



NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

ĐÀO TẠO TỔNG QUAN BIDV



NỘI DUNG ĐÀO TẠO

- 1 Chiến lược phát triển BIDV đến 2020
- 2 Thẻ điểm cân bằng BSC
- 3 Văn hóa doanh nghiệp
- 4 Bộ quy tắc ứng xử và bộ quy chuẩn đạo đức
- 5 Đào tạo và khảo thí

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG TRÌNH

- Trang bị, giới thiệu các nét tổng quan cơ bản về BIDV (sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược phát triển, mô hình, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các khối và đơn vị...);
- Hiểu và nhận thức được về quyền lợi, trách nhiệm cơ bản và một số các rủi ro, khó khăn thách thức trong quá trình triển khai nhiệm vụ được giao;
- Phổ biến và hướng dẫn cho các cán bộ mới tác phong làm việc theo các chuẩn mực và văn hóa kinh doanh của BIDV.



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

3

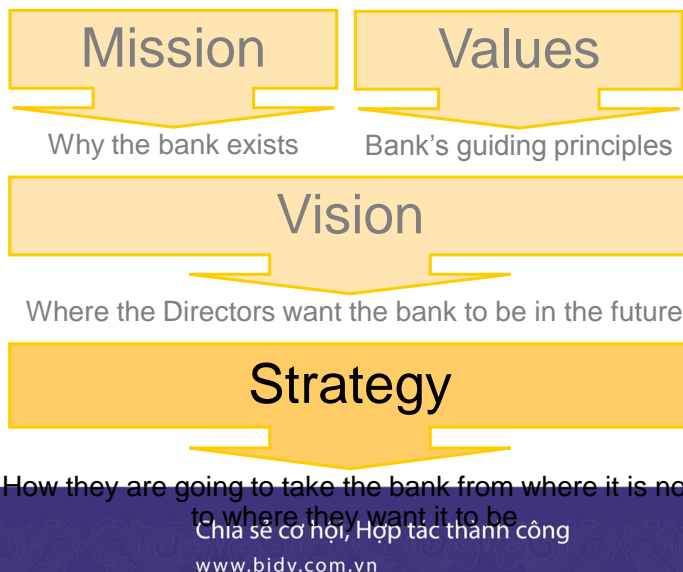


NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA BIDV ĐẾN 2020 & KẾ HOẠCH KINH DOANH 2011-2015

(HĐQT BIDV thông qua tại Nghị quyết số 1448/NQ-
HĐQT ngày 26/06/2014)

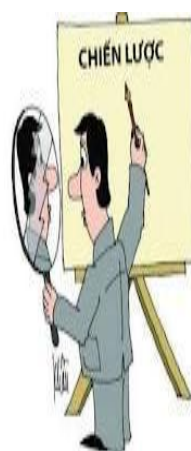
BIDV Mission, Values, Vision, Strategy



Định nghĩa về chiến lược kinh doanh

Quan điểm khác nhau về chiến lược:

- ❖ Chiến lược là việc xác định những con đường và những phương tiện vận dụng để đạt tới cácđã được xác định thông qua các chính sách.
- ❖ Chiến lược là hệ thống các
..... cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế, cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời hạn nhất định.



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



Định nghĩa quản trị chiến lược

- ❖ Quản trị chiến lược là một quá trình bao gồm các bước từ **xây dựng, triển khai & đánh giá** các quyết định tổng hợp căn cứ nguồn lực bên trong & tác động bên ngoài để đạt được các mục tiêu tổ chức yêu cầu.
- ❖ Quản trị chiến lược phải cụ thể hóa được Sứ mệnh, Tầm nhìn, Mục tiêu của Tổ chức, Xây dựng & phân bổ được các nguồn lực để Triển khai các giải pháp chiến lược (KSI/dự án) nhằm đạt được các Mục tiêu đề ra.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

7



“Chỉ có 10% các chiến lược được xây dựng tốt
thành công trong thực tế”

(Tập chí Fortune, Hoa Kỳ)

“Một chiến lược và tầm nhìn tốt là chưa đủ, chìa khóa
dẫn đến thành công trong dài hạn của doanh nghiệp phụ
thuộc vào việc nhân viên của bạn làm gì hàng ngày”

(Richard Kovasevich, CEO của Wells Fargo)

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

8



VÍ DỤ VỀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Ví dụ về mục tiêu chiến lược và cách phát triển mục tiêu đó thành các chỉ số KPI ý nghĩa:

Mục tiêu ở mức độ cao	Gia tăng thị phần	Cải thiện sự hài lòng của khách hàng
Mục tiêu SMART	Ngân hàng sẽ tăng thị phần tín dụng của KH doanh nghiệp và cá nhân	Cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng cá nhân với các dịch vụ tại chi nhánh và phòng giao dịch
KPI/ Chỉ tiêu - Kết quả	% của Tổng dư nợ tín dụng của ngân hàng năm 2015. Mục tiêu - XX%	Trong khảo sát sự hài lòng của khách hàng: % khách hàng cá nhân thể hiện rằng họ hài lòng, rất hài lòng, cực kỳ hài lòng với dịch vụ mà họ nhận được ở các chi nhánh và phòng giao dịch.
	% của Tổng dư nợ tín dụng KH doanh nghiệp của ngân hàng năm 2015. Mục tiêu - XX% % của Tổng dư nợ tín dụng KH cá nhân của ngân hàng năm 2015. Mục tiêu- XX%	Mục tiêu- XX%
KPI/ Chỉ tiêu- Động lực	Số lượng các Lãnh đạo quản lý quan hệ khách hàng doanh nghiệp được đào tạo kỹ năng bán hàng- XX tính tới 30/9/2015	% nhân viên phòng giao dịch ở các chi nhánh được đào tạo về các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng- XX% tính đến 30/9/2015
	Khoảng thời gian trung bình từ khi nộp hồ sơ vay vốn cho đến khi khoản vay được duyệt đối với doanh nghiệp. Giảm XX ngày tính tới 30/9/2015	Thời gian chờ trung bình tại các phòng giao dịch. Giảm đến XX phút
	Khoảng thời gian trung bình từ khi nộp hồ sơ vay vốn cho đến khi khoản vay được duyệt đối với khách hàng cá nhân Giảm XX ngày tính tới 30/9/2015	% phòng giao dịch được trang trí, tân trang lại : XX% tính đến 30/6/2015, XX% tính đến 30/9/2015.
	Gửi email trực tiếp đến tất cả các khách hàng cá nhân trước 30/6/2015	Các giao dịch chi nhánh cần phải thao tác lại do lỗi của chi nhánh. Giảm đến XX trên 1000 tính đến 30/9/2015

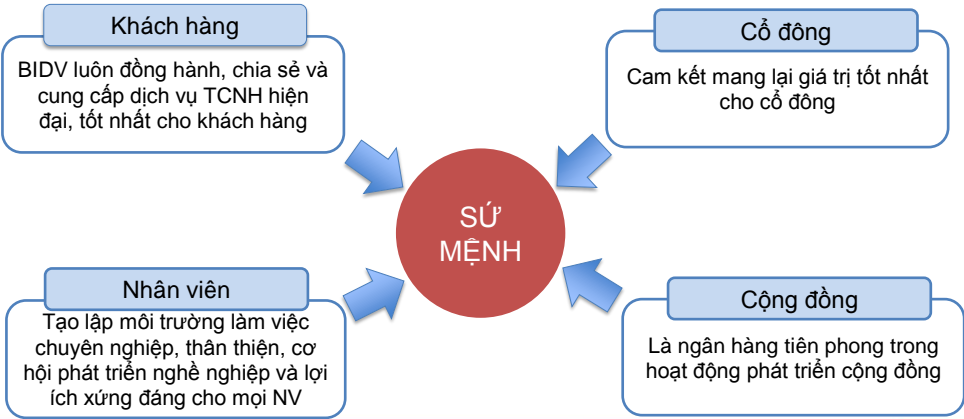
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

9



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN 2020

TẦM NHÌN	Trở thành Ngân hàng có chất lượng, hiệu quả, uy tín hàng đầu tại Việt Nam
----------	---

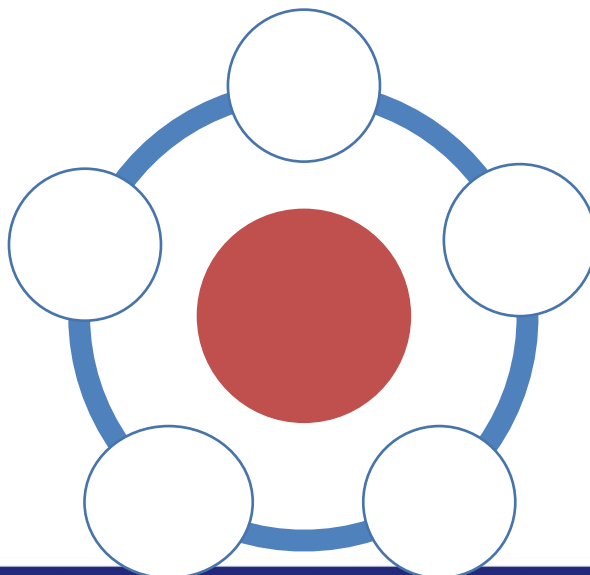


Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

10



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN NĂM 2020



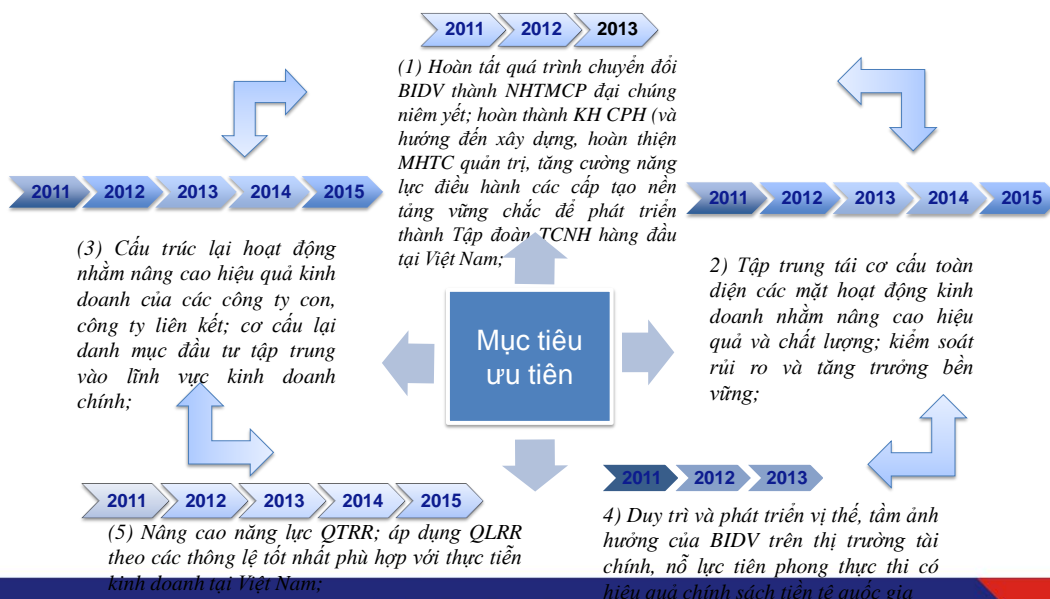
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

11



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN NĂM 2020



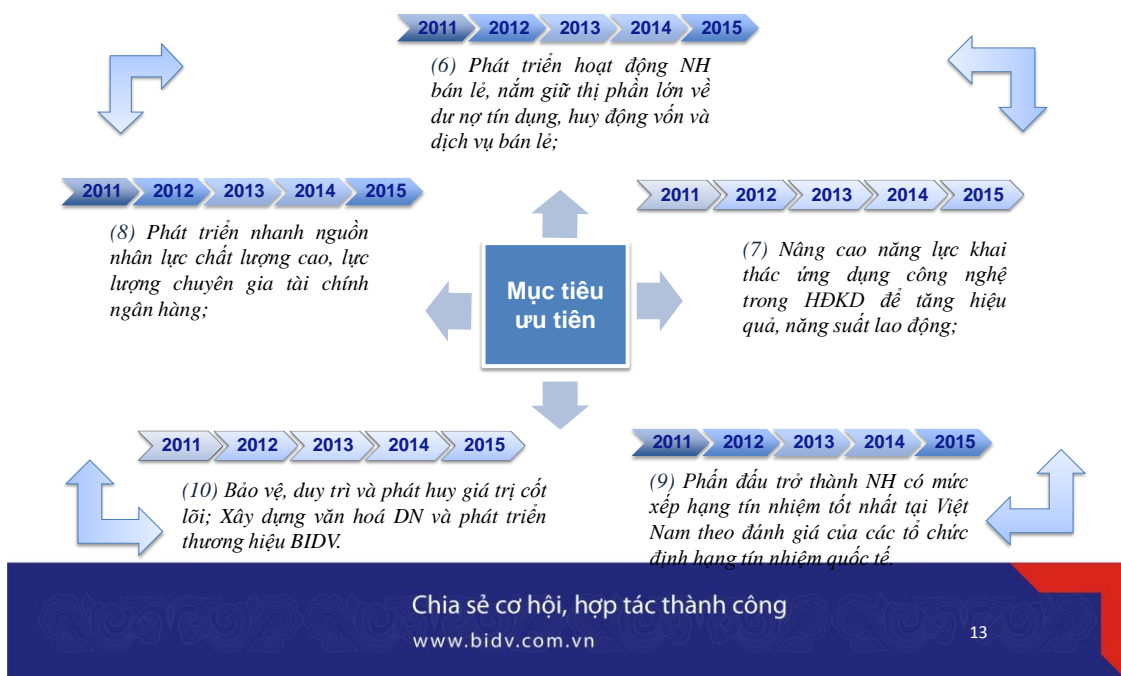
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

12



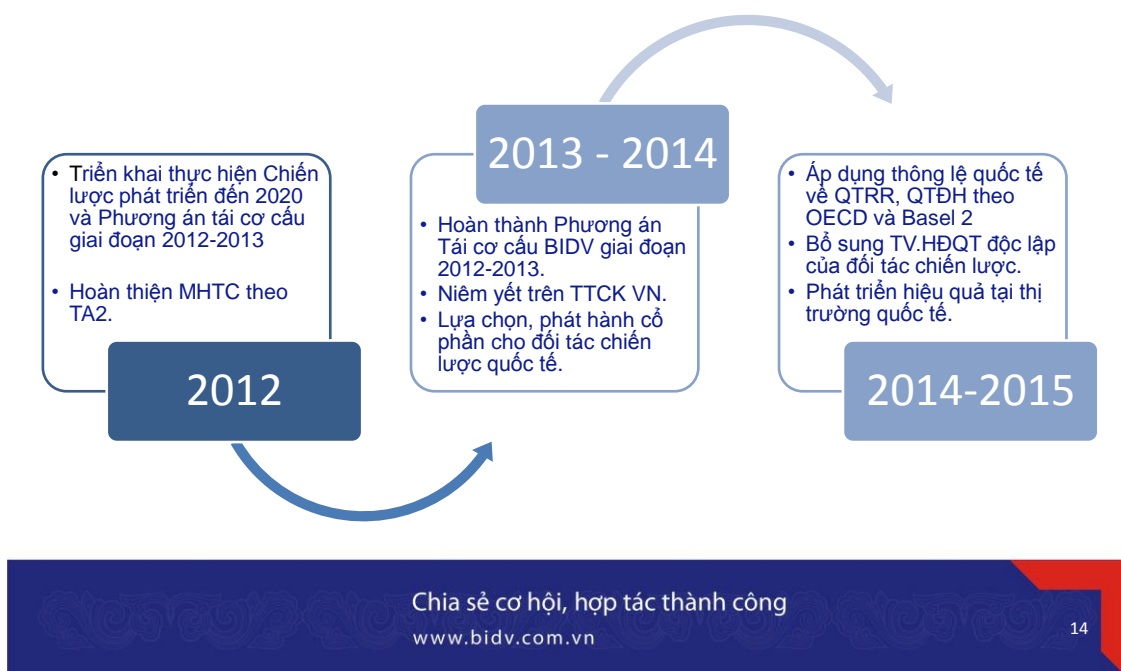
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN NĂM 2020



13



LỘ TRÌNH THỰC HIỆN



14



NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

GIỚI THIỆU THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG BSC

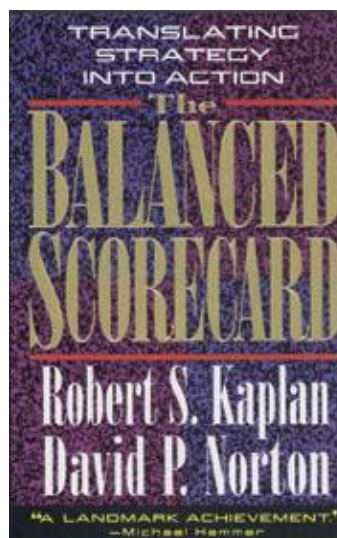


THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG BSC

Được xây dựng vào năm 1992 bởi 2 giáo sư trường đại học Harvard - Robert Kaplan and David Norton.

BSC được ví như khung chiến lược cho hành động, kết nối sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi với hoạt động hằng ngày của doanh nghiệp.

BSC cung cấp cho các nhà quản lý các thiết bị đo đạc mà họ cần thiết để chào lái tổ chức tới những thành công đầy tính cạnh tranh trong tương lai.



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

16



CÁC PHẠM VI/ CẤP ĐỘ BSC

- BSC cấp cao: được xây dựng cho HĐQT và Ban điều hành
- BSC cấp trung: được xây dựng cho cấp độ Ban, Chi nhánh, Phòng
- BSC cấp thấp: được xây dựng cho cấp độ nhóm và cá nhân.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

17



ĐỊNH NGHĨA THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)

- ❖ **Thẻ điểm cân bằng (BSC):** là một hệ thống quản lý giúp cho tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược và chuyển chúng thành những mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể.
- ❖ Tên gọi BSC phản ánh sự cân bằng (kỳ vọng của tổ chức):
 - Mục tiêu ngắn hạn & dài hạn
 - Chỉ tiêu tài chính & phi tài chính
 - Chỉ tiêu kết quả & chỉ tiêu định hướng
 - Hiệu quả hoạt động bên trong & hình ảnh bên ngoài

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

18



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

19



NỘI DUNG CỦA BSC

Phương pháp thẻ điểm cân bằng nhìn nhận một doanh nghiệp theo 4 phương diện:

1. Phương diện Tài chính

“Để thỏa mãn cổ đông, cần phải đạt được những kết quả tài chính như thế nào?”

2. Phương diện khách hàng

“Để đạt được tầm nhìn của chúng ta, chúng ta phải thể hiện hình ảnh như thế nào đối với khách hàng?”

3. Phương diện quy trình nội bộ

“Để thỏa mãn cổ đông và khách hàng, chúng ta phải tối ưu hóa quy trình kinh doanh như thế nào?”

4. Phương diện Đào tạo & Phát triển

“Làm thế nào để chúng ta duy trì khả năng thay đổi và phát triển bền vững?”

