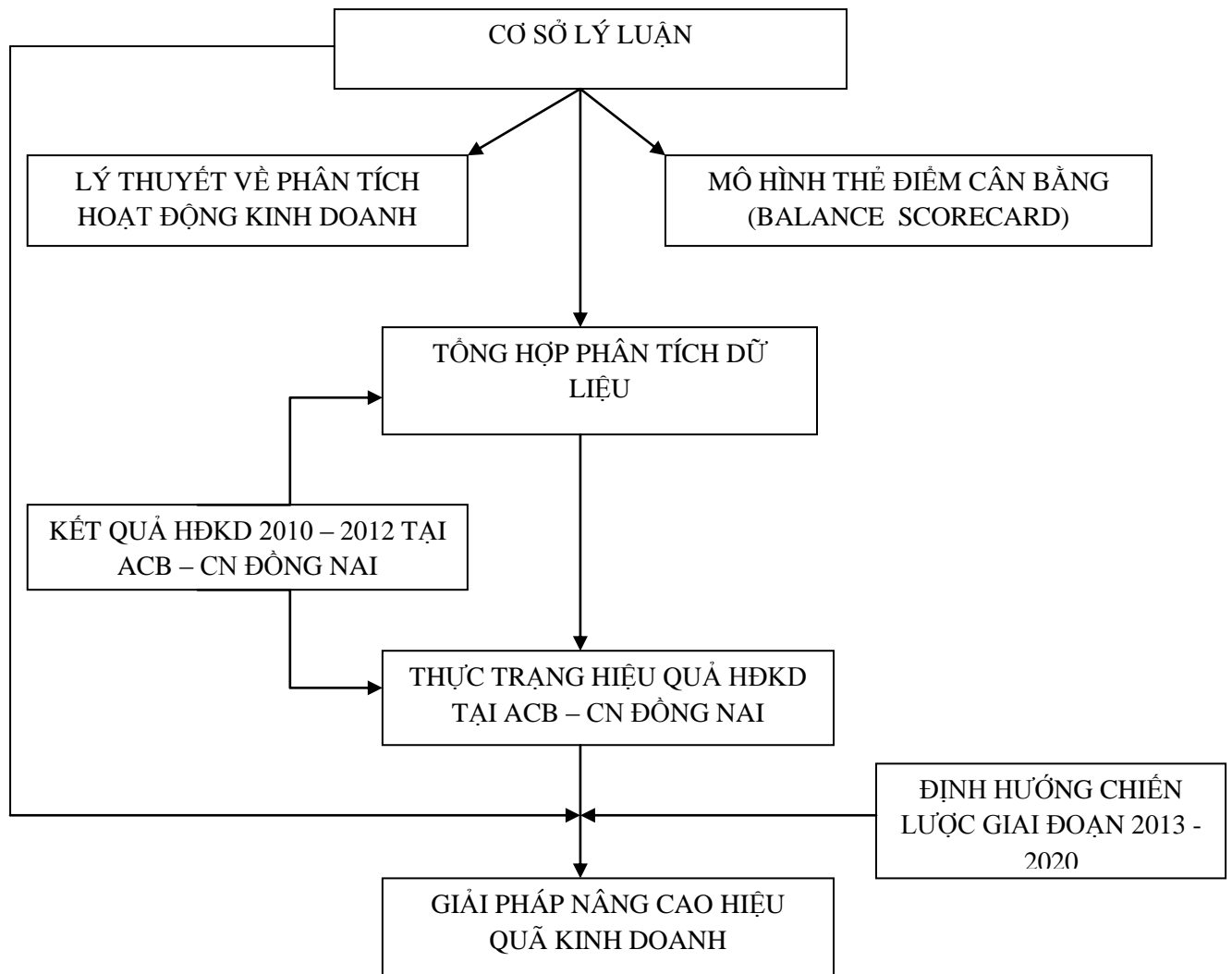
Chương 1. Cơ sở lý luận về hiệu quả kinh doanh và phân tích hiệu quả kinh doanh, mô hình cân bằng điểm Balance ScoreCard và các chỉ số đo lường cốt lõi KPI.

Chương 2. Thực trạng hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 -2012.

Chương 3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi Nhánh Đồng Nai đến năm 2020.



## 6. Quy trình nghiên cứu đề tài



## **CHƯƠNG 1.**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ KINH DOANH VÀ PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ KINH DOANH, MÔ HÌNH CÂN BẰNG ĐIỂM BSC**

#### **1.1 Lý luận chung về hiệu quả kinh doanh và phân tích hiệu quả kinh doanh**

##### **1.1.1 Khái niệm về hiệu quả kinh doanh**

Hiệu quả kinh doanh được xem là đại lượng kinh tế cho biết giá trị của kết quả đạt được ở đầu ra so với mục tiêu và so với giá trị của nguồn lực đầu vào của chu trình hoạt động.

Về mặt thời gian, hiệu quả kinh doanh đạt được xem xét trong từng giai đoạn, từng thời kỳ nhưng không được làm giảm sút hiệu quả các giai đoạn, các thời kỳ kinh doanh tiếp theo hay được xem xét trong ngắn hạn và dài hạn.

Về không gian, hiệu quả kinh doanh chỉ có thể coi là đạt được một cách toàn diện khi toàn bộ hoạt động của các bộ phận, các đơn vị mang lại hiệu quả và không gây ảnh hưởng đến hiệu quả chung.

Về định lượng, hiệu quả kinh doanh phải được thể hiện ở mối tương quan giữa chi phí và kết quả theo những mục tiêu nhất định. Nói đến mục tiêu người ta luôn đề cập đến các chỉ số cụ thể về số lượng, chất lượng, thời gian và nguồn lực.

##### **1.1.2 Ý nghĩa nâng cao hiệu quả kinh doanh**

Qua khái niệm về hiệu quả kinh doanh, ta có thể thấy một số ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả kinh doanh:

- Kết quả của hoạt động phân tích hiệu quả kinh doanh giúp tổ chức có thể đánh giá trình độ khai thác và sử dụng các nguồn lực đã có so với mục tiêu đề ra.
- Kinh doanh hiệu quả cũng giúp tổ chức có khả năng thúc đẩy tiến bộ khoa học và công nghệ, tạo cơ sở cho việc thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá sản xuất.
- Sản xuất kinh doanh phát triển qua từng giai đoạn.

### **1.1.3 Khái niệm về phân tích hoạt động kinh doanh**

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là toàn bộ các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp, nó được phản ánh thông qua hệ thống các chỉ tiêu kinh tế, các báo cáo của kế toán.

Phân tích hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là đi sâu nghiên cứu quá trình và kết quả hoạt động kinh doanh theo yêu cầu của quản lý kinh doanh, căn cứ vào các tài liệu thống kê và các thông tin kinh tế khác, bằng những phương pháp nghiên cứu thích hợp, phân giải mối quan hệ giữa các thành phần kinh tế nhằm làm rõ bản chất của hoạt động kinh doanh, nguồn tiềm năng cần được khai thác, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

### **1.1.4 Ý nghĩa phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh**

Phân tích hoạt động kinh doanh là công cụ để phát hiện những khả năng tiềm tàng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và còn là công cụ để cải tiến quản lý trong kinh doanh.

Phân tích hoạt động và hiệu quả kinh doanh là cơ sở quan trọng để ra các quyết định kinh doanh.

Phân tích kinh doanh còn là biện pháp quan trọng để ngăn ngừa rủi ro trong kinh doanh, trên cơ sở kết quả phân tích, doanh nghiệp dự đoán các rủi ro trong kinh doanh có thể xảy ra và đưa ra các phương pháp phòng ngừa phù hợp trước khi chúng xảy ra.

## **1.2 Tổng quan về Thẻ cân bằng điểm Balanced Scorecard (BSC)**

### **1.2.1 Sự ra đời của BSC**

Thẻ điểm cân bằng Balance Scorecard (BSC) được xây dựng bởi Robert Kaplan – giáo sư chuyên ngành kế toán thuộc Đại học Havard và Tiến sĩ David Norton – chuyên gia tư vấn quản trị, nhà nghiên cứu, diễn giả quản lý kết quả chiến lược – khi hai ông thực hiện dự án được bảo trợ bởi Học viện Nolan Norton với đề tài “Đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức trong tương lai” vào những năm đầu của thập niên 90. Vào thời điểm đó, các công ty trên thế giới

đang ở giai đoạn chuyển hoá mang tính cách mạng từ thời đại công nghiệp sang thời đại công nghệ thông tin. Trong thời đại công nghệ thông tin, các công ty không còn khai thác được những lợi thế cạnh tranh bền vững nếu chỉ dựa vào việc áp dụng công nghệ mới trên các tài sản hữu hình. Điều đó kéo theo sự thay đổi trong cách nhìn nhận của các nhà quản lý về vai trò của các tài sản hữu hình và vô hình. Việc khai thác và huy động các tài sản vô hình ngày càng trở thành yếu tố có tính quyết định hơn so với việc đầu tư và quản lý các tài sản hữu hình. Do vậy, những thước đo truyền thống dựa trên các chỉ số tài chính không còn đủ mạnh và không phù hợp để kiểm soát, đánh giá chính xác hiệu quả kinh doanh của các công ty trong tình hình mới. Các công ty cần một công cụ mới có thể đưa ra một cái nhìn cân đối về tất cả các nhân tố trong một doanh nghiệp và đưa ra công thức đánh giá hiệu quả hoạt động phù hợp hơn. Đó cũng chính là mục tiêu của công trình nghiên cứu khảo sát các phương pháp mới trong lĩnh vực đo lường hiệu suất do Kaplan và Norton khởi xướng.

Nhóm nghiên cứu đã thảo luận về nhiều giải pháp khả thi và cuối cùng đã chốt lại với ý tưởng về Thẻ điểm – công cụ đề cao các thước đo về hiệu suất và thu hút được các hoạt động xuyên suốt của tổ chức. Đó là các vấn đề về Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Đào tạo phát triển. Kaplan và Norton đã gắn tên gọi cho công cụ mới này là Thẻ điểm cân bằng. Bốn năm sau đó, nhiều tổ chức đã áp dụng BSC và đạt được những kết quả nhất thời. Kaplan và Norton đã phát hiện ra rằng, những tổ chức này không chỉ sử dụng Thẻ điểm để bổ sung cho các thước đo tài chính với những yếu tố dẫn dắt hiệu suất trong tương lai mà còn truyền đạt các chiến lược thông qua những thước đo được lựa chọn cho BSC của mình. Đến khi Thẻ điểm giành được sự quan tâm của các tổ chức trên toàn cầu như một công cụ chủ chốt trong việc thực thi chiến lược, Kaplan và Norton tổng kết khái niệm này cùng nghiên cứu về nó trong cuốn sách được xuất bản năm 1996 – The Balance Scorecard (Thẻ điểm cân bằng).

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là một tập hợp hoàn chỉnh các thước đo hiệu suất tài chính và phi tài chính theo một quá trình từ trên xuống, được quy định bởi nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của đơn vị. Với mục tiêu là thiết kế một hệ thống đo lường hiệu quả, Thẻ điểm cân bằng sẽ chuyển nhiệm vụ và chiến

lược kinh doanh của đơn vị thành những mục tiêu và thước đo cụ thể. Những thước đo này được cân bằng giữa những thước đo ngoại vi với các cổ đông, khách hàng và những thước đo nội tại của các quá trình kinh doanh trọng yếu, sự đổi mới và việc học tập tăng trưởng. (Nguồn: Robert S.Kaplan và David.Norton (2011), trang 26)

Kaplan và Norton đã xây dựng bốn nhóm yếu tố tiếp cận bao gồm những phương diện sau:

- 1 Khách hàng (khách hàng nhìn chúng ta như thế nào?).
- 2 Tài chính (chúng ta nhìn các cổ đông như thế nào?).
- 3 Quy trình nội bộ (chúng ta cần phải trội hơn về cái gì?).
- 4 Đào tạo và phát triển (chúng ta có thể tiếp tục cải tiến và tạo ra giá trị không?).

Với sự cân bằng trên bốn khía cạnh như vậy, Thẻ điểm cân bằng không chỉ quan tâm đến các hoạt động ngắn hạn thông qua khía cạnh tài chính mà còn cho thấy những yếu tố thúc đẩy giá trị (value driver) để đạt được kết quả cạnh tranh và tài chính tốt hơn trong dài hạn.

### **1.2.2 Cấu trúc của BSC**

Cũng như các công cụ quản trị hiện đại khác, BSC cũng có một cấu trúc khá rõ ràng. Cấu trúc của BSC thể hiện các cách nhìn thấu đáo về tổ chức để đạt tới việc thực thi chiến lược hiệu quả. Biểu đồ dưới đây sẽ cho thấy sự dịch chuyển từ tầm nhìn chiến lược của tổ chức tới việc thực thi chiến lược và những thành quả của chiến lược:



**Hình 1.1 Cấu trúc của BSC**

**Nguồn: Robert S.Kaplan và David.Norton (2011), trang 56**

- Từ những sứ mệnh, viễn cảnh, giá trị của tổ chức hay nói cụ thể hơn là những gì tổ chức đưa ra những tuyên bố, cam kết là họ sẽ đóng góp được gì cho xã hội, các bên hữu quan. Để rồi sau đó tổ chức có những chiến lược phù hợp với những tuyên bố mà họ đã đưa ra.
- Khi chiến lược được xác định của tổ chức, họ tiến hành những hành động chiến lược của mình, phác thảo biểu đồ chiến lược, thực thi chiến lược của tổ chức. Và tổ chức tiến hành kiểm soát việc thực thi chiến lược theo

BSC để hành động chiến lược của họ được hữu hiệu và hiệu quả, đúng như chiến lược đưa ra ban đầu của tổ chức.

- Sau khi hoàn thành chiến lược thì tổ chức thấy ngay được kết quả chiến lược của mình, có được sự thành công với những thể hiện cụ thể. Cổ đông được thoả mãn, khách hàng thực sự thích thú vì họ cảm thấy thoả mãn với những sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Quá trình thực hiện công việc thực sự hữu hiệu và hiệu quả. Nhân viên được thúc đẩy và họ được chuẩn bị để thực hiện công việc, kỹ năng cũng như kiến thức, kinh nghiệm về công việc được nâng cao.

### 1.2.3 Các phương diện chính của BSC

Mô hình BSC vẫn giữ lại các thước đo tài chính truyền thống bởi nhờ thước đo này nhà quản lý có thể đo lường và đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu như lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư... Tuy nhiên, thông tin tài chính không đủ để đưa ra cái nhìn toàn diện về hoạt động của tổ chức. Nếu các nhà quản trị chiến lược muốn có được một bức tranh chân thật về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác nhằm kết nối khách hàng hiện tại, quá trình nội tại, nhân viên và hiệu quả hoạt động của hệ thống với những thành công ở khía cạnh tài chính.

#### 1.2.3.1 Phương diện tài chính:

Trong thẻ điểm cân bằng, mục tiêu tài chính phải được kết nối với chiến lược của công ty. Những mục tiêu tài chính có vai trò như một trọng điểm cho các mục tiêu và thước đo trong các khía cạnh khác của thẻ điểm đồng thời nó cho chúng ta biết hiệu quả hoạt động tài chính được kỳ vọng từ chiến lược. Khía cạnh này sẽ giúp trả lời câu hỏi *“Các cổ đông của chúng ta kỳ vọng gì đối với kết quả thực hiện về tài chính?”*

Mô hình BSC bắt đầu với các mục tiêu tài chính và diễn giải đầu là động lực tài chính của quy trình tạo ra giá trị bền vững và dài hạn. Các phép đo tài chính là yếu tố rất quan trọng của BSC, nó cho chúng ta biết chiến lược có thể thực hiện để đạt được các kết quả cuối cùng hay không. Chúng ta có thể tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của chúng ta vào việc cải tiến sự thoả mãn

khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hoặc hàng loạt vấn đề khác, nhưng nếu không chỉ ra những tác động tích cực đến chỉ số tài chính của tổ chức thì những nỗ lực của chúng ta cũng bị giảm bớt giá trị. Trong mục tiêu tài chính, có thể đưa ra những mục tiêu cụ thể như: tăng lợi nhuận với biện pháp để đạt đến mục tiêu là cải thiện cơ cấu chi phí; tăng hiệu quả sử dụng tài sản, tăng doanh thu với biện pháp để đạt đến mục tiêu là gia tăng giá trị khách hàng hiện có, mở rộng các cơ hội tạo doanh thu... Tuy nhiên, những mục tiêu này có thể khác nhau theo từng giai đoạn của chu kỳ kinh doanh, theo từng ngành hoặc từng môi trường cạnh tranh khác nhau.

### **1.2.3.2 Phương diện khách hàng:**

Khía cạnh khách hàng của BSC sẽ nhận diện rõ khách hàng và phân khúc thị trường mà công ty lựa chọn để cạnh tranh đồng thời đo lường được những tập hợp giá trị mà công ty mang đến cho khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu. Khía cạnh này sẽ tập trung giải quyết vấn đề *“Đối với mỗi mục tiêu tài chính, làm thế nào để tạo ra các giá trị cho khách hàng”*.

Các tập hợp giá trị khách hàng thể hiện các thuộc tính mà các công ty cung cấp đưa ra, thông qua sản phẩm và dịch vụ của họ để tạo nên lòng trung thành và sự hài lòng trong các phân khúc khách hàng mục tiêu. Các tập hợp giá trị này có thể khác nhau tùy theo từng ngành, theo từng phân khúc thị trường nhưng tập hợp chung lại chúng đều là những thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ để hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng. Những thuộc tính đó có thể được chia thành ba nhóm:

- Những thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ miêu tả tính hữu dụng của sản phẩm – chức năng, chất lượng và tính chất kịp thời trong mối quan hệ với giá cả.
- Những thuộc tính về mối quan hệ khách hàng bao gồm các yếu tố về phân phối sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng, sự thuận tiện và đáp ứng nhanh hay những cảm giác của khách hàng khi mua hay sử dụng dịch vụ của công ty.



- Những thuộc tính về hình ảnh và danh tiếng bao gồm các nhân tố vô hình thu hút khách hàng tới công ty, những thuộc tính này miêu tả công ty như thế nào trong con mắt của khách hàng thông qua quảng cáo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chất lượng dịch vụ....Khía cạnh hình ảnh và danh tiếng giúp công ty xác định rõ đặc điểm của chính mình trước khách hàng.

### **1.2.3.3 Phương diện về quy trình nội bộ:**

Phương diện quy trình nội bộ miêu tả tính hữu hiệu và tính hiệu quả trong công việc phân phối giá trị đến cho khách hàng. Do vậy, các công ty thường phát triển các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh này sau khi đã hình thành các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh khách hàng cũng như cho khía cạnh tài chính. Về phương diện quy trình nội bộ, công ty phải xác định các quá trình chính của tổ chức cần thực hiện để thường xuyên gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông. Nhiệm vụ của các công ty là “ phát triển quy trình vượt trội nào để thoả mãn khách hàng và các cổ đông?”. Kaplan và Norton đã giới thiệu mô hình chuỗi giá trị kinh doanh nội tại, chia quy trình nội tại thành ba nhóm chính:

- *Đổi mới*: trong quá trình đổi mới, công ty nghiên cứu các nhu cầu mới hay nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng và sau đó tạo ra các sản phẩm dịch vụ đáp ứng các nhu cầu này.
- *Hoạt động*: trong quá trình hoạt động bao gồm cung ứng sản xuất, quản lý rủi ro, thực hiện phân phối các sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.
- *Dịch vụ sau bán hàng*: quá trình dịch vụ sau bán hàng bao gồm hoạt động bảo hành, sửa chữa, đổi trả sản phẩm, chăm sóc khách hàng, điều kiện thanh toán...

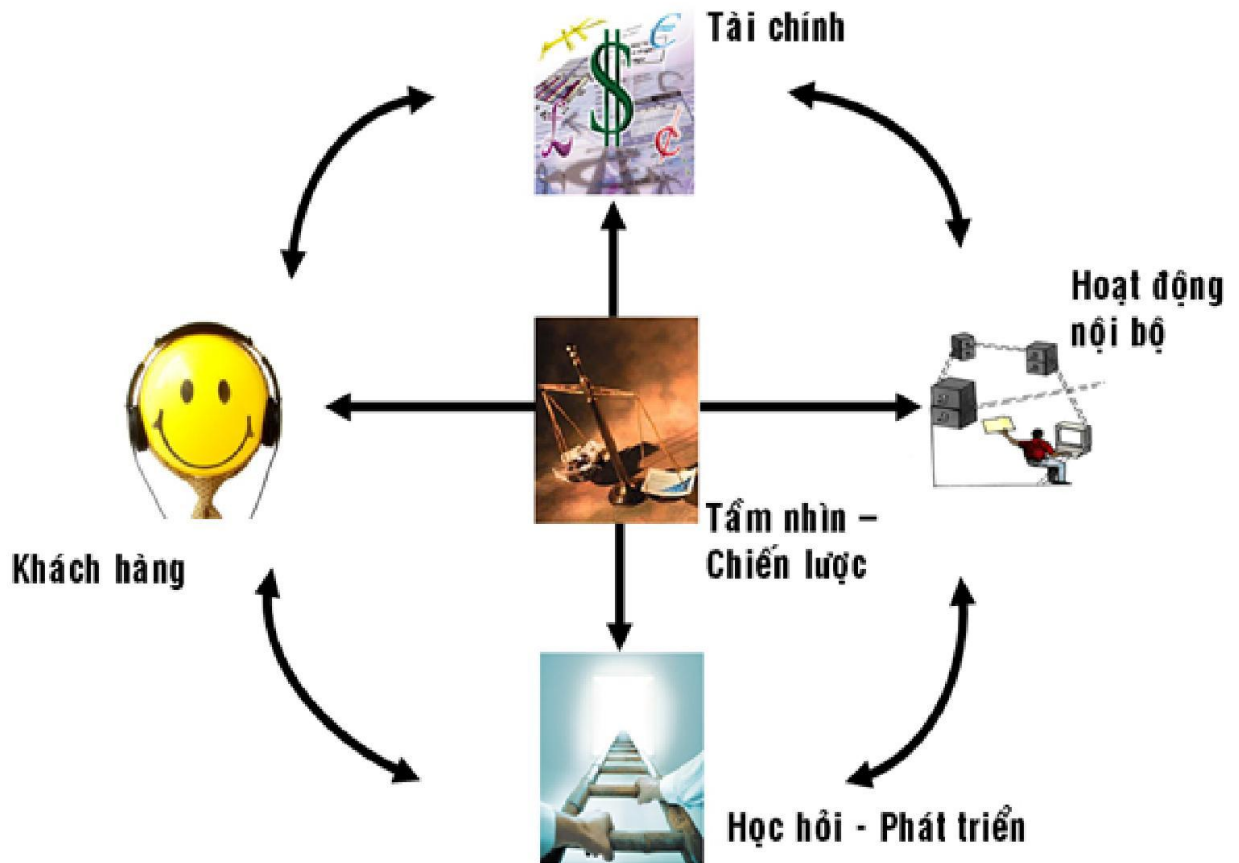
Cả ba nhóm trong chuỗi mô hình nói trên đều phải được xây dựng dựa trên mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh và khách hàng với mục tiêu là sự thoả mãn cao nhất của khách hàng.

