

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**VĂN CÔNG THỨC**

**HOÀN THIỆN VHDN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ  
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH LÀO CAI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**THÁI NGUYÊN – 2019**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

---

**VĂN CÔNG THỨC**

**HOÀN THIỆN VHDN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ  
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH LÀO CAI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 8.34.01.01**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Triệu Đức Hạnh**

**THÁI NGUYÊN - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tác giả xin cam đoan: Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tác giả. Nội dung luận văn có tham khảo và sử dụng các tài liệu, thông tin được đăng tải trên các tác phẩm, tạp chí và trang web theo danh mục tài liệu tham khảo của luận văn. Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này trung thực và chưa từng được công bố dưới bất cứ hình thức nào.

Tác giả xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

*Thái Nguyên, ngày....tháng....năm 2019*

**Tác giả luận văn**

**Văn Công Thức**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo hướng dẫn khoa học – TS Triệu Đức Hạnh, giảng viên hướng dẫn và giúp đỡ để tôi hoàn thành bản luận văn này. Trong quá trình học tập và nghiên cứu, thầy đã tận tình chỉ bảo, định hướng xây dựng và hoàn thiện bài luận văn để tôi có được kết quả tốt nhất.

Qua đây tôi cũng xin chân thành cảm ơn toàn thể các thầy cô giáo Trường Đại học Thái Nguyên, đã truyền đạt những kiến thức bổ ích và tạo điều kiện thuận lợi nhất để tôi hoàn thiện đề tài nghiên cứu này.

Cuối cùng, tôi xin cảm ơn sự giúp đỡ của toàn thể cán bộ nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam CN Lào Cai đã tạo điều kiện cho tôi trong quá trình tham khảo số liệu và tìm hiểu các thông tin phục vụ việc nghiên cứu đề tài luận văn. Hy vọng rằng các kết quả nghiên cứu của tôi sẽ góp phần vào việc nâng cao hiệu quả trong phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam CN Lào Cai trong thời gian tới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để thực hiện đề tài một cách hoàn chỉnh nhất, song do kiến thức còn hạn hẹp, kinh nghiệm chưa nhiều nên không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định mà bản thân chưa thấy được. Tôi rất mong được sự góp ý của quý thầy, cô giáo và các bạn đồng nghiệp để khoá luận được hoàn chỉnh hơn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

*Thái Nguyên, ngày....tháng....năm 2019*

**Tác giả luận văn**

**Văn Công Thức**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG</b> .....	<b>vii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. Nội dung và các mô hình văn hóa doanh nghiệp .....	5
1.1.2. Các công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp .....	16
1.1.3. Nội dung về hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp .....	19
1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp.....	27
<b>1.2. Cơ sở thực tiễn về hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp</b> .....	<b>32</b>
1.2.1. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của tập đoàn Honda .....	32
1.2.2. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam- chi nhánh Lào Cai .....	33
1.2.3. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng Công thương Việt Nam- chi nhánh Lào Cai .....	35
1.2.4. Một số bài học rút ra cho Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	37
<b>CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1. Khung nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu</b> .....	<b>39</b>
2.1.1. Câu hỏi nghiên cứu .....	39
2.1.2. Khung nghiên cứu .....	39
2.1.3. Quy trình nghiên cứu .....	40
<b>2.2. Các phương pháp nghiên cứu</b> .....	<b>40</b>
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin .....	40
2.2.2. Phương pháp phân tích thông tin .....	44

2.2.3. Kiểm định Cronbach's Alpha .....	45
<b>2.3. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu.....</b>	<b>46</b>
2.3.1. Các chỉ tiêu định lượng .....	46
2.3.2. Các chỉ tiêu định tính .....	47
<b>Chương 3: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH LÀO CAI.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....</b>	<b>49</b>
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	49
3.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	50
3.1.3. Một số kết quả kinh doanh của Chi nhánh trong thời gian qua .....	51
3.1.4. Nguồn nhân lực tại Chi nhánh .....	54
<b>3.2. Hiện trạng văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai.....</b>	<b>59</b>
3.2.1. Cơ sở hình thành văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	59
3.2.2. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai.....	60
3.2.3. Đánh giá văn hóa doanh nghiệp hiện tại của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai thông qua kết quả khảo sát .....	74
3.2.4. Đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	77
3.2.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp của BIDV Lào Cai .....	82
<b>3.3. Đánh giá chung về thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai.....</b>	<b>84</b>
3.3.1. Những kết quả mà Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai đã đạt được trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. ....	84
3.3.2. Những hạn chế còn tồn tại về văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai.....	86

3.3.3. Nguyên nhân của hạn chế .....	87
<b>Chương 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH LÀO CAI ...</b>	<b>89</b>
<b>4.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai trong giai đoạn từ năm 2018-2020, tầm nhìn 2025 .....</b>	<b>89</b>
4.1.1. Định hướng phát triển Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	89
4.1.2. Mục tiêu phát triển Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	91
4.1.3. Quan điểm xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai .....	92
<b>4.2. Một số giải pháp hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đầu tư Phát triển Việt Nam – chi nhánh Lào Cai.....</b>	<b>95</b>
4.2.1. Giải pháp điều chỉnh mô hình văn hóa .....	95
4.2.2. Giải pháp hoàn thiện các giá trị hữu hình .....	97
4.2.3. Giải pháp hoàn thiện các giá trị tuyên bố.....	100
4.2.4. Giải pháp hoàn thiện các giá trị ngầm định .....	102
<b>4.3. Kiến nghị .....</b>	<b>103</b>
4.3.1. Kiến nghị với Chính phủ và các Bộ ngành liên quan .....	103
4.3.2. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam .....	105
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>107</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>108</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>110</b>

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

ASXH	: An sinh xã hội
BIDV	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CBNV	: Cán bộ nhân viên
CN	: Chi nhánh
DN	: Doanh nghiệp
KH	: Khách hàng
NH	: Ngân hàng
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
NNL	: Nguồn nhân lực
TMCP	: Thương mại cổ phần
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
VH	: Văn hóa
VHDN	: Văn hóa doanh nghiệp



## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Đặc điểm của mô hình văn hóa theo công cụ đánh giá VHDN OCAI.....	16
Bảng 2.1. Thông tin chung về đối tượng khảo sát .....	42
Bảng 2.2. Thông tin chung về khách hàng điều tra.....	44
Bảng 3.1. Tình hình huy động vốn của BIDV Lào Cai giai đoạn 2016-2018 .....	52
Bảng 3.2. Tình hình dư nợ của BIDV giai đoạn 2016-2018.....	52
Bảng 3.3. Kết quả kinh doanh của BIDV Lào Cai giai đoạn 2016-2018 .....	53
Bảng 3.4. Thực trạng về yêu cầu và số lượng thực tế nguồn nhân lực .....	54
Bảng 3.5. Tình hình phân bố nhân sự của BIDV Lào Cai .....	55
Bảng 3.6. Cơ cấu nhân lực theo trình độ.....	56
Bảng 3.7. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và theo giới tính.....	58
Bảng 3.8. Kết quả khảo sát CBCNV và KH về hệ thống trụ sở .....	63
Bảng 3.9. Kết quả khảo sát CNCNV Và KH về Slogan BIDV .....	65
Bảng 3.10. Kết quả khảo sát CNCNV Và KH về logo BIDV .....	66
Bảng 3.11. Kết quả khảo sát CNCNV Và KH về đồng phục BIDV.....	66
Bảng 3.12: Kết quả đánh giá của nhân viên về nội dung VHDN .....	74
Bảng 3.13: Kết quả đánh giá của ban lãnh đạo về nội dung VHDN .....	76
Bảng 3.14: Kết quả khảo sát nhận diện mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện tại và định hướng trong tương lai – Đối tượng Cán bộ nhân viên.....	78
Bảng 3.15: Kết quả khảo sát nhận diện mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện tại và định hướng trong tương lai – Đối tượng Ban lãnh đạo .....	80

## DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Daft .....	11
Hình 1.2. VHDN của Sethia và Klinow .....	14
Hình 1.3. Mô hình công cụ chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp CHMA .....	18
Hình 1.4. Mô hình văn hóa doanh nghiệp đo lường bằng công cụ Denison.....	19
Hình 1.5. Sơ đồ các cấp độ văn hóa doanh nghiệp .....	21
Hình 1.6. Nhân viên Techcombank Lào Cai chuẩn bị cho ngày hội .....	34
Hình 1.7. Đông đảo nhân viên tham gia vào ngày hội văn hóa .....	35
Hình 1.8. Sự đoàn kết của cán bộ nhân viên Techcombank Lào Cai .....	35
Hình 3.1. Trụ sở của BIDV chi nhánh Lào Cai .....	61
Hình 3.2. Phòng họp BIDV chi nhánh Lào Cai .....	62
Hình 3.3. Phòng làm việc BIDV chi nhánh Lào Cai.....	62
Hình 3.4. Phòng giao dịch BIDV chi nhánh Lào Cai .....	63
Sơ đồ 2.1: Khung nghiên cứu hoàn thiện VHDN tại chi nhánh NH thương mại .....	39
Sơ đồ 3.1. Bộ máy tổ chức của BIDV Lào Cai.....	51
Biểu đồ 3.1. Đánh giá của nhân viên về mô hình văn hóa doanh nghiệp .....	79
Biểu đồ 3.2. Đánh giá của lãnh đạo mô hình văn hóa doanh nghiệp tại BIDV CN Lào Cai .....	81