

# QUẢN TRỊ TINH GỌN TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG – KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ HÀM Ý CHO VIỆT NAM

Nguyễn Thị Minh Huệ\*, Nguyễn Xuân Quỳnh\*\*, Khúc Thế Anh\*\*\*

Ngày nhận: 9/8/2014

Ngày nhận bản sửa: 10/9/2014

Ngày duyệt đăng: 22/9/2014

## Tóm tắt:

*Tư duy quản trị tinh gọn đã được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp sản xuất. Hiện nay, quản trị tinh gọn ngày càng được chú trọng trong ngành dịch vụ, trọng tâm là các ngân hàng thương mại – nhất là sau khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008. Thông qua nghiên cứu nhận diện các chi phí lãng phí có tính đặc thù trong hoạt động ngân hàng, kinh nghiệm trong việc áp dụng quản trị tinh gọn tại các ngân hàng thương mại ở các quốc gia khác đã cho thấy chi phí hoạt động của ngân hàng được giảm đáng kể (30%), góp phần gia tăng lợi nhuận trực tiếp cho ngân hàng. Từ thực trạng quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam còn rất hạn chế, bài viết chỉ ra những hàm ý cả ở cấp độ vĩ mô và vi mô trong ứng dụng quản trị tinh gọn cho các ngân hàng Việt Nam hiện nay.*

**Từ khóa:** Cải tiến liên tục (Kaizen), Ngân hàng, Quản trị tinh gọn, 5S,

## 1. Đặt vấn đề

Quản trị tinh gọn là một tư duy và phương pháp quản lý hoạt động của các doanh nghiệp và các tổ chức nhằm tối thiểu hóa các chi phí lãng phí trong quá trình hoạt động, từ đó giúp gia tăng lợi nhuận và hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp và tổ chức. Quản trị tinh gọn đã khẳng định được sự thành công trong các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt là tập đoàn Toyota (Nhật Bản) và các tập đoàn sản xuất khác; một số ngành dịch vụ cũng đã bắt đầu có những nghiên cứu và chuyên hóa quản trị tinh gọn cho phù hợp với ngành. Tuy vậy, những nghiên cứu có tính chất cơ bản cho tư duy quản trị tinh gọn trong ngành dịch vụ nói chung vẫn chưa thực sự có hệ thống. Đặc biệt, các nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong ngành ngân hàng, ngành cung ứng các dịch vụ tài chính và ngân hàng, chưa có những nghiên cứu chuyên sâu và hệ thống về các dạng lãng phí đặc thù trong hoạt động ngân hàng.

Hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đang được yêu cầu tái cơ cấu sau những khủng hoảng của

nền kinh tế và những diễn biến nợ xấu của nhiều ngân hàng thương mại. Những chi phí xử lý nợ xấu, xử lý các rủi ro hoạt động trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam đang là những yếu tố tác động đến sự suy giảm lợi nhuận và hiệu quả hoạt động trong thời gian gần đây của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Bên cạnh đó, sau một giai đoạn phát triển bùng nổ, một loạt các ngân hàng mới được thành lập cùng với sự hiện diện của các ngân hàng nước ngoài sau thời gian Việt Nam gia nhập WTO đã làm gia tăng áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng. Với những thách thức như hiện nay các ngân hàng Việt Nam đang phải chấn chỉnh và cơ cấu lại các hoạt động của mình để đảm bảo hiệu quả, gia tăng năng lực cạnh tranh và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Chính vì vậy, nghiên cứu quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng là một điều cần thiết, giúp cho các ngân hàng thương mại không chỉ giải quyết các vấn đề trước mắt, mà còn giúp cho các ngân hàng xây dựng được một hệ thống vận hành hiệu quả, đồng bộ, hiện đại trong dài hạn, giảm chi phí lãng phí và gia tăng lợi nhuận từ chính các

hoạt động nội bộ của ngân hàng.

Mục đích nghiên cứu của bài báo là bước đầu hệ thống hóa các chi phí lãng phí trong hoạt động ngân hàng theo tư duy quản trị tinh gọn và định hướng áp dụng đối với hoạt động ngân hàng ở Việt Nam. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu được tiến hành thông qua nghiên cứu tổng quan về các kết quả nghiên cứu và thành công của các nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng của các nước trên thế giới, các kinh nghiệm về quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng cũng như các chi phí lãng phí có tính đặc thù trong hoạt động ngân hàng đã được chỉ ra. Trên cơ sở phân tích ban đầu về thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn trong các ngân hàng thương mại Việt Nam, một số hàm ý và định hướng lớn trong nghiên cứu và ứng dụng tư duy quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam đã được bàn luận. Bài báo là khởi đầu cho các nghiên cứu chuyên sâu trong việc nghiên cứu lý luận về quản trị tinh gọn trong ngành ngân hàng và triển khai quản trị tinh gọn trong thực tiễn hoạt động ngân hàng ở Việt Nam.

## **2. Tổng quan nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng**

Từ những năm 1960, quản trị tinh gọn (lean management) lần đầu tiên được tiến hành tại Nhật Bản, cụ thể, được đề xuất và thực hành tại Toyota Motor Company (Ohno, 1988, trang 12). Toyota đã nghiên cứu hệ thống sản xuất Toyota (TPS), tiền thân của hệ thống sản xuất tinh gọn. Về cơ bản, khi cách thức này đi vào hoạt động, thời gian đầu chỉ là việc tận dụng tối đa nguồn nguyên liệu, nhân công để giảm chi phí và lãng phí, đồng thời kết hợp với việc tìm hiểu nhu cầu khách hàng để tăng doanh thu. Sau đó, Womack và cộng sự (1990, trang 85) đã nghiên cứu khung lý thuyết về hệ thống sản xuất tinh gọn và khẳng định hệ thống sản xuất tinh gọn sẽ phát triển không chỉ trong các doanh nghiệp sản xuất mà còn trong các doanh nghiệp dịch vụ từ dịch vụ y tế cho đến dịch vụ phân phối, bán lẻ hay dịch vụ tài chính của các ngân hàng.

