

# **Giải pháp quản trị doanh nghiệp tổng thể -ERP**

## Lời mở đầu



**S**ức ép cạnh tranh là rất lớn khi chúng ta đã là thành viên chính thức của WTO. Đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các ngân hàng nói riêng phải nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách thay đổi phương thức quản lý cho hợp lý, mang lại hiệu quả cao và phù hợp với các doanh nghiệp trên thế giới. Hiện nay đa số các ngân hàng trong nước đều đã sử dụng một số phần mềm chuyên dụng nhưng hầu như các phần mềm này tồn tại và hoạt động độc lập, do đó các luồng thông tin rời rạc, chắp vá mà không đồng bộ với nhau. Các cấp quản lý không thể có cái nhìn toàn diện đối với hệ thống của mình nên các quyết định và tầm nhìn cũng bị hạn chế. Dữ liệu phân tán làm lãng phí tài nguyên, hiệu quả làm việc của các nhân viên cũng không cao do các quy trình nghiệp vụ còn mang tính thủ công và không được chuẩn hoá. Vì vậy nhu cầu đặt ra là phải có một giải pháp quản lý toàn các nguồn tài nguyên doanh nghiệp, hỗ trợ cho nhà quản lý trong việc ra các quyết định và tiết kiệm tài nguyên cũng như mang lại hiệu quả tối ưu hơn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Và một trong những giải pháp mới có thể đáp ứng được hầu hết các yêu cầu trên và được nhiều nhà quản lý lựa chọn, đó là “Giải pháp quản trị doanh nghiệp tổng thể - ERP”.

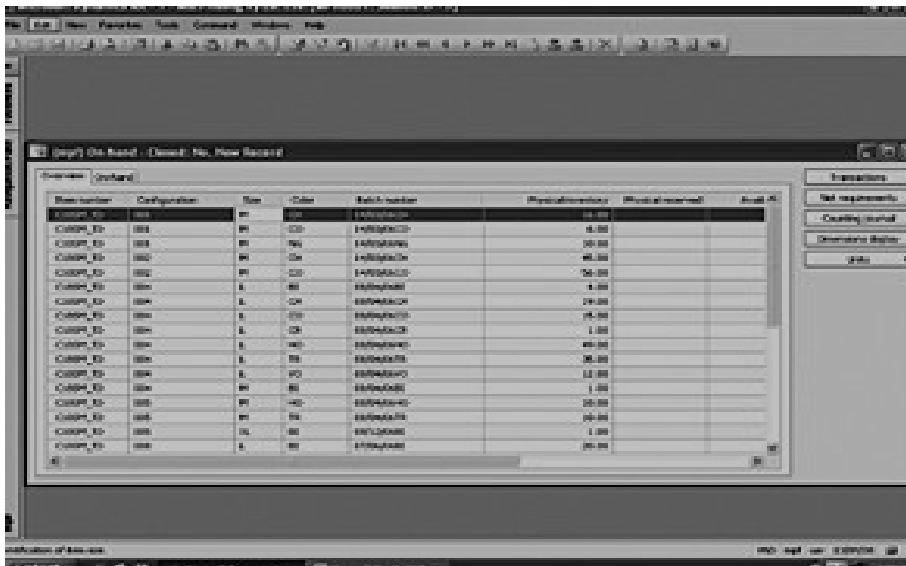
**PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ GIẢI PHÁP ERP:**

**1- Quan điểm của một hệ thống ERP:**

- Là Hoạch Định Tài Nguyên Doanh nghiệp (tiếng Anh: Enterprise Resource Planning – ERP) nguyên thủy ám chỉ một hệ thống dùng để hoạch định tài nguyên trong một tổ chức, một doanh nghiệp. Một hệ thống ERP điển hình là nó bao hàm tất cả những chức năng cơ bản của một tổ chức. Tổ chức đó có thể là doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức chính phủ v.v.



- Một phần mềm ERP, nó tích hợp những chức năng chung của một tổ chức vào trong một hệ thống duy nhất. Thay vì phải sử dụng phần mềm kế toán, phần mềm nhân sự-tiền lương, quản trị sản xuất ... song song, độc lập lẫn nhau thì ERP gom tất cả vào chung 1 gói phần mềm duy nhất mà giữa các chức năng đó có sự liên thông với nhau.



**2- Quá trình hình thành & hoàn thiện của hệ thống ERP:**

Khái niệm ERP đã có từ những năm 60. Hồi đó ERP mới đóng vai trò như một hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất kinh doanh. Kể từ đó đến nay, hệ thống ERP luôn mở rộng chức năng của mình trong vai trò quản lý doanh nghiệp với các giai đoạn sau:

\* *Giai đoạn 1: Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu - Material Requirements Planning (MRP)*

Ra đời từ những năm 60 với mục tiêu nhằm nâng cao hiệu quả trong việc quản lý nguyên vật liệu mà cụ thể là tìm ra một phương thức xử lý đơn đặt hàng nguyên vật liệu và các thành phần một cách tốt hơn với các câu hỏi kiểu như sau:

- Sản xuất cái gì?
- Để sản xuất những cái đó thì cần những gì?
- Hiện này đã có trong tay những gì?
- Những gì cần phải có nữa để sản xuất?

*\* Giai đoạn 2: Closed-Loop MRP*

Ở giai đoạn này, không chỉ đơn thuần là hoạch định về nguyên vật liệu, hệ thống còn có 1 loạt các chức năng nhiệm vụ khác. Hệ thống cung cấp các công cụ nhằm chỉ ra độ ưu tiên và khả năng cung ứng về nguyên vật liệu, đồng thời hỗ trợ việc lập kế hoạch nguyên vật liệu cũng như việc thực hiện kế hoạch đó. Sau khi thực hiện theo kế hoạch, hệ thống có khả năng nhận dữ liệu dự trữ và phản hồi ngược trở lại tới kế hoạch. Sau đó, nếu cần thiết thì các kế hoạch có thể được sửa đổi nếu có điều kiện thay đổi theo hiệu lực của độ ưu tiên.

*\* Giai đoạn 3: Hoạch định nguồn lực sản xuất - Manufacturing Resource Planning (MRP II)*

Hoạch định cho sản xuất là kết quả trực tiếp tiếp theo và là sự mở rộng của giai đoạn Closed-Loop MRP. Đây là một phương thức hoạch định tài nguyên của các công ty, nhà máy sản xuất một cách có hiệu quả. Ở giai đoạn này, hệ thống đã chỉ ra việc hoạch định tới từng đơn vị, lập kế hoạch về tài chính và có khả năng mô phỏng khả năng cung ứng nhằm trả lời các câu hỏi như "Cái gì sẽ... nếu". Hệ thống có rất nhiều chức năng và được liên kết với nhau chặt chẽ: lập kế hoạch kinh doanh, lập kế hoạch hoạt động và bán hàng, kế hoạch sản xuất, kế hoạch tổng thể, hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu, hoạch định khả năng cung ứng và hỗ trợ thực hiện khả năng cung ứng và nguyên vật liệu.

Kết quả của các chức năng tích hợp trên được thể hiện trên các báo cáo tài chính như kế hoạch kinh doanh, các báo cáo về cam kết mua hàng, ngân quỹ, dự báo kho hàng...

*\* Giai đoạn 4a: Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp - Enterprise Resource Planning (ERP)*

Đây là giai đoạn cuối trong quá trình phát triển ERP. Về cơ bản thì ERP cũng giống như MRP II. Tuy nhiên do sự phát triển mạnh của các doanh nghiệp phần mềm nên ERP hỗ trợ các quy trình kinh doanh ở phạm vi ngày càng rộng hơn, quản lý hiệu quả hơn đối với doanh nghiệp có nhiều đơn vị, phòng ban. Hệ thống tài chính được tích hợp chặt chẽ hơn. Các công cụ đây chuyển cung ứng cho phép hỗ trợ các công ty kinh doanh đa quốc gia,...

Mục tiêu của ERP: Giảm chi phí và đạt hiệu quả kinh doanh thông qua sự tích hợp các quy trình nghiệp vụ.

