

# Xử lý nợ xấu trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam

TS. KIỀU HỮU THIÊN

Học viện Ngân hàng

*Để gỡ nút thắt tín dụng (TD) thì một trong những nhiệm vụ trọng tâm hiện nay của ngành Ngân hàng Việt Nam là tập trung xử lý nợ xấu. Hiện nay, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) đang xem xét các phương án về xử lý nợ xấu cũng như thành lập Công ty Quản lý Tài sản (VAMC) để xử lý nợ xấu. Bài viết đề cập thực trạng nợ xấu cũng như đề xuất một số hướng nhằm xử lý nợ xấu trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam.*

## **1. Khái quát tình hình hoạt động tín dụng và diễn biến nợ xấu trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam**

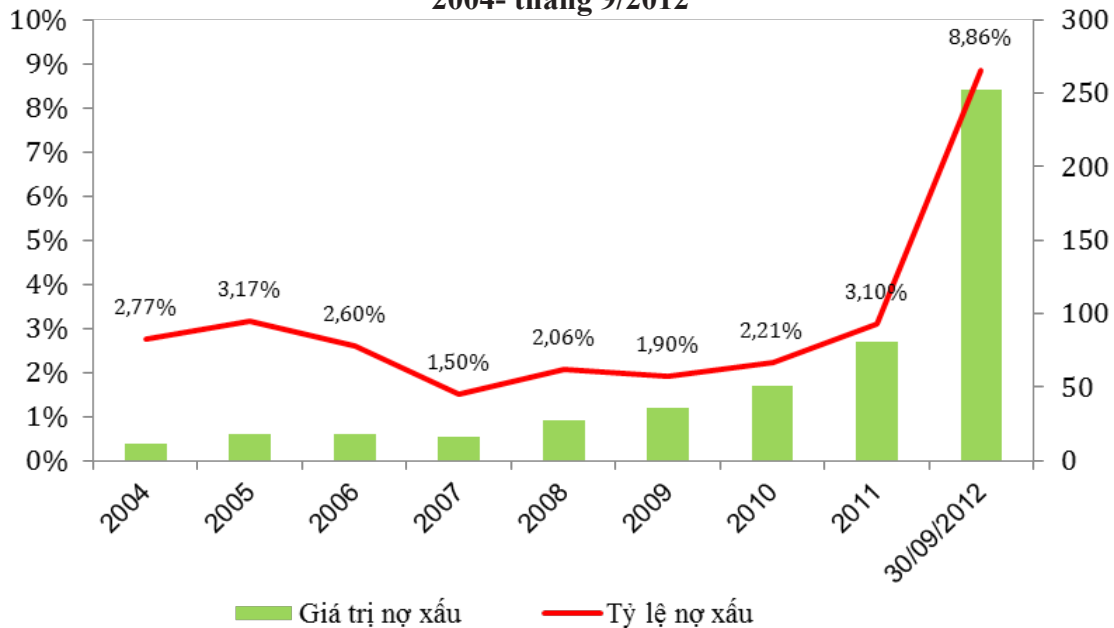
Tăng trưởng TD của hệ thống ngân hàng Việt Nam những năm vừa qua nhìn chung khá cao. Các tư liệu thống kê cho thấy, trong 10 năm trở lại đây, tăng trưởng TD đạt mức trung bình trên 30%/năm, cá biệt năm 2007 tăng trưởng TD lên tới trên 50% (một số ngân hàng nhỏ thậm chí tốc độ này đạt tới trên 60%). Theo thống kê, dư nợ TD chiếm hơn 1,2 lần so GDP, trong khi tỷ lệ này ở các nước chỉ vào khoảng 0,6- 0,7 lần<sup>1</sup>. Tăng trưởng kinh tế Việt Nam hiện vẫn lệ thuộc vào vốn đầu tư. Trong bối cảnh dòng vốn nước ngoài bị sụt giảm khá mạnh do khủng hoảng tài chính toàn cầu và khủng hoảng nợ công các nước EU (vốn là

một trong những đối tác đầu tư chính của Việt Nam) thì TD vẫn là kênh rót vốn chủ yếu để duy trì đà tăng trưởng của nền kinh tế. Hơn nữa, các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam chưa có kỹ năng tốt trong thẩm định dự án đầu tư TD, cũng như kỹ năng phòng vệ rủi ro kém, nên TD càng tăng trưởng cao thì rủi ro càng lớn. Hậu quả thể hiện trong thời gian qua với tình trạng gia tăng nợ xấu khó kiểm soát (Biểu 1).

Nợ xấu thực ra đã được tích tụ từ nhiều năm trước, nhưng bộc lộ rõ nét nhất trong năm 2012 cả về con số tương đối và tuyệt đối. Nợ xấu bắt đầu thể hiện xu hướng tăng từ năm 2007 và đặc biệt được quan tâm chú ý từ cuối năm 2011 do tốc độ gia tăng ở mức rất cao. Theo số liệu chính thức của NHNN, tính tới thời điểm 30/9/2012, nợ xấu toàn Ngành là 257.164 tỷ đồng, chiếm 8,82% tổng dư nợ TD, cao hơn

<sup>1</sup> Nguyễn Minh Phong, Giải bài toán kinh tế Việt Nam năm 2011, Tạp chí Ngân hàng số 12/2011

**Biểu 1. Giá trị nợ xấu (nghìn tỷ đồng) và tỷ lệ nợ xấu toàn hệ thống giai đoạn 2004- tháng 9/2012**



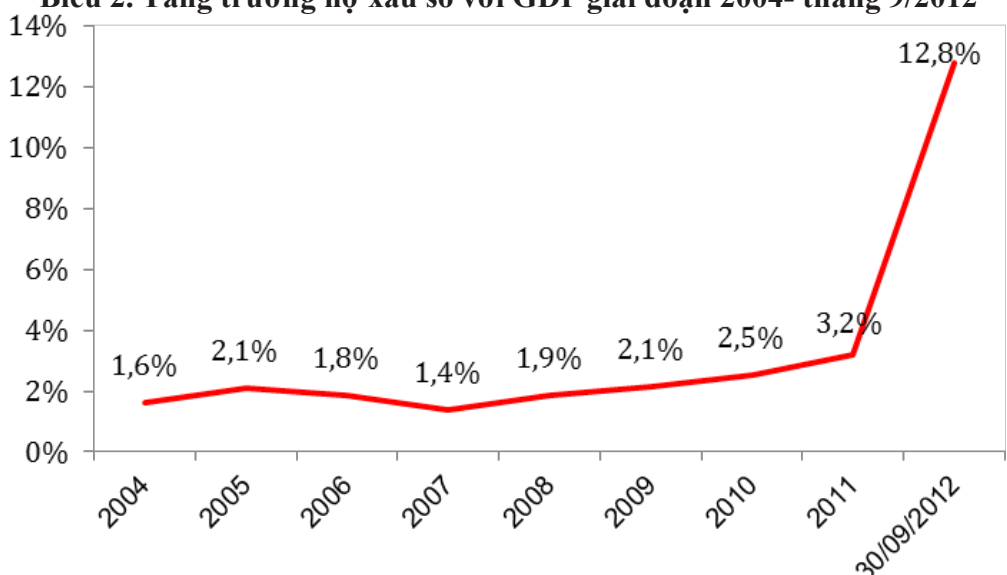
Nguồn: NHNN và tính toán của tác giả

nhiều so với báo cáo từ các TCTD (4,93%). Tuy nhiên, theo đánh giá của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm quốc tế, tình hình nợ xấu của Việt Nam còn tồi tệ hơn nhiều. Theo các chuyên gia của Fitch Ratings, con số này đạt mức 15% tính đến hết tháng 9/2012. Trong khi đó, theo một báo cáo trên tờ Wall Street Journal tháng 9/2012, Ngân hàng Barclays (Anh) nhận định tỷ lệ nợ xấu của Việt Nam đã chạm mốc 20%. Trái phiếu phát hành bằng nội tệ và ngoại tệ của Việt Nam đã bị Moody's hạ bậc tín nhiệm từ B1 xuống mức B2 do liên quan đến các vấn đề nợ xấu.

Mặc dù vấn đề nợ xấu đã được quan tâm và cảnh báo đặc biệt từ cuối năm 2011 nhưng tốc độ gia tăng nợ xấu năm 2012 đã cao hơn rất nhiều so với các năm trước đó. Năm 2009, tốc độ tăng nợ xấu chỉ là 27%, chiếm 2,1% GDP; năm 2010 nợ xấu tăng 41%, chiếm 2,5% GDP; năm 2011, khi tổng

đư nợ chỉ tăng 13,32% thì giá trị nợ xấu tăng 64% (từ 50.400 tỷ đồng lên 81.000 tỷ đồng), tỷ lệ nợ xấu tăng tương ứng từ 2,2% lên 3,1%. Tuy nhiên, sang năm 2012, sau 9 tháng nợ xấu đã tăng 211%, chiếm đến 12,8% GDP. Vì vậy, vấn đề xử lý nợ xấu đang là trọng tâm trong hoạt động của ngành

**Biểu 2. Tăng trưởng nợ xấu so với GDP giai đoạn 2004- tháng 9/2012**



Nguồn: NHNN và tính toán của tác giả

Ngân hàng nước ta.

## **2. Nguyên nhân của tình trạng nợ xấu trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam**

Để xử lý được vấn đề nợ xấu, cần bắt đầu từ việc lý giải các nguyên nhân của tình trạng nợ xấu. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, trong đó một số nguyên nhân chủ yếu sau đây:

**Thứ nhất**, nguyên nhân từ môi trường pháp lý về hoạt động ngân hàng: Lĩnh vực hoạt động ngân hàng luôn tiềm ẩn rủi ro cao, để giúp giảm thiểu rủi ro, đòi hỏi có sự hậu thuẫn của hệ thống pháp luật. Nếu hệ thống pháp luật đồng bộ và hoàn thiện sẽ tạo tiền đề cho sự hoạt động an toàn lành mạnh của hệ thống ngân hàng. Mặc dù những năm qua, các văn bản pháp lý về hoạt động ngân hàng đã được xây dựng và từng bước hoàn thiện, nhưng nhìn một cách tổng thể, hệ thống văn bản pháp luật về hoạt động TD chưa đồng bộ: Một số qui định đã được ban hành nhưng chưa được triển khai (về xiết nợ, về phát mại tài sản, về thế chấp, cầm cố, các qui định liên quan đến quyền về đất đai...). Mặt khác, hiệu lực thực thi các văn bản luật nói chung, trong đó đặc biệt là các văn bản luật về hoạt động ngân hàng chưa cao, điều này đã và đang tiếp tục gây những rủi ro tiềm ẩn rất cao đối với lĩnh vực hoạt động ngân hàng tại Việt Nam.

**Thứ hai**, chủ trương, chính sách còn thiếu tính ổn định, đặt hệ thống ngân hàng phải đối mặt với nguy cơ rủi ro chính

sách, nhất là các chính sách về lãi suất, tỷ giá, vàng,... Một thực tế, thay vì dựa trên phán đoán các tín hiệu từ các diễn biến thị trường, thì trên thị trường tài chính Việt Nam, có vẻ có không ít các tổ chức TD đang nhìn vào động thái chính sách để đưa ra các quyết định kinh doanh. Các chính sách về tài chính- tiền tệ càng tỏ ra cứng rắn thì xu thế này càng biểu hiện rõ nét hơn. Những năm qua, thị trường tài chính Việt Nam đang có dấu hiệu cạnh tranh quá mức, thiếu lành mạnh, khó kiểm soát bằng các công cụ kinh tế, nên việc điều hành bằng các công cụ hành chính là rất cần thiết. Song sự hạn chế căn bản của việc điều hành bằng các công cụ hành chính là rất dễ gây sốc cho nền kinh tế, nên chúng ta phải xác định đúng “điểm dừng” để nhanh chóng chuyển sang điều hành thị trường tài chính bằng các công cụ kinh tế.

**Thứ ba**, cạnh tranh TD ngân hàng trở nên quá nóng trong giai đoạn 2007- 2010. Thực tế những năm qua luôn có sự cạnh tranh rất gay gắt giữa các NHTM để giành giật thị phần, đặc biệt, một số NHTMCP nhỏ, mới được thành lập một số năm gần đây, có xu hướng mở rộng thị phần TD bằng mọi giá, bỏ qua quy trình TD, hạ thấp tiêu chuẩn TD, tìm cách lẩn tránh hàng rào kiểm soát của Chính phủ. Hoạt động TD là loại hoạt động tiềm ẩn rủi ro rất cao, nhưng một số NHTM lại quá mạo hiểm trong khi năng lực và kinh nghiệm về

quản trị rủi ro TD còn yếu, tất yếu rủi ro sẽ gia tăng khó kiểm soát.

**Thứ tư**, thông tin TD kém độ tin cậy. Việc ra các quyết định kinh tế căn bản phải dựa trên những thông tin có độ tin cậy thì các quyết định mới đi vào cuộc sống và đem lại hiệu quả tích cực. Đối với hoạt động TD thì càng đòi hỏi thông tin phải có độ tin cậy cao thì các phán quyết TD mới chính xác và TD mới bảo đảm được yêu cầu về chất lượng và hiệu quả. Thực tế tại Việt Nam những năm qua cho thấy chất lượng thông tin kinh tế rất kém về cả độ tin cậy, độ chính xác và cả tính cập nhật. Trong điều kiện như vậy, nếu như đội ngũ cán bộ TD của các NHTM lại có sự hạn chế về năng lực và trình độ kế toán tài chính doanh nghiệp, thiếu kỹ năng nắm bắt và nhạy cảm với các diễn biến kinh tế- xã hội thì việc ra các phán quyết TD sẽ có xu hướng xa rời thực tiễn và đặt NHTM phải đối diện với rủi ro TD tiềm ẩn. Trong điều kiện hiện nay, khi mà các phán quyết TD căn bản còn phải bám sát các qui định lãi suất của NHNN thì vấn đề rủi ro TD còn được đánh giá chưa toàn diện. Nhưng nếu các NHTM hoạt động thực sự mang tính chất thị trường, thì với hệ thống thông tin TD kém độ tin cậy khiến các NHTM không thể định ra các mức lãi suất TD chính xác trên cơ sở đánh giá đúng mức độ rủi ro.

**Thứ năm**, kiểm soát nội bộ kém, hoạt động thanh tra- giám sát ngân hàng và đảm

bảo an toàn hệ thống còn nhiều bất cập. Thanh tra NH còn hoạt động theo kiểu xử lý vụ việc phát sinh một cách thụ động, ít có khả năng ngăn chặn và phòng ngừa rủi ro và vi phạm. Các quy định an toàn hoạt động NH (phân loại tài sản có, vốn và mức độ đủ vốn, trích lập dự phòng rủi ro, gia hạn nợ...) còn nhiều bất cập và chưa phù hợp với thông lệ quốc tế. Trong một thời gian khá dài xuất hiện tình trạng thao túng ngân hàng, cho vay “sân sau”<sup>2</sup>... nhưng không được phát hiện và xử lý kịp thời, làm môi trường kinh doanh ngân hàng bị méo mó, biến dạng, xói mòn dần hình ảnh tích cực của hệ thống ngân hàng đối với dân chúng. Bản chất của hoạt động ngân hàng dựa trên uy tín và thương hiệu, nhưng thương hiệu bị xói mòn sẽ khiến hệ thống ngân hàng hoạt động khó khăn<sup>3</sup>.

**Thứ sáu**, công nghệ ngân hàng còn bất cập so yêu cầu hoạt động. Cùng với sự gia tăng rất nhanh danh mục các sản phẩm dịch vụ lẫn số lượng các chi nhánh/phòng giao dịch thì công tác quản trị hoạt động sẽ rất phức tạp. Để các hoạt động diễn ra thuận lợi, an toàn và hiệu quả thì rất cần có sự hậu thuẫn của công nghệ, nhất là công nghệ thông tin. Nếu như điều kiện này không được đáp ứng thì cũng có nghĩa là các NHTM càng mở ra thêm

<sup>2</sup> Sơn Nhung-Thái Phương, Sở hữu chéo bóp méo thị trường, www.cafef.vn ngày 13/9/2012.

<sup>3</sup> Lam Hồng-Đ Lich, Nhiều ngân hàng giảm uy tín, www.cafef.vn ngày 15/10/2012.

nhiều loại hình sản phẩm dịch vụ, càng mở ra thêm nhiều mạng lưới chi nhánh/phòng giao dịch<sup>4</sup>, tốc độ tăng trưởng TD càng nhanh, thì rủi ro sẽ càng gia tăng khó kiểm soát hơn.

**Thứ bảy**, các khách hàng doanh nghiệp vay quá nhiều trong khi cơ chế quản lý doanh nghiệp còn yếu kém và bất cập. Thống kê cho thấy, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam có tỷ lệ vốn tự có thấp (chỉ đáp ứng được khoảng 20- 30% vốn hoạt động) và để mở rộng hoạt động kinh doanh thì hầu hết phụ thuộc vào vốn TD (chiếm từ 70- 80% vốn kinh doanh của doanh nghiệp). Sự lệ thuộc quá nhiều vào vốn vay như vậy sẽ dẫn đến các hậu quả: (i) Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hầu như phải trông chờ vào “lòng tốt” của các NHTM, bởi nếu như các NHTM tăng lãi suất TD thì lập tức chi phí sản xuất kinh doanh tăng cao và năng lực cạnh tranh bị suy giảm. Đối với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thì đây quả là một sự lệ thuộc quá nguy hiểm, bởi nếu như chi phí vốn tăng cao sẽ làm đội giá thành sản xuất và nguy cơ mất khả năng cạnh tranh và mất thị trường là khó tránh khỏi (kể cả thị trường trong nước bị

<sup>4</sup> Nhằm kiểm soát sự gia tăng số lượng các chi nhánh của NHTM, NHNN đã ban hành Quyết định Số 13/2008/QĐ-NHNN (ngày 29/4/2008) qui định về mạng lưới hoạt động của các NHTM. Hiện nay, NHNN đang tiếp tục có động thái siết chặt hơn nữa các qui định về mở chi nhánh, nhất là tại các thành phố lớn như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh.

thôn tính bởi các doanh nghiệp FDI); (ii) Các doanh nghiệp có xu hướng kinh doanh mạo hiểm. Đây là một xu hướng tất yếu trong điều kiện đòn bẩy nợ tăng cao. Thực tế là những năm qua hầu hết các khách hàng doanh nghiệp đều chưa chú ý đúng mức đến cải thiện về cơ cấu vốn đầu tư, chưa quan tâm đúng mức tới đầu tư nhằm cải thiện hạ tầng công nghệ (bởi thực tế là hầu hết các NHTM vẫn tập trung vào TD ngắn hạn nhằm tránh rủi ro kỳ hạn không mong đợi). Sự yếu kém về kỹ thuật- công nghệ lại là nguyên nhân khiến năng lực cạnh tranh thương trường của hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay khá yếu<sup>5</sup>, hệ quả tất yếu là hàng tồn kho tăng cao. Khi doanh nghiệp không bán được hàng, nợ xấu sẽ tăng cao.

**Thứ tám**, không ít khách hàng của các NHTM lợi dụng kẽ hở chính sách để trục lợi, lừa đảo. Đặc điểm kinh doanh ngân hàng là đối tượng khách

<sup>5</sup> Số liệu của UN Comtrade (Cơ sở Thống kê dữ liệu Thương mại tiêu dùng của Liên Hợp Quốc) cho thấy, bình quân một lao động ở Việt Nam tạo ra giá trị xuất khẩu và giá trị gia tăng công nghiệp (MVA) quá thấp so với các nước trong khu vực. Điều này hầu như không thay đổi sau 10 năm. Cụ thể, năm 2000, MVA của Việt Nam chỉ bằng khoảng 1/3 so Trung Quốc, 1/3 so Indonesia, 1/5 so Thailand, bằng 1/20 so Malaysia. Sau 10 năm, các tỷ lệ tương ứng vẫn ở mức rất thấp là 1/5; 1/3; 1/5,5; 1/10. Tỷ trọng MVA/GDP của Việt Nam cũng vào loại thấp nhất trong khu vực, chỉ chiếm 20% GDP, trong khi ở Trung Quốc và Thailand tỷ lệ này khoảng 34% (nguồn: Báo Hàn, 10 năm tụt hậu và giấc mơ công nghệ cao, www.vef.vn ngày 21/11/2012).

hàng rất đa dạng và phức tạp, kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau với tình hình tài chính và uy tín khác nhau. NHTM phải thông qua công tác sàng lọc khách hàng để tiếp cận đúng các khách hàng có đủ uy tín và năng lực đáp ứng được các nguyên tắc và điều kiện TD. Tuy nhiên, đây là một công việc vô cùng khó khăn và nếu như các cán bộ TD lại thiếu tâm huyết, yếu năng lực chuyên môn thì rất dễ bị khách hàng lừa đảo chiếm đoạt tiền vốn của ngân hàng. Hàng loạt các vụ việc lừa đảo ngân hàng diễn ra trong thời gian qua đã minh chứng rất rõ cho điều này<sup>6</sup>.

**Thứ chín**, tại một số ngân hàng, tính chuyên nghiệp của nguồn nhân lực trong các vị trí công việc chưa cao, mặc dù cũng đã có những cải thiện nhất định trong thời gian qua. Tính chuyên nghiệp được hình thành từ quá trình đào tạo, sự chuẩn mực trong tôn trọng quy trình, đạo đức nghề nghiệp và sự am hiểu lĩnh vực chuyên môn. Điều này đòi hỏi năng lực tư duy cao như đối với các vị trí tại một số bộ phận như quản lý TD, thẩm định dự án đầu tư hay quản trị rủi ro TD. Sự lúng túng trong xây dựng đội ngũ chuyên gia trong hoạt động TD ngân hàng, cộng với việc thiếu đội ngũ quản trị điều hành đáp ứng tốt về trình độ chuyên môn, năng lực phân tích, tổng hợp và am tường

<sup>6</sup> Giám đốc một doanh nghiệp thủy sản lừa hàng loạt ngân hàng, www.cafef.vn ngày 3/12/2012.

luật pháp được xem là một phần nguyên nhân khiến tình hình nợ xấu trở nên ngày càng tồi tệ trong thời gian qua. Vấn đề trên còn chưa tính đến việc xuất hiện hiện tượng rủi ro đạo đức của một số cán bộ quản lý cũng như cán bộ TD trong giai đoạn các NHTM Việt Nam mở rộng TD từ 2007- 2010. Hệ quả tất yếu của những yếu kém về mặt con người trên đã được minh chứng rõ nét trong sự tăng vọt về tỷ lệ nợ xấu của năm 2012.

### **3. Một số vấn đề đặt ra trong xử lý nợ xấu ngân hàng**

Để xử lý nợ xấu, trước hết, từng NHTM phải tự xử lý từ nguồn trích lập Dự phòng rủi ro TD theo quy định. Ngày 27/11/2012, Thống đốc NHNN đã ban hành Văn bản số 7789/NHNN-TTGSNH về trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro TD. Theo đó, tính đến cuối tháng 11/2012, các TCTD đã tự xử lý được khoảng 45.000 tỷ đồng nợ xấu, khoảng 90.000 tỷ đồng dự phòng rủi ro đã trích lập chưa được sử dụng đến<sup>7</sup>.

Hiện NHNN đã có các đề án và mô hình xử lý nợ xấu, trong đó có việc thành lập Công ty Quản lý Tài sản (VAMC). Nhiều ý kiến cho rằng, việc thành lập VAMC sẽ giúp các NHTM nhanh chóng làm trong sạch bảng cân đối tài chính, qua đó góp phần mở rộng TD cho

<sup>7</sup> Nguyễn Hằng, VAMC sẽ ưu tiên xử lý nợ xấu có tài sản bảo đảm là bất động sản, www.cafef.vn ngày 15/1/2013.

nền kinh tế<sup>8</sup>. Nguồn vốn chủ yếu của VAMC dùng để mua nợ xấu các tổ chức tín dụng là qua phát hành trái phiếu. Loại trái phiếu đặc biệt này trở thành tài sản của các tổ chức tín dụng, được dùng để cầm cố vay tái cấp vốn tại Ngân hàng Nhà nước khi có nhu cầu. Mô hình công ty AMC đã được chứng minh thành công ở một số quốc gia như Hàn Quốc, Thái Lan và Malaysia. Việc xử lý nợ xấu thông qua VAMC cùng với việc thực hiện đề án tái cơ cấu hệ thống TCTD giai đoạn 2011- 2015, được kỳ vọng sẽ giảm nợ xấu của hệ thống các TCTD về mức an toàn (không quá 3%).

Giải quyết nợ xấu đang là một vấn đề cấp bách, nhưng để xử lý nợ xấu một cách hiệu quả thì cần phải có thời gian, theo một lộ trình hợp lý và phải có sự phối kết hợp chặt chẽ của các bộ, ngành có liên quan. Từ việc tìm hiểu nguyên nhân nợ xấu, việc xử lý nợ xấu tại các NHTM Việt Nam hiện nay cần chú ý một số vấn đề chính sau đây:

**Thứ nhất**, cần có sự vào cuộc của nhiều bộ, ban, ngành để cùng xử lý nợ xấu. Thực tế thì những năm gần đây nợ xấu tăng rất nhanh chủ yếu do môi trường kinh doanh diễn biến phức tạp theo hướng xấu đi, khiến hầu hết các doanh nghiệp bị phá sản, ngừng hoạt động

<sup>8</sup> Tính đến 21/1/2013, dư nợ tín dụng giảm 1,06% so 31/12/2012 (Khánh Linh, Tăng trưởng tín dụng tính đến 21/1/2013 giảm 1,06% so tháng trước, www.cafef.vn ngày 29/1/2013).

