



# TƯ DUY MỚI VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

✎ TS. Lê Thị Huyền Diệu \*

✎ ThS. Nguyễn Trung Hậu \*\*

Năm 2011 các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm quốc tế dày dặn đã được quyền bình đẳng trên mọi lĩnh vực với các ngân hàng trong nước. “Sân chơi” tài chính ngân hàng tại Việt Nam ngày càng trở nên đông đúc với hơn 100 doanh nghiệp kinh doanh trong ngành. Việc giữ thị phần và phát triển kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh gay gắt ngày càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Để có thể tự tin trụ vững và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng ngoại, các ngân hàng thương mại Việt Nam (NHTMVN) cần thay đổi về tư duy quản trị ngân hàng hiện đại, đặc biệt là chú trọng đến vấn đề quản trị rủi ro và đáp ứng các tiêu chuẩn quản trị quốc tế. Đây chính là những vấn đề then chốt để dẫn đến thành công. Bài viết dưới đây xin đưa ra một số đề xuất thay đổi tư duy quản trị công ty tại các NHTMVN.

\* NHTMCP Ngoại thương Việt Nam

\*\* NHTMCP Công thương Việt Nam

## 1. Khái niệm và tầm quan trọng của quản trị công ty

### 1.1. Khái niệm và đặc điểm của quản trị công ty

Quan niệm và nội dung của quản trị công ty ở các quốc gia khác nhau là rất khác nhau. Điều này do sự khác nhau về nguồn gốc thể chế luật pháp, đặc tính quốc gia, văn hóa và trình độ phát triển của thị trường tài chính tại mỗi nước... từ đó ảnh hưởng đến quyền của cổ đông, quyền của chủ nợ, và thực thi quyền tư hữu.

Cuốn “Các nguyên tắc quản trị công ty” xuất bản năm 2004 của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đưa ra khái niệm quản trị công ty như sau: “*Quản trị công ty là một loạt mối quan hệ giữa Ban Giám đốc (BGĐ), Hội đồng quản trị (HĐQT), các cổ đông và các bên có liên quan khác trong một doanh nghiệp. Quản trị công ty còn là một cơ chế để thông qua đó xác định các mục tiêu của doanh nghiệp, phương tiện để đạt được các mục tiêu đó và theo dõi kết quả thực hiện*”.

Quản trị công ty và quản lý công ty là hai khái niệm khác nhau. Nếu như quản trị công ty tập trung vào các cơ cấu và các quy trình của công ty nhằm đảm bảo sự công bằng, minh bạch, tính trách nhiệm và giải trình thì quản lý công ty tập trung vào các công cụ cần thiết để điều hành doanh nghiệp. Như vậy, quản trị công ty được đặt ở một tầm cao hơn nhằm bảo đảm rằng công ty sẽ được quản lý một cách hiệu quả và phục vụ lợi ích của các cổ đông.

Như vậy, có thể thấy hoạt động quản trị công ty có những đặc điểm như:

Một là, quản trị công ty được đặt trên cơ sở của sự tách biệt giữa quản lý và sở hữu doanh nghiệp. Công ty là của chủ sở hữu (nhà đầu tư, cổ đông...), nhưng để công ty tồn tại và phát triển phải có sự dẫn dắt của HĐQT, sự điều hành của BGĐ, sự giám sát của Ban kiểm soát (BKS) và sự đóng góp của người lao động, những người này không phải lúc nào cũng có chung ý chí và quyền lợi. Điều





này dẫn đến cần phải có một cơ chế để nhà đầu tư cũng như các cổ đông có thể kiểm soát việc điều hành công ty nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Hai là, quản trị công ty xác định quyền hạn và trách nhiệm giữa các nhóm lợi ích, các thành viên khác nhau trong công ty, bao gồm các cổ đông, HĐQT, Ban Điều hành (BDH), BKS và những người liên quan khác của công ty như người lao động, nhà cung cấp. Đồng thời, quản trị công ty cũng lập ra các nguyên tắc và quy trình, thủ tục ra quyết định trong công ty, qua đó, ngăn chặn sự lạm dụng quyền lực và chức vụ, giảm thiểu những rủi ro liên quan đến hoặc có nguồn gốc từ những giao dịch với các bên có liên quan, những xung đột lợi ích tiềm năng và từ việc không có tiêu chuẩn rõ ràng hoặc không tuân thủ các quy định về công bố thông tin và không minh bạch.

### 1.2. Mục tiêu của quản trị công ty

Quản trị công ty có 2 mục tiêu chính là tối đa hoá giá trị cổ đông và bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các cổ đông nhỏ và người có quyền lợi liên quan.

