

Tăng cường vai trò của nhà quản lý tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

LAN ANH

Đại học Công nghiệp Hà Nội

Trong thời gian qua, một số tập đoàn kinh tế (TĐKT) của Việt Nam kinh doanh đạt hiệu quả thấp, chưa phát huy tốt vai trò chủ lực trong nền kinh tế, chưa tương xứng với những lợi thế và sự đầu tư của Nhà nước. Điều này có nguyên nhân chính từ hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSNB) của các TĐKT còn yếu kém. Các nhân tố môi trường kiểm soát chủ yếu liên quan đến đặc thù quản lý như nhận thức, quan điểm, thái độ cũng như hành động của nhà quản lý trong doanh nghiệp. Bài viết phân tích thực trạng đặc thù quản lý tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam như một trường hợp điển hình nhằm có cơ sở đề xuất giải pháp tăng cường vai trò của nhà quản lý trong Tập đoàn Hóa chất, hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động của Tập đoàn.

1. Đặt vấn đề

Tập đoàn kinh tế (TĐKT) là một cơ cấu sở hữu được tổ chức thành hệ thống với quy mô lớn, vừa có chức năng sản xuất- kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế thông qua hoạt động trên nhiều ngành, nhiều lĩnh vực ở nhiều vùng lãnh thổ khác nhau. Sự hội nhập vào nền kinh tế thế giới ngày càng sâu rộng của Việt Nam đòi hỏi phải có những TĐKT mạnh, giữ vai trò chủ đạo và điều tiết một

số lĩnh vực quan trọng trong nền kinh tế để hạn chế sự thao túng và chi phối của nhiều công ty đa quốc gia và các TĐKT tư bản quốc tế xâm nhập vào Việt Nam khi Việt Nam đã trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

Tuy nhiên, một số lượng không nhỏ tập đoàn kinh doanh đạt hiệu quả thấp, chưa phát huy tốt vai trò chủ lực trong nền kinh tế, chưa tương xứng với những lợi thế và sự đầu tư của Nhà



nước. Một số làm ăn thua lỗ kéo dài và lâm vào tình trạng phá sản. Nhiều tập đoàn Nhà nước đầu tư dàn trải, không tập trung vào ngành kinh doanh chính, đầu tư vào những lĩnh vực nhạy cảm, rủi ro và không thuộc thế mạnh của mình như bất động sản, chứng khoán, ngân hàng, nợ nần đã được phát hiện và báo động từ nhiều năm nay. Bên cạnh đó, Nhà nước còn nhiều hạn chế, thiếu sót trong các chính sách, pháp luật đã ban hành liên quan đến các tập đoàn, dẫn đến những tồn tại, yếu kém trong tổ chức quản lý, sử dụng vốn và tài sản tại các doanh nghiệp này. Tập đoàn Hóa chất Việt Nam là một TĐKT Nhà nước được thành lập từ năm 2009 dựa trên cơ sở sắp xếp lại Tổng Công ty Hóa chất Việt Nam cũng thấy được những hạn chế và những khó khăn nhất định trong tổ chức quản lý hoạt động của Tập đoàn.

Ngày 28/12/2012, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 2097/QĐ-TTg phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2012- 2015. Theo đó, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam vẫn được duy trì là TĐKT Nhà nước. Đề án nhằm mục tiêu bảo đảm Tập đoàn có cơ cấu hợp lý, đi đầu trong sản xuất, kinh doanh hoá chất cơ bản và sản phẩm hoá chất phục vụ sản xuất nông nghiệp, tiêu dùng trong nước và xuất khẩu; nâng cao năng lực, hiệu quả sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh của Tập đoàn. Tập đoàn có 4

nhóm ngành, nghề kinh doanh chính và 2 nhóm ngành, nghề liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính. Trong đó, 4 nhóm ngành, nghề kinh doanh chính gồm: Sản xuất, kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật; công nghiệp khai thác, chế biến khoáng sản làm nguyên liệu sản xuất phân bón và hoá chất; công nghiệp chế biến cao su; sản xuất và kinh doanh hoá chất cơ bản, hóa chất tiêu dùng, hoá dược. Hai nhóm ngành, nghề liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính là: Tư vấn thiết kế công nghiệp hoá chất; xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị hoá chất; đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho ngành Hóa chất.

Trong Đề án này, Thủ tướng Chính phủ cũng nhấn mạnh vào 7 nội dung chủ yếu của tái cấu trúc quản trị doanh nghiệp, trong đó là vấn đề tăng cường công tác kiểm soát nội bộ. Để thiết lập được HTKSNB một cách hiệu quả thì cần thiết phải đánh giá thực trạng HTKSNB tại tập đoàn, mà trước tiên đó là đánh giá thực trạng môi trường kiểm soát tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, trong đó có nội dung quan trọng nhất là đánh giá được đặc thù quản lý- bởi đây là yếu tố quyết định tới môi trường kiểm soát cũng như việc thiết kế và vận hành các thủ tục kiểm soát của doanh nghiệp. Đặc thù quản lý là nhận thức, quan điểm, thái độ cũng như hành động của nhà quản lý trong doanh nghiệp. Nhà quản lý quyết định tới

việc thiết kế và vận hành các thủ tục kiểm soát hoạt động hiệu quả. Nếu các nhà quản lý cho rằng kiểm tra, kiểm soát là quan trọng, không thể thiếu đối với mọi hoạt động của đơn vị thì các nhân viên của đơn vị đó sẽ có nhận thức đúng đắn về kiểm tra, kiểm soát và tuân thủ các qui định cũng như chế độ đề ra.

2. Đánh giá thực trạng đặc thù quản lý tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Tập đoàn Hóa chất Việt Nam hoạt động theo mô hình Công ty mẹ- Công ty con, trong đó Công ty mẹ không trực tiếp hoạt động sản xuất kinh doanh, chức năng chính chỉ là định hướng, điều phối phát triển của cả một tập đoàn về: Công nghệ, vốn, đầu tư, kế hoạch chiến lược và kinh doanh vốn của Nhà nước để đảm bảo duy trì và phát triển vốn Nhà Nước. Đối với những công ty con mà công ty mẹ chiếm 100% vốn thì quyền kiểm soát của công ty mẹ là rất lớn, can thiệp sâu về nhân sự, vốn, công nghệ kỹ thuật, đầu tư; được quyền bổ nhiệm giám đốc, phó giám đốc; duyệt các kế hoạch về tài chính, sản xuất, nhân sự...; Có quyền kiểm tra, yêu cầu cung cấp thông tin, thuê kiểm toán độc lập để kiểm toán đơn vị đó thay mình. Đối với các công ty mà công ty mẹ nắm giữ trên 50% vốn điều lệ thì công ty mẹ sẽ cử người đại diện, thường là chủ tịch HĐQT, để giám sát phần vốn của công ty mẹ tại công ty con. Những công ty mà công ty mẹ nắm giữ dưới



50% vốn thì công ty mẹ được can thiệp rất ít, công ty mẹ vẫn cử người đại diện nhưng chỉ là ủy viên HĐQT nên việc nắm quyền quyết định chủ đạo là không có. Điều tra tại 20 đơn vị trong Tập đoàn, kết quả điều tra về đặc thù quản lý được thể hiện ở Bảng 1.

Theo kết quả khảo sát tại công ty mẹ và các công ty con

thì Nhà quản lý cho rằng kiểm soát là rất cần thiết và quan trọng đối với doanh nghiệp, tính chính trực và giá trị đạo đức của Nhà quản lý luôn được quan tâm và coi trọng. Tại các Công ty như: Công ty TNHH một thành viên Apatit Việt Nam, Công ty TNHH một thành viên Phân đạm và Hóa chất Hà Bắc, Công ty cổ phần

phân bón Bình Điền, Công ty cổ phần supe photphat và hóa chất Lâm Thao, Công ty cổ phần Pin ắc qui Miền Nam, Công ty cổ phần Công nghiệp Cao su Miền Nam... đã xây dựng và ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO (ISO 9001-2000, ISO 9001-2008)... vào hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Trong hệ

Bảng 1. Kết quả điều tra về đặc thù quản lý

STT	Nội dung câu hỏi về đặc thù quản lý	Có	Không	Không áp dụng
1	Theo Ông/Bà kiểm tra, kiểm soát là rất cần thiết và quan trọng đối với doanh nghiệp không?	15	5	
2	Nhà quản lý trong công ty của Ông/bà có coi trọng tính chính trực và giá trị đạo đức trong công việc không?	15	5	
3	Cam kết của nhà quản lý với tính chính trực và sự ứng xử đạo đức có được truyền đạt hiệu quả đến khắp đơn vị cả bằng miệng và bằng văn bản không?	16	4	
4	Trong công ty của Ông/bà có ban kiểm soát không?	20	0	
5	Để đạt được lợi nhuận là cao nhất nhà quản lý có sẵn lòng chấp nhận rủi ro cao hay không?	18	2	
6	Trong công ty có thường xuyên xảy ra sự biến động về nhân sự ở vị trí lãnh đạo hay không?	18	2	
7	Nhà quản lý có nghiên cứu các rủi ro trong kinh doanh và áp dụng các biện pháp quản lý rủi ro thích hợp và thỏa đáng không?	8	12	
8	Các quyết định quản lý hoạt động kinh doanh chủ yếu (qui chế chi tiêu nội bộ, qui chế hoạt động...) có thông qua trước tập thể trước khi ra quyết định không?	13	7	1
9	Nhà quản lý có những biện pháp kỷ luật kịp thời đối với những hành vi vi phạm các chính sách và các qui chế ứng xử hay không?	17	3	
10	Công ty có qui định bằng văn bản để giao quyền hạn, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và nghĩa vụ, mối quan hệ hợp tác và sự phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty hay không?	12	7	1
11	Công ty có xây dựng "Bảng mô tả công việc" tương ứng với từng vị trí công việc của từng bộ phận, cá nhân hay không?	0	20	
12	Công ty có xây dựng qui chế hoạt động và qui chế tài chính không?	20	0	
13	Nhà quản lý có thường xuyên quan tâm chỉ đạo để các thành viên, bộ phận trong công ty tuân thủ các qui định về tài chính cũng như các hoạt động khác hay không?	16	4	
14	Chủ tài khoản có phân công cấp phó theo dõi việc chi tiêu tài chính tại doanh nghiệp hay không?	6	16	
15	Công ty có thường xuyên nhận được sự quan tâm chỉ đạo về tài chính của công ty mẹ hay không?	17	3	
16	Công ty có phải thường xuyên báo cáo (tháng, quý, năm) về tình hình tài chính với công ty mẹ không?	17	3	
17	Công ty mẹ có can thiệp vào các quyết định quan trọng của công ty con không?	17	3	

Nguồn: Tổng hợp từ tài liệu điều tra do tác giả thực hiện

thống quản lý của ISO bao gồm rất nhiều tài liệu chính thức bằng văn bản để hỗ trợ Nhà quản lý trong việc kiểm tra, kiểm soát các hoạt động diễn ra tại doanh nghiệp một cách tốt nhất. Với hệ thống ISO thì bộ máy kiểm soát và cách thức kiểm tra kiểm soát các mặt hoạt động của doanh nghiệp được xác định rõ ràng và thống nhất, xuyên suốt quy trình thực hiện. Những qui tắc ứng xử cũng được các doanh nghiệp rất coi trọng tạo nên nét văn hóa doanh nghiệp rõ nét, tạo dựng thương hiệu cho doanh nghiệp. Tuy nhiên những công ty TNHH một thành viên mà công ty mẹ chiếm 100% vốn Nhà nước thì vẫn chưa coi trọng điều này, cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức trong mọi công việc còn chưa công khai. Hầu hết các công ty đều xây dựng qui chế tài chính và qui chế hoạt động trong quá trình hoạt động và thường xuyên thay đổi linh hoạt tùy thuộc và tình hình thực tế sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ. Hầu hết các doanh nghiệp đều có ban kiểm soát, ban này trực thuộc HĐQT, giúp cho Nhà quản trị có thông tin để ra quyết định đúng đắn nhất. Tất cả các quyết định của Nhà quản trị được đưa ra đều được Ban kiểm soát kiểm tra, rà soát một cách kỹ lưỡng tránh để đưa ra các quyết định sai lầm.

