

# VÀI SUY NGHĨ VỀ MÔ HÌNH XỬ LÝ TẬP TRUNG TRONG NGHIỆP VỤ TÍN DỤNG CHỨNG TỪ TẠI VIETINBANK

ThS. Huỳnh Phạm Dạ Thảo  
VietinBank Khánh Hòa

**Tóm tắt:** Trong giai đoạn công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay, xu hướng của các ngân hàng thương mại hàng đầu thế giới là xây dựng các Trung tâm xử lý tập trung (XLTT) các giao dịch Thanh toán quốc tế (TTQT) và Tài trợ thương mại (TTTM). Để làm được điều này, các ngân hàng thương mại phải trang bị phần mềm công nghệ hiện đại; thiết lập các quy định, quy trình và đội ngũ nhân sự lành nghề. Học tập theo các ngân hàng hiện đại trên thế giới, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank) chuyển đổi sang mô hình XLTT các giao dịch nhờ thu và tín dụng chứng từ (TDCT) năm 2009. Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu triển khai mô hình này, VietinBank đã có những vướng mắc nhất định khi xử lý các giao dịch phương thức TDCT. Bài viết này phân tích thực trạng của mô hình XLTT để tìm ra giải pháp giảm thiểu rủi ro trong phương thức TDCT tại VietinBank theo mô hình mới này.

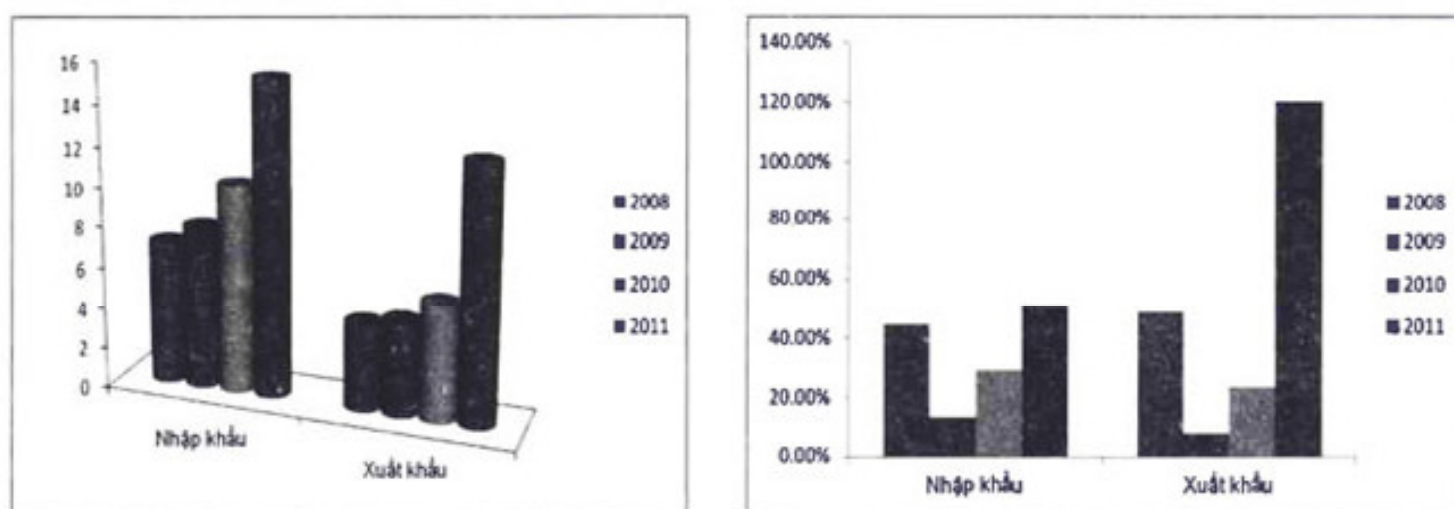
**Từ khóa:** Mô hình xử lý tập trung, nghiệp vụ tín dụng chứng từ.

## Đặt vấn đề

Là một trong những ngân hàng thương mại hàng đầu tại Việt Nam, VietinBank đã có những bước phát triển vững chắc trong giai đoạn 2008–2011 đối với hoạt động TTQT.

được triển khai từ năm 2005, việc tuyển dụng và sàng lọc nhân sự được tiến hành chặt chẽ qua từng năm. Năm 2009, VietinBank đã hoàn thành lộ trình tập trung hóa toàn bộ các giao dịch TTQT về Trung tâm XLTT là Sở Giao dịch VietinBank. Cho đến nay, việc XLTT

**Hình 1: Doanh số (tỷ USD) và tăng trưởng (%) TTQT của VietinBank giai đoạn 2008-2011**



Nguồn: VietinBank (2008-2011)

Với sự phát triển mạnh mẽ như vậy, việc hướng đến mô hình XLTT các giao dịch TTQT và TTTM là điều tất yếu khi mà việc hiện đại hóa đồng bộ hệ thống ngân hàng đã

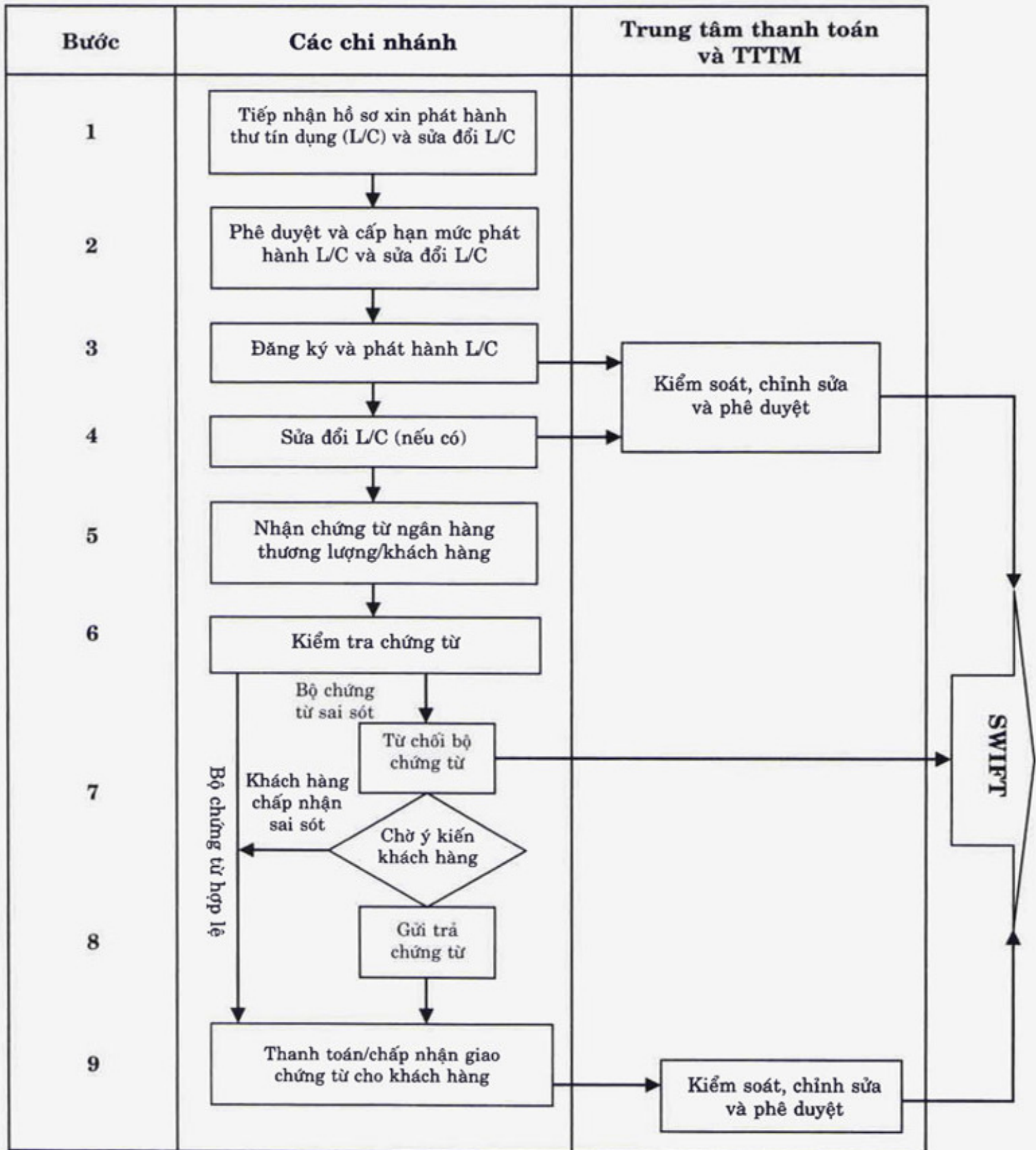
của VietinBank đang dần ổn định tuy trong quá trình chuyển đổi và trong thời gian đầu vận hành theo mô hình XLTT vẫn còn những vướng mắc, bất cập.

**Giới thiệu mô hình xử lý tập trung trong tín dụng chứng từ tại VietinBank**

**Quy trình thanh toán nhập khẩu bằng phương thức tín dụng chứng từ**

do các chi nhánh tự xử lý. Trung tâm thanh toán và TTTM chỉ làm nhiệm vụ kiểm soát lại điện của các chi nhánh trước khi chuyển điện đi nước ngoài qua hệ thống SWIFT (Hình 2).

