

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

-----\*\*\*-----

**PHẠM MỸ HẠNH**

**CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU  
CỘ PHẦN HÓA**

Chuyên ngành: Kinh tế thế giới và quan hệ kinh tế quốc tế

Mã số: 60.31.07

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ**

Người hướng dẫn khoa học:  
**PGS,TS PHẠM DUY LIÊN**

HÀ NỘI - 2010

# MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CỔ PHẦN HÓA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC SAU CỔ PHẦN HÓA	5
1.1. Nhữnng vấn đề cơ bản về cơ bản về cổ phần hóa NHTMNN ..... 5	
1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại nhà nước và cổ phần hóa ngân hàng thương mại nhà nước..... 5	
1.1.2. Sự cần thiết phải cổ phần hóa NHTMNN..... 9	
1.1.3.Những yếu tố ảnh hưởng tới quá trình cổ phần hóa NHTMNN 15	
1.1.4. Nguyên tắc cổ phần hóa NHTMNN ..... 17	
1.1.5. Nội dung cổ phần hóa NHTMNN ..... 20	
1.1.5.1. Thành lập tổ chức cổ phần hóa..... 20	
1.1.5.2. Xử lý tài chính trước khi cổ phần hóa .....	20
1.1.5.3. Lựa chọn nhà tư vấn cổ phần hóa..... 22	
1.1.5.4. Xác định giá trị ngân hàng ..... 22	
1.1.5.5. Xây dựng các phương án phát hành cổ phiếu .....	24
1.2. Cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa .....	24
1.2.1. Khái niệm cơ chế hoạt động ..... 24	
1.2.2. Mô hình hoạt động và phương thức quản trị của các NHTMNN sau cổ phần hóa..... 26	
1.2.3. Cấu trúc vốn của các NHTMNN sau cổ phần hóa..... 29	
1.3. Kinh nghiệm thay đổi cơ chế hoạt động của các NHTMNN tại các nước trong khu vực và thế giới .....	31
1.3.1. Kinh nghiệm cổ phần hóa ngân hàng ở Trung Quốc .....	31

<b>1.3.2. Quá trình cỗ phần hóa ở một số nước Đông Âu .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3.3. Bài học kinh nghiệm.....</b>	<b>34</b>
<b>Chương 2. THỰC TRẠNG VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỖ PHẦN HÓA .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Những nét tổng quát về lịch sử hình thành, tái cơ cấu và phát triển của hệ thống NHTMNN.....</b>	<b>36</b>
<b>    2.1.1. Lịch sử hình thành hệ thống NHTMNN.....</b>	<b>36</b>
2.1.1.1 Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV) .....	36
2.1.1.2 Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) .....	38
2.1.1.3 Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) .....	40
2.1.1.4 Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam ...	42
2.1.1.5 Ngân hàng Phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long .....	43
<b>    2.1.2. Quá trình tái cơ cấu và phát triển của hệ thống NHTMNN.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2. Những thuận lợi và khó khăn của các NHTMNN Việt Nam sau cỗ phần hóa .....</b>	<b>47</b>
<b>    2.2.1. Thuận lợi.....</b>	<b>47</b>
2.2.1.1 Tiềm năng phát triển của ngành tài chính – ngân hàng .....	47
2.2.1.2 Vị thế của các NHTMNN trong hệ thống các ngân hàng Việt Nam.....	48
<b>    2.2.2. Khó khăn.....</b>	<b>51</b>
2.2.2.1. Sự chuyển dịch nhanh chóng nguồn lao động .....	51
2.2.2.2. Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt.....	52
<b>2.3. Cơ cấu tổ chức của các NHTMNN Việt Nam sau cỗ phần hóa cho đến nay.....</b>	<b>53</b>
<b>    2.3.1. Cấu trúc vốn và mức vốn điều lệ .....</b>	<b>53</b>

2.3.1.1 Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.....	54
2.3.1.2 Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.....	57
<b>2.3.2. Cơ cấu tổ chức.....</b>	<b>58</b>
2.3.2.1 Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam.....	58
2.3.2.2 Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.....	60
<b>2.4 Kết quả đạt được và một số vấn đề còn tồn tại, vướng mắc trong cơ chế hoạt động của các NHTMNN Việt Nam sau cổ phần hóa .....</b>	<b>63</b>
2.4.1 Những kết quả đạt được .....	63
2.4.2 Những điểm còn hạn chế.....	67
<b>Chương 3. GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỔ PHẦN HÓA .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1 Chiến lược phát triển của các NHTMNN Việt Nam trong những thời gian tới .....</b>	<b>73</b>
3.1.1 Định hướng chiến lược phát triển các NHTMNN và NHTMCP 73	
3.1.2 Chiến lược phát triển của các NHTMNN đã cổ phần hóa.....	75
3.1.2.1 NHTMCP Công thương Việt Nam .....	75
3.1.2.2 Chiến lược phát triển trong những năm tới của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam .....	78
<b>3.2 Một số giải pháp để hoàn thiện cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa trong thời gian tới.....</b>	<b>81</b>
3.2.1 Nhóm giải pháp vĩ mô.....	81
3.2.1.1 Tăng cường sự chỉ đạo và giám sát của NHNN đối với quá trình cổ phần hóa NHTMNN.....	81
3.2.1.2. Đẩy mạnh hoạt động, phát huy tốt vai trò của Tổng Công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC).....	85

<i>3.2.1.3. Đổi mới nhận thức về tầm quan trọng của quá trình cổ phần hóa đối với hoạt động của các NHTMNN.....</i>	<i>87</i>
<b>3.2.2 Nhóm giải pháp đổi mới chính các NHTMNN.....</b>	<b>90</b>
<i>    3.2.2.1.Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành .....</i>	<i>90</i>
<i>    3.2.2.2. Xây dựng cơ chế ủy quyền, phân định trách nhiệm, thẩm quyền ra quyết định của các cấp: chuyên viên thừa hành – cán bộ quản lý – lãnh đạo cao cấp .....</i>	<i>93</i>
<i>    3.2.2.3. Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn .....</i>	<i>96</i>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>99</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>0</b>

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nội dung đầy đủ</b>
HĐQT	Hội đồng quản trị
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
BIDV	Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam
Vietcombank	Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam
Vietinbank	Ngân hàng Công thương Việt Nam
	Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngân hàng thương mại (NHTM) nói chung và ngân hàng thương mại nhà nước (NHTMNN) nói riêng là định chế tài chính trung tâm và đóng vai trò rất quan trọng trong hệ thống các tổ chức tín dụng ở nước ta hiện nay. Năm 2006, Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới WTO với hàng loạt cam kết mở cửa thị trường trong đó có mở cửa thị trường tài chính tiền tệ và cho đến nay, Việt Nam đã và đang phải thực hiện các cam kết đó. Điều này cũng có nghĩa là các NHTM của Việt Nam đang đứng trước sức ép cạnh tranh rất lớn từ các định chế tài chính lớn trong khu vực cũng như trên thế giới. Để có thể cạnh tranh và phát triển, các NHTMNN Việt Nam đã có nhiều biện pháp đổi mới và một trong các biện pháp quan trọng có tầm ảnh hưởng lớn đó là: Cổ phần hóa.

Với tiến trình đổi mới hoạt động ngân hàng để hội nhập kinh tế quốc tế, các NHTMNN đã và đang tiến hành cổ phần hóa hoạt động của mình. Tuy nhiên, cổ phần hóa NHTMNN không đơn thuần như việc cổ phần hóa một doanh nghiệp nhà nước vì NHTMNN là doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ - một lĩnh vực rất nhạy cảm và có ảnh hưởng rất lớn đối với toàn bộ nền kinh tế. Chuyển đổi sang hình thức ngân hàng cổ phần, cơ cấu sở hữu có sự thay đổi, có sự tham gia của nhiều thành phần sở hữu và đặc biệt là các đối tác chiến lược nước ngoài sẽ cải thiện văn hóa kinh doanh, công tác quản trị ngân hàng phù hợp với tình hình mới, tăng tính cạnh tranh của các NHTMNN trên thị trường. Sau cổ phần hóa, bộ máy tổ chức nhân sự sẽ được chuyển đổi, sáp xếp gọn nhẹ tạo điều kiện cho các NHTMNN đổi mới và củng cố cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, liệu sự chuyển đổi hoạt động từ một NHTMNN sang hoạt động theo cơ chế NHTM cổ phần hiện nay tại Việt Nam có đáp ứng được mục tiêu cũng như kỳ vọng hay chưa?

Nghiên cứu cơ chế hoạt động của các NHTMNN Việt Nam sau cổ phần hóa sẽ góp phần làm rõ hơn rất nhiều các vấn đề cũng như các trở ngại trong việc thực hiện lộ trình cổ phần hóa của các NHTMNN Việt Nam hiện nay. Vì vậy, tôi chọn đề tài: “**Cơ chế hoạt động của các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam sau cổ phần hóa**” làm luận văn tốt nghiệp.

## **2. Tình hình nghiên cứu**

Thực hiện các quyết định của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Phương án cổ phần hóa của các NHTMNN Việt Nam, cho đến nay, các NHTMNN đã có đang dần thực hiện lộ trình cổ phần hóa đã được đề ra. Tuy nhiên, cho đến nay thời điểm hiện nay, ở nước ta có rất ít các công trình nghiên cứu khoa học về vấn đề cổ phần hóa các NHTMNN, đặc biệt là các đánh giá, nghiên cứu về cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa. Sau cổ phần hóa nhưng dư luận vẫn nhìn thấy rất nhiều “Tính chất nhà nước” trong Vietcombank cổ phần (Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam), Incombank cổ phần (Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam).... Vấn đề này được đề cập đến trong các bài viết như: “**Pháp luật về cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước nhìn từ việc cổ phần hóa Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam**” của tác giả Nguyễn Phương Linh – Tạp chí ngân hàng số 15 (8/2008), “**Hậu cổ phần hóa Vietcombank – Nhiều cơ hội bị bỏ lỡ**” (Báo Lao động số 67 ngày 27/03/2009).... Trong các Báo cáo, nghiên cứu do các NHTM cổ phần nhà nước này đưa ra, các nhà đầu tư cũng như những người quan tâm cũng không thấy nhiều những đánh giá, tổng kết về các thành tựu đã đạt được, cũng như các bất cập trong cơ chế hoạt động của các ngân hàng này sau cổ phần hóa nhằm đưa ra những điều chỉnh cần thiết cho phù hợp với tình hình thực tế.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về cổ phần hóa NHTMNN và thực trạng cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa, luận văn nhằm đưa ra một số phương hướng và giải pháp nâng cao hiệu quả và đổi mới cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần trong giai đoạn hiện nay.

### **4. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Phân tích và làm rõ các vấn đề lý luận: cổ phần hóa NHTMNN, cơ chế hoạt động của các NHTM cổ phần nói chung và cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa nói riêng.
- Phân tích và đánh giá thực trạng của các NHTMNN sau cổ phần hóa về các mặt: cơ cấu tổ chức, các hoạt động kinh doanh, vốn điều lệ sau cổ phần hóa; đánh giá các mặt thuận lợi và khó khăn tác động đến sự điều chỉnh cơ chế hoạt động sau cổ phần hóa.
- Tìm kiếm, đề xuất phương hướng và các giải pháp để nâng cao hiệu quả cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa

### **5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là cơ chế hoạt động của các NHTMNN Việt Nam sau cổ phần hóa.

Phạm vi nghiên cứu: Trong khuôn khổ một luận văn thạc sỹ, đề tài tập trung nghiên cứu cơ chế hoạt động sau cổ phần hóa của 5 NHTMNN lớn đó là: Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam, Ngân hàng phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long.

## **6. Phương pháp nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận văn sẽ sử dụng phương pháp duy vật lịch sử, duy vật biện chứng, phân tích, tổng hợp, thống kê, so sánh để nghiên cứu

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 03 chương chính như sau:

**Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CỘ PHẦN HÓA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC SAU CỘ PHẦN HÓA**

**Chương 2. THỰC TRẠNG VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỘ PHẦN HÓA**

**Chương 3. GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỘ PHẦN HÓA**

Người viết luận văn này xin bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn chân thành tới PGS.TS Phạm Duy Liên đã hết lòng giúp đỡ, hướng dẫn và chỉnh sửa để hoàn thành tốt luận văn này.

# **Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CỔ PHẦN HÓA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC SAU CỔ PHẦN HÓA**

## **1.1. Những vấn đề cơ bản về cơ bản về cổ phần hóa NHTMNN**

### **1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại nhà nước và cổ phần hóa ngân hàng thương mại nhà nước**

NHTMNN là định chế tài chính trung gian quan trọng trong số các tổ chức tín dụng hiện nay ở nước ta. Tìm hiểu kỹ càng về khái niệm pháp lý của nó sẽ giúp chúng ta hiểu rõ chức năng cũng như vai trò của NHTMNN trong nền kinh tế quốc dân và qua đó nhận thức sâu sắc hơn về nội dung và yêu cầu của vấn đề cổ phần hóa loại hình tổ chức tín dụng này. Để hiểu rõ khái niệm NHTMNN cần bắt đầu từ khái niệm NHTM.

Trước đây, trong cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung do Nhà nước nắm độc quyền sở hữu hệ thống ngân hàng nên trên thực tế ở nước ta không tồn tại các NHTM theo đúng nghĩa. Khái niệm NHTM được đề cập lần đầu tiên trong Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính năm 1990. Luật các tổ chức tín dụng năm 1997 và Nghị định 49/2000/NĐ-CP ngày 12/09/2000 đã phát triển khái niệm NHTM một cách bao quát và đầy đủ hơn.

Theo Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính được Hội đồng nhà nước thông qua ngày 23/5/1990 (có hiệu lực từ ngày 1/10/1990) thì định nghĩa NHTM được hiểu như sau: “NHTM là tổ chức kinh doanh tiền tệ mà hoạt động chủ yếu và thường xuyên là nhận tiền gửi của khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, thực hiện nghiệp vụ chiết khấu và làm phương tiện thanh toán” [3, tr.1].

Từ định nghĩa trên, ta thấy NHTM ở Việt Nam có những đặc trưng như sau:

- Thứ nhất, NHTM là tổ chức kinh doanh hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ.
- Thứ hai, phạm vi hoạt động chủ yếu và thường xuyên của NHTM là nhận tiền gửi của khách hàng. Đồng thời, sử dụng nguồn tiền gửi đó để cho vay, chiết khấu và làm phương tiện thanh toán.

Định nghĩa nêu trên của Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính 1990 đã phản ánh tương đối bao quát các khía cạnh pháp lý của khái niệm NHTM trong thực tiễn hoạt động của các NHTM trên thế giới.

Thứ nhất, NHTM là một tổ chức kinh doanh (doanh nghiệp) hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ cho nên nó có đầy đủ tư cách pháp nhân. Tư cách pháp nhân đó phản ánh rõ nét địa vị pháp lý của NHTM, cho phép NHTM có quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh của mình mà không phụ thuộc vào ý chí của bất kỳ tổ chức cá nhân nào khác. Việc xác định tư cách pháp nhân cho NHTM được pháp luật coi là yêu cầu hàng đầu trong việc tạo cơ sở pháp lý cho hoạt động của chúng trong thực tiễn. Pháp luật của các nước trên thế giới luôn rất chú trọng vấn đề này. Chẳng hạn như Luật về ngành tín dụng của Đức 1992 (Điều 1), Luật ngân hàng Ba Lan 1989 (Điều 2.1). Luật về các tổ chức tài chính và ngân hàng Malaysia 1989 đã xác định tư cách pháp nhân cho NHTM ngay từ phần mở đầu: “Ngân hàng nghĩa là một pháp nhân thực hiện hoạt động kinh doanh ngân hàng”

Thứ hai, Pháp lệnh Ngân hàng 1990 cũng đã chỉ ra phạm vi hoạt động và nghiệp vụ chủ yếu của NHTM. Đó là nhận tiền gửi, thực hiện nghiệp vụ chiết khấu và làm phương tiện thanh toán. Pháp luật của hầu hết các nước cũng ghi nhận điều này.

Đó là lần đầu tiên khái niệm pháp lý của NHTM được đưa ra ở nước ta. Tuy nhiên, trên thực tế qua một số năm triển khai Pháp lệnh Ngân hàng 1990 đã bộc lộ một số hạn chế và bất cập về định chế NHTM. Mặt khác, sự thay đổi, phát triển nhanh chóng của nền kinh tế nói chung và các NHTM nói riêng đã cho thấy khái niệm trên về NHTM không còn phù hợp nữa. Vì vậy, Nhà nước ta đã ban hành Luật các tổ chức tín dụng 1997 và Nghị định 49/2000/NĐ-CP ngày 12/9/2000 đưa ra các quy định mới về NHTM.

Luật các tổ chức tín dụng không trực tiếp đưa ra định nghĩa NHTM nhưng đã gián tiếp đề cập tới các nội dung của nó thông qua định nghĩa “ngân hàng” và định nghĩa “ hoạt động ngân hàng”. Theo đó, ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan. Theo tính chất và mục tiêu hoạt động, ngân hàng bao gồm các loại: NHTM, Ngân hàng phát triển, Ngân hàng đầu tư, Ngân hàng chính sách, Ngân hàng hợp tác và các loại hình ngân hàng khác. Cũng theo Luật này thì hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán.

Khái niệm NHTM đã được đề cập một cách rõ ràng trong Nghị định số 49/2000/NĐ-CP ngày 12/9/2000 của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của NHTM: “NHTM là ngân hàng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận, góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế của Nhà nước” [8, tr.1]. Qua định nghĩa trên, ta thấy NHTM có đặc điểm như sau:

- Một là, thực hiện toàn bộ các hoạt động ngân hàng (nhận tiền gửi, huy động vốn, cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ thanh toán) và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan. Đặc điểm này chỉ rõ sự khác biệt giữa NHTM

với các tổ chức tín dụng phi ngân hàng khác chỉ được phép thực hiện một số hoạt động ngân hàng,

- Hai là, theo tính chất và mục tiêu, hoạt động của ngân hàng lấy lợi nhuận làm mục tiêu và góp phần vào thực hiện mục tiêu kinh tế của Nhà nước. Điểm này cho thấy sự khác biệt giữa NHTM với các ngân hàng chính sách và ngân hàng hợp tác.

Trong Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16/07/2009 về tổ chức và hoạt động của NHTM có định nghĩa: *NHTM là ngân hàng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng và các quy định khác của pháp luật* [9, tr.1]. Như vậy, có thể thấy rõ, khái niệm NHTM đã được đề cập một cách toàn diện, bao quát được đầy đủ nội hàm cũng như bản chất của NHTM.

NHTMNN là một trong số các loại hình NHTM ở nước ta hiện nay. Đây là mô hình ngân hàng được Nhà nước thành lập, thuộc sở hữu của Nhà nước, đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng của quốc gia. Hoạt động của nó cũng là nhằm mục tiêu lợi nhuận, bên cạnh đó, các NHTMNN còn được Nhà nước giao cho nhiệm vụ thực hiện các chính sách kinh tế của Nhà nước. Sự lồng ghép mục tiêu lợi nhuận và thực hiện các chính sách kinh tế của Nhà nước như vậy thể hiện rõ mối quan hệ giữa Nhà nước (chủ sở hữu) với loại hình NHTM này. Việc Nhà nước giao nhiệm vụ thực hiện các chính sách kinh tế của quốc gia cho các NHTMNN không phải bắt nguồn từ quyền lực Nhà nước mà là từ quyền của chủ sở hữu đối với ngân hàng. Có định nghĩa cho rằng: NHTMNN là NHTM do Nhà nước thành lập và thuộc sở hữu của nhà nước, thực hiện toàn bộ các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận và các chính sách kinh tế của Nhà nước. Tuy nhiên, Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16/07/2009 về

tổ chức và hoạt động của NHTM có quy định: *NHTMNN là NHTM trong đó Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ. NHTMNN bao gồm NHTM do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ.*

### **1.1.2. Sự cần thiết phải cổ phần hóa NHTMNN**

Là một loại hình doanh nghiệp thuộc sở hữu của Nhà nước nên các NHTMNN cũng đứng trong xu thế phát triển chung của các doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Nhằm nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế, Đảng và Nhà nước ta đã chủ trương sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả phát triển của các doanh nghiệp nhà nước, đẩy mạnh tiến độ cổ phần hóa và mở rộng diện các doanh nghiệp cổ phần hóa, kể cả một số Tổng công ty và doanh nghiệp lớn, trong đó có các NHTMNN. Ngành ngân hàng là một ngành tương đối nhạy cảm cho nên việc cổ phần hóa chỉ mới được nhắc tới trong vài năm gần đây. Hiện nay, công tác chuẩn bị cổ phần hóa các NHTMNN đã và đang được tiến hành. Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng Công thương Việt Nam đã tiến hành xong việc cổ phần hóa, thời gian tới sẽ tiến hành cổ phần hóa các NHTMNN còn lại là Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn và Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam.

Việc cổ phần hóa các NHTMNN là một khâu quan trọng trong quá trình đổi mới hoạt động của các ngân hàng, củng cố và cơ cấu lại các NHTM theo hướng tiếp tục phát huy những thành tích đã đạt được, khắc phục những tồn tại nhằm nâng cao năng lực tài chính, trình độ công nghệ, năng lực tổ chức kinh doanh, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của công cuộc đổi mới trong những năm tới. Tính tất yếu hay sự cần thiết phải cổ phần hóa các NHTMNN ở nước ta hiện nay thể hiện qua những điểm như sau:

*Thứ nhất, nhìn từ góc độ vĩ mô thì chủ trương cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước trong những năm qua đã thể hiện tính đúng đắn của nó và đem lại nhiều thành quả trên thực tế.*

Thực tiễn cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước trong những năm vừa qua cho thấy các doanh nghiệp sau khi cổ phần hóa cơ bản đều hoạt động tốt và có khả năng sinh lời ổn định. Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp đã đưa ra các bản thông kê cho thấy hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh đều chuyển biến tích cực so với trước khi chuyển đổi sở hữu. Vốn điều lệ cũng như doanh thu của các doanh nghiệp sau cổ phần hóa đều tăng. Từ đó, số tiền nộp ngân sách nhà nước của các doanh nghiệp và thu nhập của người lao động cũng tăng lên đáng kể. Sự phát triển như vậy đem lại những hiệu ứng tích cực cho cả nền kinh tế. Ngoài ra, thông qua việc thực hiện cổ phần hóa, các doanh nghiệp nhà nước đã thay đổi được tận gốc phương thức quản lý lạc hậu và nhiều hạn chế trước đây để áp dụng phương thức quản lý mới, tự chủ, linh hoạt hơn.

NHTMNN trước hết cũng là một loại hình doanh nghiệp nhà nước được thành lập nhằm mục đích chủ yếu là thực hiện các hoạt động kinh doanh trong phạm vi hoạt động của ngân hàng, là một lĩnh vực kinh doanh quan trọng đối với nền kinh tế. Và nếu như cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước là một tất yếu thì việc cổ phần hóa các NHTMNN cũng vậy. Mặc dù rất thận trọng, nhưng trong những năm vừa qua, Đảng và Nhà nước ta đã thấy được tính đúng đắn của chủ trương cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước cũng như đã có rất nhiều bài học trong việc cổ phần hóa thì việc đặt ra vấn đề cổ phần hóa các NHTMNN là hoàn toàn đúng đắn và cần thiết.

Hơn nữa, cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nói chung và cổ phần hóa các NHTMNN nói riêng thể hiện rõ tư tưởng chỉ đạo của Đảng và Nhà nước ta về chủ trương xây dựng nền kinh tế hàng hóa với nhiều thành

phân kinh tế cùng song hành phát triển, giảm mức độ độc quyền sở hữu trong hoạt động ngân hàng, tạo mọi điều kiện cho tất cả các thành phần kinh tế cùng có cơ hội phát triển trên một sân chơi bình đẳng.

*Thứ hai, cỗ phần hóa là giải pháp hiệu quả nhất để giúp các NHTMNN có thể tăng nhanh năng lực tài chính và đạt hệ số an toàn vốn theo tiêu chuẩn quốc tế nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong bối cảnh Việt Nam vừa gia nhập WTO và phải mở cửa thị trường tài chính.*

Vốn chủ sở hữu của các NHTMNN hiện nay còn rất hạn chế và khó có khả năng cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài khi hội nhập. Hiện tại, một khách hàng lớn chỉ vay được của Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn tối đa 2.641 tỷ đồng (15% số vốn của ngân hàng); của Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long tối đa 167 tỷ đồng [1]. Điều đáng nói là trong số vốn tự có của mỗi ngân hàng như vậy, có đến 50% là “vốn danh nghĩa” vì chúng hình thành từ “trái phiếu đặc biệt” của Chính phủ. Loại trái phiếu đó chỉ dần biến thành vốn mỗi năm 3% do cách trả lãi trái phiếu của Bộ tài chính. Điều này khiến cho khả năng cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trở nên rất yếu kém so với các ngân hàng khác trong khu vực cũng như trên thế giới do lưu lượng tiền mặt hạn chế.

Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO) vào năm 2006, các ngân hàng lớn trên thế giới được tạo điều kiện nhiều hơn để hoạt động trong nền kinh tế Việt Nam. Điều đó cũng có nghĩa là các NHTMNN của chúng ta hiện nay đang chịu sự cạnh tranh rất gay gắt ngay chính trên sân chơi vốn dĩ lâu nay là của mình. Để có thể cạnh tranh và tồn tại, các NHTMNN buộc phải tiến hành những cải cách và một trong số đó là tăng nhanh nguồn vốn tự có.

Mặc dù Chính phủ đã nỗ lực trong việc bổ sung vốn cho các NHTMNN, thế nhưng các ngân hàng đó khó có thể tăng vốn bằng nguồn

ngân sách nhà nước vốn đã rất eo hẹp và còn phải phân bổ cho nhiều mục tiêu quan trọng khác của quốc gia. Chính vì vậy, huy động vốn từ công chúng đầu tư thông qua phát hành cổ phiếu là phương thức khả thi nhất trong giai đoạn hiện nay. Nó không những giúp giảm bớt áp lực cho ngân sách nhà nước mà còn giúp cho các NHTM quốc doanh nâng cao năng lực tài chính thông qua tăng vốn điều lệ. Đồng thời, cổ phần hóa sẽ tạo điều kiện để các ngân hàng này phát hành các công cụ nợ dài hạn và các công cụ phái sinh khác, góp phần đa dạng hóa nguồn vốn phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình. Mặt khác, việc tăng vốn như vậy sẽ giúp cho các NHTMNN đạt được chuẩn quốc tế về hệ số an toàn vốn. Đó là yếu tố rất quan trọng để các ngân hàng Việt Nam có thể cạnh tranh được với các ngân hàng quốc tế trong bối cảnh Việt Nam tham gia vào Tổ chức thương mại thế giới WTO.

***Thứ ba, cổ phần hóa sẽ tạo áp lực bắt buộc các NHTMNN phải tăng khả năng sinh lời.***

Theo thông lệ quốc tế, một ngân hàng tốt trên thế giới thường có chỉ số ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản) trung bình là 1% và ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu) là 15% [17]. Nếu đem chỉ số này so sánh với các NHTMNN Việt Nam thì khả năng sinh lời của các NHTMNN của Việt Nam là rất thấp. Khả năng sinh lời của các NHTMNN hiện nay còn thấp hơn với ngay cả những NHTMCP trong nước. Nguyên nhân chủ yếu là do tỷ lệ nợ không sinh lời quá lớn. Ngoài ra, do nhu cầu cạnh tranh nên các NHTMNN chỉ chú trọng phát triển mạng lưới, đẩy chi phí lên trong khi chênh lệch lãi suất huy động và lãi suất cho vay có xu hướng giảm. Một lý do nữa là dịch vụ và sản phẩm của các NHTMNN vẫn còn nghèo nàn, các dịch vụ mới chưa phát triển, chưa tạo được nguồn thu từ các dịch vụ phi tín dụng. Tất cả những điều đó đều xuất phát từ cơ chế hoạt động của một doanh nghiệp nhà nước, phải thực hiện

nhiều chính sách xã hội do nhà nước đề ra, bộ máy lãnh đạo cồng kềnh không linh hoạt và khó thích ứng được với cơ chế kinh tế thị trường.

Khi các NHTMNN được cổ phần hóa, với cơ chế quản trị điều hành nồng động hơn, các ngân hàng sẽ nhanh chóng bắt kịp được trình độ phát triển chung của thế giới. Hơn nữa, các ngân hàng đó sẽ bắt buộc phải hoạt động có hiệu quả, tăng khả năng sinh lời để thu hút các nhà đầu tư nếu không muốn tự đào thải khỏi nền kinh tế.