Motorola đưa ra cách tiếp cận khác cũng dựa trên Quản trị tinh gọn là 6 sigma nhằm tối thiểu hóa những sai sót và lãng phí trong quá trình hoạt động (Heizer và Render, 2008, trang 119). Chính vì những thành công của Motorola, Quản trị tinh gọn dần được áp dụng rộng rãi trên thế giới vào lĩnh vực sản xuất của rất nhiều ngành, sau đó dần lan sang các ngành dịch vụ.

Thời kỳ đầu, một số tác giả đã bắt đầu đề ra các yêu cầu khối ngành ngân hàng nói riêng và dịch vụ

tài chính nói chung cần phải tiến hành tinh gọn bộ máy và giảm thời gian vận hành – đặc biệt là các dịch vụ điện tử. Những nghiên cứu của Allyway và Corbett (2002, trang 215), sau đó là Ahlstrom (2004, trang 88) đưa ra hướng tinh gọn thông qua nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Cách tiếp cận ban đầu khá đơn giản, trong đó chỉ đề cập đến việc nâng cao thời gian phục vụ khách hàng qua Call Center, đồng thời giao áp lực công việc cho các nhân viên, tìm hiểu nhu cầu khách hàng thông qua các bảng hỏi và để khách hàng trực tiếp đánh giá cá nhân viên của mình.

Sau khủng hoảng tài chính toàn cầu, vấn đề quản trị tinh gọn trong ngành dịch vụ được nhắc đến nhiều hơn trong các nghiên cứu của các nhà khoa học. Ngoài việc đưa ra bằng chứng có thể tiết kiệm đến 25% tổng chi phí và hơn 50% tổng hao phí, Sayer và Williams (2007) đã đưa ra cách thức tiến hành, bao gồm: (1) Giảm thời gian vận hành (2) Giảm tổng chi phí do lãng phí thời gian (3) Tăng lượng khách hàng sử dụng dịch vụ do cải tiến thời gian vận hành nhanh hơn và tốt hơn (4) Tăng vòng quay vốn (5) Cải thiện thái độ phục vụ của nhân viên. Đồng thời nhóm tác giả đưa ra quy tắc 5S trong khối dịch vụ gồm Sàng lọc (Sort), Sắp xếp (Set in order), Sạch sẽ (Shine), Sẵn sàng (Standardize), và Sâu Sát (Sustain). Cách thức quản lý này được áp dụng tại rất nhiều các doanh nghiệp Nhật Bản, vừa tiến hành sản xuất, vừa tiến hành dịch vụ.

Sau những nghiên cứu trên, Boston Consulting Group (BCG, 2008, trang 12) đã đưa ra cách thức sử dụng quản trị tinh gọn trong ngành ngân hàng theo hướng quy trình, bao gồm 4 bước: Thứ nhất, phải hiểu được khách hàng cần gì và muốn gì từ thị trường, sau đó tìm hiểu dịch vụ mà các tổ chức tài chính cung cấp. Thứ hai, tập trung vào thị trường mục tiêu mà tổ chức đã xác định được từ bước thứ nhất. Thứ ba, cải tiến các dịch vụ điện tử để cung cấp dịch vụ an toàn và nhanh chóng cho khách hàng, bao gồm cả việc giảm cước phí. Thứ tư, đánh giá lại dịch vụ mà mình cung cấp thông qua xác nhận ý kiến khách hàng và cá nhân nhân viên của mình.

Parast và Fini (2010, trang 81) đã đưa ra thêm cách thức áp dụng quản trị tinh gọn trong các ngân hàng thương mại thông qua 5 bước, phát triển theo vòng tròn, gồm (1) Tìm hiểu các giá trị mà khách hàng và ngân hàng muốn hướng đến, từ đó tiến hành loại bỏ những giá trị không mong muốn cũng như chi phí không hợp lý (2) Chuỗi giá trị, bao gồm xác định các yếu tố đầu vào, hệ thống máy tính, thông tin cần thiết, chi phí cần thiết để hình thành nên giá trị mà ngân hàng muốn tập trung đạt được (3) Tiến

hành phát triển các chuỗi giá trị thông qua nhân viên để cung cấp đến khách hàng (4) Thực hiện theo toàn hệ thống (5) Hoàn thiện để phát triển thêm và đánh giá lại.

Cũng trong quá trình công bố nghiên cứu của mình, Parast và Fini đã đưa ra khuyến nghị đối với các ngân hàng nên đi theo quy tắc 5S đã được hiệu chỉnh cho phù hợp với khối dịch vụ kinh doanh tiền tệ, và nên tập trung vào 3 điểm cơ bản: Thứ nhất, phải tìm hiểu cụ thể khách hàng muốn gì và ngân hàng muốn tập trung vào thị phần nào để tránh lãng phí. Thứ hai, nhất định phải thay đổi quan điểm rằng giao dịch trong ngân hàng không phải là sản phẩm thì mới thiết kế được cách thức cung ứng tốt nhất đến với khách hàng. Thứ ba, phải không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ cả về giá và đội ngũ nhân viên, đặc biệt tập trung vào đội ngũ nhân viên.

Các mô hình trên tuy đề cập đến nhiều vấn đề khác nhau, song có thể tựu trung lại, đối với các nhà nghiên cứu, quản trị tinh gọn đều tập trung vào các mục tiêu: Giảm số lượng sản phẩm cung cấp đến người tiêu dùng, chỉ cung cấp sản phẩm mà khách hàng cần. Giảm số lượng nhân viên không đáp ứng nhu cầu công việc – bao hàm cả việc giảm chi nhánh, phòng giao dịch không cần thiết. Giảm số lượng máy móc không có khả năng cung cấp dịch

vụ tốt hoặc giao dịch qua mạng, giảm thời gian giao dịch và cước phí.

