

Bài giảng môn

Quản trị kinh doanh ngân hàng



MỤC LỤC

CHƯƠNG I: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH NGÂN HÀNG	3
I. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	3
1. Lịch sử ra đời và phát triển của ngân hàng thương mại	3
2. Khái niệm về ngân hàng thương mại	4
II. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH NGÂN HÀNG	6
1. Khái niệm quản trị KDNH.....	6
2. Vai trò của quản trị trong KDNH.....	7
3. Các nguyên tắc quản trị	8
4. Các phương pháp quản trị.....	8
5. Các chức năng quản trị	11
CHƯƠNG II: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	12
I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	12
1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh	12
2. Khái niệm và vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh.....	12
3. Quy trình quản trị chiến lược kinh doanh.....	13
II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	14
1. Xác định mục tiêu.....	14
2. Phân tích môi trường kinh doanh.....	15
3. Hình thành chiến lược kinh doanh	24
4. Triển khai chiến lược kinh doanh.....	33
5. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh	34
CHƯƠNG III: QUẢN TRỊ TỔ CHỨC VÀ NHÂN LỰC	36
I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TỔ CHỨC.....	36
1. Khái niệm.....	36
2. Các nguyên tắc quản trị tổ chức.....	36
II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ TỔ CHỨC.....	38
1. Thiết lập cơ cấu tổ chức.....	38
2. Xác lập các mối quan hệ trong tổ chức	42
III. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC.....	45
1. Khái niệm.....	45
2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực.....	45
3. Học thuyết quản trị nguồn nhân lực	46
IV. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC.....	48
1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực	48
2. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực.....	51
3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	56
4. Tạo động lực trong lao động.....	59
CHƯƠNG IV: QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN TRONG KD NGÂN HÀNG.....	63
I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN	63
1. Giới thiệu bảng cân đối kế toán	63
2. Các mô hình quản trị tài sản và vốn.....	69
II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN.....	72
1. Quản trị tài sản có.....	72
2. Quản trị tài sản nợ	86
CHƯƠNG V QUẢN TRỊ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH.....	93
I. GIỚI THIỆU BÁO CÁO THU NHẬP, CHI PHÍ.....	93

1. Các khoản thu.....	93
2. Các khoản chi.....	93
3. Thu nhập từ lãi	94
4. Thu nhập ngoài lãi.....	94
5. Thu nhập ròng	94
II. QUẢN TRỊ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH	94
1. Quản trị khả năng sinh lời.....	94
2. Quản trị rủi ro.....	100

CHƯƠNG I:

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH NGÂN HÀNG

I. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

I. Lịch sử ra đời và phát triển của ngân hàng thương mại

Vào thế kỷ III, các thợ kim hoàn bắt đầu nhận các khoản tiền gửi, tài sản quý của khách hàng và thu một khoản phí nhất định. Sang thế kỷ X các thợ kim hoàn nhận thấy không

chỉ có thể hưởng các khoản phí mà họ còn có thể hưởng lợi ích từ việc sử dụng tiền của người này cho người khác vay. Lúc này hoạt động của một ngân hàng thực thụ ra đời bao gồm trao đổi ngoại tệ, chiết khấu thương phiếu, nhận tiền gửi, cho vay thương mại, bảo quản vật có giá, tài trợ cho hoạt động của Chính Phủ (chiến tranh), cung cấp các dịch vụ ủy thác.

Sang TK XVIII hình thành nghiệp vụ phát hành tiền, phát hành CDs. Để kiểm soát hoạt động này Chính Phủ đưa ra các điều luật về [phân định các ngân hàng phát hành với các ngân hàng kinh doanh tiền tệ.](#)

TK XIX, có một loạt các nghiệp vụ khác được phát triển thêm. Lúc này đã có thêm nghiệp vụ cho vay tiêu dùng, bán bảo hiểm, tư vấn tài chính, cung cấp dịch vụ môi giới đầu tư, dịch vụ quản lý tiền mặt.

Cuối TK XIX các quốc gia không để ngân hàng thực hiện việc phát hành tiền mà tập trung vào một ngân hàng thống nhất là NHTW

Ngân hàng có thể được chia làm 2 loại, [ngân hàng đầu tư và ngân hàng kinh doanh thông thường.](#) Nếu ngân hàng đồng thời [thực hiện cả hoạt động kinh doanh thông thường và hoạt động đầu tư](#) có thể sẽ làm cho [rủi ro của ngân hàng gia tăng.](#) Bằng chứng là trong TK XIX có rất nhiều ngân hàng bị đổ vỡ.

Những năm 20-30 của thế kỷ XX, các quốc gia đưa ra các đạo luật phân định hoạt động của NH đầu tư với NHTM. Theo đó các NHKD tiền tệ chỉ được thực hiện các nghiệp vụ cơ bản, chỉ có các NHĐT mới được thực hiện các hoạt động đầu tư, môi giới chứng khoán.

Những năm 70, các nghiệp vụ NH hiện đại mới xuất hiện như thẻ tín dụng, thẻ rút tiền, mạng lưới thanh toán tại điểm bán hàng, Internet Banking, Home Banking.

Những năm 90 một loạt các nghiệp vụ mới ra đời dựa trên sự phát triển của KH_KT như ngân hàng ảo, công ty sở hữu ngân hàng (các ngân hàng phát triển dưới hình thức công ty sở hữu ngân hàng chứ không phải là các ngân hàng đơn thuần)

2. Khái niệm về ngân hàng thương mại

Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán.

Các đặc điểm chủ yếu trong hoạt động KDNH

Ngân hàng là một doanh nghiệp đặc biệt thể hiện ở chỗ

3.1. Nguồn vốn KD:

VTC của doanh nghiệp chiếm một tỷ trọng cao, trong khi ngân hàng nguồn vốn chủ yếu được hình thành từ huy động và vay nợ. Điều này dẫn đến tính tự chủ trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng kém hơn và mức độ rủi ro cao hơn.

3.2. Loại hình hoạt động

Hoạt động kinh doanh sử dụng vốn của ngân hàng

a. Cho vay

Các DN sử dụng tiền của mình để kinh doanh nhưng ngân hàng sử dụng tiền đối tượng khác cho vay để kinh doanh => rủi ro cả chủ quan và khách quan.

b. Tài sản tài chính

Có tính sinh lời cao nhưng chịu ảnh hưởng của các yếu tố LS, LP....=> các ngân hàng phải đối mặt với nhiều rủi ro

c. Cung cấp các dịch vụ khác cho nền kinh tế

Quy mô kinh doanh của NH rất lớn dẫn đến tạo ra mối quan hệ mật thiết giữa ngân hàng với khách hàng

Rủi ro cho ngân hàng là mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng.

3.3. Hàng hóa

Hàng hóa mà ngân hàng kinh doanh là tiền. So với các hàng hóa thông thường, tiền biến động giá nhanh hơn khi chịu các tác động của lạm phát, tỷ giá, lãi suất. Tiền được coi là một loại hàng hóa đặc biệt.

3.4. Sự giám sát của các cơ quan vĩ mô

Sự giám sát của các cơ quan quản lý vĩ mô đối với ngân hàng là rất chặt chẽ xuất phát từ khả năng xảy ra rủi ro trong hoạt động ngân hàng và tầm quan trọng của hệ thống ngân hàng. (Nếu ngân hàng bị đình trệ thì phạm vi và mức độ ảnh hưởng là rất lớn).

II. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH NGÂN HÀNG

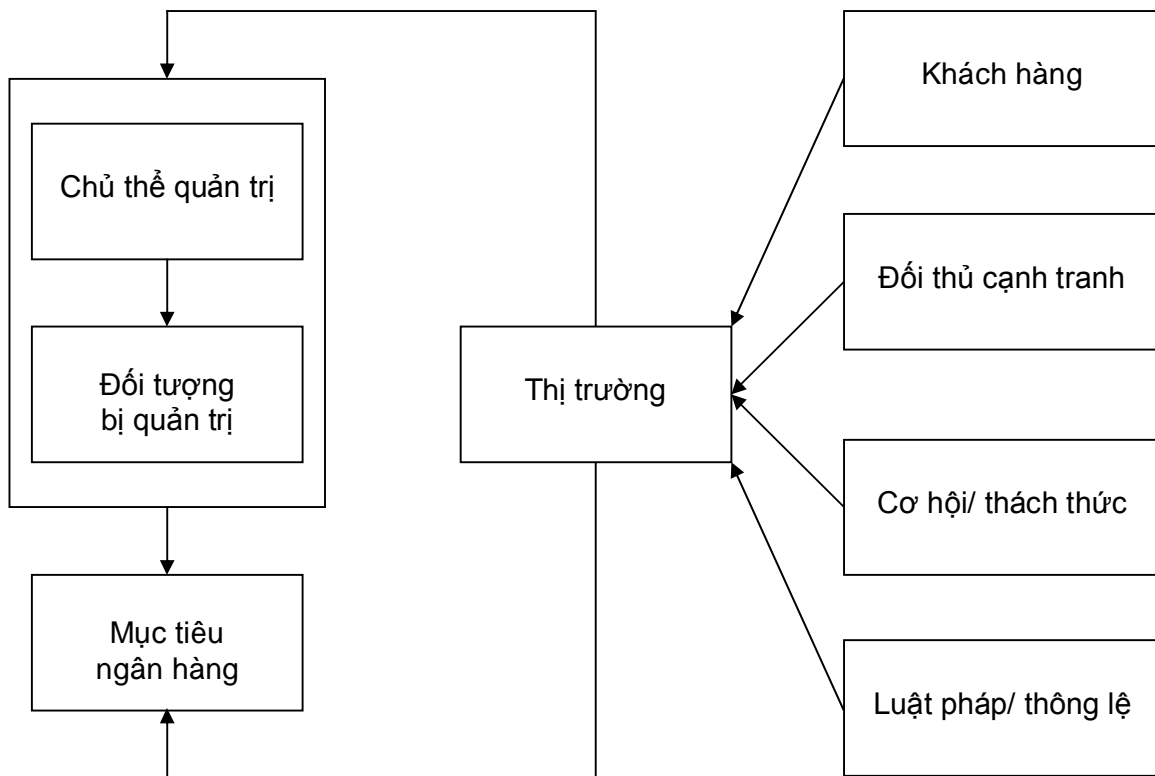
1. Khái niệm quản trị KDNH

Quản trị: là hoạt động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản trị lên các đối tượng bị quản trị nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Quản trị kinh doanh ngân hàng: Là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của các chủ thể quản trị lên các đối tượng chịu quản trị, sử dụng tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội để đạt được các mục tiêu đã đề ra theo đúng luật định và thông lệ quốc tế.

Chủ thể quản trị là chủ ngân hàng gồm: HĐQT, ban điều hành, ban giám đốc (nhà quản trị cấp cao), các trưởng phòng, trưởng ban (quản trị viên cấp trung) và các quản trị viên cấp cơ sở.

Đối tượng bị quản trị là nhân viên ngân hàng, TS, DV, công nghệ của ngân hàng.



Nhìn vào sơ đồ có thể nhận thấy được sự khác biệt đáng kể giữa quản trị ngân hàng hiện đại so với quản lý ngân hàng thương mại trước đây.

Trước đây các ngân hàng ít quan tâm nhiều đến khách hàng của mình (thể hiện là không có bộ phận chăm sóc khách hàng, phòng marketing..) không quan tâm nhiều đến đối thủ cạnh tranh, không dự báo cơ hội, thách thức và cũng không quan tâm nhiều đến luật pháp và thông lệ quốc tế.

2. Vai trò của quản trị trong KDNH

Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, yếu tố thị trường bị xem nhẹ nên chỉ có khái niệm quản lý ngân hàng. Từ khi chuyển sang nền kinh tế thị trường buộc các ngân hàng phải quan tâm nhiều đến đối thủ cạnh tranh, cơ hội, thách thức. Trong thời kỳ KHH tình trạng lãi giả, lỗ thật, tỷ lệ nợ xấu cao ở hầu hết các ngân hàng. Nhờ áp dụng các biện pháp quản trị trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, hoạt động kinh doanh NH về cơ bản có những thay đổi rõ rệt.

Một ngân hàng muốn tồn tại và phát triển thì cần phải có những định hướng kinh doanh đúng đắn. Trước đây mọi mục tiêu của ngân hàng xuất phát từ yếu tố chủ quan. Quản trị KDNH giúp ngân hàng có được định hướng kinh doanh đúng đắn cả trong ngắn, trung và dài hạn. Từ khi chuyển hướng hệ thống ngân hàng được chia thành hai cấp ngân hàng quản lý và ngân hàng kinh doanh tiền tệ.

Giúp cho ngân hàng thích ứng được với môi trường kinh doanh vì hoạt động kinh doanh bây giờ là hoạt động mở, đã tính đến yếu tố thị trường trong đó có cơ hội, thách thức cải cách ngân hàng, phát triển môi trường kinh doanh để đón những cơ hội và đối phó với thách thức.

Giúp cho ngân hàng có thể khai thác, sử dụng nguồn lực ở ngân hàng một cách hợp lý và hiệu quả. Nguồn lực của ngân hàng gồm nguồn nhân lực, tổ chức và cơ sở vật chất, kỹ thuật. So với trước đây chất lượng nguồn nhân lực có sự thay đổi rất nhiều. Hiện nay việc tuyển chọn, sàng lọc nhân viên vào từng vị trí thích hợp chứ không chỉ định một cách chủ quan. Nguồn lực tài chính được thể hiện ở quy mô vốn chủ sở hữu, vốn kinh doanh và tỷ lệ nợ quá hạn. Nhìn chung các con số này ngày được cải thiện ở các ngân hàng Việt Nam.

Các ngân hàng đều hướng tới hiện đại hóa, công nghệ ngân hàng được cải thiện một cách rõ rệt. Các ngân hàng thường xuyên quan tâm đến nâng cấp cơ sở hạ tầng để nâng cao chất lượng dịch vụ.

3. Các nguyên tắc quản trị

3.1. Khái niệm

Để hoạt động quản trị được thực hiện đúng như dự định, ngân hàng cần phải đề ra các nguyên tắc. Nguyên tắc quản trị là những tiêu chuẩn hành động mà các chủ thể quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị một tổ chức.

3.2. Các nguyên tắc quản trị

Nguyên tắc thống nhất lãnh đạo chính trị và kinh tế. Nguyên tắc này xuất phát từ đặc trưng chế độ chính trị của Việt Nam là do ĐCS cầm quyền

Đảm bảo mối quan hệ chặt chẽ và tối ưu giữa tập trung và dân chủ trong quản lý. Tập trung được hiểu là ngân hàng phải có chủ trương, đường lối kế hoạch thống nhất trong toàn hệ thống. Thực hiện chế độ một thủ trưởng ở tất cả các cấp. Dân chủ thể hiện xác định trách nhiệm và quyền hạn của mỗi cá nhân và từng bộ phận trong ngân hàng

Tuân thủ luật pháp và thông lệ trong kinh doanh. Điều này là hiển nhiên vì khi hoạt động trong một môi trường có thể chế, quy định rõ ràng phải tuân theo. Tuy nhiên không phải chủ thể kinh doanh nào cũng ý thức về vấn đề này.

Nguyên tắc xuất phát từ khách hàng. Nguyên tắc này được đề xuất theo nguyên tắc quản lý kinh tế (sx cho ai) khách hàng là nhân tố khách thể kinh doanh nhưng chi phối rất mạnh đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả trong quản lý.

Kết hợp hài hòa giữa các lợi ích. Các nhà quản trị ngân hàng phải xử lý một cách thỏa đáng mối quan hệ biện chứng giữa các loại lợi ích của mọi đối tượng tham gia vào hoạt động kinh doanh ngân hàng để đảm bảo sự tồn tại và phát triển cho ngân hàng. Lợi ích của các đối tượng không đồng nhất với nhau. Việc gia tăng lợi ích cho nhóm đối tượng này có thể làm giảm lợi ích của các đối tượng khác

4. Các phương pháp quản trị

4.1. Khái niệm

Phương pháp quản trị là cách thức tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị và khách thể kinh doanh trong quản trị một tổ chức

4.2. Phương pháp quản trị

a. Phương pháp hành chính

Là phương pháp dựa trên mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật trong ngân hàng. Phương pháp này được tác động bằng cách các nhà quản trị đưa ra mệnh lệnh, quyết định, chỉ thị để cấp dưới thi hành.

Ưu điểm:

Các quyết định sẽ được triển khai một cách nhanh chóng ngay khi được ban hành

Có tính thống nhất trong toàn ngân hàng

Giúp giữ trật tự kỷ cương làm việc trong ngân hàng

Nhược điểm

Gây tâm lý ức chế cho đối tượng bị quản trị và có thể tạo ra sự phản kháng.

b. Phương pháp kinh tế

Các nhà quản trị tạo điều kiện cho người lao động kết hợp một cách đúng đắn giữa lợi ích của mình với lợi ích của tập thể trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ để hoạt động kinh doanh của ngân hàng có lãi cần phải tăng dư nợ, tăng huy động vốn. Ở một số ngân hàng đã giao chỉ tiêu xuống từng chi nhánh, bộ phận, nhân viên. Nếu không thực hiện được sẽ bị phạt, nếu thực hiện tốt sẽ được khen thưởng....

Ưu điểm

Khuyến khích được sự nhiệt tình, lòng tự giác của người lao động, giúp người lao động thoải mái về mặt tâm lý

Nhược điểm

Làm xói mòn yếu tố văn hóa của tổ chức nên các nhà quản trị ngân hàng chỉ sử dụng phương pháp này trong những thời điểm và hoạt động nhất định

c. Phương pháp giáo dục

Tác động vào nhận thức, tình cảm của người lao động để khuyến khích họ làm việc tốt hơn. Xét về mặt tư tưởng đạo đức thì phương pháp tuyên truyền để họ thấy được trách nhiệm của mình. Về mặt chuyên môn phải huấn luyện, đào tạo. Mặt khác phải tổ chức

thi tay nghề, biểu dương những người lao động tốt làm gương cho những người lao động khác.

Ưu điểm

Nâng cao được nhận thức, trình độ, ổn định về tư tưởng của người lao động.

Tạo được bầu không khí thân thiện. Nâng cao sự thỏa mãn, hài lòng của người lao động.

Nhược điểm

Đòi hỏi phải đầu tư một thời gian dài thì mới phát huy tác dụng

d. Phương pháp Marketing

Chiến lược marketing hỗn hợp

Chiến lược giá: Ngân hàng phải sử dụng một cách hợp lý thì mới thu hút được khách hàng. Vấn đề là ngân hàng phải định giá chính xác đối với từng khách hàng.

Chiến lược sản phẩm: Căn cứ vào thu nhập, thị hiếu của khách hàng để tạo ra sản phẩm phù hợp với từng khách hàng

Chiến lược xúc tiến: Ngân hàng mở rộng kênh phân phối đến người tiêu dùng để họ có điều kiện thuận lợi sử dụng dịch vụ của ngân hàng.

Chiến lược quảng cáo: Sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng, đăng báo, thiết kế tờ rơi, băng rôn trên các đại lộ lớn ...

Khuyến mãi: Ở Việt nam chính sách này không được quan tâm nhiều. Khi kết thúc đợt khuyến mãi, khách hàng lại trở về các dịch vụ truyền thống.

e. Phương pháp cạnh tranh

Các ngân hàng cố gắng tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt với các ngân hàng đối thủ thông qua các chính sách giá (lãi suất, phí dịch vụ...) sản phẩm (chất lượng, số lượng sản phẩm)

Trong tương lai phương pháp này khó phát huy tác dụng khi trình độ quản lý của ngân hàng phát triển. Sự khác biệt giữa các ngân hàng là rất nhỏ, sản phẩm gần như đồng nhất.

f. Phương pháp hợp tác và thương lượng

Hợp tác là các ngân hàng cùng chia sẻ với nhau trên thị trường làm cho các ngân hàng cùng lớn mạnh.

5. Các chức năng quản trị

(sinh viên tự nghiên cứu)

CHƯƠNG II: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1 Khái niệm

Chiến lược kinh doanh được hiểu là một kế hoạch dài hạn mang tính tổng thể hay là một chương trình hành động tổng quát nhằm triển khai các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đề ra của ngân hàng đảm bảo phù hợp với thay đổi của môi trường kinh doanh

1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh

- Chiến lược kinh doanh giúp xây dựng phương hướng hoạt động của toàn ngân hàng và cho từng bộ phận trong ngân hàng
- Cung cấp cho nhà quản trị một chương trình hành động cụ thể nhằm giúp hướng dẫn tư duy và hành động của họ cả trong ngắn hạn và dài hạn.
- Nâng cao hiệu quả của hoạt động tác nghiệp trong quản trị ngân hàng.

2. Khái niệm và vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh

2.1 Khái niệm

Quản trị chiến lược kinh doanh là kế hoạch và nghệ thuật của việc xây dựng, thực hiện, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh, giúp ngân hàng có thể đạt được mục tiêu của mình

Phải có sự kết hợp cả hai yếu tố khoa học và nghệ thuật. Hai yếu tố này hỗ trợ, bổ sung cho nhau để tạo nên thành công của một nhà quản trị. Muốn quản trị chiến lược kinh doanh các nhà quản trị phải dựa vào lý luận về chiến lược kinh doanh và sau đó bằng nghệ thuật của mình để đạt được mục tiêu.

2.2 Vai trò quản trị chiến lược kinh doanh

Giúp cho mọi thành viên trong ngân hàng, các cấp lãnh đạo trong ngân hàng hiểu được mục đích và định hướng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong một thời gian dài.

Làm tăng tính chủ động, tính thích nghi của hoạt động kinh doanh ngân hàng trước những biến động của môi trường kinh doanh thông qua kỹ năng phân tích, dự báo môi trường kinh doanh để giúp các nhà ngân hàng chủ động điều chỉnh mục tiêu và các hoạt động quản trị tác nghiệp khi cần thiết

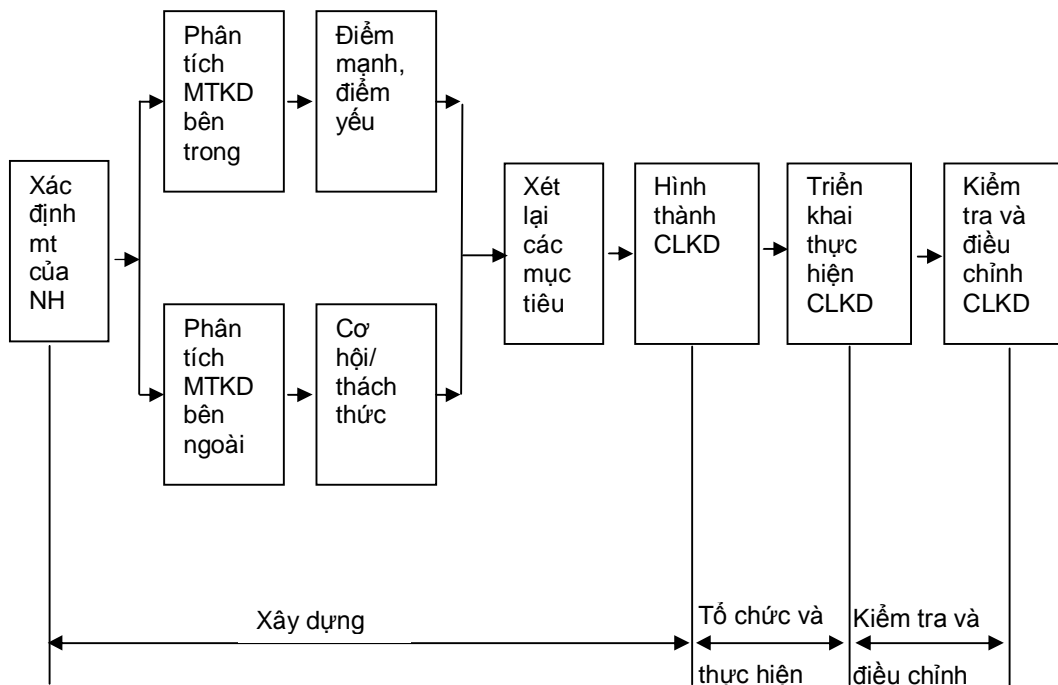
Làm thay đổi phương thức và cách thức quản trị trong mỗi ngân hàng bằng cách thay vì tập trung vào xử lý các sự vụ thì ngân hàng sẽ tập trung vào các chương trình hành động tổng thể, các kế hoạch dài hạn để phù hợp với môi trường kinh doanh.

Giúp các nhà quản trị xác định một cách tương đối các vị thế, tiềm năng và triển vọng của ngân hàng trong tương lai.

Nâng cao hiệu quả của công tác giám sát, kiểm tra mọi mặt của hoạt động ngân hàng.

3. Quy trình quản trị chiến lược kinh doanh

Bao gồm 6 bước cơ bản được coi là các giai đoạn trong quá trình quản trị chiến lược kinh doanh gắn kết thành mô hình 6 bước, 3 giai đoạn như sau



Chiến lược kinh doanh đối với mỗi ngân hàng là rất quan trọng. Khi ngân hàng đưa ra chiến lược kinh doanh thì sẽ phải theo đuổi trong suốt quá trình thực hiện. Nếu chiến lược kinh doanh sai sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển trong dài hạn của ngân hàng. Vì tầm

quan trọng như vậy nên phương pháp xác định hai lần mục tiêu để đảm bảo cho tính chắc chắn.

Mục tiêu đưa ra lần 1 dựa trên quan điểm của các nhà quản trị. Yếu tố khách quan luôn luôn thay đổi, mong muốn của các nhà quản trị ít thay đổi. Xác định mục tiêu 2 lần để đảm bảo an toàn chắc chắn và phù hợp với môi trường kinh doanh.

II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Xác định mục tiêu

1.1 Khái niệm

Là các đích hay kết quả mà ngân hàng mong muốn đạt được trong từng thời kỳ hoạt động của mình.

Khi nói đến mục tiêu người ta đề cập đến tất cả mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn hay nói cách khác, đề cập đến mục tiêu có thể trong ngắn hạn hoặc trong dài hạn.

- Mục tiêu có thời hạn < 1 năm ⇒ mục tiêu ngắn hạn
- Mục tiêu có thời hạn 1 - 5 năm ⇒ mục tiêu trung hạn
- Mục tiêu có thời hạn > 5 năm ⇒ mục tiêu dài hạn

Thông thường mục tiêu thể hiện ở dạng văn bản để thuận tiện trong hướng dẫn thực hiện nhưng mục đích thì thường dưới dạng khẩu hiệu, tôn chỉ hành động của ngân hàng.

Ngân hàng không chỉ có một mục tiêu mà có thể có nhiều mục tiêu cùng trong một giai đoạn kinh doanh nhưng đều hướng tới một mục tiêu dài hạn là lợi nhuận. Ngân hàng cần cân nhắc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu để đạt được kết quả như mong đợi

1.2 Các căn cứ để xác định mục tiêu

- Chức năng, nhiệm vụ, hoạt động của mỗi ngân hàng .
- Chủ trương, chính sách của đảng và nhà nước
- Sứ mệnh kinh doanh hay tôn chỉ mục đích của ngân hàng, hay nói cách khác là quan điểm của nhà lãnh đạo và các quản trị viên.
- Môi trường kinh doanh
- Các nguồn lực của ngân hàng

- Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, phong tục, tập quán, thói quen tiêu dùng của những người dân địa phương nơi ngân hàng đặt trụ sở.

1.3 Yêu cầu của mục tiêu

Tính định lượng: khi xác định mục tiêu thì các ngân hàng phải có thể lượng hóa được. Việc lượng hóa giúp ngân hàng có thể kiểm tra, xem xét mình đã đạt được mục tiêu hay chưa. VD cải thiện đời sống của cán bộ CNV và cụ thể là tăng lương và các chế độ phúc lợi...

