

# Giải pháp BPM - Xu hướng mới trong hoạt động phát triển sản phẩm dịch vụ tại hệ thống ngân hàng

ThS. PHAN THANH ĐỨC - MAI TẤN TÀI

Học viện Ngân hàng

*Nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến chính là cơ sở cho việc cải tiến và sự phát triển đa dạng của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. Giải pháp quản lý quy trình nghiệp vụ (Business Process Management- BPM) là công nghệ mới mang lại nhiều hứa hẹn cho việc tin học hóa các sản phẩm dịch vụ tại các doanh nghiệp nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng. BPM là giải pháp kết hợp giữa quản lý và công nghệ nhằm cung cấp khả năng mô hình hóa, mô phỏng, đồng bộ hóa con người, dữ liệu và hệ thống tham gia vào các quy trình, từ đó cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp khả năng nắm bắt, điều hành và tối ưu hóa hoạt động trong ngân hàng. Bài báo này cung cấp cái nhìn tổng quan về BPM, các lợi ích BPM mang lại, xu thế phát triển của BPM trên thế giới và khả năng ứng dụng của BPM vào hoạt động phát triển sản phẩm dịch vụ tại hệ thống ngân hàng Việt Nam.*

## 1. Tổng quan về BPM

### 1.1. Khái niệm BPM

**K**hái niệm BPM được ra đời dựa trên quan điểm cho rằng, mỗi sản phẩm, dịch vụ của một doanh nghiệp là kết quả của một chuỗi các hoạt động sản xuất, quản lý được tổ chức thành các quy trình nghiệp vụ. Mỗi quy trình sẽ bao gồm một tập hợp

các hoạt động được thực hiện theo một trình tự nhất định do con người hay thiết bị thực hiện ở các vị trí khác nhau nhằm xử lý đầu vào, tính toán, xử lý thành đầu ra tương ứng và tạo thành các sản phẩm hay dịch vụ ở bước cuối cùng. Các quy trình nghiệp vụ là mục tiêu và cũng là công cụ để tổ chức và cải thiện mối quan hệ giữa các



hoạt động trong doanh nghiệp. Thông qua việc quản lý các quy trình nghiệp vụ, người chủ doanh nghiệp có thể tiếp cận với việc giảm chi phí quản lý, cải thiện sự hài lòng của khách hàng, xây dựng các sản phẩm và dịch vụ mới trong thời gian nhanh nhất với chi phí hợp lý nhất và cuối cùng là chiếm lĩnh thị trường bằng các lợi thế cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận.

BPM là một phương pháp tiếp cận hệ thống bao gồm các khái niệm, phương pháp và các kỹ thuật nhằm hỗ trợ việc thiết kế, quản lý, cấu hình, thực thi và phân tích các quy trình nghiệp vụ. Khái niệm tổng quát về BPM có thể được phát biểu trên hai khía cạnh:

**Xét về mặt quản lý:** BPM là cách tiếp cận hệ thống nhằm giúp các doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa, tối ưu hóa, tự động hoá quy trình hoạt động với mục đích giảm chi phí, tăng chất lượng hoạt động, rút ngắn thời gian sản xuất và đảm bảo sản phẩm đạt chất lượng cao.

**Về mặt công nghệ:** BPM là phương pháp luận cho việc phát triển các ứng dụng công nghệ thông tin. BPM cũng cung cấp các bộ công cụ giúp các doanh nghiệp mô hình hoá, thiết kế, triển khai, giám sát, vận hành và cải tiến các quy trình nghiệp vụ một cách linh hoạt.