***Thứ tư, cổ phần hóa sẽ tạo ra cơ chế điều hành quản trị nồng động hiện đại hóa công nghệ và phát triển sản phẩm mới, tạo ra động lực để phát triển bền vững, hội nhập.***

Xu thế hội nhập quốc tế hiện nay trên thế giới đang đặt ra những thách thức lớn cho các NHTM của Việt Nam. Nó đòi hỏi các ngân hàng của Việt Nam phải đáp ứng được những yêu cầu khắt khe về quy mô hoạt động cũng như quy mô vốn, để trình độ quản lý và đội ngũ cán bộ quản lý, về phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến hiện đại trong hoạt động ngân hàng, về tăng cường thị trường sản phẩm, dịch vụ tiện ích trong nước và quốc tế. Những yêu cầu đó là thực tế khách quan mà các NHTMNN hiện nay phải đổi mới và đáp ứng được để tồn tại và phát triển.

Để nâng cao năng lực quản trị ngân hàng, hiện đại hóa công nghệ và phát triển sản phẩm mới thì việc khuyến khích sự tham gia của các đối tác nước ngoài vào các NHTMNN Việt Nam là rất cần thiết. Bởi các đối tác đó thường là những tổ chức tài chính lớn, có năng lực tài chính hùng hậu, có kinh nghiệm và bề dày hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng. Với tư cách là các nhà đầu tư chiến lược trong các NHTMCP Việt Nam, cái mà họ có thể đem đến cho các ngân hàng Việt Nam không chỉ là nguồn vốn mà quan trọng hơn đó là trình độ quản trị điều hành theo các chuẩn mực quốc tế. Việc giám sát các hoạt động ngân hàng sẽ sâu sát hơn, công tác quản trị tài sản có, tài sản nợ

và quản trị rủi ro chẵn chẵn sẽ được tăng cường, mọi hoạt động ngân hàng sẽ được minh bạch hóa và tình hình tài chính sẽ trở nên lành mạnh hơn. Đặc biệt chúng ta sẽ có điều kiện để áp dụng các công nghệ ngân hàng tiên tiến nhất, hệ thống thanh toán nội bộ sẽ được thông suốt, các quan hệ với khách hàng sẽ được đổi xử bình đẳng trên cơ sở các tiêu chí rõ ràng. Những dịch vụ và sản phẩm mới của ngân hàng sẽ trở nên đa dạng, phong phú hơn. Tất cả những điều đó sẽ đảm bảo tăng cường tính an toàn của hệ thống, giúp cho hiệu quả hoạt động của các ngân hàng sẽ được nâng cao nhiều hơn. Và như vậy, hệ thống ngân hàng của Việt Nam mới có thể phát triển một cách bền vững và hội nhập quốc tế.

***Thứ năm, cỗ phần hóa NHTMNN sẽ mang lại cho Nhà nước rất nhiều lợi ích.***

Thông qua việc tăng cường năng lực tài chính, cũng như hiệu quả hoạt động của các NHTMNN, quá trình cỗ phần hóa đem lại cho Nhà nước rất nhiều lợi ích đáng kể. Hiệu lực của việc điều hành chính sách tiền tệ quốc gia không những không bị làm suy giảm mà còn được tăng cường. Nhà nước sẽ không phải chịu áp lực từ đòi hỏi tăng vốn của ngân hàng như trước cỗ phần hóa. Sự phát triển của hệ thống ngân hàng sau cỗ phần hóa sẽ tạo ra động lực thúc đẩy sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế.

Với những yêu cầu hết sức cần thiết như vậy, vấn đề cỗ phần hóa các NHTMNN đã trở thành một trong những vấn đề quan trọng mà Chính phủ Việt Nam đang quyết tâm xúc tiến. Việc nhanh chóng tiến hành cỗ phần hóa các NHTMNN sẽ tạo điều kiện cho các ngành kinh tế khác của Việt Nam phát triển hơn nữa, tạo ra động lực để Việt Nam nhanh chóng hòa nhập với nền kinh tế thế giới trong bối cảnh Việt Nam vừa gia nhập WTO.

### **1.1.3. Những yếu tố ảnh hưởng tới quá trình cổ phần hóa NHTMNN**

Mục tiêu khi cổ phần hóa các NHTMNN là nhằm nâng cao năng lực tài chính của các ngân hàng, tạo ra những ngân hàng quy mô lớn có khả năng phục vụ tốt cho sự phát triển kinh tế xã hội, nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Quá trình cổ phần hóa các NHTMNN diễn ra có đạt được những mong muốn đó hay không là phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Sau đây là một số yếu tố cơ bản:

*Trước hết, vai trò của các quy định pháp lý đối với quá trình cổ phần hóa NHTMNN là vô cùng quan trọng.* Cổ phần hóa các NHTMNN hiện nay vẫn đang là một vấn đề hết sức mới mẻ, khi thực hiện quá trình này tất yếu Nhà nước sẽ phải ban hành các văn bản pháp luật để điều chỉnh nhằm tạo điều kiện cho quá trình này diễn ra thuận lợi và đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, quá trình cổ phần hóa diễn ra có thuận lợi hay không và đạt được những mục tiêu đặt ra hay không phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của các chính sách pháp luật do Nhà nước đề ra. Các văn bản pháp luật được ban hành nếu bám sát được thực tiễn cổ phần hóa các ngân hàng thì sẽ tạo điều kiện cho quá trình này diễn ra nhanh chóng, thuận lợi cũng như đạt được kết quả mong muốn. Ngược lại, nếu các quy định pháp lý không phù hợp thì nó sẽ kìm hãm quá trình cổ phần hóa, khiến cho chất lượng cổ phần hóa không được đảm bảo và đương nhiên khó mà đạt được các yêu cầu đặt ra cho quá trình này.

*Thứ hai, không thể không kể đến vai trò của ban lãnh đạo tại các NHTMNN.* Vấn đề cổ phần hóa các ngân hàng này cũng chịu ảnh hưởng rất nhiều từ sự nhận thức và thái độ của ban lãnh đạo các ngân hàng. Trong thực tế, các cán bộ lãnh đạo NHTMNN đều nhận thức được rất rõ về sự cần thiết phải cổ phần hóa ngân hàng, nhận thức rõ về việc lựa chọn giữa tồn tại, phát triển hay tụt hậu và bị đào thải trong cạnh tranh. Tuy nhiên, cũng có một số bộ phận cán bộ lãnh đạo không mong muốn việc cổ phần hóa vì tâm lý không

muốn rời xa cái nôi bao cấp của nhà nước cũng như không muốn từ bỏ những đặc quyền mà mình không thể có sau khi ngân hàng được cổ phần hóa. Với tư tưởng như vậy, một khi ban lãnh đạo NHTMNN đã không mong muốn thì quá trình cổ phần hóa ngân hàng sẽ gặp khó khăn ngay từ trong chính bản thân ngân hàng và nó khó mà đạt được hiệu quả cao. Ngược lại, nếu quá trình cổ phần hóa có được sự ủng hộ và nhiệt tình của ban lãnh đạo các ngân hàng thì sẽ tạo nên được sự thống nhất ý chí trong toàn bộ ngân hàng và tạo ra động lực lớn thúc đẩy việc cổ phần hóa thành công. Cho nên, việc phổ biến chủ trương cổ phần hóa cho các cán bộ lãnh đạo cũng như công nhân viên chức trong ngân hàng là một giải pháp hết sức cần thiết khi tiến hành cổ phần hóa NHTMNN.

*Thứ ba, thị trường chứng khoán cũng là một nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình cổ phần hóa các NHTMNN.* Vấn đề cổ phần hóa ngân hàng và thị trường chứng khoán có mối quan hệ hết sức chặt chẽ với nhau. Thông qua thị trường chứng khoán, ngân hàng có thể huy động vốn một cách nhanh chóng bằng nhiều phương thức. Thị trường chứng khoán ở nước ta đã và đang tự khẳng định là một kênh dẫn vốn quan trọng, phục vụ đặc lực cho công cuộc phát triển kinh tế đất nước. Một khi các ngân hàng cổ phần hóa tất yếu sẽ phải phát hành trái phiếu và cổ phiếu ra thị trường chứng khoán. Do đó, thị trường chứng khoán trở thành một kênh giúp cho các NHTMNN huy động vốn. Thị trường chứng khoán nếu hoạt động tốt, các thông tin minh bạch, cơ cấu tổ chức hoạt động chặt chẽ thì sẽ giúp cho các NHTMNN phát hành cổ phiếu thành công và việc cổ phần hóa trở nên thuận lợi hơn. Trái lại, nếu thị trường chứng khoán chưa đựng nhiều bất ổn, thông tin không rõ ràng minh bạch thì rõ ràng là việc phát hành cổ phiếu của ngân hàng sẽ phải gánh chịu rất nhiều rủi ro, gây ảnh hưởng xấu đến cả quá trình cổ phần hóa các ngân hàng.

Ngoài ra, môi trường kinh doanh khi các NHTMNN thực hiện cổ phần hóa cũng có ảnh hưởng không nhỏ đối với quá trình này. Có thể nói rằng diễn biến chung của môi trường kinh doanh ở nước ta trong những năm gần đây có nhiều thuận lợi để các NHTMNN hoạt động kinh doanh cũng như tiến hành cổ phần hóa. Sự tăng trưởng của nền kinh tế về mọi mặt tạo ra nhiều cơ hội cho các NHTMNN tiến hành cổ phần hóa và khai thác tiềm năng của thị trường. Lĩnh vực hoạt động ngân hàng ở nước ta vẫn còn đang ở trong giai đoạn phát triển ban đầu, mức độ tiếp cận các dịch vụ ngân hàng khoảng 8% và thuộc hàng thấp trên thế giới. Với quá trình đô thị hóa nhanh chóng như hiện nay thì thị trường đã mở ra rất nhiều tiềm năng trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính để các ngân hàng có thể khai thác. Sự phát triển của cả nền kinh tế nói chung và lĩnh vực hoạt động ngân hàng nói riêng tạo ra động lực để các NHTMNN nhanh chóng tiến hành cổ phần hóa và chiếm lĩnh thị trường. Bên cạnh đó, môi trường kinh doanh cũng ẩn chứa nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng xấu đến quá trình cổ phần hóa các NHTMNN. Áp lực của sự cạnh tranh gay gắt, những bất ổn tồn tại trong nền kinh tế khiến cho hoạt động của ngân hàng ngày càng gặp nhiều khó khăn. Sự lành mạnh của các khoản nợ cũng ảnh hưởng rất lớn tới ngân hàng. Tất cả những điều đó có thể khiến cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng trở nên không thuận lợi và tất yếu quá trình cổ phần hóa các ngân hàng cũng bị ảnh hưởng theo.

#### **1.1.4. Nguyên tắc cổ phần hóa NHTMNN**

Quá trình cổ phần hóa NHTMNN cần thực hiện theo nguyên tắc sau:

Thứ nhất, *thực hiện từng bước, vững chắc và theo một lộ trình thích hợp*: Để duy trì sự ổn định trong hoạt động ngân hàng, giảm thiểu các tác động tiêu cực đến thị trường tài chính – tiền tệ, tình hình kinh tế xã hội và các hiện tượng tiêu cực có thể phát sinh trong quá trình cổ phần hóa; đồng thời, do đặc thù của hoạt động tài chính ngân hàng, tình trạng nợ đọng của các

NHTM là rất lớn, trong đó, sự phức tạp trong các khoản nợ phải thu (nhất là từ các tổng công ty và doanh nghiệp nhà nước lớn) đang có xu hướng mở rộng cần phải có các giải pháp hữu hiệu và cần nhiều thời gian giải quyết triệt để trước khi cổ phần hóa đòi hỏi cần thực hiện cổ phần hóa các ngân hàng này theo phương châm “từng bước vững chắc và theo một lộ trình thích hợp”. Cụ thể là: Trong thời gian đầu, Nhà nước vẫn phải giữ tỷ lệ cổ phần chi phối cao, đặc biệt là trường hợp các ngân hàng, tổ chức tài chính nước ngoài mua một tỷ lệ đáng kể cổ phiếu của các NHTMNN, sau đó sẽ chủ động giảm dần tỷ lệ cổ phần do Nhà nước nắm giữ theo lộ trình đã được xác định trước.

*Thứ hai, thực hiện đồng thời quá trình cổ phần hóa và tổ chức lại các NHTMNN theo một đề án tổng thể:* Hiện nay, các NHTMNN đều có mạng lưới các chi nhánh ngân hàng tại các địa phương, vùng lanh thổ và các đơn vị thành viên hạch toán độc lập như công ty chứng khoán, công ty cho thuê tài chính, công ty liên doanh và các công ty phụ trợ khác. Vì vậy, để có thể đảm bảo các NHTM sau cổ phần hóa có cơ cấu tổ chức hợp lý trước thời hạn các ngân hàng, tổ chức tài chính nước ngoài được đổi xử bình đẳng như các ngân hàng trong nước cần đồng thời vừa thực hiện cổ phần hóa vừa tổ chức lại các ngân hàng theo mô hình công ty mẹ - công ty con tạo tiền đề cho việc hình thành các tập đoàn ngân hàng – tài chính ở nước ta. Trong đó, cần quan tâm đến một số nội dung sau: Trên cơ sở đặc điểm và thực trạng hệ thống NHTM nói chung và của từng NHTM nói riêng, đề ra phương án tổng thể tổ chức lại mạng lưới cả hệ thống và từng NHTMNN:

- Mạng lưới chi nhánh ngân hàng cấp trung gian cần được tổ chức theo khu vực, địa bàn không theo địa giới hành chính; xác định mức độ cổ phần hóa, lộ trình cho từng bước tiến hành cổ phần hóa.
- Các đơn vị thành viên hạch toán độc lập cũng được xem xét tổ chức lại theo hướng ngân hàng (sau khi cổ phần hóa) sẽ sở hữu 100% vốn điều lệ

đối với đơn vị có vị trí hết sức quan trọng; nắm giữ cổ phần hoặc phần vốn góp chi phối với các đơn vị có vị trí quan trọng, cần thiết và chỉ nắm giữ cổ phần, vốn góp không chi phối hoặc không giữ cổ phần đối với đơn vị không có vị trí quan trọng đối với ngân hàng.

Như vậy, sau khi tiến hành cổ phần hóa và tổ chức lại, NHTMNN sẽ có mô hình tổ chức gồm: Công ty mẹ được hình thành từ cổ phần hóa phần hoạt động nghiệp vụ ngân hàng (bao gồm cả mạng lưới chi nhánh các cấp) và được tổ chức dưới hình thức ngân hàng cổ phần. Các công ty con hình thành từ việc tổ chức lại hoặc chuyển đổi đơn vị thành viên hạch toán độc lập được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn (một hoặc hai thành viên trở lên) do ngân hàng cổ phần (công ty mẹ) sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần vốn góp chi phối. Đối với các liên doanh đã hình thành từ trước khi cổ phần hóa, tùy theo cơ cấu vốn chủ sở hữu của ngân hàng mà trở thành công ty con hoặc công ty liên kết.

*Thứ ba, giảm yếu tố hành chính và tăng yếu tố thị trường trong cổ phần hóa:* Quá trình cổ phần hóa trong thời gian vừa qua cho thấy, cơ chế định giá doanh nghiệp chủ yếu được thực hiện theo cơ chế hội đồng còn rườm rà, phức tạp, mang nặng tính chủ quan của cơ quan quản lý nhà nước làm cho giá trị doanh nghiệp sau khi định giá nhiều khi không phản ánh đúng giá trị thực của doanh nghiệp (loại bỏ giá trị vô hình, lợi thế của doanh nghiệp). Vì vậy, cần đưa thêm các yếu tố thị trường trong quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp như: thực hiện việc định giá doanh nghiệp thông qua các tổ chức độc lập (tổ chức kế toán kiểm toán, tư vấn tài chính trong và ngoài nước) và kết hợp nhiều biện pháp để xác định ra giá ban đầu, đấu giá cổ phiếu bao gồm cả việc đấu giá niêm yết qua trung tâm giao dịch chứng khoán. Việc này sẽ thực hiện được các nguyên tắc thị trường trong việc định giá doanh nghiệp và giá trị doanh nghiệp sẽ do người mua quyết định; hơn nữa, giá trị vô hình, lợi thế của

doanh nghiệp, thậm chí cả giá trị quyền sử dụng đất cũng sẽ gián tiếp được xác định trong giá trị doanh nghiệp và được các nhà đầu tư cân nhắc, tính toán khi mua; qua đó sẽ tạo điều kiện nâng cao tính minh bạch và giá trị doanh nghiệp, bảo đảm lợi ích của nhà nước và cổ đông. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với việc cổ phần hóa các NHTMNN – doanh nghiệp có quy mô lớn trong ngành huyết mạch của nền kinh tế.

### **1.1.5. Nội dung cổ phần hóa NHTMNN**

Các nội dung chính khi thực hiện cổ phần hóa các NHTMNN như sau:

#### *1.1.5.1. Thành lập tổ chức cổ phần hóa*

Khi nhận được quyết định thực hiện cổ phần hóa của cơ quan có thẩm quyền, NHTMNN có trách nhiệm thành lập ra một tổ chức hay một ban chỉ đạo cổ phần hóa bao gồm các thành viên chủ chốt của ngân hàng và mời đại diện của NHNN, Bộ Tài chính, Bộ Tư pháp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp,...tham dự. Đồng thời cũng phải phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên trong Ban chỉ đạo.

Để đảm bảo thực hiện dự án tuân thủ quy trình, quy định của pháp luật về đầu tư dự án và đấu thầu, NHTMNN phải thành lập các Tổ tư vấn độc lập như: Tổ tư vấn đấu thầu dự án tư vấn cổ phần hóa và Tổ tư vấn thẩm định dự án tư vấn cổ phần hóa để đề xuất, tư vấn cho Ban chỉ đạo cổ phần hóa các vấn đề liên quan đến việc lựa chọn tư vấn cổ phần hóa.

#### *1.1.5.2. Xử lý tài chính trước khi cổ phần hóa*

Để việc xác định giá trị của ngân hàng được chính xác, ngân hàng phải tiến hành thực hiện tốt các công tác sau:

- Kiểm kê và phân loại tài sản, công nợ: Đối với tài sản phải kiểm kê xác định đúng số lượng và chất lượng của tài sản thực tế hiện có. Kiểm quỹ tiền mặt, đối chiếu số dư của ngân hàng tại thời điểm xác định giá trị. Đối chiếu, xác nhận và phân loại các khoản công nợ, lập bảng kê chi tiết đối với

từng loại công nợ. Kiểm kê, đối chiếu các khoản tiền vay của khách hàng, tiền gửi của khách hàng, chứng chỉ tiền gửi (tín phiếu, kỳ phiếu, trái phiếu).... Đối chiếu tài sản dư nợ tín dụng kể cả dư nợ được theo dõi ngoại bảng. Phân loại các khoản nợ phải thu tồn động đủ điều kiện được xử lý theo hướng dẫn của NHNN Việt Nam. Phân loại tài sản theo đúng quy chuẩn quốc tế là công việc phải thực hiện để giúp cho quá trình định giá ngân hàng được tiến hành nhanh chóng hơn.

- Xử lý tài chính: Căn cứ và kết quả kiểm kê, phân loại tài sản ngân hàng tiến hành xử lý tài sản theo từng nhóm cụ thể như:

+ Đối với tài sản thừa thiếu, phải phân tích làm rõ nguyên nhân. Đối với những tài sản không cần sử dụng, tài sản ứ đọng, tài sản chờ thanh lý có thể nhượng bán, điều chuyển tài sản cho đơn vị khác theo quyết định của đại diện chủ sở hữu vốn.

+ Đối với các khoản nợ phải thu có đủ tài liệu chứng minh không có khả năng thu hồi theo quy định hiện hành của nhà nước về xử lý nợ tồn động thì xác định rõ nguyên nhân, trách nhiệm cá nhân, tổ chức để xử lý bồi thường. Đối với các khoản nợ phải thu quá hạn khác, doanh nghiệp phải tiếp tục đòi nợ hoặc bán nợ cho công ty mua bán nợ

+ Đối với các khoản nợ phải trả nhưng không phải thanh toán được hạch toán tăng vốn nhà nước. Còn đối với khoản nợ tồn đọng về thuế và các khoản phải nộp ngân sách nhà nước có thể lập hồ sơ đề nghị giãn nợ, hoặc xóa nợ.

+ Riêng đối với khoản nợ bảo hiểm xã hội, nợ cán bộ công nhân viên, ngân hàng có trách nhiệm thanh toán dứt điểm trước khi chuyển thành ngân hàng cổ phần để đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

### *1.1.5.3. Lựa chọn nhà tư vấn cổ phần hóa*

Sau khi hoàn thiện việc xử lý tài chính thì việc lên kế hoạch đấu thầu để lựa chọn tư vấn cổ phần hóa phải được tiến hành nhanh chóng để trình Thủ tướng chính phủ phê duyệt. Trên cơ sở kết quả đánh giá, lựa chọn các nhà thầu đủ trình độ chuyên môn cũng như năng lực thực tế từng ngân hàng sẽ công bố Danh sách ngắn do ngân hàng lựa chọn. Tiếp đó phải hoàn thiện và phê duyệt Hồ sơ mời thầu tư vấn cổ phần hóa trên cơ sở có sự hỗ trợ của Tư vấn luật. Việc phát hành hồ sơ mời thầu và thời gian chuẩn bị hồ sơ dự thầu theo thông lệ quốc tế tối thiểu là 30 ngày. Tiếp theo là việc đóng thầu, mở thầu và xét thầu kỹ thuật.

Trên cơ sở thẩm định kết quả xét thầu kỹ thuật và phê duyệt kết quả xét thầu kỹ thuật từng ngân hàng sẽ công bố kết quả xét thầu kỹ thuật và mở đè xuất tài chính. Bước tiếp theo ngân hàng sẽ đánh giá đè xuất tài chính và trình phê duyệt kết quả chấm thầu. Sau đó, ngân hàng sẽ tiến hành mời nhà thầu xếp thứ nhất đến đàm phán hợp đồng. Và cuối cùng là việc các ngân hàng phải trình, thẩm định kết quả chấm thầu tại các Bộ, ngành và trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt nhà thầu tư vấn cổ phần hóa. Việc công bố nhà thầu trúng thầu và lễ ký hợp đồng phải được công khai minh bạch trước khi tư vấn chính thức làm việc.

### *1.1.5.4. Xác định giá trị ngân hàng*

Xác định giá trị của doanh nghiệp vốn là vấn đề rất phức tạp khi tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Do những đặc thù của mình mà việc xác định giá trị NHTMNN khó khăn hơn nhiều so với các doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh khác. Theo các quy định của pháp luật hiện hành thì việc xác định giá trị của NHTMNN khi tiến hành cổ phần hóa được thực hiện như sau:

Thứ nhất, NHTMNN phải tiến hành lựa chọn để thuê các tổ chức có chức năng định giá như: các công ty kiểm toán, công ty chứng khoán, tổ chức thẩm định giá, ngân hàng đầu tư trong nước và ngoài nước có chức năng định giá (gọi tắt là các tổ chức tư vấn định giá) thực hiện tư vấn xác định giá trị cho ngân hàng.

Cơ quan quyết định cổ phần hóa lựa chọn tổ chức tư vấn định giá thuộc danh sách do Bộ tài chính công bố (Các tổ chức định giá phải đáp ứng đủ các điều kiện do Bộ tài chính quy định). Trường hợp có từ 02 tổ chức tư vấn định giá đăng ký tham gia cung cấp dịch vụ tư vấn định giá trở lên thì phải tổ chức đấu thầu lựa chọn đơn vị thực hiện tư vấn định giá theo quy định hiện hành.

Tổ chức tư vấn định giá được lựa chọn các phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp thích hợp để định giá, bảo đảm các nguyên tắc pháp luật quy định và phải hoàn thành theo đúng thời hạn, đúng các cam kết trong hợp đồng đã ký. Ngân hàng cổ phần hóa có trách nhiệm cung cấp đầy đủ, trung thực các thông tin liên quan đến ngân hàng để tổ chức tư vấn định giá sử dụng trong quá trình định giá.

Tổ chức tư vấn định giá phải chịu trách nhiệm về kết quả xác định giá trị ngân hàng. Nếu kết quả xác định giá trị ngân hàng không bảo đảm đúng quy định của Nhà nước thì cơ quan quyết định cổ phần hóa được phép từ chối không thanh toán phí thực hiện dịch vụ, nếu gây thiệt hại cho Nhà nước thì phải bồi thường và bị loại ra khỏi danh sách của các tổ chức đủ điều kiện tham gia tư vấn định giá.

Thứ hai, về phương pháp xác định giá trị ngân hàng. Hiện pháp luật quy định các phương pháp xác định giá trị ngân hàng như sau: Phương pháp tài sản, phương pháp dòng tiền chiết khấu và các phương pháp khác. Giá trị ngân hàng được xác định trong trường hợp nào cũng không được thấp hơn giá trị ngân hàng trong trường hợp xác định theo phương pháp tài sản. Phương

pháp tài sản là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp trên cơ sở đánh giá giá trị thực tế toàn bộ tài sản hiện có của doanh nghiệp tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp. Phương pháp dòng tiền chiết khấu là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp trên cơ sở khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong tương lai sau đó chiết khấu về thời điểm cổ phần hóa với lãi suất chiết khấu hợp lý. Ngoài ra, ngân hàng có thể sử dụng các phương pháp khác theo thông lệ quốc tế để xác định giá trị doanh nghiệp.

#### *1.1.5.5. Xây dựng các phương án phát hành cổ phiếu*

Sau khi xác định được giá trị, theo quy định hiện hành của Nhà nước và tùy vào điều kiện cụ thể từng ngân hàng sẽ xây dựng các phương án xác định đối tượng và giới hạn sở hữu cổ phần dự kiến cụ thể như tỷ lệ sở hữu của Nhà nước tối thiểu sẽ là bao nhiêu phần trăm vốn điều lệ và trong thời gian bao lâu; Cổ đông lớn và chi phối đối với hoạt động của ngân hàng sẽ là các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài hay các nhà đầu tư trong nước; Chính sách áp dụng đối với người lao động; Số lượng cổ phiếu phát hành...

### **1.2. Cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa**

#### **1.2.1. Khái niệm cơ chế hoạt động**

Cơ chế là một thuật ngữ chỉ sự chuyển biến nội tại của một hệ thống, trong đó có sự tương tác giữa các yếu tố hợp thành hệ thống trong quá trình vận động của mỗi yếu tố đó, nhờ đó, hệ thống có thể vận hành phát triển. Thuật ngữ cơ chế được áp dụng vào lĩnh vực kinh tế đó là cơ chế kinh tế. Do đó, cơ chế kinh tế là sự diễn biến nội tại của hệ thống kinh tế trong quá trình phát triển, trong đó có sự tương tác giữa các bộ phận, các yếu tố cấu thành của kinh tế trong quá trình vận động của mọi yếu tố cấu thành, tạo nên sự phát triển và vận động của hệ thống kinh tế.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam, cơ chế kinh tế là: “Phương thức vận động của nền sản xuất xã hội được tổ chức và quản lý theo những

quan hệ vốn có và được nhà nước quy định; nó phải phù hợp với yêu cầu của các quy luật kinh tế, với đặc điểm của chế độ xã hội theo từng giai đoạn phát triển của xã hội. Cơ chế kinh tế đúng đắn tạo thuận lợi cho tái sản xuất mở rộng, điều chỉnh hoạt động của tất cả các chủ thể kinh tế và các quan hệ giữa chúng với nhau trong sản xuất, phân phối, trao đổi và tiêu dùng, kết hợp các lợi ích xã hội, tập thể, cá nhân, tạo nên động lực và các điều kiện cho các chủ thể kinh tế hoạt động có hiệu quả. Bao gồm những chính sách và phương pháp quản lý, những hình thức cụ thể của quan hệ sản xuất như hệ thống kế hoạch, hệ thống đòn bẩy kinh tế (hạch toán kinh tế, giá cả, lợi nhuận, tiền lương, tín dụng....). Những hình thức cụ thể của quan hệ sản xuất và tổ chức quản lý này vừa là những phạm trù kinh tế mang tính khách quan, vừa là những công cụ quản lý kinh tế mang tính chủ quan nhưng đều là hình thức vận dụng các quy luật kinh tế để tổ chức, và quản lý nền kinh tế quốc dân theo những mục tiêu chiến lược” [18]. Ở Việt Nam, khái niệm cơ chế quản lý kinh tế được sử dụng đồng nghĩa với cơ chế kinh tế, đó là cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Theo nghĩa hẹp: cơ chế là một hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật và là cơ chế quản lý kinh tế. Cơ chế quản lý kinh tế là sự tương tác giữa các phương thức, biện pháp quản lý kinh tế khi chúng đồng thời tác động lên đối tượng quản lý. Nó cũng có thể hiểu được như là sự diễn biến của quy trình quản lý, trong đó có sự tác động của từng biện pháp quản lý lên đối tượng, những kết quả tích vụ và tiêu cực sẽ xảy ra sau mỗi biện pháp đó, sự khắc phục các mặt tiêu cực mới phát sinh bằng hệ thống các biện pháp song hành. Với quan niệm hẹp này, cơ chế quản lý kinh tế bao gồm các nguyên tắc, các công cụ, các phương pháp, các biện pháp quản lý được sử dụng đồng thời lên đối tượng quản lý.