Để nâng cao tính dân chủ trong quá trình hoạt động, hầu hết các quyết định quan trọng đều được đưa ra lấy

ý kiến trước tập thể. Nhà quản lý cũng thường xuyên quan tâm và quán triệt các bộ phận trong đơn vị tuân thủ các qui định của Nhà nước cũng như của doanh nghiệp về công tác kế toán cũng như công tác khác. Qua khảo sát cho thấy, các công ty mà công ty mẹ chiếm 100% vốn hoặc và trên 50% thì nhận được sự quan tâm chỉ đạo về tài chính cũng như hoạt động khác, công ty mẹ cũng can thiệp sâu vào những quyết định quan trọng của công ty con. Đa số các công ty không xảy ra sự biến động về nhân sự ở vị trí lãnh đạo, thường là ổn định, góp phần tạo được niềm tin và sự phát triển lâu dài trong quá trình kinh doanh.

Tuy nhiên, vẫn còn một số các doanh nghiệp chưa xây dựng bằng văn bản qui chế hoạt động và qui chế tài chính riêng cho đơn vị mình, hoạt động kinh doanh cũng như hoạt động tài chính chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, văn bản của Nhà Nước và của công ty mẹ để thực hiện. Có 8/20 (40%) công ty không có qui định bằng văn bản để giao quyền hạn, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và nghĩa vụ, mối quan hệ hợp tác và sự phối hợp giữa các phòng ban bộ phận trong đơn vị. Hầu hết các công ty chưa xây dựng bằng mô tả công việc tương ứng với từng vị trí công việc. Vì vậy các bộ phận gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động, khi gặp sự cố trong kinh doanh không biết trách nhiệm thuộc về ai, đổ lỗi cho nhau, việc khắc phục

sự cố mất nhiều thời gian, dẫn đến thiệt hại lớn trong quá trình kinh doanh, bỏ lỡ nhiều cơ hội kinh doanh. Hơn nữa, đối với những người mới vào làm ở một vị trí mới hoặc thay thế một vị trí công việc cũ thì việc tiếp quản phải mất một thời gian khá lâu mới làm quen công việc, vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình trong một đơn vị. Điều đó ảnh hưởng rất lớn đến quá trình kinh doanh tại doanh nghiệp.

Theo kết quả khảo sát cho thấy, một số các doanh nghiệp không quan tâm đến việc nhận diện, phân tích, đánh giá và kiểm soát rủi ro. Có 18/20 (90%) các doanh nghiệp sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong kinh doanh để đạt được lợi nhuận, nhưng có tới 12/20 (60%) các doanh nghiệp không quan tâm tới việc nhận diện, phân tích đánh giá rủi ro từ đó để thiết kế các thủ tục kiểm soát để hạn chế các rủi ro đó. Nguyên nhân là do tập đoàn là một doanh nghiệp Nhà nước, vốn Nhà nước chiếm tỷ trọng lớn nên không phải lo về vốn trong kinh doanh. Về thị trường rất ổn định sản phẩm là phân bón, hóa chất là sản phẩm chủ lực cung cấp cho nền sản xuất nông nghiệp, công nghiệp nước nhà và xuất khẩu. Sự cạnh tranh trong kinh doanh là rất ít, nên các nhà quản lý chủ quan, không quan tâm.

Bên cạnh đó cũng có một số nhà quản lý cũng quan tâm đến nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro nhưng chưa toàn diện. Điều này có ảnh hưởng

rất lớn đến việc thiết kế các thủ tục kiểm soát nhằm hạn chế các rủi ro đó, các thủ tục sẽ không được thiết kế đầy đủ hoặc có thiết kế nhưng việc đưa chúng vào thực tiễn để phát huy hiệu quả còn có khoảng cách rất lớn. Phần lớn các doanh nghiệp không phân công cấp phó theo dõi việc chi tiêu tài chính tại doanh nghiệp, mọi khoản chi tiêu đều do cấp trưởng quyết định. Điều này sẽ dẫn đến độc đoán trong quyết định những khoản chi tiêu lớn, đôi khi quá tải dẫn đến không kiểm soát được.

3. Một số đề xuất nhằm tăng cường vai trò của nhà quản lý tại Tập đoàn Hóa chất

Trước thực trạng về đặc thù quản lý tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, tác giả xin đưa ra một số đề xuất về giải pháp như sau:

Một là, nâng cao nhận thức của nhà quản lý về tầm quan trọng trong kiểm soát của đơn vị, bởi nhận thức được đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của kiểm soát sẽ giúp nhà quản lý xác định loại hình kiểm soát phù hợp với đơn vị.

Hai là, nâng cao nhận thức của nhà quản lý trong nhận diện, đánh giá và phân tích rủi ro, bởi phần lớn các nhà quản lý trong Tập đoàn vẫn còn coi nhẹ rủi ro. Rủi ro không được nhận diện, đánh giá và phân tích đồng nghĩa với việc không thể có một thủ tục kiểm soát thích hợp để hạn chế chúng.

Ba là, cần phải xây dựng bảng mô tả công việc tương

ứng với từng bộ phận, từng cá nhân trong một tổ chức để xác định được chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn. Từ đó dễ dàng trong việc phân công công việc và xác định trách nhiệm của từng người, từng bộ phận.

Bốn là, nâng cao nhận thức của nhà quản lý trong việc tiếp cận và áp dụng hệ thống quản lý hiện đại để tăng cường tính hiệu quả của HTKSNB như ISO. Lợi ích của nó được thể hiện ở sự hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm, về tiến độ giao hàng đúng kế hoạch, tổ chức quản lý nề nếp hơn, người lao động được rèn luyện ý thức và kỷ luật...

Năm là, nâng cao nhận thức và quan điểm của nhà quản lý về sự cần thiết phải đo lường, đánh giá kết quả hoạt động của HTKSNB trong đơn vị. Để khẳng định HTKSNB trong đơn vị có thực sự hiệu quả hay không, nhất thiết phải thực hiện hoạt động đo lường, đánh giá nhằm cung cấp thông tin về kết quả thực hiện các mục tiêu. Qua đó mới nhận biết được điểm mạnh, điểm yếu làm cơ sở cho việc ra quyết định và chỉnh sửa.

Trên thực tế, tính hiệu quả của hoạt động kiểm tra, kiểm soát trong các hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam phụ thuộc chủ yếu vào các nhà quản lý. Các đặc thù quản lý đề cập tới quan điểm khác nhau trong điều hành hoạt động tại Tập đoàn. Các quan điểm đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách, chế độ, qui định cách thức tổ chức kiểm

tra, kiểm soát trong Tập đoàn, bởi họ sẽ phê chuẩn các quyết định, chính sách, thủ tục kiểm soát áp dụng tại Tập đoàn. Tính hiệu quả của HTKSNB có được hay không thì điểm quyết định đầu tiên đó chính từ phía các nhà quản lý tại tập đoàn. Vì vậy, đặc thù về quản lý là nhân tố quyết định trong môi trường kiểm soát để thiết kế và vận hành HTKSNB có hiệu quả. 

Tài liệu tham khảo

1. Thủ tướng Chính phủ (2007), Nghị định số 111/2007/NĐ-CP ngày 26/6/2007, về tổ chức quản lý Tổng công ty Nhà nước

2. Thủ tướng Chính phủ (2005), Quyết định số 207/2005/QĐ-TTg ngày 18/8/2005, về việc phê duyệt Chiến lược phát triển ngành công nghiệp hóa chất Việt Nam đến năm 2010 (có tính đến năm 2020).

3. Thủ tướng Chính phủ (2009), Quyết định số 81/2009/QĐ-TTg ngày 21/5/2009, về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp hóa được đến 2015, tầm nhìn đến năm 2025.

4. Bộ Chính trị (2009), Kết luận số 45-KL/TW ngày 10/4/2009 về việc thí điểm mô hình tập đoàn kinh tế và cơ chế chính sách bán cổ phần cho người lao động tại doanh nghiệp cổ phần hóa và đổi mới cơ chế quản lý doanh nghiệp có vốn Nhà Nước sau cổ phần hóa.

5. Tập đoàn hóa chất (2012), Báo cáo tổng kết nhiệm vụ năm 2012 và triển khai nhiệm vụ năm 2013.

6. Thủ tướng Chính phủ (2012), về những giải pháp chủ yếu chi đạo, điều hành thực hiện kế hoạch phát

xem tiếp trang 77



quá trình tái cơ cấu hệ thống NHTM Việt Nam, thực hiện sáp nhập các ngân hàng nhỏ để đảm bảo các ngân hàng có đủ năng lực và trình độ công nghệ tham gia cạnh tranh một cách hiệu quả.

- Xây dựng khung pháp lý cho việc công bố thông tin xếp hạng năng lực cạnh tranh của các NHTM để làm căn cứ cho việc công bố kết quả nghiên cứu của các nhà nghiên cứu và của những công ty hoạt động trong lĩnh vực này, tránh gây những phản ứng của những tổ chức được đánh giá và của xã hội.

- Hình thành nên cơ quan nghiên cứu độc lập đánh giá xếp hạng năng lực cạnh tranh của quốc gia, địa phương, bộ ngành, doanh nghiệp.

- Chính phủ cần có sự đầu tư thích đáng cho cơ quan nghiên cứu thống kê nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu thống kê đầy đủ, cập nhật phục vụ cho việc xây dựng mô hình phân tích xếp hạng năng lực cạnh tranh của NHTM hàng năm một cách chính xác.

3.2.2. Đối với ngân hàng nhà nước Việt Nam và các Bộ có liên quan

- Xây dựng khung pháp lý cho các mô hình tổ chức tín dụng mới, các tổ chức có hoạt động mang tính chất hỗ trợ cho hoạt động của các tổ chức tín dụng như: Công ty xếp hạng năng lực cạnh tranh, Công ty xếp hạng tín dụng, công ty môi giới tiền tệ nhằm phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng...

- Hình thành cơ sở dữ liệu

tài chính, nhập dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy của dữ liệu, xúc tiến các công việc phân tích các nhân tố, hình thành một hệ thống các nhân tố thực sự có ảnh hưởng theo các tiêu chí thống kê, so sánh với mong đợi của ngân hàng về nhân tố đó và đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường/ thay đổi/ hay điều chỉnh các nhân tố này.

- Cần có chính sách bồi dưỡng, cập nhật kiến thức đào tạo cán bộ chuyên trách và cung cấp cơ sở dữ liệu liên quan cho cán bộ thực hiện phân tích đánh giá và xếp hạng năng lực cạnh tranh của các NHTM.

- Để hạn chế nhược điểm của mô hình, ngân hàng cần tiến hành nghiên cứu thường xuyên và cập nhật liên tục xếp hạng năng lực cạnh tranh. Cụ thể, thường nói đến năng lực cạnh tranh thì phải có sự so sánh, trong đó có xếp hạng cụ thể từ 1 trở xuống; mà như vậy thường sẽ dễ cho ngân hàng sử dụng một dạng biến hóa của phương pháp benchmarking (tạm dịch "so sánh theo chuẩn"), nghĩa là so mình với ngân hàng đứng đầu, xem thua kém chỗ nào và phấn đấu để đạt được, nhưng lưu ý là "chuẩn" để so sánh lại có thể thay đổi hàng năm (theo bảng xếp hạng).

4. Kết luận

Bằng phương pháp phân tích nhân tố, phân tích bao số liệu DEA và chỉ số Malmquist đo lường hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả toàn bộ để đo lường các biến định tính gồm Mức độ đổi mới hoạt động kinh doanh và Trình độ quản trị

ngân hàng, nghiên cứu đã xây dựng được một mô hình điểm số để đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam cũng như mô hình tính điểm từng nhân tố có tác động đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam. Mô hình chỉ ra rằng nhân tố về năng lực tài chính có trọng số chuẩn hóa cao nhất, 33,943% sẽ ảnh hưởng đến nhân tố chung đó là năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam nhiều nhất. ¹¹

Tài liệu tham khảo

1. *Tạp chí Ngân hàng*
2. *Một số website tham khảo*
3. *Báo cáo thường niên của các NHTMNN và NHTMCP*
4. Lê Dân (2004), vận dụng phương pháp thống kê để phân tích hiệu quả hoạt động của NHTM Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân
5. Ma chang you, "A study of synthetical estimate of commercial banks' core-competitiveness" *Journal of Southwest University for Nationalities (Natural Science Edition)* 2003

tiếp theo trang 70

triển kinh tế- xã hội và dự toán ngân sách Nhà Nước năm 2012.

7. Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (2011), về quy chế hoạt động Ban kiểm soát nội bộ tập đoàn.

8. Thủ tướng Chính phủ (2011), Quyết định số 587/QĐ-TTg ngày 21/4/2011, về Phê duyệt điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.