**Hình 2: Quy trình thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT tại VietinBank trước XLTT**



Nguồn: VietinBank (2009)

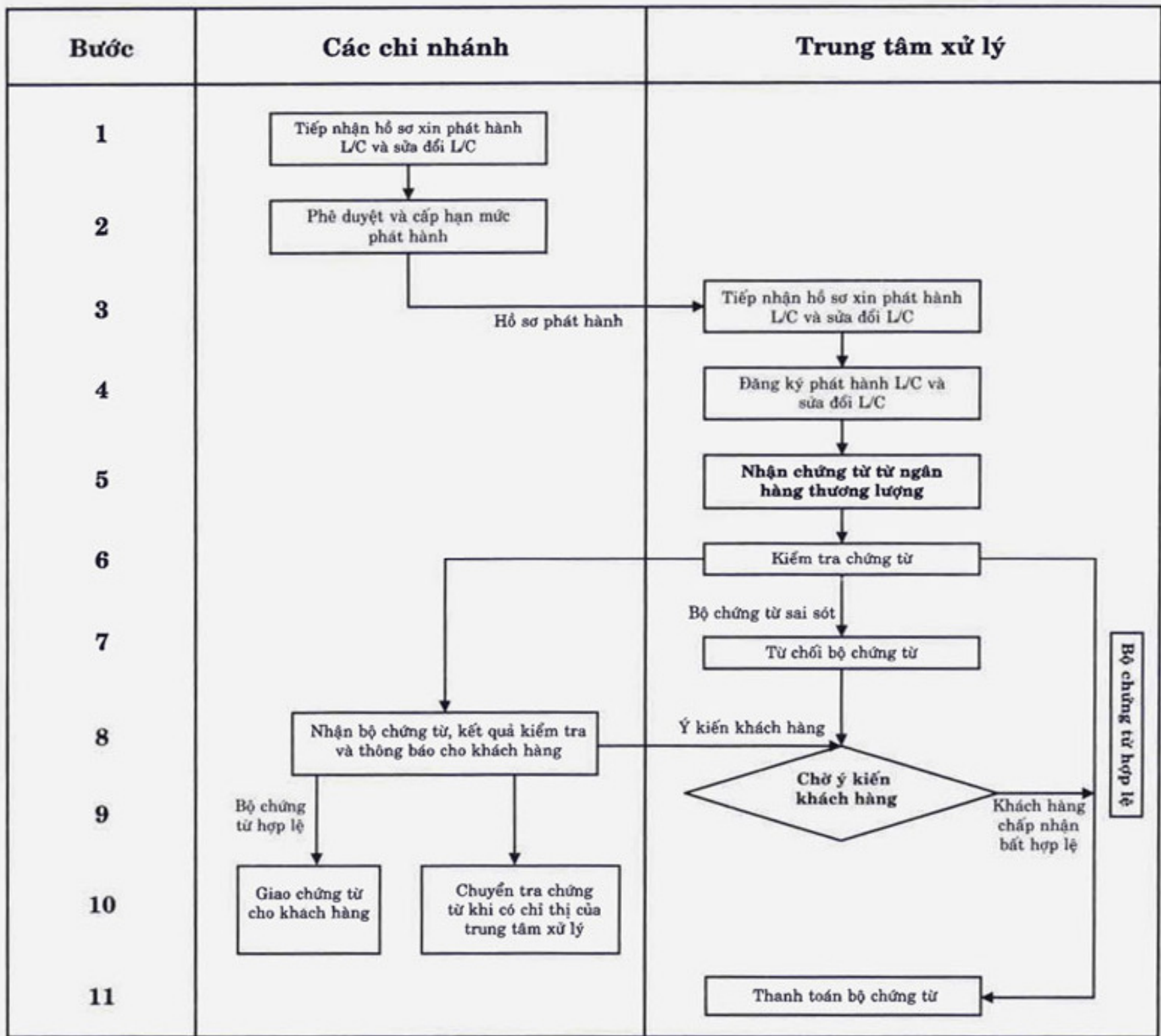
Trước XLTT:

Thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT được tiến hành theo các bước từ 1 – 9 và đều

Sau XLTT:

Thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT được tiến hành trình tự theo các bước từ 1 – 11

Hình 3: Quy trình thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT tại VietinBank theo XLTT



Nguồn: VietinBank (2009)

(Hình 3). Trong đó, các bước 1, 2, 8, 9, 10 được thực hiện tại các chi nhánh của VietinBank; các bước còn lại diễn ra tại Trung tâm xử lý.

Trách nhiệm của nhân viên khách hàng là thẩm định khả năng thanh toán L/C đồng thời thẩm định nội dung đề nghị mở L/C chặt chẽ cùng với nhân viên nghiệp vụ.

**Tổ chức thanh toán xuất khẩu bằng phương thức tín dụng chứng từ**

Trước XLTT:

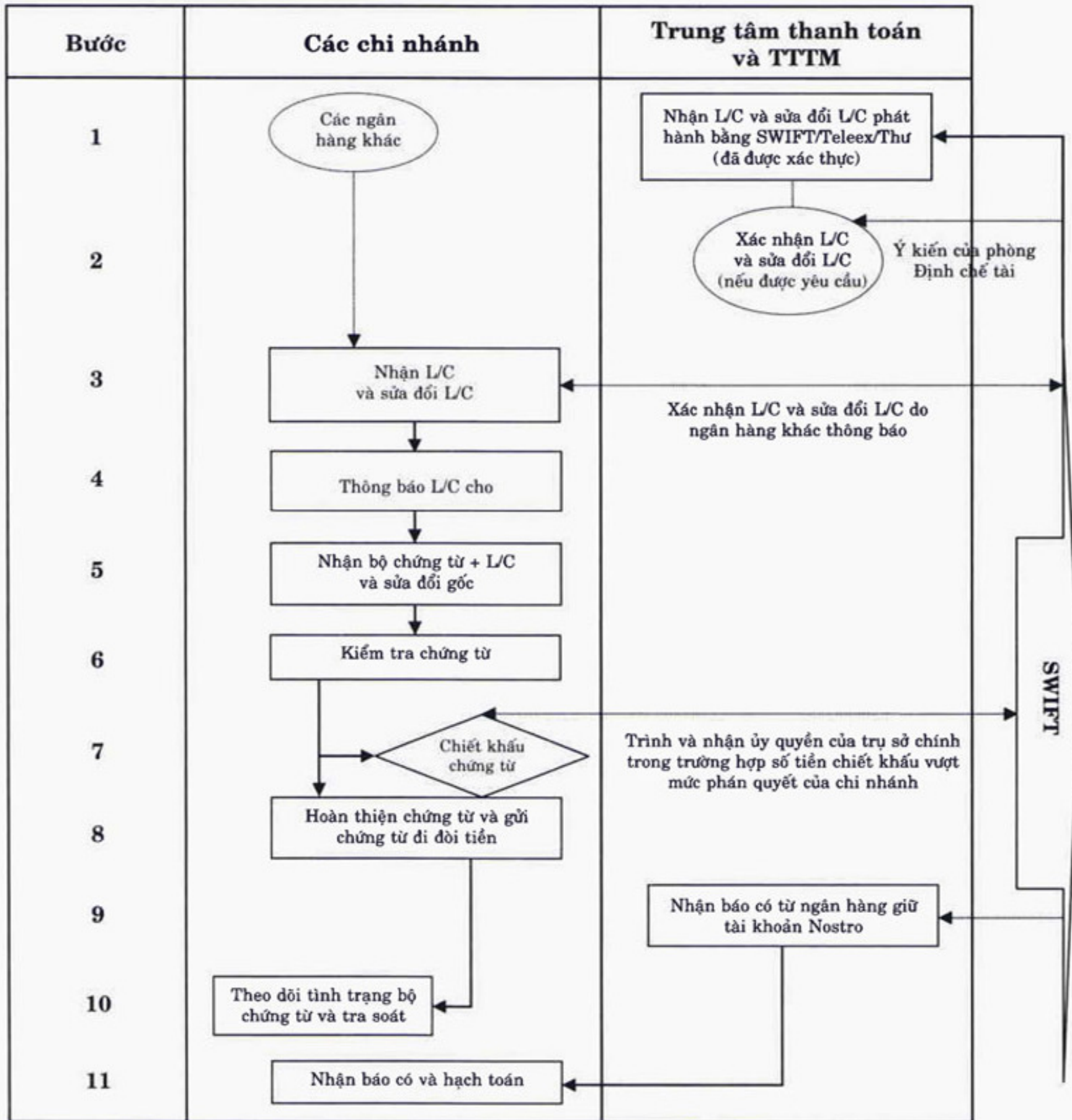
Thanh toán xuất khẩu bằng phương thức TDCT được tiến hành theo các bước từ 1-11,

trong đó các bước 1, 3-8 và 10-11 do các chi nhánh tự xử lý. Trung tâm thanh toán và TTTM chỉ làm nhiệm vụ nhận và xác thực L/C và các sửa đổi L/C (bước 1, 2 và 9), kiểm soát lại các bức điện của chi nhánh trước khi chuyển điện đi nước ngoài qua hệ thống SWIFT (Hình 4).

Sau XLTT:

Thanh toán xuất khẩu bằng phương thức TDCT theo mô hình XLTT được tiến hành trình tự theo các bước từ 1-12 (Hình 5). Trong đó, các bước 1, 4, 5, 6, 9 được thực hiện tại các chi nhánh của VietinBank; các bước còn lại diễn ra tại Trung tâm xử lý.

**Hình 4: Quy trình thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT tại VietinBank theo XLTT**



Nguồn: VietinBank (2006)

**Những bất cập trong mô hình xử lý tập trung và ảnh hưởng của nó đến rủi ro trong phương thức tín dụng chứng từ tại VietinBank**

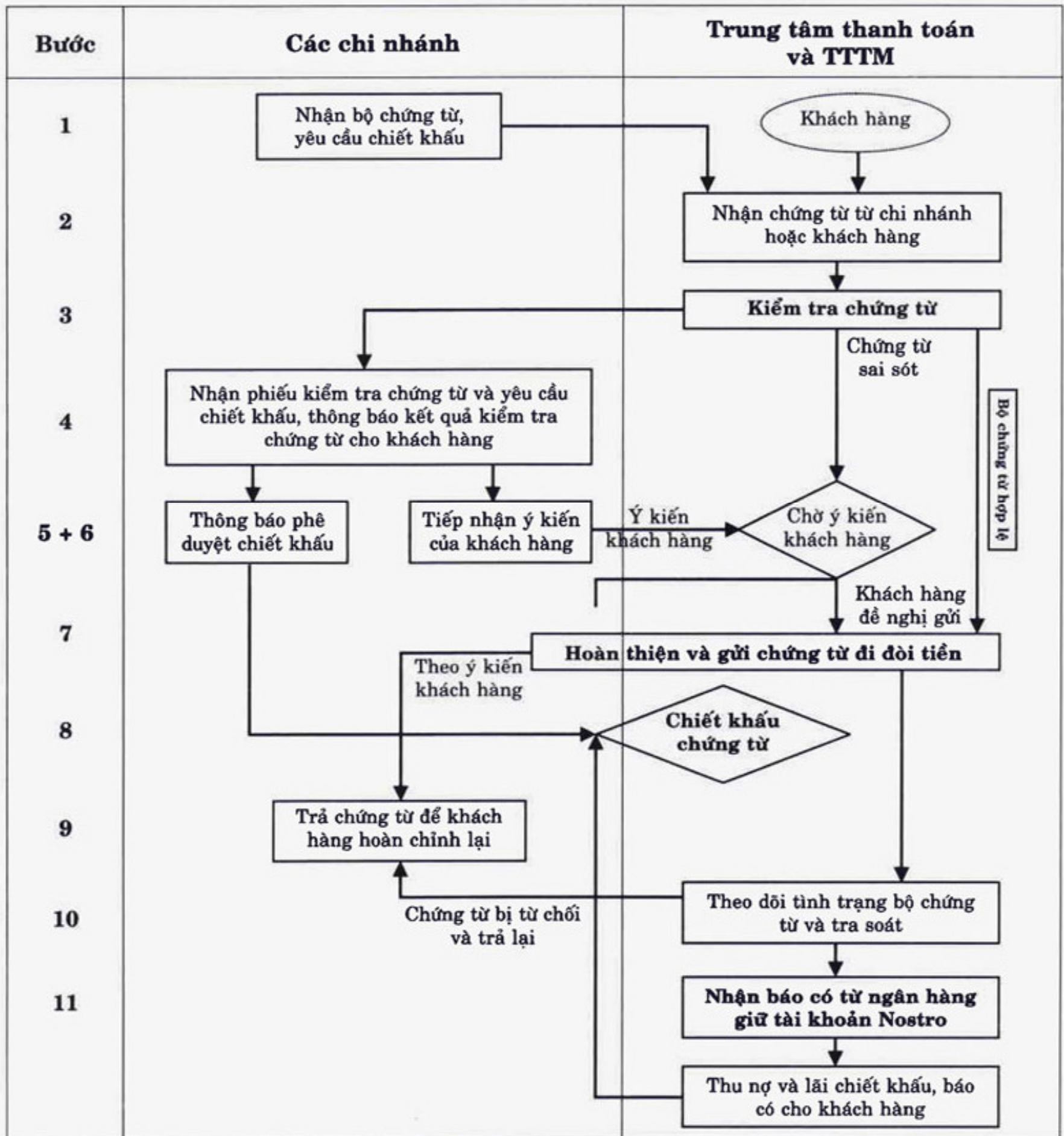
Một giao dịch TDCT nhanh hay chậm, kiểm soát rủi ro chặt chẽ hay không phụ thuộc nhiều vào quy trình, quy định, trình độ nghiệp vụ cũng như trình độ công nghệ của ngân hàng. VietinBank là ngân hàng thương mại tiên phong sử dụng mô hình XLTT nên trong quá trình thực hiện đã gặp những

vướng mắc nhất định trong quy trình, quy định, công nghệ và con người. Những bất cập đó cụ thể như sau:

**Trong tổ chức thanh toán nhập khẩu:**

(i) Về năng lực nhân viên khách hàng: một nhân viên khách hàng không thể đáp ứng hai tiêu chí vừa là một nhân viên tín dụng chuyên nghiệp, vừa là một nhân viên thanh toán xuất nhập khẩu dày dặn kinh nghiệm để có thể tư vấn cho khách hàng và thẩm định các yêu cầu mở L/C của khách hàng;

Hình 5: Quy trình thanh toán nhập khẩu bằng phương thức TDCT tại VietinBank theo XLTT



Nguồn: VietinBank (2009)

(ii) Về thời gian xử lý (trong điều kiện bình thường): thời gian từ khi nhận hồ sơ xin phát hành của khách hàng đến khi khách hàng nhận được kéo dài hơn so với trước XLTT. Thời gian kéo dài chủ yếu do khâu thẩm định trùng lặp giữa các nhân viên trong cùng Chi nhánh và Trung tâm xử lý và thời gian luân chuyển hồ sơ. Ngoài ra, việc Trung tâm xử lý hoạt động theo ca (2 ca trong 1 ngày làm việc và bắt đầu từ 8-21h) lệch với thời gian làm việc của các Chi

nhánh (từ 7-17h chiều) nên việc xử lý sai sót nếu nhân viên khách hàng phát hiện ra chỉ có thể thực hiện sau 8h sáng. Thời gian xử lý đang là điểm bất cập lớn hiện nay của mô hình XLTT; (iii) Về sự chồng chéo trách nhiệm của nhân viên khách hàng và nhân viên nghiệp vụ trong khâu phát hành L/C: việc thẩm định nội dung của hồ sơ xin mở L/C được thực hiện ít nhất hai lần, tiến hành bởi nhân viên khách hàng và nhân viên nghiệp vụ. Trách nhiệm của nhân viên

**Bảng 1: So sánh mô hình xử lý các giao dịch TDCT tại VietinBank**

	Trước XLTT	XLTT
Xử lý các giao dịch TDCT	Các chi nhánh của VietinBank xử lý trực tiếp, Trung tâm TTQT và TTTM chỉ làm nhiệm vụ kiểm soát điện trước khi chuyển tiếp điện đi nước ngoài hoặc chuyển tiếp điện nước ngoài về các chi nhánh.	Các chi nhánh VietinBank thẩm định hồ sơ và cấp hạn mức (nếu cần) trước khi chuyển cho Trung tâm XLTT. Trung tâm XLTT thẩm định lại hồ sơ mở trước khi thực hiện các giao dịch.
Các bước xử lý giao dịch	Nhập khẩu: 9 bước. Xuất khẩu: 11 bước.	Nhập khẩu: 11 bước. Xuất khẩu: 12 bước.
Trách nhiệm trong các bước xử lý giao dịch	Mỗi nhân viên chịu trách nhiệm một khâu trong quá trình xử lý giao dịch (trừ những giao dịch có giá trị lớn phải qua hai nhân viên kiểm tra độc lập).	Nhân viên nghiệp vụ và nhân viên khách hàng đều chịu trách nhiệm về khâu thẩm định nội dung. Nhân viên chịu trách nhiệm những bước xử lý do chính nhân viên đảm nhiệm. Tuy nhiên, nhân viên nghiệp vụ xử lý các giao dịch có sai sót thì nhân viên khách hàng phải phát hiện ngay trong ngày hôm sau, nếu không phát hiện ra, nhân viên khách hàng chịu trách nhiệm. Việc sửa sai do nhân viên khách hàng thực hiện.
Thời gian xử lý giao dịch	Ngắn hơn.	Dài hơn.
Năng lực nhân viên của chi nhánh VietinBank trong xử lý giao dịch TDCT	Nhân viên của các chi nhánh VietinBank đủ năng lực xử lý giao dịch và tư vấn cho khách hàng.	Nhân viên của các chi nhánh VietinBank hạn chế về năng lực nghiệp vụ để tự xử lý các giao dịch và tư vấn khách hàng về TTQT.

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các quy trình, quy định về nghiệp vụ TTQT và TTTM*

khách hàng và nhân viên nghiệp vụ ở công đoạn thẩm định này là như nhau. Do tâm lý chủ quan và trình độ nghiệp vụ mà cách làm này không làm cho việc thẩm định thêm chặt chẽ mà tạo kết quả ngược lại; (iv) Về công nghệ XLTT: công nghệ luôn là yếu tố then chốt đối với sự thành công trong hoạt động của các ngân hàng thương mại, đặc biệt là hoạt động TTQT. Để việc XLTT hiệu quả, VietinBank cần phải phát triển các hệ thống hỗ trợ như thư điện tử, fax đã mã hóa và Internet banking... như đã đề cập ở trên. Tuy nhiên, hiện nay các chương trình này vẫn chưa được hoàn chỉnh. Vì vậy, thời gian chuyển chứng từ giữa Chi nhánh và Trung tâm xử lý dài hơn và đôi lúc trực trực không thực hiện được phải chuyển qua fax có tính ký hiệu mật thay thế. Tuy nhiên, với những bộ chứng từ hoặc hồ sơ nhiều trang thì giải pháp này rất tốn kém, mất thời gian và không hiệu quả (do dễ bị gián đoạn hoặc mất trang). Ngoài ra, chứng từ in ra

từ chương trình Trade Finance thường bị lỗi nên nhân viên khách hàng mất nhiều thời gian xử lý chứng từ trước khi trả giấy báo cho khách hàng.

**Trong tổ chức thanh toán xuất khẩu:**

(i) Về sự thận trọng trong việc tạo lập bản kê đòi tiền ngân hàng nước ngoài: nhân viên nghiệp vụ thường không đọc kỹ hết L/C trước khi lập bản kê đòi tiền. Số bản gốc, bản sao của từng loại chứng từ, chỉ thị thanh toán và địa chỉ ngân hàng hoàn tiền thường có sai sót. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ thực tế khách hàng thường xuất trình chứng từ vào thời điểm gần cuối ngày làm việc, mỗi cán bộ phụ trách một số chi nhánh trong hệ thống VietinBank, thời gian khách hàng trình chứng từ xuất khẩu thường rơi vào cuối ngày, giờ ngưng nhận chứng từ gửi đi nước ngoài thông thường khoảng 18h; (ii) Về thời gian xử lý một bộ chứng từ xuất khẩu xuất trình theo L/C:

thời gian cần thiết để xử lý một bộ chứng từ xuất khẩu bằng phương thức TDCT kéo dài hơn ở khâu chuyển chứng từ cho nhân viên nghiệp vụ ở Trung tâm xử lý. Thời gian này trung bình khoảng 20 phút để tiếp nhận, kiểm tra, lập bảng kê chứng từ, gửi thư điện tử hoặc fax đã mã hóa toàn bộ chứng từ cộng bảng kê gửi Trung tâm xử lý và thời gian gửi thư điện tử hoặc fax chứng từ đã được hoàn chỉnh (trường hợp có sai sót); (iii) Về công nghệ XLTT: như đã đề cập trên đây, việc chưa hoàn chỉnh của các chương trình hỗ trợ cho việc XLTT gây ít nhiều rủi ro cho các chi nhánh trong thanh toán bằng TDCT. Ngoài ra, đường truyền bị lỗi, bị chậm... đều gây ra không ít hạn chế và rủi ro. Ví dụ, truyền một bức điện từ chối thanh toán MT734/MT799/MT999 đến ngân hàng thương lượng, nhưng do lỗi đường truyền, bức điện không đến được ngân hàng thương lượng và hết thời gian xử lý cho phép nên ngân hàng phát hành mất quyền từ chối bất hợp lệ. Sau đó nếu người mua từ chối thanh toán thì hậu quả thật khó lường.

Tất cả những bất cập nêu trên đã phần nào ảnh hưởng đến thời gian, chi phí, xử lý nghiệp vụ và uy tín của VietinBank mà cụ thể là những rủi ro sau: (i) Về mặt thời gian: đối với cả xuất khẩu và nhập khẩu bằng phương thức TDCT, thời gian là bất cập của mô hình XLTT. Thời gian chuyển chứng từ giữa các chi nhánh và Trung tâm xử lý luôn luôn tồn tại và chỉ có thể hạn chế đến mức thấp nhất khoảng thời gian này chứ không thể triệt tiêu thời gian chuyển chứng từ. Vì vậy, đây là điểm bất lợi trong phương thức TDCT tại VietinBank theo mô hình mới này; (ii) Về mặt chi phí: thời gian luôn đi kèm với chi phí phát sinh. Các chi phí lưu kho bãi, chi phí phát hành bảo lãnh nhận hàng khi chưa nhận được bộ chứng từ... đều phát sinh từ vấn đề thời gian. Ngoài ra, sự sai sót của nhân viên trong việc xử lý chứng từ dẫn đến thời gian thanh toán kéo dài cũng phát sinh không ít chi phí. Do đó, việc nghiên

cứu sửa đổi quy định, quy trình XLTT cũng như nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên sẽ giảm thiểu rủi ro về mặt chi phí cho ngân hàng; (iii) Về mặt xử lý nghiệp vụ: sự yếu kém về nghiệp vụ và tâm lý chủ quan, ỷ lại của nhân viên VietinBank cũng đã phát sinh những rủi ro tài chính trong hoạt động TDCT tại một số chi nhánh của VietinBank; (iv) Về mặt uy tín: sự hạn chế về nghiệp vụ của nhân viên khách hàng làm công tác TTQT tại các chi nhánh của VietinBank là nguyên nhân chính của sự hạn chế về khả năng tư vấn của ngân hàng đối với khách hàng, đặc biệt trong các giao dịch phức tạp như TDCT. Uy tín của ngân hàng về lĩnh vực TTQT vì vậy cũng có phần giảm sút trong thời gian đầu áp dụng mô hình XLTT. Việc này chỉ có thể được hoàn thiện khi trình độ của nhân viên khách hàng VietinBank được đào tạo vững vàng về mặt nghiệp vụ đảm bảo khả năng tư vấn.

### Giải pháp đối với những bất cập của mô hình XLTT

Thứ nhất, hoàn thiện phần mềm hỗ trợ XLTT, sửa đổi quy trình, quy định nhằm làm rõ sự phân công trách nhiệm và công việc giữa các nhân viên tại các chi nhánh của VietinBank và Trung tâm xử lý hợp lý hơn để tránh kéo dài thời gian xử lý giao dịch cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên tham gia vào công việc.

Thứ hai, hoàn thiện quy trình, quy định XLTT, trong đó việc làm cấp thiết trong giai đoạn hiện nay là nghiên cứu sửa đổi quy trình, quy định nhằm giảm thiểu tối đa về mặt thời gian xử lý chứng từ đảm bảo sự thông suốt giữa các khâu trong một chuỗi giao dịch.

Thứ ba, nâng cao năng lực trình độ của đội ngũ nhân viên: việc đào tạo thường xuyên nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ để đáp ứng công việc cũng là một khâu quan trọng trong việc nâng cao chất lượng XLTT.

## Kết luận

Bên cạnh những thuận lợi do XLTT mang lại như: (i) Khai thác các nguồn vốn ngắn, trung và dài hạn từ các định chế tài chính để hỗ trợ cho hoạt động TTTM; (ii) Cung cấp dịch vụ cho các ngân hàng khác trong lĩnh vực TTQT và TTTM; (iii) Tư vấn các nghiệp vụ TTQT và tư vấn tài chính cho khách hàng; (iv) Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, tạo thế mạnh mới góp phần tăng sức cạnh tranh của VietinBank; (v) Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của hệ thống, đưa Ngân hàng Công thương Việt Nam vững bước trên con đường cổ phần hoá và hội nhập sâu với khu vực và thế giới, những rủi

ro về mặt thời gian, chi phí và uy tín do những vướng mắc về quy trình, quy định, trình độ nhân sự và công nghệ là những điểm cấp thiết của VietinBank trong giai đoạn hiện nay. Do đó, (i) Nghiên cứu sửa đổi quy trình, quy định nhằm giảm thiểu tối đa về mặt thời gian xử lý chứng từ, đảm bảo sự thông suốt giữa các khâu trong một chuỗi giao dịch; (ii) Đào tạo thường xuyên nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ để đáp ứng công việc cũng là một khâu quan trọng trong việc nâng cao chất lượng XLTT; (iii) Hoàn thiện các chương trình hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả XLTT là những việc cấp bách mà VietinBank cần hoàn tất trong giai đoạn hiện nay. ■

## Tài liệu tham khảo

1. VietinBank (2006). Quy trình nghiệp vụ thư tín dụng. Quy chế Tài trợ thương mại và các quy trình, quy định về nghiệp vụ Tài trợ thương mại.
2. VietinBank (2008-2011). Báo cáo thường niên các năm từ 2008-2011.
3. VietinBank (2009). Quy trình nghiệp vụ thư tín dụng. Các quy trình, quy định về nghiệp vụ Thanh toán quốc tế và Tài trợ thương mại.