

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

**NGUYỄN THỊ NGÂN HẰNG**

**GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ  
HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ  
CỦA BIDV BẮC NINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**  
**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**THÁI NGUYÊN - 2014**

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

**NGUYỄN THỊ NGÂN HẰNG**

**GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ  
HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ  
CỦA BIDV BẮC NINH**

**Chuyên ngành: Quản lý kinh tế**

**Mã số: 60 34 04 10**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Chiến Thắng**

**THÁI NGUYÊN - 2014**

## **LỜI CAM ĐOAN**

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu riêng. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Nguyễn Thị Ngân Hằng**

## LỜI CẢM ƠN

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với Tiến sỹ Nguyễn Chiến Thắng - người hướng dẫn khoa học - đã tận tình chỉ bảo và tạo điều kiện thuận lợi cho em trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện luận văn.

Xin chân thành cảm ơn quý thầy giáo, cô giáo Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Đại học Thái Nguyên đã trang bị kiến thức và góp nhiều ý kiến quý báu cho em trong quá trình thực hiện luận văn. Em cũng xin được cảm ơn Phòng Quản lý sau đại học và các Khoa - Phòng của trường đã tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian học tập và nghiên cứu tại trường.

Xin chân thành cảm ơn các đồng chí lãnh đạo, chuyên viên Ngân hàng Nhà nước, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Bắc Ninh đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp thông tin tư liệu, đóng góp ý kiến cho việc nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã giúp đỡ, động viên, khích lệ và tạo điều kiện trong quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thị Ngân Hằng**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	viii
DANH MỤC BẢNG, BIỂU VÀ SƠ ĐỒ.....	x
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....	2
4. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài.....	3
5. Những đóng góp mới của đề tài .....	3
6. Kết cấu của luận văn .....	3
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Khái niệm, vai trò và đặc điểm của hoạt động ngân hàng bán lẻ .....	4
1.1.1. Khái niệm hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	4
1.1.2. Vai trò của hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	5
1.1.3. Đặc điểm của hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	7
1.2. Phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ .....	10
1.2.1. Các loại hình hoạt động ngân hàng bán lẻ .....	10
1.2.1.1. Hoạt động huy động vốn dân cư .....	10
1.2.1.2. Hoạt động tín dụng bán lẻ .....	12
1.2.1.3. Dịch vụ thanh toán .....	13
1.2.1.4. Dịch vụ thẻ .....	14
1.2.1.5. Dịch vụ khác .....	15
1.2.2. Nội dung phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại ...	18
1.2.2.1. Xác định thị trường .....	19
1.2.2.2. Xác định dịch vụ .....	19
1.2.2.3. Xác định kênh phân phối .....	19

1.2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động ngân hàng bán lẻ .....	19
1.2.3.1. Các chỉ tiêu định lượng .....	19
1.2.3.2. Các chỉ tiêu định tính .....	21
1.2.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	22
1.2.4.1 Nhân tố khách quan.....	23
1.2.4.2. Nhân tố chủ quan .....	25
1.3. Kinh nghiệm phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng thương mại.....	27
1.3.1 Kinh nghiệm của BIDV Hải Phòng .....	27
1.3.2 Kinh nghiệm của BIDV Hà Thành .....	28
1.3.3. Bài học kinh nghiệm cho BIDV Bắc Ninh .....	30
<b>Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>32</b>
2.1. Các câu hỏi đặt ra mà đề tài cần giải quyết.....	32
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	32
2.2.1. Phương pháp kết hợp phân tích lý luận với kinh nghiệm thực tiễn của các địa phương.....	32
2.2.2. Phương pháp tổng hợp và phân tích thông tin .....	32
2.2.3. Phương pháp so sánh.....	33
2.2.4. Phương pháp thống kê thu nhập.....	33
2.3. Hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu .....	34
2.3.1. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả các giải pháp quản lý trong hoạt động ngân hàng bán lẻ .....	34
2.3.1.1. Thị phần và số lượng khách hàng .....	34
2.3.1.2. Tính đa dạng của sản phẩm.....	34
2.3.1.3. Sự tiện ích của sản phẩm.....	34
2.3.1.4. Chỉ tiêu về trình độ cán bộ ngân hàng .....	34
2.3.1.5. Thu nhập từ hoạt động bán lẻ của ngân hàng .....	35
2.3.1.6. Hạ tầng Công nghệ thông tin .....	35
2.3.2. Các chỉ tiêu về kinh tế, xã hội.....	34
2.3.2.1. Mức sống dân cư.....	35
2.3.2.2. Thói quen tiêu dùng của dân cư.....	35

<b>Chương 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI BIDV BẮC NINH</b> .....	37
3.1. Giới thiệu về BIDV Bắc Ninh.....	37
3.1.1. Giới thiệu tổng quan về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	37
3.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Bắc Ninh (BIDV Bắc Ninh).....	38
3.2. Thực trạng phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ của BIDV Bắc Ninh.....	43
3.2.1. Huy động vốn.....	44
3.2.2. Cho vay cá nhân (tín dụng bán lẻ).....	49
3.2.3. Hoạt động thanh toán và dịch vụ thẻ.....	54
3.2.4. Các hoạt động dịch vụ khác.....	57
3.2.4.1. Dịch vụ chuyển tiền nhanh WU.....	57
3.2.4.2. Dịch vụ thanh toán lương.....	58
3.2.4.3. Dịch vụ thanh toán hóa đơn.....	58
3.2.4.4. Dịch vụ bảo hiểm BIC.....	59
3.2.4.5. Nhóm dịch vụ ngân hàng điện tử.....	59
3.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Bắc Ninh....	61
3.3.1. Nhân tố bên ngoài.....	61
3.3.1.1. Môi trường kinh tế xã hội của Bắc Ninh giai đoạn từ năm 2009- tháng 6 năm 2013.....	61
3.3.1.2. Môi trường pháp luật và chính sách của nhà nước.....	64
3.3.1.3. Các áp lực trong công tác khách hàng của BIDV Bắc Ninh.....	64
3.3.2. Nhân tố bên trong.....	65
3.3.2.1. Hoạt động xúc tiến bán hàng, chăm sóc khách hàng với các nhiệm vụ.....	66
3.3.2.2. Hoạt động giao dịch và cung ứng sản phẩm dịch vụ.....	66
3.3.2.3. Hoạt động nghiên cứu thị trường và sản phẩm, gồm.....	66
3.3.2.4. Hoạt động thẩm định đầu tư, với nhiệm vụ.....	67
3.3.2.5. Các hoạt động mang tính tác nghiệp.....	67
3.4. Đánh giá thực trạng, những thuận lợi - khó khăn trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Bắc Ninh.....	67
3.4.1. Đánh giá thực trạng phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Bắc Ninh.....	67
3.4.1.1. Kết quả đạt được.....	67

3.4.1.2. Những mặt hạn chế, bất cập.....	69
3.4.2. Những thuận lợi của BIDV Bắc Ninh trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	73
3.4.2.1. Về hoạt động huy động vốn dân cư .....	73
3.4.2.2. Về hoạt động tín dụng .....	73
3.4.2.3. Về hoạt động dịch vụ đa dạng.....	73
3.4.2.4. Yếu tố văn hóa giao dịch của BIDV Bắc Ninh.....	74
3.4.2.5. Lợi thế so với các Ngân hàng thương mại khác trên địa bàn.....	74
3.4.3. Những khó khăn của BIDV Bắc Ninh trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ.....	75
3.4.3.1. Về chính sách phát triển.....	75
3.4.3.2. Về công nghệ hiện đại.....	75
3.4.3.3. Về trình độ và đội ngũ cán bộ.....	75
3.4.3.4. Danh mục sản phẩm .....	76
3.4.3.5. Quy trình và thủ tục cho giao dịch bán lẻ .....	76
3.4.3.6. Chất lượng dịch vụ cung cấp.....	77
3.4.3.7. Chính sách Marketing và chính sách khách hàng.....	77
3.4.3.8. Thị phần của Chi nhánh còn thấp và chưa ổn định.....	77
3.4.4. Nguyên nhân của những khó khăn, bất cập .....	78
3.4.4.1 Nguyên nhân chủ quan.....	78
3.4.4.2. Nguyên nhân khách quan.....	80
<b>Chương 4: NHỮNG GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA BIDV BẮC NINH .....</b>	<b>83</b>
4.1. Xu hướng phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ tại các NHTM ở Việt Nam .....	83
4.2. Quan điểm và định hướng tăng cường quản lý hoạt động ngân hàng bán lẻ của toàn hệ thống BIDV và của BIDV Bắc Ninh.....	84
4.2.1. Quan điểm và định hướng tăng cường quản lý HĐNHBL của hệ thống BIDV....	84
4.2.2. Quan điểm và định hướng tăng cường quản lý HĐNHBL của BIDV Bắc Ninh.....	85
4.2.2.1. Tầm nhìn chiến lược .....	86
4.2.2.2 Mục tiêu cụ thể.....	86
4.3. Mục tiêu và cơ sở xây dựng các giải pháp tăng cường quản lý trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của BIDV Bắc Ninh .....	88