Tính khả thi: mục tiêu có khả năng thực hiện được. Nếu đặt ra mục tiêu quá cao thì sẽ không thể thực hiện được gây mất lòng tin của nhà quản trị, người lao động, khách hàng. Trong trường hợp ngược lại sẽ lãng phí nguồn lực, gây tâm lý tự mãn của các nhà quản trị, nhân viên.

Tính cụ thể: các mục tiêu của ngân hàng phải xác định rõ giới hạn mà các mục tiêu cần đạt đến, thời gian cần thiết để hoàn thành mục tiêu và các mục tiêu lớn được cụ thể thông qua các mục tiêu nhỏ để dễ dàng thực hiện. VD xây dựng mục tiêu mở rộng thị phần thì cần phải xác định rõ tốc độ mở rộng cho từng thị trường, thời gian cần thiết để thực hiện mục tiêu...

Tính hợp pháp: Các mục tiêu mà ngân hàng xây dựng phải phù hợp với các quy định của pháp luật.

Tính thống nhất: các mục tiêu của ngân hàng trong từng thời kỳ hoạt động không được cản trở nhau, mâu thuẫn với nhau nếu không sau một giai đoạn hoạt động ngân hàng sẽ không thể đạt được mục tiêu của mình và làm cho quá trình thiết lập mục tiêu trở nên vô nghĩa.

2. Phân tích môi trường kinh doanh

2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô

❖ Môi trường kinh tế

Lạm phát:

Khi lãi suất danh nghĩa không thay đổi, tỷ lệ lạm phát tăng làm cho lãi suất thực tế giảm ảnh hưởng đến thu nhập của ngân hàng.

Lạm phát tăng dẫn đến người dân không thích gửi tiền mà nắm giữ tài sản nên ảnh hưởng đến nguồn vốn huy động của ngân hàng.

Lãi suất

Lãi suất đầu vào và đầu ra tăng, lãi suất đầu vào tăng kích thích gửi tiền, lãi suất đầu ra tăng làm giảm nhu cầu vay. Ngân hàng phải điều chỉnh lãi suất cho vay hợp lý .

Lãi suất giảm dẫn đến giá chứng khoán tăng nên khách hàng có nhu cầu đầu tư chứng khoán, giảm lượng tiền vào ngân hàng và ngược lại

Lãi suất ổn định thì ngân hàng có thể dự báo được biến động lãi suất nên có thể đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp và ngược lại.

Tỷ giá hối đoái (e)

Tỷ giá hối đoái ổn định, ngân hàng dự đoán được nên hoạt động kinh doanh của ngân hàng bình thường.

Tỷ giá hối đoái biến động, ngân hàng không dự đoán được nên dễ gặp phải rủi ro hối đoái. Từ đó ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh ngoại tệ, thanh toán quốc tế và tín dụng quốc tế.

Tốc độ tăng trưởng nền kinh tế (GDP, NGP,)

Khi nền kinh tế tăng trưởng nhanh, cả huy động vốn và cho vay tăng và ngược lại khi nền kinh tế rơi vào tình trạng suy thoái vốn huy động và cho vay cùng giảm.

Chính sách tiền tệ

Khi NHTW thực hiện chính sách tiền tệ nới lỏng, MS tăng, ngân hàng có khả năng cho vay và ngược lại.

❖ Môi trường chính trị, luật pháp

Chính trị

Chính trị có mối quan hệ mật thiết với nền kinh tế của một quốc gia. Nói đến chính trị người ta quan tâm đến tình hình ổn định chính trị. Nếu ổn định chính trị thì nền kinh tế có điều kiện tăng trưởng và ngược lại.

Luật pháp

Ngân hàng luôn chịu sự điều chỉnh của luật pháp. Trước hết phải tìm hiểu xem luật pháp có đầy đủ những văn bản pháp quy quy định hoạt động của ngân hàng chưa (ngân hàng chỉ thực hiện hoạt động pháp luật quy định. Môi trường luật pháp có minh bạch, rõ ràng, các văn bản pháp luật có gì chồng chéo, mâu thuẫn không? Có thường xuyên thay đổi không?...

❖ **Môi trường văn hóa, xã hội**

Dân số

Cơ cấu dân số, tỷ lệ kết hôn, cơ cấu dân số và tốc độ tăng dân số hình thành nên tháp tuổi. Các quốc gia đang phát triển, do dân số trẻ nên khả năng tiết kiệm không cao. Ngân hàng có thể phát triển các loại hình cho vay như cho vay tiêu dùng, cho vay trả góp...

Trình độ dân trí

Trình độ dân trí cao dễ dàng nắm bắt được khoa học kỹ thuật nên ngân hàng dễ dàng phát triển được sản phẩm của ngân hàng hiện đại ví dụ dịch vụ ngân hàng tại nhà...

Phong tục tập quán

Thói quen tiêu dùng của người Việt Nam là dùng tiền mặt nên các nhà ngân hàng khó có thể phát triển được thanh toán không dùng tiền mặt...

Tâm lý tiêu dùng của người dân

Ở những địa phương khác nhau là khác nhau. VD: Các ngân hàng ở miền bắc có khả năng thu hút vốn tốt trong khi ở miền nam lại phát triển hoạt động cho vay.

Các yếu tố trong môi trường văn hóa xã hội có tác động lâu dài nên có giá trị trong một thời gian dài hình thành nên thói quen, văn hóa trong hoạt động kinh doanh ngân hàng.

❖ **Môi trường công nghệ**

Đó là sự phát triển của khoa học công nghệ để phục vụ cho hoạt động kinh doanh ngân hàng. Khi ngân hàng áp dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ sẽ góp phần tiết kiệm lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao mức độ an toàn, thuận tiện thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

❖ **Môi trường quốc tế**

Hội đủ cả bốn yếu tố như môi trường trong nước nhưng xảy ra ở ROW ví dụ như khủng hoảng tài chính khu vực năm 1997...

b. Môi trường vi mô

Theo M. Porter có 5 đối tượng tác động vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và ngân hàng

❖ **Đối thủ cạnh tranh hiện tại**

Tất cả các định chế tài chính quốc gia trong lĩnh vực ngân hàng mà hoạt động của họ có tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng (gồm NHTM, quy tín dụng, công ty tài chính, công ty bảo hiểm, quỹ tín dụng đầu tư,...)

Số lượng càng nhiều thì mức độ cạnh tranh càng lớn nên hoạt động ngân hàng càng khó khăn.

Nghiên cứu tiềm lực kinh tế về quy mô, năng lực tài chính, kết quả kinh doanh, chính sách tiền tệ... để xác định điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh qua đó xây dựng chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

Tốc độ cạnh tranh của ngành cao hay thấp sẽ làm cho mức độ cạnh tranh trong ngành đó là cao hay thấp. Nếu tốc độ tăng trưởng của ngành giảm thì các ngân hàng sẽ cạnh tranh gay gắt hơn vì khả năng thu được lợi nhuận là thấp và ngược lại.

Sự khác biệt hóa sản phẩm: khi các sản phẩm của ngành có sự khác biệt cao thì mức độ cạnh tranh của ngành đó sẽ giảm nên các ngân hàng thường cố gắng tạo ra sự khác biệt để thu hút những đối tượng khách hàng riêng.

Rào cản ra nhập hoặc rút khỏi ngành. Nếu việc ra nhập hay rút khỏi ngành là khó khăn thì mức độ cạnh tranh sẽ càng thấp và ngược lại.

Các chi phí đầu tư hiện có của ngân hàng như chi phí vào các TSCĐ, chi phí cho các quan hệ trong kinh doanh...

Những quy định ràng buộc của pháp luật.

Nếu hai yếu tố này là khó khăn thì sẽ ảnh hưởng đến khả năng rút lui khỏi ngành

❖ **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Là các tổ chức sắp sửa gia nhập vào ngành, kinh doanh vào lĩnh vực ngân hàng tài chính

Phải đánh giá xem họ có quy mô như thế nào? Tiềm lực tài chính ra sao?.

Xem họ có lợi thế tuyệt đối về chi phí không

Họ có lợi thế nhờ quy mô không

Quan tâm đến sự khác biệt hóa sản phẩm. Ở ngân hàng do sự khác biệt hóa là ít mà chúng ta có lợi thế về giá, thị trường không lo ngại lắm khi có đối thủ muốn nhảy vào.

❖ Mạng lưới chi nhánh và kênh phân phối

Ứng với Việt Nam xét về mặt này khả năng cạnh tranh của đối thủ cạnh tranh (chi nhánh ngân hàng nước ngoài) là ít.

❖ Khách hàng

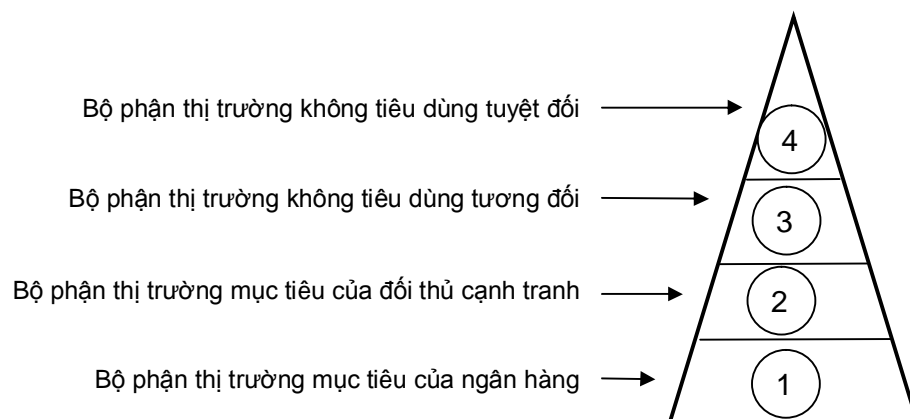
Ở đây gồm cả người cung ứng đầu vào và người sử dụng sản phẩm đầu ra. Khách hàng là trung tâm trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, làm thay đổi phương pháp tiếp cận với khách hàng, làm thay đổi chất lượng phục vụ của ngân hàng, số lượng sản phẩm ở ngân hàng, chiến lược kinh doanh của ngân hàng. Bên cạnh đó, khách hàng là người cung ứng muốn tăng lãi suất, người sử dụng dịch vụ muốn giảm lãi suất nên chênh lệch của ngân hàng giảm làm thu nhập giảm.

❖ Nhóm sản phẩm thay thế

Phương pháp đánh giá xem trong nền kinh tế những sản phẩm nào có thể thay thế, có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Các sản phẩm thay thế của ngân hàng gồm: chứng khoán đầu tư, quỹ tiết kiệm bưu điện, công ty bảo hiểm... nên ngân hàng cần đa dạng hóa sản phẩm bằng cách cung ứng cả những sản phẩm thay thế ví dụ hình thành công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm, đưa ra các hình thức tiết kiệm để khách hàng có thể gửi cả với số lượng nhỏ, thu hút những khách hàng mới.

❖ Thị trường tiêu thụ sản phẩm của ngành

Người ta chia thị trường tiêu thụ sản phẩm của ngân hàng thành bốn bộ phận



Ngân hàng quan tâm theo hướng giữ vững thị phần hiện tại của ngân hàng bằng việc *bảo vệ thị trường mục tiêu của ngân hàng*. Ngân hàng có thể sử dụng bằng các phương pháp tác động lên khách hàng truyền thống của ngân hàng tức là chủ yếu bằng các chiến lược marketing hỗn hợp.

Các ngân hàng *cố gắng khai thác bộ phận thị trường của đối thủ cạnh tranh* (đây là thị trường mục tiêu của đối thủ cạnh tranh) do đó muốn lôi kéo khách hàng về mình thì các ngân hàng phải sử dụng các đòn bẩy kinh tế để tác động lên khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Thứ hai là tạo ra sự khác biệt của ngân hàng mình trong phong cách dịch vụ và trong chất lượng của sản phẩm. Để có thể thu hút được khách hàng bằng hai phương pháp trên, chi phí tạo ra sẽ vô cùng lớn nên ngân hàng bị thu hẹp lợi nhuận củ mình nên có thể trong một giai đoạn nhất định ngân hàng không có lợi nhuận. Biện pháp này thường được các ngân hàng lớn áp dụng.

Các ngân hàng có thể *cố gắng khai thác bộ phận thị trường không tiêu dùng tương đối* (các ngân hàng có thể quảng bá về sản phẩm ngân hàng) ngân hàng chủ yếu sử dụng các chiến lược marketing nhưng tập trung vào chiến lược quảng cáo, xúc tiến, bán hàng. Chi phí của việc khai thác bộ phận thị trường này thường nhỏ hơn bộ phận của đối thủ cạnh tranh và khả năng lôi kéo là rất lớn.

Bộ phận thị trường thứ tư ngân hàng *chỉ nên áp dụng các biện pháp quảng cáo* để cho các khách hàng biết trong các ngân hàng, ngân hàng mình có khả năng cung cấp những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng.

Trong kinh doanh ngân hàng, việc bảo vệ thị trường là rất khó khăn, việc khai thác thị trường lại càng khó khăn hơn nên ngân hàng phải cố gắng để không bị mất thị trường.

2.2 phân tích môi trường kinh doanh bên trong

a. Nguồn lực về tài chính

❖ Quy mô vốn tự có

Quy mô vốn tự có là khả năng mở rộng tài sản của ngân hàng từ đó cho thấy phạm vi hoạt động, quy mô đầu tư của ngân hàng.

Một trong những chức năng của vốn tự có là điệm chống đỡ rủi ro nên quy mô vốn tự có phản ánh một cách tương đối độ an toàn trong kinh doanh ngân hàng.

Quy mô vốn tự có cho thấy mức độ uy tín của ngân hàng

Từ ba lý do trên, khi phát triển nguồn lực về tài chính bao giờ các ngân hàng cũng quan tâm đến quy mô vốn tự có.

❖ **Khả năng huy động vốn của ngân hàng**

Nguồn vốn huy động là nguồn vốn chủ yếu trong kinh doanh ngân hàng. Nguồn vốn huy động lớn thì ngân hàng mới có khả năng kinh doanh và ngược lại. Ngân hàng xem xét

Quy mô nguồn vốn huy động: để đánh giá khả năng huy động có đáp ứng được yêu cầu trong kinh doanh hay không?

Tính ổn định của nguồn vốn ấy để đảm bảo cho ngân hàng có thể phân nào đánh giá được rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản.

Chi phí huy động vốn: chi phí có phù hợp với mặt bằng chung lãi suất hay không. Nếu chi phí huy động vốn quá cao thì khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng là thấp. Ngân hàng phải đánh giá tương quan giữa quy mô vốn huy động và chi phí huy động vốn để đánh giá xem chi phí như vậy có hợp lý hay không?

❖ **Nợ quá hạn**

Đây là chỉ tiêu quan trọng đánh giá chất lượng tín dụng. Trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, rủi ro là yếu tố không thể tránh khỏi nên các ngân hàng quy định một tỷ lệ nợ quá hạn được coi là hợp lý (<1%) nếu tỷ lệ này cao thì ngân hàng phải đưa ra các biện pháp để hạn chế rủi ro, giảm tỷ lệ nợ quá hạn.

b. Nguồn nhân lực

❖ **Đội ngũ quản trị viên**

Đội ngũ quản trị viên của ngân hàng phải có đủ 3 kỹ năng

Kỹ năng tư duy (kỹ năng nhận thức) khả năng phân tích đánh giá, dự báo tất cả các yếu tố trong môi trường kinh doanh để giúp các nhà quản trị có thể vận dụng linh hoạt vào

các công việc được giao như: định hướng hoạt động kinh doanh cho ngân hàng, quản lý, tổ chức mọi mặt của hoạt động kinh doanh

Kỹ năng quan hệ (kỹ năng đối nhân xử thế) là khả năng giao tiếp của nhà quản trị ở bên trong và bên ngoài ngân hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà quản lý... Giao tiếp tốt với khách hàng nên có thể thu hút được khách hàng, với các đối thủ cạnh tranh có thể tìm ra được các cơ hội hợp tác... Ở bên trong ngân hàng giao tiếp với các nhà quản trị cấp trên, cấp dưới, với nhân viên ngân hàng. Nếu thực hiện tốt sẽ tạo được bầu không khí thân thiện, hợp tác, tạo nên văn hóa trong kinh doanh ngân hàng.

Kỹ năng kỹ thuật: chính là khả năng nắm bắt và hiểu rõ các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của ngân hàng. Một nhà quản trị phải có trình độ chuyên môn tốt vì những nhà quản trị thường là những nhân viên có trình độ được thăng tiến. Mặt khác tất cả các quyết sách của nhà quản trị đều liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ.

❖ Người lao động

Trình độ chuyên môn: đánh giá về sự thành thạo trong công việc, khả năng hoàn thành công việc

Trình độ học vấn: đánh giá về các chương trình đào tạo người lao động đã kinh qua. Đây là yếu tố quan trọng, nếu người lao động có trình độ học vấn cao thì khả năng nhận thức tốt hơn sẽ giúp người lao động dễ dàng nắm bắt, nhận thức và triển khai mệnh lệnh của cấp trên.

Đạo đức trong kinh doanh: bất kỳ một tổ chức nào cũng đều quan tâm đến đạo đức của người lao động nhất là trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng. Đạo đức kinh doanh không chỉ được đánh giá tốt ở những các nhân mà được lan tỏa, cộng hưởng trong cả ngân hàng hình thành văn hóa ngân hàng.

Tinh thần làm việc, tác phong làm việc

Lòng trung thành của người lao động. Trong giai đoạn hiện nay khi môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các ngân hàng có xu hướng thu hút những người lao động giỏi từ đối thủ cạnh tranh. Do đó ngân hàng phải quan tâm đến vấn đề lòng trung thành của người lao động, ngân hàng phải quan tâm đến những chính sách đãi ngộ và những vấn đề văn hóa ngân hàng.

c. *Trình độ tổ chức*

❖ **Bộ máy tổ chức**

Hiệu lực của các mệnh lệnh, các quyết định của cấp trên, khi hiệu lệnh của các mệnh lệnh được triển khai một cách nhanh chóng, chính xác dẫn đến hiệu quả hoạt động cao.

Đánh giá sự phối hợp của các bộ phận chức năng trong ngân hàng nếu tốt sẽ giúp ngân hàng tiết kiệm trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

❖ **Hệ thống thông tin quản lý của ngân hàng**

Để có thể kinh doanh thắng lợi, các nhà quản trị ngân hàng, ngân hàng phải có 3 yếu tố: tiền, nhân lực và thông tin do đó thông tin là rất quan trọng. Nếu các thông tin sai lệch, không cập nhật sẽ dễ dẫn tới quyết định sai lầm.

Thông tin khách hàng: năng lực hoạt động của khách hàng, tình hình kinh doanh của khách hàng trong quá khứ và hiện tại.

Thông tin thị trường: cung cầu tiền tệ, các biến số tỷ giá, lãi suất, lạm phát, lĩnh vực mà khách hàng hoạt động.

Trên thế giới các ngân hàng thường mua thông tin từ các tổ chức chuyên nghiệp nên các thông tin thường có độ chính xác, tin cậy cao.

d. Trình độ công nghệ

Xem xét trình độ công nghệ của ngân hàng ra sao? Có phù hợp với sự phát triển của khoa học tiên tiến hay không? Có phù hợp với trình độ hiểu biết của người lao động hay không? Đặc biệt là có ngang bằng với đối thủ cạnh tranh hay không

Đối với trang bị kỹ thuật, ngân hàng cũng xem xét có phù hợp hay không để có hướng nâng cấp trang thiết bị

e. Mạng lưới chi nhánh

Đánh giá hiệu quả hoạt động của từng chi nhánh trong ngân hàng để từ đó có các quyết định phù hợp. Nếu trong thực hiện các chi nhánh hoạt động tốt, ngân hàng sẽ phải đầu tư thêm nguồn lực cho chi nhánh đó hoặc có hướng nâng cấp các chi nhánh lên.

Trong trường hợp chi nhánh hoạt động không tốt gây chi phí lớn cho ngân hàng, ngân hàng có thể xóa bỏ các chi nhánh đó

Nếu mạng lưới chi nhánh hoạt động không tốt dẫn đến làm giảm năng lực hoạt động, tăng chi phí dẫn tới bất lợi theo quy mô.

f. Phương pháp đánh giá chiến lược

Ngân hàng phải phát triển các phương pháp đánh giá chiến lược mà ngân hàng đang sử dụng để có thể đưa ra các quyết định điều chỉnh chiến lược cho phù hợp mỗi khi có sự thay đổi trong môi trường kinh doanh.

3. Hình thành chiến lược kinh doanh

3.1 Đề xuất chiến lược kinh doanh

Có ba cấp quản trị tương đương với ba cấp chiến lược kinh doanh

a. Chiến lược kinh doanh cấp tổng thể

Do các nhà quản trị cấp cao xây dựng nên, là chiến lược tổng thể mà toàn ngân hàng phải thực hiện.

❖ **Chiến lược tăng trưởng**

Là chiến lược mà mục tiêu hướng tới là tăng doanh thu, tăng thị phần, tăng sản phẩm và cuối cùng là tăng lợi nhuận cho ngân hàng. Có 2 cách để ngân hàng đạt được mục tiêu tăng trưởng

+ *sử dụng phương pháp hướng nội:*

Ngân hàng sử dụng nội lực của mình để đạt được mục tiêu tăng trưởng, có 2 chiến lược

Chiến lược tăng trưởng theo chiều rộng:

Là chiến lược giúp ngân hàng đạt được mục tiêu tăng trưởng bằng cách khai thác thêm các bộ phận thị trường mới, mở rộng danh mục đầu tư, danh mục sản phẩm của ngân hàng.

Chiến lược tăng trưởng theo chiều sâu

Là chiến lược giúp ngân hàng đạt được mục tiêu tăng trưởng bằng cách ngân hàng sẽ lựa chọn một biện pháp tăng trưởng tối ưu nhất, đầu tư thêm nguồn lực vào bộ phận thị trường này để khai thác tốt hơn, tạo ra doanh thu nhiều hơn hoặc là ngân hàng sẽ lựa chọn một nhóm sản phẩm tốt nhất của ngân hàng đầu tư thêm nguồn lực để hoàn thiện hơn

nữa nhóm sản phẩm này sau đó cung ứng cho khách hàng để có khả năng mở rộng doanh thu từ nhóm sản phẩm này.

Những ngân hàng áp dụng chiến lược mở rộng theo chiều sâu thường là những ngân hàng chuyên môn hóa ngược với những ngân hàng phát triển theo chiều rộng là những ngân hàng đa năng. Ở Việt Nam hiện nay hầu hết các ngân hàng lựa chọn chiến lược tăng trưởng theo chiều rộng.

+ *Sử dụng phương pháp hướng ngoại*

Sử dụng ngoại lực để đạt được mục tiêu tăng trưởng. Ngân hàng có thể sử dụng ba chiến lược

Chiến lược sáp nhập

Là hai hay nhiều ngân hàng kết hợp với nhau thành một ngân hàng duy nhất (khi đó ngân hàng mới có quy mô lớn hơn về mọi mặt; VTC, quy mô TS, nguồn nhân lực...) Tuy nhiên khi sáp nhập như vậy sẽ phải lựa chọn ra ban lãnh đạo của ngân hàng. Nếu phân chia quyền lực không thỏa đáng sẽ xảy ra mâu thuẫn nội bộ. Khi sáp nhập văn hóa giữa các ngân hàng bị hòa trộn. Nếu văn hóa không phù hợp sẽ mất đi bản sắc văn hóa dẫn đến ngân hàng suy yếu. Vấn đề thứ ba khi sáp nhập là hiện tượng “loãng quyền sở hữu” nên chiến lược sáp nhập không phải lúc nào cũng được sự nhất trí của cổ đông và thường thực hiện khi hai ngân hàng tương quan lực lượng nhau.

Chiến lược thôn tính

Là chiến lược giúp ngân hàng đạt được mục tiêu tăng trưởng bằng cách mua dần từng bộ phận hoặc toàn bộ ngân hàng khác. Có hai trường hợp

Một ngân hàng thôn tính một bộ phận ngân hàng khác khi ngân hàng đó đang trong giai đoạn tăng trưởng mạnh thì chi phí bỏ ra rất lớn nhưng đạt được mục tiêu tăng trưởng ngay lập tức

Mua khi đang suy yếu: chi phí bỏ ra thấp nhưng phải đầu tư thêm để vực dậy nên ngân hàng chỉ đạt được mục tiêu tăng trưởng trong dài hạn

Chiến lược liên doanh

Là chiến lược mà hai hay nhiều ngân hàng cam kết với nhau cùng chia sẻ chi phí, cùng chia sẻ rủi ro, lợi nhuận cho cùng một cơ hội kinh doanh trên thương trường. Có 2 dạng liên doanh.

Liên doanh phi hình thể: không tạo ra một tổ chức cụ thể mà chỉ đơn thuần là một cơ hội kinh doanh (VD cho vay đồng tài trợ)

Liên doanh có hình thể: tạo ra một tổ chức mới ví dụ (Ngân hàng Lào- Việt....) dẫn đến tăng lợi nhuận, doanh thu đạt được mục tiêu tăng trưởng.

❖ **Chiến lược ổn định**

Là chiến lược mà mục tiêu của nó hướng tới là giúp ngân hàng có thể giữ vững được tốc độ tăng trưởng trong doanh thu, trong thị phần, trong sản phẩm và vì vậy mà ổn định mức tăng của lợi nhuận (có những giai đoạn kinh doanh mà ngân hàng phải sử dụng chiến lược ổn định. Sử dụng khi môi trường kinh doanh có nhiều bất lợi tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

❖ **Chiến lược suy giảm**

Là chiến lược mà mục tiêu hướng tới của ngân hàng là cắt giảm quy mô đầu tư, thu hẹp phạm vi hoạt động giúp ngân hàng có thể tối thiểu hóa các tổn thất có thể xảy ra do hoạt động kinh doanh của ngân hàng có nhiều bất lợi.

Khi hoạt động kinh doanh của ngân hàng chớm có dấu hiệu bất lợi, các ngân hàng sẽ cắt giảm quy mô đầu tư (mức độ 1)

Ngân hàng sử dụng chiến lược thu hoạch kết hợp với cắt giảm quy mô đầu tư (mức độ 2)

Ở mức độ 1, ngân hàng vẫn hi vọng sẽ có tương lai tốt hơn trong ngắn hạn khác với mức độ 2 sử dụng chiến lược thu hoạch tức là cố gắng tận thu trong các lĩnh vực hoạt động của ngân hàng, đặc biệt muốn nói tới khả năng khai thác các dịch vụ của ngân hàng.

Mức độ 3: khi hoạt động kinh doanh ngân hàng có chiều hướng rất xấu, ngân hàng sẽ sử dụng chiến lược giải thể.

b. Chiến lược kinh doanh cấp bộ phận

Do các nhà quản trị viên cấp trung gian xây dựng nên sử dụng trong một số bộ phận của ngân hàng và trong một vài lĩnh vực kinh doanh ngân hàng.

