**BÀI 3**

 **LẬP VÀ QUẢN LÝ KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG**

**TẠI CHI NHÁNH NHCSXH CẤP TỈNH**

**Phần 1: TỔNG QUAN VỀ LẬP KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG**

**1. Khái niệm và tầm quan trọng của việc lập kế hoạch hoạt động:**

**1.1. Khái niệm lập kế hoạch:**

Trong hệ thống công cụ quản lý, kế hoạch là một công cụ chủ yếu và có vai trò quan trọng, bởi nó hỗ trợ cho tổ chức sử dụng hiệu quả các nguồn lực hạn chế và đối phó với tính không chắc chắn của môi trường.

 Trên góc độ của nền kinh tế quốc dân: “Kế hoạch là một quá trình ra quyết định và lựa chọn các phương án khác nhau nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực có hạn để đạt được các mục tiêu để ra cho một thời kỳ nhất định trong tương lai”

 Đứng trên góc độ của một tổ chức: “Kế hoạch là tổng thể các mục tiêu, các nhiệm cụ cũng như các giải pháp và nguồn lực mà tổ chức có thể sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra cho một thời kỳ nhất định trong tương lai” Lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản lý mong muốn cho tổ chức của họ. Lập kế hoạch hoạt động giúp công ty tạo ra một cơ sở để đạt được các mục tiêu của mình. Lập kế hoạch là một quá trình rất quan trọng, bắt đầu bằng việc xem xét các hoạt động hiện tại của tổ chức, xác định những gì cần phải cải thiện hoạt động trong giai đoạn tới. Từ đó, lập kế hoạch sẽ xác định các điểm và kết quả mà tổ chức muốn đạt được và xác định các bước để đạt được kết quả, dù kết quả được xác định bằng chỉ tiêu tài chính hay các mục tiêu về mặt hoạt động.

**1.2. Tầm quan trọng của việc lập kế hoạch hoạt động:**

Lập kế hoạch giúp doanh nghiệp:

*(i) Sử dụng hiệu quả các nguồn lực:* Nguồn lực của một doanh nghiệp là hạn chế đối với tất cả các doanh nghiệp hay tổ chức dù lớn hay nhỏ. Việc lập kế hoạch sẽ cung cấp thông tin đến các cấp quản lý cần để có thể đưa ra các quyết định hiệu quả về cách thức phân bổ một cách hợp lý nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu kế hoạch đề ra. Từ đó, sẽ tối đa hóa năng suất lao động và tối ưu hóa nguồn lực không bị lãng phí cho những dự án hoặc mục tiêu ít có cơ hội thành công.

*(ii) Thiết lập được các mục tiêu:* Đặt được các mục tiêu hợp lý và thách thức đến các thành viên của tổ chức để phấn đấu cho một hiệu suất làm việc tốt hơn là một trong những khía cạnh tích cực của việc lập kế hoạch hoạt động. Mục tiêu cần thiết lập tích cực, nhưng thực tế, có tính khả thi. Các tổ chức không thể cho phép quá hài lòng với kết quả hoạt động hiện tại hoặc sẽ trở nên hụt hơi so với các đối thủ cạnh tranh, do vậy, việc lập kế hoạch nhằm giúp tổ chức có cái nhìn khách quan hơn về mục tiêu trong tương lai. Một lợi ích khác là tổ chức có thể so sánh số thực tế hoạt động với số kế hoạch để từ đó khắc phục được các tình huống mà làm doanh thu sụt giảm hay chi phí cao hơn so với kế hoạch.

*(iii) Quản lý rủi ro và các yếu tố không chắc chắn, có thể thay đổi:* Quản lý rủi ro là điều cần thiết cho sự thành công của một tổ chức. Ngay cả những tập đoàn lớn nhất cũng không thể kiểm soát được môi trường kinh tế và cạnh tranh xung quanh họ. Những sự kiện bất ngờ xảy ra phải được xử lý nhanh chóng, trước khi những hậu quả tài chính tiêu cực từ những sự kiện này trở nên nghiêm trọng. Kế hoạch khuyến khích phát triển các kịch bản “nếu-nếu”, nơi các nhà quản lý cố gắng hình dung các yếu tố rủi ro có thể xảy ra và phát triển các kế hoạch dự phòng để giải quyết chúng. Tốc độ thay đổi trong kinh doanh là nhanh chóng, và các tổ chức phải có khả năng nhanh chóng điều chỉnh chiến lược của họ với những điều kiện thay đổi này.

*(iv) Khuyến khích tinh thần làm việc nhóm:* Lập kế hoạch khuyến khích xây dựng đội ngũ và tinh thần hợp tác. Khi kế hoạch được hoàn thành và truyền đạt cho các thành viên của tổ chức, mọi người đều biết trách nhiệm của họ là gì và các lĩnh vực khác của tổ chức cần sự hỗ trợ và chuyên môn của họ như thế nào để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Họ thấy cách công việc của họ góp phần vào sự thành công của tổ chức nói chung và có thể tự hào về những đóng góp của họ. Xung đột tiềm năng có thể được giảm xuống khi quản lý cấp cao yêu cầu đầu vào của bộ phận hoặc người quản lý phân chia trong quá trình thiết lập mục tiêu. Các cá nhân ít có khả năng không bằng lòng với các mục tiêu kế hoạch, ngân sách khi họ có tiếng nói trong quá trình lập kế hoạch.

*(v) Tạo lợi thế cạnh tranh:* Lập kế hoạch giúp các tổ chức có được cái nhìn thực tế về những điểm mạnh và điểm yếu hiện tại của họ so với các đối thủ cạnh tranh chính. Đội ngũ quản lý nhìn thấy các khu vực mà đối thủ cạnh tranh có thể dễ bị tổn thương và sau đó là các chiến lược tiếp thị thủ công để tận dụng những điểm yếu này. Quan sát hành động của đối thủ cạnh tranh cũng có thể giúp các tổ chức xác định các cơ hội mà họ có thể đã bỏ qua, chẳng hạn như thị trường quốc tế mới nổi hoặc cơ hội tiếp thị sản phẩm cho các nhóm khách hàng hoàn toàn khác nhau.

**2. Các thách thức trong việc lập kế hoạch:**

*(i) Kế hoạch xa rời so với chiến lược:* Do không có sự liên kết với chiến lược và thường xuyên mâu thuẫn với các mục tiêu chiến lược, việc xây dựng chiến lược và lập kế hoạch tác động là các quá trình tách rời, thiếu thông tin liên lạc giữa các bộ phận chiến lược và tài chính.

*(ii) Chất lượng kế hoạch kém, không thể sử dụng để quản lý hoạt động kinh doanh hiệu quả:* Kế hoạch hoạt động thông thường các tổ chức thường được lập trên cơ sở kế hoạch “tĩnh”, không có đánh giá đa chiều, phân tích SWOT, liên kết với kế hoạch chiến lược, và phân tích các kịch bản “Nếu-Thì” dẫn đến kết quả của quá trình lập kế hoạch có tính phân tích thấp và hạn chế.

*(iii) Chỉ tiêu cho cá nhân KPIs không được liên kết chặt chẽ*: Với kế hoạch kinh doanh, kế hoạch chiến lược và kế hoạch về lương thưởng của từng cá nhân, dẫn đến kế hoạch xa rời thực tế năng lực và năng suất lao động của cá nhân trong tổ chức, không tối ưu hóa được nguồn lực nhân sự.

*(iv) Các số liệu đã lỗi thời sau khi hoàn thành quá trình lập kế hoạch:* Do thời gian chu kỳ lập kế hoạch quá dài, các mốc thời gian ngân sách thường bị lệch hướng với nhịp điệu kinh doanh, hạn chế trong khả năng thực hiện phân tích kịch bản hoặc mô phỏng kinh doanh.

*(v) Dành quá nhiều thời gian cho việc lập kế hoạch:* Dẫn đến không có thời gian cho phân tích, kế hoạch quá chi tiết với nhiều nội dung, không đủ nguồn lực hỗ trợ cho việc lập kế hoạch

*(vi) Các chỉ tiêu kế hoạch không đo lường được thực tế:* Có tính “ảo vọng” và “kỳ vọng” nhiều, không dựa vào cơ sở lịch sử của số liệu để đánh giá, phân tích và đưa ra chỉ tiêu kế hoạch có tính tin tưởng.

*(vii) Khó khăn trong việc dự báo chính xác:* Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch

*(viii) Môi trường thường xuyên thay đổi với sự bất ổn cao*

*(ix) Tính cứng nhắc của nội bộ tổ chức:* Bao gồm tính cứng nhắc về mặt tâm lý; tính cứng nhắc về chính sách và thủ tục, tính cứng nhắc trong hoạt động đầu tư và những cứng nhắc áp đặt từ bên ngoài.

**3. Các phương pháp lập kế hoạch:**

Có nhiều phương pháp lập kế hoạch khác nhau, một số phương pháp chính được trình bày như sau:

*(i) Lập kế hoạch trên cơ sở trọng yếu “Drivers\_based”:* Được sử dụng để dự báo các giá trị tương lai dựa trên xu hướng và mối quan hệ giữa các yếu tố như chi phí, doanh thu, KPIs. Bằng việc thay đổi số liệu trong các tài khoản trọng yếu, giá trị mục tiêu của kế hoạch sẽ thay đổi tương ứng. Nhân tố trọng yếu là những chỉ tiêu có ảnh hưởng trực tiếp đến kế quả đo lường (doanh thu, lợi nhuận…) và các nhân tố này cần phải được thẩm định lại với số liệu lịch sử. Mô hình này cho một bức tranh toàn cảnh và trực quan về lợi nhuận, doanh thu, chi phí nhưng điểm hạn chế của mô hình này là không tính toán được những ảnh hưởng của giá thành khi thay đổi sản lượng sản xuất hay doanh thu khi thay đổi chính sách chiết khấu, và không tính toán đến các yếu tố bên ngoài như thời tiết…

*(ii) Lập kế hoạch sáng kiến “Result\_based”:* Là ghi nhận tác động của những hành động cụ thể mà có ảnh hưởng đến sự phát triển tự thân của một doanh nghiệp. Các sáng kiến tác động đến một dự án:

1. Một hành động được thực hiện
2. Các bộ phận liên quan trong việc triển khai
3. Người chịu trách nhiệm triển khai tổng thể
4. Lý do thực hiện và phương pháp đo lường thành công
5. Thời gian thực hiện cùng với ngày bắt đầu và ngày kế thúc
6. Các cột mốc để kiểm tra việc thực hiện
7. Các nguồn lực cần thiết

Các sáng kiến có thể được liên kết với các yếu tố trọng yếu trong mô hình lập kế hoạch trên cơ sở trọng yếu được đề cập bên trên. Điểm khác trong mô hình này là ta có thể kết hợp và dịch chuyển các sáng kiến để xem tác động đến kết quả tổng thể. Ví dụ, nếu ta trì hoãn sáng kiến số (3) 2 tháng thì sẽ tác động thế nào đến doanh thu và giá thành? Hoặc nếu chúng ta loại bỏ sáng kiến số (2), chúng ta có thể dịch chuyển sáng kiến (4) và (5) hay không?

