

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**



**NGUYỄN QUỐC VIỆT**

**ỨNG DỤNG HỆ THỐNG THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG  
TRONG TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC TẠI  
NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN  
CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh  
Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng – Năm 2011**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS NGUYỄN HIỆP**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN XUÂN LẤN

Phản biện 2: GS.TSKH. LÊ DU PHONG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 9 năm 2011.

Có thể tìm Luận văn tại:

*Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng*

*Thư viện trường Đại Học Kinh Tế, Đại Học Đà Nẵng*

## MỞ ĐẦU

### 1. Vấn đề nghiên cứu và tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại toàn cầu hóa và môi trường kinh doanh cạnh tranh gia tăng như hiện nay, việc đo lường kết quả trong các Ngân hàng ngày càng trở nên quan trọng đối với sự thành bại của họ. Nhiều phương pháp và kỹ thuật đo lường tài chính đã ra đời và được sử dụng tới ngày nay, như phương pháp Camels, mô hình S-C-P, dòng tiền chiết khấu DCF, lợi nhuận giữ lại RI, tỷ suất dòng tiền trên vốn đầu tư CFROI. Tuy nhiên, từ những năm 1950, kỹ thuật đánh giá kết quả dựa vào các chỉ số tài chính đã không làm thỏa mãn các nhà quản lý: các đo lường tài chính chỉ cho thấy các sự kiện đã xảy ra trong quá khứ. Trong khi đó, trong thời đại công nghệ thông tin như hiện nay, các Ngân hàng phải tạo ra các giá trị tương lai thông qua việc đầu tư cho khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, đầu tư vào kỹ thuật và sự cải tiến.

Đối với Agribank Đà Nẵng, công cụ để đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên, của bộ phận và của Ngân hàng là rất quan trọng, quyết định tới sự thành công của Ngân hàng. Hiện nay, Ngân hàng chưa có các tiêu chuẩn đánh giá việc thực thi chiến lược cụ thể mà chỉ đánh giá theo số lượng với phương pháp bình bầu từ các phòng ban. Với một phương pháp này thì sẽ rất khó có thể đánh giá một cách toàn diện mà chỉ đánh giá được một khía cạnh của vấn đề - chủ yếu đánh giá trên phương diện tài chính. Điều này sẽ dẫn đến sự không công bằng, không toàn diện trong việc đánh giá kết quả kinh doanh, làm cho các nhân viên trong Ngân hàng không thỏa mãn, không tạo ra được động lực cho các nhân viên trong Ngân hàng...

Để hạn chế những yếu tố trên, tạo động lực cho các nhân viên và sự công bằng trong công tác đánh giá kết quả hoạt động..., Ngân hàng cần phải áp dụng một công cụ mới – một công cụ đánh giá công bằng hơn, hiệu quả hơn và toàn diện hơn. Hệ thống thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) là một công cụ rất phù hợp với Ngân hàng trong giai đoạn hiện nay, nó không những giúp Ngân hàng đánh giá dựa trên việc đo lường các yếu tố tài chính mà nó còn đánh giá

dựa trên việc đo lường các yếu tố phi tài chính (sự thỏa mãn của khách hàng, độ tin cậy của sản phẩm, và dịch vụ của sản phẩm...) – là những chất đốt cho hoạt động trong tương lai của Ngân hàng. Xuất phát từ thực tiễn trên tác giả đã chọn đề tài “*Ứng dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng trong triển khai thực thi chiến lược tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chi nhánh Đà Nẵng*”. BSC sẽ giúp Ngân hàng đánh giá một cách cân bằng kết quả hoạt động trên bốn phương diện: kết quả về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo – phát triển.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Tạo ra cơ sở tiền đề vững chắc cho việc ứng dụng và phát triển một hệ thống thẻ điểm cân bằng cho Agribank Đà Nẵng để đánh giá kết quả việc thực thi chiến lược của ngân hàng.

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

Đề tài sẽ tiến hành nghiên cứu tổng quan về lý thuyết như vai trò, ý nghĩa, cấu trúc của BSC, các bước thực thi BSC và các rào cản khi thực thi BSC..., để tạo ra tiền đề cho việc phát triển một hệ thống thẻ điểm cân bằng cho Agribank Đà Nẵng.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thống kê và phân tích

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp

### 5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Tạo ra cơ sở tiền đề vững chắc cho việc ứng dụng và phát triển một hệ thống thẻ điểm cân bằng cho Agribank Đà Nẵng để đánh giá kết quả việc thực thi chiến lược của ngân hàng.

### 6. Kết cấu của đề tài

Đề tài gồm có 03 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận chung về ứng dụng BSC trong triển khai thực thi chiến lược

**Chương 2:** Thực trạng hoạt động kinh doanh và vấn đề thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng

**Chương 3:** Xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng

## Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ỨNG DỤNG BSC TRONG TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC

### 1.1 Khái quát về chiến lược và thực thi chiến lược

#### 1.1.1 Khái niệm chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này có nguồn gốc sâu xa từ quân sự, xuất phát từ “Strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân sự. Johnson và Scholes định nghĩa chiến lược: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh trong tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”.

Tối thiểu có ba mức chiến lược: Chiến lược cấp công ty hướng tới mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược chức năng là các chiến lược giúp cho các chiến lược kinh doanh và cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu (PGS.TS Lê Thế Giới cùng các cộng sự, 2007).

#### 1.1.2 Thực thi chiến lược

Thực thi chiến lược là cách thức mà một công ty tạo ra các sắp đặt có tính tổ chức cho phép họ theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu nhất.

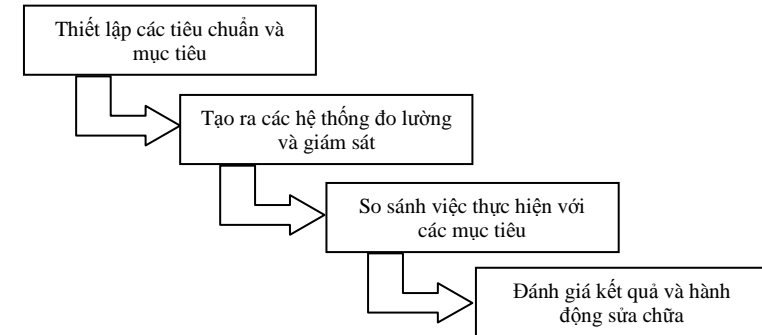
##### 1.1.2.1 Thiết kế cấu trúc tổ chức

Chiến lược chỉ có thể thực thi được thông qua cơ cấu tổ chức, việc thực thi một chiến lược yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các nhà quản trị và các bộ phận nhất định trong công ty.

Cơ cấu tổ chức là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ. Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp.

##### 1.1.2.2 Thiết kế hệ thống kiểm soát

Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức, cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống thiết đặt mục tiêu, đo lường và phản hồi chính thức cho phép các nhà quản trị chiến lược đánh giá xem công ty có đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, đáp ứng khách hàng.



Hình 1.1: Các bước thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược

### 1.2 Khái niệm và vai trò của BSC trong triển khai thực thi chiến lược

#### 1.2.1 Khái niệm và tổng quan về BSC

BSC là một phương pháp nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Khách hàng, tài chính, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển.

