

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

**LẠI VĂN CÔNG**

**ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
HOẠT ĐỘNG CÁC PHÒNG GIAO DỊCH THUỘC  
CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN NAM VIỆT HÀ NỘI**

**Chuyên ngành: Quản lý kinh tế**

**Mã số: 60.34.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. CHU TIẾN QUANG**

**Thái Nguyên – 2012**

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan Luận văn này công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết luận nghiên cứu trình bày trong luận văn này là trung thực và chính xác. Những kết quả của luận văn chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nào.*

*Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình!*

**Học viên**

**Lại Văn Công**

## LỜI CẢM ƠN

*Để hoàn thành luận văn này, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn TS. Chu Tiến Quang đã tận tình hướng dẫn tôi trong suốt quá trình thực hiện.*

*Tôi xin trân thành cảm ơn Phòng Quản lý Đào tạo Sau đại học – Trường ĐH Kinh tế và QTKD đã tạo mọi điều kiện để tôi hoàn thành khoá học và trình bày luận văn này.*

*Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến các đồng nghiệp đã chia sẻ nhiều tư liệu và kinh nghiệm quý báu liên quan đến vấn đề nghiên cứu của luận văn.*

*Tôi xin cảm ơn sự hợp tác của các phòng giao dịch thuộc chi nhánh Navibank Hà Nội đã giúp tôi thực hiện thành công luận văn..*

***Xin trân trọng cảm ơn!***

## MỤC LỤC

Lời cam đoan.....	i
Lời cảm ơn .....	ii
Mục lục.....	iii
Thuật ngữ viết tắt .....	vi
Danh mục các bảng .....	vii
Danh mục biểu đồ .....	viii
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Sự cần thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng nghiên cứu.....	3
4. Phạm vi nghiên cứu.....	3
5. Kết cấu luận văn.....	3
<b>Chương 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ QUẢN LÝ CÁC PHÒNG GIAO DỊCH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Cơ sở lý luận về quản lý hoạt động của ngân hàng thương mại .....	4
1.1.1. Khái niệm và vai trò của NHTM .....	4
1.1.2. Nội dung quản lý hoạt động PGD ngân hàng thương mại và những yếu tố ảnh hưởng .....	8
1.2. Quản lý hoạt động các PGD của ngân hàng thương mại .....	17
1.2.1. Các hoạt động của PGD thuộc NHTM .....	17
1.2.2. Nội dung quản lý các PGD thuộc ngân hàng thương mại .....	20
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý hoạt động của phòng giao dịch ngân hàng thương mại.....	28
1.3. Kinh nghiệm quản lý NHTM .....	30
1.3.1. Kinh nghiệm ngân hàng một số ngân hàng trên thế giới .....	30

1.3.2. Bài học kinh nghiệm đối với quản lý hoạt động của PGD của NHTM cổ phần Nam Việt .....	35
<b>Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>37</b>
2.1. Thu thập tài liệu thứ cấp.....	37
2.2. Thu thập tài liệu sơ cấp .....	37
2.3. Phương pháp phân tích số liệu .....	39
2.4. Phương pháp tổng hợp các kết quả nghiên cứu .....	39
2.5. Phương pháp chuyên gia .....	40
<b>Chương 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC PHÒNG GIAO DỊCH THUỘC CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT HÀ NỘI.....</b>	<b>41</b>
3.1. Lịch sử hình thành NHTM cổ phần Nam Việt (NAVIBANK) .....	41
3.2. Kết quả hoạt động của các PGD thuộc chi nhánh Navibank năm 2011 ..	43
3.2.1. Tổng quan về các PGD của chi nhánh Navibank .....	43
3.2.2. Giá trị và cơ cấu tài sản.....	46
3.2.3. Hoạt động huy động vốn.....	48
3.2.4. Hoạt động tín dụng.....	52
3.2.5. Chất lượng tín dụng.....	54
3.2.6. Hoạt động dịch vụ của các PGD Navibank Hà Nội.....	56
3.2.7. Hoạt động Marketing của các phòng giao dịch .....	61
3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh .....	64
3.4. Đánh giá hoạt động quản lý với kết quả kinh doanh của các PGD thuộc chi nhánh NAVIBANK Hà Nội .....	67
3.5. Đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố tới quản lý PGD thông qua kết quả điều tra của luận văn .....	73
3.5.1. Thông tin chung về đội ngũ cán bộ nhân viên Navibank Hà Nội.....	73

3.5.2. Đánh giá nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý hoạt động Navibank Hà Nội .....	75
3.6. Khả năng đổi mới để nâng cao hiệu quả hoạt động của các PGD thuộc Chi nhánh NAVIBANK Hà Nội .....	80
<b>Chương 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC PHÒNG GIAO DỊCH THUỘC CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT HÀ NỘI</b>	<b>82</b>
4.1. Căn cứ pháp lý để đổi mới quản lý các PGD thuộc Chi nhánh Navibank Hà Nội .....	82
4.2. Một số quan điểm về đổi mới quản lý hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động của các PGD thuộc Chi nhánh Navibank Hà Nội .....	83
4.2.1. Chiến lược phát triển của Navibank.....	83
4.2.2. Quan điểm về đổi mới quản lý các PGD thuộc Chi nhánh Navibank Hà Nội .....	85
4.3. Các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động của các PGD của ngân hàng Navibank Hà Nội cho từng hoạt động của các PGD. ....	86
4.3.1. Nâng cao năng lực tự quản trị của PGD .....	86
4.3.2. Đầu tư, nâng cao chất lượng công nghệ của PGD. ....	87
4.3.3. Quản lý rủi ro trong hoạt động của PGD .....	87
4.3.4. Nâng cao năng lực tài chính của PGD .....	89
4.3.5. Nhóm giải pháp kinh tế vĩ mô.....	89
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>91</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>92</b>

**THUẬT NGỮ VIẾT TẮT**

Navibank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
CRM	Quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management)
HĐQT	Hội đồng quản trị
NHTM	Ngân hàng thương mại
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organization for Economic Cooperation and Development)
QLCT	Quản lý công ty
QTCT	Quản trị công ty
PGD	Phòng giao dịch

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1.1. Tiêu chuẩn chất lượng Navibank.....	12
Bảng 2.1 Phân phối tần số người trả lời.....	37
Bảng 3.1. Thống kê tổng tài sản Navibank Hà Nội .....	47
Bảng 3.2. Cơ cấu tài sản trong tổng tài sản qua các năm.....	48
Bảng 3.3. Hoạt động huy động vốn phân theo thành phần kinh tế của Navibank Hà Nội .....	49
Bảng 3.4. Nguồn vốn huy động phân theo thời hạn .....	51
Bảng 3.5. Nguồn vốn huy động phân theo loại tiền tệ.....	52
Bảng 3.6. Hoạt động tín dụng Navibank Hà Nội phân theo thành phần kinh tế....	53
Bảng 3.7. Hoạt động tín dụng phân theo loại tiền tệ.....	54
Bảng 3.8. Kết quả hoạt động dịch vụ của Navibank Hà Nội.....	58
Bảng 3.9. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh .....	65
Bảng 3.10. Thông tin vị trí công tác và trình độ chuyên môn .....	74
Bảng 3.11. Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận.....	75
Bảng 3.12. Kết quả đánh giá hoạt động phối hợp.....	76
Bảng 3.13. Kết quả đánh giá quy trình, thủ tục giải quyết công việc.....	77
Bảng 3.14. Kết quả đánh giá hiệu quả giải quyết công việc.....	78
Bảng 3.15. Kết quả đánh giá thời gian hoàn thành các thủ tục, quy trình.....	79
Bảng 3.16. Kết quả đánh giá về bộ máy tổ chức .....	80

## **DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2008 – 2011 của các phòng giao dịch.....	64
---	----



## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài

Biến động của kinh tế giới đã và đang tác động tích cực và tiêu cực vào nền kinh tế Việt Nam, trong đó, các hoạt động tài chính, ngân hàng chịu tác động trực tiếp nhất, đặc biệt là hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại (NHTM).

Đối với nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, tác động tiêu cực càng lớn hơn do hệ thống ngân hàng đang còn non trẻ, có nhiều yếu kém trong hoạt động. Nhận thức được điều này, Chính phủ đã có nhiều chủ trương, chính sách đổi mới hoạt động ngân hàng như: đã ban hành luật pháp làm cơ sở pháp lý quan trọng cho hoạt động của các NHTM phù hợp với cơ chế thị trường theo thông lệ quốc tế... Trong đó, các quy định về hoạt động tín dụng, tiền tệ của ngân hàng đã được hoàn thiện đáng kể theo các nguyên tắc, chuẩn mực quốc tế, chất lượng tín dụng đã được cải thiện đáng kể.

Hiện nay, áp lực cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước với nhau và với ngân hàng nước ngoài tăng mạnh theo sự bùng nổ số lượng lớn các NHTM. Thống kê của Ngân hàng Trung Ương cho thấy, số lượng ngân hàng trong nước đã tăng từ 9 ngân hàng (năm 1991) lên 43 ngân hàng (10/2009). Sự có mặt của các NHTM nước ngoài như ANZ (Úc – New Zealand), HSBC (Anh), Shihan (Hàn Quốc), Hong Leong Bank (Malaysia)...đang làm mất đi một phần thị phần của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong những năm vừa qua và những năm tới.

Trong bối cảnh trên các NHTM Việt Nam đang sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức bao gồm: Trình độ nhân lực yếu; thiếu chiến lược kinh doanh tốt; năng lực tài chính thấp; năng lực công nghệ hoạt động lạc hậu; hoạt động marketing chưa phát triển; quản lý nội bộ của các ngân hàng chưa đạt yêu cầu của tổ chức tài chính trong nền kinh tế thị trường

Những nhân tố trên đang tác động làm hạn chế năng lực kinh doanh của ngân hàng, thể hiện rõ đối với các PGD của NHTM cổ phần Nam Việt chi nhánh Hà Nội hiện nay, mặc dù lãnh đạo ngân hàng NAVIBANK đã và đang có nhiều biện pháp đổi mới cơ chế quản lý nội bộ toàn bộ hệ thống và các phòng giao dịch nói riêng. Vì vậy, việc tiếp tục đổi mới quản lý các PGD sẽ tạo động lực thúc đẩy các phòng giao dịch hoạt động hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn hệ thống NAVIBANK.

Với ý nghĩa đó và với vị trí công tác là Phó trưởng phòng, PGD Thái Nguyên của Chi nhánh Navibank Hà Nội tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Đổi mới quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động các phòng giao dịch thuộc Chi nhánh Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt Hà Nội”*** để làm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ kinh tế tại Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ góp phần đổi mới, phát triển các phòng giao dịch ( PGD) của Chi nhánh Navibank Hà Nội trong giai đoạn hiện nay và những năm tới.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### ***Mục tiêu chung***

Đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp đổi mới quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động các PGD của chi nhánh Hà Nội thuộc NAVIBANK.

### ***Mục tiêu cụ thể***

- Phân tích cơ sở khoa học về đổi mới quản lý các PGD của NHTM;
- Đánh giá thực trạng, phân tích những điểm mạnh và hạn chế trong quản lý các PGD thuộc chi nhánh Navibank Hà Nội
- Đề xuất một số giải pháp đổi mới quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các PGD thuộc chi nhánh Navibank Hà Nội.