*(iii) Lập kế hoach theo kịch bản “Scenerios\_based”:* Không phải là đưa ra những dự đoán hoàn toàn chính xác, mà là dự báo những gì có thể xảy ra trong tương lai. Điều này cho doanh nghiệp thời gian để nghĩ về cách họ có thể thành công trong những kịch bản khác nhau. Mô hình lập kế hoach theo kịch bản này ngày càng được dùng bới các công ty vừa và nhỏ trong phát triển tầm nhìn, quản lý chiến lược và các quá trình đưa ra quyết định quan trọng. Thông thường dựa trên ba kịch bản: Một kịch bản khả quan, một kịch bản thông thường và dễ xảy ra nhất (đây cũng được coi là dự báo) và một kịch bản bi quan (hay trường hợp kịch bản tồi tệ nhất). Trên thực tế, doanh nghiệp buộc phải nghĩ đến cả ba kịch bản và cần có biện pháp đối phó. Vậy nên, doanh nghiệp cần nâng cao nỗ lực của họ và đảm bảo là mọi nhân viên đều tập trung vào công việc và luôn nghĩ tới những phương án xử lý vấn đề khác nhau. Thông qua việc xem xét kĩ tất cả các kịch bản, một doanh nghiệp có thể kiểm tra xem một chiến lược họ đã lựa chọn có thể được duy trì trong những điều kiện không chắc chắn hay không. Đây là lí do tại sao các doanh nghiệp nên nhìn vào xu hướng và các yếu tố căn bản có ảnh hưởng đáng kể đến các sự kiện. Nếu chiến lược hiện tại không thể đứng vững trước những tác động như vậy thì doanh nghiệp nên thay đổi chiến lược của mình.

*(iv) Lập kế hoạch đối phó “Contigency”:* Là thực hiện một bản kế hoạch đối phó với các sự kiện khẩn cấp. Trong quản lý dự án, kế hoạch đối phó là một phần bắt buộc của quản lý dự án, nó mô tả mỗi hành động bạn cần phải làm nếu rủi ro xảy ra hoặc đã xảy ra. Chú ý là các rủi ro này thuộc dạng rủi ro đã xác định. Kế hoạch đối phó tương tự như kế hoạch kịch bản, tuy nhiên mục đích của nó là để xem xét các tác động của các yếu tố đến kết quả hiện tại và dự báo.

*(v) Lập kế hoạch theo phương pháp gia tăng “Incremental”:* Kế hoạch được lập của năm trước được chuyển tiếp cho năm tiếp theo, được điều chỉnh các yếu tố như nguồn lực bổ sung, phát triển thêm dịch vụ, giá cả tăng hay lạm phát, và các yếu tố khác. Quá trình lập kế hoạch này đơn giản dựa vào việc thiết lập cơ sở nhất định và sau đó thực hiện điều chỉnh để phản ánh những thay đổi không thể tránh khỏi.

*(vi) Lập kế hoạch theo phương pháp “Zero\_based”:* Kế hoạch được lập trên cơ sở giả định rằng không có số liệu lịch sử và giả định về hiệu suất trong tương lai. Kế hoạch ngân sách được xây dựng cho các nhu cầu hiện tại và dựa trên mức độ ưu tiên của các hoạt động chính.

*(vii) Lập kế hoạch từ trên xuống “Topdown”:* Phương pháp lập kế hoạch từ trên xuống Top-down là phương pháp lập kế hoạch và dự toán ngân sách theo chiều từ trên xuống dưới, số kế hoạch và ngân sách sẽ được hoạch định tại Hội sở chính, sau đó được phân chia xuống từng chi nhánh để thực hiện. Ngoài ra, các phòng, ban phụ trách tại Hội sở chính sẽ giám sát và đôn đốc việc thực hiện kế hoạch đã được giao để đảm bảo hoàn thành kế hoạch toàn hàng.

*(viii) Lập kế hoạch từ dưới lên “Bottom-up”:* Phương pháp lập kế hoạch từ dưới lên Bottom-up là phương pháp sẽ được các chi nhánh và các phòng ban HO sử dụng để lập kế hoạch thực hiện chi tiết sau khi rà soát và đánh giá các chỉ số kế hoạch được giao bởi Hội đồng quản trị Ngân hàng. Bottom-up là phương pháp lập kế hoạch và dự toán ngân sách từ dưới lên trên, các số kế hoạch sẽ được đề xuất bởi các chi nhánh trình lên Hội sở chính để được xem xét và chấp thuận.

*(ix) Lập kế hoạch theo phương pháp kết hợp “Combined”:* Là phương pháp kết hợp giữa 1 hoặc nhiều phương pháp với phương pháp chính để có thể hỗ trợ và hoạch định kế hoạch với nhiều bên tham gia, nhằm đạt được sự đồng thuận lớn giữa các bên. Kết quả hoạch động kinh doanh kế hoạch này có thể là kết quả của sự thảo luận và thống nhất trong giai đoạn lập kế hoạch và dự kiến ngân sách sử dụng cả hai phương pháp top-down và bottom-up nêu trên. Các chỉ số đánh giá thực hiện chính (KPIs) sẽ được thiết lập để quản lý việc thực hiện theo mong muốn của Ngân hàng trên toàn hệ thống. Các KPIs cũng sẽ được thiết lập cho các chi nhánh để quản lý hoạt động theo mong muốn của chi nhánh dựa trên các chỉ số kế hoạch được giao. Các chỉ tiêu đa chiều sẽ được sử dụng trong quá trình các phòng ban Hội Sở xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch, sau đó các chỉ tiêu này sẽ được giao cho mỗi chi nhánh để đảm bảo các chi nhánh được định hướng tiến tới các mục tiêu của Hội đồng quản trị Ngân hàng không những về lợi nhuận mà cả về chất lượng và các nét đặc trưng riêng của Ngân hàng trong quá trình phát triển.

Bổ sung tình huống: Theo anh/chị hiện nay NHCSXH đang sử dụng phương pháp lập kế hoạch nào? với phương pháp đó có ưu điểm, hạn chế gì? Tại đơn vị các anh/chị khắc phục nó như thế nào để lập kế hoạch hiệu quả nhất?

**4. Quy trình lập kế hoạch hoạt động**

Quy trình lập kế hoạch của bất kỳ hoạt động nào cũng bao gồm những công việc chủ yếu bao gồm:

Bước 1: Thiết lập mục tiêu hoạt động

Bước 2: Xác định các công việc cần thực hiện

Bước 3: Tổ chức thực hiện kế hoạch

Bước 4: Theo dõi, đánh giá kết quả, điều chỉnh kế hoạch

**4.1. Thiết lập mục tiêu hoạt động:**

a. Khái niệm và vai trò của mục tiêu:

Lập mục tiêu là công việc đầu tiên cần thực hiện đối với bất kỳ kế hoạch nào. Việc xác định rõ mục tiêu là căn cứ quyết định nhiệm vụ và kế hoạch thực thi nhiệm vụ. Do đó, không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng.

Từ điển Tiếng Việt (1992) định nghĩa mục tiêu là “*đích cần đạt tới để thực hiện nhiệm vụ*”. Nhiều nghiên cứu khác cho rằng *mục tiêu là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà tổ chức muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định*. Như vậy, có thể hiểu *mục tiêu là vị trí, trạng thái hay kết quả mà cá nhân hay tổ chức mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian cụ thể*. Mục tiêu là ý nghĩa của mọi hành động, và được ví như đích đến của mọi lộ trình. Mục tiêu thường rất rõ ràng, có những giới hạn về mặt thời gian và được thiết lập để làm mục tiêu phấn đấu cho mọi hành động của cá nhân, tổ chức.

Việc thiết lập mục tiêu được xem là yếu tố quan trọng đầu tiên để hình thành nên kế hoạch hoạt động do những ý nghĩa sau:

- *Mục tiêu sẽ chỉ đạo hành động cho ngân hàng, tất cả mọi hoạt động mà ngân hàng thực hiện đều để đạt được mục tiêu*. Do vậy, ngân hàng có thể hướng tất cả hoạt động của các bộ phận vào việc thực hiện mục tiêu chung thống nhất của toàn tổ chức. Có mục tiêu rõ ràng và cụ thể giúp cho ngân hàng xác định vai trò của từng bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu và phân bổ nhiệm vụ, quyền hạn của các đơn vị chức năng một cách phù hợp.

- *Có mục tiêu cụ thể giúp ngân hàng tập trung nguồn lực, ưu tiên những mục tiêu quan trọng nhất, tránh lãng phí và dàn trải*. Mục tiêu đúng đắn cũng giúp kích thích tinh thần, nâng cao trách nhiệm của các thành viên, các bộ phận, tạo cơ hội để các thành viên, các bộ phận phát triển năng lực của mình, khuyến khích các bộ phận làm việc nhóm hiệu quả, phối hợp ăn ý với nhau để đạt được mục tiêu chung.

