

**ABBANK**

# **KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2014**

**(Trình Đại hội đồng cổ đông ngày 23/04/2014 thông qua)**



*Tp.HCM, Tháng 04 năm 2014*

## MỤC LỤC

TÓM TẮT KẾ HOẠCH	2
KẾ HOẠCH CHI TIẾT	5
PHẦN 1 - TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG NĂM 2014	5
I. DỰ BÁO KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM	5
II. DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM	6
PHẦN 2 - KẾ HOẠCH KINH DOANH 2014	8
I. CÁC HOẠT ĐỘNG ƯU TIÊN & TRỌNG YẾU	8
II. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH	11
III. KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG	12
A. KHÁCH HÀNG - ĐỐI NGOẠI	12
1. Khách hàng cá nhân	12
2. Khách hàng doanh nghiệp	14
3. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng	15
4. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu	17
B. VẬN HÀNH – TỔ CHỨC	18
1. Quản lý tín dụng	18
2. Xử lý nợ	19
3. Quản lý rủi ro	19
4. Quản lý vận hành	20
5. Quản lý chất lượng	21
6. Quản lý công nghệ thông tin	22
C. HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	22
1. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực	22
2. Dự án Tái cấu trúc và xây dựng lại chiến lược kinh doanh cho ABBANK trong bối cảnh mới	24
PHẦN 3 – ĐỀ XUẤT ĐƠN VỊ KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP CHO NĂM TÀI CHÍNH 2014	25

## TÓM TẮT KẾ HOẠCH

Theo dự báo năm 2014 sẽ tiếp tục là năm có nhiều thách thức cho nền kinh tế nói chung cũng như ngành tài chính ngân hàng nói riêng. Một số chỉ số kinh tế vĩ mô được dự báo như sau:

**Bảng tóm tắt một số dự báo vĩ mô của nền kinh tế Việt Nam năm 2014**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Dự báo Năm 2014</b>
GDP	5,42%	5,7 – 5,8%
Lạm phát	6,04%	7 – 8%
Tăng trưởng tín dụng	12,5%	12 – 14%
Tỷ giá (VND/USD)	21.036	21.246 – 21.456
Lãi suất cho vay (Trung, dài hạn)	10 – 12%	9 – 11%
FDI (Tỷ USD)	21	20 – 22

*Nguồn: ABBANK tổng hợp từ nhiều nguồn chính thống*

Với phương châm kinh doanh thận trọng, an toàn trong môi trường kinh tế còn tiềm ẩn nhiều rủi ro, ABBANK trong năm 2014 sẽ tập trung toàn lực để tiếp tục kiện toàn cơ cấu tổ chức, tăng trưởng kinh doanh theo định hướng bán lẻ, công tác quản trị rủi ro hiệu quả và từng bước chuẩn hóa các hoạt động theo các chuẩn mực quốc tế.

Căn cứ định hướng của Hội đồng Quản trị; Kết quả kinh doanh năm 2013 và các chỉ số cũng như các dự báo thị trường và phân tích vị thế của ABBANK, các hoạt động ưu tiên & trọng yếu trong năm 2014 sẽ gồm:

- Kiện toàn cơ cấu tổ chức theo tái cấu trúc và xây dựng lại chiến lược kinh doanh cho ABBANK trong bối cảnh mới.
- Xây dựng khẩu vị rủi ro & mô hình quản trị rủi ro đáp ứng các tiêu chuẩn quy định của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) và tiệm cận tiêu chuẩn quốc tế;
- Tiếp tục tập trung cho công tác xử lý nợ và lành mạnh hóa danh mục tín dụng;
- Tiếp tục tăng trưởng Tổng tài sản và mở rộng quy mô kinh doanh theo định hướng bán lẻ;
- Tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chi phí và hoàn thiện hệ thống kiểm soát chi phí hiệu quả;

- Điều chỉnh hệ thống quản lý vận hành và công nghệ thông tin đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngân hàng
- Hoàn chỉnh hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ của ABBANK – nâng cao lợi thế cạnh tranh về dịch vụ cho Ngân hàng;
- Hiệu chỉnh hệ thống lương - đãi ngộ và nâng cao năng suất lao động.

Với các định hướng chiến lược trên, toàn hàng trong năm 2014 sẽ tập trung nguồn lực vào ba mặt (i) Khách hàng – đối ngoại, (ii) Vận hành – tổ chức và (iii) Học tập và phát triển để đạt được mục tiêu tài chính, cụ thể:

- **Kế hoạch hành động**

- (1) *Khách hàng – đối ngoại* gồm: Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Hoạt động đầu tư liên ngân hàng và Hoạt động phát triển mạng lưới & thương hiệu.
- (2) *Vận hành – tổ chức* gồm: Quản lý tín dụng, Công tác xử lý nợ, Quản lý rủi ro, Quản lý vận hành, Quản lý chất lượng và Quản lý công nghệ thông tin.
- (3) *Học tập và phát triển nguồn nhân lực.*

- **Các mục tiêu tài chính**

*Đvt: Tỷ đồng*

Khoản mục	Thực hiện 2013	Kế hoạch 2014	CL so với 2013	
			+ / (-)	% tăng
Tổng tài sản	57.792	66.178	8.386	15%
Cho vay	37.558	39.370	1.812	5%
- Thị trường 1	23.647	25.220	1.573	7%
- Thị trường 2	13.912	14.150	238	2%
Huy động	51.150	55.381	4.232	8%
- Thị trường 1	40.796	42.781	1.985	5%
- Thị trường 2	10.354	12.600	2.246	22%
Nợ xấu (nhóm 3 - 5)	1.804	1.397	(407,37)	-23%
- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	4,80%	3,50%	-1,3%	-27%
Thu nhập thuần dịch vụ	96	129	33	35%
Chi phí hoạt động	1.052	1.090	38	4%
Lợi nhuận trước thuế	191	400	209	110%
ROaE	3,5%	6,9%	3,4%	98%
ROaA	0,4%	0,6%	0,3%	74%

Công tác xử lý nợ tiếp tục được coi là hoạt động trọng tâm trong năm 2014, ABBANK sẽ tập trung cho công tác xử lý và ngăn chặn nợ xấu phát sinh toàn hàng và phấn đấu kiểm soát tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ dưới 3,5%.

Chi tiết Kế hoạch hoạt động của ABBANK năm 2014 tại nội dung đính kèm. Kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Kế hoạch và ủy quyền cho Hội đồng quản trị và Ban Điều hành

thực hiện và được quyền điều chỉnh các bước thực hiện phù hợp với phát sinh thực tế để hoàn thành kế hoạch.

Trân trọng.

TP. HCM, Ngày 07 tháng 04 năm 2014  
Ngân hàng TMCP An Bình (ABBANK)



PHẠM DUY HIẾU

## KẾ HOẠCH CHI TIẾT



### PHẦN 1 - TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG NĂM 2014

#### I. DỰ BÁO KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM

##### 1. Kinh tế Thế giới

Trong báo cáo về triển vọng kinh tế toàn cầu (Global Economic Prospects) mà Ngân hàng Thế giới (WB) công bố vào ngày 14/1/2014 dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu sẽ được đẩy nhanh trong năm 2014 khi các nền kinh tế phát triển đạt tới một bước ngoặt mới 5 năm sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Theo đó GDP toàn cầu sẽ tăng trưởng từ mức 2,4% trong năm 2013 lên mức 3,2% trong năm 2014, 3,4% trong năm 2015, và 3,6% trong năm 2016, từ mức tăng 2,4% đạt được trong năm 2013.

Báo cáo dự đoán nền kinh tế Trung Quốc và Ấn Độ - hai nền kinh tế mới nổi lớn nhất Thế giới, sẽ tăng trưởng lần lượt là 7,7% và 6,2% trong năm 2014. Trong khi đó, Mỹ - nền kinh tế lớn nhất Thế giới, tăng trưởng GDP dự kiến sẽ đạt 2,8% trong năm 2014. 17 nước trong khu vực đồng tiền chung Châu Âu (Eurozone) sẽ đạt 1,1% trong năm 2014. Tuy nhiên trong theo một báo cáo khác của Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF) mặc dù lạc quan về triển vọng kinh tế của năm 2014 song IMF cũng cảnh báo nền kinh tế toàn cầu vẫn còn bất ổn và "dễ bị tổn thương" do hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính - kinh tế năm 2008.

##### 2. Kinh tế Việt Nam

###### 2.1. Tăng trưởng GDP 2014 trong khoảng 5,7 - 5,8%

Nổi tiếp xu thế phục hồi, trong năm 2014, nền kinh tế sẽ có mức tăng trưởng cao hơn năm 2013. Tăng trưởng vẫn sẽ dựa nhiều vào khu vực vốn đầu tư nước ngoài (FDI) nhưng khu vực nội địa sẽ được đẩy mạnh hơn so với năm 2013 nhờ nợ xấu và tín dụng tiếp tục được cải thiện.

###### 2.2. Lạm phát 2014 dự báo ở mức 7% - 8%

Nguy cơ lạm phát cao được đánh giá có thể quay trở lại từ nửa cuối năm 2014 nếu Việt Nam quá tập trung cho tăng trưởng. Kinh nghiệm của giai đoạn 2008 – 2011 là minh chứng rõ nét cho điều này. Trong năm 2014 và các năm tới, Chính phủ nhiều khả năng sẽ

chuyển hướng mục tiêu từ kiềm chế lạm phát sang giữ ổn định lạm phát, tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ theo lạm phát mục tiêu nhằm củng cố ổn định kinh tế vĩ mô.

### **2.3. Lãi suất cho vay có thể giảm thêm 1 – 1,5%/ năm trong năm 2014**

Với mức lạm phát kỳ vọng năm sau khoảng 7% - 8%. Tuy nhiên, nếu vấn đề giải quyết nợ xấu tiếp tục tiến triển tốt, rủi ro toàn hệ thống giảm xuống sẽ có thể kéo lãi suất cho vay giảm thêm khoảng 1% - 1,5% nữa từ đó cũng kéo lãi suất huy động giảm nhẹ khoảng 0,5% - 1%.

### **2.4. FDI sẽ tăng trong năm 2014**

Trong bối cảnh kinh tế trong nước tiếp tục đình trệ, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) sẽ tiếp tục là phao cứu sinh của nền kinh tế Việt Nam. Có thể thấy, tính đến tháng 11.2013, tổng vốn FDI đăng ký mới và tăng thêm lên tới hơn 20 tỉ USD, tăng đến 54% so với cùng kỳ năm trước. Các quốc gia đầu tư mạnh vào Việt Nam là Nhật, Singapore và Hàn Quốc.

Vị trí địa lý thuận lợi, nguồn lao động giá rẻ và dồi dào, thị trường tiêu thụ rộng lớn với 90 triệu dân cùng viễn cảnh lợi ích do các hiệp định thương mại như TPP, AEC mang lại cũng sẽ giúp cho FDI vào Việt Nam tiếp tục khả quan trong năm tới. Ngoài ra, chi phí nhân công tại Trung Quốc tăng lên và vấn đề xung đột lãnh thổ phức tạp sẽ khiến các quốc gia có lượng vốn đầu tư ra nước ngoài lớn như Nhật, Hàn Quốc cân nhắc thay đổi địa điểm đầu tư và Việt Nam là một trong những điểm đến đó.

## **II. DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM**

### **1. Nợ xấu sẽ tăng, VAMC sẽ tiếp tục mua 100.000 - 150.000 tỷ đồng nợ xấu trong năm 2014**

Sau một thời gian bị trì hoãn, Thông tư 02 về phân loại lại nợ xấu sẽ có hiệu lực trở lại kể từ ngày 1.6.2014 và điều này có thể sẽ khiến nợ xấu tăng (Ngày 18/3/2014, NHNN ban hành Thông tư số 09/2014/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 02/2013). Theo Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Nguyễn Văn Bình, năm nay đã có hơn 300.000 tỉ đồng được bật đèn xanh “tái cơ cấu” mà trong đó có tới 60%, tức 180.000 tỉ đồng, đã ngay lập tức chuyển thành nợ xấu nếu không được tái cơ cấu.

### **2. Tín dụng tăng 12 – 14% trong năm 2014**

Theo NHNN để thực hiện các mục tiêu do Quốc hội đề ra cho năm 2014 là kiểm soát lạm phát ở mức 7%, tăng trưởng GDP khoảng 5,8%, NHNN định hướng các chỉ tiêu điều hành chính sách tiền tệ, tín dụng theo hướng chủ động và linh hoạt. Theo đó, dự kiến tăng

trường tín dụng năm 2014 vào khoảng 12-14%, tổng phương tiện thanh toán tăng khoảng 16-18%.

### 3. Lãi suất sẽ tiếp tục duy trì mức ổn định trong năm 2014

Theo báo cáo của NHNN nêu định hướng chung cho năm 2014 thì sẽ tiếp tục áp dụng trần lãi suất tiền gửi bằng VND để ổn định mặt bằng lãi suất thị trường, xem xét không quy định trần lãi suất huy động khi thị trường tiền tệ ổn định và thanh khoản của hệ thống tổ chức tín dụng cải thiện vững chắc. Cụ thể, lãi suất năm 2014 cơ bản sẽ giữ như mặt bằng năm 2013; nếu lạm phát có tín hiệu thấp hơn thì Ngân hàng Nhà nước sẽ có điều chỉnh phù hợp.

### 4. Đồng Việt Nam giảm giá trong biên độ hẹp

Theo thông đốc NHNN thì năm 2014 tỷ giá sẽ điều chỉnh linh hoạt hơn nhằm hỗ trợ xuất khẩu và mức điều chỉnh sẽ không quá 2%.

### 5. M&A sẽ sôi động hơn

Hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A) trong năm sau sẽ nhộn nhịp hơn vì nhiều lý do. Đó là tác động từ việc cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước khi số lượng doanh nghiệp nhà nước được cổ phần hóa trong năm sau nhiều khả năng sẽ tăng mạnh khi Chính phủ đang tỏ ra kiên định hơn trong việc tái cấu trúc khu vực này.

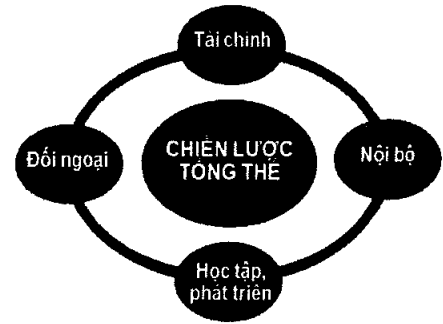
Ngoài ra, chính sách nâng tỉ lệ sở hữu nước ngoài sẽ tác động mạnh đến nguồn vốn từ bên ngoài khi các nhà đầu tư tìm kiếm cơ hội nhảy vào vào những lĩnh vực giàu tiềm năng của Việt Nam như ngân hàng, chứng khoán, nông nghiệp, bất động sản, tiêu dùng.

Tóm lại, năm 2014 được đánh giá là năm mà kinh tế sẽ tiếp tục phục hồi dựa trên những tiền đề đã đạt được trong năm 2013. Các chỉ tiêu dự báo cho năm 2014 cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	Năm 2013	Dự báo Năm 2014
GDP	5,42%	5,7 – 5,8%
Lạm phát	6,04%	7 – 8%
Tăng trưởng tín dụng	12,5%	12 – 14%
Tỷ giá (VND/USD)	21.036	21,246 – 21,456
Lãi suất cho vay (Trung, dài hạn)	10 – 12%	9 – 11%
FDI (Tỷ USD)	21	20 – 22

*Nguồn: ABBANK tổng hợp từ nhiều nguồn chính thống*





## I. CÁC HOẠT ĐỘNG ƯU TIÊN & TRỌNG YẾU

Căn cứ định hướng của Hội đồng Quản trị; kết quả kinh doanh năm 2013 và các chỉ số; các định hướng chính sách quản lý vĩ mô, chính sách quản lý tiền tệ của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước; nguồn lực hiện tại của Ngân hàng cũng như các dự báo thị trường và phân tích vị thế của ABBANK, các hoạt động ưu tiên & trọng yếu trong năm 2014 sẽ gồm:

### 1. **Kiện toàn cơ cấu tổ chức theo tái cấu trúc và xây dựng lại chiến lược kinh doanh cho ABBANK trong bối cảnh mới**

Trong năm 2014, ABBANK tiếp tục kiện toàn cơ cấu tổ chức theo ngành dọc, trong đó, vai trò quản trị và đầu mối tổ chức của các Khối Hội sở được nâng cao; các công tác hỗ trợ (back-office) được phân bổ dần về các Khối tại Hội sở; các Chi nhánh/Phòng giao dịch (CN/PGD) được tổ chức theo hướng tập trung nguồn lực nhiều hơn cho các hoạt động kinh doanh. ABBANK sẽ tiếp tục cập nhật và hoàn chỉnh hệ thống quản trị theo ngành dọc với hệ thống phân quyền rõ ràng, hợp lý giữa các cấp.

Dự án Tái cấu trúc ABBANK sẽ được tiếp tục thực hiện với sự tập trung rõ ràng hơn vào các ưu tiên chiến lược cũng như nhấn mạnh tính thực thi các ưu tiên này, dưới sự hỗ trợ, tham vấn từ các đối tác chiến lược nước ngoài là Maybank và Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC). Dự án tiếp tục được kỳ vọng mang lại sức sống mới cho hoạt động tổ chức và quản trị cho toàn hàng.

Đồng thời, ABBANK cũng tiến hành rà soát và kiện toàn Tầm nhìn, Sứ mệnh, các Mục tiêu chiến lược trung và dài hạn để đảm bảo rằng các ưu tiên chiến lược của Ngân hàng được thực hiện theo đúng lộ trình và phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

### 2. **Xây dựng khẩu vị rủi ro & mô hình quản trị rủi ro đáp ứng các tiêu chuẩn quy định của NHNN và tiệm cận tiêu chuẩn quốc tế**

Trong năm 2014, ABBANK sẽ xây dựng hoàn chỉnh Bộ khẩu vị rủi ro của ABBANK, trong đó nêu rõ các ưu tiên, các tiêu chuẩn cụ thể và đo lường được với các loại rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng. Bộ khẩu vị rủi ro sẽ được đánh giá và điều chỉnh định kỳ theo các giai đoạn chiến lược của Ngân hàng và sự thay đổi mang tính chu kỳ của thị trường.

ABBANK sẽ xây dựng và công bố nội bộ các chính sách về tín dụng và quản trị rủi ro theo hướng tách biệt công tác xây dựng chính sách và quản lý việc thực thi chính sách tín dụng nhằm nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản trị rủi ro của hệ thống.

Đồng thời, ABBANK thực hiện rà soát hệ thống phân loại nợ nhằm đáp ứng đầy đủ các quy định về phân loại nợ, trích lập dự phòng của Ngân hàng Nhà nước. Công tác theo dõi, cảnh báo chuyên nhóm nợ cũng sẽ được chú ý đặc biệt.

### **3. Tiếp tục tập trung cho công tác xử lý nợ và lành mạnh hóa danh mục tín dụng**

ABBANK tiếp tục tập trung nguồn lực, quyết liệt xử lý nợ xấu bằng mọi biện pháp thích hợp và chủ động. Bên cạnh đó, hệ thống xử lý nợ sẽ được phân cấp và tổ chức bài bản trên toàn hệ thống nhằm kịp thời phát hiện, xử lý nhanh chóng, tối đa mức thu hồi và hạn chế mức thiệt hại cho Ngân hàng.

### **4. Tiếp tục tăng trưởng Tổng tài sản và mở rộng quy mô kinh doanh theo định hướng bán lẻ**

ABBANK tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động và phạm vi hoạt động (bao gồm mở rộng danh mục sản phẩm..) để giữ vững đà tăng trưởng tổng tài sản, mở rộng cơ sở khách hàng và quy mô kinh doanh trong đó hoạt động bán lẻ được chú trọng và tập trung lớn về các nguồn lực.

*Về khách hàng cá nhân:*

- Xây dựng hoàn chỉnh các gói sản phẩm cho từng phân khúc khách hàng;
- Gia tăng thu phí dịch vụ;
- Mở rộng kênh bán hàng online, đặc biệt là e-saving;
- Hoạt động tín dụng tập trung vào các sản phẩm tín dụng YouHouse, YouShop...;
- Mở rộng hợp tác kinh doanh với các đối tác là các nhà bán lẻ.

*Về khách hàng doanh nghiệp:*

- Gia tăng các khoản huy động không kỳ hạn;
- Duy trì và xây dựng mối quan hệ tốt với các khách hàng chiến lược, khách hàng lớn như EVN,...;
- Mở rộng bán chéo các sản phẩm, dịch vụ nhằm nâng cao việc thu phí đi kèm với hoạt động cho vay.

**5. Tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chi phí và hoàn thiện hệ thống kiểm soát chi phí hiệu quả**

Trong năm 2014, ABBANK tiếp tục thực hiện chính sách kiểm soát chi phí nghiêm ngặt: hạn chế, tránh chi tiêu đối với các khoản không thật sự bức thiết, tập trung chi phí cho hoạt động phục vụ kinh doanh. Ngoài ra, ABBANK sẽ tổ chức thực hiện chủ trương tiết kiệm chi phí trên toàn hệ thống, tới từng nhân viên. Bên cạnh đó, ABBANK sẽ thực hiện rà soát và hoàn thiện hệ thống kiểm soát chi phí hiệu quả và khoa học.

**6. Điều chỉnh hệ thống quản lý vận hành và công nghệ thông tin đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngân hàng**

ABBANK sẽ rà soát, bổ sung và sắp xếp hoàn chỉnh hệ thống vận hành theo hướng chuyên môn hóa, tập trung hóa về Hội sở. Các công tác chuyên môn và back-office phục vụ kinh doanh hiện còn rải rác tại các đơn vị kinh doanh sẽ được soát xét và chuyển dần về phân công cho các Khối tại Hội sở nhằm đảm bảo các giao dịch được xử lý tập trung, thống nhất và đảm bảo chất lượng, tiến độ.

ABBANK sẽ tổ chức kiểm tra khả năng đáp ứng của hệ thống công nghệ thông tin của Ngân hàng theo định hướng phục vụ số đông và đồng thời. Qua đó, Ngân hàng sẽ thực hiện nâng cấp, điều chỉnh thích hợp nhằm đảm bảo hạ tầng kỹ thuật của Ngân hàng sẵn sàng cho việc phục vụ một cách nhanh chóng, bảo mật và an toàn.

**7. Hoàn chỉnh hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ của ABBANK – nâng cao lợi thế cạnh tranh về dịch vụ cho Ngân hàng**

Nhằm đáp ứng cho mục tiêu bán lẻ, ABBANK sẽ hoàn chỉnh hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ ABBANK và phổ biến, giám sát tuân thủ trên toàn hệ thống. Bên cạnh đó, hàng loạt các chương trình hành động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt là chất lượng dịch vụ khách hàng nhằm khởi đầu tạo ra tiền đề cho những lợi thế cạnh tranh dịch vụ của Ngân hàng, chuẩn bị sẵn sàng cho định hướng ngân hàng bán lẻ.

**8. Điều chỉnh hệ thống lương - đãi ngộ và nâng cao năng suất lao động**

ABBANK sẽ xây dựng hệ thống lương trong đó có sự phân tách giữa lương cơ bản và lương kinh doanh nhằm tạo động lực chính đáng cho đội ngũ kinh doanh cũng như đội ngũ nhân sự hỗ trợ, để phân chia thu nhập công bằng hơn tùy theo đóng góp của từng nhân sự đối với kết quả hoạt động của Ngân hàng. Đồng thời, Ngân hàng cũng xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả lao động của từng nhân viên và chế độ đãi ngộ phù hợp nhằm thu hút và giữ nhân tài cho ABBANK.

Như vậy, với các định hướng chiến lược và các giải pháp trọng yếu trên, toàn hàng trong năm 2014 sẽ tập trung nguồn lực vào ba mặt (i) Khách hàng – đối ngoại, (ii) Vận hành – tổ chức và (iii) Học tập và phát triển để đạt được mục tiêu tài chính.