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

20



VÍ DỤ VỀ BSC

Sứ mệnh/Tầm nhìn

Tài chính	Mục tiêu chiến lược	Chỉ tiêu (KPI)	Mục tiêu chỉ tiêu	KSIs
“Để làm hài lòng cổ đông, cần đạt được các chỉ tiêu hoạt động tài chính nào?”	Lợi nhuận			
	Tăng trưởng			
	Giá trị cổ đông			
Khách hàng	Mục tiêu chiến lược	Chỉ tiêu (KPI)	Mục tiêu chỉ tiêu	KSIs
“ Để đạt được Tầm nhìn, chúng ta cần hiện hữu như thế nào đối với Khách hàng?”	Hình ảnh			
	Dịch vụ			
	Giá			
Quy trình nội bộ	Mục tiêu chiến lược	Chỉ tiêu (KPI)	Mục tiêu chỉ tiêu	KSIs
“Để hài lòng cổ đông và khách hàng, quy trình kinh doanh nào chúng ta cần vượt trội ?”	Thời gian			
	Chất lượng			
	Năng suất			
Đào tạo và Phát triển	Mục tiêu chiến lược	Chỉ tiêu (KPI)	Mục tiêu chỉ tiêu	KSIs
“Chúng ta cần là gì để luôn luôn sẵn sàng thay đổi và phát triển bền vững?”	Đổi mới			
	Học tập			
	Tài sản trí tuệ			

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

21



Phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc sử dụng hệ số hiệu quả cốt yếu KPI

1. Xây dựng KPIs để:

- Đảm bảo người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể.
- Nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc do các chỉ số đánh giá mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể;
- Góp phần làm cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn...

2. Lưu ý khi KPIs:

- S – Specific: Cụ thể
- M – Measurable: Đo lường được
- A – Achievable: Có thể đạt được
- R – Realistic: Thực tế
- T – Timbound: Có thời hạn cụ thể

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

22



Công tác triển khai thẻ điểm cân bằng tại BIDV

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

23



Kết quả triển khai dự án Toppion

BIDV thuê tư vấn (Tập đoàn TopPion) tiến hành triển khai BSC các cấp trên toàn hệ thống.

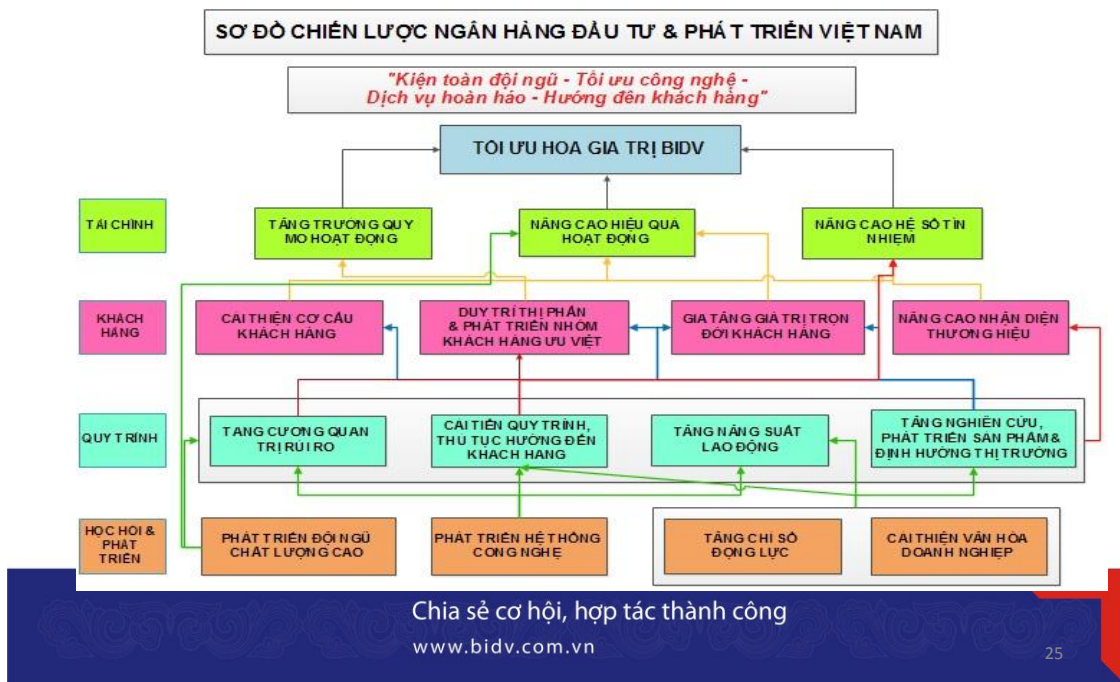
- Hiện nay, dự án đã kết thúc triển khai BSC cấp toàn hệ thống. Sản phẩm bàn giao: Báo cáo kỹ thuật, BSC cấp toàn hệ thống (67 chỉ tiêu).
- BSC cấp Ban: Từ Quý II/2014, đã hoàn thành dự thảo lần 1 và triển khai BSC cấp Ban thử nghiệm tại 39 đơn vị, thuộc tất cả các Khối tại TSC. Sau đó đã 2 lần chỉnh sửa, hoàn thiện đánh giá chính thức tại thời điểm 31/12/2014.
- BSC Chi nhánh:

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

24



Kết quả triển khai BSC cấp toàn hệ thống



Kết quả triển khai BSC cấp toàn hệ thống

• BSC cấp toàn hệ thống của BIDV

- ✓ 15 Mục tiêu chiến lược
- ✓ 67 Chỉ tiêu

2. Danh sách 8 chỉ tiêu KSI cấp toàn hệ thống của BIDV

- ✓ KSI cải thiện cơ cấu khách hàng
- ✓ KSI phát triển đội ngũ chất lượng cao
- ✓ KSI phát triển hệ thống công nghệ
- ✓ KSI tăng cường quản trị rủi ro
- ✓ KSI cải tiến quy trình hướng đến khách hàng
- ✓ KSI nâng cao hiệu quả hoạt động
- ✓ KSI cải thiện VHDN bao gồm nâng cao nhận diện thương hiệu
- ✓ KSI cấu trúc lại mô hình tổ chức và mạng lưới kinh doanh

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

26



Triển khai BSC cấp Ban

- **BSC cấp Ban gồm 4 phương diện:** Tài chính, Khách hàng, Quy trình, Học hỏi và phát triển.
- **Mỗi phương diện gồm các chỉ tiêu được xây dựng dựa trên:** (i) Hệ thống chỉ tiêu BSC hệ thống, (ii) Chức năng nhiệm vụ của từng Ban, (iii) Thực trạng của BIDV và khả năng đo lường của từng chỉ tiêu, (iv) Tham khảo hệ thống chỉ tiêu BSC của các ngân hàng trên thế giới và trong nước đã triển khai như Citi Bank, Techcombank....
- **BSC cấp ban được triển khai đến 32 đơn vị** tại Trụ sở chính. Sau khi được đưa vào áp dụng đánh giá thử nghiệm tại kỳ 30/6/2014, BSC cấp Ban đã 2 lần được chỉnh sửa, hoàn thiện, đến nay đã đạt được một số kết quả tích cực hơn so với dự thảo lần 1:
 - Hệ thống chỉ tiêu BSC gọn nhẹ hơn, có tính thực tế, dễ đo lường.
 - Danh mục và thang điểm đánh giá các chỉ tiêu đã được hoàn thiện để phù hợp hơn với hệ thống chỉ tiêu giao KHKD và các thay đổi về cách thức điều hành thực hiện KHKD.
 - Đặc biệt lượng hóa được các mức độ tương quan/hỗ trợ của các đơn vị gián tiếp đối với đơn vị kinh doanh trực tiếp, góp phần tập trung các nguồn lực hướng vào các mục tiêu lớn của hệ thống.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

27



Triển khai BSC cấp Ban

GIỚI THIỆU MỘT SỐ BSC CẤP BAN TẠI TSC BIDV

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

28



10 bước xây dựng BSC chi nhánh

- Bước 1:** Xác định sơ đồ chiến lược BSC cấp Chi nhánh
- Bước 2:** Xây dựng hệ thống chỉ tiêu theo từng mục tiêu chiến lược của BSC Chi nhánh
- Bước 3:** Xây dựng các chỉ tiêu thuộc phần điểm cộng, điểm trừ
- Bước 4:** Xác định trọng số theo từng phương diện BSC
- Bước 5:** Xác định trọng số theo từng mục tiêu chiến lược thuộc từng phương diện BSC
- Bước 6:** Xác định trọng số cho từng chỉ tiêu
- Bước 7:** Xác định tần suất đo lường cho từng chỉ tiêu
- Bước 8:** Xác định đơn vị cung cấp thông tin đo lường cho từng chỉ tiêu
- Bước 9:** Xây dựng thang điểm đánh giá cho từng chỉ tiêu (bao gồm chỉ tiêu theo 04 phương diện & chỉ tiêu thuộc điểm cộng, điểm trừ)
- Bước 10:** Xây dựng phương pháp xác định số liệu cho từng chỉ tiêu (bao gồm chỉ tiêu theo 04 phương diện & chỉ tiêu thuộc điểm cộng, điểm trừ)

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

29



Kết quả triển khai BSC Chi nhánh

- **Tháng 6 và tháng 7 năm 2014:** Triển khai thí điểm BSC tại 6 Chi nhánh: Tp. HCM, Tây Sài Gòn, Sở giao dịch I, Sở giao dịch III, Đồng Đa, Quảng Bình.
- **Trong tháng 8/2014:** TSC đã tổng hợp báo cáo kết quả triển khai thí điểm BSC tại 6 chi nhánh.
- **Ngày 22/08/2014:** Thực hiện chỉ đạo của Ban lãnh đạo, Trụ sở chính đã ban hành công văn số 6060/CV-KHCL về việc hướng dẫn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ thử nghiệm theo Thẻ điểm cân bằng cấp đơn vị thành viên năm 2014 và triển khai Thẻ điểm cân bằng cấp phòng tại Chi nhánh.
- **Trong tháng 1/2015:** Đánh giá kết quả thực hiện Thẻ điểm cân bằng cấp chi nhánh theo công văn số 6060/CV-KHCL.
- **Ngày 26/03/2015:** Thực hiện chỉ đạo của Ban lãnh đạo, nhằm phù hợp với việc đổi mới trong công tác giao KHKD, Trụ sở chính đã ban hành công văn số 1415/BIDV-KHCL hướng dẫn chỉ tiêu, tiêu chí xếp loại HTNV đối với chi nhánh năm 2015 **bước đầu hướng các Chi nhánh đánh giá theo thẻ điểm cân bằng.**