BSC là một hệ thống quản lý được Robert Kaplan, giáo sư trường kinh doanh Harvard và David Norton, sáng lập viên của công ty tư vấn công nghệ thông tin khởi xướng vào những năm đầu của thập niên 1990, BSC được sử dụng cho nhiều ngành khác nhau như giáo dục, chăm sóc sức khỏe, kế toán, công nghệ thông tin...

#### 1.2.2 Ưu điểm và nhược điểm của BSC

##### 1.2.2.1 Ưu điểm

- Kết nối mục tiêu chiến lược với các mục tiêu dài hạn.
- Kết hợp chặt chẽ mục tiêu chiến lược với phân bổ nguồn lực.

- Trợ giúp thực hiện các thay đổi tổ chức doanh nghiệp.
- Tạo cơ sở cho hoạch định, phát triển các tài sản vô hình.
- Diễn đạt Chiến lược một cách dễ hiểu, ngắn gọn đến tất cả các cấp độ, tăng cường hiệu quả truyền thông.

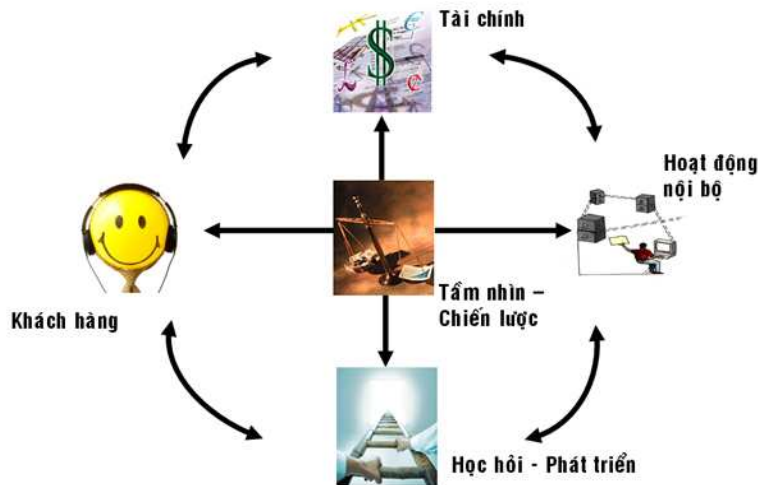
1.2.2.2 Nhược điểm

Theo Mohan Nair, phương pháp tiếp cận BSC dựa trên khái niệm khá vững chắc, nhưng nó là một công cụ đo lường yếu, không linh hoạt, thiếu dự mềm dẻo. Đây là điều đáng lo ngại nhất để có thể phát triển được một bảng điểm thích hợp cho tổ chức (Mohan Nair, 2004). Bên cạnh đó, BSC quá rộng, bao quát và bao gồm quá nhiều yếu tố đặc trưng trong tổ chức (Paul R. Niven, 2009).

1.2.3 Vai trò của BSC trong triển khai thực thi chiến lược

- Một hệ thống đo lường
- Hệ thống quản lý chiến lược
- Công cụ trao đổi thông tin

1.3 Các phương diện chính của BSC trong triển khai thực thi chiến lược



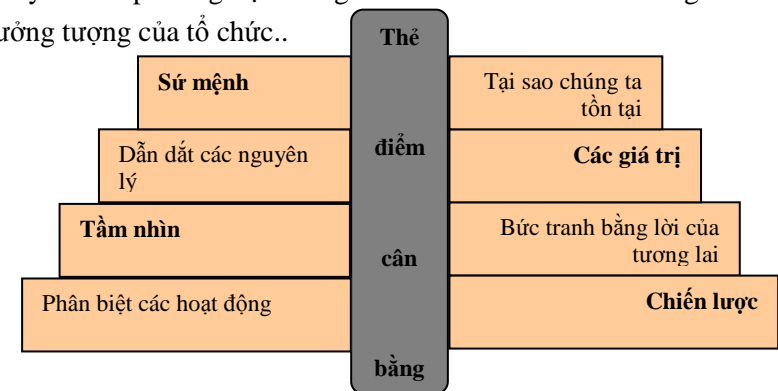
Hình 1.4: Các yếu tố chính của BSC

- Khách hàng (khách hàng nhìn chúng ta như thế nào?).
- Tài chính (chúng ta nhìn các cổ đông như thế nào?).
- Quy trình nội bộ (chúng ta cần phải trội hơn về cái gì?).
- Đào tạo và phát triển (chúng ta có thể tiếp tục cải tiến và tạo ra giá trị không?) (Robert S.Kaplan - David P.Norton, 1992).

1.4 Quy trình xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược

1.4.1 Xem xét viễn cảnh, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi

Về bản chất, thẻ điểm là một thiết bị diễn giải tầm nhìn thành hiện thực thông qua việc thể hiện tầm nhìn bằng lời. Chính vì vậy cần phải xây dựng tầm nhìn thực sự là mẫu mực của sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức, bởi vì nó là tấm vé hạng nhất để công ty di chuyển trên phương tiện mang tên Thẻ điểm và đi tới tương lai trong tưởng tượng của tổ chức..



Hình 1.5: Thẻ điểm cân bằng diễn giải Sứ mệnh, các Giá trị,

Tầm nhìn và Chiến lược

1.4.2 Xem xét chiến lược và việc thực thi chiến lược hoạt động

Hình 1.5 xác định rõ thẻ điểm tạo ra một khung làm việc để tổ chức di chuyển từ việc quyết định thực hiện chiến lược đến việc thực hiện nó. Thẻ điểm mô tả chiến lược, chia nó thành những phần thông qua các mục tiêu và thước đo được lựa chọn trong từng phương diện.

### 1.4.3 Xây dựng bản đồ chiến lược cho công ty

Điều đầu tiên phải làm khi xây dựng bản đồ chiến lược là cần phải xem xét và rà soát lại các thông tin nền tảng dựa trên các tài liệu thô. Các thông tin nền tảng này được thể hiện trong các báo cáo thường niên, các tuyên bố, kế hoạch và các tạp chí thương mại. Những nhóm thông tin này sẽ giúp công ty xác định được các mục tiêu và thước đo trong các phương diện của bản đồ chiến lược. Cuối cùng chúng ta liên kết các mục tiêu của các phương diện vào bản đồ chiến lược.

### 1.4.4 Phát triển các chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicators - KPIs)

#### 1.4.4.1 Chỉ số đo lường phương diện tài chính

Các mục tiêu và các KPIs trong phương diện này sẽ cho ta biết liệu việc thực hiện chiến lược có dẫn đến cải thiện những kết quả cốt yếu hay không. Một số các chỉ số đo lường thường sử dụng như: tổng tài sản, thu nhập trên vốn chủ sở hữu, thu nhập trên tổng tài sản...

#### 1.4.4.2 Chỉ số đo lường phương diện khách hàng

Khi lựa chọn những chỉ số đo lường cho phương diện khách hàng của BSC, các tổ chức phải trả lời: Ai là khách hàng mục tiêu của chúng ta? Tuyên bố giá trị nào của chúng ta trong việc phục vụ khách hàng là gì? Và khách hàng mong đợi hay yêu cầu gì ở chúng ta?.

#### 1.4.4.3 Chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ

Chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ tập trung ở bốn hoạt động chính, đó là: quá trình quản lý điều hành, quá trình quản lý khách hàng, quá trình đổi mới, quá trình điều chỉnh và xã hội.