❖ **Chiến lược chi phối bằng chi phí**

Ngân hàng cố gắng tạo ra các sản phẩm dịch vụ của mình với mức chi phí thấp hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Điều kiện để ngân hàng có thể sử dụng được chiến lược này (một hoặc tất cả các điều kiện sau)

- Ngân hàng phải sở hữu một công nghệ đặc biệt dẫn đến khả năng tạo ra một sản phẩm khác biệt là dễ dàng hơn các đối thủ cạnh tranh.
- Ngân hàng phải có một quy mô hoạt động rộng lớn. Chi phí biên để tạo ra thêm một sản phẩm thấp (ngân hàng có lợi thế theo quy mô)
- Ngân hàng phải được ưu đãi trong việc cung ứng các yếu tố đầu vào giúp ngân hàng giảm chi phí đầu vào có thể có lợi nhuận bằng với đối thủ cạnh tranh cho dù giá đầu ra thấp hơn.
- Ngân hàng phải có một quy trình kỹ thuật hoàn hảo giúp ngân hàng hạn chế được rủi ro trong kinh doanh tức giảm chi phí trong cung ứng sản phẩm.

Những ngân hàng nhỏ thường chịu sự tác động rất lớn của các ngân hàng lớn bằng chiến lược chi phối bằng chi phí.

❖ Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Các ngân hàng sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ khác biệt so với sản phẩm dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

Trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng, sự khác biệt về sản phẩm là rất nhỏ bé. Nó thường thể hiện ở những hoạt động mang tính vô hình nhiều hơn hữu hình. Phong cách phục vụ, phương thức quản lý của các nhà quản trị...

Điều kiện để sử dụng chiến lược này là chi phí để tạo ra sự khác biệt là rất lớn

Do sản phẩm khác biệt với đối thủ cạnh tranh nên có lợi thế, có thể thu hút được khách hàng, đặc biệt là sự khác biệt hóa lại đáp ứng nhu cầu khách hàng sẽ tạo ra được tính thích nghi của sản phẩm do đó tạo ra được sự đổi mới => tăng lợi nhuận cho ngân hàng.

Khi đối thủ cạnh tranh bắt chước thì lợi thế của sự khác biệt này sẽ không còn. Chi phí để tạo ra sự khác biệt lớn hơn nhiều so với chi phí mà đối thủ cạnh tranh bắt chước (bản quyền)

❖ Chiến lược chuyên môn hóa

Ngân hàng sẽ lựa chọn một bộ phận thị trường để cung ứng sản phẩm dịch vụ của mình. Thị trường này phải là thị trường tiềm năng và người ta thường đặt tên là thị trường ngách của ngân hàng.

Lợi thế của việc sử dụng chiến lược này: do ngân hàng lựa chọn một thị trường nhỏ hẹp để hoạt động nên dễ dàng nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, dễ dàng tạo ra tính thích nghi của sản phẩm đối với khách hàng. Vì vậy mà ngân hàng có thể thu hút được khách hàng.

Bất lợi của chiến lược này: trong trường hợp đối thủ cạnh tranh có tiềm lực lớn hơn ngân hàng nhưng cũng tìm cách khai thác thị trường ngách mà ngân hàng đang khai thác thì ngân hàng dễ bị mất thị trường dẫn đến ngân hàng không thể hoạt động được nữa.

c. Chiến lược kinh doanh cấp chức năng

Do quản trị viên cấp cơ sở đề xuất, thường được triển khai ở các bộ phận chức năng của ngân hàng

Chiến lược tài chính, nhân sự, marketing, tổ chức, R&D

Các chiến lược cấp chức năng có tác động hỗ trợ cho các chiến lược kinh doanh cấp bộ phận và cấp tổng thể giúp đạt được các mục tiêu chung của ngân hàng.

3.2 Phân tích các chiến lược kinh doanh

a. Mô hình SWOT

O:

- Ngân hàng có thể ứng dụng các công nghệ hiện đại.
- Tạo điều kiện phát triển thuận lợi trong việc đầu tư, huy động, cho vay
- Nắm bắt được thị hiếu, thói quen, tâm lý của người dân, tâm lý của khách hàng nên phục vụ tốt khách hàng hơn

T:

- Cạnh tranh ngày càng gay gắt cả về số lượng, chất lượng hoạt động
- Xóa bỏ các ưu đãi từ phía Chính Phủ và các cơ quan quản lý vĩ mô

- Môi trường văn hóa- xã hội không tạo điều kiện thuận lợi, gây khó khăn cho quá trình cung ứng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng hiện đại.

S:

- Mạng lưới chi nhánh rộng khắp
- Có được bộ phận khách hàng truyền thống lớn
- Thay đổi phương thức quản lý, cơ cấu tổ chức, có yếu tố tương đồng với các ngân hàng phát triển trên thế giới.

W:

- Quy mô vốn tự có nhỏ
- Trình độ cán bộ thấp
- Khả năng áp dụng khoa học kỹ thuật công nghệ kém

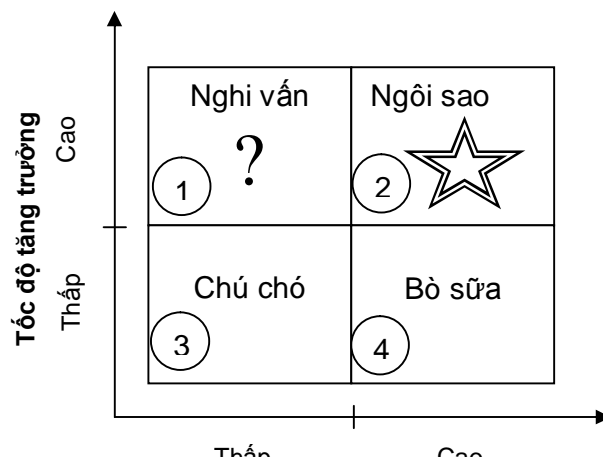
Các ngân hàng sẽ phát triển từng cặp hai yếu tố S-O; O-W; T-S; và T-W từ đó kết hợp lại thành ma trận SWOT của ngân hàng giúp ngân hàng phát huy được điểm mạnh, hạn chế được điểm yếu, tận dụng cơ hội và vượt qua thách thức.

Ma trận SWOT phát triển của ngân hàng là rất phức tạp, không có một công thức, phương pháp nào để đưa ra quyết định mà các quyết định đưa ra phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan.

Khó khăn của việc sử dụng mô hình nào: ma trận kết hợp các yếu tố của ngân hàng rất phức tạp mà các ngân hàng không có một công thức, phương pháp nào để lựa chọn ra cặp yếu tố tối ưu.

b. Mô hình BCG

Các nhà quản trị xây dựng mô hình được cố định bởi hai yếu tố, trục tung: đánh giá tốc độ tăng trưởng của ngành; trục hoành thị phần của ngân hàng so với toàn ngành.



Ngân hàng đánh giá thị phần so với các đối thủ cạnh tranh và đánh giá tốc độ tăng trưởng của ngành để xác định được vị trí của ngân hàng.

Nếu ở vị trí ô số 1:

Nếu ngân hàng ưa mạo hiểm thì sẽ sử dụng chiến lược tăng trưởng (nắm bắt được lợi thế từ việc có khả năng khai thác lợi nhuận cao từ đó mở rộng thị phần tức là dịch chuyển vị trí từ ô số 1 sang ô số 2)

Đối với những người không ưa mạo hiểm: tốc độ tăng trưởng cao thì khả năng mở rộng lợi nhuận tốt nhưng lại có thể gặp phải bất lợi kinh tế do quy mô do đó sử dụng chiến lược ổn định.

Nếu ở vị trí ô số 2:

Ngân hàng nên sử dụng chiến lược tăng trưởng để giúp ngân hàng vừa giữ vững được vị trí của ngân hàng mình vừa có thể gia tăng lợi nhuận.

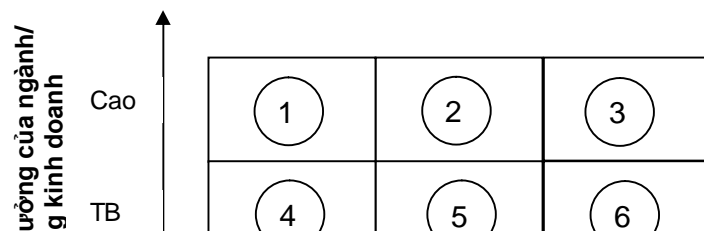
Nếu ở vị trí ô số 3:

Ngân hàng nên sử dụng chiến lược suy giảm, cắt giảm quy mô đầu tư của ngân hàng, chỉ duy trì những bộ phận được coi là hiệu quả của ngân hàng.

Nếu ở vị trí ô số 4:

Tốc độ tăng trưởng thấp nhưng thị phần cao tức là ngân hàng có thể khai thác doanh thu ở bộ phận thị trường này mà không cần phải đầu tư thêm nên sử dụng chiến lược ổn định.

c. *Mô hình Mc Kinsey*



(1) Tốc độ tăng trưởng của ngành cao, môi trường kinh doanh thuận lợi nhưng khả năng cạnh tranh của ngân hàng là yếu => các ngân hàng có thể tùy ý lựa chọn

- Chiến lược tăng trưởng: để tạo ra lợi nhuận, nâng cao vị thế, chuyển vị trí của ngân hàng từ ô 1 sang ô 2.
- Chiến lược ổn định: Nếu ngân hàng sử dụng chiến lược ổn định thì có nghĩa là ngân hàng tự ký cam kết với bản thân mình là sẽ không bao giờ tăng trưởng được, không tạo ra được những gì mới mẻ cho hoạt động của ngân hàng mình.
- Tốt nhất là nên sử dụng chiến lược tăng trưởng cho các ô ở hàng đầu (áp dụng phương pháp hướng nội).

(4) nên sử dụng chiến lược tăng trưởng để chuyển dịch chuyển sang ô thứ (5) nhưng nên sử dụng phương pháp hướng ngoại. (sử dụng ngoại lực để giúp tăng trưởng)

(7) nên sử dụng chiến lược suy giảm

(8), (9) nên sử dụng chiến lược ổn định để chờ đợi sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Nhược điểm

- Trục tung thể hiện hai đại lượng nhưng có trường hợp tốc độ tăng trưởng của ngành không đồng nhất với thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Ngân hàng gặp khó khăn trong đo lường khả năng cạnh tranh của mình.

3.3 Đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Đánh giá

Được sử dụng thông qua việc cho điểm để đánh giá chiến lược kinh doanh. Các bước của việc đánh giá chiến lược kinh doanh thể hiện như sau:

- i. Ngân hàng lựa chọn các tiêu thức để đánh giá chiến lược kinh doanh. Thông thường các tiêu thức đánh giá (ví dụ lợi nhuận, thị phần, uy tín...)
- ii. Ngân hàng xác định mức điểm tối đa cho từng tiêu thức đánh giá
- iii. Mời các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng tài chính nghiên cứu đánh giá và cho điểm đối với từng tiêu thức của mỗi chiến lược lựa chọn
- iv. Xác định mức điểm trung bình của từng tiêu thức đánh giá ở mỗi chiến lược kinh doanh rồi xác định tổng điểm của mỗi chiến lược kinh doanh đó.
- v. Các ngân hàng sẽ đưa ra các kết luận về lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu.

b. Lựa chọn

Ngân hàng lựa chọn được một chiến lược kinh doanh có tổng điểm cao nhất và mức điểm ở các tiêu thức bộ phận của chiến lược ấy đều ở trên mức trung bình.

Ngân hàng lựa chọn được hai hay nhiều chiến lược có cùng mức tổng điểm cao nhất và mức điểm ở các tiêu thức bộ phận đều trên trung bình thì sẽ lựa chọn chiến lược có mức điểm cao nhất ở những tiêu thức được xem là quan trọng nhất.

Các chiến lược kinh doanh chỉ đạt được mức điểm trung bình ở tất cả các tiêu thức đánh giá, lúc này thì ngân hàng chưa nên đưa chiến lược nào vào thực hiện mà tiến hành xây dựng lại chiến lược.

Các chiến lược kinh doanh chỉ đạt được mức điểm trung bình hoặc dưới trung bình ở tất cả các tiêu thức đánh giá. Điều đó chứng tỏ chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở không chắc chắn. Ngân hàng phải tiến hành xây dựng lại mục tiêu, phân tích môi trường kinh doanh từ đó tìm cơ hội kinh doanh khác phù hợp hơn.

4. Triển khai chiến lược kinh doanh

4.1 Thiết lập các mục tiêu hàng năm

Mục tiêu hàng năm là một bộ phận của mục tiêu tổng thể đã được xác định trước. Nó được xem là kết quả mà ngân hàng mong muốn đạt được trong mỗi năm kinh doanh của mình để giúp ngân hàng đạt được mục tiêu tổng thể đã xác định. Ý nghĩa của mục tiêu hàng năm thể hiện trên ba khía cạnh

- Là cơ sở để nhà quản trị giao phó công việc cho cá nhân và từng bộ phận trong ngân hàng.
- Là cơ sở để kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc
- Là cơ sở để các nhà quản trị phân bổ nguồn lực trong mỗi bộ phận.

4.2 Xây dựng chính sách và chương trình hành động

Các chính sách và các chương trình hành động là các kế hoạch ngắn hạn được cụ thể hóa từ nội dung của chiến lược kinh doanh giúp cho các nhà quản trị xác định được những công việc, chiến thuật, sách lược mà ngân hàng phải thực hiện trong mỗi năm kinh doanh của mình. Các chính sách còn quy định rõ những nội dung, quy tắc mà các bộ phận chức năng phải tuân thủ trong quá trình thực hiện công việc của mình. Các chính sách này được thường xuyên cập nhật, sửa đổi cho phù hợp với sự biến động của môi trường kinh doanh

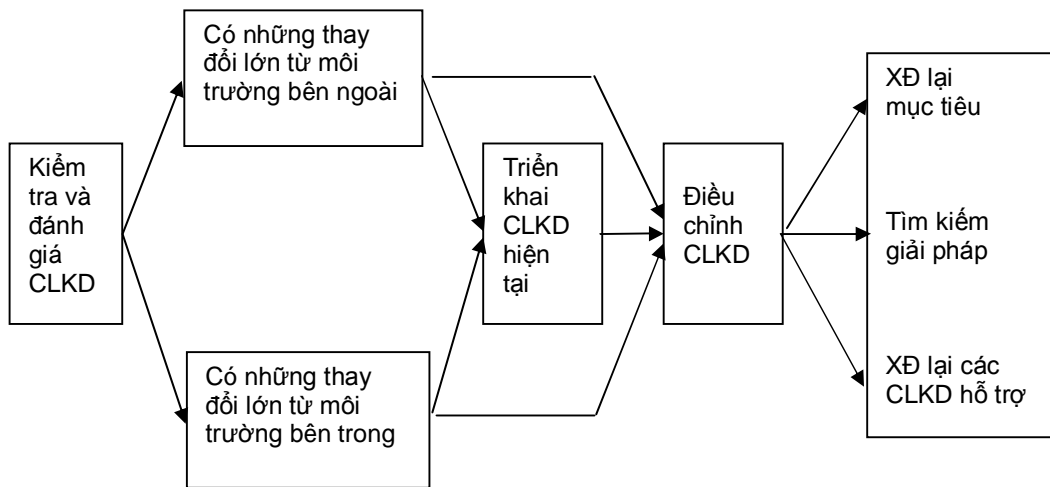
4.3 Phân bổ các nguồn lực

Các nhà quản trị phân bổ đầy đủ tất cả các nguồn lực. Ngân hàng có nhiều phương pháp đảm bảo tính hiệu quả của quá trình phân bổ nguồn lực.

Phân bổ đầy đủ nguồn lực tùy theo tính chất quan trọng của công việc

Phải đảm bảo tiết kiệm trong quá trình phân bổ nguồn lực để tận dụng một cách tối ưu các nguồn lực, không làm thất thoát nguồn lực, tập trung vào các nguồn lực trọng yếu.

5. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh



5.1 Kiểm tra chiến lược kinh doanh

a. Mục tiêu

Giúp cho các nhà quản trị kịp thời xác định được những thay đổi và những sai sót trong giai đoạn xây dựng chiến lược kinh doanh và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh từ đó tìm ra những nguyên nhân và kịp thời điều chỉnh chiến lược kinh doanh giúp ngân hàng đạt được các mục tiêu đã đề ra.

b. Quy trình kiểm tra chiến lược kinh doanh

Các nhà quản trị phải xác định được đối tượng và phạm vi của quá trình kiểm tra chiến lược kinh doanh(kiểm tra xây dựng hay triển khai chiến lược kinh doanh, kiểm tra một bộ phận hay toàn bộ ngân hàng.)

Các nhà quản trị phải xác định được phương pháp đo lường được thực hiện để kiểm tra chiến lược kinh doanh. Ví dụ muốn đánh giá kết quả hoạt động của ngân hàng sau một năm thì có thể sử dụng phương pháp so sánh.

Các nhà quản trị sẽ xác định kết quả thực hiện của từng bộ phận cũng như toàn ngân hàng.

So sánh kết quả đạt thực hiện với các mục tiêu mà ngân hàng đã đề ra. Có 3 trường hợp xảy ra

Kết quả thực hiện vừa đúng bằng mục tiêu ngân hàng đề ra. Ngân hàng đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh. Đây là trạng thái lý tưởng và ít xảy ra trong thực tế.

Kết quả thực hiện thấp hơn mục tiêu ngân hàng đề ra. Nguyên nhân có thể mục tiêu ngân hàng đề ra quá cao so với nguồn lực thực tế của ngân hàng học do các nhà quản trị không dự đoán trước được những biến động của môi trường kinh doanh. Nguyên nhân thứ ba là trong quá trình triển khai chiến lược kinh doanh năng lực kinh doanh của các nhà quản trị yếu kém giảm sự phối hợp của các bộ phận chức năng làm giảm kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Kết quả thực hiện cao hơn so với mục tiêu mà ngân hàng đề ra. Nguyên nhân (1) Ngân hàng đề ra mục tiêu thấp hơn so với nguồn lực của ngân hàng (2) trong quá trình triển khai chiến lược kinh doanh, môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi thuận lợi tạo ra những cơ hội kinh doanh tốt hơn mà trước đây các nhà quản trị không dự báo trước được.

5.2 Điều chỉnh chiến lược kinh doanh

a. Nếu do môi trường kinh doanh thay đổi

Phải xác định lại mục tiêu cho phù hợp (nếu nguyên nhân làm sai lệch kết quả là nguyên nhân khách quan)

Đề ra giải pháp giúp ngân hàng đạt được mục tiêu mới tùy vào hoàn cảnh của ngân hàng. (VD nắm bắt cơ hội kinh doanh, xây dựng các chính sách hỗ trợ để tận dụng các cơ hội đó)

b. Nếu nguyên nhân phát sinh là nguyên nhân chủ quan

Do ngân hàng xác định mục tiêu sai lệch so với tiềm lực của ngân hàng thì ngân hàng phải xác định lại mục tiêu và tìm kiếm giải pháp để đạt được mục tiêu kinh doanh đã định và xây dựng những chiến lược kinh doanh hỗ trợ để đạt được mục tiêu đó.

Nếu là do năng lực quản trị thì phải đưa ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả quản trị của ngân hàng. Ví dụ áp dụng phương pháp kiểm tra hành chính để giám sát chặt chẽ kỷ luật trong ngân hàng...

CHƯƠNG III: QUẢN TRỊ TỔ CHỨC VÀ NHÂN LỰC

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

1. Khái niệm

Tổ chức được hiểu là tập hợp những người có những hoạt động chung vì quyền lợi chung để đạt được những mục tiêu chung đã xác định của tổ chức

Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận có mối quan hệ và liên hệ phụ thuộc với nhau được chuyên môn hóa, có những quyền hạn và nghĩa vụ nhất định được bố trí theo các cấp khác nhau để thực hiện các chức năng quản trị giúp ngân hàng đạt được mục tiêu chung đã xác định.

Cơ cấu tổ chức chính thức được thiết lập dựa trên hệ thống quản lý và kỷ luật, các nhà quản trị có thể tác động tới người lao động một cách công khai.

Cơ cấu tổ chức không chính thức thiết lập dựa trên mối quan hệ tình cảm, các nhà quản trị có thể tác động tới nhóm này thông qua tác động vào “thủ lĩnh” của nhóm. Cách thức này có thể đem lại hiệu quả cao hơn, làm người lao động hài lòng, thỏa mãn hơn vì không mang tính cưỡng chế

Quản trị tổ chức được hiểu là quá trình thiết lập cơ cấu tổ chức và xác lập các mối quan hệ về quyền hạn và nghĩa vụ giữa các cá nhân và các bộ phận trong ngân hàng để nâng cao hiệu quả quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

2. Các nguyên tắc quản trị tổ chức

2.1 Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh

Khi các quyết định được truyền đạt từ các quản trị viên cấp cao xuống các quản trị viên cấp trung gian thì nó phải được các quản trị viên cấp trung gian truyền đạt một cách trung thực, chính xác tới các quản trị viên cấp cơ sở nếu không hoạt động ngân hàng sẽ bị kém hiệu quả

Nội dung của nguyên tắc: khi các quyền được truyền từ các nhà quản trị cấp cao xuống các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đến người lao động trong ngân hàng phải luôn luôn đảm bảo được tính chính xác, tính thống nhất với các quyền định được ban

hành từ cấp cao nhất và phù hợp với kế hoạch, chủ trương đường lối hoạt động của ngân hàng

2.2. Nguyên tắc giới hạn tầm quản lý

Tầm quản lý là số thuộc cấp mà một nhà quản trị phụ trách hay người ta còn gọi đó là quy mô của một nhóm làm việc.

Giới hạn tầm quản lý nghĩa là các nhà quản trị chỉ nên có một số hữu hạn các thuộc cấp.

Trình độ của nhà quản trị quy định số lượng các thuộc cấp. Khi đó có thể quản trị được nhiều nhưng quyết định vẫn chính xác.

Số thuộc cấp còn phụ thuộc vào quy mô của ngân hàng, quy mô của ngân hàng càng lớn trong khi số nhà quản trị như cũ sẽ có số thuộc cấp lớn hơn.

Năng lực của thuộc cấp. Nếu thuộc cấp có trình độ tốt, lĩnh hội được tất cả các quyết định của nhà quản trị sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh ngân hàng và ngược lại.

Nếu không duy trì tầm quản lý hợp lý

Tầm quản lý hẹp

Nhược điểm:

Năng lực quản trị không được sử dụng hết dẫn đến lãng phí nguồn lực.

Gia tăng số lượng cấp quản trị của một ngân hàng gây khó khăn cho hoạt động quản trị truyền đạt thông tin.

Khi năng lực nhà quản trị không được sử dụng hết, họ sẽ làm thay việc cho quản trị viên cấp dưới dẫn đến tình trạng thâm thối quyền lực của các nhà quản trị viên cấp cao.

Tầm quản lý rộng

Nhà quản trị cấp cao khó kiểm tra, giám sát được hoạt động của các nhà quản trị cấp dưới và người lao động trong ngân hàng.

Từ nhược điểm của tầm quản lý rộng và hẹp ta thấy trong ngân hàng nên duy trì tầm quản lý hợp lý

Ba căn cứ để xác định tầm quản lý hợp lý đều rất khó xác định, chúng chỉ mang tính chất định tính.

Nội dung của nguyên tắc

Khi phân chia các bộ phận trong ngân hàng thì các nhà quản trị phải giới hạn số thuộc cấp mà một nhà quản trị phụ trách dựa trên ba yếu tố: năng lực của các nhà quản trị, năng lực của thuộc cấp và quy mô của ngân hàng để bảo đảm tính hiệu quả trong hoạt động quản trị tổ chức.

2.3. Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm

Quá trình quản trị tổ chức của ngân hàng phải đảm bảo rằng khi phân chia nhiệm vụ cho từng cá nhân và những bộ phận trong ngân hàng cần phải giao phó những quyền hạn tương ứng cho họ để họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

2.4. Nguyên tắc linh hoạt

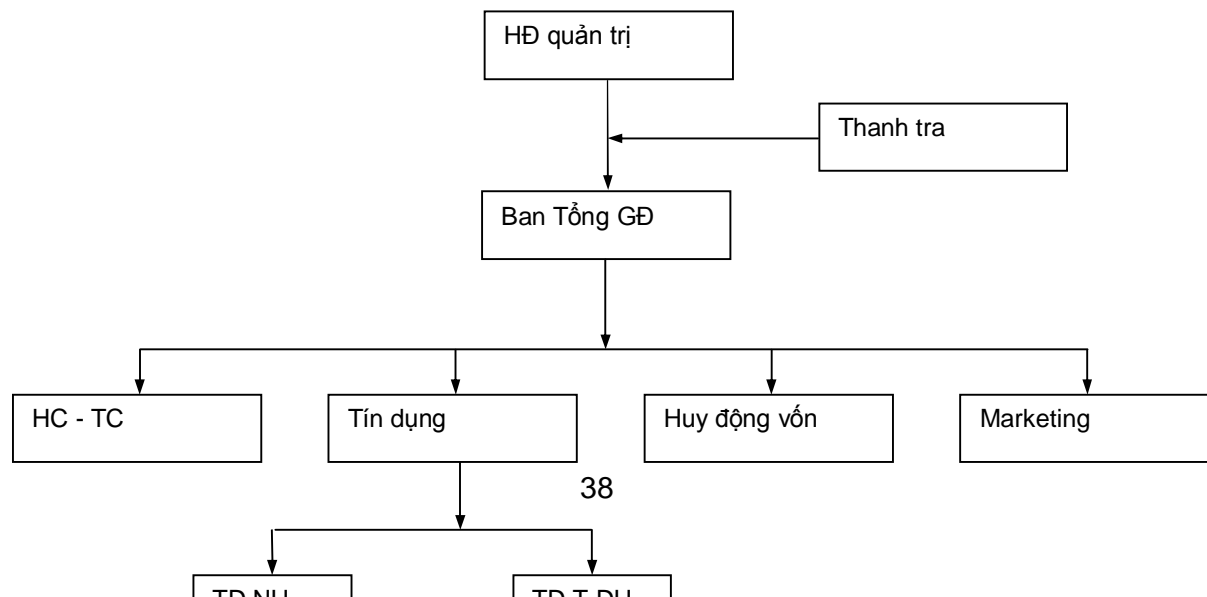
Quá trình quản trị tổ chức của ngân hàng phải đảm bảo rằng bộ máy của ngân hàng luôn linh hoạt, dễ dàng thích nghi và ứng phó với mọi biến động của môi trường kinh doanh. Ví dụ khi công nghệ thay đổi người lao động phải có trình độ theo kịp với sự phát triển của công nghệ đồng thời phải giảm bớt lao động trong tổ chức. Một bộ máy linh hoạt là phải tinh giản. Khi bộ máy đã ổn định thì việc tinh giản không phải lúc nào cũng phù hợp mà nên thực hiện việc phân quyền rộng rãi.