#### 1.2.3.4 Phương diện về đào tạo phát triển:

Phương diện cuối cùng trong khung mẫu của mô hình BSC là phương diện đào tạo và phát triển. Phương diện này không chỉ đo lường và cho thấy sự đầu tư bền vững cho tương lai mà nó chính là yếu tố hỗ trợ cho việc đạt được những kết quả ở những khía cạnh khác. Về bản chất, những phép đo này có thể coi là nền tảng để xây dựng “ngôi nhà Balance Scorecard”. Khi các tổ chức xác định những phép đo và những sáng kiến trong khía cạnh khách hàng và các quá trình nội bộ, tổ chức có thể thấy ngay những khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của tổ chức và những mức độ cần thiết để có thể đạt được mục tiêu và những yếu tố nền tảng như: kỹ năng của người lao động, hệ thống thông tin... Những phép đo mà công ty xác định trong khía cạnh này sẽ giúp lấp đầy những khoảng cách đó và đảm bảo hiệu quả bền vững trong tương lai. Kaplan và Norton đã phân loại phương diện đào tạo và phát triển thành 3 nhóm:

- *Năng lực của nhân viên:* được xác định thông qua các kỹ năng, trình độ khả năng tư duy và sáng tạo, cách thức thực hiện các quy trình nội bộ...của nhân viên tại các vị trí then chốt.
- *Khả năng của hệ thống thông tin:* miêu tả những thông tin vững chắc về khách hàng, về các quá trình nội bộ, cơ sở hạ tầng...và tính hiệu lực, sẵn có của thông tin cung cấp cho nhân viên để họ đưa ra quyết định và hành động nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược.
- *Động lực phấn đấu, giao trách nhiệm và sự liên kết:* đo lường sự cải tiến, trao quyền và sự liên kết nó chỉ rõ môi trường cho nhân viên hoạt động với sự quan tâm tối đa của tổ chức.

Kaplan và Norton nhấn mạnh rằng yếu tố “học hỏi” cần thiết hơn “đào tạo”, yếu tố này có thể thực hiện thông qua việc mời các chuyên gia đào tạo hay sử dụng chuyên gia đào tạo nội bộ, hay tạo ra môi trường khuyến khích giao tiếp giữa các nhân viên nhằm tạo điều kiện cho họ học hỏi lẫn nhau.



**Hình 1.2 Các yếu tố chính của BSC**

**Nguồn: Paul R.Niven (2002), trang 35**

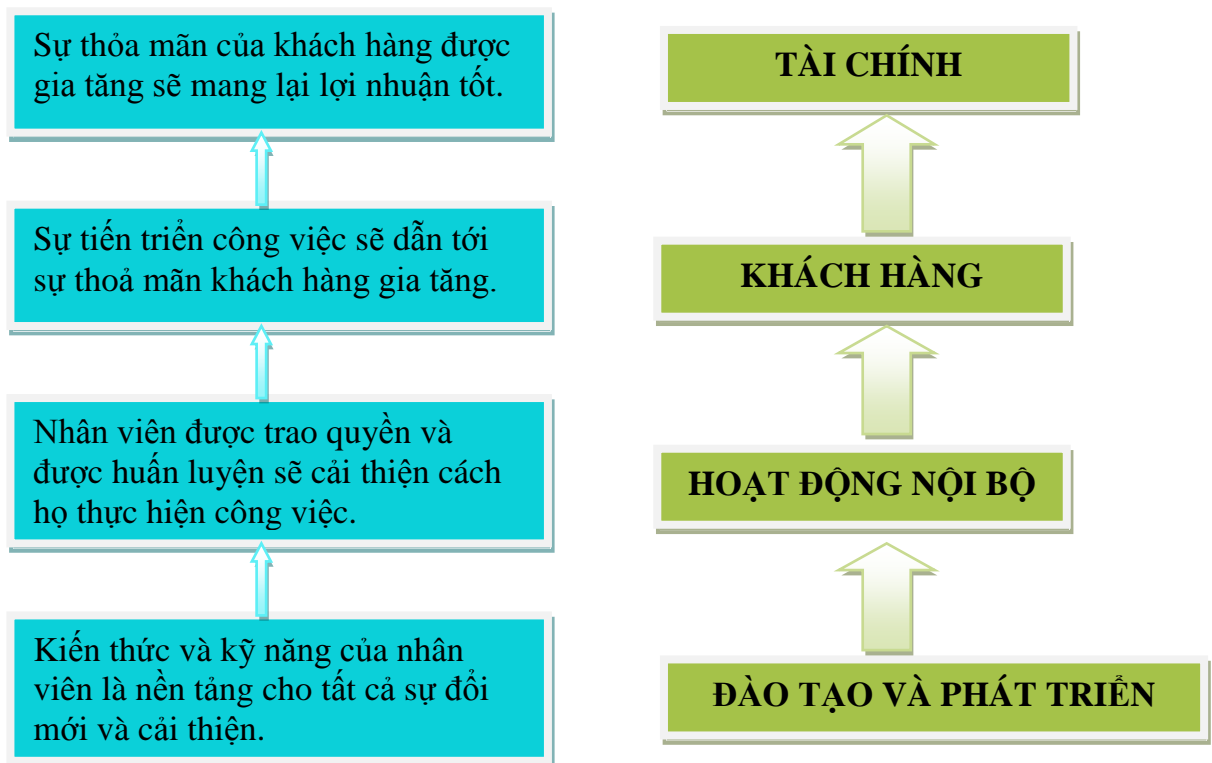
Như vậy, với việc mở rộng các mục tiêu của đơn vị kinh doanh ra ngoài các thước đo tài chính truyền thống, BSC không chỉ mô tả về những mục tiêu về tài chính mà còn trình bày những khát vọng về thị trường, các quy trình sẽ được chinh phục và dĩ nhiên, cả những con người sẽ dẫn dắt công ty tới bến bờ thành công một cách vững chắc. BSC giúp các công ty, doanh nghiệp theo dõi kết quả hoạt động tài chính trong khi vẫn đo lường được các giá trị mà họ tạo ra cho khách hàng hiện tại và tương lai ra sao, khả năng nội tại và đầu tư vào con người, hệ thống và các thủ tục cần thiết để cải thiện hiệu quả hoạt động trong tương lai như thế nào.

#### **1.2.3.5 Mối quan hệ nhân quả giữa các phương diện trong mô hình**

##### **BSC**

Trong kỷ nguyên thông tin, giá trị của doanh nghiệp được gắn với thương hiệu, các mối quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực. Khả năng đáp ứng

được các mục tiêu về tài chính, khách hàng và các quá trình kinh doanh nội bộ phù thuộc vào năng lực học tập và tăng trưởng của tổ chức. Đây là những yếu tố vô hình rất quan trọng mà hệ thống báo cáo tài chính truyền thống thường không ghi lại được nhưng nó được truyền tải rất rõ ràng, cụ thể qua BSC. Bốn khía cạnh của BSC phải được liên kết với nhau trong chuỗi quan hệ nhân quả và hướng đến mục tiêu chung của công ty (**Hình 1.3 Nguồn: Paul R.Niven (2002), trang 47** ). BSC sẽ tích hợp nhiều chuỗi quan hệ nhân quả được xây dựng trên cơ sở các mục tiêu của chiến lược kinh doanh. Nếu việc lựa chọn các thước đo không đảm bảo được yêu cầu này, bộ bốn các khía cạnh trên Thẻ điểm có thể xung đột lẫn nhau và tạo nên khá nhiều vấn đề rắc rối. Tóm lại, bốn khía cạnh của thẻ cân bằng điểm cho phép doanh nghiệp xác định và cân đối được các mặt quản lý một cách toàn diện. Đó là sự cân đối giữa các mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn, giữa các tiêu chí bên ngoài và tiêu chí nội bộ trong doanh nghiệp, giữa kết quả mong muốn và kết quả thực tế, sự hài hòa các yếu tố nhằm đạt được sự phát triển lâu dài bền vững trong nền kinh tế hội nhập.



**Hình 1.3** Môi quan hệ nhân quả trong cấu trúc của BSC

### **1.3 Ưu và nhược điểm của BSC**

#### **1.3.1 Ưu điểm**

Sức mạnh của BSC là biến chiến lược thành hành động. Ưu điểm vượt trội của BSC so với các công cụ quản trị khác là BSC quán triệt và đồng nhất được mục tiêu chiến lược của cả cấp trên và cấp dưới, hướng toàn bộ tổ chức vào những khâu chính để thực hiện sự đột phá. Bên cạnh đó, BSC chuyển hóa các nhiệm vụ, tầm nhìn, giá trị, và chiến lược của tổ chức thành các hành động cụ thể trong các hoạt động hàng ngày.

#### **1.3.2 Nhược điểm**

BSC là một công cụ có nhiều ưu điểm trong quản trị nhưng nó cũng bộc lộ một số nhược điểm như: kém linh hoạt, thiếu sự mềm dẻo, các tiêu chí đo lường của BSC rộng, và bao gồm quá nhiều yếu tố đặc trưng trong tổ chức. Do vậy, kết quả đo lường có thể bị phân tán và thiếu tập trung. Kaplan và Norton – cha đẻ của BSC - cũng đã đồng ý rằng sự thành công của BSC phụ thuộc vào “cách tiếp cận cân bằng” nơi mà một phạm vi rộng và các yếu tố tương quan nhau được sử dụng để đánh giá quá trình thực hiện, không chỉ đánh giá dựa vào việc đo lường các yếu tố tài chính. Nhận ra được những nhược điểm của BSC sẽ giúp chúng ta có cái nhìn đầy đủ hơn về công cụ này và áp dụng tốt hơn cho tổ chức.

### **1.4 Chỉ số đo lường cốt lõi (KPI)**

#### **1.4.1 Khái niệm về KPI**

Các chỉ số KPI (Key Performance Indicator) ra đời nhằm tạo ra sự liên kết giữa mô hình BSC với thực tế của việc áp dụng đo lường hiệu suất của một doanh nghiệp.

Chỉ số đo lường cốt lõi (KPI) là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân.

### 1.4.2 Phân loại các KPI

#### 1.4.2.1 Chỉ số đo lường về phương diện Tài chính

Các chỉ số đo lường tài chính là thành phần rất quan trọng của BSC, đặc biệt trong thế giới kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận. Các mục tiêu và chỉ số đo lường trong phương diện này sẽ cho ta biết liệu việc thực hiện chiến lược có dẫn đến cải thiện những kết quả. Nếu công ty tập trung toàn bộ nỗ lực và khả năng của mình vào việc cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, giao hàng đúng hạn hay hàng loạt vấn đề khác nhưng lại không đem đến những tác động hiệu quả về khía cạnh lợi nhuận tài chính của tổ chức thì sẽ không làm thỏa mãn được các cổ đông. Một số các chỉ số đo lường phương diện tài chính thường được sử dụng là: Chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA), Tỷ suất sinh lợi trên doanh thu (ROS), Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), Lợi nhuận còn lại (thặng dư) RI, Giá trị kinh tế tăng thêm (EVA –Economic Value Added) .....

#### 1.4.2.2 Chỉ số đo lường phương diện Khách hàng

Khi lựa chọn những chỉ số đo lường cho phương diện khách hàng của thẻ điểm, các tổ chức phải trả lời ba câu hỏi quan trọng: *Ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta? Tuyên bố giá trị nào của chúng ta trong việc phục vụ khách hàng là gì? Và khách hàng mong đợi hay yêu cầu gì ở chúng ta?* Nghe có vẻ đơn giản nhưng mỗi câu hỏi này đặt ra không ít thách thức cho các tổ chức. Các chỉ số đo lường sẽ được thể hiện trong các tuyên bố giá trị như: sự xuất sắc trong hoạt động, dẫn đầu về sản phẩm, sự thân thiết với khách hàng. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện khách hàng thường được sử dụng:

- |   |  |
|---|--|
| -Sự hài lòng của khách hàng.            | - Tỷ lệ khách hàng tăng thêm           |
| -Lòng trung thành của khách hàng.       | - Phần trăm thu nhập từ khách hàng mới |
| -Thị phần.                              | - Phần trăm chi phí trên doanh thu     |
| -Tỷ lệ những hội chợ triển lãm tham dự. | - Quy mô trung bình của khách hàng     |
| -Tỷ lệ hàng trả lại.                    | - Doanh thu trên từng kênh.            |
| -Tỷ lệ mất khách hàng.                  | - Số lượng khách hàng/ mỗi nhân viên   |

-Thời gian phản hồi trên mỗi yêu cầu của khách hàng.

#### **1.4.2.3 Chỉ số đo lường phương diện Quy trình nội bộ**

Khi phát triển chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ, chúng ta cần phải nhận diện các quy trình chính mà doanh nghiệp phải thực hiện tốt để liên tục gia tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng là các cổ đông. Nhiệm vụ của chúng ta ở đây là xác định các quy trình và phát triển các mục tiêu khả thi cùng các chỉ số đo lường nhằm theo dõi tiến độ. Chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ tập trung ở bốn hoạt động chính, đó là: quá trình quản lý điều hành, quá trình quản lý khách hàng, quá trình đổi mới, quá trình điều chỉnh và xã hội. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ thường được sử dụng:

- Chi phí trung bình cho việc.      -Cơ sở dữ liệu khách hàng sẵn có
- Thực hiện một giao dịch.      -Tính liên tục của vấn đề cải tiến
- Giao hàng đúng hạn.      -Mức độ lãng phí khi chuyển đổi quy trình
- Chi phí cho hoạt động R&D.      -Thời gian chết của máy móc
- Các bức xạ môi trường.      -Thời gian đưa sản phẩm mới ra thị trường.
- Sự tham gia vào cộng đồng.      -Sự tham gia vào cộng đồng.
- Phản trầm hàng lỗi.      -Tận dụng không gian.
- Công việc được làm lại.      -Tần suất hàng bán bị trả lại.

#### **1.4.2.4 Chỉ số đo lường phương diện Đào tạo - Phát triển**

Nếu muốn đạt được những kết quả đầy tham vọng cho các quy trình nội bộ, khách hàng và cuối cùng là cổ đông, chúng ta phải tìm kiếm các thành tựu này từ đâu? Các mục tiêu và chỉ số đo lường trong phương diện đào tạo và phát triển của BSC thực sự là những yếu tố hỗ trợ cho ba phương diện còn lại. Các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển nói về nguồn lực con người, nguồn lực thông tin và nguồn lực tổ chức. Các kỹ năng của nhân viên, sự thỏa mãn của nhân viên, sự sẵn có của thông tin đều có thể có chỗ đứng trong phương

diện này. Dưới đây là một số các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển thường được sử dụng:

- Số nhân viên đã qua huấn luyện.
- Số nhân viên được đào tạo chéo.
- Tỷ lệ thay thế nhân viên.
- Sự hài lòng của nhân viên.
- Số năm phục vụ trung bình.
- Tỷ lệ % nhân viên có bằng cấp cao.
- Tỷ lệ về tính đa dạng.
- Tỷ lệ giao tiếp truyền thông trong nội bộ
- Số giờ huấn luyện.
- Chất lượng của môi trường làm việc
- Chỉ số trao quyền.
- Kế hoạch được truyền đạt.
- Các đề xuất của nhân viên.
- Tỷ lệ % nhân viên có máy tính.

#### **1.4.2.5 Các tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi**

Các chỉ số đo lường cốt lõi là thước đo chính yếu của BSC, và sẽ cung cấp điểm tham chiếu và tiêu điểm cho cả tổ chức. Do vậy, việc lựa chọn các chỉ số đo lường cốt lõi cần phải có sự cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng. Dưới đây là một số tiêu chuẩn cho việc đánh giá và lựa chọn các chỉ số đo lường:

*Liên kết với chiến lược:* Đây là tiêu chuẩn rõ ràng nhất và rất quan trọng. Thẻ điểm là công cụ diễn giải chiến lược thành hành động thông qua các mục tiêu và chỉ số đo lường trình bày chiến lược đó. Do đó, nếu các chỉ số đo lường thành tích được lựa chọn không liên kết với chiến lược chung của công ty thì sẽ dẫn tới sự lãng phí, không hiệu quả khi nhân viên phải cống hiến tài nguyên quý giá cho việc theo đuổi các chỉ số đo lường đó.

*Khả năng truy cập:* Các dữ liệu phản ánh cho các chỉ số đo lường cốt lõi phải được truy cập một cách thuận tiện, dễ dàng trên cơ sở có tính toán một cách cân bằng giữa các chi phí và lợi ích của việc thu thập dữ liệu.

*Tính định lượng:* Những chỉ số đo lường cốt lõi mang tính định lượng sẽ phản ánh một cách khách quan về hoạt động của tổ chức. Do vậy khi tích hợp vào BSC chúng sẽ thể hiện một cách rõ ràng nhất những mục tiêu đang cần hướng đến.



*Để hiểu:* Mục tiêu mà BSC hướng đến là phải tạo được sự thúc đẩy hành động. Điều này rất khó thực hiện nếu nhân viên không lĩnh hội được ý nghĩa của các chỉ số đo lường cốt lõi đã được lựa chọn. Vì vậy, những chỉ số đo lường tạo ra cần phải rõ ràng và giải thích được ý nghĩa của chiến lược.

*Đối trọng:* Chúng ta không nên chỉ tập trung vào một hay vài chỉ số đo lường cốt lõi cụ thể mà hạn chế, loại bỏ các chỉ số đo lường cốt lõi khác, hoặc ngăn cản khả năng cạnh tranh của mình trong khi thể điểm yêu cầu cần phải có sự cân bằng và quyết định liên quan đến việc phân bổ các nguồn lực. Chính vì vậy, các chỉ số đo lường cốt lõi cần phải có sự đối trọng lẫn nhau và với chiến lược, khả năng cạnh tranh của công ty.

*Phù hợp:* Các chỉ số đo lường cốt lõi xuất hiện trên thẻ điểm của công ty phải mô tả một cách chính xác quy trình hoặc mục tiêu mà công ty đang cố gắng đánh giá. Vì vậy, việc kiểm tra xem các kết quả đo lường có thể thực hiện được hay không là điều nên làm và hợp lý.

## **1.5 Phương pháp đánh giá thẻ điểm cân bằng**

### **1.5.1 Xây dựng chiến lược của BSC**

Quá trình xây dựng một Thẻ điểm cân bằng cần làm rõ những mục tiêu chiến lược và xác định những yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy mục tiêu chiến lược đó. Những mục tiêu chiến lược được sự đồng thuận từ các cấp sẽ làm rõ trách nhiệm giải trình chung của các nhóm lãnh đạo cao cấp.

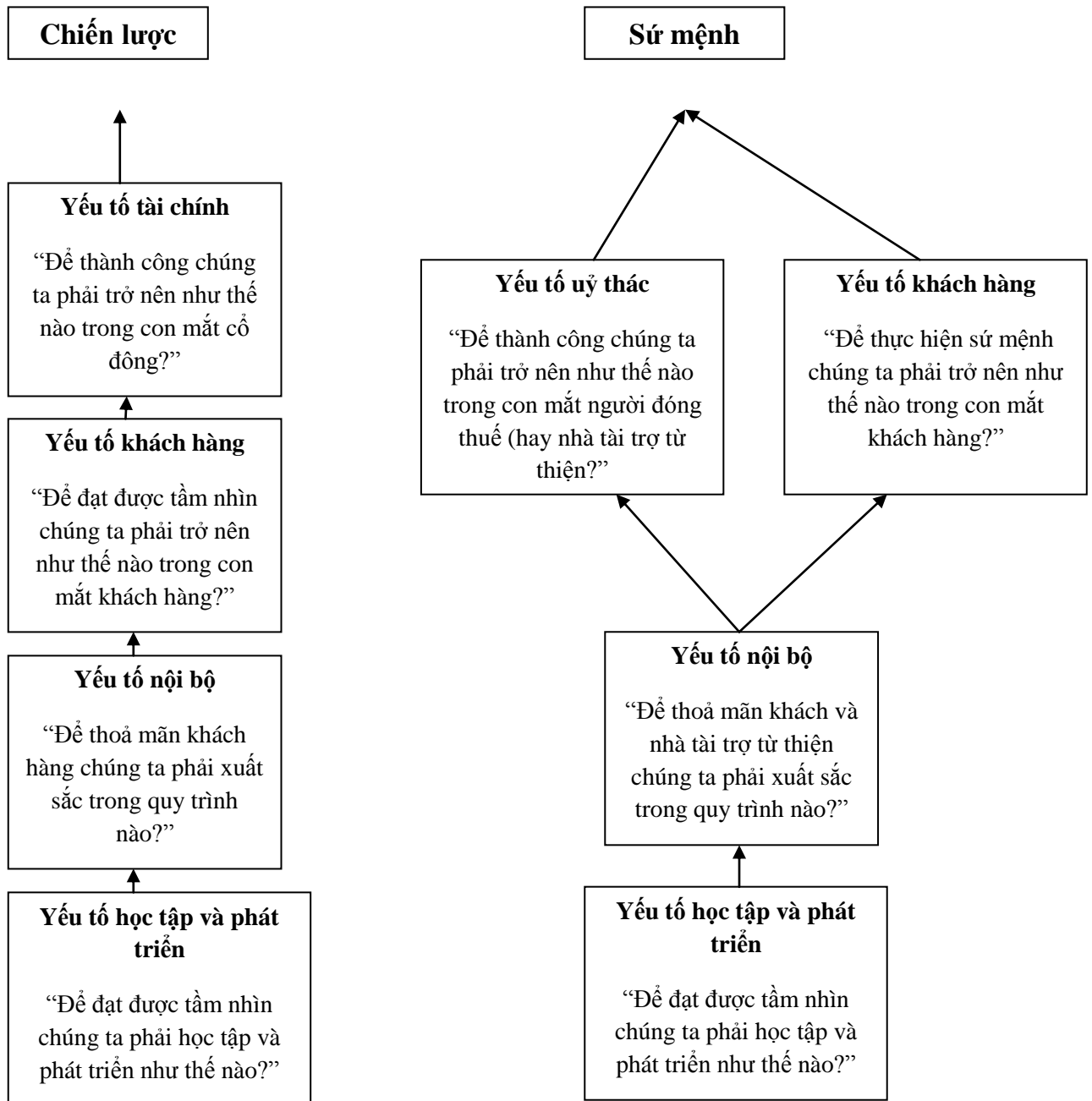
Những mục tiêu thước đo chiến lược của Thẻ điểm cân bằng được truyền đạt trong toàn tổ chức thông qua các bản tin, bảng thông báo, thậm chí bằng các phương pháp điện tử, qua các phần mềm nhóm máy tính cá nhân nối mạng. Để việc truyền đạt có hiệu quả thì các thước đo phải được chuyển hoá từ cấp độ cao thành những thước đo cụ thể để các cá nhân trong các bộ phận hiểu được sẽ làm gia tăng việc thành công trong việc đóng góp hỗ trợ cho chiến lược chung của toàn công ty. Ví dụ mục tiêu nội bộ là truyền tải nhanh chóng các mệnh lệnh từ quá trình này đến quá trình tiếp theo. Như vậy, các cá nhân phải hình thành được công thức hành động cụ thể để góp phần vào việc hoàn thành những mục tiêu của đơn vị kinh doanh.