Quản trị công ty tốt có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế lành mạnh, tạo nên sự hài hòa của một loạt các mối quan hệ giữa BGD công ty, HĐQT, các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan, từ đó tạo nên định hướng và sự kiểm soát công ty. Quản trị công ty tốt sẽ thúc đẩy hoạt động và tăng cường khả năng tiếp cận của công ty với các nguồn vốn bên ngoài, góp phần tích cực vào việc tăng cường giá trị công ty, giảm thiểu rủi ro, tăng cường đầu tư và phát triển bền vững cho doanh nghiệp

và nền kinh tế.

### 1.3. Vai trò và lợi ích của quản trị công ty

Quản trị công ty có hiệu quả đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, những công ty thực hiện tốt việc quản trị sẽ có khả năng tiếp cận dễ dàng hơn với các nguồn vốn giá rẻ và thường đạt hiệu quả hoạt động cao hơn các công ty khác. Lợi ích của quản trị công ty thể hiện ở những mặt sau:

- *Thúc đẩy hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh*

Theo Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), quản trị công ty có hiệu quả có thể cải thiện nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Việc cải tiến cách thức quản trị công ty sẽ mang lại một hệ thống giải trình tốt hơn, giảm thiểu rủi ro liên quan đến các vụ gian lận hoặc các giao dịch nhằm mục đích vụ lợi của các cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, việc áp dụng những cách thức quản trị công ty có hiệu quả sẽ góp phần cải thiện và nâng cao hiệu quả ra quyết định của doanh nghiệp. Ngoài ra, một hệ thống quản trị công ty hiệu quả cũng đảm bảo việc tuân thủ pháp luật, các tiêu chuẩn, các quy chế, quyền lợi và nghĩa vụ của tất cả đối tượng liên quan.

- *Nâng cao khả năng tiếp cận thị trường vốn*

Cách thức quản trị công ty có thể quyết định việc công ty dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn nhiều hay ít. Những công ty được quản trị tốt thường gây được cảm tình đối với các cổ đông và các nhà đầu tư, tạo dựng được niềm tin lớn hơn của công chúng vào việc công ty có khả năng sinh lời

mà không xâm phạm tới quyền lợi của cổ đông.

- *Giảm chi phí vốn và tăng giá trị tài sản*

Những công ty cam kết áp dụng những tiêu chuẩn cao trong quản trị công ty thường huy động được nguồn vốn giá rẻ khi cần nguồn tài chính cho các hoạt động của mình. Chi phí vốn phụ thuộc vào mức độ rủi ro của công ty theo cảm nhận của các nhà đầu tư, nghĩa là rủi ro càng cao thì chi phí vốn càng cao. Vì vậy, việc áp dụng hệ thống quản trị công ty tốt sẽ giúp công ty trả lãi suất thấp hơn và có được những khoản tín dụng có kỳ hạn dài hơn.

- *Nâng cao uy tín của công ty*

Những biện pháp quản trị công ty hiệu quả sẽ góp phần làm nên và nâng cao uy tín của công ty. Lý do là để thực hiện quản trị công ty tốt, các doanh nghiệp luôn phải tôn trọng quyền lợi của các cổ đông và các chủ nợ và việc đảm bảo tính minh bạch về tài chính sẽ được xem như là một trong những yếu tố quan trọng trong việc giành được niềm tin cho nhà đầu tư, từ đó nâng cao hình ảnh, uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp.

Đối với một ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP), hoạt động quản trị công ty tốt sẽ mang lại cho ngân hàng những lợi ích như sau:

- Đảm bảo đáp ứng các nội dung quan tâm của cổ đông, phù hợp với việc mục tiêu tạo giá trị dài hạn cho cổ đông.

- Tăng cường minh bạch hóa thông tin trong và ngoài ngân hàng.

- Nâng cao tính giải trình trong toàn ngân hàng.





- Cân bằng quyền lợi giữa cổ đông và HĐQT/BĐH.
- Tăng cơ hội tiếp cận với các nguồn vốn mới của ngân hàng.
- Tăng cường quá trình ra quyết định để có ảnh hưởng tích cực đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng.
- Tạo điều kiện cho ngân hàng củng cố hình ảnh, uy tín của mình trong việc thu hút và giữ chân người tài.

**2. Phương pháp đánh giá hiệu quả quản trị công ty**

IFC đưa ra phương pháp đánh giá hiệu quả quản trị công ty dựa trên một ma trận bao gồm rất nhiều tiêu chuẩn và đưa ra các cấp độ khác nhau về quản trị công ty đối với các tổ chức tài chính. Các tiêu thức cụ thể mà IFC đưa ra như sau:

*Ma trận đánh giá về quản trị công ty đối với các tổ chức tài chính của IFC*

	Cấp độ 1: Mức chấp nhận được	Cấp độ 2: Có thực hiện thêm một số biện pháp để đảm bảo quản trị tốt	Cấp độ 3: Có cống hiến quan trọng để cải tiến chất lượng quản trị ở cấp độ quốc gia	Cấp độ 4: Là người tiên phong đi đầu
Cam kết về quản trị công ty				
Cơ cấu và hoạt động của HĐQT				
Môi trường và các quy trình kiểm soát				
Minh bạch và công bố thông tin				
Đối xử với các cổ đông thiểu số				

Đối với từng tiêu thức ở cột dọc, IFC đưa ra những tiêu thức cụ thể riêng để đánh giá về hoạt động quản trị theo từng cấp độ cụ thể để các doanh nghiệp có thể tham khảo và định vị được hoạt động quản trị của mình đối với từng tiêu thức cũng như về tổng thể hoạt động quản trị công ty. Doanh nghiệp quan tâm có thể tìm hiểu những tiêu thức cụ thể của IFC trên website <http://www.ifc.org>.