#### 1.4.4.4 Chỉ số đo lường phương diện đào tạo-phát triển

Nếu muốn đạt được những kết quả đầy tham vọng cho các quy trình nội bộ, khách hàng và cuối cùng là cổ đông, chúng ta phải tìm kiếm các thành tựu này từ đâu? Các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển nói về nguồn lực con người, nguồn lực thông tin và nguồn lực tổ chức.

### 1.4.5 Phát triển các chương trình hành động (Key Performance Actions – KPAs)

KPAs là những hoạt động, chương trình, dự án hoặc là những hành động cụ thể giúp công ty đạt được những mục tiêu chiến lược. Các bước phát triển các KPAs như sau:

Bước 1: Tiến hành kiểm kê các chương trình hiện tại

Bước 2: Lập bản đồ cho những chương trình hành động theo các mục tiêu chiến lược.

Bước 3: Loại bỏ và phát triển các KPAs bị thất lạc

Bước 4: Dành ưu tiên cho các chương trình hành động chiến lược

### 1.4.6 Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động

Bằng cách hướng đến trọng tâm là thể điểm cấp cao, các đơn vị kinh doanh, phòng ban, đơn vị dịch vụ chung sẽ phát triển các BSC thống nhất của riêng họ, trên đó ghi rõ họ sẽ ảnh hưởng tới việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp. Những chương trình hành động này kéo theo việc phân bổ các tài nguyên sẽ được định lượng và sử dụng làm cơ sở của các bản đồ trình ngân sách.

## Chương 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ VẤN ĐỀ THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA AGRIBANK ĐÀ NẴNG

### 2.1 Giới thiệu chung về Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Thành phố Đà Nẵng

#### 2.1.1 Quá trình phát triển và đặc điểm hoạt động

Tên đầy đủ bằng tiếng Việt: Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn thành phố Đà Nẵng.

Trụ sở tại: 23 Phan Đình Phùng, quận Hải Châu, TP Đà Nẵng.

Là đơn vị hạch toán phụ thuộc của hệ thống hoạt động của Agribank Việt Nam, Agribank Đà Nẵng được đánh giá về quy mô loại I - Chi nhánh lớn của hệ thống.

## 2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của Agribank Đà Nẵng

### 2.1.2.1 Chức năng

- Trực tiếp kinh doanh theo phân cấp của Agribank Việt Nam.
- Cân đối điều hoà vốn kinh doanh, phân phối thu nhập theo qui định của Agribank Việt Nam.
- Thực hiện đầu tư dưới các hình thức liên doanh, mua cổ phần và các hình thức đầu tư khác với doanh nghiệp, tổ chức kinh tế khi được Agribank Việt Nam cho phép.

### 2.1.2.2 Nhiệm vụ

Agribank Đà Nẵng là một doanh nghiệp Nhà nước đóng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, thực hiện các nhiệm vụ: Huy động vốn, cho vay, kinh doanh ngoại hối, cung ứng các dịch vụ thanh toán và ngân quỹ gồm, kinh doanh các dịch vụ NH khác.

## 2.1.3 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

Agribank Đà Nẵng được vận hành theo một cấu trúc chặt chẽ. Trong thời gian vừa qua, Agribank Đà Nẵng đã có sự thay đổi so với thời gian trước đây. Cụ thể là việc giảm từ 09 xuống còn 08 phòng ban do sự sát nhập phòng Tín dụng Dân Doanh và phòng Tín dụng Doanh Nghiệp thành phòng Tín Dụng. Mô hình tổ chức quản lý cũng có sự thay đổi lớn với 325 cán bộ, nhân viên làm việc trong 8 phòng ban. Mạng lưới hoạt động tại 34 điểm giao dịch.

## 2.1.4 Thực trạng hoạt động kinh doanh của Agribank Đà Nẵng

Với nỗ lực của cán bộ và nhân viên, kết quả kinh doanh qua các năm luôn đạt con số chênh lệch thu chi đạt kết quả tăng trưởng dương ổn định qua các năm. Năm 2007 chênh lệch thu chi là 45,7 tỷ đồng, năm 2008 là 61,6 tỷ đồng và năm 2009 kết quả mang lại là 92,6 tỷ đồng. Đặc biệt nhờ tiết giảm chi phí và tăng doanh thu từ tín dụng, kết quả mang lại cho năm 2010 là 121,6 tỷ đồng.

## 2.2 Phân tích thực thi chiến lược hoạt động của Agribank Việt Nam

### 2.2.1 Viễn cảnh, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của Agribank Việt Nam

Viễn cảnh: Agribank Việt Nam đã thiết lập một kim chỉ nam hoạt động cho mình, kim chỉ nam này đã giúp cho ngân hàng làm sáng tỏ được mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó, bằng việc đã phát biểu một viễn cảnh rõ ràng “*Mang phồn thịnh đến với khách hàng*”.

Sứ mệnh: Tiếp nối bề dày truyền thống 23 năm xây dựng và trưởng thành, phát huy những thành tựu đã đạt được, sứ mệnh của Agribank Việt Nam trở thành ngân hàng phục vụ “*Tam nông: nông nghiệp – nông thôn – nông dân*” hàng đầu Việt Nam.

Các giá trị cốt lõi: Liên tục cải tiến – sáng tạo – phát triển nguồn nhân lực – cởi mở - đoàn kết và chia sẻ giá trị.

### 2.2.2 Chiến lược và thực thi chiến lược hoạt động của Agribank Việt Nam

Hoạt động trong bối cảnh kinh tế thế giới và trong nước phải đối mặt với hàng loạt khó khăn, thách thức, nhưng ý thức rõ trách nhiệm to lớn của một định chế tài chính giữ vai trò quan trọng đối với nền kinh tế, với một định hướng chiến lược tập trung là phục vụ tam nông đúng theo tinh thần của sứ mệnh.

Để thực hiện chiến lược tập trung phục vụ Tam Nông, năm 2010 Ngân hàng đã giành một lượng vốn khá lớn để phục vụ cho vay nông nghiệp và nông nghiệp, cụ thể năm 2010 là 283 nghìn tỷ đồng, chiếm 62,8% trong tổng dư nợ cho vay của ngân hàng, giảm hoặc miễn lãi suất đối với các đối tượng là nông dân mua các máy móc thiết bị phục vụ cho nông nghiệp.

Bước sang năm 2011, với sự quyết tâm, đồng thuận của toàn hệ thống, Agribank Việt Nam phấn đấu hoàn thành các mục tiêu tăng trưởng: So với năm 2010, nguồn vốn tăng từ 15%- 17%; dư nợ cho

vay nền kinh tế tăng từ 11%- 12%; tỉ lệ cho vay nông nghiệp, nông thôn đạt 70%/tổng dư nợ; tỉ lệ thu ngoài tín dụng tăng 15%...

### **2.2.3 Khái quát mục tiêu hoạt động của Agribank Đà Nẵng**

#### *2.2.3.1 Mục tiêu về tài chính*

- Nguồn vốn huy động: Tăng 15% - 17% so với đầu năm;
- Dư nợ cho vay: Tăng 11% - 12% so với đầu năm;
- Tỷ lệ sử dụng vốn tối đa: 80%;
- Dư nợ cho vay trung, dài hạn/tổng dư nợ: Tối đa 40%;
- Tỷ lệ nợ xấu: Dưới 3%;
- Tỷ trọng thu ngoài tín dụng: Tăng 20% so với năm trước;
- Lợi nhuận: tăng 16% so với năm 2010;
- Nâng cao thu nhập cho nhân viên: tăng 15% so với năm 2010.