- *Mục tiêu cũng được sử dụng như một tiêu chuẩn đánh giá để đo lường mức độ thành công trong công việc của ngân hàng*. Nhờ có các mục tiêu rõ ràng, công tác kiểm tra có các tiêu chuẩn cụ thể và hiệu quả hơn

Như vậy, có thể khẳng định việc lập kế hoạch luôn phải bắt đầu với mục tiêu. Trong mỗi tổ chức, việc quản lý mục tiêu bao gồm công việc thiết lập các mục tiêu, giải quyết xung đột giữa các mục tiêu và xác định mục tiêu ưu tiên cũng được xem là công việc quan trọng để tổ chức luôn đạt được hiệu suất tối ưu.

 b. Phân loại các mục tiêu trong hoạt động của tổ chức:

Các ngân hàng thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu, mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau.Có nhiều tiêu thức khác nhau để phân loại mục tiêu. Có thể chia mục tiêu thành các loại cơ bản sau:

- Theo cấp độ của mục tiêu:

Theo cấp độ của mục tiêu, có thể chia mục tiêu thành mục tiêu cấp toàn hàng hay mục tiêu cấp chức năng

+ Mục tiêu cấp toàn hàng/ tổ chức: Đây thường là các mục tiêu dài hạn, mang tính tổng thể của ngân hàng, đây là mục tiêu quan trọng nhất, mang tính định hướng cho các cấp bậc mục tiêu khác.

+ Mục tiêu cấp chức năng: đó là mục tiêu cho các bộ phận, các đơn vị chức năng trong ngân hàng như mục tiêu về tín dụng, huy động vốn, marketing, tài chính, tác nghiệp… Các mục tiêu cấp chức năng nhằm hướng vào việc thực hiện các mục tiêu chung của ngân hàng.

- Theo thời gian:

Theo thời gian, có thể chia mục tiêu thành mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn:

+ Mục tiêu dài hạn: Là những là kết quả mong muốn được đề ra cho một khoảng thời gian tương đối dài. Đó thường là mục tiêu cho khoảng thời gian từ 5 năm trở lên. Mục tiêu dài hạn thường hướng tới các trạng thái: vị thế trên thị trường; thị phần và giá trị thương hiệu; các đóng góp cho xã hội, trách nhiệm với người lao động, khách hàng và công chúng...

+ Mục tiêu trung hạn: Là những kết quả tổ chức mong muốn đạt được trong khoảng thời gian từ 1 đến 5 năm. Mục tiêu trung hạn thường đề cập đến các khía cạnh như: mức tăng trưởng tín dụng, huy động vốn, lợi nhuận và khả năng sinh lời; mức tăng trưởng về quy mô chi nhánh, điểm giao dịch; chế độ phúc lợi của nhân viên...

+ Mục tiêu ngắn hạn: Còn gọi là mục tiêu tác nghiệp, có thời gian từ 1 năm trở xuống. Mục tiêu ngắn hạn phải hết sức cụ thể và nêu ra được các kết quả một cách chi tiết. Mục tiêu ngắn hạn thường tập trung vào các hoạt động: chỉ tiêu giải ngân, thu nợ, huy động trong tháng/ quý/ năm, chỉ tiêu phát triển tổ viên, tổ trưởng trong tháng/ quý/ năm.

- Theo bản chất của mục tiêu:

Theo bản chất của mục tiêu, có thể chia mục tiêu thành mục tiêu kinh tế, mục tiêu xã hội, mục tiêu chính trị

+ Mục tiêu kinh tế: Là những mục tiêu tập trung vào lợi nhuận, tăng trưởng, hoặc hiệu quả kinh tế của tổ chức.

+ Mục tiêu xã hội: Là những mục tiêu tập trung vào khía cạnh giải quyết công ăn việc làm, xóa đói giảm nghèo, tham gia vào các hoạt động xã hội.

+ Mục tiêu chính trị: Là những mục tiêu tập trung vào khía cạnh quan hệ/ phối hợp với chính quyền, đoàn thể, vận động dân cư... nhằm thực thi các chính sách và quy định của ngân hàng.

- Theo tính chất của mục tiêu:

Theo tính chất của mục tiêu, có thể chia mục tiêu thành mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng:

+ Mục tiêu định tính: là những mục tiêu không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường, ví dụ chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của các bên liên quan, sự phát triển thương hiệu, hiệu quả về mặt chính trị, xã hội...

+ Mục tiêu định lượng: chỉ ra các kết quả cụ thể có thể đo lường bằng các con số, ví dụ, tăng trưởng dư nợ, tăng trưởng huy động vốn, tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu, các kết quả công việc cụ thể.

Như vậy dù xét ở góc độ nào thì hệ thống mục tiêu của ngân hàng cũng có quan hệ mật thiết với nhau: mục tiêu cấp cao, tổng quát và dài hạn của toàn hàng là cơ sở để hình thành các mục tiêu cấp thấp, cụ thể và ngắn hạn hơn của cấp bộ phận; thực hiện được các mục tiêu cấp thấp, cụ thể và ngắn hạn của từng bộ phận lại là điều kiện để đạt được các mục tiêu cấp cao, tổng quát và dài hạn cấp toàn hàng.

1. *Các yêu cầu của mục tiêu hoạt động:*

Tùy vào các ưu tiên khác nhau trong từng thời kỳ mà tổ chức có thể xây dựng một hệ thống mục tiêu khác nhau. Tuy nhiên, các mục tiêu phải đảm bảo các yêu cầu của nguyên tắc SMART, bao gồm:

- Specific – cụ thể, dễ hiểu: Mục tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai.

- Measurable – đo lường được: Cho dù mục tiêu là định tính hay định lượng, tổ chức cũng cần cố gắng đo lường được mục tiêu theo một khía cạnh nào đó. Bởi nếu không thể đo lường được, sẽ rất khó để đánh giá xem tổ chức/ đơn vị có đạt được mục tiêu hay không.

- Achievable – vừa sức: Mục tiêu cần có tính thách thức để toàn bộ tổ chức phấn đấu, nhưng cần vừa phải và khả thi.

 - Realistics – thực tế: Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so vối nguồn lực của tổ chức (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).

- Timebound – có thời hạn: Mục tiêu cần có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn. Thời hạn hợp lý giúp tổ chức phân bổ ưu tiên nguồn lực để đạt được mục tiêu.

**4.2. Xác định các công việc cần thực hiện**

Sau khi đã thiết lập được mục tiêu, tổ chức cần xác định các công việc cần thực hiện để đạt được mục tiêu đã đề ra. Người quản lý phải có cái nhìn bao quát và liệt kê được các đầu công việc cần thực hiện, cách thức thực hiện, cũng như người chịu trách nhiệm thực hiện và thời gian thực hiện những công việc đó.

Các nội dung công việc cần thực hiện có thể xác định theo công thức 5W1H, bao gồm thực hiện công việc gì (What), tại sao nên làm công việc đó (Why), cần thực hiện ở đâu (Where), bao giờ (When), ai là người thực hiện (Who) và thực hiện như thế nào (How)

1. *Cần tập trung vào những công việc nào (What)?*

Với mỗi loại mục tiêu, sẽ có những nhiệm vụ tương ứng. Mỗi nhiệm vụ lại được thực hiện theo quy trình gồm nhiều bước công việc khác nhau. Bởi vậy, nhà quản lý cần xác định được các công việc cần làm và các mốc thời gian một cách chi tiết. Ví dụ, để thực hiện được kế hoạch sản xuất cho một đơn đặt hàng theo mẫu, thông thường, một doanh nghiệp sẽ phải trải qua một quá trình bao gồm kêu gọi vốn, thuê nhân công, mua nguyên vật liệu, tiến hành sản xuất, nhập kho thành phẩm, xuất bán và nhận thanh toán. Quy trình này thường diễn ra theo đúng trình tự và kéo dài trong một khoảng thời gian, gọi là chu kỳ sản xuất. Người quản lý có tầm nhìn cần biết tính toán các công việc sao cho thời gian của một chu kỳ sản xuất là ngắn nhất trong khi chất lượng sản phẩm được đảm bảo. Muốn vậy, các công việc cần được thực hiện tiếp nối nhau một cách nhịp nhàng, hiệu quả, không bị ứ đọng, tắc nghẽn.

1. *Tại sao cần làm những công việc này (Why)?*

Việc trả lời câu hỏi vì sao cần làm những công việc này giúp tổ chức tập trung nguồn lực vào những công việc quan trọng và có mối liên quan gần nhất đến mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, tổ chức cũng biết ưu tiên những công việc nào quan trọng hơn và phân bổ nguồn lực thích hợp cho những công việc đó. Trả lời câu hỏi tại sao cần làm những công việc đó giúp chi nhánh ngân hàng tránh dàn trải nguồn lực để tập trung vào những việc quan trọng. Đồng thời, lý giải được câu hỏi này cũng giúp cho các nhân viên trong ngân hàng hiểu được vai trò, vị trí của mình trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, từ đó có thêm động lực và tinh thần trách nhiệm trong công việc.

1. *Cần tập trung vào đối tượng khách hàng và địa bàn nào (Where)?*

Từ các đặc thù trong công việc cần thực hiện, tổ chức cần xác định rõ đối tượng khách hàng phù hợp nhất với từng sản phẩm và địa bàn phù hợp để phân phối sản phẩm, từ đó có định hướng phân bổ việc thực hiện mục tiêu tới những đối tượng khách hàng và địa bàn cần tập trung. Việc này sẽ giúp ngân hàng tiết kiệm thời gian, công sức tiếp cận và thực hiện giao dịch cho khách hàng, tránh sự dàn trải, lãng phí khi tiếp cận những khách hàng không đủ điều kiện hoặc không phù hợp.

1. *Cần thực hiện công việc khi nào (When)?*

Với đặc thù công việc cần thực hiện, tổ chức cần xác định thời điểm nào là thuận lợi hay phù hợp nhất để triển khai công việc. Ví dụ, với các chương trình tín dụng, thời điểm giải ngân tốt nhất là đầu chu kỳ kinh doanh của khách hang. Việc xác định thời điểm giải ngân là rất quan trọng. Đồng vốn của ngân hàng nếu đến được tay khách hàng vào đúng thời điểm họ cần mua giống, chi trả các chi phí sản xuất thì sẽ được sử dụng đúng mục đích, có hiệu quả, mang lại lợi ích cho bản thân khách hàng, cho xã hội..