Các nghiên cứu trong nước về quản trị tinh gọn cũng bắt đầu được quan tâm trong vòng 10 năm trở lại đây. Một số doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp ở khu vực tư nhân hoặc có vốn đầu tư nước ngoài đã có những nghiên cứu và triển khai ứng dụng cách thức quản trị tinh gọn vào trong hoạt động của doanh nghiệp và cũng đã có được một số kết quả nhất định trong phạm vi doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở Việt Nam hiện nay chưa có các nghiên cứu có tính hệ thống và nghiên cứu cơ bản để tạo sự thấu hiểu và lan tỏa trong hệ thống các doanh nghiệp Việt Nam về quản trị tinh gọn. Một số nghiên cứu gần đây chủ yếu tập trung vào hoạt động quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp sản xuất và các doanh nghiệp cụ thể (Nguyễn Thị Đức Nguyên và Bùi Nguyên Hùng, 2010; Dael, 2012; Đinh Trọng Thế, 2012; Nguyễn Đăng Minh, 2013; Trần Thị Thanh Hương và Nguyễn Linh Chi, 2014). Các đề xuất và ứng dụng quản trị tinh gọn vẫn mang tính chất đặc thù cho từng doanh nghiệp.

Nghiên cứu quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam đã bước đầu được đề cập trên giác độ nhận diện các lãng phí trong hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Nam Á (Trần

**Bảng 1: Tổng quan các nghiên cứu về Quản trị tinh gọn về lĩnh vực ngân hàng trên thế giới**

Tác giả	Công trình	Các khía cạnh của Quản trị tinh gọn	Các nhân tố ảnh hưởng
Sayer và Williams	Lean for Dummies	- Giảm thời gian chờ; - Giảm chi phí chờ; - Rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ đến khách hàng; - Giảm bớt số nhân viên không đạt yêu cầu.	- Trình độ phát triển của hệ thống công nghệ thông tin; - Kỹ năng quản lý của người lãnh đạo.
Boston Consulting Group (BCG)	Banking on Lean Advantage	- Giảm bớt bộ máy, chỉ giữ lại phần cốt lõi; - Giảm bớt thời gian vận hành và cước phí; - Giảm thị trường, chỉ tập trung vào thị trường mục tiêu; - Giảm số lượng dịch vụ mà ngân hàng cung cấp, chỉ tiến hành cung cấp những dịch vụ mà khách hàng cần; - Tăng cường khả năng tìm hiểu thị trường.	- Sức phát triển của hệ thống công nghệ thông tin; - Khả năng điều tra thị trường của nhân viên ngân hàng (nhân tố con người); - Thị trường mà ngân hàng muốn hướng đến.
Parast, và Fini	The effect of productivity and quality on profitability in US airline industry: An empirical investigation	- Giảm số lượng “nguyên vật liệu đầu vào” và số lượng cung cấp thừa đầu ra; - Giảm số lượng nhân viên cung ứng; - Giảm số lượng máy móc không hiệu quả, thay vào đó là đầu tư hệ thống máy móc có thể cung cấp dịch vụ ảo; - Đánh giá nhân viên và loại dần những nhân viên không đạt yêu cầu; - Giảm số chi nhánh hoặc phòng giao dịch, văn phòng đại diện không đáp ứng mục tiêu tăng trưởng.	- Thị phần mà ngân hàng xác định; - Hệ thống công nghệ và khoa học máy tính; - Văn hóa từng địa phương mà ngân hàng có chi nhánh, phòng giao dịch; - Văn hóa trong ngân hàng (yếu tố con người).

Thị Thanh Hương và Nguyễn Linh Chi, 2014). Tuy nhiên, các lãng phí được nhận diện chưa phản ánh chính xác những đặc trưng của hoạt động ngân hàng, tác giả chủ yếu vẫn dựa trên các chi phí lãng phí của ngành sản xuất để diễn giải cho các lãng phí trong hoạt động ngân hàng.

Tóm lại, số lượng nghiên cứu về quản trị tinh gọn nói chung và quản trị tinh gọn trong ngành dịch vụ, ngành ngân hàng nói riêng ở Việt Nam còn rất hạn chế. Nghiên cứu quản trị tinh gọn một cách có hệ thống và tổng quát có thể là một trong các giải pháp hỗ trợ quá trình tái cơ cấu ngành ngân hàng hiện nay, nâng cao hiệu quả hoạt động của ngành và giải quyết được các vấn đề như nợ xấu, lợi nhuận thấp, huy động vốn không hiệu quả,... trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam.

### **3. Nhận diện các lãng phí trong hoạt động ngân hàng**

Một trong các nội dung căn bản của quản trị tinh gọn là việc nhận diện các lãng phí trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp hoặc tổ chức. Vlachos và Bogdanovic (2013) đã phân tích các lãng phí trong hoạt động của một doanh nghiệp liên quan đến: Sản xuất dư thừa; Thời gian chờ đợi; Di chuyển không cần thiết; Quy trình chưa phù hợp; Hàng tồn kho chưa tối ưu; Thao tác thừa và Sản phẩm lỗi. Tư duy quản trị tinh gọn đã được phát triển nhằm hạn chế tối đa những lãng phí trên. Cắt giảm lãng phí là cách tốt nhất và nhanh nhất để gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp

Nguyễn Đăng Minh (2013) đã khẳng định lãng phí được đo lường bằng các chi phí lãng phí hữu hình và chi phí lãng phí vô hình. Chi phí lãng phí hữu hình là sự hiện hữu trong các hoạt động hay các thao tác và sản phẩm không phù hợp. Cắt giảm chi phí lãng phí hữu hình đã được nghiên cứu và đạt được những hiệu quả rất tốt trong các doanh nghiệp Nhật Bản, điển hình là tập đoàn Toyota. Bên cạnh đó, chi phí lãng phí vô hình là chi phí thường tồn tại và xuất hiện nhiều hơn ở các nước đang phát triển như Việt Nam. Tại các nước đang phát triển, nhận thức và tư duy của người lao động cũng như của người lãnh đạo thường chưa đạt được đến một chuẩn thống nhất giống như các nước phát triển (Nhật). Do vậy, lãng phí trong tư duy, lãng phí trong cách làm,... được coi là các chi phí lãng phí vô hình mà có tác động không nhỏ đến kết quả đầu ra của sản phẩm và hạn chế lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp.

Dựa trên những kết quả nghiên cứu về nhận diện lãng phí trong quản trị tinh gọn, các chi phí lãng phí trong ngành dịch vụ và đặc trưng là ngành ngân

hàng cần được nghiên cứu. Ngành dịch vụ hay ngành ngân hàng có tính đặc thù cao khi sản phẩm đầu ra không được đo lường một cách cụ thể bằng số lượng đơn vị sản phẩm. Sản phẩm của ngành ngân hàng là một gói sản phẩm thuần túy của thông tin và số liệu (Vaduva, 2011). Các giao dịch ngân hàng được thực hiện thông qua các bộ phận trung gian của ngân hàng, theo đó, người cung ứng vốn và người sử dụng vốn đều là những người sử dụng dịch vụ ngân hàng. Thêm vào đó, hoạt động ngân hàng là sự kết hợp của môi trường làm việc với nguồn nhân lực có trình độ cao, có khả năng sử dụng máy tính và xử lý số liệu phức tạp. Trên hết, hoạt động ngân hàng liên quan đến sự tìm hiểu và tôn trọng nhu cầu của khách hàng

Chính vì vậy, việc nhận diện các chi phí lãng phí trong hoạt động ngân hàng theo tư duy quản trị tinh gọn cũng cần được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của ngành dịch vụ nói chung hay ngành ngân hàng nói riêng.

Trong số những nghiên cứu đưa ra, các nghiên cứu chủ yếu đề cập đến 7 nhóm lãng phí trong ngân hàng nói chung, gồm:

- Thứ nhất, cung cấp quá nhiều dịch vụ so với yêu cầu của thị trường hay số lượng sản phẩm mang đến cho khách hàng không thực sự cần thiết (sản phẩm thừa nhiều);

- Thứ hai, các sản phẩm mà khách hàng thực sự cần lại không có hoặc có nhiều thiếu sót như không đảm bảo an toàn hoặc thời gian giao dịch chậm;

- Thứ ba, thừa các sản phẩm dự trữ dành cho thị trường thời gian tới. Trong ngân hàng, loại hoạt động này thường gắn với đầu tư các tài sản tài chính, ví dụ cổ phiếu, trái phiếu hoặc chứng khoán phái sinh;

- Thứ tư, quy trình không phù hợp. Khách hàng cảm thấy phiền toái vì nhiều giao dịch, mất nhiều phí hoặc nhiều khi là quá ít gây ra cảm giác không tin tưởng;

- Thứ năm, quá trình chuyển tải dữ liệu nhiều hơn so với thực tế cần. Vấn đề này thường là việc áp dụng máy móc thiết bị công kênh để giải quyết những công việc đơn giản;

- Thứ sáu và thứ bảy cùng là lãng phí trong việc thực hiện công việc của nhân viên bao gồm nhân viên không đáp ứng đầy đủ công việc được giao và nhân viên có thái độ không tích cực đối với công việc. Từ đó, nhân viên thực hiện công việc ít hơn mức kỳ vọng của ngân hàng.

Một số nhà quản trị ngân hàng cũng dựa trên 7 loại lãng phí trên nhưng lại đưa ra cách tiếp cận

khác. Parast và Fini (2010) đề xuất nhận diện lãng phí dựa trên nhu cầu của khách hàng. Các tác giả này dựa vào quy mô ngân hàng, mục đích hoạt động và phân loại thị trường chính, quy mô từng chi nhánh để xác định các khách hàng của từng chi nhánh hay cả hệ thống ngân hàng muốn gì. Việc này được thực hiện thông qua việc lấy ý kiến khách hàng qua phiếu trả lời ý kiến, đánh giá nhân viên ngân hàng online hoặc các tổng đài hỗ trợ trực tuyến. Ngoài ra, từ tỷ trọng các hoạt động đầu ra của ngân hàng, còn có thể xác định các nhân viên ngân hàng mang lại bao nhiêu lợi nhuận (bằng việc sử dụng chỉ tiêu bán chéo), sau đó so với tổng chi phí phải bỏ ra để xác định thời gian lãng phí và nguồn lực lãng phí của từng nhân viên. Cách đánh giá này tuy rất thích hợp với từng ngân hàng – vì bản thân chính các ngân hàng biết rằng họ muốn gì ở thị trường mục tiêu và có thể đo lường được độ thỏa mãn của khách hàng, song lại bị các nhà quản trị cho rằng rất mơ hồ và có thể bị gian lận.

Tư duy quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng không chỉ là tìm cách giảm thiểu những chi phí lãng phí hữu hình đã được đề cập giống như trong ngành sản xuất như sản xuất dư thừa, chờ đợi, sản phẩm lỗi hỏng,... Các chi phí lãng phí trong hoạt động ngân hàng cần được mở rộng ra những hoạt động hay hành vi mà không tạo ra được giá trị gia tăng cho ngân hàng.

Việc nhận diện và giảm bớt các hoạt động không làm tạo ra giá trị gia tăng như trên chính là việc triệt tiêu những chi phí lãng phí cho hoạt động ngân hàng. Điều này gián tiếp tác động tới việc cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng, giảm chi phí nguồn nhân lực, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và giảm cả các chi phí lãng phí hữu hình.