Khái niệm BPM đề cập tới một số vấn đề chủ yếu sau:

*Thứ nhất*, BPM là điều kiện tiên quyết để thực hiện tự động hoá. Mỗi quy trình nghiệp vụ có một trình tự thực hiện được

xác định trước, có thể là tuần tự hoặc song song đồng thời. Điều đó có nghĩa là chuỗi các công việc phải được thực hiện một cách logic và tuân thủ các quy tắc đặt ra. Chúng cũng cần được các cấp có thẩm quyền phê duyệt. Dựa trên các quy tắc này, các quy trình có thể được thực hiện một cách tự động hoặc bán tự động. Bằng cách sử dụng các công cụ mô hình hóa, các ngân hàng có thể dễ dàng tiến hành mô tả, xây dựng và hoàn thiện các quy trình một cách trực quan, tường minh và chi tiết thông qua các biểu đồ, sơ đồ thích hợp. Dựa vào hệ thống quy trình nghiệp vụ đã mô hình hoá, các nhà quản lý có thể phân tích, đánh giá hiệu quả của chúng, trên cơ sở đó có thể loại bỏ hoặc tự động hóa các công việc để có được các quy trình hoạt động tối ưu.

*Thứ hai*, BPM là cơ sở để giảm lỗi, tiết kiệm thời gian và chi phí hoạt động. Một quy trình nghiệp vụ bao gồm “một chuỗi” các hoạt động với sự tham gia của nhiều người từ một hoặc nhiều bộ phận. Việc nhiều người hoặc nhiều bộ phận tham gia vào một quy trình nghiệp vụ dẫn đến việc trao đổi thông tin trong quá trình thực hiện có thể gây mất mát, sai lệch và chậm trễ. Việc đồng bộ hóa, tự động hóa các quy trình giúp khắc phục các khả năng xảy ra lỗi, mất mát hoặc chậm trễ thông tin. Ngoài ra, việc tích hợp toàn bộ hệ thống sẽ đơn giản hơn rất nhiều nhờ sử dụng các thông

tin đã được định sẵn theo một tiêu chuẩn từ trước.

*Thứ ba*, BPM cung cấp các công cụ cho phép các hệ thống thông tin đáp ứng được những thay đổi trong thực tế và tái sử dụng các quy trình nghiệp vụ. Như đã đề cập, mỗi dịch vụ và sản phẩm của ngân hàng được tạo ra dựa vào một quy trình thống nhất. Việc tổ chức mỗi sản phẩm, dịch vụ thành những quy trình nghiệp vụ giúp ngân hàng chia nhỏ các hoạt động, trên cơ sở đó ngân hàng có thể dễ dàng đáp ứng lại được những thay đổi trong hoạt động kinh doanh bằng cách sắp xếp lại hoặc thay đổi một vài thao tác thay vì phải thay đổi cả quy trình hoạt động. Bên cạnh đó, với việc sử dụng các công cụ và ngôn ngữ trong BPM, các quy trình nghiệp vụ có thể được tổ chức nhằm tái sử dụng cả bên trong và bên ngoài ngân hàng. Việc tái sử dụng quy trình giúp các ngân hàng dễ dàng đồng bộ hoá hoạt động giữa các hệ thống thông tin của của mình và giữa hệ thống thông tin của mình với các đối tác.