Theo nghĩa rộng: cơ chế quản lý kinh tế cũng có thể hiểu đồng nghĩa với phương thức quản lý mà qua đó nhà nước tác động vào nền kinh tế. Xét về mặt cấu thành, cơ chế quản lý kinh tế gồm hai bộ phận:

- Cơ chế của đối tượng quản lý tức là cơ chế kinh tế hay cơ chế hoạt động của doanh nghiệp
- Cơ chế của chủ thể quản lý: tức là cơ chế quản lý kinh tế theo nghĩa hẹp

Tóm lại, cơ chế quản lý kinh tế là hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật, tạo thành khuôn khổ pháp lý, phù hợp với quy luật kinh tế và đặc điểm ché độ xã hội, điều chỉnh mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý, điều chỉnh các lợi ích xã hội, tập thể và cá thể, điều chỉnh hoạt động của tất cả các chủ thể kinh tế và các mối quan hệ giữa chúng với nhau trong sản xuất, phân phối, trao đổi và tiêu dùng, tạo động lực và điều kiện cho các chủ thể kinh tế hoạt động có hiệu quả.

Dưới góc độ ngân hàng, cơ chế đối với ngân hàng trung ương là các quy định pháp luật để ngân hàng trung ương tổ chức và hoạt động nhằm ổn định tiền tệ. Đối với các NHTM, cơ chế là các quy định pháp luật để các NHTM tổ chức và hoạt động kinh doanh tiền tệ tín dụng, nhằm tối đa hóa lợi nhuận hợp pháp.

#### **1.2.2. Mô hình hoạt động và phương thức quản trị của các NHTMNN sau cỗ phần hóa**

Sau cỗ phần hóa, các NHTMNN thường lựa chọn mô hình hoạt động theo kiểu công ty mẹ - công ty con; định hướng chiến lược là phát triển thành tập đoàn tài chính – ngân hàng. Trong đó, công ty mẹ và công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập, có tài sản và bộ máy quản lý riêng. Giao dịch giữa ngân hàng mẹ và các công ty con hay giữa các công ty con trong cùng một tập đoàn là giao dịch bên ngoài, giao dịch thị trường.

Đặc điểm của mô hình này là ngân hàng mẹ sở hữu toàn bộ hoặc một tỷ lệ nhất định vốn cổ phần trong các công ty con, đề ra chiến lược và định hướng phát triển tổng thể, đồng thời phân bổ nguồn lực thông qua các hoạt động tài chính như phát hành, mua bán chứng khoán, cơ cấu lại tài sản của các công ty con. Ngoài ra, ngân hàng mẹ còn sử dụng vốn của mình để đầu tư, góp vốn cổ phần, liên doanh, liên kết để hình thành các công ty con hoặc công ty liên kết.

Các công ty con là những pháp nhân độc lập, hoạt động tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Hình thức pháp lý của công ty con khá đa dạng, có thể là công ty cổ phần do ngân hàng mẹ nắm giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty TNHH 2 thành viên trở lên, trong đó ngân hàng mẹ giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty liên doanh với nước ngoài do ngân hàng mẹ nắm giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty TNHH một thành viên do ngân hàng mẹ là chủ sở hữu. Theo mô hình hoạt động này, ngân hàng mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh một số công ty con, đồng thời chỉ nắm vốn thuần túy một số công ty con khác. Các công ty con thực hiện việc cung cấp dịch vụ tài chính phi ngân hàng nhưng vẫn liên quan chặt chẽ với hoạt động ngân hàng và mang lại lợi ích chung cho cả tập đoàn.

Trên thế giới, cấu trúc tổ chức của các ngân hàng sau cổ phần hóa được xây dựng theo ba cấu trúc chủ yếu sau đây:

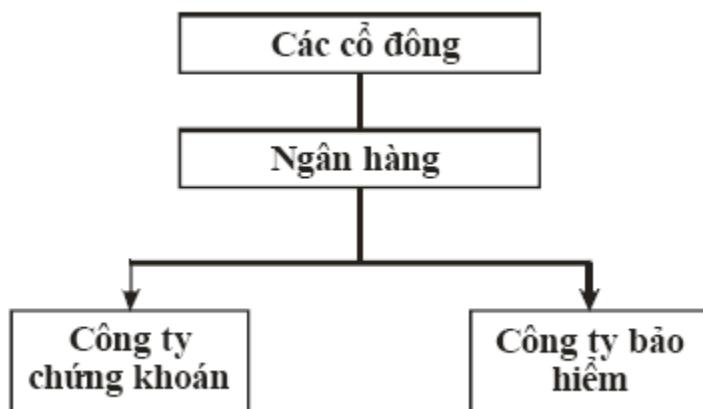
- **Mô hình ngân hàng đa năng:** Các cổ đông của ngân hàng trực tiếp quản lý mọi hoạt động kinh doanh ngân hàng, kinh doanh chứng khoán, kinh doanh bảo hiểm, không có sự phân biệt về quản lý vốn giữa các lĩnh vực. Điều này gây khó khăn cho việc xác định rủi ro của mỗi lĩnh vực, bên cạnh rủi ro của lĩnh vực này có thể kéo theo rủi ro của cả những lĩnh vực khác.



**Hình 1.1: Mô hình ngân hàng đa năng**

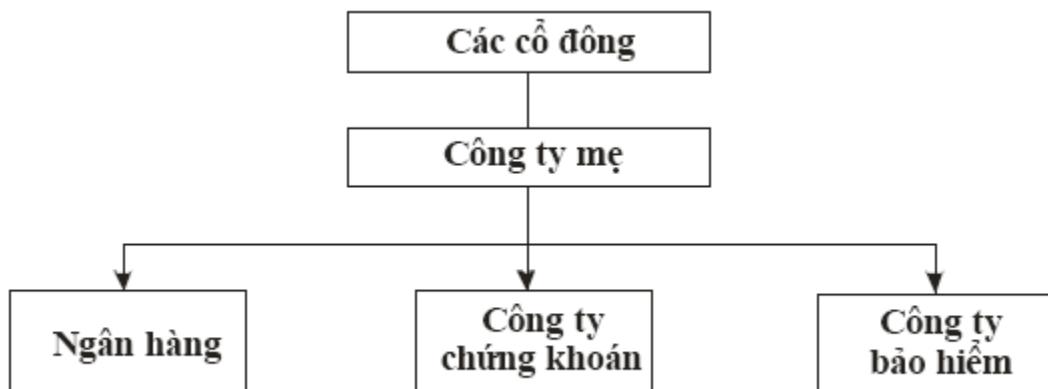
- ***Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa kinh doanh ngân hàng:***

Trong mô hình này, các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Các cổ đông của ngân hàng quản lý trực tiếp ngân hàng nhưng không quản lý trực tiếp các công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán. Còn các lãnh đạo các ngân hàng quản lý trực tiếp hoạt động của công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm. Đối với mô hình này, vốn của ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm được quản lý một cách độc lập nhưng rủi ro của các lĩnh vực vẫn có thể gây ra rủi ro dây chuyền.



**Hình 1.2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng**

- **Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuận túy:** Trong mô hình này, một công ty mẹ đứng trên chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên từng lĩnh vực. Các cổ đông của công ty mẹ không trực tiếp quản lý những hoạt động của các công ty con. Với ưu thế rủi ro của lĩnh vực này không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, mô hình này đặc biệt phổ biến ở những tập đoàn tài chính quốc tế.



**Hình 1.3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuận túy**

Về cơ cấu tổ chức quản lý: Cơ cấu tổ chức quản lý của NHTMCP, NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ bao gồm:

- Đại hội đồng cổ đông
- HĐQT
- Ban Kiểm soát
- Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.

Quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên trong cơ cấu tổ chức quản lý trên được quy định rất rõ trong Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16/07/2009 của Thủ tướng Chính phủ về Tổ chức và hoạt động của NHTM.

### 1.2.3. Cấu trúc vốn của các NHTMNN sau cổ phần hóa

Cơ quan đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại các NHTMNN đã được cổ phần hóa là: Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước. NHNN Việt Nam cử người làm đại diện phần vốn nhà nước và tham gia HĐQT trong các ngân hàng này.

Quy mô và cơ cấu vốn điều lệ của các NHTMNN được xác định dựa trên các căn cứ sau:

- Hình thức cổ phần hóa và cơ cấu vốn Nhà nước tại các NHTMNN: giữ nguyên phần vốn Nhà nước tại các NHTMNN theo giá trị được xác định lại, phát hành cổ phiếu thu hút thêm vốn theo nguyên tắc Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối, không thấp hơn 51% vốn điều lệ. Trong khối lượng phát hành lần đầu cần quy định rõ tỷ lệ % trên vốn điều lệ đối với:

- + Cổ phần bán đấu giá công khai và bán cho nhà đầu tư chiến lược trong nước

- + Cổ phần bán cho cán bộ nhân viên, tổ chức công đoàn

- + Cổ phần bán lần đầu cho nhà đầu tư chiến lược nước ngoài

- Các chỉ tiêu đảm bảo sự tăng trưởng ổn định, hiệu quả sau cổ phần hóa;

- Giá trị doanh nghiệp, giá trị phần vốn Nhà nước các NHTMNN tại thời điểm cổ phần hóa;

- Phương án phát hành cổ phần;

- Yêu cầu của việc niêm yết trên thị trường chứng khoán;

- Quy mô, cơ cấu tổng tài sản và nguồn vốn tại các NHTMNN, vốn đầu tư cho các công ty con hoặc đầu tư cho các hoạt động kinh doanh khác...

Đối với việc lựa chọn nhà đầu tư chiến lược có 1 số lưu ý như sau:

- Nhà đầu tư chiến lược là các tổ chức tài chính có quy mô lớn; có năng lực tài chính mạnh, chất lượng hoạt động và quản trị ngân hàng tốt; có kinh nghiệm đầu tư thành công tại khu vực; có chiến lược kinh doanh phù hợp; có chuyên môn và tính chuyên nghiệp cao trong cùng lĩnh vực hoạt động và đảm bảo không có xung đột về lợi ích với chiến lược phát triển của các NHTMNN.

- Số lượng: không quá 2 nhà đầu tư chiến lược

- Cổ phần bán cho các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài được thực hiện theo phương thức thỏa thuận, phù hợp với nguyên tắc thị trường và theo quy định của pháp luật.
- Nhà đầu tư chiến lược cam kết đầu tư dài hạn với các NHTMCP nhà nước, không được chuyển nhượng cổ phần trong thời gian ít nhất là 5 năm, kể từ ngày các ngân hàng này được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

Việc xây dựng vốn điều lệ của các NHTMNN sau cổ phần hóa được cân nhắc giữa các yếu tố:

- Đảm bảo các tiêu chí vốn tối thiểu theo chuẩn quốc tế: CAR là 8%
- Đảm bảo mức sinh lời trên vốn ROE đủ để hấp dẫn các nhà đầu tư
- Mức vốn cần thiết để đầu tư và mở rộng hoạt động của ngân hàng

### **1.3. Kinh nghiệm thay đổi cơ chế hoạt động của các NHTMNN tại các nước trong khu vực và thế giới [2]**

#### **1.3.1. Kinh nghiệm cổ phần hóa ngân hàng ở Trung Quốc**

Các nước ở khu vực châu Á – Thái Bình Dương, hệ thống ngân hàng của Trung Quốc có lẽ giống với hệ thống ngân hàng của Việt Nam nhất. Trung Quốc hiện có 4 NHTM lớn chiếm 50-60% tổng tài sản trong ngành ngân hàng, 11 ngân hàng cổ phần và hơn 110 NHTM địa phương. Hệ thống ngân hàng của Trung Quốc phát triển hơn khi hiện giờ đã có 5 ngân hàng Trung Quốc (đều là ngân hàng cổ phần) có cổ phiếu niêm yết trên thị trường nội địa và 1 ngân hàng có cổ phiếu niêm yết trên thị trường chứng khoán Hồng Kông. Tuy nhiên, quá trình cổ phần hóa các NHTMNN mới thực sự khởi sắc vào năm 2005.

Mục tiêu mà Chính phủ Trung Quốc mong muốn là xây dựng hệ thống NHTM đủ mạnh để cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài khi thực hiện cam kết của Chính phủ với WTO trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng có hiệu lực vào năm 2008. Đối với tỷ lệ nắm giữ vốn nhà nước, Chính phủ Trung

Quốc nắm giữ hơn 50% vốn của các ngân hàng đã được cổ phần hóa, trong dài hạn tỷ lệ nắm giữ này có thể giảm xuống dưới 50%. Trung Quốc đã tiến hành lựa chọn ngân hàng để thực hiện cổ phần hóa theo trình tự: Ngân hàng xây dựng Trung Quốc và Ngân hàng Ngoại thương Trung Quốc. Đặc điểm của hai ngân hàng này là có tỷ lệ nợ xấu thấp hơn, hiệu quả hoạt động cao hơn và phạm vi hoạt động nhỏ hơn các NHTM quốc doanh khác. Cam kết và khuyến khích đảm bảo cho các ngân hàng trên thực hiện tiến trình cổ phần hóa, đồng thời thành lập Công ty đầu tư tài chính Nhà nước làm cho quá trình tăng vốn nhanh và dễ dàng kiểm soát phần vốn của nhà nước trong hai ngân hàng trên.

Trung Quốc định nghĩa các cổ đông chiến lược bao gồm: các khách hàng trong ngành thép và điện lực, các tập đoàn tài chính lớn có uy tín trên thế giới. Để tăng nhanh giá trị thương hiệu, tăng giá trị doanh nghiệp, hai ngân hàng được lựa chọn cổ phần hóa là Ngân hàng xây dựng Trung Quốc và Ngân hàng Ngoại thương Trung Quốc đã có kế hoạch niêm yết trên thị trường cổ phiếu quốc tế ngay từ khi bắt đầu tiến trình cổ phần hóa.

Sau cổ phần hóa, với sự tham gia của các cổ đông và chuyển sang hoạt động theo mô hình NHTMCP, kết quả hoạt động của các ngân hàng này đều phần nào đã thể hiện ưu thế so với mô hình cũ, tuy nhiên, do hạn chế tỷ lệ sở hữu của đối tác chiến lược nước ngoài vào các ngân hàng ở mức tối đa 25% vốn nên sự thay đổi là chưa thật sự rõ nét và vượt trội so với mô hình cũ. Đồng thời hiệu quả hoạt động của các ngân hàng này đã có sự cải thiện rõ rệt, với mức tăng trưởng hàng năm gần 6% trong năm 2007.

### **1.3.2. Quá trình cổ phần hóa ở một số nước Đông Âu**

Sau khi sự kiện vào những năm cuối thập niên 1980, đầu những năm 1990, các nước Đông Âu bắt đầu chuyển sang nền kinh tế thị trường. Một trong các cải cách quan trọng nhất mà các nước này đã thực hiện là cải cách

hệ thống tài chính của mình. Mỗi nước Đông Âu đã thực hiện những cách làm khác nhau. Tuy nhiên, cách phổ biến và thành công nhất mà các ngân hàng thường làm là tìm các nhà đầu tư chiến lược. Diễn hình thành công là mô hình của Hungary và Ba Lan. Vấn đề mà các nước Đông Âu gặp phải là quá trình tư nhân hóa hệ thống tài chính quá nhanh dẫn đến sự thống lĩnh của các ngân hàng nước ngoài đối với hệ thống tài chính (chiếm gần 60% thị phần). Sau quá trình tư nhân hóa, hiện nay hệ thống tài chính của các nước Đông Âu được đánh giá tương đối hiệu quả và có sự hội nhập cao.

Trong khối các nước Đông Âu, Ba Lan đi đầu trong quá trình cổ phần hóa các NHTMNN. Tiến trình này đã nhận được sự tài trợ về kỹ thuật và tài chính từ Ngân hàng thế giới và các nước G7. Chương trình cổ phần hóa NHTMNN ở Ba Lan nhằm các mục tiêu: Duy trì quyền kiểm soát của các ngân hàng trong tay người Ba Lan trong bối cảnh có sự thâm nhập của các ngân hàng nước ngoài; gia tăng nguồn thu cho ngân sách nhà nước; cung cấp sức cạnh tranh của lĩnh vực tài chính trong nước trước sự cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài; Vốn hóa các khoản tiền nhàn rỗi trong công chúng nhằm đưa vào đầu tư phát triển nền kinh tế đất nước.

Ba Lan có một hệ thống 9 NHTMNN được thành lập vào năm 1989. Quá trình cổ phần hóa các NHTM này được thực hiện theo chỉ đạo của nhà nước với mục tiêu cổ phần hóa ban đầu là nhà nước nắm giữ 30% cổ phần, người lao động của ngân hàng nắm 20% và 50% cổ phần còn lại được chia đôi cho các nhà đầu tư lớn và các nhà đầu tư nhỏ. Các nhà đầu tư nhỏ được tham gia qua hình thức IPO trong khi các nhà đầu tư lớn tham gia bằng cách tham dự phiên đấu thầu nhằm mục đích lựa chọn được những nhà đầu tư chiến lược.

Ba Lan thực hiện tiến trình cổ phần hóa NHTMNN từ năm 1991 và kết thúc vào năm 1999. Do kết quả của cổ phần hóa, sở hữu của Chính phủ Ba

Lan đối với khu vực ngân hàng giảm xuống còn 35% và các nhà đầu tư nước ngoài sở hữu 40% giá trị của các ngân hàng trong nước.

Nhờ việc thực thi chương trình cổ phần hóa, hệ thống ngân hàng Ba Lan đã thay đổi diện mạo và tiến tới thông lệ ngân hàng hiện đại, nguồn vốn được tăng cường đảm bảo tỷ lệ an toàn, nợ có vấn đề được dự phòng đầy đủ, các hoạt động quản lý được đổi mới theo định hướng thị trường và hiệu quả kinh doanh. Khả năng cạnh tranh giữa các ngân hàng được tăng lên và hoạt động của hệ thống ngân hàng ngày càng hiệu quả. Chênh lệch lãi suất giảm đi trong khi danh mục các dịch vụ được triển khai không ngừng tăng lên.

Cũng tương tự như Ba Lan, quá trình sáp xếp hệ thống ngân hàng Hungary với việc thành lập hệ thống ngân hàng 2 cấp đã được bắt đầu trước cả khi Hungary có sự thay đổi thể chế chính trị. Quá trình tái cơ cấu các ngân hàng này được thực hiện với việc Chính phủ tái cấp vốn rất nhiều lần cho các ngân hàng với tổng số vốn các ngân hàng này được cấp chiếm tới 10% GDP của Hungary vào thời điểm năm 1994.

Hungary sử dụng kết hợp chương trình tái cơ cấu lại các khoản vay; Chương trình tái cấp vốn của Chính phủ được bắt đầu vào năm 1992. Trong đợt xử lý nợ xấu lớn đầu tiên của hệ thống ngân hàng, Ngân hàng đầu tư và phát triển Hungary (HID) đã nhận chuyển giao 40% giá trị sổ sách các khoản nợ xấu để xử lý. Sau đó, ngân hàng này phân loại các khoản nợ xấu và bán lại một phần các khoản nợ này trên thị trường thứ cấp, 60% nợ xấu còn lại được để tại các ngân hàng để thực hiện các biện pháp ưu đãi đối với khách hàng, tạo điều kiện cho khách hàng trả nợ. Đợt tái cấp vốn lớn thứ hai cho các NHTM được Chính phủ Hungary thực hiện vào 2 năm 1993 và 1994 cùng với việc đưa ra các biện pháp để tái cơ cấu các ngân hàng này một cách mạnh mẽ.

### **1.3.3. Bài học kinh nghiệm**

Thực tế kinh nghiệm của các quốc gia trên cho thấy, cổ phần hóa các NHTMNN là một bước đi cần thiết để chuẩn bị cho tiến trình hội nhập kinh tế

quốc tế. Thông qua đa dạng hóa sở hữu, tiến trình này tạo vốn cho các NHTM hoạt động một cách an toàn, tạo lập môi trường ổn định và tạo điều kiện nâng cao năng lực quản lý ngân hàng, nâng cao trách nhiệm và trình độ đánh giá các mục tiêu kế hoạch, chiến lược hoạt động của ban lãnh đạo ngân hàng vì mục tiêu của các cổ đông. Qua đó, ta cũng có thể rút ra một số kinh nghiệm cho quá trình cổ phần hóa các NHTMNN như sau:

- Nếu có quá nhiều mục tiêu được đặt ra cho việc cổ phần hóa các NHTMNN đặc biệt là sự thay đổi mục tiêu ưu tiên của Chính phủ sẽ làm cho tiến trình cổ phần hóa chậm lại, từ đó ảnh hưởng chung đến sự phát triển của hệ thống ngân hàng.
- Việc xác định giá là vấn đề quan trọng, nếu làm không cẩn trọng sẽ gây thất thoát lớn cho ngân sách nhà nước.
- Các NHTMNN của Ba Lan và Trung Quốc đều thuê tư vấn nước ngoài hỗ trợ xác định giá trị và tư vấn phát hành cổ phiếu.
- Cần lường trước nhu cầu của thị trường về cổ phiếu của ngân hàng để hạn chế những bất ổn cho quá trình cổ phần hóa NHTMNN.
- Chính phủ và các nhà hoạch định chính sách nên có những cơ chế khuyến khích, có kế hoạch thu hút các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài, các tập đoàn ngân hàng, tài chính nước ngoài ngay từ giai đoạn thiết kế đề án ban đầu một cách chắc chắn, tránh tình trạng lúng túng khi chưa kiểm tra hệ thống ngân hàng.
- Phải có chiến lược cổ phần hóa mạnh tay và manh tính triệt để thông nhất từ đầu đến cuối và thời gian tiến hành phải rút ngắn triệt để. Hạn chế tối đa sự quản lý của nhà nước, không nên thực hiện cổ phần hóa trong nội bộ, với những nhà đầu tư chiến lược là các ngân hàng trong nước.

## **Chương 2. THỰC TRẠNG VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỔ PHẦN HÓA**

### **2.1. Những nét tổng quát về lịch sử hình thành, tái cơ cấu và phát triển của hệ thống NHTMNN**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành hệ thống NHTMNN**

##### **2.1.1.1 Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV) [19]**

Có lịch sử lâu đời nhất trong các ngân hàng ở Việt Nam cũng như trong hệ thống các NHTMNN là Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). BIDV được thành lập theo Nghị định số 177/QĐ-TTg ngày 26/4/1957 của Thủ tướng Chính phủ và đã có những tên gọi phù hợp với từng thời kỳ xây dựng và phát triển của đất nước:

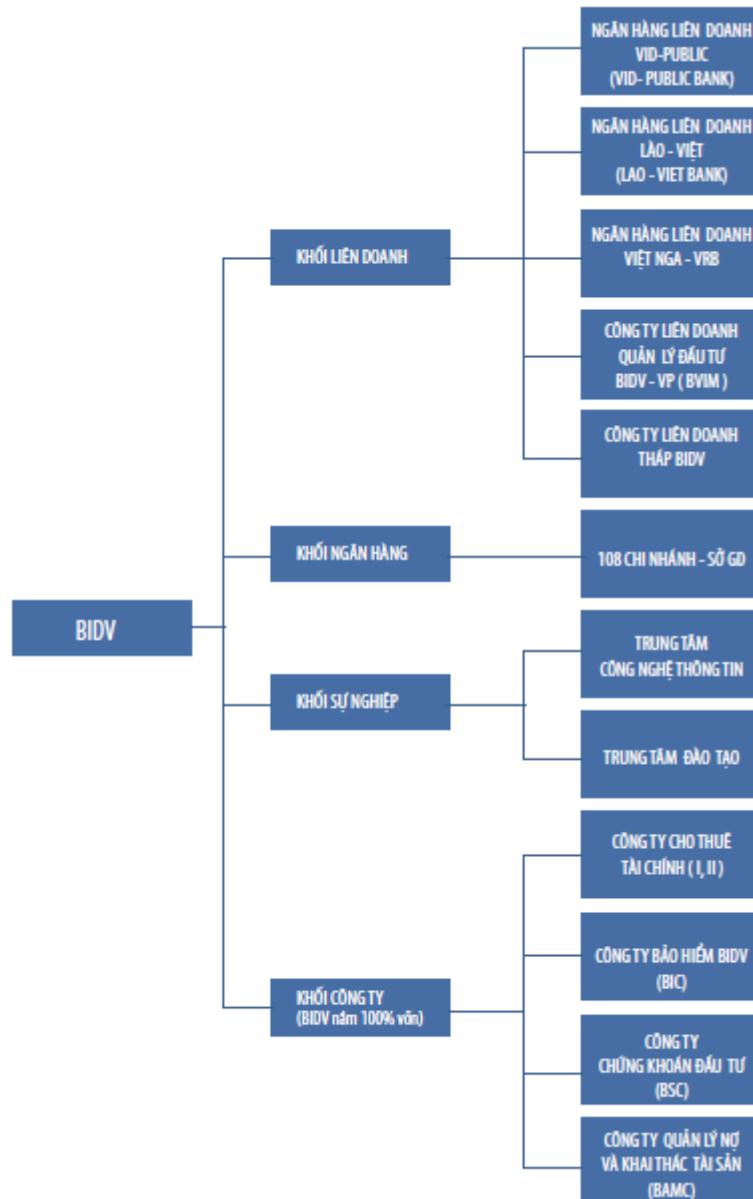
- Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam từ 26/4/1957
- Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam từ 24/06/1981
- Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam từ 14/11/1990

Sau khi hòa bình được lập lại trên miền Bắc, xuất phát từ yêu cầu phải có một cơ quan chuyên trách để nâng cao chất lượng quản lý vốn xây dựng cơ bản với yêu cầu đảm bảo tiến độ thi công, chất lượng và giá thành các công trình xây dựng. Ngày 5/12/1956, Thủ tướng Chính phủ đã ký Nghị định số 1163-TTg thành lập Vụ cấp phát vốn kiến thiết cơ bản trong Bộ Tài chính. Tiếp đó, trên cơ sở những đề nghị của Bộ do Phó Thủ tướng Phan Kế Toại ký về việc chuyển Vụ Cấp phát vốn kiến thiết cơ bản thành Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam thuộc Bộ Tài Chính. Đây là “Giấy khai sinh” của Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam, tiền thân của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam hiện nay.

Sự ra đời của Ngân hàng Kiến thiết là một tất yếu khách quan, xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, và ngay từ đầu Ngân hàng Kiến thiết hình thành một hệ thống từ Trung Ương đến địa phương theo mô hình “song trùng trực thuộc” để thực thi nhiệm vụ quản lý cấp phát nguồn vốn xây dựng cơ bản của Nhà nước.

Thực hiện Quyết định số 654/QĐ-TTg ngày 8/11/1994 của Thủ tướng Chính phủ và Quyết định số 293/QĐ-NH9 ngày 18/11/1994 của Thông đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép BIDV được kinh doanh đa năng như một NHTM, trong những năm trở lại đây, BIDV đã thực hiện những bước chuyển đổi cấu trúc cơ bản theo hướng một NHTM đa năng, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, với các trụ cột chính là hoạt động NHTM, bảo hiểm và đầu tư tài chính. Liên tục trong nhiều năm, BIDV luôn đạt được mức tăng trưởng tài sản, nguồn vốn và tín dụng bình quân hàng năm trên 20%, nguồn vốn tín dụng chủ yếu tập trung cho hoạt động đầu tư phát triển với hàng loạt các dự án lớn, trọng điểm của quốc gia, qua đó đã góp phần tăng trưởng GDP và tạo nền móng cho công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước.