II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

1. Thiết lập cơ cấu tổ chức

1.1. Thiết lập cơ cấu tổ chức theo chức năng

Các nhà quản trị liệt kê những hoạt động chủ yếu của ngân hàng rồi thiết lập cơ cấu tổ chức dựa trên các hoạt động chủ yếu ấy



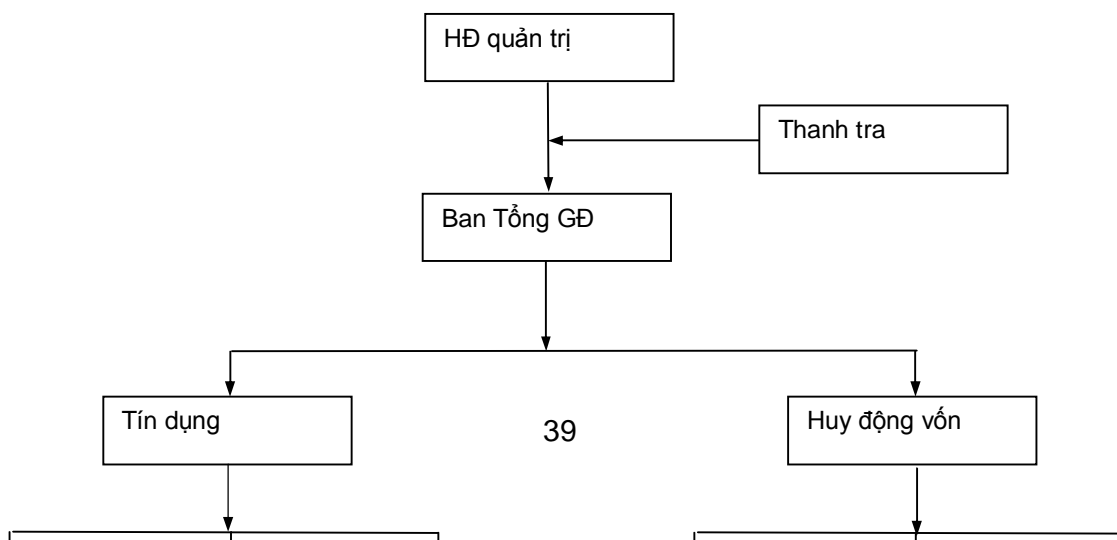
Ưu điểm:

- Ngân hàng đã áp dụng nguyên tắc chuyên môn hoá trong hoạt động kinh doanh giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của từng bộ phận chức năng trong ngân hàng.
- Hướng sự quan tâm và sự nỗ lực trong hoạt động của mọi thành viên trong ngân hàng vào những bộ phận chức năng quan trọng của ngân hàng
- Đơn giản hóa quá trình đào tạo người lao động trong ngân hàng

Nhược điểm

- Tạo một cách nhìn hẹp về hoạt động kinh doanh của ngân hàng đối với các nhà quản trị cấp trung gian nên khó khăn trong việc bồi dưỡng các quản trị viên cấp cao kế cận. Để khắc phục nhược điểm này ngân hàng thực hiện luân chuyển cán bộ trong ngân hàng để giúp cho cán bộ ngân hàng có kiến thức sâu rộng hơn về hoạt động kinh doanh của ngân hàng.
- Đặt gánh nặng về lợi nhuận lên vai các quản trị viên cấp cao nên không phát huy được sự nỗ lực hoạt động của cá nhân trong ngân hàng vì đòn bẩy kinh tế chỉ là động lực phát huy nỗ lực của người lao động.
- Giảm sự phối hợp có hiệu quả giữa các bộ phận chức năng làm ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả kinh doanh của ngân hàng.

1.2. Thiết lập cơ cấu tổ chức theo sản phẩm của ngân hàng



Ưu điểm:

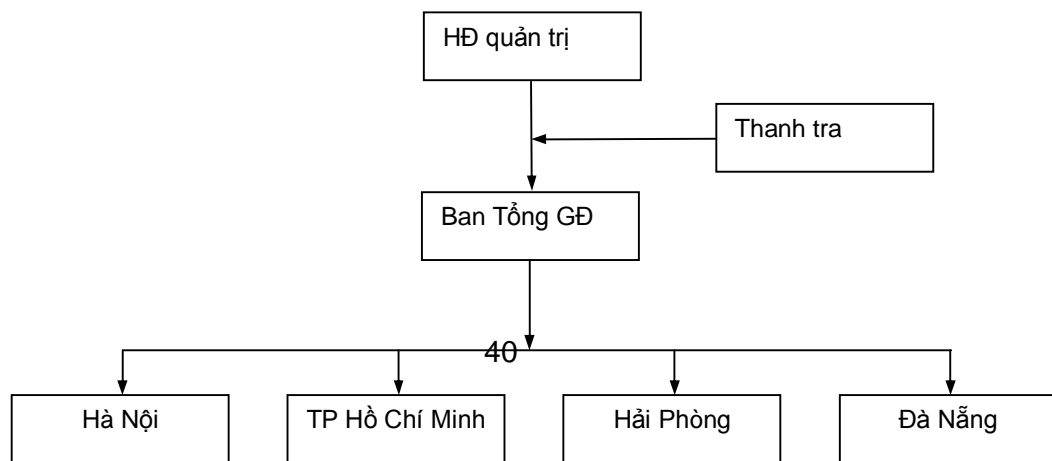
- San sẻ gánh nặng về lợi nhuận với các quản trị viên cấp cao (các bộ phận có thể tự hạch toán lãi lỗ nếu mục tiêu mà từng bộ phận hướng tới là mục tiêu lợi nhuận)
- Gia tăng sự phối hợp của các hoạt động chức năng trong ngân hàng (một sản phẩm muốn phát triển không phải chỉ cần một bộ phận)
- Tạo cơ sở đào tạo và hiểu biết toàn diện cho các quản trị viên cấp trung gian
- Hướng sự quan tâm của các nhà quản trị và các thành viên trong ngân hàng đến tuyến sản phẩm của ngân hàng nên thuận lợi trong việc phát triển danh mục sản phẩm một cách đa dạng.

Nhược điểm

- Khi số lượng sản phẩm ngân hàng ngày một gia tăng, số lượng cá bộ phận được mở rộng làm cho tầm quản lý của nhà quản trị cấp cao rộng hơn gây ra khó khăn cho quá trình kiểm tra, giám sát hoạt động của cấp dưới.
- Cần phải có nhiều quản trị viên cấp trung gian có năng lực tốt.

1.3. Thiết lập cơ cấu tổ chức theo địa lý

Các nhà quản trị cấp cao căn cứ vào chi nhánh ở các vùng, các địa phương để thiết lập cơ cấu tổ chức.



Ưu điểm

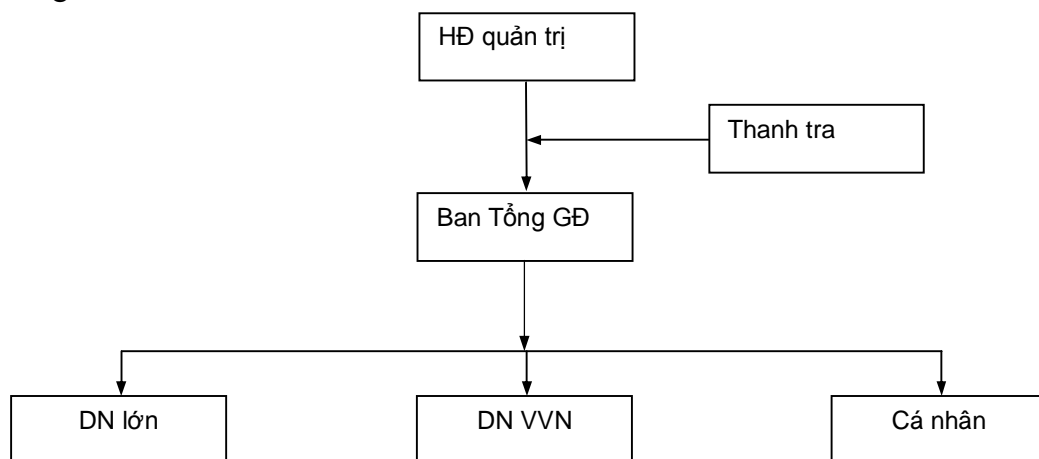
- Tạo ra một cơ sở đào tạo và hiểu biết toàn diện cho các quản trị viên cấp trung gian
- San sẻ gánh nặng lợi nhuận cho các quản trị viên cấp cao
- Phân tán được rủi ro, khai thác được lợi thế kinh doanh ở các địa phương khác nhau từ đó tạo ra lợi thế chung cho ngân hàng

Nhược điểm

- Gây khó khăn cho quá trình giám sát, kiểm tra hoạt động của các quản trị viên cấp cao đối với cấp dưới của mình (do khi hoạt động ngân hàng càng phát triển, số chi nhánh càng tăng)
- Cần có quản trị viên cấp trung gian có năng lực toàn diện

1.4. Thiết lập cơ cấu tổ chức theo khách hàng

Các nhà quản trị có thể phân loại các khách hàng của ngân hàng mình và phân nhóm khách hàng thành các nhóm có đặc điểm tương đồng rồi thiết lập cơ cấu tổ chức theo khách hàng đó



Phương pháp này được hình thành xuất phát từ nguyên tắc lấy khách hàng làm trung tâm.

Ưu điểm

- Giúp ngân hàng có thể nắm bắt được nhu cầu thị trường hiểu một cách tốt hơn, nâng cao hiệu quả của hoạt động Marketing trong ngân hàng

Nhược điểm

- Làm cho các nhà quản trị mất đi sự quan tâm đến tuyến sản phẩm và vấn đề lợi nhuận trong ngân hàng
- Khó khăn cho ngân hàng trong quá trình xác định chi phí liên quan bởi vì nhiều hoạt động lặp lại khi tiếp cận với các nhóm khách hàng khác nhau. Ví dụ cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp cùng có nhu cầu sử dụng sản phẩm thanh toán thẻ....

1.5. Thiết lập cơ cấu tổ chức phân chia bộ phận theo dự án

Với từng dự án cụ thể hình thành một bộ phận và nó giải tán dự án kết thúc. Không nên.

Thông thường một ngân hàng không chỉ áp dụng một cơ cấu tổ chức riêng lẻ mà có sự kết hợp nhiều cơ cấu tổ chức nhằm phát huy ưu điểm của mỗi cơ cấu tổ chức.

! khảo sát cơ cấu tổ chức của các ngân hàng thương mại việt nam và cho nhận xét

2. Xác lập các mối quan hệ trong tổ chức

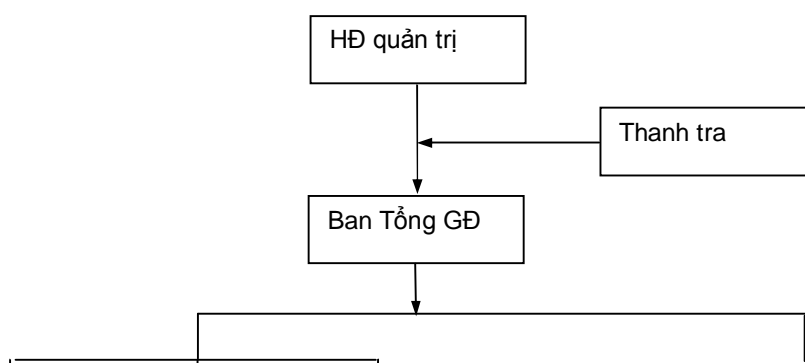
2.1 Quan hệ quyền hạn

a. Quan hệ quyền hạn trực tuyến

Được hiểu là đưa ra các quyết định, mệnh lệnh, chỉ thị cho các thuộc cấp mà nhà quản trị trực tiếp quản lý.

Quyền hạn trực tuyến là quyền lực tối cao trong kinh doanh ngân hàng. Khi có những mệnh lệnh xuống, bao giờ các quản trị viên cấp cơ sở cũng ưu tiên cấp trên trực tiếp của mình. Do đó dù ban tổng giám đốc có quyết định vượt cấp nhưng không thống nhất với cấp trên trực tiếp thì quan rtri viên cấp cơ sở cũng sẽ không thực hiện. Quyền hạn trực tuyến xác lập kỷ cương bên trong tổ chức.

b. Quyền hạn theo chức năng



Quyền hạn theo chức năng là quá trình đưa ra các mệnh lệnh, các quyết định, các chỉ thị đối với các bộ phận khác không do nhà quản trị trực tiếp phụ trách nhưng có sự liên quan chặt chẽ về mặt chuyên môn, nghiệp vụ.

Một nhược điểm của thiết lập cơ cấu tổ chức theo địa lý là phải có được đội ngũ đông đảo các quản trị viên cấp trung gian có hiểu biết sâu rộng về mọi mặt hoạt động nên khi các mặt hoạt động chức năng có bộ phận chức năng hỗ trợ thì sẽ giúp nhà quản trị nâng cao hiệu quả quản trị của tổ chức mình.

Mặt khác một nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo địa lý là các nhà quản trị cấp cao rất khó kiểm tra các quản trị viên cấp trung gian nên các quản trị viên cấp cao đã phân quyền quản trị rộng rãi cho các quản trị viên cấp trung gian để các quản trị viên này có thể giám sát, hỗ trợ và phối hợp với nhau trong quá trình quản trị tổ chức.

c. Quan hệ quyền hạn tham mưu

Là quyền đưa ra các ý kiến tư vấn, tham mưu của các quản trị viên cấp dưới đối với các quản trị viên cấp trên trực tiếp của mình và quyền tham mưu, tư vấn được trao cho bộ phận tham mưu chuyên trách.

Các quản trị viên cấp cơ sở, cấp trung gian là những người có chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng, là người đưa ra các quyết định cho bộ phận của họ và hiểu biết về hoạt động kinh doanh của ngân hàng nên đưa ra ý kiến tư vấn rất có giá trị. Mặt khác, bộ phận tham mưu do không phải làm công tác quản lý mà chỉ tập trung nghiên cứu nên có thể có ý kiến rất có giá trị.

Ý kiến tư vấn mà các nhà quản trị cấp dưới và các bộ phận tham mưu chuyên trách đưa ra thường có giá trị cao cả về mặt thực tiễn lẫn lý luận.

Nhược điểm

Khi có quá nhiều nhà quản trị đưa ra ý kiến tham mưu mà những ý kiến này có thể trái chiều nhau, đưa ra những thông tin không thống nhất sẽ gây khó khăn cho các nhà quản trị cấp cao trong quá trình chọn lựa.

Dễ dàng xảy ra hiện tượng đổ lỗi cho nhau khi kết quả thực hiện không như kế hoạch mà ngân hàng đã đề ra.

Làm xói mòn quyền hạn trực tuyến khi người tham mưu có thể làm chậm trễ quyết định, mất đi cơ hội kinh doanh.

2.2. Quan hệ thông tin

a. Kênh thông tin dọc

Là kênh để truyền đạt và thu nhận các thông tin phản hồi từ các nhà quản trị cấp cao xuống các nhà quản trị cấp dưới và ngược lại thông qua sơ đồ tổ chức của ngân hàng. Các kênh thông tin dọc được truyền đạt bên trong ngân hàng được coi là kênh thông tin chính thức nhất của ngân hàng.

b. Kênh thông tin ngang

Là kênh thông tin truyền đạt và phản hồi các thông tin giữa các bộ phận cùng cấp với nhau để tạo ra sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh ngân hàng.

Thông tin dọc công khai khác thông tin ngang không công khai, đó chỉ là các thông tin nội bộ trong ngân hàng.

c. Kênh thông tin chéo

Là kênh truyền đạt và thu nhận các thông tin phản hồi giữa các bộ phận khác nhau không cùng cấp.

Ý nghĩa: giúp ngân hàng tiết kiệm thời gian cho quá trình thu thập thông tin.

Đảm bảo được tính bảo mật cho các thông tin được cung cấp.

III. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1. Khái niệm

Quản trị nhân lực là quá trình theo dõi, hướng dẫn, kiểm tra và khai thác nguồn nhân lực giúp cho ngân hàng có thể sử dụng một cách hiệu quả nguồn nhân lực, duy trì, bảo vệ và phát huy tiềm năng vô tận của con người.

2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

2.1 Yếu tố bên ngoài

a. Môi trường công nghệ

Các tổ chức có xu hướng ứng dụng thay đổi công nghệ vào hoạt động của tổ chức mình. Công nghệ tiên tiến dẫn đến trình độ công nhân viên trở nên bất cập. Nhà quản trị nguồn nhân lực phải tạo điều kiện để cải thiện, nâng cao trình độ cán bộ, nhân viên. Mặt khác khi công nghệ tiên tiến thì lao động chân tay giảm. Quá trình quản trị nguồn nhân lực phải lựa chọn để có được đội ngũ cán bộ tin cậy nhưng có chất lượng.

b. Môi trường văn hóa xã hội

Tạo nên tác phong làm việc khác nhau nên phải quản lý để tạo ra kỷ cương làm việc trong ngân hàng. Ví dụ ở các nước phương tây với tư tưởng duy lý nên nhà quản trị chỉ cần đưa ra các nguyên tắc, các nội quy là người lao động tuân theo. Còn ở phương đông với quan niệm duy tình, nhà quản trị còn phải quan tâm đến yếu tố tình cảm.

c. Môi trường luật pháp

Các nhà quản trị phải tuân thủ những quy định về sử dụng lao động như độ tuổi lao động, thời gian lao động, mức lương tối thiểu...

d. Môi trường quốc tế

Một tổ chức có thể có nhiều người lao động ở nhiều quốc gia khác nhau nên cần có sự hòa đồng về phong cách sống. Các nhà quản trị cần đưa ra các chính sách linh hoạt hơn trong quá trình quản trị nhân lực để đạt hiệu quả cao.

2.2 Yếu tố bên trong

a. Mục tiêu của ngân hàng

Các ngân hàng quốc doanh ngoài mục tiêu lợi nhuận còn có mục tiêu hiệu quả xã hội. Các ngân hàng TMCP mục tiêu hiệu quả xã hội thấp hơn so với mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận.

b. Quy mô của ngân hàng

Nếu nhỏ thì ngân hàng có thể dễ dàng quản lý thuộc cấp của mình nên áp dụng phương pháp giám sát chặt chẽ, kiểm tra thương xuyên. Nếu quy mô lớn, người lao động được giao quyền rộng rãi hơn, có thể tự quyết trong một số hành vi, hoạt động của mình.

c. Quan điểm của các nhà lãnh đạo

Một tổ chức có xây dựng được văn hóa tổ chức mình hay không xuất phát từ quan điểm của các nhà lãnh đạo. Khi tổ chức có văn hóa thì quá trình kiểm soát của người lãnh đạo không phải gắt gao, thường xuyên mà người lao động có thể tự hình thành nếp lao động tạo nên sự thống nhất, tập trung trong tổ chức.

Nếu nhà quản trị không chủ trương xây dựng văn hóa tổ chức mà chỉ muốn người lao động của mình đi làm đúng giờ,... thì không khí của tổ chức sẽ trở nên rệu rã, người lao động có tư tưởng không ổn định, muốn chuyển sang một môi trường mới tốt hơn, đáp ứng được nhiều hơn nhu cầu của mình.

3. Học thuyết quản trị nguồn nhân lực

3.1 Học thuyết theo trường phái quản lý khoa học

a. Điều kiện ra đời

Vào những năm cuối thế kỷ 19, các nhà quản trị nhận thấy rằng năng suất lao động có xu hướng sụt giảm tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó cần phải có một hệ tư tưởng đề hướng dẫn tư duy và hành động cho các nhà quản trị trong quản trị nguồn nhân lực vì vậy các nhà khoa học đã nghiên cứu đưa ra những quan điểm khác nhau song học thuyết theo trường phái quản lý khoa học được thừa nhận và đánh giá cao

b. Nội dung học thuyết

Các nhà khoa học cho rằng bản chất của con người là không yêu lao động. Do đó, muốn nâng cao năng suất lao động thì phải đơn giản hoá công việc cho người lao động, giám sát chặt chẽ người lao động và có các biện pháp kỷ luật nghiêm khắc đối với họ.

c. Ứng dụng

Các nhà quản trị thiết lập các tiêu chuẩn, các phương pháp hành động cho những thao tác và cho mỗi bước công việc.

Các nhà quản trị giám sát chặt chẽ các hoạt động của người lao động, thường xuyên kiểm tra, đối chiếu với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Các nhà quản trị sử dụng các biện pháp kỷ luật để xử lý nghiêm những người lao động vi phạm các chuẩn mực trong lao động.

Các nhà quản trị coi người lao động như là cỗ máy, không có tình cảm, không có quan hệ nên vô cùng khắt khe dẫn đến nhiều cuộc đình công của người lao động.

3.2 Học thuyết theo trường phái các quan hệ con người (Elton Mayor)

a. Điều kiện ra đời

Trước sự phản kháng và đình công kéo dài của người lao động ở nhiều tổ chức, các nhà quản trị nhận thấy rằng hệ tư tưởng trước đã không còn phù hợp, cần phải có học thuyết mới ra đời để giúp nhà quản trị quản lý tốt nguồn nhân lực của mình.

b. Nội dung học thuyết

Lúc này các nhà khoa học cho rằng con người không phải là những cỗ máy. Họ có những đòi hỏi hết sức chính đáng cả về nhu cầu vật chất lẫn tinh thần. Do đó để nâng cao năng suất lao động thì các nhà quản trị cần tác động cả vào nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

c. Ứng dụng

Các nhà quản trị đã cho phép người lao động có những mối quan hệ tình cảm với nhau làm hình thành nên các mối quan hệ tổ, nhóm bên trong tổ chức.

Các nhà quản trị đã biết lắng nghe ý kiến của người lao động, tôn trọng ý kiến của họ và làm cho họ hiểu rằng sự đóng góp của họ đối với sự phát triển của tổ chức có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Lúc này các nhà quản trị cho phép người lao động tự điều khiển một số hành vi và hành động của mình (chứ không giám sát chặt chẽ)

3.3 Học thuyết quản lý nguồn nhân lực (Mc. Gregor)

a. Điều kiện ra đời

Trước sự lớn mạnh của các tổ chức làm cho quy mô tổ chức ngày một mở rộng thì các nhà quản trị gặp nhiều khó khăn trong việc quản lý nguồn nhân lực của mình. Do đó yêu cầu đòi hỏi phải có một hệ tư tưởng mới ra đời để giúp các nhà quản trị quản lý tốt nguồn nhân lực của mình.

b. Nội dung học thuyết

Lúc này các nhà khoa học cho rằng bản chất con người là rất yêu lao động.

Người ta cho rằng năng lực của con người là vô tận

Con người là tài sản vô giá, là trung tâm của tổ chức

c. Ứng dụng

Lúc này nhà quản trị đã cho phép người lao động tự quyết định hành vi, hoạt động của mình và chỉ quản lý người lao động chủ yếu thông qua kết quả công việc.

Các nhà quản trị luôn luôn tạo lập một bầu không khí làm việc thân thiện, cởi mở giúp phát huy tối đa năng lực của người lao động.

Các nhà quản trị không ngừng đào tạo, bồi dưỡng người lao động để có thể phát triển hơn nữa tiềm năng của người lao động làm gia tăng mức độ hài lòng của họ đối với tổ chức. Con người trở thành trung tâm của tổ chức.

IV. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực

1.1. Khái niệm và vai trò

a. Khái niệm

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là một phương pháp xác định các nhu cầu đối với nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để giúp cho ngân hàng dự báo được và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về nhân lực trong tương lai, đáp ứng được các yêu cầu mà hoạt động kinh doanh ngân hàng đề ra

b. Vai trò

Giúp ngân hàng có thể chủ động đáp ứng mọi mặt về nguồn nhân lực từ đó giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

Giúp cho các nhà quản trị nắm được đặc điểm thực chất về đội ngũ nhân sự của mình. Từ đó có thể đưa ra các biện pháp quản trị nhân sự có hiệu quả.

Giúp các nhà quản trị dự kiến tương đối chính xác các nhu cầu về nguồn nhân lực.

Giúp các nhà quản trị dự kiến được mức chi phí trả lương cho nhân viên, từ đó cân đối với các khoản thu nhập và chi phí khác để ngân hàng có thể chủ động trong việc tối ưu hóa lợi nhuận của mình.

1.2. Các giai đoạn cơ bản trong lập kế hoạch nguồn nhân lực

a. Đánh giá nguồn nhân lực hiện tại

Các nhà quản trị sẽ thống kê đầy đủ về số lượng nguồn nhân lực hiện tại, so sánh với nhu cầu về nguồn nhân lực hiện tại của ngân hàng để xác định được trạng thái dư thừa hay thiếu hụt nguồn nhân lực hiện tại của ngân hàng

Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

Đánh giá về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động. Ngân hàng phải thường xuyên đánh giá. Đây là vấn đề hết sức quan trọng trong việc tạo nên sự an toàn trong hoạt động của ngân hàng.

Đánh giá khả năng quan hệ, khả năng giao tiếp của nhân viên ngân hàng. Bởi vì thông qua khả năng đó sẽ giúp thu hút khách hàng và giúp ngân hàng duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng.

Đánh giá lòng trung thành của người lao động: Khi môi trường cạnh tranh ngày càng cao các đối thủ cạnh tranh tìm cách cạnh tranh bằng nhiều cách trong đó có cả việc thu hút nguồn lao động có trình độ của các đối thủ cạnh tranh. Ngân hàng phải quan tâm đến việc nâng cao lòng trung thành bằng những chính sách đãi ngộ hợp lý và bằng phương pháp giáo dục tâm lý.

b. Dự báo cung cầu nguồn nhân lực trong tương lai

❖ Dự báo cung lao động

Nếu ngân hàng thiếu hụt lao động thì ngân hàng có thể bổ sung bằng những nguồn nào.

⇒ Đánh giá lực lượng người lao động mới tốt nghiệp

Ưu điểm

Trẻ, chưa từng làm việc ở cơ quan nào nên chưa bị ảnh hưởng bởi phong cách làm việc, lãnh đạo nên dễ hòa đồng.

Có thể chủ động nắm bắt những kiến thức mới, công nghệ mới khi được đào tạo

Nhược điểm

Vừa ra trường nên còn rụt rè, nhút nhát nên hạn chế về khả năng quan hệ, giao tiếp

⇒ Những người lao động đã từng làm việc ở các ngân hàng, các tổ chức khác

Ưu điểm

Có kinh nghiệm, có quan hệ trong quá trình lao động có thể chủ động, mạnh dạn hơn nên tăng hiệu quả công việc.

Nhược điểm

Ngân hàng phân tâm nhất là lòng trung thành nên có thể đem lại những xáo trộn bên trong tổ chức mình. Điều này có thể khắc phục bằng cách yêu cầu người lao động mới phải có thư tay của thủ trưởng cũ.

⇒ Người lao động ở ngay nội bộ của ngân hàng

chỉ đáp ứng cho ngân hàng một số lượng lao động rất ít và áp dụng khi cần bổ sung số ít lao động

❖ Dự báo cầu lao động

Tỷ lệ người về hưu

Tỷ lệ thôi việc, dự kiến qua những người xin nghỉ sớm khi sức khỏe không cho phép, vì lý do gia đình, thông qua nguyện vọng của người lao động.

Mở rộng quy mô hoạt động

Khả năng ứng dụng khoa học kỹ thuật

Dự báo về tình hình tài chính trong tương lai của ngân hàng. Khi dự báo về tình hình tài chính trong tương lai là tốt đẹp, ngân hàng có thể chi trả thêm cho người lao động nên có thể tuyển dụng thêm lao động để giảm bớt gánh nặng cho người lao động trong điều kiện trước đây do hạn chế về tài chính.

c. *Triển khai các kế hoạch*

Trong trường hợp ngân hàng thiếu hụt lao động thì ngân hàng phải tuyển dụng thêm

Trong trường hợp số lượng nguồn nhân lực phù hợp còn chất lượng thì chưa tương xứng với yêu cầu công việc thì ngân hàng nên tiến hành đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng nguồn nhân lực.

Trong trường hợp thừa nhân lực ngân hàng có thể cân nhắc việc sa thải bớt nhân viên.

2. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

2.1. Khái niệm, ý nghĩa và yêu cầu

a. Tuyển mộ

Là quá trình thu hút một tập hợp người lao động có nguyện vọng làm việc trong ngân hàng đồng thời đáp ứng được các yêu cầu mà ngân hàng đề ra.

Ý nghĩa

Giúp ngân hàng có thể thu hút được sự quan tâm của người nhiều người từ đó lựa chọn được người lao động có năng lực tốt nhất.

Là một hình thức đề quảng cáo về hình ảnh, uy tín của ngân hàng.

b. Tuyển chọn

Là quá trình lựa chọn những người lao động có năng lực tốt nhất từ những người xin việc mà ngân hàng có được sau quá trình tuyển mộ.

Phương pháp lựa chọn những người đáp ứng được yêu cầu

Có năng lực tốt nhất

Có sức khỏe tốt

Phải lựa chọn được những người lao động có lòng trung thành để làm việc lâu dài với ngân hàng

2.2. Nội dung tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

a. Tuyển mộ

❖ Tuyển mộ bên trong ngân hàng

Ngân hàng thu hút những người lao động ở bên trong ngân hàng, bổ trí vào các vị trí công tác mới phát sinh.

⇒ Phương pháp tuyển mộ

Phương pháp đóng

Phương pháp mở

⇒ Ưu nhược điểm của phương pháp tuyển mộ bên trong

Ưu điểm

Nhược điểm

❖ Tuyển mộ bên ngoài ngân hàng

Ngân hàng sẽ thông báo nhu cầu tuyển người của ngân hàng một cách công khai trên các phương tiện đại chúng để mọi cá nhân, người lao động trong xã hội đều có thể tham gia dự tuyển.

⇒ Các phương pháp thường sử dụng

Sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng (các kênh truyền hình, phát thanh, in tờ rơi, quảng cáo trên báo, in băng rôn...)

Tổ chức các ngày hội việc làm tại các trường đại học, các trung tâm thương mại để thu hút người lao động

Thuê các trung tâm tuyển mộ, tuyển chọn chuyên nghiệp để giúp ngân hàng có được người lao

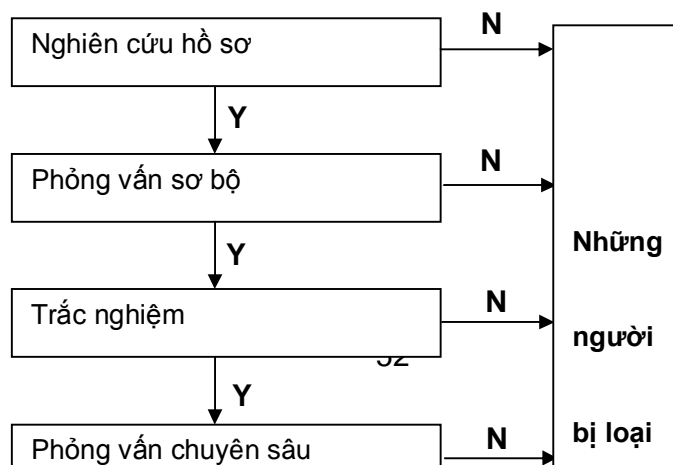
⇒ Ưu nhược điểm của phương pháp tuyển mộ bên trong

Ưu điểm

Nhược điểm

b. Tuyển chọn

Được thực hiện theo các bước tạo ra quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực như sau:



❖ **Nghiên cứu hồ sơ**

- Các văn bằng chứng chỉ có tính chất bắt buộc (bằng tốt nghiệp đại học, sau đại học... để phản ánh năng lực học tập của từng ứng cử viên; chứng chỉ ngoại ngữ, tin học, kế toán)
- Sơ yếu lý lịch: Để đánh giá tư cách, quá trình học tập rèn luyện của ứng cử viên
- Đơn xin việc: thường được yêu cầu viết tay để đánh giá ý thức trách nhiệm, tính cách... tính phức tạp hay đơn giản của đơn xin việc phụ thuộc vào tung tở chức.

Nghiên cứu hồ sơ để loại bỏ những hồ sơ không phù hợp, giảm chi phí cho khâu tổ chức thi cử...

❖ **Phỏng vấn sơ bộ**

Là vòng mà người thực hiện phỏng vấn là các quản trị viên cấp trung gian và các quản trị viên cấp cơ sở.

Số lượng ứng viên tham gia phỏng vấn ở vòng này là rất lớn.

Nội dung chủ yếu của vòng này là trắc nghiệm chuyên môn nên ngân hàng cử những người nắm vững chuyên môn để có thể đưa ra câu hỏi chính xác.

Các nhà chuyên môn sẽ đánh giá ứng cử viên trên các phương diện

- Trình độ chuyên môn
- Tác phong làm việc
- Tư cách đạo đức

Yêu cầu đối với người thực hiện phỏng vấn phải là những người có sự am hiểu để có thể đưa ra những câu hỏi chuyên môn chuẩn xác phù hợp và có những đánh giá đúng đắn về các ứng cử viên.

Phải là người nhạy cảm để có thể nắm bắt được mọi sự thay đổi về tâm lý của các ứng viên.

Phải là người tế nhị để có thể duy trì một không khí của buổi phỏng vấn thân thiện, cởi mở, giúp các ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực, nguyện vọng, sở thích của mình.

Những người thực hiện phỏng vấn phải làm việc một cách khách quan, phải thường xuyên ghi chép những ý kiến nhận xét của mình làm cơ sở cho việc so sánh, đánh giá các ứng viên với nhau.

❖ Trắc nghiệm những kiến thức liên quan

Giúp cho các nhà quản trị đánh giá được nhiều mặt, nhiều khía cạnh của các ứng viên.

Trắc nghiệm về tâm lý: để có những người lao động có khả năng hòa nhập với tổ chức thì phải có tâm lý bình thường và ổn định, do đó ngân hàng cần thực hiện trắc nghiệm tâm lý

Trắc nghiệm về chuyên môn

Trắc nghiệm về kỹ năng, kỹ xảo. Đối với các công việc đòi hỏi phải thao tác chuẩn xác thì đây là một vòng quan trọng.

Trắc nghiệm về trí thông minh: Đây là vòng quan trọng vì khả năng nhạy bén và phản ứng thể hiện thông qua trí thông minh. Có khả năng nhạy bén và kiến thức tốt sẽ giúp người lao động có thể vận dụng kiến thức đã học vào công việc.

Trắc nghiệm về lối sống các ứng viên

Có hai phương pháp trắc nghiệm được sử dụng:

Phương pháp bút vấn: để trả lời các câu trắc nghiệm này các ứng viên phải dùng bút đánh dấu

Phương pháp khẩu vấn: Ứng viên phải trả lời bằng miệng dẫn đến cường độ làm việc nhanh, không khí làm việc căng thẳng nên khó đánh giá chính xác năng lực người dự thi mà đánh giá khả năng phản ứng. Phương pháp này thường áp dụng để tuyển quản trị viên.

Các yêu cầu đối với bộ đề thi trắc nghiệm

Phải đảm bảo tính khoa học: phải logic, đảm bảo tính tư duy hợp lý chứ không chỉ dựa vào trí nhớ. Các câu hỏi phải liên kết, có hệ thống để đánh giá chính xác năng lực của người dự thi

Đảm bảo tính chuyên môn: phải phù hợp với chuyên môn mà nhà quản trị chọn người lao động. Thường do các chuyên gia đưa ra

Phải mang tính cập nhật: đối với những sự thay đổi về mặt chuyên môn và phải là những câu hỏi chưa từng sử dụng trong kỳ thi trước để đảm bảo tính bảo mật của đề thi.

Phải quy định thời gian tối đa trả lời các câu hỏi phù hợp với mức độ khó, dễ mà các câu hỏi đưa ra có thể đánh giá chính xác năng lực của người dự thi.

❖ **Phỏng vấn chuyên sâu**

Người thực hiện phỏng vấn là các nhà quản trị viên cấp cao vì sự thành bại của hoạt động kinh doanh của ngân hàng phụ thuộc vào lực lượng lao động nên họ sẽ phải trực tiếp đánh giá.

Đánh giá ứng viên trên ba khía cạnh

- Khả năng làm việc độc lập của các ứng viên
- Khả năng hòa đồng, khả năng thích nghi của người dự thi đối với môi trường làm việc mới.
- Khả năng làm việc theo nhóm: nếu người có khả năng làm việc độc lập nhưng không biết phối hợp với những người khác thì hoạt động sẽ không có hiệu quả. Trong điều kiện cạnh tranh ngày một gay gắt, khoa học công nghệ phát triển thì việc phối hợp trong công việc là vô cùng quan trọng.

Các câu hỏi đưa ra ở vòng này không phải luôn là câu hỏi có một đáp án đúng duy nhất mà sẽ là những câu hỏi mở để ứng viên có thể phát huy ý tưởng, sự sáng tạo của mình.

❖ **Khám sức khỏe**

Việc khám sức khỏe là vô cùng cần thiết để đánh giá xem người lao động có đủ điều kiện sức khỏe để hoàn thành được yêu cầu công việc.

❖ **Tiếp nhận và hội nhập**

Đây là vòng hết sức quan trọng đối với người trúng tuyển. Nếu các nhà quản trị tạo ra được một buổi lễ tiếp nhận long trọng sẽ giúp người lao động yên tâm hơn, khích lệ tinh thần làm việc của người lao động mới, tạo được dấu ấn sâu đậm đối với người lao động. Giúp người lao động phân nào hiểu được văn hóa của tổ chức, gắn bó với tổ chức.

3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.1. Mục tiêu của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Giúp cho người lao động có thể đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi mang tính cao hơn của công việc và sự phát triển của công nghệ và kỹ thuật

Giúp cho các nhà quản trị có thể khai thác và sử dụng tối ưu năng lực của người lao động.

Đáp ứng yêu cầu được học tập, bồi dưỡng của người lao động, giúp gia tăng mức độ hài lòng và thỏa mãn của người lao động đối với tổ chức từ đó phát huy và duy trì được năng lực của người lao động.

3.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

a. *Xác định được nhu cầu đào tạo*

❖ Xác định được số lượng người lao động cần được đào tạo.

Liên quan đến 2 vấn đề

Trình độ người lao động. Nếu trình độ người lao động thấp hơn yêu cầu thì phải đào tạo. Thông qua trình độ có thể xác định số lượng người cần đào tạo.

Kinh phí: phải cân đối với nguồn kinh phí mà ngân hàng hiện có

❖ Xác định được loại hình đào tạo

Ngân hàng phải xác định được loại hình đào tạo cần được sử dụng, đối tượng người lao động cần được đào tạo để từ đó triển khai kế hoạch đào tạo cho phù hợp.

b. *Xác định phương pháp đào tạo*

Khi đào tạo bên trong ngân hàng sẽ có các phương pháp như sau

❖ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Các nhà quản trị sẽ cử những người làm việc lâu năm hướng dẫn công việc cho những người mới

Ưu điểm

Giúp cho người lao động mới dễ dàng nắm bắt yêu cầu công việc, hòa đồng nhanh với môi trường làm việc từ đó có thể rút ngắn được thời gian thử việc.

Nhược điểm

Người lao động mới có xu hướng làm việc theo phương pháp mà người hướng dẫn mình thường sử dụng từ đó hạn chế khả năng sáng tạo.

❖ **Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc**

Các nhà quản trị sẽ bố trí người lao động được luân phiên đảm nhận các công việc khác nhau trong tổ chức

Nhược điểm:

Phương pháp này sẽ làm giảm tính chuyên môn hóa của người lao động nên phương pháp này không được sử dụng rộng rãi với mọi người lao động mà thường chỉ áp dụng với các quản trị viên và các cán bộ quy hoạch.

Ưu điểm:

Giúp cho các quản trị viên có cái nhìn toàn diện hơn, hiểu biết đầy đủ hơn về hoạt động ngân hàng để sau này được thăng tiến sẽ dễ dàng trong công tác quản trị.

❖ **Đào tạo bằng cách sử dụng trò chơi kinh doanh**

Các nhà quản trị đào tạo các nhân viên ngân hàng và các nhà quản trị thông qua việc xây dựng một mô hình ngân hàng ảo để mọi người tham gia chơi đóng vai trò là một nhà quản trị cấp cao trong ngân hàng phải đưa ra các quyết định trong kinh doanh và điều chỉnh các hoạt động đó để tối đa hóa lợi nhuận. Lợi nhuận thu được được thể hiện trên các báo cáo thu nhập, chi phí qua đó sẽ đánh giá trình độ của người chơi và qua đó giúp các nhà quản trị đúc rút được các kinh nghiệm trong việc đề ra các quy định và các quyết sách trong kinh doanh.

Việc đào tạo bên trong ngân hàng quan tâm đến thực tiễn hơn lý thuyết, ngân hàng đào tạo người lao động về mặt tác nghiệp, thực hành để có thể làm tốt công việc.

Sử dụng các tình huống quản trị để đào tạo các quản trị viên. Phương pháp này cũng quan tâm đến mặt tác nghiệp giúp cho các nhà quản trị có thể xử lý một cách nhanh chóng trong hoạt động kinh doanh thực tế của ngân hàng.

❖ **Phương pháp hội thảo khoa học**

Theo phương pháp này các nhà quản trị có thể mời các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng, tài chính trong và ngoài nước, trong và ngoài ngân hàng, báo cáo các chuyên đề khoa học để các nhân viên trong ngân hàng có điều kiện nắm bắt những thay đổi, sự phát triển của các vấn đề lý luận liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của họ. Đây là phương pháp được xem là rất hữu hiệu giúp các nhà quản trị có điều kiện hiểu biết thêm, mở mang thêm.

❖ **Đào tạo ở bên ngoài ngân hàng**

Cử nhân viên đi đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn ở các cơ sở đào tạo như trường đại học, viện nghiên cứu

Cử nhân viên đi khảo sát tham quan thực tập tại các ngân hàng tiên tiến trên thế giới để họ có thể học hỏi về kinh nghiệm quản lý, phong cách làm việc và để tiếp cận với các sản phẩm, dịch vụ mới của ngân hàng.

c. *Đánh giá kết quả đào tạo*

❖ **Ý nghĩa của việc đánh giá kết quả đào tạo**

Qua việc đánh giá kết quả đào tạo các nhà quản trị sẽ rút ra các bài học kinh nghiệm cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sau này.

Tạo ra kích thích để các nhân viên trong ngân hàng có tinh thần học tập tốt hơn, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

❖ **Nội dung của công tác đánh giá**

Các nhà quản trị đánh giá kết quả đào tạo mà các nhân viên ngân hàng có được sau quá trình đào tạo (ví dụ yêu cầu cơ sở đào tạo cung cấp kết quả đào tạo)

Đánh giá khả năng ứng dụng các kiến thức đã được đào tạo vào hoạt động kinh doanh thực tế của ngân hàng. Đây là đánh giá quan trọng

d. *Tìm kiếm kinh phí đào tạo*

Các quỹ ngân hàng sử dụng cho công tác đào tạo. Trước đây có quỹ nâng cao kỹ thuật nghiệp vụ nhưng hiện nay sử dụng quỹ phúc lợi để đào tạo nguồn nhân lực.

Nhận nguồn kinh phí hỗ trợ từ các tổ chức phi chính phủ.

Lấy từ nguồn ngân sách nhà nước

Nguồn kinh phí lấy ra trên cơ sở hợp tác giữa ngân hàng và người lao động.

4. Tạo động lực trong lao động

4.1. Khái niệm

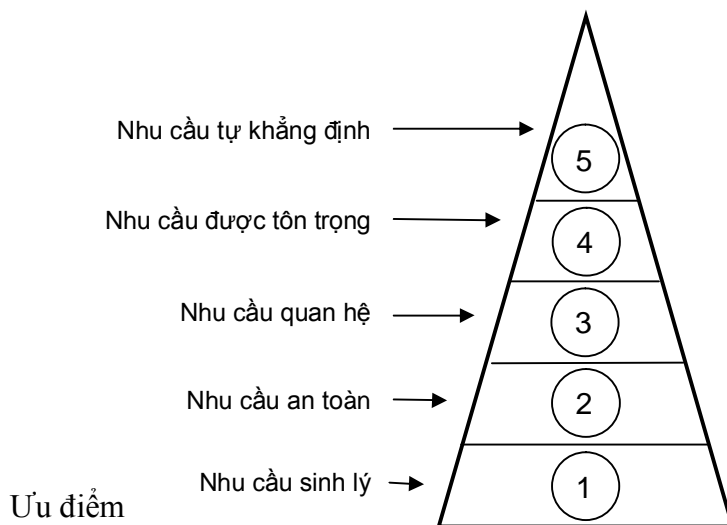
Tạo động lực trong lao động là tạo ra các kích thích trong lao động để nâng cao năng suất lao động của các nhân viên trong ngân hàng.

4.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

a. Học thuyết tạo động lực theo nấc thang nhu cầu (Abraham Maslow)

Theo Maslow toàn bộ nhu cầu con người chỉ có 5 nhu cầu trên và các nhu cầu này có sự phân cấp (thỏa mãn nhu cầu này mới phát sinh nhu cầu khác ở cấp cao hơn).

Tuy nhiên trên thực tế là những người khác nhau lại có những nhu cầu khác nhau không phải cứ thỏa mãn nhu cầu cấp thấp mới phát sinh nhu cầu cấp cao



Đã đơn giản hóa các nhu cầu vốn rất phức tạp của con người một cách trực quan, sinh động và dễ hiểu.

Nhược điểm

Việc phân cấp các nhu cầu không đúng với mọi người lao động nên nó không mang tính đại diện. Do đó các nhà quản trị không thể chỉ sử dụng lý thuyết này để quản lý nguồn nhân lực.

b. Học thuyết hai nhân tố (Federic Herzberg)

Đây là học thuyết được phát triển từ học thuyết của Maslow, Herzberg không chia các nhu cầu cụ thể như Maslow và cũng không phân cấp nhu cầu mà ông chia nhu cầu con người thành

Nhóm nhân tố duy trì gồm

3 nhu cầu cấp thấp nhất của Maslow

- Điều kiện làm việc
- Các chính sách cơ bản của tổ chức

Nhóm nhân tố tạo động lực gồm 3 yếu tố

- Tính chất công việc
- Khả năng thăng tiến
- Không khí làm việc của tổ chức

Chia như vậy theo Herzberg cho rằng nhu cầu của con người là rất phức tạp. Chỉ tạo động lực được khi trước đó con người phải được đảm bảo các nhân tố duy trì. Đó chính là điều kiện cần thiết để cá nhân đó tham gia lao động.

Đối với nhóm nhân tố tạo động lực: Nếu giao công việc đơn điệu, nhàm chán, không giúp người lao động thể hiện khả năng của mình thì sẽ không tạo động lực trong lao động. Tương tự khi phân tích khả năng thăng tiến, không khí làm việc.... Như vậy khi đáp ứng được nhóm nhân tố duy trì sẽ tác động vào.

Giống Maslow có sự phân cấp nhưng không phân cấp theo những nhu cầu cụ thể mà theo nhóm nhu cầu. Và khi các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn thì tác động vào các nhu cầu cấp cao để tạo động lực trong lao động.

Ưu điểm

Trực quan thấy lý thuyết của Herzberg đúng và nó khắc phục được nhược điểm của lý thuyết Maslow.

Nhược điểm

Nhóm nhân tố mà Herzberg cho là nhóm nhân tố duy trì thực chất đã là nhóm nhân tố tạo động lực vì nếu đáp ứng được tốt các nhu cầu trong nhóm nhân tố duy trì thì sẽ thỏa mãn người lao động, ngược lại sẽ tạo ra sự bất mãn đối với người lao động.

c. *Học thuyết tạo động lực theo hy vọng (Victor Vroom)*

Vroom không quan tâm đến nhu cầu của con người là gì mà quan tâm tới làm thế nào để người lao động làm việc tốt. Theo Vroom

Động lực = Sự đam mê x Niềm hi vọng

Để tạo động lực cho người lao động thì phải cho người lao động làm việc trong lĩnh vực đam mê của mình và cung cấp cho các điều kiện để thực hiện niềm đam mê ấy.

Theo học thuyết này, để ứng dụng được thì các nhà quản trị phải nghiên cứu năng lực, sở thích, nguyện vọng của mỗi cá nhân để bố trí họ vào các công việc phù hợp. sau đó phải tạo điều kiện thuận lợi để họ phát huy tốt năng lực của mình.

Mặc dù học thuyết này rất đúng nhưng việc ứng dụng nó trong quản trị nguồn nhân lực là rất khó.

d. *Mô hình Porter_Lawler.*

Theo P_L, động lực được xác định

$$\text{Động lực} = \frac{\text{Phần thưởng người lao động mong muốn nhận được}}{\text{Xác suất để đạt được phần thưởng đó}} \times \text{Xác suất để đạt được phần thưởng đó}$$

Mỗi cá nhân người lao động khi tham gia lao động cho một tổ chức bao giờ cũng mong muốn thỏa mãn quyền lợi cho cá nhân mình nên ông khái quát đó chỉ là phần thưởng người lao động mong muốn nhận được. Đồng thời phải tạo điều kiện để người lao động đạt được, đó chính là xác suất để đạt được phần thưởng đó. Xác suất này nằm ở nhiều khía cạnh:

Điều kiện lao động

Không khí làm việc

Việc phân quyền rộng rãi cho người lao động để giúp họ hoàn thành công việc được giao.

Mô hình này ưu việt hơn 3 mô hình trước. Việc lượng hóa yếu tố động lực là phần thưởng xem ra có phần dễ thực hiện hơn.

4.3. Các biện pháp động lực trong lao động

Có hai biện pháp tạo động lực của người lao động

a. Kịch thích về vật chất

Tiền lương

Tiền thưởng

Khi sử dụng các kịch thích về vật chất nhà quản trị phải lưu ý những vấn đề như sau

Phải tạo ra sự công bằng giữa mọi cá nhân người lao động khi sử dụng yếu tố vật chất để kịch thích người lao động.

Quy mô của tiền thưởng phải tương xứng với mặt bằng thu nhập của cá nhân người lao động và của xã hội

Việc tăng thưởng cao cho người lao động phải có hình thức phù hợp để tạo ra sự tôn trọng cho người lao động, có vậy mới tạo ra được hiệu ứng kịch thích người lao động.

b. Kịch thích về mặt tinh thần

Tạo khả năng thăng tiến cho người lao động

Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, cởi mở. Làm cho người lao động cảm thấy không có khoảng cách với người quản trị.

Xây dựng các danh hiệu thi đua để trao tặng cho người lao động.

Tôn trọng để kịch thích sự đóng góp của mọi cá nhân vào sự phát triển chung của tổ chức. Để làm được điều này nhà quản trị phải hiểu được quyền lợi của tập thể xuất phát từ quyền lợi của mỗi cá nhân, sự phát triển của tập thể trước hết nằm ở sự phát triển mỗi cá nhân.

CHƯƠNG IV:
QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN TRONG KD NGÂN HÀNG

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN

1. Giới thiệu bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán của một ngân hàng còn được gọi là báo cáo về trạng thái, liệt kê các tài sản, các khoản nợ và vốn chủ sở hữu do ngân hàng nắm giữ hoặc đầu tư tại một thời điểm. Về mặt bản chất bảng CĐKT của một ngân hàng cũng giống nh một công ty kinh doanh thông thường nên cũng có cân bằng cơ bản

Tổng tài sản = Tổng nguồn vốn

Bảng cân đối kế toán của một ngân hàng rút gọn

Tài sản	Nguồn vốn
Tiền mặt trong két & Tiền gửi tại các tổ chức nhận tiền gửi khác (C)	Tiền gửi của khách hàng (D)
Chứng khoán công ty và Chính Phủ (S)	Những nguồn vốn vay phi tiền gửi (NDB)
Cho vay và cho thuê với khách hàng (L)	Vốn chủ sở hữu (EC)
Tài sản khác (MA)	
Tổng tài sản	= Tổng nguồn vốn

Hay:

$$C + S + L + MA = D + NDB + EC$$

Các khoản mục chính của bảng cân đối

Tiền mặt (C) được hình thành để đáp ứng yêu cầu thanh khoản của ngân hàng bao gồm yêu cầu rút tiền gửi, yêu cầu vay vốn, và những yêu cầu về tiền mặt tức thời hay không thể dự báo được. Chứng khoán đầu tư (S) là một nguồn hỗ trợ thanh khoản và cũng là nguồn tạo thu nhập cho ngân hàng. Những khoản cho vay (L) là hoạt động chính, là

nguồn thu nhập quan trọng nhất. Những tài sản khác (MA) thường là các tài sản cố định thuộc sở hữu của ngân hàng và những khoản đầu tư cho chi nhánh.

Tiền gửi D là nguồn vốn cơ bản của ngân hàng. Những khoản vay vốn phi tiền gửi (NDB) chủ yếu bổ sung cho tiền gửi và tăng cường khả năng thanh khoản trong trường hợp tiền mặt và chứng khoán không đáp ứng đủ. Vốn chủ sở hữu (EC) cung cấp cơ sở tài chính dài hạn, ổn định để ngân hàng có thể phát triển và trang trải những thua lỗ lớn mà nó gặp phải.

1.1. Tài sản của ngân hàng

a. Tiền mặt

Còn được gọi là dự trữ sơ cấp, bao gồm tiền mặt trong két của ngân hàng, tiền gửi tại các ngân hàng khác, các khoản tiền mặt trong quá trình thu, và các khoản dự trữ bắt buộc của ngân hàng tại ngân hàng nhà nước. Khoản mục này đảm bảo yêu cầu thanh khoản của ngân hàng trước yêu cầu rút tiền gửi và vay vốn không báo trước. Thông thường các ngân hàng đều cố gắng giữ ở mức tối thiểu tiền mặt vì khoản mục này có đặc trưng là đem lại lợi ích rất ít hoặc thậm chí không đem lại lợi ích cho ngân hàng. Bảng cân đối kế toán của ngân hàng CTVN trong 2 năm cho thấy dự trữ tiền mặt của ngân hàng để đảm bảo khả năng thanh toán chiếm một tỷ lệ rất thấp trong tổng tài sản của ngân hàng chiếm 1,22 và 1,27%. Nếu tính thêm cả dự trữ bắt buộc tại ngân hàng nhà nước thì tỷ lệ này mới đạt 5,57 và 6,47%. Đây là hai khoản mục không sinh lời nhưng chiếm một vị trí vô cùng quan trọng trong ngân hàng nó bảo đảm cho ngân hàng đáp ứng được yêu cầu rút tiền gửi và vay vốn của khách hàng trong và ngoài dự báo.

b. Chứng khoán đầu tư

Bộ phận thanh khoản: Được ngân hàng sử dụng như một nguồn hỗ trợ khả năng thanh khoản của mình trên cơ sở những chứng khoán khả thị. Bộ phận này thường gọi là dự trữ thứ cấp chủ yếu bao gồm chứng khoán Chính Phủ ngắn hạn, chính quyền địa phương, chứng khoán trên thị trường tiền tệ như giấy nợ ngắn hạn và tiền gửi có kỳ hạn tại các ngân hàng khác.

Bộ phận tạo thu nhập: Trái phiếu, giấy nợ và chứng khoán khác được ngân hàng nắm giữ vì tỷ lệ thu nhập mà chúng mang lại gọi là những chứng khoán đầu tư. Chứng khoán đầu

tư có thể chia thành hai loại là chứng khoán chịu thuế và chứng khoán không chịu thuế (miễn thuế)

c. Cho vay

Là khoản mục tài sản lớn nhất của ngân hàng và thường chiếm từ 1/2 đến 3/4 giá trị tổng tài sản của ngân hàng. Từ bảng cân đối kế toán của ngân hàng CTVN chúng ta thấy hoạt động cho vay của ngân hàng năm 2002 đạt 47.120.856 tỷ tương ứng với 69,32% tổng tài sản của ngân hàng. Tổng số cho vay là tổng nợ cho vay của ngân hàng có thể phân chia theo cho vay tiêu dùng, cho vay bất động sản, thương mại....

Quỹ dự phòng tổn thất tín dụng: (ALL) được xây dựng trên cơ sở kinh nghiệm về tổn thất tín dụng trong những năm gần đây. ALL thể hiện tiền dự trữ tích lũy để bù đắp cho những khoản cho vay bị kết luận là không thể thu hồi.

Thu nhập lãi trả trước: bao gồm lãi từ những khoản cho vay mà ngân hàng đã nhận được nhưng chưa thực sự là thu nhập lãi theo phương pháp kế toán hiện hành.

Nợ quá hạn : là những khoản tín dụng không còn tích lũy thu nhập lãi cho ngân hàng hoặc đã phải cơ cấu lại cho phù hợp với điều kiện thay đổi của khách hàng. Theo quy định hiện nay của NHNN thì một khoản vay là quá hạn khi bất kỳ khoản trả nợ tiền vay theo kế hoạch nào quá hạn từ 90 ?? ngày trở lên.

$$\begin{array}{ccccccccc} \text{Cho vay} & & \text{tổng số} & & \text{Quỹ dự phòng} & & \text{Thu nhập lãi} & & \text{Nợ quá} \\ \text{ròng} & = & \text{cho vay} & - & \text{tổn thất tín dụng} & - & \text{trả trước} & - & \text{hạn} \end{array}$$

d. Cho vay NHNN và mua chứng khoán theo hợp đồng bán lại

Là những khoản cho vay tạm thời dành cho các ngân hàng khác, các tổ chức kinh doanh chứng khoán, hay thậm chí cho các công ty lớn. Nguồn vốn cho những khoản tín dụng này thường là dự trữ của ngân hàng trong tài khoản tiền gửi tại NHNN. Một số trong những khoản tín dụng này được thực hiện dưới hình thức các hợp đồng mua bán lại theo đó ngân hàng nhận quyền sở hữu tạm thời đối với một số chứng khoán do người vay sở hữu và nắm giữ. Những chứng khoán này được coi là tài sản thế chấp cho đến khi tiền vay được hoàn trả.

e. Thương phiếu chấp nhận thanh toán

Ngân hàng sử dụng hình thức này để cấp tín dụng cho khách hàng thường giúp khách hàng thanh toán cho những hàng hoá nhập từ nước ngoài. Trong trường hợp này ngân hàng chấp nhận phát hành một thương phiếu chấp nhận thanh toán (một th tín dụng đã ký nhận) cho phép một bên thứ ba (người xuất khẩu) ký phát lệnh yêu cầu trả tiền theo một lượng tiền cụ thể vào một ngày xác định trong tương lai. Khách hàng yêu cầu thương phiếu chấp nhận thanh toán phải thanh toán đầy đủ cho ngân hàng trước ngày quy định.

Thương phiếu chấp nhận thanh toán làm tăng đồng thời khoản mục tài sản (nợ của khách hàng theo thương phiếu chấp nhận thanh toán) và khoản mục nợ (vay của khách hàng theo thương phiếu chấp nhận thanh toán)

f. Các tài sản khác

Một bộ phận quan trọng tài sản của ngân hàng là giá trị còn lại của thiết bị và các toà nhà ngân hàng, những khoản đầu tư tại công ty con, tiền bảo hiểm trả trước.... Ngân hàng thường sử dụng một tỷ lệ phần trăm nhỏ (1-2%) trong tổng tài sản cho tài sản vật chất. Tổng giá trị tài sản cố định của ngân hàng CTVN năm 2002 là 608.424 triệu đồng chiếm 0,89% và các khoản tài sản có khác chiếm chưa đến 0,2% tổng giá trị tài sản.

1.2. Nguồn vốn của ngân hàng

a. Tiền gửi

Là khoản mục chủ yếu trong ngân hàng, thể hiện các yêu cầu tài chính đối với ngân hàng từ phía doanh nghiệp, hộ gia đình, chính phủ. Có 5 loại hình tiền gửi chính

Tiền gửi giao dịch không hưởng lãi: là tài khoản giao dịch thông thường, được phát hành séc không hạn chế. Lãi suất ngân hàng trả cho tiền gửi giao dịch rất thấp và thậm chí có thể không trả lãi. (hiện nay lãi suất tiền gửi giao dịch của nhiều ngân hàng đang ở mức 0,2%/tháng)

Tiền gửi không kỳ hạn: mang lãi suất thấp nhất trong nhóm tiền gửi mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng. Thông thường lãi suất tiền gửi không kỳ hạn được tính bằng hoặc lớn hơn lãi suất tiền gửi giao dịch một ít. Tuy nhiên tiền gửi không kỳ hạn không giới hạn về quy mô tiền gửi và cho phép khách hàng rút ra theo ý muốn.

Tài khoản NOW (Negotiable order of withdrawal): Chỉ do các cá nhân và các tổ chức phi lợi nhuận nắm giữ. Đây là tài khoản hưởng lãi và cho phép người gửi phát hành séc để thực hiện thanh toán cho bên thứ ba.

Các tài khoản tiền gửi trên thị trường tiền tệ: Có thể trả một lãi suất nhất định nếu ngân hàng thấy là nó có tính cạnh tranh. Tài khoản này gắn với quyền phát hành séc một cách hạn chế. Với tài khoản này không có quy định về giá trị danh nghĩa tối thiểu hay thời gian đáo hạn.

Tiền gửi có kỳ hạn: thường kèm theo quy định về kỳ hạn cố định với mức lãi suất được xác định trước hoặc theo thỏa thuận và không có giới hạn về số tiền gửi tối thiểu. Lãi suất trả cho tiền gửi có kỳ hạn phụ thuộc vào kỳ hạn gửi. Kỳ hạn gửi càng dài thì lãi suất càng cao và ngược lại. Kỳ hạn tiền gửi hiện nay thông thường là 1 tháng, 2 tháng, 3 tháng, 6 tháng, 9 tháng, 12 tháng, 13 tháng, 24 tháng trong đó kỳ hạn chủ yếu là dưới 12 tháng.

b. Các khoản vay

Đặc trưng của các khoản vay là không có yêu cầu dự trữ đối với hầu hết các loại vốn này, điều này đã làm giảm đáng kể chi phí của việc tài trợ từ nguồn vốn vay. Những ngân hàng lớn thường có xu hướng mở rộng nguồn vốn phi tiền gửi này. Các khoản vay trên thị trường tiền tệ thường được thực hiện trong khoảng thời gian rất ngắn (có thể chỉ một vài phút). Hạn chế lớn nhất của các khoản vay là lãi suất biến động tương đối lớn. Nếu ngân hàng đang gặp khó khăn về tài chính thì có thể sẽ phải chấp nhận vay với lãi suất cao hoặc những người cho vay có thể đơn phương từ chối cấp thêm tín dụng cho ngân hàng.

Tổng giá trị các khoản vay của ngân hàng CTVN trong năm 2002 là 8.924.795 triệu chiếm 13,13% tổng nguồn vốn của ngân hàng. Tỷ trọng nguồn vốn từ phát hành kỳ phiếu, trái phiếu tăng mạnh trong năm 2002 do trong năm 2002 NHCTVN có chủ trương phát hành mới trái phiếu, kỳ phiếu với lãi suất hấp dẫn.

c. Vốn chủ sở hữu

Thể hiện giá trị vốn của những người chủ sở hữu ngân hàng. Tỷ trọng vốn chủ sở hữu trong tổng nguồn vốn của ngân hàng thường là rất nhỏ (5-10%). Đối với ngân hàng cổ phần vốn chủ sở hữu có thể dưới dạng cổ phiếu thường hay cổ phiếu ưu đãi. Khoản mục chiếm tỷ trọng lớn nhất trong vốn chủ sở hữu thường là lợi nhuận giữ lại thể hiện thu nhập ròng tích lũy được để lại mỗi năm sau khi thanh toán cổ tức cho các cổ đông. Ngoài ra vốn chủ sở hữu còn bao gồm khoản mục dự trữ bất thường được sử dụng nhằm bảo vệ ngân hàng trước những tổn thất bất thường và để thu hồi lại cổ phiếu.

Một khoản mục khác trong vốn chủ sở hữu là giấy nợ thứ cấp- các chứng khoán nợ dài hạn có quyền đối với tài sản và nợ của ngân hàng. Các chứng khoán này có thứ tự ưu tiên đứng sau yêu cầu của người gửi tiền.

1.3 Phát triển của các khoản mục ngoài bảng cân đối

Ngày nay ngân hàng đã chuyển rất nhiều dịch vụ đối với khách hàng thành các giao dịch tạo phí trong những năm gần đây và những giao dịch này không được ghi chép trên bảng CĐKT. Bao gồm:

Hợp đồng bảo lãnh tín dụng, ngân hàng cam kết bảo đảm việc hoàn trả khoản vay của khách hàng cho một bên thứ ba

Hợp đồng trao đổi lãi suất, ngân hàng cam kết trao đổi các khoản thanh toán lãi của các chứng khoán nợ với một bên khác

Hợp đồng tài chính tương lai và hợp đồng quyền chọn lãi suất, ngân hàng đồng ý giao hay nhận những chứng khoán từ một bên khác tại một mức giá được bảo đảm.

Hợp đồng cam kết cho vay, ngân hàng cam kết cho vay tối đa tới một số vốn nhất định trước khi hợp đồng có hiệu lực.

Hợp đồng về tỷ giá hối đoái, ngân hàng đồng ý giao hay nhận một lượng ngoại tệ nhất định.

Các giao dịch ngoại bảng CĐKT thường đẩy ngân hàng vào tình trạng rủi ro hơn dù nó có thể không xuất hiện trong các báo cáo thông thường của ngân hàng. Điều này thường xảy ra với các hợp đồng bảo lãnh tín dụng được phát hành để hỗ trợ một khoản vay mà khách hàng đã nhận được từ những người cho vay khác. Nếu khách hàng không trả được khoản vay thì ngân hàng sẽ phải thanh toán khoản nợ này.

1.4 Vấn đề kế toán theo giá trị sổ sách của ngân hàng

Vấn đề kế toán theo giá trị sổ sách của ngân hàng làm giảm ý nghĩa của các khoản mục trong bảng CĐKT. Theo chế độ kế toán hiện nay thì tài sản và nợ trên bảng CĐKT được ghi theo chi phí gốc, chi phí phát sinh tại thời điểm xuất hiện nghiệp vụ. Phương pháp này còn gọi là phương pháp theo giá trị sổ sách (book value) với giả định giá trị tất cả các khoản cho vay và các khoản mục khác trong bảng cân đối kế toán sẽ được giữ không đổi cho đến khi đáo hạn. Phương pháp này đã không phản ánh được tác động của thay đổi lãi suất và rủi ro tín dụng đối với bảng CĐKT của ngân hàng.

Ví dụ 2: Hạn chế của kế toán theo giá trị sổ sách

Nếu lãi suất của trái phiếu Chính phủ mệnh giá 100 triệu, kỳ hạn 1 năm, đúng bằng lãi suất thị trường và bằng 10% thì ngân hàng có thể bán trái phiếu này với giá đúng bằng mệnh giá 100 triệu. Tuy nhiên, nếu lãi suất thị trường tăng lên 12% trong khi lãi suất coupon của trái phiếu vẫn không đổi và bằng 10%, khi đó giá trị của trái phiếu này chỉ còn 98,21 triệu để bảo đảm tỷ lệ thu nhập của trái phiếu khi đáo hạn (YTM) bằng 12%

Tương tự những rủi ro của người đi vay sẽ ảnh hưởng đến giá trị thị trường hiện hành của các khoản cho vay và chứng khoán. Rõ ràng nếu một số khoản cho vay của ngân hàng có rủi ro tín dụng tăng lên thì giá trị thị trường của chúng phải giảm đi và ngược lại.

Việc ghi chép các tài sản của ngân hàng theo chi phí gốc và việc các con số này không thay đổi phản ánh tình hình thị trường đã khiến cho bảng CĐKT phản ánh không chân thực về tình hình tài chính của ngân hàng

2. Các mô hình quản trị tài sản và vốn

2.1. Mô hình quản lý quỹ tập trung

Tất cả nguồn vốn mà ngân hàng thu được tập trung ở một quỹ duy nhất không kể đến đặc điểm, tính chất khác nhau của nguồn vốn. Sau đó khi bên sử dụng vốn phát sinh nhu cầu thì ngân hàng sẽ đáp ứng ngay mà không quan tâm nhiều đến mục tiêu của việc sử dụng vốn

Ưu điểm

Đơn giản, dễ thực hiện

Các yêu cầu trong kinh doanh được đáp ứng một cách nhanh nhất

Nhược điểm

Làm cho ngân hàng phải đối mặt với vấn đề rủi ro lãi suất do không có sự tương xứng về kỳ hạn giữa nguồn thanh khoản khi nguồn vốn không đáp ứng đủ các yêu cầu thanh khoản phát sinh

Mô hình này làm giảm khả năng sinh lời của ngân hàng do không có sự cân đối hài hòa giữa mục tiêu thanh khoản với mục tiêu sinh lợi

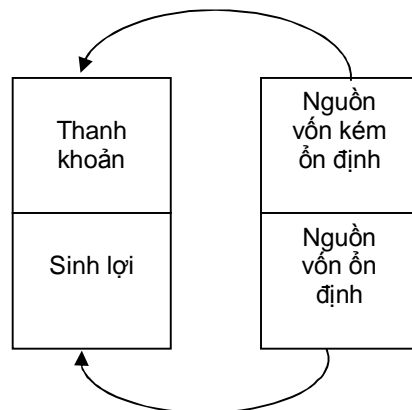
Mô hình này được áp dụng trong thời gian các ngân hàng mới bắt đầu hình thành, mức độ cạnh tranh chưa cao, khả năng huy động vốn dễ dàng.

2.2. Mô hình quản lý quỹ phân tán

Có sự phân định rạch ròi giữa hai mục tiêu thanh khoản và sinh lời. Trong ngân hàng hình thành hai ngân hàng chuyên môn hóa; một ngân hàng chỉ quan tâm đến vấn đề sinh lời và ngân hàng còn lại chỉ quan tâm đến vấn đề thanh khoản.

Khi sử dụng mô hình này các nhà quản trị đã quan tâm đến việc phân loại nguồn vốn dựa trên đặc điểm tổ chức của các loại nguồn vốn thành hai phần; nguồn vốn ổn định và nguồn vốn kém ổn định

Bên sử dụng vốn các nhà quản trị cũng đã xác định rõ nhu cầu sử dụng vốn thành hai yêu cầu có bản là yêu cầu sinh lời và yêu cầu thanh khoản. Sau đó khi các yêu cầu bên sử dụng vốn phát sinh, nhà quản trị sẽ sử dụng nguồn vốn tương ứng để tài trợ cho các nhu cầu ấy.



Ưu điểm

Do quan tâm đến tính chất và đặc điểm của từng nguồn vốn nên mô hình này đã giúp ngân hàng hạn chế phần nào các rủi ro trong kinh doanh (tuy nhiên nó vẫn làm cho ngân hàng phải đối mặt với những rủi ro)

Nhược điểm

Do phân định rạch ròi giữa các yêu cầu sử dụng vốn cho ngân hàng nên nhà quản trị đã làm giảm tình linh hoạt trong việc sử dụng vốn. Các ngân hàng đã làm giảm khả năng sinh lời của mình do không cân nhắc đến vẫn có một bộ phận nguồn vốn ổn định tương đối trong phần nguồn vốn kém ổn định để tài trợ cho hoạt động sinh lời.

Ngân hàng vẫn phải đối mặt với rủi ro thanh khoản khi yêu cầu về thanh khoản lớn hơn so với nguồn vốn kém ổn định mà ngân hàng huy động được

2.3. Mô hình lập trình tuyến tính

Thiết lập hàm mục tiêu mà ngân hàng cần tối ưu hóa.

Xác định các phương trình, hệ phương trình ràng buộc của các biến độc lập.

Áp dụng mô hình hồi quy tuyến tính để giải bài toán

Ưu điểm

Kết quả đưa ra một cách nhanh chóng và chính xác

Nhược điểm

Kết quả có thể có độ tin cậy không cao nếu mô hình hoặc các số liệu thống kê không đầy đủ hoặc thiếu chính xác.

Chi phí thực hiện cao

2.4. Mô hình bảng tổng kết tài sản

Các nhà quản trị sử dụng bảng tổng kết tài sản và nguồn vốn của ngân hàng. Theo đó các nhà quản trị sẽ phân loại các khoản mục của tài sản nợ, tài sản có theo đặc điểm, tính chất của chúng và luôn quan tâm đến việc sử dụng nguồn vốn phù hợp để đáp ứng yêu cầu sử dụng vốn tương ứng. Bên cạnh đó ngân hàng cũng chủ động sử dụng các tài sản có mà ngân hàng đang nắm giữ để đáp ứng các yêu cầu sử dụng vốn mới phát sinh khi nguồn vốn không đủ khả năng tài trợ ví dụ như sử dụng dự trữ hiện có, bán chứng khoán, chiết khấu các món vay...

Ưu điểm

Giúp ngân hàng có thể linh hoạt và chủ động trong việc đáp ứng các yêu cầu trong hoạt động kinh doanh.

Ngân hàng đã có thể kết hợp hài hòa cả nhu cầu sinh lời với nhu cầu thanh khoản

Nhược điểm

Ngân hàng vẫn phải đối mặt với các rủi ro: rủi ro thanh khoản, lãi suất, tín dụng khi sử dụng các phương pháp khác nhau để đáp ứng yêu cầu về sử dụng vốn.

II. NỘI DUNG QUẢN TRỊ TÀI SẢN VÀ VỐN

1. Quản trị tài sản có

1.1. Quản trị dự trữ và thanh khoản

a. Khái niệm

Dự trữ là tiền của ngân hàng được giữ lại ở ngân hàng hoặc được duy trì ở tài khoản tiền gửi của ngân hàng tại NHTW và các tổ chức tín dụng khác để đáp ứng các yêu cầu trong thanh toán, chi trả, rút tiền và xin vay mới theo các yêu cầu tín dụng hợp lệ.

Tính thanh khoản của tài sản đo lường khả năng chuyển đổi tài sản ra thành tiền, thời gian và chi phí chuyển đổi tài sản ra thành tiền càng cao thì tính thanh khoản của tài sản càng thấp và ngược lại.

Tính thanh khoản của ngân hàng là khả năng đáp ứng các yêu cầu trong thanh toán, chi trả, rút tiền và xin vay mới của khách hàng theo những yêu cầu về tín dụng hợp lệ.

Như vậy khi khách hàng có yêu cầu rút tiền và vay vốn mà ngân hàng không có khả năng đáp ứng thì nghĩa là ngân hàng có khả năng thanh khoản thấp và ngược lại.

Quản trị dự trữ và thanh khoản là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản trị lên các tài sản dùng làm dự trữ trong ngân hàng để đáp ứng các yêu cầu thanh toán phát sinh.

b. Xác định nhu cầu thanh khoản

- Phương pháp tiếp cận nguồn vốn và sử dụng vốn
- Phương pháp tiếp cận cấu trúc vốn
- Phương pháp tiếp cận chỉ số thanh khoản

1.2. Quản trị danh mục đầu tư chứng khoán

a. Mục tiêu

Danh mục đầu tư chứng khoán mà ngân hàng nắm giữ thường gồm hai loại

Ngắn hạn => thanh khoản

Dài hạn => sinh lời

- Gia tăng thu nhập cho ngân hàng

- Cung cấp cho ngân hàng một nguồn thanh khoản để đáp ứng các yêu cầu thanh khoản phát sinh.
- Áp dụng nguyên tắc đa dạng hóa trong kinh doanh để phân tán rủi ro
- Tạo sự mềm dẻo trong quản lý tài sản có ở ngân hàng để có thể linh hoạt đáp ứng yêu cầu trong kinh doanh.

b. Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn đầu tư

Tỷ lệ thu nhập mong đợi

Lãi suất hoàn vốn: (Yield to Maturity; YMT) là tỷ lệ chiết khấu tạo sự cân bằng giữa giá trị thị trường của khoản vay hoặc chứng khoán với dòng thu nhập dự kiến trong tương lai quy về hiện tại của khoản cho vay hay chứng khoán đó nếu nhà đầu tư giữ chứng khoán cho đến khi đáo hạn.

Ví dụ : Xác định lãi suất hoàn vốn

Một nhà đầu tư mua một tờ trái phiếu Chính Phủ phục vụ công trình giao thông thủy lợi với giá 950.000 VNĐ. Hỏi lãi suất hoàn vốn của khoản đầu tư này là bao nhiêu, biết rằng tờ trái phiếu Chính Phủ trên có mệnh giá 1.000.000 VNĐ, thời gian đáo hạn 5 năm, và lãi suất coupon là 8,5%/năm trả cuối mỗi năm.

áp dụng công thức tính Lãi suất hoàn vốn

$$P = PV = \frac{85.000}{(1 + YTM)^1} + \frac{85.000}{(1 + YTM)^2} + \dots + \frac{85.000}{(1 + YTM)^5} + \frac{1.000.000}{(1 + YTM)^5}$$

Nếu cho lãi suất $i_1 = 8,5\% \Rightarrow P_1 = 1.000.000$ (cao hơn giá thực tế)

Nếu cho lãi suất $i_2 = 10\% \Rightarrow P_2 = 943.138$ (thấp hơn giá thực tế)

Lãi suất hoàn vốn

$$YTM = 8,5\% + \frac{1.000.000 - 950.000}{1.000.000 - 943.138} * (10\% - 8,5\%) = 9,82\%$$

Tỷ lệ thu nhập nắm giữ (HPY Holding Period Yield) : Là mức thu nhập mà nhà đầu tư có được trong thời gian nắm giữ chứng khoán nếu ngân hàng bán chứng khoán trước thời gian đáo hạn.

Ví dụ: cũng ví dụ trên nếu sau 2 năm nhà đầu tư bán chứng khoán với giá bán 900.000

$$950.000 = \frac{85.000}{(1+HPY)^1} + \frac{85.000+900.000}{(1+HPY)^2}$$

tương tự ta tính được HPY = 6.40%

Yếu tố rủi ro

Rủi ro thị trường:

Rủi ro thị trường là khả năng làm giảm sút thu nhập của ngân hàng từ hoạt động đầu tư do những yếu tố vô hình ví dụ như những tin đồn thất thiệt hoặc những yếu tố hữu hình như thay đổi trong hệ thống pháp luật hoặc suy giảm tăng trưởng kinh tế tác động tiêu cực đến tổ chức phát hành làm giá chứng khoán trên thị trường giảm.

Rủi ro lạm phát

Là khả năng làm giảm thu nhập của ngân hàng từ những hoạt động đầu tư chứng khoán do tác động của yếu tố lạm phát.

Thu nhập thực tế = thu nhập danh nghĩa/mức giá

Rủi ro lãi suất

Là khả năng giảm sút thu nhập của ngân hàng từ hoạt động đầu tư chứng khoán, chứng khoán và tiền gửi là hai hàng hóa thay thế nhau. Khi lãi suất tăng \Rightarrow giá tiền gửi tăng \Rightarrow giá chứng khoán giảm. Nếu ngân hàng bán chứng khoán, ngân hàng sẽ bị mất một phần thu nhập.

Rủi ro vỡ nợ

Là khả năng mất thu nhập của ngân hàng khi tổ chức phát hành không có khả năng thanh toán lợi tức hoặc chi trả phần vốn gốc từ hoạt động đầu tư chứng khoán

Rủi ro mua lại

Rủi ro mua lại là khả năng làm giảm thu nhập của ngân hàng khi tổ chức phát hành chứng khoán mua lại toàn bộ số chứng khoán mà ngân hàng đang nắm giữ để phát hành một đợt chứng khoán mới với mức sinh lời thấp hơn mức sinh lời hiện tại.

Tính thanh khoản

Thời hạn của chứng khoán : Căn cứ vào thời gian đáo hạn của chứng khoán, thời gian đáo hạn càng ngắn thì tính thanh khoản càng cao.

- Chất lượng của chứng khoán: chịu sự chi phối bởi:

+ Năng lực tài chính ở tổ chức phát hành chứng khoán: tốt thì chất lượng chứng khoán cao.

+ Uy tín của tổ chức phát hành chứng khoán

+ Mức sinh lời ở chứng khoán

+ Rủi ro liên quan đến chứng khoán đó: nếu rủi ro nhiều thì chất lượng giảm xuống

Khi chứng khoán có chất lượng tốt, nó sẽ dễ dàng được mua đi bán lại trên thị trường thứ cấp, nên tính thanh khoản cao.

Các qui định của chính phủ:

VD:

+ qui định số lượng người nắm giữ chứng khoán: nếu nhiều người nắm giữ chứng khoán thì khả năng chuyển đổi là dễ dàng. VD: Trung Quốc quyết định: 1 Cty khi phát hành cổ phiếu, nội bộ chủ được nắm giữ 75%, 25% còn lại bán ra ngoài cho ít nhất 500 người.

+ qui định về thuế phải nộp từ hoạt động đầu tư chứng khoán: nếu không phải nộp thuế thì nhà đầu tư sẽ ưa thích hơn. Các chứng khoán của Chính phủ thường không phải nộp thuế.

+ Thủ tục chuyển đổi ngoại hối: qui định các nhà đầu tư nước ngoài có được phép chuyển lợi nhuận về quốc gia không. Nếu được phép thì sẽ kích thích mong muốn ở nhà đầu tư nước ngoài, dẫn đến tăng số lượng người mua bán trên thị trường thứ cấp.

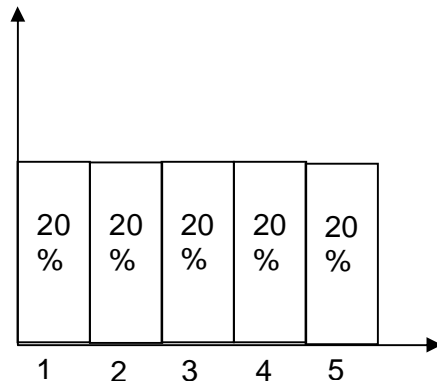
c. Các chiến lược đầu tư chứng khoán

Chiến lược phân bổ kỳ hạn đều

Các nhà quản trị phải xác định được mức thời hạn tối đa mà NH lựa chọn để đầu tư chứng khoán.

Sau đó, các nhà quản trị sẽ phân bổ đều qui mô vốn để đầu tư chứng khoán vào các mức thời hạn mà NH đã xác định.

VD: NH xác định mức thời hạn đầu tư chứng khoán tối đa 5 năm. Qui mô vốn đầu tư cho mỗi thời hạn là 20%.



Mục tiêu chính của NH khi sử dụng chiến lược này là phân tán rủi ro hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Chiến lược này rất ít đáp ứng được mục tiêu sinh lời cho ngân hàng (20% là số rất nhỏ).

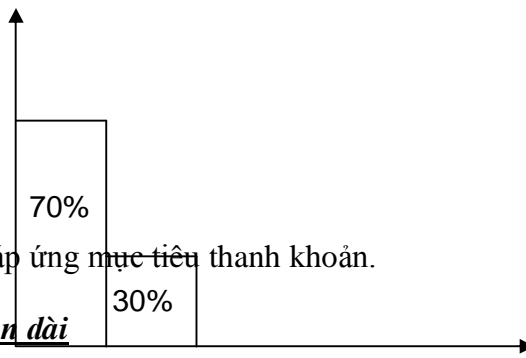
Chiến lược này không đáp ứng được mục tiêu thanh khoản (do mỗi năm thu về được 20% là rất ít). Mặt khác, mỗi năm thu về, NH lại thực hiện tái đầu tư nên khoản thu thực tế là rất ít để đáp ứng nhu cầu thanh khoản.

Chiến lược đầu tư kỳ hạn ngắn

Ngân hàng xác định cụ thể mục tiêu hướng tối đa là đáp ứng nhu cầu thanh khoản. Cụ thể là:

NH đầu tư 70% vào chứng khoán có thời hạn ngắn, 30% vào chứng khoán có thời hạn dài hơn.

Mô tả như sau:

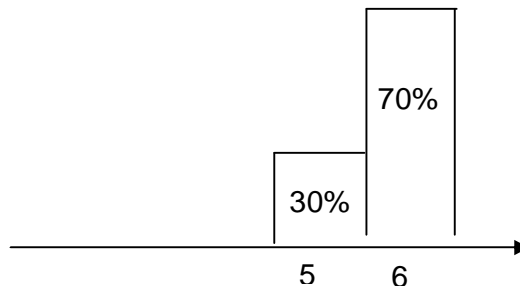


=> Chiến lược này chỉ đáp ứng mục tiêu thanh khoản.

Chiến lược đầu tư kỳ hạn dài

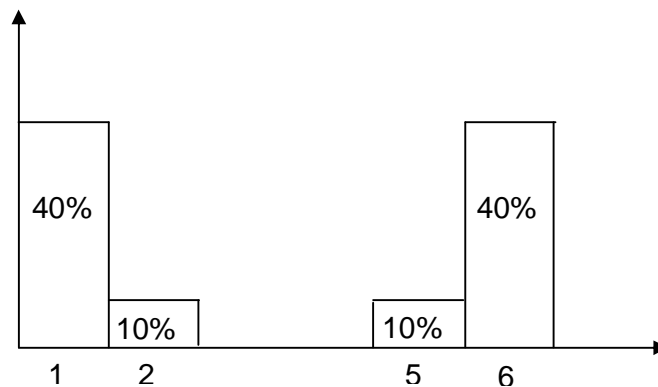
NH sẽ chỉ đầu tư các chứng khoán có kỳ hạn dài để đáp ứng nhu cầu sinh lời. (Hình vẽ)





=> Mỗi chiến lược trong 3 chiến lược trên đều chỉ giúp cho ngân hàng đáp ứng được 1 mục tiêu cụ thể (phân tán rủi ro hoặc sinh lời hoặc thanh khoản).

Chiến lược Barbell



Đầu tư cả ngắn và dài hạn theo tỷ lệ phân bổ như hình vẽ.

Đặc điểm chung của cả 4 chiến lược trên là: các nhà quản trị chỉ dựa trên thời hạn để đáp ứng các mục tiêu tức là xây dựng chiến lược dựa trên thời hạn (mà thời hạn lại không phải là yếu tố duy nhất quyết định tính rủi ro, sinh lời,...) => gọi là chiến lược đầu tư chứng khoán thụ động

Chiến lược đầu tư theo tỷ lệ thu nhập mong đợi

Các nhà quản trị căn cứ vào rủi ro để từ đó có hướng lựa chọn phù hợp (N^o theo phân tích ở trên, chỉ có rủi ro lãi suất là có thể dự đoán trước được).

+Khi lãi suất trên thị trường tăng, giá cả chứng khoán sẽ giảm để khi lãi suất chưa kịp tăng thì chứng khoán đã đến thời điểm đáo hạn hoặc khi bán chứng khoán thì chứng khoán vẫn chưa bị giảm giá => nắm giữ chứng khoán.

+ Khi lãi suất trên thị trường giảm => ngân hàng nắm giữ chứng khoán ngắn hạn để nắm giữ chứng khoán kỳ hạn dài.

Rủi ro lớn nhất mà ngân hàng có thể gặp phải là dự báo sai biến động của lãi suất => thua lỗ của ngân hàng càng cao hơn.

Khi sử dụng chiến lược này đòi hỏi ngân hàng phải liên tục chuyển đổi kỳ hạn của chứng khoán => phải đối mặt với vấn đề chi phí chuyển đổi chứng khoán (chi phí cơ hội, chi phí giao dịch,...)...

=> Đối với các ngân hàng, theo quan điểm của các nhà quản trị, người ta không nhất thiết phải sử dụng chiến lược chủ động mà có thể sử dụng chiến lược thụ động để giảm bớt sự quan tâm của họ hơn đối với sự thay đổi thường xuyên lãi suất.

1.3. Quản trị danh mục cho vay

a. Mục tiêu

(Cho vay là hoạt động truyền thống chiếm tỷ trọng lớn trên Bảng Cân đối kế toán của ngân hàng (80% giá trị BTKTS), đem lại nguồn thu lớn nhất cho ngân hàng => ngân hàng cần phải cân đối giữa thu nhập và rủi ro mang lại từ hoạt động cho vay)

- Xây dựng 1 danh mục cho vay có chất lượng cao để tối ưu hóa thu nhập của ngân hàng.
- Kịp thời phát hiện những khoản cho vay có vấn đề để đưa ra biện pháp xử lý giúp ngân hàng hạn chế đến mức thấp nhất các tổn thất có thể xảy ra.

b. Xây dựng chính sách cho vay

Chính sách ngắn hạn hơn chiến lược kinh doanh nhưng cho một nội dung cụ thể. Kỹ thuật xây dựng chính sách cũng giống xây dựng chiến lược kinh doanh).

- Chính sách cho vay của ngân hàng phải thể hiện rõ tiêu chuẩn của danh mục cho vay mà ngân hàng muốn nắm giữ.

+ Ngân hàng phải xác định rõ loại hình cho vay mà ngân hàng cung ứng cho thị trường (cho vay đối với doanh nghiệp hay đối với cả doanh nghiệp và cá nhân, cho vay theo phương thức nào: từng lần, luân chuyển, hay cho vay theo hạn mức,...).

+ Ngân hàng phải xác định rõ đối tượng khách hàng mà ngân hàng cung cấp nguồn vốn vay (để cán bộ tín dụng có được hướng dẫn trong việc Marketing khách hàng,...)

+ Ngân hàng phải qui định thời hạn khoản vay (ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn)

+ NH phải xác định qui mô cho vay tối đa đối với một khách hàng (theo qui định <15% vốn tự có, nhưng vốn tự có thay đổi qua từng năm, ngân hàng cũng có thể phát hành chứng khoán nợ để tăng Vốn chủ sở hữu, do đó con số cho vay tối đa cũng thay đổi qua từng năm. Vì vậy phải qui định rõ).

+ NH phải qui định rõ về tiêu chuẩn đối với chất lượng 1 khoản vay

NH chia các khoản cho vay thành 3 loại:

- các khoản cho vay có chất lượng cao (NH yên tâm)
- các khoản cho vay có chất lượng trung bình (NH phải thường xuyên đôn đốc)
- các khoản cho vay chất lượng kém (đem lại rủi ro cho NH)

=> NH phải dựa trên những tiêu chuẩn này để phân loại từ đó làm cơ sở cho các nhà quản trị

Ngân hàng quy định rõ về phương pháp phán quyết tín dụng mà ngân hàng sử dụng. Về mặt lý thuyết có 2 phương pháp

Phương pháp phán quyết tập trung: Quyền quyết định cho vay được trao cho một bộ phận, thường là hội đồng tín dụng và hội đồng quản trị (hội đồng tín dụng chỉ được phán quyết trong một giới hạn nhất định, vượt quá ngưỡng này phải được gửi lên hội đồng quản trị nên các cán bộ tín dụng chỉ thực hiện Marketing khách hàng, thu thập hồ sơ, thẩm định và cuối cùng gửi lên hội đồng) Ở VN áp dụng phương pháp này nhưng việc phân quyền rộng rãi hơn. GD chi nhánh cũng được quyền phán quyết

Ưu điểm: tránh được tình trạng tiêu cực và móc ngoặc giữa cán bộ tín dụng với khách hàng vay vốn (cán bộ tín dụng không được quyền phán quyết)

Quyết định phán quyết sẽ mạng tính khác quan hơn do các khâu trong quy trình cho vay được phân chia cho nhiều bộ phận.

Nhược điểm: Gây nên sự quá tải trong công việc đối với bộ phận phán quyết tín dụng từ đó có thể làm chậm trễ việc đưa ra các quyết định làm mất cơ hội kinh doanh của ngân hàng.

Người đưa ra phán quyết không có những thông tin trực tiếp từ khách hàng vay vốn cho nên khó khăn trong việc đưa ra các quyết định.

Có thể gây nên tình trạng đổ lỗi cho nhau giữa các bộ phận cùng tham gia vào việc thực hiện một khoản cho vay (VD bp thẩm định đổ lỗi cho bp phán quyết và ngược lại) và có thể gây ra mâu thuẫn trong nội bộ ngân hàng.

Phương pháp phân quyền phán quyết: Quyền phán quyết tín dụng được giao cho mọi cán bộ tín dụng ở bên trong ngân hàng (mỗi cán bộ tín dụng có một hạn mức phán quyết nhất định, nếu vượt qua mức đó thì chuyển lên cấp trên) Cán bộ tín dụng thực hiện tất cả các khâu của hợp đồng cho vay từ Marketing đến kiểm tra, giám sát, thu hồi nợ

Ưu điểm: Cán bộ tín dụng là người theo dõi mọi mặt của hợp đồng từ khâu đầu đến khâu cuối cho nên các quyết định mà họ đưa ra sẽ mang tính chuẩn xác cao hơn.

Gắn trách nhiệm của các cán bộ tín dụng với chất lượng của những món vay cụ thể do đó có thể nâng cao chất lượng khoản vay

Nhược điểm: Có thể làm phát sinh hiện tượng tiêu cực, móc ngoặc giữa khách hàng với cán bộ tín dụng khi đạo đức của cán bộ tín dụng bị suy thoái.

Phương pháp này được áp dụng ở nước ngoài. Để khắc phục nhược điểm của phương pháp này họ áp dụng hình thức kiểm tra chéo giữa các cán bộ tín dụng khi có ý kiến của người kiểm tra chéo mới được quyết định cho vay và quá trình giám sát món vay cũng được kiểm tra chéo.

Tuy nhiên, trong thực tiễn, các NH nước ngoài cũng đang tiến dần tới phán quyết tập trung nhưng hiện đại hơn chúng ta rất nhiều nhờ có hệ thống thông tin đầy đủ (có cục Tín dụng ngân hàng). Do đó, mọi công việc đã được cán bộ tín dụng hoàn thành khi đưa lên HĐQT để phán quyết sẽ nhanh chóng hơn, chính xác hơn.

NH phải qui định rõ trách nhiệm đối với từng cán bộ, từng bộ phận trong quá trình thực hiện hoạt động cho vay để nâng cao chất lượng của khoản vay. Việc qui định trách nhiệm này đối với phán quyết tập trung sẽ khó hơn đối với phán quyết phân quyền (đã gắn trách nhiệm đối với khoản vay cụ thể). Đối với phán quyết tập trung, do có nhiều người tham gia vào qui trình cho vay vốn nên ngân hàng phải chia nhỏ công việc và phân trách nhiệm. VD: Bộ phận Marketing sau khi thu hút được khách hàng sẽ lập báo cáo nhanh gửi lên bộ phận thu thập hồ sơ. Tất cả các báo cáo, hồ sơ của các bộ phận sẽ được

gửi lên cấp ra phán quyết. Sau khi cho vay, nếu khoản vay chất lượng kém thì người ta sẽ dựa vào báo cáo làm cơ sở truy cứu trách nhiệm => phải qui định rõ bộ phận nào phải làm báo cáo nào, chi tiết ra sao và khi khoản vay có vấn đề thì truy cứu như thế nào.

NH phải qui định rõ phương thức và đối tượng tham gia vào hoạt động kiểm tra, giám sát khoản vay trước, trong và sau khi cho vay. Ở VN, việc kiểm tra, giám sát khoản vay giao cho một bộ phận gọi là bộ phận quản lý tín dụng. Sở dĩ tách riêng bộ phận cho vay và bộ phận giám sát vì thực tế vẫn tồn tại tình trạng móc ngoặc giữa cán bộ tín dụng và khách hàng. Do đó, tách biệt để đảm bảo tính khách quan hơn, an toàn hơn đối với những đồng vốn vay của NH. (Ở nước ngoài, cán bộ tín dụng thực hiện kiểm soát luôn).

NH phải qui định rõ phương thức bảo đảm tiền vay mà NH sử dụng. Có thể sử dụng 2 phương pháp: bảo đảm bằng tài sản, bảo đảm bằng uy tín.

+ **Trong TH yêu cầu bảo đảm bằng tài sản:** NH phải qui định rõ những tài sản như thế nào thì được sử dụng làm tài sản thế chấp. Những tài sản dùng làm thế chấp cần phải có những giấy tờ pháp lý bắt buộc nào để chứng minh quyền sở hữu đối với tài sản của khách hàng vay vốn (VD: với nhà cửa phải có sổ đỏ,...). NH cũng phải qui định rõ phương thức định giá tài sản thế chấp (NH định giá sai sẽ làm ảnh hưởng, gây rủi ro cho NH. Mặt khác, TS thế chấp ảnh hưởng tới qui mô của khoản vay => khách hàng muốn được định giá cao, trong khi đó việc xây dựng theo giá thị trường không phải lúc nào cũng thực hiện được; VD: đối với bất động sản... VN không có thị trường bất động sản chính thức). Do đó, có trường hợp NH mời các tổ chức chuyên nghiệp định giá bất động sản (chỉ sử dụng khi món cho vay quá lớn vì khi thuê các tổ chức như vậy, NH phải mất chi phí => lãi suất cho vay tăng).

+ **Trong TH bảo đảm bằng uy tín:** (có người bảo lãnh hoặc họ sử dụng chính uy tín của khách hàng), NH phải đánh giá chính xác năng lực tài chính của người bảo lãnh và khách hàng, đánh giá được tình hình hoạt động cụ thể của khách hàng, của người bảo lãnh.

NH phải qui định về phương pháp, trình tự của việc phát hiện và xử lý những khoản vay có vấn đề.

NH phải qui định phương pháp định giá khoản vay

+ Phương pháp tổng hợp chi phí:

Các nhà quản trị phải xác định tất cả các chi phí liên quan đến 1 khoản vay, các chi phí này được tính theo tỷ lệ % trên qui mô của 1 món vay cụ thể.

Các nhà quản trị tổng hợp các chi phí ấy để xác định lãi suất khoản vay

VD: Khách hàng A vay ngân hàng một khoản tiền trị giá 100tr trong thời gian 1 năm

Chi phí huy động vốn:	7%/năm
Chi phí quản lý, hành chính, trả lương cho nhân viên	2%/năm
Phần bù rủi ro tín dụng:	0,3%/năm
Phần bù rủi ro kỳ hạn:	0,2%/năm
Mức lợi nhuận cận biên dự tính	0,15%/năm
Tổng cộng:	9,65%/năm

Ưu điểm: dễ hiểu, dễ thuyết phục được khách hàng

Nhược điểm : khó xác định vì tính theo tỷ lệ %/quy mô món vay, chi phí huy động vốn thay đổi qua thời kỳ nên khó xác định, khó phân bổ các khoản chi phí quản lý cho từng món vay.

Ở VN áp dụng phương pháp này nhưng tính bình quân (không tính cho từng món vay cụ thể) nên khó thuyết phục được khách hàng

Phương pháp định giá theo lãi suất cơ sở

$$Ls \text{ khoản vay} = Ls \text{ cơ sở} + \text{phần bù rủi ro}$$

Ls cơ sở: Là lãi suất cho vay ngắn hạn trung bình ở một số ngân hàng lớn (số lượng ngân hàng tùy thuộc vào từng quốc gia) lấy lãi suất chào (có cả chi phí huy động vốn, quản lý, lợi nhuận dự tính) Ở đây phải tính phần bù rủi ro vì trong lãi suất chưa tính đến phần bù rủi ro kỳ hạn.

Ưu điểm: lãi suất cơ sở đã được NHTW niêm yết nên định hướng cho các ngân hàng dễ dàng hơn trong việc xác định lãi suất cho vay

Nhược điểm: Lãi suất khoản vay được xác định ra không phù hợp với sự thay đổi của thị trường, không phản ánh được các tín hiệu của thị trường.

Phương pháp định giá theo cơ sở LIBOR

$Ls \text{ khoản vay} = \text{LIBOR} + \text{Phần bù RR} + \text{mức lợi nhuận cận biên dự tính}$

Ưu điểm: Khắc phục được các nhược điểm của các phương pháp trước (lãi suất khoản vay phản ánh được tín hiệu của thị trường)

Lãi suất khoản vay được xác định sát thực đúng với thời điểm biến động của lãi suất thị trường.

Nhược điểm: Mức lãi suất xác định đối với các ngân hàng là tương đương nên không tạo ra sự khác biệt giữa các ngân hàng nên không tạo ra lợi thế cạnh tranh lãi suất.

Phương pháp định giá dưới cơ sở

$Ls \text{ khoản vay} = Ls \text{ đi vay trên thị trường tiền tệ} + \text{Mức lãi suất cận biên dự tính}$

Lấy lãi suất đi vay trên thị trường tiền tệ vì người ta xem đây là lãi suất đi vay thấp nhất mà ngân hàng có thể huy động được. Thị trường tiền tệ là thị trường mà ngân hàng có thể đi vay dễ dàng nhất, ngân hàng có thể thực hiện được bất cứ lúc nào.

Ưu điểm: giúp ngân hàng có khả năng hạ thấp lãi suất khoản vay để cạnh tranh với các đối thủ

Nhược điểm: Ngân hàng không thể sinh lời từ phương pháp này (ngân hàng sẽ chỉ hòa vốn, thậm chí lỗ nếu ngân hàng muốn tăng khả năng cạnh tranh)

Phương pháp này chỉ được sử dụng trong một giai đoạn nhất định khi ngân hàng muốn tăng khả năng cạnh tranh

Phương pháp này chỉ được sử dụng trong một giai đoạn nhất định khi ngân hàng muốn thu hút khách hàng (sau đó ngân hàng phải sử dụng những phương pháp như đã trình bày ở trên)

Có 3 yếu tố cơ bản đối với lãi suất khoản vay

Bù đắp chi phí

Đảm bảo tính cạnh tranh

Phù hợp với tín hiệu thị trường

c. *Quản trị những khoản cho vay có vấn đề*

Khái niệm:

Đó là những khoản cho vay có khả năng không hoàn trả nợ gốc và lãi đúng hạn cho ngân hàng mà hậu quả của nó là có thể làm mất vốn, mất thu nhập của ngân hàng.

Dấu hiệu nhận biết

- Khách hàng chậm trả nợ lãi và gốc cho ngân hàng nhiều lần theo định kỳ đã được thỏa thuận
- Sử dụng vốn sai mục đích
- Có dấu hiệu giảm sút trong doanh thu hay trong dòng tiền thu về thực tế với dòng tiền dự tính mà khách hàng đã báo cáo
- Khách hàng chậm trễ trong việc giao nộp các báo cáo tài chính cho ngân hàng
- Có sự thay đổi bất thường trong cơ cấu tổ chức và nhân sự của khách hàng vay vốn
- Khách hàng từ chối tiếp xúc với nhân viên ngân hàng
- Khi có sự tích tụ bất thường của hàng tồn kho. Ngân hàng lo lắng sản phẩm của khách hàng sẽ không bán được nên không có doanh thu
- Khi ngân hàng nhận thấy có sự thay đổi bất thường trong cơ cấu nợ của khách hàng. Cơ cấu nợ được tính bằng nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu
- Khi có sự tranh chấp về tài sản được dùng thế chấp cho khoản vay
- Khi ngân hàng được các thông báo về thiếu nợ thuế hay những kiện tụng liên quan đến khách hàng.

Giải pháp để quản trị những khoản cho vay có vấn đề

Có 2 nhóm giải pháp

⇒ Phòng ngừa

Thẩm định hồ sơ khách hàng chính xác, đầy đủ để có các quyết định hợp lý khi cho vay

Kiểm tra, giám sát khoản vay chặt chẽ cả trước trong và sau khi thực hiện cho vay

Sử dụng các công cụ phái sinh để phòng ngừa

(trong ba biện pháp trên hai biện pháp đầu là tác động trực tiếp vào khoản vay để phòng ngừa và nâng cao chất lượng khoản vay. Biện pháp 3 tác động gián tiếp thông qua việc đem lại thu nhập bù đắp khi rủi ro tín dụng phát sinh.

Hợp đồng tương lai

Hợp đồng quyền chọn

Các công cụ gián tiếp giúp ngân hàng phòng ngừa rủi ro bằng cách tạo ra một khoản thu nhập bù đắp chứ không tăng chất lượng khoản vay

⇒ Xử lý

Tư vấn cho khách hàng để giúp họ phục hồi được hoạt động tài chính của mình qua đó thắt chặt mối quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng từ đó hiểu rõ hơn tình hình tài chính của khách hàng. Khách hàng có thể đến ngân hàng hoặc ngân hàng chủ động tư vấn, thậm chí cử cán bộ tín dụng đến DN trong một thời gian dài.

Ngân hàng cơ cấu lại nợ cho khách hàng. Ngân hàng sẽ xem xét thỏa thuận lại xem thay đổi định kỳ trả nợ gốc và lãi ra sao.

Giãn nợ. Ngân hàng cho phép khách hàng được ngừng chi trả một phần gốc và lãi trong một khoảng thời gian để họ có khả năng phục hồi hoạt động tài chính của mình.

Nuôi nợ: Ngân hàng có thể cho khách hàng vay một món vay mới để họ có thêm nguồn vốn kinh doanh, phục hồi hoạt động tài chính (ngân hàng chỉ cho khách hàng tiếp tục vay khi thấy khách hàng có mức rủi ro thấp, khách hàng không trả được nợ là do yếu tố khách quan)

Bán nợ: Ngân hàng sẽ bán những khoản cho vay có chất lượng xấu cho các tổ chức có khả năng khai thác các khoản nợ này. Có hai hình thức bán nợ. *Bán nợ có truy đòi*: khi ngân hàng bán nợ cho một tổ chức khác, hai bên cam kết sau một khoảng thời gian mà bên mua không khai thác được khoản nợ này thì có thể trả lại cho bên ban. Hình thức này không giúp ngân hàng loại bỏ được hoàn toàn rủi ro. *Bán nợ miễn truy đòi*: Ngân hàng chuyển toàn bộ rủi ro cho người mua sau khi bán nợ, Cho dù người mua không khai thác được thì ngân hàng cũng không phải liên đới trách nhiệm. Tuy nhiên, giá bán nợ miễn truy đòi thấp hơn nhiều so với bán nợ có truy đòi.

Sau khi sử dụng các biện pháp trên không được ngân hàng sử dụng biện pháp thanh lý.

Phát mại tài sản thế chấp: Bán tài sản mà khách hàng dùng làm thế chấp cho khoản vay để thu hồi vốn gốc và lãi. Khi thực hiện như vậy ngân hàng cũng gặp khó khăn vì những tài sản thế chấp khoản vay thường là đất đai, nhà cửa hoặc trang thiết bị chuyên dụng nên rất khó có người mua hoặc bán được giá cũng rất thấp.

Thanh lý doanh nghiệp: Trong trường hợp khách hàng vay vốn mà không có tài sản thế chấp, ngân hàng sẽ tiến hành thanh lý doanh nghiệp, bán một phần tài sản của doanh nghiệp để thu tiền về. Tuy nhiên việc bán tài sản nào là do quyết định của tòa án xem xét và chỉ định một số tài sản mà ngân hàng được bán.

Tuyên bố phá sản doanh nghiệp: Theo quy định của luật Doanh Nghiệp, sau 30 ngày từ ngày đòi nợ ngân hàng có quyền nộp đơn lên tòa án đòi tuyên bố phá sản doanh nghiệp. Các tài sản của DN sẽ được phát mại để trả nợ cho ngân hàng và các chủ nợ khác. Tuy nhiên, phương pháp này ít được áp dụng vì có thể gây ra chi phí cao và ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng.

2 Quản trị tài sản nợ

2.1 Quản trị danh mục tiền gửi

a. Mục tiêu

Đến những năm 60 quản trị tài sản nợ mới ra đời do việc huy động nguồn vốn của ngân hàng ban đầu là khá dễ dàng nên ngân hàng lúc đó chỉ quan tâm đến việc sử dụng vốn một cách có hiệu quả.

Việc quản trị danh mục tiền gửi sẽ giúp cho ngân hàng tìm kiếm được quy mô nguồn vốn kinh doanh đủ lớn, đáp ứng được các yêu cầu trong hoạt động kinh doanh của họ.

Giúp ngân hàng tìm kiếm những nguồn tiền gửi với chi phí hợp lý để có khả năng thu hút khách hàng cạnh tranh với đối thủ song vẫn cân đối với thu nhập mà ngân hàng tạo ra để gia tăng lợi nhuận.

b. Quản trị quy mô tiền gửi

Các nhân tố ảnh hưởng đến quy mô tiền gửi

Các nhân tố khách quan

Nhân tố chủ quan

Lãi suất tiền gửi: khách hàng bao giờ cũng muốn tăng trong khi ngân hàng muốn giảm lãi suất nên ngân hàng luôn muốn duy trì lãi suất cạnh tranh để giúp ngân hàng thu hút được nhiều khách hàng gửi tiền nhất từ các đối thủ cạnh tranh của mình. Sử dụng phương pháp xác định chi phí tiền gửi sẽ giúp ngân hàng duy trì được một mức lãi suất cạnh tranh phù hợp.

Phí dịch vụ: Khi khách hàng gửi tiền là có mong muốn thực hiện dịch vụ ở ngân hàng. Phí dịch vụ rẻ sẽ giúp khách hàng gửi tiền nhiều hơn. Phí dịch vụ rất hấp dẫn đối với khách hàng nếu ngân hàng sử dụng các biện pháp tác động thích hợp.

Số lượng và chất lượng các sản phẩm dịch vụ ở ngân hàng. Ngân hàng có số lượng dịch vụ đa dạng, phong phú sẽ thu hút được nhiều khách hàng hơn. Nói đến chất lượng là nói đến sự thuận tiện nhanh chóng, an toàn, đội ngũ quản trị viên, nhân viên ngân hàng.

Uy tín và hình ảnh của ngân hàng tạo nên niềm tin cho khách hàng nên tạo ra cơ hội cho ngân hàng thu hút tiền gửi.

Biện pháp giúp ngân hàng gia tăng quy mô tiền gửi của mình

Biện pháp kinh tế

Biện pháp kỹ thuật

Biện pháp tâm lý

Đưa ra các biện pháp cụ thể

c. Quản trị chi phí tiền gửi

Để xác định chi phí tiền gửi hợp lý, các nhà quản trị đưa ra 3 phương pháp: bình quân, chi phí biên và bình quân gia quyền (đã học ở môn ngân hàng thương mại)

2.2 Quản trị danh mục tiền vay

a. Mục tiêu

Danh mục tiền vay chiếm tỷ trọng không cao trong bảng tổng kết tài sản nhưng có ý nghĩa quan trọng giúp ngân hàng có được nguồn vốn kinh doanh đúng thời điểm để đáp ứng nhu cầu thanh khoản

Giúp ngân hàng tìm kiếm được nguồn vốn kinh doanh với mức chi phí hợp lý, vào đúng thời điểm mà ngân hàng cần để bù đắp thiếu hụt về nguồn vốn kinh doanh.

b. *Xác định khe hở vốn*

Trước khi ngân hàng quyết định đi vay thì ngân hàng phải xác định xem có thiếu hụt vốn hay không thông qua việc xác định khe hở vốn

$$GF = \begin{array}{l} \text{Cho vay, đầu tư trong} \\ \text{hiện tại và dự tính} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Rút tiền trong} \\ \text{hiện tại và dự} \\ \text{tính} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Quy mô TG trong} \\ \text{hiện tại và dự tính} \end{array}$$

Cầu thanh khoản

Cung thanh khoản

Nếu $GF > 0$ ngân hàng phải đi vay

Nếu $GF \leq 0$ ngân hàng không phải đi vay

Các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn nguồn tiền vay

Các nguồn tiền vay

Từ NHTW

Chiết khấu

Tái cấp vốn

Chiết khấu giấy tờ có giá

Cửa sổ chứng khoán: Là cứu cánh cuối cùng của NHTW đối với NHTM khi ngân hàng thương mại không còn nguồn để vay

Từ tổ chức tín dụng

Từ dự trữ thặng dư của các NHTM tại NHTW

Trên thị trường liên ngân hàng

Thực hiện các cam kết mua lại

Trên thị trường tiền tệ

Phát hành các giấy tờ có giá ngắn hạn mà thông thường là CD

Các hình thức này đều chịu ảnh hưởng bởi 4 yếu tố, thời hạn, lãi suất, rủi ro, quy định của chính phủ. Do đó, các nhà quản trị phải căn cứ vào các yếu tố này để lựa chọn.

2.3 Quản trị vốn chủ sở hữu

a. Các quy định về vốn chủ sở hữu

Vốn chủ sở hữu có ý nghĩa quan trọng, ảnh hưởng với sự an toàn của ngân hàng => các cơ quan lý vĩ mô đưa ra các qui định chứ không phải ngân hàng tự đưa ra các lý thuyết về quản trị vốn chủ sở hữu.

$$\frac{VCSH}{\sum TG\ddot{o}i} * 100\% = 5\%$$

=> NH đảm bảo tốt và an toàn trong hoạt động kinh doanh NH, tỷ lệ này càng lớn thì độ an toàn càng cao. Ở VN, nghịch đảo ở tỷ lệ này: các NH không được huy động qua 20% Vốn tự có.

Ở công thức này đo lường phần tiền gửi (bên Tài sản Nợ) trong khi đó rủi ro của ngân hàng thường nằm bên tài sản có. Song dưới giác độ quyền lợi người gửi tiền, các nhà quản trị đưa ra công thức này => người gửi tiền yên tâm hơn.

$$\frac{VCSH}{\sum TSC} * 100\% = 4\% - 5\%$$

⇒ Ngân hàng nào đạt được tỷ lệ này thì có sự an toàn về hoạt động kinh doanh, tỷ lệ này càng cao thì càng an toàn.

Tỷ lệ này chưa phản ánh được rủi ro trong kinh doanh, chưa phải tỷ lệ đo lường độ an toàn trong hoạt động kinh doanh ở ngân hàng (do chưa xét đến chất lượng của tài sản có).

Đối với các ngân hàng lớn thường xảy ra tình trạng tốc độ tăng Vốn chủ sở hữu chậm hơn so với tốc độ tăng tài sản có (do uy tín lớn hơn, mạng lưới kinh doanh lớn); trong khi đối với các ngân hàng nhỏ, 2 tốc độ này là đồng thời. Điều này không đồng nghĩa với việc các NH lớn không an toàn bằng các ngân hàng nhỏ => các cơ quan quản lý vĩ mô thay đổi qui định này.

$$\text{H\ddot{o} s\grave{e} Cook} = \frac{VCSH * 100\%}{\sum TSC \text{r\ddot{i} ro qui \textcircled{a}i (n\acute{e}i \& ngo\grave{a}i b\grave{a}ng)}$$

Hệ số này cho phép các ngân hàng so sánh mức độ an toàn một cách chính xác hơn.

Tỷ lệ này là 4% nếu là vốn loại 1, 8% nếu là vốn chủ sở hữu là vốn loại 1 và loại 2.

Vốn loại 1: Vốn điều lệ, quỹ bổ sung Vốn điều lệ, các quỹ khác, lợi nhuận để lại.

Vốn loại 2: Chứng khoán dài hạn có thời hạn tối thiểu 7 năm, được cơ quan vĩ mô cho phép cộng vào.

Vốn loại 2 chưa từng biết đến ở Ngân hàng Việt Nam. Người ta ước tính khoảng 20 năm nữa các ngân hàng Việt Nam mới có thể duy trì được.

b. Các biện pháp tăng vốn chủ sở hữu

- Phát triển vốn từ bên trong ngân hàng

NH phải tăng lợi nhuận của ngân hàng (vì các quỹ đều được trích lập từ lợi nhuận mà vốn từ bên trong gồm lợi nhuận+các quỹ).

- (1) Giảm chi phí trong hoạt động kinh doanh: chí phí trả lãi, chi phí ngoài lãi, khác
- (2) Tăng thu nhập (ở đây là tổng thu).
- Giảm chi phí+Tăng thu nhập

Trong các chi phí trả lãi, chi phí trả lãi tiền gửi thường là lớn nhất. NH chỉ có thể tìm kiếm nguồn tiền gửi có chi phí hợp lý.

Các chi phí khác: chi phí quản lý, tiền lương: là các chi phí tồn tại tất yếu. NH khó lòng cắt giảm mà chỉ có thể tiết kiệm chi phí này => NH cần xây dựng 1 bộ máy tổ chức gọn nhẹ, hiệu quả để giảm chi phí nhưng vẫn đảm bảo hoạt động hiệu quả.

(2): gồm thu nhập từ lãi và thu nhập ngoài lãi.

+Tăng thu nhập từ lãi: NH phải tăng Tài sản có sinh lời ngân hàng => NH phải mở rộng danh mục cho vay và đầu tư, đi kèm với nó là nâng cao chất lượng danh mục này.

+ Tăng thu nhập ngoài lãi: tăng các dịch vụ ở NH: mở rộng, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ đồng thời nâng cao chất lượng các sản phẩm, dịch vụ ấy.

- Phát triển vốn từ bên ngoài ngân hàng: sử dụng các biện pháp truyền thống:
 - Phát hành cổ phiếu thường: đây là một biện pháp giúp gia tăng vốn chủ sở hữu

+ Bất lợi:

° NH phải bỏ chi phí cho việc in ấn, phát hành, quảng cáo về đợt phát hành cổ phiếu của mình.

◦ Tạo ra hiện tượng loãng quyền sở hữu. Trong trường hợp các cổ đông hiện tại phủ quyết việc phát hành cổ phiếu thì không thể gia tăng Vốn chủ sở hữu bằng cách này.

Cách này chỉ có các NH cổ phần sử dụng được. Đối với các NHQD, ví dụ VCB sử dụng trong thời gian tới là phát hành những cổ phiếu ghi danh cho cán bộ công nhân viên (không chuyển nhượng được). Thực chất đây là hình thức vay mượn từ cán bộ công nhân viên => gắn được trách nhiệm của họ.

- Phát hành cổ phiếu ưu đãi: Cổ phiếu ưu đãi khác cổ phiếu thường ở chỗ nó chỉ được ngân hàng phát hành cho 1 số đối tượng, chủ yếu là các quan chức, các nhân vật có quan hệ mật thiết với hoạt động kinh doanh ngân hàng.

+ Lợi:

◦ NH có thể gia tăng Vốn chủ sở hữu bằng cách bổ sung vốn này vào Vốn chủ sở hữu

◦ Tạo ra sự gắn bó chặt chẽ giữa các nhân vật với hoạt động kinh doanh ngân hàng => NH có được cơ hội kinh doanh tốt.

+ Bất lợi:

◦ Phải trả cổ tức ngay cả khi hoạt động kinh doanh của ngân hàng không có lãi (Ngân hàng không được phép chuyển đổi cổ phiếu ưu đãi bằng cách ghi danh để xây dựng mối quan hệ với nhân vật mong muốn). Mặt khác, ngân hàng có thể phát hành nhiều loại cổ phiếu ưu đãi như cổ phiếu ưu đãi vĩnh viễn (người nắm giữ cổ phiếu chết đi thì mới được thanh lý), cổ phiếu ưu đãi có thời hạn (chỉ nhằm xây dựng mối quan hệ trong một **thời gian** nhất định).

***Có 2 biện pháp tăng Vốn chủ sở hữu loại 2:**

- NH phát hành tín phiếu vốn: Tín phiếu vốn là một chứng khoán vốn dài hạn có đặc điểm như sau:

+ Thời hạn tối thiểu của tín phiếu vốn là 7 năm

+ Quy mô của tín phiếu vốn không được vượt quá 50% Vốn tự có loại 1

+ Việc chi trả vốn gốc và lãi cho người nắm giữ tín phiếu vốn được thực hiện đều đặn hàng năm với các mức tiền cố định bằng nhau.

VD: 1 tín phiếu vốn 60 triệu trong 7 năm, lãi trong 7 năm là 10 triệu => NH sẽ chi trả cố định mỗi năm 10 triệu.

- Phát hành trái phiếu hoán đổi: Loại trái phiếu này cho phép người nắm giữ nó chuyển sang cổ phiếu thường: hấp dẫn các nhà đầu tư, giúp các nhà đầu tư gia tăng thu nhập của mình trong trường hợp hoạt động kinh doanh của ngân hàng có lợi nhuận cao. (Khi đó chuyển đổi để hưởng lãi, cổ tức cao hơn).

+ Đặc điểm giống tín phiếu vốn (thời hạn tối thiểu 7 năm, qui mô không vượt quá 50% Vốn tự có loại 1).

- Bán tài sản và thuê lại: bán TSCĐ do NH cho rằng qui mô của NH không nằm ở qui mô TSCĐ mà ở chất lượng sản phẩm, dịch vụ của NH => bán TSCĐ để gia tăng Vốn tự có loại 1 của mình. Sau đó, NH thuê lại và vẫn hoạt động bình thường.

CHƯƠNG V

QUẢN TRỊ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH

I. GIỚI THIỆU BÁO CÁO THU NHẬP, CHI PHÍ

1. Các khoản thu

1.1. Thu từ lãi

Thu từ lãi là tiền lãi và các khoản phí được tạo ra từ các khoản cho vay, đầu tư của ngân hàng (cho vay thương mại, cho vay tiêu dùng, lãi thu từ tiền gửi tại các ngân hàng khác, lãi thu từ cho vay số d tại NHTW, lãi thu từ việc đầu tư chứng khoán....)

Đặc điểm:

Như chúng ta đã nghiên cứu, hoạt động chính và chủ yếu của ngân hàng là đi vay để cho vay, hoạt động cho vay chiếm tới 2/3 tổng nguồn vốn của ngân hàng. Vì vậy đây là hoạt động mang lại nguồn doanh thu chính cho ngân hàng đồng thời đây cũng là hoạt động mang tính rủi ro cao nhất.

Mức doanh thu của khoản mục này phụ thuộc vào lãi suất cho vay đối với khách hàng của ngân hàng. Mức lãi suất lại phụ thuộc vào nhiều yếu tố nh: thời hạn, quy mô khoản vay; mức độ rủi ro của khoản vay; mức độ cạnh tranh; xu hướng phát triển của nền kinh tế...

1.2 Thu ngoài lãi

Các nguồn thu ngoài các khoản cho vay được gọi là các khoản thu khác như: thu cổ tức, thu phí và hoa hồng, lãi ròng từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ.....

2. Các khoản chi

2.1 Chi phí trả lãi

Là các khoản chi phí trả lãi cho nguồn vốn huy động và đi vay của ngân hàng (trả lãi các khoản tiền gửi tiết kiệm của tổ chức và dân c, trả lãi kỳ phiếu, trả lãi các tài khoản giao dịch có hưởng lãi, trả lãi các khoản vay trên thị trường tiền tệ.....)

Đặc điểm: Hoạt động cho vay là hoạt động đem lại nguồn thu lớn nhất cho ngân hàng thì chi phí cho huy động vốn cũng là khoản chi phí lớn nhất. Khoản chi phí này thường chiếm hơn 50% tổng chi phí của ngân hàng

Mức lãi suất trả thường phụ thuộc chủ yếu vào sự biến động của lãi suất trên thị trường, ngoài ra còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như: tâm lý của khách hàng, sự phát triển của nền kinh tế, quy định pháp luật ...

2.2 Chi phí ngoài lãi

Chi phí ngoài lãi là các khoản chi phí ngoài chi phí trả lãi của ngân hàng như: chi phí tiền lương, chi phí quảng cáo, chi phí bảo hiểm tiền gửi, chi phí văn phòng thiết bị, ...

3. Thu nhập từ lãi

Thu nhập từ lãi chính là khoản chênh lệch giữa thu từ lãi và chi trả lãi.

Thu nhập từ lãi cho nhà quản trị ngân hàng biết nguồn thu nhập trên các khoản cho vay nhiều hơn chi phí các nguồn vốn huy động là bao nhiêu. Từ đó có các biện pháp điều chỉnh thích hợp

4. Thu nhập ngoài lãi

Thu nhập ngoài lãi = thu ngoài lãi – chi phí ngoài lãi

5. Thu nhập ròng

Thu nhập ròng là khoản chênh lệch giữa thu nhập từ lãi, thu nhập phi lãi với các khoản chi phí ngoài lãi và thuế

Thu nhập ròng = thu nhập ròng từ lãi + thu ngoài lãi – chi phí ngoài lãi – thuế

II. QUẢN TRỊ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH

1. Quản trị khả năng sinh lời

1.1. Xác định các chỉ tiêu đo lường khả năng sinh lời

Tỷ lệ chênh lệch ngoài lãi ròng

$$\text{Tỷ lệ chênh lệch ngoài lãi ròng} = \frac{\text{TN ngoài lãi}}{\Sigma \text{TSC}} * 100\%$$

Tỷ lệ chênh lệch hoạt động ròng

$$\text{Tỷ lệ chênh lệch hoạt động ròng} = \frac{\text{TN từ lãi} + \text{TN ngoài lãi}}{\Sigma \text{TSC} (\Sigma \text{TSC sinh lời})} * 100\%$$

Hệ số sử dụng tài sản

$$\text{Hệ số sử dụng tài sản} = \frac{\Sigma \text{Doanh thu thuần}}{\Sigma \text{TSC}} * 100\%$$

Số nhân đòn bẩy tài chính

$$\text{Số nhân đòn bẩy tài chính} = \frac{\Sigma \text{TSC}}{\Sigma \text{VCSH}} * 100\%$$

Tỷ suất lợi nhuận ròng vốn chủ sở hữu

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận ròng vốn chủ sở hữu (ROE)} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\Sigma \text{VCSH}} * 100\%$$

ROE đo lường với một đồng vốn chủ sở hữu trong một kỳ (thường là 1 năm) ngân hàng tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Là chỉ tiêu đo lường tỷ lệ thu nhập cho các cổ đông ngân hàng, nó thể hiện thu nhập mà các cổ đông nhận được từ việc đầu tư vào ngân hàng. Nếu ROE quá lớn so với ROA (tỷ lệ thu nhập trên tổng tài sản) chứng tỏ vốn tự có của ngân hàng chiếm tỷ trọng nhỏ so với tổng nguồn vốn. Việc huy động vốn quá nhiều có thể ảnh hưởng đến độ lành mạnh trong kinh doanh của ngân hàng.

Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên

$$\text{Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên} = \frac{\text{Thu lãi từ các khoản cho vay và đầu tư chứng khoán} - \text{Chi phí trả lãi cho tiền gửi và nợ khác}}{\text{Thu lãi từ các khoản cho vay và đầu tư chứng khoán}}$$

$$(NIM) = \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Chỉ tiêu NIM phản ánh với một đồng tài sản sử dụng bình quân trong kỳ ngân hàng đã tạo ra được bao nhiêu đồng thu nhập ròng từ lãi. Chỉ tiêu này càng cao thể hiện hiệu quả sử dụng tài sản của ngân hàng nói chung và của các tài sản sinh lời của ngân hàng nói riêng là tốt. Đối với một ngân hàng thông thường thì thu nhập từ lãi chiếm trên 60%, đặc biệt có ngân hàng chiếm tới hơn 85% tổng thu từ hoạt động của ngân hàng. Do đó, chỉ tiêu tỷ lệ thu nhập cận biên có thể sử dụng đánh giá hoạt động kinh doanh nói chung của ngân hàng.

Tỷ lệ thu nhập hoạt động cận biên

$$\text{Tỷ lệ thu nhập hoạt động cận biên} = \frac{\text{Tổng thu từ hoạt động - Tổng chi phí hoạt động}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Phản ánh với một đồng đầu tư vào tài sản trung bình trong một kỳ (1 năm) ngân hàng tạo ra được bao nhiêu đồng thu nhập từ hoạt động ròng. Chỉ tiêu này càng cao chứng tỏ ngân hàng sử dụng có hiệu quả tài sản trong việc tạo ra thu nhập từ hoạt động kinh doanh.

Thu nhập trên cổ phiếu

$$\text{Thu nhập trên cổ phiếu (EPS)} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng số cổ phiếu thường}}$$

Chỉ tiêu EPS chỉ áp dụng cho các ngân hàng cổ phần có phát hành cổ phiếu. Đây là một chỉ tiêu rất quan trọng đối với các cổ đông ngân hàng nó phản ánh hiệu quả của hoạt động đầu tư vào ngân hàng. EPS càng cao chứng tỏ với mỗi cổ phiếu ngân hàng tạo ra được càng nhiều lợi nhuận.

Chênh lệch lãi suất bình quân

Một biện pháp đo lường hiệu quả của chỉ tiêu thu nhập truyền thống khác mà các nhà quản lý sử dụng để điều hành ngân hàng là chênh lệch lãi suất bình quân

$$\text{Chênh lệch lãi} = \frac{\text{Thu từ lãi}}{\text{Tổng chi phí trả lãi}}$$

suất bình quân

Tổng tài sản sinh lời

Tổng nguồn vốn phải trả lãi

Đo lường hiệu quả đối với hoạt động trung gian tài chính của ngân hàng trong quá trình huy động vốn và cho vay, đồng thời nó cũng đo lường cường độ cạnh tranh trong thị trường của ngân hàng. Thị trường càng có tính cạnh tranh thì chênh lệch lãi suất bình quân giảm và ngược lại

Ngân hàng cũng có thể sử dụng chỉ tiêu tỷ lệ hiệu suất sử dụng tài sản cố định, bằng tổng thu nhập hoạt động chia cho tổng tài sản. Tỷ lệ này được chia thành hai bộ phận quan trọng là mức thu lãi bình quân trên tài sản và mức thu ngoài lãi bình quân trên tài sản.

$$\frac{\text{Tổng thu từ hoạt động}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{\text{Thu nhập lãi}}{\text{Tổng tài sản}} - \frac{\text{Thu nhập ngoài lãi}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Khi cạnh tranh trên thị trường tín dụng gia tăng và các khoản cho vay kém chất lượng ngày càng nhiều thì một số lớn các ngân hàng đã chú trọng vào việc tăng nguồn thu ngoài lãi.

Ngày nay các nhà quản lý cũng nỗ lực hạn chế tỷ trọng tài sản không sinh lời (tiền mặt, tài sản cố định hữu hình, và tài sản vô hình) trong tổng tài sản.

$$\text{Tỷ lệ tài sản sinh lời} = \frac{\text{Tổng tài sản sinh lời}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{\text{Các khoản cho vay} + \text{Các khoản cho thuê} + \text{Đầu tư chứng khoán}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$= \frac{\text{Tổng tài sản} - \text{Tài sản không sinh lời}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Phản ánh tầm quan trọng tương đối giữa tài sản không sinh lời và những tài sản khác. Với các điều kiện khác không đổi, khi tỷ lệ tài sản sinh lời giảm, hội đồng quản trị và các nhân viên ngân hàng phải làm việc tích cực hơn để có thể duy trì mức thu nhập hiện tại.

1.2. Các biện pháp nâng cao khả năng sinh lời

Để đánh giá tình hình hoạt động của ngân hàng người ta thường sử dụng các dạng thức thể hiện mối liên hệ giữa các tỷ lệ sinh lời. Hai chỉ số ROA và ROE là hai chỉ số quan trọng nhất đánh giá hoạt động của ngân hàng và cũng có mối quan hệ mật thiết với nhau.

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu}}$$

Hay có thể viết lại

$$\text{ROE} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu}}$$

Từ phương trình trên chúng ta nhận thấy tỷ lệ thu nhập trên vốn chủ sở hữu của ngân hàng (ROE) phụ thuộc vào khả năng sinh lời của tài sản mà ngân hàng nắm giữ và cơ cấu nguồn vốn của ngân hàng. ROE của ngân hàng sẽ tăng nếu hiệu quả sử dụng tài sản của ngân hàng tăng và/hoặc tỷ trọng vốn chủ sở hữu của ngân hàng trong tổng nguồn vốn (lưu ý tại một thời điểm bất kỳ tổng tài sản của một ngân hàng bằng tổng nguồn vốn) giảm.

1.3. Phân chia tỷ lệ thu nhập trên vốn chủ sở hữu

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng thu từ hoạt động}} \times \frac{\text{Tổng thu từ hoạt động}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu}} \\ \text{ROE} &= \text{Tỷ lệ sinh lời hoạt động} \times \text{Tỷ lệ hiệu quả sử dụng tài sản} \times \text{Tỷ trọng vốn chủ sở hữu} \\ &= \text{NPM} \times \text{AU} \times \text{EM} \end{aligned}$$

Tỷ lệ sinh lời hoạt động (NPM) phản ánh hiệu quả của việc quản lý chi phí và các chính sách định giá dịch vụ. Nó phụ thuộc vào mức độ kiểm soát và định hướng trong quản lý. Ngân hàng có thể tăng thu nhập của mình và của các cổ đông bằng việc tăng cường kiểm soát chi phí và tối đa hoá các nguồn thu. Chỉ tiêu này càng lớn chứng tỏ ngân hàng kiểm soát tốt các nguồn thu và giảm chi phí hoạt động.

Hiệu quả sử dụng tài sản (AU) phản ánh các chính sách quản lý danh mục đầu tư đặc biệt là cấu trúc và thu nhập của tài sản. Thông qua việc phân bổ vốn của ngân hàng cho khoản mục tín dụng và đầu tư với tỷ lệ thu nhập cao nhất tại mức rủi ro hợp lý, ngân hàng có thể tăng tỷ lệ thu nhập trung bình trên tài sản.

Tỷ trọng vốn chủ sở hữu (EM) (chính xác là nghịch đảo tỷ trọng vốn chủ sở hữu) phản ánh các chính sách đòn bẩy tài chính: các nguồn vốn được lựa chọn để tài trợ cho hoạt động ngân hàng. Do vốn chủ sở hữu có chức năng bù đắp thua lỗ nên tỷ trọng này càng lớn thì rủi ro phá sản của ngân hàng càng cao nhng đổi lại thu nhập của cổ đông càng lớn.

Thay đổi đẳng thức trên chúng ta thu được một mô hình hữu ích cho việc phán đoán các vấn đề trong bốn lĩnh vực quản lý của ngân hàng.

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Thu nhập trước thuế và lãi (lỗ) từ kinh doanh CK}} \times \frac{\text{Thu nhập trước thuế và lãi (lỗ) từ kinh doanh CK}}{\text{Tổng thu từ hoạt động}} \\
 &\times \frac{\text{Tổng thu từ hoạt động}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Tổng vốn chủ sở hữu}} \\
 \text{ROE} &= \text{Hiệu quả quản lý thuế} \times \text{Hiệu quả kiểm soát chi phí} \times \text{Hiệu quả sử dụng tài sản} \times \text{Tỷ trọng vốn chủ sở hữu}
 \end{aligned}$$

2. Quản trị rủi ro

Có 3 loại rủi ro cơ bản

2.1. Rủi ro thanh khoản

$$\text{Rủi ro thanh khoản} = \frac{\text{Tổng tài sản nợ lỏng}}{\text{Tổng tài sản có lỏng}}$$

Tài sản có lỏng chính là cung thanh khoản của ngân hàng (là nguồn đáp ứng nhu cầu thanh khoản)

Tổng tài sản nợ lỏng chính là cầu thanh khoản

Hệ số này = 1: Trạng thái thanh khoản cân bằng => không có rủi ro thanh khoản

Hệ số này > 1: Trạng thái thanh khoản thặng dư => tìm kiếm cơ hội đầu tư

Hệ số này < 1: Trạng thái thanh khoản thâm hụt => tìm kiếm nguồn bù đắp

Tài sản có lỏng bao gồm các khoản mục sau

- Tiền mặt
- Tiền gửi thặng dư tại NHTW
- TG tại TCTD khác
- Đầu tư ngắn hạn
- Cho vay ngắn hạn – nợ quá hạn

Tài sản nợ lỏng bao gồm các khoản mục như sau

- TG không kỳ hạn
- Tiền vay ngắn hạn

2.2. Rủi ro tín dụng

$$\text{Rủi ro tín dụng} = \frac{\text{Nợ quá hạn}}{\text{Tổng dư nợ}} * 100\%$$

Không phải cứ phát sinh nợ quá hạn là ngân hàng có rủi ro. Ngân hàng thường duy trì một tỷ lệ rủi ro tín dụng chấp nhận được. Thông thường nếu tỷ lệ này > 1% thì ngân hàng gặp phải rủi ro tín dụng. Các ngân hàng khác nhau thì đặt mục tiêu này khác nhau.

$$\text{Tỷ lệ dự phòng tổn thất tín dụng} = \frac{\text{Quỹ dự phòng tổn thất tín dụng}}{\text{Tổng dư nợ}}$$

Hệ số này có ý nghĩa hơn so với hệ số trên (liên quan đến nợ quá hạn) nhưng trong thực tế ta phải dự phòng cho cả khoản vay có chất lượng xấu (ngay cả khi trong hạn).

2.3. Rủi ro lãi suất

$$\text{Rủi ro lãi suất} = \frac{\text{Tài sản có nhạy cảm với lãi suất}}{\text{Tài sản nợ nhạy cảm với lãi suất}}$$

Hệ số này = 1: Ngân hàng không phải đối mặt với rủi ro lãi suất

Hệ số này ≠ 1: Ngân hàng phải đối mặt với rủi ro lãi suất.

Hệ số > 1: ngân hàng gặp rủi ro lãi suất khi lãi suất trên thị trường biến động giảm

Ngân hàng phải gia tăng quy mô tài sản nợ nhạy cảm để trạng thái lãi suất cân bằng

Ngân hàng có thể kéo dài kỳ hạn của các tài sản có nhạy cảm

Hệ số < 1: ngân hàng gặp rủi ro lãi suất khi lãi suất trên thị trường biến động tăng

Ngân hàng gia tăng những tài sản có nhạy cảm để chuyển về trạng thái cân bằng.

Kéo dài kỳ hạn tài sản nợ

Tài sản có nhạy cảm bao gồm

Cho vay, đầu tư ngắn hạn với lãi suất cố định hoặc thả nổi

Cho vay, đầu tư trung và dài hạn với lãi suất thả nổi được tái định giá trong vòng một năm.

(khoản mục ngân quỹ không được xếp vào tài sản có nhạy cảm vì ngân quỹ được duy trì ở mức tối thiểu để đáp ứng nhu cầu thanh khoản. Do đó dù được lợi thì ngân hàng cũng không sử dụng ngân quỹ để đầu tư)

Tài sản nợ nhạy cảm

Tiền gửi và tiền vay có kỳ hạn ngắn với lãi suất cố định hoặc thả nổi

Tiền gửi và tiền vay trung và dài hạn với lãi suất thả nổi được tái định giá trong vòng 1 năm.

Không xếp tiền gửi giao dịch vào tài sản nợ nhạy cảm với lãi suất cho dù lãi suất có biến động như thế nào thì nhu cầu giao dịch vẫn phát sinh, khách hàng không sử dụng vào cơ hội đầu tư có mức sinh lời cao hơn.

Trên thực tế tiền gửi trung và dài hạn có thời gian đáo hạn <1 năm cũng được đưa vào tài sản nợ nhạy cảm.