#### *2.2.3.2 Mục tiêu về khách hàng*

Trong năm tới mục tiêu của ngân hàng là nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng, đặc biệt là tạo mối quan hệ chặt chẽ với các khách hàng truyền thống. Bên cạnh đó, không ngừng phát triển có chọn lọc các khách hàng mới có tiềm năng, chiếm 25% trong tổng số khách hàng.

#### *2.2.3.3 Mục tiêu về quy trình nội bộ*

Để hoàn thành các mục tiêu về khách hàng, thì mục tiêu của quy trình nội bộ cần phải hoàn thiện việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Đảm bảo các tiêu chí như: điều kiện và thủ tục sử dụng dịch vụ đơn giản, tốc độ xử lý nhanh, an toàn, chính xác cao, phát triển các sản phẩm dịch vụ mới, tăng thu phí dịch vụ, đặc biệt là các sản phẩm dịch vụ trọn gói, tạo ra môi trường làm việc tốt.

#### *2.2.3.4 Mục tiêu về đào tạo và phát triển*

Mục tiêu là phát triển một lực lượng lao động hùng mạnh, phát triển những kiến thức, những kỹ năng cho nhân viên để tạo ra một nền văn hóa liên tục cải tiến và liên kết trên cơ sở nền tảng công nghệ thông tin vững chắc.

### **2.2.4 Kế hoạch thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng**

#### *2.2.4.1 Huy động vốn, điều hành lãi suất*

Xác định mục tiêu năm 2011 trọng tâm vẫn là công tác huy động vốn, ưu tiên nguồn vốn phục vụ Tam nông, giữ vững và phát triển thị phần huy động trên địa bàn, tạo nguồn lực để cân đối tăng trưởng dư nợ bền vững, tiếp tục duy trì lợi thế truyền thống của một ngân hàng thừa vốn.

#### *2.2.4.2 Công tác tín dụng*

Nhiệm vụ trọng tâm là tập trung nâng cao chất lượng tín dụng, xử lý những tồn tại, những điểm nóng nổi cộm...Tăng cường thu hồi nợ đến hạn, nợ quá hạn, nợ XLRR để quay vòng vốn, bảo đảm đáp ứng đủ vốn cho vay phục vụ sản xuất nông nghiệp-nông thôn, cho vay thu mua lương thực, thực phẩm và chế biến xuất khẩu...

#### *2.2.4.3 Công tác tài chính, kế toán thanh toán, ngân quỹ*

Triệt để tiết kiệm trong chi tiêu, giảm thiểu tối đa các khoản chi không cần thiết, tăng thu dịch vụ để góp phần tăng lợi nhuận. Thực hiện tốt công tác thanh toán đảm bảo giải quyết kịp thời và đáp ứng nhu cầu thanh toán của khách hàng.

#### *2.2.4.4 Về phát triển dịch vụ - chăm sóc khách hàng và sản phẩm mới*

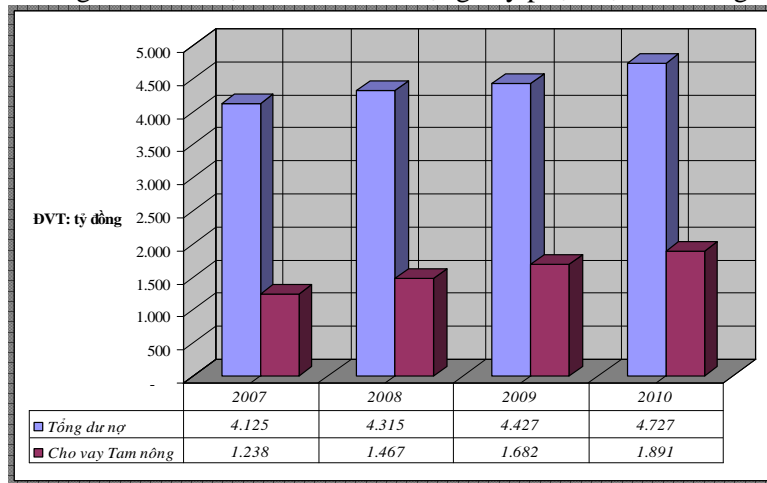
Tiếp tục phát triển mạnh thị phần người dùng thẻ nội địa và quốc tế, xâm nhập khai thác thị phần của các ngân hàng cạnh tranh, chủ động khai thác thị phần mới... xem đây là động lực chính để mở rộng và phát huy hiệu quả các dịch vụ có liên quan đặc biệt là dịch vụ tài khoản cá nhân, dịch vụ thấu chi, ATM, POS, SMS Banking...

#### *2.2.4.5 Công tác Vi tính*

Triển khai quy chế làm việc mới của bộ phận vi tính sau khi tiếp nhận thêm bộ phận ATM/POS từ phòng dịch vụ marketing, bảo đảm sau khi nhận bàn giao sẽ làm tốt hơn vai trò hậu cần, hỗ trợ kỹ thuật, nâng cao an toàn hệ thống và chất lượng phục vụ khách hàng.

## 2.2.5 Thực thi quan điểm chiến lược của Agribank Đà Nẵng và những vấn đề còn tồn tại

Agribank Đà Nẵng là một chi nhánh lớn của Agribank Việt Nam, hằng năm đóng góp trung bình 6,4% lợi nhuận của toàn hệ thống. Để thực hiện được điều này là nhờ sự nỗ lực vượt bậc trong hoạt động kinh doanh của ban lãnh đạo, toàn thể cán bộ công nhân viên trên cơ sở nhận thức sâu sắc về định hướng chiến lược của Agribank Việt Nam là định hướng chiến lược tập trung phục vụ cho Tam nông. Với định hướng chiến lược này, năm 2010 Agribank Đà Nẵng đã giành một lượng lớn vốn phục vụ cho Tam nông, cụ thể: năm 2010 ngân hàng đã giành 1.891 tỷ đồng...bên cạnh đó, ngân hàng còn có các chính sách hỗ trợ về mặt lãi suất thấp hơn 1% đến 3%/năm so với các ngân hàng khác trên địa bàn cho đối tượng vay phục vụ Tam nông.



Hình 2.5: Cơ cấu cho vay của Agribank Đà Nẵng

Mặc dù việc thực hiện chiến lược đã đem lại cho Agribank Việt Nam nhiều thành công, nhưng nếu nhìn ở một góc độ sâu hơn chúng ta thấy trong vấn đề thực hiện chiến lược ngân hàng đang có một số vấn đề cốt yếu cần phải được chỉ rõ và khắc phục, cụ thể: Ngân hàng

chưa có một công cụ đánh giá hiệu quả thực thi chiến lược cụ thể, mà chủ yếu là do các quận, huyện báo cáo lên, nên chủ yếu tập trung nhấn mạnh vào yếu tố tài chính mà bỏ qua đi các yếu tố phi tài chính.