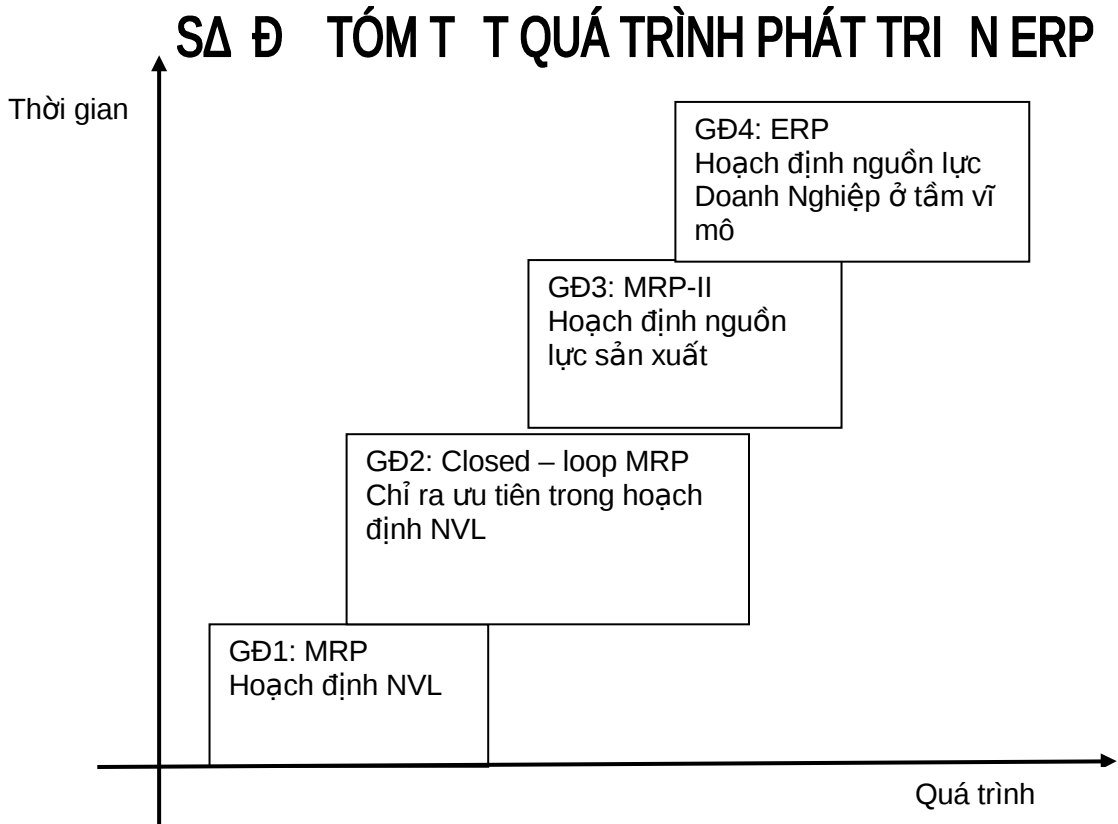
Với sự phát triển của công nghệ Internet, ERP tiếp tục phát triển:

*\* Giai đoạn 4b: Inter-Enterprise Co-operation*

Mục tiêu: Tăng hiệu quả thông qua sự hợp tác dựa trên dây chuyền cung ứng (SCM)

*\* Giai đoạn 4c: Collaborative Business*

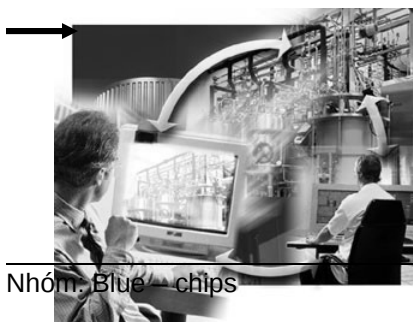
Mục tiêu: Giá trị được tạo ra thông qua sự cộng tác trong cộng đồng kinh doanh



### 3- Lợi ích của ERP:

- Tự động thực hiện các nhiệm vụ cần thiết để thực thi 1 qui trình kinh doanh, ví dụ như quy trình xử lý đơn đặt hàng gồm các công việc: tạo đơn hàng, xuất hàng, và tạo hóa đơn khách hàng, tạo giấy báo nợ, thư tín... Khi một người có trách nhiệm tới dịch vụ khách hàng thực hiện 1 đơn đặt hàng thì anh ta sẽ có đầy đủ các thông tin cần thiết như mức tiền của khách hàng, lịch sử đơn đặt hàng, tình trạng kho hàng, lịch điếu động xe chở hàng...

- Bất cứ ai có thẩm quyền trong công ty có thể xem thông tin 1 cách thống nhất về đơn đặt hàng trên 1 cơ sở dữ liệu tập trung duy nhất. Khi 1 phòng ban hoàn thành 1 đơn đặt hàng, hệ thống ERP sẽ tự động chuyển thông tin tới phòng ban tiếp theo. Khi bạn đã đăng nhập vào hệ thống, bạn có thể truy xuất được thông tin đơn đặt hàng ở bất kỳ 1 nơi nào. Quy trình xử lý đơn đặt hàng sẽ được thực hiện các khâu ở nhiều phòng ban trong toàn công ty.



ERP giúp tăng năng suất lao động, các thông tin của DN được tập trung, đầy đủ, kịp thời và có khả năng chia sẻ. Bên cạnh đó, các thông tin có tính an

toàn cao. Hơn thế nữa ERP giúp tổ chức lại các hoạt động của DN theo các quy trình chuyên nghiệp.

**PHẦN II: QUÁ TRÌNH TRIỂN KHAI & SỬ DỤNG ERP:**

- ERP (Enterprise Resource Planning - kế hoạch hoá nguồn lực doanh nghiệp) là bộ giải pháp công nghệ thông tin có khả năng tích hợp toàn bộ ứng dụng quản lý sản xuất kinh doanh vào một hệ thống duy nhất.

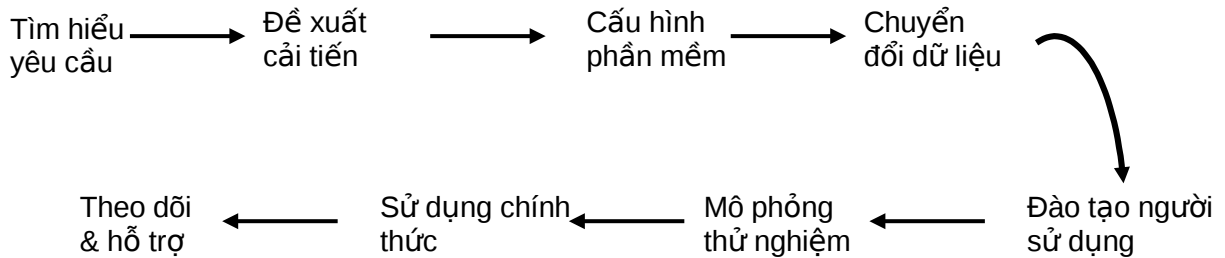
- Đây là phương tiện hiện đại, sử dụng CNTT để quản lý tất cả các nguồn lực (nhân lực, tài chính, sản xuất, thương mại...) của một tổ chức.

Như vậy, mua một ERP-System có được cùng một lúc 3 sản phẩm:

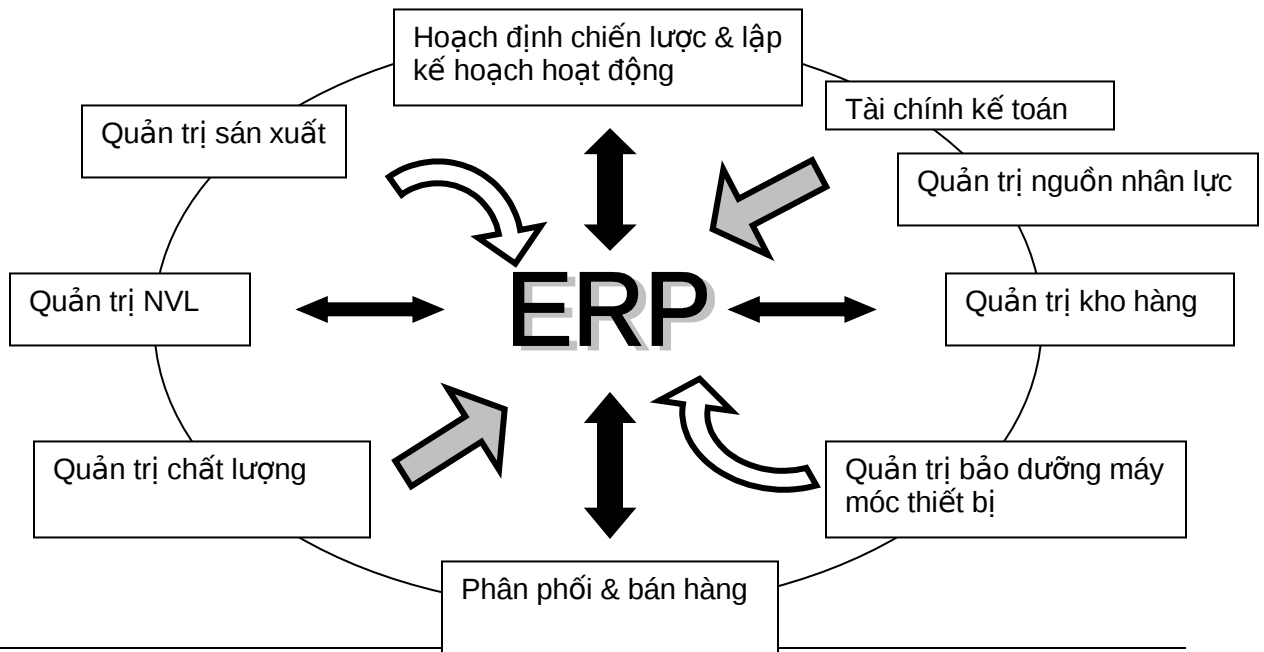
- +1 Ý tưởng quản lý
- +2 Chương trình phần mềm
- +3 Phương tiện kết nối để xây dựng mạng máy tính tích hợp.

- Với hệ thống phần mềm thống nhất, đa năng, quán xuyên mọi lĩnh vực hoạt động từ kế hoạch hóa, thống kê, kiểm toán, phân tích, điều hành, ERP giúp theo dõi, quản lý thông suốt, tăng tính năng động, đảm bảo cho doanh nghiệp phản ứng kịp thời trước những thay đổi liên tục của môi trường bên ngoài.

**1- Các giai đoạn cơ bản trong quá trình triển khai giải pháp ERP:**



**2- Mô hình ERP trong các doanh nghiệp Việt Nam:**



### **3- Thời gian hoàn thành dự án ERP:**

- Các công ty cài đặt hệ thống ERP không dễ dàng chút nào  
 + Việc thực thi dự án trong thời gian ngắn (từ 3 đến 6 tháng) đều tùy thuộc vào từng mức độ: công ty triển khai dự án ERP chỉ giới hạn cho những khu vực nhỏ của công ty hay công ty chỉ sử dụng những mảng về Tài chính của hệ thống ERP (trong trường hợp này hệ thống ERP không hơn gì một phần mềm kế toán mặc tiền).

+ Để thực hiện thành công ERP, bạn phải thay đổi cách thức làm việc cũng như cách thức làm việc của nhân viên. Và kiểu thay đổi đó không dễ gì thực hiện. Trừ phi, công việc kinh doanh diễn ra trôi chảy (đơn hàng xuất đúng hạn, hiệu suất sản xuất cao hơn các đối thủ cạnh tranh khác, khách hàng hoàn toàn hài lòng), trong trường hợp đó thì thậm chí chẳng có lý do gì để xem xét đến dự án ERP.

+ Điều quan trọng không phải chú tâm đến dự án kéo dài bao lâu – những nỗ lực biến đổi thật sự của ERP thường diễn ra giữa một đến ba năm, trung bình – nhưng đúng hơn điều quan trọng để bạn hiểu tại sao bạn cần nó và bạn sẽ sử dụng nó như thế nào để cải thiện việc kinh doanh của bạn. hiết khác trước khi dự án “biểu lộ” cái lợi của nó.

### **4- Đầu tư cho ERP:**

- Khi có ý định trang bị hệ thống ERP, DN cần phải chuẩn bị nguồn ngân sách cho mình. Các DN đừng ngần ngại về giải pháp ERP ngoại hay ERP nội mà nên quan tâm đến chi phí tổng sở hữu (Total Cost of Ownership – TCO), chủ yếu bao gồm các khoản mục:

- Chi phí bản quyền
- Chi phí triển khai và chuyển giao hệ thống
- Chi phí bảo hành và bảo trì hệ thống
- Chi phí cho phần cứng và hạ tầng truyền thông
- Chi phí nội bộ DN (các khoản phát sinh do thay đổi cấu trúc, tiền lương, tiền thưởng nhân viên, tiền làm thêm giờ ...)
- Chi phí mở rộng và kết nối trong tương lai

- Số liệu thống kê các dự án các DN Việt Nam đã triển khai ERP cho thấy chi phí từ 50.000 USD trở lên đến vài trăm nghìn hoặc hàng triệu USD cho các giai đoạn đầu tư ban đầu.

- Có một cách nhìn khác là việc đầu tư trên doanh thu. Với các DN khỏe mạnh và đang muốn mở rộng sản xuất kinh doanh hoặc hợp tác quốc tế thì tỷ lệ đầu tư trong năm đầu cho hệ thống CNTT thường chiếm khoảng 3% tổng doanh thu, trong đó 1,5-2% cho ERP. Từ năm 2 trở đi, chi phí vận hành chiếm khoảng 1% và khoảng 0,5% cho phát triển thêm

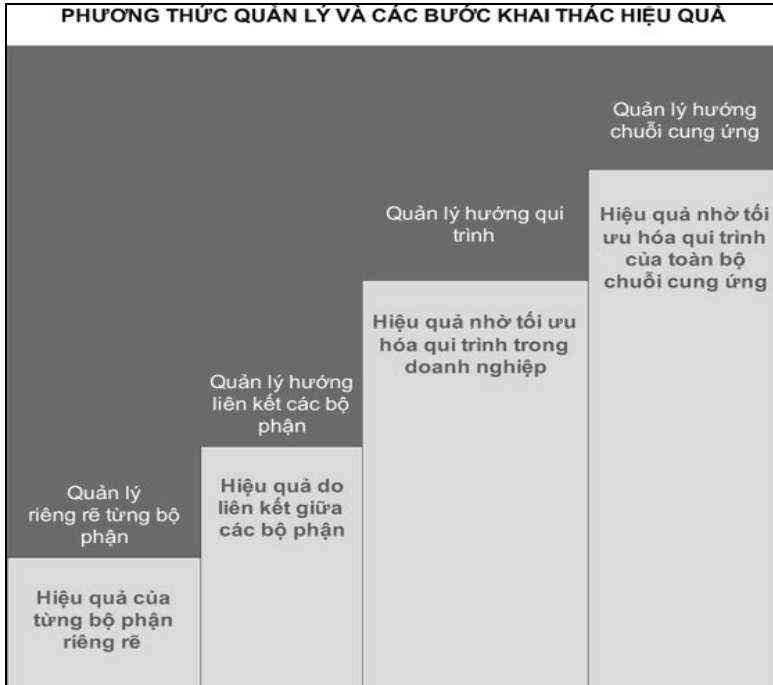
### **5- Những khó khăn trong việc triển khai hệ thống ERP:**

- Việc đầu tiên và khó khăn cho các doanh nghiệp triển khai ERP là dự án sẽ tác động đến đâu, mục tiêu của nó là gì?