## II. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH

Các chỉ tiêu Kế hoạch tài chính toàn ngân hàng năm 2014

*Đvt: Tỷ đồng*

Stt	Khoản mục	Thực hiện 2013	Kế hoạch 2014	Chênh lệch so với 2013 +/(-)	% tăng trưởng
<b>I. CHỈ TIÊU KINH DOANH</b>					
1	Tổng tài sản	57.792	66.178	8.386	15%
2	Vốn chủ sở hữu	5.724	5.952	227	4%
3	Vốn điều lệ	4.798	4.798	-	0%
4	Cho vay (TT1)	23.647	25.220	1.573	7%
5	Huy động (TT1)	40.796	42.781	1.985	5%
<b>II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>					
1	Thu nhập thuần từ lãi	1.316	1.629	313	24%
2	Thu nhập thuần dịch vụ	96	129	33	35%
3	Thu nhập ngoại hối	25	35	10	41%
4	Thu nhập thuần đầu tư	103	22	(80)	-78%
5	Thu nhập khác	47	-	(47)	-100%
6	<b>Tổng thu nhập</b>	<b>1.586</b>	<b>1.816</b>	<b>230</b>	<b>14%</b>
7	Chi phí hoạt động	1.052	1.090	38	4%
8	<b>Lợi nhuận trước RR</b>	<b>533</b>	<b>726</b>	<b>192</b>	<b>36%</b>
9	Chi phí DPRRTD	343	326	(17)	-5%
10	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>191</b>	<b>400</b>	<b>209</b>	<b>110%</b>
<b>III. LIÊN NGÂN HÀNG &amp; ĐẦU TƯ</b>					
1	<b>Tiền gửi/cho vay các TCTD</b>	<b>16.116</b>	<b>15.750</b>	<b>(366)</b>	<b>-2%</b>
	Tiền gửi tại TCTD khác	2.205	1.600	(605)	-27%
	Cho vay TCTD khác	13.912	14.150	238	2%
2	<b>Tiền vay/nhận tiền gửi các TCTD</b>	<b>10.354</b>	<b>12.600</b>	<b>2.246</b>	<b>22%</b>
	Tiền gửi của TCTD khác	13	500	487	3767%
	Vay của TCTD khác	10.341	12.100	1.759	17%
3	<b>Chứng khoán đầu tư</b>	<b>11.129</b>	<b>18.020</b>	<b>6.891</b>	<b>62%</b>
4	Chứng khoán kinh doanh	5	-	(5)	-100%
5	Góp vốn dài hạn	520	521	2	0%
<b>IV. CHỈ SỐ</b>					
1	ROaE	3,5%	6,9%	3,4%	98%
2	ROaA	0,4%	0,6%	0,3%	74%
3	<b>Nợ xấu (nhóm 3 - 5)</b>	<b>1.804</b>	<b>1.397</b>	<b>(407,37)</b>	<b>-23%</b>
	- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	4,80%	3,50%	-1,3%	-27%

### III. KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

#### A. KHÁCH HÀNG - ĐỐI NGOẠI

##### 1. Khách hàng cá nhân

Thị trường Ngân Hàng Bán Lẻ (NHBL) Việt Nam hiện nay được đánh giá là rất tiềm năng bởi môi trường an ninh, chính trị ổn định; quy mô dân số đông, cơ cấu trẻ; trình độ dân trí ngày càng được cải thiện; nền kinh tế liên tục tăng trưởng trong nhiều năm với tốc độ cao khiến mức sống của người dân không ngừng nâng cao. Và hầu hết các Ngân hàng Thương mại (NHTM) trong nước cũng như các định chế tài chính nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam đều có chiến lược tập trung phát triển hoạt động NHBL. Thị trường kinh doanh nhiều tiềm năng cùng với nguy cơ cạnh tranh gay gắt đã đặt các NHTM Việt Nam vào thế phải liên tục thay đổi chiến lược kinh doanh, tìm kiếm cơ hội đầu tư mới, mở rộng và đa dạng nhóm khách hàng mục tiêu của mình. Theo đó, các mục tiêu trọng tâm gồm:

- Phát triển nhanh trên cơ sở giữ vững được thị phần đã có, phát triển và mở rộng thị trường mới. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được phát triển theo hướng kết hợp hài hòa giữa lợi ích của khách hàng với lợi ích của ngân hàng;
- Hoàn thiện và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được tiến hành đồng bộ với các dịch vụ ngân hàng khác và phối hợp với các bộ phận chức năng khác để phát huy hiệu quả của dịch vụ ngân hàng, thu hút thêm khách hàng, tăng lợi nhuận và tạo mối liên kết chặt chẽ giữa khách hàng và ngân hàng;
- Chuyên môn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cả về trình độ nghiệp vụ, tác phong giao dịch và nhận thức về tầm quan trọng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

*Với định hướng và mục tiêu trọng tâm trong năm 2014, ABBANK tập trung trọng tâm vào Mô hình ngân hàng bán lẻ, tập trung cho:*

- **Kênh bán hàng:**
  - Hệ thống Chi nhánh/PGD điểm trọng tâm của kênh bán lẻ, hình ảnh cơ sở vật chất.
  - Đội ngũ kinh doanh bán hàng trực tiếp: tạo nên sự thành công kinh doanh và giá trị đến khách hàng.
  - Kênh bán hàng khác như ATM/POS, ngân hàng điện tử, telesales, hệ thống đại lý, các đối tác,...
- **Sản phẩm:**
  - Đa dạng hóa sản phẩm, mang tính sáng tạo và có sự khác biệt;

- Sản phẩm đơn giản chi phí thấp và hiệu quả cao;
  - Chính sách xây dựng sản phẩm linh hoạt dựa trên từng phân khúc khách hàng, từng khu vực vùng miền, theo từng ngành nghề..., chính sách giá ưu đãi, cạnh tranh;
  - Sản phẩm dễ dàng được phân phối trên nhiều kênh kinh doanh.
- Quy trình:
- Quy trình phục vụ đồng nhất tại các đơn vị kinh doanh;
  - Đơn giản hóa các thủ tục, dễ hiểu, ngắn gọn, giảm thời gian giao dịch;
  - Xây dựng các văn bản, biểu mẫu rõ ràng, đơn giản nhưng đầy đủ tính pháp lý, an toàn, bảo mật thông tin.
- Con người: Phát triển nguồn nhân lực có năng lực, kinh nghiệm và tuân thủ các chuẩn mực về đạo đức nghề nghiệp.

*Những giải pháp hành động cụ thể:*

- Đa dạng hóa sản phẩm là điểm mạnh và mũi nhọn để phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân (Sản phẩm tín dụng, huy động, dịch vụ, thẻ ...):
- Xây dựng các sản phẩm cho các hộ kinh doanh cá thể, các tiểu thương nhỏ lẻ;
  - Sản phẩm đặc trưng vùng/miền sản xuất kinh doanh nhằm hỗ trợ Đơn vị kinh doanh (ĐVKD) phát triển dư nợ phù hợp với đặc thù;
  - Đa dạng hóa các sản phẩm huy động trên Kênh Online - Esaving; tích hợp với các sản phẩm gắn kết Bảo hiểm, tích lũy...;
  - Cơ cấu lại danh mục sản phẩm (SP) – dịch vụ (DV) theo hướng tập trung, tiện ích và phù hợp với thị hiếu thị trường bán lẻ;
  - Tăng cường khai thác phí thu từ các sản phẩm & dịch vụ thẻ để tối đa hóa lợi nhuận;
  - Chú trọng vào sản phẩm dịch vụ công nghệ cao tự động hóa, SP ngân hàng điện tử, dịch vụ thanh toán hóa đơn trực tuyến đang được đa phần khách hàng cá nhân quan tâm, tin dùng.
- Thúc đẩy phát triển kinh doanh:
- Gắn kết chặt chẽ cùng các ĐVKD đẩy mạnh phát triển kinh doanh;
  - Công tác trực tiếp tại các ĐVKD để thúc đẩy hỗ trợ kinh doanh;
  - Theo dõi và đánh giá các chỉ tiêu KPI (Key Performance Indicator);

- Làm việc trực tiếp với các Trường đơn vị để tìm ra các giải pháp kinh doanh phù hợp và hiệu quả;
- Xây dựng các chương trình bán hàng theo từng khu vực, từng địa bàn.
- Đào tạo: Phối hợp với Khối Quản trị Nguồn nhân lực trong các chương trình đào tạo nội bộ.
- Phát triển các kênh phân phối:
  - Khai thác hệ thống ATM/POS, cung cấp nhiều tiện ích dịch vụ gia tăng cho khách hàng;
  - Mở rộng hệ thống POS, đáp ứng xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt;
  - Phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử qua các kênh Online banking, Mobile, SMS, Phone banking tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng tiếp cận với các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng;
  - Khai thác kênh telesales để hỗ trợ bán hàng, giới thiệu sản phẩm dịch vụ và các chương trình ưu đãi.
- Phát triển liên kết đối tác:
  - Mở rộng các đối tác mang lại giá trị gia tăng cho các khách hàng hiện hữu;
  - Tập trung vào hiệu quả dựa trên việc đánh giá lợi nhuận từ các đối tác;
  - Nâng cao hình ảnh của ABBANK với các đối tác thông qua các chương trình, ấn phẩm quảng cáo tại các địa điểm kinh doanh của đối tác;
  - Tăng cường công tác tại các địa phương, phối hợp cùng đơn vị kinh doanh chăm sóc các đối tác hiện hữu và tìm kiếm các cơ hội hợp tác mới;
  - Gia tăng nguồn thu từ phí dịch vụ qua các hoạt động liên kết bán hàng của kênh hợp tác như Bảo hiểm, Du học, Du lịch ...

## 2. Khách hàng doanh nghiệp

Với định hướng kinh doanh tập trung cho nhóm khách hàng SME, đặc biệt là các doanh nghiệp SME lĩnh vực xuất nhập khẩu, kênh phân phối (xăng dầu, dược phẩm...), các nhà thầu điện lực, các nhà thầu xây dựng, các công trình có nguồn vốn tốt..., công tác Khách hàng doanh nghiệp năm 2014 sẽ tập trung cho những giải pháp hành động cụ thể sau:

- Đối với mảng kinh doanh trực tiếp:
  - Các đơn vị tại Khối KHDN:

- Tập trung tiếp thị các khách hàng lớn để giữ vững nguồn huy động đảm bảo thanh khoản, nguồn có giá rẻ nhằm cân bằng chi phí vốn, giữ được margin cho vay và huy động đặt ra theo kế hoạch.
- Tăng cường liên doanh, liên kết để tranh thủ sự hỗ trợ tối đa của cổ động chiến lược, cổ đông lớn, các tập đoàn, tổng công ty.
- Khai thác các nguồn vốn từ các định chế tài chính như IFC, SMEFPIII, trái phiếu của VAMC để tạo được công cụ cạnh tranh trong cho vay.
- Đối với các ĐVKD: Bán hàng theo định hướng của hệ thống, ưu tiên các phân khúc khách hàng như định hướng ở trên.
- Đối với hỗ trợ hệ thống:
  - Phát triển sản phẩm:
    - Tập trung xây dựng và phát triển các sản phẩm theo vùng, miền hướng tới khách hàng SME đáp ứng nhu cầu của ĐVKD;
    - Xây dựng các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao và các sản phẩm tích hợp nhằm cung cấp khách hàng các gói sản phẩm dịch vụ với các giá trị gia tăng;
    - Tiếp tục tập trung phát triển các sản phẩm về ngành điện hướng đến giảm thiểu thu tiền mặt, giữ vững và phát triển được dòng tiền của điện lực tại ABBANK;
    - Xây dựng chương trình đẩy mạnh bán chéo sản phẩm giữa cá nhân và doanh nghiệp, với mục đích tăng số lượng sản phẩm và dịch vụ cho một khách hàng.
  - Hỗ trợ kinh doanh: xây dựng các công cụ về mặt quản lý bán hàng như KPI/CPR nhằm quản lý tốt đội ngũ bán hàng, nâng cao năng suất bán hàng và định hướng được tính công bằng trong hệ thống;
  - Định chế tài chính (FI):
    - Xây dựng hệ thống ngân hàng đại lý trong và ngoài nước, xây dựng và quản lý quan hệ tài khoản Nostro nhằm đảm bảo mục tiêu phát triển quan hệ đại lý và phát triển thanh toán quốc tế theo định hướng của ngân hàng. Ngoài ra, khối sẽ hợp tác với các ngân hàng đối tác trong việc tăng thu phí dịch vụ và gia tăng thương hiệu cho ABBANK.

### 3. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng

- Các hoạt động, giải pháp trong giao dịch kinh doanh tiền tệ trên thị trường liên ngân hàng:
  - Đẩy mạnh kinh doanh GAP: đi vay kỳ hạn rất ngắn và cho vay kỳ hạn dài hơn để



hường chênh lệch lãi suất giữa các kỳ hạn;

- Đa dạng hóa các hình thức kinh doanh Repo, SWAP, cho vay cầm cố trái phiếu, cho vay thực hiện dự trữ bắt buộc;
  - Áp dụng lãi suất cạnh tranh dựa theo mức độ rủi ro của từng Tổ chức tín dụng (TCTD);
  - Duy trì cơ cấu tài sản “lỏng” hợp lý; quản lý chặt chẽ MCO, phân bổ dòng tiền vào/ra tránh tập trung các khoản tiền gửi/tiền vay lớn đáo hạn vào một ngày;
  - Điều tiết cơ cấu kỳ hạn của nguồn vốn hợp lý thông qua FTP, chủ động quản lý chênh lệch kỳ hạn giữa nguồn và sử dụng nguồn;
  - Lập kế hoạch dự phòng; xây dựng các kịch bản về thanh khoản; xây dựng mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với với một số tổ chức tín dụng, đảm bảo hỗ trợ thanh khoản tạm thời (nếu cần).
- Các hoạt động, giải pháp trong giao dịch kinh doanh ngoại tệ:
- Duy trì trạng ngoại tệ phù hợp để hưởng chênh lệch lãi suất giữa VND và USD.
  - Ban hành mới các sản phẩm: hoán đổi lãi suất một đồng tiền, hoán đổi lãi suất giữa hai đồng tiền. Lập danh sách khách hàng tiềm năng sử dụng các sản phẩm hoán đổi lãi suất, tập huấn về sản phẩm và hỗ trợ các ĐVKD chào bán sản phẩm;
  - Tăng cường hoạt động giám sát, quản lý tập trung hoạt động mua bán ngoại tệ toàn hệ thống tại Khối nguồn vốn và đầu tư;
  - Tập trung hỗ trợ các đơn vị kinh doanh giữ và phát triển thị phần mua bán ngoại hối với khách hàng, đặc biệt khách hàng xuất khẩu hiện hữu.
- Các hoạt động, giải pháp kinh doanh trái phiếu chính phủ:
- Tập trung giao dịch các trái phiếu Chính phủ (TPCP) có kỳ hạn dưới 3 năm;
  - Tăng lợi nhuận dựa trên tăng mạnh doanh số mua bán và số dư giao dịch;
  - Tăng lợi suất giao dịch và giảm rủi ro lãi suất bằng cách nắm giữ trong thời gian ngắn, tăng vòng quay vốn;
  - Triển khai các sản phẩm mới để tăng lợi nhuận;
  - Tìm kiếm và cân đối các nguồn vốn giá rẻ, ổn định, lãi suất thấp để đầu tư.
- Các hoạt động, giải pháp đầu tư trái phiếu tổ chức kinh tế:
- Tăng cường tìm kiếm, lựa chọn, tiếp cận doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt, lành

manh, có tài sản đảm bảo rõ ràng với giá trị lớn, tính thanh khoản cao, để tư vấn, chào các sản phẩm dịch vụ liên quan đến trái phiếu doanh nghiệp (TPDN).

- Tăng cường các hoạt động thu phí: Tư vấn phát hành, đại lý phát hành, trung gian phối hợp mua bán nợ...

#### 4. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu

##### 4.1 Kế hoạch phát triển mạng lưới

ABBANK dự kiến mở mới 05 Chi nhánh và 09 Phòng Giao dịch trong năm 2014 (nếu được NHNN cấp phép). Cụ thể:

- Các Chi nhánh dự kiến thành lập mới bao gồm:

Tỉnh dự kiến mở Chi nhánh	Tên Chi nhánh dự kiến
Nghệ An	Nghệ An
Lạng Sơn	Lạng Sơn
Thái Bình	Thái Bình
Thanh Hóa	Thanh Hóa
Điện Biên	Điện Biên

- Các Phòng giao dịch dự kiến thành lập mới bao gồm:

Tỉnh dự kiến mở Phòng giao dịch	Số lượng PGD dự kiến thành lập mới
Bắc Ninh	1
Thừa Thiên Huế	1
Quảng Nam	2
Khánh Hòa	1
Gia Lai	1
Long An	2
Sóc Trăng	1

Như vậy, mạng lưới ABBANK đến 31/12/2014 dự kiến đạt 159 điểm giao dịch bao gồm 35 chi nhánh, 113 Phòng Giao dịch và 11 Quỹ tiết kiệm trên 34 tỉnh, thành phố.

##### 4.2 Kế hoạch hoạt động Marketing và phát triển thương hiệu

- Duy trì định vị thương hiệu: Ngân hàng bán lẻ thân thiện;
- Tăng cường nhận biết của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ; tăng số lượng khách hàng giao dịch và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của ABBANK;
- Đẩy mạnh phát triển sản phẩm dịch vụ dành cho cá nhân. Hỗ trợ giới thiệu sản phẩm dịch vụ, các chương trình bán hàng trực tiếp đến đông đảo khách hàng;
- Liên kết tài trợ hoặc liên kết hợp tác với những thương hiệu nổi tiếng nhằm quảng bá sản phẩm dịch vụ;

- Tăng cường quảng bá thương hiệu tại các Chi Nhánh/ Phòng giao dịch như xây dựng hệ thống biển quảng cáo ngoài trời, hỗ trợ bán hàng trực tiếp;
- Kiểm soát và xử lý khủng hoảng/ tin xấu trong truyền thông;
- Bảo đảm hình ảnh ABBANK thống nhất trên toàn hệ thống;
- Kiểm soát ngân sách, sử dụng chi phí tiết kiệm và hiệu quả.

Trong năm 2014, tiếp tục tăng cường các hoạt động quảng bá truyền thông thương hiệu sản phẩm dịch vụ nhằm gia tăng độ nhận biết của khách hàng và gia tăng số lượng khách hàng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của ABBANK.

## B. VẬN HÀNH – TỔ CHỨC

### 1. Quản lý tín dụng

Tiếp tục thực hiện mô hình quản lý tín dụng tập trung, đảm bảo chất lượng và thời gian trong việc xử lý các hồ sơ tín dụng đối với các mảng nghiệp vụ: (i) Thẩm định tín dụng, (ii) Quản lý tín dụng, (iii) Thẩm định Tài sản và (iv) Giám sát tín dụng. Phối hợp với các Khối hội sở để hoàn thành tốt công tác hỗ trợ các đơn vị kinh doanh và quản lý giám sát chặt chẽ hoạt động tín dụng theo định hướng chiến lược chung của toàn hàng. Các giải pháp hành động cụ thể gồm:

- Đẩy nhanh tốc độ phê duyệt tín dụng, xử lý hồ sơ; đồng thời kiểm soát chặt chẽ các thủ tục trước và sau giải ngân.
- Đánh giá lại các khoản vay & bảo lãnh, rà soát phân loại nợ, nợ quá hạn sẽ phát sinh và biện pháp xử lý;
- Rà soát, trình ban hành văn bản hướng dẫn hoặc chỉnh sửa nội dung các văn bản không còn phù hợp với qui định hiện hành. Xây dựng các quy định cụ thể về trách nhiệm liên quan trong trường hợp phát sinh nợ xấu đối với từng hồ sơ tái thẩm định của từng chuyên viên tái thẩm định.
- Điều chỉnh quy chế giám sát tín dụng cho phù hợp với yêu cầu mới. Thực hiện giám sát chất lượng tín dụng theo quy định kết hợp giám sát từ xa và giám sát trực tiếp theo quy chế được phê duyệt;
- Khảo sát & điều chỉnh khung giá đất tại 14 địa phương, xây dựng chính sách định giá theo địa bàn & theo sản phẩm;

- Triển khai phần mềm Thẩm định tài sản trên toàn hệ thống nhằm đẩy nhanh tốc độ xử lý hồ sơ thẩm định, quản lý Tài sản thẩm định (TSTD) và giúp ĐVKD trực tiếp tra cứu nhanh kết quả Thẩm định tài sản.

## 2. Xử lý nợ

Công tác xử lý nợ tiếp tục được coi là hoạt động trọng tâm trong năm 2014, ABBANK sẽ tập trung cho công tác xử lý và ngăn chặn nợ xấu phát sinh toàn hàng. ABBANK đặt ra chỉ tiêu giảm khoảng 407 tỷ đồng nợ xấu (tương đương giảm 23%) so với năm 2013, kiểm soát tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ dưới 3,5% (tương đương giảm 27% so với năm 2013). Các giải pháp hành động cụ thể như sau:

- Xử lý nợ:
  - Đẩy mạnh tốc độ xử lý nợ xấu thông qua các biện pháp như thu hồi nợ bằng tiền, bổ sung tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ (QĐ 780), sử dụng dự phòng, bán nợ cho Công ty Quản lý Tài sản của các Tổ Chức Tín Dụng Việt Nam (VAMC).
  - Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị kinh doanh để xây dựng các phương án thu hồi, xử lý nợ hiệu quả và tăng cường kiểm tra, giám sát thu hồi nợ.
  - Tập trung hoàn thiện hồ sơ chủ quyền tài sản đã mua lại, tăng cường phối hợp với ABBA khai thác tài sản.
- Tổ chức: Kịch bản toàn tổ chức theo Cơ cấu tổ chức đã được Hội đồng Quản trị phê duyệt. Là đơn vị đầu mối xây dựng và ban hành quy trình mới liên quan đến xử lý nợ. Phối hợp với Khối Công nghệ thông tin xây dựng hệ thống quản lý nợ có vấn đề.

## 3. Quản lý rủi ro

- Xây dựng khẩu vị rủi ro: Trong năm 2014, ABBANK sẽ xây dựng hoàn chỉnh Bộ khẩu vị rủi ro của ABBANK, trong đó nêu rõ các ưu tiên, các tiêu chuẩn cụ thể và đo lường được với các loại rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng. Bộ khẩu vị rủi ro sẽ được đánh giá và điều chỉnh định kỳ theo các giai đoạn chiến lược của Ngân hàng và sự thay đổi mang tính chu kỳ của thị trường.
- Các chính sách về tín dụng và quản trị rủi ro sẽ được xây dựng theo hướng tách biệt công tác xây dựng chính sách và quản lý việc thực thi chính sách tín dụng nhằm nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản trị rủi ro của hệ thống. Công tác theo dõi, cảnh báo chuyển nhóm nợ cũng sẽ được lưu ý đặc biệt.

- Củng cố Khung Quản lý Rủi ro:
  - Làm rõ vai trò và tách bạch giữa tuyến kinh doanh nhận rủi ro và các đơn vị giám sát rủi ro;
  - Vai trò và trách nhiệm của các bên liên quan;
  - Nhận diện và bao hàm các loại rủi ro liên quan trọng công tác quản lý rủi ro;
  - Đo lường các rủi ro để giám sát và kiểm soát, từ đó có thể thực hiện chiến lược dựa trên cơ sở rủi ro một cách hiệu quả hơn, hỗ trợ việc ra quyết định và quản lý danh mục các giao dịch;
  - Xây dựng văn hoá rủi ro vững chắc và liên tục nâng cao kỹ năng quản lý rủi ro trong toàn Ngân hàng;
- Tập trung vào các lĩnh vực hoạt động trong khuôn khổ quản lý rủi ro, gồm:
  - Chính sách: tập trung vào chiến lược kinh doanh và hài hòa các tiêu chuẩn/ điều kiện với khẩu vị rủi ro;
  - Quy trình: tập trung vào các quy trình có hiệu quả kinh tế như nhận thức rủi ro, chủ động và có đầy đủ thông tin trong khi duy trì sự cân bằng giữa rủi ro và lợi ích;
  - Con người và cơ cấu tổ chức – đào tạo: tạo lập văn hóa cùng sử dụng ngôn ngữ và các giá trị chung. Quản lý “thay đổi” về mặt cơ cấu tổ chức;
  - Báo cáo: công cụ và kỹ thuật quản lý rủi ro thông kê phổ biến để duy trì danh mục rủi ro đa dạng, hiệu quả, chất lượng cao;
  - Quản lý và kiểm soát: đảm bảo thực hiện đúng “kiểm tra và cân bằng”, và sự phân chia nhiệm vụ;
  - Hệ thống và dữ liệu: tạo điều kiện thuận lợi cho quy trình có hiệu quả kinh tế, hỗ trợ cho việc thiết lập và phát triển các công cụ dự báo.

#### 4. Quản lý vận hành

- Rà soát lại quy trình nghiệp vụ trên cơ sở thực hiện đúng theo quy định của pháp luật đồng thời kiểm soát rủi ro, giảm thiểu các thao tác trùng lặp hoặc qua nhiều khâu xử lý hồ sơ, từ đó giảm thời gian tác nghiệp đối với từng mảng nghiệp vụ tại mỗi Trung tâm (các Trung tâm gồm: Trung tâm Thanh toán, Trung tâm Hỗ trợ tín dụng, Trung tâm Thanh toán quốc tế, Trung tâm Dịch vụ khách hàng, Trung tâm Hỗ trợ & vận hành thẻ);

- Rà soát lại năng lực hệ thống. Rà soát năng lực hệ thống trên cơ sở định hướng tăng khả năng tự động hóa và tăng năng lực quản trị, dự phòng đáp ứng cho nhu cầu phát triển của ngân hàng trong tương lai;
- Rà soát lại năng lực cán bộ đối với các vị trí. Để làm được việc này, Khối Vận hành sẽ phối hợp chặt chẽ với Khối Quản lý nguồn nhân lực để đảm bảo sử dụng và sắp xếp nhân sự phù hợp và đúng năng lực, liên tục đào tạo đối với các vị trí nhân sự tại các Trung tâm, đảm bảo năng lực cán bộ đủ đáp ứng nhu cầu công việc;
- Xây dựng lộ trình thực hiện chi tiết tại từng Trung tâm đối với các mục tiêu và định hướng chính nêu trên để tăng hiệu quả thực hiện tập trung hóa và tăng hiệu suất lao động, thường xuyên rà soát và điều chỉnh kịp thời.

## 5. Quản lý chất lượng

Năm 2013, các Quy trình, Quy định cơ bản đã được xây dựng xong, theo đó, ABBANK sẽ thực hiện hàng loạt các chương trình hành động lớn trong năm 2014 về quản lý chất lượng theo chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh của ABBANK. Đặc biệt nghiên cứu, chuẩn bị cho việc áp dụng các chuẩn mực quốc tế về quản lý chất lượng dịch vụ vào hệ thống quản trị ABBANK.

- Xây dựng các văn bản nội bộ bao gồm các quy trình, quy định, chính sách theo mô hình cơ cấu tổ chức mới nhằm hoàn thiện và chuẩn hóa công tác quản lý chất lượng dịch vụ trên toàn hệ thống. Các văn bản này sẽ được cập nhật hàng năm hoặc khi có phát sinh các nhu cầu thực tế và những thay đổi về quy định/chính sách của của ABBANK; bao gồm: (i) Quy trình thực hiện việc kiểm tra, giám sát tuân thủ về Chất lượng dịch vụ và (ii) Chính sách Quản lý Chất lượng dịch vụ.
- Giám sát, đánh giá việc tuân thủ các quy định/tiêu chuẩn về Chất lượng dịch vụ tại các đơn vị trên toàn hệ thống nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, bên cạnh đó kịp thời phát hiện những thiếu sót/sai phạm trong công tác quản lý chất lượng dịch vụ tại đơn vị nhằm kịp thời chấn chỉnh và cải tiến;
- Kiểm tra kỹ năng, nghiệp vụ của đội ngũ Giao dịch viên. Qua đó phát hiện những thiếu sót/sai phạm và thực hiện các biện pháp chấn chỉnh, cải tiến; đồng thời khen thưởng những cá nhân/tập thể nổi bật nhằm nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ cho đội ngũ Giao dịch viên;

- Nâng cao chất lượng dịch vụ tại các Điểm giao dịch trên toàn hệ thống, bên cạnh đó kịp thời phát hiện những thiếu sót/sai phạm trong công tác quản lý chất lượng dịch vụ tại đơn vị nhằm chấn chỉnh và cải tiến.

## 6. Quản lý công nghệ thông tin

- Tiếp tục định hướng đầu tư nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin một cách hiệu quả, hợp lý, triển khai các dự án đáp ứng yêu cầu đảm bảo hoạt động ổn định, an toàn của Ngân hàng; phát triển các ứng dụng hỗ trợ việc hoạt động kinh doanh và quản lý Ngân hàng.
  - Nâng cao chất lượng và tiện ích các dịch vụ ngân hàng đáp ứng mục tiêu đảm bảo sự bền vững của Ngân hàng;
  - Tiếp tục hoàn thiện hệ thống bảo mật trong hoạt động CNTT nhằm đảm bảo an ninh, an toàn và hoạt động liên tục đối với hệ thống CNTT phục vụ hoạt động nghiệp vụ của Ngân hàng;
  - Xây dựng hệ thống quản trị, kho dữ liệu đầy đủ, chính xác phục vụ công tác phân tích, đánh giá và đưa ra các quyết định trong quản lý, điều hành Ngân hàng. Đáp ứng tốc độ phát triển và mở rộng mạng lưới Chi nhánh/Phòng giao dịch của ABBANK;
  - Nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý thông tin khách hàng, nâng cao khả năng báo cáo quản lý nội bộ cũng như báo cáo theo qui định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) đúng với các quy chuẩn về báo cáo ngân hàng và phù hợp với thông lệ quốc tế;
  - Định hướng bản quyền hóa một cách hợp lý và sử dụng phần mềm thương mại, có bản quyền trong các ứng dụng quan trọng đối với hoạt động ngân hàng.
- Đầu tư vào hệ thống Core Banking và các ứng dụng CNTT một cách bài bản, gắn với định hướng phát triển dài hạn của ngân hàng.

## C. HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### 1. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực

#### 1.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

- Xây dựng một môi trường làm việc nơi CBNV gắn kết và đạt hiệu suất lao động cao;
- ABBANK hình thành, duy trì và phát triển một môi trường làm việc coi trọng các tiêu chuẩn nghề nghiệp chuyên nghiệp và mọi nỗ lực và thành tích đều được ghi nhận và khen thưởng xứng đáng.

- Xây dựng đội ngũ nhân sự có đạo đức nghề nghiệp, cam kết và năng suất lao động cao;
- Phát triển đội ngũ quản lý – lãnh đạo giỏi và nâng cao năng lực quản trị nhân sự;

## 1.2. Kế hoạch triển khai,

- Tuyển dụng: hoàn thiện quy trình tuyển dụng, kịp thời thu hút các ứng viên giỏi.
  - Nâng cao chất lượng và hiệu quả tuyển dụng, thiết lập cơ chế quản lý tuyển dụng tập trung và nhất quán;
  - Trình, phê duyệt và đưa vào áp dụng các quy trình, chính sách tuyển dụng. Đào tạo các đơn vị về cách thức triển khai các quy trình, chính sách.
- Xây dựng chính sách lương thưởng và các chế độ đãi ngộ gắn liền với hiệu quả công việc
  - Khen thưởng dựa trên việc thiết kế và triển khai các chương trình và chính sách dài hạn để hỗ trợ và thúc đẩy kinh doanh và hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức cũng như đáp ứng mong đợi của cán bộ.
  - Đánh giá lại hệ thống lương thưởng kinh doanh, bao gồm hệ thống thưởng và hệ thống trả lương, kết hợp thưởng bằng tài chính và cơ hội phát triển nghề nghiệp của cán bộ.
- Đào tạo và phát triển với mục tiêu chuẩn hóa đội ngũ, xây dựng đội ngũ kế cận và tăng cường năng lực của đội ngũ quản lý – lãnh đạo.
  - Thiết kế chương trình phát triển cán bộ tại ABBANK trong đó tập trung vào: (i) Kỹ năng quản lý, lãnh đạo, giao tiếp, làm việc nhóm; (ii) đào tạo kiến thức chuyên môn và (iii) đa dạng hóa phương pháp đào tạo và cách thức đào tạo
  - Ban hành văn bản, quy định rõ chính sách phát triển nghề nghiệp cán bộ (bao gồm chuyển, bổ nhiệm...) và tạo cơ sở cho việc giảm bớt các rào cản bằng việc chuẩn bị nguồn lực bù đắp cho những sự dịch chuyển nguồn cán bộ nội bộ này;
  - Phối hợp với các Khối hội sở trong việc thiết kế và tổ chức các khóa huấn luyện định kỳ về nghiệp vụ và các kỹ năng kinh doanh.
- Quản lý thực hiện công việc nhằm tăng năng suất lao động
  - Điều chỉnh và chuẩn hóa hệ thống Quản trị hiệu quả công việc để thực hiện nhất quán việc đánh giá cán bộ;
  - Ban hành KPIs từ cấp độ tổ chức, đơn vị và cá nhân để đảm bảo kết quả làm việc được hướng tới mục tiêu chung của ABBANK,
- Nâng cao chất lượng dịch vụ nhân sự
  - Ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản trị nhân sự;



- Xây dựng cơ chế tiếp cận với dịch vụ nhân sự dễ dàng và đơn giản. Nâng cao chất lượng đội ngũ làm nhân sự chuyên nghiệp;
- Quan hệ lao động tích cực và gắn kết hướng tới các chuẩn mực cao về đạo đức nghề nghiệp
  - Thực hiện các hoạt động và chương trình củng cố các giá trị cốt lõi và văn hóa của ABBANK;
  - Khuyến khích các chuẩn mực đạo đức ở mức độ cao và mọi cán bộ phải hiểu được quy tắc đạo đức nghề nghiệp tại ABBANK;
  - Xử lý kiên quyết các sai phạm phát sinh trái với quy định của pháp luật & ABBANK cũng như trái với các quy tắc đạo đức nghề nghiệp

## 2. Dự án Tái cấu trúc và xây dựng lại chiến lược kinh doanh cho ABBANK trong bối cảnh mới

Tiếp nối các hoạt động năm 2013 của Dự án Tái cấu trúc trong việc cơ bản hoàn thành công tác chuyển đổi tại Hội Sở theo cơ cấu mới, Dự án Tái cấu trúc trong năm 2014 sẽ được ABBANK tiếp tục thực hiện với sự tập trung rõ ràng hơn vào các ưu tiên chiến lược cũng như nhấn mạnh tính thực thi các ưu tiên này, dưới sự hỗ trợ, tham vấn từ các đối tác chiến lược nước ngoài là Maybank và Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC).

Đầu năm 2014, ABBANK tiến hành rà soát và kiện toàn Tầm nhìn, Sứ mệnh, các Mục tiêu chiến lược trung và dài hạn để đảm bảo rằng các ưu tiên chiến lược của Ngân hàng được thực hiện theo đúng lộ trình và phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Theo đó, 20 sáng kiến, giải pháp trọng yếu đã được xây dựng nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược đến năm 2018. Các sáng kiến kiến này hội tụ các mảng hoạt động chính của ngân hàng và dự kiến sẽ được triển khai trong hai năm 2014-2015, cụ thể:

Lĩnh vực	Sáng kiến
Nhân sự	1. Xây dựng chính sách tiền lương, đãi ngộ. 2. Xây dựng hệ thống định biên và triển khai KPI theo BSC 3. Xây dựng đội ngũ kế thừa
Năng lực bán hàng	4. Chuẩn hóa quản trị bán hàng theo ngành dọc đối với kênh truyền thống. 5. Tái cấu trúc hệ thống bán hàng theo hướng chuyên biệt hóa.
Sản phẩm và Dịch vụ	6. Xây dựng bộ sản phẩm, dịch vụ theo đặc thù vùng miền phục vụ bán lẻ. 7. Cung cấp các gói sản phẩm, dịch vụ theo ngành đối với khách hàng SME và theo phân khúc đối với khách hàng cá nhân; chú trọng phát triển sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng điện lực

Lĩnh vực	Sáng kiến
	và sử dụng điện.
Mạng lưới và Kênh phân phối	8. Tái cấu trúc hệ thống tổ chức của các chi nhánh, phát triển mạng lưới và thí điểm xây dựng mô hình trung tâm kinh doanh tại các địa bàn như Tp.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng. 9. Cải tiến và phát triển các kênh kinh doanh phi truyền thống như e-banking, mobile banking, MPOS, EMV, dịch vụ thu hộ và các kênh phi truyền thống khác. 10. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn phát triển của Chi nhánh, Phòng giao dịch (Quy mô, hiệu quả, thời gian, địa điểm, kết cấu hạ tầng, bộ nhận diện thương hiệu...)
Quản trị khách hàng	11. Triển khai chương trình Quản trị khách hàng nhằm phân tích dữ liệu về khách hàng, phân khúc khách hàng hợp lý để định hướng bán hàng hiệu quả hơn. Tối ưu hóa mức độ sử dụng các sản phẩm, dịch vụ trong danh mục khách hàng.
Quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp	12. Xây dựng Khung quản lý rủi ro, hệ thống văn bản chính sách đáp ứng yêu cầu của Basel II theo hướng tự động hóa và tăng cường nhận thức của toàn bộ hệ thống về quản lý rủi ro. 13. Hoàn thiện hệ thống quản trị doanh nghiệp và quy trình nội bộ.
Quy trình tín dụng và Thu hồi nợ	14. Xây dựng hệ thống thông tin về quản lý tín dụng, xử lý nợ và cảnh báo sớm nợ xấu. 15. Xây dựng Trung tâm phê duyệt tín dụng tập trung tại Hội sở.
IT và Quy trình nội bộ	16. Xây dựng Dự án điều chuyển vốn nội bộ (FTP) và các ứng dụng phân tích thông tin và hỗ trợ ra quyết định theo nhu cầu phát triển của Ngân hàng theo từng thời kỳ cụ thể (MIS, QLRR, Quản lý khách hàng, Quản trị và Tuân thủ, Quản lý hoạt động và Quản lý tài chính). 17. Xây dựng kho dữ liệu (DW) 18. Tập trung hóa hoạt động vận hành
Tài chính & Kế toán	19. Thực hiện quản lý tập trung đối với hoạt động hạch toán kế toán 20. Xây dựng hệ thống kiểm tra và giám sát các định mức chi phí quản lý, quy trình phê duyệt (ban hành trong năm 2014) và xây dựng văn hóa tiết kiệm chi phí tại ABBANK.

### PHẦN 3 – ĐỀ XUẤT ĐƠN VỊ KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP CHO NĂM TÀI CHÍNH 2014

Báo cáo tài chính của Ngân hàng TMCP An Bình cho năm tài chính 2013 do Công ty TNHH Deloitte Việt Nam thực hiện (bao gồm (i) Báo cáo soát xét báo cáo tài chính cho giai đoạn 6 tháng kết thúc ngày 30/6/2013 và (ii) Báo cáo kiểm toán báo cáo tài chính cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2013).

Vì vậy kiến nghị Đại hội chấp thuận ủy quyền cho Hội đồng Quản trị tiếp tục lựa chọn Công ty TNHH Deloitte Việt Nam hoặc lựa chọn đơn vị uy tín quốc tế khác như Công ty kiểm toán Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam, Công ty TNHH KPMG Việt Nam hoặc Công ty

TNHH Pricewaterhouse Coopers Việt Nam (tùy thuộc dịch vụ và giá cả) là nhà kiểm toán độc lập cho báo cáo tài chính cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2014 của Ngân hàng TMCP An Bình.

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



*bc*