4.4. Những giải pháp tăng cường quản lý trong hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Bắc Ninh .....	88
4.4.1. Nâng cao chất lượng và quản lý nguồn nhân lực .....	88
4.4.2. Hoàn thiện và tăng cường quản lý phát triển sản phẩm dịch vụ .....	90
4.4.2.1. Giải pháp chung cho quản lý phát triển sản phẩm dịch vụ .....	91
4.4.2.2. Các giải pháp cụ thể từng hoạt động quản lý .....	93
4.4.3. Giải pháp mở rộng mạng lưới hoạt động .....	98
4.4.4. Giải pháp phát triển thị trường và giải pháp phát triển khách hàng.....	99
4.4.4.1. Giải pháp phát triển thị trường .....	99
4.4.4.2. Giải pháp phát triển khách hàng .....	101
4.4.5. Hoàn thiện chính sách Marketing và chăm sóc khách hàng .....	103
4.4.6. Tăng cường quản lý an toàn bảo mật cho các giao dịch bán lẻ .....	106
4.4.7. Hoàn thiện chính sách quản lý nội bộ của Chi nhánh.....	106
4.4.7.1. Hoàn thiện và bổ sung quy chế làm việc nội bộ .....	106
4.4.7.2. Duy trì chế độ lương thưởng hấp dẫn .....	107
4.4.7.3. Tăng chi phí cho công tác Marketing.....	107
4.4.7.4. Công tác xây dựng chiến lược để tăng cường quản lý trong hoạt động ngân hàng bán lẻ phải được đặt lên hàng đầu .....	108
4.4.7.5. Chú trọng phát triển bộ phận nghiên cứu, phát triển (R&D) và triển khai các dịch vụ bán lẻ.....	108
4.4.8. Phát triển công nghệ thông tin .....	109
4.4.9. Phát triển năng lực tài chính của ngân hàng .....	110
4.4.10. Giải pháp hỗ trợ của BIDV .....	112
4.5. Một số kiến nghị.....	113
4.5.1. Kiến nghị với Chính phủ.....	113
4.5.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước .....	113
4.5.3. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam .....	114
<b>KẾT LUẬN</b> .....	116
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	117
<b>PHỤ LỤC</b> .....	119

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

### Tiếng Việt

CNTT	: Công nghệ thông tin
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
DVNH	: Dịch vụ ngân hàng
DNNVV	: Doanh nghiệp nhỏ và vừa
HĐNHBL	: Hoạt động ngân hàng bán lẻ
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NHBL	: Ngân hàng bán lẻ
NHTMQD	: Ngân hàng thương mại quốc doanh
NHTMCP	: Ngân hàng thương mại cổ phần
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
QHKH	: Quan hệ khách hàng
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TPKT	: Thành phần kinh tế

### Tiếng Anh

Agribank	: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
ATM	: Máy rút tiền tự động
BIDV	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
BIDV Bắc Ninh	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Bắc Ninh
BSMS	: Dịch vụ tin nhắn tự động
HSBC	: Ngân hàng Hồng Kông - Thượng Hải
POS	: Máy chấp nhận thanh toán thẻ
Vietcombank	: Ngân hàng thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam
Vietinbank	: Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam
VISA	: Thẻ tín dụng
WU	: Dịch vụ chuyển tiền nhanh quốc tế
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới