

THIẾT LẬP VÀ ÁP DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ QUẢN LÝ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM, CHI NHÁNH KIÊN GIANG

Nguyễn Thị Kim Anh*

Hồ Hữu Tấn**

TÓM TẮT

Bài viết này sử dụng công cụ quản trị hiện đại bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) để nhằm mục đích chuyển tầm nhìn và chiến lược của Vietcombank (VCB) Kiên Giang thành các mục tiêu, thước đo cụ thể theo bốn viễn cảnh của BSC là tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và đào tạo - phát triển. Trong mỗi viễn cảnh, 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. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Tỷ lệ tiêu chí tài chính là 80%; tiêu chí khách hàng là 93%; tiêu chí quy trình nội bộ là 85%; tiêu chí đào tạo và phát triển là 91% và phần trăm hoàn thành chiến lược của VCB Kiên Giang là 87,2%. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu bài viết đưa ra các giải pháp về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển cán bộ.

Từ khóa: bảng điểm cân bằng; quản lý; chiến lược.

ABSTRACT

This paper uses a modern management instrument – Balanced Scorecard (BSC) to transfer visions and strategies of VCB – Kien Giang branch to aims and specific scales according to 4 types of BSC's visions: inance, customers, internal operation process and training – development. In each vision, BSC divides strategies into aims which guide the ways for each period. BSC also shows the scales to measure the performance of the set aims. The results of the study shows that (1) the percentage of inance is 80%, customers 93%, internal process 85% and training – development 91% and (2) the percentage of strategy fulfilment of VCB Kien Giang is 87,2%. Based on the results, the paper suggests some solutions for inance, customers, internal process and staff development.

Keywords: Balanced Scorecard; Managment; Strategy

1. Đặt vấn đề

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt hiện nay, để có thể đứng vững và từng bước phát triển, ngân hàng cần phải có chiến lược phù hợp và quản lý thực thi chiến lược

đó thật hiệu quả. Trong quá trình nghiên cứu các mô hình quản trị như: Quản trị toàn diện, quản trị theo mục tiêu, quản trị chất lượng, quản trị bằng Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard-BSC), theo nhận định của bài viết

* ThS. GV Trường Đại học Nha Trang

** PGS.TS. Ngân hàng Thương mại cổ phần ngoại thương, Chi nhánh Kiên Giang

Thiết lập và áp dụng...

này thì BSC là một hệ thống quản trị hữu hiệu trong việc triển khai thực hiện chiến lược. Không những thế BSC còn là công cụ đánh giá thành quả hiệu quả và còn là công cụ truyền đạt thông tin. Bằng cách liên kết tầm nhìn, chiến lược với các yếu tố quyết định thành công của bốn viễn cảnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ và Đào tạo - phát triển của tổ chức trong mối quan hệ nhân quả, cùng với việc xây dựng hệ thống thước đo có thể lượng hóa và đo lường được bằng các chỉ tiêu cụ thể đã giúp cho các ngân hàng xác định rõ con đường đi đến thành công.

2. Phương pháp nghiên cứu

- Sử dụng phương pháp chuyên gia với quy trình nghiên cứu như sau:

Xây dựng sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam – Chi nhánh Kiên Giang (VCB KG): Định hướng chiến lược và mục tiêu của Ngân hàng sẽ được dịch chuyển vào trong cấu trúc BSC, trên cơ sở bốn yếu tố của nó: viễn cảnh tài chính, viễn cảnh khách hàng, viễn cảnh quy trình nội bộ và viễn cảnh đào tạo – phát triển, để hình thành nên sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Ngân hàng.

Thiết lập các tiêu chí đo lường: Sau khi đã xây dựng xong sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Ngân hàng, xây dựng các tiêu chí để đo lường cho từng mục tiêu đó, mục đích là để đo lường mức độ đạt được của các mục tiêu chiến lược của Ngân hàng.

Lên kế hoạch hành động: Chương trình hành động đó sẽ bao gồm các chương trình thực thi – những chương trình thực thi này sẽ tạo nên kết quả, là yếu tố cần thiết để đạt được các mục tiêu của Ngân hàng, các chương trình này sẽ chỉ định các nguồn lực như con người, các năng lực và nguồn ngân sách cần thiết để thực hiện.

Đánh giá kết quả các mục tiêu chiến lược: Các tiêu chí đo lường này cần phải được thu thập dữ liệu để so sánh kết quả thực tế đạt được với mục đích đã đề ra của Ngân hàng, từ đó Ngân hàng có thể xác định được khoảng trống giữa kết quả thực tế và mục đích.

Áp dụng mô hình BSC vừa thiết lập cho Ngân hàng.

- Phương pháp thu thập số liệu:

Dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo. Trên cơ sở những nghiên cứu và lý thuyết có trước như nghiên cứu của Robert S.Kaplan, David P.Norton, Brian E.Becker... và những số liệu thu thập được từ các báo cáo về tình hình tài chính, nhân sự, các hoạt động kinh doanh của (VCB KG).

Dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu sơ cấp được xác định thông qua sự kết hợp của hai phương pháp đó là phỏng vấn trực tiếp và phương pháp chuyên gia.