Từ ngân hàng thực hiện nhiệm vụ cấp phát vốn xây dựng cơ bản, qua 50 năm, BIDV đã phát triển mạnh mẽ, vươn lên trở thành một NHTMNN lớn ở Việt Nam, là doanh nghiệp Nhà nước hạng đặc biệt, tổ chức theo mô hình Tổng công ty Nhà nước mang tính hệ thống thống nhất cao bao gồm: 108 chi nhánh và Sở Giao dịch, 400 Phòng giao dịch và quỹ tiết kiệm, 2 Trung tâm, 4 công ty độc lập, 5 liên doanh với nước ngoài.



**Hình 2.1: Mô hình tổ chức toàn hệ thống**

Nguồn: Báo cáo thường niên 2008 - BIDV

### 2.1.1.2 Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) [19]

Thành lập ngày 1/4/1963, Vietcombank được Nhà nước xếp hạng là một trong 23 doanh nghiệp đặc biệt. Vietcombank luôn giữ vai trò chủ lực trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, với uy tín trong các lĩnh vực ngân hàng bán buôn, kinh doanh vốn, tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế và ứng dụng công nghệ tiên tiến trong hoạt động ngân hàng.

Vietcombank được thành lập trên cơ sở cổ phần hóa Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam thông qua việc bán đấu giá cổ phiếu lần đầu ra công chúng ngày 26/12/2007 tại Sở giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh. Trải qua 45 năm phấn đấu và phát triển, Vietcombank đã không ngừng vươn lên, trở thành ngân hàng hàng đầu Việt Nam trong nhiều lĩnh vực như quản lý và kinh doanh vốn, thanh toán quốc tế, dịch vụ thẻ, công nghệ ngân hàng... Với bề dày kinh nghiệm và đội ngũ cán bộ tinh thông nghiệp vụ, có trình độ cao và tác phong chuyên nghiệp, Vietcombank luôn là sự lựa chọn hàng đầu cho các tập đoàn lớn, các doanh nghiệp trong và ngoài nước cũng như đông đảo khách hàng cá nhân.

Từ một ngân hàng chuyên phục vụ trong lĩnh vực kinh tế đối ngoại, Vietcombank ngày nay đã có mạng lưới chi nhánh vươn rộng ra hầu khắp các tỉnh thành lớn trên cả nước với các sản phẩm ngân hàng đa dạng, đáp ứng đầy đủ nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng. Hệ thống Vietcombank đến hết năm 2008 bao gồm 1 hội sở chính, 1 sở giao dịch, 60 chi nhánh và 209 phòng giao dịch trên toàn quốc, 1 trung tâm đào tạo, 3 công ty con tại Việt Nam, một công ty con tại Hồng Kông, 4 công ty liên doanh, 3 công ty liên kết và 1 văn phòng đại diện tại Singapore. Ngoài ra, mạng lưới phục vụ khách hàng còn được đa dạng hóa với 1.244 máy ATM và 7.800 điểm chấp nhận thẻ của Vietcombank trên toàn quốc. Hoạt động của ngân hàng còn được hỗ trợ bởi mạng lưới hơn 1.300 ngân hàng đại lý trên gần 100 quốc gia và vùng lãnh thổ. Năm 2008 đánh dấu bước tiến quan trọng trong lịch sử phát triển của ngân hàng với việc chính thức chuyển mình trở thành NHTMCP có vốn điều lệ và tổng tích sản lớn nhất Việt Nam. Trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, đứng trước thách thức quan trọng là phải vừa chuyển đổi cơ cấu hoạt động, vừa đảm bảo đạt hiệu quả kinh doanh, toàn hệ thống Vietcombank đã nỗ lực phấn đấu, hoàn thành xuất sắc kế hoạch đề ra. Với những thành tích

nổi bật trong năm qua, Vietcombank đã được tạp chí Asiamoney bầu chọn là “**Ngân hàng nội địa tốt nhất Việt Nam**”.

Theo quyết định số 1289/QĐ-TTg ngày 26 tháng 09 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Ngoại thương, Vietcombank sẽ được tổ chức và hoạt động theo điều lệ của một NHTMCP, phù hợp với Luật các tổ chức tín dụng, Luật doanh nghiệp và các quy định của pháp luật có liên quan, được áp dụng mô hình quản trị theo thông lệ quốc tế tốt nhất nếu không có xung đột với luật pháp Việt Nam. Cơ quan đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại Vietcombank là Tổng Công ty Đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước.

Như vậy, sau khi Vietcombank được chuyển đổi thành một NHTMCP, Vietcombank được tiến hành các hoạt động kinh doanh hiện tại, đồng thời là công ty mẹ nắm giữ cổ phần và phần vốn góp trong các công ty con hiện nay của Vietcombank. Các nhà đầu tư tham gia nắm giữ cổ phần của Vietcombank có quyền lợi và trách nhiệm với Vietcombank và cả với các công ty con của Vietcombank.

Trên cơ sở bước đầu thực hiện mô hình hoạt động sau cổ phần hóa, Vietcombank đã chuẩn bị cho mình các điều kiện tương đối đầy đủ về các nhánh hoạt động tài chính – tiền tệ mang tính tương trợ lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh của mình, ngoài lĩnh vực kinh doanh chủ chốt là hoạt động ngân hàng, Vietcombank cũng đã tham gia vào các mảng đầu tư tài chính hỗ trợ cho hoạt động ngân hàng như: kinh doanh chứng khoán, cho thuê tài chính, kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng ... từng bước tiến tới hình thành mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng.

#### *2.1.1.3 Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) [19]*

Để thực hiện Nghị quyết số VI, ngày 13/7/1987, Hội đồng Bộ trưởng ban hành Chỉ thị 218.CT cho phép ngân hàng chuyển sang hệ thống ngân

hàng 2 cấp thí điểm ở 4 thành phố lớn: Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng. Sau khi thử nghiệm có kết quả, ngày 26/3/1988, Hội đồng Bộ trưởng đã có Nghị định số 53 với nội dung xóa bỏ hệ thống ngân hàng 1 cấp, xây dựng mô hình ngân hàng 2 cấp theo nền kinh tế thị trường. Ngân hàng Nhà nước lúc này là ngân hàng của các ngân hàng, là cơ quan phát hành tiền của nhà nước, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tình hình lưu thông tiền tệ, giám sát và thanh tra hoạt động của các ngân hàng chuyên doanh. Các ngân hàng chuyên doanh trực tiếp kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng. Đây chính là tiền đề cho sự ra đời của hệ thống NHTM quốc doanh. Từ hai Vụ công thương và Thương nghiệp tách ra từ Ngân hàng Nhà nước, tháng 7/1988, Ngân hàng Công thương Việt Nam chính thức ra đời và đi vào hoạt động.

Ngày 14/11/1990, Hội đồng Bộ trưởng có Quyết định số 402/CT chuyển Ngân hàng chuyên doanh công thương Việt Nam thành Ngân hàng Công thương Việt Nam. Ngày 21/9/1996, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có Quyết định số 285/QĐ-NH5 thành lập lại Ngân hàng công thương Việt Nam, theo đó, Ngân hàng Công thương Việt Nam là một NHTM đa năng. Trải qua hơn 20 năm xây dựng và phát triển đến nay, Ngân hàng Công thương Việt Nam đã phát triển theo mô hình ngân hàng đa năng với mạng lưới hoạt động được phân bổ rộng khắp trên khắp các tỉnh thành trên cả nước, bao gồm: 03 Sở Giao dịch, 141 chi nhánh, và trên 700 điểm/phòng giao dịch; có 2 Văn phòng đại diện, 4 công ty hạch toán độc lập là Công ty cho thuê Tài chính, Công ty TNHH Chứng khoán, Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản, Công ty TNHH Bảo hiểm và 3 đơn vị sự nghiệp là Trung tâm Công nghệ thông tin và Trung tâm thẻ, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, Ngân hàng Công thương còn góp vốn liên doanh vào 07 công ty trong đó có Công ty cổ phần Chuyển mạch Tài chính quốc gia Việt Nam, Công ty cổ phần

Xi măng Hà Tiên, Công ty cổ phần cao su Phước Hòa, NHTMCP Gia Định, NHTMCP Sài Gòn Công Thương v.v. Ngân hàng Công thương hiện tại có quan hệ đại lý với trên 800 ngân hàng, định chế tài chính tại trên 90 quốc gia, vùng lãnh thổ trên toàn thế giới.

Thực hiện chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp của Chính phủ, ngày 25/12/2008, Vietinbank đã thực hiện thành công việc phát hành lần đầu cổ phiếu lần đầu ra công chúng và được coi là một hiện tượng của năm 2008 trên thị trường tài chính Việt Nam, mở đầu cho một giai đoạn phát triển mới của Vietinbank. Theo Phương án cổ phần hóa đã được phê duyệt, Vietinbank được cổ phần hóa theo hình thức giữ nguyên phần vốn Nhà nước tại Vietinbank theo giá trị được xác định lại, đồng thời phát hành cổ phiếu thu hút thêm vốn theo nguyên tắc Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối, không thấp hơn 51% vốn điều lệ của Vietinbank với mục tiêu chiến lược là sau cổ phần hóa, Vietinbank sẽ trở thành Tập đoàn Tài chính hàng đầu tại Việt Nam, ngang tầm với khu vực và vươn xa tầm hoạt động ra thế giới

#### *2.1.1.4 Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam [19]*

Tương tự Ngân hàng Công thương Việt Nam, Ngân hàng Phát triển Nông thôn Việt Nam được thành lập theo Nghị định số 53/HĐBT ngày 26/3/1988 của Hội đồng Bộ trưởng về việc thành lập các Ngân hàng chuyên doanh, trong đó Ngân hàng Nông nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Lúc đầu, Ngân hàng Phát triển nông thôn hình thành trên cơ sở tiếp nhận từ Ngân hàng Nhà nước tất cả các chi nhánh Ngân hàng nhà nước huyện, Phòng tín dụng nông nghiệp, quỹ tiết kiệm tại các chi nhánh NHNN tỉnh, thành phố. Ngân hàng phát triển nông nghiệp Trung ương được hình thành trên cơ sở tiếp nhận Vụ tín dụng Nông nghiệp Ngân hàng nhà nước và

một số cán bộ của Vụ tín dụng thương nghiệp, Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng, Vụ kế toán và một số đơn vị.

Ngày 14/11/1990, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng ký Quyết định số 400/CT thành lập Ngân hàng nông nghiệp Việt Nam thay thế Ngân hàng Phát triển Nông thôn Việt Nam, là NHTM đa năng, hoạt động chủ yếu trên lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, là một pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về hoạt động của mình trước pháp luật.

Ngày 15/11/1996, được Thủ tướng Chính phủ ủy quyền, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ký quyết định số 280/QĐ-NHNN đổi tên Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam.

Đến nay, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam đã có mạng lưới lớn nhất trong hệ thống NHTM tại Việt Nam, bao gồm trên 2000 Chi nhánh các cấp (thành phố, huyện, xã)

#### *2.1.1.5 Ngân hàng Phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long [19]*

Được thành lập theo Quyết định số 796/TTrg ngày 18/9/1997 của Thủ tướng Chính phủ với mức vốn điều lệ ban đầu là 800 tỷ đồng với mục tiêu là một NHTM đa năng, vận hành theo cơ chế thị trường, Ngân hàng Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long được huy động mọi nguồn vốn và đầu tư chuyên sâu và lĩnh vực tín dụng trung dài hạn, đặc biệt là đầu tư xây dựng, phát triển nhà ở và xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội.

Bắt đầu hoạt động từ tháng 4/1998, Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long có trụ sở tại thành phố Hồ Chí Minh và một hệ thống mạng lưới rộng khắp trên toàn quốc với Sở Giao dịch tại thành phố Hồ Chí Minh, 1 Văn phòng đại diện tại Hà Nội, 130 Chi nhánh, Phòng giao dịch tại các vùng kinh tế trọng điểm, 01 Trung tâm thẻ, 01 Công ty chứng khoán và 01 Công ty Cổ phần Bất động sản và xây dựng nhà Mekong.

Theo lộ trình cổ phần hóa các NHTMNN, ngày 17/10/2005, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 266/2005/QĐ-TTg về việc thí điểm cổ phần hóa Ngân hàng Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long. Qua hơn một năm triển khai, tháng 2/2007, Ngân hàng này đã lựa chọn được tư vấn cổ phần hóa là Ngân hàng Đầu tư Deutsche Bank. Đến 24/3/2008, ngân hàng này đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án cổ phần hóa theo Quyết định số 313/QĐ-TTg. Tuy nhiên cho đến nay, ngân hàng này vẫn chưa tiến hành cổ phần hóa xong.

### **2.1.2. Quá trình tái cơ cấu và phát triển của hệ thống NHTMNN**

Cho đến nay, các NHTMNN vẫn đóng vai trò thống trị trên thị trường ngân hàng Việt Nam với hơn 60% thị phần cho vay và tiền gửi. Các NHTMNN đều là những ngân hàng lâu đời nhất của Việt Nam với ưu thế vượt trội về mạng lưới chi nhánh rộng khắp tại các tỉnh thành của Việt Nam. Do tính chất sở hữu, các NHTMNN trong những năm qua mặc dù đã được trao dần quyền tự chủ kinh doanh vẫn đang phục vụ nhóm khách hàng lớn, nhất là doanh nghiệp nhà nước, và không phải trong mọi trường hợp đều là những khách hàng tốt nhất xét về chất lượng cho vay. Quyết định cho vay của các NHTMNN ở chừng mực nhất định vẫn chịu ảnh hưởng của các chính sách phát triển của Chính phủ.

Theo chỉ đạo của Chính phủ, các NHTMNN đã thực hiện Đề án tái cơ cấu trong giai đoạn 2001-2005 nhằm vào 4 mục tiêu cơ bản và cũng là để giải quyết 4 điểm lớn của hệ thống NHTMNN là:

- (i) Nâng cao năng lực tài chính;
- (ii) Giải quyết vấn đề nợ xấu và lành mạnh hóa tài chính
- (iii) Tái cơ cấu tổ chức và hoạt động
- (iv) Hiện đại hóa công nghệ và hệ thống thanh toán

Đề án tái cơ cấu của NHTMNN được Thủ tướng Chính phủ ban hành tại các Quyết định số 149/2001/QĐ-TTg ngày 5/10/2001 phê duyệt Đề án xử

lý nợ tồn đọng của các NHTM, Quyết định số 92/2002/QĐ-TTg ngày 29/01/2002 phê duyệt Phương án tài chính để thực hiện cơ cấu, sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước và NHTMNN giai đoạn 2001-2003.

Trong đó, nội dung tái cơ cấu tài chính các NHTMNN chủ yếu bao gồm hai vấn đề cơ bản là tăng vốn tự có và xử lý nợ xấu, trong đó có các khoản nợ tồn đọng phát sinh trước 31/12/2000. Còn việc tái cơ cấu tổ chức và hoạt động theo 8 nhóm nội dung là: (i) xây dựng Sổ tay tín dụng; (ii) Xây dựng chiến lược kinh doanh; (iii) Áp dụng các chuẩn mực kế toán quốc tế; (iv) Thành lập bộ máy và quy trình kiểm toán nội bộ; (v) Quản lý tài sản nợ - tài sản có; (vi) Quản trị rủi ro; (vii) Xây dựng hệ thống thông tin quản lý; (viii) đào tạo cán bộ

Hiện nay, quá trình tái cơ cấu và phát triển của hệ thống NHTMNN vẫn tiếp tục được triển khai theo Đề án đã đề cập trên đồng thời thực hiện theo Đề án phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng năm 2020 theo Quyết định phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ số 112/2006/QĐ-TTg ngày 24/5/2006. Theo đó, mục tiêu tái cơ cấu và đổi mới hệ thống NHTM là nhằm cho các NHTMNN có năng lực tài chính lành mạnh, hoạt động đa năng, nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh trong khu vực và trên thế giới, giữ vai trò chi phối trong thị trường tiền tệ của nước ta.

Nhằm thực hiện mục tiêu trên, NHNN được giao chủ trì thực hiện Đề án tăng cường năng lực tài chính (tăng vốn tự có, xử lý các tồn đọng tài chính, chủ yếu là nợ xấu) của các NHTMNN theo chuẩn mực, thông lệ quốc tế về kế toán, phân loại nợ và lộ trình cổ phần hóa các NHTMNN. Theo đó, cổ phần hóa các NHTMNN là một giải pháp mang tính toàn diện thực hiện tái cơ cấu hệ thống NHTMNN. Quan điểm của Đảng và Chính phủ về mục tiêu của việc cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước nói chung và các NHTMNN nói riêng là nhằm đa dạng hóa cơ cấu sở hữu doanh nghiệp để sử dụng có hiệu quả vốn,

tài sản của nhà nước và huy động thêm vốn của xã hội vào phát triển sản xuất, kinh doanh; tạo động lực mạnh mẽ và cơ chế quản lý năng động; đảm bảo hài hòa lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động; phát huy vai trò làm chủ thực sự của người lao động, của cổ đông và tăng cường giám sát của xã hội đối với doanh nghiệp.

Chủ trương cổ phần hóa NHTMNN được coi là một trong những sự kiện quan trọng trong sự phát triển của ngành ngân hàng trong những năm qua. Trong đó, 4 mục tiêu cổ phần hóa đều được xác định rất rõ trong các quyết định cổ phần hóa các NHTMNN của Thủ tướng Chính phủ là:

- (i) Tăng cường năng lực quản trị điều hành và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và sử dụng vốn
- (ii) Tăng cường năng lực tài chính đảm bảo an toàn hoạt động và phát triển
- (iii) Nâng cao sức cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế
- (iv) Giữ vững vị trí là các ngân hàng có vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng Việt Nam

So với tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước nói chung thì tiến trình cổ phần hóa NHTMNN diễn ra khá chậm do có những khó khăn, phức tạp hơn rất nhiều về quy mô, khối lượng công việc phải triển khai cũng như mức độ ảnh hưởng đến nền kinh tế và thị trường tài chính – tiền tệ - chứng khoán. Tuy nhiên, không thể phủ nhận yêu cầu cổ phần hóa NHTMNN đang trở nên bức xúc trước bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế đang ngày càng tăng tốc. Việc cổ phần hóa nhằm giải quyết những hạn chế cơ bản đang cản trở sự phát triển của các NHTMNN, giải phóng năng lực cạnh tranh và tiềm năng phát triển của các ngân hàng này nhằm đạt được mục tiêu Chính phủ đã đề ra và góp phần ổn định, tăng trưởng và phát triển kinh tế.

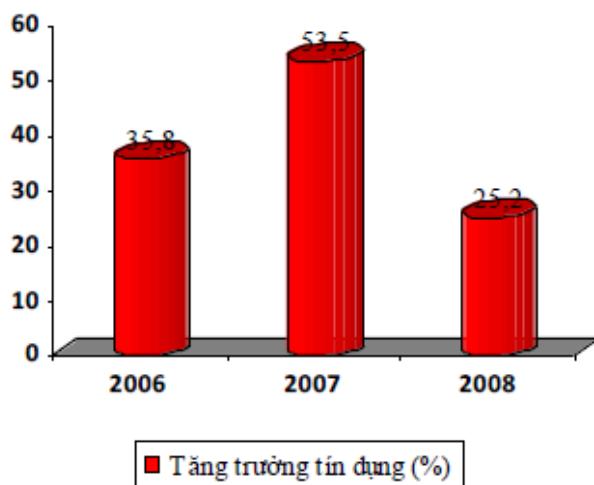
## 2.2. Những thuận lợi và khó khăn của các NTMNN Việt Nam sau cỗ phần hóa

### 2.2.1. Thuận lợi

#### 2.2.1.1 Tiềm năng phát triển của ngành tài chính – ngân hàng

Trong thời gian qua, ngành ngân hàng đã có sự tăng trưởng nhanh chóng cả về số lượng và quy mô. Số lượng ngân hàng tăng từ 9 ngân hàng trong năm 1991 lên 102 ngân hàng vào đầu năm 2009. Số lượng ngân hàng tăng lên tập trung vào 2 khối NHTMCP (38 ngân hàng) và ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài (63 ngân hàng). Điều này cho thấy sức hấp dẫn của ngành ngân hàng Việt Nam đối với các nhà đầu tư trong nước cũng như các tổ chức tài chính quốc tế. Về cơ cấu thị phần, đến cuối năm 2008, các NHTM quốc doanh chiếm 52% tổng tài sản trong hệ thống, các NHTMCP chiếm khoảng 38%, phần còn lại thuộc về khối các ngân hàng có vốn nước ngoài. [19]

Bên cạnh sự tăng trưởng về số lượng, quy mô hoạt động của hệ thống ngân hàng cũng tăng trưởng mạnh mẽ. Tốc độ tăng trưởng hoạt động tín dụng và huy động tiền gửi ở mức rất cao, đạt trung bình trên 35% năm trong suốt giai đoạn 2002 – 2008.



**Hình 2.2: Tăng trưởng tín dụng ngành ngân hàng giai đoạn 2006–2008**

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước

Bên cạnh đó tiềm năng thị trường đối với ngành ngân hàng còn rất lớn. Số lượng người dân Việt Nam sử dụng các dịch vụ ngân hàng còn khiêm tốn. Với dân số gần 87 triệu người nhưng chỉ có khoảng 7 triệu tài khoản ngân hàng tại Việt Nam, trong số đó 6 triệu tài khoản được mở trong hai năm gần đây, với khoảng 50% tổng số giao dịch vẫn sử dụng tiền mặt, 4 triệu người sử dụng thẻ tín dụng. Điều này cho thấy chỉ khoảng 8% dân số có tài khoản ngân hàng – một tỷ lệ nằm trong số thấp nhất toàn cầu, như ở Singapore, tỷ lệ này là 95%, ở Malaysia là 65%, ở Thái Lan là 46%. Do vậy, thị trường ngân hàng trong nước còn nhiều tiềm năng phát triển. [7]

#### *2.2.1.2 Vị thế của các NHTMNN trong hệ thống các ngân hàng Việt Nam*

Các NHTMNN hầu hết đều là các NHTM quốc doanh lớn nhất thị trường với thương hiệu tốt và mối quan hệ chặt chẽ với nhiều khách hàng truyền thống, cùng với nền tảng tài chính vững mạnh. Sau khi chuyển đổi, chiến lược của các NHTMNN như NHTMCP Công thương Việt Nam và NHTMCP Ngoại thương Việt Nam là trở thành tập đoàn tài chính ngân hàng hiện đại, đáp ứng toàn diện nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tài chính, hỗ trợ tốt nhất cho các khách hàng trong nước và quốc tế; quản lý có hiệu quả và phát triển bền vững. Phấn đấu trở thành một Tập đoàn Tài chính Ngân hàng mạnh trong khu vực vào năm 2015 đó là Tập đoàn hoạt động dựa trên hai trụ cột là NHTM và ngân hàng đầu tư: tiếp tục mở rộng phạm vi và quy mô hoạt động thông qua việc phát triển mạng lưới, thành lập và liên kết thành lập các công ty kinh doanh trên lĩnh vực tài chính tiền tệ, ngân hàng và các lĩnh vực kinh doanh liên quan khác. Việc chuyển đổi từ NHNN sang mô hình ngân hàng cổ phần, cơ chế sở hữu có sự thay đổi, có sự tham gia của nhiều thành phần sở hữu và đặc biệt là các đối tác chiến lược nước ngoài đã cải thiện văn hóa kinh doanh, công tác quản trị ngân hàng phù hợp với tình hình mới, tăng tính cạnh tranh của các NHTMNN trên thị trường đồng thời

mở ra nhiều cơ hội được tiếp cận công nghệ, kỹ thuật tiên tiến, trong kinh doanh ngân hàng.

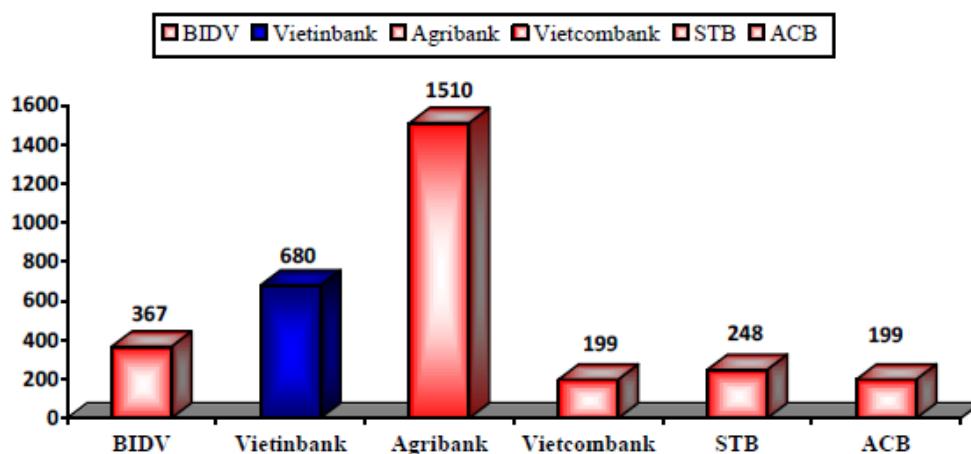
Sau cổ phần hóa, bộ máy tổ chức nhân sự của các NHTMNN đã được chuyển đổi, sắp xếp gọn nhẹ tạo điều kiện cho các NHTMNN đổi mới và củng cố cơ cấu tổ chức.

Năng lực vốn chủ sở hữu sau cổ phần hóa của ngân hàng tăng cao là điều kiện thuận lợi để các NHTMNN thực hiện tài trợ cho các dự án lớn và đáp ứng nhu cầu về vốn của các doanh nghiệp có quy mô lớn. Đồng thời, mối quan hệ gắn bó sâu sắc với các khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp nhà nước đã hỗ trợ rất tốt cho hoạt động của ngân hàng

Có thể xem xét vị thế của các NHTMNN qua một số các chỉ tiêu sau:

#### **Về mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch**

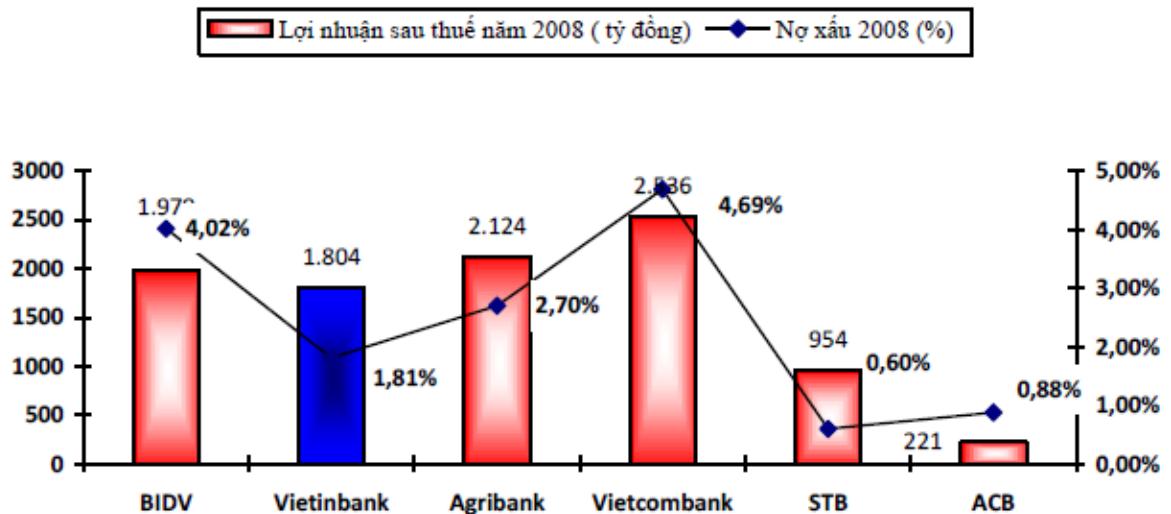
Mạng lưới phân phối sâu rộng là thuận lợi nổi trội của các NHTMNN. Điều này giúp cho ngân hàng có đủ nguồn lực để phát triển sản phẩm phù hợp với phân đoạn khách hàng cao cấp. Sau cổ phần hóa, vốn điều lệ là cơ sở để các NHTMNN mở rộng và củng cố thêm hệ thống mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch trên toàn quốc.



**Hình 2.3: Mạng lưới hoạt động của 1 số ngân hàng**

*Nguồn: Website và Báo cáo thường niên các ngân hàng*

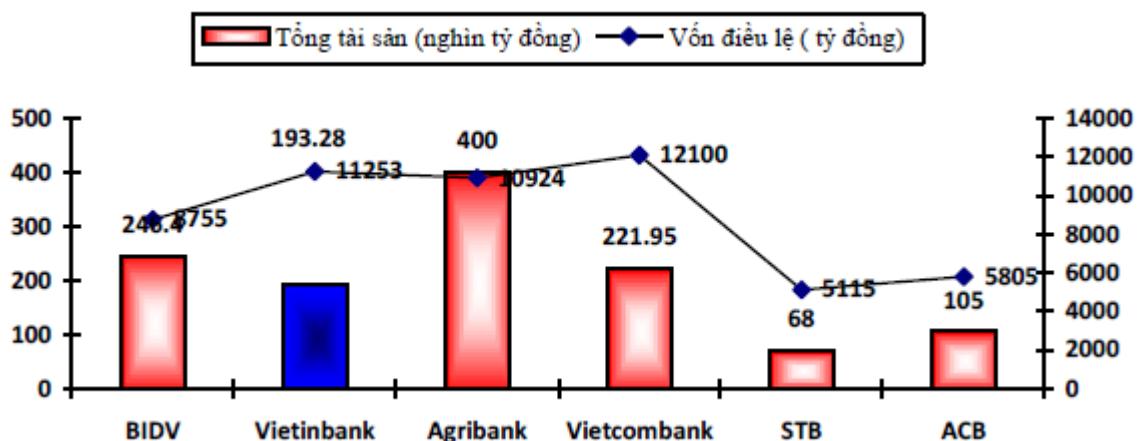
## Về hiệu quả hoạt động kinh doanh



Hình 2.4: Lợi nhuận sau thuế và tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2008 các ngân hàng

## Về quy mô



Hình 2.5: Tương quan Tổng tài sản và vốn điều lệ của các ngân hàng

năm 2008

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2008 các ngân hàng

## **Hệ thống công nghệ thông tin ngân hàng hiện đại**

Hiện tại, hệ thống cơ sở hạ tầng Công nghệ thông tin của các NHTMNN đã và đang được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, tạo tiền đề cho việc phát triển các dịch vụ mới trong tương lai theo mô hình ngân hàng hiện đại. Toàn bộ hệ thống mạng trải rộng khắp cả nước và luôn có phương án dự phòng đảm bảo hệ thống hoạt động thông suốt và đảm bảo cho việc giao dịch trực tuyến với “Hệ thống ngân hàng cốt lõi”. Với hệ thống máy chủ mạng, hệ thống lưu trữ đủ lớn được thiết kế theo hướng tập trung hóa và ảo hóa nhằm đảm bảo cho Hệ thống ngân hàng cốt lõi (Core banking) hoạt động ổn định, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu phát triển trong vòng 03 đến 05 năm tới.

### **2.2.2. Khó khăn**

#### **2.2.2.1. Sự chuyển dịch nhanh chóng nguồn lao động**

Mặc dù hoạt động theo cơ chế của một doanh nghiệp nhà nước, thời gian qua các NHTMNN đã không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm hỗ trợ nâng cao đời sống và thu nhập của người lao động. Tuy nhiên, chính sách lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ của các NHTMNN vẫn chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích người lao động làm việc và gắn bó với các NHTMNN vì nó chưa theo kịp được các chính sách chế độ của các NHTM cổ phần, ngân hàng nước ngoài.

Thời gian qua, việc dịch chuyển các nguồn lực lao động có chất lượng cao trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán nói chung và các NHTMNN nói riêng diễn ra phổ biến. Điều này xuất phát từ hai nguyên nhân chủ yếu:

- Thị trường dịch vụ ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, chứng khoán phát triển với tốc độ cao, yêu cầu về việc mở rộng địa bàn hoạt động, phát triển mạng lưới là yêu cầu cấp bách trong xu thế mở cửa và hội nhập. Điều này dẫn đến nhu cầu về lao động đối với những lĩnh vực này tăng cao. Việc

tuyển mới nhân sự sẽ không hiệu quả bằng việc thu hút các nhân sự có chất lượng cao tại các đơn vị bạn.

- Đối với bản thân các nhân sự có chất lượng cao luôn nhận được sự quan tâm và mời chào của các NHTMCP, ngân hàng nước ngoài, tổ chức tài chính khác với các chính sách, chế độ đãi ngộ vô cùng hấp dẫn. Điều này dẫn đến việc một bộ phận nhân sự có trình độ, kinh nghiệm chuyển sang làm việc ở nơi khác làm ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

#### *2.2.2. Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt*

Tính đến thời điểm hiện nay, hệ thống các ngân hàng Việt Nam được chia thành 3 khối gồm: 5 NHTMNN, 39 NHTMCP đô thị, 40 chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam, 5 ngân hàng liên doanh tại Việt Nam, 5 ngân hàng 100% vốn nước ngoài.[19]

Trước kia, khối các NHTMNN nhờ có lợi thế về quy mô, thương hiệu, mạng lưới đã chiếm thị phần áp đảo trong thị trường sản phẩm dịch vụ tài chính, ngân hàng. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, khi môi trường pháp luật ngày càng rõ ràng hơn, tạo điều kiện bình đẳng cho các thành phần kinh tế cùng phát triển theo cơ chế của nền kinh tế thị trường, thị trường đã ghi nhận sự phát triển vượt bậc của khối các NHTMCP và có thể nói đây đã và sẽ là những đối thủ cạnh tranh của hệ thống các NHTMNN. Thời gian qua, các NHTMCP đã không ngừng nâng cao năng lực tài chính (bổ sung vốn điều lệ), đầu tư cho các hoạt động phát triển mạng lưới, thành lập mới các chi nhánh, phát triển hệ thống các phòng giao dịch, đầu tư công nghệ, đầu tư lắp đặt hệ thống máy ATM tại các địa bàn để có thể phục vụ khách hàng tốt hơn. Bên cạnh đó, các NHTMCP cũng thực hiện hàng loạt các chiến dịch, chương trình quảng cáo, tiếp thị, quan hệ công chúng để nâng cao vị thế và hình ảnh trên thị trường. Hiện nay, thị phần đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ giữa khối NHTMNN và khối NHTMCP. Thị phần cho vay năm 2000 của khối

NHTMNN chiếm 77% nhưng năm 2006 con số này đã giảm xuống còn 55%. Thị phần cho vay năm 2000 của khối NHTMCP là 9% thì năm 2006 con số này đã tăng lên 29%. Thị phần huy động năm 2000 của khối NHTMNN đạt 77% thì năm 2006 chỉ còn 59%. Con số này đối với NHTMCP tăng từ 11% năm 2000 lên 30% năm 2006 [19], [20].

Bên cạnh sự lớn mạnh của hệ thống các NHTMCP, hoạt động của các ngân hàng nước ngoài đang ngày càng được mở rộng. Theo cam kết hội nhập, từ 01/07/2007, Việt Nam cho phép các ngân hàng 100% vốn nước ngoài được hoạt động và thực hiện hầu hết các nghiệp vụ như một ngân hàng nội địa – hiện đã có 5 ngân hàng 100% vốn nước ngoài được cấp phép thành lập là Ngân hàng Hồng Kong – Thương Hải và Ngân hàng Standard Chartered Bank và Ngân hàng ANZ, Ngân hàng Hong Leong Việt Nam, Ngân hàng Shinhan Việt Nam.

Tuy hoạt động đa năng, phát triển nhiều dịch vụ, sản phẩm mới nhưng nguồn thu nhập chính của các NHTMNN vẫn đến từ hoạt động tín dụng truyền thống. So với nhóm các NHTMCP, các sản phẩm bán lẻ của các NHTMNN chưa phong phú và đa dạng, thiếu tính liên kết với các sản phẩm dịch vụ khác để tạo ra các gói sản phẩm hàm chứa nhiều giá trị gia tăng. Do vậy, khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng cá nhân còn rất hạn chế.

### **2.3. Cơ cấu tổ chức của các NHTMNN Việt Nam sau cổ phần hóa cho đến nay**

#### **2.3.1. Cấu trúc vốn và mức vốn điều lệ**

Tính đến thời điểm hiện tại chỉ có hai NHTMNN tiến hành cổ phần hóa xong, đó là: NHTMCP Ngoại Thương Việt Nam và NHTMCP Công Thương Việt Nam. Các NHTMNN vì một số lý do vẫn chưa thể tiến hành cổ phần hóa xong. Theo công văn số: 4640/VPCP- ĐMDN ngày 08/07/2009 về việc Cổ

phân hóa Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam có ghi rõ: “*Xét đề nghị của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam tại Công văn số 651/HĐQT-TKDB ngày 22 tháng 5 năm 2009 về việc tạm dừng triển khai kế hoạch cổ phần hóa, Phó thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng đồng ý với đề nghị này của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*” [16]. Theo công văn số 5060/VPCP-ĐMDN ngày 27 tháng 07 năm 2009 về việc Cổ phần hóa Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam có ghi rõ: “*Xét đề nghị của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại công văn số 67/CV-CPH ngày 15 tháng 7 năm 2009 về việc giãn tiến độ cổ phần hóa, Phó thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng có ý kiến như sau: Đồng ý giãn tiến độ cổ phần hóa Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam; thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp của Ngân hàng là ngày 31 tháng 12 năm 2009*” [15]. Do vậy, đề tài chỉ đề cập đến các vấn đề của ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam và Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

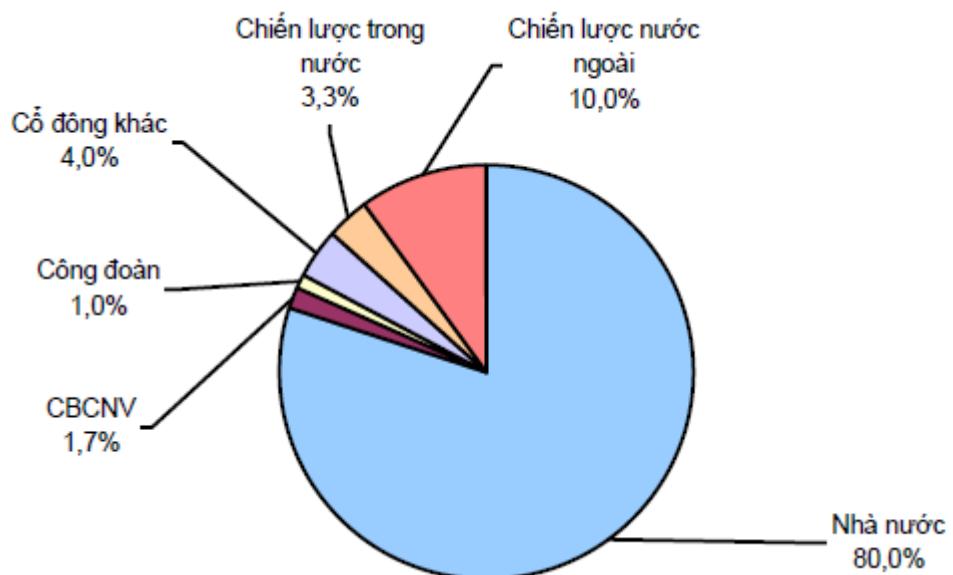
### *2.3.1.1 Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*

Theo các văn bản: Quyết định số 1354/QĐ-TTg ngày 23 tháng 9 năm 2008 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Phương án cổ phần hóa Ngân hàng Công thương Việt Nam; Quyết định số 2604/QĐ-NHNN về Công bố giá trị doanh nghiệp Ngân hàng Công thương; Công văn số 300/CV-HĐQT-NHCT26 ngày 05/11/2008 của Ngân hàng Công thương Việt Nam về việc trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt một số nội dung cổ phần hóa của Ngân hàng Công thương Việt Nam; Công văn số 2901/CV-TTg-ĐMDN của Thủ tướng Chính phủ về đồng ý với các nội dung trình trong Công văn số 300 nếu trên thì cơ cấu vốn điều lệ dự kiến của NHTMCP Công thương Việt Nam là: 13.400.000.000.000 VND (Mười ba nghìn bốn trăm tỷ đồng Việt Nam)

**Bảng 2.1: Cơ cấu vốn điều lệ dự kiến của Vietinbank**

Nội dung	(%)năm giữ	Giá trị (triệu đồng)
<b>Vốn điều lệ</b>		<b>13.400.000</b>
- Nhà nước	80 %	10.720.000
- Cán bộ Công nhân viên	1.7%	227.800
- Tổ chức công đoàn	1.0%	134.000
- Nhà đầu tư chiến lược trong nước	3.3%	442.200
- Cổ đông khác thông qua IPO	4.0%	536.000
- Nhà đầu tư chiến lược nước ngoài	10.0%	1.340.000

Nguồn: Bản công bố thông tin Ngân hàng Công thương Việt Nam, 2008

**Hình 2.6: Cơ cấu vốn điều lệ dự kiến của Vietinbank**

Nguồn: Bản công bố thông tin Ngân hàng Công thương Việt Nam, 2008

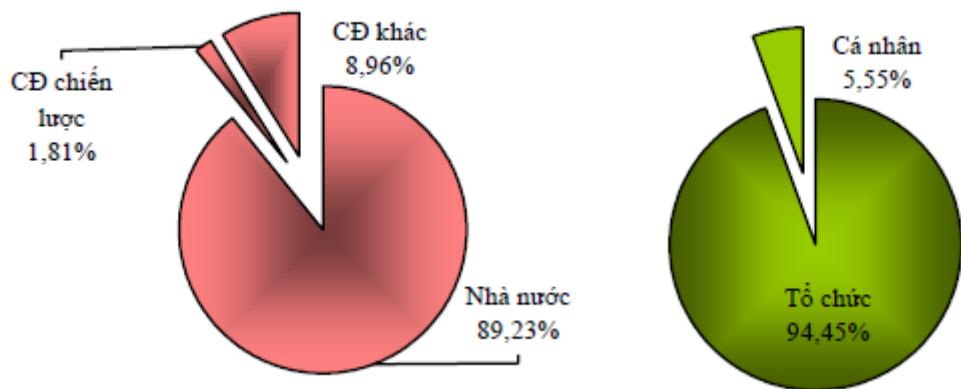
Vốn điều lệ thực tế sau cổ phần hóa sẽ được điều chỉnh theo kết quả thực tế và quy định hiện hành. Sau cổ phần hóa, Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước quản lý phần vốn nhà nước tại Ngân hàng TM Cổ phần Công thương Việt Nam. NHNN cử người làm đại diện phần vốn nhà

nước này và tham gia HĐQT Ngân hàng TM Cổ phần Công thương Việt Nam. Chính phủ Việt Nam chủ trương giảm tỷ lệ sở hữu vốn trong Ngân hàng TM Cổ phần Công thương Việt Nam xuống còn 51% vào năm 2010. Có thể tham khảo số liệu về hình thức sở hữu vốn qua bảng dưới đây:

**Bảng 2.2: Cơ cấu vốn điều lệ thời điểm 03/07/2009**

STT	Cổ đông	Số cổ phần sở hữu (đồng Việt Nam)	% sở hữu
1	Nhà nước (SCIC là đại diện phần vốn Nhà nước)	10,040,855,000,000	89.23%
2	Cổ đông khác	1,212,117,800,000	10.77%
<b>Tổng</b>		<b>11,252,972,800,000</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, 2009*



**Hình 2.7: Cơ cấu vốn điều lệ thời điểm 03/07/2009**

*Nguồn: Bản cáo bạch Vietinbank, 2009*

Với điểm nhấn mới của việc cổ phần hóa lần này, cấu trúc vốn của các NHTMNN Việt Nam vẫn giữ nguyên phần vốn của Nhà nước hiện có, đồng thời phát hành cổ phiếu ra công chúng để tăng vốn theo nguyên tắc Nhà nước vẫn nắm cổ phần chi phối. Điều này cho thấy năng lực tài chính của các NHTMNN trong thời gian tới sẽ được nâng cao cho phù hợp với điều kiện

của một tập đoàn tài chính – ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế. Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, việc huy động vốn từ bên trong lẫn bên ngoài cũng là thách thức không nhỏ cho các NHTMNN. Tuy nhiên, với uy tín và mạng lưới rộng khắp cả nước, các NHTMNN sẽ nỗ lực hơn nữa để hoàn thành mục tiêu đề ra.

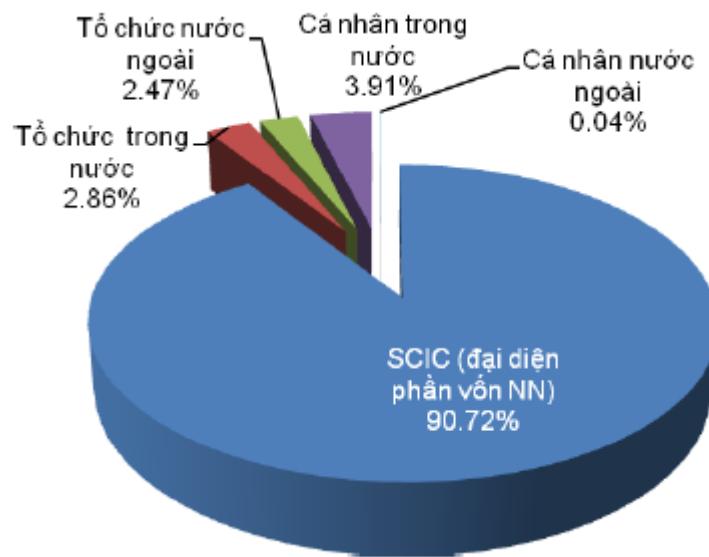
### 2.3.1.2 Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Tại thời điểm 1/12/2008, cổ đông lớn nhất của Vietcombank là SCIC (đại diện sở hữu của Nhà nước), nắm giữ 90,72% vốn điều lệ. Tỷ lệ nắm giữ bởi tổ chức và cá nhân nước ngoài chỉ chiếm 2,51%. Dự kiến trong thời gian tới, sau khi kết thúc đàm phán với các đối tác nước ngoài, tỷ lệ này sẽ được tăng lên và tỷ lệ nắm giữ của Nhà nước sẽ giảm tương ứng. Cơ cấu cổ đông của Vietcombank được thể hiện chi tiết tại bảng sau:

**Bảng 2.3: Cơ cấu cổ đông của Vietcombank thời điểm 1/12/2009**

STT	Cổ đông	Số cổ phần	Số lượng	Tỷ lệ
1	SCIC (đại diện phân vốn NN)	1.097.800.600	1	90,72%
2	Tổ chức, trong đó:			
	<i>Tổ chức trong nước</i>	64.446.213	213	5,39%
	<i>Tổ chức nước ngoài</i>	34.573.738	177	2,86%
3	Cá nhân, trong đó:			
	<i>Cá nhân trong nước</i>	29.872.475	36	2,47%
	<i>Cá nhân nước ngoài</i>	47.839.213	16.130	3,95%
	<i>Cá nhân nước ngoài</i>	47.304.879	15.953	3,91%
	<i>Tổng cộng</i>	534.334	177	0,04%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.210.086.026</b>	<b>16.344</b>	<b>100,0%</b>

Nguồn: Bản cáo bạch Vietcombank



**Hình 2.8: Cơ cấu cổ đông của Vietcombank thời điểm 1/12/2009**

Nguồn: *Bản cáo bạch Vietcombank*

### 2.3.2. Cơ cấu tổ chức

#### 2.3.2.1 Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam

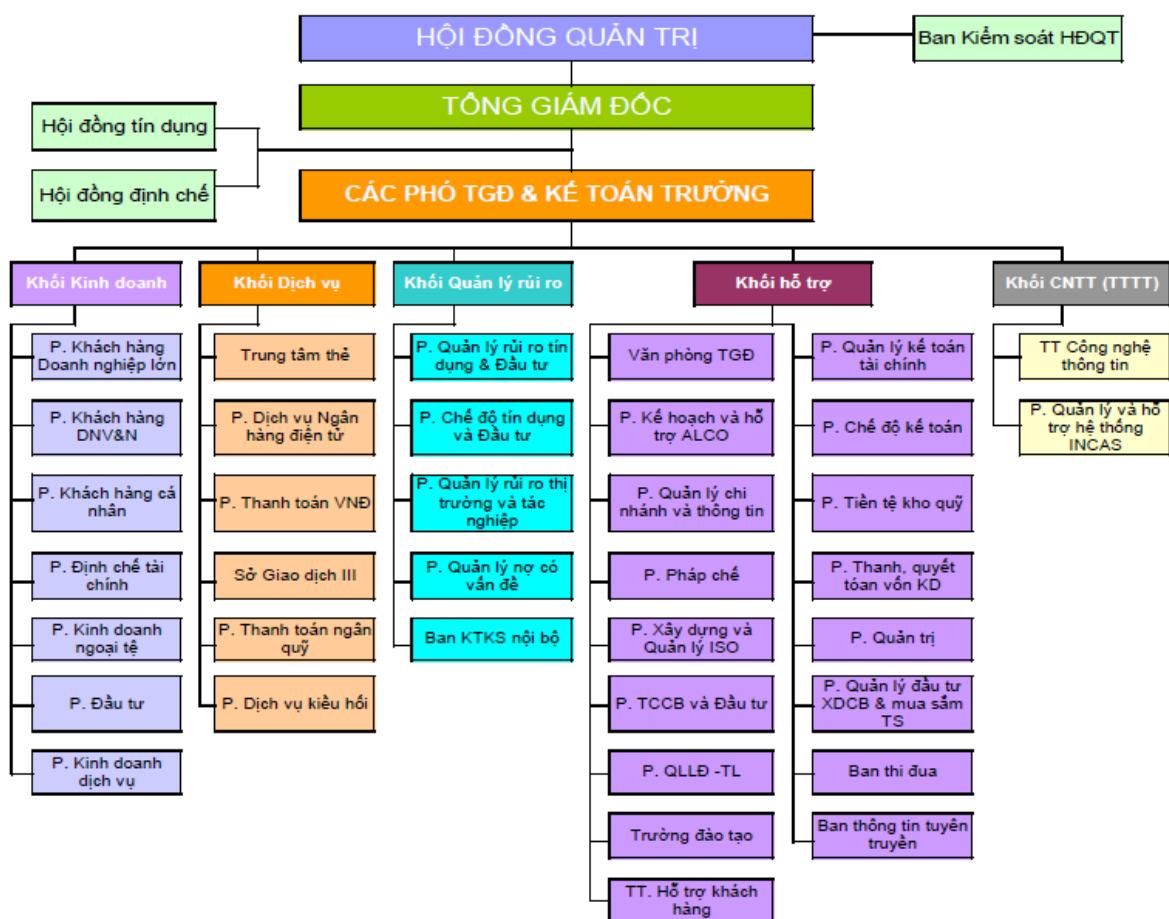
Cơ cấu tổ chức của NHTMCP Công thương sau cổ phần hóa như sau:

- Đại hội đồng cổ đông
- HĐQT
- Ban điều hành
- Ban kiểm soát
- Các bộ phận trực thuộc Hội sở chính (với các phòng ban trực thuộc)
  - + Bộ phận bán hàng (với các phòng ban trực thuộc phân loại theo từng phân đoạn thị trường, loại khách hàng)
    - + Bộ phận dịch vụ khách hàng
    - + Bộ phận phụ trách các sản phẩm
    - + Bộ phận hỗ trợ: phân tích và xử lý rủi ro, tài chính kế toán, nhân sự và đào tạo, truyền thông, chiến lược, quan hệ nhà đầu tư

+ Bộ phận kinh doanh vốn (đầu tư tài chính, đầu tư dự án, liên doanh liên kết...)

- Các chi nhánh và phòng giao dịch
- Các công ty thành viên

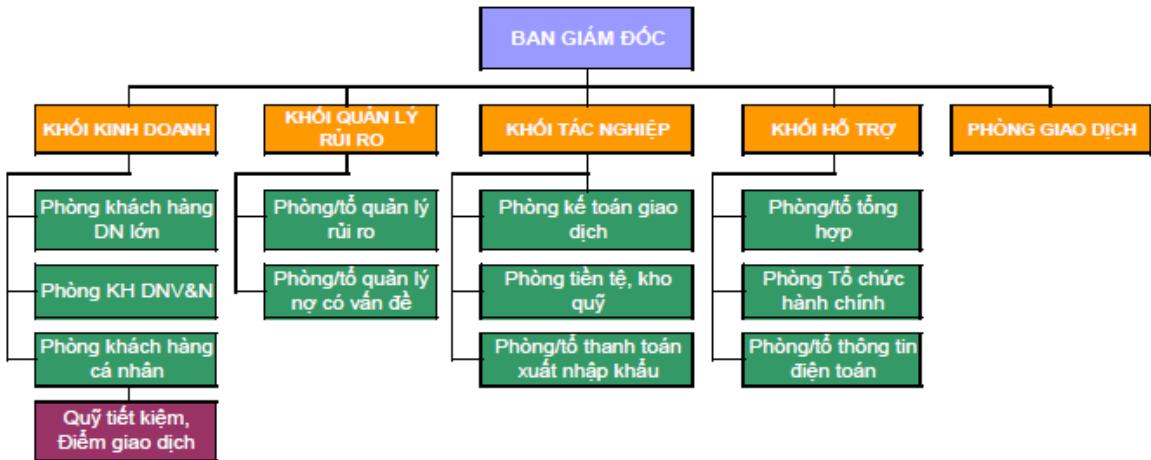
Hiện nay, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam được tổ chức theo mô hình một ban điều hành cao cấp bao gồm Tổng giám đốc và các Phó Tổng giám đốc. Cơ cấu tổ chức được phân chia thành các khối chức năng như sau:



**Hình 2.9: Cơ cấu tổ chức (Hội sở chính)**

Nguồn: Vietinbank

Các chi nhánh được cơ cấu theo mô hình tổ chức sau:



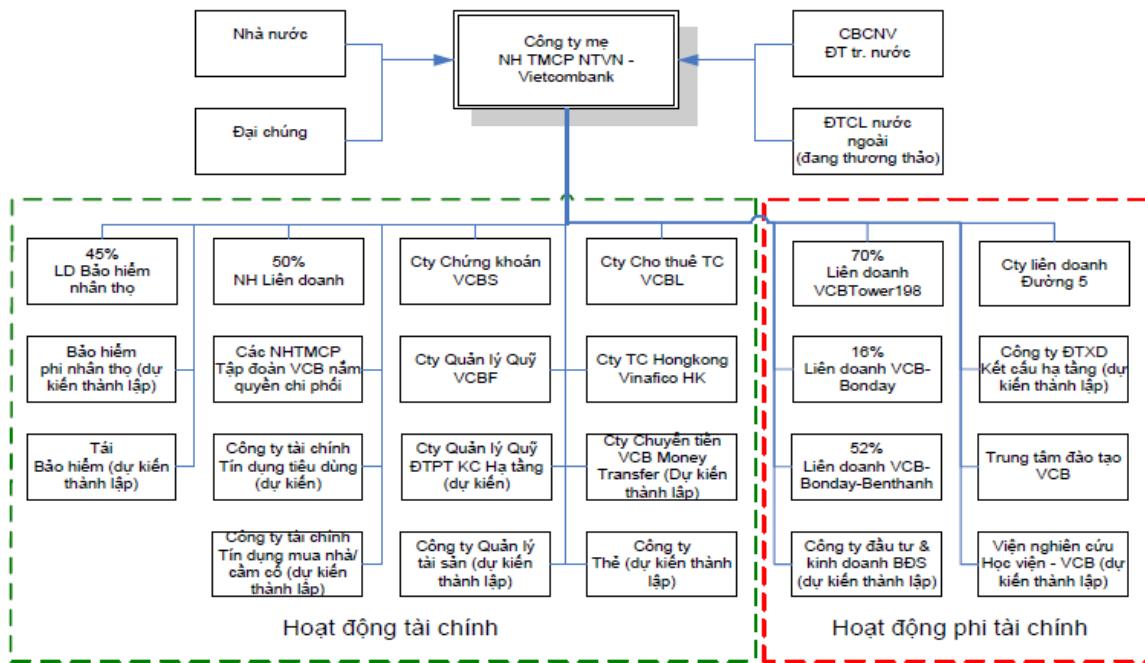
**Hình 2.10: Cơ cấu tổ chức (Cấp chi nhánh)**

Nguồn: Vietinbank

### 2.3.2.2 Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Cơ cấu tổ chức hoạt động của Vietcombank sau cổ phần hóa được xây dựng theo mô hình công ty mẹ con trong đó NHTM giữ vai trò là mảng hoạt động kinh doanh chính và sẽ hoạt động như một công ty mẹ; các nhà đầu tư tham gia nắm giữ cổ phiếu của Vietcombank có quyền lợi và trách nhiệm với Vietcombank và cả với các doanh nghiệp Vietcombank sở hữu, nắm quyền chi phối hoặc đầu tư vốn.