1. *Ai là người thực hiện công việc (Who)?*

Với nhiệm vụ chung của tổ chức, tổ chức cần xác định rõ ai chịu trách nhiệm cho những công việc với các mô tả công việc, yêu cầu chất lượng, trách nhiệm và quyền hạn cụ thể. Các phân công này cần cụ thể cho những vị trí sau:

- Người chịu trách nhiệm cuối cùng cho từng mảng công việc: Đây là đầu mối nhận nhiệm vụ, triển khai, phân công công việc, kiểm tra kết quả và chịu trách nhiệm cuối cùng với cấp trên về công việc mình được giao. Tùy tính chất và khối lượng công việc của từng tổ chức, vị trí này có thể được chia thành nhiều cấp quản lý và chịu trách nhiệm khác nhau, bao gồm Giám đốc chi nhánh, Trưởng phòng, Trưởng nhóm

- Người thực hiện công việc chính: Đây là các vị trí nhân sự có trình độ và kinh nghiệm chuyên môn phù hợp, là người triển khai công việc theo phân công, theo dõi, hoàn thành công việc và báo cáo lại cho người chịu trách nhiệm cuối cùng.

- Người thực hiện công việc hỗ trợ: Đây có thể là các vị trí nhân sự ít kinh nghiệm, là người hỗ trợ người thực hiện công việc chính hoàn thành nhiệm vụ. Việc phân công công việc cho người hỗ trợ sẽ giảm tải công việc lên người thực hiện công việc chính, giúp các vị trí công việc được chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức.

- Người kiểm soát: Với đặc thù của hoạt động ngân hàng vốn tiềm ẩn nhiều rủi ro, các công việc nên được phân công theo nguyên tắc có kiểm soát chéo nhằm hạn chế rủi ro cho ngân hàng.

Trên cơ sở phân tích nội dung công việc, tổ chức cần có sự phân giao chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu chung của toàn chi nhánh cần được chia nhỏ thành những chỉ tiêu nhỏ hơn cho từng bộ phận, chỉ tiêu của từng bộ phận lại cần chia nhỏ cho từng nhân viên, cho từng khoảng thời gian, thậm chí thành các chỉ tiêu cho từng ngày, từng tuần, từng tháng.

Mỗi nhân viên cần dựa trên quy trình tiến hành các công việc chủ yếu (bao gồm các bước công việc, thời gian dự kiến cho mỗi bước, kết quả kỳ vọng) để lên kế hoạch tổ chức thực hiện công việc của mình.

**4.3. Tổ chức thực hiện nhiệm vụ**

Sau khi kế hoạch hoạt động tổng thể đã được chia nhỏ thành các kế hoạch chi tiết theo ngày/ tuần của từng cán bộ, từng bộ phận, từng đơn vị sẽ triển khai nhiệm vụ của mình. Trong quá trình triển khai thực hiện, tổ chức và cá nhân cần có sổ nhật ký công việc để theo dõi tiến độ thực hiện theo ngày. Trong nhật ký công việc cá nhân, mỗi nhân viên sẽ chia thời gian làm việc trong ngày của mình thành những khoảng thời gian thực hiện các đầu mục công việc chính và các công việc mang tính bổ trợ. Trong nhật ký công việc tổ chức, tổ chức sẽ cập nhật trạng thái công việc và kết quả đạt được theo ngày để tiện theo dõi mức độ hoàn thành và tiếp tục triển khai công việc.

Thực hiện nhật ký công việc này giúp nhân viên và tổ chức:

- Lưu giữ thông tin quan trọng trong công việc

- Phân bổ và đầu tư thời gian hợp lý cho các công việc theo mức độ quan trọng/ ít quan trọng, khẩn cấp/ không khẩn cấp

- Hoàn thành công việc của mình theo đúng kế hoạch

- Tự đánh giá và nâng cao hiệu quả công việc một cách chính xác

- Cán bộ quản lý có thể kiểm tra, giám sát công việc của cấp dưới nhằm phòng tránh rủi ro, hoàn thiện quy trình, đánh giá công việc

Trên cơ sở các kết quả công việc hoàn thành theo từng giai đoạn, cán bộ quản lý có thể đánh giá tiến độ công việc của cấp dưới và kịp thời đưa ra các giải pháp hỗ trợ nhân viên hoàn thành công việc của mình thông qua các hình thức như:

- Hội ý đầu ngày

- Họp triển khai công việc

- Huấn luyện, đào tạo tại chỗ

- Đào tạo tập trung

- Các chương trình thi đua, khen thưởng và các hình thức hỗ trợ khác

**4.4. Theo dõi, đánh giá kết quả, điều chỉnh kế hoạch**

Định kỳ, các cán bộ và đơn vị cần báo cáo tiến độ thực hiện kế hoạch. Việc báo cáo tập trung vào các kết quả công việc đã hoàn thành, và mức độ hoàn thành so với kế hoạch đề ra.

Nhìn vào báo cáo, cán bộ và người quản lý có thể thấy được kết quả thực hiện công việc trong kỳ là tốt hay không, và tìm hiểu các nguyên nhân của việc hoàn thành/ không hoàn thành kế hoạch. Thông thường, các lý do khiến cán bộ, tổ chức không đạt được kế hoạch bao gồm:

- Công tác lập kế hoạch không tốt, do các thông tin đầu vào không chuẩn xác, hoặc phương pháp lập kế hoạch không hợp lý

- Do các yếu tố khách quan có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch

- Do các yếu tố chủ quan, cán bộ không thực hiện đúng kế hoạch đặt ra hoặc thực hiện không hiệu quả.

Tuỳ vào nguyên nhân, ngân hàng có thể áp dụng các biện pháp hiệu quả hơn để thực hiện kế hoạch, hoặc xem xét điều chỉnh kế hoạch, bao gồm điều chỉnh mục tiêu, hoặc điều chỉnh cách thực hiện, để kế hoạch khả thi hơn.

Việc đánh giá thực hiện kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch (nếu có) nên được thực hiện định kỳ. Các đánh giá và điều chỉnh kế hoạch sẽ là căn cứ và kinh nghiệm để ngân hàng lập kế hoạch tốt hơn trong những kỳ sau.

**Phần 2: LẬP KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CỦA CHI NHÁNH CẤP TỈNH**

**1. Thực trạng công tác lập kế hoạch hoạt động của chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh**

Ngân hàng Chính sách xã hội (NHCSXH) được thành lập năm 2002 trên cơ sở tổ chức lại Ngân hàng Phục vụ người nghèo. NHCSXH là một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập với sứ mệnh thực hiện chính sách tín dụng ưu đãi đối với người nghèo và các đối tượng chính sách khác. Ngân hàng không kinh doanh trên thị trường mà chủ yếu thực hiện chức năng cho vay đến các đối tượng chính sách theo các chương trình chỉ định của Chính phủ, chủ yếu sử dụng ngân sách Nhà nước. Hoạt động của NHCSXH có nhiều ưu đãi so với các NHTM như được Nhà nước đảm bảo khả năng thanh toán, tỷ lệ dữ trữ bắt buộc bằng 0%, không phải tham gia bảo hiểm tiền gửi, được miễn thuế và các khoản phải nộp Ngân sách Nhà nước…. Xuất phát từ các đặc thù của ngân hàng, công tác lập kế hoạch hoạt động gặp phải một số khó khăn như:

(i) Công tác lập kế hoạch hoạt động cần chính xác cao hơn, đảm bảo ngân hàng có thể thực hiện đúng như kế hoạch đặt ra. Bởi cả 2 trạng thái không hoàn thành kế hoạch hoặc hoàn thành vượt mức kế hoạch đều không được khuyến khích (Ví dụ như Kế hoạch tín dụng).

(ii) Các hoạt động cơ bản thể hiện chức năng của một ngân hàng là huy động vốn và cấp tín dụng tại NHCSXH cũng mang tính đặc thù riêng. Nguồn vốn tại ngân hàng chủ yếu bao gồm: Vốn được cấp từ Ngân sách Nhà nước và vốn huy động tại địa phương và vốn uỷ thác đầu tư tại địa phương. Hoạt động tín dụng chủ yếu là uỷ thác qua các tổ chức chính trị - xã hội trên địa bàn, đối tượng khách hàng được Chính phủ chỉ định, sản phẩm tín dụng cũng theo các chương trình cụ thể bao gồm các chương trình cho vay: Hộ nghèo, hộ cận nghèo, hộ thoát nghèo và các đối tượng chính sách khác gồm (tín dụng đối với học sinh sinh viên, nước sạch và vệ sinh môi trường nông thôn, hỗ trợ tạo việc làm, duy trì và mở rộng việc làm, nhà ở xã hội, hỗ trợ hộ nghèo về nhà ở, các đối tượng chính sách đi lao động có thời hạn ở nước ngoài…). Về cơ bản, hoạt động của NHCSXH ít phải cạnh tranh để thu hút nguồn vốn tiền gửi và tăng trưởng dư nợ hơn các NHTM. Cách thức hoạt động chủ yếu tập trung vào việc thực hiện chính xác, hiệu quả việc phân bổ vốn Ngân sách cho đúng đối tượng vay vốn, đúng chương trình tín dụng.

(iii) Hoạt động lập kế hoạch hoạt động của ngân hàng chủ yếu được thực hiện theo phương pháp từ dưới lên (bottom up) và được thực hiện trong khoảng thời gian tương đối dài. Kế hoạch tín dụng phải được xây dựng từ NHCSXH cấp huyện trên cơ sở tổng hợp nhu cầu tín dụng chính sách của các xã, phường, thị trấn (sau đây gọi là cấp xã), tổng hợp cấp huyện làm căn cứ để xây dựng kế hoạch tín dụng cấp tỉnh, tổng hợp cấp tỉnh làm căn cứ để xây dựng kế hoạch tín dụng toàn hệ thống. Hội sở chính NHCSXH sẽ bảo vệ kế hoạch tín dụng toàn hệ thống với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính và các cơ quan có liên quan. Kế hoạch tín dụng sau đó sẽ được hoàn thiện và trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Sau đó, căn cứ chỉ tiêu kế hoạch tín dụng được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, Tổng Giám đốc NHCSXH giao chỉ tiêu kế hoạch tín dụng cho Sở giao dịch và NHCSXH cấp tỉnh, chỉ tiêu này lại được Trưởng ban đại diện HĐQT cấp tỉnh giao chỉ tiêu kế hoạch tín dụng đến NHCSXH cấp huyện, Trưởng ban đại diện HĐQT cấp huyện giao chỉ tiêu kế hoạch tín dụng cho cấp xã trên địa bàn. Cán bộ tín dụng theo dõi địa bàn xã tham mưu cho UBND cấp xã giao vốn cho từng thôn, bản, ấp. Toàn bộ quá trình từ lập kế hoạch tín dụng cho đến khi có kết quả phân bổ thường mất khoảng 7-8 tháng. Quy trình lập kế hoạch và phân giao chỉ tiêu kế hoạch như vậy kéo dài thời gian hơn nhiều so với quy trình của các đơn vị kinh doanh.

(iv) Việc quản lý và tổ chức thực hiện chỉ tiêu kế hoạch của NHCSXH cũng mang tính đặc thù riêng. Trong khâu thực hiện chỉ tiêu kế hoạch tín dụng cần bám sát kế hoạch, vốn Ngân sách được giao cho chương trình tín dụng nào chỉ được cho vay chương trình đó, vốn thu nợ từ chương trình tín dụng nào cũng chỉ được quay vòng theo đúng chương trình đó. Trong các điều kiện bình thường, hoạt động tín dụng cần tuyệt đối tuân thủ theo kế hoạch đã lập, tránh trường hợp không hoàn thành kế hoạch (cho vay không đủ theo chỉ tiêu được giao), đặc biệt nghiêm cấm cho vay vượt chỉ tiêu kế hoạch dư nợ được giao, hoặc cho vay vượt nguồn vốn được uỷ thác. Đối với chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn, NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện chủ động tìm các giải pháp phù hợp nhằm thực hiện hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn hàng năm. Trường hợp NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện có thể huy động vốn vượt số kế hoạch đã được NHCSXH cấp trên giao đối với từng chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn cụ thể thì đơn vị phải lập tờ trình báo cáo NHCSXH cấp trên để điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch. Trong khi chờ ý kiến phê duyệt điều chỉnh kế hoạch, NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện được phép huy động vượt tối đa không quá 10% kế hoạch huy động vốn đã được thông báo trong thời gian tối đa là 15 ngày.

Như vậy, có thể thấy với các đặc thù trong hoạt động của NHCSXH, hoạt động lập và thực hiện kế hoạch hoạt động có rất nhiều điểm khác biệt so với các đơn vị kinh doanh. Một mặt, NHCSXH chịu ít hơn các sức ép cạnh tranh, áp lực trong các chỉ tiêu tăng trưởng huy động vốn, tăng trưởng dư nợ, tăng trưởng doanh thu … Tuy nhiên, khâu lập và thực hiện kế hoạch đòi hỏi mức độ chính xác cao, đảm bảo khâu thực hiện không thừa, không thiếu, không để tồn đọng vốn, gây lãng phí vốn và phải mang lại hiệu quả sử dụng vốn cao nhất.

**2. Các căn cứ xây dựng mục tiêu hoạt động của chi nhánh cấp tỉnh**

Tùy vào các ưu tiên khác nhau trong từng thời kỳ mà một chi nhánh NHCSXH có thể xây dựng một hệ thống mục tiêu khác nhau. Thông thường, một chi nhánh NHCSXH sẽ phải tập trung vào các mục tiêu chính yếu sau:

- Phát triển hiệu quả hoạt động tín dụng (hoạt động huy động vốn và hoạt động cấp tín dụng).

- Phát triển nhân sự (định biên, tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm...)

- Phát triển thương hiệu (vị thế của NHCSXH trong xã hội, truyền thông, xây dựng các quy trình chính sách, phát triển thương hiệu, hoạt động xã hội...)

- Quản lý vận hành (quy trình phục vụ, chính sách hội viên, chính sách tổ vay vốn, ngân sách và sử dụng ngân sách...)

- Quản lý rủi ro (rủi ro tín dụng, rủi ro vận hành, đảm bảo việc tuân thủ quy định, quy trình, hướng dẫn nội bộ...)

Tuỳ vào cấp độ của mục tiêu, ban lãnh đạo ngân hàng các cấp sẽ chịu trách nhiệm thiết lập mục tiêu cho bộ phận mình phụ trách. Nhìn chung, các mục tiêu sẽ được xây dựng và lựa chọn dựa trên các căn cứ sau:

- Dựa trên chủ trương của Chính phủ, các bộ ngành, chính quyền địa phương. Do đặc trưng NHCSXH hoạt động chủ yếu từ nguồn vốn trung ương và vốn nhận uỷ thác tại địa phương, nên các mục tiêu của ngân hàng trong hoạt động tín dụng phải dựa trên các định hướng, chủ trương của Thủ tướng Chính phủ, Ngân sách trung ương và UBND cấp tỉnh, cấp huyện và các Chủ đầu tư khác. Các định hướng, chủ trương liên quan đến xoá đói giảm nghèo, phát triển nông nghiệp nông thôn, đẩy lùi tín dụng đen và phát triển an sinh- xã hội, các dự án phát triển kinh tế-xã hội là những định hướng quan trọng, hình thành nên mục tiêu kế hoạch của chi nhánh.

- Dựa trên các tầm nhìn chiến lược và các mục tiêu tổng thể của ngân hàng. Tầm nhìn chiến lược và mục tiêu tổng thể là đích đến dài hạn, bao quát của toàn ngân hàng. Do vậy, các mục tiêu bộ phận phải được xây dựng dựa trên mục tiêu tổng thể, mục tiêu bộ phận phải góp phần thực hiện được các mục tiêu tổng thể của ngân hàng.

- Dựa trên nhu cầu, mong muốn của của các đối tượng vay vốn và chính quyền địa phương. Đối tượng phục vụ quan trọng nhất của ngân hàng Chính sách xã hội bao gồm các đối tượng vay vốn và chính quyền địa phương. Do vậy, mục tiêu cần được xây dựng nhằm đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng này. Trước hết, mục tiêu phải dựa trên các nhu cầu của các đối tượng vay vốn trên địa bàn, dựa trên cơ sở thống kê nhu cầu của từng đối tượng vay vốn đối với từng chương trình tín dụng. Bên cạnh đó, mục tiêu phải đáp ứng được các yêu cầu của cơ quan quản lý, chính quyền địa phương, và các bên liên quan khác. Có như vậy, các mục tiêu mới thực sự thiết thực và hướng tới các sứ mệnh cao đẹp của ngân hàng.

- Dựa trên tình hình hoạt động của ngân hàng trong quá khứ và triển vọng trong tương lai. Để mục tiêu mang tính khả thi, mục tiêu phải được xây dựng phù hợp với thực trạng hoạt động của ngân hàng trong quá khứ và triển vọng phát triển của ngân hàng. Tránh các mục tiêu quá xa vời, không thể thực hiện được, hoặc các mục tiêu quá dễ dàng, triệt tiêu mọi nỗ lực của người thực hiện.

Bên cạnh đó, các mục tiêu phải đảm bảo các yêu cầu của nguyên tắc SMART, bao gồm:

- Specific (cụ thể, dễ hiểu), Measurable (đo lường được), Achievable (có khả năng đạt được), Realistics (thực tế) và Timebound (có thời hạn).

Chi nhánh cần phân biệt mục tiêu và chỉ tiêu. Trong đó, mục tiêu thường mang tính bao quát hơn so với chỉ tiêu. Để đạt được mục tiêu, tổ chức cần chia nhỏ nhiệm vụ thành các chỉ tiêu khác nhau cho các bộ phận, cá nhân khác nhau. Ví dụ, mục tiêu của hoạt động tín dụng sẽ bao quát, rộng hơn. Để thực hiện mục tiêu hoạt động tín dụng an toàn, hiệu quả, cần thực hiện nhiều chỉ tiêu như chỉ tiêu tăng trưởng dư nợ, chỉ tiêu nợ xấu, nợ quá hạn, chỉ tiêu vòng quay vốn tín dụng…

**3. Lập kế hoạch hoạt động tín dụng**

Hoạt động tín dụng là hoạt động quan trọng nhất của các chi nhánh NHCSXH. Việc lập kế hoạch hoạt động tín dụng được thực hiện theo Quyết định số 86/QĐ-NHCS ngày 10 tháng 1 năm 2014 và 1026/QĐ-NHCS ngày 29/3/2017 của Tổng Giám đốc NHCSXH

**3.1. Mục tiêu của hoạt động tín dụng tại chi nhánh**

Với sứ mệnh thực hiện cho vay hộ nghèo, các đối tượng chính sách nhằm mục tiêu xoá đói giảm nghèo, phát triển an sinh xã hội, hoạt động tín dụng tại các chi nhánh NHCSXH cần hướng tới mục tiêu an toàn, hiệu quả. Các mục tiêu trong hoạt đông tín dụng nên được chia thành mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng:

- Mục tiêu định lượng bao gồm chỉ tiêu tăng trưởng dư nợ, chỉ tiêu nợ quá hạn, nợ xấu, tỷ lệ thu hồi nợ, tỷ lệ đối tượng chính sách được tiếp cận vốn của ngân hàng…

- Mục tiêu định tính bao gồm các chỉ tiêu vốn vay được sử dụng đúng mục đích. Đồng vốn cân đối từ Trung Ương và vốn huy động tại địa phương cần được cho vay đúng đối tượng thụ hưởng, đúng chương trình tín dụng, mang lại hiệu quả kinh tế cho các đối tượng thụ hưởng và hiệu quả kinh tế- xã hội cho địa phương.

**3.2. Xây dựng kế hoạch tín dụng tại NHCSXH cấp tỉnh**

Do đặc thù của NHCSXH, các chỉ tiêu định lượng, đặc biệt là chỉ tiêu tăng trưởng dư nợ, cần được lập một cách chính xác, cụ thể, để tránh việc không thực hiện được chỉ tiêu kế hoạch, hoặc thực hiện vượt mức chỉ tiêu kế hoạch. Do vậy, hoạt động xây dựng kế hoạch tín dụng cần được làm một cách kỹ lưỡng, các chi nhánh NHCSXH cần tập hợp nhu cầu vay vốn của các đối tượng thụ hưởng từ cấp cơ sở tại địa phương. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu cấp tín dụng an toàn, hiệu quả, NHCSXH đóng vai trò to lớn trong việc định hướng, tham mưu cho chính quyền địa phương trong việc thiết lập các chỉ tiêu kế hoạch tín dụng. Cụ thể, chi nhánh cần thực hiện những công việc sau:

*(i) Xác định các chương trình tín dụng cần ưu tiên (What)?*

Để xác định các chương trình tín dụng cần ưu tiên, chi nhánh cần đánh giá tính hiệu quả của các chương trình tín dụng đã thực hiện và nhu cầu của các đối tượng chính sách trên địa bàn.

Đánh giá hiệu quả của các chương trình cho vay đã thực hiện: Chi nhánh cần phân tích các chương trình cho vay đang thực hiện, xem chương trình cho vay nào đang đáp ứng tốt nhất nhu cầu đối tượng thụ hưởng và đóng góp vào sự phát triển an sinh- xã hội của địa phương? chất lượng và hiệu quả tín dụng của từng chương trình cho vay .... Muốn vậy, chi nhánh cần đánh giá các chương trình tín dụng trên một số tiêu chí sau:

* Tỷ trọng dư nợ của chương trình tín dụng
* Tốc độ tăng trưởng dư nợ của từng chương trình tín dụng
* Tỷ lệ nợ quá hạn của từng chương trình tín dụng
* Tỷ lệ nợ xấu của từng chương trình tín dụng
* Đóng góp của chương trình tín dụng trong việc xoá đói giảm nghèo, phát triển an sinh xã hội của đối tượng thu hưởng và địa phương

Từ các kết quả phân tích trên, chi nhánh cần tham mưu với chính quyền địa phương trong việc định hướng phát triển dư nợ của những chương trình tín dụng có chất lượng và có hiệu quả

*(ii) Xác định đối tượng thụ hưởng và địa bàn (Where)?*

Chi nhánh NHCSXH cần phân tích, đánh giá nhu cầu của từng đối tượng chính sách, trên từng địa bàn để có định hướng xây dựng chỉ tiêu kế hoạch tín dụng. Việc này sẽ giúp ngân hàng thực hiện cho vay hiệu quả và đồng vốn ngân hàng được sử dụng giá trị nhất. Để xác định được đối tượng khách hàng và địa bàn cần tập trung, chi nhánh cần trả lời những câu hỏi sau:

- Đối tượng khách hàng của chi nhánh đối với từng chương trình cho vay cụ thể? Khách hàng này có những đặc điểm gì? Hai câu hỏi này giúp NH xác định đúng đối tượng thụ hưởng để tập trung phục vụ.

- Số lượng khách hàng hiện tại và số lượng khách hàng đủ điều kiện trên từng địa bàn? Trả lời câu hỏi này sẽ giúp NH xác định quy mô hiện tại so với tiềm năng phát triển dư nơ và huy động vốn trên địa bàn cho mình quản lý.

- Các thuận lợi, khó khăn của chi nhánh trong việc tiếp cận, hướng dẫn và thực hiện giao dịch cho khách hàng? Câu hỏi này giúp NH tìm ra và khai thác nhiều hơn các điểm mạnh/ thuận lợi của chi nhánh, tìm ra các khó khăn, nguyên nhân và cách thức khắc phục để chi nhánh hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

Từ các kết quả phân tích trên, chi nhánh có thể tham mưu, định hướng với chính quyền về kế hoạch tăng trưởng dư nợ với từng địa bàn cụ thể.

*(iii) Xác định thời điểm cần thực hiện công việc (When)?*

Quy định về xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tín dụng của NHCSXH có quy định NHCSXH cấp huyện phải nộp kế hoạch tín dụng cho NHCSXH cấp tỉnh muộn nhất ngày 10/7 hàng năm. Như vậy, công tác phân tích, đánh giá các chương trình tín dụng và nhu cầu tín dụng của các đối tượng chính sách trên từng địa bàn cần được thực hiện muộn nhất vào tháng 6 hàng năm. Sau đó, các định hướng, tham mưu của chi nhánh và chính quyền địa phương có thể được truyền tải đến các tổ trưởng tổ vay vốn để định hướng nhu cầu cho các đối tượng thụ hưởng tại từng thôn, bản, xã.

Bổ sung tình huống thảo luận: Hiện nay, theo quy định của NHCSXH việc xây dựng chỉ tiêu kế hoạch tín dụng tại cấp huyện vào cuối tháng 6, sau đó chuyển kết quả về NHCSXH cấp tỉnh trước ngày 10/7 hàng năm. NHCSXH cấp tỉnh tổng hợp trình Trưởng ban đại diện HĐQT cấp huyện và gửi NHCSXH TW trước ngày 25/7 hàng năm có khó khăn gì không? nếu có khó khăn thì giải pháp của các anh/chị là gì để việc lập kế hoạch có sự chính xác cao?

*(iv) Xác định ai là người thực hiện công việc (Who)?*

Với nhiệm vụ chung của toàn chi nhánh, chi nhánh cần xác định rõ ai chịu trách nhiệm cho việc lập kế hoạch với các mô tả công việc và yêu cầu chất lượng và trách nhiệm và quyền hạn cụ thể. Các phân công này cần cụ thể cho những vị trí sau:

- Người chịu trách nhiệm lập kế hoạch: Đây là đầu mối nhận nhiệm vụ, triển khai, phân công công việc, kiểm tra kết quả và chịu trách nhiệm cuối cùng với cấp trên về công việc lập kế hoạch. Tùy tính chất và khối lượng công việc của từng chi nhánh, người chịu trách nhiệm lập kế hoạch này có thể được chia thành nhiều cấp quản lý và chịu trách nhiệm lập các kế hoạch khác nhau, bao gồm Giám đốc/ Phó giám đốc chi nhánh, Trưởng các phòng chức năng, Trưởng nhóm…

- Người thực hiện việc lập kế hoạch: Đây là các vị trí nhân sự có trình độ và kinh nghiệm chuyên môn phù hợp, là người triển khai công việc lập kế hoạch theo phân công, theo dõi, hoàn thành công việc và báo cáo lại cho người chịu trách nhiệm cuối cùng.

- Người thực hiện công việc hỗ trợ: đây có thể là các vị trí nhân sự ít kinh nghiệm, là người hỗ trợ người thực hiện công việc chính hoàn thành nhiệm vụ. Trong việc lập kế hoạch tín dụng, người hỗ trợ có thể là các tổ trưởng tổ vay vốn trên địa bàn, hỗ trợ cán bộ tín dụng trong việc tập hợp nhu cầu của các đối tượng chính sách. Việc phân công công việc cho người hỗ trợ sẽ giảm tải công việc lên người thực hiện công việc chính, giúp các vị trí công việc được chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả công việc của toàn bộ tổ chức.

- Người kiểm soát: Với đặc thù của hoạt động ngân hàng vốn tiềm ẩn nhiều rủi ro, các công việc nên được phân công theo nguyên tắc có kiểm soát chéo nhằm hạn chế rủi ro cho ngân hàng.

*(v) Xác định cách thức triển khai công việc (How)?*

Để trả lời câu hỏi này, người lập kế hoạch cần hình dung ra luồng công việc để triển khai một cách cụ thể, lên kế hoạch chi tiết và các quy trình, mẫu biểu để công việc được triển khai một cách thống nhất và hiệu quả.

Tại ngân hàng chính sách xã hội, việc lập kế hoạch tín dụng nên được thực hiện theo quy trình sau:

- Tại Chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh phân tích tình hình và tham mưu cùng với chính quyền địa phương để định hướng hoạt động tín dụng chính sách trên địa bàn trong năm tới.

- NHCSXH cấp tỉnh truyền tải định hướng tín dụng chính sách trên địa bàn tới các Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện, các cán bộ tín dụng.

- Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện truyền tải định hướng tín dụng chính sách tới các cán bộ tín dụng, trưởng thôn, tổ trưởng Tổ Tiết kiệm vay vốn và hướng dẫn các tổ trưởng tư vấn và tập hợp nhu cầu vay vốn của các đối tượng chính sách theo biểu mẫu do NHCSXH cung cấp.

- Tổng hợp nhu cầu của các đối tượng chính sách cấp thôn, bản, tổng hợp toàn cấp xã, tập hợp thành kế hoạch tín dụng của chi nhánh NHCSXH cấp huyện, tập hợp kế hoạch tín dụng của chi nhánh NHCSXH cấp huyện thành kế hoạch tín dụng của chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh. Chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh cân đối, điều chỉnh kế hoạch nếu cần.

- Tập hợp kế hoạch tín dụng của các chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh thành kế hoạch tín dụng của NHCSXH toàn hệ thống và cân đối, điều chỉnh kế hoạch nếu cần.

- Tổng Giám đốc NHCSXH bảo vệ kế hoạch tín dụng trước các Bộ ngành. Nhận chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng do TW giao và phân bổ lại cho các chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh.

- Các chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh phân bổ chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng cho Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện, Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện phân bổ chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng cho từng thôn, xã, bản

**3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch tín dụng**

Giả sử một chi nhánh ngân hàng Chính sách xã hội đặt mục tiêu phát triển dư nợ hiệu quả. Từ đó, tham mưu và gợi ý các chương trình cho vay nên tập trung triển khai tại địa bàn. Trên cơ sở tổng hợp nhu cầu của các đối tượng vay vốn trên địa bàn theo từng chương trình cho vay, chi nhánh xây dựng kế hoạch tăng trưởng dư nợ 10% trong năm.

1. *Xác định các công việc cần thực hiện (What)?*

Giả sử một chi nhánh được giao chỉ tiêu kế hoạch dư nợ tín dụng là 2200 tỷ. Chi nhánh thống kê phần vốn khách hàng tất toán và có thể cho vay quay vòng là 150 tỷ, dư nợ hiện tại 1800 tỷ, số tăng trưởng tín dụng bằng nguồn vốn mới trong kỳ sẽ là 250 tỷ. Vậy mục tiêu giải ngân của chi nhánh trong năm là 400 tỷ, trong đó 150 tỷ từ nguồn vốn quay vòng và 250 tỷ từ nguồn vốn mới cân đối từ Trung ương.