hoặc hoạt động cầm chừng do hàng hóa bị ứ đọng. Để xử lý các doanh nghiệp bị phá sản thì đòi hỏi ngành Tòa án phải nhanh chóng hoàn thiện các qui định về xử lý tài sản để các NHTM có thể phát mại được tài sản. Đối với những doanh nghiệp đang gặp khó khăn, hoạt động cầm chừng do hàng tồn kho lớn thì đòi hỏi Chính phủ và các Bộ, Ngành liên quan phải có giải pháp giúp doanh nghiệp bán được hàng tồn kho hoặc có các biện pháp hỗ trợ về tài chính hợp lý. Đối với các khoản TD được bảo đảm bằng các bất động sản nhưng không bán được do thị trường này đang suy kiệt nghiêm trọng thì cần có giải pháp đồng bộ nhằm kích thích thị trường bất động sản hồi sinh và phát triển. Thực ra thì có rất nhiều khoản TD trở nên xấu đi rất nhanh do thị trường hàng hóa dịch vụ có sự đảo chiều nhanh khiến các tài sản bảo đảm cho các món TD bị suy giảm chất lượng và nếu như thị trường khôi phục và đi lên thì chất lượng của các tài sản này sẽ nhanh chóng được cải thiện.

**Thứ hai**, nợ xấu về bản chất là vấn đề riêng của từng NHTM, có những đặc thù riêng và vì thế, việc xử lý phải được thực hiện riêng rẽ ở từng NHTM. Nhưng nếu như chúng ta để từng NHTM xử lý độc lập thì quá trình này sẽ kéo dài, thậm chí là không thể xử lý được. Vì vậy, theo tôi, cần có sự vào cuộc của các cơ quan liên quan, đặc biệt là NHNN và Bộ Tài Chính. Lộ trình cụ

thể như sau:

- Trước hết, từng NHTM sẽ phải lập một kế hoạch xử lý nợ xấu, đưa ra một quy trình xử lý có chia theo từng giai đoạn, báo cáo về NHNN. NHNN cũng phải thành lập một cơ quan lâm thời để chuyên hỗ trợ các ngân hàng xử lý nợ xấu. Đây là việc làm cần thiết bởi nợ xấu đang là vấn đề có tầm quốc gia. Cơ quan đặc trách này sẽ phải chịu trách nhiệm thẩm định các kế hoạch do các NHTM gửi về, sau đó hoặc sẽ yêu cầu lập lại kế hoạch (nếu chưa đáp ứng yêu cầu), hoặc sẽ tổng hợp thành một bản kế hoạch hành động chung, trong đó phải làm rõ lộ trình xử lý nợ xấu kéo dài bao lâu, theo từng giai đoạn thế nào, ưu tiên xử lý những NHTM nào, chính sách tiền tệ tham gia vào quá trình này như thế nào, đáp ứng thanh khoản bao nhiêu, đáp ứng hỗ trợ lãi suất như thế nào, sử dụng công cụ chính sách nào là hiệu quả nhất...

Tiếp theo, kế hoạch này sau khi đã được lãnh đạo NHNN thông qua thì phải gửi cho Bộ Tài chính, trong đó yêu cầu sự phối hợp thực hiện kế hoạch xử lý nợ trên tầm quốc gia, trong đó phải chỉ rõ Bộ Tài chính sẽ tham gia vào những khâu hỗ trợ nào, thuế hay tài chính.

Kế hoạch này cũng phải được gửi cho các bộ, ngành có liên quan (Bộ Tài nguyên Môi trường, Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Bộ Công Thương...) để yêu cầu hỗ trợ, bởi đây là vấn đề có tầm quốc gia nên phải phối hợp

đồng bộ, cụ thể và nhịp nhàng. Nếu chúng ta tiến hành chung chung, mang tính hình thức thì sẽ không bao giờ xử lý nợ xấu thành công trong thời gian ngắn và hậu quả sẽ trở nên ngày càng phức tạp.

