

Việc hoạch định xây dựng nền kinh tế đất nước theo định hướng XHCN bằng cơ chế thị trường, cho đến bây giờ đã được nhận thức là đường lối chiến lược phát triển đúng qui luật. Đất nước chuyển mình Đổi Mới theo đường lối trên là việc không thể đảo ngược.

Hệ thống tổ chức và hoạt động của ngân hàng nước ta đã và đang tiếp tục đổi mới về cơ bản cũng nhằm vào thực hiện đường lối chiến lược đó.

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) năm nay tròn 30 tuổi. Giai đoạn hiện tại là giai đoạn thứ 3 của lịch sử tồn tại, phát triển của Vietcombank (1). Những gì thuộc về quá khứ mà Vietcombank đã làm được, cũng như những vấp vấp, bất thành của thời bao cấp tập trung - độc quyền hoạt động và kinh doanh

hạch toán kinh doanh XHCN thực sự" (2). Khi đó, tôi có đề cập:

"Việc đổi mới hoạt động Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam để có thể tiến hành hạch toán kinh doanh xã hội chủ nghĩa thực sự nói chung sẽ bao quát trên hầu khắp các lĩnh vực và đòi hỏi phải thực hiện từng bước, hòa chung trong quá trình đổi mới của toàn ngành ngân hàng cũng như của mọi lĩnh vực kinh tế-xã hội ở nước ta theo đường lối chung của Đảng. Vấn đề quan trọng là cần xác định những khâu then chốt, mà việc thực hiện đổi mới từ những khâu này sẽ có ý nghĩa quyết định chất lượng mới cho toàn bộ hoạt động. Có 3 khâu cơ bản sau đây, trước mắt cũng như lâu dài, cần tập trung chỉ đạo thực hiện một cách kiên quyết và bền bỉ trong sự nghiệp đổi mới của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam,

Vietcombank chưa "ra quân" đồng loạt để thực thi công cuộc đổi mới như mong muốn. Về mặt khách quan thực sự cơ chế ví mô chưa tạo được những tiền đề cần thiết để giúp các ngân hàng thương mại nói chung và Vietcombank nói riêng tiến hành đổi mới và phát triển ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ. Ba khâu đổi mới cơ bản của Vietcombank như tôi đề cập trên đây, thực tế chúng ta chưa làm được mấy. Khách quan ngăn trở chủ quan; nhưng phải nhìn nhận thẳng thắn với nhau rằng, chúng ta chưa có đủ quyết tâm để phát động các yếu tố chủ quan nhằm đẩy Vietcombank phát triển theo con đường thực sự đổi mới. Ngay trong yếu tố chủ quan đã và đang còn lắm lực cản ghê gớm. Cản trở cả từ trong quan niệm, tư duy, lẫn trong tổ chức chỉ đạo và vận hành tác nghiệp! Rõ ràng công cuộc

SUY NGHI VỀ

Chiến lược phát triển

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trong nền kinh tế thị trường

NGUYỄN DUY L

đối ngoại mà Ngân hàng này đã mắc phải, xin đừng ai đó vội lãng quên! Chúng ta cần rút tỉa những bài học kinh nghiệm của hôm qua để xây đắp cho hôm nay và làm nên nghiệp lớn của Vietcombank ở ngày mai.

Chính vì vậy, nên mấy năm lại đây cộng đồng Vietcombank đã tiến hành đổi mới để tồn tại và phát triển. Ngân hàng Vietcombank giờ đây bắt đầu được nhắc tới với những lời khen.

Nhưng chúng ta biết rằng những người trong cuộc, không bao giờ được phép say sưa với những thắng lợi. Thỏa mãn với hiện tại đó chính là bắt đầu của nguy cơ tự đào thải. Vậy thì, viết ra đôi điều suy nghĩ về chiến lược phát triển Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trong cơ chế thị trường phải chăng là hành động kỷ niệm thiết thực nhất đối với Vietcombank tuổi 30?

Vào dịp kỷ niệm 25 năm Vietcombank, tôi có phát biểu bài viết: "Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam đổi mới hoạt động, thực hiện

đó là:

- Đổi mới về tổ chức và cán bộ;
- Đổi mới về cơ chế nghiệp vụ kinh doanh;
- Đổi mới về phong cách điều hành-lễ lối làm việc, giao dịch phục vụ khách hàng".

Năm năm qua, Vietcombank đã làm được nhiều việc; đã chuyển mình theo các nội dung đổi mới trên đây, nên có được những thành tựu. Nhưng chặng đường đi tới của Vietcombank sẽ còn lắm gian truân và bề bộn. Nghiêm túc mà xét, dù kết quả đã đạt là đáng khích lệ, nhưng tôi có cảm giác vẫn còn một cái gì đó chưa cơ bản: Cái ta làm đưa đến thành quả hôm nay chưa mang tính chất bước ngoặt làm đảo ngược tình thế, đảm bảo thuận chiều cho sự phát triển của Vietcombank là một ngân hàng thương mại quốc gia lớn mạnh! Vì sao vậy? Điều này cần có một đầu óc tỉnh táo và hiểu rõ công việc của Vietcombank mới tìm lời giải đáp thỏa đáng. Đánh giá về mặt chủ quan, tôi cho rằng cả hệ thống

đổi mới Vietcombank như mảnh vườn cây xới dang dở. Chúng ta hãy nhớ mạnh chữ TIN của Vietcombank trên thương trường, như là kết quả của sự vận hành đổi mới. Điều đó chỉ trún một phần. Nhưng nó chưa cơ bản và mang tính quyết định. Phải thừa nhận nhờ kết quả của công cuộc đổi mới chung, đất nước gặp "mưa thuận, gió hòa", lạm phát được kìm hãm, gạo, dầu và hàng xuất khẩu tăng, cán cân mậu dịch được cải thiện, tình hình ngoại tệ thu, chi đối ngoại vẫn còn thông qua Vietcombank là chủ yếu; nguồn vốn ngoại tệ có được đồng vào, dồn ra...nên uy tín Vietcombank trên thương trường có điều kiện tạo lại, khá hơn những năm thời bao cấp là điều dễ hiểu.

Bây giờ, bàn về chiến lược phát triển Vietcombank trong cơ chế thị trường, tôi cho rằng điều quan trọng là chúng ta kiên trì thực thi các nội dung đổi mới một cách đồng bộ trên cả hệ thống Vietcombank; trong đó hai vị trí xung yếu nhất cần đặc biệt

an tâm tập trung
ân-Trí-Tài-Vật-Lực để làm nòng
cho sự phát triển vững bền của cả
thống, đó là Vietcombank ở Hà
i và TP.HCM.

Trong chiến lược phát triển
etcombank về mặt tổ chức, cần bắt
thực thi những giải pháp then
ốt, biết tập trung vào khâu quyết
h, đề cao triệt để nhân tố con
ười, đặc biệt là các nhà quản lý và
u hành kinh doanh chuyên
nhiệp. Phải có quan niệm bình
rờng trong bố trí nhân sự khi cất
đắc cũng như phải bãi nhiệm thay
đổi. Về bộ máy tổ chức bây giờ nên
tạm dứt việc mở thêm các chi
ánh tại các địa bàn không trọng
u về thương trường, mà phải chú
ng tăng cường sức mạnh của
etcombank tại hai địa bàn xung yếu
Hà Nội và TP.HCM. Đồng thời với
c này, điều quan trọng là cần tăng
đồng củng cố về mặt chất lượng bề
u của tất cả các cơ sở Vietcombank
các địa bàn đã có. Cần xem xét
nh giá lại hiệu quả hoạt động của
ng cơ sở, nơi nào tồn tại kiểu cầm
lững, ít có ý nghĩa trên thương
rờng thì nên đào thải.

Cơ sở tổ chức mạnh thể hiện ở
ng lực của cộng đồng cán bộ nhân
n. Bây giờ điều đánh giá đội ngũ
n bộ mạnh không phải là con số
ống kê ở đâu đó có số đông người
đầy thâm niên công tác. Đội ngũ
anh trước hết là ở đó xuất hiện
hiệu nhân tố con người có bản lĩnh
trách nhiệm, gắn bó với sự nghiệp
etcombank, dám làm dám nghĩ, có
duy và phong cách làm việc mới,
la với những cung cách bảo thủ,
có điều, hẹp hòi, cứng nhắc, ít chịu
c tập để nâng cao tay nghề, trau
i kiến thức kinh doanh và ngoại
ữ.

+ Ngay trong từng cơ sở
etcombank, công tác tổ chức và
u hành tác nghiệp cũng phải được
i mới, linh hoạt trong bố trí cán bộ
định khuôn hình tổ chức. Sẽ là lỗi
đi nếu vẫn cứ giữ bộ máy theo hình
ấu thống nhất chậm được thay đổi:
n chẳng giao toàn quyền cho Giám
c Vietcombank cơ sở định đoạt cơ
u phòng, ban, tổ...trong đơn vị
nh, theo nguyên tắc lấy hiệu quả
ạt động kinh doanh làm căn cứ. Hề
h thể nghiệp vụ kinh doanh và
u kiện môi trường kinh tế phát
h cái mới hoặc đổi thay, thì việc bố
con người và bộ máy tổ chức tác
hiệp đi theo cũng cần được điều
hnh ngay cho phù hợp.