#### 4. Thực trạng quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam

**Bảng 2: Một số chi phí lãng phí trong hoạt động ngân hàng**

Chi phí lãng phí hữu hình	Chi phí lãng phí vô hình
✓ Tái khởi động lại công việc do bị mất dữ liệu hoặc xử lý sai dữ liệu;	✓ Chưa thấu hiểu nhu cầu và sự hài lòng của khách hàng;
✓ Thực hiện quy trình trùng lặp đối với cùng một khách hàng;	✓ Tư duy quản lý của ban lãnh đạo chưa tối ưu;
✓ Thao tác thừa khi phải di chuyển để phục vụ khách hàng;	✓ Phương pháp tiếp cận trong quản lý và cách thức thực hiện chưa phù hợp;
✓ Chi phí in ấn, sao chép tài liệu trong khi có thể lưu trữ điện tử.	✓ Các quy trình làm việc chưa tối ưu.

*Nguồn: PwC FS Viewpoint (2012)*

Ngành Ngân hàng Việt Nam đã trải qua một thập kỷ phát triển bùng nổ đã gặp phải không ít thách thức trong thời gian gần đây, có thể kể đến các thách thức lớn của ngành ngân hàng hiện nay:

Hoạt động kinh doanh suy thoái do tác động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu và trong nước. Hoạt động tín dụng, hoạt động mang lại lợi nhuận chính cho các ngân hàng Việt Nam, có sự sụt giảm mạnh trong giai đoạn khủng hoảng với tốc độ tăng trưởng từ 51,39% năm 2007 xuống mức 12.51% năm 2013.

Do sự tăng trưởng quá nóng của ngành ngân hàng giai đoạn 2000-2007 khiến bùng nổ số lượng ngân hàng và ngành ngân hàng có dấu hiệu bão hòa. Hiện nay, Việt Nam có 2 ngân hàng thực hiện vai trò chính sách (Ngân hàng Chính sách xã hội, Ngân hàng Phát triển), 5 ngân hàng thương mại nhà nước, trên 30 ngân hàng thương mại cổ phần, 5 ngân hàng 100% vốn nước ngoài và 5 ngân hàng liên doanh. Trong khi đó hệ thống ngân hàng Hàn Quốc là 5 ngân hàng thương mại. Trong khi đó quy mô nền kinh tế Việt Nam nhỏ hơn nhiều so với Nhật Bản, Hàn Quốc. Điều này cho thấy áp lực cạnh tranh của ngành Ngân hàng Việt Nam đang ngày một gia tăng.

Sự xuất hiện của các ngân hàng nước ngoài với chất lượng dịch vụ tiêu chuẩn quốc tế gây sức ép cạnh tranh đối với các ngân hàng nội địa và làm ảnh hưởng đến thị phần và lợi nhuận của các ngân hàng nội địa.

Trong khi đó, bản thân các ngân hàng Việt Nam đã tồn tại không ít điểm hạn chế có thể đề cập đến như: Hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, quy mô nhỏ. Có thể thấy rõ các hạn chế này thông qua so sánh với các ngân hàng tại một số quốc gia Đông Nam Á như bảng 3.

Bên cạnh đó, các ngân hàng Việt Nam còn tồn tại các nhược điểm: các quy trình nghiệp vụ và kỹ năng quản lý lạc hậu và thiếu khoa học; Chất lượng dịch vụ thấp, thời gian tác nghiệp chậm, thái độ phục vụ khách

**Bảng 3: So sánh một số chỉ tiêu chính với một số quốc gia Đông Nam Á**

	<b>Việt Nam</b>	<b>Malaysia</b>	<b>Indonesia</b>	<b>Philippines</b>
Tổng tài sản (tỷ USD)	127,66	386,25	213,98	119,52
Tổng dư nợ tín dụng (tỷ USD)	73,10	208,85	119,42	61,59
ROE (%)	9,7	18,5	21,94	6,91
ROA (%)	1,0	1,5	2,08	0,77
NPLs (%)	3,5	2,2	3,8	4,51

Nguồn: Lakatos (2009)

hàng kém. Chính những hạn chế này đã làm ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng Việt Nam như theo đánh giá của BMI tại Hình 1.

Với các đặc điểm khó khăn của ngành ngân hàng Việt Nam, có thể thấy vấn đề nổi bật mà các ngân hàng cần giải quyết là việc gia tăng chất lượng dịch vụ, nâng cao khả năng cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận cho ngân hàng.

Trong một môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các ngân hàng Việt Nam rất khó gia tăng thu nhập do đó vấn đề kiểm soát chi phí đang ngày càng thu hút sự quan tâm của các Ngân hàng Việt Nam. Thực tế cho thấy so với ngân hàng tại khu vực Châu Á Thái Bình Dương, ngân hàng Việt Nam đang có mức chi phí hoạt động/thu nhập hoạt động cao nhất. Trong đó, chi phí nhân viên chiếm 51% trên tổng chi phí hoạt động và điều này đang đi ngược lại xu thế của toàn cầu (KPMG, 2013).

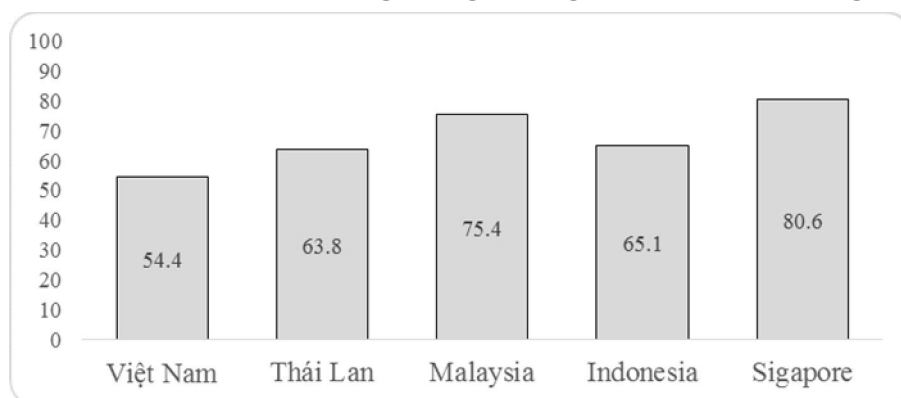
Quản trị tinh gọn là một tư duy rất phù hợp để giải quyết các vấn đề của các Ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên, phương pháp này thường được áp dụng trong sản xuất và còn xa lạ đối với ngành dịch vụ nên chưa nhiều ngân hàng Việt Nam tiếp cận phương pháp này.