**Thứ ba**, các NHTM cần có chiến lược dài hạn với việc tạo ra cơ chế để phát triển đội ngũ chuyên gia TD. Chiến lược này cần cụ thể thông qua các chính sách liên quan đến tuyển dụng, đào tạo lại cũng như hệ thống lương thưởng. Theo đó, việc đào tạo phải đảm bảo tính toàn diện từ phong kiến thức nền tảng về kinh tế đến các kiến thức chuyên ngành sâu. Ví dụ, các NHTM cần xây dựng chức danh chuyên gia. Theo đó, đối với lĩnh vực TD cụ thể cần có những chuyên gia am hiểu sâu chuyên ngành như chuyên gia cho vay thủy điện, chuyên gia cho vay tòa nhà đa năng cần có nền tảng kiến thức rộng đồng thời am hiểu các kiến thức chuyên ngành, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến kỹ thuật. Đối với hệ thống lương thưởng, cần trả lương theo “Hệ thống đánh giá chất lượng công việc”, đặc biệt với chức danh chuyên gia, được xây dựng theo một ma trận bao gồm các tiêu thức: Khả năng ra quyết định; Khả năng làm việc nhóm và làm việc độc lập; Khả năng giải quyết vấn đề; Kiến thức và kinh nghiệm; Khả năng tham gia đào tạo lại đội ngũ cán bộ mới; và các kỹ năng mềm. Ví dụ, dựa theo lý thuyết về Quản lý nhân lực, Philippe Debroux, Đại học

Soka, Nhật Bản, hệ thống ma trận đánh giá chất lượng công việc liên quan đến chuyên gia TD có thể mô phỏng như sau:

Đối với những cán bộ có trình độ cao, việc đánh giá và công nhận chính xác kết quả công việc của họ được coi như

năng lực quản trị hệ thống của nhiều NHTM chưa đáp ứng được yêu cầu. Tuy nhiên để mở rộng TD, nhất là TD cho một số lĩnh vực kinh doanh ưu tiên như nông nghiệp, công nghiệp chế biến xuất khẩu... thì sự kiểm soát nghiêm ngặt cũng


và xuất khẩu chủ lực của Việt Nam, số lượng các TCTD hoạt động còn quá mỏng, sự hạn chế mở nhánh càng khiến cho thị trường này hoạt động thiếu hiệu quả. Việc xử lý nợ xấu là cần thiết, song không được để việc làm này ảnh hưởng đến

Các yếu tố ảnh hưởng	Cấp độ			
	Thấp nhất	Thấp	Trung bình	Cao
1. Trách nhiệm				
- Thực hiện các quy chế của ngân hàng	10	12	20	20
- Đảm bảo chất lượng các khoản cho vay	40	48	60	80
- Đào tạo nhân viên mới và các nhân viên khác	20	24	30	40
2. Kỹ năng				
- Tốc độ hoàn thành báo cáo thẩm định TD	20	24	30	40
- Hoàn thành hiệu quả các bước trong quy trình TD	30	36	45	60
- Hoàn thiện các kỹ năng mềm (giao tiếp, ngoại ngữ...)	30	36	45	60
- Hiểu biết về các ngành hàng khác nhau	40	48	60	80
3. Nỗ lực				
- Phát triển số lượng khách hàng	30	36	45	60
- Tham gia nghiên cứu và phát triển các sản phẩm – dịch vụ mới	40	48	60	80
- Tự nâng cao trình độ	30	36	45	60
4. Đổi mới				
- Tham gia vào quá trình đổi mới trong các nghiệp vụ TD	30	36	45	60
- Tham gia các sáng kiến trong đổi mới trong thủ tục quy trình	30	36	45	60
<b>Tổng điểm</b>				<b>700</b>

một sự khuyến khích phi vật chất.

**Thứ tư**, sự hạn chế mở nhánh là cần thiết trong điều kiện

đặt ra một số vấn đề cần xem xét thêm, bởi hiện nay tại hầu hết các vùng nông thôn, nơi tập trung các lĩnh vực sản xuất

hoạt động TD, bởi nếu hoạt động TD bị ngưng trệ lập tức sẽ tác động xấu đến các hoạt động sản xuất- kinh doanh. 

## Uui cười

### Phán quyết công bằng

Thẩm phán bước vào phòng xử án, gõ búa và nói: “Trước khi tôi bắt đầu tuyên án, tôi muốn thông báo rằng, luật sư của bị cáo đã đưa cho tôi 15.000 đôla để tôi lái vụ án theo cách của ông ấy”

- Ôi, thật thế sao? - hàng chục người trong phòng xét xử xôn xao.

Vi thẩm phán tiếp lời:

- Còn luật sư của bên nguyên đơn lại đưa cho tôi 10.000 đôla để lái theo cách của cô ta.

Phòng xử im lặng lắng nghe.

- Vì vậy, để tránh trường hợp đưa ra những phán quyết không đúng và đảm bảo sự công bằng trong việc xét xử, tôi xin phép được trả lại 5.000 đôla cho bên bị cáo. Ai có ý kiến gì nữa không?