## Chương 3: XÂY DỰNG BSC PHỤC VỤ TRIỂN KHAI THỰC THI CHIẾN LƯỢC CỦA AGRIBANK ĐÀ NẴNG

### 3.1 Các cơ sở xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng

#### 3.1.1 Chiến lược của ngân hàng

Chiến lược của Agribank Đà Nẵng hoạt động dựa trên chiến lược của Agribank Việt Nam. Một điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng BSC là Agribank Việt Nam đã có một định hướng chiến lược khá rõ ràng – chiến lược tập trung vào phục vụ nông nghiệp – nông thôn – nông dân theo như sứ mệnh mà ngân hàng đưa ra là phục vụ “Tam nông” như đã phân tích ở chương 2. Với một định hướng chiến lược như vậy thì Agribank Đà Nẵng cũng đã đề ra các hoạt động thực hiện cho vay phục vụ tam nông như: Cho vay các chi phí sản xuất trong lĩnh vực nông, lâm, ngư nghiệp; Cho vay phát triển ngành nghề tại nông thôn; Cho vay đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng ở nông thôn; Cho vay chế biến, tiêu thụ các sản phẩm nông, lâm và thủy sản...

#### 3.1.2 Cam kết của nhà lãnh đạo

Sự thành công của Agribank Đà Nẵng là nhờ có được một đội ngũ lãnh đạo có những phẩm chất đạo đức tốt và những phẩm chất đạo đức đó được thể hiện như:

Thái độ đối với khách hàng: Luôn luôn lắng nghe, am hiểu tâm lý khách hàng để phục vụ mỗi ngày một tốt hơn.

Thái độ đối với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp: Đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau, tạo điều kiện để mọi người gần gũi, trao đổi, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, cùng tháo gỡ khó khăn với đồng nghiệp.



Thái độ đối với công việc: Tinh thần trách nhiệm, tính tự giác cao thẳng thắn nhận khuyết điểm khi có sai sót xảy ra và rút kinh nghiệm cho bản thân, tránh để sai lầm lặp lại.

### 3.1.3 Văn hóa ngân hàng

Agribank Đà Nẵng có một nền văn hóa hướng đến Chân – Thiện – Mỹ và đã đưa ra các tiêu chí để xây dựng một đội ngũ công nhân viên văn hóa là: Có ý chí vươn lên, phấn đấu xây dựng Agribank Đà Nẵng ngày càng phát triển; Có tinh thần lao động chăm chỉ với lương tâm nghề nghiệp, có kỹ thuật, kỹ luật, sáng tạo, năng suất cao vì lợi ích của công ty, của bản thân, gia đình, tập thể và xã hội...

### 3.1.4 Công nghệ thông tin

Agribank Đà Nẵng hoạt động trên một nền tảng công nghệ thông tin khá hiện đại theo hướng tuân thủ các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Hầu như các hoạt động của ngân hàng được thực hiện trên chương trình IPCAS, là một hệ thống thanh toán nội bộ và kế toán khách hàng của Agribank Việt Nam được xử lý trực tuyến tập trung. Bên cạnh đó, gần như 100% nhân viên đều được trang bị các máy tính hiện đại, tốc độ xử lý nhanh...

### 3.1.5 Năng lực của nhân viên

Như phân tích ở chương 2, tình hình lao động của Agribank Đà Nẵng, thì năng lực của nhân viên được xem như một năng lực cạnh tranh chủ chốt của ngân hàng. Lực lượng lao động tại chi nhánh có thể được xem là trẻ hoá đội ngũ những năm gần đây. Năm 2010 ngân hàng có tới 292 nhân viên có trình độ đại học, hơn 60% nhân viên đã có văn bằng hai và gần 4% nhân viên đang theo học thạc sỹ.

**Kết luận:** Các nhân tố ảnh hưởng một cách tích cực và thuận lợi, chính vì vậy Agribank Đà Nẵng - một ngân hàng thích hợp cho việc xây dựng và áp dụng BSC.

## 3.2 Mục đích xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược cho Agribank Đà Nẵng

Việc xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược cho Agribank Đà Nẵng sẽ đặt ra các mục đích như sau:

- Đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng một cách toàn diện hơn.
- Giảm thấp các chi phí quản lý kinh doanh và hoạt động.
- Kết nối chiến lược ngân hàng với các hoạt động của nhân viên.
- Kết hợp chặt chẽ các mục tiêu chiến lược với các quy trình phân bổ nguồn lực.
- Tạo ra một sự thay đổi mạnh mẽ và sự linh hoạt hơn.

## 3.3 Xây dựng BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược cho Agribank Đà Nẵng

Trên cơ sở xem xét viễn cảnh, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, chiến lược của Agribank Việt Nam và các mục tiêu chiến lược của Agribank Đà Nẵng đã được đề cập ở chương 2, chúng ta tiến hành xây dựng bản đồ chiến lược cho Agribank Đà Nẵng.

### 3.3.1 Xây dựng bản đồ chiến lược cho Agribank Đà Nẵng

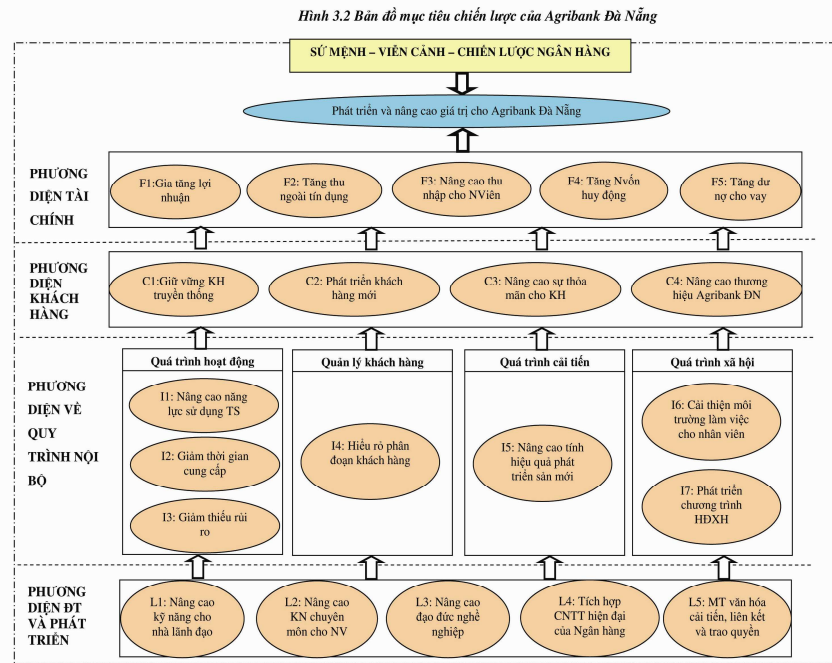
#### 3.3.1.1 Tập hợp các mục tiêu chiến lược

Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược của Agribank Đà Nẵng, chúng ta phân theo 4 phương diện của BSC:

Các phương diện BSC		Các mục tiêu
Tài chính		F1: Gia tăng lợi nhuận
		F2: Tăng thu ngoài tín dụng
		F3: Nâng cao thu nhập cho nhân viên
		F4: Tăng nguồn vốn huy động
		F5: Tăng dư nợ cho vay
Khách hàng		C1: Giữ vững khách hàng truyền thống
		C2: Phát triển khách hàng mới
		C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng
		C4: Nâng cao thương hiệu Agribank Đà Nẵng
Quy trình Nội bộ	Quá trình quản lý điều hành Quá trình quản lý KH Quá trình cải tiến Quá trình xã hội	I1: Nâng cao năng lực sử dụng tài sản
		I2: Giảm thời gian cung cấp sản phẩm dịch vụ
		I3: Giảm thiểu rủi ro
		I4: Hiểu rõ phân đoạn khách hàng
Đạo tạo và phát triển	Con người Thông tin Tổ chức	I5: Nâng cao tính hiệu quả trong phát triển sản phẩm mới
		I6: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên
		I7: Phát triển chương trình hoạt động xã hội
		L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên
	L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	
	L4: Tích hợp công nghệ thông tin hiện đại	
	L5: Môi trường văn hóa cải tiến, trao quyền và liên kết	

3.3.1.2 Xây dựng bản đồ chiến lược

Bản đồ của Agribank Đà Nẵng được hình thành trên cơ sở tích hợp các mục tiêu chiến lược vào cấu trúc BSC. Bản đồ mục tiêu chiến lược này biểu diễn cấu trúc ngân hàng và minh họa mối quan hệ nhân quả giữa kết quả mong muốn về khách hàng, tài chính và những quá trình hoạt động nội bộ, bao gồm: quá trình hoạt động, quá trình quản lý khách hàng, quá trình cải tiến và quá trình hoạt động xã hội. Những quá trình này tạo ra và dịch chuyển giá trị tới khách hàng mục tiêu và góp phần hiệu quả tài chính.



3.3.2 Phát triển chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicators – KPIs)

Việc phát triển các KPIs dựa trên mục tiêu chiến lược, kết hợp với việc nghiên cứu tình hình thực trạng tại Agribank Đà Nẵng, để tiến hành phỏng vấn ban giám đốc và kết hợp với các dữ liệu đo lường trong quá khứ để tìm ra các KPIs cho các mục tiêu chiến lược. Sau khi có các

KPIs, để lượng hóa một cách chính xác, tác giả đã lọc lại theo các tiêu chuẩn: khả năng liên kết với chiến lược, khả năng truy cập, tính định lượng, dễ hiểu, đối trọng và phù hợp. Cuối cùng chúng ta lựa chọn ra được 28 chỉ số đo lường cốt lõi cho ngân hàng (minh họa bảng 3.9).

3.3.3 Phát triển các chương trình hành động (Key Performance Actions – KPAs)

3.3.3.1 Kiểm kê các chương trình hiện tại

Điều đầu tiên khi phát triển các KPAs là cần phải liệt kê các chương trình, dự án hiện tại ngân hàng đang triển khai và sắp triển khai. Thông qua việc tìm hiểu của bản thân qua các cộng sự và các phòng ban, hiện tại Agribank Đà Nẵng có 15 chương trình, dự án thực hiện để phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình.

3.3.3.2 Đối chiếu các KPAs với các mục tiêu chiến lược

Tiến hành đối chiếu với các mục tiêu chiến lược và giữa các chương trình thì có 4 chương trình trùng lặp hoặc không phục vụ cho các mục tiêu chiến lược. Sau khi tiến hành phỏng vấn ban giám đốc, thì để phục vụ cho các mục tiêu theo bản đồ chiến lược, ban giám đốc đã nhất trí bổ sung thêm 6 chương trình, dự án. Như vậy có 17 dự án phục vụ cho các mục tiêu chiến lược (minh họa ở bảng 3.9).

3.3.4 Phân bổ ngân sách cho các chương trình hành động

Các thẻ điểm cân bằng được phân tầng đến mọi lĩnh vực của ngân hàng là cơ sở phân bổ ngân sách và các tài nguyên để thực thi các chương trình hành động. Trên cơ sở các bản đề trình về ngân sách của các phòng ban, tiến hành phỏng vấn ban giám đốc, đồng thời kết hợp với cách thức ảnh hưởng của các KPAs đó tới mục tiêu chiến lược cũng như chi phí, thời gian, tài nguyên và các nhân tố có liên quan, chúng ta quyết định ngân sách cho các KPAs.

HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG					KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG	
PHƯƠNG DIỆN BSC	MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	ĐO LƯỜNG	MỤC ĐÍCH	TÀM SỐ	CHƯƠNG TRÌNH THỰC THI	NGÂN SÁCH (triệu)
Phương diện Tài chính	F1: Gia tăng lợi nhuận	Tốc độ tăng lợi nhuận	Tăng 16%	Quý		
	F2: Tăng thu ngoài tín dụng	Dựa vào doanh thu ngoài tín dụng	Tăng 18%	Quý		

	F3: Nâng cao thu nhập cho nhân viên	% thu nhập nhân viên được tăng lên	Tăng 10%	Quý			
	F4: Tăng nguồn vốn huy động	% Nguồn vốn huy động tăng lên	Tăng 17%	Tháng			
	F5: Tăng dư nợ cho vay	% Dư nợ vay tăng lên	Tăng 12%	Tháng			
Phương diện Khách hàng	C1: Giữ vững KH truyền thống	Số lượng KH truyền thống vẫn quan hệ	100%	Quý	Nhấn mạnh hệ thống CRM	500	
	C2: Phát triển khách hàng mới	Số lượng khách hàng mới tăng lên	10%	Quý	Chương trình quảng cáo	80	
	C3: Nâng cao sự thỏa mãn khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	90%	Quý	Nhấn mạnh vào hệ thống R&D	45	
	C4: Nâng cao thương hiệu Agribank Đà Nẵng	Nhãn hiệu được ưa thích và nhận biết	Tăng 20%	Năm	Chương trình quảng bá thương hiệu	150	
Phương diện Quy trình Nội bộ	Quá trình quản lý điều hành	I1: Nâng cao năng lực sử dụng tài sản	% năng lực sử dụng của tài sản	95%	6 tháng	Chương trình bảo trì, bảo quản máy móc	40
		I2: Giảm thời gian cung cấp SPDV	Thời gian trung bình cung cấp SPDV	Giảm 10%	Quý	Xem xét lại quy trình cung cấp SPDV	20
		I3: Giảm thiểu rủi ro	% sai sót xảy ra khi cung cấp SPDV % vụ kiện thắng/vụ kiện thua	Giảm 5% Tăng 3%	Quý Quý	Hội thảo chấn chỉnh và sửa sai	150
	Quá trình quản lý khách hàng	I4: Hiểu rõ phân đoạn khách hàng	Thị phần của từng phân đoạn khách hàng	Tăng 2%	Quý	Khảo sát thị trường bên ngoài	30
		Quá trình cải tiến	I5: Nâng cao tính hiệu quả trong phát triển SP mới	Tính an toàn từ những SP mới Chi phí sản xuất cho SP mới	98% Giảm 10%	6 tháng 6 tháng	Chương trình kiểm soát chi phí
	Quá trình xã hội		I6: Cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên	Sự thỏa mãn của khách hàng nội bộ Hiệu suất làm việc của nhân viên	98% Tăng 10%	Quý Quý	Khảo sát thị trường bên trong
		I7: Phát triển chương trình hoạt động xã hội	Số lượng các chương trình hoạt động xã hội tham gia	Tăng 5%	Quý	Tăng cường các chương trình hoạt động xã hội.	150
Phương diện Đào tạo và phát triển	Con người	L1: Nâng cao kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo	% những người quản lý được đi học tập ở nước ngoài. % những người quản lý được đi học tập trong nước.	Tăng 5% Tăng 10%	Năm Năm	Phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng cho các nhà lãnh đạo	150
		L2: Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	Mức độ huấn luyện cho NV Ngân sách để phát triển các kỹ năng cho NV	95% Tăng 13%	Quý Quý	Mở các lớp đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên	200
		L3: Nâng cao đạo đức nghề nghiệp	Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0		Tháng	Mở các lớp đào tạo kỹ năng sống cho nhà lãnh đạo và nhân viên
	Thông tin	L4: Tích hợp công nghệ thông tin hiện đại	Số lượng máy tính được nâng cấp hiện đại	90%	Quý	Nâng cấp hệ thống CNTT hiện tại	300
	Tổ chức	L5: Môi trường văn hóa cải tiến, trao quyền và liên kết	Mức độ tham gia ra quyết định của Nviên Mức độ liên kết giữa các Nviên trong NH	85% 90%	Quý Quý	Tổ chức giao lưu nội bộ Chương trình truyền thông mục tiêu chung	100 30
<b>Tổng ngân sách</b>						<b>2.065</b>	

Bảng 3.9: Bảng các tiêu chí đo lường và chương trình hoạt động

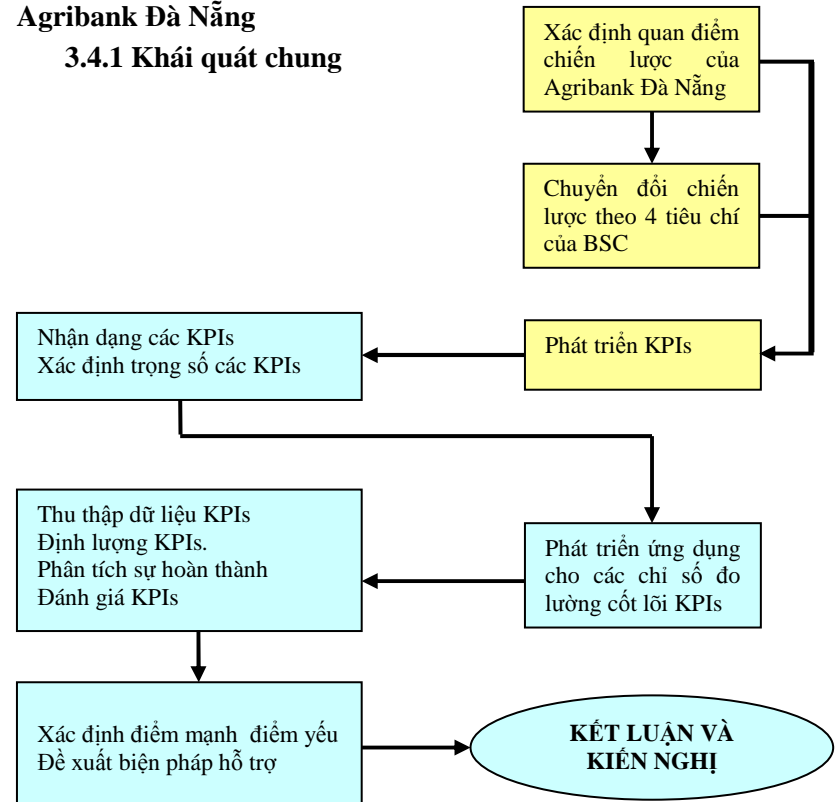
3.3.5 Đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược

Dữ liệu liên các tiêu chí đo lường này sẽ thu thập từ các phòng ban và tổng hợp lại để so sánh kết quả thực tế đạt được với mục đích

đã đề ra. Để ngân hàng có thể xác định được các điểm mạnh và điểm yếu của mình thì tiến hành định chuẩn kết quả đạt được của mình với các đối thủ cạnh tranh, nếu chỉ số nào không có chỉ số chuẩn mực của ngành thì có thể xác định thông qua phỏng vấn ban giám đốc.

3.4 Ứng dụng thí điểm BSC đánh giá thực thi chiến lược cho Agribank Đà Nẵng

3.4.1 Khái quát chung



Hình 3.3: Các bước cơ bản thực thi BSC cho Agribank Đà Nẵng

Phần 3.3 là các bước căn bản để xây dựng BSC cho Agribank Đà Nẵng. Chính vì vậy việc áp dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng năm 2011 sẽ được thực hiện vào năm đầu năm 2012. Nhưng để hiểu rõ hơn một cách chi tiết về cách thức nhận diện, đánh giá và đề xuất giải pháp, chúng ta sẽ tiến hành áp dụng thí điểm đánh

giá hiệu quả hoạt động kinh doanh Agribank Đà Nẵng, tuy nhiên số liệu về các KPIs là tương đối do chúng ta xây dựng BSC năm 2011.

### 3.4.2 Nhận dạng và xác định trọng số cho các KPIs

Các chỉ số KPIs đã được chúng ta nhận dạng ở chương 3. Bây giờ chúng ta sẽ đánh giá trọng số cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs dựa vào mức độ ảnh hưởng của chúng đến mục tiêu chiến lược của Agribank Đà Nẵng. Trọng số của các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs được xác định từ 1 đến 5, với 1 tương ứng với mức độ ít quan trọng nhất và 5 là quan trọng nhất dựa vào phỏng vấn ban giám đốc.

### 3.4.3 Phát triển ứng dụng cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs

#### 3.4.3.1 Thu thập dữ liệu cho các KPIs

Kết quả của các KPIs trong từng tiêu chí sẽ được thu thập trực tiếp thông qua tài liệu đã được lưu trữ tại ngân hàng. Còn một số dữ liệu KPIs mang tính định tính thường không được lưu trữ trong ngân hàng, vì vậy đối với các KPIs này để thu thập được dữ liệu đáng tin cậy thì phải thông qua việc phỏng vấn ban điều hành của ngân hàng.

#### 3.4.3.2 Định lượng cho các chỉ số đo lường cốt lõi KPIs

Sau khi đã thu thập được dữ liệu về kết quả thực hiện từng KPI cho từng tiêu chí thì chúng ta tiến hành cho điểm. Theo nhận xét của ban điều hành thì kết quả được đánh giá theo thang điểm 5. Cụ thể: điểm 1 tương ứng với điểm yếu và điểm 5 tương ứng với rất tốt. Quy đổi điểm của các KPI ra % hoàn thành và phân loại điểm mạnh, điểm yếu: từ 0%-39% là điểm yếu, 40-59% là điểm trung bình, 60-79% là điểm khá, 80-100% điểm mạnh.

Cuối cùng ta có bảng kết quả dữ liệu về các KPIs đầy đủ như sau:

Tiêu chí		Kết quả	Điểm đánh giá	% hoàn Thành	Điểm mạnh/yếu
<b>I. Tiêu chí về tài chính</b>				<b>74,4%</b>	
TC-01	Tốc độ tăng lợi nhuận	Tăng 13%	4	80%	Điểm mạnh
TC-02	Dựa vào doanh thu ngoài tín dụng	Tăng 10%	2,8	56%	Trung bình
TC-03	% Thu nhập NV được tăng lên	Tăng 7%	3,5	70%	Khá
TC-04	% Nguồn vốn huy động tăng lên	Tăng 14%	4,1	82%	Điểm mạnh
TC-05	% Dự nợ vay tăng lên	Tăng 10%	4,2	84%	Điểm mạnh

<b>II. Tiêu chí về khách hàng</b>				<b>79,5%</b>	
KH-01	Số lượng KH truyền thông vẫn quan hệ	95%	4,8	96%	Điểm mạnh
KH-02	Số lượng khách hàng mới tăng lên	Tăng 7%	3,5	70%	Khá
KH-03	% khách hàng được thỏa mãn	70%	3,8	76%	Khá
KH-04	Nhãn hiệu được ưa thích	Tăng 10%	3,8	76%	Khá
<b>III. Tiêu chí về hoạt động nội bộ</b>				<b>68,8%</b>	
HN-01	% năng lực sử dụng của tài sản	73%	3,8	76%	Khá
HN-02	Thời gian trung bình cung cấp SPDV	Giảm 7%	3,5	70%	Khá
HN-03	% sai sót xảy ra khi cung cấp SPDV	Giảm 1,5%	1,5	30%	Điểm yếu
HN-04	% vụ kiện thắng/vụ kiện thua	Tăng 2%	3,3	66%	Khá
HN-05	Thị phần của từng phân đoạn KH	Tăng 1%	2,5	50%	Trung bình
HN-06	Tính an toàn từ những SP mới	96%	4,9	98%	Điểm mạnh
HN-07	Chi phí sản xuất cho sản phẩm mới	Giảm 3%	1,5	30%	Điểm yếu
HN-08	Sự thỏa mãn của KH nội bộ	96%	4,9	98%	Điểm mạnh
HN-09	Hiệu suất làm việc của nhân viên	Tăng 7%	3,5	70%	Khá
HN-10	Số lượng các chương trình hoạt động xã hội tham gia	Tăng 8%	5	100%	Điểm mạnh
<b>IV. Tiêu chí về đào tạo và phát triển</b>				<b>87,8%</b>	
DP-01	Mức độ huấn luyện cho nhân viên	95%	5	100%	Điểm mạnh
DP-02	Ngân sách để phát triển các kỹ năng cho nhân viên	Tăng 12%	4,6	92%	Điểm mạnh
DP-03	Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp	0	5	100%	Điểm mạnh
DP-04	Số lượng máy tính nâng cấp hiện đại	75%	4,2	84%	Điểm mạnh
DP-05	Mức độ tham gia ra quyết định của NV	58%	3,4	68%	Trung bình
DP-06	Mức độ liên kết giữa các nhân viên trong ngân hàng	47%	2,9	58%	Trung bình
DP-07	% những người quản lý được đi học tập ở nước ngoài	Tăng 5%	5	100%	Điểm mạnh
DP-08	% những người quản lý được đi học tập trong nước	Tăng 12%	5	100%	Điểm mạnh

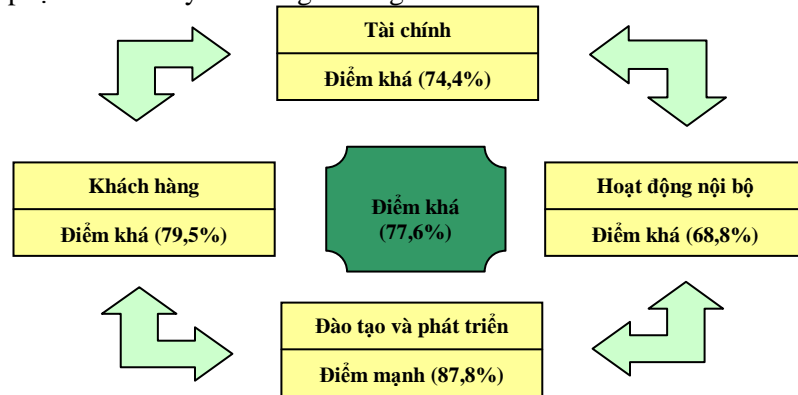
Bảng 3.12: Bảng kết quả thực hiện các KPIs

### 3.4.4 Đánh giá kết quả thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng

Phần trăm hoàn thành từng phương diện BSC được tính bằng trung bình cộng của các tiêu chí trong từng phương diện. Từ đó, xác định phần trăm hoàn thành chiến lược của Agribank Đà Nẵng.

Với kết quả thực hiện được 77,6%, nó phản ánh đúng thực trạng tiềm lực của ngân hàng. Bên cạnh đó, nhờ vào việc áp dụng BSC các nhà quản lý ngân hàng có thể nhận ra điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại, cũng như là phát hiện ra được một cách nhanh chóng nguyên

nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua mối quan hệ nhân quả trong bản đồ mục tiêu chiến lược. Từ đó các nhà quản lý có thể thực hiện các quyết định đúng đắn nhằm cải thiện cũng như khắc phục các điểm yếu của ngân hàng.



Hình 3.4: Kết quả thực hiện chiến lược của Agribank Đà Nẵng

### 3.5 Một số kiến nghị

Nghiên cứu sâu hơn nên thực hiện cho tất cả các chi nhánh và tiến hành thực hiện cho Agribank Việt Nam.

Ban ngành chức năng nhanh chóng thực hiện các thống kê về các chỉ số tiêu chuẩn hoặc các chuẩn mực ngành cho ngành Tài chính ngân hàng.

Nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp việc phát triển các phần mềm để hỗ trợ cho việc triển khai BSC để giảm bớt thời gian và chi phí.

## KẾT LUẬN



Các nhà quản trị chiến lược thường nhờ vào thước đo tài chính truyền thống để đo lường các kết quả đã thực hiện như là lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư... Nhưng thông tin tài chính dù rất quan trọng, nhưng nó không đủ để đánh giá, đồng thời nó còn được dẫn dắt bởi các thành tích trong quá khứ, hy sinh cách tư duy dài hạn và

không thích hợp với thực tế kinh doanh ngày nay. Theo mô hình hệ thống thể điểm cân bằng nếu các nhà quản trị muốn có được bức tranh chân thực về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác để chỉ định rằng tổ chức đã đạt được bốn khối của lợi thế cạnh tranh – hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và khả năng đáp ứng khách hàng - tốt đến mức nào.

Thông qua việc nghiên cứu các bước nền tảng cho việc xây dựng mô hình BSC phục vụ triển khai thực thi chiến lược của Agribank Đà Nẵng và tiến hành ứng dụng thí điểm, thì luận văn đã có những đóng góp chủ yếu sau đây:

Thứ nhất: Đề tài đã liệt kê và phân tích được các yếu tố cần thiết cho việc xây dựng hệ thống thể điểm cân bằng cho Agribank Đà Nẵng, đồng thời đã chi tiết hóa các lý thuyết nền tảng cho việc xây dựng và thực thi BSC trong một tổ chức.

Thứ hai: Đã tạo ra được một bản đồ mục tiêu chiến lược cho Agribank Đà Nẵng, bản đồ này đã cung cấp một cách nhìn nhận tổng quát về cấu trúc ngân hàng trong sự tích hợp các mục tiêu chiến lược với bốn phương diện của BSC.

Thứ ba: Tạo ra một bảng các danh mục các tiêu chí đo lường và chương trình hành động, giúp Agribank Đà Nẵng có thể đạt được các mục tiêu chiến lược của mình thông qua các chương trình thực thi và nguồn ngân quỹ được phân bổ cho mỗi chương trình thực thi.

Thứ tư: Việc ứng dụng thí điểm cho Agribank Đà Nẵng, luận văn đã giúp ngân hàng nhận ra được các điểm mạnh và điểm yếu đang tồn tại của mình, cũng như là phát hiện ra được một cách nhanh chóng nguyên nhân của việc tạo ra các điểm yếu đó thông qua mối quan hệ nhân quả trong bản đồ mục tiêu chiến lược.

Cuối cùng, luận văn cũng đã tạo ra cơ sở và tiền đề vững chắc cho việc phát triển và ứng dụng một hệ thống thể điểm cân bằng cho các chi nhánh khác và toàn Agribank Việt Nam.