Một số các ngân hàng đã có ý tưởng nâng cao

hiệu quả hoạt động của mình thông qua việc kiểm soát chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ. Trong đó việc kiểm soát chi phí thường được các ngân hàng áp dụng trong thời gian gần đây là cắt giảm nhân sự. Tuy nhiên, việc các ngân hàng cắt giảm nhân sự chưa thực sự tác động một cách mạnh mẽ đến năng suất lao động của ngân hàng. Ngoài ra việc cắt giảm nhân sự chỉ giới hạn ở một mức độ nhất định mà không thể tiếp tục cắt giảm thêm. Do đó, đây chỉ là một biện pháp tiết giảm chi phí mang tính chất ngắn hạn và không căn cơ.

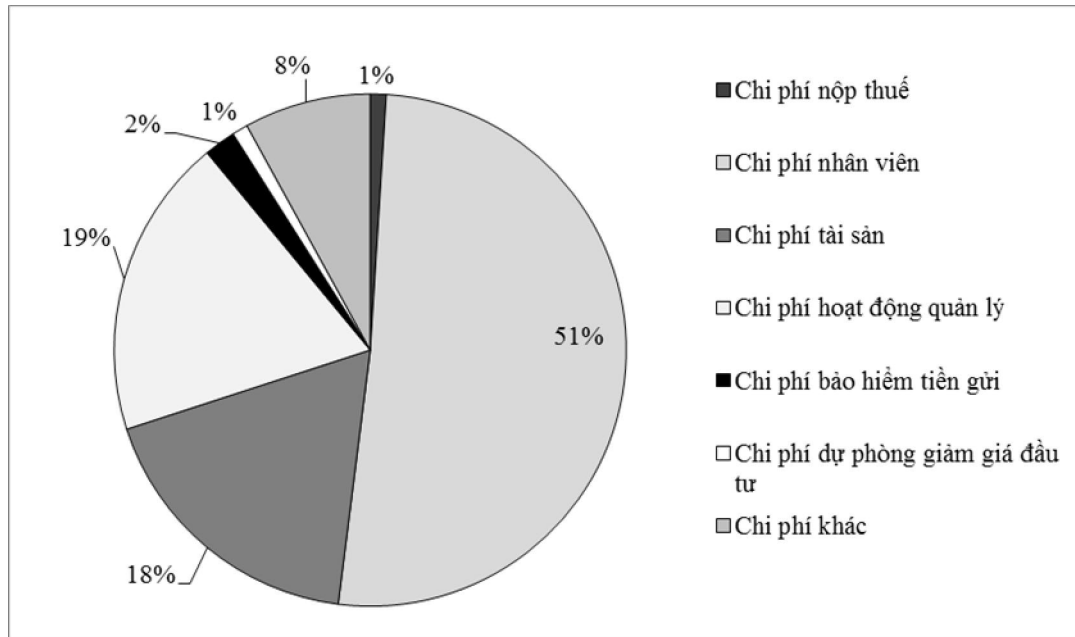
Một số các ngân hàng Việt Nam cũng đã chú trọng đến việc nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua việc áp dụng một số công cụ như ISO (hệ thống các chỉ tiêu đáp ứng theo Tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế) và Quản lý Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management – TQM). Tuy nhiên, các công cụ này chỉ mang tính hình thức, quảng bá thương hiệu chứ không thật sự đi vào đời sống của các ngân hàng. Hay nói chính xác hơn, các hệ thống này không làm thay đổi tư duy và nhận thức của các ngân hàng trong việc triển khai hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả và chất lượng nhất.

Tuy nhiên, phương pháp quản trị tinh gọn cũng đã bước đầu manh nha trong các ngân hàng Việt

**Hình 1: Chỉ số cạnh tranh ngành ngân hàng Việt Nam theo đánh giá BMI**

Nguồn: Công ty chứng khoán Phú Gia (2011)

**Hình 2: Cấu phần chi phí hoạt động của ngân hàng Việt Nam**



Nguồn: KPMG (2013)

Nam. Một số ít ngân hàng đã bắt đầu nghiên cứu và ứng dụng phương pháp quản trị tinh gọn trong hoạt động của mình. Đầu tiên phải kể đến việc ứng dụng Lean tại các ngân hàng thương mại nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Một số ngân hàng lớn trên thế giới đã áp dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng như Citibank, HSBC... Và chính sự hiện diện của các Ngân hàng này tại Việt Nam với tư cách là đối thủ cạnh tranh và đối tác chiến lược (HSBC là đối tác chiến lược của Techcombank) đã đưa tư duy quản trị tinh gọn đến các Ngân hàng Việt Nam. Hiện nay chỉ có 2 ngân hàng Việt Nam đã tiếp cận phương pháp này là Techcombank và Vietinbank, đây là hai ngân hàng có nhiều cải cách và phát triển ổn định nhất trên thị trường trong phân khúc khách hàng của mình.