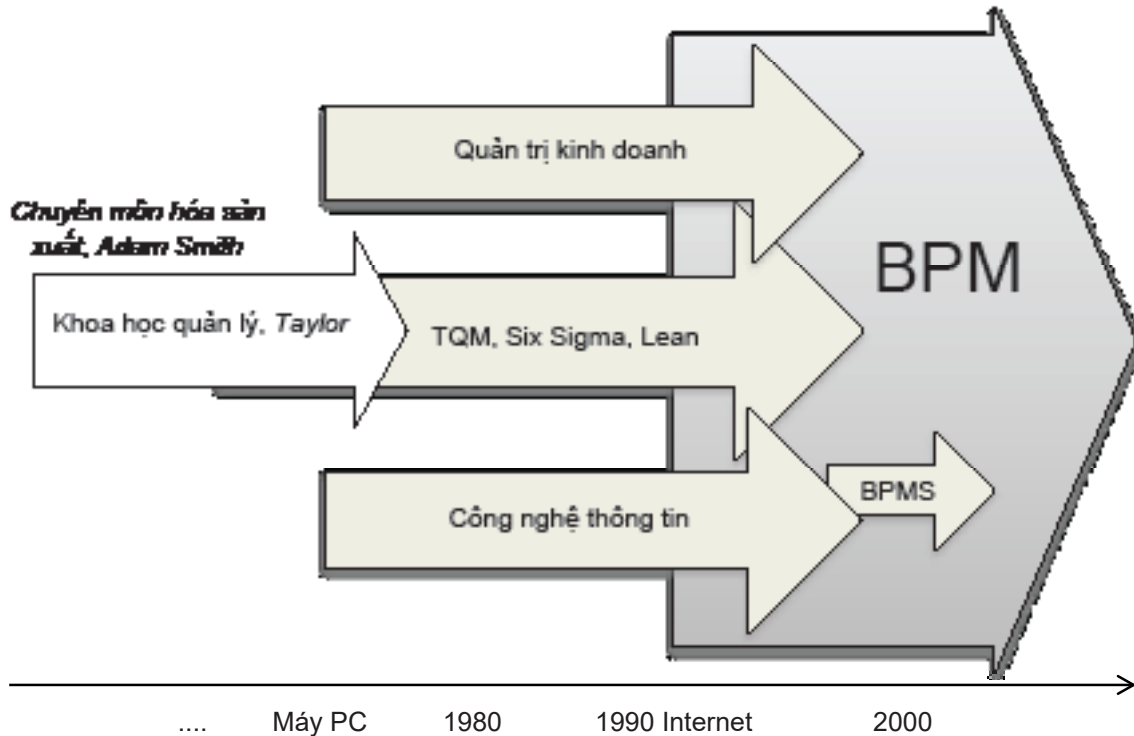
### **1.2. Sự hình thành và phát triển của BPM**

Khái niệm quy trình được hình thành và phát triển dựa trên các quan điểm và lý thuyết quản trị qua nhiều thế hệ. Lịch sử của BPM được hình thành theo những sự thay đổi về phương pháp và công nghệ trong 3 lĩnh vực: Quản trị kinh doanh, quản trị chất lượng và công nghệ thông tin.

Trong cuốn “Nguồn gốc của



Hình 1. Tổng quan về lịch sử hình thành của BPM



cải của các quốc gia” (1776)- một trong những tác phẩm ra đời sớm nhất và nổi tiếng nhất về thương mại và công nghiệp, được công nhận là có đóng góp to lớn cho các nguyên lý kinh tế học hiện đại- Adam Smith (1723-1790) đã đưa ra ý tưởng về chuyên môn hóa lao động. Khái niệm này là nền tảng của việc phân chia phòng ban, ngành, công việc theo chức năng trong các tổ chức hiện nay[1]. Đây có thể được coi là cơ sở cho các làn sóng phát triển quản lý quy trình sau này. Cho đến thế kỷ XX, hàng loạt các phương pháp quản lý doanh nghiệp được ra đời với mục đích cung cấp giải pháp nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Có thể kể đến một vài phương pháp như Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (*Total Quality Management- TQM*) ra đời

vào những năm 1950; Lean Manufacturing bắt nguồn từ hệ thống sản xuất Toyota xuất hiện từ những năm 1980 hay cuộc cách mạng về quản trị quy trình gần đây đã xoay quanh các yêu cầu của khách hàng dựa trên việc làm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (*bất ổn*) trong các quy trình kinh doanh[2].

Phương pháp tiếp cận BPM được coi là tổng hợp của tất cả các phương pháp trước đó. BPM không chỉ chú trọng vào quá trình thống kê, kiểm soát, thử nghiệm và quản trị mà còn tập trung giải quyết các vấn đề cơ bản của việc cải thiện và thay đổi quy trình nghiệp vụ. BPM cung cấp *phương pháp tiếp cận hệ thống* bao gồm

các khái niệm, phương pháp và các công cụ nhằm hỗ trợ việc phân tích, thiết kế, quản lý, cấu hình, thực thi các quy trình nghiệp vụ. *Trong BPM, quy trình nghiệp vụ là mục tiêu và cũng là công cụ để tổ chức các hoạt động trong tổ chức.* Thông qua BPM, các tổ chức có thể tiếp cận với việc giảm chi phí quản lý, cải thiện sự hài lòng của khách hàng, xây dựng các sản phẩm và dịch vụ mới trong thời gian nhanh nhất với chi phí hợp lý nhất và cuối cùng là chiếm lĩnh thị trường bằng các lợi thế cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận.

Cùng với sự toàn cầu hoá nhanh chóng, hiệu quả việc quản trị quy trình nghiệp vụ trong tổ chức trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận của các tổ chức như tần suất giao dịch, nhu cầu trao



đổi thông tin, khả năng quyết định kịp thời, sự cần thiết quản trị thay đổi, nhiều đối thủ cạnh tranh quốc tế và sự đòi hỏi rút ngắn thời gian[3][4]. Những nhân tố này đòi hỏi tổ chức phải xem xét lại cách thức quản trị quy trình của mình. Để giải quyết những thách thức này, công nghệ thông tin đã được sử dụng làm công cụ để quản trị các quy trình nghiệp vụ[5][6][7]. Trải qua hơn hai thập kỷ, các công việc giấy tờ trước đây đã được thay thế bằng các văn phòng không giấy. Và quá trình phát triển này đã tạo ra khái niệm BPM ngày nay.

**1.3. Lợi ích của BPM**

Quy trình phát triển sản phẩm dịch vụ được xây dựng tốt sẽ giúp giảm thiểu chi phí hoạt động, mang lại doanh thu cao hơn, nâng cao năng suất làm việc của mỗi cá nhân trong tổ chức, qua đó đáp ứng được những yêu cầu từ thị trường. Lợi ích chính của BPM mang lại là khả năng xây dựng và phát triển quy trình một cách hiệu quả hơn với khả năng tin học hóa cao và sự hỗ trợ tối đa cho từng đối tượng trong ngân hàng tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm dịch vụ.

Giá trị của BPM được thể hiện qua ba yếu tố: Năng suất, hiệu quả và sự linh hoạt.

**Năng suất:** Nâng cao năng suất hoạt động là lợi ích được kể đến đầu tiên đối với mỗi ngân hàng khi ứng dụng BPM. Hầu hết các quy trình hoạt động hiện nay

đều tiềm ẩn sự kém hiệu quả do vẫn còn tồn tại các bước hoạt động thủ công trong quy trình, sự thiếu nhịp nhàng giữa các phòng ban và gặp nhiều khó khăn trong việc kiểm soát quá trình vận hành của toàn quy trình. Việc ứng dụng giải pháp BPM sẽ giúp loại bỏ các vấn đề kể trên.

**Hiệu quả:** Một trong các mục tiêu của ngân hàng là xây dựng các quy trình phát triển sản phẩm dịch vụ hiệu quả. Giải pháp BPM hướng tới mục tiêu này bằng tối ưu hóa từng quy trình nghiệp vụ thông qua xác định các bước hoặc vấn đề trùng lặp còn tồn tại, xác định những xung đột trong các bước của quy trình, từ đó giúp các nhà quản lý đưa ra những chính sách phù hợp, tránh được những bất cập đến từ sự thiếu chính xác và thiếu nhất quán của các quy trình.

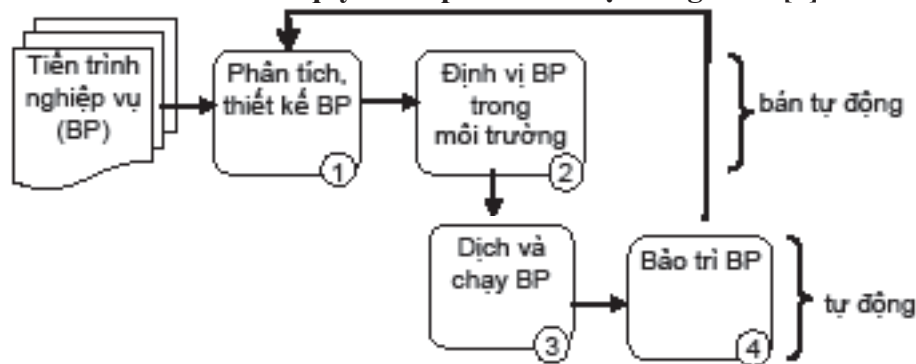
**Sự linh hoạt:** Một trong những lợi ích rất lớn mà BPM mang lại là sự linh hoạt. Trong bối cảnh khi nhu cầu của khách hàng ngày càng nhiều và luôn thay đổi theo thời gian, các quy trình đã có sẽ phải thay đổi hoặc được tạo mới để phù hợp với những yêu cầu

đó. Tuy nhiên thường các ngân hàng sẽ chỉ thay đổi một vài bước trong quy trình hoặc kế thừa một số bước hoạt động đã có để tạo ra một quy trình sản phẩm dịch vụ mới. Giải pháp BPM sẽ cung cấp nền tảng và công cụ để kế thừa và thay đổi quy trình hoạt động một cách nhanh chóng, trực quan.

**1.4. BPM và phát triển hệ thống thông tin**

Do đặc trưng của các quy trình nghiệp vụ và sự tiến bộ của công nghệ đồ họa, BPM cung cấp khả năng đặc tả quy trình nghiệp vụ như nó tồn tại trong thế giới thực bằng các ký pháp đồ họa[8]. Các ký pháp đồ họa này có khả năng thực thi ngay (*executable*) nên khi phân tích và hoàn thiện một quy trình nghiệp vụ thì đó cũng được xem là một thiết kế của quy trình nghiệp vụ. Mô hình nghiệp vụ được đặc tả sử dụng các ngôn ngữ chuyên biệt như BPMN (*business process management notation*), sau đó được chuyển tự động sang ngôn ngữ thực thi BPEL (*business process executable language*). Như vậy, BPM đã cung cấp cơ chế đã tự động hóa được chuỗi quy trình nghiệp vụ, việc còn

**Hình 2. Sơ đồ quy trình phát triển hệ thống BPM[8]**





lại chỉ là cấu hình và cài đặt mô hình nghiệp vụ vào môi trường chạy thông qua các web-service. Việc phát triển hệ thống thông tin sẽ xoay quanh các quy trình nghiệp vụ, lấy mô hình nghiệp vụ làm trung tâm (*process-centric*).

Việc thực hiện các bước (1) và (2) trong Hình 2 là đơn giản hơn so với các phương pháp phát triển truyền thống, đặc biệt là việc các nhà quản lý và chuyên viên nghiệp vụ có thể tham gia trực tiếp để thiết kế quy trình. Đây là một ưu điểm vượt trội so với phương pháp phát triển phần mềm thông thường, mà ở đó, những chuyên viên CNTT phải mất nhiều thời gian để thu thập thông tin và đặc tả yêu cầu của bài toán đặt ra.