Mỗi chiến lược khi hình thành và được áp dụng vào Thẻ điểm cân bằng đều phải được lập trên bốn khía cạnh tài chính, khách hàng, kinh doanh nội tại, đào tạo và phát triển. Với mục tiêu là tài chính thì các nhà quản lý phải định rõ những mục tiêu phát triển đối với khách hàng, các quá trình kinh doanh nội tại cùng các mục tiêu học tập và tăng trưởng, đó là mối quan hệ nhân quả. Ví dụ, lợi nhuận trên vốn sử dụng (tỷ lệ ROCE) có thể là một thước đo trên thẻ điểm ở khía cạnh tài chính. Nhân tố thúc đẩy thước đo này có thể là sự lập lại hay doanh thu được mở rộng từ khách hàng hiện thời, kết quả từ lòng trung thành cao độ của các khách hàng đó. Do đó, lòng trung thành của khách hàng sẽ được đưa vào Thẻ điểm ở khía cạnh khách hàng vì nó được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng mạnh đến tỷ lệ ROCE nói trên. Thế nhưng các tổ chức làm thế nào để có lòng trung thành của khách hàng? Từ việc phân tích sở thích khách hàng cho thấy chất lượng phục vụ luôn được khách hàng đánh giá cao. Vì thế chất lượng phục vụ khách hàng được các tổ chức kỳ vọng sẽ mang lại lòng trung thành của các khách hàng, từ đó mang lại hiệu quả hoạt động tài chính hơn. Quá trình này tiếp tục bằng việc đặt câu hỏi công ty phải thực hiện tốt những quy trình nội tại nào để đạt được chất lượng phục vụ khách hàng tốt nhất? Muốn các quy trình nội tại thực hiện tốt thì cần phải đào tạo và phát triển kỹ năng tác nghiệp của nhân viên.

Để việc trình bày rõ hơn Kaplan và Norton đã đưa ra một Bản đồ chiến lược trong đó các mục tiêu, tiêu chí, thước đo, định hướng của từng khía cạnh của Thẻ điểm được liên kết và nối với nhau bằng các mũi tên thể hiện mối quan hệ nhân quả.

## Các tổ chức tư nhân

## Các tổ chức nhà nước và phi lợi nhuận

**Hình 1.4 Bản đồ chiến lược: Mô hình đơn giản tạo ra giá trị**

(Nguồn: David Parmenter (2009), trang 89)

## 1.5.2 Phát triển các mục tiêu cho Thẻ điểm cân bằng

### 1.5.2.1 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh tài chính

Việc xây dựng thẻ cân bằng cần phải khuyến khích đơn vị kinh doanh kết nối những mục tiêu tài chính với chiến lược công ty.

Kết nối mục tiêu tài chính với chiến lược kinh doanh:

Những mục tiêu tài chính có thể có những khác biệt đáng kể ở một giai đoạn trong một chu kỳ kinh doanh, có thể chỉ ra ba giai đoạn sau: Tăng trưởng, Duy trì, Thu hoạch

Nhân tố thúc đẩy mục tiêu tài chính:

*Tăng trưởng doanh thu và tập hợp sản phẩm:* thước đo tăng trưởng doanh thu áp dụng chung cho các giai đoạn tăng trưởng và thu hoạch là mức tăng trưởng doanh số bán hàng cho các khu vực, thị trường và khách hàng mục tiêu.

Những sản phẩm mới: Các đơn vị kinh doanh thường mở rộng sản phẩm hiện có hoặc cung cấp sản phẩm hoàn toàn mới, thước đo chung sẽ là tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm này. Căn cứ vào đó có thể đánh giá được tính cải thiện sản phẩm hay dịch vụ mới so với sản phẩm hiện hữu, đồng thời có thể đánh giá qua tiêu chí giá thành hay lợi nhuận gộp của các dịch vụ hay sản phẩm mới, từ đó dự đoán nó có thể đem lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng hay không, thu được nhiều lợi nhuận so với sản phẩm hiện hữu hay không.

Những ứng dụng mới: các đơn vị kinh doanh trong giai đoạn duy trì sử dụng các sản phẩm hiện có và tìm ra những ứng dụng mới cho chúng, điều này đòi hỏi công ty phải chứng tỏ được tính hiệu quả của ứng dụng mới. Tỷ lệ doanh thu từ những ứng dụng mới sẽ là thước đo thẻ điểm cân bằng hữu ích.

Khách hàng và thị trường mới: việc đem sản phẩm dịch vụ mới cho khách hàng và thị trường mới cũng có thể là một lộ trình nhằm tăng doanh thu. Từ đó có thước đo như tỷ lệ doanh thu từ khách hàng, phân khúc thị trường và khu vực địa lý mới.

Tập hợp sản phẩm và dịch vụ mới: có thể làm gia tăng doanh thu do có sự khác biệt về lợi thế chi phí đáng kể trong một số phân khúc được lựa chọn, để cạnh tranh với đối thủ. Thước đo như sự tăng trưởng doanh số bán hàng trong các phân khúc mục tiêu.

*Giảm chi phí/ cải thiện năng suất:*

Tăng năng suất của doanh thu: trong giai đoạn tăng trưởng mục tiêu năng suất là tăng doanh thu, chẳng hạn như doanh thu trên từng nhân viên, nhằm khuyến khích chuyển sang sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao hơn, để tăng cường khả năng của các nguồn lực và vật lực trong đơn vị kinh doanh.

Giảm chi phí cho đơn vị: trong giai đoạn duy trì, việc đạt được các mức chi phí cạnh tranh, cải thiện lợi nhuận hoạt động, kiểm soát chi phí hoạt động, kiểm soát chi phí gián tiếp, chi phí hỗ trợ sẽ góp phần tạo ra khả năng sinh lời, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) cao hơn. Mục tiêu cắt giảm chi phí rõ ràng nhất là cắt giảm chi phí đơn vị của việc thực hiện một công việc hay sản xuất một sản phẩm đầu ra.

Cắt giảm chi phí hoạt động: việc theo dõi số lượng tuyệt đối các khoản chi phí hay tỷ lệ của chúng với tổng chi phí và doanh thu. Việc giảm các chi phí này cần phải cân bằng các thước đo khác, chẳng hạn như sự đáp ứng của khách hàng, chất lượng, hiệu quả hoạt động, để việc cắt giảm chi phí này không ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu quan trọng về quy trình nội bộ và khách hàng.

*Sử dụng tài sản/ chiến lược đầu tư:*

Các mục tiêu như lợi nhuận trên vốn sử dụng, lợi nhuận trên đầu tư, và giá trị kinh tế gia tăng, cung cấp những thước đo kết quả tổng thể thành công của chiến lược tài chính nhằm tăng doanh thu, cắt giảm chi phí và tăng cường vận dụng tài sản, những nhân tố thúc đẩy bao gồm: chu trình tiền mặt, cải tiến khả năng sử dụng tài sản, quản lý rủi ro.

### **1.5.2.2 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh khách hàng**

Trong khía cạnh khách hàng của Thẻ điểm cân bằng, các công ty nhận diện rõ khách hàng và phân khúc họ lựa chọn để cạnh tranh. Những phân khúc này đại diện cho các nguồn lực sẽ cung cấp thành phần doanh thu trong mục tiêu tài chính. Khía cạnh này cho phép các công ty liên kết các thước đo kết quả khách hàng chính của họ - sự hài lòng, lòng trung thành, khả năng giữ chân khách hàng, sự thu hút khách hàng mới và khả năng sinh lời với những khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu. Mục tiêu trong khía cạnh khách hàng phải xác định những tập hợp giá trị mà tổ chức sẽ mang lại cho khách hàng. Như vậy, khía cạnh khách hàng của thẻ điểm cân bằng sẽ biến chiến lược và nhiệm vụ của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể về khách hàng và phân khúc thị trường mục tiêu, điều đó có thể được truyền đạt xuyên suốt toàn tổ chức.

### **1.5.2.3 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh kinh doanh nội tại**

Các công ty thường phát triển mục tiêu và thước đo này sau khi hình thành các mục tiêu và thước đo cho khía cạnh tài chính và khách hàng. Mục tiêu của khía cạnh này là tập trung vào quá trình nào để đem lại mục tiêu cho khách hàng và cổ đông, quy trình này cần phải được xác định một chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này bắt đầu từ quá trình đổi mới, nhận diện nhu cầu khách hàng, đồng thời phát triển các giải pháp mới cho những nhu cầu này, tiếp tục thông qua quá trình hoạt động để phân phối các sản phẩm dịch vụ hiện có, cuối cùng sẽ kết thúc với dịch vụ sau bán hàng để tăng thêm giá trị mà khách hàng nhận được từ sản phẩm và dịch vụ công ty.

### **1.5.2.4 Phát triển các mục tiêu cho khía cạnh đào tạo và phát triển**

Các mục tiêu trong khía cạnh này cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết để hiện thực hoá những mục tiêu đầy tham vọng của ba khía cạnh còn lại, các mục tiêu này chính là động lực cho phép đạt được kết quả tốt trong ba khía cạnh đầu tiên của thẻ điểm. Thẻ điểm cân bằng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư cho tương lai. Những mục tiêu trong khía cạnh này gồm ba thành phần chủ yếu sau: năng lực của nhân viên, năng lực của hệ thống thông tin, động lực phấn đấu, giao trách nhiệm và khả năng liên kết.

### **1.5.3 Phát triển các thước đo cho Thẻ điểm cân bằng**

#### **1.5.3.1 Phát triển các thước đo cho khía cạnh tài chính**

Hầu hết các mục tiêu tài chính là sự tăng trưởng doanh thu và năng suất. Các thước đo tài chính thường được sử dụng cho mục tiêu tài chính: tổng tài sản, doanh thu/tổng tài sản, doanh thu từ sản phẩm mới, lợi nhuận/nhân viên, doanh thu nguồn vốn thuê ngoài, khả năng thanh toán, vòng quay khoản phải thu.

#### **1.5.3.2 Phát triển các thước đo cho khía cạnh khách hàng**

Với mục tiêu dẫn đến kết quả cho khía cạnh tài chính thì có thể nói ba giá trị cho khía cạnh khách hàng là cung ứng xuất sắc, dẫn đầu về sản phẩm và thân thiết với khách hàng. Các thước đo của sự xuất sắc hoạt động có thể nói đến: giá, sự lựa chọn, sự tiện lợi, không có hàng lỗi. Các thước đo dẫn đầu về sản phẩm như là “hình ảnh thương hiệu”, “nhận thức thương hiệu”, “các cuộc gọi trợ giúp trên từng sản phẩm”, “số nhu cầu khách hàng được thoả mãn”. Các thước đo cho sự thân thiết với khách hàng: những thông tin về khách hàng dưới dạng lượng khách hàng có sẵn, tỷ lệ thay thế khách hàng, sự hài lòng khách hàng. Tóm lại, nhóm thước đo trọng tâm cho kết quả khách hàng chung nhất đối với tất cả loại hình tổ chức bao gồm: thị phần, giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới, làm hài lòng khách hàng, khả năng sinh lời từ khách hàng. Ngoài ra, cũng có thể kể đến các thước đo về thời gian, chất lượng và giá thành cho khía cạnh khách hàng của thẻ điểm cân bằng.

#### **1.5.3.3 Phát triển các thước đo cho khía cạnh kinh doanh nội tại**

Các thước đo quy trình nội bộ tập trung vào quản lý hoạt động, quản lý khách hàng, đổi mới sản phẩm và dịch vụ, xác lập quan hệ tốt với đối tác bên ngoài: giao hàng đúng hẹn, chi phí trung bình trên mỗi giao dịch, lượng hàng thiếu hụt, cải thiện liên tục, giới thiệu sản phẩm mới...

#### **1.5.3.4 Phát triển các thước đo cho khía cạnh đào tạo và phát triển**

Các thước đo đào tạo và phát triển nhân viên: sự tham gia của nhân viên trong các hiệp hội chuyên môn, số giờ đào tạo, số nhân viên được đào tạo, sự hài lòng của nhân viên, số tai nạn lao động, giá trị gia tăng trên từng nhân viên...

## 1.6 Nối kết các thành phần của khía cạnh trên Thẻ điểm cân bằng

Trong thẻ điểm cân bằng có bốn khía cạnh, các khía cạnh này liên kết với nhau thông qua ba nguyên tắc: mối quan hệ nhân quả, các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, mối liên kết với các phương diện tài chính.

Mối quan hệ nhân quả: một chiến lược là một tập hợp các giả thiết về nguyên nhân và kết quả. Như vậy hệ thống đo lường cần phải đưa các mối quan hệ (các giả thiết) vào trong các mục tiêu thuộc các khía cạnh khác nhau một cách rõ ràng để có thể quản lý và đánh giá được chúng. Mỗi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các quan hệ nhân quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh đến tổ chức.

Kết quả và các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động: mọi thẻ điểm cân bằng đều sử dụng một số thước đo chung, chúng thường là các thước đo cơ bản đánh giá kết quả, phản ánh những mục tiêu chung của nhiều chiến lược, chúng thường là những chỉ số theo sau như: khả năng sinh lời, thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, khả năng giữ chân khách hàng và kỹ năng của nhân viên. Trong khi đó các nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động mang tính dẫn dắt là những chỉ số đặc thù cho một đơn vị kinh doanh cụ thể, phản ánh tính chất đặc thù của chiến lược mà đơn vị kinh doanh đưa ra. Một thẻ điểm cân bằng tốt cần phải có mức độ kết hợp hợp lý giữa kết quả (các chỉ số theo sau) và nhân tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động (chỉ số dẫn dắt) đã được chuyên biệt hoá cho phù hợp với chiến lược kinh doanh

Mối liên kết với phương diện tài chính: một thẻ điểm cân bằng phải chú trọng nhấn mạnh vào kết quả, đặc biệt là kết quả tài chính như tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sử dụng (ROCE) hay giá trị kinh tế gia tăng. Các mục tiêu cụ thể phải được liên kết để cải thiện hoạt động về mặt khách hàng, và cuối cùng là cải thiện hiệu quả tài chính.

## 1.7 Kinh nghiệm vận dụng BSC ở các nước và bài học cho Việt Nam

Ra đời vào khoảng những năm 1992, mô hình thẻ điểm cân bằng 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 cơ quan chính phủ tại nhiều quốc gia tiên tiến ở Châu Mỹ, Châu Âu, và Châu Á như Ấn Độ, Singapore, Trung Quốc... Thực tế áp dụng trên thế giới cho thấy, các doanh nghiệp dịch vụ (tài chính, viễn thông,...) sử dụng Thẻ điểm cân bằng nhiều hơn khu vực sản xuất bởi họ có sự liên trực tiếp đến khách hàng. Vì thế, mỗi nhân viên sẽ hiểu tầm quan trọng của mục tiêu và hướng quan hệ khách hàng theo mục tiêu đó tốt hơn. Kết quả kinh doanh của các tổ chức kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là ý thức thái độ và hành vi của nhân viên đó cũng được cải thiện rất đáng kể. Nhân viên có định hướng và làm việc tự giác hơn, tinh thần làm việc nhóm cũng phát huy hiệu quả cao hơn...

Tại Việt Nam, Thẻ điểm cân bằng vẫn là một công cụ quản lý khá mới mẻ đối với hầu hết các doanh nghiệp và các tổ chức. Số lượng các doanh nghiệp áp dụng Thẻ điểm còn rất hạn chế, chủ yếu tập trung vào các tập đoàn lớn như: FPT, ViettinBank, Kinh Đô, Gami Group. Theo thống kê, trong 500 doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam có 7% đang áp dụng, 36% đang có kế hoạch áp dụng thẻ điểm cân bằng trong quá trình xây dựng chiến lược. Đây đều là các tập đoàn, các doanh nghiệp có quy mô lớn, khả năng tiềm lực tài chính mạnh và hoạt động lâu dài tại Việt Nam. Còn phần lớn các doanh nghiệp khác vẫn rất mơ hồ về Thẻ điểm, họ quản lý chiến lược chủ yếu thông qua kinh nghiệm và các chỉ số tài chính như: doanh thu, chi phí, lợi nhuận, giá trị hợp đồng...

*Kinh nghiệm vận dụng ở một số nước như:*

Trường hợp của công ty Volvofinan được thành lập năm 1959 tại Thụy Điển. Volvofinan là công ty tài chính xe hơi hàng đầu ở Thụy Điển. Năm 1996, Ban điều hành của Volvofinan nhận ra tình trạng thiếu quan tâm chia sẻ tầm nhìn trong toàn thể nhân viên công ty. Các cuộc khảo sát cho thấy tính cam kết kém, sự hài lòng của công việc giảm sút và kiến thức ít ỏi về chiến lược của công ty. Được gợi ý từ kết quả áp dụng Thẻ điểm của công ty bảo hiểm Skandia, giám đốc điều hành cùng điều phối viên thương mại thành lập nhóm Thẻ điểm, nhằm tìm ra phương pháp khuyến khích nhân viên hỗ trợ sứ mệnh chung của công ty. Dự án được phát triển từ tháng 8/2000, bản đồ chiến lược của Volvofinans có những điểm nổi bật gồm: khía cạnh đồng nghiệp/học tập nâng

cao văn hoá đồng lòng trong công ty, khía cạnh quy trình đưa ra mục tiêu phát triển tài chính sáng tạo. Những cải thiện do áp dụng Thẻ BSC đã mang lại những kết quả hữu ích như năm 2001, thị phần công ty về cho vay mua xe hơi mới được mở rộng dẫn đến sự tăng vọt về dư nợ cho vay, số hợp đồng được ký kết.

Trường hợp của hệ thống y tế ST.Mary's Duluth: là cơ sở y tế hàng đầu ở Đông Bắc Bang Minnesota và Wincosin cung cấp nhiều loại dịch vụ y tế tại gia cho dân cư. Năm 1997, Bệnh viện ST.Mary's sáp nhập với Duluth Clinic, cả hai đều trong tình trạng tài chính vững mạnh, mong muốn hợp nhất để mang lại sự ổn định và sức mạnh kinh tế nhằm cạnh tranh tốt hơn về chất lượng và phạm vi dịch vụ. Nhưng những thay đổi của đạo luật Cân đối ngân sách của Mỹ năm 1997 về bồi hoàn chi phí y tế cũng như gánh nặng tài chính từ sự sáp nhập đã đưa tổ chức ST.Mary's Duluth Clinic (SMDC) đến tình trạng thâm hụt tài chính. Giám đốc điều hành Peter Person đã áp dụng Thẻ điểm cân bằng cho việc thực hiện hai mục tiêu thiết yếu: tăng lợi nhuận cho SMDC và phục vụ bệnh nhân tốt hơn. Mô hình thẻ điểm cân bằng với mô tả của Bản đồ chiến lược của SMDC bắt đầu bằng một kết nối rõ ràng giữa tầm nhìn và sứ mệnh tạo ra một đường liên kết trực tiếp giữa mục đích sâu xa của tổ chức và kết quả tài chính hữu hình hơn cả về tăng trưởng lẫn hiệu quả kinh doanh. Yếu tố quy trình nội bộ của SMDC kết nối các quy trình tạo ra giá trị phù hợp cho từng nhóm khách hàng và phấn đấu đạt sự hoàn hảo trong hoạt động. Yếu tố học tập và phát triển có tác dụng tối ưu hoá khả năng thay đổi và cải tiến của nhân viên trong tổ chức. SMDC cam kết tạo điều kiện hỗ trợ và đảm bảo môi trường làm việc tốt cho nhân viên, ngược lại nhân viên tăng sự cam kết tận tâm và cải thiện kết quả công việc. Sau khi áp dụng thẻ điểm cân bằng và bản đồ chiến lược, SMDC triển khai đánh giá lại để điều chỉnh, sau 3 năm thực hiện áp dụng Thẻ điểm cân bằng, SMDC đã đạt được nhiều kết quả quan trọng: lợi nhuận tăng 23 triệu đôla Mỹ, giữ nguyên chi phí trên mỗi bệnh nhân, lương nhân viên tăng, tăng 15% tỷ lệ hài lòng chung của bệnh nhân ở bệnh viện và tăng 11% ở phòng khám.

*Bài học cho các doanh nghiệp ở Việt Nam:*

Tại hội thảo “Ứng dụng BSC trong việc quản trị DN”, ông Ngô Đình Đức – Tổng giám đốc Công ty Giải pháp nguồn nhân lực L&A cho biết: “nhờ áp dụng BSC mà tất cả nhân viên của L&A đều biết rõ bản đồ chiến lược của công ty, từ đó mọi người đều hiểu là sẽ cùng nhau đi về đâu, dù là nhân viên ở vị trí thấp nhất cũng thấy được trách nhiệm đối với công việc và những đóng góp của họ cho tổ chức. Như vậy, có thể nói nếu mỗi ngày nhân viên hoàn thành tốt thì mỗi tháng mỗi năm họ sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó, triển khai tốt BSC sẽ giúp doanh nghiệp nhận thức rõ được sự thay đổi là yếu tố sống còn và chủ động theo từng bước để đạt mục tiêu chiến lược”. Tuy nhiên, theo ông Trương Chí Dũng – Giám đốc Tư vấn Công ty Le&Associates: “Hiện nay, BSC còn là phương pháp hoạch định chiến lược khá mới mẻ ở Việt Nam, bởi các công ty nhỏ trong nước vẫn chưa quen phân tích chiến lược phát triển dựa trên bốn cách nhìn của BSC. Phần lớn các công ty nhỏ ở Việt Nam chỉ dừng lại ở phân tích điểm mạnh điểm yếu trong hoạt động hàng năm rồi đề ra chiến lược cho năm sau. Việc triển khai công việc cụ thể đến từng bộ phận vẫn còn nhiều lúng túng. Hơn nữa, các công ty nhỏ đa phần chỉ tập trung triển khai chiến lược về tài chính, doanh số chứ chưa chú trọng đến quy trình nội bộ hay con người. Họ vẫn quan niệm nhân viên là nguồn nhân sự, tức chỉ cần quản lý sơ yếu lý lịch của họ thay vì xem họ là nguồn nhân lực, tức tài nguyên của công ty”. Ông Nguyễn Ngọc Mỹ - Chủ tịch câu lạc bộ doanh nghiệp Việt kiều cho rằng: “BSC là một công cụ trực quan sinh động mà các doanh nghiệp có thể ứng dụng, nhưng ứng dụng như thế nào còn tùy thuộc vào quyết tâm, tầm nhìn và cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc khác biệt hoá để phát triển bền vững”. Ông Đỗ Thanh Năm – Giám đốc công ty tư vấn chiến lược Win Win cũng khẳng định: “BSC hướng doanh nghiệp sử dụng bốn chiến lược chính: tổng chi phí tốt nhất, sản phẩm dẫn đầu, giải pháp cho khách hàng và hệ thống lock-in.”. Chia sẻ thêm cách ứng dụng BSC hiệu quả cho doanh nghiệp, ông Ngô Đình Đức nhấn mạnh: “Chiến lược của doanh nghiệp phải lấy nền tảng khách hàng mục tiêu để xác định giá trị chào bán đến khách hàng. Khi ứng dụng luôn cần có sự pha trộn của nhiều chủ đề chiến lược thành phần theo đúng ý nghĩa “cân bằng” của

phương pháp, chứ không hoàn toàn hướng đến một phần duy nhất. Doanh nghiệp phải chia chiến lược thành nhiều giai đoạn, bắt đầu từ cái đơn giản và làm dần hàng năm để đạt hiệu quả tốt nhất”

Dựa vào thành quả đạt được ở ngoài nước cũng như trong nước, bài học kinh nghiệm rút ra từ việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước áp dụng thẻ điểm cân bằng đối với doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Thứ nhất, sự phát triển của phương pháp BSC làm tăng cường sự thích hợp đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ “tổ chức cùng sở hữu một chiến lược nhất quán”, thành công phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng thuyết phục nhân viên để họ tập trung mọi hoạt động của mình nhằm đạt mục tiêu chiến lược.

Thứ hai, sự chủ động đổi mới trong tư duy và nhanh chóng tiếp cận các công cụ quản lý hiện đại là điểm mạnh và sẽ trở thành động lực thúc đẩy việc nghiên cứu, áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp.