**3. Nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ quốc tế**

**3.1. Nguyên tắc của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)**

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đưa ra một số nguyên tắc quản trị công ty, bao gồm một số nguyên tắc chính như sau:

- Đảm bảo cơ sở cho một khuôn khổ quản trị công ty hiệu quả.
- Quyền của cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản.
- Đối xử bình đẳng với cổ đông.
- Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị công ty.
- Công bố thông tin và tính minh bạch.
- Trách nhiệm của HĐQT.

Mỗi nguyên tắc trên bao gồm nhiều nguyên tắc và phù hợp với

các loại hình công ty hoạt động trên mọi lĩnh vực. Tuy nhiên, có thể chia các nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ quốc tế thành 4 nhóm chính, bao gồm:

(i) Các nguyên tắc về cơ cấu, tổ chức của công ty đại chúng, bao gồm các nguyên tắc về cơ cấu HĐQT, BGD, BKS, cơ chế hoạt động phối hợp và chế độ thù lao của các bộ máy này.

(ii) Các nguyên tắc về nghĩa vụ và trách nhiệm của thành viên HĐQT và BGD, những người có liên quan và xã hội.

(iii) Các nguyên tắc về thực hiện quyền của cổ đông và đại hội cổ đông.

(iv) Các nguyên tắc về minh bạch và công bố thông tin.

Tất cả các nguyên tắc này cần phải được thực hiện sao cho công ty hoạt động sinh lời và giá trị đầu tư của cổ đông liên tục tăng trưởng, đồng thời bảo đảm thực thi quyền cổ đông một cách công bằng thông qua hoạt động của HĐQT, đại hội đồng cổ đông, tránh xung đột lợi ích và công bố thông tin minh bạch, đầy đủ. Tuy nhiên, đứng ở khía cạnh doanh nghiệp là NHTM với tư cách là một tổ chức tín dụng (TCTD) hoạt động theo Luật các TCTD năm 2010, 03 nguyên tắc quan trọng trong quản trị công ty đối với NHTMCP, đó là:

**Cơ cấu và tổ chức HĐQT, BGD, BKS**

Điều 43, Điều 44 và Điều 48 Luật các TCTD: quy định về cơ cấu HĐQT, BGD và BKS đối với TCTD là công ty cổ phần, công ty TNHH, bao gồm một số nội dung như nhiệm kỳ, số lượng, bộ phận giúp việc. Cơ cấu, tổ chức HĐQT, BGD, BKS: nguyên





tác này bảo đảm rằng công ty có những bộ máy cần thiết để HĐQT - người đại diện cho quyền lợi của các cổ đông - có thể vận hành và quản lý công ty một cách hiệu quả và sinh lời.

### **Quyền và nghĩa vụ của HĐQT, BGD, BKS**

Điều 45, Điều 46, Điều 47 và Điều 49 Luật các TCTD: quy định về quyền và nghĩa vụ của HĐQT, BGD và BKS đối với TCTD là công ty cổ phần, công ty TNHH. Quyền và nghĩa vụ của từng ban được quy định cụ thể nhằm phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của từng nhóm điều hành. Cả cơ cấu tổ chức cũng như quyền và nghĩa vụ của HĐQT, BGD, BKS của TCTD đều được quy định tại Điều lệ của TCTD nhưng không được trái với quy định tại Luật các TCTD và các quy định liên quan. Nguyên tắc này đảm bảo rằng thành viên của các bộ máy vận hành công ty thực hiện đầy đủ các trách nhiệm và nghĩa vụ vì lợi ích tối cao của cổ đông và những người có liên quan bao gồm nhân viên, người làm công, chủ nợ, khách hàng, người tiêu dùng, cơ quan quản lý và cộng đồng.

### **Quy tắc về đạo đức nghề nghiệp**

Điều 50 Luật các TCTD có quy định về tiêu chuẩn, điều kiện đối với người quản lý, người điều hành và một số chức danh khác của TCTD. Việc quy định về điều kiện, tiêu chuẩn đối với HĐQT, BGD, BKS của TCTD nhằm giảm thiểu rủi ro về đạo đức nghề nghiệp xuống mức thấp nhất. Nguyên tắc này đảm bảo tính trung thực của hoạt động công ty và cung cấp dịch vụ một cách tốt nhất cho khách hàng, đồng thời, giảm thiểu rủi ro đạo đức.

