

THỦ PHÂN TÍCH MỘT CĂN BỆNH VỀ QUẢN TRỊ TRONG NGÂN HÀNG

ThS. Lâm Thị Hồng Hoa*

Ngày 13/11, trong cuộc hội thảo về chủ đề “Chẩn bệnh quản trị doanh nghiệp Việt Nam”. do Hội Marketing Việt Nam (VMA) tổ chức, các chuyên viên tư vấn của VMA đã đưa ra 7 “căn bệnh” phổ biến hiện nay của các doanh nghiệp, đó là:

- Bệnh thứ nhất: Chiến lược,
- Bệnh thứ hai: Kỹ năng quản trị,
- Bệnh thứ ba: Kế toán-tài chính,
- Bệnh thứ tư: Nhân sự,
- Bệnh thứ năm: Marketing,
- Bệnh thứ sáu: Sản xuất,
- Bệnh thứ bảy: Tâm lý sợ thay đổi.

Trong phạm vi giới hạn, bài viết xin được bàn luận đôi dòng về một vài nguyên nhân của “căn bệnh” thứ hai: **Kỹ năng quản trị.**

Đối với căn bệnh này, điển đàn đã chỉ ra các triệu chứng của bệnh là: “Hoạt động dẫn dắt và hoạt động kiểm tra của lãnh đạo doanh nghiệp “có vấn đề”. Khi lãnh đạo doanh nghiệp giao việc cho cấp dưới thường giao một chiều, không hướng dẫn công việc, không động viên nhân viên, thiếu sự đồng cảm chia sẻ với nhân viên. Trong hoạt động kiểm tra, thiếu theo dõi hoạt động của nhân viên thường

xuyên, không so sánh hiệu quả công việc của nhân viên, khi nhân viên có sai sót thì đổ thừa không giúp họ sửa sai”.

Trên lý thuyết và thực tế người quản lý có dẫn dắt được doanh nghiệp, có giao được công việc một cách hợp lý hay không, có kiểm tra được hay không là tùy thuộc vào vai trò của người quản lý, về năng lực lãnh đạo và quyền lực của họ. Như vậy, theo sự hiểu biết của người viết, thì với những triệu chứng đã nêu (có lẽ chưa đầy đủ) lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện rõ năng lực và khả năng ứng dụng những năng lực của mình vào thực tế điều hành doanh nghiệp còn nhiều yếu kém và căn bệnh này không loại trừ bất kỳ một doanh nghiệp nào, tất nhiên ngân hàng thương mại (NHTM) cũng vậy.

Về cơ bản hiện nay các nhà quản lý ngân hàng (NH) đều ý thức được rằng họ sẽ không thành công nếu như họ nắm giữ quyền lực một cách vô hạn, không phân quyền cho cấp dưới, hoặc ngược lại chia sẻ quyền lực, trách nhiệm cho cấp dưới một cách quá mức. Điều đó chứng tỏ đã có một sự thừa nhận rằng, bản thân mỗi người có giới hạn nhất định về năng lực quản lý và có rất nhiều trở ngại từ môi trường bên ngoài, bên trong NH hạn chế khả năng lựa chọn các quyết định của người quản lý.

Như vậy, quan điểm về vai trò “tuyệt đối” của người quản lý đã không phải là yếu tố chính ảnh hưởng đến sự yếu kém về kỹ năng quản trị của người lãnh đạo, yếu tố chính ở đây là năng lực lãnh đạo và quyền lực của họ.

Có nhiều cách nhìn để đánh giá năng lực và quyền lực của người lãnh đạo, trong đó có cách tiếp cận theo các nhân tố hình thành quyền lực, đó là *tài lực, trí lực và thế lực.*

Về tài lực – là quyền lực được tạo ra từ khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển và sử dụng các nhân tố, nguồn lực vật chất, tài chính. Những người ở vị trí quản lý, có trách nhiệm ra quyết định sử dụng nguồn lực vật chất cho hoạt động kinh doanh đều có thể có và sử dụng được quyền lực này. Như vậy một nhà quản lý giỏi sẽ phải là người biết cách sử dụng quyền lực này một cách tối ưu, sao cho nguồn lực vật chất được đưa vào kinh doanh với hiệu quả cao nhất.

Việc sử dụng quyền lực này tất nhiên phụ thuộc trước hết vào khả năng đánh giá, điều phối nguồn lực của bản thân người lãnh đạo. Nguồn lực vật chất, tài chính cần được đưa vào kinh doanh đúng lúc, đúng chỗ và nằm trong khuôn khổ pháp luật. Điều đó đòi hỏi nhà quản lý phải được chủ động trong quản lý nguồn lực.

Đại học Ngân hàng Tp.HCM ()*

Phần lớn các nhà quản lý NH hiện đã có những nỗ lực trong đánh giá và điều phối nguồn lực hiện có của NH khá hiệu quả, do đó nhiều NH đã đạt được kết quả kinh doanh khả quan, từ đó các NH lại có cơ hội để tăng thêm sức mạnh nguồn lực của mình như tăng được vốn điều lệ, phát hành trái phiếu tăng vốn. Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trong năm 2005 có tỷ lệ doanh thu/tổng tài sản 7,28%, tăng hơn nhiều so với năm 2004 là 5,6%, năm 2003 là 4,96%. Các NH cổ phần lớn như Á Châu, Sài Gòn thương tín, Xuất nhập khẩu, Kỹ thương... đã duy trì được tỷ lệ lợi nhuận trước thuế trên tài sản có (ROA) trên 1,5%, tương đương với mức trung bình của các NH trên thế giới.

Tuy nhiên, quyền lực này cũng có thể bị hạn chế bởi các tác động từ bên ngoài, làm cho nhà quản lý trực tiếp hoạt động kinh doanh không thể sử dụng được quyền lực này. Trong NH, các nhà lãnh đạo của các NHTM hiện nay, nhất là đội ngũ những người trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh không được hoàn toàn chi phối nguồn lực hiện có để có thể sử dụng quyền lực này một cách chủ động.

Hoặc là họ bị ràng buộc bởi các cơ chế quản lý kinh doanh, tài chính của Nhà nước, đối với các NHTMNN, mà các cơ chế này vẫn còn can thiệp khá sâu vào hoạt động kinh doanh của NH. Ban lãnh đạo NH do được chỉ định trực tiếp nên trách nhiệm thực sự đối với nguồn lực là không cao.

Hoặc là họ bị chi phối bởi Hội đồng quản trị - đối với các NHTM cổ phần, mà thành viên

của hội đồng, thậm chí cả Chủ tịch Hội đồng quản trị đã chưa có được sự hiểu biết đầy đủ về hoạt động kinh doanh NH, do đó tất yếu có những chỉ đạo không hợp lý, thậm chí còn đi lệch hướng. Tuy nhiên do đặc điểm của cơ chế tổ chức công ty cổ phần những hạn chế này rất khó khắc phục.

Về thế lực - là quyền lực được tạo ra từ vị thế xã hội của người lãnh đạo, giúp họ có điều kiện thuận lợi trong việc tiếp cận, khai thác, sử dụng những yếu tố phi vật chất như mối quan hệ, thông tin... để có thể ra các quyết định ảnh hưởng đến hoạt động của NH - thì yếu tố thông tin chưa được chú trọng khai thác.

Việc tiếp cận nguồn thông tin và khai thác sử dụng nó được nhiều hay ít nhằm phục vụ kinh doanh ngoài yếu tố chủ quan do người lãnh đạo có những mối quan hệ rộng với nhiều đối tượng khác nhau, thì điều quan trọng thể hiện kỹ năng của nhà quản trị chính là khả năng tổ chức thu thập, phân tích và xử lý thông tin cần thiết

Phần lớn các NH chưa có được một hệ thống để thu thập, phân tích và xử lý thông tin, ngay cả thông tin nội bộ. Thực tế cho thấy rằng các NH đã không tích lũy được số liệu thống kê về hoạt động kinh doanh, về đối tác một cách đầy đủ, kịp thời, do đó trong thời gian dài các NH luôn phải xử lý hậu quả của những rủi ro đã xảy ra chứ không có đủ thông tin để phân tích, quản lý rủi ro nhằm ngăn ngừa chúng. Các thông tin bên ngoài như nguồn từ trung tâm thông tin tín dụng

của NH Nhà nước, thông tin thế giới đã không được khai thác hết vì chúng ta chưa coi việc mua bán thông tin là một hoạt động tất yếu, cần thiết. Ngay cả khi đã nhận được thông tin thì cách ứng xử của các NH cũng chưa hợp lý, do đó tăng thêm chi phí xử lý hậu quả, điển hình là trường hợp “ngày thứ ba đen tối” của NHTM cổ phần Á Châu năm 2003, hoặc rất nhiều vụ NH bị khách hàng qua mặt vay được tiền... Các NH cũng chưa có được thói quen công khai, minh bạch thông tin, nhất là các thông tin tài chính, do đó chính các nhân viên NH không biết được sự phát triển thực sự của NH mình, từ đó cùng với nhà quản lý nỗ lực cải thiện tình hình.

Về trí lực - là quyền lực được tạo ra từ khả năng khai thác và sử dụng tri thức, trí tuệ vào việc ra quyết định. Để có thể có được quyền lực này đòi hỏi: các nhà lãnh đạo NH phải có kiến thức kinh doanh, có năng lực tư duy và phân tích. Muốn vậy, các nhà lãnh đạo phải được đào tạo và cập nhật thông tin về kỹ năng quản trị, về những biến đổi trong kinh doanh trên thị trường, cả về lý luận lẫn thực tiễn. Nhưng thực tế cho thấy rất nhiều nhà quản lý sau khi tốt nghiệp đại học đã không được đào tạo tiếp theo một cách có bài bản nếu người đó không tự ý thức nâng cao trình độ.

Tuy nhiên, một người có kiến thức, có trí tuệ chỉ tạo ra được quyền lực nếu như người đó được bổ nhiệm vào những vị trí lãnh đạo thích hợp, nếu không thì họ cũng không phát huy được. Hiện

tại, rất nhiều người làm công tác lãnh đạo, nhất là lãnh đạo cấp thấp được bổ nhiệm chỉ vì lý do “có kinh nghiệm”, một số người khác lại được bổ nhiệm bởi khả năng “ngoại giao”... Một số trường hợp khác người có tri thức, trí tuệ có thể không phát huy được năng lực của mình do bị cản trở bởi chính người quản lý cấp trên do tâm lý không muốn ai giỏi hơn mình của người lãnh đạo, một số khác lại được cho rằng quá trẻ nên không có kinh nghiệm trên thương trường... do đó đương nhiên họ có thể sẽ không được giữ vị trí lãnh đạo nào.

Khi năng lực quản trị bị hạn chế, dù ở mặt nào đi nữa, đương nhiên hoạt động kiểm soát cũng sẽ bị hạn chế, bởi hoạt động này là một phần của tiến trình quản trị.

Theo khái niệm về kiểm soát thì hoạt động này được tổ chức thành một hệ thống bao gồm toàn bộ những chính sách và thủ tục (biện pháp) kiểm soát đặc thù do ban giám đốc của đơn vị thiết lập nhằm cung cấp sự bảo đảm hợp lý để thực hiện các mục tiêu mà hội đồng quản trị mong muốn, trong đó các vấn đề về quan điểm, tư duy, đạo đức của người quản lý chi phối khá mạnh đến việc tạo nên một môi trường kiểm soát thuận lợi hay không.

Trong thực tế, những khái niệm về hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB), kiểm tra nội bộ, kiểm toán nội bộ vẫn chưa được phân biệt một cách rõ ràng. Hoạt động kiểm soát chưa đến được với tất cả mọi nhân viên trong NH để họ hiểu và ý thức được rằng đây là hoạt động cần thiết để đảm bảo hiệu quả công việc,

là trách nhiệm của tất cả các thành viên chứ không phải là hoạt động riêng có của người quản lý. Và lỗi này là do Ban lãnh đạo NH đã không thực hiện đúng trách nhiệm của mình trong việc thiết lập, vận hành và duy trì hệ thống KSNB.

Và như đã “chẩn bệnh”, vấn đề không chỉ là yêu cầu nhân viên làm đúng, mà cần phải quan tâm đến hiệu quả công việc của họ, đến việc chỉ ra và giúp họ sửa sai chứ không phải là chỉ trích, thành kiến, đổ thừa, mà tất cả những việc này chỉ có thể được đánh giá đúng nếu như người lãnh đạo có khả năng đánh giá, phân tích tổng hợp, kết nối được các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Kinh nghiệm thực tiễn đã chỉ ra rằng, một trong những nguyên nhân thất bại của doanh nghiệp

là thiếu vắng một hệ thống KSNB hiệu quả.*

Ba yếu tố tài lực, thế lực và trí lực có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong đó yếu tố trí lực theo người viết là quan trọng. Bởi vì nếu nhà quản trị có trí lực sẽ có khả năng hiểu biết, đánh giá và điều phối tốt nguồn lực vật chất, tài chính; có khả năng tổ chức thu thập, sử dụng thông tin và phát huy tốt vị thế xã hội của mình để có thể đạt được kết quả kinh doanh tốt nhất vì mục tiêu chung của đơn vị. Phát huy tốt quyền lực được tạo ra bởi trí lực chính là sự thể hiện kỹ năng của nhà quản trị. Và nếu là một người thực sự có trí lực thì vấn đề đạo đức kinh doanh cũng sẽ được xử lý đúng đắn.

Tuy nhiên một người được cho là có trí lực nhưng lại không có quyền sử dụng nguồn lực,



Hoạt động kiểm soát của nhân viên ngân hàng

không có vị thế xã hội nhất định thì cũng khó có thể có điều kiện chứng minh được khả năng của mình. Như vậy chỉ cần một yếu tố quyền lực nào đó không có điều kiện để phát huy thì kỹ năng quản trị cũng có thể bị ảnh hưởng theo chiều bất lợi.

Để có thể nâng cao kỹ năng quản trị, xin mạo muội “kê đơn” như sau:

Trước hết cần phải chữa căn bệnh thứ bảy trước là các nhà lãnh đạo cần phải chấp nhận “sự thay đổi” một cách tích cực nếu như muốn cho NH của mình phát triển thực sự, bền vững. Chấp nhận sự thay đổi là phải chấp nhận sự mất mát nào đó, thậm chí rất “đau”, nhưng nếu sự thay đổi đó mang lại cho mình một sức khỏe tốt hơn thì không nên do dự. Tất nhiên bất kỳ một sự thay đổi tư duy nào cũng đều khó khăn và không phải thực hiện được chỉ trong chốc lát, vì thế để nâng cao kỹ năng quản trị cũng cần có thời gian.

Tiếp theo, để có thể thực hiện sự thay đổi đó thì cũng cần phải có những điều kiện nhất định, những điều kiện đó là:

◆ Nơi rộng quyền hạn về xử lý các nguồn lực vật chất và tài chính cho Ban lãnh đạo các NH thương mại Nhà nước, nhất là chi phí liên quan đến người lao động để họ có thể có điều kiện thu hút và sử dụng nhân tài. Cơ chế tài chính và cơ chế nghiệp vụ cần được ban hành mang tính chất hướng dẫn, định hướng, tránh sự can thiệp quá sâu vào tổ chức thực hiện. Cần tạo cơ chế để người quản lý nâng cao tinh thần tự chịu trách nhiệm về hiệu quả kinh doanh của NH mình.

◆ Thành viên của Hội đồng quản trị các NH cần phải là những người có hiểu biết thực sự về đặc điểm kinh doanh của NH để có thể kiểm soát được Tổng giám đốc điều hành và các thành viên khác, nhưng không can thiệp sâu vào cách thức điều hành của họ, cũng như không nên áp đặt những ý đồ kinh doanh theo ý tưởng của “Ông chủ” khi mà những ý tưởng này không phù hợp với đặc thù kinh doanh NH.

◆ Để có được sự hiểu biết đầy đủ về NH, tất cả các thành viên trong ban lãnh đạo NH cần phải được liên tục đào tạo về mọi mặt, nhất là kiến thức quản trị kinh doanh, cập nhật thông tin. Vị trí của các thành viên trong Ban Tổng giám đốc và các nhà quản lý cấp thấp cần được tuyển chọn theo cơ chế thi tuyển, kể cả NH thương mại Nhà nước và cần được trả lương xứng đáng với kết quả kinh doanh mà họ mang lại. Cần xóa bỏ tình trạng bỏ nhiệm vụ cán bộ theo kiểu “sống lâu lên lão làng”, bất chấp năng lực, đôi khi cả yếu tố đạo đức của người được bổ nhiệm.

◆ Ban lãnh đạo các NH cần chú ý đến việc thiết kế hệ thống thu thập, phân tích, xử lý thông tin và hệ thống kiểm soát nội bộ với 12 nguyên tắc của hệ thống, cũng như việc duy trì hoạt động của hệ thống và làm cho mọi nhân viên NH có sự hiểu biết đầy đủ về nó.

◆ Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp để tạo điều kiện cho các thành viên nhận ra được những sắc thái riêng mà NH muốn đạt tới, tăng cường sự gắn bó, sự trung thành của các thành viên với NH, từ đó nâng cao hiệu lực của các phương pháp quản lý, tăng hiệu quả hoạt động.

* *Thất bại của DN-nguyên nhân từ hệ thống KSNB:*

- Sự vô tâm và bất cẩn của ban giám đốc (BGĐ) đối với môi trường văn hóa mang tính kiểm soát của DN.

- Hướng dẫn và giám sát không đầy đủ của HĐQT và các BGĐ.

- Thiếu một trách nhiệm giải trình rõ ràng của BGĐ trong việc phân công phân nhiệm.

- Thiếu vắng một chế độ khen thưởng phù hợp cho cấp quản lý để thi hành nhiệm vụ kiểm soát và duy trì một cấp độ cao của ý thức kiểm soát trong DN.

- Chưa nhận diện và đánh giá đúng mức rủi ro trong một số lĩnh vực hoạt động của DN.

- Thiếu vắng hay thất bại của cơ cấu kiểm soát chính, như chia trách nhiệm, phê duyệt, xác minh, đối chiếu, và kiểm tra thành tích hoạt động.

- Hệ thống truyền đạt thông tin không tương ứng giữa các cấp lãnh đạo trong DN, đặc biệt là trong việc phản ánh vấn đề của DN lên cấp quản lý.

- Nhân viên không biết hoặc không hiểu chính sách của DN.

- Chương trình kiểm toán nội bộ không tương thích và không hiệu quả ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp, TS Nguyễn Mạnh Quân chủ biên, NXB lao động-xã hội năm 2005.
2. WWW.Vietnamnet.vn
3. www.vcb.com.vn
4. www.acb.com.vn
5. www.sbv.gov.vn