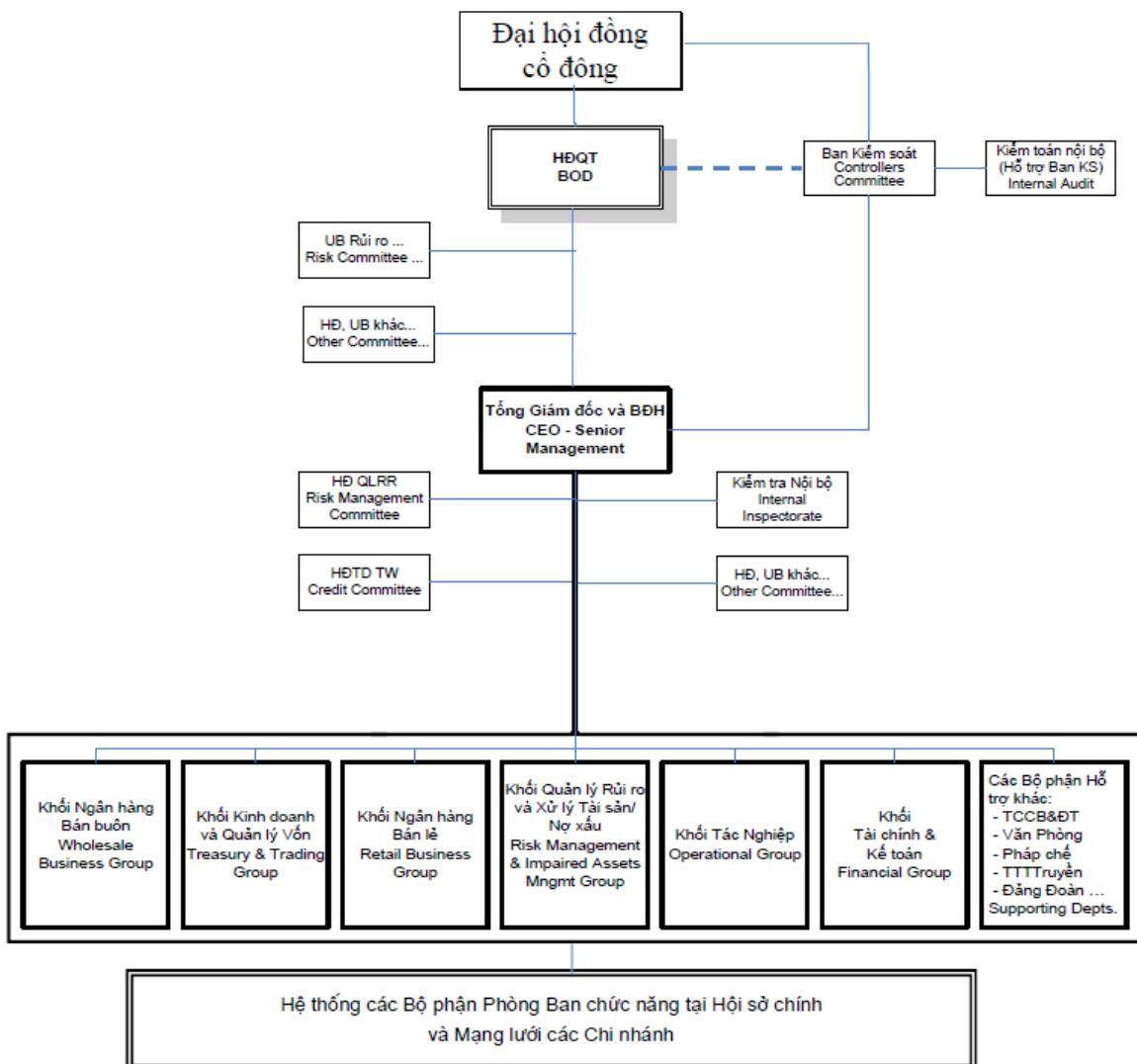
Theo chỉ đạo của Chính phủ, các Công ty con của Vietcombank cũng sẽ được cổ phần hóa nhằm đa dạng hóa hình thức sở hữu, tận dụng kinh nghiệm của các đối tác chiến lược, đặc biệt là các đối tác chiến lược nước ngoài... nhằm góp phần xây dựng và phát triển Vietcombank. Theo đó, các nhà đầu tư có thể nắm giữ cổ phiếu của các doanh nghiệp này, hoặc Vietcombank, hoặc cả hai và có quyền lợi và trách nhiệm theo Điều lệ của đơn vị đó.



**Hình 2.11: Mô hình hoạt động Công ty mẹ/Công ty con (Vietcombank)**

Nguồn: Vietcombank

Trong dự án liên kết kỹ thuật cơ cấu lại Vietcombank do WB và Chính phủ Hà Lan tài trợ thông qua sự quản lý của NHNN, Vietcombank đã phát triển cho mình một mô hình tổ chức và mô thức quản trị theo các thông lệ và tập quán quốc tế tốt nhất. Mô hình hoạt động của Vietcombank hiện được chia thành các khối hoạt động chịu sự quản lý thống nhất từ Trung ương tới các chi nhánh như sau:



**Hình 2.11: Mô hình tổ chức bộ máy quản trị điều hành của Vietcombank**

Nguồn: Vietcombank

Trên thực tế, Vietcombank đang từng bước triển khai áp dụng mô hình tổ chức nêu trên cũng như các mô thức quản trị doanh nghiệp theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất hiện nay. Các bước triển khai tiếp theo:

- Tổ chức lại các mảng kinh doanh theo đối tượng khách hàng thống nhất trong toàn hệ thống Vietcombank và theo loại hình kinh doanh đặc thù của ngân hàng trên thị trường tài chính, gồm các “Khối” (mô hình “Khối”): (i) Khối (kinh doanh) Ngân hàng bán buôn; (ii) Khối (kinh doanh) Ngân hàng bán lẻ; và (iii) Khối Quản lý và Kinh doanh Vốn;

- Thiết lập và tổ chức lại các mảng hỗ trợ, bao gồm các Khối: (iv) Quản lý Rủi ro; (v) Quản lý Tài chính/Kế toán; và (vi) Hậu cần và Tác nghiệp;
- Tiếp tục từng bước ứng dụng các mô thức quản trị hiện đại theo chuẩn mực quốc tế.

## **2.4 Kết quả đạt được và một số vấn đề còn tồn tại, vướng mắc trong cơ chế hoạt động của các NHTMNN Việt Nam sau cổ phần hóa**

### **2.4.1 Những kết quả đạt được**

Luật các tổ chức tín dụng và các văn bản hướng dẫn thi hành Luật các tổ chức tín dụng, đặc biệt là Nghị định 59 đã tạo ra một hành lang pháp lý cơ bản đối với tổ chức và hoạt động của các ngân hàng nói chung, đã tạo điều kiện nâng cao công tác quản trị đối với tổ chức tín dụng của mình, nâng cao năng lực quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng từng bước tiếp cận với những chuẩn mực và thông lệ quốc tế.

Trước khi có Luật các Tổ chức tín dụng, việc phân định chức năng, nhiệm vụ quyền lợi và trách nhiệm giữa HĐQT, Ban kiểm soát và Ban điều hành không rõ ràng, còn chồng chéo thiếu cụ thể. Tại các NHTMNN vai trò của HĐQT gần như không được thể hiện, Ban kiểm soát gần như không hoạt động hoặc hoạt động thực sự không hiệu quả, chịu sự chi phối của Tổng giám đốc. Tổng giám đốc các NHTMNN gần như là người chi phối toàn bộ tổ chức và hoạt động của ngân hàng. Tại các NHTMCP, nhiều ngân hàng có HĐQT thường xuyên trực tại ngân hàng và phê duyệt công việc hàng ngày của ngân hàng làm cho Tổng giám đốc gần như không còn có tác dụng, trong khi đó tại một số ngân hàng khác, HĐQT gần như không quan tâm đến hoạt động của ngân hàng. Ban Kiểm soát của khá nhiều ngân hàng hầu như ít có tác dụng tích cực. Sau khi Luật các Tổ chức tín dụng và các văn bản dưới luật được ban hành, vai trò của Ban kiểm soát đã được khẳng định, chức năng và nhiệm

vụ của HDQT và Tổng giám đốc đã tách bạch rõ ràng nên sự chồng chéo về quản lý đã được hạn chế đáng kể, tính minh bạch và công khai thông tin đã ngày càng được thực hiện tốt hơn, các ngân hàng đã từng bước quan tâm hơn đến công tác quản trị đối với ngân hàng mình. Với các quy định của Luật các tổ chức tín dụng, và các văn bản hướng dẫn thi hành, các ngân hàng đã quan tâm hơn đến việc xây dựng hệ thống văn bản quản lý nội bộ cho riêng tổ chức tín dụng mình và vận hành theo các quy chế nội bộ này.

Kết quả bước đầu đạt được trên một số phương diện như sau:

- Xác định rõ ràng hơn chủ thể và quyền đại diện chủ sở hữu trong NHTMNN: chỉ rõ SCIC là tổ chức được nhà nước ủy quyền thực hiện quyền, nghĩa vụ đại diện chủ sở hữu cho nhà nước đối với phần vốn đầu tư tại các NHTMNN

- Tách bạch rõ hơn quyền và trách nhiệm của HDQT và Ban điều hành NHTMNN: Quyền hạn của HDQT với tư cách đại diện chủ sở hữu ngân hàng được tăng cường và hoạt động chuyên nghiệp hơn thông qua việc xác định và thể chế hóa rõ ràng quyền lợi và trách nhiệm HDQT và Tổng giám đốc. Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân và chịu trách nhiệm điều hành trực tiếp và kiểm soát các hoạt động kinh doanh hàng ngày.

- HDQT tập trung vào vai trò giám sát, quản trị chiến lược đối với hoạt động của ngân hàng và quyết định những vấn đề lớn của ngân hàng: được thể hiện qua việc Ban kiểm soát của các NHTM có chức năng kiểm toán (nội bộ) tài chính và tuân thủ đối với ngân hàng.

- Nâng cao tính minh bạch và khả năng giám sát của người gửi tiền đối với hoạt động của các NHTM: các NHTM phải thực hiện kiểm toán độc lập báo cáo tài chính hàng năm và định kỳ phải cung cấp các thông tin tài chính, hoạt động theo yêu cầu của NHNN cho công chúng, cung cấp thông tin

định kỳ cho chủ tài khoản về những giao dịch và số dư trên tài khoản của họ tại NHTM.

- Từng bước hình thành hệ thống thông tin quản lý tập trung (MIS), quản trị rủi ro và cải cách cơ cấu tổ chức phù hợp với các mô hình phổ biến trên thế giới: Cùng với quá trình tự do hóa tài chính và mở cửa thị trường tài chính, các NHTM có xu hướng tiếp cận công nghệ ngân hàng mới và dịch vụ ngân hàng mới đi đôi với đổi mới phương thức quản lý và mô hình tổ chức phù hợp với thông lệ quốc tế. Với sự hỗ trợ của Tổ chức ngân hàng thế giới (WB) thông qua dự án Hiện đại hóa ngân hàng và dự án Hỗ trợ liên kết kỹ thuật, các NHTMNN bước đầu xây dựng được hạ tầng cơ sở quan trọng cho việc triển khai các thông lệ tốt về quản trị ngân hàng, đặc biệt là hệ thống thông tin quản lý và hệ thống quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế.

Việc cho ra đời Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16 tháng 7 năm 2009 về tổ chức và hoạt động của NHTM với quy định về việc tổ chức quản lý: “Việc tổ chức quản lý của NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ được thực hiện theo các quy định áp dụng đối với NHTMCP” (Điều 67. Tổ chức quản lý) đã phản ánh sự phát triển trong nhận thức về công tác quản trị đối với các NHTMCP nhà nước:

- Nghị định đã có một mục riêng về nguyên tắc chung về quản trị, kiểm soát, điều hành NHTM áp dụng chung cho cả NHTMNN và NHTMCP, đây có thể coi là một bước phát triển trong tư duy về công tác quản trị đối với NHTM tiến dần tới việc xóa bỏ ranh giới giữa quản trị NHTMNN và NHTMCP, tạo lập một nguyên tắc, hành lang pháp lý chung cho tổ chức quản trị doanh nghiệp đối với các NHTM Việt Nam. Bằng việc đưa các quy định riêng về quản trị doanh nghiệp đối với NHTMCP lên trước (theo thứ tự điều luật trong kết cấu của Nghị định), các điểm, nội dung tương ứng về quản trị doanh nghiệp đối với NHTMNN được thiết kế sau theo cách dẫn chiếu đến các Điều, khoản, điểm đã quy định trước đó áp dụng cho các NHTMCP, đã

tạo ra được bóng dáng xu thế tất yếu công tác quản trị doanh nghiệp tại NHTMNN sẽ dần phải được chuyển đổi theo thông lệ quốc tế, giống như các NHTMCP mà ở đó có sự tách biệt rõ ràng giữa vai trò sở hữu và vai trò điều hành.

- Nghị định đã tiếp thu các quy định có liên quan của Luật doanh nghiệp thông nhất năm 2005 mà không được đề cập hoặc được đề cập không đầy đủ trong Luật các tổ chức tín dụng, và có điều chỉnh các quy định này cho phù hợp với đặc thù của NHTM như các quy định về công khai lợi ích có liên quan, nghĩa vụ của người quản lý, các quy định về HĐQT, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc. Đồng thời, Nghị định cũng tiếp thu các thông lệ tốt nhất về quản trị doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng như các nguyên tắc quản trị ngân hàng lành mạnh của Ủy ban Basel hay các nguyên tắc quản trị ngân hàng của OECD

### **8 nguyên tắc quản trị ngân hàng lành mạnh của Ủy ban Basel [21]:**

- Nguyên tắc 1: Cơ cấu HĐQT phải đảm bảo có thành viên HĐQT không điều hành, độc lập và phải có các Ủy ban để giúp HĐQT thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của mình
- Nguyên tắc 2: HĐQT cần xây dựng và giám sát thực hiện các mục tiêu chiến lược của ngân hàng
- Nguyên tắc 3: HĐQT cần xác định rõ quyền và nhiệm vụ của các thành viên HĐQT, cán bộ quản lý cấp cao và các bộ phận khác trong ngân hàng.
- Nguyên tắc 4: HĐQT cần có sự giám sát hợp lý các nhà quản lý cao cấp trong việc thực hiện các Nghị quyết, chính sách của HĐQT
- Nguyên tắc 5: HĐQT cần sử dụng có hiệu quả bộ máy kiểm toán, kiểm soát nội bộ vào việc quản lý rủi ro của ngân hàng.

- Nguyên tắc 6: HĐQT cần đưa ra các chính sách thù lao và bồi thường phù hợp với văn hóa kinh doanh chiến lược và các mục tiêu dài hạn, điều kiện quản lý của ngân hàng
- Nguyên tắc 7: Yêu cầu về công khai hóa thông tin
- Nguyên tắc 8: HĐQT và Ban quản lý cấp cao cần hiểu rõ cơ cấu hoạt động của ngân hàng, bao gồm các bộ phận pháp chế để xác định và kiểm soát được các rủi ro về uy tín, pháp lý và tài chính.

### **6 nguyên tắc quản trị ngân hàng của OECD [22]:**

- Nguyên tắc 1: Thúc đẩy tính hiệu quả và minh bạch hóa của thị trường, phù hợp với các quy định của pháp luật và tách biệt trách nhiệm giữa các bộ phận giám sát, điều hành doanh nghiệp
- Nguyên tắc 2: Bảo vệ và khuyến khích việc thực hiện các quyền của cổ đông
- Nguyên tắc 3: Đảm bảo sự đối xử công bằng giữa các cổ đông của ngân hàng, bao gồm cả cổ đông nhỏ và cổ đông nước ngoài.
- Nguyên tắc 4: Công nhận quyền của những người hưởng lợi khác (ngoài cổ đông) của ngân hàng theo các quy định của pháp luật hoặc thông qua thỏa thuận giữa các bên và khuyến khích sự hợp tác chủ động giữa ngân hàng và các người hưởng lợi khác trong việc duy trì tình hình tài chính của ngân hàng lành mạnh
- Nguyên tắc 5: Việc công bố thông tin phải kịp thời và đầy đủ, bao gồm các thông tin về tình hình tài chính, hoạt động, sở hữu và tài chính ngân hàng
- Nguyên tắc 6: Trách nhiệm của HĐQT tập trung vào vấn đề chiến lược của ngân hàng.

#### **2.4.2 Những điểm còn hạn chế**

\* Khuôn khổ pháp lý

Khuôn khổ pháp lý tạo nên môi trường hoạt động ngân hàng chưa đồng bộ và thuận lợi cho việc áp dụng thông lệ tốt nhất về quản trị doanh nghiệp

trong NHTM: Các NHTM hoạt động trong điều kiện bị chi phối bởi nhiều luật lệ và quy định ngoài phạm vi của luật NHNN và Luật các tổ chức tín dụng, các luật lệ và quy định đó đôi khi còn không nhất quán với nhau hoặc hạn chế quyền tự chủ kinh doanh của NHTM, ví dụ, Luật Lao động và các quy định về quản lý tài chính đối với NHTMNN đã làm hạn chế đáng kể việc xây dựng hệ thống khuyến khích và các chính sách quản lý nội bộ theo hướng lấy kết quả công việc làm mục tiêu.

Sự thiếu vắng các văn bản pháp lý điều chỉnh trực tiếp quá trình cổ phần hóa các NHTMNN cũng là một trở ngại lớn. Cho đến thời điểm hiện nay, các quy định về mặt pháp lý của Nhà nước dành riêng cho quá trình cổ phần hóa các NHTMNN là hầu như chưa có. Số lượng các văn bản quy định về cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước là ngân hàng còn rất hạn chế mà chỉ có các quy định về cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nói chung, sản xuất, kinh doanh các hàng hóa, dịch vụ thông thường. NHTMNN không chỉ là doanh nghiệp nhà nước thông thường mà nó có nhiều đặc thù trong hoạt động nói chung cũng như trong vấn đề cổ phần hóa nói riêng. Và nếu áp dụng những quy định chung cho cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước vào quá trình cổ phần hóa NHTMNN thì rõ ràng sẽ có nhiều điểm không phù hợp.

\* Cơ chế quản trị doanh nghiệp tại các NHTMNN trước và sau cổ phần hóa mặc dù đã có những bước cải tiến, tuy nhiên vẫn bộc lộ một số nét bất cập lớn:

Quy định rất rõ trong phần giải thích từ ngữ của Nghị định 59 thì: NHTMNN là NHTM trong đó Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ. NHTMNN bao gồm NHTM do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ. Sau IPO và chính thức hoạt động theo định chế NHTMCP kể từ đầu tháng 6/2008, Vietcombank cổ phần vẫn còn vốn nhà nước nắm giữ trên 90% vốn điều lệ mới. Với quy định

của Luật Doanh nghiệp cũng như quy định như Nghị định trên, Vietcombank vẫn tiếp tục là loại hình NHTMNN? Giữa định chế NHTMCP có vốn nhà nước và định chế NHTMNN với 100% vốn nhà nước có gì khác nhau về tính chất? Do vậy đã xuất hiện các quan điểm và ý kiến khác nhau về cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa: các NHTMNN sau cổ phần hóa phải được hoạt động theo cơ chế của một NHTM cổ phần vì ví dụ như: Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam đã được chuyển thành NHTMCP Ngoại thương Việt Nam; NHTMNN sau cổ phần hóa phải được hoạt động theo cơ chế áp dụng đối với doanh nghiệp nhà nước, như một NHTMNN. Nghị định 59 đã khẳng định: Các NHTMNN đã được cổ phần hóa như Vietcombank, Vietinbank sẽ hoạt động theo cơ chế của một NHTMCP. Tuy nhiên, vẫn còn tình trạng “vốn mới – quản trị cũ” tại các NHTMNN sau cổ phần hóa do mức độ cổ phần hóa quá ít.

- Hệ thống ra quyết định phức tạp và thiếu minh bạch, chưa tách bạch giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát, điều hành. Trách nhiệm ở các vị trí lãnh đạo chưa được xác định rõ ràng, mâu thuẫn trong việc phân định trách nhiệm và quyền hạn: HĐQT với chức năng chính là cơ quan hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách hiện đang liên quan quá nhiều đến các công việc sự vụ hàng ngày, gây chồng chéo và ách tắc trong việc điều hành kinh doanh. Mặc dù, các văn bản luật đã có những cải tiến quan trọng về quản trị điều hành doanh nghiệp, kể cả cấu trúc và quan hệ giữa các đối tượng trong phạm vi ảnh hưởng của thể chế quản trị doanh nghiệp, tuy nhiên, trên thực tế tại các NHTMNN vẫn chưa thực sự tách bạch quyền sở hữu với quyền kiểm soát và điều hành khiến cho việc xác định trách nhiệm không rõ ràng, nhiệm vụ theo chức năng không được tuân thủ một cách triệt để.

- Bộ máy kiểm soát, kiểm toán nội bộ hoạt động kém hiệu quả: Ban Kiểm soát của HĐQT NHTMNN không phải là cơ quan độc lập mà lại là một

bộ phận của HĐQT, do vậy, chưa thực hiện được chức năng của Ban kiểm soát là kiểm soát hoạt động của HĐQT và Tổng giám đốc để báo cáo cho chủ sở hữu nhà nước.

- Mô hình tổ chức còn nặng tính hành chính và phân theo khu vực địa lý (theo chiều ngang), còn thiếu tính tập trung theo chức năng (theo chiều dọc). Mô hình tổ chức này còn chưa cho phép thống nhất quản lý và thực hiện đồng bộ hóa chính sách khách hàng và sản phẩm của ngân hàng, làm giảm khả năng chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ và quy trình cung ứng sản phẩm cho khách hàng.

- Chưa có cơ chế báo cáo và công bố thông tin nghiêm ngặt, tính minh bạch hoạt động của NHTMNN chưa cao. Công chúng và nhà đầu tư chưa được tiếp cận một cách thuận lợi qua các kênh thông tin chính thức đối với các thông tin hợp lý về ngân hàng: Các thông tin về tình hình tài chính, hoạt động, chiến lược, mục tiêu kinh doanh, các cổ đông lớn, các yếu tố rủi ro...để giúp công chúng và các nhà đầu tư có thể đánh giá hợp lý về tình trạng và triển vọng phát triển của các NHTM.

- \* Một trong những điểm hạn chế trong quản trị NHTMNN đó là sự tác động của chế độ đại diện sở hữu nhà nước đến sự độc lập của NHTMNN. Trong những năm qua, chúng ta đã đạt được những bước tiến dài trong việc tách bạch chức năng hỗ trợ phát triển, cho vay theo chính sách và hoạt động NHTM, đặc biệt với việc hình thành các Ngân hàng Chính sách xã hội và Ngân hàng Phát triển (tiền thân là Quỹ hỗ trợ phát triển). Tuy nhiên các NHTMNN sau cổ phần hóa vẫn không hoàn toàn tự chủ trong hoạt động: Cấu trúc vốn hiện tại của các NHTMNN sau cổ phần hóa xét về góc nhìn của các nhà đầu tư thì với cơ cấu tổ chức và nguyên tắc nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối của các NHTMNN điều này sẽ làm tính cạnh tranh và lợi nhuận kinh doanh trong hoạt động đầu tư của các NHTMNN sút do:

- Tính Nhà nước vẫn giữ sự chi phối lớn trong hoạt động đầu tư, chính sách nhà nước sẽ bị áp đặt nặng trong quá trình kinh doanh, thể hiện sự kém linh hoạt trong quá trình thực hiện, thủ tục rườm rà, nhiều giấy tờ làm mất nhiều thời gian của khách hàng trong quá trình giao dịch. Đây được xem là điểm tối kỵ đối với hoạt động kinh tế (vì nó có sự đan xen của chính trị quốc gia áp đặt mạnh trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng). Chúng ta biết rằng sở dĩ các doanh nghiệp nhà nước hoạt động kém hiệu quả, làm ăn thua lỗ chính là bắt nguồn từ sở hữu và phương thức quản lý. Do sở hữu là của nhà nước, người điều hành do nhà nước bổ nhiệm. Người quản lý đại diện cho nhà nước nắm quyền quản lý doanh nghiệp dẫn đến tự chủ nhưng không chịu trách nhiệm, lợi ích của cá nhân được giao quyền quản lý doanh nghiệp quá lớn nên phát sinh nhiều tiêu cực. Doanh nghiệp thì luôn luôn có tâm lý i lại, trông chờ vào sự bao cấp của nhà nước, hoạt động kém năng động, tính hiệu quả thấp.

- Tính tự chủ trong hoạt động kinh doanh không cao, chính sách thực hiện còn phải tùy thuộc và sự điều tiết vĩ mô của nhà nước. Điều này chưa phù hợp lắm với chức năng của một tập đoàn tài chính – ngân hàng được xây dựng trên cơ sở lợi nhuận kinh doanh là chủ yếu và chiếm lĩnh thị phần trên thế giới, hạn chế thấp nhất mọi rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

Có thể xem xét vấn đề trên ở các giác độ:

- Xét về giác độ hoạt động kinh doanh: dù muốn hay không, các NHTMNN vẫn không tránh khỏi việc chịu những ảnh hưởng nhất định từ các cấp, các ngành trong quyết định kinh doanh của mình

- Xét dưới góc độ nhân sự: các NHTMNN chưa thực sự độc lập trong các quyết định bổ nhiệm, bố trí, luân chuyển và sa thải cán bộ. Quyết định về nhân sự quản lý còn chịu sự chi phối của NHNN Trung Ương, của

các địa phương và nhiều khi không hoàn toàn dựa trên nhu cầu về năng lực và trình độ cán bộ

- Xét về phương diện tài chính: các NHTMNN chưa được tự do quyết định chính sách lương/thưởng của mình mà còn chịu sự chi phối của liên Bộ (Bộ tài chính, Bộ lao động và NHNN).

Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì sự cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng sẽ gay gắt hơn một khi Việt Nam thực hiện các cam kết của WTO. Muốn vậy, các NHTMNN cần phải từng bước loại bỏ yếu tố nhà nước giữ thị phần chủ đạo một cách phù hợp, thực hiện các chính sách linh hoạt trong kinh doanh để thu hút thêm lượng khách hàng đến giao dịch với ngân hàng, từ đó làm tăng lợi nhuận tạo ra tính hấp dẫn đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước, đồng thời cầu hoàn thiện cấu trúc vốn của mình cho phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế.

## **Chương 3. GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM SAU CỔ PHẦN HÓA**

### **3.1 Chiến lược phát triển của các NHTMNN Việt Nam trong những thời gian tới**

#### **3.1.1 Định hướng chiến lược phát triển các NHTMNN và NHTMCP [13]**

Theo định hướng chiến lược phát triển ngành ngân hàng đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, các NHTMNN và các NHTM có cổ phần chi phối của Nhà nước sẽ vẫn đóng vai trò chủ lực và đi đầu trong hệ thống ngân hàng về quy mô hoạt động, năng lực tài chính, công nghệ, quản lý và hiệu quả kinh doanh. Cũng theo định hướng chiến lược đã được phê chuẩn: trong thời gian tới, ngành ngân hàng sẽ vẫn tiếp tục cơ cấu lại toàn diện các NHTM theo Đề án cơ cấu lại các NHTMNN và Đề án cung cấp, chấn chỉnh các NHTMCP, cụ thể như sau:

- Tăng cường năng lực thể chế (cơ cấu lại tổ chức và hoạt động): Sắp xếp lại tổ chức bộ máy của các NHTM từ trung ương đến chi nhánh. Đổi mới tổ chức bộ máy quản lý, kinh doanh ở hội sở chính phù hợp với thông lệ quốc tế. Phân biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của HĐQT và ban điều hành. Bộ phận giúp việc HĐQT ít nhất gồm có Ban Kiểm soát/Kiểm toán, Hội đồng/Ủy ban quản lý rủi ro.

- Mở rộng quan hệ đại lý, hợp tác kinh doanh, phát triển sản phẩm, ứng dụng và chuyển giao công nghệ với các tổ chức tài chính nước ngoài. Xúc tiến hiện diện thương mại của các NHTM Việt Nam tại các thị trường tài chính khu vực và quốc tế.

- Mở rộng quy mô hoạt động đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và hiệu quả kinh doanh. Bảo đảm để cơ

quan kiểm toán nội bộ, hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động độc lập và chuyên nghiệp. Phát triển hệ thống thông tin tập trung và quản lý rủi ro độc lập, tập trung toàn hệ thống. Phát triển các hệ thống quản lý của NHTM phù hợp với các chuẩn mực, thông lệ quốc tế và thực tiễn của các NHTM Việt Nam.

- Tăng cường năng lực tài chính (cơ cấu lại tài chính): Lành mạnh hoá và nâng cao một cách nhanh chóng và căn bản năng lực tài chính của các NHTM để bảo đảm các NHTM có đủ năng lực tài chính (về quy mô và chất lượng). Tiếp tục tăng quy mô vốn điều lệ, tài sản có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời của tài sản có; giảm tỷ trọng tài sản có rủi ro trong tổng tài sản có. Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch bảng cân đối của các NHTMNN.

- Tăng vốn tự có của các NHTM bằng lợi nhuận để lại; phát hành cổ phiếu, trái phiếu; sáp nhập; hợp nhất; mua lại. Kiên quyết xử lý các NHTMCP yếu kém và có khả năng gây rủi ro lớn cho hệ thống ngân hàng, bao gồm cả các biện pháp giải thể, phá sản các NHTMCP theo quy định pháp luật, song đảm bảo không gây tác động lớn về mặt kinh tế - xã hội. Tạo điều kiện cho các NHTM mua, bán, hợp nhất, sáp nhập để tăng khả năng cạnh tranh và quy mô hoạt động. Bảo đảm duy trì mức vốn tự có của các NHTM phù hợp với quy mô tài sản có trên cơ sở thực hiện tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% trong trung hạn và 10% trong dài hạn.

- Từng bước cổ phần hóa các NHTMNN theo nguyên tắc thận trọng, bảo đảm ổn định kinh tế - xã hội và an toàn hệ thống ngân hàng. Cho phép các nhà đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng có tiềm lực tài chính, công nghệ, quản lý và uy tín mua cổ phiếu, tham gia quản trị, điều hành NHTM Việt Nam. Về lâu dài, nhà nước chỉ cần nắm giữ cổ phần chi phối hoặc tỷ lệ cổ phần lớn tại một số ít NHTMNN được cổ phần hoá tuỳ theo điều

kiện cụ thể của từng ngân hàng và yêu cầu quản lý, bảo đảm an toàn, hiệu quả của hệ thống ngân hàng nhằm nâng cao nguyên tắc thương mại, kỷ luật thị trường trong hoạt động của các NHTM.

- Đổi mới căn bản cơ chế quản lý đối với các NHTMNN và các tổ chức tín dụng khác. Theo đó, các tổ chức tín dụng được thực sự tự chủ (về tài chính, hoạt động, quản trị điều hành, tổ chức bộ máy, nhân sự), hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và được hoạt động trong khuôn khổ pháp lý minh bạch, công khai, bình đẳng. Quan hệ giữa NHNN với các tổ chức tín dụng không chỉ là quan hệ quản lý nhà nước mà còn là quan hệ kinh tế trên cơ sở tôn trọng các nguyên tắc thị trường, minh bạch, xoá bỏ bao cấp, đặc quyền, thiên vị và độc quyền kinh doanh. Xoá bỏ cơ chế đại diện chủ sở hữu của NHNN đối với các NHTMNN. NHNN đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động tiền tệ, ngân hàng thông qua việc ban hành các quy định, chính sách, điều tiết thị trường tiền tệ và tổ chức thực hiện giám sát an toàn cũng như việc chấp hành các quy định pháp luật trong hoạt động tiền tệ, ngân hàng.

### **3.1.2 Chiến lược phát triển của các NHTMNN đã cỗi phần hóa**

#### **3.1.2.1 NHTMCP Công thương Việt Nam [19]**

##### **\* Mục tiêu chiến lược tổng thể**

Hiện đại hóa; minh bạch và lành mạnh tài chính; xây dựng Ngân hàng Công thương Việt Nam trở thành tập đoàn tài chính ngân hàng hiện đại, hàng đầu tại Việt Nam, ngang tầm với khu vực và vươn xa tầm hoạt động ra thế giới; tiêu chuẩn hóa các dịch vụ, quản trị ngân hàng và quản trị nguồn nhân lực, đáp ứng toàn diện nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, tài chính, hỗ trợ tốt nhất cho khách hàng trong nước và quốc tế; Quản lý có hiệu quả và phát triển bền vững.

### \* Mục tiêu chiến lược cụ thể

#### *Chiến lược Tài sản và Vốn*

- Tăng qui mô tài sản hàng năm trung bình 20-22%.
- Tăng Vốn chủ sở hữu bằng lợi nhuận để lại và phát hành thêm cổ phiếu phù hợp với qui mô tài sản và đảm bảo hệ số an toàn vốn.
- Đa dạng hóa cơ cấu sở hữu theo nguyên tắc Nhà nước sở hữu từ 51% trở lên, thu hút cổ đông chiến lược có uy tín trong và ngoài nước theo kế hoạch phê duyệt cụ thể của NHNN và Chính Phủ.

#### *Chiến lược Tín dụng và Đầu tư*

- Tín dụng là hoạt động kinh doanh chủ lực, cạnh tranh theo nguyên tắc thị trường.
  - Điều chỉnh cơ cấu tín dụng hợp lý, phù hợp với thế mạnh của Vietinbank
  - Tăng cường quản lý rủi ro tín dụng, bảo đảm nợ xấu chiếm tỷ lệ dưới 3%.
  - Đa dạng hóa các hoạt động đầu tư tín dụng trên thị trường tài chính, giữ vai trò định hướng trong thị trường, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và quản lý thanh khoản của ngân hàng

#### *Chiến lược Dịch vụ*

- Phát triển đa dạng các dịch vụ ngân hàng thu phí, xác định nhóm dịch vụ mũi nhọn để tập trung phát triển.
  - Dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại để phát triển dịch vụ, lấy mức độ thoả mãn nhu cầu khách hàng là định hướng phát triển.

#### *Chiến lược nguồn nhân lực*

- Tiêu chuẩn hóa nguồn nhân lực, tăng cường đào tạo nâng cao năng lực trình độ của cán bộ.
- Hoàn thiện cơ chế sử dụng lao động và cơ chế trả lương.

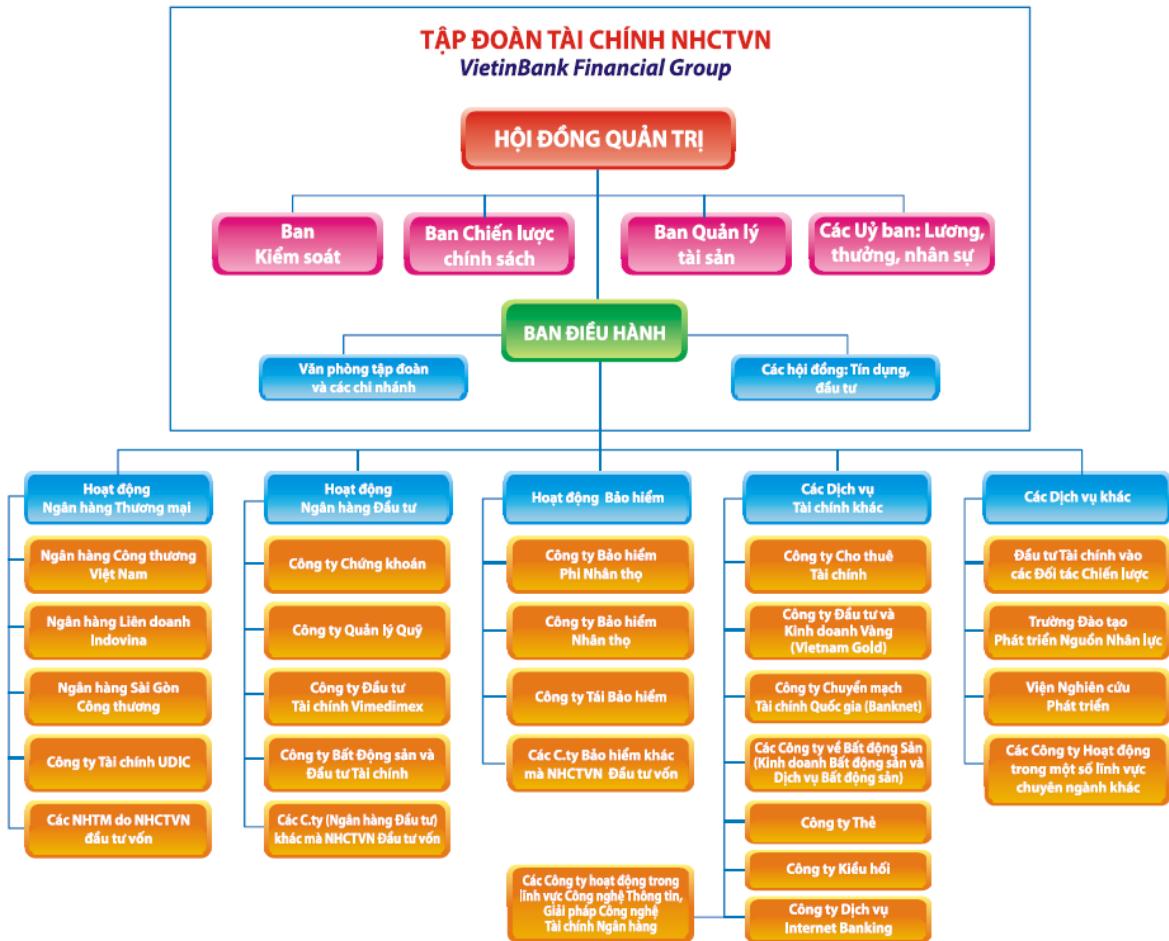
- Xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực và chuyên nghiệp.

### ***Chiến lược công nghệ***

- Coi ứng dụng công nghệ thông tin là yếu tố then chốt, hỗ trợ mọi hoạt động phát triển kinh doanh.
  - Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin đồng bộ, hiện đại, an toàn, có tính thống nhất-tích hợp-ổn định cao.

### ***Chiến lược bộ máy tổ chức và điều hành***

- Điều hành bộ máy tổ chức với cơ chế phân cấp rõ ràng, hợp lý.
- Phát triển và thành lập mới các công ty con theo hướng cung cấp đầy đủ các sản phẩm dịch vụ tài chính ra thị trường.
  - Mở rộng mạng lưới kinh doanh, thành lập mới chi nhánh, phát triển mạnh mẽ mạng lưới các phòng giao dịch, phủ sóng toàn bộ các tỉnh thành phố trong toàn quốc.
  - Phát triển mạnh hệ thống ngân hàng bán lẻ.
  - Hoàn thiện tổ chức Tập đoàn tài chính NHTMCP công thương Việt Nam, hoạt động theo mô hình Tập đoàn tài chính ngân hàng. Mô hình Tập đoàn tài chính NHTMCP Công thương Việt Nam dự kiến được xây dựng như sau:



**Hình 3.1: Mô hình Tập đoàn tài chính Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam**

Nguồn: *Bản công bố thông tin – Vietinbank, 2008*

- IPO quốc tế và niêm yết quốc tế vào thời điểm thích hợp

### 3.1.2.2 Chiến lược phát triển trong những năm tới của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam [19]

- **Tầm nhìn:** “ Xây dựng NHTMCP Ngoại thương Việt Nam thành tập đoàn tài chính - ngân hàng trên cơ sở áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất, duy trì vai trò chủ đạo tại Việt Nam và trở thành một trong 70 định chế tài chính hàng đầu Châu Á vào năm 2015 – 2020, có phạm vi hoạt động quốc tế”.

• ***Chiến lược phát triển:*** NHTMCP Ngoại thương Việt Nam xác định chiến lược phát triển tập trung vào các nội dung sau đây:

- Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động - bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới;
- Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam cũng như của các cổ đông mới – phát triển, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.

• ***Mục tiêu chiến lược cụ thể:***

- Tăng cường năng lực quản trị điều hành và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và sử dụng vốn;
- Tăng cường năng lực tài chính bảo đảm an toàn hoạt động và phát triển NHTMCP Ngoại thương Việt Nam;
- Nâng cao sức cạnh tranh của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế;
- Giữ vững NHTMCP Ngoại thương Việt Nam là một trong những ngân hàng có vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng Việt Nam;
- Trở thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng có quy mô đứng trong số từ 50 đến 70 Tập đoàn tài chính lớn nhất ở Châu Á vào giai đoạn 2015 – 2020;
- Đạt quy mô trên 30 tỷ USD tổng tích sản và vốn chủ sở hữu cần có khoảng 2 tỷ USD vào năm 2015;
- Có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển;
- Có phạm vi hoạt động trong nước và tại các thị trường tài chính thế giới, cũng như mở rộng phạm vi hoạt động không chỉ trong dịch vụ tài chính/ngân hàng thông qua các nghiệp vụ đầu tư tài chính, mua bán, sáp nhập công ty và phát triển các doanh nghiệp mới;

- Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm/tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;
- Phát triển nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.

NHTMCP Ngoại thương Việt Nam xác định các mục tiêu phát triển cụ thể trên cơ sở mô thức hoạt động của tập đoàn tài chính - ngân hàng (VCB Holdings) cùng với sự đóng góp tích cực của các cổ đông mới, đặc biệt là các cổ đông/đối tác chiến lược trong và ngoài nước.

- Dịch vụ tài chính ngân hàng - mảng hoạt động kinh doanh “lõi” của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam:

Hoạt động NHTM - duy trì vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh chủ đạo và truyền thống này của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam [Ngân hàng bán buôn; kinh doanh vốn (treasury); dịch vụ thanh toán; tài trợ thương mại (trade finance); tài trợ/đầu tư dự án...]; đây mạnh hoạt động trong các lĩnh vực: ngân hàng bán lẻ và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Mở rộng và đẩy mạnh hoạt động sang các lĩnh vực: ngân hàng đầu tư (tư vấn, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư...); dịch vụ bảo hiểm và các dịch vụ tài chính quốc tế khác.

- Nâng cao năng lực tài chính và năng lực cạnh tranh; lấy hiệu quả kinh tế làm mục tiêu hàng đầu, tăng trưởng bền vững là mục tiêu xuyên suốt.
- Đảm bảo quản trị và duy trì các chỉ tiêu tài chính, tỷ lệ an toàn một cách minh bạch, công khai theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất.
- Nghiên cứu ứng dụng các công nghệ tiên tiến nhất trong hoạt động kinh doanh và phát triển sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại.

- Bảo vệ quyền lợi cổ đông, đặc biệt chú trọng đến lợi ích của các cổ đông thiểu số.

- Phát triển chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nhân tài; ứng dụng hệ thống khuyến khích/đánh giá hiệu quả làm việc người lao động phù hợp; xây dựng đội ngũ cán bộ vừa có năng lực chuyên môn cao vừa có đạo đức nghề nghiệp.

- Phân đấu đạt, duy trì (và phân đấu vượt) một số chỉ tiêu cơ bản đến năm 2015:

- Vốn chủ sở hữu đạt mức 2,5 – 3 tỷ USD;
- Tổng tài sản tăng trung bình 15% - 20%/năm;
- Tỷ lệ trung bình hàng năm ROE là 15%;
- Tỷ lệ trung bình hàng năm ROA là 1,2%;
- Chỉ số CAR từ 10% -12%.

### **3.2 Một số giải pháp để hoàn thiện cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa trong thời gian tới**

#### **3.2.1 Nhóm giải pháp vĩ mô**

##### *3.2.1.1 Tăng cường sự chỉ đạo và giám sát của NHNN đối với quá trình cổ phần hóa NHTMNN*

Theo Luật NHNN Việt Nam hiện hành, cơ quan thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ và hoạt động của ngân hàng là NHNN Việt Nam. Theo đó, NHNN Việt Nam thực hiện chức năng quản lý nhà nước đối với các tổ chức tín dụng trong đó có hệ thống các NHTM không phân biệt hình thức sở hữu. Đối với các NHTMNN, bên cạnh chức năng quản lý nhà nước, NHNN Việt Nam còn thực hiện vai trò cơ quan đại diện chủ sở hữu nhà nước tại các NHTMNN mà thuật ngữ thường dùng là “NHNN là bộ chủ quản của NHTMNN”.

Sau cổ phần hóa, các NHTMNN đã chuyển sang cơ chế hoạt động của một công ty cổ phần, theo đó sẽ xóa bỏ cơ chế bộ chủ quản của NHNN. Cùng với việc Quốc hội dự kiến thông qua Luật NHNN sửa đổi vào năm 2010, quan hệ giữa NHNN hay Ngân hàng Trung ương với các NHTMNN sau cổ phần hóa sẽ không có sự khác biệt so với các NHTMCP khác. Các nội dung đổi mới chủ yếu thể hiện vai trò quản lý nhà nước của NHNN đối với các NHTMNN sau cổ phần hóa như sau:

- Xác định rõ ràng và đúng đắn vị thế của NHNN là Ngân hàng Trung ương của Việt Nam và là cơ quan thuộc Chính phủ hoạt động theo cơ chế đặc thù phù hợp với quy định của pháp luật, quy định này sẽ dỡ bỏ được hạn chế rằng NHNN thực hiện chức năng chủ yếu như một bộ chủ quản (tức là nhấn mạnh đến chức năng quản lý hành chính); đồng thời bảo đảm được tính đặc thù của Ngân hàng Trung ương so với các bộ, cơ quan ngang bộ và các cơ quan khác thuộc Chính phủ.

- NHNN Việt Nam sẽ thực hiện chức năng giám sát hoạt động của ngân hàng (không dùng thuật ngữ quản lý nhà nước) thông qua cơ quan giám sát hoạt động ngân hàng riêng, trực thuộc được tổ chức và hoạt động theo Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật giám sát ngân hàng.

- Nhiệm vụ giám sát sẽ tập trung vào;
- + Xây dựng và trình Thủ tướng ban hành hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về an toàn trong hoạt động của các tổ chức tín dụng, điều kiện, thủ tục cấp giấy phép thành lập và hoạt động của các tổ chức tín dụng; các quy định đặc thù về tổ chức bộ máy và quản trị ngân hàng; các chuẩn mực về giám sát an toàn hoạt động ngân hàng bao gồm việc giám sát từ xa và giám sát tại chỗ.

+ Thực hiện việc cấp phép thành lập và hoạt động ngân hàng và chấp thuận các yêu cầu mở rộng phạm vi, nội dung hoạt động theo quy định cần phải được NHNN cho phép.

+ Tổ chức thực hiện việc giám sát từ xa và thanh tra tại chỗ hoạt động của các tổ chức tín dụng theo các chuẩn mực về giám sát an toàn hoạt động ngân hàng, các quy định liên quan đến an toàn trong hoạt động của các tổ chức tín dụng và việc chấp hành các quy định khác nhằm thực hiện chính sách tiền tệ quốc gia.

Ngoài NHNN, còn có Ủy ban Giám sát tài chính quốc gia – cơ quan được thành lập theo Quyết định số 34/2008/QĐ-TTg ngày 3/3/2008 của Thủ tướng Chính phủ với chức năng là cơ quan tham mưu, tư vấn cho Thủ tướng Chính phủ trong điều phối hoạt động giám sát thị trường tài chính quốc gia (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm), giúp Thủ tướng Chính phủ giám sát chung thị trường tài chính quốc gia. Trong nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban này nổi bật 02 nội dung là: điều phối hoạt động giám sát chuyên ngành, giám sát chung thị trường tài chính và việc chấp hành các thông lệ, chuẩn mực quốc tế về hoạt động giám sát của các cơ quan thanh tra – giám sát chuyên ngành trong lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm và giám sát điều kiện được cấp phép hoạt động của các tổ chức tín dụng, tổ chức tín dụng phi ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm.

Cần rà soát để xác định rõ ranh giới quyền hạn, chức năng và nhiệm vụ của NHNN, Bộ Tài chính, Ủy ban giám sát tài chính quốc gia trong quản lý nhà nước đối với hệ thống NHTM đặc biệt là NHTMNN sau cổ phần hóa để tránh trùng lặp, chồng chéo gây khó khăn cho các NHTM trong hoạt động kinh doanh.

Trên cơ sở đó, NHNN và các cơ quan quản lý liên quan cần tập trung vào:

- Hoàn thiện cơ sở pháp lý về thanh tra, giám sát ngân hàng theo hướng tăng cường tính độc lập và tự chịu trách nhiệm cho cơ quan này; cần có quy định bắt buộc về sự tham gia và mức độ tham gia của các thành viên độc lập, không có quan hệ kinh tế với ngân hàng trong các ủy ban thuộc HĐQT

- Hoàn thiện mô hình tổ chức, phương thức và nội dung hoạt động của cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng theo ngành dọc từ Trung ương xuống cơ sở đồng thời quy định trách nhiệm và mục tiêu rõ ràng cho từng tổ chức tham gia giám sát và đảm bảo tính độc lập trong hoạt động của các tổ chức giám sát.

- Hoàn thiện hệ thống hạ tầng hỗ trợ công tác thanh tra, giám sát ngân hàng

- Nâng cao chất lượng thông tin thống kê, hoàn thiện hệ thống báo cáo tài chính đối với các Tổ chức tín dụng và các quy định về công khai báo cáo tài chính để đảm bảo tính minh bạch, lành mạnh trong hoạt động ngân hàng, phù hợp với thông lệ quốc tế; tổ chức thực hiện tốt công tác thống kê báo cáo tại các NHTM nhằm đảm bảo mọi thông tin hoạt động của ngân hàng phải được theo dõi và quản lý trên hệ thống, đảm bảo NHTM thực hiện công tác thống kê, báo cáo trung thực và theo đúng quy định của NHNN;

- Áp dụng chính sách công khai và minh bạch thông tin Ngân hàng theo nguyên tắc: cung cấp thông tin chi tiết, cung cấp thông tin chính xác, cung cấp thông tin kịp thời.

- Áp dụng cơ chế phạt/kỷ luật nghiêm khắc đối với các trường hợp NHTM báo cáo thông tin không đúng theo quy định hoặc cố ý làm sai lệch thông tin ảnh hưởng đến uy tín của hệ thống ngân hàng.

- Đổi mới hoạt động cấp giấy phép và hệ thống các quy định an toàn hoạt động ngân hàng dựa trên những tiêu chuẩn về độ vững chắc tài chính và các chỉ số an toàn trong hoạt động của ngân hàng
- Tăng cường hợp tác quốc tế trong hoạt động giám sát ngân hàng và hợp tác giữa thanh tra ngân hàng với các cơ quan giám sát tài chính và các cơ quan bảo vệ pháp luật trong nước.

### *3.2.1.2. Đẩy mạnh hoạt động, phát huy tốt vai trò của Tổng Công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC)*

Theo Quyết định số 151/QĐ-TTg ngày 20/06/2005 về việc Thành lập Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước và Quyết định số số 152/QĐ-TTg ngày 20/06/2005 Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước, Nghị định số 09/2009/NĐ-CP ngày 5/2/2009 ban hành Quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác thì một trong các chức năng quan trọng của SCIC là: “tiếp nhận và thực hiện quyền đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước đầu tư tại các công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên, công ty cổ phần được chuyển đổi từ các công ty nhà nước độc lập hoặc mới thành lập”. Do vậy, yêu cầu đẩy mạnh hoạt động, phát huy tốt chức năng của đơn vị trong việc đại diện quản lý phần vốn nhà nước tại các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa nhằm đảm bảo tính liên tục, không bị gián đoạn của công tác quản lý nhà nước là rất quan trọng, phòng ngừa và hạn chế tối đa sự thất thoát vốn của nhà nước sau cổ phần hóa doanh nghiệp.

Nhằm thực hiện được mục tiêu đặt ra là nhà đầu tư chiến lược, cổ đông năng động và công ty áp dụng các thông lệ quản trị doanh nghiệp tiên tiến nhằm nâng cao giá trị vốn đầu tư nhà nước tại các doanh nghiệp, đặc biệt là

các doanh nghiệp lớn như các NHTMNN sau cỗ phần hóa, trong thời gian tới, SCIC cần phải triệt để thực hiện các giải pháp sau đây:

- SCIC với vai trò là đầu mối cần sớm nghiên cứu và trình Chính phủ ban hành Nghị định về tổ chức hoạt động của SCIC, trong đó, làm rõ các vấn đề sau:

+ Về chức năng: SCIC là tổ chức duy nhất đại diện chủ sở hữu (thay mặt Chính phủ, bộ ngành đại diện chủ sở hữu) phần vốn nhà nước tại các doanh nghiệp có tính thương mại, trước mắt là chủ sở hữu Tổng công ty, tương lai là chủ sở hữu của tất cả các Tập đoàn.

+ Về mô hình, cần xem xét chuyển đổi SCIC sang hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên và ban hành kèm theo quy định về giám sát, đánh giá vai trò đại diện chủ sở hữu của SCIC đối với các DNNS sau cỗ phần hóa.

+ Về mục tiêu: cần xác định rõ ràng SCIC là tổ chức hướng tới mục tiêu kinh doanh, có chiến lược đầu tư lâu dài. Nếu chỉ được thành lập để thực hiện quá trình tái cơ cấu DNNS thì SCIC sẽ không có nhiều động lực giảm bớt thua lỗ cho phần vốn nhà nước và sớm bị giải thể.

+ Về quản trị doanh nghiệp và nâng cao năng lực của SCIC – đầu tư cho con người: Hiện tại, dường như cơ cấu quản trị của SCIC không rõ ràng, để ngỏ nhiều khả năng cho các cơ quan nhà nước khác nhau có thể can thiệp vào hoạt động của Công ty, hơn nữa Bộ tài chính đóng vai trò quản lý vừa giám sát SCIC, và không rõ là SCIC có phải tuân thủ các quy định về báo cáo và kế toán được áp dụng cho các tổng công ty khác hay không. Do đó, để có thể thực sự phát triển và thực hiện tốt vai trò “nhà đầu tư chiến lược phần vốn của nhà nước”, SCIC phải thực sự xóa bỏ tính chất quản lý nhà nước, đảm bảo các quyết định đầu tư, kinh doanh của Ban lãnh đạo SCIC là độc lập và trong cải cách quản trị hoạt động và xây dựng được đội ngũ lãnh đạo (HĐQT và

Ban điều hành) và chuyên viên có năng lực, kinh nghiệm, đặc biệt là về đầu tư tài chính. Các đại diện của SCIC tại các NHTMNN sau cổ phần hóa phải thực sự là các chuyên gia, cán bộ quản lý đầu tư chuyên nghiệp nếu thực sự SCIC muốn đạt được thành công trong việc tối đa hóa giá trị của cổ phần thuộc quyền sở hữu nhà nước.

+ SCIC làm tốt vai trò cỗ động năng động, tích cực của doanh nghiệp, không can thiệp trực tiếp vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; đổi mới phương thức chọn và cử người đại diện vốn nhà nước tại doanh nghiệp; thiết lập quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo doanh nghiệp, người đại diện và SCIC để xử lý kịp thời những vấn đề phát sinh tại doanh nghiệp; chủ động trao đổi thông tin, chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ doanh nghiệp đào tạo nhân lực; chú trọng đến phát triển bền vững và tăng giá trị công ty thông qua việc đầu tư linh hoạt, chuyển đổi cơ cấu đầu tư theo hướng giảm đầu tư với số lượng lớn, phân tán để tập trung, chú trọng vào chất lượng, quy mô và hiệu quả đầu tư.

### *3.2.1.3. Đổi mới nhận thức về tầm quan trọng của quá trình cổ phần hóa đối với hoạt động của các NHTMNN*

Đổi mới nền kinh tế của một đất nước bao giờ cũng là một tiến trình đầy gian khổ và phản ánh tiến trình làm mới tư duy và đổi thay nhận thức của bộ máy quản lý nhà nước cũng như từng doanh nghiệp đối với các vấn đề căn bản của hoạt động kinh tế cả vĩ mô và vi mô. Tiến trình gia nhập Tổ chức thương mại thế giới của Việt Nam và quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngành ngân hàng đã tạo ra môi trường cạnh tranh rất khắc nghiệt cho hệ thống ngân hàng Việt Nam. Đối với các NHTMNN, nếu xác định công tác đổi mới doanh nghiệp mà trọng tâm là công tác cổ phần hóa là nhiệm vụ trọng tâm để xây dựng, củng cố và phát triển trong môi trường cạnh tranh này thì vấn đề nhận

thúc của các bên có liên quan về tầm quan trọng của cổ phần hóa là điều cần phải nhấn mạnh và cụ thể hóa

### ***Đối với các chủ sở hữu của NHTMNN sau cổ phần hóa***

Nhà nước: khi đã quyết tâm thực hiện chủ trương cổ phần hóa NHTMNN, Nhà nước đã tự nguyện từ bỏ vị trí sở hữu độc tôn của mình tại doanh nghiệp để đổi lấy mô thức quản trị mới và chấp nhận mục tiêu căn bản nhất của kinh doanh là lợi nhuận, những mệnh lệnh hành chính phục vụ lợi ích đặc thù của một nhóm ngành sẽ dần được loại bỏ và thay thế bằng quyết định trên cơ sở cạnh tranh bình đẳng và minh bạch. Xuất phát từ đặc tính sở hữu tại doanh nghiệp, Nhà nước buộc phải thay đổi cách tiếp cận và chỉ đạo đối với nhóm NHTMNN được cổ phần hóa.

*Thứ nhất*, Nhà nước cần tách bạch rõ ràng chức năng quản lý nhà nước và đại diện chủ sở hữu phần vốn của nhà nước tại doanh nghiệp. Trong ngành hàng, sau khi phát hành cổ phần cho nhà đầu tư, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam sẽ chỉ còn tập trung thực hiện chức năng quản lý nhà nước đối với hoạt động của doanh nghiệp. Chức năng đại diện chủ sở hữu phần vốn của nhà nước tại NHTMNN được chuyển giao cho một cơ quan nhà nước khác hoặc cho chính HĐQT. Trường hợp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam đã cổ phần hóa là SCIC.

*Thứ hai*, thông qua tổ chức/người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp sau cổ phần hóa, Nhà nước thể hiện quan điểm chủ trương của mình trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt đối với những giao dịch không chỉ đơn thuần tính toán lợi nhuận mà còn có gắn với các yếu tố chính trị, xã hội quan trọng khác. Để thực sự đổi mới và hội nhập, Nhà nước cần ưu tiên phát huy triệt để “tính thương mại” của hệ thống các chế độ chính sách đặc thù cho một nhóm đối tượng khách hàng vay vốn đặc thù cần được thực hiện tập trung tại nhóm các ngân hàng chính sách để theo dõi, đánh giá hiệu quả sau đầu tư

cũng như để các biện pháp hỗ trợ của nhà nước trở nên chính xác, đúng trọng điểm. Việc cổ phần hóa NHTMNN mà không gắn với sự thay đổi trong nhận thức và cách điều hành, chỉ đạo các ngân hàng này nhiều khả năng sẽ dẫn đến sự xung đột trong điều hành ở cấp HĐQT cũng như nảy sinh những luồng dư luận phản đối từ các cổ đông phi nhà nước.

Đối với các cổ đông phi nhà nước: Đối với các cổ đông nói chung, cần có sự nhận thức rằng, cổ phần hóa là một yếu tố cốt lõi làm tăng giá trị của công ty. Đặc biệt, cổ đông chiến lược nước ngoài, với kinh nghiệm sẵn có trong điều hành NHTM theo thông lệ sẽ tích cực và kiên trì tham gia trong đổi mới quản trị doanh nghiệp cùng với người đại diện sở hữu nhà nước. Đối với các cổ đông nhỏ, có một thực tế hiện nay là những cổ đông nhỏ lại thường chỉ quan tâm chủ yếu đến sự tăng trưởng thị giá cổ phiếu chứ chưa có những đòi hỏi, yêu cầu cụ thể đối với lãnh đạo doanh nghiệp về minh bạch thông tin doanh nghiệp trong số liệu tài chính trong quy trình ban hành quyết định.

Đối với HĐQT, đặc biệt là đối với đại diện được Nhà nước chỉ định giữ chức chủ tịch HĐQT, cần xác định sự thay đổi trong chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT là chủ yếu tập trung và chức năng hoạch định chiến lược, đề ra chỉ tiêu kế hoạch và thực hiện các biện pháp giám sát thông qua các công cụ quản lý chứ không nên can thiệp trực tiếp vào sự điều hành kinh doanh hàng ngày của Ban điều hành (Tổng giám đốc).

Đối với các cơ quan quản lý nhà nước: xác định quá trình chuyển đổi sở hữu tại các NHTMNN là quá trình phức tạp mang tính đặc thù nên việc tạo lập các cơ chế pháp lý giám sát quá trình hoạt động và quản trị doanh nghiệp cũng phải được xem xét rất thận trọng. Việc thực hiện cổ phần hóa tại Vietcombank và Incombank không chỉ đơn thuần là việc bán cổ phần lần đầu ra công chúng mà còn được theo dõi, hướng dẫn và giám sát chặt chẽ quá trình thành lập NHTMCP, giao nhiệm vụ, quyền hạn cho người đại diện chủ

sở hữu nhà nước tại doanh nghiệp, phân công rạch rời các thành viên HĐQT độc lập không điều hành, thực hiện các quy trình Đại hội cổ đông của một công ty nhà nước và các cổ đông khác.... Chính vì vậy, việc rút ra những kinh nghiệm thực tiễn của Vietcombank và Incombank trong quá trình thiết lập và vận hành doanh nghiệp cổ phần là rất cần thiết cho các NHTMNN khác chuẩn bị cổ phần hóa.

Nói tóm lại, đổi mới quản trị doanh nghiệp tại các NHTMNN sau cổ phần hóa là sự cụ thể hóa chủ trương chỉ đạo của Nhà nước nhằm xây dựng được một hệ thống NHTMNN trong sạch có sở hữu của Nhà nước đóng vai trò chi phối. Do vậy, quản trị doanh nghiệp đối với các nhóm các ngân hàng này rõ ràng tồn tại những đặc điểm riêng có của nó. Chừng nào nhà nước vẫn còn nắm giữ cổ phần chi phối trong doanh nghiệp thì vai trò của người đại diện sở hữu vẫn cần phải được chú ý đặc biệt dưới giác độ quản lý, giám sát.

### **3.2.2 Nhóm giải pháp đối với chính các NHTMNN**

#### **3.2.2.1.Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành**

- Cấu trúc lại mô thức tổ chức và quản trị doanh nghiệp phù hợp với thông lệ quốc tế tốt nhất, đặc biệt trong các lĩnh vực nghiên cứu chiến lược; quản trị rủi ro; quản trị tài chính, kiểm tra/kiểm toán nội bộ. Trong đó, có các biện pháp cụ thể sau:

- + Đáp ứng các nguyên tắc về an toàn vốn, đảm bảo hệ số CAR 8% theo thông lệ quốc tế, tính toán đầy đủ các yếu tố rủi ro vào hệ số an toàn vốn (gồm cả 3 loại rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động),..., thiết lập danh mục tài sản có hợp lý, lành mạnh, đảm bảo phân tán rủi ro...

- + Đối với rủi ro tín dụng: Xây dựng chiến lược tín dụng cụ thể và kế hoạch thực hiện chiến lược này, xác định chính xác mức độ rủi ro hiện có và rủi ro tiềm tàng theo ngành kinh tế trên cơ sở áp dụng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ

+ Về tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng: thực hiện đầy đủ các yêu cầu của NHNN về các tỷ lệ an toàn trong hoạt động ngân hàng, các ngân hàng cần chú trọng sử dụng số liệu kiểm toán để tính toán các tỷ lệ an toàn, sử dụng số liệu thống kê thực tế thay vì số liệu ước tính để tính toán tài sản có rủi ro.

+ Thực hiện công khai, minh bạch thông tin: thông qua việc kiểm toán độc lập định kỳ và hàng năm, ngân hàng cần chủ động nâng cao độ mở thông tin hoạt động thông qua các báo cáo tài chính của ngân hàng với các đối tác và khách hàng và các tổ chức thanh tra. Công khai, minh bạch không chỉ tăng cường hình ảnh của ngân hàng trên thị trường, tạo lòng tin cho các nhà đầu tư mà còn ngăn ngừa và dự báo những rủi ro có thể xảy ra đối với ngân hàng.

- Phát triển và mở rộng phạm vi hoạt động để trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng.

- Phát triển mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng (bán buôn/bán lẻ) và tiêu chí kinh doanh (bán hàng/tác nghiệp/quản lý rủi ro/hỗ trợ kinh doanh).

- Áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị điều hành. Theo đó, các NHTMNN sau cổ phần hóa cần tạo lập và tuân thủ các nguyên tắc quản trị cơ bản như sau:

+ Đảm bảo các quyền lợi và đối xử công bằng của các cổ đông, bao gồm các quyền như: chia sẻ lợi nhuận của ngân hàng, bảo đảm cho các phương pháp đăng ký quyền sở hữu và chuyển nhượng cổ phần, tiếp cận các thông tin liên quan và trọng yếu một cách kịp thời và thường xuyên, được đối xử một cách công bằng.

+ Đảm bảo quyền lợi của các chủ thể liên quan khác: các NHTM sau cổ phần hóa cần nhận biết rằng họ có những nghĩa vụ theo quy định của pháp

luật đối với các chủ thể hợp pháp liên quan như người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, chính phủ và cộng đồng nói chung

+ Vai trò và trách nhiệm của HĐQT, theo đó HĐQT cần có nhiều kỹ năng và hiểu biết để có thể giải quyết các vấn đề kinh doanh khác nhau và để giám sát cũng như hoàn thành nhiệm vụ quản lý. HĐQT cần có các thành viên làm việc với năng lực phù hợp, lòng trung thành, sự mẫn cán và quan tâm cao nhất, vì lợi ích của công ty và các cổ đông, có quy mô phù hợp và có mức độ cam kết thích hợp để đảm bảo thực hiện tốt mọi trách nhiệm và nghĩa vụ của mình; có tỷ lệ thích hợp thành viên điều hành và không điều hành và đảm bảo rằng các vai trò chủ chốt cả chủ tịch và Tổng giám đốc không do cùng một người đảm trách. Phải xây dựng được cơ chế quản lý của HĐQT theo hướng nâng cao quyền lực. Theo đó, HĐQT được quyền bỏ phiếu tín nhiệm đối với Tổng giám đốc điều hành; bộ phận kiểm soát và kiểm toán nội bộ ngân hàng hoạt động độc lập với Ban điều hành, chỉ trực thuộc HĐQT, từ đó mới phát huy được vai trò hoạt động của Kiểm soát và kiểm toán nội bộ

+ Hành vi ứng xử trung thực và đạo đức: Các NHTMNN sau cổ phần hóa cần xây dựng một bộ tiêu chuẩn hành vi ứng xử cho các thành viên HĐQT, cán bộ quản lý và nhân viên của mình để thúc đẩy việc ra quyết định một cách có trách nhiệm và đạo đức. Để hỗ trợ cho tiêu chuẩn hành vi, cần có Bộ quy tắc về hành vi cũng như đạo đức kinh doanh áp dụng cho các thành viên HĐQT, các quan chức và nhân viên của công ty, Ủy ban đạo đức hoặc một địa chỉ liên lạc độc lập để nhân viên báo cáo những quan ngại về hành vi phi đạo đức hoặc hành vi vi phạm luật lệ và cần phải có cơ chế khuyến khích hành vi tuân thủ đạo đức cũng như xử phạt đối với hành vi vi phạm.

+ Công khai minh bạch: Vai trò và trách nhiệm của HĐQT và ban điều hành cần được công khai, minh bạch nhằm đảm bảo trách nhiệm giải trình trước các cổ đông. Việc công khai tất cả các vấn đề liên quan tới tổ chức cần

được thực hiện một cách kịp thời và công bằng để đảm bảo rằng tất cả các nhà đầu tư đều có thể tiếp cận với các thông tin rõ ràng và thực tế. Các thông tin cần công khai bao gồm: kết quả hoạt động và kết quả tài chính, mục tiêu doanh nghiệp, quyền sở hữu các cổ đông, lương hưởng của các thành viên HĐQT và cán bộ điều hành chủ chốt, các giao dịch với các bên liên quan, các chính sách và cơ cấu quản trị.

Chuẩn hóa các quy trình, thủ tục quản lý và tác nghiệp theo chuẩn mực quốc tế. Theo đó, các hệ thống quản lý khách hàng, quản trị tín dụng, quản lý tài chính đặc biệt là quản lý rủi ro sẽ được hoàn thiện và nâng cao chất lượng theo chuẩn mực quốc tế.

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

Tiếp tục thực hiện việc phân tách rõ ràng chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận: quan hệ khách hàng, quản lý rủi ro và tác nghiệp trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh chủ đạo.

*3.2.2.2. Xây dựng cơ chế ủy quyền, phân định trách nhiệm, thẩm quyền ra quyết định của các cấp: chuyên viên thừa hành – cán bộ quản lý – lãnh đạo cao cấp*

Các NHTMNN sau cổ phần hóa sẽ có sự tham gia của rất nhiều đối tượng vào quá trình quản trị, điều hành như đại diện các cổ đông tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước với sự đa dạng về mục tiêu và lợi ích, sự tham gia của nhà đầu tư chiến lược với các cam kết dài hạn chính vì vậy, cơ chế phân cấp, ủy quyền tại các Ngân hàng này phải được quan sát, nghiên cứu và hoàn thiện một cách đồng bộ và thực hiện càng sớm càng tốt. Cơ chế phân cấp ủy

quyền sẽ tập trung vào 2 nội dung chính là phân chia quyền hạn và xác định rõ ràng mối quan hệ giữa các bộ phận và các cấp trong ngân hàng theo các giác độ:

- Quan hệ giữa các bộ máy tổ chức quản trị, điều hành, kiểm soát tại Hội sở chính của ngân hàng: các NHTMNN sau cổ phần hóa phải xây dựng cơ chế ủy quyền, phân quyền nội bộ trong đó quy định cụ thể về các trường hợp đối tượng, thời hạn, giới hạn, mục đích và nội dung ủy quyền, phân cấp trong nội bộ HĐQT, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc và Bộ máy giúp việc (lãnh đạo – cấp thừa hành, chuyên viên) phù hợp với các quy định của pháp luật để đảm bảo việc quản trị điều hành ngân hàng được an toàn hiệu quả và thông suốt. Về cách thức thực hiện: Cơ chế phân cấp, ủy quyền mang tính nguyên tắc, khung cơ bản sẽ do Hội đồng quản trị ban hành, trên cơ sở đó, người đại diện theo pháp luật của ngân hàng có thể ủy quyền bằng văn bản cho người khác theo cơ chế phân cấp, ủy quyền nội bộ để thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Nội bộ HĐQT và Ban kiểm soát cũng có cơ chế ủy quyền rõ ràng nhằm xác định người chịu trách nhiệm trong những tình huống nhất định trước bên thứ ba nhằm tránh trường hợp có một khoảng thời gian nào đó ngân hàng hoặc một cơ quan thuộc bộ máy của ngân hàng trong tình trạng khuyết chức danh người đứng đầu hoặc chưa thể bầu hoặc chỉ định người được tạm thời thay thế do nội bộ ngân hàng không đoàn kết nhiều bè phái.

- Phân cấp ủy quyền giữa Hội sở chính Ngân hàng và các chi nhánh: Các ngân hàng hiện đại và thành công trên thế giới hiện nay có xu hướng tập trung hóa, nghĩa là cung cổ thành một Hội sở chính vững mạnh, đặc biệt khi thông tin được minh bạch và việc trao đổi thông tin diễn ra dễ dàng hơn và với tốc độ cao hơn. Hội sở chính kiểm soát các sản phẩm tài chính cho từng nhóm khách hàng mục tiêu thông qua các kênh phân phối. Các chi nhánh

được coi như một kênh phân phối và bán hàng cho Hội sở chính. Hội sở chính vì vậy trở nên lớn hơn, trực tiếp kinh doanh một số hoạt động chiến lược: kinh doanh tiền tệ, kinh doanh trên thị trường vốn, tín dụng, tài trợ thương mại... Các chi nhánh thì thu nhỏ lại cả về chức năng, nhiệm vụ và quy mô và cũng được phân cấp, ủy quyền ở mức nhỏ hơn rất nhiều so với hiện nay. Do vậy, các NHTMNN sau cổ phần hóa cần định hướng xây dựng thành một ngân hàng hợp nhất theo hướng ngân hàng đa năng thay vì chỉ là một tập hợp chi nhánh.

- Phân cấp quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận trực tiếp thực hiện quy định, quy trình cung cấp một sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng: Các NHTMNN sau cổ phần hóa phải xây dựng được cơ chế phân cấp quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận trực tiếp thực hiện quy định, quy trình cung cấp một sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng và được mô hình hóa thành một sơ đồ tổ chức thực hiện mỗi nghiệp vụ, sản phẩm, dịch vụ rõ ràng và đơn giản để mọi người (kể cả cán bộ tách nghiệp và khách hàng) đều có thể thấy rõ ai báo cáo, báo cáo cho ai và chịu trách nhiệm về cái gì và không có quá nhiều người báo cáo cho một người. Việc phân định trách nhiệm, thẩm quyền ra quyết định phải đảm bảo sự phân tách rõ ràng giữa Khối kinh doanh và Khối hỗ trợ theo nguyên tắc không có nhân viên nào vừa đàm phán với khách hàng lại vừa có trách nhiệm chi trả, Việc phân tách nhiệm vụ, chức năng là cần thiết bất kể ngân hàng thuộc loại nào hay hoạt động trong môi trường như thế nào. Xuất phát từ thông lệ quốc tế tốt nhất về các quy trình nghiệp vụ để đưa ra mô hình tổ chức, phân định trách nhiệm, thẩm quyền của các cấp chuyên viên thừa hành – cán bộ quản lý cao cấp nhằm đáp ứng yêu cầu về quản trị rủi ro.

### *3.2.2.3. Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn*

- Trên cơ sở kết quả xử lý nợ đã đạt được, các NHTMNN sau cổ phần hóa cần tiếp tục đẩy mạnh việc nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng, đưa vào áp dụng các mô thức quản trị tín dụng hiện đại, áp dụng việc phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo chuẩn mực quốc tế để đảm bảo lành mạnh hóa tình hình tài chính theo đúng các chuẩn mực quốc tế.
- Tiếp tục hoàn thiện mô thức quản lý rủi ro tín dụng dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, đồng thời rà soát lại danh mục tín dụng - cơ cấu theo hướng đảm bảo hiệu quả và an toàn, đưa ra các chỉ tiêu nhằm phát triển tín dụng đối với khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ và thế nhân.
- Việc tiếp tục các giải pháp lành mạnh hóa tài chính và nâng cao tỷ lệ an toàn vốn là những bước đi cần thiết để tăng tính hấp dẫn của cổ phiếu ngân hàng và thu hút được các nhà đầu tư tiềm năng. Để nâng cao nguồn vốn của mình các NHTMNN sau cổ phần hóa cần áp dụng mọi giải pháp để tăng nguồn vốn như:

#### *Tăng vốn từ bên trong:*

Nguồn vốn bổ sung tốt nhất chính là lợi nhuận giữ lại của ngân hàng. Để tăng lợi nhuận, các NHTMNN sau cổ phần hóa cần phải phát triển các nghiệp vụ, dịch vụ truyền thống hiện có; đồng thời triển khai các dịch vụ hiện đại – đây vốn là những dịch vụ mang lại lợi nhuận cao. Hiện nay, các NHTM đang từng bước phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại, tăng dần tỷ trọng thu nhập từ thu phí dịch vụ thay vì truyền thống trước đây thu nhập chủ yếu từ hoạt động tín dụng.

Hiện nay, Chính phủ qui định tỷ lệ trích lập quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ là 5% trên lợi nhuận ròng hàng năm trong khi tỷ lệ tăng trưởng tín dụng ở mức cao trên 20% là chưa hợp lý. Vì vậy, để giúp các ngân hàng

nhanh chóng tăng vốn điều lệ, cần xem xét tăng tỷ lệ trích này lên 10% trong các năm tới để nâng cao tiềm lực tài chính theo thông lệ quốc tế.

NHNN nên qui định thời gian tối đa mỗi ngân hàng phải bổ sung vốn tối thiểu, nếu chưa bổ sung đủ vốn thì không được mở rộng quy mô hoạt động. Đồng thời nên có chính sách khuyến khích ngân hàng tích luỹ vốn nhanh sẽ được hưởng những ưu đãi về thuế thu nhập, phí bảo hiểm tiền gửi và sự hỗ trợ của NHNN.

### *Tăng vốn từ các nguồn bên ngoài*

Các nguồn vốn từ bên ngoài có thể giúp các NHTM gia tăng vốn bao gồm: vốn từ ngân sách cấp bổ sung, nguồn vay cho mục đích cơ cấu lại NHTM của WB và IMF, vốn do phát hành cổ phiếu. Để thực hiện được điều này, các NHTMNN cần áp dụng những biện pháp sau: Linh động hơn trong vấn đề lãi suất huy động, đồng thời áp dụng các chương trình khuyến mãi bốc thăm trúng thưởng, tặng quà vào các dịp lễ. Hiện nay các NHTMNN cũng có áp dụng chính sách này nhưng vẫn chưa hấp dẫn khách hàng do mức lãi suất huy động còn thấp hơn các NHTM khác.

+ Đẩy mạnh công tác tiếp thị đến tận các doanh nghiệp trong và ngoài nước thông qua các nghiệp vụ chi trả lương hộ và phát hành thẻ ATM miễn phí cho cán bộ công nhân viên qua tài khoản tại ngân hàng.

+ Đẩy mạnh quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài thông qua việc tìm kiếm, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn vốn trung dài hạn nước ngoài, cho vay với chi phí hợp lý để hỗ trợ thêm nguồn vốn huy động trong nước.

- Mở rộng và nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng: NHNT cần tăng cường công tác tiếp thị tín dụng đến các doanh nghiệp vì thông qua hoạt động này chúng ta có thể thuyết phục khách hàng sử dụng các dịch vụ khác của ngân hàng một cách dễ dàng. Để nâng cao chất lượng tín dụng, trước hết cần khắc phục những yếu kém trong hoạt động này cụ thể như sau:

Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng: Quản trị rủi ro bằng cách: xếp hạng tín dụng khách hàng, quản lý hồ sơ khách hàng bằng hệ thống lưu trữ bảo mật, thường xuyên rà soát, đánh giá, sàng lọc và phân loại khách hàng để hạn chế cho vay đối với khách hàng có hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.

Đa dạng hóa các hình thức tín dụng và đầu tư để tạo sự năng động phù hợp với thị trường và lựa chọn của khách hàng như cho vay dự án, cho vay đồng tài trợ, cho vay tài trợ xuất nhập khẩu, tín dụng thuê mua.

Thực hiện cơ cấu lại khách hàng theo hướng: chuyển mạnh và nâng cao tỷ trọng dư nợ cho vay ngắn hạn và dư nợ đối với doanh nghiệp ngoài quốc doanh và dân cư, mở rộng cho vay tiêu dùng, đẩy mạnh cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đây là thị trường lớn đầy tiềm năng mà các NHTMCP nào cũng muốn khai thác.

Cổ phần hóa là giải pháp có tầm quan trọng chiến lược trong việc thực hiện các mục tiêu dài hạn của các NHTMNN. Giải pháp này không chỉ đơn thuần dừng lại ở việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, mà quan trọng hơn cả là hình thành nên một mô hình tổ chức và cơ chế vận hành thích hợp sau cổ phần hóa, hoạch định và triển khai một chiến lược kinh doanh tối ưu. Do vậy, song song với việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, các NHTMNN cũng tìm kiếm các đối tác chiến lược nhằm tăng cường khả năng thực hiện những mục tiêu này.

## KẾT LUẬN

Cổ phần hóa NHTMNN là một quyết sách đúng đắn của Đảng và Nhà nước, là một trong những cách thức tốt nhất để cải cách khu vực kinh tế Nhà nước hoạt động không thực sự hiệu quả. Cổ phần hóa giúp cho các NHTMNN khắc phục được những nhược điểm cổ hữu, nâng cao năng lực tài chính, công nghệ, kỹ năng quản trị hiện đại để các ngân hàng này vững vàng cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập. Đó cũng chính là phương thức để các NHTMNN sau cổ phần hóa tiếp tục khẳng định vai trò đầu tàu trong hệ thống ngân hàng, là công cụ gián tiếp của Nhà nước trong quá trình thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội (chứ không trực tiếp như hiện nay).

Trước rất nhiều các tranh cãi về cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa: hoạt động theo cơ chế của một NHTM cổ phần hay hoạt động theo cơ chế áp dụng đối với doanh nghiệp nhà nước...để tài đã phần nào lý giải được tranh cãi đó. Để tài đã tập trung vào việc nghiên cứu, phân tích các quy định pháp lý hiện hành về cổ phần hóa NHTMNN, đánh giá thực trạng, từ đó đưa ra các kiến nghị nhằm hoàn thiện cơ chế hoạt động của các NHTMNN sau cổ phần hóa. Tác giả hy vọng những kiến nghị rút ra từ nghiên cứu khoa học này có thể góp phần vào sự thành công của các NHTMNN đã được cổ phần hóa, cũng như các NHTMNN chưa cổ phần hóa.

Với tinh thần cầu tiến và học hỏi, tác giả rất mong nhận được và chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy cô giáo và các đồng nghiệp để luận văn này được hoàn thiện hơn, cũng như giúp tác giả trưởng thành hơn trên con đường nghiên cứu khoa học.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. *Báo cáo thường niên* của các ngân hàng qua các năm
  - Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam
  - Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam
  - Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam
  - Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam
  - Ngân hàng TMCP Á Châu
  - Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
2. Huỳnh Thế Du, Vũ Thành Tự Anh (2005), *Cổ phần hóa trong quá trình cải cách các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam, Chương trình giảng dạy kinh tế Fullbright, Hà Nội*
3. Hội đồng Nhà nước (1990), *Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng, công ty tài chính ngày 23/05/1990.*
4. Hội đồng khoa học ngân hàng và Vụ phát triển chiến lược ngân hàng – Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), *Bàn về cổ phần hóa ngân hàng thương mại nhà nước, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội*
5. Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (2009), *Báo cáo của Hội đồng quản trị về hoạt động năm 2008 và định hướng năm 2009, Hà Nội.*
6. Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (2009), *Bản cáo bạch Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam, Hà Nội*
7. Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (2009), *Bản cáo bạch Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, Hà Nội*

8. Thủ tướng Chính phủ (2000), *Nghị định số 49/2000/NĐ-CP* ngày 12/09/2000 về *Tổ chức và hướng dẫn của ngân hàng thương mại*, Hà Nội
9. Thủ tướng Chính phủ (2009), *Nghị định số 59/2009/NĐ-CP* ngày 16/07/2009 về *Tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại*, Hà Nội
10. Thủ tướng Chính phủ (2007), *Quyết định số 1289/QĐ-TTg* ngày 26/09/2007 phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Hà Nội
11. Thủ tướng Chính phủ (2008), *Quyết định số 1354/QĐ-TTg* ngày 23/09/2008 phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Công thương Việt Nam, Hà Nội.
12. Thủ tướng Chính phủ (2008), *Quyết định số 313/QĐ-TTg* ngày 24/03/2008 phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long, Hà Nội
13. Thủ tướng Chính phủ (2006), *Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg* ngày 24/05/2006 về việc phê duyệt Đề án phát triển ngành Ngân hàng Việt nam đến năm 2010 và định hướng phát triển đến năm 2020
14. Nguyễn Đình Tụ (2005), "Một số vấn đề về cổ phần hóa và xác định giá trị trong cổ phần hóa ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam", Tạp chí Ngân hàng, Số chuyên đề
15. Văn phòng Chính phủ (2009), *Công văn số 5060/VPCP-DMDN* ngày 27/07/2009 về việc cổ phần hóa Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Hà Nội
16. Văn phòng Chính phủ (2009), *Công văn số 4640/VPCP-DMDN* ngày 08/07/2009 về việc cổ phần hóa Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, Hà Nội

17. [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)

18. [www.bachkhoatoanthu.gov.vn](http://www.bachkhoatoanthu.gov.vn)

19. Thông tin trên website một số ngân hàng:

- [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)
- [www.agribank.com.vn](http://www.agribank.com.vn)
- [www.vietcombank.com.vn](http://www.vietcombank.com.vn)
- [www.vietinbank.vn](http://www.vietinbank.vn)
- [www.mhb.com.vn](http://www.mhb.com.vn)
- [www.acb.com.vn](http://www.acb.com.vn)
- [www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn)

20. [www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn):

### Tiếng Anh

21. Jokivuolle Esa, Kauko, Karlo (2000), “*The New Basel Accord: some potential implications of the new standards for credit risk*”; Bank of Finland reasearch

22. OECD (2004), “*Principal of Corporate governance*”, [www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf)