

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC UEH – TRƯỜNG KINH DOANH UEH
KHOA QUẢN TRỊ**



**BÀI TẬP NHÓM
MÔN HỌC: PHƯƠNG PHÁP 6 SIGMA**

Giảng viên hướng dẫn: ThS NGUYỄN VĂN HÓA

Nhóm sinh viên thực hiện: NHÓM 6

1. Nguyễn Thị Xuân Diệu – 31191021225 –
dieunguyen.31191021225@st.ueh.edu.vn
2. Phạm Quốc Duy – 31191021448 –
duypham.31191021448@st.ueh.edu.vn (Nhóm trưởng – SĐT:
0397723974)
3. Nhữ Thị Phương Nhung – 31191021173 –
nhungnhu.31191021173@st.ueh.edu.vn
4. Đặng Trúc Phương – 31191021196 –
phuongdang.31191021196@st.ueh.edu.vn
5. Đặng Hoàng Tín – 31191024861 –
tindang.31191024861@st.ueh.edu.vn

Lớp học phần: 22D1MAN50202902

Hệ – Lớp – Khóa: DHCQ – CL002 – K45

TP. Hồ Chí Minh, ngày 30 tháng 03 năm 2022

BẢNG ĐÁNH GIÁ SỰ THAM GIA CỦA TỪNG THÀNH VIÊN

Họ và tên	Trách nhiệm và những nhiệm vụ cụ thể trong bài làm	Thái độ làm việc	Kết quả làm việc	Thời gian hoàn thành	Tổng
1. Nguyễn Thị Xuân Diệu	Phân tích, ghi chép thông tin dữ liệu thu thập được.	30%	40%	30%	100%
2. Phạm Quốc Duy	Tổ chức các cuộc họp, phân công các thành viên tìm kiếm thu thập dữ liệu.	30%	40%	30%	100%
3. Nhữ Thị Phương Nhung	Tìm các thông tin, dữ liệu tại ngân hàng Sacombank.	30%	40%	30%	100%
4. Đặng Trúc Phương	Phân tích, ghi chép thông tin dữ liệu thu thập được.	30%	40%	30%	100%
5. Đặng Hoàng Tín	Phân tích, ghi chép thông tin dữ liệu thu thập được.	30%	40%	30%	100%

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN (SACOMBANK).....	1
1.1 Lịch sử hình thành:	1
1.2 Chức năng, nhiệm vụ:	2
1.3 Cơ cấu tổ chức:	2
1.4 Các hoạt động/ sản phẩm dịch vụ chủ yếu của Sacombank:	5
1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh:	5
1.6 Chiến lược của ngân hàng:.....	7
1.7 Mục tiêu hoạt động/ Mục tiêu chất lượng năm 2020 – 2021	7
CHƯƠNG 2: BAN KIỂM SOÁT NGÂN HÀNG SACOMBANK.....	9
2.1 Chức năng và nhiệm vụ phòng ban.....	9
2.2 Cơ cấu tổ chức.	10
2.3 Các quá trình chính trong hoạt động của phòng ban.	13
2.4 Quy trình của các quá trình.	13
2.5 Mục tiêu chất lượng của ban kiểm soát	14
2.6 Kết quả hoạt động của Ban kiểm soát.....	14
2.7 Nhận diện quá trình chính/ chủ yếu trong hoạt động của ngân hàng.....	16
2.8 Kết quả của các quá trình này – Phân tích tập trung vào những vấn đề tồn tại/thất bại/sai hỏng	17
CHƯƠNG 3: NHẬN DIỆN CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP.....	19
CHƯƠNG 4: GIỚI THIỆU VÀ PHÂN TÍCH BSC	21
4.1 Giới thiệu về BSC:.....	21
4.1.1 Thẻ điểm cân bằng và mối quan hệ với 6 Sigma	22
4.1.2 Tích hợp BSC và 6 Sigma vào một hệ thống cải tiến kinh doanh.....	22
4.2 Phân tích BSC:.....	23
4.2.1 Mục tiêu chiến lược của ngân hàng dựa trên mô hình BSC:	24
4.2.2 Mục tiêu chiến lược của phòng ban dựa trên mô hình BSC:	26
CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH VOC	29
CHƯƠNG 6: PHÂN TÍCH VOB	32
6.1 Phân tích chiến lược BSC	32
6.2 Phân tích môi trường hoạt động.....	33

6.3	Phân tích đối thủ cạnh tranh.....	34
6.4	Phân tích SWOT	35
CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH CHO TỪNG DỰ ÁN		38
CHƯƠNG 8: LỰA CHỌN DỰ ÁN TIỀM NĂNG.....		48
8.1	Ma trận dự án theo hiệu quả tài chính.....	48
8.2	Ma trận dự án theo các tiêu chí	48
CHƯƠNG 9: BẢNG HIỂN CHUƠNG DỰ ÁN.....		55
9.1	Giới thiệu về dự án:	55
9.2	Bối cảnh của dự án:.....	55
9.3	Vấn đề/cơ hội dự án	55
9.4	Sứ mệnh của dự án:.....	56
9.5	Mục tiêu và phạm vi của dự án:	56
9.6	Giải pháp:.....	56
9.7	Lợi ích:	57
9.8	Nguồn lực:	57
CHƯƠNG 10: ĐO LƯỜNG DỰ ÁN.....		58
10.1	Vấn đề cần giải quyết.....	58
10.2	Phân tích các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề cần giải quyết.....	58
10.2.1	<i>Nhân tố môi trường kinh tế:</i>	<i>58</i>
10.2.2	<i>Nhân tố năng lực và quyết định của nhà lãnh đạo</i>	<i>60</i>
10.2.3	<i>Nhân tố chính sách và quy trình quản lý rủi ro.....</i>	<i>61</i>
10.3	Kế hoạch đo lường.....	62

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN (SACOMBANK)

1.1 Lịch sử hình thành:

Với sự phát triển không ngừng và liên tục đổi mới của nhiều ngành kinh tế trên thế giới hiện nay. Thì tại Việt Nam, tuy là một đất nước nhỏ bé nhưng nó cũng không ngừng cố gắng đẩy mạnh để bắt kịp tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế thế giới. Và ngành ngân hàng là một trong các ngành đã có những đóng góp to lớn vào nền kinh tế Việt Nam. Trong đó có ngân hàng Sacombank là hay ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín. Đã trải qua gần 30 năm hình thành và phát triển Sacombank không ngừng đạt được những thành tựu tiêu biểu góp phần nâng cao uy tín, nâng cao thương hiệu, chất lượng cho ngân hàng:

- Năm 1991: Sacombank được thành lập và là một ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam đầu tiên tại TP. Hồ Chí Minh với vốn điều lệ là 3 tỷ đồng.
- Năm 1993: Mở chi nhánh tại Hà Nội.
- Từ năm 1995 - 1977: Ngân hàng từng bước tiến hành cải tổ theo quy mô cải tạo tiên tiến. Đánh dấu bước ngoặt mở ra thời kì đổi mới trong quá trình phát triển. Đến năm 1997 trở thành ngân hàng tiên phong thành lập tổ tín dụng ngoài địa bàn. Đưa vốn về nông thôn, góp phần cải thiện đời sống người dân tại đây.
- Năm 1999: Thành lập trụ sở tại 278 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Quận 3, Thành Phố Hồ Chí Minh.
- Từ năm 2001 - 2008: Nhận vốn góp từ cổ đông nước ngoài mở đường cho Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và Ngân hàng ANZ. Liên tục thành lập các công ty trực thuộc và để đáp ứng nhu cầu của thị trường hoa ngữ Sacombank mở thêm chi nhánh Hoa Việt với mạng lưới rộng khắp các tỉnh.
- Năm 2009: Mở rộng mạng lưới sang các nước khác như Lào, Campuchia.
- Năm 2013: trở thành “Ngân hàng nội địa tốt nhất Việt Nam” và “Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam năm 2013” được tạp chí The Asset và tạp chí IFM bình chọn. Khẳng định được uy tín và sức mạnh cạnh tranh trên thị trường của Sacombank qua các thời kỳ. Cuối năm 2013, Sacombank sử dụng hệ thống Internet Banking phiên bản mới với nhiều tính năng vượt trội.
- Năm 2019: Đạt thành công nổi bật, là 1 trong 7 ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam đủ điều kiện phát hành thẻ nội địa gắn chip EMV.

Đến nay ngân hàng Sacombank được coi là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần có vốn điều lệ là 14,176 tỷ đồng, hơn 552 chi nhánh và phòng giao dịch trên cả nước và hai nước Lào và Campuchia

1.2 Chức năng, nhiệm vụ:

❖ *Chức năng:*

– Ngân hàng Sacombank có chức năng tiếp cận đến nhiều nguồn khách hàng khác nhau, đồng thời cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ, tư vấn và hỗ trợ cho khách hàng, đáp ứng tốt tất cả các nhu cầu nhằm cải thiện, nâng cao chất lượng đời sống.

❖ *Nhiệm vụ:*

– Huy động vốn từ nhiều hình thức hoạt động khác nhau, nó được huy động từ hai nguồn chính: tiền gửi của cá nhân, gia đình và tiền gửi của tổ chức kinh tế và doanh nghiệp. Bên cạnh đó còn huy động từ việc phát hành trái phiếu, huy động vốn qua đi vay từ các tổ chức tín dụng,...

– Đem đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất về dịch vụ vay vốn ngắn hạn, trung và dài hạn, dịch vụ tư vấn hỗ trợ khách hàng có nhu cầu gửi tiết kiệm tại Sacombank, dịch vụ thanh toán chuyển tiền nhanh. Đảm bảo tuyệt đối an toàn cho tài sản của khách hàng khi sử dụng dịch vụ tại đây

– Với gần 30 năm hoạt động và không ngừng phát triển mở rộng mạng lưới trên khắp đất nước Việt Nam, và 2 nước Lào, Campuchia. Sẵn sàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ hiện đại với tốc độ nhanh chóng. Nâng cao chất lượng uy tín cho các hoạt động dịch vụ tại đây đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng để mở ra nhiều cơ hội kinh doanh, tiếp cận được nhiều nguồn khách hàng mới. Từng bước nâng cao đưa thương hiệu Sacombank ngày càng thành công hơn trong tương lai.

1.3 Cơ cấu tổ chức:

Cơ cấu tổ chức tại Sacombank gồm 2 bộ máy: bộ máy quản trị và kiểm soát, bộ máy điều hành.

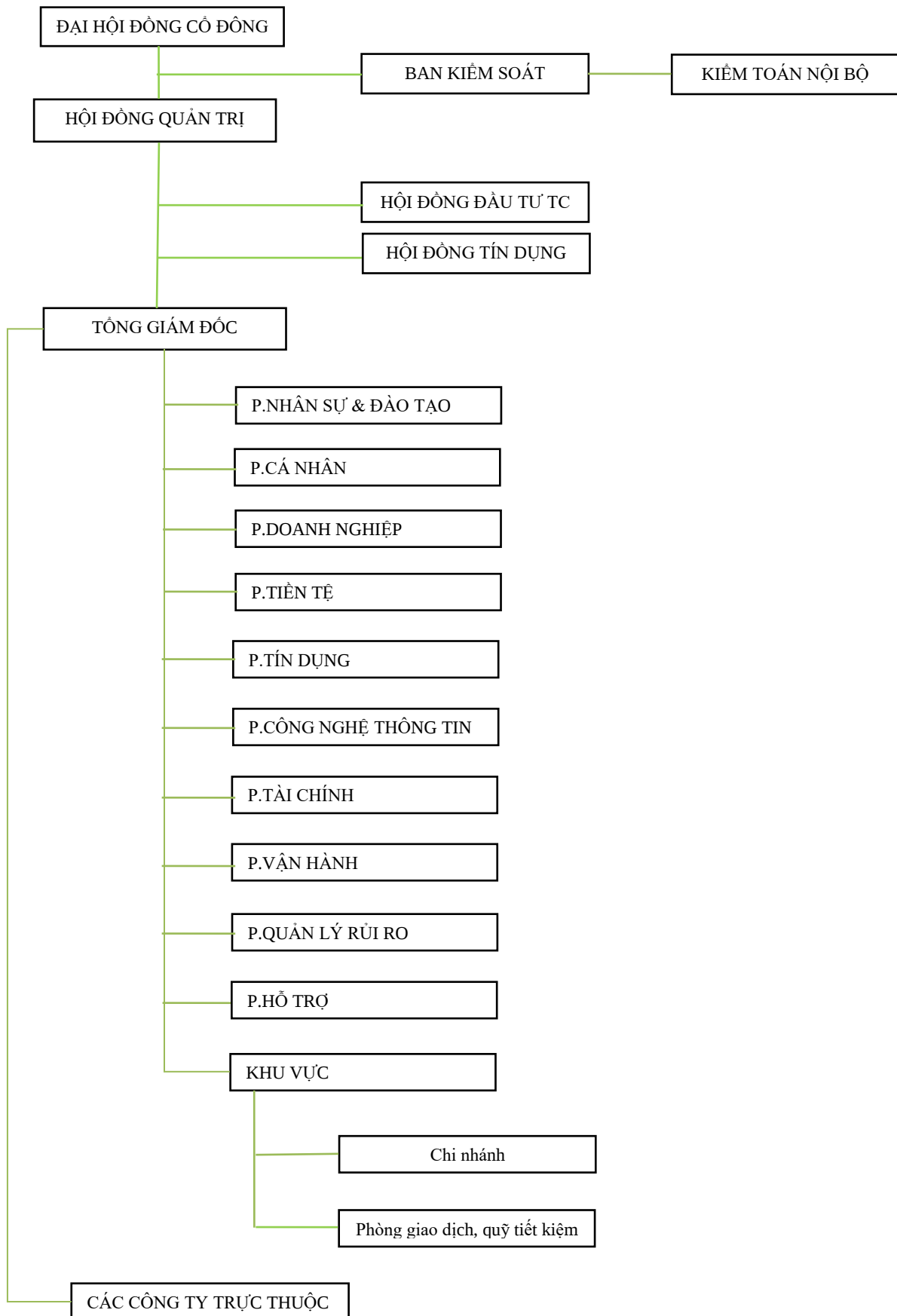
❖ Bộ máy quản trị và kiểm soát:

+ Hội đồng quản trị: Chủ tịch, phó chủ tịch, phó chủ tịch thường trực, các thành viên hội đồng quản trị.

+ Ban kiểm soát: Trưởng ban, thành viên

❖ Bộ máy điều hành:

- + Tổng giám đốc, tại đây có các phòng:
 - Nhân sự và đào tạo: phòng nhân sự, trung tâm đào tạo.
 - Cá nhân: phòng khách hàng cá nhân, phòng ngân hàng điện tử, trung tâm dịch vụ khách hàng.
 - Doanh nghiệp: phòng khách hàng doanh nghiệp.
 - Tiền tệ: phòng kinh doanh vốn, phòng kinh doanh ngoại hối, trung tâm kinh doanh tiền tệ phía Bắc.
 - Tín dụng: phòng thẩm định.
 - Công nghệ thông tin: phòng Công nghệ thông tin, trung tâm dữ liệu (Data Centre)
 - Tài chính: phòng kế hoạch tài chính, phòng kế toán, bộ phận ALM.
 - Vận hành: trung tâm thanh toán quốc tế, phòng thanh toán nội địa và quỹ, bộ phận hỗ trợ kinh doanh tiền tệ.
 - Quản lý rủi ro: phòng quản lý rủi ro, phòng pháp lý và tuân thủ.
 - Hỗ trợ: phòng hành chính quản trị, phòng xây dựng cơ bản, phòng đối ngoại.
 - Khu vực: tại văn phòng khu vực có tổ kiểm tra nội bộ, tổ thẩm định, tổ hỗ trợ kinh doanh.
- + Chi nhánh: phòng doanh nghiệp, phòng cá nhân, phòng kinh doanh tiền tệ, phòng hỗ trợ kinh doanh, phòng kế toán và quỹ, phòng hành chánh.
- + Phòng giao dịch quỹ tiết kiệm: bộ phận dịch vụ khách hàng, bộ phận hỗ trợ kinh doanh.
- Các công ty trực thuộc: Trung tâm Dịch vụ quản lý tài sản, Trung tâm Bảo vệ Sacombank-SBL, Sacombank-SBA, Sacombank-SBS, Sacombank-SBR, Sacombank-SBJ)



Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức tại ngân hàng Sacombank

1.4 Các hoạt động/ sản phẩm dịch vụ chủ yếu của Sacombank:

Tại ngân hàng Sacombank luôn sẵn sàng có các hoạt động cung cấp nhiều loại hình sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất:

- Huy động vốn theo nhiều hình thức. Đồng thời còn tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư, nhận vốn từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, chiết khấu thương phiếu, công trái và các giấy tờ có giá
- Có nhiều hoạt động hỗ trợ khách hàng rút tiền, gửi tiền, chuyển tiền và mở thẻ tín dụng,... nhanh chóng và đảm bảo tuyệt đối an toàn.
- Bên cạnh đó tại Sacombank còn kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc, thanh toán quốc tế, đầu tư chứng khoán. Cung cấp các dịch vụ về đầu tư và các dịch vụ về quản lý nợ.

1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh:

Trong năm 2019, Sacombank đã triển khai thành công nhiều hoạt động, đưa ngân hàng trở thành 1 trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam. Hầu hết các lĩnh vực hoạt động đều tăng trưởng và hoàn thành tốt vượt 3 trên 6 chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh tài chính năm 2019. Các chỉ tiêu còn lại cũng đã đạt kết quả rất khả quan với tỉ lệ trên 97% so với kế hoạch mặc dù hoạt động kinh doanh phải chịu nhiều ảnh hưởng do hạn chế về tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, cụ thể như sau:

- Tổng tài sản đạt 453.581 tỷ đồng, tăng 11,7% so với đầu năm, đạt 99,6% kế hoạch.
- Tổng nguồn vốn huy động đạt 414.185 tỷ đồng, tăng 11,9%, đạt 97,8% kế hoạch. Trong đó huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư đạt 410.334 tỷ đồng, tăng 14,8%.
- Tỷ lệ nợ xấu là 1,9%, giảm 0,22% so với năm trước (2,11%)
- Lợi nhuận trước thuế đạt 3.217 tỷ đồng, tăng 43,2% so với năm 2018, đạt 121,4% kế hoạch.
- Lợi nhuận sau thuế đạt 2.455 tỷ đồng, tăng 37,1% so với năm 2018.

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI SACOMBANK*Cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2019**Đơn vị: triệu VND*

	<i>Năm 2019</i>	<i>Năm 2018</i>
Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	30.476.971	26.295.571
Chi phí và các chi phí tương tự	<u>(21.296.283)</u>	<u>(18.661.777)</u>
Thu nhập lãi thuần	9.180.688	7.633.794
Thu nhập từ các hoạt động dịch vụ	4.803.443	3.772.038
Chi phí hoạt động dịch vụ	<u>(1.480.453)</u>	<u>(1.089.894)</u>
Lãi thuần từ các hoạt động dịch vụ	3.322.990	2.682.144
Lãi thuần từ các hoạt động kinh doanh ngoại hối	608.748	401.278
Lãi thuần từ mua bán chứng khoán kinh doanh	-	3.304
Lãi thuần từ mua bán chứng khoán đầu tư	72.764	21.223
Thu nhập từ hoạt động khác	1.485.474	951.030
Chi phí hoạt động khác	<u>(64.287)</u>	<u>(18.647)</u>
Lãi thuần từ hoạt động khác	1.421.187	932.383
(Chi phí)/thu nhập từ góp vốn, mua cổ phần	<u>28.961</u>	<u>2.809</u>
TỔNG THU NHẬP HOẠT ĐỘNG	<u>14.635.338</u>	<u>11.676.935</u>
Chi phí cho nhân viên	(5.465.357)	(4.832.476)
Chi phí khấu hao và hao mòn	(544.864)	(458.917)
Chi phí hoạt động khác	<u>(3.255.482)</u>	<u>(2.546.437)</u>
TỔNG CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG	<u>(9.265.703)</u>	<u>(7.837.830)</u>
Lợi nhuận thuần từ các hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	5.369.635	3.839.105
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	<u>(2.152.889)</u>	<u>(1.592.114)</u>
TỔNG LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	3.216.746	2.246.991
Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	(791.542)	(445.711)
Thu nhập thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	<u>29.660</u>	<u>(11.124)</u>
Tổng chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	<u>(76.882)</u>	<u>(456.835)</u>
LỢI NHUẬN SAU THUẾ	<u>2.454.864</u>	<u>(1.790.156)</u>
Lãi cơ bản trên cổ phiếu (đồng/cổ phiếu)	<u>1.129</u>	<u>781</u>

1.6 Chiến lược của ngân hàng:

Khai thác tối đa các cơ hội sẵn có: tận dụng uy tín, thương hiệu với hơn 30 năm hình thành, phát triển và không ngừng mở rộng phạm vi hoạt động hình thành mạng lưới rộng lớn trên khắp đất nước Việt Nam với 48 tỉnh thành và hai nước Lào, Campuchia, để tiếp cận đến nhiều nguồn khách hàng mới mở ra nhiều cơ hội mới. Để có thể thu hút khách hàng mới, giữ chân khách hàng cũ, Sacombank còn tiến hành thực hiện nhiều chương trình khuyến mãi như ưu đãi lãi vay và lãi suất tiền gửi cho các khách hàng mới,...

Bên cạnh đó, Sacombank cũng không ngừng nâng cao, cải thiện các hoạt động quy trình dịch vụ tại ngân hàng nhằm ngày càng hoàn thiện và đáp ứng một cách tốt nhất các nhu cầu của mọi loại khách hàng. Đây là điều hết sức cần thiết quyết định đến sự phát triển bền vững của Sacombank trong tương lai. Trước sự đổi mới không ngừng, liên tục cải tiến của nền kinh tế trên thị trường để có thể tồn tại và vượt qua các đối thủ cạnh tranh Sacombank bắt buộc phải có các chính sách hợp lý thu hút khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ hạn chế tình trạng phản hồi không tốt, không hài lòng từ khách hàng khi đến với Sacombank.

Đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, giảm thiểu rủi ro. Áp dụng các thiết bị, máy móc hiện đại để hỗ trợ và phục vụ cho hoạt động dịch vụ chăm sóc khách hàng, hoạt động phát triển kinh doanh trong thời gian tới tại ngân hàng.

Chuẩn bị nhiều chiến lược phòng ngừa để hạn chế tối đa những nguy cơ đe dọa làm ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng. Đào tạo nhân viên chuyên nghiệp, xây dựng môi trường làm việc tốt, luôn tạo điều kiện cho nhân viên làm việc thoải mái giữ vững tinh thần để đoán tiếp và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Tối ưu hóa cơ sở hạ tầng, cập nhật các trang thiết bị, công nghệ hiện đại đồng thời kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ tránh tình trạng hư hỏng làm gián đoạn ảnh hưởng đến quá trình hoạt động. Có các hành động ứng biến linh hoạt để nhanh chóng kịp thời giải quyết vấn đề.

1.7 Mục tiêu hoạt động/ Mục tiêu chất lượng năm 2020 – 2021

Sau khi kết thúc báo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2019 và đưa ra nhiều chiến lược phát triển và chiến lược phòng ngừa hạn chế rủi ro. Sacombank đã tiến hành đề ra các mục tiêu hoạt động cùng với mục tiêu chất lượng mới cho năm 2020 – 2021.

- Trải qua một năm 2019 đạt được nhiều thành công nổi bật. Đòi hỏi trong năm 2020-2021 Sacombank cần đưa ra nhiều hoạt động định hướng để ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo uy tín tăng lòng tin của khách hàng khi đến với Sacombank.

Nhằm mục tiêu thúc đẩy sự phát triển vượt bậc tại ngân hàng so với năm 2019. Khuyến khích khách hàng sử dụng các kênh giao dịch trực tuyến bằng cách triển khai nhiều ưu đãi như: miễn hoặc giảm phí chuyển tiền, giảm và hoàn tiền khi mua sắm,... tạo nhiều điều kiện và cơ hội để khách vẫn có thể sử dụng các dịch vụ của ngân hàng mà không cần đến trực tiếp.

- Năm 2020-2021 Sacombank đưa ra nhiều mục tiêu cần phải đạt được như: xử lý nợ xấu, đạt lợi nhuận trước thuế cao hơn so với năm trước đây và đồng thời dư nợ tín dụng phải tăng 11%.
- Để ngân hàng Sacombank trở nên nhạy bén, thích ứng với sự thay đổi đột ngột và thường xuyên của nền kinh tế hiện nay. Sacombank cần phải linh hoạt, ứng biến trong mọi tình huống tiếp tục đầu tư mở rộng mạng lưới, để có thể dễ dàng tiếp cận đến nhiều nguồn khách hàng mới đặc biệt là ở những vùng nông thôn và giúp người dân tại đây có cuộc sống tốt đẹp hơn.
- Với sự dày dặn kinh nghiệm trong gần 30 năm qua Sacombank được nhiều khách hàng tin tưởng sử dụng các dịch vụ tại đây. Khai thác hiệu quả lợi thế vốn có đó ngân hàng tập trung đầu tư cho các sản phẩm dịch vụ đem đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất. Đẩy nhanh sự trở lại và phát triển ngày càng mạnh hơn tại Sacombank.

CHƯƠNG 2: BAN KIỂM SOÁT NGÂN HÀNG SACOMBANK

2.1 Chức năng và nhiệm vụ phòng ban.

❖ Chức năng của ban kiểm soát:

Ban kiểm soát là một cơ quan trong Sacombank chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện hoạt động kiểm toán nội bộ, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định của pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ, nghị quyết, quyết định của Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị.

❖ Nhiệm vụ và quyền hạn của ban kiểm soát:

1. Giám sát việc tuân thủ các quy định của pháp luật và Điều lệ Sacombank trong việc quản trị, điều hành Sacombank; giám sát tình hình tài chính của Sacombank, tính hợp pháp trong hoạt động của thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, cán bộ quản lý khác, sự phối hợp hoạt động giữa Ban kiểm soát với Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và cổ đông và các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của Sacombank và cổ đông.

2. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước cổ đông về các hoạt động giám sát của mình; chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao.

3. Ban hành quy định nội bộ của Ban kiểm soát; định kỳ hằng năm xem xét lại quy định nội bộ của Ban kiểm soát, các chính sách quan trọng về kế toán và báo cáo.

4. Thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ; có quyền sử dụng tư vấn độc lập và quyền được tiếp cận, cung cấp đủ, chính xác, kịp thời các thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động quản lý, điều hành Sacombank để thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao.

5. Thẩm định báo cáo tài chính 06 tháng đầu năm và hằng năm của Sacombank; báo cáo Đại hội đồng cổ đông về kết quả thẩm định báo cáo tài chính, đánh giá tính hợp lý, hợp pháp, trung thực và mức độ can trọng trong công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính. Ban kiểm soát có thể tham khảo ý kiến của Hội đồng quản trị trước khi trình báo cáo và kiến nghị lên Đại hội đồng cổ đông.

6. Kiểm tra sổ kế toán, các tài liệu khác và công việc quản lý, điều hành hoạt động của Sacombank khi xét thấy cần thiết hoặc theo nghị quyết, quyết định của Đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông lớn hoặc nhóm cổ đông lớn phù hợp với quy định của pháp luật.

Ban kiểm soát thực hiện kiểm tra trong thời hạn 07 ngày làm việc, kể từ ngày nhận được yêu cầu. Trong thời hạn 15 ngày, kể từ ngày kết thúc kiểm tra, Ban kiểm soát phải báo cáo, giải trình về những vấn đề được yêu cầu kiểm tra đến tổ chức, cá nhân có yêu cầu. Việc kiểm tra của Ban Kiểm soát quy định tại khoản này không được cản trở, gây gián đoạn hoạt động bình thường trong việc quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của Sacombank.

7. Kịp thời thông báo bằng văn bản cho Hội đồng quản trị khi phát hiện người quản lý Sacombank và các cán bộ quản lý khác có hành vi vi phạm pháp luật và Điều lệ trong vòng 48 (bốn mươi tám giờ); yêu cầu người có hành vi vi phạm chấm dứt ngay hành vi vi phạm và có giải pháp khắc phục hậu quả, nếu có.

8. Có quyền tham dự và tham gia thảo luận tại các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và các cuộc họp khác của Sacombank.

9. Lập danh sách cổ đông sáng lập, cổ đông lớn và người có liên quan của thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, Tổng giám đốc của Sacombank; lưu giữ và cập nhật thay đổi của danh sách này.

10. Đề nghị Hội đồng quản trị họp bất thường hoặc đề nghị Hội đồng quản trị triệu tập Đại hội đồng cổ đông bất thường theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng và Điều lệ Sacombank.

11. Triệu tập Đại hội đồng cổ đông bất thường trong trường hợp Hội đồng quản trị có quyết định vi phạm nghiêm trọng quy định của Luật các tổ chức tín dụng hoặc vượt quá thẩm quyền được giao và trường hợp khác theo quy định tại Điều lệ Sacombank.

12. Chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến Kiểm toán nội bộ và hệ thống kiểm soát nội bộ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.

13. Chịu trách nhiệm báo cáo tại Đại hội đồng cổ đông theo quy định của pháp luật.

14. Đề xuất và kiến nghị Hội đồng quản trị phê chuẩn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính của Sacombank.

15. Giám sát việc phê duyệt cấp tín dụng đối với các khoản cấp tín dụng cho công ty con, công ty liên kết và các đối tượng quy định tại khoản 2 Điều 10 Thông tư 36/2014/TT-NHNN ngày 20/11/2014 quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

2.2 Cơ cấu tổ chức.

Ban kiểm soát bao gồm:

❖ *Trưởng ban kiểm soát*

- Tổ chức triển khai việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của Ban Kiểm soát theo quy định tại Điều lệ Sacombank và Quy chế này.
- Chuẩn bị chương trình họp của Ban Kiểm soát trên cơ sở ý kiến đề xuất của thành viên Ban kiểm soát liên quan đến nhiệm vụ, quyền hạn của Ban kiểm soát; triệu tập và chủ tọa cuộc họp Ban Kiểm soát.
- Thay mặt Ban Kiểm soát ký các văn bản thuộc thẩm quyền của Ban Kiểm soát.
- Thay mặt Ban Kiểm soát triệu tập Đại hội đồng cổ đông bất thường quy định tại Điều 58 của Điều lệ Sacombank hoặc đề nghị Hội đồng quản trị họp bất thường.
- Tham dự cuộc họp Hội đồng quản trị, phát biểu ý kiến nhưng không được biểu quyết.
- Yêu cầu ghi lại ý kiến của mình trong biên bản cuộc họp Hội đồng quản trị nếu ý kiến của mình khác với nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị và báo cáo trước Đại hội đồng cổ đông.
- Chuẩn bị kế hoạch làm việc và phân công nhiệm vụ cho các thành viên Ban Kiểm soát.
- Bảo đảm các thành viên Ban Kiểm soát nhận được thông tin đầy đủ, khách quan, chính xác và đủ thời gian thảo luận các vấn đề mà Ban Kiểm soát phải xem xét.
- Giám sát, chỉ đạo việc thực hiện nhiệm vụ được phân công và quyền, nghĩa vụ của thành viên Ban Kiểm soát.
- Ủy quyền cho một thành viên khác của Ban Kiểm soát thực hiện nhiệm vụ của mình trong thời gian vắng mặt.
- Yêu cầu Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và các cán bộ quản lý khác cung cấp thông tin liên quan để báo cáo Ban kiểm soát.
- Lập và ký báo cáo của Ban kiểm soát sau khi đã tham khảo ý kiến của Hội đồng quản trị để trình Đại hội đồng cổ đông.
- Các nhiệm vụ và quyền hạn khác theo quy định tại Điều lệ của Sacombank và các quy định của Pháp luật hiện hành.

❖ *Phó trưởng ban kiểm soát*

- Tùy tình hình thực tế Ban kiểm soát có thể bầu một thành viên Ban kiểm soát làm Phó Trưởng Ban kiểm soát.
- Phó Trưởng Ban kiểm soát được Trưởng Ban kiểm soát phân công phụ trách một hoặc một số mảng hoạt động của Ban kiểm soát, được giao quyền quyết định và ký các giấy tờ có liên quan đến các mảng hoạt động phụ trách.
- Phó Trưởng Ban kiểm soát thay mặt Trưởng Ban kiểm soát triệu tập và chủ trì các phiên họp Ban kiểm soát, điều hành các hoạt động của Ban kiểm soát khi Trưởng Ban vắng mặt.

❖ *Thành viên ban kiểm soát*

- Tuân thủ quy định của Pháp luật, Điều lệ Sacombank và quy định nội bộ của Ban kiểm soát một cách trung thực, cẩn trọng vì lợi ích của Sacombank và của Cổ đông.
- Yêu cầu Trưởng Ban kiểm soát triệu tập Ban kiểm soát họp bất thường.
- Kiểm soát hoạt động kinh doanh, kiểm soát sổ sách kế toán, tài sản, báo cáo tài chính và kiến nghị biện pháp khắc phục.
- Được quyền yêu cầu cán bộ, nhân viên của Sacombank cung cấp số liệu và giải trình các hoạt động kinh doanh để thực hiện nhiệm vụ được phân công.
- Báo cáo Trưởng Ban kiểm soát về hoạt động tài chính bất thường và chịu trách nhiệm về đánh giá và kết luận của mình
- Tham dự cuộc họp của Ban kiểm soát, thảo luận và biểu quyết về vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của Ban kiểm soát, trừ những vấn đề có xung đột lợi ích với thành viên đó.
- Tham dự các cuộc họp Hội đồng quản trị, tham gia ý kiến và đưa ra kiến nghị, nhưng không được biểu quyết.
- Yêu cầu ghi lại các ý kiến của mình trong biên bản cuộc họp Hội đồng quản trị nếu ý kiến của mình khác với các quyết định của Hội đồng quản trị và báo cáo trước Đại hội đồng cổ đông.