### **3.2. Các nguyên tắc Basel về**

#### **quản trị công ty**

Với 14 nguyên tắc được chia thành 6 mục, nội dung cơ bản của các nguyên tắc Basel được tóm tắt như sau:

- **Với mô hình HĐQT:** Đây là phần quan trọng nhất trong các nguyên tắc Basel, bao gồm 4 nguyên tắc đầu tiên quy định rõ ràng về trách nhiệm chung của HĐQT, trình độ, năng lực của HĐQT, thông lệ và cơ cấu riêng của HĐQT cũng như các cấu trúc của tập đoàn.

- **Với BDH:** nguyên tắc thứ 5 của Basel quy định rằng BDH phải đảm bảo rằng tất cả hoạt động của doanh nghiệp phải nhất quán với chiến lược kinh doanh, mức độ chấp nhận và chính sách rủi ro đã được HĐQT phê duyệt.

- **Với công tác quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ:** 4 nguyên tắc tiếp theo của Basel dành để quy định đối với công tác nói trên cho thấy tầm quan trọng các công tác này. Cụ thể là Basel cho rằng các doanh nghiệp cần phải thiết lập các hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro hiệu quả; các rủi ro cần được phát hiện và theo dõi trên phạm vi toàn hệ thống và chi tiết đối với từng bộ phận kinh doanh; doanh nghiệp cần có mạng lưới truyền thông nội bộ mạnh đối với các rủi ro; HĐQT và BDH phải sử dụng kết quả làm việc của bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán bên ngoài một cách có hiệu quả.

- **Với chế độ đãi ngộ:** nguyên tắc thứ 10 và 11 của Basel quy định rằng HĐQT phải tích cực giám sát việc thiết lập và thực hiện chế độ đãi ngộ cũng như phải giám sát việc thực thi chế độ đãi ngộ, việc đãi ngộ phải được gắn liền với quan điểm chấp nhận rủi ro

một cách thận trọng.

- **Với các doanh nghiệp có cơ cấu phức tạp:** Hai nguyên tắc tiếp theo của Basel quy định rằng HĐQT và BDH phải hiểu biết về cơ cấu hoạt động và rủi ro mà doanh nghiệp phải đương đầu, họ phải nắm rõ và tìm biện pháp phân tán rủi ro được phát hiện.

- **Với việc công khai và minh bạch:** nguyên tắc cuối cùng của Basel quy định việc quản trị ngân hàng phải đảm bảo được tính minh bạch với cổ đông và các bên liên quan đến công ty.

### **3.3. Hệ thống tính điểm của Standard and Poor's về quản trị công ty**

Standard and Poor's là một trong ba tổ chức xếp hạng có uy tín nhất trên thế giới. Theo Tổ chức này, để đánh giá về hiệu quả quản trị công ty cần đưa ra hệ thống tính điểm. Đồng thời, Standard and Poor's công bố hệ thống tính điểm của mình được chia thành 4 nhóm như sau:

- **Cơ chế sở hữu và ảnh hưởng từ bên ngoài:** trong đó tập trung vào tính minh bạch trong cơ chế sở hữu, sự tập trung và ảnh hưởng từ quyền sở hữu và các cổ đông bên ngoài.

- **Quyền cổ đông và quan hệ cổ đông:** theo đó Standard and Poor's quan tâm đến quy chế về họp đại hội đồng cổ đông và biểu quyết; quyền sở hữu và các biện pháp chống thâm tóm; và quan hệ cổ đông.

- **Tính công khai, minh bạch, kiểm toán:** Standard and Poor's tập trung vào 3 nội dung chính là nội dung công khai; thời điểm và khả năng tiếp cận thông tin công khai; và quy trình kiểm toán của doanh nghiệp.





- Cơ chế và hiệu quả của HĐQT: những nội dung mà Standard and Poor's quan tâm và đánh giá là cơ cấu và sự độc lập của HĐQT; vai trò và hiệu quả của HĐQT; và chế độ, quyền lợi của thành viên HĐQT và BDH.

#### 4. Thực tế quản trị công ty của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam

Quản trị ngân hàng tác động đến khả năng chấp nhận rủi ro của ngân hàng, là thước đo cho khả năng chống đỡ của ngân hàng trước biến động của nền kinh tế. Không những thế, hoạt động của ngân hàng tác động đến sản lượng của nền kinh tế bởi lẽ các ngân hàng huy động và phân bổ tiết kiệm của xã hội. Đặc biệt, ở các nước đang phát triển, khi các ngân hàng là nguồn tài chính bên ngoài rất lớn của doanh nghiệp, quản trị ngân hàng tốt sẽ không những tác động đến giá trị của ngân hàng và giá vốn của họ mà còn tác động đến giá vốn của các doanh nghiệp và hộ gia đình mà họ cho vay vốn.

Bản thân NHTM là doanh nghiệp đặc biệt nên hoạt động của ngân hàng cũng có những "đặc thù" khác với các công ty, đó là: sự đa dạng về các đối tượng thụ hưởng nên khó quản lý; độ rủi ro lớn, nhiều khoản nợ ngắn hạn nên rủi ro trong hoạt động là rất cao và rất dễ dẫn đến phá sản; chịu sự quản lý chặt chẽ với nhiều quy định khắt khe và chi tiết do tầm quan trọng trong hệ thống, nếu đổ vỡ có thể gây ra tổn thất lớn và trên phạm vi rộng. Tại cùng một thời điểm, các ngân hàng chịu nhiều rủi ro hơn về quản trị so với doanh nghiệp thông thường vì tính không rõ ràng có nghĩa là phạm vi cát cứ,



chuyển giao rủi ro, lợi ích của cá nhân và sự chiếm dụng công khai (hoạt động ngầm, cho vay nội gián, chiếm đoạt...) lớn hơn so với các doanh nghiệp phi tài chính. Do đó, vai trò của quản trị ngân hàng lớn hơn vì chỉ với quản trị tốt, ngân hàng có thể minh bạch hơn, giá trị cao hơn và tạo điều kiện giám sát hiệu quả hơn. Công tác tổ chức và quản trị tại ngân hàng (quản trị ngân hàng) sẽ tác động trực tiếp không chỉ đến giá trị của ngân hàng mà còn tới vị thế và uy tín của ngân hàng.

Thực tiễn quản trị ngân hàng ở Việt Nam thời gian qua đã bộc lộ không ít những hạn chế mà nếu không khắc phục được thì các NHTM Việt Nam sẽ rất khó cạnh tranh trong điều kiện hội nhập ngày càng sâu rộng như hiện nay. Những hạn chế có thể kể đến là:

#### **Thứ nhất, thiếu hành lang pháp lý và khuôn khổ cho hoạt động quản trị**

Có một sự thật khá trớ trêu là từ trước tới nay, Bộ Luật liên quan trực tiếp tới các hoạt động tín dụng, hay tổ chức tín dụng lại không hề có mục nào đề cập cụ thể tới các vấn đề tổ chức và quản trị. Kể cả khi Luật Doanh

NGHIỆP MỚI ĐƯỢC SỬA ĐỔI VÀO NĂM 2005, VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP CỦA NHTM DƯỠNG NHƯ VẮN BỎ NGỎ. THỰC TẾ, TRONG SUỐT THỜI GIAN QUA, VẮN THIẾU HẸN MỘT HỆ THỐNG LUẬT ĐẦY ĐỦ TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ. KHÔNG CÓ LUẬT, NHTM PHẢI DỰA VÀO CÁC NGHỊ ĐỊNH ĐỂ TỰ XÂY DỰNG CƠ CHẾ QUẢN TRỊ. LUẬT CÁC TCTD (MỚI) ĐƯỢC QUỐC HỘI THÔNG QUA NGÀY 16/6/2010 VÀ CÓ HIỆU LỰC TỪ NGÀY 01/01/2011 VỚI KỶ VỌNG SẼ GIẢI QUYẾT ĐƯỢC NHỮNG VƯỚNG MẮC CHO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ TẠI CÁC NHTM, TUY NHIÊN ĐẾN NAY CÁC NGHỊ ĐỊNH, THÔNG TƯ HƯỚNG DẪN LUẬT VẪN CHƯA ĐƯỢC BAN HÀNH.

#### **Thứ hai, mô hình tổ chức và quản lý của các ngân hàng trong hệ thống vẫn bộc lộ một số nhược điểm**

Một là, thực tế vai trò của HĐQT và BDH ở một số NHTM chưa được phân tách rõ ràng. Do vậy, HĐQT có thể bị rơi vào trường hợp: hoặc là không tập trung được các luồng thông tin chủ yếu về hoạt động của ngân hàng để xây dựng, kiểm tra các mục tiêu chiến lược và các quyết định phòng ngừa rủi ro; hoặc lại tham gia quá sâu vào các hoạt





Các NHTMVN cần thay đổi về tư duy quản trị ngân hàng hiện đại, đặc biệt chú trọng đến vấn đề quản trị rủi ro và đáp ứng các tiêu chuẩn quản trị quốc tế

động thường ngày của hoạt động quản lý.

Hai là, mô hình tổ chức của các ngân hàng chưa hoàn thiện. Vẫn còn tình trạng các phòng ban nghiệp vụ từ trụ sở chính và chi nhánh được phân nhiệm theo nghiệp vụ và cắt khúc theo địa giới hành chính, chưa chú trọng phân nhiệm theo nhóm khách hàng và loại dịch vụ như thông lệ quốc tế. Đây là hạn chế lớn nhất về cấu trúc quản lý và phát triển sản phẩm mới đối với NHTM. Điều này làm hạn chế khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của các NHTMVN.

Ba là, thiếu các bộ phận liên kết các hoạt động, các quyết định giữa các phòng, ban nghiệp vụ, tạo điều kiện cho HĐQT và BĐH bao quát toàn diện hoạt động và tập trung nhân lực, tài lực vào các định hướng chiến lược. Ngoài ra, cơ sở dữ liệu về phân tích, dự báo môi trường kinh doanh, đánh giá nguồn lực và xác định tầm nhìn trung, dài hạn vốn là công cụ quản lý cơ bản của các NHTM hiện đại vẫn còn thiếu, do vậy, nhìn chung các NHTM còn khá lúng túng trong việc hoạch định chiến lược phát triển dài hạn.

### **Thứ ba, vấn đề quản trị nội bộ chưa được quan tâm đúng mực**

Quản trị nội bộ ngân hàng là một vấn đề rất cấp thiết hiện nay, đó là tiền đề giúp các ngân hàng hoạt động tốt và chủ động nắm bắt những biến động trên thị trường. Quản trị nội bộ bao gồm nhiều mảng liên quan từ quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính đến quản trị khách hàng, quản trị rủi ro, quản trị thương hiệu, quản trị thị trường... Nói chung là tất cả các hoạt động trong phạm vi nội bộ liên quan đến các dịch vụ mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng. Ở các nước, vai trò của quản trị nội bộ ngân hàng được đánh giá rất cao vì ngân hàng là một ngành kinh doanh nhạy cảm và thường xuyên đối mặt với nhiều rủi ro, đặc biệt, vấn đề đảm bảo khả năng thanh toán và chất lượng dịch vụ cung cấp. Ở Việt Nam, quản trị nội bộ đã được quan tâm nhiều hơn trong thời gian gần đây. Tuy nhiên, cũng có một số nguyên nhân cơ bản làm cho vấn đề quản trị nội bộ chưa phát huy được hết hiệu quả: (i) hệ thống thông tin quản trị của các NHTMVN chưa được tốt. Nhiều NHTM đã mua các sản

phẩm về quản trị cho ngân hàng tuy nhiên, thói quen sử dụng các thông tin và việc sử dụng triệt để các tính năng của sản phẩm để đưa ra các quyết định quản trị chưa cao; (ii) hệ thống kế toán quản trị chưa hoàn thiện, chưa đánh giá được hiệu quả của từng sản phẩm, từng khối kinh doanh nên chưa tính được rủi ro và lợi nhuận của NHTM; (iii) các giải pháp quản trị rủi ro đã được đưa ra, tuy nhiên, cách áp dụng vẫn còn chưa triệt để, nửa vời, do đó, vẫn chưa đem lại hiệu quả thiết thực cho công tác quản trị rủi ro.

### **5. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại**

Với những khó khăn thực tế nêu trên thì việc đưa ra những giải pháp nhằm tháo gỡ khúc mắc trong vấn đề quản trị ngân hàng tại Việt Nam hiện nay là cần thiết. Tuy rằng, giải pháp đưa ra không có nghĩa là giải pháp đó sẽ ngay lập tức được thực hiện, nhưng việc nghiên cứu giải quyết những bất cập cho công tác quản trị ngân hàng hiện được rất nhiều nhà lập pháp quan tâm và đầu tư nghiên cứu. Bài viết này xin đưa ra một số giải pháp cụ thể như sau:

#### **Về phía NHNN**

#### **Thứ nhất, cần một khuôn khổ pháp lý hoàn chỉnh cho hoạt động quản trị ngân hàng**

Hội nhập quốc tế đã mở ra cơ hội để ngành Ngân hàng trao đổi, hợp tác, tiếp cận các luồng vốn và trợ giúp kỹ thuật quốc tế cho ngân hàng Việt Nam, góp phần làm cho quản trị của hệ thống ngân hàng Việt Nam phù hợp hơn với trình độ và chuẩn mực quốc tế. Song, quản trị ngân



hàng cần đứng trên giác độ tổng thể từ quản trị mục tiêu - chiến lược đến tổ chức - hoạt động và đặc biệt là quản trị rủi ro mới mang lại sự an toàn cho NHTM. Để tạo một sự thay đổi có tính chiến lược về quản trị ngân hàng, một Bộ Luật rành rẽ là cần thiết.

### **Thứ hai, cần có lộ trình cụ thể cho việc tái cấu trúc ngân hàng**

Trên cơ sở tái cấu trúc ngân hàng lọc ra các ngân hàng yếu, sáp nhập để tạo thành các ngân hàng mạnh, vững trên thương trường. Lộ trình cần phải quan tâm đến các nội dung như sau:

- Cần có sự nhất quán trong điều hành chính sách tiền tệ để các hoạt động ngân hàng diễn ra phù hợp với các quy luật của kinh tế thị trường;

- Cần có những chính sách công khai minh bạch hoá thông tin của các ngân hàng để các ngân hàng tự bộc lộ ra nội lực của mình, trên cơ sở đó phân loại được các ngân hàng yếu và mạnh; hỗ trợ thanh khoản cho các ngân hàng yếu, tham gia kiểm soát vốn một phần để cùng đưa ra phương án giải quyết đối với các trường hợp cụ thể;

- Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng cần quan tâm nhiều đến các vấn đề về tái cấu trúc tài chính, hoạt động và cơ chế quản lý, trong đó Vốn và Cách điều hành là 2 yếu tố trọng tâm quyết định sự lớn mạnh của ngân hàng. Ngoài ra, cần quan tâm đến vấn đề xử lý nợ xấu, cơ cấu nợ, mua bán nợ.

### **Về phía NHTM**

Vấn đề thay đổi Cách quản trị điều hành là một vấn đề mấu chốt trong hoạt động kinh doanh của NHTM hiện nay. Để nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh,

cần quan tâm đến 3 vấn đề sau:

### **Cơ cấu lại mô hình tổ chức của các ngân hàng**

Về mô hình tổ chức của ngân hàng, ta quan tâm đến mô hình hoạt động, cơ cấu HĐQT và năng lực kinh doanh của bộ máy.

**Về mô hình hoạt động:** Các ngân hàng cần xác định lại mô hình hoạt động của mình là Tập đoàn tài chính hay chỉ là công ty mẹ con. Trên cơ sở đó, đối chiếu các Luật áp dụng cho phù hợp.

**Về mô hình tổ chức của ngân hàng:** các ngân hàng cần phân thành từng khối khách hàng để quản lý cho dễ, ví dụ: Khối kinh doanh (bao gồm khối Bán buôn, Bán lẻ, Khối kinh doanh vốn) và Khối hỗ trợ. Các ngân hàng cần có mô hình tổ chức phân tách chức năng của Trung ương và chi nhánh cho rõ ràng.

### **Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Hội đồng quản trị và Ban điều hành**

- Cần xác định rõ nhiệm vụ của HĐQT: tập trung xây dựng chiến lược và giám sát mục tiêu chiến lược của ngân hàng. Cơ cấu lại HĐQT với số thành viên tham gia sao cho hợp lý.

- Các NHTMCP phải đảm bảo có các Ủy ban hỗ trợ HĐQT và BDH (Ủy ban quản lý rủi ro, ALCO, Ủy ban nhân sự và Chiến lược) và hoàn thiện cơ cấu của các Ủy ban.

### **Tăng cường năng lực quản trị cấp cao**

- Tham khảo các khuyến nghị của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng và nâng cao năng lực quản trị điều hành ngân hàng để áp dụng hợp lý, hiệu quả vào mô hình quản trị ngân hàng.

- Nghiên cứu và tuân thủ các nguyên tắc quản trị ngân hàng của OECD, IFC, S&P.

- Hoàn thiện các quy chế, quy trình hoạt động của các bộ máy quản trị (HQĐT, BDH, các Ủy ban, các Hội đồng...) bảo đảm sự phối hợp tương tác, chia sẻ thông tin và ra các quy định phù hợp chức năng nhiệm vụ của bộ máy nhằm phát huy vai trò và hiệu quả của bộ máy quản trị.

- Hoàn thiện cơ chế phân cấp, phân quyền và trách nhiệm cụ thể của các thành viên HĐQT.

### **Nâng cao năng lực kinh doanh của các ngân hàng**

- Tăng cường công tác phân tích, dự báo, thống kê, đánh giá chính sách, thị trường, đối thủ cạnh tranh để kịp thời ứng phó với những thay đổi của môi trường.

- Tiếp tục từng bước ứng dụng các mô thức quản trị hiện đại theo chuẩn mực quốc tế.

- Tăng cường hệ thống thông tin minh bạch, đầy đủ trong nội bộ và bên ngoài.

- Đo lường, đánh giá kinh doanh thường xuyên của ngân hàng để kịp thời đưa ra quyết định kinh doanh đúng, phù hợp.

- Hoàn thiện toàn bộ quy trình quy chế hoạt động của ngân hàng theo hướng chuẩn hóa, tuân thủ theo quy trình quản lý ISO.

- Thường xuyên đánh giá, kiểm điểm, bổ sung, điều chỉnh chính sách ban hành phù hợp với thị trường và mục tiêu của ngân hàng.