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp (bảng câu hỏi): Đối tượng quan sát đó là các nhân viên trong VCB KG (tất cả các bộ phận), số lượng phỏng vấn trực tiếp là 60 người trong tổng số 176 nhân viên, mục tiêu của phỏng vấn trực tiếp là nhằm xác định kết quả của một số chỉ số thực hiện (Key performance indicators-KPIs), như mức độ liên kết các nhân viên, sự tham gia ra quyết định của nhân viên, cách thức bố trí vị trí của các nhân viên,...

Phương pháp chuyên gia: sẽ được phỏng vấn trên hai đối tượng. Đối tượng 1: Phỏng vấn trưởng và phó phòng. Nội dung phỏng vấn sẽ chuyên sâu vào trong bốn tiêu chí tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Để xem xét mức độ thích hợp của các chỉ số KPIs. Thời gian phỏng vấn: Khoảng 30 phút các ngày thứ 7 hàng tuần. Đối tượng 2: Phỏng vấn Ban Giám đốc. Nội

Tạp chí **Kinh tế - Kỹ thuật**

dung phỏng vấn là nhằm đánh giá kết quả và xác định sự định chuẩn cho các chỉ số thực hiện KPIs. Thời gian đánh giá được diễn ra trong khoảng 30 phút.

- Các dữ liệu thu thập sẽ được tổng hợp trên phần mềm Excel. Phân tích dữ liệu dựa trên phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp.

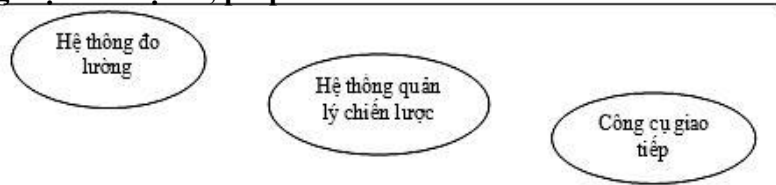
3. Cơ sở lý luận

3.1. Khái niệm bảng điểm cân bằng (balanced scorecard – BSC)

Kaplan và Norton mô tả BSC như là những nỗ lực hệ thống đầu tiên nhằm thiết kế một hệ thống đo lường hiệu quả. Hệ thống này chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, phép đo

và những chỉ tiêu rõ ràng. Những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn viễn cảnh: Tài chính, khách hàng, quá trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển. Các phép đo được lựa chọn sử dụng cho bảng điểm là công cụ dành cho người lãnh đạo sử dụng để truyền đạt tới người lao động và các bên liên quan những định hướng về kết quả và hiệu quả hoạt động mà qua đó tổ chức sẽ đạt được những mục tiêu chiến lược của mình.

Tuy nhiên, một khái niệm đơn giản như vậy không nói lên hết mọi điều về BSC, về cơ bản công cụ này cùng một lúc là 03 hệ thống: Hệ thống đo lường, hệ thống quản lý chiến lược và công cụ trao đổi thông tin (công cụ giao tiếp). (Sơ đồ 3.1)



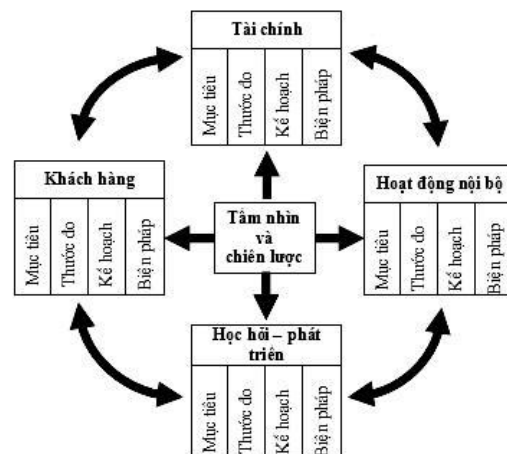
Sơ đồ 3.1: Bảng điểm cân bằng là gì?
 Nguồn: Paul R.Niven Balanced Scorecard Step by Step, trang 13.

3.2. Cơ sở lý thuyết để xây dựng phương pháp đánh giá BSC

BSC vẫn giữ các thước đo tài chính truyền thống. Tuy nhiên, những thước đo tài chính này thì chưa thỏa đáng trong việc đánh giá, trong thời đại thông tin và tri thức thì doanh nghiệp phải tạo ra giá trị thông qua việc đầu tư vào khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, quá trình sản xuất, công nghệ và cải tiến.

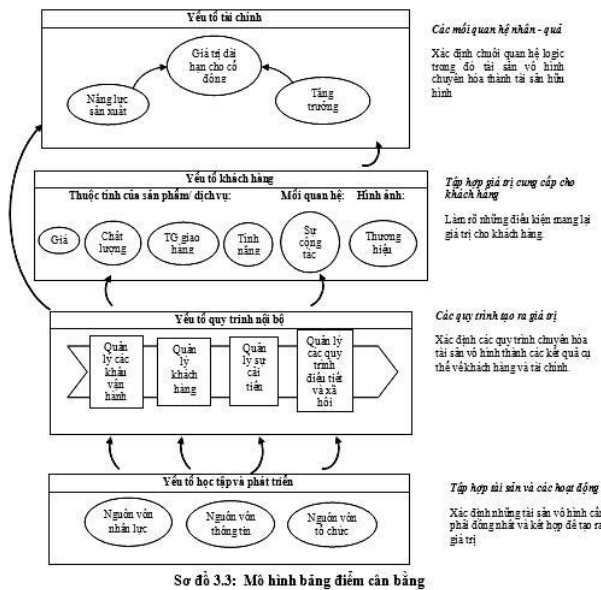
BSC bổ sung thêm cho thước đo tài chính bằng các thước đo và định hướng doanh nghiệp tiến tới thành công trong tương lai. Những mục tiêu và thước đo của BSC được rút trích ra từ tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Các mục tiêu và thước đo này được nhóm lại trong bốn viễn cảnh: Tài chính, khách hàng, hoạt động

nội bộ, đào tạo và phát triển. Những viễn cảnh này cung cấp khuôn mẫu cho BSC. (Sơ đồ 3.2).



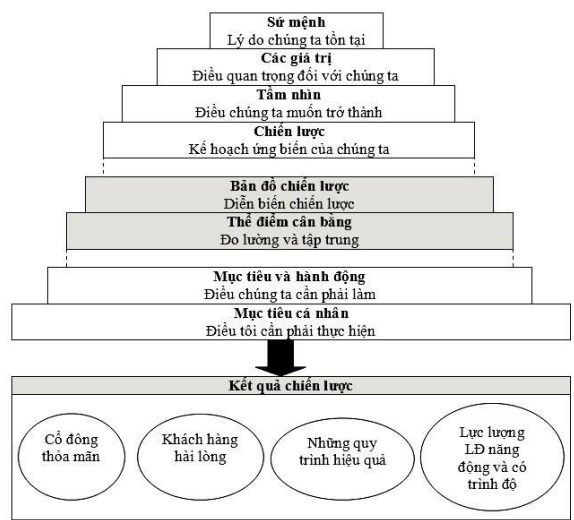
Sơ đồ 3.2: Khuôn mẫu của Balanced Scorecard
 Nguồn: Robert S.Kaplan, David P.Norton The Balanced Scorecard, trang 9

Sơ đồ 3.3 thể hiện mô hình bảng điểm cân bằng và sơ đồ 3.4 thể hiện bảng điểm cân bằng là một bước trong chuỗi liên tục thể hiện giá trị là gì và được thể hiện như thế nào.



Sơ đồ 3.3: Mô hình bảng điểm cân bằng

Nguồn: Robert S.Kaplan, David P.Norton *Bản đồ chiến lược*, NXB trẻ, trang 54



Sơ đồ 3.4: bảng điểm cân bằng là một bước trong chuỗi liên tục thể hiện giá trị là gì và được thể hiện như thế nào.

Nguồn: Robert S.Kaplan, David P.Norton *Bản đồ chiến lược*, NXB trẻ, trang 56

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Xây dựng bản đồ chiến lược cho vietcombank Kiên Giang

4.1.1. **Sứ mệnh:** Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng.

4.1.2. **Các giá trị cốt lõi:** Tiếp tục khẳng định vị thế đối với mảng hoạt động kinh doanh cốt lõi của Vietcombank là hoạt động Ngân hàng thương mại. An toàn và hiệu quả trong kinh doanh là mục tiêu hàng đầu; “Hướng tới một ngân hàng xanh, phát triển bền vững vì cộng đồng” là mục tiêu xuyên suốt. Phát triển trên nền tảng công nghệ 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.

4.1.3. **Tầm nhìn đến năm 2030:** Năm 2030 trở thành Tập đoàn tài chính đa năng hùng mạnh, ngang tầm với các Tập đoàn tài chính lớn trong khu vực.

4.1.4. **Định hướng kinh doanh và chiến lược phát triển:** Thị trường: Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường hiện có trong nước và phát triển ra thị trường quốc tế.

4.1.5. **Sản phẩm:** Tiếp tục đẩy mạnh các sản phẩm bán buôn, bán lẻ, các sản phẩm liên kết trên nền tảng công nghệ hiện đại. Từng bước phát triển các sản phẩm ngân hàng đầu tư, dịch vụ bảo hiểm, các dịch vụ tài chính và phi tài chính khác. Huy động vốn, thế, thanh toán: phục vụ cho Khách hàng đại chúng.

4.1.6. **Marketing và bán hàng:** Chuyên nghiệp hoá hoạt động marketing và bán hàng; xây dựng chính sách, quản lý và hỗ trợ bán hàng; các chi nhánh là đơn vị trực tiếp Marketing và bán hàng.

4.1.7. **Các mục tiêu theo bốn viễn cảnh của BSC**

Các mục tiêu chiến lược của Vietcombank Kiên Giang được phân theo 4 viễn cảnh của BSC, như sau: Viễn cảnh Tài chính có 7 mục tiêu theo thứ tự từ F1 đến F7; Viễn cảnh Khách hàng có 3 mục tiêu theo thứ tự từ C1 đến C3;

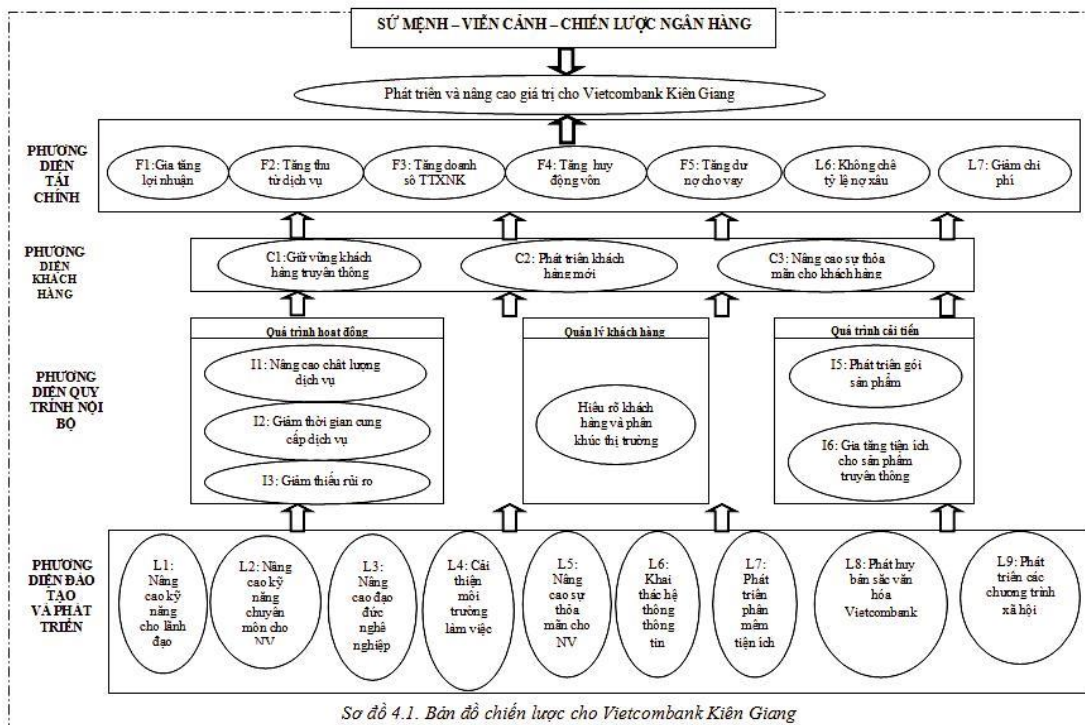
Tạp chí **Kinh tế - Kyō thuaät**

Viễn cảnh Quy trình nội bộ có 6 mục tiêu theo thứ tự từ I1 đến I6; Viễn cảnh Đào tạo và Phát triển có 9 mục tiêu theo thứ tự từ L1 đến L9.

4.1.8. Bản đồ chiến lược cho Vietcombank Kiên Giang

Chiến lược và các mục tiêu ở mục 4.1.7 sẽ được dịch chuyển vào trong cấu trúc BSC,

trên cơ sở bốn viễn cảnh: 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 VCB KG (sơ đồ 4.1). Bản đồ chiến lược cho thấy mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu của từng viễn cảnh.



Kết quả Nghiên cứu

4.2. Các chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicators – KPIs) và các chương trình thực thi

4.2.1. Các chỉ số đo lường cốt lõi (KPIs)

Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược ở sơ đồ 4.1, 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. Sau khi có các chỉ số đo lường cốt lõi, để lượng hóa một cách chính xác, tác giả đã thảo luận và lọc lại theo các tiêu chuẩn được nêu trong Bảng 4.1:

Bảng 4.1. Các tiêu chuẩn lựa chọn chỉ số đo lường cốt lõi.

Tiêu chuẩn lựa chọn	Chỉ số đo lường 1	Chỉ số đo lường 2	Chỉ số đo lường 3	Chỉ số đo lường n
Liên kết với chiến lược				
Khả năng truy cập				
Tính định lượng				
Dễ hiểu				
Độc trọng				
Phù hợp				

Thiết lập và áp dụng...

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 31 chỉ số đo lường cốt lõi cho ngân hàng, được thể hiện ở Bảng 4.2:

Bảng 4.2. Các chỉ số đo lường cốt lõi cho Vietcombank Kiên Giang

Viễn cảnh BSC		Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Mục đích	Tần số đo lường	
Viễn cảnh Tài chính		F1: Gia tăng lợi nhuận	Số tuyệt đối	69 tỷ đồng/năm	Tháng	
		F2: Tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	% tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	Tăng 10%/năm	Quý	
		F3: Tăng doanh số thanh toán XNK	Số tuyệt đối	333 triệu USD	Tháng	
		F4: Tăng nguồn vốn huy động	% tăng huy động vốn	Tăng 6,65% /năm	Tháng	
		F5: Tăng dư nợ cho vay	% tăng dư nợ cho vay	Tăng 16,14%/năm	Tháng	
		F6: Không chệch tỷ lệ nợ xấu	Tỷ lệ nợ xấu tối đa	tối đa 2,3%/năm	Tháng	
		F7: Giảm chi phí (cải thiện cấu trúc chi phí)	% giảm so với kế hoạch chi phí	Tối thiểu 10% năm	Quý	
Viễn cảnh Khách hàng		C1: Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ khách hàng truyền thống bỏ đi	Nhỏ hơn 10 %	Quý	
		C2: Phát triển khách hàng mới	Số lượng khách hàng mới tăng thêm	6.000 khách hàng	Quý	
		C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	95 %	Quý	
Việc cá nhân	Quá trình quản lý điều hành	I1: Nâng cao chất lượng dịch vụ	Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ Tỷ lệ % khách hàng phàn nàn	0,001%/GD 0,01%	Tháng Tháng	
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ	% chậm trễ so với thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ theo qui định về qui trình nghiệp vụ	0%	Tháng	
		I3: Giảm thiểu rủi ro	Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp	Nhỏ hơn 0,01%/GD	Tháng	
	Quá trình quản lý khách hàng	I4: Hiểu rõ khách hàng và phân khúc thị trường	Thực hiện phân loại khách hàng theo nhóm Số chương trình chăm sóc đối với từng phân đoạn khách hàng	100% 04/năm	Quý	
		Quá trình cải tiến	I5: Phát triển gói sản phẩm (SP)	Số gói sản phẩm được cung cấp	02/năm	Năm
			I6: Gia tăng tiện ích cho SP truyền thống	Số tiện ích được tích hợp thêm	04/năm	Năm

Tạp chí **Kinh tế - Kỹ thuật**

Viễn cảnh BSC		Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Mục đích	Tần số đo lường
Đào tạo và phát triển Viễn cảnh triển	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho lãnh đạo	Tỷ lệ LD đi học tập ở nước ngoài. Tỷ lệ LD đạo đi học tập trong nước.	5%/số cán bộ quản lý 30%/số cán bộ quản lý	Năm
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện nghiệp vụ mới Số chương trình huấn luyện, đào tạo	95% 04 CT/năm	Năm
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	Tháng
		L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Hiệu suất làm việc của nhân viên tăng (giảm thời gian giao dịch so với quy định và không sai sót)	- Giảm 10% thời gian/ 1 GD so với quy định - Sai sót 0%	Quý
		L5: Nâng cao sự thỏa mãn cho nhân viên	Sự thỏa mãn nhân viên	95%	Quý
	Thông tin	L6: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin hiện đại	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại và nội mạng Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin	100% 100%	Quý
		L7: Phát triển phần mềm tiện ích	Số phần mềm tiện ích cho HD KD chi nhánh	2 phần mềm	Năm
	Tổ chức	L8: Phát huy bản sắc văn hóa Vietcombank	Các phong trào thi đua được thực hiện Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank	2 phong trào 95%	Năm Quý
		L9: Phát triển các chương trình hoạt động xã hội	Số chương trình xã hội từ thiện Chi nhánh tham gia và tổ chức	8	Năm

Kết quả nghiên cứu

4.2.2. Triển khai các chương trình hành động.

Để thực hiện được các mục tiêu đã đề ra, VCB KG phải xây dựng những chương trình hành động cụ thể, các chương trình hành động đó bao gồm các kế hoạch, chương trình thực thi, những dự án, Cuối cùng để hoàn thành các mục tiêu theo bản đồ chiến lược, Ban Giám đốc cùng với các trưởng phó phòng ban thảo luận và đã thống nhất lựa chọn 23 chương trình, dự án phục vụ cho các mục tiêu chiến lược. Dựa vào chức năng và nhiệm

vụ của từng Phòng, tổ, Ban giám đốc VCB KG sẽ tiến hành lựa chọn Phòng, tổ hoặc bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện chương trình phù hợp nhất. Có thể liên kết nhiều bộ phận, nhiều phòng trong một chương trình để đạt được hiệu quả tổng thể cao nhất và từ đó lập kế hoạch ngân sách để thực thi nó. Các chương trình hành động này có mối quan hệ nhân quả với nhau và được liên kết với các mục tiêu chiến lược, thông qua bảng điểm cân bằng cho Vietcombank Kiên Giang năm 2012 (Bảng 4.3)

Thiết lập và áp dụng...

Bảng 4.3: Bảng điểm cân bằng cho Vietcombank Kiên Giang năm 2012

Hệ thống bảng điểm cân bằng					Kế hoạch hành động		
Viễn cảnh BSC	Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Mục đích	Tần số đo lường	Chương trình thực thi	Ngân sách (triệu đồng)	
Viễn cảnh Tài chính	F1: Gia tăng lợi nhuận	Số tuyệt đối	69 tỷ đồng/năm	Tháng			
	F2: Tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	% tăng thu từ dịch vụ ngân hàng	Tăng 10%/năm	Quý	- Tham gia Hội nghị về dịch vụ ngân hàng bán lẻ.	VCB TW	
	F3: Tăng doanh số thanh toán XNK	Số tuyệt đối	333 triệu USD	Tháng	- Tham gia Hội nghị về TTXNK.	VCBTW	
	F4: Tăng nguồn vốn huy động	% tăng huy động vốn	Tăng 6,65% /năm	Tháng	- Tổ chức, tham gia Hội thảo về công tác huy động vốn.	200	
	F5: Tăng dư nợ cho vay	% tăng dư nợ cho vay	Tăng 16,14%/năm	Tháng	- Tham gia tập huấn về công tác tín dụng.	VCBTW	
	F6: Không chệch tỷ lệ nợ xấu	Tỷ lệ nợ xấu tối đa	tối đa 2,3%/năm	Tháng	- Tham gia Hội nghị nợ có vấn đề.	VCBTW	
	F7: Giảm chi phí (cải thiện cấu trúc chi phí)	% giảm so với kế hoạch chi phí	Tối thiểu 10% năm	Quý	- Kế hoạch tiết giảm chi phí.	50	
Viễn cảnh Khách hàng	C1: Giữ vững khách hàng truyền thống	Tỷ lệ khách hàng truyền thống bỏ đi	Nhỏ hơn 10 %	Quý	- CT chăm sóc khách hàng thường xuyên -Hoàn thiện hệ thống thông tin khách hàng -Hội nghị khách hàng	700 400 450	
	C2: Phát triển khách hàng mới	Số lượng khách hàng mới tăng thêm	6.000 khách hàng	Quý	CT thu hút khách hàng mới CT quảng cáo thường xuyên	450 100	
	C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	95 %	Quý	CT khảo sát sự thỏa mãn của khách hàng Giới thiệu SP và tiện ích mới CT chăm sóc khách hàng thường xuyên	200 50 (Xem C1)	
n h y h Nội bộ	Quá trình quản lý điều hành	I1: Nâng cao chất lượng dịch vụ	Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp dịch vụ Tỷ lệ % khách hàng phàn nàn	0,001%/GD 0,01%	Tháng Tháng	Nâng cấp hệ thống CNTT Tập huấn và bồi dưỡng nghiệp vụ Đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	(Xem L6) 150 150
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ	% chậm trễ so với thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ theo qui định về qui trình nghiệp vụ	0%	Tháng	Xem xét lại quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ	VCBTW
		I3: Giảm thiểu rủi ro	Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp	Nhỏ hơn 0,01%/GD	Tháng	Tập huấn và bồi dưỡng nghiệp vụ	(Xem I1)
	Quá trình quản lý khách hàng	I4: Hiểu rõ khách hàng và phân khúc thị trường	Thực hiện phân loại khách hàng theo nhóm Số chương trình chăm sóc đối với từng phân đoạn khách hàng	100% 04/năm	Quý	Hoàn thiện hệ thống quản lý thông tin khách hàng CT chăm sóc khách hàng thường xuyên	(Xem C1) (Xem C1)
		Quá trình cải tiến	I5: Phát triển gói SP	Số gói sản phẩm được cung cấp	02/năm	Năm	Nâng cấp hệ thống CNTT
	I6: Gia tăng tiện ích cho SP truyền thống		Số tiện ích được tích hợp thêm	04/năm	Năm	Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin Tập huấn và bồi dưỡng nghiệp vụ Đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	(Xem L6) (Xem I1) (Xem I1)

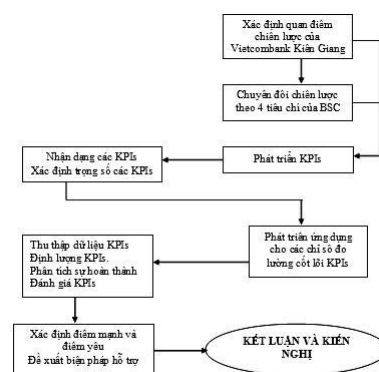
Tài chính **Kinh tế - Kỹ thuật**

Hệ thống bảng điểm cân bằng					Kế hoạch hành động		
Viễn cảnh BSC	Mục tiêu chiến lược	Đo lường	Mục đích	Tần số đo lường	Chương trình thực thi	Ngân sách (triệu đồng)	
Viễn cảnh o ò à phát n	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho lãnh đạo	Tỷ lệ LD đi học tập ở nước ngoài. Tỷ lệ LD đạo đi học tập trong nước.	5%/số cán bộ quản lý 30%/số cán bộ quản lý	Năm	Phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng cho các nhà lãnh đạo	500
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện nghiệp vụ mới Số chương trình huấn luyện, đào tạo	95% 04 CT/năm	Năm	Đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên Huấn luyện nhân viên mới	(Xem II) VCBTW
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	Tháng	Quản lý nhân sự Hoàn thiện các qui trình nghiệp vụ	100 VCBTW
		L4: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Hiệu suất làm việc của nhân viên tăng (giảm thời gian giao dịch so với quy định và không sai sót)	-Giảm 10% thời gian/ 1 GD so với quy định Sai sót 0%	Quý	Xây dựng mới trụ sở chính, sửa chữa cải tạo các phòng giao dịch	80.000
		L5: Nâng cao sự thỏa mãn cho nhân viên	Sự thỏa mãn nhân viên	95%	Quý	Phúc lợi cho nhân viên	800
	Thông tin	L6: Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin hiện đại	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại và nối mạng Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin	100% 100%	Quý	Nâng cấp hệ thống Công nghệ thông tin	300
		L7: Phát triển phần mềm tiện ích	Số phần mềm tiện ích cho HĐ KD chi nhánh/ năm	2 phần mềm	Năm	Nghiên cứu và viết phần mềm	200
	Tổ chức	L8: Phát huy bản sắc văn hóa Vietcombank	Các phong trào thi đua được thực hiện Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank	2 phong trào 95%	Năm Quý	- Tổ chức thi tìm hiểu và thực hiện theo Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank - Đánh giá nhân viên tiêu biểu hàng quý - Truyền thông mục tiêu	300 40 50
		L9: Phát triển các chương trình hoạt động xã hội	Số chương trình xã hội từ thiện Chi nhánh tham gia và tổ chức	8	Năm	Chương trình hoạt động xã hội	400

Kết quả nghiên cứu

4.3 Ứng dụng thí điểm BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động của Vietcombank Kiên Giang trong năm 2012

- Các bước cơ bản thực thi BSC cho VCB KG thể hiện ở sơ đồ 4.2.



Sơ đồ 4.2. Các bước cơ bản thực thi BSC cho Vietcombank Kiên Giang

Thiết lập và áp dụng...

4.4. Kết quả thực hiện các kế hoạch kinh doanh đến 30/11/2012

Bảng 4.4: Kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược

Tiêu chí		Kết quả	Điểm đánh giá	% hoàn thành	Xếp loại
I. Tiêu chí về tài chính				80 %	
TC-01	Tốc độ tăng lợi nhuận	Đạt 24 tỷ	1,7	34,78%	Yếu
TC-02	Thu từ dịch vụ ngân hàng	giảm 9,1%	4,1	82,63%	Mạnh
TC-03	Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu	238 triệu USD	3,6	71%	Khá
TC-04	Huy động vốn	Tăng 6,74%	5,0	100,18%	Mạnh
TC-05	Dư nợ cho vay	giảm 4,33%	4,1	82,38%	Mạnh
TC-06	Không chế nợ xấu	2,55%	4,5	89%	Mạnh
TC-07	Giảm chi phí	2,918 tỷ	5,0	119,48%	Mạnh
II. Tiêu chí về khách hàng				93%	
KH-01	Tỷ lệ khách hàng truyền thông bỏ đi	4%	5,0	160%	Mạnh
KH-02	Số lượng khách hàng mới tăng lên	8.705 khách hàng	5,0	135,82%	Mạnh
KH-03	% khách hàng được thỏa mãn	84,24%	4,0	80%	Mạnh
III. Tiêu chí về hoạt động nội bộ				85%	
HN-01	Tỷ lệ % sai sót tối đa khi cung cấp sản phẩm dịch vụ		3,8	75%	Khá
HN-02	Tỷ lệ % khách hàng phàn nàn		3,8	75%	Khá
HN-03	% chậm trễ so với thời gian trung bình cung cấp sản phẩm dịch vụ theo qui định về qui trình nghiệp vụ		4,0	80%	Mạnh
HN-04	Tỷ lệ % rủi ro tối đa liên quan đến tác nghiệp		2,5	50%	Trung bình
HN-05	Thực hiện phân loại khách hàng	100%	5,0	100%	Mạnh
HN-06	Số chương trình chăm sóc đối với từng phân đoạn khách hàng	06	5,0	150%	Mạnh
HN-07	Phát triển gói sản phẩm	03	5,0	150%	Mạnh
HN-08	Gia tăng tiện ích cho sản phẩm truyền thống	05	5,0	100%	Mạnh
IV. Tiêu chí về đào tạo và phát triển				91%	
DP-01	Tỷ lệ % lãnh đạo được đi học tập ở nước ngoài	0%	0,0	0%	Yếu
DP-02	Tỷ lệ % lãnh đạo được đi học tập trong nước	30%	5,0	100%	Mạnh
DP-03	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện nghiệp vụ mới	97%	5,0	102%	Mạnh
DP-04	Số chương trình đào tạo, huấn luyện	05	5,0	125%	Mạnh
DP-05	Số vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	5,0	100%	Mạnh
DP-06	Hiệu suất làm việc của nhân viên tăng	15%	5,0	150%	Mạnh
DP-07	Sự thỏa mãn của nhân viên	95%	5,0	100%	Mạnh
DP-08	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại và nối mạng	100%	5,0	100%	Mạnh
DP-09	Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác hệ thống thông tin	87%	4,4	87%	Mạnh
DP-10	Số phần mềm tiện ích cho HĐ KD chi nhánh/ năm	2	5,0	100%	Mạnh
DP-11	Các phong trào thi đua được thực hiện	05	5,0	125%	Mạnh
DP-12	Tỷ lệ nhân viên thực hiện tốt Bộ tiêu chuẩn phục vụ khách hàng và sổ tay văn hóa Vietcombank	95%	5,0	100%	Mạnh
DP-13	Số chương trình xã hội từ thiện mà Chi nhánh tham gia và tổ chức	15	5,0	188%	Mạnh

Kết quả nghiên cứu

Tạp chí **Kinh tế - Kyō thuāt**

4.5. Đánh giá kết quả hoàn thành chiến lược của VCB KG

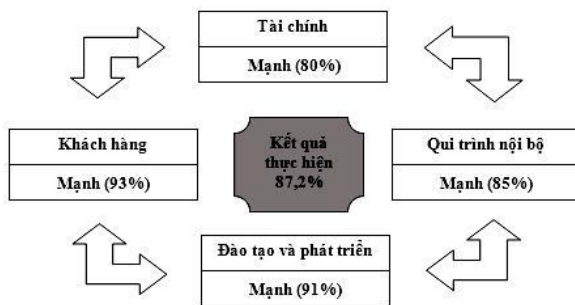
Phần trăm hoàn thành chiến lược của VCB KG được tính theo công thức sau:

$$\% \text{ Hoàn thành chiến lược} = \frac{(\%TC + \%KH + \%HN + \%DP)}{4}$$

Theo kết quả ở bảng số liệu 4.4 và theo công thức tính toán, ta có kết quả phần trăm hoàn thành của các tiêu chí là:

- % Tiêu chí Tài chính là 80%
- % Tiêu chí Khách hàng là 93%
- % Tiêu chí Quy trình nội bộ là 85%
- % Tiêu chí Đào tạo và phát triển là 91%

Vậy phần trăm hoàn thành chiến lược của VCB KG là 87,2 %.



Hình 4.3. Kết quả thực hiện chiến lược của Vietcombank Kiên Giang

5. Giải pháp

5.1. Những điểm mạnh và điểm yếu của VCB KG nhìn từ BSC

5.1.1. Đào tạo và huấn luyện nhân viên

* **Điểm mạnh:** Thực hiện tốt công tác đào tạo và huấn luyện, khuyến khích nhân viên tự học, tự nghiên cứu, tạo điều kiện làm việc tốt cho nhân viên, đầu tư cho các hoạt động phục vụ cho nhiệm vụ kinh doanh, tích cực tham gia các hoạt động xã hội vì cộng đồng.

* **Điểm yếu:** VCB KG không có cán bộ quản lý nào đi đào tạo ở nước ngoài.

5.1.2. Hoạt động nội bộ

* **Điểm mạnh:** Trong hoạt động nội bộ có 5/8 tiêu chí thực hiện tốt và được đánh giá là điểm mạnh.

* **Điểm yếu:** Tỷ lệ sai sót khi cung cấp sản phẩm, dịch vụ, tỷ lệ khách hàng phàn nàn, chỉ tiêu rủi ro liên quan đến tác nghiệp mà đặc biệt rủi ro tín dụng.

5.1.3. Tiêu chí khách hàng

* **Điểm mạnh:** Thực hiện tốt các mục tiêu đề ra như: Giữ chân khách hàng truyền thống, số khách hàng mới tăng lên, khách hàng được thỏa mãn.

* **Điểm yếu:** Khách hàng được thỏa mãn nhưng chưa cao.

5.1.4. Tiêu chí Tài chính

* **Điểm mạnh:** Thực hiện tốt các mục tiêu đề ra

* **Điểm yếu:** Chỉ tiêu lợi nhuận chưa đạt, do trích dự phòng cho nợ xấu năm trước.

5.2. Giải pháp thực hiện BSC

* **Về vãn cảnh Đào tạo và phát triển:** Chính sách về mạng lưới thông tin và con người, làm tốt công tác nhân sự.

* **Về vãn cảnh Quy trình nội bộ:** Hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ và giảm thiểu các điều kiện, thủ tục sử dụng. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro.

* **Về vãn cảnh khách hàng:** Làm tốt hơn nữa công tác phân loại và đánh giá khách hàng, tăng cường công tác tư vấn khách hàng và triển khai hiệu quả các chương trình thu hút khách hàng mới.

* **Về vãn cảnh Tài chính:** Có biện pháp thu hồi nợ xấu và kiểm soát chặt chẽ các khoản cho vay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Kim Anh, Quản trị Chiến lược, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.
- [2] Trần Kim Dung (2006) Quản trị Nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê.
- [3] Lê Thế Giới và các cộng sự (2007), Quản Trị Chiến Lược, Nhà Xuất Bản Thống Kê.
- [4] Đào Duy Huân (2007) Quản trị Chiến lược, Nhà xuất bản Thống kê.
- [5] Nguyễn Thanh Liêm (2007), Quản Trị Tài Chính, Nhà Xuất Bản Thống Kê.
- [6] Cao Hoàng Long, Quản trị chiến lược sử dụng Balanced Scorecard.
- [7] Đình Phúc – Khánh Linh (2007), Quản lý Nhân sự, Nhà xuất bản tài chính.
- [8] Nguyễn Hữu Thân (2001), Quản trị Nhân sự, Nhà xuất bản Thống kê.
- [9] Nguyễn Quốc Tuấn và các cộng sự, Quản trị Nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê.
- [10] Giáo trình phương pháp nghiên cứu trong quản trị (1999), Khoa quản trị kinh doanh – Đại học Kinh tế TP.HCM.
- [11] Robert S.Kaplan, David P.Norton (2004), Strategy Maps, Harvard Business School, Boston. [12]Paul R.Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results