Bảng 2.1: Kế hoạch giải ngân theo các chương trình tín dụng, tại chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh

 Đơn vị: triệu đồng

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Các chương trình tín dụng trọng điểm** | **Kế hoạch năm tới** | **Thu nợ & quay vòng** | **Dư nợ hiện tại** | **Giải ngân mới** |
| Cho vay hộ nghèo | 220,000 | 25,000 | 156,000 | 39,000 |
| Cho vay hộ cận nghèo | 220,000 | 23,000 | 150,000 | 47,000 |
| Cho vay hộ mới thoát nghèo | 550,000 | 40,000 | 430,000 | 80,000 |
| Cho vay nước sạch& VSMT | 770,000 | 60,000 | 639,000 | 71,000 |
| Các chương trình khác | 440,000 | 2,000 | 425,000 | 13,000 |
| **Tổng** | **2,200,000** | **150,000** | **1,800,000** | **250,000** |

Trên cơ sở thống kê số vốn cho vay quay vòng và chỉ tiêu phân bổ tăng trưởng tín dụng tại từng Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện, từng NHCSXH cấp huyện cũng có kế hoạch giải ngân theo từng chương trình tín dụng tương tự.

Bảng 2.2: Kế hoạch giải ngân theo các chương trình tín dụng, tại 01 Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện

 Đơn vị: triệu đồng

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Các chương trình tín dụng trọng điểm** | **Kế hoạch năm tới** | **Thu nợ & quay vòng** | **Dư nợ hiện tại** | **Giải ngân mới** |
| Cho vay hộ nghèo | 20,000 | 1,480 | 15,400 | 3,120 |
| Cho vay hộ cận nghèo | 18,000 | 1,700 | 13,860 | 2,440 |
| Cho vay hộ mới thoát nghèo | 56,000 | 4,790 | 43,120 | 8,090 |
| Cho vay nước sạch& VSMT | 67,000 | 8,050 | 51,590 | 7,360 |
| Các chương trình khác | 47,000 | 6,000 | 36,190 | 4,810 |
| **Tổng** | 208,000 | 22,020 | 160,160 | 25,820 |

Với kế hoạch giải ngân này, từng chi nhánh có thể chia thành giải ngân dùng vốn quay vòng tại chi nhánh và vốn tự huy động, và giải ngân dùng vốn bổ sung từ TW. Chi nhánh có thể thống kê số vốn quay vòng theo các hợp đồng đã ký kết với khách hàng và chủ động lên kế hoạch giải ngân nguồn vốn quay vòng ngay khi thu được nợ, các đối tượng chính sách sẽ được Tổ Tiết kiệm vay vốn bình xét và xếp theo theo danh sách ưu tiên. Đối với phần vốn bổ sung từ TW, chi nhánh sẽ lập kế hoạch giải ngân từ nguồn vốn này cho các khoản cho vay mới, thường vào khoảng tháng 2, tháng 3 hàng năm.

Bảng 2.3: Kế hoạch giải ngân dùng vốn thu nợ & quay vòng và vốn tự huy động theo từng tháng của 01 Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện

 Đơn vị: triệu đồng

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Giải ngân bằng vốn quay vòng và vốn tự huy động** | **Tháng 1** | **Tháng 2** | **Tháng 3** | **Tháng 4** | **…** | **Tháng 12** | **Tổng**  |
| Cho vay hộ nghèo | Triệu đồng | 222 | 296 | 178 | 266 | … | 237 | 1,480 |
| Số hộ | 6 | 8 | 5 | 7 |  | 6 | 42 |
| Cho vay hộ cận nghèo | Triệu đồng | 255 | 340 | 204 | 238 | … | 272 | 1,700 |
| Số hộ | 7 | 10 | 6 | 6 |  | 8 | 49 |
| Cho vay hộ thoát nghèo | Triệu đồng | 719 | 958 | 575 | 623 | … | 7 | 4,790 |
| Số hộ | 22 | 30 | 18 | 19 |  | 23.84 | 149 |
| Cho vay nước sạch & VSMT | Triệu đồng | 1,208 | 1,610 | 966 | 1,288 | … | 1,268 | 8,050 |
| Số hộ | 118 | 158 | 95 | 126 |  | 122 | 789 |
| Các chương trình khác | Triệu đồng | 900 | 1,020 | 720 | 1,200 | … | 960 | 6,000 |
| Số hộ | 41 | 46 | 33 | 55 |  | 44 | 273 |

Dựa trên nguồn lực nhân sự của đơn vị, chi nhánh có thể chia thành các chỉ tiêu thu nợ, cho vay từng cán bộ tín dụng, từng tổ vay vốn cần hoàn thành trong tháng/ quý/ năm. Việc phân chia này sẽ tùy thuộc và nguồn lực và năng lực cán bộ và cơ cấu tổ chức của từng đơn vị.

Tương tự, mỗi cán bộ tín dụng sẽ xây dựng một kế hoạch công việc cho riêng mình bao gồm việc chia nhỏ đầu công việc, địa bàn thực hiện, thời gian thực hiện và các tổ trưởng hỗ trợ việc thực hiện công việc.

Sau khi kế hoạch hoạt động tổng thể đã được chia nhỏ thành các kế hoạch chi tiết theo ngày/ tuần của từng cán bộ, từng bộ phận, từng đơn vị sẽ triển khai nhiệm vụ của mình Từng cán bộ, từng bộ phận cần theo dõi tiến độ hoàn thành kế hoạch theo tháng, quý. Trên cơ sở các kết quả công việc hoàn thành theo từng giai đoạn, cán bộ quản lý có thể đánh giá tiến độ công việc của cấp dưới và kịp thời đưa ra các giải pháp hỗ trợ để đơn vị đạt được kế hoạch đề ra.

**3.4. Theo dõi, đánh giá kết quả, điều chỉnh kế hoạch**

Định kỳ, các cán bộ và đơn vị cần báo cáo tiến độ thực hiện kế hoạch. Dựa vào báo cáo, cán bộ tín dụng và người quản lý có thể thấy được kết quả thực hiện công việc trong kỳ là tốt hay không, và tìm hiểu các nguyên nhân của việc hoàn thành/ không hoàn thành kế hoạch. Thông thường, các lý do khiến cán bộ tín dụng/ chi nhánh không đạt được kế hoạch bao gồm:

- Công tác lập kế hoạch không tốt, do các thông tin đầu vào không chuẩn xác, hoặc phương pháp lập kế hoạch không hợp lý

- Do các yếu tố khách quan có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch

- Do các yếu tố chủ quan, cán bộ tín dụng không thực hiện đúng kế hoạch đặt ra hoặc thực hiện không hiệu quả.

Từ những nguyên nhân đã phân tích, ngân hàng có thể xem xét điều chỉnh kế hoạch, bao gồm điều chỉnh mục tiêu, hoặc điều chỉnh cách thực hiện, để kế hoạch khả thi hơn.

Việc đánh giá thực hiện kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch (nếu có) nên được thực hiện định kỳ. Các đánh giá và điều chỉnh kế hoạch sẽ là căn cứ và kinh nghiệm để ngân hàng lập kế hoạch tốt hơn trong những kỳ sau.

Tại NHCSXH, việc điều chỉnh kế hoạch tín dụng được thực hiện theo điều 10, chương II, quy định về xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tín dụng trong hệ thống NHCSXH (Ban hành kèm theo Quyết định số 86/QĐ-NHCS ngày 10 tháng 01 năm 2014 của Tổng Giám đốc Ngân hàng Chính sách xã hội).

**4. Lập kế hoạch huy động vốn**

Mặc dù nguồn vốn hoạt động chủ yếu (hơn 80% tổng nguồn vốn) của NHCSXH là nguồn vốn được cấp từ Trung Ương, NH cũng cần tích cực huy động vốn tại địa phương và sử dụng nguồn vốn nhận uỷ thác đầu tư tại địa phương để mở rộng hoạt động tín dụng chính sách hiệu quả.

**4.1. Mục tiêu của hoạt động huy động vốn tại chi nhánh**

Với định hướng khai thác và tập trung mọi nguồn vốn để đáp ứng tốt nhất nhu cầu vốn của các đối tượng thụ hưởng chính sách, các mục tiêu trong hoạt động huy động vốn nên được chia thành mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng:

- Mục tiêu định lượng bao gồm chỉ tiêu tăng trưởng nguồn vốn huy động tại địa phương, bao gồm tiền gửi của tổ chức, cá nhân và tiền gửi của tổ viên Tổ Tiết kiệm và vay vốn, chi phí huy động vốn…

- Mục tiêu định tính bao gồm các chỉ tiêu đa dạng hoá hình thức và loại hình huy động vốn, phát triển các sản phẩm huy động vốn phù hợp với địa bàn, gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng gửi tiền, cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn, đảm bảo việc thực hiện chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng, khả năng thanh toán và tiết kiệm chi phí.

Căn cứ xây dựng mục tiêu huy động vốn của chi nhánh NHCSXH phải dựa trên những yếu tố sau:

* Định hướng và chủ trương của Chính phủ và chính quyền địa phương
* Nhu cầu vốn tín dụng chính sách trên địa bàn và khối lượng nguồn vốn cân đối chuyển từ Trung ương dự kiến
* Khả năng huy động vốn của NHCSXH
* Tiềm năng tăng trưởng huy động vốn từ các tổ chức, cá nhân trên địa bàn

Theo quy định tại điều 9, chương II, Căn cứ chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn được NHCSXH cấp trên giao, Sở giao dịch, NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện chủ động tìm các giải pháp phù hợp nhằm thực hiện hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn hàng năm.

- Về lãi suất huy động, giao Giám đốc Sở giao dịch, Giám đốc NHCSXH cấp tỉnh quyết định nhưng không được vượt quá mức lãi suất huy động cùng kỳ hạn, cùng thời điểm của các Ngân hàng thương mại Nhà nước trên cùng địa bàn.

**4.2. Thực hiện chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn**

* *Xác định các sản phẩm huy động vốn cần tập trung (What)?*

Để xác định các sản phẩm huy động vốn nên tập trung để đạt được chỉ tiêu kế hoạch, chi nhánh cần đánh giá hiệu quả của các sản phẩm huy động vốn và nhu cầu gửi tiền của các khách hàng trên địa bàn.

Hiện tại, NHCSXH có các sản phẩm huy động vốn sau:

Sản phẩm tiết kiệm cá nhân: Gồm tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi không kỳ hạn huy động tại trụ sở NHCSXH và các điểm giao dịch xã, tiền gửi ký quỹ đi lao động xuất khẩu, tiền gửi tiết kiệm khi vay vốn nhà ở xã hội, tiền gửi của các Tổ viên Tổ Tiết kiệm và vay vốn.

Sản phẩm tiền gửi của tổ chức: Gồm tiền gửi thanh toán, tiền gửi có kỳ hạn 2% của các tổ chức tín dụng nhà nước và tiền gửi của các tổ chức khác

Trong các sản phẩm huy động vốn này, chi nhánh NHCSXH cần đánh giá sản phẩm nào là sản phẩm chủ đạo, có số dư tiền gửi lớn nhất, lợi thế cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm đó so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường để tập trung đẩy mạnh huy động vốn từ sản phẩm này.

* *Xác định đối tượng khách hàng gửi tiền và địa bàn huy động chủ yếu (Where)?*

Chi nhánh NHCSXH cần phân tích các đối tượng khách hàng gửi tiền chủ yếu, đánh giá tiềm năng huy động vốn trên từng địa bàn để có định hướng xây dựng giải pháp hoàn thành kế hoạch huy động vốn. Để xác định được đối tượng khách hàng và địa bàn cần tập trung, chi nhánh cần trả lời những câu hỏi sau:

- Đối tượng khách hàng gửi tiền chủ yếu đối với từng sản phẩm huy động vốn cụ thể? Khách hàng này có những đặc điểm gì? Tập trung tại những địa bàn nào? Động cơ chính để họ gửi tiền tại NHCSXH là gì?

- Số lượng khách hàng hiện tại và số lượng khách hàng tiềm năng trên từng địa bàn? Trả lời câu hỏi này sẽ giúp NH xác định quy mô huy động vốn hiện tại so với tiềm năng phát triển huy động vốn trên địa bàn cho mình quản lý.

- Các thuận lợi, khó khăn của chi nhánh trong việc tiếp cận và thuyết phục khách hang gửi tiền? Câu hỏi này giúp NH tìm ra và khai thác nhiều hơn các điểm mạnh/ thuận lợi của chi nhánh, tìm ra các khó khăn, nguyên nhân và cách thức khắc phục để chi nhánh hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

Từ các kết quả phân tích trên, chi nhánh có thể đề xuất các giải pháp tăng cường huy động vốn đối với từng phân khúc khách hàng, từng địa bàn cụ thể.

* *Xác định thời điểm cần huy động vốn (When)?*

Với sản phẩm huy động vốn, chi nhánh cần xác định các khách hàng cá nhân, khách hàng tổ chức có nguồn vốn nhàn rỗi khi nào? Nguồn tiết kiệm nào có tính chất thường xuyên, nguồn tiết kiệm nào có tính chất bất thường? Cần tiếp cận và thuyết phục khách hàng vào thời điểm nào thì hiệu quả nhất...

* *Xác định ai là người thực hiện công việc (Who)?*

Với nhiệm vụ huy động vốn của toàn chi nhánh, chi nhánh cần xác định rõ ai chịu trách nhiệm huy động vốn. Tuỳ vào quy mô và tính chất hoạt động mà chi nhánh có thể lựa chọn mô hình tổ chức huy động vốn phù hợp. Chi nhánh có thể lựa chọn mô hình chỉ có bộ phận Nguồn vốn phải thực hiện chỉ tiêu huy động vốn, hoặc mô hình tổng lực trong đó tất cả các vị trí, bộ phận đều phải chịu trách nhiệm huy động vốn với những chỉ tiêu nhất định. Trong đó, mô hình tổng lực được xác định là có nhiều ưu điểm hơn do:

* Tận dụng tối đa năng lực và mối quan hệ của mỗi cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ huy động vốn
* Nâng cao tinh thần trách nhiệm và đóng góp của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận vào sứ mệnh chung của ngân hàng
* *Xác định cách thức triển khai công việc (How)?*

Để trả lời câu hỏi này, chi nhánh cần hình dung ra các công việc cần triển khai một cách cụ thể, lên kế hoạch chi tiết và các quy trình, mẫu biểu, phương thức thực hiện để công việc được triển khai một cách thống nhất và hiệu quả.

Tại ngân hàng chính sách xã hội, các công việc cần thực hiện để hoàn thành kế hoạch huy động vốn gồm:

* Tìm kiếm và vận động khách hàng gửi tiền
* Đào tạo cho các Tổ trưởng Tổ Tiết kiệm và vay vốn về các chủ trương, sản phẩm và phương thức huy động vốn của chi nhánh
* Tuyên truyền, quảng bá về các sản phẩm huy động vốn của chi nhánh
* Tăng cường vận động chính quyền, các đoàn thể tại địa phương

Từ các nội dung 5W1H trên, chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh có thể xây dựng được kế hoạch huy động như sau:

Bảng 3.1: Kế hoạch huy động vốn của chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh

Đơn vị: Triệu đồng

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nguồn vốn huy động tại địa phương** | **Kế hoạch được giao** | **Thực hiện hiện tại** | **Tất toán** | **Huy động mới** |
| Tiền gửi của tổ chức | 120,000 | 120,000 | 56,000 | 56,000 |
| Tiền gửi của cá nhân | 200,000 | 180,000 | 50,000 | 70,000 |
| Tiền gửi của Tổ viên TTK&VV | 100,000 | 90,000 | - | 10,000 |
| **Tổng** | **320,000** | **290,000** | **106,000** | **136,000** |

Trên cơ sở phân tích nguồn lực của từng chi nhánh cấp huyện và tiềm năng của từng địa bàn, NHCSXH cấp tỉnh lại phân giao chỉ tiêu huy động vốn mới cho các Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện, các Phòng giao dịch cấp huyện lại tiếp tục phân giao chỉ tiêu cho từng cán bộ.

Bảng 3.2: Phân giao chỉ tiêu của chi nhánh NHCSXH cấp tỉnh cho các Phòng giao dịch NHCSXH cấp huyện trên địa bàn theo từng loại sản phẩm huy động vốn

Đơn vị: Triệu đồng

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nhóm sản phẩm huy động vốn** | **Chỉ tiêu Huy động mới** | **PGD huyện A** | **PGD huyện B** | **PGD huyện C** | **PGD huyện D** |
| Tiền gửi cá nhân | 56000 | 16800 | 11200 | 14000 | 8400 |
| 100% | 30% | 20% | 25% | 15% |
| Tiền gửi tổ chức | 70000 | 14000 | 21000 | 14000 | 14000 |
| 100% | 20% | 30% | 20% | 20% |
| Tiền gửi của Tổ viên TTK&VV | 10000 | 0 | 1000 | 2000 | 4000 |
| 100% | 0% | 10% | 20% | 40% |
| **Tổng** | **136000** | **30801** | **33201** | **30001** | **26401** |

Các phòng giao dịch cấp huyện, căn cứ vào chỉ tiêu huy động vốn được giao, có thể lập kế hoạch huy động vốn cho từng quý, thậm chí từng tháng trong năm

Bảng 3.3: Kế hoạch huy động vốn của Phòng giao dịch NHCSXH huyện B theo thời điểm

Đơn vị: Triệu đồng

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nhóm sản phẩm huy động vốn** | **Chỉ tiêu huy động mới** | **Quý 1** | **Quý 2** | **Quý 3** | **Quý 4** |
| Tiền gửi cá nhân | 11200 | 3920 | 2800 | 2800 | 1680 |
|  | 35% | 25% | 25% | 15% |
| Tiền gửi tổ chức | 21000 | 5250 | 5250 | 5250 | 5250 |
|  | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Tiền gửi của Tổ viên TTK&VV | 1000 | 160 | 250 | 160 | -570 |
|  | 16% | 25% | 16% | 43% |

Tương tự, chi nhánh huyện lại tiếp tục phân giao chỉ tiêu xuống các phòng giao dịch, theo từng quý hoặc từng tháng trong năm. Các Phòng giao dịch giao chỉ tiêu cho từng cán bộ nhân viên để thực hiện kế hoạch huy động vốn.

**4.3. Theo dõi, đánh giá kết quả, điều chỉnh kế hoạch**

Định kỳ, các cán bộ và đơn vị cần báo cáo tiến độ thực hiện kế hoạch. Dựa vào báo cáo, giám đốc chi nhánh có thể thấy được kết quả huy động vốn trong kỳ các nguyên nhân của việc hoàn thành/ không hoàn thành kế hoạch. Thông thường, các lý do khiến chi nhánh không đạt được kế hoạch huy động vốn bao gồm:

- Công tác lập kế hoạch không tốt, do các thông tin đầu vào không chuẩn xác, hoặc phương pháp lập kế hoạch không hợp lý

- Do các yếu tố khách quan có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện kế hoạch

- Do các yếu tố chủ quan, cán bộ không tích cực thực hiện đúng kế hoạch đặt ra hoặc thực hiện không hiệu quả.

Từ những nguyên nhân đã phân tích, ngân hàng có thể xem xét điều chỉnh kế hoạch, bao gồm điều chỉnh mục tiêu, hoặc điều chỉnh cách thực hiện, để kế hoạch khả thi hơn.

Việc đánh giá thực hiện kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch (nếu có) nên được thực hiện định kỳ. Các đánh giá và điều chỉnh kế hoạch sẽ là căn cứ và kinh nghiệm để ngân hàng lập kế hoạch tốt hơn trong những kỳ sau.

Tại NHCSXH, trường hợp NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện có thể huy động vốn vượt số kế hoạch đã được NHCSXH cấp trên giao đối với từng chỉ tiêu kế hoạch huy động vốn cụ thể thì đơn vị phải lập tờ trình báo cáo NHCSXH cấp trên để điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch. Trong khi chờ ý kiến phê duyệt điều chỉnh kế hoạch, NHCSXH cấp tỉnh, cấp huyện được phép huy động vượt tối đa không quá 10% kế hoạch huy động vốn đã được thông báo trong thời gian tối đa là 15 ngày.

**Danh mục tài liệu tham khảo**

1. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà, Giáo trình quản lý học, 2013, tái bản lần 1, nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân
2. Trịnh Minh Thảo, Mô hình bán hàng tổng lực- Kỹ năng quản lý bán hàng tại chi nhánh & Phòng giao dịch Ngân hàng bán lẻ, Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh
3. Website và các tài liệu nội bộ của ngân hàng chính sách xã hội.