- Thứ 2, ERP thực sự là một hệ thống phức tạp, trừu tượng không dễ dàng để hiểu nhanh và quyết định triển khai.

- Thứ 3, chi phí cho một dự án ERP khá cao cũng là một vấn đề trở ngại cho các doanh nghiệp.
- Cuối cùng, vấn đề đào tạo con người và thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

**6- Cách khai thác hiệu quả hoạt động của ERP:**



- Qua nghiên cứu về QL và kinh nghiệm triển khai ERP tại Việt Nam và quốc tế, để khai thác hiệu quả hệ thống ERP, DN cần phải từng bước nâng cấp, kiên toàn hệ thống tổ chức và QL theo 4 bước (xem hình trên).

+ Phần lớn các quy trình quan trọng của DN đều phải qua ranh giới của các bộ phận, phòng ban (kinh doanh, mua sắm, hành chính, nhân sự, tài chính, kế toán...) bằng các thủ tục giấy tờ. Đây là giai

đoạn mà các DN trước khi triển khai ERP cần phải có. Nhưng đáng buồn là nhiều DN dù đã triển khai ERP vẫn tổ chức và QL theo phương thức này. Nếu DN vẫn tổ chức và QL hướng chức năng như vậy thì mặc dù có hệ thống ERP nhưng DN chỉ khai thác được những lợi ích của từng bộ phận chức năng riêng rẽ. Tuy nhiên việc tối ưu hóa hoạt động của từng bộ phận chức năng chưa chắc đã tối ưu hóa hoạt động của toàn bộ hệ thống của DN. Chẳng hạn, để đảm bảo đúng kế hoạch giao hàng đòi hỏi phải đảm bảo an toàn tồn kho nhưng sẽ làm tăng chi phí lưu kho của DN.

+ Trong giai đoạn này DN chuyển đổi từ tổ chức và QL riêng rẽ theo từng phòng ban sang hướng tổ chức và QL trong sự liên kết của các bộ phận chức năng, phòng ban (Management Through Functional Integration). Qua một thời gian sử dụng hệ thống ERP, các phòng ban dần ý thức được sự liên kết về quy trình và dữ liệu, dần hiểu rằng nếu công việc của bộ phận mình, phòng ban mình thực hiện không tốt sẽ ảnh hưởng đến các phòng ban khác. Một ví dụ trong thực tế sử dụng ERP ở nhiều DN, việc thực hiện sai quy trình tại bộ phận mua hàng, bán hàng, kho vận sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến số liệu kế toán. Khi có hệ thống ERP thì việc chuyển đổi sang hình thức tổ chức và QL liên kết các phòng ban sẽ dễ dàng hơn và có thể khai thác thêm được các lợi ích sau:

\* Giảm chi phí thông qua việc giảm thời gian xử lý các quy trình liên quan đến nhiều phòng ban khi áp dụng triệt để các tính năng của hệ thống ERP

\* Đặt ra lộ trình giảm hạn mức tồn kho nhờ áp dụng các tính năng lập và liên kết kế hoạch bán hàng, yêu cầu nguyên phụ liệu, sản xuất, mua hàng trong hệ thống ERP tiến tới chiến



+ Đây là giai đoạn DN triệt để thay đổi cơ cấu tổ chức của mình. QL hướng quy trình là kết nối tầm nhìn, chiến lược của DN với các quy trình xuyên suốt, tích hợp toàn diện để tạo lập giá trị cho khách hàng, đưa ra các thước đo, đánh giá, cơ chế thưởng phạt cho việc thực hiện quy trình.

+ Trong giai đoạn này DN vượt qua các thách thức như: cắt giảm thời gian thực hiện quy trình, liên kết các quy trình để tối ưu hóa chi phí, tăng doanh số và nâng cao hiệu quả cạnh tranh cũng như kết nối các quy trình với chiến lược của công ty. Để vượt qua những thách thức này ngoài hệ thống ERP, DN cần có thêm các công cụ tích hợp với nền tảng ERP sẵn có như CRM (Customer Relationship Management - Hệ thống QL quan hệ khách hàng), ABM (Activity Based Management - Hệ thống xác định và đánh giá mức độ tăng thêm giá trị của từng hoạt động trong DN), và hệ thống BSC (Balance Score Card - Hệ thống chỉ số quân bình, là công cụ giúp DN xác định hiệu quả hoạt động dựa trên sự kết hợp các nhóm chỉ số: tài chính, quan hệ khách hàng, quy trình nội bộ, phát triển trình độ nhân sự), để từ đó cắt giảm các hoạt động không tạo ra giá trị và tập trung nguồn lực làm tốt hơn các hoạt động mang lại giá trị.

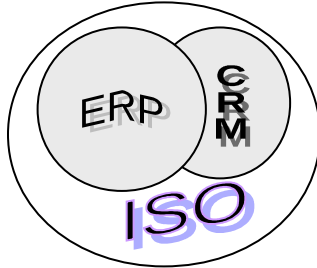
**7- Các công cụ hỗ trợ ERP:**

	ERP	CRM	ISO 9000
Mục đích	Hoạch định các nguồn lực đang có, làm tăng hiệu quả kinh doanh.	Duy trì và tìm kiếm mới các nguồn lực là khách hàng.	Quản lý chất lượng trong toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh
Đối tượng	Các nguồn lực của DN như: tài chính, vật tư, hàng hoá, tài sản, nhân công...	Khách hàng chưa mua, đã mua, đang mua và sẽ mua sản phẩm	Hệ thống quản lý thể hiện trên: văn bản, quy trình, hướng dẫn...
Định hướng	Tối các mối quan hệ giữa các nguồn lực bên trong của DN	Tối các mối quan hệ giữa các nguồn lực và khách hàng của DN	Tối tổng thể các mối quan hệ bên ngoài và bên trong DN
Công cụ thực hiện	CNTT	CNTT	Tất cả công cụ phục vụ quản lý
Thủ tục, quy trình	Do nhà quản lý xây dựng và được thực hiện tự động bằng PM	Do nhà quản lý xây dựng và được thực hiện tự động bằng PM	Do nhà quản lý xây dựng và thể hiện bằng văn bản
Đánh giá kết quả	Hiệu quả kinh doanh bằng định lượng	Lợi ích của DN bằng định lượng và định tính	Định tính, đánh giá theo mức độ phù hợp

Bộ ba: CRM, ISO 9000 và ERP

Trong một thời gian dài, nhiều nhà sản xuất PM đã sai lầm khi cho rằng ERP chỉ là một hệ thống quản lý nội bộ của DN (back-office) bao gồm một số mô đun cơ bản như: tài chính, quản lý kho, quản lý nhân sự, chấm công... Còn những thành phần giao tiếp với bên ngoài (front-office) như: hệ thống quản lý khách hàng, thương mại

điện tử (eBusiness)... không được coi là những thành phần cơ bản của ERP. Trong khi đó, bài toán hoạch định nguồn lực của tài chính/ doanh nghiệp (TC/DN) đặt ra vấn đề phải tính đến toàn bộ những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh tức là việc liên kết, phát huy toàn bộ nguồn lực của TC/DN cả trong và ngoài để đạt được mục tiêu đem lại quyền lợi cho các thành viên cũng như lợi ích của khách hàng.



- Xét về hoạt động triển khai thì CRM, ERP gắn gũi với nhau khi cùng là một tổ hợp giữa các thủ tục quản lý và ứng dụng CNTT. Trong khi đó, hệ thống quản lý theo ISO 9000 mang tính định hướng tổng thể và chi phối về quy trình thủ tục nhiều hơn. Mỗi quan hệ tương tác lẫn nhau giữa CRM, ISO 9000 và ERP có thể hình dung qua hình vẽ. Trong đó, hệ thống quản lý theo ISO 9000 bao trùm cả ERP và CRM. Các thủ tục, quy trình được

văn bản hóa trong hệ thống quản lý của TC/DN chính là nền tảng để triển khai ERP và CRM; hay nói cách khác, ERP và CRM là một bước giúp hiện thực hóa các quy trình trên giấy của hệ thống ISO 9000. Còn CRM thì có một phần giao thoa, bao hàm với ERP. Về lý thuyết, CRM có liên quan đến khách hàng, một nguồn lực mà thực chất là mục tiêu, là động lực phát triển của TC/DN nên nó phải nằm trong định hướng phát triển chung của TC/DN và là một thành phần quan trọng của ERP.

**PHẦN III: GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG Á CHÂU(ACB):**

**1- Giới thiệu khái quát về hoạt động của Ngân hàng ACB:**

\* Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) chính thức đi vào hoạt động ngày 4 tháng 6 năm 1993.

\* Thông tin liên lạc tại trụ sở chính của ngân hàng Á Châu:

Địa chỉ: 442 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 3, TP HCM

Tel: (848) 3929 0999 Fax: (848) 3839 9885

Email: acb@acb.com.vn

Trang web:www.acb.com.vn

**\* Vốn điều lệ**

Kể từ ngày 8/10/2008 vốn điều lệ của ACB là 4.651.615.940.000 đồng.

**\* Sản phẩm dịch vụ chính**

- Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng

- Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng

- Các dịch vụ trung gian (thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền nhanh, bảo hiểm nhân thọ qua ngân hàng.

- Kinh doanh ngoại tệ và vàng.

- Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ.

**\* Mạng lưới kênh phân phối**

Gồm 180 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc:

- Tại TP Hồ Chí Minh: 1 Sở giao dịch, 30 chi nhánh và 69 phòng giao dịch

- Tại khu vực phía Bắc: 2 Sở giao dịch (Hải Phòng, Hà Nội), 7 chi nhánh và 27 phòng giao dịch

- Tại khu vực miền Trung: 6 chi nhánh và 12 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Tây: 6 chi nhánh, 6 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Đông: 3 chi nhánh và 11 phòng giao dịch.
- 5.584 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB (31/12/2005)
- 360 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union (tháng 03/2005)

**\* Công ty trực thuộc**

- Công ty Chứng khoán ACB (ACBS).
- Công ty Quản lý và khai thác tài sản Ngân hàng Á Châu (ACBA).
- Công ty cho thuê tài chính Ngân hàng Á Châu (ACBL).

**\* Công ty liên kết**

- Công ty Cổ phần Dịch vụ Bảo vệ Ngân hàng Á Châu (ACBD).
- Công ty Cổ phần Địa ốc ACB (ACBR).

**\* Công ty liên doanh**

- Công ty Cổ phần Sài Gòn Kim hoàn ACB- SJC (góp vốn thành lập với SJC).

**\* Cơ cấu tổ chức**

- Bẫy khối : Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Ngân quỹ, Phát triển kinh doanh, Vận hành, Quản trị nguồn lực, Công nghệ thông tin;
- Bốn ban: Kiểm tra- Kiểm soát nội bộ, Chiến lược, Đảm bảo chất lượng, Chính sách và Quản lý tín dụng.
- Hai phòng : Quan hệ Quốc tế, Thẩm định tài sản (trực thuộc Tổng giám đốc).

**\* Nhân sự**

- Tính đến ngày 15/10/2008 tổng số nhân viên của Ngân hàng Á Châu là 6.200 người.

- Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại trung tâm đào tạo riêng của ACB.

+ Hai năm 1998-1999, ACB được Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) tài trợ một chương trình hỗ trợ kỹ thuật chuyên về đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên, do Ngân hàng Far East Bank and Trust Company (FEBTC) của Phi-lip-pin thực hiện.

+ Trong năm 2002 và 2003, các cấp điều hành đã tham gia các khoá học về quản trị ngân hàng của Trung tâm Đào tạo Ngân hàng (Bank Training Center).

**\* Công nghệ**

- ACB bắt đầu trực tuyến hóa các giao dịch ngân hàng từ tháng 10/2001 thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ (TCBS- The Complete Banking Solution), có cơ sở dữ liệu tập trung và xử lý giao dịch theo thời gian thực. ACB là thành viên của SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), tức là Hiệp hội Viễn thông Tài chính Liên ngân hàng Toàn Thế giới, bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày. ACB sử dụng dịch vụ tài chính Reuters, gồm Reuters Monitor: cung cấp mọi thông tin tài chính và Reuters Dealing System: công cụ mua bán ngoại tệ.

**\* Chiến lược**

- Chuyển đổi từ chiến lược các quy tắc đơn giản sang chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt hóa.

- Định hướng ngân hàng bán lẻ (định hướng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

**\* Các nguyên tắc hướng dẫn hành động**

- Chỉ có một ACB; Liên tục cách tân; và Hòa lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan. ACB tham gia các chương trình tín dụng của các định chế nước ngoài và quốc tế.

**\* Hỗ trợ kỹ thuật:**

- IFC đã dành một ngân khoản trị giá 575.000 đô-la Mỹ trong chương trình Hỗ trợ kỹ thuật nhằm mục đích nâng cao năng lực quản trị điều hành của ACB, được thực hiện trong năm 2003 và 2004. Ngân hàng Standard Chartered đang thực hiện một chương trình hỗ trợ kỹ thuật toàn diện cho ACB, được triển khai trong khoảng thời gian năm năm (bắt đầu từ năm 2005).

**\* Xếp hạng Tín nhiệm Quốc tế:**

- Bắt đầu từ năm 2001, Fitch (tổ chức đánh giá xếp hạng quốc tế) đã có đánh giá xếp hạng tín nhiệm ACB. Tháng 4/2004, Fitch đánh giá tiêu chí năng lực bản thân của ACB là D, và xếp hạng theo tiêu chí hỗ trợ từ bên ngoài là 5T.

**\* Các giải thưởng, bằng khen :**

- Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2008 (Tạp chí Euromoney); Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2007; Dịch vụ Ngân hàng bán lẻ được hài lòng nhất năm 2008 ;..v.v

**2- Quá**

**trình hoàn thiện công nghệ thông tin của Ngân hàng ACB:**

- Năm 1999: ACB triển khai chương trình hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng, xây dựng hệ thống mạng diện rộng, nhằm trực tuyến hóa và tin học hóa hoạt động giao dịch, và cuối năm 2001, ACB chính thức vận hành hệ thống công nghệ ngân hàng lõi là TCBS, chương trình này cho phép tất cả chi nhánh và phòng giao dịch nối mạng với nhau, giao dịch tức thời, dung chung cơ sở dữ liệu tập trung.

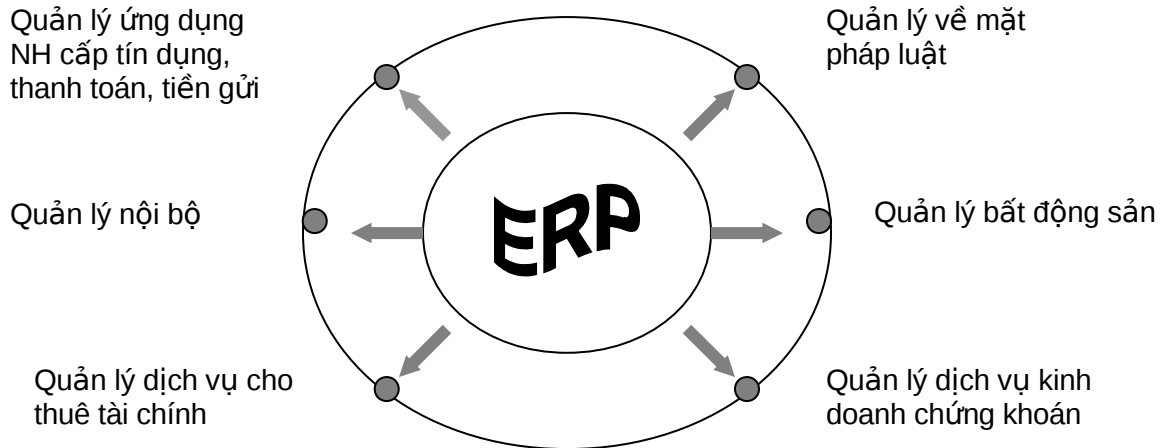


Hình ảnh trang web: [www.acb.com.vn/index.jsp](http://www.acb.com.vn/index.jsp)



- Năm 2005: ACB và ngân hàng Standard Chartered ký kết thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật toàn diện. ACB triển khai giai đoạn hai của chương trình hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, bao gồm các cấu phần nâng cấp máy chủ, thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ lõi hiện nay, và lắp đặt hệ thống máy ATM.

**3- Mô hình ERP trong các Ngân hàng thương mại:**



- Từ cách nhìn NH là một DN, ta có thể thấy việc thỏa mãn các nhu cầu QL của NH không quá xa lạ với mô hình ứng dụng ERP. Với hệ thống ERP, các thông tin tác nghiệp của NH sẽ được tổng hợp, chế biến giúp cho các nhà QL, lãnh đạo của NH điều hành tốt hơn, có các quyết định chính xác hơn. Có thể hình dung mô hình ứng dụng ERP trong NH qua mô hình trên.

- Theo mô hình này, hệ thống ERP cho NH sẽ chia các mảng ứng dụng theo các loại hình hoạt động và kinh doanh khác nhau của NH như: kinh doanh NH, ứng dụng nội bộ, QL thuê mua tài chính, QL chứng khoán, QL nợ và khai thác tài sản, QL bất động sản... Từ đó, các số liệu sẽ được tổng hợp và tập trung tại một lõi, mà bản chất là một hệ thống sổ cái tổng hợp (general ledger). Từ hệ thống sổ cái này, NH có thể khai thác số liệu qua hệ thống báo cáo tác nghiệp, báo cáo QL, các báo cáo phải nộp cho NH Nhà Nước và các báo cáo phục vụ lãnh đạo.

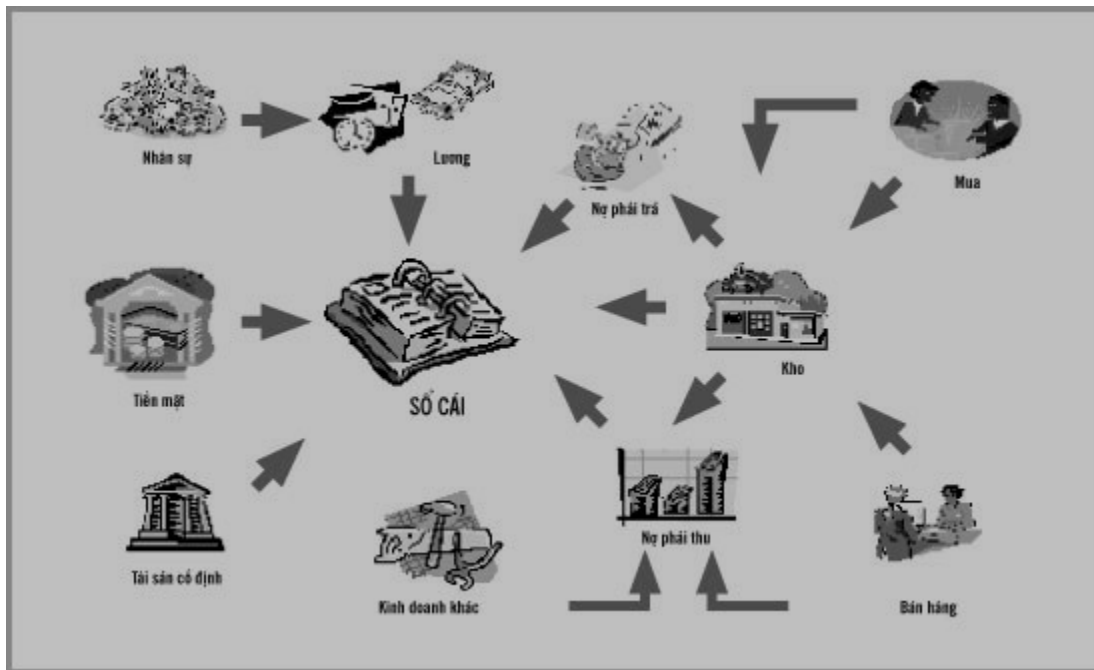
- Lời khuyên của chuyên gia là các NH nên bắt đầu từ việc ứng dụng QL các tác nghiệp nội bộ, bao gồm: tài chính kế toán nội bộ, QL tài sản cố định, QL mua sắm, QL nhân sự - lương, QL kho (dành cho các tài sản thế chấp). Việc ứng dụng này nên được áp dụng cho tất cả các đơn vị thành viên, bao gồm mảng NH, chứng khoán, QL thuê mua tài chính, QL nợ và khai thác tài sản... Đi kèm với nó là bộ giao tiếp với các hệ thống tác nghiệp lõi (Core Banking, Core Security, Core Leasing...) Với việc triển khai đồng bộ này, NH không những sẽ giải quyết ngay nhu cầu trước mắt của các phòng tác nghiệp nói trên, giảm tải các chức năng thừa tại các PM lõi mà còn tạo ra bức tranh tổng thể cho hệ thống báo cáo quản trị phục vụ lãnh đạo cấp cao.

- Chú ý về đồng sổ cuối ngày và đồng bộ dữ liệu. Là một đặc thù của NH là thực hiện việc đóng sổ vào cuối ngày. Như vậy, cả hệ thống ứng dụng QL NH (core banking) và hệ thống ứng dụng ERP sẽ đóng sổ vào cuối ngày và đồng bộ dữ liệu sang hệ thống sổ cái. Vấn đề ở đây là việc lựa chọn sổ cái của hệ thống nào làm cơ sở dữ liệu chính. Trước đây, nhiều NH đã coi hệ thống ứng dụng QL NH là hệ thống chính,

và họ lựa chọn số cái của hệ thống ứng dụng QL NH làm hệ thống số cái trung tâm. Điều đó đồng nghĩa với việc các ứng dụng ERP khác sẽ tiến hành kết chuyển số liệu sang số cái của hệ thống Core Banking. Tuy nhiên, điều này là đi ngược với cách nhìn của QL NH hiện đại. Các tác nghiệp NH chỉ là một loại hình hoạt động kinh doanh của NH thôi, và nó không đại diện 100% cho các hoạt động của NH. Chính vì vậy, việc lựa chọn số cái của hệ thống ERP làm trung tâm sẽ giúp cho việc tổng hợp số liệu từ các ngành nghề hoạt động kinh doanh của NH được dễ dàng, thuận tiện và chính xác hơn.

- Được biết, trong giai đoạn 2 dự án hiện đại hóa NH do World Bank tài trợ, một số NH đã quyết định sẽ dành một phần vốn cho việc ứng dụng ERP. Với thông tin này có thể thấy ERP đang dần được các NH quan tâm. Tuy nhiên, từ quan tâm tới việc triển khai và nghiệm thu thành công là một quãng đường rất dài, trong khi bản thân NH là ngành chịu áp lực cạnh tranh cao hơn nhiều so với các lĩnh vực khác. Điều này cũng làm hạn chế phần nào quyết tâm của các NH trước các hệ thống ứng dụng lớn, phức tạp như ERP. Nhưng ngược lại, cũng chính sức ép cạnh tranh sẽ đẩy các NH phải đối diện trước quyết định hoặc là đi trước một bước với ERP, hoặc là thụt lùi.

**Mô hình tích hợp các phân hệ ERP cho QL nội bộ**



và các hoạt động khác của NH

**4- Mô hình hệ thống ERP cho ngân hàng ACB:**

Ngân hàng ACB có thể có các phân hệ như sau:

- Phân hệ quản lý cấp tín dụng
- Phân hệ quản lý tiền gửi
- Phân hệ quản lý thanh toán
- Phân hệ quản lý thanh toán
- Phân hệ quản lý nhân sự
- Phân hệ quản trị hệ thống
- Phân hệ quản lý hành chính
- Phân hệ tự động văn phòng
- Phân hệ hỗ trợ thông tin lãnh đạo

**5- Những lợi ích thu được từ hệ thống ERP:**

- Ngoài lợi ích giúp công ty quản lý kinh doanh thích hợp, dễ thích nghi, giúp tự động hoá các quy trình kế toán, quan hệ với khách hàng, chuỗi cung ứng, tổng hợp dữ liệu quan trọng và quản lý tốt hơn các mối quan hệ trọng yếu của công ty, giải pháp còn trang bị cho công ty những công cụ hữu hiệu, linh hoạt như tạo ra website nội bộ hay đúng hơn là một diễn đàn để các thành viên của công ty và nhà triển khai cùng chia sẻ thông tin cũng như vướng mắc, giúp nhà quản lý có cái nhìn khách quan, xử lý công việc hiệu quả, ra những quyết định sáng suốt và tự tin theo đuổi mục tiêu kinh doanh.

- Giảm chi phí thông qua việc giảm thời gian xử lý các quy trình liên quan đến nhiều phòng ban khi áp dụng triệt để các tính năng của hệ thống ERP. Nâng cao hiệu quả làm việc mức tác nghiệp.

- Đặt ra lộ trình giảm hạn mức tác nghiệp.

- Hỗ trợ cho cấp lãnh đạo trong việc ra quyết định về sách lược cũng như chiến lược.

**6- Những mặt hạn chế của hệ thống ERP:**

- Các vấn đề khó khăn thường gặp khi áp dụng chương trình quản lý ERP khó khăn lớn nhất và bao trùm đối với doanh nghiệp vận dụng ERP là vấn đề con người. Làm thế nào để nhân lực trong công ty hòa nhập được với môi trường mới, quy trình mới. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp có đội ngũ lao động "già" thì khó khăn càng tăng lên. Khó khăn không chỉ dừng lại ở độ tuổi lao động mà còn ở số lượng công việc. Thực tế, khi triển khai ERP, doanh nghiệp phải chuẩn bị đội ngũ nhân viên ERP rất lớn.

- Một khó khăn nữa cũng không kém phần quan trọng đó là vấn đề công nghệ. Công nghệ ở đây chính là điều kiện để hoạt động ERP. Theo đó, công nghệ sẽ bao gồm các yếu tố sau: hệ thống mạng (server), máy vi tính, trang thiết bị để triển khai. Việc triển khai cho các công ty thành viên sẽ gặp khó khăn hơn nếu hệ thống mạng máy tính không đồng bộ.

- Chi phí ERP thông thường khá lớn. Chi phí này thường dưới dạng chi phí tiền lương nhân viên ERP và chi phí dự án của sản phẩm ERP. Đối với các doanh nghiệp có quy mô trung bình thì việc vận dụng ERP là việc khó thực hiện. Điều này sẽ tạo nên sức ép chi phí cho doanh nghiệp trong giai đoạn đầu.

- Một khó khăn cũng cần kể tới là kinh nghiệm triển khai, đặc biệt triển khai thành công ERP tại Việt Nam chưa có nhiều.

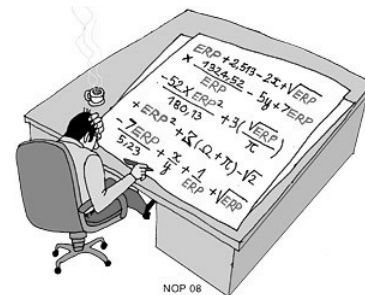
- Có nhiều chức năng nhưng chỉ dùng được một số, có những yêu cầu đơn giản, đặc thù gắn bó với các công việc quen thuộc hàng ngày thì lại không có trong phần mềm....

**7- Một số đề xuất cho hệ thống ERP:**

- Từ những mặt hạn chế của hệ thống ERP nhóm xin đưa ra một vài đề xuất để hoàn thiện các thành phần đó:

**a- Con người hay nguồn nhân lực:**

- Trong việc triển khai ERP, nhân sự đóng một vai trò rất quan trọng trong sự thành công của dự án. Ở đây, ngân hàng hay doanh nghiệp nên chia lực lượng ra làm hai nhóm chính: nhóm nghiệp vụ và nhóm kỹ thuật.



+ Nhóm nghiệp vụ bao gồm những người sử dụng là các cán bộ tác nghiệp hàng ngày, thuộc các phòng ban chức năng như kế toán - tài chính, tín dụng – thanh toán tiền gửi, kế hoạch... Nhóm này sẽ tham dự triển khai hệ thống ERP như những người sử dụng cuối cùng khi vận hành hệ thống. Những công việc chính có thể chỉ ra như: đưa ra các yêu cầu nghiệp vụ, cùng xây dựng quy trình nghiệp vụ với đơn vị triển khai, kiểm thử tính đúng đắn và thao tác, vận hành hệ thống.

+ Nhóm kỹ thuật bao gồm các cán bộ nhân viên thuộc bộ phận phụ trách về CNTT( còn gọi bộ phận IT). Nhóm này sẽ tham dự triển khai hệ thống ERP với chức năng hỗ trợ cho nhóm nghiệp vụ và đơn vị triển khai về kỹ thuật như hệ thống máy chủ, hạ tầng mạng, cài đặt hệ thống, thực hiện các công việc chuyên môn về quản trị hệ thống (sao lưu, dự phòng, phân quyền...).

- Như vậy, ngân hàng nên quan tâm đến trình độ và năng lực của cả hai nhóm nói trên. Mặc dù việc đó có gây khó khăn cho quá trình triển khai ERP, nhưng không đồng nghĩa với việc không thể triển khai ERP, vì một hệ thống ERP hoàn chỉnh sẽ giúp ngân hàng hệ thống hóa tổ chức của mình hợp lý và bổ sung nhân sự phù hợp với sự phát triển của tổ chức.

- Để khắc phục vấn đề trên thì việc phối hợp tốt với đơn vị tư vấn triển khai là điều rất quan trọng. Các đơn vị này sẽ có một lộ trình, phương thức triển khai hợp lý cùng với số lượng các khóa đào tạo phù hợp với thực trạng DN. Ngoài ra, ngân hàng cũng có thể thuê các đơn vị tư vấn hỗ trợ nhóm nghiệp vụ xác định được quy trình nghiệp vụ sử dụng hệ thống ERP tốt nhất.



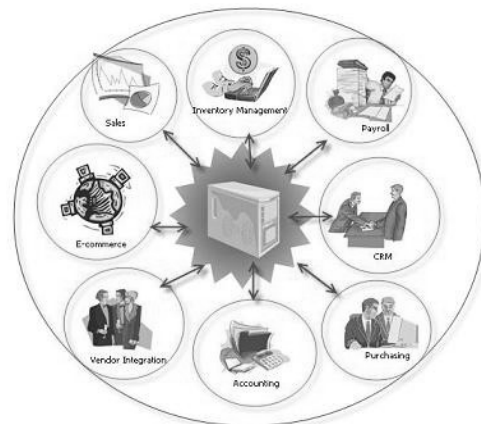
- Việc DN thiếu nhân lực về CNTT gây ảnh hưởng nhiều tới tiếp nhận việc quản trị hệ thống (phân quyền, phân cấp... ) cũng như duy tu hệ thống (bảo mật, sao lưu, phục hồi... ) hoặc các sự cố thông thường trong quản trị mạng thông tin ngân hàng. Cách khắc phục: phân định công việc rõ ràng cho nhóm/phòng CNTT, tổ chức đào tạo và phương thức chuyển giao phần kỹ thuật của hệ thống ERP giữa đơn vị tư vấn triển khai và bộ phận này.

- Ngoài ra, cần phải có sự đồng lòng từ ban quản trị cấp cao nhất đến từng nhân viên. Sự quyết tâm cao của cán bộ công nhân viên là yếu tố dẫn đến thành công rất cao khi triển khai ERP.

**b- Công nghệ thông tin:**

- Đổi mới về công nghệ, trang bị hệ thống mạng máy tính cho toàn hệ thống. Cần có sự đổi mới đồng bộ trong hệ thống công nghệ thông tin của toàn doanh nghiệp. Một động cơ muốn hoạt động tốt thì nhất thiết các bộ phận trong nó phải đều tốt. Tránh sự đầu tư tập trung thật tốt ở một chỗ rồi sẽ dẫn đến sự khập khiễng.

- Nền tảng công nghệ của các hệ thống giải pháp ngân hàng gần đây đang thay đổi rất lớn. Sử dụng nền tảng máy khách - máy chủ (client – server) như một nền tảng công nghệ tiên tiến. Nhưng hiện nay, mọi công nghệ ứng dụng đều





theo xu hướng dựa trên nền web (web-based). Cần đa dạng và nâng cấp thường xuyên hệ thống mạng song song với hệ thống mạng nội bộ.

- Cần có một hệ thống đi cùng với hệ thống ERP để phát triển mạnh và hạn chế được những thiếu sót của hệ thống ERP.

❖ **Đề xuất về phần cứng**

Phần cứng song hành với hệ thống ERP thường không có gì đặc biệt như hệ thống máy chủ, máy trạm, tủ đĩa, bộ lưu điện... Tuy nhiên, về máy chủ, một hệ thống ERP cần tối thiểu các loại sau: - Máy chủ hệ thống - Máy chủ CSDL - Máy chủ dự phòng CSDL Ngoài ra là các máy chủ khác cần thiết cho hoạt động của DN như máy chủ quản lý thư điện tử, máy chủ quản lý các dịch vụ Internet, máy chủ quản lý các tài liệu dùng chung.

❖ **Đề xuất về phần mềm**

➤ *Các phần mềm chuyên dụng*

Phần mềm bảng tính - Phần mềm thống kê - Phần mềm quản lý dự án - Các phần mềm chuyên dụng hỗ trợ cho việc ra quyết định sản xuất và kinh doanh...

➤ *Các hệ quản trị cơ sở dữ liệu*

Với một hệ thống ERP, các doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong 2 hệ quản trị cơ sở dữ liệu có thị phần lớn trên thế giới hiện nay. Đó là hệ quản trị cơ sở dữ liệu Oracle và Microsoft SQL Server .

## KẾT LUẬN

**T**óm lại, mặc dù ERP là giải pháp được xem là tối ưu trong công tác quản lý doanh nghiệp trên thế giới. Thế nhưng việc triển khai một giải pháp ERP đối với doanh nghiệp nói chung và các ngân hàng nói riêng là một bài toán khó ngay cả với các công ty đa quốc gia. Vấn đề đặt cần phải khắc phục đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi quyết định triển khai một giải pháp ERP cho đơn vị mình chính là chi phí, công nghệ, con người và văn hoá doanh nghiệp.

## MỤC LỤC

<b><u>PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ GIẢI PHÁP ERP:</u></b>	<b>1</b>
1- Quan điểm của một hệ thống ERP:	1
2- Quá trình hình thành & hoàn thiện của hệ thống ERP:	1
3- Lợi ích của ERP:	3
<b><u>PHẦN II: QUÁ TRÌNH TRIỂN KHAI &amp; SỬ DỤNG ERP:</u></b>	<b>4</b>
1-Các giai đoạn cơ bản trong quá trình triển khai giải pháp ERP:	4
2- Mô hình ERP trong các doanh nghiệp Việt Nam:	4
3- Thời gian hoàn thành dự án ERP:	5
4- Đầu tư cho ERP:	5

5- Những khó khăn trong việc triển khai hệ thống ERP:	5
6- Cách khai thác hiệu quả hoạt động của ERP:	6
7- Các công cụ hỗ trợ ERP:	7

**PHẦN III: GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG Á CHÂU(ACB):**

8		
1- Giới thiệu khái quát về hoạt động của Ngân hàng ACB:	8	
2- Quá trình hoàn thiện công nghệ thông tin của Ngân hàng ACB:	11	
3- Mô hình ERP trong các Ngân hàng thương mại:		11
4- Mô hình hệ thống ERP cho ngân hàng ACB:	13	
5- Những lợi ích thu được từ hệ thống ERP:		13
6- Những mặt hạn chế của hệ thống ERP:		13
7- Một số đề xuất cho hệ thống ERP:		14

***TÀI LIỆU THAM KHẢO***

**PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ GIẢI PHÁP ERP:**

[http://vi.wikipedia.org/wiki/Ho%E1%BA%A1ch\\_%C4%91%E1%BB%8Bnh\\_t%C3%A0i\\_nguy%C3%AAn\\_doanh\\_nghi%E1%BB%87p](http://vi.wikipedia.org/wiki/Ho%E1%BA%A1ch_%C4%91%E1%BB%8Bnh_t%C3%A0i_nguy%C3%AAn_doanh_nghi%E1%BB%87p)

**PHẦN II: QUÁ TRÌNH TRIỂN KHAI & SỬ DỤNG ERP:**

Luận án tốt nghiệp của Nguyễn Thị Anh Thư trường Đại Học Mở – Thành phố Hồ Chí Minh

[http://www.pcworld.com.vn/pcworld/main.aspx?magazine\\_b.asp&t=keysearch&post=1&kwd=erp&description=ERP](http://www.pcworld.com.vn/pcworld/main.aspx?magazine_b.asp&t=keysearch&post=1&kwd=erp&description=ERP)  
[http://www.pcworld.com.vn/pcworld/magazine\\_b.aspx?mzdetail&atcl\\_id=5f5e5d5c5d5d57](http://www.pcworld.com.vn/pcworld/magazine_b.aspx?mzdetail&atcl_id=5f5e5d5c5d5d57)

[http://www.pcworld.com.vn/pcworld/magazine\\_b.asp?  
t=mzdetail&atcl\\_id=5f5e5d5c5d5a59](http://www.pcworld.com.vn/pcworld/magazine_b.asp?t=mzdetail&atcl_id=5f5e5d5c5d5a59)

**PHẦN III: GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG Á CHÂU(ACB):**

<http://www.acb.com.vn/gthieu/acb=?5f5e5d5c5d5d57>  
[http://images.google.com.vn/imgres?  
imgurl=http://www.saga.vn/Saga\\_Gallery/Quantri/ERP\\_Circle.jpg&imgrefurl=http://www.saga.vn/Publics/PrintView.aspx%3Fid%3D9242&usq=GekZvu5yJpcBnOUgdTLnCaG16Rs=&h=344&w=395&sz=26&hl=vi&start=4&tbnid=NzBHnUn7u5ODxM:&tbnh=108&tbnw=124&prev=/images%3Fq%3Derp%26gbv%3D2%26hl%3Dvi](http://images.google.com.vn/imgres?imgurl=http://www.saga.vn/Saga_Gallery/Quantri/ERP_Circle.jpg&imgrefurl=http://www.saga.vn/Publics/PrintView.aspx%3Fid%3D9242&usq=GekZvu5yJpcBnOUgdTLnCaG16Rs=&h=344&w=395&sz=26&hl=vi&start=4&tbnid=NzBHnUn7u5ODxM:&tbnh=108&tbnw=124&prev=/images%3Fq%3Derp%26gbv%3D2%26hl%3Dvi)

[http://images.google.com.vn/imgres?  
imgurl=http://thuythiensoft.files.wordpress.com/2008/03/erp.jpg&imgrefurl=http://thuythiensoft.wordpress.com/2008/03/03/h%25C6%25B0%25E1%25BB%259Bng-d%25E1%25BA%25BFn-cac-s%25E1%25BA%25A3n-ph%25E1%25BA%25A9m-erp-chuyen-nganh-th%25E1%25BB%](http://images.google.com.vn/imgres?imgurl=http://thuythiensoft.files.wordpress.com/2008/03/erp.jpg&imgrefurl=http://thuythiensoft.wordpress.com/2008/03/03/h%25C6%25B0%25E1%25BB%259Bng-d%25E1%25BA%25BFn-cac-s%25E1%25BA%25A3n-ph%25E1%25BA%25A9m-erp-chuyen-nganh-th%25E1%25BB%)