



Vận dụng mô hình thể cân bằng điểm trong việc đánh giá hệ thống quản lý hoạt động tại các ngân hàng thương mại

ThS. PHẠM QUANG HUY
Khoa Kế toán – Kiểm toán
Trường Đại học Kinh Tế
TP.HCM

Trong quá trình phát triển nền kinh tế xã hội của một quốc gia thì hệ thống trung gian tài chính nói chung và các ngân hàng thương mại (NHTM) nói riêng góp một phần quan trọng trong tổng thể chung của toàn bộ hệ thống. Ngân hàng thương mại đã hình thành tồn tại lâu đời trong lịch sử nhân loại và phát triển hàng trăm năm gắn liền với sự phát triển của kinh tế hàng hóa. Sự phát triển hệ thống NHTM đã có tác động rất lớn và quan trọng đến quá trình phát triển của nền kinh tế hàng hóa, ngược lại kinh tế hàng hóa phát triển mạnh mẽ đến giai đoạn cao nhất là nền kinh tế thị trường thì NHTM cũng ngày càng được hoàn thiện và trở thành những định chế tài chính không thể thiếu được. Hơn thế nữa, nó còn là cầu nối giữa các chủ thể trong nền kinh tế, làm cho các chủ thể gắn bó, phụ thuộc lẫn nhau, tăng sự liên kết và năng động của toàn bộ hệ thống. Bởi tính chất quan trọng của mình nên ngân hàng luôn quan tâm đến việc



giám sát các hành động, nghiệp vụ diễn ra trong quá trình điều hành của mình qua từng giai đoạn, từng thời điểm khác nhau. Việc quản trị hoạt động trong các NHTM là một khía cạnh quan trọng trong quá trình quản lý các hoạt động kinh doanh tại ngân hàng. Bài viết này sẽ nghiên cứu việc sử dụng mô hình thể cân bằng điểm như là một công cụ để áp dụng vào quá trình đánh giá hoạt động của hệ thống NHTM hiện nay

Những vấn đề chung về NHTM

Ngân hàng thương mại là loại ngân hàng trực tiếp giao dịch với các công ty, xí nghiệp, tổ chức kinh tế, tổ chức đoàn thể và các cá nhân khác trong nền kinh tế, bằng việc nhận tiền gửi, tiền tiết kiệm cũng như cho vay, chiết khấu giấy tờ có giá, cung cấp các phương tiện thanh toán và cung cấp các dịch vụ ngân hàng cho các đối tượng trên. Do đó, tổ chức này cần xem trọng công tác đánh giá những hoạt động diễn ra hàng ngày tại chính đơn vị của mình. Kể từ khi mô hình thể cân bằng điểm được ra đời và phát triển vào năm 1990 thì nó đã nhận được nhiều sự chú ý và sử dụng trong các hoạt động kinh doanh ở các doanh nghiệp trên toàn cầu, trong đó có một số ngân hàng quốc

tế lớn đã sử dụng phương pháp này rất thành công. Trong những thập kỷ gần đây, với bối cảnh về sự phát triển không ngừng của các sản phẩm tài chính, sự khủng hoảng tài chính năm 2008 tại Mỹ đã tạo ra nhiều hiệu ứng đến tình trạng tài chính trên toàn thế giới. Như vậy, làm thế nào có thể quản lý một cách hiệu quả đối với các hoạt động của ngân hàng? Để trả lời cho chính câu hỏi này thì việc sử dụng mô hình trên là sự tất yếu vốn có của nó.

Các vấn đề phát sinh trong NHTM

Trong quá trình phát triển nhanh chóng của thị trường tài chính, các NHTM ở bất kỳ quốc gia nào cũng đang đối diện với sự cạnh tranh trong một cường độ ở mức độ cao. Các quản lý hoạt động truyền thống từ trước đến nay mà được các ngân hàng sử dụng đã xuất hiện nhiều điểm không còn phù hợp trong việc đánh giá toàn diện nhằm đáp ứng được nhu cầu của các định chế này trong con đường tăng trưởng của mình, trong đó có một số hoạt động mà phương pháp cũ đã tiến hành như:

- Nhấn mạnh tầm quan trọng của các chỉ số tài chính mà đã bỏ qua việc xem xét các chỉ số phi



tài chính. Các quản lý hoạt động truyền thống đã không chú ý đến những yếu tố này, điều này sẽ làm cho những kết luận từ việc đánh giá không mang tính chính xác cao vì nó chưa bao trọn tất cả các hoạt động trong chính ngân hàng đó. Tại cùng một thời điểm thì các chỉ số tài chính chỉ có thể phản ánh các hoạt động đã xảy ra trong quá khứ mà không thể cho thấy được những bước đi trong tương lai đối với các hoạt động mà ngân hàng phải thực hiện.