Đối với Ngân hàng Vietinbank, một số nghiên cứu viên của ngân hàng này đã xây dựng ý tưởng về triển khai quản trị tinh gọn tại ngân hàng và đánh giá về tính cần thiết phải áp dụng. Vietinbank đã áp dụng một số công cụ của quản trị tinh gọn vào phân tích quy trình tiền gửi, từ đó đưa ra các kiến nghị để giảm thiểu thời gian và chi phí triển khai dịch vụ (Nguyễn Văn Thắng, 2013). Tuy nhiên, Vietinbank vẫn chỉ đang dừng lại ở mức độ nghiên cứu sơ khai về quản trị tinh gọn mà chưa có kế hoạch triển khai dài hạn và bài bản vào hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Ngân hàng Techcombank là một trong các ngân hàng năng động nhất trong hệ thống các ngân hàng thương mại Việt Nam. Với sự hợp tác của HSBC và Tổ chức năng suất Châu Á (APO) đã hỗ trợ

Techcombank tiếp cận và áp dụng quản trị tinh gọn trong một số nghiệp vụ của Ngân hàng từ năm 2009 bao gồm: Quy trình xin ý kiến khách hàng; quy trình vận hành ATM, quy trình đối soát thanh toán thẻ, quy trình phát hành Thư tín dụng (L/C) nhập khẩu, quy trình thanh toán L/C xuất khẩu. Sau hai năm triển khai, kết quả áp dụng quản trị tinh gọn tại Techcombank tương đối khả quan, một số quy trình đã giảm thời gian xử lý từ 30-40%, lợi ích tài chính ước tính đạt được trên 3 tỷ đồng (Techcombank, 2012). Một số dịch vụ của Techcombank sau khi triển khai đã có thời gian giao dịch nhanh nhất trong số các ngân hàng thương mại. Đây là các kết quả cho thấy việc áp dụng quản trị tinh gọn vào hoạt động ngân hàng là cần thiết, đồng thời cũng cho thấy sự nghiêm túc và bài bản của Techcombank trong quá trình triển khai.

Tuy nhiên, việc áp dụng quản trị tinh gọn tại Techcombank và Vietinbank dường như chỉ tập trung vào việc cải tiến quy trình – là một mảng nhỏ trong các mảng cần áp dụng tư duy quản trị tinh gọn. Điều này cho thấy các ngân hàng vẫn chưa có hướng tiếp cận toàn diện quản trị tinh gọn cho toàn bộ hệ thống hoạt động ngân hàng. Với các công cụ triển khai đa dạng của quản trị tinh gọn, các ngân hàng thương mại cần có những nghiên cứu mang tính căn bản, hệ thống và hướng đến một môi trường kinh doanh dịch vụ ngân hàng tối ưu.

### 5. Hàm ý và kết luận

Trước những đòi hỏi về tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, cải thiện hiệu quả hoạt động ngân hàng ở Việt Nam, việc nghiên cứu và ứng dụng tư duy quản trị

ting gọn vào trong hoạt động ngân hàng là rất cần thiết. Các chính sách của Ngân hàng Nhà nước đối với hệ thống các ngân hàng thương mại cũng cần được nghiên cứu để xây dựng dựa trên tư duy quản trị tinh gọn. Theo đó, hàm ý quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng ở Việt Nam được rút ra trên cả hai giác độ là vĩ mô và vi mô.

Với các chính sách ở tầm vĩ mô do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành, cũng cần được ứng dụng các kỹ thuật hoặc công cụ quản trị tinh gọn nhằm nâng cao sự thấu hiểu và thống nhất giữa các ngân hàng thương mại thành viên. Các công cụ như 5S hay Cải tiến liên tục (Kaizen) sẽ là những công cụ hiệu quả giúp cho các văn bản quy định của Ngân hàng Nhà nước mang tính thiết thực hơn, dễ hiểu hơn và dễ tuân thủ hơn.

Với các hoạt động ở tầm vi mô, được thực hiện tại các ngân hàng thương mại, tư duy quản trị tinh gọn cần là tư duy xuyên suốt từ các cấp lãnh đạo cho đến các nhân viên ngân hàng. Từ đó, các quy trình hoạt động, bố trí nhân sự hay sắp xếp cơ sở vật chất sẽ được triển khai trên cơ sở phát hiện và triệt tiêu những lãng phí hữu hình và vô hình trong hoạt động ngân hàng. Các công cụ của quản trị tinh gọn như sử

dụng sơ đồ chuỗi giá trị để phát hiện các bước thực hiện thừa trong quy trình là cần thiết. Công cụ sơ đồ chuỗi giá trị trong hoạt động ngân hàng không giống như trong hoạt động sản xuất, vì bên cạnh các thao tác của người vận hành thực tế, hoạt động ngân hàng còn liên quan đến việc xử lý số liệu một cách trừu tượng và khó đánh giá.

Các hàm ý về ứng dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động ngân hàng thương mại Việt Nam trong nghiên cứu này mới chỉ là định hướng lớn sau nghiên cứu tổng quan và hệ thống hóa các nhân tố và các khía cạnh trong quản trị tinh gọn của hoạt động ngân hàng. Việc triển khai ứng dụng cụ thể tư duy quản trị tinh gọn trong thực tế hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam cần có những nghiên cứu cụ thể hơn liên quan đến khảo sát thực trạng từng quy trình hoạt động của từng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, phân tích phát hiện ra các thao tác hoặc các bước quy trình lãng phí, thường xuyên cập nhật và cải tiến các quy trình nhằm loại bỏ các chi phí lãng phí trong hoạt động của ngân hàng. Theo đó, sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo ngân hàng cũng như của Ngân hàng Nhà nước là rất quan trọng. □