❖ *Thư ký ban kiểm soát*

- Chuẩn bị và lập biên bản các cuộc họp của Ban kiểm soát;

- Theo dõi, đôn đốc các đơn vị trong việc triển khai thực hiện các chỉ đạo của Ban kiểm soát tại các cuộc họp định kỳ hoặc đột xuất;
- Lập lịch công tác và lịch làm việc của Ban kiểm soát;
- Lưu trữ các tài liệu, văn bản liên quan đến hoạt động của Ban kiểm soát;
- Soạn thảo các văn bản theo yêu cầu của Thành viên Ban Kiểm Soát;
- Hỗ trợ Tổ quản lý Vốn cổ phần trực thuộc Văn phòng Hội đồng quản trị lập, lưu giữ và cập nhật thay đổi sách cổ đông sáng lập, cổ đông lớn và người có liên quan của thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, Tổng giám đốc của Sacombank;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Trưởng Ban kiểm soát.

2.3 Các quá trình chính trong hoạt động của phòng ban.

Ban kiểm soát thực hiện nhiệm vụ kiểm tra và giám sát hoạt động tài chính thông qua việc sử dụng Kiểm toán nội bộ để kiểm tra hoạt động quản lý và sử dụng nguồn vốn, hoạt động đầu tư, việc chấp hành chế độ hạch toán, quản lý tài sản Sacombank, các hoạt động kinh doanh dịch vụ, kết quả kinh doanh.

2.4 Quy trình của các quá trình.

Hình thức kiểm tra:

- Kiểm soát từ xa;
- Kiểm tra tại chỗ: định kỳ hoặc đột xuất.

Ban kiểm soát chỉ đạo và điều hành Kiểm toán nội bộ để thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và Nghị quyết của Hội đồng quản trị, Đại hội đồng cổ đông:

- Trực tiếp chỉ đạo, điều hành, giám sát hoạt động của Kiểm toán nội bộ;
- Rà soát, đánh giá để đảm bảo tính hiệu quả của công tác kiểm toán nội bộ; chịu trách nhiệm chính về việc đảm bảo chất lượng hoạt động kiểm toán nội bộ;
- Đảm bảo công tác kiểm toán nội bộ có vị trí thích hợp trong Sacombank và không có các trở ngại bất hợp lý đối với hoạt động kiểm toán nội bộ;

- Xây dựng, sửa đổi, bổ sung và thường xuyên hoàn thiện quy định nội bộ về tổ chức và hoạt động của kiểm toán nội bộ trình Hội đồng quản trị quyết định;
- Phê duyệt chính sách kiểm toán nội bộ; phê duyệt, điều chỉnh kế hoạch kiểm toán nội bộ hằng năm theo đề nghị của Trưởng kiểm toán nội bộ, đảm bảo kế hoạch kiểm toán nội bộ được định hướng theo rủi ro;
- Đảm bảo phối hợp có hiệu quả với kiểm toán độc lập, kiểm toán Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước (Cơ quan Thanh tra, giám sát ngân hàng và Ngân hàng Nhà nước chi nhánh);
- Xem xét, đề nghị Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm Trưởng kiểm toán nội bộ và các chức danh khác của kiểm toán nội bộ; tổ chức bộ máy của kiểm toán nội bộ;
- Thực hiện báo cáo trực tiếp lên mọi cơ quan, mọi cấp trong Sacombank và ngoài Sacombank theo quy định của pháp luật và quy định của Sacombank; Thực hiện gửi các báo cáo cho Ngân hàng Nhà nước theo quy định của pháp luật.

2.5 Mục tiêu chất lượng của ban kiểm soát

- Bảo đảm cho ngân hàng hoạt động tuân thủ các quy định và pháp luật, quy trình nội bộ về hoạt động và quản lý, và các chuẩn mực đạo đức do ngân hàng đặt ra.
- Đảm bảo tính trung thực và mức độ tin cậy của các thông tin tài chính và phi tài chính.
- Ngăn ngừa, giảm thiểu khả năng xảy ra sai sót, ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của đơn vị.
- Quản lý, bảo vệ và sử dụng các nguồn lực, tài sản một cách hiệu quả.
- Xây dựng quy trình và các thủ tục nhằm thiết lập môi trường kiểm soát hiệu quả.
- Rà soát, đánh giá để đảm bảo tính hiệu quả của công tác kiểm toán nội bộ.
- Điều phối tất cả các công việc tại quầy giao dịch và đảm bảo công việc được thực hiện kịp thời, chất lượng.
- Kiểm soát, phát hiện kịp thời những hành vi gian lận hoặc sai sót nào đó đã được thực hiện.

2.6 Kết quả hoạt động của Ban kiểm soát

Ban kiểm soát giám sát Ban điều hành, các đơn vị của Sacombank triển khai thực hiện Nghị quyết theo đúng định hướng của Đại hội đồng cổ đông, thực hiện tốt các hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo ngân hàng hoạt động ổn định và hiệu quả. Ngân hàng Sacombank hoàn thành vượt mức chỉ tiêu kế hoạch năm 2020:

- Lợi nhuận trước thuế đạt 3.339 tỷ đồng, đạt 130% so với kế hoạch.
- Lợi nhuận sau thuế đạt 2.682 tỷ đồng, tăng 9,3%.
- Tổng dư nợ tín dụng tăng 15% so với năm 2019, đạt 104% kế hoạch.
- Tổng tài sản tăng 9% so với 2019, đạt 99% kế hoạch.
- Tổng huy động tăng 8%, đạt 98% kế hoạch.
- Tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,64% đảm bảo dưới 3% theo kế hoạch.

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2020

Đơn vị tính: Triệu đồng

	Năm 2020	Năm 2019
Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	33.587.667	30.476.971
Chi phí và các chi phí tương tự	<u>(22.061.11)</u>	<u>(21.296.28)</u>
Thu nhập lãi thuần	11.526.554	9.180.688
Thu nhập từ các hoạt động dịch vụ	5.476.812	4.803.443
Chi phí hoạt động dịch vụ	<u>(1.732.797)</u>	<u>(1.480.453)</u>
Lãi thuần từ các hoạt động dịch vụ	3.744.015	3.322.990
Lãi thuần từ các hoạt động kinh doanh ngoại hối	809.739	608.748
Lãi thuần từ mua bán chứng khoán đầu tư	94.043	72.764

Thu nhập từ hoạt động khác	1.181.223	1.485.474
Chi phí hoạt động khác	<u>(57.491)</u>	<u>(64.287)</u>
Lãi thuần từ hoạt động khác	1.123.732	1.421.187
(Chi phí)/thu nhập từ góp vốn, mua cổ phần	<u>(27.214)</u>	<u>28.961</u>
TỔNG THU NHẬP HOẠT ĐỘNG	<u>17.270.869</u>	<u>14.635.338</u>
Chi phí cho nhân viên	(5.767.650)	(5.465.357)
Chi phí khấu hao và hao mòn	(582.947)	(544.864)
Chi phí hoạt động khác	<u>(4.544.018)</u>	<u>(3.255.482)</u>
TỔNG CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG	<u>(10.894.615)</u>	<u>(9.265.703)</u>
Lợi nhuận thuần từ các hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	6.376.254	5.369.635
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	<u>(3.036.974)</u>	<u>(2.152.889)</u>
TỔNG LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	3.339.280	3.216.746
Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	(938.560)	(791.542)
Thu nhập thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	<u>281.261</u>	<u>29.660</u>
Tổng chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	<u>(657.299)</u>	<u>(76.882)</u>
LỢI NHUẬN SAU THUẾ	<u>(2.681.981)</u>	<u>2.454.864</u>
Lãi cơ bản trên cổ phiếu (đồng/cổ phiếu)	<u>1.248</u>	<u>1.129</u>

2.7 Nhận diện quá trình chính/ chủ yếu trong hoạt động của ngân hàng

- Thẩm tra báo cáo tài chính, đánh giá tính hợp pháp, hợp lý, trung thực và mức độ cần trọng trong công tác kế toán, thống kê, lập báo cáo tài chính.
- Kiểm tra và giám sát hoạt động tài chính trong Ngân hàng thông qua việc kiểm tra hoạt động quản lý và sử dụng nguồn vốn, hoạt động đầu tư, việc chấp hành chế độ hạch toán, quản lý tài sản ngân hàng, các hoạt động kinh doanh dịch vụ, kết quả kinh doanh...
- Rà soát hệ thống các quy trình nội bộ của các bộ phận trong ngân hàng.
- Kiểm soát việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ của các bộ phận kinh doanh và các bộ phận có liên quan;
- Đánh giá và quản lý rủi ro trong mọi hoạt động của ngân hàng: hệ thống thông tin báo cáo tài chính và thông tin quản lý;
- Lập báo cáo kiểm soát các lĩnh vực đơn vị cần phải khắc phục; Lập báo cáo kiểm soát nội bộ định kỳ hàng tháng / quý / năm.
- Giám sát các bộ phận thực hiện các yêu cầu về công việc, cải tiến quy trình hay thực hiện các hành động khắc phục dựa trên các báo cáo và đánh giá của kiểm soát nội bộ;
- Trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, Ban kiểm soát ban hành quy định về nguyên tắc, trình tự, thủ tục tiến hành hoạt động kiểm tra.
- Thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ, chỉ đạo, điều hành và giám sát hoạt động của bộ phận Kiểm toán nội bộ nhằm xem xét, đánh giá một cách khách quan hệ thống kiểm soát nội bộ.

2.8 Kết quả của các quá trình này – Phân tích tập trung vào những vấn đề tồn tại/thất bại/sai hỏng

❖ Kết quả của các quá trình

- Đảm bảo tách biệt các nhiệm vụ để tránh xung đột lợi ích và giảm nguy cơ quản lý tài chính yếu kém.
- Việc lập các báo cáo kiểm soát thường xuyên giúp xác định và sửa chữa những sai sót nhỏ trước khi chúng trở thành vấn đề lớn hơn, đồng thời tạo dựng niềm tin vào ngân hàng và chứng minh sự minh bạch của công ty.
- Đảm bảo các quyết định chiến lược luôn dựa trên cơ sở phân tích rủi ro một cách hợp lý.

- Giám sát và báo cáo thường xuyên để xác định các sai sót còn tồn tại và thực hiện các biện pháp cải tiến kịp thời.
- Kiểm tra, loại bỏ những bước không cần thiết hoặc trùng lặp trong một thủ tục hoặc quy trình để cải thiện hiệu quả hoạt động.
- Bảo vệ lợi ích của ngân hàng và khách hàng bằng cách tạo hệ thống để lưu trữ dữ liệu hoặc tài liệu của khách hàng hoặc thực hiện các hạn chế như yêu cầu mật khẩu để truy cập dữ liệu.

❖ **Những vấn đề tồn tại/ thất bại/ sai hỏng**

- Giám sát và kiểm soát các rủi ro chưa được chặt chẽ.
- Các nhà quản lý cấp cao không thực sự chú ý đến việc kiểm soát thường xuyên, trong quá trình hoạt động thường chỉ trong những trường hợp xảy ra các sự kiện bất thường thì mới thực hiện kiểm soát.
- Chưa kiểm tra, kiểm soát được nhiều đơn vị trong hệ thống và nội dung kiểm tra chưa toàn diện.
- Hệ thống giám sát, đánh giá và cảnh báo sớm rủi ro tài chính chưa phát huy đầy đủ tính tích cực phục vụ cho công tác thanh tra tại chỗ, chưa phát triển xứng tầm với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường tài chính và hoạt động ngân hàng.

CHƯƠNG 3: NHẬN DIỆN CÁC QUÁ TRÌNH CỦA BỘ PHẬN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Quá trình của bộ phận có liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp là quá trình kiểm tra và giám sát hoạt động tài chính thông qua việc sử dụng Kiểm toán nội bộ để kiểm tra hoạt động quản lý và sử dụng nguồn vốn, hoạt động đầu tư, việc chấp hành chế độ hạch toán, quản lý tài sản Sacombank, các hoạt động kinh doanh dịch vụ, kết quả kinh doanh.

Vì quá trình này giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác các chiến lược của doanh nghiệp có phù hợp với các quy định của pháp luật hay không. Quá trình này còn giúp đánh giá định kỳ nội bộ để xem xét các quy định có thực hiện đúng hay không, nếu phát hiện sai phạm sẽ xử lý kịp thời. Ngoài ra, còn thực hiện kiểm toán nội bộ để cung cấp thông tin hoạt động của doanh nghiệp một cách kịp thời cho ban điều hành để từ đó đưa ra các chiến lược phù hợp.

Đánh giá từ các góc độ:

❖ Chiến lược doanh nghiệp:

- Khai thác tối đa các cơ hội sẵn có để từ đó tiếp cận được nhiều nguồn khách hàng mới.
- Có các chính sách cải thiện chất lượng dịch vụ.
- Đa dạng hóa dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Đào tạo nhân viên chuyên nghiệp để từ đó tạo ra môi trường làm việc tốt, luôn tạo điều kiện cho nhân viên làm việc thoải mái giữ vững tinh thần để đoán tiếp và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.
- Điều này cho thấy việc kiểm tra và giám sát các hoạt động là rất quan trọng. Vì các chiến lược của doanh nghiệp phải phù hợp với các quy định của pháp luật. Ngoài ra, để nhân viên tuân thủ các quy định đã đưa ra từ các cấp lãnh đạo thì cần phải kiểm tra đánh giá thường xuyên để phát hiện những sai phạm kịp thời.

❖ Mục tiêu doanh nghiệp:

- Xử lý nợ xấu.
- Thích ứng tốt trước sự thay đổi mạnh mẽ của nền kinh tế.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Để đạt được những mục tiêu đặt ra, doanh nghiệp cần có những thông tin cụ thể để đánh giá, từ đó mới đưa ra được mục tiêu dài hạn và ngắn hạn phù hợp với tình hình doanh nghiệp. Mà quá trình kiểm toán nội bộ của ban kiểm soát lại cung cấp thông

tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, từ đó giúp ban lãnh đạo đưa ra những mục tiêu phù hợp.

❖ *Chức năng bộ phận:*

- Chức năng của Ban kiểm soát là kiểm toán nội bộ để cung cấp thông tin hoạt động của doanh nghiệp cho ban điều hành.
- Thực hiện việc kiểm soát và đánh giá nội bộ để kịp thời phát hiện sai phạm
- Đánh giá các chiến lược của doanh nghiệp có phù hợp với các quy định của pháp luật hay không.
- Chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến Kiểm toán nội bộ và hệ thống kiểm soát nội bộ.
- Chức năng của Ban kiểm soát giúp doanh nghiệp đưa ra các chiến lược phù hợp và giúp đánh giá kiểm soát tình hình nội bộ của doanh nghiệp.

❖ *Mục tiêu của bộ phận:*

- Đánh giá và kiểm soát tốt hình hình nội bộ để từ đó nâng cao chất lượng nhân sự cũng như tạo ra môi trường làm việc năng động, thoải mái.
- Cải tiến liên tục việc kiểm toán nội bộ để giúp các thông tin được đưa đến ban điều hành một cách nhanh nhất.
- Những mục tiêu mà Ban kiểm soát hướng đến giúp cho doanh nghiệp thực hiện tốt các chiến lược và mục tiêu hiện tại.

CHƯƠNG 4: GIỚI THIỆU VÀ PHÂN TÍCH BSC

4.1 Giới thiệu về BSC:

“Thẻ điểm cân bằng” là tên gọi được bắt nguồn từ việc xem xét các biện pháp chiến lược của tổ chức với biện pháp tài chính truyền thống nhằm đạt được mục tiêu hiệu suất được nhìn nhận cân bằng. Khái niệm này hiện là một “hệ thống toàn diện để quản lý chiến lược”. Mục tiêu chính nó mang lại là việc “kết nối các điểm” giữa những thành phần khác nhau của hoạch định chiến lược và việc quản lý. Tức là sự kết nối cụ thể giữa các dự án và chương trình đang được thực hiện., đo lường bằng KPI theo dõi sự thành công, mục tiêu chiến lược của tổ chức là hoàn thành tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của mình thật tốt.

BSC hiện nay đã khá phổ biến ở doanh nghiệp, chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận trên toàn thế giới. Hơn một nửa các công ty lớn ở Mỹ, Châu Âu và Châu Á đang sử dụng BSC, với việc sử dụng ngày càng tăng ở các khu vực đó cũng như ở Trung Đông và Châu Phi. Một nghiên cứu toàn cầu gần đây của Bain & Co đã liệt kê thẻ điểm cân bằng đứng thứ năm trong danh sách mười công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên toàn thế giới. BSC cũng đã được các biên tập viên của Harvard Business Review bình chọn là một trong những ý tưởng kinh doanh có ảnh hưởng nhất trong 75 năm qua.

Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard) là một công cụ cho phép các tổ chức duy trì vận hành của các bên liên quan khác nhau trong khi cung cấp đánh giá đầy đủ về sự tiến bộ của tổ chức. Bằng cách duy trì sự cân bằng tập trung với điểm cân bằng thẻ, nhân viên có thể cải thiện hiệu suất của một bộ phận của tổ chức mà không làm tổn hại đến bộ phận khác của doanh nghiệp. Tương tự như 6 Sigma, điểm cân bằng thẻ của các nhà lãnh đạo tổ chức phải nhìn ra bên ngoài cũng như bên trong công ty.

Theo Pyzdek, thẻ điểm cân bằng yêu cầu các giám đốc điều hành chuyển đổi tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của họ thành các hệ thống đo lường hiệu quả, dễ hiểu để truyền đạt hiệu quả 4 khía cạnh:

1. Khách hàng : Khách hàng nhìn nhận tổ chức như thế nào?
2. Tài chính: Các cổ đông nhìn nhận như thế nào về tổ chức?
3. Quy trình nội bộ: Tổ chức phải nổi trội ở đâu?
4. Học hỏi / Tăng trưởng: Làm thế nào để tổ chức có thể liên tục cải tiến và tạo ra giá trị?

Từ bốn điểm này, các biện pháp và mục tiêu của tổ chức được tích hợp thành một bản đồ chiến lược, một bản đồ phản ánh mối quan hệ nhân .quả giữa chiến lược mục tiêu trong bốn điểm. Cốt lõi của bản đồ chiến lược là học hỏi và tăng trưởng. Sự trưởng thành và phát triển của nhân viên là chất xúc tác cho hoạt động của tổ chức và có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công của các bộ nội dung. Cải thiện hiệu quả từ chương trình tốt hơn có thể làm tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng (hiệu quả tốt hơn có thể chuyển thành khả năng trả lời cao hơn hoặc dịch vụ nhanh hơn). Và cuối cùng, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng được cải thiện có thể mang lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp, dẫn đến hiệu quả của tài chính cao hơn, tác động trực tiếp đến sự hài lòng của cổ đông.

4.1.1 *Thế điểm cân bằng và mối quan hệ với 6 Sigma*

Trong suốt thời gian qua, nhiều nhà nghiên cứu và học giả đã phân tích dữ liệu Six Sigma và quy trình thực thi, đi đến kết luận rằng nó giống với phương pháp BSC ở nhiều cạnh. Ví dụ, vào năm 2005, Gupta đã xác định một số điểm tương đồng giữa hai cách quản lý. Các điểm tương đồng này liên quan đến 4 điểm của điểm cân bằng thể (tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi/ tăng trưởng), nhưng cũng liên quan đến tầm nhìn và hệ thống đo lường. Năm 2008, Cheng và Pan đã phân tích một số đặc điểm của mối quan hệ giữa các chương trình 6 Sigma và BSC, đi đến kết luận rằng kinh nghiệm thực hiện của một chương trình thuộc về chương trình trước đây hỗ trợ trong việc thực hiện một chương trình liên quan đến chương trình sau.

4.1.2 *Tích hợp BSC và 6 Sigma vào một hệ thống cải tiến kinh doanh*

Một nghiên cứu điển hình từ Bệnh viện Đại học Duke đã chứng minh rằng hai hệ thống hiệu suất này có thể được triển khai thành công trong một tổ chức. Họ đã sử dụng BSC để tập trung phát triển sứ mệnh, mục tiêu chiến lược, các chỉ số hoạt động chính và liên kết chúng với các sáng kiến hoạt động cụ thể. 6 Sigma đã cung cấp một khuôn khổ cải tiến hiệu suất vững chắc, bằng cách sử dụng cách tiếp cận DMAIC: xác định, đo lường, phân tích, cải tiến và kiểm soát. Theo Bệnh viện Đại học Duke, BSC đã dẫn đến tỷ suất lợi nhuận tăng 236%, trong khi phương pháp 6 Sigma giúp họ giảm điểm rủi ro khi sử dụng thuốc vừa phải từ 11,94 xuống 4,94. Sau 10 năm kinh nghiệm triển khai hai hệ thống hiệu suất này, bệnh viện đã đi đến kết luận rằng BSC hợp nhất với chiến lược của doanh nghiệp, trong khi 6 Sigma tạo điều kiện cải tiến tập trung trong hoạt động của bệnh viện. Cả 2 Six Sigma và BSC đều có thể giúp các người thực hiện đạt được sự hoàn thiện đáng kể về hiệu suất, bằng cách sử dụng các phương pháp hay nhất là thiết

kế tương tự để triển khai hệ thống. Để đạt được kết quả tốt điều cần thiết là sự hỗ trợ tận tâm của ban lãnh đạo cấp cao nhất, cùng với chiến lược liên kết và thực hiện các hành động đúng đắn.

Việc gắn nhãn các chỉ số hoạt động của tổ chức trong thẻ điểm cân bằng với màu đỏ (hiệu suất kém), màu vàng (kết quả hỗn hợp) và màu xanh lá cây (xuất sắc) là một thực tế phổ biến. Xếp hạng màu đỏ cảnh báo chuyên gia sử dụng phương pháp 6 Sigma về các khu vực trong tổ chức cần được chú ý ngay lập tức. Là những người khởi xướng dự án cải tiến trong tổ chức, những người thực hành 6 Sigma này có thể thiết kế các dự án để tác động tích cực đến các lĩnh vực hoạt động kém hiệu quả của tổ chức.

Để tổ chức nhận toàn bộ hoạt động của 6 Sigma thông qua thẻ điểm cân bằng, các nhà chuyên gia 6 Sigma phải làm việc với tinh thần thoải mái chống lại bất kỳ xếp hạng đỏ nào. Kém hiệu suất trong một lĩnh vực của tổ chức có thể ảnh hưởng xấu đến các lĩnh vực khác. Ví dụ: các kết quả của quy trình dần dần mất hiệu quả có thể làm trầm trọng thêm xếp hạng nội dung của tổ chức. Tuy nhiên, các điều tương tự này có thể trở thành khả năng đáp ứng của doanh nghiệp đối với khách hàng và làm ảnh hưởng đến việc xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng nếu không được quan tâm quá lâu. Quan trọng là phải nhớ bản đồ chiến lược và cách thức các điểm ảnh hưởng không giống nhau.

Thẻ điểm cân bằng không chỉ là một công cụ giao tiếp hiệu quả cho chuyên gia 6 Sigma mà còn cho tất cả các thành viên của một tổ chức. Thông qua điểm cân bằng thẻ, chuyên gia 6 Sigma có thể dễ dàng chỉ ra các lĩnh vực hoạt động kém hiệu quả cho nhân viên, những người có tác động trực tiếp đến hoạt động hàng ngày và có thể kết thúc chuyển đổi chức năng của tổ chức. Việc hiểu các chỉ số cho phép những nhân viên này hiểu sâu hơn về chiến lược và truyền cảm hứng cho cuộc thảo luận về cách giải quyết vấn đề. Thẻ điểm cân bằng cho ta thấy các chỉ số đo lường cũng có thể thúc đẩy hoạt động mua của tổ chức và nhấn mạnh vào tầm quan trọng của công việc cải tiến. Bằng cách nhấn mạnh khái niệm chuyển xếp hạng màu đỏ thành màu xanh lá cây và cho phép nhân viên theo dõi kết quả một cách quán nhất, thẻ điểm cân bằng đóng một vai trò trong công việc nuôi dưỡng chất lượng lao động có hiệu lực. Nhân viên có thể thấy nỗ lực của họ đóng góp trực tiếp như thế nào vào hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Thẻ điểm cân bằng là một công cụ giao tiếp mạnh mẽ có thể chỉ cho các nhà lãnh đạo 6 Sigma nơi cần sự chú ý của họ. Bằng cách quan sát các số điểm của thẻ và tập trung vào chiến lược, các nhà lãnh đạo 6 Sigma và các nhân viên khác sẽ không chỉ cải thiện hiệu suất của tổ chức mà còn cả hiệu quả của chính họ.

4.2 Phân tích BSC:

4.2.1 Mục tiêu chiến lược của ngân hàng dựa trên mô hình BSC:

Mục tiêu - KPOs	Thuốc đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH (0.3)				
Tăng trưởng doanh thu (0.4)	Tăng cho vay (0.5)	Vay kinh doanh	Tăng 18%	0.4
		Vay tiêu dùng	Tăng 20%	0.6
	Doanh số (0.5)	Bảo hiểm nhân thọ	Tăng 30%	0.1
		Thẻ ATM	Tăng 23%	0.5
		Dịch vụ	Tăng 32	0.4
Tăng lợi nhuận (0.4)	Tăng lợi nhuận gộp (0.6)	Doanh thu khấu trừ đi các khoản chi phí	Tăng 43%	0.4
	Tăng lợi nhuận trước thuế (0.4)	Giá trị hàng hóa đã được trừ đi chi phí sản phẩm	Tăng 31%	0.6
Tăng hiệu quả sử dụng chi phí (0.2)	Giảm tỷ lệ nợ xấu (0.7)	Tỷ lệ số khách hàng mắc nợ xấu của doanh nghiệp	Giảm 6%	0.8
	Giảm chi phí hoạt động (0.3)	Chi phí sử dụng các hoạt động của công ty	Giảm 8%	0.2
KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG (0.3)				
Thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng (0.3)	Mức độ thỏa mãn của khách hàng	% khách hàng được thỏa mãn	95%	1
Mức độ tăng trưởng	Số lượng khách	Số lượng khách hàng	100%	0.5

khách hàng (0.2)	hàng	hiện hữu		
		Số lượng khách hàng mới tăng thêm	Tăng 10%	0.5
Nâng cao thương hiệu ngân hàng Sacombank (0.2)	Uy tín và quy mô quảng cáo	Nhãn hiệu được ưa thích và nhận biết	Tăng 20%	0.6
		Số lượng điểm quảng cáo trong năm	50 điểm, vị trí	0.4
Đẩy mạnh chất lượng (0.3)	Số phản ánh, khiếu nại của khách hàng	Số khiếu nại của khách hàng liên quan đến dịch vụ và chất lượng dịch vụ	Giảm 10%	1
KHÍA CẠNH NỘI BỘ (0.2)				
Nâng cao quá trình xử lý yêu cầu của khách hàng (0.5)	Tốc độ xử lý (0.7)	Số lượng xử lý yêu cầu của khách hàng trên ngày	Tăng 40%	0.5
		Hiệu quả xử lý các yêu cầu	Tăng 80%	0.5
	Phản hồi từ khách hàng (0.3)	Mức độ hài lòng của khách hàng	Tăng 85%	1
Nâng cao chất lượng phục vụ của nhân viên	Thái độ của nhân viên (0.6)	Mức độ niềm nở khi phục vụ của nhân viên	90%	0.6
		Đánh giá từ khách hàng	70%	0.4

(0.5)	Đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng (0.4)	Số lượng khách hàng quay lại dùng dịch vụ của ngân hàng	70%	1
KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN (0.2)				
Nâng cao kỹ năng quản lý cho các nhà lãnh đạo (0.4)	Tỷ lệ các nhà lãnh đạo được đào tạo ở ngoài nước (0.6)	% những nhà quản lý được đào tạo ngoài nước	5%/ số cán bộ quản lý	0.6
	Tỷ lệ các nhà lãnh đạo được đào tạo ở trong nước (0.4)	% những nhà quản lý được đào tạo trong nước	30%/số cán bộ quản lý	0.4
Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho nhân viên (0.4)	Tỷ lệ nhân viên được huấn luyện nghiệp vụ mới	% nhân viên đã được đào tạo	95%	1
Khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ thông tin hiện đại (0.2)	Tỷ lệ máy tính được nâng cấp hiện đại (0.3)	Số lượng máy tính được nâng cấp	90%	0.5
	Tỷ lệ nhân viên có thể khai thác thông tin (0.7)	Số lượng nhân viên có thể sử dụng máy móc công nghệ của công ty	95%	0.5

4.2.2 Mục tiêu chiến lược của phòng ban dựa trên mô hình BSC:

Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIs	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH (0.3)				

Tăng cường xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng (50%)	Giảm tỷ lệ nợ xấu (40%)	Thu hồi nợ tốt hơn, giảm tỷ lệ nợ xấu so với đầu năm	Giảm 70%	0.7
	Giảm tài sản tồn đọng(20%)	Số lượng tài sản bị tồn đọng giảm so với đầu năm	Giảm 50%	0.3
Nâng cao hiệu suất sử dụng chi phí (50%)	Tối ưu hóa công nghệ nhằm giảm bớt quy mô nhân sự (40%)	Tăng hiệu suất hoạt động, tỷ lệ chi phí điều hành trên tổng thu nhập giảm	80%	1
KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG (0.3)				
Đề xuất nhiều hoạt động nhằm tăng trưởng khách hàng (0.5)	Tăng khách hàng mới (40%)	Số lượng khách mới đến ngân hàng hàng năm	tăng 20%	0.6
	Tăng sự hài lòng của khách hàng (30%)	Dựa trên mức độ đánh giá sự hài lòng của khách hàng từ các phòng ban	tăng 30%	0.4
Kiến nghị giải pháp kịp thời hiệu quả giải quyết khiếu nại của khách hàng và đối tác (0.5)	Giảm lượng khách hàng khiếu nại (30%)	Số giao dịch thành công nhanh chóng	80%	1
KHÍA CẠNH NỘI BỘ (0.2)				
Quản lý, sử dụng tài sản	Tăng lợi nhuận, doanh	Số lợi nhuận, doanh thu hàng năm công ty đạt	Tăng	0.6

và các nguồn lực một cách có hiệu quả. (0.6)	thu (70%)	được tăng cao hơn so với năm trước	10%	
	Tiết kiệm, giảm lãng phí (30%)	Lượng lãng phí giảm hơn so với năm trước	Giảm 2%	0.4
Hỗ trợ thực hiện các mục tiêu do Ban lãnh đạo đề ra (0.4)	Các mục tiêu đã đề ra	Các mục tiêu được hoàn thành đúng thời hạn, đạt chỉ tiêu.	85%	1
KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN (0.2)				
Có thêm những khóa học ngắn hạn về đánh giá kiểm soát cho nhân viên (0.5)	Mức độ hoàn thành khóa học	Số lượng nhân viên hoàn thành khóa học ở mức khá từ 80% trở lên	80%	1
Có những buổi họp góp ý để cải thiện khả năng làm việc của nhân viên (0.5)	Khả năng cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên	Mức độ cải thiện năng suất làm việc	Tăng 70%	1

CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH VOC

Ngân hàng Sacombank được khách hàng đánh giá cao về chất lượng các sản phẩm dịch vụ. Chuyên cung cấp những sản phẩm dịch vụ về vay vốn, chuyển tiền, ngân hàng điện tử, gửi tiết kiệm, thẻ tín dụng, thẻ thanh toán,...

VOC	CCR	CTQ
Khách hàng mong muốn khi đến ngân hàng thực hiện giao dịch vay vốn, chuyển tiền,... mọi hoạt động đều đơn giản và nhanh chóng.	Các thủ tục giao dịch tại ngân hàng được thiết kế đơn giản, Quy trình giao dịch nhanh chóng không mất nhiều thời gian.	Mẫu điền thông tin ngắn gọn nhưng vẫn cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết. Mỗi giao dịch thực hiện không quá 1 tiếng.
Khách hàng muốn có nhiều lựa chọn trong các gói sản phẩm, dịch vụ bên cạnh đó phải đảm bảo chất lượng và giá thấp, đồng thời kèm theo các chương trình trúng thưởng.	Sản phẩm dịch vụ đa dạng. Đảm bảo chất lượng giá Có nhiều voucher khuyến mãi, chương trình trúng thưởng	Tạo ra nhiều loại hình sản phẩm, dịch vụ đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ với giá cả hợp lý và đảm bảo chất lượng phù hợp với mọi đối tượng. Tổ chức chương trình khuyến mãi cho khách mới, quay số bốc thăm trúng thưởng cho khách hàng thực hiện gửi tiền tại ngân hàng,...

Khách hàng muốn ngân hàng kiểm soát chặt chẽ từng hoạt động tại các phòng ban để cập nhật kịp thời mọi thay đổi, không xảy ra gián đoạn trong quá trình giao dịch.	Cung cấp đầy đủ thông tin sản phẩm dịch vụ. Nhanh chóng thông báo nếu có thay đổi thông tin. Đảm bảo giao dịch không bị gián đoạn	Thông báo cho khách hàng những thông tin thay bị thay đổi trước 1 đến 2 ngày. Nhanh chóng giải quyết các vấn đề phát sinh....
Đòi hỏi ứng dụng ngân hàng, thẻ tín dụng dễ sử dụng, đầy đủ các tính năng nhanh chóng thuận tiện cho việc sử dụng.	Ứng dụng ngân hàng có đủ các chức năng dễ sử dụng Thẻ tín dụng thuận tiện cho việc sử dụng độ bảo mật cao.	Ứng dụng được thiết kế, bố cục đơn giản đầy đủ các chức năng nhanh chóng thực hiện giao dịch. Thẻ tín dụng được thiết nhỏ gọn dễ dàng sử dụng đảm bảo bảo mật thông tin của khách hàng.

Đề xuất dự án 6 sigma:***Dự án 1: Tổ chức đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng cho sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng.***

Khách hàng luôn có xu hướng thích các sản phẩm, các gói dịch vụ đa dạng. Đòi hỏi Ngân hàng phải cung cấp cho họ nhiều lựa chọn khác nhau về sản phẩm, dịch vụ và cả hình thức thanh toán để khách hàng có thể tự do lựa chọn các loại hình mà họ mong muốn. Do đó, để dễ dàng hiểu được khách hàng cần gì muốn gì, thì ngân hàng Sacombank cần phải thực hiện dự án tạo ra sự đa dạng về các sản phẩm dịch vụ. Để thực hiện dự án ban lãnh đạo ngân hàng cần đưa ra quyết định phân công nhiệm vụ cho tất cả các phòng ban. Xác định nguồn khách Thiết kế các mẫu đề xuất ý tưởng để các tất cả thành viên trong công ty đều có thể đóng góp những ý kiến, đưa ra ý tưởng của bản thân góp phần hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng. Việc thực hiện dự án này sẽ giúp ngân hàng vừa giữ chân nguồn khách hàng cũ đồng thời thu hút nhiều nguồn khách hàng mới. Đem lại nhiều cơ hội phát triển không ngừng tại Sacombank. Cần phải không ngừng thực hiện cải tiến đổi mới sản phẩm dịch vụ, để đảm bảo chất lượng sản phẩm

dịch vụ không những ngày càng trở nên đa dạng đồng thời còn ngày càng hoàn thiện, chất lượng giá cả phù hợp với mọi đối tượng khách hàng.

Dự án 2: Phát triển hệ thống kiểm soát thông tin.

Hiện nay, tại ngân hàng Sacombank vẫn còn nhiều khách hàng khiếu nại về hoạt động cung cấp thông tin không đầy đủ và còn chậm. Do các bộ phận phòng ban chưa có sự kiểm soát chặt chẽ với nhau nên việc truyền đạt thông tin giữa các phòng ban vẫn còn chậm và dễ bị gián đoạn bởi nhiều tác động truyền tải thông tin đến khách hàng vẫn còn gặp nhiều vấn đề. Để giải quyết vấn đề này ban lãnh đạo cần phải phát triển hệ thống kiểm soát thông tin. Giữa các phòng ban cần liên tục cập nhật tình hình thông tin từ đó cung cấp các thông tin có liên quan đến khách hàng một cách đầy đủ và nhanh chóng. Tạo lòng tin từ khách hàng từ đó cải thiện được uy tín thu hút được nhiều nguồn khách hàng mới.

Dự án 3: Cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank.

Việc sử dụng ứng dụng ngân hàng Sacombank hiện nay chưa được phổ biến, nhiều khách hàng còn đến trực tiếp tại ngân hàng để thực hiện giao dịch. Do đó để khuyến khích khách hàng sử dụng ứng dụng, đòi hỏi ngân hàng Sacombank cần thiết kế phần mềm ứng dụng đầy đủ chức năng và dễ sử dụng. Đồng thời tạo nhiều mã voucher giảm giá liên kết hợp tác với nhiều cửa hàng, siêu thị, tính tiền điện nước,... Nhất là trong thời điểm dịch bệnh việc thực hiện giao dịch trực tuyến trên phần mềm, ứng dụng sẽ đảm bảo được sức khỏe của mọi người. Nhờ đó mà ngân hàng tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng, việc chuyển tiền thực hiện nhiều giao dịch trở nên nhanh hơn, gọn lẹ và tiện lợi.

CHƯƠNG 6: PHÂN TÍCH VOB

6.1 Phân tích chiến lược BSC

Khía cạnh tài chính: cần nâng cao hiệu suất sử dụng chi phí qua việc tối ưu hóa công nghệ nhằm giảm bớt quy mô nhân sự.

Khía cạnh khách hàng: ngân hàng Sacombank cần đặc biệt chú trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ trên nền tảng số, ngân hàng cần tạo điều kiện thuận lợi để phát triển mảng bán lẻ, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người dùng, phù hợp thời đại công nghiệp 4.0. Trong giai đoạn giãn cách xã hội vừa qua, sản phẩm dịch vụ công nghệ cao lại càng phát huy hiệu quả khi mọi thủ tục đều xử lý trên môi trường online, đảm bảo nhanh chóng, an toàn, thuận tiện hơn.

Khía cạnh nội bộ: Để nâng tầm được thương hiệu của mình ngân hàng Sacombank cần không ngừng đổi mới – sáng tạo để bắt kịp với xu thế của thị trường, cũng như tiếp cận nhanh chóng quá trình hội nhập thế giới thông qua những giải pháp kinh doanh mang tính chiến lược, nhạy bén và linh hoạt nhằm biến thách thức của thị trường thành cơ hội vươn lên, cùng với hoạt động tái cấu trúc được triển khai liên tục để kiện toàn bộ máy quản trị, kiểm soát và điều hành của Sacombank theo chuẩn mực quốc tế.

Khía cạnh học hỏi và phát triển: Có thêm những khóa học ngắn hạn về quá trình đánh giá kiểm soát cho nhân viên và có những buổi họp góp ý để cải thiện khả năng làm việc của nhân viên nhằm tăng hiệu suất làm việc của nhân viên.

Đề xuất dự án 6 sigma:

Dự án 4 : Nâng cao chất lượng dịch vụ

Để hội nhập tốt với thời đại công nghệ 4.0 cũng như xã hội đang gặp dịch bệnh và giãn cách xã hội thì việc nâng cao chất lượng dịch vụ qua việc đa dạng nhiều phương thức sử dụng sử dụng dịch vụ ngân hàng là điều hết sức cần thiết. Từ đó ban kiểm soát cần kiểm soát về việc phát triển quá trình nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi các phiên bản tiên tiến nhất và áp dụng nhiều sáng kiến công nghệ nhằm ra mắt kênh giao dịch hiện đại, số hóa quy trình tác nghiệp và kiểm soát hệ thống được vận hành một cách liên tục. Qua đó khách hàng có thể thực hiện hầu hết giao dịch ngân hàng chỉ với chiếc điện thoại cài đặt ứng dụng Sacombank Pay. Khách hàng có thể mở sổ tiết kiệm online lãi suất cao hơn gửi tại quầy; chuyển tiền, thanh toán hóa đơn điện, nước, viễn thông, Internet, truyền hình cáp, bảo hiểm, học phí... Khách hàng không cần mang

theo thẻ vẫn dễ dàng rút tiền mặt và chuyển tiền, thanh toán bằng mã QR; đăng ký mở thẻ trên ứng dụng hoặc website...

6.2 Phân tích môi trường hoạt động

- **Môi trường bên ngoài**

Nước Việt Nam đang trải qua giai đoạn phục hồi nền kinh tế do những ảnh hưởng của những đợt dịch bệnh do Covid-19 và những đợt phong tỏa kéo dài.

Tình hình thế giới xảy ra chiến tranh giữa một số quốc gia làm tăng giá thành xăng dầu, kéo theo hệ quả các sản phẩm, dịch vụ khác tăng giá theo. Việc giá xăng tăng hay sẽ bình ổn trong thời gian tới là điều khó dự đoán được do đó mà doanh nghiệp luôn cần phải phòng ngừa các rủi ro có thể xảy ra trong giai đoạn đầy biến động này để đem lại thành công cho doanh nghiệp cũng như phục vụ tốt khách hàng của mình.

Các dịch vụ của các ngân hàng hiện nay đều được các khách hàng ưa chuộng và có tiềm năng phát triển cao do nhu cầu tăng cao về vay vốn, vay tiêu dùng hay bảo hiểm nhân thọ....

Hiện nay có rất nhiều các ngân hàng khác nhau, do đó mà các đối tác là khách hàng doanh nghiệp sẽ có nhiều chọn lựa giữa các ngân hàng, từ đó việc cạnh tranh trở nên gay gắt hơn và đòi hỏi về chất lượng tốt hơn của ngân hàng.

- **Môi trường bên trong**

Nhân viên thuộc phòng ban kiểm soát cần có kiến thức và kỹ năng chuyên môn cao đồng thời phải được các nhân viên cấp dưới tín nhiệm và coi trọng. Việc nhân viên thuộc phòng ban này có những hành vi thể hiện chưa nắm vững nghiệp vụ của mình hay thiếu kiến thức dẫn đến sự bất mãn của nhân viên các phòng ban khác kèm theo đó là kết quả của phòng ban không đạt được như mong muốn.

Đề xuất dự án 6 sigma:

Dự án 5: Nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn nhân viên của phòng Ban kiểm soát.

Phòng Ban kiểm soát đòi hỏi các nhân viên phải giám sát, đánh giá và báo cáo các hoạt động của công ty. Việc nhân viên nơi đây không có đủ kỹ năng và kiến thức chuyên môn sẽ có thể gây ra rất nhiều hậu quả như tốn kém chi phí, gây bất mãn cho nhân viên các phòng ban khác.... Vì vậy mà dự án này vô cùng cần thiết.

Dự án giúp mang lại những kỹ năng và kiến thức chuyên môn mà những người phòng Ban kiểm soát cần có. Từ đó giúp tiết kiệm được thời gian và chi phí cho các hoạt động giám sát,

đánh giá và báo cáo lại của phòng ban này và góp phần làm môi trường doanh nghiệp trở nên tốt đẹp hơn do phòng ban này sẽ được sự tin tưởng của các phòng ban liên quan.

Các hoạt động của phòng Ban kiểm soát được thực hiện tối ưu hơn, các nhân viên của phòng ban này thực hiện công việc tốt hơn và nhận được sự tín nhiệm từ các phòng ban có liên quan.

6.3 Phân tích đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Sacombank phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các ngân hàng TMCP khác mà đặc biệt nhóm các ngân hàng nước ngoài sẽ là đối thủ trực tiếp trong mảng tín dụng cá nhân và các dịch vụ như thanh toán, chuyển tiền... Bên cạnh đó mặc dù cung cấp các gói sản phẩm và hỗ trợ tài chính đa dạng các sản phẩm của Sacombank vẫn chưa thực sự tạo được nhiều khác biệt. Đây dường như cũng là một đặc điểm chung của ngành khiến mức độ cạnh tranh càng trở nên khốc liệt. Sự cạnh tranh trực tiếp từ các ngân hàng khác và sự phát triển nhanh chóng của thị trường đã đặt ra nhiều áp lực cho ngân hàng Sacombank.

Ngân hàng Sacombank được xem là một trong những Ngân hàng TMCP lớn nên các Ngân hàng trong nhóm này là đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhất như Techcombank, Vietcombank, ACB,... Những đối thủ cạnh tranh này sẽ có những tác động đáng kể đến ngân hàng Sacombank:

– Về nguồn vốn:

Nguồn vốn của các ngân hàng càng nhiều thì càng thuận lợi hơn trong việc kinh doanh cũng như tạo niềm tin với khách hàng, điều đó dẫn đến việc các ngân hàng sẽ tăng nguồn vốn để nâng lực cạnh tranh của các ngân hàng cũng được nâng lên đáng kể, từ đó sẽ ảnh hưởng đến vị trí của Sacombank trên thị trường trong thời gian sắp tới.

– Về chi phí:

Sacombank có khả năng cung ứng dịch vụ với mức chi phí cao. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh có khả năng cung ứng dịch vụ với mức chi phí thấp hơn bằng nhiều cách như: áp dụng các công nghệ mới hay cạnh tranh từ tiết kiệm lao động.

– Về tính đa dạng sản phẩm:

Hầu hết tất cả các ngân hàng đều có những sản phẩm, dịch vụ tương tự nhau gồm các sản phẩm tín dụng, nhóm sản phẩm thẻ, nhóm sản phẩm tiền gửi, nhóm sản phẩm bảo lãnh,... Vì thế, nếu muốn có những sản phẩm dịch vụ độc đáo hơn thì ngân hàng Sacombank cần phải tốn rất nhiều chi phí nghiên cứu phát triển và thay đổi quy trình phục vụ.

Đề xuất dự án 6 sigma:***Dự án 6: Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn***

Tăng cường công tác kiểm tra đánh giá và giám sát đột xuất hoạt động tín dụng, xây dựng và hoàn thiện các chính sách cho từng loại hình rủi ro, xây dựng hoàn thiện và đổi mới quy trình tín dụng, mô hình tổ chức hoạt động cho phù hợp với từng thời kỳ với điều kiện kinh tế và hoạt động sản xuất kinh doanh đối với từng đối tượng khách hàng hợp lý nhằm kiểm soát và quản lý rủi ro hiệu quả.

Xây dựng các chương trình phần mềm công nghệ hiện đại nhằm khai thác tối đa cơ sở dữ liệu phù hợp để phục vụ hoạt động kinh doanh, công tác quản lý các nguồn lực giám sát quản trị rủi ro. Thiết lập đường dây nóng để kịp thời phát hiện và xử lý các vấn đề bất thường, các sai sót do gian lận và nhầm lẫn; thủ tục yêu cầu các cấp quản lý trung gian báo cáo ngay với lãnh đạo mọi trường hợp gian lận, nghi ngờ gian lận, vi phạm nội quy quy định của ngân hàng cũng như các quy định pháp luật làm giảm uy tín và gây thiệt hại về kinh tế cho ngân hàng...

Dự án 7: Nâng cao công tác kiểm toán nội bộ

Ban kiểm soát thực hiện công tác kiểm toán nội bộ để kiểm tra tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm tra xác nhận tính trung thực hợp lý của các thông tin tình hình tài chính, xem xét việc tuân thủ các nguyên tắc hoạt động, tính tuân thủ pháp luật cũng như đánh giá về hiệu quả của các hoạt động trong ngân hàng. Qua đó, ban kiểm soát có thể kiểm soát tài chính, quản lý rủi ro tốt hơn và tăng khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh. Công tác kiểm toán nội bộ là khâu hết sức quan trọng trong ngành ngân hàng vì nó có tác dụng ngăn ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các rủi ro có thể xảy ra trong ngân hàng (rủi ro tín dụng, rủi ro thất thoát tài sản) một cách khách quan hay chủ quan (các hành vi trục lợi, cố ý làm trái, gian lận trong ngành ngân hàng). Công tác kiểm toán nội bộ hoạt động tốt sẽ gián tiếp giúp ngân hàng tăng lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

6.4 Phân tích SWOT

S (Strengths)	W (Weakness)
– Có quy mô lớn và tiềm lực tài chính mạnh	– Quy mô vốn vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu hội nhập

– Có hệ thống các chi nhánh phân bố rộng – Dịch vụ đa dạng và chất lượng phục vụ tốt – Ưu thế về dịch vụ thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại hối và dịch vụ thẻ – Tỷ lệ nợ xấu thấp – Nguồn nhân lực trẻ dồi dào	– Chưa tối đa hóa được hiệu quả của các hoạt động marketing – Công nghệ hiện đại chưa được áp dụng đồng bộ trên toàn hệ thống
O (Opportunities)	T (Threats)
– Hội nhập tốt, làm tăng uy tín của các Ngân hàng Việt Nam trên thị trường quốc tế – Tạo điều kiện mở rộng quan hệ hợp tác, liên doanh, liên kết với các Ngân hàng nước ngoài – Hoạt động xuất nhập khẩu Việt Nam phát triển giúp thu hút thêm các nguồn đầu tư mới – Các cải tiến công nghệ mới sẽ giúp Ngân hàng phát triển trong tương lai – Chính phủ có những gói kích cầu kinh tế sau khi bình thường hóa	– Cạnh tranh thị trường với các Ngân hàng nước ngoài – Tỷ giá hối đoái biến động mạnh – Tình hình covid kéo dài làm nhiều doanh nghiệp phá sản dẫn đến nợ xấu tăng theo – Số lượng khách hàng mới giảm do dịch covid

Đề xuất dự án 6 sigma:***Dự án 8: Kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các hoạt động marketing,***

Hiện tại quy mô vốn của Sacombank vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu hội nhập, chưa tối đa hóa được hiệu quả của các hoạt động marketing, công nghệ hiện đại chưa được áp dụng đồng bộ trên toàn hệ thống. Để khắc cải thiện được những điểm hạn chế này, ngân hàng cần thực hiện những cải tiến để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Ban kiểm soát sẽ thực hiện đánh giá các hoạt động marketing của công ty để xem những điểm nào chưa phù hợp để khắc phục, rồi từ đó đề xuất những phương án cải tiến. Việc đánh giá

dựa trên các tiêu chí: phù hợp với những chuẩn mực văn hóa, pháp luật, tình hình hiện tại của công ty. Những đánh giá này sẽ giúp bộ phận marketing biết được những điểm chưa tốt để khắc phục, từ đó nâng cao hiệu quả marketing hơn.

Ban kiểm soát sẽ thực hiện đánh giá các hoạt động marketing theo tuần, xem xét tính hiệu quả của các hoạt động này, sau đó phối hợp với bộ phận marketing để đưa ra những giải pháp cải tiến.

CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH CHO TỪNG DỰ ÁN

Dự án 1. Tổ chức đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số giao dịch thành công	1500	1450	1670	1620	1700	1470	1568.3
Tổn thất từ việc giao dịch thất bại	13,7	14	13,7	13,8	13,9	14,1	14
Doanh thu thu được từ các giao dịch	90,5	89,7	91,2	92,6	94,7	89	91.7
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số giao dịch thành công	2700	2680	2790	3100	2950	2900	2853
Tổn thất từ việc giao dịch thất bại	9,2	8,9	9,1	9.2	8.8	8.7	8
Doanh thu thu được từ các giao dịch	233,6	220,7	234,5	240,4	237,2	236,8	233.9
COPQ	COPQ base line					77,7 triệu VND	
	COPQ Target					225,9 triệu VND	

	COPQ saving	148.2 triệu VND					
FEA	Chi phí cho hoạt động thu thập ý kiến	3 triệu VND					
	Chi phí hoàn thiện đưa ra thị trường	18 triệu VND					
	Tổng	21 triệu VND					
Hiệu quả tài chính	127,2 triệu VND						
Dự án 2. Phát triển hệ thống kiểm soát thông tin (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số lần khách hàng khiếu nại	12 khách hàng	9 khách hàng	13 khách hàng	9 khách hàng	11 khách hàng	10 khách hàng	10,7
Chi phí giải quyết khiếu nại	13,9	13	14,7	12,8	13	13,2	13,4
Chi phí việc kiểm soát khiếu nại	87	72	90	72	85	83	81,5
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số lần khách hàng khiếu nại	9 khách hàng	7 khách hàng	10 khách hàng	6 khách hàng	7 khách hàng	8 khách hàng	7,83
Chi phí giải quyết khiếu nại	12,4	10,6	9,5	10,4	11,6	12,1	11,1

Chi phí việc kiểm soát khiếu nại	49	42	43	40	42	45	43,5
COPQ	COPQ base line					94,9 triệu VND	
	COPQ Target					54,6 triệu VND	
	COPQ saving					40,3 triệu VND	
FEA	Chi phí thiết bị để thực hiện kiểm soát					6 triệu VND	
	Tổng					6 triệu VND	
Hiệu quả tài chính	34,4 triệu VND						
Dự án 3. Cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số giao dịch qua ứng dụng	90000	85000	92000	83000	97000	94000	90167
Chi phí bảo trì	143	135	129	144	137	132	136,67
Doanh thu từ giao dịch qua ứng dụng	345	317	326	267	365	347	327,83
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số giao dịch qua ứng dụng	105000	97000	109000	89000	117000	105000	103666,6
Chi phí bảo trì	120	115	109	122	119	108	115,5

Doanh thu từ giao dịch qua ứng dụng	389	345	393	316	405	389	372,83
COPQ	COPQ base line					191,16 triệu VND	
	COPQ Target					257,33 triệu VND	
	COPQ saving					66,17 triệu VND	
FEA	Chi phí nhân viên và trang thiết bị thực hiện cải tiến					20 triệu VND	
	Tổng					20 triệu VND	
Hiệu quả tài chính	46,17 triệu VND						
Dự án 4 : Nâng cao chất lượng dịch vụ (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số lượng khách hàng tiếp cận sử dụng dịch vụ online	3000	3500	3200	2900	3100	2500	3033
Chi phí phát triển đa phương thức sử dụng dịch vụ qua app	20	25	24	23,5	22	22,5	22,8
Doanh thu từ khách hàng sử dụng dịch vụ online	75	85	80	72	70	73	75,8

Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Số lượng khách hàng tiếp cận sử dụng dịch vụ online	6000	6500	5500	5200	5000	4900	5517
Chi phí phát triển đa phương thức sử dụng dịch vụ qua app	15	15,5	14	13	12,5	12	13,6
Doanh thu từ khách hàng sử dụng dịch vụ online	165	165	160	153	150	148	155,2
COPQ	COPQ base line						53 triệu VND
	COPQ Target						141,5 triệu VND
	COPQ saving						88,5 triệu VND
FEA	Chi phí thuê nguồn lực phát triển đa phương thức sử dụng dịch vụ qua app						11 triệu VND
	Chi phí quảng bá, giới thiệu việc sử dụng dịch vụ của ngân hàng qua app						10 triệu VND
	Tổng						21 triệu VND
Hiệu quả tài chính	67,5 triệu VND						
Dự án 5: Nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn nhân viên của phòng Ban kiểm soát							

(Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí đào tạo nhân viên	100	120	120	110	130	120	116,67
Chi phí xử lý sai lỗi	150	170	150	160	140	130	150
Số lượng sai lỗi xảy ra	4	4	4	4	5	4	4,167
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí đào tạo nhân viên	150	160	150	170	180	170	163,33
Chi phí xử lý sai lỗi	120	130	130	110	120	120	121,67
Số lượng sai lỗi xảy ra	3	3	3	2	3	3	2,83
COPQ	COPQ base line						741,67 triệu VND
	COPQ Target						508,06 triệu VND
	COPQ saving						233,61 triệu VND
FEA	Chi phí phụ cấp cho nhân viên						100 triệu VND
	Chi phí đánh giá hiệu quả đào tạo						100 triệu VND
	Tổng						200 triệu VND

Hiệu quả tài chính	33,61 triệu VND						
Dự án 6: Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí phòng ngừa rủi ro	566	524	625	564	516	655	575
Chi phí kiểm tra, giám sát	300	300	300	300	300	300	300
Chi phí xử lý rủi ro	672	810	675	540	540	405	607
Số lượng các rủi ro xảy ra	2	6	5	4	4	3	4
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí phòng ngừa rủi ro	497	487	535	436	326	452	455,5
Chi phí kiểm tra, giám sát	240	240	240	240	240	240	240
Chi phí xử lý rủi ro	190	570	380	380	570	190	380
Số lượng các rủi ro xảy ra	1	3	2	2	3	1	2
	COPQ base line					1482 triệu VND	

COPQ	COPQ Target	1075,5 triệu VND					
	COPQ saving	406,5 triệu VND					
FEA	Chi phí xây dựng các phần mềm kiểm tra, giám sát	150 triệu VND					
	Chi phí hoàn thiện các quy trình tín dụng phù hợp với khách hàng	100 triệu VND					
	Tổng	250 triệu VND					
Hiệu quả tài chính	156,5 triệu VND						
Dự án 7: Nâng cao công tác kiểm toán nội bộ (Đơn vị: Triệu đồng)							
Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí nâng cao công tác kiểm toán nội bộ	223	254	268	294	334	349	287
Chi phí quản lý rủi ro	248	220	173	200	163	184	305,5
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí nâng cao công tác kiểm toán nội bộ	116	135	156	176	182	192	159,5
Chi phí quản lý rủi ro	139	165	155	134	125	104	137

COPQ	COPQ base line	592,5 triệu VND
	COPQ Target	296 triệu VND
	COPQ saving	296,5 triệu VND
FEA	Chi phí tăng thêm cho nhân viên	110 triệu VND
	Chi phí thiết lập các thiết bị cho quá trình nâng cao	120 triệu VND
	Tổng	230 triệu VND
Hiệu quả tài chính	66,5 triệu VND	

Dự án 8. Kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các hoạt động marketing (Đơn vị: Triệu đồng)

Trước cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí marketing	300	289	310	278	289	305	295,16
Khách hàng mới	45000	40000	43000	38000	49000	41000	42667
Doanh thu từ khách hàng mới	615	570	609	564	639	595	598,67
Sau khi cải tiến	Tháng						Trung bình
	1	2	3	4	5	6	
Chi phí marketing	250	205	210	225	190	231	218,5
Khách hàng mới	50000	52000	56000	45000	60000	47000	51667
Doanh thu từ	689	705	723	670	745	695	704,5

khách hàng mới							
COPQ	COPQ base line						303,51 triệu VND
	COPQ Target						486 triệu VND
	COPQ saving						182,49 triệu VND
FEA	Chi phí nhân sự tăng thêm cho việc đánh giá kiểm soát						75 triệu VND
	Chi phí thu thập và phân tích dữ liệu để đề xuất chiến lược marketing						33 triệu VND
	Tổng						108 triệu VND
Hiệu quả tài chính	74,49 triệu VND						

CHƯƠNG 8: LỰA CHỌN DỰ ÁN TIỀM NĂNG

8.1 Ma trận dự án theo hiệu quả tài chính

Dự án tiềm năng	Hiệu quả tài chính	Xếp hạng
1. Tổ chức đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng cho sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng.	127,2 triệu VND	2
2. Phát triển hệ thống kiểm soát thông tin.	34,4 triệu VND	7
3. Cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank.	46,17 triệu VND	6
4. Nâng cao chất lượng dịch vụ	67,5 triệu VND	4
5. Nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn nhân viên của phòng Ban kiểm soát.	33,61 triệu VND	8
6. Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn	156,5 triệu VND	1
7. Nâng cao công tác kiểm toán nội bộ	66,5 triệu VND	5
8. Kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các hoạt động marketing.	74,49 triệu VND	3

8.2 Ma trận dự án theo các tiêu chí

Dự án tiềm năng	Mức ảnh hưởng	Khả năng	Rủi ro	Sự kháng cự khi thay đổi	Tiền đầu tư	Thời gian thực hiện	Tổng	Xếp hạng
	30	20	20	10	10	10	100	
1. Tổ chức đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng	7/210	8/160	6/120	7/70	7/70	7/70	700	2

cho sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng.								
2. Phát triển hệ thống kiểm soát thông tin.	4/120	1/20	1/20	1/10	3/30	4/40	240	7
3. Cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank.	2/60	3/60	3/60	4/40	1/10	2/20	250	6
4. Nâng cao chất lượng dịch vụ	5/150	4/80	5/100	5/50	4/40	3/30	450	4
5. Nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn nhân viên của phòng Ban kiểm soát.	1/30	2/40	2/40	2/20	2/20	1/10	160	8
6. Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn	8/240	6/120	7/140	6/60	8/80	8/80	720	1
7. Nâng cao công tác kiểm toán nội bộ	3/90	5/100	4/80	3/30	5/50	5/50	400	5
8. Kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các hoạt động marketing.	6/180	7/140	8/160	8/80	6/60	6/60	680	3

❖ Chú thích

- Mức ảnh hưởng: Mức độ ảnh hưởng của dự án vào mục tiêu chung của công ty. (8: Ảnh hưởng cao nhất, 1: Ảnh hưởng thấp nhất).
- Khả năng: Dự án có cần thiết, cấp thiết hay không. (8: Độ cấp thiết cao nhất, 1: Độ cấp thiết thấp nhất)

- Rủi ro: Mức độ rủi ro khi thực hiện dự án. (8: Rủi ro thấp nhất, 1: Rủi ro cao nhất)
- Sự phản kháng khi thay đổi: Mức độ chấp nhận thực của bản thân khi hiện dự án. (8: Độ chấp nhận cao nhất, 1: Độ chấp nhận thấp nhất)
- Tiền đầu tư: Mức chi phí cao, thấp khi thực hiện dự án. (8: Mức chi phí đầu tư thấp nhất, 1: Mức chi phí đầu tư cao nhất)
- Thời gian: Thời gian thực hiện dự án dài, ngắn. (8: Thời gian thực hiện ít nhất, 1: Thời gian thực hiện nhiều nhất)

Dự án 1. Tổ chức đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng.

- ***Ảnh hưởng 7/210:*** dự án này có mức độ ảnh hưởng trực tiếp đến ngân hàng Sacombank, vì nguồn doanh thu chủ yếu tại ngân hàng tập trung vào các loại hình sản phẩm dịch vụ, việc thu thập đóng góp ý kiến đưa ra ý tưởng tạo nhiều sản phẩm dịch vụ.
- ***Khả năng 8/160:*** nhu cầu, đòi hỏi của khách hàng ngày càng cao đòi hỏi cần phải có nhiều đề xuất ý tưởng mới để tạo ra nhiều sự lựa chọn đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.
- ***Rủi ro 6/120:*** việc thu thập ý kiến từ nhân viên hoặc khách hàng để tạo ra các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu mong đợi cho mọi đối tượng khách hàng nên có rủi ro không cao.
- ***Sự kháng cự khi thay đổi 7/70:*** việc thực hiện dự án không vấp phải sự kháng cự cao từ phía khách hàng và nhân viên. Do cả khách hàng và nhân viên luôn có xu hướng tìm cái mới, nên việc đưa ra ý kiến tạo ra nhiều sản phẩm, dịch vụ sẽ dễ dàng tiếp cận được nhu cầu của khách hàng.
- ***Tiền đầu tư hiện dự án 7/70:*** việc đóng góp ý kiến, đề xuất ý tưởng sẽ tốn nhiều tiền đầu tư để thực
- ***Thời gian thực hiện 7/70:*** từ việc đưa ra ý tưởng đến việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ sẽ mất nhiều thời gian thực hiện từ quy trình thu thập đóng góp ý kiến đến quy trình đưa sản phẩm dịch vụ ra thị trường đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Dự án 2. Phát triển hệ thống kiểm soát thông tin.

- ***Ảnh hưởng 4/120:*** hiện nay, Sacombank vẫn còn vấp phải nhiều khiếu nại của khách hàng về vấn đề cung cấp thông tin nên việc thực hiện dự án này sẽ có tác động lớn đến việc cải thiện lòng tin của khách hàng.

- **Khẩn cấp 1/20:** do còn nhiều khiếu nại đến từ phía khách hàng nên việc thực hiện dự án có độ khẩn cấp khá cao.
- **Rủi ro 1/20:** để thực hiện được dự án này đòi hỏi các phòng ban phải phối hợp chặt chẽ với nhau, nếu việc truyền đạt thông tin giữa các phòng ban còn nhiều lỗ hổng thì việc thực hiện dự án này sẽ không hiệu quả.
- **Sự kháng cự khi thay đổi 1/10:** việc thực hiện dự án này giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng và nó sẽ vấp phải sự kháng cự từ các nhân viên họ phải cập nhật thông tin liên tục khi có bất kỳ thay đổi nào đồng thời phải nhanh chóng cung cấp thông tin đó đến khách hàng.
- **Tiền đầu tư 3/30:** việc đầu tư cho dự án này cũng không cao do nó dựa trên hệ thống thông tin có sẵn và chỉ hoàn thiện, phát triển thêm hoặc bổ sung để hoạt động cập nhật và truyền đạt thông tin trở nên nhanh chóng.
- **Thời gian thực hiện 4/40:** việc thực hiện dự án phát triển hệ thống kiểm soát thông tin được phát triển dựa trên hệ thống thông tin có sẵn.

Dự án 3. Cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank.

- **Ảnh hưởng 2/60:** dự án cải tiến và hoàn thiện ứng dụng ngân hàng Sacombank có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động tại đây.
- **Khẩn cấp 3/60:** tại các ngân hàng khác cũng tập trung vào việc xây dựng ứng dụng nhằm đẩy nhanh quá trình giao dịch tại ngân hàng và để bắt kịp với các đối thủ cạnh tranh đó, Sacombank cần phải thực hiện việc cải tiến, hoàn thiện ứng dụng để khách hàng dễ dàng sử dụng.
- **Rủi ro 3/60:** việc thay đổi, cải tiến ứng dụng có thể làm khách hàng cũ đã quen với việc sử dụng ứng dụng ngân hàng không hài lòng, mà nếu cải tiến phù hợp với mong đợi của khách hàng thì dự án rất hiệu quả.
- **Sự kháng cự khi thay đổi 4/40:** dự án này có thể vấp phải sự kháng từ phía khách hàng do việc cập nhật, thay đổi có thể không phù hợp với nhu cầu mà khách hàng mong muốn, với các khách hàng đã sử dụng quen với ứng dụng cũ khi có các thay đổi mới sẽ khiến họ cảm thấy khó chịu.
- **Tiền đầu tư 1/10:** dự án này chỉ thay đổi, cập nhật để hoàn thiện ứng dụng nên chi phí cho việc đầu tư dự án không quá cao
- **Thời gian thực hiện 2/20:** việc cải tiến và hoàn thiện ứng dụng tương đối nhanh chóng, dự án có thể thực hiện để phù hợp với xu hướng thị trường luôn thay đổi.