## 2. Thực trạng và xu thế phát triển của BPM

### 2.1. Thực trạng phát triển BPM trên thế giới và tại Việt Nam

Trên thế giới, giải pháp BPM đang ngày càng được quan tâm và ứng dụng rộng rãi tại các tổ chức, doanh nghiệp cũng như tại các ngân hàng. Việc đánh giá thực trạng BPM đã được BPTrends[7] tiến hành một cách toàn diện trong 4 năm: 2005, 2007, 2009 và cuối 2011. Báo cáo trong năm 2012<sup>1</sup> dựa trên đợt khảo sát vào mùa thu năm 2011 đối với 399 đối

tượng khảo sát nằm trong cộng đồng BPTrends. Những người trả lời là những nhà quản trị doanh nghiệp, các nhà tư vấn quản trị doanh nghiệp, những người làm quy trình thực tế và những chuyên viên phân tích quy trình nghiệp vụ trên toàn thế giới. Báo cáo chỉ rõ “*Các phần mềm quản lý quy trình được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp lớn và vừa*”. Do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế toàn cầu “*các chỉ số năm 2007 đến 2009 thể hiện sự giảm sút hoặc đứng yên*”, tuy nhiên “*dữ liệu cuối năm 2011 cho thấy rõ sự tăng trưởng của thị trường BPM*”. Dưới đây là một số tiêu chí đã được đề cập trong báo cáo:

*Thứ nhất, nhận thức của các tổ chức, doanh nghiệp và cộng đồng đối với BPM:* Các doanh nghiệp đã có nhận thức đúng đắn hơn về BPM. Bên cạnh một số ít coi BPM là một công nghệ phần mềm (13%), có 41% người trả lời xem BPM là phương pháp tiếp cận top-down để tổ chức, quản lý và đo lường hiệu quả dựa trên các quy trình lõi của tổ chức; 27% người trả lời coi BPM là phương pháp tiếp cận hệ thống để phân tích, tái thiết kế, cải tiến và quản lý các quy trình cụ thể; 15% người trả lời coi BPM là hướng đề xuất mới nhằm tiết kiệm chi phí hoạt động bằng cách tăng cường hiệu suất cho các quy trình cụ thể; 13% người trả lời coi BPM là tập hợp các kỹ thuật phần mềm mới giúp người làm công tác CNTT quản lý

và đánh giá việc thực hiện các luồng công việc. Những con số này phản ánh chính xác sự đa dạng về các góc độ triển khai và ứng dụng của BPM trong doanh nghiệp và tổ chức.

Các cam kết của tổ chức đối với việc triển khai BPM đã tăng đáng kể (đặc biệt từ năm 2009- 2011). Trong năm 2011, 31% cam kết tập trung vào khía cạnh chiến lược phát triển hệ thống sử dụng BPM, 30% cam kết triển khai nhiều dự án lớn, 26% cam kết thử nghiệm một vài dự án ban đầu ở mức độ vừa và nhỏ, 12% đang xem xét các cơ hội và chỉ có 2% trả lời là không quan tâm. Những con số thống kê này đã thể hiện chỗ đứng vững chắc của BPM trong các tổ chức trên thế giới.

*Thứ hai, định hướng kinh doanh của doanh nghiệp:* Định hướng kinh doanh là các tình huống, chiến lược, hoặc mục tiêu làm tổ chức phải thực hiện việc thay đổi quy trình nghiệp vụ của mình. Căn cứ theo kết quả điều tra, các định hướng quan trọng khiến tổ chức phải quan tâm đến việc thay đổi quy trình nghiệp vụ là nhu cầu giảm chi phí, tăng hiệu suất công việc hoặc cải thiện sự cộng tác giữa các đơn vị trong một tổ chức.

*Thứ ba, mức độ trưởng thành quy trình của doanh nghiệp:* Báo cáo đã đánh giá trên nhiều tiêu chí nhằm tìm ra được việc các doanh nghiệp đã nhận thức về tầm quan trọng của quy trình và thực hiện việc xây dựng các quy trình như thế nào. Các câu hỏi đặt ra nhằm xác định thực

<sup>1</sup> The State of Business Process Management 2012- Báo cáo toàn cảnh về BPM năm 2012 của BPTrend. BPTrends với hơn 20.000 thành viên, hiện được coi là cộng đồng lớn nhất của các chuyên gia về tiến trình nghiệp vụ trên thế giới.



trạng việc quản lý quy trình tại các tổ chức theo các mức độ trưởng thành- tương tự như CMMI<sup>2</sup>. Kết quả thu được đã phản ánh được mức độ chuẩn mực, việc tổ chức ghi chép và xây dựng tư liệu cho các quy trình cũng như quy trình phát triển các sản phẩm dịch vụ trong quá trình hoạt động của tổ chức. Bảng 1 tổng hợp kết quả đánh giá dựa trên số liệu điều tra.

**Bảng 1. Mức độ phổ biến của các hoạt động liên quan đến quy trình (%)**

Công việc/Hoạt động	Không bao giờ	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Phần lớn thời gian	Luôn luôn
Tư liệu hóa các quy trình	3	38	31	22	5
Chuẩn hóa các quy trình	5	39	29	22	5
Mô hình hóa chuỗi giá trị	9	31	25	24	10
Đo lường các quy trình cốt lõi	10	42	24	18	6
Phù hợp với hỗ trợ IT	9	39	25	20	6
Định nghĩa các kỹ năng	8	41	26	20	6
Đào tạo người quản trị	19	40	19	15	7
Các nhà quản trị sử dụng dữ liệu	13	40	24	20	3
Cải thiện quy trình	9	39	29	17	5
Thuê mô hình hóa các quy trình	23	41	18	11	7
<b>Trung bình 2011</b>	<b>10,8</b>	<b>39,0</b>	<b>25,0</b>	<b>18,9</b>	<b>6,0</b>
Trung bình 2009	9,7	46,1	23,9	16,5	3,9

*Nguồn: Mahesh, 2007, E-Business Models in B2B: A Process-Based Categorization and Analysis of Business-to-Business Models. Texas Woman's University and Purdue University, USA[7]*

Có thể nhận thấy, số người trả lời “Thỉnh thoảng” và “Thường xuyên” chiếm đa số (~65%). Số người dành “Phần lớn thời gian” (~19%) cho việc làm quy trình cũng chiếm một tỷ lệ tương đối lớn hơn hẳn số người trả lời “Không bao giờ” (10%) và “Luôn luôn” (6%). Điều này cho thấy việc nhận thức và thực hiện quy trình đã trở nên khá phổ biến trên thế giới.

Thực tế cho thấy rằng BPM đang phát triển ngày càng mạnh mẽ trên thế giới và ngày càng nhiều các doanh nghiệp, ngân hàng trên thế giới ứng dụng BPM vào quản lý quy trình nghiệp vụ của mình. Tuy nhiên tại Việt Nam, BPM đang còn là một khái niệm tương đối mới và mới chỉ được quan tâm đến trong một vài năm gần đây

<sup>2</sup> Capability Maturity Model Integration - mô hình trưởng thành năng lực tích hợp - và là khuôn khổ cho cải tiến qui trình phần mềm.

**Hình 3. Mức độ quan tâm đến khái niệm BPM trên Internet tại Việt Nam**



(Hình 3).

Dựa vào kết quả tìm kiếm của công cụ Google Trends với từ khóa “BPM”, cho thấy Việt Nam mới chỉ bắt đầu quan tâm đến khái niệm BPM từ khoảng năm 2009 và mức độ quan tâm có xu hướng tăng dần từ năm 2012 đến nay (Hình 4).

So sánh với một vài phương pháp quản lý khác như TQM và Six sigma, cho thấy tại Việt Nam, phương pháp BPM đang dần được quan tâm tìm hiểu

ngày càng nhiều hơn. Các tổ chức, doanh nghiệp đã nhận thấy BPM là một giải pháp đáp ứng được những yêu cầu mới trong bối cảnh hoạt động kinh doanh đang ngày càng mở rộng hơn về quy mô và cần những giải pháp quản lý hiệu quả, giảm thiểu chi phí về thời gian và tài chính.

**2.2. Xu thế phát triển của BPM**

Xu thế phát triển của BPM được thể hiện rõ ở sự phong