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

30



Trọng tâm triển khai tiếp theo

- Các đơn vị và TopPion tiếp tục hoàn thiện BSC, KSI cấp Khối/Ban để triển khai thực hiện.
- Tiếp tục triển khai phần mềm Dashboard chi nhánh trong năm 2015 phục vụ theo dõi tình hình triển khai chiến lược theo BSC
- Nghiên cứu hướng triển khai BSC tại chi nhánh, rút kinh nghiệm để triển khai nhân rộng theo lộ trình.
- Thí điểm triển khai theo dõi, đánh giá xét hoàn thành nhiệm vụ cá nhân tại TSC và chi nhánh theo phương pháp luận BSC.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

31



NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

**VĂN HÓA BIDV, QUY TẮC ỨNG XỬ,
 CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, KHẢO THÍ,
 NGHIÊN CỨU KHOA HỌC**



ĐỊNH NGHĨA VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

**SỰ THỐNG NHẤT CỦA
CÁC CÁ NHÂN TRONG
MỘT DOANH NGHIỆP VỀ:**

• Niềm tin, quan niệm

• Giá trị, chuẩn mực

• Hành vi, ứng xử

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



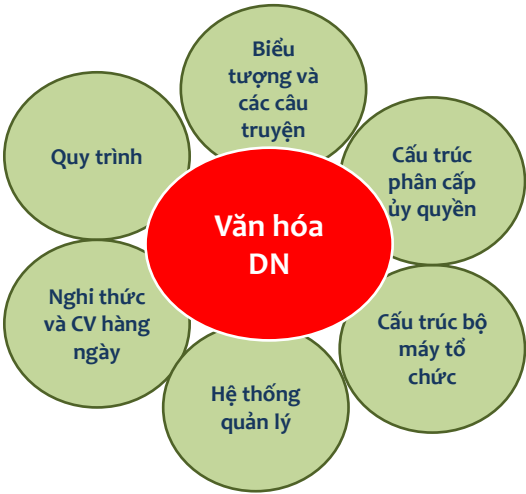
NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN VHDN



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



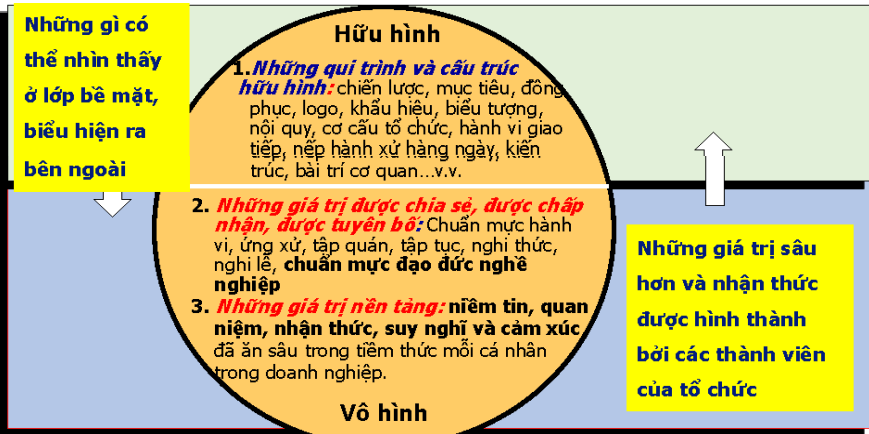
CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VHDN



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VHDN (tiếp)



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



10 THÀNH TỐ CẦU THÀNH VHDN

1. Giá trị cốt lõi -**C**ore Value
2. Tình đồng đội (**C**amaraderie)
3. Công nhận thành tích và khen thưởng (**C**elebrate)
4. Quan hệ với cộng đồng (**C**ommunity)
5. Truyền đạt thông tin (**C**ommunication)
6. Quan tâm đến cuộc sống của nhân viên (**C**aring)
7. Cam kết đào tạo (**C**ommitment to Learning)
8. Kiên trì giữ vững truyền thống (**C**onsistency)
9. Kết nối gắn bó trên dưới (**C**onnect)
10. Viết sách truyền thống (**C**hronicles)

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



TẠI SAO CẦN QUAN TÂM TỚI VHDN?

- Văn hóa làm việc của người lao động đang thay đổi

	Trước đây	Ngày nay
Quan tâm đến	Lương hưu	Mục tiêu sự nghiệp
Yêu cầu	Lãnh đạo tốt	Đồng nghiệp tuyệt vời
Giờ làm việc	8h-17h	Bất cứ khi nào
Địa điểm làm việc	Tại cơ quan	Bất cứ nơi nào
Mức độ gắn bó	Cả sự nghiệp	Bất cứ công ty nào

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



TẠI SAO CẦN QUAN TÂM TỚI VHDN?

- Nhân tài dễ dàng bị thu hút bởi **văn hóa doanh nghiệp tuyệt vời**
- Khách hàng dễ dàng bị thu hút bởi **sản phẩm tuyệt vời**.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn



VAI TRÒ CỦA VHDN



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

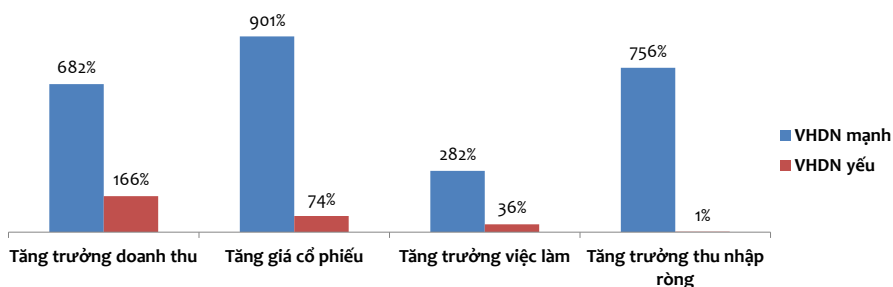
www.bidv.com.vn



VĂN HÓA VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH

Kết quả nghiên cứu mối liên hệ giữa VHDN và kết quả kinh doanh của: 207 Doanh nghiệp trên 22 Quốc gia trong 11 năm

Văn hóa mạnh dẫn tới kết quả kinh doanh cao



Nguồn: Theo nghiên cứu của Kotter và Haskett (Harvard Business School, 2007).

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn



VĂN HÓA VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH (tiếp)

Kết quả nghiên cứu 180 DN Mỹ trong 18 năm

2 nhóm: Văn hóa DN mạnh (90 DN) và Văn hóa DN trung bình (90 DN)

Năm 1993

	Tổng tài sản trung bình	ROA trung bình	ROE trung bình	Nợ/Vốn trung bình	Tỷ lệ CB nghị việc
Nhóm VHDN mạnh	8.6 tỷ USD	7.86%	11.17%	0.56	1.02
Nhóm VHDN trung bình	8.2 tỷ USD	7.54%	10.89%	0.57	1.05

Năm 2010

	ROI (18 năm)	Tăng trưởng tài sản (18 năm)	Tăng trưởng Vốn CSH (18 năm)
Nhóm VHDN mạnh	2260% ↑ (1.5x)	710% ↑ (1.6x)	3170% ↑ (1.3x)
Nhóm VHDN t.bình	1540%	440%	2570%

Nhóm VHDN mạnh có kết quả kinh doanh cao hơn nhóm VHDN trung bình trong 14/18 năm

Nguồn: Theo nghiên cứu của Eccles và Serafeim năm 2013 (Harvard Business School).

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn



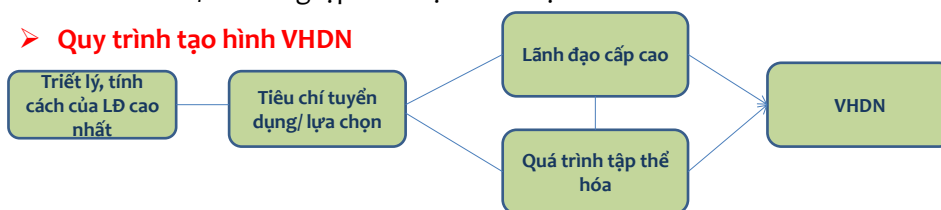
HÌNH THÀNH VHDN

Khởi nguồn văn hóa của một Doanh nghiệp bắt nguồn từ
Lãnh đạo cao nhất hoặc các nhà sáng lập

➤ **Văn hóa Doanh nghiệp được hình thành theo 3 hướng:**

- ❖ Tuyển dụng nhân viên và hướng tất cả các CBNV theo cùng một suy nghĩ
- ❖ Doanh nghiệp huấn luyện và tập thể hóa các CBNV theo cùng một hướng
- ❖ LĐ cao nhất/nhà sáng lập lãnh đạo như một hình mẫu cho CBNV noi theo.

➤ **Quy trình tạo hình VHDN**



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA VHDN BIDV

- Mỗi cán bộ BIDV là một lợi thế cạnh tranh
- Cốt lõi của chuẩn mực ứng xử BIDV:
TRUNG THỰC - THÂN THIỆN - TIỀN TIẾN,
- Sáu “chữ vàng” trong ứng xử với khách hàng:
THÂN THIỆN - TẬN TÌNH - TIẾN TIẾN



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



MỤC ĐÍCH

- Bộ Quy tắc ứng xử này nhằm:
 - Chuẩn mực ứng xử.
 - Các chỉ dẫn.
 - Phát triển văn hoá kinh doanh

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



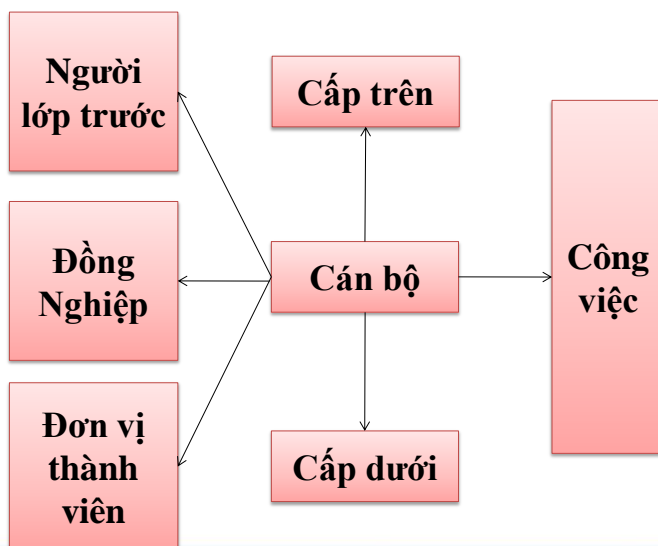
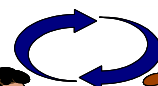
ĐỐI TƯỢNG & PHẠM VI ĐIỀU CHỈNH

- Tất cả các cán bộ Ngân hàng TMCP ĐT&PT Việt nam;
- Các mối quan hệ nội bộ và quan hệ với bên ngoài.

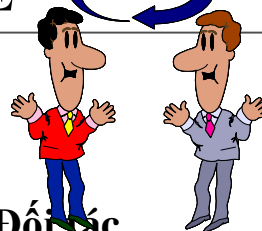
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



TIẾP CẬN VẤN ĐỀ



- Đối tác
- Đối thủ
- Khách hàng
- CQ Quản lý
- CQ TTĐC
- Cộng đồng



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



NỘI DUNG

(Bộ quy tắc bao gồm 4 chương và 45 điều)



- **Chương I:** Những điều khoản chung (7 điều)
- **Chương II:** Quy tắc ứng xử trong nội bộ BIDV (7 mục và 21 điều)
- **Chương III:** Quy tắc ứng xử của Cán bộ BIDV với bên ngoài (6 mục và 12 điều)
- **Chương IV:** Điều khoản thi hành (3 điều)

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn



NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

BỘ QUY CHUẨN ĐẠO ĐỨC



Nội dung chính

- Đạo đức kinh doanh
- Đạo đức nghề nghiệp
- Thực hiện bộ quy chuẩn

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

51



Tình huống 1

- Chị Hoa là kế toán trưởng của 1 chi nhánh của công ty lớn. Chị phát hiện ra tháng này lợi nhuận của chi nhánh thấp hơn so với kế hoạch 150 triệu đồng. Theo chính sách, chị sẽ được thưởng nếu CN đạt chỉ tiêu lợi nhuận. Chị nhớ ra là đã ước tính khoản nợ xấu trong tài khoản phải thu là 240 triệu đồng (một hoạt động hợp pháp và thông thường trong kế toán). Điều này làm giảm lợi nhuận đi 240 triệu. Chị liền gọi điện phòng kế toán, nói là chị đã ước tính nợ xấu trong khoản phải thu quá cao và cần điều chỉnh giảm xuống chỉ còn 90 triệu. Vì việc này phụ thuộc nhiều vào tính toán và quyết định của nhà quản lý, phòng kế toán điều chỉnh lại số liệu. Chị Hoa nhận được tiền thưởng và tháng sau chị lại điều chỉnh tăng nợ xấu trở lại con số 240 triệu.
- Ý kiến của bạn: Việc làm của chị Hoa có phù hợp?

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

52



Tình huống 2

- Anh B mới làm việc ở công ty XX tại Phòng MKT được vài tháng; công ty XX là đối thủ cạnh tranh của công ty YY nơi anh đã làm việc trong vòng 11 năm. Tuần trước sếp mới của B yêu cầu viết một báo cáo so sánh hệ thống kênh phân phối của công ty XX với công ty YY. Anh B có băn khoăn vì báo cáo yêu cầu đưa ra những thông tin nhạy cảm và bảo mật của Cty YY. Tuy nhiên sếp anh B nói vấn đề của Anh B là phục vụ và trung thành với công ty mới. Anh B đã chuẩn bị báo cáo và trình sếp đầy đủ.
- Ý kiến của bạn: Việc làm của anh B có phù hợp?

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

53



Khái niệm Đạo đức kinh doanh



- Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh.

Chia sẻ cơ hội, Hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

54



QUY CHUẨN VỀ ĐĐKD CỦA BIDV

- Tuân thủ pháp luật
- Trung thực giữ chữ tín
- Nỗ lực cao nhất vì sự hài lòng của khách hàng
- Thực hiện kinh doanh chuyên nghiệp, hiện đại và minh bạch
- Đóng góp cho sự phát triển của xã hội



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

55



QUY CHUẨN VỀ ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Trung thành • Phẩm chất đạo đức • Sáng tạo đổi mới và tinh thần cầu tiến • Phong cách làm việc • Xử lý công việc trong quá trình tác nghiệp • Quan hệ đối tác | <ul style="list-style-type: none"> • Chấp hành các quy định • Bảo mật thông tin, số liệu và bí mật kinh doanh • Làm việc theo nhóm • Tham gia các hoạt động đầu tư kinh doanh • Sử dụng tài sản • Quảng cáo tiếp thị |
|--|--|

Chia sẻ cơ hội, Hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

56

BIDV QUY CHUẨN VỀ ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP

- Quan hệ với cơ quan thông tin đại chúng
- Tham gia các hoạt động chia sẻ, tương trợ khó khăn
- Ứng xử khi có bất đồng/mâu thuẫn nội bộ
- Nguyên tắc ứng xử trong trường hợp xung đột lợi ích của BIDV và lợi ích cá nhân của cán bộ/người thân của cán bộ
- Việc nhận các lợi ích vật chất, tinh thần
- Những việc không được làm
- Trách nhiệm của lãnh đạo các cấp

Chia sẻ cơ hội, Hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

57

BIDV THỰC HIỆN BỘ QUY CHUẨN ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP BIDV



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

58

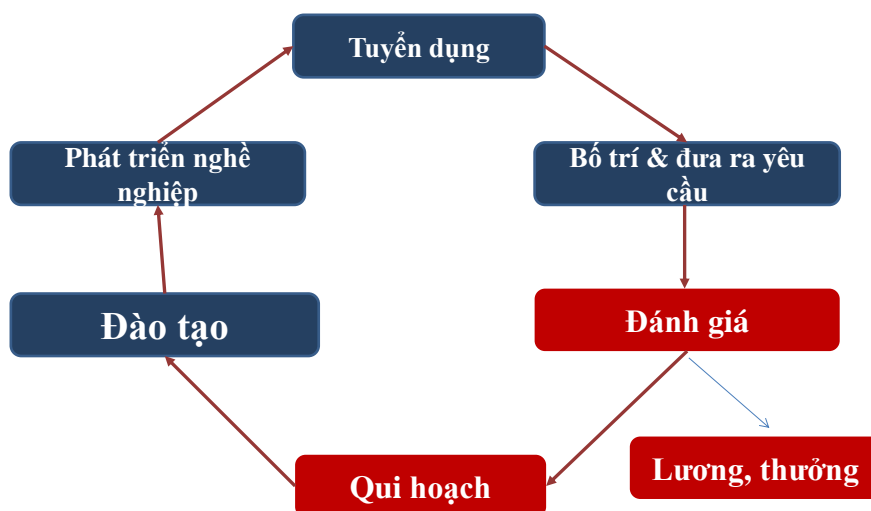


NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, KHẢO THÍ, NGHIÊN CỨU KHOA HỌC



Mục đích và vai trò của đào tạo



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

60



Đối với doanh nghiệp:

Mục đích và vai trò của

đào tạo phát triển nguồn nhân lực

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

Đối với người lao động:

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên.
- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

61



Tổng quan hoạt động đào tạo



Kế hoạch đào tạo

- Thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo theo vị trí chức danh
- Xây dựng kế hoạch đào tạo 3 năm: 2013-2015



Đào tạo cho ai

- Từ đội ngũ Lễ tân, Bảo vệ, Thư ký
- Đến đào tạo chuyên gia mang tầm Quốc tế

Đa dạng hóa phương thức đào tạo: tập trung trên lớp, theo cụm, chi nhánh, e-learning qua mạng intranet, thực tập thể vai, luân chuyển cán bộ

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

62



Tổng quan hoạt động đào tạo

Giảng viên là ai: Ngoài nước, bên ngoài và nội bộ. **150** Giảng viên kiêm chức và **3** Giảng viên chuyên trách

Phương thức: ứng dụng CNTT trong đào tạo (đến nay, 12,4% tổng số Học viên được đào tạo qua E-learning và qua mạng nội bộ; còn lại đào tạo tập trung)

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

63



Nâng cao chất lượng đào tạo

Lần đầu tiên thực hiện Đánh giá chất lượng Đào tạo

► Mục tiêu:

- Đo lường, đánh giá và kiểm soát chất lượng công tác quản lý đào tạo
- Đo lường, đánh giá hiệu quả sau đào tạo đối với học viên

► Tiêu chí đánh giá

- Chất lượng Quản lý đào tạo của Trường được đánh giá, đo lường theo **56** tiêu chí thông qua công tác **Kiểm định chất lượng đào tạo**
- Hiệu quả đào tạo đối với học viên được đánh giá, đo lường theo **4 cấp độ: (i) mức độ hài lòng với khóa học, (ii) mức độ tiếp thu kiến thức, (iii) mức độ áp dụng, thay đổi hành vi và (iv) mức độ tăng kết quả kinh doanh.**

► Triển khai ban đầu

- Kiểm định chất lượng Đào tạo hàng Quý bắt đầu từ tháng 4/2013
- Thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo bắt đầu từ tháng 09/2013

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

64



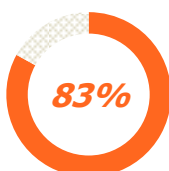
Kết quả đào tạo 03 năm: chỉ tiêu chất lượng

>80%

Học viên tham dự đánh giá "Tốt và Rất tốt về chất lượng đào tạo"

**HỌC VIÊN ĐÁNH GIÁ TỐT VÀ RẤT TỐT THEO CÁC TIÊU CHÍ
(BÌNH QUÂN 03 NĂM):**

VỀ TÍNH THIẾT THỰC



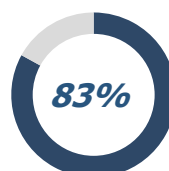
- 83% Học viên đánh giá tốt và rất tốt; còn lại là khá.

VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC



- 86% Học viên đánh giá tốt và rất tốt; 14% là khá và trung bình (chủ yếu phòng nghỉ, ăn giữa giờ...)

VỀ CHẤT LƯỢNG GIẢNG VIÊN



- 83% Học viên đánh giá tốt và rất tốt; 17% là khá và trung bình (chủ yếu là phương pháp) .

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

65



Công tác NCKH

**Hoàn thiện mô hình
tổ chức, phương thức
hoạt động**

Thành lập lại **Hội đồng khoa học** BIDV, thành lập HĐKH cơ sở tại các chi nhánh, xây dựng phương thức hoạt động cụ thể từng cấp (hệ thống, cơ sở); tăng cường gắn kết chặt chẽ giữa HĐKH BIDV và **HĐKH các cơ sở**

**Ban hành mới/phối hợp
xây dựng các Quy chế
Liên quan NCKH**

Ban hành mới **Quy chế Nghiên cứu khoa học**, phối hợp xây dựng **Quy chế quản lý quỹ NCKH&CN**

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

66



Công tác NCKH

**Đổi mới các khâu:
Đăng ký, nghiệm thu,
nhân rộng**

- + Đăng ký đề tài **2 chiều**,
- + Đa dạng hóa các **phương thức nghiệm thu**
- + Theo dõi, nhân rộng/tăng sức sống của đề tài,
- + Phối hợp với giải trình của đơn vị chủ biên và ý kiến của thành viên HĐKH - chuẩn hóa tên, nội dung, phương pháp nghiên cứu

**Chú trọng sáng kiến,
cải tiến**

Đi sâu khai thác các sáng kiến, cải tiến trong công việc

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

67



Công tác NCKH

**Tăng cường tổ chức
Hội thảo, mở rộng hợp
tác trao đổi khoa học**

- Tổ chức định kỳ **Hội thảo nội bộ** về tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam; dự báo & giải pháp đối với BIDV
- Phối hợp, đồng tài trợ tổ chức các **Hội thảo, tọa đàm trao đổi khoa học** với các đơn vị **trong và ngoài BIDV**

**Xây dựng Định hướng
NCKH tại BIDV và đầu
mối đề xuất trọng tâm
NCKH ngành ngân hàng**

Định hướng NCKH theo từng giai đoạn cho toàn hệ thống, đáp ứng trọng tâm NCKH của ngành ngân hàng và BIDV; đầu mối, phối hợp các Ban/TT TSC đề xuất đối với NHNN về **trọng tâm NCKH ngành ngân hàng** các giai đoạn

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

68



Công tác NCKH

Tăng cường ứng dụng CNTT vào công tác NCKH

Xây dựng chương trình phần mềm, đưa vào triển khai toàn hệ thống **Cổng thông tin Nghiên cứu khoa học, toàn bộ hồ sơ đề tài** từ năm 2014 được thực hiện: đăng ký, nghiệm thu, trao đổi thông tin,...được thực hiện trên Cổng NCKH

Nâng cao chất lượng đề tài; rà soát, loại bỏ các đề tài không còn tính thời sự

- Nâng cao chất lượng; **giảm bớt, gộp** các đề tài nhỏ lẻ, **không đưa văn bản chế độ** thiếu tính sáng tạo, đột phá vào Danh mục,

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

69



Khung năng lực

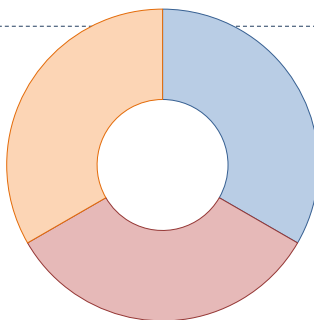
Khung năng lực là tập hợp các năng lực cần thiết đối với một vị trí/nhóm vị trí công việc cần có để **hoàn thành tốt** vị trí/nhóm vị trí công việc đó.

Năng lực chung

- Là nhóm năng lực thiết yếu áp dụng cho tất cả các vị trí
- Được xây dựng trên cơ sở giá trị cốt lõi

Năng lực quản lý

- Là nhóm năng lực liên quan đến khả năng quản lý, lãnh đạo, điều hành.
- Khung năng lực quản lý gắn với từng cấp độ quản lý.



Năng lực Chuyên môn

- Là nhóm năng lực gắn với từng vị trí chuyên môn
- Được xây dựng dựa trên chức năng-nhiệm vụ chuyên môn

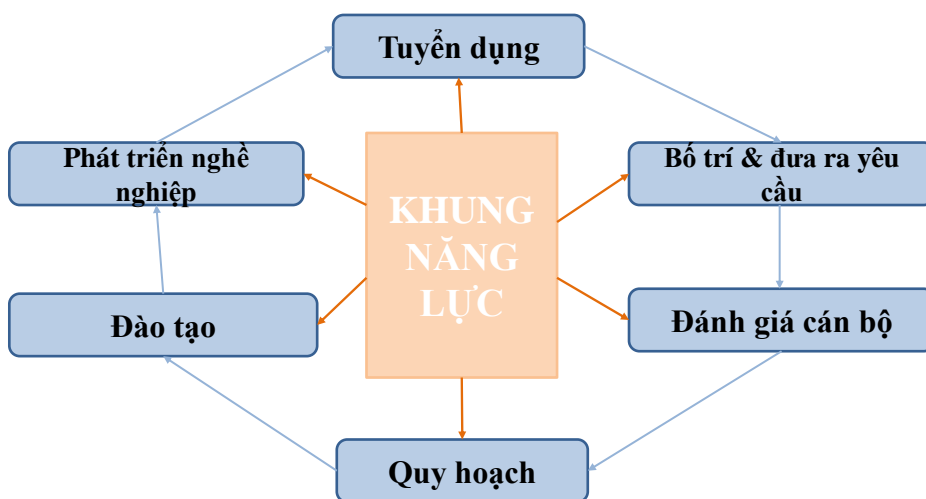
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

70



Mục đích sử dụng

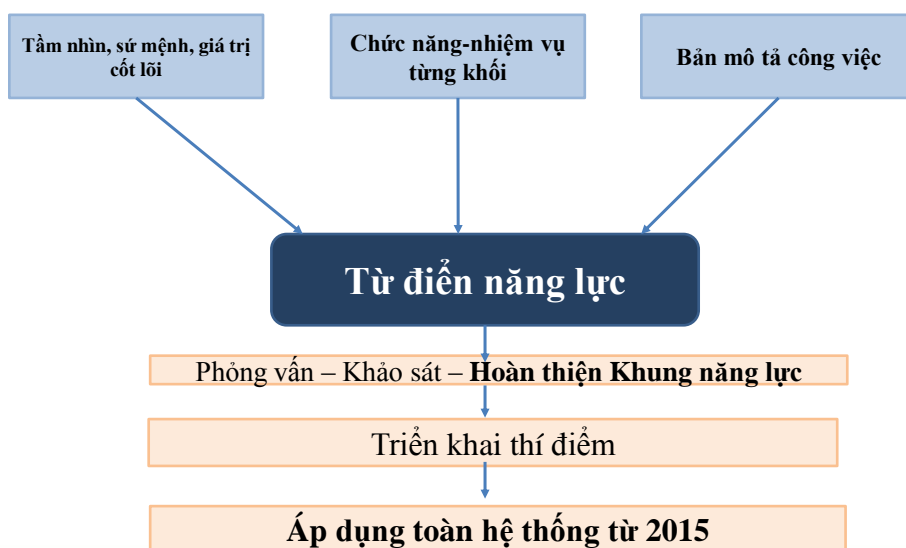


Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

71



Phương pháp xây dựng



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

72



Đánh giá năng lực

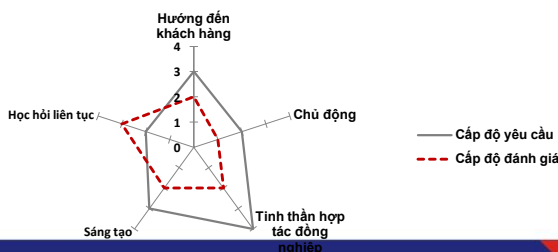
Đối tượng tham gia đánh giá năng lực cán bộ

- Cấp trên
- Đồng nghiệp
- Những người liên quan (khách hàng, đối tác ...)

Phương pháp đánh giá

- Phỏng vấn trực tiếp
- Phân tích, nghiên cứu kết quả công việc
- Bài kiểm tra năng lực
- Xử lý tình huống
- Các phản hồi từ các kênh thông tin khác: đánh giá tự động, tự đánh giá ...