Thứ ba, nhận thức về vai trò của chiến lược và thực thi chiến lược. Các doanh nghiệp kinh doanh đang ngày càng nhận thức rõ vai trò của chiến lược đối với hoạt động của doanh nghiệp. Trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động, các doanh nghiệp đã chủ động nghiên cứu tìm ra hướng đi, con đường riêng cho mình thể hiện qua việc xác định rõ ràng sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Các yếu tố này chính là thành phần cốt lõi tạo nên Thẻ điểm cân bằng.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG I

Thẻ điểm cân bằng BSC do Giáo sư Robert S.Kaplan và cộng sự của ông là David Norton phát triển vào những năm đầu của thập kỷ 90. Đây là hệ thống quản lý và lập kế hoạch chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ, ngành công nghiệp và kinh doanh trên toàn thế giới.

Thẻ điểm cân bằng 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 thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng. Nó cung cấp một cơ cấu cho việc lựa chọn các chỉ số đánh giá hiệu suất quan trọng, bổ sung cho các biện pháp tài chính truyền thống bằng các biện pháp điều hành về sự hài lòng của khách hàng, các quy trình kinh doanh nội bộ, các hoạt động học tập và phát triển.

Với mục đích là sắp xếp hoạt động kinh doanh hướng vào tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp, cải thiện thông tin liên lạc trong và ngoài doanh nghiệp, giám sát hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các mục tiêu chiến lược, nội dung của Thẻ điểm cân bằng thể hiện sự cân bằng của bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển thông qua việc xây dựng các mục tiêu, các thước đo, các chỉ tiêu, các sáng kiến.

Mỗi thước đo được lựa chọn cho một thẻ điểm cân bằng cần phải là một mắt xích trong một chuỗi các mối quan hệ nhân quả cho phép truyền đạt ý nghĩa trong chiến lược của từng đơn vị kinh doanh đến tổ chức.

## **CHƯƠNG 2.**

### **THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG NAI GIAI ĐOẠN 2010 – 2012**

#### **2.1 Giới thiệu khái quát về ACB – Chi Nhánh Đồng Nai**

##### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Tên giao dịch Tiếng Việt: Ngân hàng TMCP Á Châu – Chi nhánh Đồng Nai

Tên giao dịch bằng Tiếng Anh: Asia Commercial Bank – Dong Nai Branch

Tên viết tắt: ACB – CN Đồng Nai

Sau một thời gian hoạt động và phát triển mạnh mẽ, Ngân hàng ACB đã quyết định thành lập các chi nhánh tại các tỉnh, thành phố trong cả nước. Ngày 09/06/2008, Ngân hàng TMCP Á Châu đã khánh thành trụ sở mới Chi nhánh Đồng Nai tại địa chỉ 134-138 Hà Huy Giáp Phường Quyết Thắng Thành Phố Biên Hoà Tỉnh Đồng Nai. ACB – CN Đồng Nai hoạt động với các chức năng như: nhận tiền gửi VND, ngoại tệ, cho vay tiêu dùng và phục vụ sản xuất kinh doanh, các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, thu đổi ngoại tệ, các dịch vụ về thẻ quốc tế và thẻ nội địa, các dịch vụ ngân hàng khác...

ACB – CN Đồng Nai được kết nối trực tuyến với Hội sở và tất cả các Chi Nhánh, Phòng giao dịch trong hệ thống, khách hàng có thể gửi rút ở mọi nơi trong hệ thống ACB, được cung cấp các dịch vụ qua Ngân hàng điện tử như: home banking, phone banking, internet banking và mobile banking.

Đến nay, ACB – CN Đồng Nai đã không ngừng hoàn thiện về mặt cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình mới. Tại chi nhánh có 11 phòng, tổ chuyên môn, nâng số phòng giao dịch trực thuộc chi nhánh lên 9 phòng, trong đó có 5 phòng nằm trong địa bàn Tp Biên hoà, 4 phòng còn lại nằm ở các huyện Long Thành, Long Khánh, Trảng Bom, Gia Kiệm. Nâng tổng số nhân

viên Chi nhánh và Phòng Giao dịch trực thuộc lên gần 200 nhân viên, trong đó tổng số nhân viên chi nhánh là 106 người.

### **2.1.2 Chức năng – Nhiệm vụ - Lĩnh vực kinh doanh**

Huy động vốn theo các quy định, hướng dẫn của NH TMCP Á Châu thông qua các hình thức:

- Nhận tiền gửi không kì hạn, có kì hạn, tiền gửi thanh toán bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước.
- Tiếp nhận vốn tài trợ xuất khẩu và vốn uỷ thác đầu tư của các Ngân hàng nước ngoài
- Phát hành các loại chứng chỉ tiền gửi

Cho vay bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ đối với các tổ chức kinh tế, cá nhân và hộ gia đình thuộc mọi thành phần kinh tế theo quy định và trong phạm vi quyền hạn theo phân cấp/uỷ quyền của Tổng Giám đốc Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện nghiệp vụ bảo lãnh cho các doanh nghiệp, tổ chức tài chính tín dụng trong và ngoài nước theo quy định và trong phạm vi quyền hạn theo phân cấp/uỷ quyền của Tổng Giám đốc Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện các nghiệp vụ thanh toán quốc tế, chiết khấu, bao thanh toán, kinh doanh ngoại tệ và dịch vụ ngân hàng đối ngoại theo quy định về quản lý ngoại hối của Ngân hàng Nhà nước và của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Cất giữ, bảo quản và quản lý các giấy tờ có giá và các tài sản quý khác cho khách hàng theo quy định của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện cung ứng các phương tiện thanh toán và thực hiện các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, thu chi hộ, nhờ thu, dịch vụ ngân quỹ cho khách hàng theo quy định của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện các nhiệm vụ phát sinh về tiền gửi, tiền vay theo quy chế quản lý vốn của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện chế độ kế toán, quản lý tài chính và lập báo cáo tài chính theo quy định của Ngân hàng TMCP Á Châu và theo chế độ hiện hành.

Thực hiện công tác quản lý ngân quỹ theo quy định tại quy định về việc giao nhận, bảo quản, vận chuyển, quy trình thu chi tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá, ấn chỉ quan trọng của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thông kê báo cáo số liệu, tình hình hoạt động theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và Ngân hàng TMCP Á Châu.

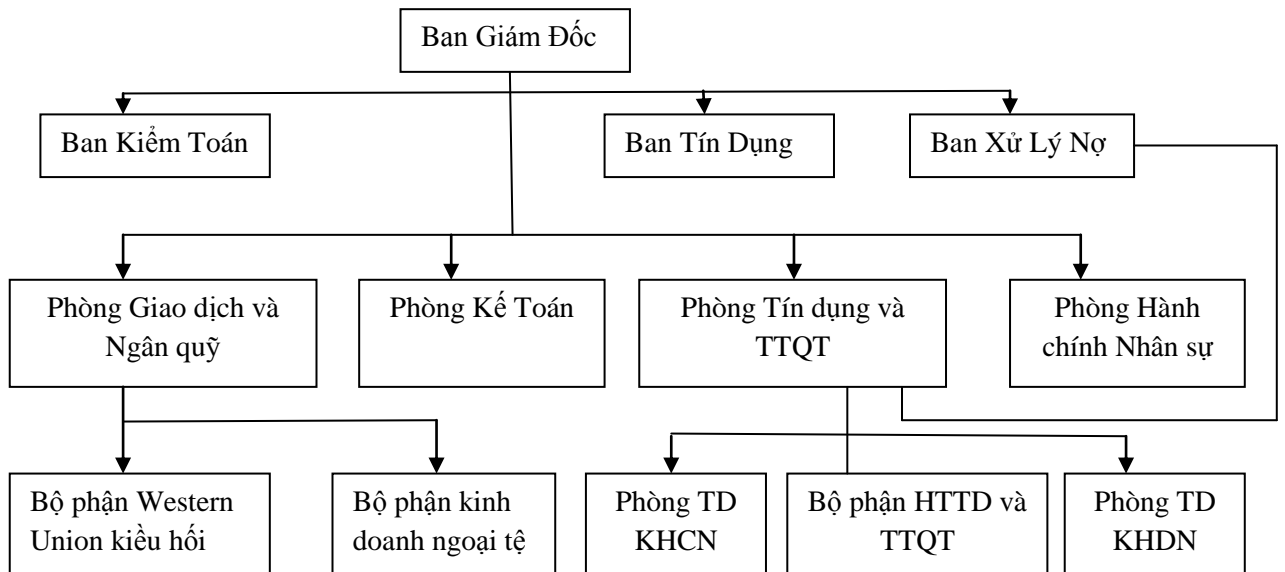
Thực hiện công tác tổ chức, quản lý cán bộ theo quy định tại Quy chế quản lý cán bộ, nhân viên hiện hành của Ngân hàng TMCP Á Châu.

Thực hiện các nhiệm vụ khác trong quá trình hoạt động kinh doanh theo sự phân cấp, uỷ quyền của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc NHTMCP Á Châu.

### **2.1.3 Cơ cấu tổ chức**

ACB – CN Đồng Nai là chi nhánh cấp 1 trực thuộc Ngân hàng TMCP Á Châu, do vậy cơ cấu và tổ chức quản lý bộ máy của Chi nhánh cũng dựa theo mô hình tổ chức hiện nay của Ngân hàng TMCP Á Châu. Mô hình tổ chức của ACB – CN Đồng Nai được thể hiện bằng sơ đồ sau:





**Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức**

**(Nguồn: Phòng hành chánh ACB – CN Đồng Nai)**

Nhìn qua sơ đồ tổ chức, ta có thể nhận thấy đứng đầu là Ban giám đốc, đây là trung tâm quản lý mọi hoạt động của chi nhánh, hướng dẫn chỉ đạo thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, phạm vi hoạt động, đây cũng là nơi xét duyệt các chính sách, xử lý và kiến nghị với cấp có thẩm quyền, đề ra các chiến lược hoạt động kinh doanh đồng thời chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của chi nhánh. Dưới Ban giám đốc là các phòng ban liên quan phục vụ cho hoạt động của chi nhánh.

#### **2.1.4 Định hướng hoạt động**

*Định hướng phát triển chung:*

Phát triển và mở rộng hoạt động để trở thành Tập đoàn Ngân hàng tài chính đa năng.

Trở thành một trong bốn NHTM hàng đầu ở Việt Nam về quy mô và hiệu quả an toàn là mục tiêu hàng đầu.

Tiếp tục khẳng định vị thế đối với mảng hoạt động kinh doanh cốt lõi của ACB là Ngân hàng thương mại.

Phát triển nền tảng công nghệ thông tin hiện đại với nguồn nhân lực chất lượng cao và quản trị theo chuẩn mực quốc tế.

Phát triển và mở rộng quy mô hoạt động thông qua mua bán sáp nhập và hợp nhất khi có đủ điều kiện.

*Định hướng kinh doanh:*

Thị trường: tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường hiện có trong nước.

Sản phẩm: tiếp tục đẩy mạnh các sản phẩm bán lẻ, các sản phẩm liên kết trên nền tảng công nghệ hiện đại.

Khách hàng: phát triển mạng lưới khách hàng đa dạng, phong phú và vững chắc.

## **2.2 Phân tích đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của ACB – Chi Nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 – 2012**

### **2.2.1 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện hoạt động tài chính**

Giai đoạn 2010 - 2012 là giai đoạn đầy khó khăn đối với cả doanh nghiệp và Ngân hàng khi mà nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng vẫn chưa thể hoàn toàn phục hồi sau cơn khủng hoảng, suy thoái kéo dài. Mặc dù Chính phủ đã thực thi nhiều biện pháp để bình ổn thị trường nhưng lạm phát và những biến động khó lường về tỷ giá, lãi suất .... luôn là những nguy cơ tiềm ẩn khiến hệ thống Ngân hàng Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh.

Bằng sự linh hoạt và bám sát các chủ trương, kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đồng Nai đã hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh trong giai đoạn 2010-2012, thể hiện trên các mặt hoạt động như sau:

#### **2.2.1.1 Huy động vốn**

Thị trường Đồng Nai không lớn nhưng bị chia sẻ bởi quá nhiều Ngân hàng làm cho áp lực cạnh tranh hết sức gay gắt đặc biệt là trong lĩnh vực huy động vốn. Xác định công tác huy động vốn là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu,

Chi nhánh đã ưu tiên tập trung mọi nguồn lực để giữ vững và mở rộng thị phần huy động trên địa bàn, tạo nguồn lực để cân đối tăng trưởng dư nợ bền vững. Không chỉ thực hiện chính sách lãi suất linh hoạt, Chi nhánh còn đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng, tăng cường công tác tiếp thị khách hàng mới để tăng nguồn vốn huy động và thực hiện giao chỉ tiêu huy động vốn đến từng bộ phận cán bộ công nhân viên, nâng cao ý thức trách nhiệm của cán bộ công nhân viên về công tác huy động vốn. Nhờ đó, huy động vốn của Chi nhánh trong giai đoạn 2010 –2012 tăng trưởng tương đối ổn định.

Năm 2010, huy động vốn từ nền kinh tế đạt 2.056 tỷ qui đồng. Đến năm 2012, con số này đã tăng lên mức 4.598 tỷ qui đồng tương ứng với mức tăng 120% so với năm 2010, chiếm khoảng 15% thị phần trên địa bàn. Trong đó, huy động từ dân cư có tốc độ tăng trưởng khá ổn định.

**Bảng 2.1 Kết quả huy động vốn giai đoạn 2010 – 2012**

Đơn vị tính: tỷ đồng

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2010</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>So với 2010</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>So với 2011</b>
Huy động từ nền kinh tế, trong đó:	2.056	3.462	+68%	4.598	+33%
Từ dân cư	1.074	2.338	+110%	3.521	+50%
Từ tổ chức Kinh tế	982	1.124	+14%	1.077	-4%

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

Nếu năm 2010, huy động từ dân cư chỉ chiếm khoảng 52.23% trong cơ cấu nguồn huy động thì đến năm 2012 huy động từ dân cư chiếm đến 76.57% trong tổng nguồn huy động. Việc mở rộng được nguồn vốn huy động ổn định từ dân cư cho thấy sự bền vững trong huy động của Chi nhánh đồng thời cũng thể hiện được thế mạnh bán lẻ theo định hướng phát triển của NHTMCP Á Châu.

#### **2.2.1.2 Hoạt động tín dụng**

Trong giai đoạn 2010 -2012, thị trường tài chính tiền tệ ở Việt Nam phải đối mặt với nhiều thách thức do những biến động khó kiểm soát của tỷ giá, lãi suất.... Vì vậy, mục tiêu của công tác tín dụng tại Chi nhánh là đảm bảo tăng trưởng tín dụng bền vững, an toàn và hiệu quả. Năm 2010, với chính sách tín

dụng nói lỏng với nhiều gói hỗ trợ giúp doanh nghiệp phục hồi sản xuất, vượt qua khủng hoảng, Chi nhánh đã nhanh chóng tiếp cận nhiều khách hàng mới với những dự án, phương án sản xuất kinh doanh hiệu quả. Đến thời điểm 31/12/2010, tổng dư nợ của Chi nhánh đạt 1.702 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu duy trì ở mức 1,57%.

Sang năm 2011, thực hiện chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) Việt Nam điều hành chính sách tiền tệ theo hướng thắt chặt tín dụng như: kiểm soát tăng trưởng tín dụng ở mức tối đa là 20%. Tuy nhiên đây là mức không chế chung của NHTMCP Á Châu, nên ACB – CN Đồng Nai vẫn được phép tăng trưởng tín dụng trong tầm kiểm soát của Hội sở, những khoản giải ngân nào vượt mức 20% so với dư nợ chốt ngày 31/12/2010 sẽ được đứng tên NHTMCP Á Châu để cho vay mà không thể hiện tên Chi nhánh. Nhờ vậy, dư nợ tín dụng năm 2011 đã tăng 47% so với năm 2010 và đạt mức 2.502 tỷ đồng với tỷ lệ nợ xấu duy trì ở mức 1,6%.

Để có được sự tăng trưởng tín dụng hiệu quả, an toàn Chi nhánh đã chú trọng nâng cao chất lượng tín dụng, tăng cường thu hồi nợ đến hạn, nợ quá hạn, xử lý nợ XLRR để quay vòng vốn. Bên cạnh đó Chi nhánh cũng tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát, nâng cao hơn nữa hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận nhằm củng cố quy trình nghiệp vụ nâng cao hơn nữa hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận nhằm củng cố quy trình nghiệp vụ trong tất cả các khâu có liên quan đến quá trình thẩm định, giải ngân, quản lý tài sản, xử lý nợ xấu, kịp thời chấn chỉnh các sai sót phát sinh. Việc xếp loại khách hàng, đánh giá chất lượng tín dụng theo từng đối tượng khách hàng cụ thể cũng được thực hiện thường xuyên để chọn lọc khách hàng, kịp thời giảm dần dư nợ và có phương án xử lý cụ thể đối với những khách hàng làm ăn không hiệu quả, rủi ro cao. Phát triển tín dụng đi đôi với bán chéo sản phẩm để tạo ra những dịch vụ tổng thể, trọn gói cung cấp cho khách hàng.

Tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng qua ba năm lần lượt là 1.57%, 1.6%, 1.1%. Nhìn vào bảng 2.2 ta có thể thấy rằng tổng dư nợ tăng, tổng nợ xấu giảm, đây là một tín hiệu khả quan cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng, vì đã giảm được các khoản nợ xấu trong tổng dư nợ, làm lợi nhuận không bị giảm sút khi phải trích lập dự phòng cho các khoản nợ xấu.

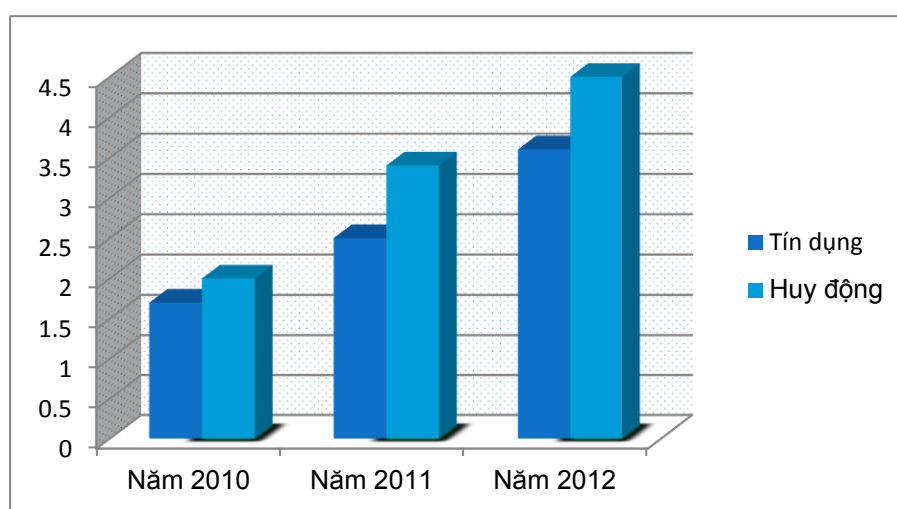
Kết quả hoạt động tín dụng của Chi nhánh trong giai đoạn 2010-2012 được thể hiện ở bảng số liệu sau:

**Bảng 2.2 Số liệu về công tác tín dụng giai đoạn 2010 – 2012**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	So với 2010	Năm 2012	So với 2011
Dư nợ, trong đó:	1.702	2.502	+47%	3.646	+46%
Ngắn hạn	986	1.405	+42%	2.372	+68%
Trung dài hạn	716	1.097	+53%	1.274	+16%
Tỷ lệ nợ xấu	1,57%	1,6%		1,1%	

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)



**Hình 2.2 So sánh mức dư nợ và huy động trong giai đoạn 2010-2012**

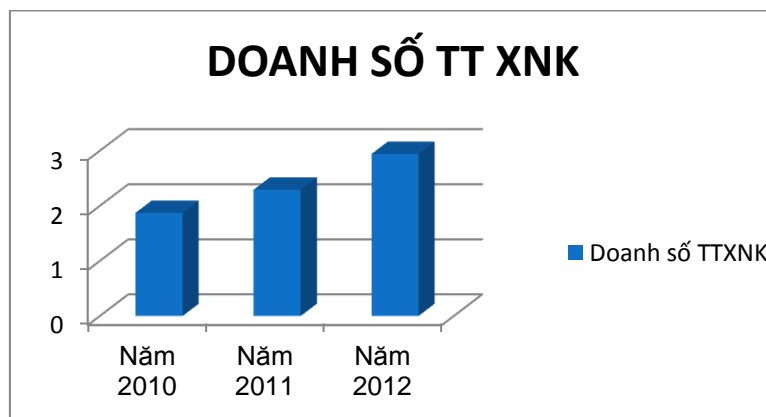
### 2.2.1.3 Hoạt động thanh toán quốc tế

Suy thoái kinh tế đã tác động mạnh đến các thị trường xuất nhập khẩu chính của Việt Nam là Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản....làm ảnh hưởng trực tiếp đến các khách hàng xuất nhập khẩu của Chi nhánh. Bên cạnh đó, hàng loạt biến động về tỷ giá, lãi suất và những dự báo không tốt về tình hình kinh tế, về khả năng thanh toán..... nên nhiều doanh nghiệp xuất khẩu đã phải hoãn hoặc tạm ngưng xuất hàng mặc dù hợp đồng đã ký. Các doanh nghiệp nhập khẩu thì đứng trước những khó khăn do sự biến động tỷ giá và sự khan hiếm đồng USD để thanh toán cho nước ngoài.

Trong điều kiện kinh doanh khó khăn, Chi nhánh đã rất nỗ lực để hoàn thành các chỉ tiêu thanh toán xuất nhập khẩu được giao. Doanh số thanh toán

xuất nhập khẩu của Chi nhánh năm 2010 đạt 187 triệu USD – tăng 11% so với năm 2009. Năm 2011 và 2012, các hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu cũng có những chuyển biến theo hướng tích cực, nhiều khách hàng xuất nhập khẩu đã nối lại các hợp đồng với các đối tác nước ngoài. Nhờ đó, hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu của Chi nhánh cũng đạt được kết quả tốt. Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu năm 2011 đạt 229 triệu USD – tăng 20% so với năm 2010, và thanh toán xuất nhập khẩu năm 2012 đạt 294 triệu USD tăng 28% so với năm 2011.

Với lợi thế về uy tín, thương hiệu, mạng lưới ngân hàng rộng khắp, chất lượng dịch vụ tốt và an toàn, hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu là một trong những sản phẩm có thế mạnh của Chi nhánh so với các ngân hàng khác trên cùng địa bàn. Tuy nhiên, trước những áp lực cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc giữ vững và mở rộng thị phần thanh toán xuất nhập khẩu không phải là điều dễ dàng.



**Hình 2.3 Kết quả hoạt động thanh toán XNK giai đoạn 2010 – 2012**

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

#### **2.2.1.4 Dịch vụ ngân hàng**

Với những lợi thế về công nghệ, mạng lưới và thương hiệu... Chi nhánh đã đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đặc biệt là các dịch vụ ngân hàng hiện đại như : SMS banking, internet banking, thanh toán thẻ,... Bên cạnh đó, chi nhánh cũng mở rộng được thị phần của các mảng dịch vụ truyền thống như: kiều hối, dịch vụ tài khoản, dịch vụ chuyển tiền,...

**Bảng 2.3 Kết quả thực hiện các chỉ tiêu về Dịch vụ 2010 – 2012**

Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	So với 2010	Năm 2012	So với 2011
Doanh số TTXNK (triệu USD)	187	229	+22%	294	+28%
Kiểm hối (triệu USD)	37	35	-6%	56	+60%
Số thẻ phát hành (cái)	10.890	15.202	+39%	20.830	+37%
SMS Banking (người)	6.502	11.939	+83%	21.634	+81%
Internet Banking (người)	3.023	4.998	+65%	9.005	+80%
Thu từ Dịch vụ (tỷ đồng)	16,6	17,9	+7%	20	+11%

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

Ngân hàng TMCP Á Châu nói chung, NH TMCP Á Châu – CN Đồng Nai nói riêng rất chú trọng đến khâu dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ của nhân viên nhằm cung cấp cho khách hàng chất lượng phục vụ tốt nhất, có chính sách khen thưởng cho nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, bán chéo sản phẩm, tìm kiếm được khách hàng mới... Bên cạnh đó, Chi nhánh cũng tích cực đầu tư cho các chương trình quảng bá thương hiệu, giới thiệu sản phẩm mới.... Vì vậy, số lượng khách hàng tìm đến Chi nhánh và sử dụng dịch vụ ngày càng tăng.

#### **2.2.1.5 Các tỷ số sinh lời**

**Bảng 2.4 Tỷ suất sinh lợi trên tài sản (ROA – Return On Assets)**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Lợi nhuận sau thuế	34.4	63.6	112.9
Tổng tài sản bình quân	791	1298	2016
ROA %	4.35	4.90	5.60

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

Lợi nhuận sau thuế qua các năm có sự biến động rõ ràng. Lợi nhuận sau thuế qua các năm đều tăng, và chỉ tiêu ROA cũng tăng qua các năm. ROA là chỉ tiêu đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh mà không quan tâm đến cấu trúc tài chính. Chỉ số này cho ta biết Ngân hàng tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận từ một đồng tài sản. Như vậy, tính đến thời điểm năm 2012, từ một đồng tài sản ngân hàng tạo được 5,6 đồng lợi nhuận.

**Bảng 2.5 Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Lợi nhuận sau thuế	34.4	63.6	112.9
Vốn chủ sở hữu	2417	2538	3116
ROE%	1.42	2.51	3.62

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – Chi nhánh Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu – ROE cho biết một đồng vốn tự có tạo được bao nhiêu đồng lợi nhuận. ROE càng cao thì khả năng cạnh tranh của công ty càng mạnh. Như vậy, năm 2012 chỉ số ROE là 3.62, điều đó có nghĩa là một đồng vốn bỏ ra tạo được 3.620 đồng lợi nhuận, con số này khá cao đồng nghĩa đây chính là thế mạnh của ACB – Chi nhánh Đồng Nai, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thương trường.

Tóm lại, nhìn chung tình hình tài chính của ACB – Chi nhánh Đồng Nai qua các năm có sự tăng trưởng. Tuy nhiên, xu hướng tăng có chiều hướng chậm dần. Bên cạnh đó, qua phỏng vấn trực tiếp Giám đốc Chi nhánh và các báo cáo liên quan, cho thấy Chi nhánh chỉ mới đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên các chỉ số tài chính và chưa thực sự đi sâu vào các chỉ số này. Như vậy, một hướng đề xuất mới cho Ngân hàng là cần quan tâm hơn nữa đối với các chỉ số tài chính bên cạnh các chỉ số phi tài chính.



### 2.2.1.6 Kết quả kinh doanh

Vượt qua những khó khăn trong giai đoạn 2010 – 2012, cùng với những nỗ lực không ngừng ACB – CN Đồng Nai đã đạt được kết quả kinh doanh tương đối khả quan được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.6 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	So với 2010	Năm 2012	So với 2011
<b>I.Thu nhập, trong đó:</b>	183.6	246.3	+34%	398.3	+61%
Thu lãi tiền gửi, tiền vay	149.5	165.6	+10%	272.5	+65%
Thu KD ngoại tệ	8.9	15	+68%	18.7	+25%
Thu dịch vụ NH	16.6	17.9	+7%	20	+11%
Thu khác (nợ đã xử lý...)	8.6	47.8		87.1	
<b>II.Chi phí, trong đó:</b>	149.2	182		276	+51%
Chi lãi tiền gửi, tiền vay	79.5	130		203	+56%
Chi KD ngoại tệ	1.4	0.38		0.48	+26%
Chi dịch vụ thanh toán	0.33	0.36		0.58	+61%
Chi quản lý, đào tạo, huấn luyện	27.2	41.5		41.5	
Nộp thuế	1.3	2.4	+84%	3.0	+25%
Chi khác (chi nội bộ, chi hành chính...)	39.4	7.36		27.4	
<b>III.Kết quả kinh doanh</b>	<b>34.4</b>	<b>63.6</b>	<b>+84%</b>	<b>112.9</b>	<b>+78%</b>

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của ACB – CN Đồng Nai năm 2010, 2011, 2012)

### 2.2.2 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện phục vụ khách hàng

Bất kể lĩnh vực kinh doanh nào, muốn tồn tại và phát triển bền vững thì điều cốt lõi là phải lấy khách hàng làm trung tâm. Riêng với ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực Ngân hàng, yếu tố tài chính đóng vai trò hết sức quan trọng. Vậy, để nâng cao hiệu quả tài chính thì trước hết cần thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng đó cung cấp. Như

vậy, đối với phương diện khách hàng của Chi nhánh được thực hiện khá tốt cụ thể như:

- Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ: 75% so với mục tiêu là 80%.
- Số lượng khách hàng mới tăng thêm: là 15.014 người trong năm 2010, 13.242 người trong năm 2011 và 10.065 người trong năm 2012. Trong đó, tỷ lệ tăng chủ yếu tập trung ở khách hàng cá nhân với các giao dịch về tài khoản, tiết kiệm và các dịch vụ ngân hàng điện tử. *(Nguồn báo cáo tổng hợp của bộ phận kinh doanh)*
- Sự thoả mãn của khách hàng: theo kết quả thăm dò của bộ phận chăm sóc khách hàng được thực hiện trong giai đoạn 2010 - 2012 thì đối tượng khách hàng được chia như sau:

**Bảng 2.7 Kết quả thăm dò sự thoả mãn của khách hàng giai đoạn 2010 – 2012**

Đối tượng khách hàng	% khách hàng thoả mãn		
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Khách hàng là tổ chức	90%	96%	99%
Khách hàng là cá nhân	89%	93%	97%

(Nguồn: Báo cáo tổng hợp của phòng kinh doanh)

Khi thực hiện tốt phương diện khách hàng, ta có thể thấy được lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng đem lại như sau:

**Bảng 2.8 Lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng**

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Lợi nhuận sau thuế	34.4	63.6	112.9
Số lượng khách hàng (người)	25.014	38.256	48.321
Lợi nhuận bình quân/khách hàng	1.38	2.51	3.62

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng tăng mạnh qua các năm. Năm 2010 và 2011 con số này ở mức 1.38 triệu đồng và 2.51 triệu đồng, đây là con

số khá cao. Năm 2012 con số này ở mức 3.62 triệu đồng, cho thấy lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng đều tăng qua từng năm. Như vậy, để có thể duy trì và phát triển tốt tiêu chí khách hàng thì cần có những chiến lược nhằm xúc tiến tổng lực các hoạt động mang lại hiệu quả cao nhất có thể, bên cạnh việc giữ chân khách hàng cũ, phải tăng cường phát triển khách hàng mới và quan trọng nữa là phải làm thỏa mãn khách hàng.

### **2.2.3 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện quản lý nội bộ**

Các tiêu chí về quy định nội bộ như: tỷ lệ sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ, đảm bảo thời gian cung cấp sản phẩm theo quy định về quy trình nghiệp vụ, tỷ lệ rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp được quy định theo từng bộ phận theo quy trình nghiệp vụ liên quan.

ACB – Chi nhánh Đồng Nai có số lượng khách hàng khá lớn, đặc biệt là khách hàng về dịch vụ. Trung bình trong một ngày giao dịch, một giao dịch viên thực hiện khoảng 150 – 180 chứng từ, tỷ lệ sai sót tối đa xảy ra theo thống kê trong năm 2012 là khoảng 5% - 7%/quý, trong khi đó quy định về quy trình nghiệp vụ cho phép tỷ lệ sai sót tối đa là 3%. Điều đó cho thấy, bộ phận giao dịch có tỷ lệ sai sót lớn nhất do áp lực khách hàng và lượng chứng từ giao dịch quá nhiều. Ở các bộ phận khác tỷ lệ sai sót ít hơn, ví dụ như bộ phận thanh toán thẻ, tỷ lệ sai sót tối đa khoảng 1,5%/quý, bao gồm cả các sai sót liên quan đến tiền mặt tại máy ATM, sai sót trong quá trình phát hành và thanh toán thẻ, bộ phận tín dụng, quản lý nợ tỷ lệ sai sót tối đa khoảng 0,5%...Sau khi trao đổi với Ban giám đốc Chi nhánh và các Trưởng phòng, Trưởng bộ phận có liên quan, đánh giá chung cho rằng ở chỉ tiêu này Chi nhánh chỉ đáp ứng được 65% kỳ vọng – xếp vào nhóm trung bình. Trên cơ sở thẻ điểm của Chi nhánh, các bộ phận sẽ thiết lập riêng thẻ điểm cho từng mảng nghiệp vụ. Trong các thẻ điểm bộ phận đó sẽ nêu rõ những mục tiêu cụ thể về tỷ lệ sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ theo từng bộ phận. Khi đó, việc đánh giá chỉ tiêu này sẽ xác thực hơn.

Sau khi được nâng cấp, hệ thống máy tính và đường truyền nội bộ đã hỗ trợ các bộ phận tác nghiệp xử lý các chương trình nhanh hơn, thời gian thực

hiện giao dịch được rút ngắn. Bên cạnh đó, thao tác thực hiện của nhân viên được chuẩn hoá, sắp xếp hợp lý giữa các bộ phận nên cũng giảm được thời gian giao dịch đồng thời tăng được khả năng kiểm soát các giao dịch. Hơn nữa, quy trình nghiệp vụ của ACB cũng nêu rõ yêu cầu đảm bảo thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng theo từng bộ phận. Đó cũng là tiêu chí đánh giá xếp loại nhân viên hàng tháng, hàng quý. Do vậy, ở hầu hết các bộ phận đều thực hiện tốt chỉ tiêu này. Riêng bộ phận dịch vụ khách hàng, do lượng khách quá đông, có những nhân viên phải kiêm nhiệm nhiều mảng công việc, bị chi phối thời gian nên đôi lúc không đáp ứng được yêu cầu về thời gian cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Hoặc ở bộ phận hỗ trợ tín dụng, có những trường hợp vướng mắc về thủ tục hành chính nên không đảm bảo được thời gian giải ngân cho khách hàng....Ở chỉ tiêu này, Ban giám đốc đánh giá mức độ hoàn thành là 80% xếp vào loại khá. Riêng tỷ lệ rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp thì Chi nhánh thực hiện chưa tốt. Ở tất cả các bộ phận đều xảy ra các trường hợp rủi ro liên quan đến tác nghiệp như: thừa thiếu tiền tại quỹ, thừa thiếu tiền tại máy ATM, rủi ro từ các khoản vay, rủi ro trong thanh toán thẻ, rủi ro do hạch toán sai...). Đặc biệt, bộ phận thanh toán thẻ, tín dụng, ngân quỹ là những bộ phận có tỷ lệ rủi ro liên quan đến tác nghiệp cao hơn so với mức tối đa theo quy định. Ở chỉ tiêu này, Ban giám đốc thống nhất ý kiến đánh giá mức độ hoàn thành ở mức 55% xếp vào loại trung bình.

Khách hàng của Chi nhánh được thực hiện phân loại từng quý theo từng nhóm liên quan và mức độ đóng góp của mỗi khách hàng đến từng mảng dịch vụ. Ví dụ: khách hàng tiền gửi được chia làm các phân đoạn như khách hàng là hội viên kim cương, hội viên vàng, hội viên bạc và cuối cùng là hội viên đồng. Khách hàng tín dụng được chia thành các phân đoạn như: khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng doanh nghiệp lớn...Để việc quản lý và chăm sóc khách hàng phù hợp, trong từng phân đoạn được chia thành nhiều nhóm nhỏ. Hiện nay, tất cả các bộ phận đều có chương trình hỗ trợ để phân loại khách hàng, chấm điểm và xếp loại khách hàng. Việc phân loại khách hàng thường xuyên giúp cho bộ phận chăm sóc khách hàng cập nhật những biến động về giao dịch của khách hàng đồng thời thực hiện các chương

trình chăm sóc phù hợp đối với từng đối tượng khách hàng. Trong năm 2012, toàn hệ thống nói chung, Chi nhánh nói riêng đã thực hiện nhiều chương trình nhằm chăm sóc khách hàng thường xuyên, duy trì và thu hút khách hàng mới, hoàn thiện hệ thống thông tin khách hàng và khảo sát sự thoã mãn của khách hàng...Do vậy, các chỉ tiêu về thực hiện phân loại khách hàng, các chương trình chăm sóc khách hàng thuộc về nhóm mạnh.

Cũng trong năm 2012, Chi nhánh tích cực triển khai đẩy mạnh 2 loại sản phẩm tín dụng đó là bó sản phẩm tín dụng cá nhân và bó sản phẩm tín dụng doanh nghiệp và tích hợp thêm nhiều tiện ích cho sản phẩm tiền gửi như gửi tiết kiệm được cung cấp bảo hiểm khoản tiền gửi tiết kiệm và tiện ích cho dịch vụ internet banking như nạp tiền điện thoại qua online, gửi tiết kiệm online... Với nền tảng công nghệ hiện đại, việc tích hợp thêm các tiện ích trên sản phẩm truyền thống và phát triển các gói sản phẩm mới không phải là vấn đề khó khăn đối với Chi nhánh. Nhóm các chỉ tiêu này được xếp vào điểm mạnh.

#### **2.2.4 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên phương diện đào tạo và phát triển**

Các tiêu chí như: tỷ lệ nhân viên được huấn luyện, số chương trình đào tạo, số vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp, tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại và nối mạng nội bộ, tỷ lệ cấp lãnh đạo được đi học tập trong nước là các tiêu chí được xem là điểm mạnh.

Các tiêu chí liên quan đến việc đào tạo và phát triển được Chi nhánh thực hiện khá tốt. Hầu hết, 100% nhân viên mới đều được tham gia các khoá huấn luyện nhân viên mới của hệ thống, 100% nhân viên được bồi dưỡng nghiệp vụ mới, hơn 30% các cấp lãnh đạo được đi học tập trong nước. Các chương trình huấn luyện chung, hội thảo về chuyên môn nghiệp vụ, bồi dưỡng nghiệp vụ được thực hiện thường xuyên hàng tháng do Trung tâm đào tạo thuộc Hội sở phụ trách. 100% nhân viên được trang bị máy tính hiện đại và nối mạng nội bộ. Trong ba năm liên tiếp 2010 – 2011 -2012, Chi nhánh không xảy ra việc sai phạm nào liên quan đến đạo đức nghề nghiệp. Tiêu chí về tỷ lệ nhân viên có thể khai thác tính đến cuối năm 2012 là 100% hoàn thành mục tiêu, lý do là độ tuổi

lao động của chi nhánh là dân số trẻ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có khả năng tiếp thu được công nghệ và thích ứng được với những biến động thay đổi. Chi nhánh có chương trình phúc lợi riêng để khen thưởng nhân viên nhằm khuyến khích động viên tinh thần làm việc của nhân viên. Theo kết quả thăm dò của Phòng hành chánh, hơn 85% nhân viên thoả mãn với điều kiện công việc tại Chi Nhánh, đây cũng là các chỉ tiêu xếp vào nhóm mạnh.

Tuy nhiên, với chỉ tiêu tỷ lệ cấp quản lý được đi học tập và được đào tạo tại nước ngoài thì Chi nhánh chưa thực hiện tốt. Trong 3 năm 2010 – 2011 – 2012, chỉ có 1 nhân viên cấp quản lý được tham gia lớp đào tạo tại nước ngoài. Đây là chỉ tiêu được đánh giá ở mức trung bình.

Các chỉ tiêu còn lại như phong trào thi đua, tỷ lệ thực hiện tốt đúng quy trình phục vụ khách hàng, các chương trình xã hội từ thiện đều được thực hiện tốt. Các hoạt động xã hội từ thiện là một trong những mảng hoạt động được Ban lãnh đạo Chi nhánh rất quan tâm. Mỗi năm, ngoài sự đóng góp tự nguyện của mỗi nhân viên, Chi nhánh còn trích từ Quỹ của Chi nhánh tham gia vào các chương trình xã hội của Tỉnh. Thông qua các chương trình này, Chi nhánh cũng đã quảng bá thương hiệu ACB đến gần với người dân hơn đúng phương châm “ACB – Ngân hàng của mọi nhà”.

### 2.2.5 Mô hình BSC và kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012

Tiêu chí		Mục tiêu	Kết quả		
			Y2010	Y2011	Y2012
<b>Tiêu chí về tài chính</b>					
TC - 01	Tốc độ tăng lợi nhuận	>5%	15%	13%	9%
TC - 02	Thu từ dịch vụ ngân hàng	>10%	20%	7%	11%
TC - 03	Doanh số thanh toán XNK	>20%	15%	22%	28%
TC - 04	Huy động vốn	>30%	47%	68%	33%
TC - 05	Dự nợ cho vay	>40%	41%	47%	46%
TC - 06	Khống chế nợ xấu	<1%	1,57%	1,6%	1.1%
<b>Tiêu chí về khách hàng</b>					
KH - 01	Số lượng khách hàng truyền thống vẫn giao dịch	80%	75%	75%	75%
KH - 02	Số lượng khách hàng mới tăng lên	10.000 người	15.014	13.242	10.065
KH - 03	% khách hàng được thoả mãn	100%	89.5%	94.5%	98%
<b>Tiêu chí về hoạt động nội bộ</b>					
HN - 01	Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp sản phẩm dịch vụ	< 2%	5%	6%	5%
HN - 02	Thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ	5phút/giao dịch	3 phút	3 phút	3 phút
HN - 03	Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp	<3%	5%	5%	6%
HN - 04	Thực hiện phân loại khách hàng	100%	100%	100%	100%
HN - 05	Số chương trình chăm sóc đối với từng phân đoạn khách hàng	10 chương trình /năm	10	10	10
HN - 06	Phát triển gói sản phẩm	2	-	-	2

HN - 07	Gia tăng tiện ích cho sản phẩm truyền thống	5	-	5	5
<b>Tiêu chí về đào tạo và phát triển</b>					
DP - 01	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện nghiệp vụ mới	90%	100%	100%	100%
DP - 02	Các chương trình đào tạo huấn luyện	10	12	15	17
DP - 03	Số vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	0	0	0
DP - 04	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp và nối mạng	100%	100%	100%	100%
DP - 05	Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống	100%	100%	100%	100%
DP - 06	Sự thoả mãn của nhân viên	80%	85%	85%	85%
DP - 07	Các chương trình hoạt động xã hội	3	1	2	1
DP - 08	Tỷ lệ người quản lý được đi học tập ở nước ngoài	10%	-	-	1
DP - 09	Tỷ lệ người quản lý được đi học tập ở trong nước	30%	40%	40%	40%
DP - 10	Tỷ lệ thực hiện tốt quy trình chuẩn phục vụ khách hàng	80%	85%	85%	85%
DP - 11	Các phong trào thi đua được thực hiện	2	2	2	2

(Nguồn: Tác giả)



### **2.3 Đánh giá**

Nhìn qua mô hình BSC trong giai đoạn 2010 – 2012, ta dễ dàng nhận thấy phương diện đào tạo và phát triển được Ngân hàng thực hiện tốt. Kết quả này đã có tác động tích cực đến phương diện khách hàng và phương diện quy trình nội bộ. Cả ba phương diện đào tạo phát triển, quy trình nội bộ và khách hàng đều được Chi nhánh thực hiện tốt. Do vậy, kết quả về phương diện tài chính đều đạt mục tiêu đề ra. Điều này đã phản ánh đúng thực trạng của ACB - Chi nhánh Đồng Nai – một Chi nhánh có bề dày lịch sử so với các Chi nhánh khác trong hệ thống, đồng thời cũng là một trong những Chi nhánh có tiềm lực về nguồn vốn, công nghệ, con người trong khối các Ngân hàng trên địa bàn Tỉnh Đồng Nai.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Có thể nói, trong điều kiện nền kinh tế có nhiều biến động như hiện nay, hệ thống tài chính Ngân hàng ở Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn trong việc duy trì sự ổn định. Những áp lực cạnh tranh, những biến động về tỷ giá, lãi suất, sự kìm chế của các chính sách và biện pháp can thiệp vĩ mô của Nhà nước,... là những thách thức mà không phải Ngân hàng nào cũng có thể vượt qua. Với hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC, Ban lãnh đạo ACB – Chi nhánh Đồng Nai có thể dễ dàng nhận thấy những điểm mạnh điểm yếu của mình đồng thời tìm ra được nguyên nhân thông qua mối quan hệ nhân quả để kịp thời khắc phục những điểm yếu, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của ACB – Chi nhánh Đồng Nai nói riêng và hệ thống Ngân hàng TMCP Á Châu nói chung.

### **CHƯƠNG 3.**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU – CHI NHÁNH ĐỒNG NAI ĐẾN NĂM 2020**

### **3.1 Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng và mục tiêu của việc xây dựng BSC cho ACB – CN Đồng Nai**

#### **3.1.1 Điều kiện để thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng**

ACB – CN Đồng Nai là một Chi nhánh trực thuộc hệ thống Ngân hàng TMCP Á Châu, do vậy các hoạt động kinh doanh của Chi nhánh phụ thuộc vào chiến lược và các định hướng kinh doanh của Ngân hàng TMCP Á Châu. Việc thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng sẽ chịu chi phối của các biến số sau:

##### **3.1.1.1 Chiến lược của Ngân hàng TMCP Á Châu**

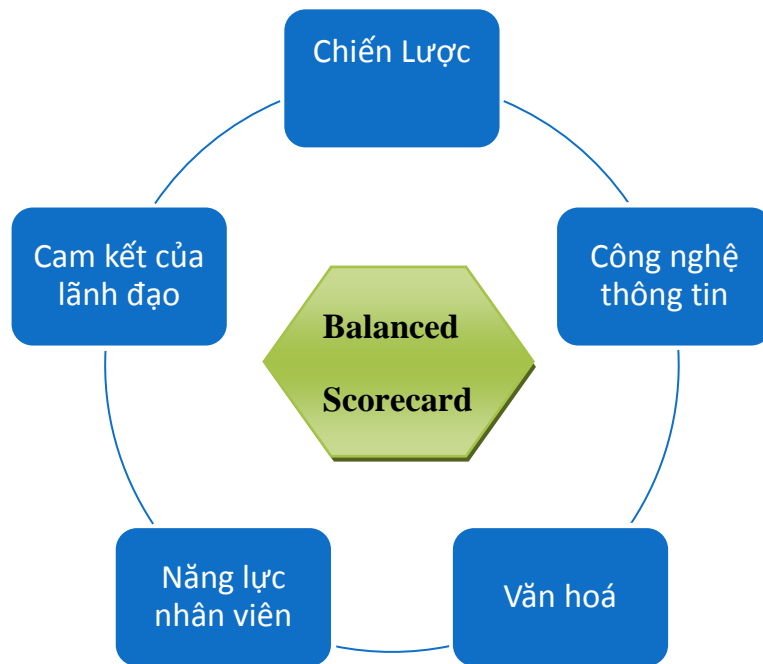
Thẻ điểm cân bằng là khung chiến lược để chuyển nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của đơn vị thành những mục tiêu và thước đo cụ thể. Do vậy, chiến lược của Ngân hàng TMCP Á Châu sẽ là khởi nguồn cho việc tạo ra một cấu trúc BSC tại ACB – CN Đồng Nai. Nó là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến việc xây dựng và triển khai BSC tại Chi nhánh.

Một điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng BSC tại ACB – CN Đồng Nai là Ngân hàng TMCP Á Châu đã có một định hướng chiến lược kinh doanh khá rõ ràng trên lĩnh vực bán lẻ. Theo đó, ACB – CN Đồng Nai có thể xây dựng những kế hoạch và mục tiêu kinh doanh để thực hiện theo những mục tiêu chiến lược mà Ngân hàng TMCP Á Châu đã đề ra. Những kế hoạch và mục tiêu kinh doanh đã được xác định sẽ là cơ sở để thiết kế cấu trúc cũng như xác định các chỉ số đo lường của BSC tại ACB – CN Đồng Nai.

##### **3.1.1.2 Sự sẵn sàng thay đổi của các cấp lãnh đạo**

Xây dựng BSC không phải là nhiệm vụ của một bộ phận đơn lẻ nào trong Ngân hàng mà nó phải là kết quả của sự đồng thuận của tất cả các Phòng, tổ trong Chi nhánh đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo. Thực tế đã chứng minh có nhiều trường hợp xây dựng BSC bị thất bại mà lý do chính của những thất bại này thiếu sự ủng hộ của những nhà quản trị cấp cao trong tổ chức. Hiện

tại, ACB – CN Đồng Nai có đội ngũ lãnh đạo khá trẻ, có trình độ chuyên môn, có khả năng thích ứng cao và sẵn sàng tiếp nhận sự thay đổi. Đặc biệt, Ban Giám đốc Chi nhánh có khả năng quản trị tốt và luôn tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ hoặc trang bị cho nhân viên các kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc tốt hơn. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi khi xây dựng và triển khai BSC tại ACB – CN Đồng Nai.



**Hình 3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến việc xây dựng BSC**

(Nguồn: Tác giả)

### **3.1.1.3 Văn hoá**

Hơn 15 năm hoạt động và phát triển ACB đã tạo dựng nên một thương hiệu ACB lớn mạnh và uy tín, hun đúc nên một tính cách, một văn hoá ACB với những đặc trưng rất riêng. Đặc trưng đó được thể hiện qua các yếu tố sau:

- +Tin cậy: luôn giữ chữ tín và lành nghề
- +Chuẩn mực: Tôn trọng nguyên tắc và ứng xử chuẩn mực
- +Sẵn sàng đổi mới: Luôn hướng đến cái mới hiện đại và văn minh
- +Bền vững: Vì lợi ích lâu dài

+Nhân văn: Trọng đức, gần gũi và biết thông cảm sẽ chia

Những yếu tố đó là nền tảng quan trọng, hỗ trợ tích cực cho việc xây dựng và thực thi BSC tại ACB – CN Đồng Nai.

#### **3.1.1.4 Công nghệ thông tin**

Trong những năm qua, ACB luôn là một trong những Ngân hàng đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong lĩnh vực Ngân hàng. Không chỉ ứng dụng công nghệ thông tin trên những sản phẩm dịch vụ hiện đại của Ngân hàng mà các chương trình quản lý nội bộ cũng đã được chuẩn hóa và kết nối mạng nội bộ. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, việc xử lý giao dịch của khách hàng, xử lý số liệu của hệ thống, lưu trữ thông tin và quản lý nhân sự trong toàn hệ thống ACB đã đơn giản, thuận tiện và hiệu quả hơn rất nhiều. Với nền tảng của hệ thống công nghệ thông tin sẵn có, việc xây dựng và triển khai BSC đến tất cả các Phòng tổ trong Chi nhánh sẽ rất thuận lợi.

#### **3.1.1.5 Năng lực của nhân viên**

Con người là yếu tố nền tảng và quyết định đến hiệu quả triển khai BSC. Chính vì vậy, năng lực, trình độ và nhận thức của nhân viên trong ngân hàng là một trong những vấn đề cần được quan tâm và tập trung đầu tư.

Với lực lượng lao động khá trẻ, phần lớn có trình độ Đại học, có khả năng về ngoại ngữ, tin học, nắm vững về chuyên môn nghiệp vụ, linh hoạt và khả năng thích nghi tốt, ACB - CN Đồng Nai đã có tiền đề thuận lợi để xây dựng và thực thi BSC.

Từ những đánh giá, phân tích ở trên, ta thấy rõ năm nhân tố cơ sở cho việc xây dựng và thực thi BSC đều có những ảnh hưởng tích cực và thuận lợi đối với điều kiện thực tế tại Chi nhánh. Do vậy, việc xây dựng và áp dụng BSC cho Chi nhánh tại thời điểm này là hoàn toàn phù hợp.

### **3.1.2 Mục tiêu của việc xây dựng BSC cho ACB – CN Đồng Nai**

Trong quá trình hoạt động, Chi nhánh đã thực hiện nhiều chế độ lương, thưởng phúc lợi...đối với nhân viên cũng như việc đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trong Chi nhánh. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả theo

phương pháp truyền thống dựa trên những chỉ số tài chính đã hạn chế tầm nhìn của các cấp quản lý tại Chi nhánh và đôi khi dẫn đến sự đánh giá không công bằng giữa các bộ phận và giữa các cá nhân. Do vậy, việc xây dựng BSC tại ACB – CN Đồng Nai sẽ hướng tới những mục tiêu như sau:

#### **3.1.2.1 Đánh giá hiệu quả hoạt động một cách toàn diện hơn**

Trong thời đại ngày nay, giá trị của doanh nghiệp được gắn với thương hiệu, các mối quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực - những tài sản vô hình mà giá trị của chúng không được phản ánh chính xác thông qua hệ thống báo cáo tài chính truyền thống. BSC sẽ khắc phục thiếu sót trên, bổ sung thêm các giá trị ngoài thước đo tài chính giúp doanh nghiệp xác định rõ các chu trình chiến lược và các tài sản vô hình có ý nghĩa rất quan trọng cần được sự đầu tư xây dựng thích đáng.

Mục tiêu đầu tiên khi xây dựng BSC là để đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng một cách toàn diện hơn, đầy đủ hơn. Cụ thể, nó không chỉ giúp Chi nhánh đánh giá dựa hiệu quả dựa trên các chỉ tiêu về tài chính mà còn cả về các phương diện Khách hàng, Quy trình nội bộ và Đào tạo – Phát triển. Hay nói cách khác, BSC sẽ giúp ACB – CN Đồng Nai cân bằng việc đo lường tài chính và phi tài chính để có những nhìn nhận toàn diện hơn trên mọi lĩnh vực hoạt động.

#### **3.1.2.2 Nâng cao sự thoả mãn cho khách hàng và nhân viên**

Với BSC, các kế hoạch và mục tiêu kinh doanh sẽ được cụ thể hóa và truyền tải đến từng bộ phận, từng nhân viên. Mỗi nhân viên sẽ nhận thức được trách nhiệm của mình và xác định được những việc cần làm, cần thay đổi về qui trình, về sản phẩm, dịch vụ.... để làm tăng sự thoả mãn cho khách hàng.

Bên cạnh đó, với sự đánh giá hiệu quả toàn diện hơn từ công cụ BSC, Ban lãnh đạo Chi nhánh sẽ xác định được những vấn đề cần quan tâm đầu tư hơn về con người như cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ phúc lợi cho nhân viên, đào tạo các kỹ năng, sự động viên tinh thần, môi trường làm việc..... từ đó sẽ làm gia tăng sự thoả mãn và tạo động lực làm việc cho các cán bộ công nhân viên trong ngân hàng.

### **3.1.2.3 Quản lý hiệu quả các chi phí hoạt động**

Hiệu quả kinh doanh là một trong những mục tiêu quan trọng mà Chi nhánh hướng tới. Để đạt được hiệu quả kinh doanh như mong đợi, Ban lãnh đạo Chi nhánh phải quản lý hiệu quả các chi phí hoạt động. BSC sẽ cung cấp bức tranh tổng quan để Ban lãnh đạo nhận thấy và quyết định phân bổ chi phí hoạt động giữa các bộ phận một cách hợp lý. Từ đó sẽ cắt giảm chi phí ở các khâu, các qui trình không tạo ra giá trị hoặc tạo ra giá trị không như mong đợi và tập trung đầu tư vào những khâu, những sản phẩm tạo ra giá trị.

### **3.1.2.4 Kết nối chiến lược của ngân hàng với các hoạt động của nhân viên**

BSC sẽ được sử dụng như là một phương tiện để truyền thông chiến lược đến tất cả các bộ phận, các phòng trong Chi nhánh, giúp cho nhân viên ở tất cả các bộ phận có thể hiểu rõ hơn về chiến lược, mục tiêu của tổ chức – từ đó họ có thể biết tự mình phải làm gì để có thể đạt được hiệu quả về chiến lược cũng như là các mục tiêu cho ngân hàng.

### **3.1.2.5 Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực**

Đây là một mục tiêu khá quan trọng bởi nó quyết định sự thành công của ngân hàng trong việc thực hiện các kế hoạch. Thông qua BSC, Ban lãnh đạo Chi nhánh có thể xác định được việc phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý và phù hợp với mục tiêu và kế hoạch kinh doanh, tránh lãng phí trong việc phân bổ nguồn lực.

### **3.1.2.6 Tạo ra một sự thay đổi mạnh mẽ và linh hoạt hơn cho Ngân hàng**

Đứng trước những áp lực cạnh tranh gay gắt, ACB – CN Đồng Nai phải thay đổi linh hoạt hơn để thích nghi với thị trường và điều kiện kinh doanh mới. BSC không chỉ định hướng hoạt động của Chi nhánh đến mục tiêu cuối cùng là thực thi hiệu quả các kế hoạch kinh doanh mà nó còn giúp tạo ra sự thay đổi linh hoạt cho tổ chức.

### **3.2 Nội dung các bước xây dựng mô hình BSC của ACB – Chi Nhánh Đồng Nai**

#### **3.2.1 Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh, tầm nhìn và phát triển chiến lược**

Trước khi xây dựng cần thiết phải xác lập chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn, giá trị cốt lõi. Chiến lược không phải là một quy trình quản trị riêng lẻ, đó là một bước đi trong một chuỗi liên tục hợp lý, tác động lên một tổ chức từ sứ mệnh do các cấp lãnh đạo cao cấp tuyên bố đến công việc cụ thể được các nhân viên thực hiện.

Viễn cảnh: Xây dựng Ngân hàng TMCP Á Châu thành một tập toàn ngân hàng tài chính đa năng, có vị thế hàng đầu tại Việt Nam, mang lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất, hài hoà lợi ích giữa khách hàng, cổ đông và nhân viên.

Sứ mệnh và tầm nhìn 2020: Ngân hàng của mọi nhà.

Mục tiêu hướng đến: Phần đầu trở thành một trong 4 NHTM hàng đầu ở Việt Nam về quy mô, hiệu quả và an toàn.

Giá trị cốt lõi:

A (Ambition) - Tham vọng

C (Culture) – Văn hoá

B (Brain) – Trí tuệ

#### **3.2.2 Xây dựng các mục tiêu và thước đo cho từng khía cạnh**

Hoạt động Ngân hàng là loại hình cung cấp dịch vụ đặc biệt, bao gồm nhiều hoạt động khác nhau, các mục tiêu không được tập hợp theo các phương diện chuẩn của BSC. Chính vì vậy để thuận tiện cho việc xây dựng BSC, các mục tiêu hoạt động của ACB – Chi nhánh Đồng Nai được sắp xếp lại theo 4 phương diện như sau:

##### **3.2.2.1 Mục tiêu về tài chính:**

- Tăng nguồn vốn huy động.
- Tăng dư nợ cho vay.



- Không chế nợ xấu dưới mức quy định.
- Tăng doanh số thanh toán xuất nhập khẩu.
- Tăng trưởng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.
- Đạt và vượt kế hoạch lợi nhuận.

Cụ thể, Chi nhánh đã xác định mục tiêu cụ thể cần đạt đến năm 2020 như sau:

- Huy động vốn quy về VND: tăng 100% so với thời điểm năm 2012.
- Dư nợ cho vay quy về VND: tăng 95% so với thời điểm năm 2012.
- Không chế nợ xấu tối đa ở mức 1.2%/năm.
- Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu đạt gấp 3 lần so với thời điểm năm 2012.
- Thu từ dịch vụ Ngân hàng tăng 15% qua các năm so với thời điểm năm 2012.
- Lợi nhuận đạt 500 tỷ đồng.

### **3.2.2.2 Mục tiêu về khách hàng:**

Với mục tiêu duy trì và mở rộng thị phần trên tất cả các lĩnh vực hoạt động đặc biệt là huy động vốn và dịch vụ ngân hàng bán lẻ, Chi nhánh sẽ chú trọng việc nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng, duy trì mối quan hệ chặt chẽ vốn có với khách hàng cũ, khách hàng truyền thống. Bên cạnh đó, không ngừng phát triển có chọn lọc các khách hàng mới có tiềm năng, đặc biệt gia tăng thị phần khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Mục tiêu đến năm 2020 sẽ phát triển thêm 50.000 khách hàng mới.

Đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu, sản phẩm dịch vụ của ACB thông qua các phương tiện truyền thông, thông qua việc tham gia các sự kiện hoặc các hoạt động mang tính xã hội. Tăng cường tổ chức hội thảo, hội nghị khách hàng tạo cơ hội tốt để khách hàng tiếp cận với ngân hàng, để ngân hàng hiểu rõ hơn nhu cầu của khách hàng và tìm được khách hàng tốt, khách hàng tiềm năng. Ngân hàng cung cấp các thông tin, chính sách về lãi suất, phí dịch vụ... áp dụng đối với các loại hình khách hàng, đồng thời lắng nghe ý kiến và giải đáp thắc mắc của họ. Từ đó, ngân hàng có thể đưa ra những biện pháp tích cực để khắc phục những hạn chế, đồng thời đưa ra những chính sách, dịch vụ hợp lý hơn để

đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các khách hàng mà mục tiêu cuối cùng là tạo ra các giá trị gia tăng cho khách hàng.

### **3.2.2.3 Mục tiêu về quy trình nội bộ:**

Để hoàn thành các mục tiêu về khách hàng, thì mục tiêu của quy trình nội bộ cần phải hoàn thiện việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Xác định chất lượng dịch vụ là một trong những lợi thế cạnh tranh, Chi nhánh cần tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ với việc rút gọn và đơn giản hóa các thủ tục đăng ký dịch vụ, giảm thiểu những sai sót khi cung cấp dịch vụ, giảm thời gian cung cấp dịch vụ, xử lý nhanh và kịp thời những sự cố hoặc phản hồi của khách hàng về sản phẩm... nhằm tạo ra giá trị gia tăng của sản phẩm, dịch vụ.

Để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng đồng thời thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả cần phải làm tốt công tác phân loại khách hàng và hiểu rõ từng phân đoạn khách hàng. Trên cơ sở hiểu rõ về từng phân đoạn khách hàng, các bộ phận sẽ thiết kế các chương trình, sản phẩm phù hợp với mỗi phân đoạn.

Bên cạnh việc củng cố và gia tăng giá trị cho các sản phẩm truyền thống, việc kết hợp các sản phẩm trong một qui trình sẽ tạo ra những sản phẩm dịch vụ trọn gói, kết hợp sự tiện ích của nhiều sản phẩm để tạo ra sự vượt trội về lợi ích cung cấp cho khách hàng. Trong bối cảnh hiện nay, khi mà sự khác biệt về sản phẩm và tiện ích giữa các sản phẩm và dịch vụ của các Ngân hàng đang dần bị thu hẹp thì Bó sản phẩm sẽ là một xu hướng mới để đối phó với sự bão hòa thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm dịch vụ của Chi nhánh. Như vậy, giá trị mà sản phẩm trọn gói mang lại là sự thuận tiện, thủ tục đơn giản kèm theo các ưu đãi. Theo đó, với nhiều nhu cầu được đáp ứng cùng một lúc nhưng khách hàng lại tiết kiệm được thời gian giao dịch và chi phí đồng thời cảm nhận được những giá trị gia tăng từ sản phẩm dịch vụ mang lại. Chi phí cho cả gói dịch vụ do vậy sẽ thấp hơn tổng chi phí của từng dịch vụ cộng lại và cũng tạo điều kiện thuận lợi hơn cho khách hàng trong việc tiếp cận và sử dụng.

#### **3.2.2.4 Mục tiêu về đào tạo và phát triển:**

Để đạt được mục tiêu về khách hàng và mục tiêu về quy trình nội bộ thì việc đào tạo và phát triển phải được đầu tư về cả chất lượng lẫn số lượng. Mục tiêu mà ACB - Chi nhánh Đồng Nai hướng đến là phát triển một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn, am hiểu nghiệp vụ, có kỹ năng, tác phong chuyên nghiệp và phẩm chất đạo đức tốt. Tuy nhiên, công tác đào tạo không phải là hoạt động mang tính ngắn hạn và đem lại những hiệu quả ngay tức thời. Để đạt được mục tiêu đó, Chi nhánh phải xây dựng kế hoạch đào tạo lâu dài, thường xuyên cho cả cấp lãnh đạo lẫn nhân viên theo từng giai đoạn, không chỉ đào tạo về kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải đào tạo cả về đạo đức nghề nghiệp.

Bên cạnh công tác đào tạo, mục tiêu của ngân hàng còn là phát triển và quản lý hiệu quả nền tảng công nghệ hiện đại sẵn có, đảm bảo các yêu cầu về quản lý nội bộ của ngân hàng, đáp ứng yêu cầu phát triển của các giao dịch kinh doanh hiện đại và đa dạng đồng thời đảm bảo yêu cầu về tính bảo mật, quản lý rủi ro, quản lý thanh khoản, có khả năng kết nối hệ thống với các ngân hàng khác trên địa bàn và trong cả nước.

Ngoài ra, môi trường làm việc cho nhân viên cũng là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động đến tinh thần và nỗ lực làm việc của nhân viên. Do vậy, xây dựng môi trường trường làm việc văn minh, kỷ luật và đáp ứng những điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên làm việc cũng là một mục tiêu quan trọng được ngân hàng đặt ra.

Bản sắc văn hóa ACB đã được hình thành và vun đắp trong suốt 20 năm, phát huy bản sắc văn hóa ACB cũng chính là một trong những mục tiêu của Chi nhánh nhằm tạo ra môi trường làm việc năng động, hiệu quả phát huy được vai trò của nhân viên trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn.

Không chỉ tập trung cho các hoạt động kinh doanh, ACB – Chi nhánh Đồng Nai còn hướng đến mục tiêu tham gia tích cực vào các chương trình hoạt động xã hội từ thiện, như: cứu trợ đồng bào bị lũ lụt, quyên góp giúp đỡ cô nhi viện,... và các hoạt động mang tính cộng đồng khác. Đây không chỉ là hoạt

động có ý nghĩa xã hội tích cực mà thông qua các hoạt động này, hình ảnh của ACB sẽ đến gần người dân hơn.

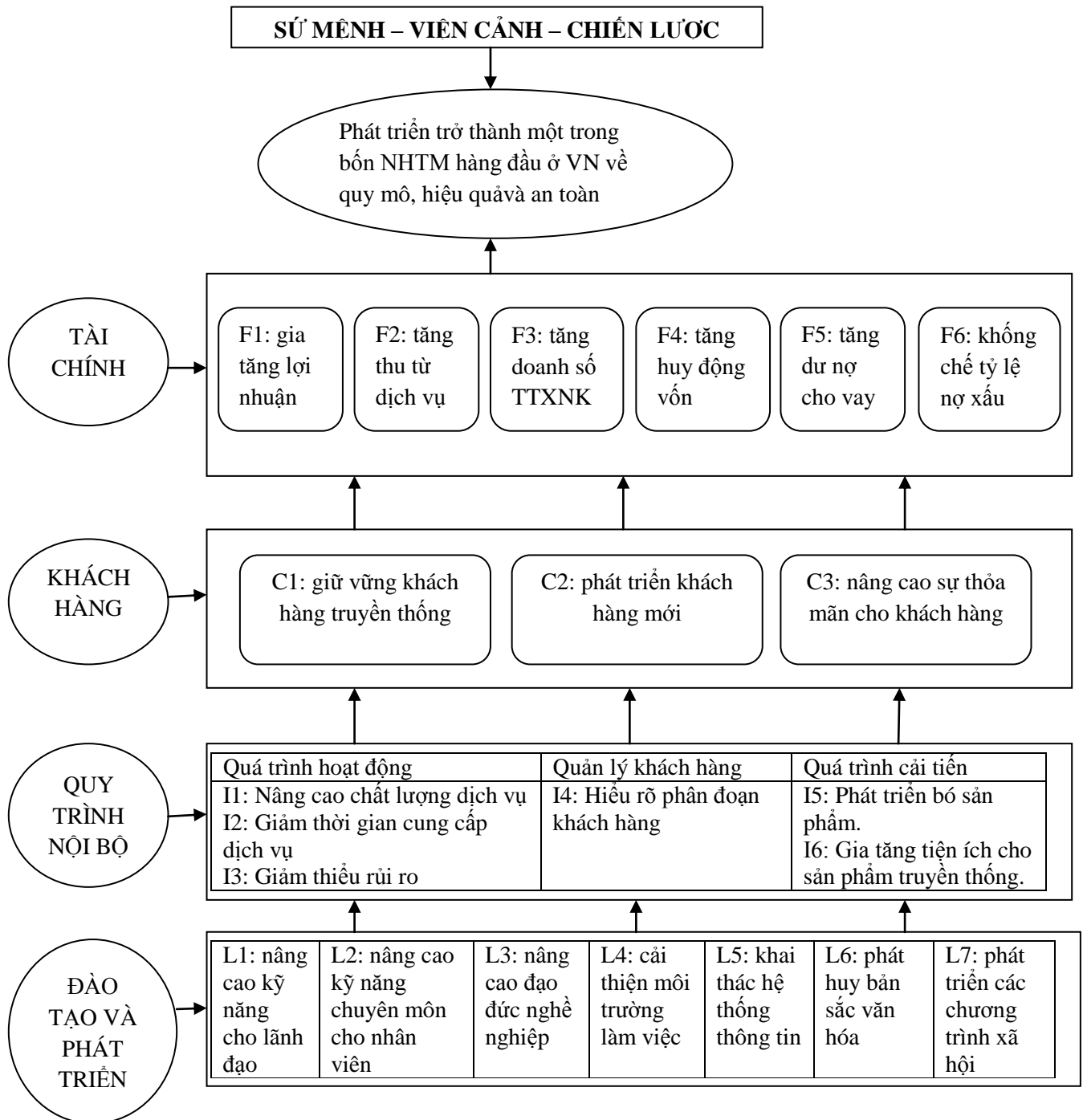
### 3.2.2.5 Bản đồ chiến lược cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai:

Các mục tiêu chiến lược của ACB – Chi nhánh Đồng Nai được phân theo bốn phương diện của BSC. Cụ thể, về Phương diện Tài chính có 6 mục tiêu theo thứ tự từ F1 đến F6, Phương diện Khách hàng có 3 mục tiêu theo thứ tự từ C1 đến C3, Phương diện Quy trình nội bộ có 6 mục tiêu theo thứ tự từ I1 đến I6 và cuối cùng là Phương diện Đào tạo và Phát triển có 7 mục tiêu theo thứ tự từ L1 đến L7. ( Xem Bảng 3.1. Nguồn: Tác giả)

**Bảng 3.1 Các mục tiêu theo bốn khía cạnh của BSC**

Các phương diện BSC		Các mục tiêu
<b>Tài chính</b>		F1: Gia tăng lợi nhuận
		F2: Tăng thu từ dịch vụ
		F3: Tăng doanh số thanh toán XNK
		F4: Tăng nguồn vốn huy động
		F5: Tăng dư nợ cho vay
		F6: Không chế tỷ lệ nợ xấu ở mức quy định
<b>Khách hàng</b>		C1: Giữ vững khách hàng truyền thống
		C2: Phát triển khách hàng mới
		C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng
<b>Quy trình nội bộ</b>	<b>Quá trình quản lý điều hành</b>	I1: Nâng cao chất lượng dịch vụ
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ
		I3: Giảm thiểu rủi ro
	<b>Quá trình quản lý khách hàng</b>	I4: Hiểu rõ phân đoạn khách hàng
	<b>Quá trình cải tiến</b>	I5: Phát triển bộ sản phẩm
		I6: Gia tăng tiện ích cho sản phẩm truyền thống
<b>Đào tạo và phát triển</b>	<b>Con người</b>	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho cấp lãnh đạo
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp
		L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên
	<b>Thông tin</b>	L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin
	<b>Tổ chức</b>	L6: Phát huy bản sắc văn hóa ACB
		L7: Phát triển các chương trình xã hội

Chiến lược và các mục tiêu đó sẽ được dịch chuyển vào cấu trúc BSC trên cơ sở bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo phát triển. Sự dịch chuyển này sẽ hình thành nên bản đồ mục tiêu chiến lược cho ACB – Chi Nhánh Đồng Nai được thể hiện như sau:



**Hình 3.2 Bản đồ chiến lược cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai**

(Nguồn: Tác giả)

### **3.2.2.6 Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi:**

Sau khi đã thiết lập xong bản đồ mục tiêu chiến lược cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai bước tiếp theo là xây dựng các tiêu chí đo lường cốt lõi cho từng mục tiêu chiến lược. Các tiêu chí đo lường được xây dựng dựa trên các mục tiêu chiến lược kết hợp với việc nghiên cứu tình hình thực trạng tại chi nhánh.

Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược, tiến hành phỏng vấn Ban Giám đốc và kết hợp với các dữ liệu đo lường trong quá khứ để tìm ra các chỉ số đo lường cốt lõi (KPIs) cho các mục tiêu chiến lược. Không phải tất cả các tiêu chí đo lường này được đo lường trong cùng một thời gian, thực chất khoảng thời gian đo lường nó khác nhau ở các tiêu chí. Tần số đo lường được xác định trên bốn khoảng, đó là: hàng tháng, hàng quý, hàng năm và đo lường khác. Việc xác định tần số đo lường thông qua tính chất của các tiêu chí đo lường và việc đo lường sẽ được thực hiện vào cuối mỗi giai đoạn, kết quả đo lường sẽ được so sánh với mục đích của từng tiêu chí đo lường. Mỗi mục tiêu chiến lược sẽ được đo lường trên các tiêu chí khác nhau. Sau khi sàng lọc, tác giả lựa chọn được 27 chỉ số đo lường cốt lõi cho ngân hàng, được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 3.2 Các chỉ số đo lường cốt lõi của ACB – Chi nhánh Đồng Nai**

Phương diện BSC		Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Tần số đo lường
Tài chính		F1: Gia tăng lợi nhuận	Số tuyệt đối	Tháng
		F2: Tăng thu từ dịch vụ	% tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	Quý
		F3: Tăng doanh số TTXNK	Số tuyệt đối	Tháng
		F4: Tăng nguồn vốn huy động	% tăng huy động	Tháng
		F5: Tăng dư nợ cho vay	% tăng dư nợ vay	Tháng
		F6: Không chế tỷ lệ nợ xấu ở mức quy định	Tỷ lệ nợ xấu tối đa	Tháng
Khách hàng		C1: Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ	Quý
		C2: Phát triển khách hàng mới	Số tuyệt đối	Quý
		C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	Quý
Quy trình nội bộ	Quá trình quản lý điều hành	I1: Nâng cao chất lượng dịch vụ	Tỷ lệ % sai sót tối đa	Quý
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ	Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm theo quy trình	Quý
		I3: Giảm thiểu rủi ro	Tỷ lệ % rủi ro tác nghiệp	Quý
	Quá trình quản lý khách hàng	I4: Hiểu rõ phân đoạn khách hàng	Thực hiện chăm sóc khách hàng theo nhóm. Số chương trình chăm sóc theo phân đoạn khách hàng.	Quý
	Quá trình cải tiến	I5: Phát triển bộ sản phẩm	Số bộ sản phẩm được cung cấp	Năm
		I6: Gia tăng tiện ích cho sản phẩm truyền thống	Số tiện ích sản phẩm được tích hợp thêm	Năm

(Nguồn: Tác giả)

**Bảng 3.2 Các chỉ số đo lường cốt lõi của ACB – Chi nhánh Đồng Nai (tiếp theo)**

Phương diện BSC		Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Tần số đo lường
Đào tạo và phát triển	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho cấp lãnh đạo	Tỷ lệ LĐ đi học ở nước ngoài Tỷ lệ LĐ đi học ở trong nước	Năm
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	Tỷ lệ NV được đào tạo Số chương trình đào tạo	Năm
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	Số lượng sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	Tháng
		L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Sự thỏa mãn nhân viên	Năm
	Thông tin	L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin.	Quý
	Tổ chức	L6: Phát huy bản sắc văn hóa ACB	Các phong trào thi đua được thực hiện. Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt theo quy trình chuẩn	Năm Quý
			L7: Phát triển các chương trình xã hội	Số chương trình xã hội từ thiện tham gia Năm

(Nguồn: Tác giả)



### 3.2.3 Liên kết các khía cạnh trong BSC vào chiến lược công ty

Phương diện BSC		Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Hiện tại 2012	Mục tiêu đến năm 2020	Ghi chú
<b>Tài chính</b>		F1: Gia tăng lợi nhuận	Số tuyệt đối	98 tỷ đồng	500 tỷ đồng	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		F2: Tăng thu từ dịch vụ	% tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	11%	15%	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		F3: Tăng doanh số TTXNK	Số tuyệt đối	294 tỷ đồng	882 tỷ đồng	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		F4: Tăng nguồn vốn huy động	% tăng huy động	33%	100%	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		F5: Tăng dư nợ cho vay	% tăng dư nợ vay	46%	95%	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		F6: Khống chế tỷ lệ nợ xấu ở mức quy định	Tỷ lệ nợ xấu tối đa	1.1%	1.2%	Đạt mục tiêu cần duy trì
<b>Khách hàng</b>		C1: Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ khách hàng truyền thống vẫn quan hệ	75%	85%	Chưa đạt cần cải thiện
		C2: Phát triển khách hàng mới	Số tuyệt đối	10.065 người	50.000 người	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	98%	100%	Chưa đạt cần cải thiện
<b>Quy trình nội bộ</b>	<b>Quá trình quản lý điều hành</b>	I1: Nâng cao chất lượng dịch vụ	Tỷ lệ % sai sót tối đa	5%	1%	
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ	Đảm bảo thời gian trung bình cung cấp sản phẩm theo quy trình	3 phút /giao dịch	5 phút /giao dịch	Đạt mục tiêu cần duy trì
		I3: Giảm thiểu rủi ro	Tỷ lệ % rủi ro tác nghiệp	6%	< 3%	Chưa đạt cần cải thiện
	<b>Quá trình quản lý khách hàng</b>	I4: Hiểu rõ phân đoạn khách hàng	Thực hiện chăm sóc khách hàng theo nhóm. Số chương trình chăm sóc theo phân đoạn .	10 chương trình /năm	10	Đạt mục tiêu cần duy trì
	<b>Quá trình cải tiến</b>	I5: Phát triển bố sản phẩm	Số bố sản phẩm được cung cấp	2	5	Phấn đấu để đạt mục tiêu
		I6: Gia tăng tiện ích cho sản phẩm truyền thống	Số tiện ích sản phẩm được tích hợp thêm	5	5	Đạt mục tiêu cần duy trì

<b>Đào tạo và phát triển</b>	<b>Con người</b>	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho cấp lãnh đạo	Tỷ lệ LĐ đi học ở nước ngoài Tỷ lệ LĐ đi học ở trong nước	1% 40%	10% 30%	Chưa đạt cần cải thiện Đạt mục tiêu cần duy trì
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	Tỷ lệ NV được đào tạo Số chương trình đào tạo	100% 17	100% 10	Đạt mục tiêu cần duy trì Đạt mục tiêu cần duy trì
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	Số lượng sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	0	Đạt mục tiêu cần duy trì
		L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Sự thỏa mãn nhân viên	85%	85%	Đạt mục tiêu cần duy trì
	<b>Thông tin</b>	L5: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin.	100%	100%	Đạt mục tiêu cần duy trì
	<b>Tổ chức</b>	L6: Phát huy bản sắc văn hóa ACB	Các phong trào thi đua được thực hiện. Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt theo quy trình chuẩn	2 85%	2 95%	Đạt mục tiêu cần duy trì Chưa đạt cần cải thiện
		L7: Phát triển các chương trình xã hội	Số chương trình xã hội từ thiện tham gia	1	3	Chưa đạt cần cải thiện

(Nguồn: Tác giả)

### 3.3 Những điểm mạnh, điểm yếu của ACB – Chi nhánh Đồng Nai nhìn từ BSC và những khó khăn khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng

#### 3.3.1 Những điểm mạnh và điểm yếu nhìn từ BSC

BSC đã cung cấp cho chúng ta cái nhìn tổng quan về hoạt động của ACB - Chi nhánh Đồng Nai trên 4 khía cạnh Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, và Đào tạo và phát triển. Từ đó, chúng ta dễ dàng nhận thấy những điểm mạnh nổi bật và những điểm yếu của Chi nhánh thể hiện ở các mặt sau:

Về phương diện tài chính: nhìn qua kết quả kinh doanh của Chi nhánh có thể thấy rằng tài chính là điểm mạnh của Chi nhánh, điều đó có nghĩa là Chi nhánh đang phát triển tốt. Tuy nhiên, chỉ tiêu về nợ xấu đang là vấn đề cần Chi nhánh phải nỗ lực hơn nữa nhất là trong bối cảnh nền kinh tế đang gặp nhiều

khó khăn. Mặc dù, tỷ lệ nợ xấu của Chi nhánh vẫn còn thấp hơn rất nhiều so với tỷ lệ nợ xấu của toàn hệ thống nhưng để tránh những nguy cơ rủi ro tiềm ẩn, đây là vấn đề cần được ưu tiên xử lý.

Về phương diện khách hàng: Chi nhánh đã có rất nhiều đổi mới về công tác khách hàng cũng như thay đổi về tác phong giao dịch với khách hàng. Do vậy, không chỉ giữ được lượng khách hàng truyền thống mà còn thu hút thêm được khách hàng mới. Tuy nhiên tỷ lệ tăng trưởng khách hàng mới vẫn còn nhiều hạn chế. Trên một địa bàn nhỏ với mật độ quá dày đặc các Ngân hàng như Thành phố Biên Hòa thì việc tìm kiếm khách hàng mới không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Hơn nữa, các Ngân hàng TMCP tư nhân với qui mô nhỏ, khá linh hoạt trong các chính sách khách hàng và ít bị chi phối bởi những can thiệp vĩ mô của Nhà nước đang nhắm mục tiêu thu hút vào những khách hàng của ACB. Do vậy, sự chia sẻ và thu hẹp thị phần là điều không thể tránh khỏi. Để đảm bảo được tiêu chí tăng trưởng khách hàng mới đòi hỏi Chi nhánh phải nỗ lực nhiều hơn và có những chương trình, kế hoạch hành động cụ thể.

Về phương diện quy trình nội bộ: hầu hết các tiêu chí về hoạt động nội bộ của Chi nhánh đều tương đối tốt. Tuy nhiên có 2 điểm yếu cần khắc phục đó là cần phải giảm hơn nữa tỷ lệ sai sót khi cung cấp sản phẩm, dịch vụ và giảm tỷ lệ rủi ro liên quan đến tác nghiệp. Việc khắc phục được những điểm yếu này sẽ làm tăng thêm chất lượng dịch vụ của ACB và củng cố thêm uy tín và thương hiệu ACB.

Về phương diện đào tạo và phát triển: Chi nhánh đã thực hiện tốt công tác đào tạo và huấn luyện đồng thời luôn tạo điều kiện làm việc tốt cho nhân viên. Không chỉ đầu tư cho các hoạt động phục vụ cho nhiệm vụ kinh doanh, Chi nhánh còn tích cực tham gia các hoạt động xã hội vì cộng đồng. Tuy nhiên ở phương diện này còn một vấn đề là điểm yếu mà Chi nhánh cần khắc phục. Đó chính là tỷ lệ cán bộ quản lý được đi đào tạo ở nước ngoài quá ít. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc tạo điều kiện cho cán bộ quản lý tham gia các khóa đào tạo ở nước ngoài là rất cần thiết. Thông qua các lớp đào tạo này, không chỉ nâng cao thêm về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại

ngữ mà còn tiếp thu được những kinh nghiệm về tác phong làm việc và quản lý khoa học.

### **3.3.2 Những khó khăn khi áp dụng Thẻ điểm cân bằng**

#### **3.3.2.1 Sự hiểu biết về BSC còn hạn chế:**

Thẻ điểm cân bằng là một công cụ khá mới và mới chỉ được áp dụng tại Việt Nam trong những năm gần đây. Do vậy, những hiểu biết về Thẻ điểm cân bằng của đội ngũ lãnh đạo cũng như nhân viên tại Chi nhánh rất hạn chế. Việc trình bày đề Ban lãnh đạo, đội ngũ lãnh đạo cấp Phòng và toàn thể nhân viên hiểu rõ những lợi ích của BSC trong quản lý và thuyết phục Ban lãnh đạo ứng dụng BSC mất rất nhiều thời gian và công sức.

#### **3.3.2.2 Việc thay đổi tư duy tính toán và đo lường dựa trên các chỉ số tài chính không dễ dàng**

Từ trước đến nay, mọi hoạt động của Chi nhánh đều được đánh giá dựa trên các chỉ số tài chính hoặc qui về các chỉ số tài chính. Việc đánh giá này được sự hỗ trợ của Hệ thống công nghệ thông tin và hệ thống báo cáo tự động, việc theo dõi khá thuận tiện. Khi tiếp cận với BSC, nhiều bộ phận cảm thấy khó khăn khi phải thay đổi thói quen trong công việc và cảm thấy việc đo lường các chỉ tiêu theo BSC quá phức tạp. Vì vậy, họ không sẵn sàng để tiếp nhận BSC.

### **3.4 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ACB – Chi nhánh Đồng Nai đến năm 2020**

#### **3.4.1 Nhóm giải pháp giúp tăng cường, cải thiện trên phương diện tài chính**

Yếu tố tài chính là nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển của Ngân hàng. Tất cả hoạt động đều nhắm tới mục tiêu cuối cùng là gia tăng lợi nhuận. Nhìn qua tình hình hoạt động kinh doanh của ACB – Chi nhánh Đồng Nai giai đoạn 2010 – 2012, ta có thể thấy rằng phương diện tài chính của Chi nhánh phát triển rất tốt. Trên phương diện này, tác giả nhận thấy rằng chỉ cần làm tốt phương diện khách hàng, phương diện quy trình nội bộ, và phương diện đào tạo phát triển thì phương diện tài chính sẽ được cải thiện theo, đó là vì giữa các phương diện có mối quan hệ nhân quả với nhau. Ngoài ra, không chế nợ

xấu đang là vấn đề của Chi nhánh, mặc dù tỷ lệ nợ xấu của Chi nhánh thấp hơn nhiều so với các đơn vị khác trong hệ thống, nhưng cũng không nên xem nhẹ chỉ tiêu này. Để có thể kiểm soát tốt nợ xấu, ta phải thực hiện tốt hai vai trò sau: thứ nhất, phải đào tạo được nhân viên có chuyên môn cao, có đạo đức tốt, để có thể thẩm định uy tín khách hàng và tình hình tài chính của khách hàng một cách sâu sát; thứ hai, cần phải thực hiện tốt công đoạn phân loại khách hàng để có thể cung cấp sản phẩm phù hợp với nhu cầu và phù hợp với khả năng trả nợ của khách hàng. Để đạt được mục tiêu lợi nhuận đến năm 2020 là 500 tỷ đồng sẽ không còn là áp lực quá lớn đối với Chi nhánh.

Ngoài ra, về nhóm giải pháp về tài chính cần kể đến nhóm giải pháp về hoạt động huy động vốn, hoạt động tín dụng và hoạt động dịch vụ kinh doanh ngoại tệ.

Đối với hoạt động huy động vốn: Ngân hàng cần đa dạng hóa hình thức huy động vốn, thời hạn gửi lãi suất linh hoạt nhằm thu hút khách hàng. Thực hiện tốt công tác chi trả lương qua tài khoản sẽ thu hút được một phần vốn huy động ngắn hạn thông qua thẻ ATM.

Đối với hoạt động tín dụng: chú trọng công tác thẩm định cho vay, nâng cao chất lượng tín dụng. Thực hiện triệt để việc phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro, tập trung xử lý thu hồi nợ đến hạn.

Hoạt động dịch vụ và kinh doanh ngoại tệ: tiếp cận khách hàng doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế có nhu cầu thanh toán để cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Thường xuyên theo dõi để thực hiện tốt nghiệp vụ mua bán ngoại tệ một cách kịp thời hiệu quả.

### **3.4.2 Nhóm giải pháp giúp nâng cao hiệu quả trên phương diện khách hàng**

#### **3.4.2.1 Làm tốt hơn nữa công tác phân loại và đánh giá khách hàng**

Việc đánh giá thực trạng khách hàng và phân loại khách hàng được thực hiện hàng năm sẽ cung cấp các thông tin về số lượng khách hàng tăng hay giảm; cơ cấu khách hàng; chất lượng khách hàng; dư nợ và tiền gửi của từng

nhóm khách hàng; tỷ lệ nợ xấu của từng nhóm khách hàng; tỷ lệ đóng góp mang lại lợi nhuận của từng nhóm khách hàng. Từ đó chỉ ra các tồn tại và có điều chỉnh chính sách khách hàng phù hợp đối với từng nhóm khách hàng, đặc biệt nhóm khách hàng truyền thống. Do vậy, làm tốt công tác này sẽ hỗ trợ cho việc duy trì và củng cố mối quan hệ với khách hàng truyền thống và mở rộng thêm khách hàng mới. Hiện nay, tại Chi nhánh, bộ phận chăm sóc khách hàng trực thuộc Phòng Tín dụng với những nhân viên kiêm nhiệm cả việc chăm sóc khách hàng, phân loại khách hàng lẫn cho vay dẫn đến sự đầu tư cho công việc bị chi phối và chưa phát huy hết được hiệu quả. Để thực hiện đánh giá khách hàng và phân loại khách hàng tốt hơn, nên thành lập Phòng khách hàng chỉ chuyên trách về công tác khách hàng với những nhân viên được đào tạo bài bản về công tác khách hàng, và độc lập với các bộ phận trực tiếp cho vay hay dịch vụ tiền gửi, đảm bảo sự khách quan trong đánh giá cũng như tránh các trường hợp tiêu cực.

Để hỗ trợ công tác phân loại và đánh giá khách hàng, Chi nhánh phải thiết lập được một hệ thống thu nhập thông tin đa chiều trên cơ sở có chọn lọc. Xây dựng hệ thống quản lý thông tin khách hàng CRM là một chương trình hữu ích nên được Ban lãnh đạo Chi nhánh xem xét và đầu tư.

Riêng đối với nhóm khách hàng tín dụng, Chi nhánh nên bổ sung và cải tiến hệ thống đánh giá, chấm điểm xếp hạng khách hàng sao cho phù hợp với thực trạng doanh nghiệp về mọi mặt như tài sản thế chấp, hệ thống kế toán....để làm tăng hiệu quả, giảm chi phí nhờ việc tự động hóa một phần quá trình ra quyết định. Việc tự động hóa cũng đem lại thông tin quản lý được tốt hơn và các tiện ích chia sẻ thông tin giữa các tổ chức tín dụng, làm tăng quy mô cơ sở dữ liệu, từ đó giúp quá trình thẩm định món vay một cách tin cậy, phê duyệt cho vay được nhanh chóng, hiệu quả.

Trong năm 2012, Chi nhánh đã triển khai chương trình khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng. Tuy nhiên, cách thức thực hiện còn giản đơn và chưa bài bản. Do vậy, kết quả thu được chưa phản ánh đầy đủ và đúng thực trạng về sự thỏa mãn của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ của Chi nhánh. Để triển

khai một chương trình quan trọng như vậy với kỳ vọng chất lượng khảo sát tốt hơn, khách quan hơn, nên sử dụng dịch vụ tư vấn, hỗ trợ từ bên ngoài theo Hợp đồng trọn gói hơn là sử dụng nguồn nhân lực của bộ chăm sóc khách hàng tại Chi nhánh.

### **3.4.2.2 Tăng cường công tác tư vấn khách hàng**

Công tác tư vấn cho khách hàng không chỉ góp phần làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng mà còn củng cố được niềm tin của khách hàng đối với các dịch vụ do Ngân hàng cung cấp. Hiện nay, việc tư vấn cho khách hàng do phòng kinh doanh thực hiện, thế nhưng trên thực tế phòng nghiệp vụ phải làm công tác tư vấn khi phát sinh các vấn đề liên quan đến mảng nghiệp vụ của từng phòng. Do vậy, đôi lúc cũng phát sinh trường hợp tư vấn không đồng nhất hoặc chòng chéo giữa các bộ phận dẫn đến những sai sót khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Để khắc phục điều này, Chi nhánh nên bố trí nhân viên phòng kinh doanh chuyên trách đối với từng nhóm khách hàng và thực hiện việc tư vấn hỗ trợ khách hàng, tránh đùn đẩy việc tư vấn sang cho bộ phận vận hành.

Bên cạnh đó, cần khai thác thế mạnh về công nghệ để tăng cường hoạt động quảng cáo, tiếp thị và hướng dẫn khách hàng các thủ tục, tiện ích mà ACB đang cung cấp.

Việc tổ chức các Hội nghị khách hàng nên được thực hiện thường xuyên hơn và cũng nên phân loại Hội nghị khách hàng dành cho khách hàng doanh nghiệp và Hội nghị khách hàng dành cho khách hàng cá nhân. Đây sẽ là cơ hội tốt để các khách hàng biết đến ngân hàng và cũng là cơ hội để ngân hàng hiểu rõ hơn nhu cầu của các khách hàng, tìm được khách hàng tốt đồng thời đây cũng là kênh để Ngân hàng cần cung cấp các thông tin, chính sách về lãi suất, phí dịch vụ...áp dụng đối với từng nhóm khách hàng, đồng thời lắng nghe ý kiến và giải đáp thắc mắc của họ. Từ đó, ngân hàng có thể đưa ra những biện pháp tích cực để khắc phục những hạn chế, đồng thời đưa ra những chính sách, dịch vụ hợp lý hơn để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các khách hàng. Trong thời gian vừa qua, Chi nhánh tổ chức Hội nghị khách hàng theo định kỳ vào cuối năm với mục tiêu là tri ân khách hàng nhiều hơn, chưa kết hợp Hội nghị để thu

thập thông tin và giới thiệu sản phẩm đến khách hàng và cũng chưa chia đối tượng khách hàng để tổ chức Hội nghị. Đây là một vấn đề cần được xem xét và đầu tư bài bản hơn nữa.