### **Nâng cao năng lực quản trị nội bộ của các ngân hàng thương mại**

Năng lực quản trị, đặc biệt





là năng lực quản trị nội bộ của ngân hàng là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong kinh doanh của ngân hàng. Vì vậy, quản trị ngân hàng nói chung và quản trị rủi ro nói riêng, cần dựa trên một số nguyên tắc sau: nguyên tắc chấp nhận rủi ro; nguyên tắc điều hành rủi ro cho phép; nguyên tắc quản lý độc lập các rủi ro riêng biệt; nguyên tắc phù hợp giữa mức độ rủi ro cho phép và khả năng tài chính; nguyên tắc hiệu quả kinh tế, nguyên tắc hợp lý về thời gian và phù hợp với chiến lược chung của ngân hàng... Để thực hiện tốt những nguyên tắc này, ngoài việc quản lý tốt tài sản Nợ - tài sản Có theo nguyên tắc của Ủy ban Basel, xây dựng văn hoá quản trị lành mạnh, tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng các nguyên tắc và thông lệ quản trị rủi ro, các NHTM cần chú trọng nâng cao chất lượng công tác kiểm soát nội bộ trên cơ sở áp dụng hệ thống công nghệ ngân hàng hiện đại, để phát hiện những tiềm ẩn rủi ro, có biện pháp ngăn chặn kịp thời. Nhưng cũng không nên quá nhấn mạnh đến kiểm tra, kiểm soát nội bộ, để đánh mất tính sáng tạo trong công việc. Trong quản trị nội bộ cần chú trọng đến:

#### *Hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro*

- Tăng cường hiệu quả hoạt động của HĐQT và các Ủy ban quản lý rủi ro.
- củng cố hoạt động của Hệ thống kiểm tra giám sát tuân thủ: bao gồm Phòng Kiểm tra giám sát tuân thủ tại Hội sở chính, các phòng/tổ kiểm tra giám sát tuân thủ tại các Chi nhánh và các đơn vị trực thuộc Ngân hàng.
- Tăng cường hoạt động của

Hệ thống kiểm toán nội bộ: là bộ phận trực thuộc BKS ngân hàng, thực hiện rà soát, đánh giá một cách độc lập và khách quan đối với hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ về tính thích hợp và sự tuân thủ các chính sách, thủ tục, quy chế, quy trình đã được thiết lập nhằm quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng.

- Các phòng ban có nhiệm vụ quản lý rủi ro (QLRR) tại Hội sở chính tăng cường hiệu quả hoạt động QLRR, bao gồm việc soạn thảo các văn bản hướng dẫn, quy trình nghiệp vụ và các chính sách chỉ đạo cụ thể phù hợp với tình huống thị trường; giám sát và đánh giá hoạt động QLRR nói chung trong toàn ngân hàng và nói riêng đối với từng Chi nhánh, đơn vị cơ sở trực thuộc; đề xuất các biện pháp thực thi nhằm cải thiện tình hình.

- Tạo sự phối hợp chặt chẽ, hiệu quả giữa các bộ phận để nâng cao hiệu quả giám sát.

#### *Nâng cao năng lực quản trị rủi ro*

- Chuẩn hoá các quy trình quản lý rủi ro theo chuẩn mực quốc tế, xây dựng bộ công cụ đo lường quản lý, giám sát rủi ro.

- Tiếp tục phát triển và hoàn thiện hệ thống báo cáo quản lý nội bộ và hệ thống kế toán quản lý nhằm hỗ trợ công tác quản lý kinh doanh, ứng dụng hiệu quả các hệ thống thông tin quản lý trong việc hỗ trợ ra quyết định trong hoạt động kinh doanh cũng như tăng cường vai trò điều hành kinh doanh, kiểm soát và quản lý rủi ro của ngân hàng.

- Tiếp tục thực hiện việc phân tách rõ ràng chức năng nhiệm vụ giữa ba bộ phận: quan hệ khách

hàng, quản lý rủi ro và tác nghiệp trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh chủ đạo của ngân hàng.

- Xây dựng hệ thống định danh, quản lý nhóm khách hàng/khách hàng liên quan để bảo đảm tuân thủ các giới hạn an toàn theo quy định của luật.

- Rà soát hoàn thiện cơ sở dữ liệu đúng, kịp thời về khách hàng và doanh số kinh doanh của từng sản phẩm dịch vụ để phục vụ công tác điều hành, quản trị rủi ro hữu hiệu.

- Cấu trúc lại hệ thống MIS - nâng cấp các báo cáo tự động định kì.

- Xây dựng hệ thống stress test.

- Xây dựng cấu trúc định giá/cơ sở tính toán rủi ro.

- Nghiên cứu đưa vào áp dụng các phương pháp đo lường rủi ro theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế: rủi ro thị trường, tỷ giá, thanh khoản, rủi ro tác nghiệp trong quá trình hoạt động, rủi ro tín dụng, rủi ro ngân quỹ thanh toán.

#### *Nâng cao năng lực tài chính*

- Cần có lộ trình tăng vốn phù hợp và đưa ra phương án kinh doanh phù hợp với số vốn tăng lên.

- Có các phương án xử lý nợ xấu thông qua việc cơ cấu lại các khoản nợ, xử lý dự phòng, bán nợ...■

#### **Tài liệu tham khảo:**

- <http://www.ifc.org>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.bis.org>