Dự án 4 : Nâng cao chất lượng dịch vụ

- **Ảnh hưởng 5/150:** dự án mở rộng đa phương thức sử dụng dịch vụ của ngân hàng Sacombank trên hình thức trực tuyến cần thiết trong bối cảnh hiện nay, nên nếu xem xét những chiến lược để thực hiện sẽ mang lại những hiệu quả tích cực.
- **Khả năng cấp 4/180:** để cập nhật với xu hướng công nghệ 4.0 và tình hình dịch bệnh tại người tiêu dùng cần các dịch vụ nhanh chóng thực hiện trên smartphone thì việc mở rộng đa phương thức sử dụng dịch vụ qua app là hết sức cần thiết.
- **Rủi ro 5/100:** dự án này có rủi ro không cao vì nâng cao chất lượng dịch vụ sẽ cải thiện các thiếu sót trong quá trình hoạt động.
- **Sự kháng cự khi thay đổi 5/50:** dự án này có thể gặp phải sự khó khăn đối với những khách hàng không tiếp xúc với công nghệ và khi tiếp xúc những phương thức hiện phức tạp này và không phù hợp với nhu cầu mà khách hàng mong muốn, với các khách hàng đã sử dụng quen với phương thức thực hiện trực tiếp tại ngân hàng nên khi có các thay đổi mới sẽ khiến họ khó thay đổi để sử dụng dịch vụ này.
- **Tiền đầu tư 4/40:** Tiền đầu tư khá cao, vì cần chi phí cho việc phát triển đa phương thức sử dụng dịch vụ này cho bộ phận đánh giá kiểm soát nhằm phát hiện những điểm chưa hiệu quả trong hoạt động này.
- **Thời gian thực hiện 3/30:** việc cải tiến và phát triển nhiều phương thức sử dụng dịch vụ cần nhiều thời gian để hoàn thiện.

Dự án 5 : Nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn của nhân viên phòng Ban Kiểm soát

- **Ảnh hưởng 1/30:** dự án có ảnh hưởng không quá cao vì dự án nhằm cải thiện hiệu quả hơn cho hoạt động của phòng Ban kiểm soát.
- **Khả năng cấp 2/40:** dự án có tính khả thi ở mức trung bình vì kỹ năng và kiến thức chuyên môn cơ bản phòng Ban kiểm soát đã sẵn có.
- **Rủi ro 2/40:** dự án này có rủi ro tương đối cao vì có thể việc thực hiện sẽ không mang lại hiệu quả, tốn thêm chi phí để thực hiện lại, phát sinh thêm những lãng phí.
- **Sự kháng cự khi thay đổi 2/20:** dự án có thể gặp sự kháng cự khi thay đổi bởi nhân viên khi mà nhân viên không tuân thủ nghiêm túc hoặc do nhân viên có những rào cản khi tuân thủ làm cho dự án trở nên khó thực hiện hay không mang lại hiệu quả.
- **Tiền đầu tư 2/20:** dự án có số tiền đầu tư tương đối cao vì những kỹ năng và kiến thức này đòi hỏi được cập nhật mới liên tục và được nghiên cứu sâu.
- **Thời gian thực hiện 1/10:** dự án có thể được thực hiện tương đối dài vì kỹ năng và kiến thức chuyên môn của phòng ban này đòi hỏi rất khó và cần được cập nhật liên tục.

Dự án 6: Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn

- ***Ảnh hưởng 8/240:*** Dự án này ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của ngân hàng vì nó tăng cường các công tác kiểm tra đánh giá và kiểm soát các hoạt động tín dụng, xây dựng các chính sách cho từng loại hình rủi ro nhằm kiểm soát và quản lý rủi ro hiệu quả, tăng khả năng thu hồi vốn cho ngân hàng.
- ***Khẩn cấp 6/120:*** Do các rủi ro cần phải được xử lý và phòng ngừa sớm nếu không sẽ gây ra nhiều bất lợi cho ngân hàng. Bên cạnh đó, việc thu hồi vốn đối với ngân hàng cũng là một trong những việc quan trọng nên mức độ khẩn cấp của dự án khá cao.
- ***Rủi ro 7/140:*** Dự án có mức độ rủi ro không cao
- ***Sự kháng cự khi thay đổi 6/60:*** Dự án không vấp phải sự phản đối từ nhân viên hay khách hàng nên sự kháng cự ở mức trung bình.
- ***Tiền đầu tư 8/80:*** Chi phí đầu tư vào dự án gồm các việc: Xây dựng và hoàn thiện các chính sách cho từng loại hình rủi ro, xây dựng hoàn thiện và đổi mới quy trình tín dụng, mô hình tổ chức, xây dựng các chương trình phần mềm công nghệ hiện đại là khá cao.
- ***Thời gian thực hiện 8/80:*** Do công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn quan trọng nên dự án cần được áp dụng lâu dài.

Dự án 7: Nâng cao công tác kiểm toán nội bộ

- ***Ảnh hưởng 3/90:*** Dự án có tầm quan trọng trong ngành ngân hàng vì nó có tác dụng ngăn ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các rủi ro có thể xảy ra trong ngân hàng Sacombank, công tác kiểm toán nội bộ hoạt động tốt sẽ gián tiếp giúp ngân hàng tăng lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh, nhưng lại cần nhiều thời gian và liên quan đến nhiều phòng ban nên mức ảnh hưởng chỉ ở mức chấp nhận được..
- ***Khẩn cấp 5/100:*** Công tác kiểm toán nội bộ hiện tại cũng đã phát huy được hết vai trò của mình nhưng vẫn còn tồn tại nhiều bất cập nên việc nâng cao công tác kiểm toán nội bộ cần được xem xét và phân tích kỹ trước khi thực hiện.
- ***Rủi ro 4/80:*** Dự án có mức rủi ro trung bình.
- ***Sự kháng cự khi thay đổi 3/20:*** Các nhân viên đã quen với các quá trình kiểm toán nội bộ hiện tại nên khi thực hiện nâng cao sẽ dẫn tới nhiều bất cập, nhân viên chưa thích nghi kịp nên sẽ gặp phải sự kháng cự từ nhân viên.

– **Tiền đầu tư 5/50:** Do công tác kiểm toán nội bộ cần phân tích dựa vào nhiều nguồn, cần nhiều nguồn lực phân tích và tìm ra những rủi ro để có thể ngăn ngừa, xử lý kịp thời nên cần tiền đầu tư khá cao.

– **Thời gian thực hiện 5/50:** Do công tác kiểm toán nội bộ phải phân tích, kiểm tra để phát hiện và xử lý những rủi ro còn tồn tại trong ngân hàng và để nhân viên thích nghi với quá trình nâng cao đó nên cần thời gian thực hiện khá nhiều.

Dự án 8. Kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các hoạt động marketing.

– **Ảnh hưởng 6/180:** Vì nâng cao hiệu quả marketing sẽ giúp ngân hàng thu hút thêm khách hàng mới, giúp doanh thu công ty tăng. Ngoài ra, còn hạn chế được những chi phí phát sinh do hoạt động marketing không hiệu quả.

– **Khẩn cấp 7/140:** Dự án cần được thực hiện ngay vì sự cạnh tranh giữa các ngân hàng là rất lớn, nhưng vẫn cần phải xem xét để nâng cao được hiệu quả marketing, tránh việc phát sinh chi phí cho dự án nhưng lại không mang lại hiệu quả.

– **Rủi ro 8/160:** Rủi ro dự án không cao, vì việc kiểm soát và nâng cao hiệu quả marketing có giúp công ty có thêm những số liệu để phân tích cho các dự án ở tương lai.

– **Sự kháng cự 8/80:** Sự kháng cự là rất thấp, vì dự án giúp phòng marketing đưa ra những dự án giúp cải thiện tình hình hoạt động của công ty, cũng như giúp hạn chế những chi phí phát sinh.

– **Tiền đầu tư 6/60:** Tiền đầu tư dự án không cao, vì ban kiểm soát chỉ đánh giá và đề xuất các dự án từ số liệu của phòng marketing nên sẽ không tốn chi phí thu thập dữ liệu.

– **Thời gian tiêu tốn 6/60:** Dự án không cần quá nhiều thời gian để thực hiện, nhưng cần thực hiện trong thời gian dài.

⇒ Qua phân tích 2 ma trận, “**Dự án 6: Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn**” là dự án tiềm năng nhất

CHƯƠNG 9: BẢNG HIỆN CHƯƠNG DỰ ÁN

9.1 Giới thiệu về dự án:

Tên dự án: “Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn.

9.2 Bối cảnh của dự án:

Hiện nay ngành tài chính ngân là một lĩnh vực phát triển mạnh mẽ trong bối cảnh không ngừng đổi mới như hiện nay đã tạo ra một sự cạnh tranh khốc liệt giữa các ngân hàng với nhau. Để có thể tồn tại và phát triển vươn lên dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh khác đòi hỏi Sacombank phải không ngừng đổi mới và hoàn thiện bản thân. Bên cạnh đó, Sacombank cũng cần phải tiến hành xây dựng nhiều dự án để không chỉ cải thiện hoạt động chức năng tại các phòng ban mà còn nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ tại ngân hàng.

Sacombank là một ngân hàng có quy mô hoạt động lớn đem lại nhiều điều kiện thuận lợi cho quá trình phát triển đồng thời rủi ro về khả năng thu hồi vốn cũng dễ xảy ra. Vì vậy, để hạn chế rủi ro hoặc biến rủi ro thành cơ hội phát triển buộc ngân hàng phải tiến hành thực hiện dự án “Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn.” để kịp thời đưa ra giải pháp ngăn chặn, kịp thời giải quyết trước khi rủi ro có tác động xấu đến chất lượng, uy tín. Không chỉ riêng Sacombank, mà bất kỳ ngân hàng nào cũng mong muốn việc thu hồi lại các nguồn vốn đã cho khách hàng vay được diễn ra thuận lợi và trả đúng thời hạn.

Tuy nhiên, với quy mô lớn tiếp cận với nhiều nguồn khách hàng như tại Sacombank, trên thực tế vẫn còn một số khách hàng thường không thanh toán các khoản nợ theo đúng thời hạn dẫn đến phát sinh nợ xấu. Do đó, việc nhanh chóng thực hiện dự án sẽ cải thiện được tình trạng khách hàng thanh toán nợ chậm. Tăng cường quy trình kiểm soát tại ban kiểm soát đến bộ phận quản trị rủi ro và hoạt động tín dụng tại ngân hàng nhằm đảm bảo tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng không vượt quá kế hoạch ban đầu đã đề ra, nhanh chóng đề xuất các hành động phòng ngừa đồng thời kịp thời giải quyết các rủi ro có thể xảy ra, vẫn đảm bảo chất lượng và uy tín cho Sacombank.

9.3 Vấn đề/cơ hội dự án

Các hoạt động hiện tại của ngân hàng vẫn còn nhiều bất cập, dễ dẫn đến những rủi ro trong quá trình hoạt động. Ngoài ra, công tác quản lý rủi ro của ngân hàng vẫn chưa thực sự tốt và việc

phản hồi những bất cập vẫn chưa hiệu quả. Nên nếu Sacombank thực hiện dự án để tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa sẽ giúp cải thiện được vấn đề này, nếu có những rủi ro trong quá trình hoạt động thì ngân hàng sẽ có những chính sách khắc phục kịp thời

9.4 Sự mệnh của dự án:

Dự án ứng dụng 6 sigma để cải tiến công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và khả năng thu hồi vốn của phòng Ban kiểm soát. Gia tăng những hoạt động cốt lõi của phòng Ban kiểm soát mang lại kết quả công việc hiệu quả hơn. Góp phần giúp doanh nghiệp phát triển một cách bền vững.

9.5 Mục tiêu và phạm vi của dự án:

Mục tiêu: nâng cao công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn lên 90%, lường trước những rủi ro có thể xảy ra và có những giải pháp cụ thể cho từng trường hợp.

Phạm vi: phòng ban kiểm soát

9.6 Giải pháp:

- Tìm kiếm các biện pháp kiểm soát nội bộ mới: Sử dụng thông tin chi tiết từ cuộc đánh giá và kiểm toán rủi ro để phát triển các kiểm soát nội bộ mới hoặc nâng cao các kiểm soát hiện có.
- Kiểm tra thường xuyên hơn: Cần phải chắc chắn rằng các biện pháp kiểm soát đang giảm thiểu và quản lý rủi ro một cách hiệu quả.
- Nâng cao trình độ chuyên môn, nhận thức và phẩm chất đạo đức cho đội ngũ cán bộ ngân hàng, đảm bảo mỗi nhân viên đều là những chuyên gia giỏi trong lĩnh vực phân tích, đánh giá và thẩm định các dự án, phương án vay vốn và khách hàng vay vốn.
- Áp dụng các mô hình đo lường, đánh giá rủi ro truyền thống và hiện đại trong phân tích và đánh giá rủi ro tín dụng giúp các nhà lãnh đạo ngân hàng lượng hóa chính xác mức độ rủi ro tín dụng, phát hiện sớm các dấu hiệu rủi ro, nhận biết chính xác các nguyên nhân chủ yếu gây ra rủi ro tín dụng.
- Tăng cường công tác kiểm tra giám sát giúp ngân hàng phát hiện sớm dấu hiệu rủi ro, phân tích nguyên nhân và có biện pháp hữu hiệu để xử lý kịp thời từ đó giảm thấp những khoản nợ tồn đọng và hạ thấp tổn thất thiệt hại trong hoạt động kinh doanh tín dụng của ngân hàng.

– Thường xuyên theo dõi và đánh giá hiệu quả quản lý khoản nợ phải thu của khách hàng. Việc theo dõi thường xuyên các khoản nợ phải thu giúp cho công tác quản lý nợ được thuận lợi, dễ đối chiếu, dễ kiểm tra khi cần thiết từ đó cung cấp thông tin kịp thời cho việc ra quyết định.

9.7 Lợi ích:

Lợi ích ước tính từ dự án là 156,5 triệu VND (Hiệu quả tài chính của dự án)

9.8 Nguồn lực:

❖ Nguồn vốn:

- Tiền gửi của các tổ chức kinh tế (tiền gửi không kỳ hạn và tiền gửi có kỳ hạn)
- Huy động từ các tầng lớp dân cư (tiết kiệm, kỳ phiếu, trái phiếu)
- Vay vốn từ Ngân hàng Trung ương hoặc các tổ chức tín dụng khác, hoặc từ thị trường tài chính trong và ngoài nước.

❖ Nhân lực: Nhân viên phòng ban kiểm soát.

CHƯƠNG 10: ĐO LƯỜNG DỰ ÁN

Tên dự án: Tăng cường công tác quản lý rủi ro, kiểm tra phòng ngừa và tăng khả năng thu hồi vốn

10.1 Vấn đề cần giải quyết

Vay vốn là một trong những hoạt động kinh doanh phức tạp tạo ra nhiều lợi nhuận cho ngân hàng. Nhưng khi hoạt động thu hồi vốn không được thực hiện tốt sẽ dễ gây ra các rủi ro dẫn đến phát sinh nợ xấu. Đặc biệt trong bối cảnh tình hình dịch bệnh vẫn từng ngày diễn ra căng thẳng, thì việc thu hồi vốn lại càng trở nên khó khăn nguy cơ gia tăng nợ xấu tại là một điều không thể tránh khỏi. Tại Sacombank các hoạt động kinh doanh vẫn còn nhiều bất cập với quy mô rộng lớn việc xảy ra rủi ro càng cao, khả năng thu hồi vốn càng gặp nhiều bất lợi. Hệ thống quản lý cũ chưa thật sự hiệu quả, vẫn còn tồn tại nhiều rào cản cản trở hoạt động kinh doanh. Thấy được những khó khăn đó, đòi hỏi ban kiểm soát phải nhanh chóng thực hiện dự án để cải thiện, tăng khả năng thu hồi hạn chế những rủi ro có tác động tiêu cực đến kinh doanh hoặc biến rủi ro thành cơ hội đem lại lợi ích cho ngân hàng.

10.2 Phân tích các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề cần giải quyết

10.2.1 Nhân tố môi trường kinh tế:

Khi xem xét tác động của môi trường kinh tế tới hoạt động quản trị rủi ro tài chính của doanh nghiệp ta nghiên cứu những yếu tố quan trọng của nền kinh tế như:

- Cơ sở hạ tầng của nền kinh tế. Nếu cơ sở hạ tầng phát triển (hệ thống giao thông thông tin liên lạc, điện, nước...) thì sẽ giảm bớt được nhu cầu vốn đầu tư của doanh nghiệp, đồng thời tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí trong kinh doanh.
- Tình trạng của nền kinh tế: một nền kinh tế đang trong quá trình tăng trưởng thì có nhiều cơ hội cho doanh nghiệp đầu tư phát triển, từ đó đòi hỏi doanh nghiệp phải tích cực áp dụng các biện pháp huy động vốn để đáp ứng yêu cầu đầu tư. Ngược lại, nền kinh tế đang trong tình trạng suy thoái thì doanh nghiệp khó có thể tìm được cơ hội tốt để đầu tư.
- Lãi suất thị trường: Lãi suất thị trường là yếu tố tác động rất lớn đến hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Lãi suất thị trường ảnh hưởng đến cơ hội đầu tư, đến chi phí sử dụng vốn và cơ hội huy động vốn của doanh nghiệp. Mặt khác, lãi suất thị trường còn ảnh hưởng gián tiếp đến tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi lãi suất thị trường tăng cao, thì

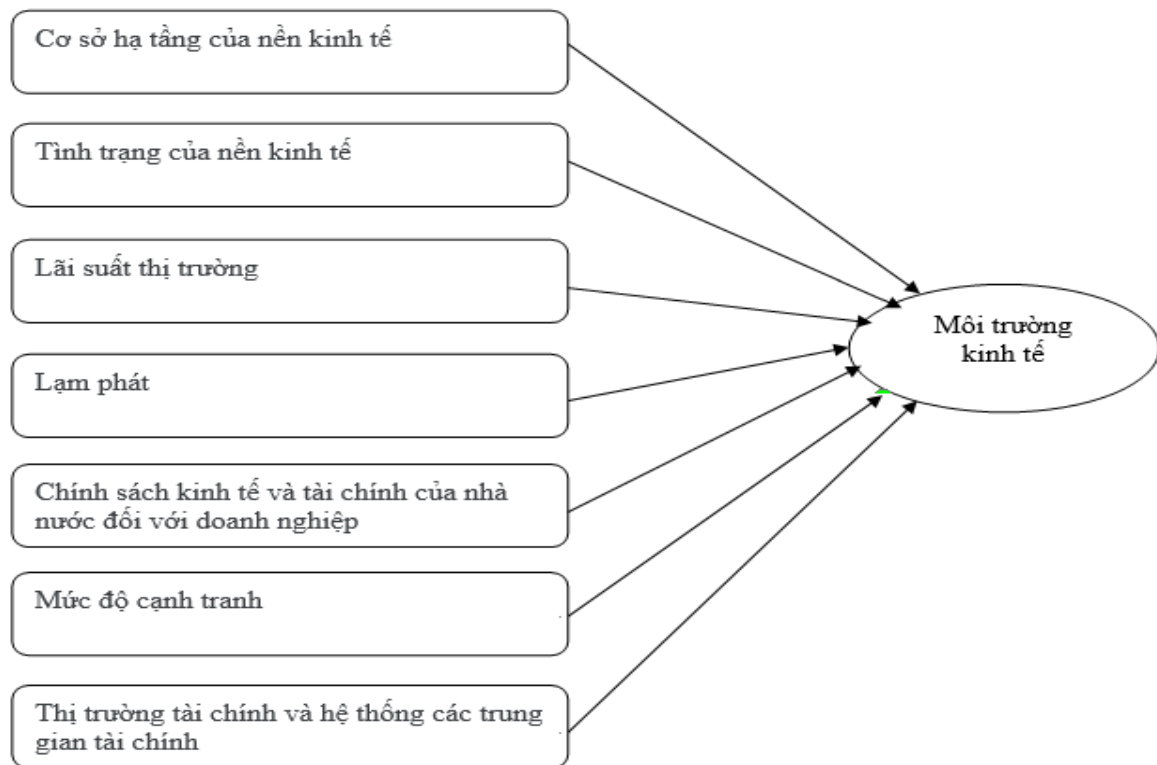
người ta có xu hướng tiết kiệm nhiều hơn tiêu dùng, điều đó hạn chế đến việc tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

- Lạm phát: khi nền kinh tế có lạm phát ở mức độ cao thì việc tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp gặp khó khăn khiến cho tình trạng tài chính của doanh nghiệp căng thẳng. Nếu doanh nghiệp không áp dụng các biện pháp tích cực thì có thể còn bị thất thoát vốn kinh doanh. Lạm phát cũng làm cho nhu cầu vốn kinh doanh tăng lên và tình hình tài chính doanh nghiệp không ổn định.

- Chính sách kinh tế và tài chính của nhà nước đối với doanh nghiệp: như các chính sách khuyến khích đầu tư; chính sách thuế; chính sách xuất khẩu, nhập khẩu, chế độ khấu hao tài sản cố định... đây là yếu tố tác động lớn đến các vấn đề về tài chính của doanh nghiệp.

- Mức độ cạnh tranh: Nếu doanh nghiệp hoạt động trong những ngành nghề, lĩnh vực có mức độ cạnh tranh cao đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư nhiều hơn cho việc đổi mới thiết bị, công nghệ và nâng cao chất lượng sản phẩm, cho quảng cáo, tiếp thị và tiêu thụ sản phẩm...

- Thị trường tài chính và hệ thống các trung gian tài chính: Hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với thị trường tài chính, nơi mà doanh nghiệp có thể huy động gia tăng vốn, đồng thời có thể đầu tư các khoản tài chính tạm thời nhàn rỗi để tăng thêm mức sinh lời của vốn hoặc có thể dễ dàng hơn thực hiện đầu tư dài hạn gián tiếp. Sự phát triển của thị trường làm đa dạng hoá các công cụ và các hình thức huy động vốn cho doanh nghiệp, chẳng hạn như sự xuất hiện và phát triển các hình thức thuê tài chính, sự hình thành và phát triển của thị trường chứng khoán...



Mô hình nghiên cứu: Các yếu tố tác động đến môi trường kinh tế

10.2.2 Nhân tố năng lực và quyết định của nhà lãnh đạo

Hoạt động quản trị rủi ro tài chính nói riêng, quản trị tài chính nói chung chịu sự tác động rất lớn bởi năng lực của nhà quản trị. Nhà quản trị có năng lực chuyên môn tốt sẽ nhìn nhận đúng mức về rủi ro tài chính mà doanh nghiệp có thể gặp phải, đề ra được những chiến lược phù hợp, các giải pháp cần thiết để quản trị rủi ro tài chính, ngược lại nếu năng lực của nhà quản trị hạn chế thì ngay từ việc nhận diện rủi ro gặp phải, đánh giá chính xác mức độ tác động cũng như các giải pháp đưa ra không phù hợp sẽ tác động rất lớn tới chi phí bỏ ra, kết quả kinh doanh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Các quyết định tài chính được nhà quản trị đưa ra cũng cần đặt trong bối cảnh tính đến những rủi ro doanh nghiệp có thể gặp phải, như một doanh nghiệp đang có hệ số nợ cao nên cân nhắc việc huy động vốn từ việc phát hành vốn chủ sở hữu hay vay nợ, việc vay nợ một mặt có thể gia tăng được tỷ suất lợi nhuận vốn chủ tuy nhiên khi có sự biến động của dòng tiền của doanh nghiệp thì rủi ro về mất khả năng thanh khoản sẽ tăng cao.

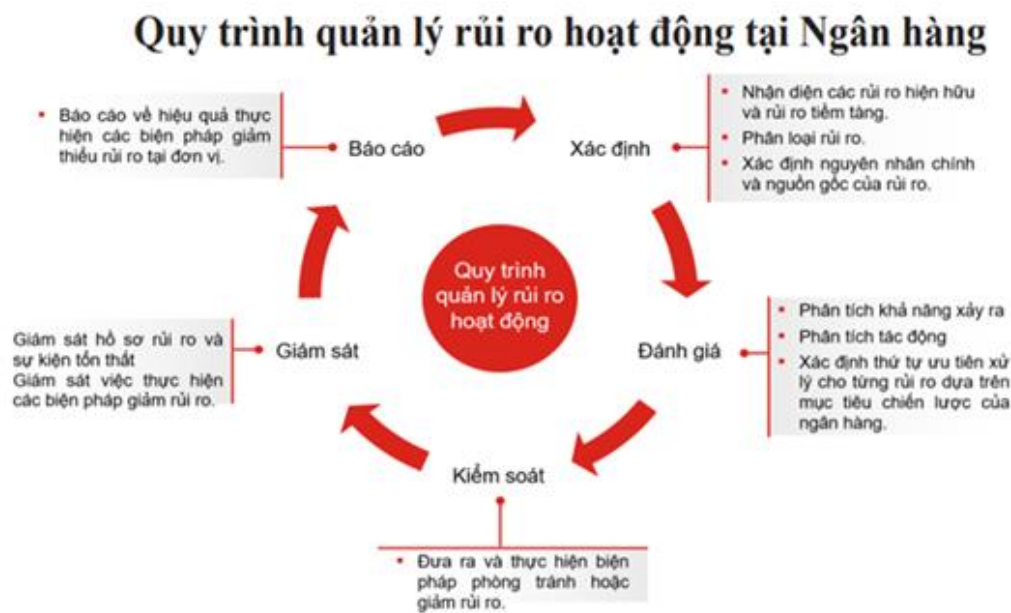


Các yếu tố tác động tới quá trình phát triển năng lực

Nguồn: Le Boterf, Guy (1998). L'ingénierie des compétences, Nxb.Organisation, tr.94-95.

10.2.3 Nhân tố chính sách và quy trình quản lý rủi ro

Trong quá trình hoạt động, phát triển các ngân hàng luôn gặp phải rất nhiều vấn đề, mà quan trọng nhất là duy trì được thường xuyên tình trạng cân đối giữa nhu cầu và khả năng có được nguồn vốn trong mọi điều kiện để đảm bảo sự ổn định, vững chắc về tài chính cho ngân hàng và làm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Muốn vậy, các nhà quản trị ngân hàng không thể không tập trung vào vấn đề quản lý rủi ro khi muốn tối đa hoá lợi nhuận và đưa ra được các biện pháp, các chính sách và quy trình quản lý rủi ro để giảm thiểu thiệt hại cho ngân hàng. Trên thực tế, rủi ro ngân hàng có thể xuất hiện tại tất cả các nghiệp vụ của ngân hàng như: thanh toán, tín dụng, tiền gửi, ngoại tệ, đầu tư... Vì vậy, vấn đề rủi ro ngân hàng luôn được các ngân hàng luôn tại các nước phát triển đặc biệt chú trọng nghiên cứu, phân tích, thậm chí ngay cả khi nền kinh tế đang rất ổn định.



Nguồn: Tài liệu của Ngân hàng

10.3 Kế hoạch đo lường

Năng lực và quyết định của nhà lãnh đạo

❖ **Giai đoạn 1: Hiện trạng**

✓ *Dữ liệu nào cần thu thập*

- Những dự án mang lại hiệu quả
- Công tác quản lý trong ngân hàng

✓ *Cách thức thu thập*

- Thu thập từ những dữ liệu trong quá khứ của ngân hàng. Xem xét các dự án đã thực hiện và đánh giá mức độ hiệu quả của những dự án đó để đánh giá hiệu quả từ ban lãnh đạo
- Thu thập dữ liệu từ hoạt động nội bộ của ngân hàng, để đánh giá công tác quản lý có đạt được hiệu quả tốt nhất hay không

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

- Đo lường mức độ hiệu quả từ các dự án trong quá khứ, số dự án hiệu quả phải đạt từ 60% trở lên
- Mức độ hiệu quả trong công tác quản lý của ban lãnh đạo, yếu tố này sẽ được xem xét trên mức độ làm việc hiệu quả đến từ các phòng ban. Đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành KPI, số mục tiêu không hoàn thành trong tháng, quý, năm.

❖ **Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển**

- ✓ Dữ liệu nào cần thu thập
- Những đề xuất của ban lãnh đạo
- Cách thức theo dõi đánh giá từ ban lãnh đạo
- ✓ Cách thức thu thập
- Thu thập những đề xuất của ban lãnh đạo giúp dự án được triển khai tốt nhất
- Thu thập số liệu từ quá trình theo dõi dự án của ban lãnh đạo, để xem xét ban lãnh đạo có thực sự quan tâm đến những dự án cải tiến.
- ✓ Cách thức đo lường dữ liệu
- Những đề xuất hiệu quả đến từ ban lãnh đạo, dựa trên mức độ hỗ trợ như: Ngân sách, nhân sự,...
- Mức độ kiểm soát hiệu quả, cách ban lãnh đạo kiểm soát có mang lại hiệu quả cho quá trình cải tiến của dự án hay không.

❖ **Giai đoạn 3: Hoàn thành dự án**

- ✓ Dữ liệu nào cần thu thập
- Công tác quản lý rủi ro từ ban lãnh đạo
- Những chính sách điều chỉnh để phù hợp với những thay đổi của dự án
- ✓ Cách thức thu thập
- Thu thập số liệu từ cách thức triển khai những đề xuất, xem xét mức độ áp dụng đến ban lãnh đạo. Đánh giá tỷ lệ thực hiện những đề xuất để xem xét mức độ hiệu quả.
- Thu thập đánh giá những điều chỉnh đến từ ban lãnh đạo để những dự án cải tiến được triển khai một cách hiệu quả.
- ✓ Cách thức đo lường dữ liệu
- Đo lường dựa trên thời gian áp dụng những cải tiến, có đúng với thời gian dự kiến không. Có áp dụng trên toàn bộ hệ thống hay không.
- Những đề xuất thay đổi nào của ban lãnh đạo thực sự giúp dự án triển khai một cách tốt nhất.

🚦 **Chính sách và quy trình quản lý rủi ro**❖ **Giai đoạn 1: Hiện trạng**

- ✓ Dữ liệu nào cần được thu thập

- Thông tin về chính sách và quy trình quản lý rủi ro hiện tại và trong quá khứ của ngân hàng.

- Các sai lỗi đã gặp và các rủi ro có thể xảy ra trong tương lai.

✓ *Cách thức thu thập*

- Sử dụng tài liệu, hồ sơ được lưu trữ của công ty.
- Các văn bản ban hành về chính sách và quy trình quản lý rủi ro của công ty.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

- Sử dụng số lỗi trên mỗi đơn vị (DPU), số lỗi trên mỗi cơ hội (DPO) và số khuyết tật trong một mẫu chia cho tổng số cơ hội sai sót nhân với 1 triệu (DPMO) để đánh giá các khuyết tật

❖ **Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển**

✓ *Dữ liệu nào cần được thu thập*

- Những đề xuất mới của ban lãnh đạo về chính sách và quy trình quản lý rủi ro.
- Ý kiến đóng góp của các bên liên quan.
- Các sai lỗi gặp phải trong quá trình tiến triển.

✓ *Cách thức thu thập*

- Thu thập các thông tin được đề xuất từ ban lãnh đạo.
- Thu thập các báo cáo đánh giá về quy trình quản lý rủi ro.
- Khảo sát bằng phiếu khảo sát từ các bên liên quan về hiệu quả của chính sách và quy trình quản lý rủi ro.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

- Sử dụng biểu đồ nhân quả phân tích các nguyên nhân của vấn đề.
- Sử dụng công cụ đánh giá độ tin cậy của hệ thống đo lường (Gage R&R).

❖ **Giai đoạn 3: Hoàn thành dự án**

✓ *Dữ liệu nào cần được thu thập*

- Những chính sách và quy trình mới trong quản lý rủi ro có thể áp dụng được.
- Các sai lỗi khi hoàn thành dự án.

✓ *Cách thức thu thập*

- Thu thập bằng cách chọn lọc ra những đề xuất, đóng góp của các bên liên quan.
- Thu thập các báo cáo đánh giá sai lỗi khi hoàn thành dự án.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

- Phân tích, đánh giá các đề xuất, đóng góp thu được từ phía các bên liên quan thu thập được kể khi thực hiện dự án.
- Sử dụng công cụ đo lường năng lực quá trình.

Môi trường kinh tế

❖ **Giai đoạn 1: Hiện trạng**

✓ *Dữ liệu nào cần thu thập*

- Các thông tin tăng trưởng kinh tế
- Tỷ lệ lạm phát

✓ *Cách thức thu thập*

– Thu thập và cập nhật thông tin tăng trưởng kinh tế từ báo chí, thời sự. Những hoạt động tăng trưởng kinh tế và tỷ lệ lạm phát tăng cao thì có giải pháp như thế nào từ đó để đánh giá hiệu quả việc cập nhật môi trường kinh tế có tốt không.

– Thu thập dữ liệu từ kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong quá khứ, để đánh giá công tác quản lý có kiểm soát hiệu quả tốt nhất hay không.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

– Đo lường mức độ hiệu quả từ các dự án kiểm soát trong quá khứ.

– Mức độ hiệu quả trong công tác dự báo môi trường kinh tế, yếu tố này sẽ được xem xét trên mức độ tăng trưởng kinh doanh của ngân hàng tránh được các tác động của lạm phát gây ra.

❖ **Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển**

✓ *Dữ liệu nào cần thu thập*

- Những hoạt động nhằm tăng trưởng kinh tế.
- Xem xét mức độ tăng, giảm của tỷ lệ lạm phát.

✓ *Cách thức thu thập*

– Thu thập những thông tin về hoạt động tăng trưởng kinh tế giúp dự án được triển khai tốt nhất phù hợp với nền thị trường hiện nay.

– Xem xét tỷ lệ lạm phát qua từng năm để tránh được những tác động qua việc tỷ lệ lạm phát tăng ảnh hưởng đến dự án.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

– Mức độ kiểm soát việc tăng trưởng kinh tế có mang lại hiệu quả cho quá trình cải tiến của dự án hay không.

- Đo lường tỷ lệ lạm phát qua các năm.

❖ **Giai đoạn 3: Hoàn thành dự án**

✓ *Dữ liệu nào cần thu thập*

- Kiểm soát những rủi ro gặp phải khi tăng trưởng kinh tế và tỷ lệ lạm phát tăng.

✓ *Cách thức thu thập*

- Thu thập số liệu các kết quả tăng trưởng kinh tế và phần trăm tỷ lệ lạm phát tăng qua các năm.

✓ *Cách thức đo lường dữ liệu*

- Phân tích, đánh giá và dự báo các hoạt động tăng trưởng kinh tế và tỷ lệ lạm phát qua việc thu thập được giúp dự án phát triển tốt nhất.