



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



PHAN MINH TRÍ

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN QUAN HỆ KHÁCH
HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP HÀNG
HẢI VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

Người hướng dẫn: TS. Lê Thị Minh Hằng

Đà Nẵng - Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Minh Hằng

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày ... tháng ... năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án 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. Lý do lựa chọn đề án

Trong hệ sinh thái ngân hàng hiện đại, khối khách hàng doanh nghiệp (KHDN) ngày càng giữ vai trò chiến lược, chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu, lợi nhuận và tăng trưởng tín dụng của nhiều ngân hàng. Khác với khách hàng cá nhân, KHDN có đặc thù hoạt động phức tạp, yêu cầu dịch vụ tài chính đa dạng, chuyên sâu và có tiêu chuẩn đánh giá cao về hiệu quả, tốc độ xử lý cũng như tính cá nhân hóa. Do đó, nhân viên Quan hệ Khách hàng Doanh nghiệp (RM – Relationship Manager) đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa ngân hàng và doanh nghiệp, là người tư vấn, cung cấp, đồng hành và giải quyết toàn diện các nhu cầu tài chính – từ tín dụng, bảo lãnh, ngoại hối đến ngân hàng điện tử – cho các khách hàng chiến lược này.

Tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – Chi nhánh Đà Nẵng, đội ngũ nhân viên Quan hệ Khách hàng Doanh nghiệp hiện đang đảm nhiệm vai trò nòng cốt trong việc duy trì, phát triển và mở rộng tệp khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn. Với đặc điểm là trung tâm kinh tế – xã hội trọng điểm của khu vực miền Trung, Đà Nẵng có số lượng lớn doanh nghiệp vừa và lớn hoạt động trong nhiều lĩnh vực: thương mại, logistics, xây dựng, công nghệ, du lịch,... đòi hỏi ngân hàng phải có đội ngũ RM không chỉ am hiểu nghiệp vụ ngân hàng mà còn nhạy bén với thị trường và có khả năng đồng hành cùng khách hàng trong quá trình phát triển.

Tuy nhiên, trong thực tế hoạt động, việc đánh giá thành tích của RM nói chung và tại MSB – CN Đà Nẵng nói riêng vẫn đang gặp một số bất cập: Tiêu chí đánh giá chủ yếu tập trung vào chỉ tiêu tài chính (doanh số, dư nợ, huy động), trong khi chưa đo lường được các giá trị định tính như năng lực tư vấn, duy trì mối quan hệ khách hàng hay khả

năng phát triển khách hàng tiềm năng; chưa gắn kết chặt chẽ giữa kết quả đánh giá và kế hoạch đào tạo – phát triển nghề nghiệp của nhân viên; thiếu phản hồi hai chiều và minh chứng cụ thể, khiến việc đánh giá đôi khi mang tính hình thức, chưa tạo được động lực và tinh thần cạnh tranh lành mạnh; việc tổng hợp và phân tích dữ liệu còn thủ công, chưa tận dụng tối đa hệ thống quản trị dữ liệu của ngân hàng.

Trong khi đó, xu hướng quản trị nguồn nhân lực tại các ngân hàng hiện đại trên thế giới đã chuyển từ “đánh giá để kiểm soát” sang “đánh giá để phát triển”, nhấn mạnh sự kết hợp giữa hiệu quả kinh doanh – năng lực hành vi – tiềm năng phát triển. Việc chưa hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích không chỉ ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên RM, mà còn tác động đến hiệu quả phục vụ khách hàng và năng lực cạnh tranh của chi nhánh.

Xuất phát từ thực tế công tác tại MSB – Chi nhánh Đà Nẵng, tôi nhận thấy việc hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích cho đội ngũ nhân viên Quan hệ khách hàng doanh nghiệp là nhiệm vụ có tính chiến lược, giúp ngân hàng ghi nhận chính xác những nỗ lực đóng góp của nhân viên, làm cơ sở cho việc khen thưởng, đào tạo, phát triển và xây dựng lộ trình nghề nghiệp. Đồng thời, đây cũng là công cụ quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, giúp ban lãnh đạo đưa ra các quyết định nhân sự phù hợp, đảm bảo hiệu suất tổ chức, gia tăng sự hài lòng và gắn kết của nhân viên.

Mặc dù phạm vi nghiên cứu được giới hạn ở một chi nhánh, nhưng các kết quả và mô hình đề xuất có thể tham khảo và nhân rộng cho các chi nhánh khác trong hệ thống MSB trên toàn quốc, do: Cơ cấu tổ chức, chức năng công việc và hệ thống KPI của RM tại các chi nhánh MSB được xây dựng tương đồng; quy trình đánh giá hiện nay

vấn do Hội sở ban hành theo khung chuẩn thống nhất; các giải pháp được đề xuất (hoàn thiện tiêu chí KPI, bổ sung đánh giá năng lực, tăng cường phản hồi hai chiều, ứng dụng công nghệ trong đánh giá) phù hợp với định hướng chung của MSB về quản trị nhân sự theo năng lực và kết quả.