- Nhấn mạnh đến việc đánh giá các điều kiện hoạt động trong nội bộ mà chưa tập trung nhìn thêm các nhân tố bên ngoài. Thật vậy, trong tiến trình thay đổi nhanh, liên tục và phức tạp của môi trường kinh doanh thì các ngân hàng hiện nay luôn phải đối diện với những thách thức từ môi trường bên ngoài. Nếu các ngân hàng không tìm hiểu chính xác những ảnh hưởng của môi trường này đến hoạt động nội tại thì sẽ không thể phân tích đúng được các thế mạnh và hạn chế, cũng như không thể nhận thức được những cơ hội và rủi ro mà mình đang gặp phải. Từ đó, chính các tổ chức này sẽ khó có

thể thành công trong quá trình cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

- Nhấn mạnh quá nhiều về các tài sản truyền thống mà chưa có sự quan tâm đúng mực đến các tài sản vô hình. Mặc dù theo lý thuyết thì tài sản cố định đóng một vai trò trọng yếu trong các ngân hàng, nhưng trong khu vực tài chính đặc thù này thì kiến thức về thị trường tài chính, nguồn lực về tài sản trí tuệ cũng như các tài sản vô hình khác cũng thể hiện một vai trò không kém phần quan trọng trong việc thành công của các ngân hàng bởi vì các tài sản vô hình này ngày càng khẳng định vai trò là yếu tố cơ bản tạo nên giá trị của doanh nghiệp và tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, đồng thời nó cũng chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong tổng giá trị tài sản của doanh nghiệp.

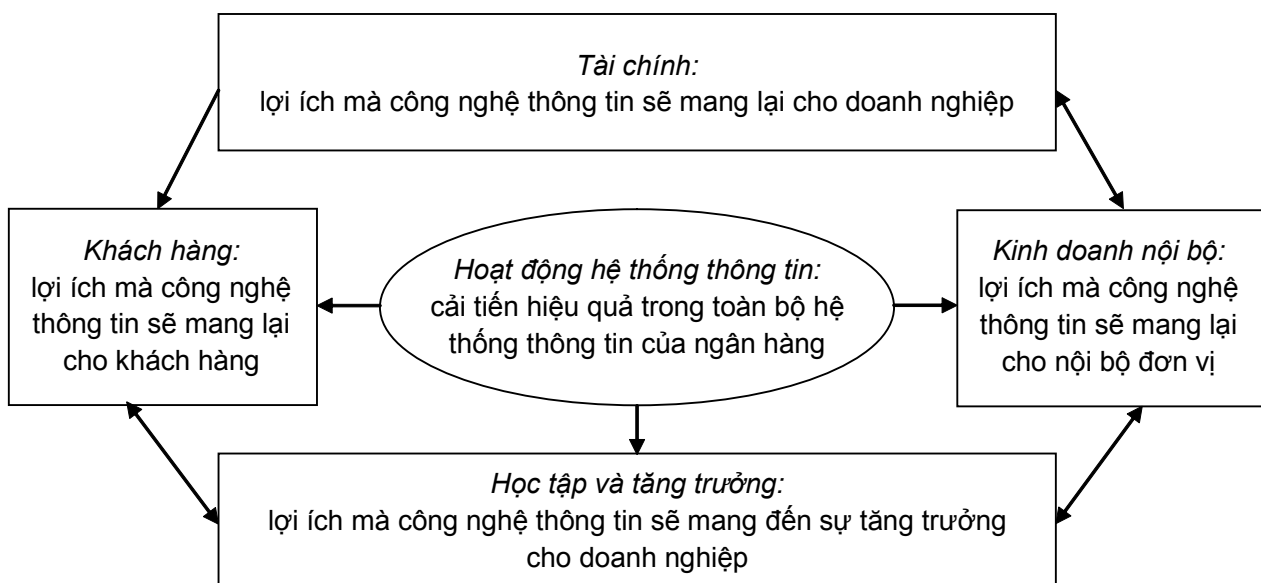
Thẻ cân bằng điểm và hệ thống quản trị hoạt động tại NHTM

Nội dung cơ bản của thẻ cân bằng điểm

Thẻ cân bằng điểm hay còn gọi là BSC được xem là một tác phẩm lớn của xã hội. Nó được đưa ra trong tác phẩm ‘Thẻ cân bằng điểm – một hệ thống đánh giá hoạt động

chất lượng’ bởi Giáo sư Robert S.Kaplan trường Harvard Business School. Thẻ cân bằng điểm được xem là phương pháp quản lý hiện đại dựa trên mục tiêu, theo đó định hướng phát triển của doanh nghiệp được thể hiện bằng các chỉ tiêu, các mục tiêu được tổ chức đó xây dựng một cách hài hòa, cân đối dựa trên các ưu tiên quan trọng của tổ chức. Bên cạnh đó, nó còn có thể giúp cho các công ty đưa ra giải pháp về hai nhóm vấn đề chính, chính là đánh giá hoạt động và thực hiện chiến lược của mình. Và sau đó hơn 10 năm, BSC đã trở thành một công cụ phổ biến và được sử dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực trong cuộc sống. Theo thống kê của tạp chí *Fortune* của Mỹ thì trong số 1.000 doanh nghiệp trên thế giới thì đã có 70% con số sử dụng mô hình BSC. Còn đối với tạp chí *Harvard Business Review* thì cho rằng nó là công cụ quản lý chiến lược có tính ảnh hưởng cao nhất trong vòng 75 năm qua.

Thẻ cân bằng điểm chính là một ý tưởng mới trong việc quản trị hoạt động và áp dụng cho đội đánh giá của các đơn vị. Cốt lõi của mô hình này chính là việc thực hiện công cụ



chiến lược của tổ chức thông qua bốn yếu tố chính là tài chính, khách hàng, các quy trình nội bộ cũng như việc học tập và phát triển các chỉ tiêu; từ đó các doanh nghiệp sẽ đạt được những mục tiêu đã thiết lập theo từng cấp quản lý.

Thế cân bằng điểm không những là một chỉ số thẩm định hệ thống mà còn là một hệ thống quản trị chiến lược. Việc sử dụng mô hình mới này sẽ đóng một vai trò quan trọng hơn nhiều lần so với các chỉ tiêu tài chính sử dụng đơn nhất theo cách truyền thống. Bên cạnh đó, nó còn bổ sung một số yếu tố mang tính tương lai, như khách hàng, quy trình nội bộ, sự học hỏi của nhân viên. Nội dung này đã được giáo sư mô hình hóa theo sơ đồ sau đây:

Dựa theo mô hình trên thì các nhân tố được hiểu như sau:

- Khách hàng: các nhà lãnh

đạo cần xác định rõ phân khúc thị trường về khách hàng của tổ chức mình sẽ là các đối tượng nào để đơn vị có thể chuẩn bị đầy đủ điều kiện tham gia, chẳng hạn như: thị phần, tỷ lệ duy trì khách hàng, mức độ thỏa mãn, mức độ sinh lời...

- Quy trình kinh doanh nội bộ: để có thể thu hút và giữ vững các khách hàng mục tiêu cũng như đáp ứng được yêu cầu của cổ đông về khoản sinh lời, các nhà lãnh đạo cần phải tập trung chú ý đến mức độ hài lòng của khách hàng cũng như các quy trình nội bộ tương ứng đó để có thể thiết lập được các chỉ số đo lường phù hợp. Về vấn đề này thì thế cân bằng điểm không những tập trung giải quyết quy trình hiện tại mà còn xác nhận rõ yêu cầu của khách hàng để có những kiến nghị cho mô hình công ty.

- Học tập và tăng trưởng: Mô hình giúp xác định các vấn đề mà

doanh nghiệp phải thực hiện để có thể đạt được những công việc và mục tiêu trong dài hạn, bao gồm năng lực của nhân viên, hệ thống thông tin của doanh nghiệp...

- Tài chính: đây là một vấn đề quan trọng trong một tổ chức, các nhà lãnh đạo cần chú ý đến mức độ hiệu quả của việc sử dụng các khoản tài chính trong đơn vị đối với những sự kiện phát sinh nhằm có một mức sinh lời và giảm được rủi ro ở mức độ có thể chấp nhận được.

Ngân hàng thương mại với mô hình thế cân bằng điểm

Dựa vào những kiến thức cơ bản của mô hình này thì các NHTM đã sử dụng nội dung của lý thuyết thế cân bằng để chi tiết hơn và chia thành bốn góc, bao gồm: khách hàng, quy trình kinh doanh, tài chính và tính cạnh tranh bền vững doanh nghiệp. Đối với việc sử dụng