## Tài liệu tham khảo

- Ahlstrom, P. (2004), 'Lean Service operations: Translating lean production principles to service operations'. *International Journal of Services Technology and Management*, tập 5, số 5-6, trang 545 đến 564
- Allyway, M. và Corbett, S. (2002), 'Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks'. *Journal of organizational excellence*, Số 21, trang 45 đến 54
- Boston Consulting Group (2008), *Banking on Lean Advantage*, BCG Publisher, Boston.
- Công ty Chứng khoán Phú Gia (2014), *Báo cáo phân tích ngành ngân hàng*, truy cập ngày 02/08/2014 từ <[http://www.phugiasc.vn/Portals/0/UploadedFiles/PHUGIASC/BCVM-/Bao\\_Cao\\_Nghien\\_Cuu\\_Nganh\\_Ngan\\_Hang.pdf](http://www.phugiasc.vn/Portals/0/UploadedFiles/PHUGIASC/BCVM-/Bao_Cao_Nghien_Cuu_Nganh_Ngan_Hang.pdf)>
- Đình Trọng Thế (2012), "Nghiên cứu áp dụng mô hình quản lý sản xuất tinh gọn tại Xí nghiệp Cơ khí Quang Trung – Ninh Bình", Luận văn thạc sĩ, Đại học Bách khoa Hà Nội.
- Heizer, J. và Render, B. (2008). *Operations management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall.
- KPMG (2013), *Báo cáo về khảo sát ngành ngân hàng Việt Nam 2013*, truy cập 01/08/2014, từ <<https://www.kpmg.com/VN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents-/Advisory/Vietnam%20Banking%20Survey%202013%20-%20VN.pdf>>
- Lakatos, Andras (2009). *Chiến lược tổng thể phát triển ngành dịch vụ tới năm 2020 (CSSSD) và tầm nhìn đến năm 2025*, truy cập ngày 30/8/2014 từ <http://www.trungtamwto.vn/wto/nghien-cuu-tranh-luan/bao-cao-chien-luoc-tong-phat-trien-nganh-dich-vu-toi-nam-2020-csssd-va-tam>
- Nguyễn Đăng Minh, (2013), 'Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam – Thực trạng và khuyến nghị', *Tạp chí Khoa học*, Đại học Quốc Gia Hà Nội, số 1 năm 2013, trang 24 đến 32.
- Nguyễn Thị Đức Nguyên và Bùi Nguyên Hùng (2010) 'Áp dụng lean manufacturing tại Việt Nam thông qua một số tình huống', *Tạp chí Phát triển & Hội nhập*, Số 8, trang 41 đến 48.
- Nguyễn Văn Thắng (2013), *Ứng dụng Lean Six Sigma trong cải tiến dịch vụ ngân hàng*, truy cập ngày 03/08/2014, từ <<https://www.vietinbank.vn/web/home/vn/research/12/ung-dung-lean-six-sigma-trong-cai-tien-dich-vu-ngan-hang.html>>



- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System*. World Bank, Japan.
- Parast, M.M. và Fini, E.H. (2010), ‘The effect of productivity and quality on profitability in US airline industry: An empirical investigation’. *Managing Service Quality: An International Journal*, tập 20 số 5, trang 458 đến 474
- PwC FS Viewpoint (2012), *Lean Forward or Fall Back: How Applying Lean Principles Can Improve the Finance Function*, truy cập ngày 30/9/2014, <từ [www.pwc.com/fsi](http://www.pwc.com/fsi)>
- Sayer, N.J. và Williams, B. (2007). *Lean for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Techcombank (2012), Triển khai mô hình Lean Six Sigma tại Ngân hàng Techcombank, ngày truy cập 03/08/2014, từ <[http://www.vnpi.vn/Download.aspx/C61B186A8FB94D1F83A2D2D8069E2DD4/1/13-TECHCOMBANK\\_DIEN\\_DAN\\_NANG\\_SUAT\\_CHAT\\_LUONG\\_Final\\_for\\_print-.pdf](http://www.vnpi.vn/Download.aspx/C61B186A8FB94D1F83A2D2D8069E2DD4/1/13-TECHCOMBANK_DIEN_DAN_NANG_SUAT_CHAT_LUONG_Final_for_print-.pdf)>
- Trần Thị Thanh Hương và Nguyễn Linh Chi (2014), “Nhận diện lãng phí trong hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Nam Á”, Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam – Thực trạng và Giải pháp, NXB Đại học Quốc gia
- Vaduva, Alina-Maria (2011). ‘Lean Management in Banking’. *Annals of the University of Craiova - Economic Sciences Series*, số 39, trang 118 đến 123
- Van Dael, Toon (2012), “Application of lean manufacturing in a new plant of Ariston Vietnam”, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- VietCapital (2013), Báo cáo phân tích ngành ngân hàng 2013; truy cập ngày 01/08/2014, từ <<http://www.stoxplus.com/download.asp?id=3463>>
- Vlachos, Ilias và Bogdanovic, Aleksandra (2013). ‘Lean thinking in the European hotel industry’. *Tourism Management*, Số 36, trang 354 đến 363
- Womack, James P., Jones, Daniel T. và Roos, Daniel (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates Publisher, New York

## **Lean management in banking activities – international experiences and implications for Vietnam**

### *Abstract:*

*Lean management thinking has been applied successfully in manufacturing enterprises. At present, lean management has been moving into services industry and focusing more on banking area, especially after the global crisis in 2008. Through defining typical waste costs in banking activities, foreign experiences in applying lean management into commercial banks have showed the remarkable decrease of the banks' costs (30%), and this led directly to the increase of the banks' net income. Based on the limitations of lean management in Vietnam's commercial banks, the paper provides some implications both at macro and micro levels with regard to applying lean management in banking in Vietnam.*

---

### **Thông tin tác giả:**

**\*Nguyễn Thị Minh Huệ**, Tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Ngân hàng - Tài chính, Đại học Kinh tế quốc dân

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [minhhuettqd@gmail.com](mailto:minhhuettqd@gmail.com)

**\*\*Nguyễn Xuân Quỳnh**

- Tổ chức tác giả công tác: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [quynhnx1@bidv.com.vn](mailto:quynhnx1@bidv.com.vn)

**\*\*\* Khúc Thế Anh**

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Ngân hàng- Tài chính, Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế Tài chính Ngân hàng

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế Phát triển; Tạp chí Ngân hàng; Tạp chí Khoa học.*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [theanhhd@gmail.com](mailto:theanhhd@gmail.com)