Kết quả đánh giá



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

73



Khung năng lực chung

Hướng đến khách hàng

- Là khả năng hỗ trợ và phục vụ khách hàng, đáp ứng nhu cầu không những của khách hàng mà cả đồng nghiệp một cách tốt nhất

Chủ động

- Là khả năng chủ động làm tốt hơn công việc được giao.

Tinh thần hợp tác

- Là khả năng phối kết hợp với đồng nghiệp trong công việc nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra và xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, tương tác và có trách nhiệm.

Sáng tạo

- Là khả năng luôn đổi mới, đề xuất và áp dụng những cải tiến trong công việc nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Học hỏi liên tục

- Là khả năng luôn tự mình cập nhật và học hỏi những kiến thức/ kỹ năng mới.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

74



Khung năng lực Chuyên môn

Khối kinh doanh trực tiếp	Khối Quản lý rủi ro
<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về ngân hàng - Hiểu biết về sản phẩm – dịch vụ ngân hàng - Hiểu biết về quy chế, quy định và quy trình nghiệp vụ - Hiểu biết về rủi ro - Hiểu biết về môi trường kinh doanh - Hiểu biết về kênh phân phối dịch vụ ngân hàng - Lập và triển khai kế hoạch bán hàng - Kỹ năng đàm phán, bán hàng - Kỹ năng giao tiếp (trực tiếp và qua điện thoại) - v.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng phân tích môi trường kinh doanh - Hiểu về cơ chế chính sách và quy trình QLRR - Hiểu về danh mục các loại rủi ro - Khả năng dự báo, nhận biết rủi ro - Khả năng đánh giá, đo lường rủi ro - Khả năng giảm thiểu rủi ro - Giám sát rủi ro - Khả năng xử lý khi có rủi ro - V.v.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

75



Khung năng lực Chuyên môn

Khối tác nghiệp	Khối Ngân hàng bán lẻ
<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng phân tích môi trường kinh doanh - Khả năng hiểu và áp dụng quy định, quy trình, hướng dẫn tác nghiệp - Hiểu biết về công nghệ, hệ thống ứng dụng - Hiểu biết về môi trường pháp lý - Nhận thức và khả năng kiểm soát rủi ro - Khả năng tuân thủ - Kỹ năng tác nghiệp - v.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về môi trường kinh doanh và xu hướng thị trường - Hiểu biết về ngân hàng và các đối thủ cạnh tranh - Khả năng nắm bắt nhu cầu khách hàng và hiểu hành vi của khách hàng - Khả năng phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu - Khả năng lập kế hoạch marketing và xác định các mục tiêu tài chính - Khả năng xây dựng chiến lược về giá cả sản phẩm – dịch vụ - Khả năng quản lý sản phẩm – dịch vụ - Khả năng quản lý kênh phân phối - Khả năng triển khai kế hoạch marketing - Khả năng quản lý ngân sách hoạt động

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

76



Khung năng lực Chuyên môn

Khối KD Vốn-tiền tệ, KHTH	Nhóm chức danh Kiểm soát tuân thủ
<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về thị trường tài chính – ngân hàng - Hiểu biết về môi trường pháp lý - Khả năng phân tích, nhạy bén trong kinh doanh - Khả năng quản lý rủi ro - Khả năng quản lý danh mục đầu tư - Khả năng quản lý tài sản nợ/có - Khả năng nghiên cứu, phân tích, tổng hợp và báo cáo - Khả năng giao dịch kinh doanh - Khả năng tuân thủ - v.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết về ngân hàng/ngành ngân hàng - Hiểu về môi trường pháp lý - Khả năng xây dựng hệ thống tuân thủ nội bộ - Hiểu biết về hệ thống công nghệ thông tin - Khả năng kiểm tra tuân thủ - Khả năng đào tạo về tuân thủ - Khả năng quản lý, xử lý sự cố - v.v.

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

77



Thí dụ với vị trí Giám đốc Chi nhánh

Năng lực chung	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Hướng đến khách hàng				x
Chủ động			x	
Tinh thần hợp tác				x
Sáng tạo				x
Học hỏi liên tục				x
Năng lực quản lý	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Tầm nhìn và định hướng chiến lược			x	
Quản lý sự thay đổi			x	
Ra quyết định			x	
Lập và triển khai kế hoạch			x	
Tạo ảnh hưởng			x	
Tạo động lực và PT nguồn nhân lực			x	
Quản lý các mối quan hệ				x

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

78



Thí dụ với vị trí Giám đốc Chi nhánh

Năng lực chuyên môn	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Quản lý rủi ro			X	
Xây dựng chiến lược và chính sách khách hàng tại đơn vị			X	
Quản lý chất lượng SP–dịch vụ và đảm bảo uy tín thương hiệu			X	
Hiểu về môi trường pháp lý*		X		
Xây dựng và thực hiện hệ thống tuân thủ		X		

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

79



Thí dụ về từ điển năng lực

HẠNG MỤC:	NĂNG LỰC CHUNG		
Tên năng lực	Hướng đến khách hàng		
Định nghĩa	<i>Là khả năng hỗ trợ và phục vụ khách hàng, đáp ứng nhu cầu không những của khách hàng mà cả đồng nghiệp một cách tốt nhất để duy trì và phát triển quan hệ hợp tác, nâng cao hình ảnh của Ngân hàng</i>		
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Tìm cách đáp ứng kỳ vọng và Cam kết đáp ứng kỳ vọng và Có thể đào tạo, hướng dẫn Lập chiến lược, cách thức để cung cấp dịch vụ yêu cầu của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài	Thu thập được thông tin, nhu cầu từ khách hàng, đánh giá khách hàng nhằm mục đích để phán đoán được nhu cầu của khách hàng và đo được mức thu nhận thông tin phản hồi trong tương lai độ hài lòng của KH	Tương tác thường xuyên với khách hàng hướng đến khách hàng	Nghiên cứu, phân tích các yếu tố khách hàng hàng cụ thể
Nhận thức tầm quan trọng của nhu cầu của khách hàng	Thu thập được thông tin, nhu cầu từ khách hàng, đánh giá khách hàng nhằm mục đích để phán đoán được nhu cầu của khách hàng và đo được mức thu nhận thông tin phản hồi trong tương lai độ hài lòng của KH	Tương tác thường xuyên với khách hàng hướng đến khách hàng	Nghiên cứu, phân tích các yếu tố khách hàng hàng cụ thể
Thiết lập được mối quan hệ và thu nhận được thông tin cơ bản từ khách hàng	Xây dựng và giữ mối quan hệ tốt với khách hàng, tạo dựng niềm tin và sự tôn trọng hàng	Nhận thức được tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng, thường xuyên mời họ cho ý kiến đánh giá và gợi ý phát triển	Thiết lập được mối quan hệ mật thiết với khách hàng, thường xuyên mời họ cho ý kiến đánh giá và gợi ý phát triển
			Chỉ đạo, hướng dẫn được cán bộ để đảm bảo được sự tin cậy và tôn trọng của các bên liên quan đối với tổ chức của mình

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

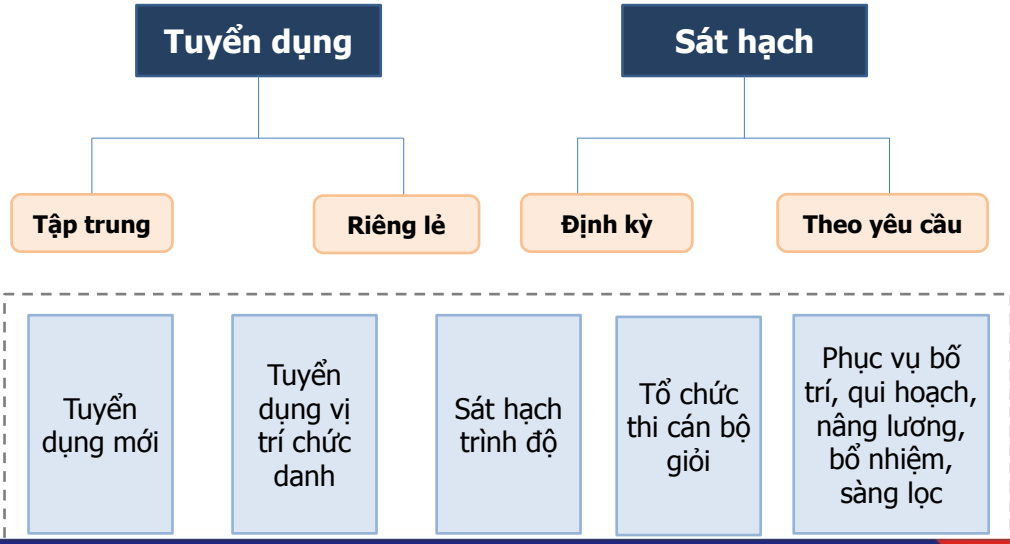
80

HẠNG MỤC		NĂNG LỰC QUẢN LÝ	
Tên năng lực	Lập và triển khai kế hoạch		
Định nghĩa	Là khả năng xác định nhiệm vụ cụ thể và thời gian hoàn thành tương ứng; đồng thời đảm bảo các nguồn lực được sử dụng tối ưu để đạt mục tiêu đề ra		
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Lập kế hoạch công việc cho bản thân	Xây dựng kế hoạch cho đơn vị	Thực thi kế hoạch và xây dựng hệ thống đánh giá kế hoạch đề ra	Tổ chức và lập kế hoạch ở mức độ chiến lược
Xác định các đòi hỏi đối với bản thân và sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt các mục tiêu cá nhân	Cân nhắc một loạt các yếu tố trong quá trình xây dựng kế hoạch (ví dụ: chi phí, thời gian, nhu cầu khách hàng, nguồn lực sẵn có, v.v...)	Lập và triển khai kế hoạch dựa trên các biện pháp: - Điều động cán bộ, - Tổ chức các nguồn lực, - Lên các phương án dự phòng, - Ưu tiên hóa từng công việc, - Nhằm đạt mục tiêu một cách hiệu quả	Xây dựng các kế hoạch chiến lược trong dài hạn, đồng thời cân nhắc các nhiệm vụ trong ngắn hạn
Sắp đặt các công việc cụ thể theo thứ tự ưu tiên	Dự đoán các trở ngại có thể gặp phải và chuẩn bị các phương án dự phòng	Đảm bảo có đầy đủ công cụ và hệ thống để theo dõi, giám sát tiến độ kế hoạch	Lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực cho mục tiêu chiến lược của hệ thống BIDV
Tự giám sát về chất lượng công việc và khả năng đạt được mục tiêu cá nhân	Phát hiện những quy trình chưa hiệu quả và có kế hoạch để khắc phục chúng	Sẵn sàng có những điều chỉnh thích hợp đối với kế hoạch khi tình hình thay đổi	Đảm bảo có đầy đủ nguồn lực để đạt các mục tiêu đề ra
Hoàn thành các công việc theo kế hoạch	Chuẩn bị các nguồn lực để các công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch	Liên tục đánh giá các thứ tự ưu tiên của công việc và truyền thông rõ ràng cho cán bộ liên quan	Thường xuyên truyền thông trong toàn hệ thống BIDV các lĩnh vực công việc ưu tiên



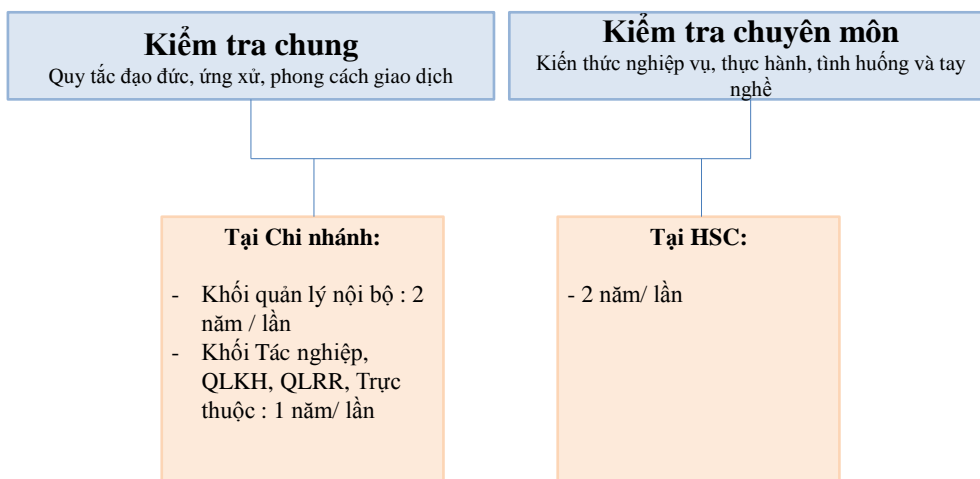
Công tác Khảo thí

Chức năng – nhiệm vụ





Nội dung và tần suất sát hạch (dự kiến)



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

83



Đánh giá cán bộ

MỤC ĐÍCH

ĐỐI VỚI CÁN BỘ	ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Thấy được điểm mạnh, điểm yếu và hướng hoàn thiện ❖ Đào tạo và phát triển ❖ Trả lương, khen thưởng ❖ Định hướng nghề nghiệp, con đường công danh ❖ Gia tăng giá trị của Ngân hàng 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quản lý, kiểm soát chất lượng nguồn nhân lực ❖ Sắp xếp, bố trí ❖ Qui hoạch, đào tạo & phát triển ❖ Bổ nhiệm ❖ Lương, thưởng và lợi ích ❖ Định hướng nghề nghiệp, con đường công danh cho CBNV ❖ Hòa hòa lợi ích, trách nhiệm giữa người lao động và Ngân hàng

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

84



Yêu cầu đối với hệ thống đánh giá cán bộ



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

85



Nguyên nhân đánh giá CB thất bại



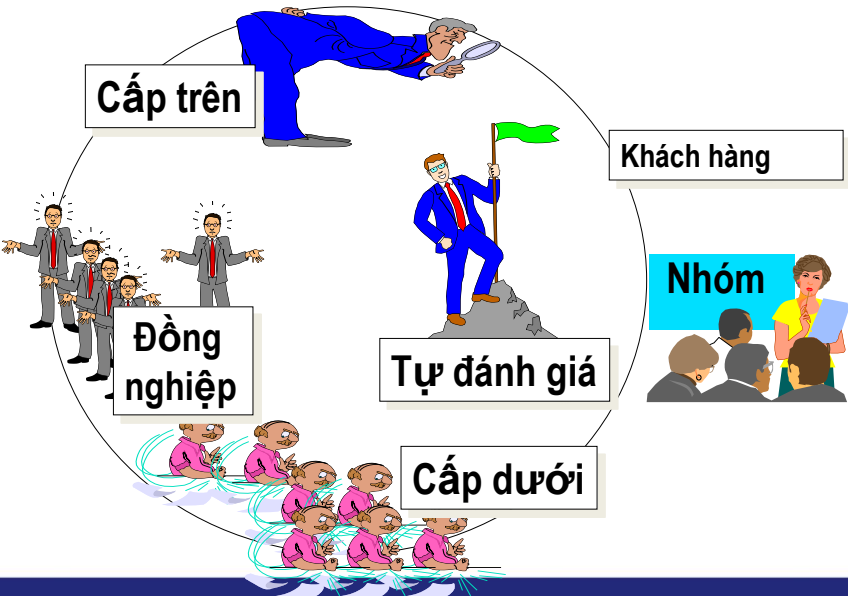
Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

86



Các kênh đánh giá cán bộ

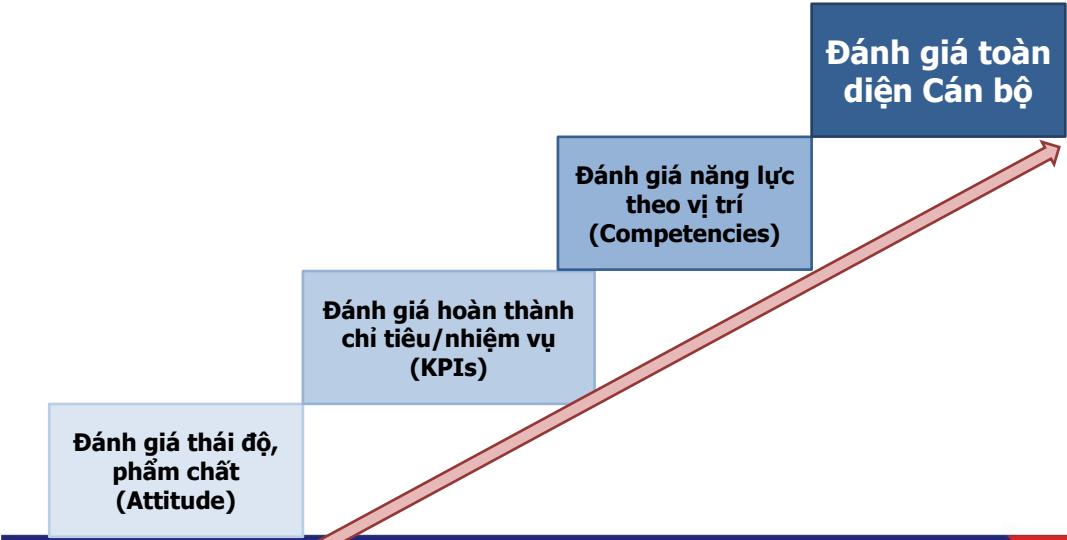


Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

87



Mô hình đánh giá cán bộ theo thông lệ



Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công
www.bidv.com.vn

88



Lộ trình đổi mới hệ thống đánh giá cán bộ

Xây dựng **khung năng lực, hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc** đối từng vị trí (KPIs) và **phẩm chất, thái độ**

- Chức năng, nhiệm vụ của Tổ chức
- Mô tả công việc theo vị trí, chức danh
- Chiến lược phát triển
- Hệ thống giao việc và thống kê

Xây dựng phương pháp và công cụ đo lường các tiêu chí trên (KPIs, phiếu đánh giá...)

- Xác định nguồn thông tin đầu vào cho các tiêu chí đánh giá
- Xác định phương thức thu thập thông tin
- Xác định công cụ hỗ trợ thu thập thông tin

Xây dựng hệ thống CNTT hỗ trợ

- Hệ thống Công nghệ hỗ trợ thu thập thông tin
- Phân tích năng suất lao động cán bộ
- Bảng thông tin theo thời gian thực (dashboard)

Xây dựng cơ chế tuyển dụng; cơ chế lương, thưởng, qui hoạch, đào tạo, bổ nhiệm theo kết quả đánh giá

- Trả lương theo vị trí, chức danh
- Trả lương, thưởng theo KPIs
- Bổ trí, sắp xếp; qui hoạch, đào tạo và bổ nhiệm theo kết quả đánh giá toàn diện

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

89



Định hướng phát triển trong thời gian tới

Công tác đào tạo & NCKH

- Phấn đấu 2016 trở thành Đại học/ Học viện BIDV
- Mục tiêu 2020 trở thành cơ sở đào tạo, nghiên cứu khoa học hàng đầu và chuyển giao công nghệ quản lý trong lĩnh vực tài chính ngân hàng

Khảo thí

- Nâng cao tiêu chuẩn chất lượng của CBNV
- Tổ chức bài bản, chuyên nghiệp sử dụng CNTT cao

Đánh giá cán bộ

- Công bằng, minh bạch, chính xác và khách quan
- Sử dụng kết quả đánh giá cho tất cả các khâu của Tổ chức nhân sự: đào tạo, phát triển, trả lương, thưởng, quy hoạch bổ nhiệm

....

Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công

www.bidv.com.vn

90