Vì vậy, tôi lựa chọn đề tài “Đánh giá thành tích nhân viên Quan hệ khách hàng Doanh nghiệp tại MSB – Chi nhánh Đà Nẵng” làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ, vừa có ý nghĩa thực tiễn cấp thiết đối với chi nhánh, vừa có giá trị tham khảo và khả năng nhân rộng cho toàn hệ thống ngân hàng, góp phần xây dựng nền tảng quản trị nhân sự hiện đại, minh bạch và định hướng phát triển bền vững.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của đề tài nhằm đánh giá một cách toàn diện thành tích làm việc của đội ngũ nhân viên Quan hệ Khách hàng Doanh nghiệp (RM) tại MSB Chi nhánh Đà Nẵng, từ đó đề xuất các giải pháp cải tiến hệ thống đánh giá thành tích nhằm nâng cao hiệu quả công việc, sự hài lòng nghề nghiệp và chất lượng phục vụ khách hàng doanh nghiệp. Với mục tiêu chung đó, đề tài tập trung vào các mục tiêu cụ thể như sau:

Phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích hiện tại đối với nhân viên Quan hệ KHDN tại MSB Chi nhánh Đà Nẵng.

Đề xuất giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích đối với nhân viên Quan hệ KHDN tại MSB.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Công tác đánh giá thành tích của doanh nghiệp, với trọng tâm phân tích là hoạt động đánh giá hiệu suất công

việc đối với nhân viên Quan hệ KHDN giữ vai trò then chốt trong hoạt động tại MSB Chi nhánh Đà Nẵng.

Phạm vi không gian: tại MSB Chi nhánh Đà Nẵng, Việt Nam.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu trong giai đoạn năm 2024–2025.

Phạm vi nội dung: Từ thực trạng đánh giá thành tích công việc từ đó đề ra các giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Quan hệ khách hàng Doanh nghiệp tại MSB.

4. Kết cấu của đề án

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Chương 2: Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên Quan hệ khách hàng Doanh nghiệp tại MSB – Chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Quan hệ khách hàng Doanh nghiệp tại MSB

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1 Tổng quan lý thuyết

1.1.1 Quản trị thành tích

1.1.1.1 Khái niệm quản trị thành tích

Quản trị thành tích là một hệ thống quản lý chính thức, có tính liên tục và chiến lược, được thiết kế để đảm bảo hiệu suất làm việc của nhân viên phù hợp và đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức.

- Theo Dick Grote (2002): Quản trị thành tích là "một hệ thống quản lý chính thức được sử dụng để đánh giá chất lượng thực hiện công việc của một cá nhân trong tổ chức. Đánh giá thường được chuẩn bị bằng cách giám sát trung gian của nhân viên. Thủ tục thường đòi hỏi người giám sát tìm một hình thức đánh giá theo tiêu chuẩn hóa

đánh giá cá nhân theo các tiêu chuẩn đo lường khác nhau và sau đó thảo luận về kết quả đánh giá với người lao động". Ông cũng nhấn mạnh rằng quản trị thành tích cần phải được thực hiện một cách thường xuyên, không chỉ là một sự kiện diễn ra hàng năm.

- Bản chất của thành tích (Theo Armstrong, 2006): Thành tích được cấu thành từ hai yếu tố chính: kết quả (những gì nhân viên đạt được) và hành vi (cách thức nhân viên thực hiện công việc đó). Do đó, một hệ thống quản trị thành tích hiệu quả phải xem xét cả hai khía cạnh này. Cụ thể, hệ thống này giúp tổ chức:

Xác định, ghi nhận và thưởng những đóng góp có giá trị nhất của nhân viên.

Đo lường mức độ đạt được những mục tiêu mong muốn và xác định các biện pháp cần thiết để cải thiện thành tích trong tương lai.

1.1.1.2 Mục tiêu của quản trị thành tích

Hệ thống quản trị thành tích (Dick Grote, 2002) phục vụ nhiều mục tiêu khác nhau, bao gồm cả mục tiêu chiến lược và thực tiễn, nhằm nâng cao hiệu suất tổng thể của tổ chức và phát triển đội ngũ nhân viên:

Mục tiêu chiến lược:

- Liên kết mục tiêu cá nhân và tổ chức: Đảm bảo mục tiêu công việc của từng nhân viên được thiết lập và thực hiện theo đúng định hướng chiến lược chung của tổ chức.

- Tạo động lực và gắn kết: Ghi nhận và thưởng công bằng, minh bạch sẽ tạo động lực làm việc và tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

- Cải thiện thành tích tổng thể: Nhận diện các điểm yếu trong thành tích làm việc của tổ chức và cá nhân để xây dựng kế hoạch cải thiện hiệu quả.

Mục tiêu hành chính/quản trị:

- Hỗ trợ các quyết định về tiền lương và phúc lợi: Cung cấp cơ sở dữ liệu khách quan để tính toán thưởng, tăng lương, thăng chức và các chính sách đãi ngộ khác.

- Quản lý hiệu quả các chức năng của nguồn nhân lực:

- Tuyển dụng và lựa chọn: Cung cấp thông tin để xác định năng lực và tiêu chuẩn cần thiết cho các vị trí công việc.

- Đào tạo và phát triển: Xác định những thiếu sót về kiến thức, kỹ năng của nhân viên để thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp.

- Hoạch định nguồn nhân lực: Giúp dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai và đánh giá khả năng đáp ứng của đội ngũ hiện tại.

1.1.1.3 Tiến trình quản trị thành tích

Tiến trình quản trị thành tích theo Dick Grote (2002) là một chu trình liên tục, bao gồm các giai đoạn sau:

- **Giai đoạn 1: Hoạch định thành tích**

- **Giai đoạn 2: Triển khai thực hiện quản trị thành tích**

- **Giai đoạn 3: Đánh giá thành tích**

- **Giai đoạn 4: Xem xét thành tích**

1.1.2 Đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là giai đoạn thứ ba trong hệ thống quản trị thành tích của tổ chức, được thực hiện nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc, năng lực và kết quả làm việc của mỗi cá nhân so với mục tiêu đã đề ra. Theo Armstrong (2006), đánh giá thành tích không chỉ đơn thuần là việc đo lường kết quả, mà còn là quá trình trao đổi

hai chiều giữa người quản lý và nhân viên nhằm thúc đẩy sự phát triển năng lực và hiệu quả công việc.

Vai trò của đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích giữ vai trò trung tâm trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, thể hiện ở các khía cạnh sau:

- Thứ nhất, giúp tổ chức đo lường mức độ hoàn thành mục tiêu và hiệu quả công việc của nhân viên.
- Thứ hai, là cơ sở để đưa ra các quyết định quản trị như khen thưởng, thăng tiến, hoặc đào tạo, phát triển.
- Thứ ba, tạo cơ hội để nhà quản lý và nhân viên trao đổi, thống nhất về kỳ vọng, định hướng và mục tiêu trong tương lai.
- Thứ tư, là công cụ quan trọng nhằm tăng cường động lực làm việc, giúp nhân viên hiểu rõ hơn về năng lực và tiềm năng của bản thân.

Trách nhiệm của nhà quản trị

Theo tài liệu “Phát triển kỹ năng đánh giá thành tích” (PM 2025, tr. 174–177), nhà quản trị có tám trách nhiệm chính trong giai đoạn đánh giá:

- Xác định và rà soát mục tiêu, yêu cầu năng lực, trách nhiệm công việc của nhân viên ngay từ đầu kỳ đánh giá.
- Thu thập thông tin, dữ liệu phản ánh quá trình làm việc của nhân viên trong suốt kỳ đánh giá.
- Rà soát bản tự đánh giá và danh sách thành tích cá nhân.
- Chuẩn bị và viết báo cáo đánh giá chính thức bằng biểu mẫu chuẩn của tổ chức.
- Thảo luận và thống nhất với cấp trên trực tiếp trước khi phản hồi cho nhân viên.

- Xác định những điều chỉnh cần thiết về nhiệm vụ, năng lực và mục tiêu công việc.

- Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân (IDP) cho nhân viên trong kỳ tiếp theo.

- Chuẩn bị và tổ chức cuộc họp đánh giá thành tích một cách cởi mở, minh bạch.

Trách nhiệm của nhân viên

Bên cạnh vai trò của nhà quản trị, mỗi nhân viên cũng cần thể hiện sự chủ động trong quá trình đánh giá, với sáu trách nhiệm cơ bản:

- Tự xem xét và đánh giá lại thành tích trong năm qua.
- Đối chiếu kết quả đạt được so với kế hoạch phát triển cá nhân.
- Lập danh sách công việc, dự án và thành tựu đạt được.
- Thực hiện bản tự đánh giá theo biểu mẫu được quy định.
- Đề xuất điều chỉnh mục tiêu, trách nhiệm và năng lực cần phát triển.

- Chuẩn bị nội dung, minh chứng và tâm thế cho buổi họp đánh giá.

Như vậy, cả hai bên cần hợp tác và trao đổi thường xuyên, coi đánh giá thành tích là công cụ phát triển, chứ không chỉ là công cụ kiểm soát hay xét thưởng.

Trong thực tiễn, đánh giá thành tích thường được xem như một sự kiện diễn ra định kỳ, chủ yếu để xem xét việc tăng lương hoặc khen thưởng. Tuy nhiên, cách hiểu này là chưa đầy đủ. Về bản chất, đánh giá thành tích cần được nhìn nhận như một quá trình quản trị liên tục, bắt đầu từ việc hoạch định mục tiêu, theo dõi quá trình thực hiện, đến phản hồi và phát triển năng lực nhân viên.

Như vậy, đánh giá thành tích không chỉ nhằm xem xét kết quả công việc đã đạt được, mà còn là công cụ quan trọng giúp gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức, đồng thời tạo nền tảng cho các quyết định về đào tạo, đãi ngộ, thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. giá thành tích không chỉ là một thủ tục hành chính, mà còn mang nhiều vai trò và ý nghĩa sâu sắc đối với cả tổ chức và cá nhân:

- **Đối với tổ chức:**
- **Đối với cá nhân nhân viên**

Ý nghĩa chiến lược:

Đánh giá thành tích là một công cụ mạnh mẽ để hướng sự chú ý và năng lượng của nhân viên vào các mục tiêu chiến lược và các giá trị cốt lõi của tổ chức.

Nó giúp củng cố mối liên kết giữa những nỗ lực cá nhân và thành công chung của tổ chức, tạo ra một văn hóa làm việc hiệu quả và gắn kết.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI MSB – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1 TỔNG QUAN VỀ ĐƠN VỊ THỰC TẬP

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB)



Ngân hàng Thương mại Cổ phần Hàng Hải Việt Nam được thành lập ngày 12 tháng 7 năm 1991 tại thành phố cảng Hải Phòng.

Theo báo cáo thường niên 2024, MSB hiện có hơn 300 chi nhánh và phòng giao dịch, phục vụ hơn 2,5 triệu khách hàng, trong đó khoảng 10% là khách hàng doanh nghiệp với nhiều quy mô khác nhau. Mục tiêu của MSB giai đoạn 2021–2025 là tập trung phát triển ngân hàng điện tử (NHĐT) trở thành mũi nhọn tăng trưởng, đóng góp trên 70% tổng số giao dịch toàn hệ thống.

Tên: Ngân hàng Thương mại Cổ phần Hàng Hải Việt Nam

Vốn điều lệ: 26.000.000.000.000 đồng

Giấy phép thành lập và hoạt động số: 0001/NH-GP ngày 08/6/1991 do NHNN cấp

Tên viết tắt bằng tiếng Việt là Ngân hàng Hàng Hải hoặc NHHH

Tên đầy đủ bằng tiếng Anh: Vietnam Maritime Commercial Joint Stock Bank

Tên viết tắt bằng tiếng Anh: MSB

Trụ sở chính: Số 54A Nguyễn Chí Thanh, phường Láng Thượng, quận Đống Đa, thành phố Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại : 024 - 37718989
37718899

Fax : 024-

Email : msb@msb.com.vn
www.msb.com.vn

Website :

2.1.2 Giới thiệu MSB chi nhánh Đà Nẵng

NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN HÀNG HẢI VIỆT
NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Mã số thuế: 0200124891-004

Tên quốc tế: VIET NAM MARITIME COMMERCIAL JOINT
STOCK BANK - DA NANG BRANCH

Địa chỉ: Lô A33-A34 Khu B3-1, Khu DC, KS, CH và TMDV
đường 2/9, Phường Hòa Cường, TP Đà Nẵng, Việt Nam

Tên viết tắt: MSB ĐÀ NẴNG

Người đại diện: TRƯƠNG THÙY TRANG

Ngày hoạt động: 07/06/1993

Chi nhánh MSB Đà Nẵng là một trong những đơn vị chủ lực thuộc khu vực miền Trung. Hiện tại chi nhánh có hơn 70 nhân sự, trong đó khối khách hàng doanh nghiệp chiếm 30%, gồm các vị trí quản lý quan hệ khách hàng (RM), khối vận hành, tư vấn tài chính.

Về cơ cấu khách hàng, tính đến hết quý I/2025, CN Đà Nẵng đang phục vụ hơn 1090 khách hàng doanh nghiệp, tập trung ở các nhóm ngành thương mại – dịch vụ, logistics – xuất nhập khẩu, sản xuất và xây dựng. Trong đó:

Doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ: chiếm 80%

Doanh nghiệp lớn: chiếm 10%

Doanh nghiệp siêu nhỏ: chiếm 10%

2.2 Tình hình nhân sự và quản trị nhân sự phòng khách hàng doanh nghiệp tại MSB - chi nhánh Đà Nẵng

2.2.1 Cơ cấu tổ chức nhân sự

Tổng cộng phòng KHDN có:

01 Giám đốc

02 Trưởng nhóm

10 RM

03 ARM

02 Cộng tác viên hỗ trợ (CTV)

2.2.2 Vai trò và đặc điểm nhân sự

Nhân sự phòng KHDN có trình độ chuyên môn cao, đa phần tốt nghiệp các trường đại học kinh tế, tài chính – ngân hàng, thương mại, với kinh nghiệm làm việc từ 1–10 năm trong lĩnh vực khách hàng doanh nghiệp.

2.2.2.1 RM – Nhân viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp

2.2.2.2 ARM – Nhân viên hỗ trợ RM

2.2.2.3 Cộng tác viên hỗ trợ

2.3 Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại MSB – chi nhánh Đà Nẵng

2.3.1 Tiến trình đánh giá thành tích

Giai đoạn 1: Hoạch định thành tích

Hoạch định thành tích tại MSB là một kế hoạch xuyên suốt, được cụ thể theo quý và tháng. Đối với Chi nhánh Đà Nẵng, tiến trình này thường bắt đầu ngay từ đầu năm tài chính, khi Hội sở MSB tiến hành phân bổ các chỉ tiêu định lượng xuống cho từng chi nhánh trên toàn hệ thống. Đây được xem là căn cứ quan trọng nhất để Ban lãnh đạo chi nhánh xác định phương hướng hoạt động, đồng thời là cơ sở để mỗi nhân viên kinh doanh hoạch định công việc và mục tiêu cá nhân trong năm.

Số liệu cụ thể cho thấy sự tăng trưởng đều đặn qua từng năm, phản ánh định hướng mở rộng và phát triển mạnh mẽ Khách hàng Doanh nghiệp:

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
<i>Dư nợ (tỷ VND)</i>	830	920	1.000
<i>CASA (tỷ VND)</i>	85	110	150
<i>TF (tỷ VND)</i>	270	340	400

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
TOI (tỷ VND)	2,5	3,2	4,0
FTR (%)	95%	95%	95%
TAT (%)	100%	100%	100%

Bảng 2.2. Chỉ tiêu Hội sở MSB giao cho chi nhánh Đà Nẵng trong 3 năm gần nhất

Giai đoạn 2: Triển khai thực hiện thành tích

Sau khi giai đoạn hoạch định hoàn tất, bước sang quá trình triển khai, toàn bộ đội ngũ RM của Phòng KHDN MSB Đà Nẵng bắt đầu thực hiện các mục tiêu đã được phân bổ.

Quá trình triển khai cũng là lúc thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm của RM được thể hiện rõ: tuân thủ quy trình, chủ động học hỏi, đồng thời duy trì quan hệ khách hàng lâu dài.

Giai đoạn 3: Đánh giá thành tích

Lý thuyết quản trị thành tích nhấn mạnh rằng đánh giá cần dựa trên cả kết quả (KPIs) và hành vi/năng lực. Tại MSB, đánh giá thành tích của RM bao gồm:

Chỉ tiêu kinh doanh: LOAN, CASA, TF, TOI.

Chỉ tiêu chất lượng tác nghiệp: FTR, TAT.

Sau khi tập hợp đủ thông tin, Hội sở sẽ là đơn vị cuối cùng phê duyệt và quyết định xếp loại thành tích theo hệ thống chuẩn: S, E, A+, A, B, C. Việc xếp loại này không chỉ phản ánh mức độ hoàn thành công việc, mà còn gắn trực tiếp với cơ chế thưởng và thăng tiến. Cụ thể, mức thưởng của RM phụ thuộc vào kết quả kinh doanh và bậc xếp loại thành tích, trong khi việc xét tăng lương hay nâng bậc chức vụ lại do Giám đốc KHDN đề xuất lên hội sở, thường được xem xét định kỳ một năm một lần đối với nhân viên đã làm việc trên 12 tháng.

Giai đoạn 4: Xem xét thành tích

Sau khi đánh giá được tổng hợp, mỗi RM sẽ có buổi xem xét thành tích riêng với quản lý trực tiếp và/hoặc Giám đốc KHDN. Đây là cơ hội để:

Nhân viên hiểu rõ điểm mạnh, điểm cần cải thiện,

Đề xuất nguyện vọng phát triển nghề nghiệp hoặc điều chỉnh công việc,

Thống nhất mục tiêu năm tiếp theo.

2.3.2 Kết quả kinh doanh

Mức độ hoàn thành công việc (đánh giá theo kết quả)

Tiêu chí này tập trung vào các kết quả đầu ra cụ thể, có thể đo lường được bằng các con số. Đây là cách tiếp cận phổ biến nhất để đánh giá thành tích, phản ánh trực tiếp đóng góp của RM vào mục tiêu kinh doanh của chi nhánh.

Đơn vị tính: tỷ đồng

RM	Dư nợ Qu ý 1	Dư nợ Qu ý 2	CAS A Quý 1	CAS A Quý 2	TF Qu ý 1	TF Qu ý 2	TOI Quý 1(triệ u đồng)	TOI Quý 2(triệ u đồng)	Nợ xấ u đế n qu ý 2
Duy	229	180	76	106	62	90	694	798	2,7
Hằng	177	240	29	41	40	33	631	800	-
Lê	850	899	5	19	-	-	4.032	3.793	-
Tài	155	103	24	15	35	41	509	336	-
Thảo	500	603	66	61	75	64	1.552	1.426	-
Thôn g	102	140	24	25	60	65	757	528	0,2
Khoa	80	31	17	9	18	9	370	384	-
Linh	591	612	118	143	779	885	2.962	3.125	0,8
Nhân	77	37	15	16	19	17	381	208	-
Trí	10	11	3	5	10	30	90	56	-

Bảng 2.3 Bảng đánh giá theo kết quả làm việc năm 2025

2.3.3 Năng lực và tuân thủ

Năng lực chuyên môn (đánh giá theo năng lực)

Tại MSB– Chi nhánh Đà Nẵng, tiêu chí “Năng lực chuyên môn” giữ vai trò nền tảng trong việc đánh giá kết quả làm việc của các RM. Đây là nhóm tiêu chí nhằm phản ánh kiến thức nghiệp vụ, khả năng ứng dụng thực tiễn và kỹ năng hỗ trợ khách hàng của mỗi RM trong quá trình làm việc.

Kỹ năng xử lý công việc (đánh giá theo hành vi)

Hạng mục này tập trung vào các hành vi trong quá trình làm việc của RM, phản ánh sự chuyên nghiệp, hiệu quả và tuân thủ các quy trình.

RM	FTR phê duyệt			TAT		
	Quý 1	Quý 2	Lũy kế	Quý 1	Quý 2	Lũy kế
<i>Duy</i>	Không có hồ sơ	100%	100%	Không có hồ sơ	100%	100%
<i>Hàng</i>	Không có hồ sơ	100%	100%	Không có hồ sơ	100%	100%
<i>Lê</i>	100%	Không có hồ sơ	100%	100%	Không có hồ sơ	100%
<i>Tài</i>	Không có hồ sơ	100%	100%	Không có hồ sơ	100%	100%
<i>Thảo</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Thông</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Khoa</i>	-	100%	100%	-	100%	100%
<i>Linh</i>	Không có hồ sơ	100%	100%	Không có hồ sơ	100%	100%

Nhân	-	Không có hồ sơ	Không có hồ sơ	-	Không có hồ sơ	Không có hồ sơ
Trí	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bảng 2.4 Tổng hợp tỷ lệ RM thực hiện FTR, TAT 2 quý đầu năm 2025

Thái độ thực hiện công việc (đánh giá theo hành vi và phẩm chất)

Thái độ và phẩm chất là những yếu tố quan trọng, quyết định sự thành công lâu dài của một RM. Hạng mục này đánh giá mức độ chủ động, tinh thần trách nhiệm và sự tuân thủ các giá trị của tổ chức.

Bên cạnh năng lực chuyên môn và kỹ năng xử lý nghiệp vụ, thái độ làm việc và phẩm chất cá nhân của các RM cũng là một trong những yếu tố then chốt phản ánh chất lượng đội ngũ tại Phòng KHDN– MSB Chi nhánh Đà Nẵng. Mặc dù ngân hàng hiện chưa áp dụng bộ chỉ số định lượng cụ thể để đánh giá nhóm tiêu chí này, tuy nhiên các Teamleader, Giám đốc KHDN vẫn thực hiện đánh giá thông qua quan sát trực tiếp, báo cáo nội bộ, cũng như sự tương tác thực tế trong quá trình phối hợp công việc.

2.3.4 Kết quả đánh giá thành tích

Đơn vị tính: triệu đồng

Họ và tên	Quý	TOI	LOAN	TF	CASA	KHTD	KHPTD
Trí	1	90	10,591	10,122	3,664	1	2
	2	56	10,944	30,486	4,957	2	9
Kế hoạch		150	22,000	45,000	10,000	4	13
Tỷ lệ %		97,3	97,8	90,2	86	75	85
Xếp hạng		A+	A+	A+	A	B	A
Tổng		A+					

Bảng 2.5 Đánh giá thành tích nhân viên

Đối với đánh giá thành tích nhân viên, MSB có bộ tiêu chí đánh giá dựa trên điểm xếp hạng tỷ lệ hoàn thành công việc.

S – Hoàn thành xuất sắc, vượt chỉ tiêu được giao (Vượt 100% KPIs)

E – Hoàn thành tốt nhiệm vụ (100% KPIs)

A+ - Hoàn thành nhiệm vụ (trên 90% KPIs)

A – Hoàn thành (trên 80% KPIs)

B – Mức hoàn thành tối thiểu (trên 70% KPIs)

C – Không hoàn thành (dưới 70% KPIs)

2.3.5 Khung năng lực tại MSB

a. Năng lực cốt lõi

Tại MSB, các năng lực chung được yêu cầu với toàn bộ nhân viên bao gồm:

Phát triển các chỉ tiêu định lượng: khả năng nhận diện cơ hội từ dòng tiền và hoạt động kinh doanh của khách hàng để tư vấn, khai thác sản phẩm, nâng cao KPI.

Trách nhiệm với công việc: đảm bảo tiến độ và chất lượng công việc theo đúng yêu cầu.

Tuân thủ quy định: chấp hành quy trình tín dụng, pháp lý, quy định của NHNN và nội bộ MSB.

b. Năng lực nhóm công việc

RM (Quan hệ khách hàng doanh nghiệp):

Quan hệ khách hàng: kỹ năng mềm đi cùng kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn để xây dựng, duy trì và mở rộng quan hệ với khách hàng.

Phân tích tín dụng: khả năng đọc hiểu báo cáo tài chính, phân tích dòng tiền, lập báo cáo thẩm định, “bảo vệ” khách hàng trước bộ phận Thẩm định/Hội sở.

Hợp tác nội bộ: đặc biệt quan trọng với bộ phận Dịch vụ khách hàng (GDV KHDN, kiểm soát viên) trong các nghiệp vụ như mở tài khoản, hạch toán ủy nhiệm chi, hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp tại quầy; và với Tác nghiệp tín dụng (mở hồ sơ vay, giải ngân, phát hành bảo lãnh).

Học hỏi liên tục: liên tục cập nhật kiến thức về sản phẩm dịch vụ, quy trình nội bộ và xu hướng thị trường

ARM tuy là vai trò hỗ trợ nhưng thường nắm vững nghiệp vụ KHDN, hỗ trợ RM trong việc soạn hồ sơ, xử lý nghiệp vụ cấp bách, đảm bảo quy trình trơn tru.

Teamleader và Giám đốc KHDN ngoài các năng lực trên, cần khả năng quản lý, phân công công việc, định hướng nhóm, đồng thời bảo vệ và phân bổ chỉ tiêu hợp lý cho từng RM.

c. Năng lực đặc thù

RM: đa số phụ trách khách hàng nhiều phân khúc từ 10 – 1000 tỷ, nhưng có RM đảm nhiệm phân khúc đặc thù, thực tế: RM Linh chuyên KH mảng xây dựng; RM Lê chuyên KH dự án SunGroup, có thể xử lý phân khúc trên 1000 tỷ.

ARM: đặc thù nằm ở khả năng xử lý hồ sơ chi tiết, nhanh chóng, đảm bảo tính chính xác để RM tập trung phát triển quan hệ khách hàng.

Teamleader/Giám đốc KHDN: đặc thù là phải quản lý danh mục khách hàng lớn, bảo vệ chỉ tiêu với Hội sở, đồng thời điều phối công việc để RM/ARM phát huy năng lực.

MSB hàng năm ban hành khung chỉ tiêu định lượng chung áp dụng cho toàn hệ thống, sau đó phân bổ xuống từng chi nhánh. Bộ chỉ tiêu này được xem như căn cứ cốt lõi để hoạch định và đánh giá thành tích nhân viên, đặc biệt là đội ngũ Quan hệ khách hàng doanh nghiệp

(RM). Các chỉ tiêu trọng yếu bao gồm: Dư nợ, CASA, TF, TOI, FTR, TAT. Đây là nhóm KPI tài chính và vận hành, phản ánh trực tiếp kết quả hoạt động kinh doanh, năng lực khai thác khách hàng, hiệu quả quản trị rủi ro cũng như chất lượng dịch vụ.

Trong giai đoạn 2023–2025, MSB Chi nhánh Đà Nẵng được phân bổ chỉ tiêu tăng trưởng theo định hướng:

Dư nợ tăng trung bình 12–15%/năm, tập trung vào các khách hàng doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực xây dựng, thương mại và dịch vụ.

CASA duy trì tốc độ tăng trưởng 10%/năm, khuyến khích RM khai thác nguồn tiền gửi không kỳ hạn thông qua gói giải pháp dòng tiền.

TF (Trade Finance) chú trọng vào khách hàng xuất nhập khẩu, kỳ vọng tăng trưởng 15%/năm

TOI (Thu nhập ròng) gắn liền với chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, khai thác phí dịch vụ và tăng thu nhập phi tín dụng.

FTR (First Time Right) yêu cầu nâng cao chất lượng xử lý hồ sơ ngay từ lần đầu, giảm thiểu sai sót.

TAT (Turn Around Time) đảm bảo thời gian xử lý hồ sơ nhanh chóng, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh dịch vụ.

Các chỉ tiêu này vừa mang tính bắt buộc, vừa tạo cơ sở cho Chi nhánh chủ động triển khai điều chỉnh phù hợp với thực tiễn địa bàn Đà Nẵng. Tiêu chí đánh giá thành tích tại MSB được xây dựng một cách đa chiều, kết hợp cả các yếu tố định lượng và định tính để phản ánh một cách toàn diện hiệu quả công việc của RM. Các tiêu chí này được phân loại thành các mục chính, bao gồm mức độ hoàn thành công việc,

năng lực chuyên môn, kỹ năng xử lý công việc và thái độ thực hiện công việc.

2.3.6 Kết luận thực trạng

Điểm mạnh:

Thành tích định lượng rõ ràng: Việc theo dõi các chỉ số như dư nợ, CASA, TF, TOI, FTR, TAT... được thực hiện hoàn toàn qua hệ thống, tạo tính minh bạch và đồng nhất.

Ý thức tự giác cao: RM có sự chủ động trong việc hoàn thành chỉ tiêu, tích cực học hỏi, đặc biệt với các nhân sự mới. Không ghi nhận vi phạm FTR hay TAT, cho thấy sự chín chu trong nghiệp vụ.

Sự hỗ trợ hiệu quả từ ban lãnh đạo: Các Teamleader và Giám đốc KHDN có vai trò dẫn dắt sát sao, không chỉ phân công mà còn định hướng phát triển, huấn luyện nhân viên mới.

Văn hóa nội bộ tích cực: Mức độ hợp tác nội bộ cao, đặc biệt là giữa các RM với ARM và chuyên viên tín dụng. Tinh thần hỗ trợ lẫn nhau giúp thúc đẩy thành tích tập thể.

Ứng dụng công cụ công nghệ mạnh mẽ: DSP và các nền tảng số hóa giúp RM theo dõi khách hàng, tự quản lý danh mục hiệu quả, hạn chế sai sót và tối ưu tốc độ xử lý.

Điểm yếu:

Thiếu khung đánh giá năng lực hành vi chính thức: Các tiêu chí liên quan đến năng lực, kỹ năng và thái độ chủ yếu được đánh giá bằng cảm nhận cá nhân từ Teamleader hoặc Giám đốc, chưa có chuẩn hóa hay thang đo cụ thể.

Chưa có cơ chế thưởng phạt rõ ràng theo kết quả đánh giá: Việc xếp loại thành tích (S, A+, A...) mới dừng ở mức tổng hợp nội bộ, chưa

thực sự gắn chặt với các chế độ lương, thưởng, hay cơ hội thăng tiến một cách cụ thể, nên động lực nội tại bị giới hạn.

Phân hóa nguồn lực giữa các nhóm: Một số RM mới chưa được tiếp cận với hồ sơ có quy mô lớn hoặc khách hàng tiềm năng, dẫn đến khó đạt chỉ tiêu dù có năng lực. BLĐ chưa tập trung đẩy mạnh đồng đều và triển khai hết thế mạnh ở từng RM khi còn phân chia phân khúc, thị trường KH.

Chưa khai thác hết ý nghĩa dữ liệu hệ thống: Các chỉ số FTR, TAT được ghi nhận tốt nhưng chưa được sử dụng triệt để trong phân tích hiệu suất tổng thể để xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân. Hay kể cả các chỉ số Hành vi, đào tạo nội bộ, ...

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI MSB – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1. Các nội dung căn cứ để xây dựng giải pháp

3.1.1. Định hướng phát triển chung của MSB

Trong giai đoạn 2021–2025, MSB định hướng trở thành một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu tại Việt Nam, nằm trong nhóm các ngân hàng có quy mô vốn điều lệ và tổng tài sản lớn nhất.

3.1.2. Chiến lược kinh doanh của MSB

Chiến lược kinh doanh của MSB trong thời gian tới tập trung vào ba trụ cột chính:

Tăng trưởng tín dụng an toàn và hiệu quả: Đẩy mạnh cho vay khách hàng doanh nghiệp lớn, đặc biệt trong các lĩnh vực xây dựng, thương mại, dịch vụ và xuất nhập khẩu; đồng thời duy trì tỷ lệ nợ xấu dưới 3%.

Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ: Mở rộng, cập nhật sản phẩm phi tín dụng (thanh toán quốc tế, ngoại hối, dịch vụ ngân hàng điện tử). Việc bán chéo giữa khối doanh nghiệp và cá nhân cũng được chú trọng, giúp MSB gia tăng thu nhập phí dịch vụ.

Chuyển đổi số và hiện đại hóa quản trị: Tập trung vào nền tảng DSP, ứng dụng phần mềm internetbanking Doanh nghiệp.

3.1.3. Yêu cầu về nguồn nhân lực của MSB

Nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong chiến lược phát triển của MSB.

3.2. Đề xuất đánh giá thành tích tại MSB

3.2.1. Đề xuất các mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Căn cứ vào định hướng phát triển và thực trạng đã phân tích, mục tiêu đánh giá thành tích của MSB Đà Nẵng cần tập trung vào:

Đo lường chính xác hiệu quả công việc, đánh giá toàn diện năng lực và hành vi: Không chỉ dừng ở kết quả tài chính mà còn xem xét năng lực phân tích tín dụng, khả năng hợp tác nội bộ, tinh thần trách nhiệm và mức độ tuân thủ. Không chỉ các chỉ tiêu cơ bản: LOAN, CASA, TF, TOI, FTR, TAT mà còn các khoản khác như KPI tổng, NFI, doanh số bảo hiểm phi nhân thọ, đào tạo, đánh giá của KH, tổng KH mới, tuân thủ nhập DSP, lỗi tuân thủ, ...

Tạo động lực làm việc: Gắn kết quả đánh giá với lương thưởng, thăng tiến và đào tạo. Những nhân viên đạt thành tích tốt cần được thưởng xứng đáng, tạo động lực cạnh tranh lành mạnh.

Định hướng phát triển lâu dài: Sử dụng kết quả đánh giá để nhận diện khoảng trống về năng lực, từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển mỗi cá nhân.

3.2.2. Đề xuất bảng đánh giá thành tích nhân viên

Để đảm bảo đánh giá toàn diện, MSB – Chi nhánh Đà Nẵng nên áp dụng bảng đánh giá kết hợp giữa định lượng và định tính.

Hệ thống xếp loại vẫn giữ theo thang của Hội sở (S, E, A+, A, B, C), trong đó:

S: Hoàn thành xuất sắc, vượt >100% chỉ tiêu

E: Hoàn thành tốt = 100%

A+: Hoàn thành nhiệm vụ ($\geq 90\%$)

A: Hoàn thành ($\geq 80\%$)

B: Hoàn thành tối thiểu ($\geq 70\%$)

C: Không hoàn thành (<70%)

RM	Tháng lũy kế	KPI tổng	Kỳ KPI lũy kế tháng	TOI			
				Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

CASA BQ				NFI			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

Dự nợ BQ				NFI			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

Bảo hiểm phi nhân thọ				TF			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

KH Phi tín dụng				KH Tín dụng			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

Tổng KH mới				Lỗi tuân thủ			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Tổng điểm trừ	% Hoàn thành	Hoàn thành	Điểm trừ

Đào tạo				Đánh giá KH			
Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành	Kế hoạch năm	Kế hoạch lũy kế	Thực hiện	% Hoàn thành

3.1 Bảng KPIs năm đánh giá RM qua các chỉ tiêu tích hợp