### **3.4.2.3 Triển khai hiệu quả chương trình chăm sóc khách hàng mới**

Hầu hết các chương trình quảng bá, giới thiệu sản phẩm dịch vụ mới hoặc các chương trình quà tặng nhằm thu hút khách hàng mới đều xuất phát từ Hội sở chính. Chi nhánh chịu trách nhiệm triển khai các chương trình theo các hướng dẫn đồng thời chịu các chi phí phát sinh liên quan đến các chương trình. Tuy nhiên, trên thực tế, có những chương trình quà tặng của Hội sở chính không phù hợp với khách hàng của Chi nhánh và không tạo được hiệu quả thu hút như mong đợi. Vì vậy, Chi nhánh nên mạnh dạn chủ động thiết kế các chương trình phù hợp với tình hình khách hàng thực tế trên địa bàn. Đồng thời, tại Chi nhánh nên thành lập một bộ phận Marketing với những nhân viên có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực này để hỗ trợ công tác bán hàng và mở rộng thị phần.

### **3.4.3 Nhóm giải pháp giúp nâng cao hiệu quả trên phương diện quy trình nội bộ**

#### **3.4.3.1 Hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ và giảm thiểu các điều kiện, thủ tục sử dụng**

Một sản phẩm dịch vụ ngân hàng được coi là hoàn thiện và có chất lượng tốt nếu nó đáp ứng được nhiều nhất nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Khi đánh giá mức độ hoàn thiện của một dịch vụ ngân hàng, khách hàng thường dựa vào các tiêu chí như: điều kiện và thủ tục sử dụng dịch vụ đơn giản hay phức tạp, tốc độ xử lý nhanh hay chậm, mức độ an toàn, chính xác cao hay thấp, thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng như thế nào, chi phí dịch vụ cao hay thấp và lợi ích khách hàng đạt được ra sao... Để đạt được những yêu cầu đó, ngân hàng cần thực hiện các vấn đề sau:

Một là: Làm cho việc sử dụng dịch vụ ngày càng trở nên dễ dàng hơn, thuận tiện hơn, hấp dẫn hơn và đem lại cho khách hàng những giá trị và tiện ích



mới bằng cách hoàn thiện quy trình nghiệp vụ, đơn giản thủ tục và điều kiện sử dụng dịch vụ, tiết kiệm tối đa thời gian cho khách hàng.

Hai là: Coi trọng việc hoàn thiện sản phẩm truyền thống theo hướng bổ sung những tính năng, tiện ích mới đồng thời phát triển các sản phẩm mới phù hợp hơn với khách hàng, đặc biệt chú trọng phát triển các bó sản phẩm. Bó sản phẩm là một xu hướng mới trong việc cung ứng dịch vụ và bán chéo sản phẩm được sử dụng phổ biến để đối phó với xu hướng bão hòa thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm dịch vụ. Theo đó, khách hàng phải thực hiện ít giao dịch hơn cho một loạt các nhu cầu, từ đó tiết kiệm thời gian, chi phí và cảm nhận được giá trị gia tăng từ sản phẩm dịch vụ mang lại đồng thời nâng cao sự thỏa mãn khách hàng, củng cố lòng trung thành của khách hàng truyền thống và gia tăng các khách hàng mới. Thay vì một sản phẩm dịch vụ chỉ đáp ứng được một nhu cầu, nay một sản phẩm dịch vụ có thể đáp ứng được nhiều nhu cầu cho khách hàng với các thủ tục đơn giản hơn. Hiện nay, các bó sản phẩm Chi nhánh cung cấp mới chỉ dừng lại ở một số sản phẩm tín dụng. Trong khi đó, Chi nhánh hoàn toàn có thể kết hợp tín dụng và dịch vụ để tạo ra những sản phẩm tín dụng – dịch vụ trọn gói bao gồm cung ứng tín dụng và các dịch vụ bảo hiểm, kinh doanh ngoại tệ, thanh toán quốc tế... sẽ cho phép khai thác toàn diện các tiềm năng hợp tác với các khách hàng.

Ngân hàng có thể áp dụng một số sản phẩm trọn gói như:

Sản phẩm “Tài trợ dự án trọn gói”: cung cấp dịch vụ trọn gói bao gồm bảo lãnh (bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh tạm ứng, bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh bảo hành ...), vay vốn, thanh toán quốc tế/trong nước cho các khách hàng là doanh nghiệp theo trình tự phát sinh nhu cầu của khách hàng khi thực hiện dự án/phương án kinh doanh. Khách hàng yên tâm thực hiện dự án trên cơ sở ngân hàng cam kết hỗ trợ cấp bảo lãnh, cho vay, các dịch vụ thanh toán quốc tế và trong nước cho toàn bộ quá trình, thực hiện dự án ngay sau khi khách hàng trúng thầu hoặc ký kết hợp đồng; Khách hàng được hưởng các ưu đãi về tỷ lệ ký quỹ bảo lãnh, mức vay tối đa do sử dụng dịch vụ tài trợ trọn gói; chính sách lãi suất hợp lý, cạnh tranh.

Sản phẩm “Xuất nhập khẩu trọn gói”: Dịch Vụ “Xuất nhập khẩu trọn gói” bao gồm các nghiệp vụ liên thanh toán quốc tế qua ngân hàng và các dịch vụ đi kèm như: thủ tục giao nhận hàng hóa từ cảng, lưu giữ hàng hóa, thủ tục khai báo hải quan... liên quan đến lĩnh vực xuất nhập khẩu hàng hóa, hỗ trợ khách hàng mua bảo hiểm hàng hóa liên quan L/C ... Đây sẽ là sản phẩm với sự kết hợp giữa ba đơn vị độc lập: công ty dịch vụ về Cảng, công ty bảo hiểm và ngân hàng về dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa. Trong đó từng đơn vị với những lợi thế chuyên môn riêng của mình sẽ cùng hợp tác với nhau để hỗ trợ cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm dịch vụ này. Những nghiệp vụ chuyên môn do ngân hàng đảm trách như hướng dẫn tư vấn mở L/C, nhờ thu chứng từ xuất nhập khẩu, các thủ tục và phương thức thanh toán... những khâu còn lại như: khai báo hải quan, giao nhận hàng, bốc xếp và vận chuyển hàng hóa, lưu kho ngoại quan và làm thủ tục xin giấy phép nhập khẩu, mua bảo hiểm hàng hóa liên quan L/C mở... sẽ do công ty dịch vụ về cảng và công ty bảo hiểm đảm nhận.

Ba là: Hạn chế tối đa các sai sót khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Để làm được điều này, cần phải tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, đặc biệt là những nghiệp vụ mới. Đồng thời đảm bảo tuân thủ các qui trình nghiệp vụ và các qui định về kiểm tra, kiểm soát chứng từ. Cần bố trí thêm nhân sự cho Bộ phận kiểm tra giám sát tuân thủ tại Chi nhánh để hỗ trợ các Phòng, tổ trong việc kiểm soát và phát hiện sớm những sai sót phát sinh.

### **3.4.3.2 Nâng cao năng lực quản trị rủi ro**

Với áp lực cạnh tranh trên thị trường tài chính ngân hàng, hoạt động kinh doanh ngân hàng càng trở nên phức tạp và khó khăn hơn đòi hỏi hệ thống ngân hàng nói chung và ACB – Chi nhánh Đồng Nai nói riêng phải có những cải cách mạnh mẽ để nâng cao năng lực quản trị rủi ro trong hoạt động, đặc biệt chú trọng đến quản trị rủi ro tín dụng. Hoạt động tín dụng hiện đang chiếm tỷ trọng từ 70 - 80% trong danh mục tài sản có của các Ngân hàng. Để giảm thiểu rủi ro về tín dụng nói riêng và rủi ro về các mảng nghiệp vụ khác nói chung, Chi nhánh cần giải quyết tốt các vấn đề sau:

Thứ nhất: Phải thực hiện cải tổ toàn diện các yếu tố có ảnh hưởng tác động đến năng lực quản trị rủi ro, bao gồm hoạch định và xây dựng chính sách quản trị rủi ro; đẩy mạnh áp dụng các công cụ đo lường... Thông thường các chính sách liên quan đến việc quản lý và qui trình nghiệp vụ áp dụng trong toàn hệ thống là do Hội sở chính ban hành. Tuy nhiên khi đưa vào áp dụng tại Chi nhánh cũng nên tính toán và phân tích các điều kiện kinh tế xã hội trên địa bàn, tình hình thực tế tại Chi nhánh, xu hướng phát triển của thị trường dịch vụ, tín dụng, vốn, ngoại tệ, nhân lực... Chi chấp nhận các loại rủi ro cho phép đối với từng nghiệp vụ sau khi đã phân tích chi tiết trên tất cả các khía cạnh luật pháp và kinh tế. Khi quyết định thực hiện các nghiệp vụ, cần phân chia phù hợp nguồn vốn của ngân hàng với mức độ rủi ro cho phép.

Thứ hai: Tái cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị rủi ro theo hướng bộ phận chuyên trách quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh tách bạch với bộ máy quản trị rủi ro.

Thứ ba: Thực hiện quy trình, quy chế hóa mọi hoạt động trong ngân hàng, thực hiện nguyên tắc phân tách chức năng ở mọi khâu trong ngân hàng để hạn chế rủi ro đặc biệt là những rủi ro liên quan đến qui trình, hoặc những tiêu cực trong nội bộ.

Thứ tư: Thực hiện minh bạch và công khai hóa thông tin. Chức năng này chính là cơ sở, động lực để nâng cao chất lượng quản trị rủi ro. Việc minh bạch và công khai thông tin không chỉ được thực hiện giữa ngân hàng với các cơ quan quản lý mà còn phải thực hiện ngay trong nội bộ ngân hàng để tạo cơ chế kiểm soát lẫn nhau, ngăn ngừa và hạn chế rủi ro hơn là việc đi xử lý các rủi ro.

Thứ năm: Bộ phận kiểm tra giám sát tuân thủ cần phải thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy trình nghiệp vụ của các bộ phận đặc biệt là bộ phận tín dụng thường xuyên theo định kỳ và đột xuất nhằm đảm bảo sự kiểm soát trong các qui trình; nếu phát hiện thấy qui trình nào hoặc khâu nào chưa chặt chẽ thì phải thay đổi hoặc điều chỉnh kịp thời.

Thứ sáu: Khai thác và ứng dụng công nghệ hiện đại trong quản lý, phát triển các dịch vụ hiện đại, đa dạng đi liền với việc đảm bảo sự an toàn tốt nhất cho khách hàng sử dụng dịch vụ.

Thứ bảy: Chú trọng công tác giáo dục, đào tạo, nâng cao đạo đức nghề nghiệp và ý thức của từng nhân viên.

### **3.4.4 Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả trên phương diện đào tạo phát triển**

#### **3.4.4.1 Chính sách về mạng lưới thông tin và con người**

Để tất cả nhân viên hiểu rõ về BSC và thấu hiểu được những mục tiêu mà Chi nhánh đã đề ra có gắn bó trực tiếp với quyền lợi của mỗi cá nhân thì Chi nhánh phải tốt công tác truyền thông trong nội bộ. Để thực hiện được nhiệm vụ này, việc khai thác hiệu quả hệ thống thông tin là rất quan trọng.

Đi đôi với việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong truyền thông, ngân hàng cần phải làm tốt công tác cán bộ, nâng cao năng lực trình độ và nhận thức cho cán bộ, nhân viên trong Chi nhánh. Chi nhánh cần tạo điều kiện cho cán bộ đặc biệt là cấp quản lý tham gia các lớp đào tạo ở nước ngoài nhiều hơn. Việc tiếp cận với những phương pháp quản trị mới trên thực tế và những kết quả mà các doanh nghiệp nước ngoài đã thành công khi áp dụng BSC sẽ là những minh chứng có tác động tốt nhất đến việc thay đổi tư duy của đội ngũ cán bộ quản lý trong Chi nhánh.

Để có được những nhân viên tốt, có trình độ, năng lực, tận tâm với công việc thì vấn đề tuyển dụng và bố trí cán bộ phải được đổi mới theo các yêu cầu sau:

- Tổ chức thi tuyển một cách công bằng, nghiêm túc, khách quan tuyển chọn những người có năng lực, đạo đức và tâm huyết với nghề.
- Việc bố trí, bổ nhiệm cán bộ nên dựa trên năng lực của cán bộ và yêu cầu của công việc chứ không dựa trên thâm niên công tác.
- Nên có sự luân chuyển cán bộ giữa các bộ phận với nhau để tạo môi trường cho nhân viên phấn đấu đồng thời hạn chế những tiêu cực.

- Quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của nhân viên từng bộ phận trong việc thực hiện công việc, tránh trường hợp đùn đẩy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho nhau.

#### **3.4.4.2 Làm tốt công tác nhân sự**

Hệ thống ACB luôn xác định yếu tố con người là lợi thế cạnh tranh của Ngân hàng. Chính vì vậy, công tác nhân sự sẽ là chìa khoá quan trọng mở ra những thành công cho ngân hàng. Hiện nay, ở ACB – Chi nhánh Đồng Nai, Phòng Hành chính nhân sự là phòng chịu trách nhiệm về công tác hành chính, tổ chức đồng thời kiêm nhiệm luôn công tác nhân sự. Chi nhánh chưa bố trí cán bộ chuyên trách và có chuyên môn về công tác nhân sự nên đôi lúc vẫn còn nhiều bất cập trong việc bố trí, luân chuyển nhân viên gây ảnh hưởng đến tâm lý và động lực làm việc của nhân viên. Để làm tốt công tác này, Chi nhánh nên thực hiện những thay đổi sau:

Thành lập bộ phận nhân sự độc lập dưới sự quản lý trực tiếp của Giám đốc. Ngoài việc thực hiện chức năng quản lý con người, bộ phận này sẽ tham mưu cho lãnh đạo những chương trình, chính sách và chế độ phúc lợi phù hợp liên quan đến con người nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Xây dựng chính sách tiền lương, thưởng trên cơ sở đánh giá hiệu quả công việc, có cơ chế khuyến khích đối với những nhân viên làm tốt, tận tâm, tận lực với công việc, gắn bó với cơ quan, nâng cao năng suất, chất lượng lao động.

Đề ra các chính sách phúc lợi để hỗ trợ, trợ cấp cho nhân viên khi họ gặp khó khăn, quan tâm đến đời sống nhân viên và gia đình họ dưới nhiều hình thức.

Thông qua các tổ chức đoàn thể nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên để có những điều chỉnh và hỗ trợ kịp thời. Các tổ chức đoàn thể sẽ thiết kế và phát động các phong trào, các chương trình thi đua để động viên tinh thần của nhân viên, kích thích nhân viên làm việc hăng hái, hiệu quả hơn. Trong đó, có thể tổ chức nhiều dịp vui chơi, hội họp như: những chuyến tham quan du

lịch trong nước và nước ngoài, tổ chức hội hè giã ngoại vào các dịp lễ như: ngày Quốc tế phụ nữ 8-3, ngày Quốc khánh 2-9, Ngày giải phóng 30-4,... Việc tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí cho cán bộ nhân viên không những làm phong phú thêm đời sống tinh thần mà còn tạo điều kiện cho nhân viên có thể giao lưu, tiếp xúc, gần gũi với nhau hơn, đồng thời cũng góp phần tạo môi trường thuận lợi cho nhân viên mạnh dạn hơn trong việc tham gia đóng góp các ý kiến và trình bày những mong muốn của mình. Đó cũng chính những động lực quan trọng thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên và tăng hiệu suất lao động.

### **3.5 Kiến Nghị**

#### **3.5.1 Kiến nghị đối với ACB – Chi nhánh Đồng Nai**

Thường xuyên quan tâm đến việc nâng cao trình độ nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên thuộc cấp quản lý được đi học ở nước ngoài.

Thường xuyên quan tâm đến việc rèn luyện đạo đức của nhân viên, động viên khen thưởng kịp thời để nhân viên làm việc tốt hơn nữa công việc của mình.

Nâng cấp hệ thống đường truyền. Xây dựng công tác truyền thông marketing trực tiếp đến khách hàng giúp khách hàng nắm bắt thông tin một cách nhanh nhất.

#### **3.5.2 Kiến nghị đối với Ngân hàng TMCP Á Châu**

Hỗ trợ vốn để đáp ứng nhu cầu, hỗ trợ kinh phí cho lãnh đạo để học hỏi và nâng cao năng lực lãnh đạo.

Thường xuyên mở lớp đào tạo cơ bản và chuyên sâu dành cho toàn thể nhân viên.

Hỗ trợ kinh phí cho lãnh đạo để học hỏi và nâng cao năng lực lãnh đạo

Có công tác kiểm tra chặt chẽ tình hình thực hiện tại các Chi nhánh, Phòng giao dịch.

### **3.5.3 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà Nước**

Tăng cường công tác thanh tra theo hướng giám sát từ xa đối với hoạt động của các Ngân hàng nhằm cảnh báo và đề ra biện pháp khắc phục vi phạm. Thanh tra tại chỗ cần tiến hành ngay khi phát hiện những vấn đề trầm trọng trong quá trình giám sát từ xa.

Xem xét, sửa đổi, bổ sung các chính sách để tạo điều kiện bình đẳng cho hoạt động các Ngân hàng và phù hợp thông lệ quốc tế.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, tính cạnh tranh và nhu cầu xã hội ngày càng đa dạng, phức tạp và sự thay đổi của kinh tế thế giới là những yếu tố khách quan tác động đến sự tồn tại và phát triển của ACB – Chi nhánh Đồng Nai. Trước những thách thức của môi trường cạnh tranh để tiếp tục giữ vững vị thế của mình, Ngân hàng đã xây dựng tầm nhìn chiến lược của mình đến năm 2020.

Chiến lược đến năm 2020, ACB sẽ trở thành một trong bốn Ngân hàng thương mại phát triển hàng đầu ở Việt Nam về quy mô, hiệu quả và an toàn. Nhằm giúp Ngân hàng đánh giá con đường đi đến cột mốc năm 2020 tạo những tiền đề cho sự phát triển trong tương lai, tác giả đã vận dụng BSC trong đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng bằng việc thiết lập các mục tiêu và thước đo đo lường các mục tiêu trên bốn phương diện tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và đào tạo phát triển. Những mục tiêu này không phải là bất biến mà phải luôn phù hợp. Để thực hiện thành công BSC, cũng có nghĩa là thành công trong chiến lược phát triển công ty cần có sự đồng thuận, cũng như kết hợp của tất cả các bộ phận, nhân viên để theo dõi đánh giá để có những điều chỉnh phù hợp trong thước đo mục tiêu.

Thông qua việc xây dựng mô hình BSC cho ACB – Chi nhánh Đồng Nai ta có được một số kết quả sau:

Thứ nhất, đã tạo ra một danh mục các mục tiêu, chỉ số đo lường giúp công ty đạt được mục tiêu của mình thông qua các chương trình thực thi.

Thứ hai, đã tạo ra một bản đồ chiến lược mô tả các mục tiêu chiến lược, sơ đồ này cung cấp cho ta một cách nhìn nhận về cấu trúc của tổ chức trong bốn khía cạnh của Balance Scorecard. Hơn thế nữa, bản đồ chiến lược cũng xác định các năng lực cụ thể trong tài sản vô hình của tổ chức, nguồn lực con người, công nghệ thông tin mà được yêu cầu để chuyển giao những quá trình nội bộ thiết yếu.

Thứ ba, việc xây dựng hệ thống thẻ điểm cân bằng giúp ACB – Chi nhánh Đồng nai nhận ra những điểm mạnh điểm yếu đang tồn tại của mình, cũng như là phát hiện ra một cách nhanh chóng nguyên nhân tạo ra điểm yếu đó thông qua hàng



loạt mối quan hệ nhân quả trong sơ đồ mục tiêu chiến lược. Đồng thời phát huy các điểm mạnh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Tóm lại, việc xây dựng BSC giúp Ngân hàng đánh giá một cách hiệu quả việc thực thi chiến lược của mình từ đó nhận ra điểm mạnh điểm yếu và đề ra các giải pháp giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng.

## KẾT LUẬN

Là một công cụ quản trị hiện đại, Thẻ điểm cân bằng Balanced Scorecard chuyển tầm nhìn và chiến lược của một tổ chức thành các mục tiêu, thước đo cụ thể theo bốn phương diện: tài chính, khách hàng, qui trình hoạt động nội bộ và đào tạo và phát triển. Trong một tổ chức, BSC vừa là hệ thống đo lường vừa là hệ thống quản lý chiến lược và là công cụ trao đổi thông tin. BSC nổi bật nhờ tính cân bằng giữa các thước đo tài chính và phi tài chính, giữa các thước đo kết quả và thước đo giúp định hướng hoạt động và mối quan hệ nhân quả trong các mục tiêu và thước đo ở cả 4 phương diện nói trên. Trong mỗi phương diện, BSC đều diễn giải chiến lược thành các mục tiêu giúp tổ chức vạch ra con đường đi cho từng giai đoạn. Đồng thời BSC cũng trình bày các thước đo để đo lường việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Với những ưu điểm vượt trội so với các thước đo hiệu quả dựa trên các chỉ số tài chính trước đó, BSC xứng đáng được đánh giá là một trong những ý tưởng quản trị xuất sắc thế kỷ 20 đang được nhiều tổ chức trên thế giới và Việt Nam áp dụng.

Với việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc xây dựng và áp dụng một hệ thống thẻ điểm cân bằng tại ACB – Chi nhánh Đồng Nai luận văn đã có những đóng góp chủ yếu sau đây:

Thứ nhất: Đề tài đã phân tích được các yếu tố cần thiết cho việc xây dựng và áp dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng tại ACB – Chi nhánh Đồng Nai.

Thứ hai: Đã xây dựng được một bản đồ mục tiêu chiến lược cho Chi nhánh Đồng Nai. Bản đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận tổng quát về cấu trúc hoạt động của ngân hàng trong sự tích hợp các mục tiêu chiến lược theo bốn phương diện của BSC.

Thứ ba: Đề tài cũng đã xây dựng được một bảng danh mục các tiêu chí đo lường giúp Chi nhánh Đồng Nai có thể đạt được các mục tiêu kế hoạch kinh doanh của mình.

Cuối cùng, luận văn cũng đã đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, đồng thời cũng tạo ra cơ sở và tiền đề cho việc phát triển và ứng dụng một hệ thống thẻ điểm cân bằng tại các Chi nhánh khác trong hệ thống.

Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả mới chỉ đưa ra những đánh giá phản ánh được thực trạng hoạt động của một chi nhánh riêng lẻ, chưa phản ánh một cách toàn diện và bao quát thực trạng hoạt động của cả hệ thống ACB.

Việc thực hiện và áp dụng một hệ thống thẻ điểm cân bằng cho Chi nhánh sẽ mất rất nhiều thời gian cũng như chi phí cho việc tính toán và hiệu chỉnh. Khi đưa vào áp dụng trong thực tế, một số tiêu chí tác giả nêu ra trong nghiên cứu có thể sẽ không phù hợp hoặc cần có sự điều chỉnh. Vì vậy, để tiến tới áp dụng hiệu quả hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC cho Chi nhánh Đồng Nai cần thực hiện các nghiên cứu tiếp theo và kết hợp với việc phát triển các phần mềm để hỗ trợ cho việc triển khai BSC

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Paul R.Niven (2002), Balanced Scorecard, Nxb Tổng hợp Tp HCM
2. David Parmenter (2009), Các chỉ số đo lường hiệu suất – KPI, Nxb Tổng hợp Tp HCM
3. Robert S.Kaplan – David P.Norton (2011), Thẻ điểm cân bằng biến chiến lược thành hành động, Nxb Trẻ
4. Ngân hàng TMCP Á Châu – Chi nhánh Đồng Nai, Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2010, 2011, 2012.
5. Nguyễn Thị Thanh Xuân (2011), Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại công ty Jabil Việt Nam đến năm 2017, Trường Đại học Lạc Hồng.
6. <<http://www.strategymapscorecard.com/home/ninesteps.htm>>
7. <<http://www.economy.com.vn>>