+ Một vấn đề khác có ý nghĩa
an trọng trong chiến lược phát
iến của Vietcombank là khía cạnh
ực thể pháp lý của tổ chức này.



Cách đây 5 năm trong bài viết đã
dẫn, tôi có đặt vấn đề: "Trong chiến
lược phát triển để phục vụ một nền
kinh tế năng động của nước ta, trong
vài ba thập kỷ tới sẽ không loại trừ
khả năng đổi mới Ngân hàng Ngoại
thương Việt Nam thành một ngân
hàng cổ phần thực sự". Với đà phát
triển của nền kinh tế mở cửa theo cơ
chế thị trường hiện nay, tôi lại cho
rằng không phải chờ vài ba thập kỷ
tới, mà ngay trong các năm còn lại
của thế kỷ này, chúng ta nên xúc
tiến cải tổ Vietcombank thành dạng
công ty cổ phần có sự tham gia vốn
của Nhà nước. Yêu cầu cổ phần hóa
Vietcombank phải nhằm mục đích
làm tăng sức mạnh kinh tế về vốn
của bản thân ngân hàng: Tăng vốn
cổ phần điều lệ gấp nhiều lần so với
vốn điều lệ hiện chỉ có 200 tỉ đồng.

Số vốn điều lệ ngân sách nhà
nước cấp hiện có sẽ trở thành số
đóng góp cổ phần của Nhà nước,
thông qua Ngân hàng Nhà nước Việt
Nam là cổ đông đại diện. Số vốn cổ
phần mới phát hành được dành cho
các thành phần kinh tế, đặc biệt là
các doanh nghiệp tư nhân. Cổ phiếu
của Vietcombank phát hành là loại
chứng khoán vô danh, sẽ được đăng
ký lưu hành mua bán trên thị trường
chứng khoán Việt Nam. Việc quản lý
và điều hành Vietcombank sẽ theo
nguyên tắc tỷ trọng góp vốn của cổ
đồng sáng lập. Ngoài việc bán cổ
phiếu, sẽ tiến hành huy động thêm
vốn bằng cách phát hành trái phiếu
trung, dài hạn, cũng là một loại
chứng khoán giao dịch trên thương
trường...Cổ phần hóa Vietcombank
theo cách trên chính là tạo điều kiện
thực hiện chiến lược phát triển
Vietcombank vững mạnh về tiềm lực
kinh tế, đồng thời là bước đổi mới về
chất lượng trong tổ chức quản trị
kinh doanh của một loại hình ngân

hàng cổ phần tầm cỡ quốc gia ngang
tầm các ngân hàng quốc tế khu vực...

Nhưng để đổi mới thành công,
bao hàm ý nghĩa phát triển lớn
mạnh, thì rõ ràng là Nhà nước và
trực tiếp là Bộ Tài chính và Ngân
hàng Nhà nước cần tạo những điều
kiện, xem như những yếu tố khách
quan đối với cộng đồng Vietcombank,
mà mấy năm lại đây công cuộc đổi
mới chưa thực hiện theo mong muốn
chính là vì chúng ta còn thiếu nó! Ở
đây có rất nhiều vấn đề thuộc phạm
vi chính sách, cơ chế quản lý vĩ mô
cần được hoàn thiện để hỗ trợ cho
hoạt động kinh doanh như chính
sách thuế, nguồn vốn kinh doanh
ngoại tệ; cơ chế quản lý điều hòa tiền
mặt; cơ chế cho vay chiết khấu hay
tái đầu tư tín dụng của Ngân hàng
Nhà nước; chính sách đầu tư phát
triển công nghệ ngân hàng... Nhưng
điều quan trọng nhất, gay cần nhất
mà tôi muốn đề cập chính là vấn đề
nợ nần cũ: nợ nước ngoài do
Vietcombank "bảo lãnh" theo cơ chế
tập trung, độc quyền và bao cấp cho
đến nay chưa trả được, do nhiều
nguyên nhân gây nên mà nhiều năm
qua chúng ta đã từng báo cáo giải
trình; đó là số nợ Vietcombank cho
vay bằng ngoại tệ và đồng Việt Nam
đối với các tổ chức kinh tế quốc
doanh theo cơ chế cũ, đang bị đóng
băng không thu hồi được. Chúng nào
vấn đề nợ nói trên chưa được giải
quyết theo một chính sách vi mô hợp
lý có sự hỗ trợ bù đắp vốn mang tính
quyết định của Nhà nước (xem như
một tất yếu lịch sử phải có trong
chính sách tài chính-tiền tệ quốc gia
trong loại giải pháp "chuyển giai
đoạn"), nhằm khắc phục hậu quả cũ,
tạo điều kiện cho ngành ngân hàng
Việt Nam, trong đó có Vietcombank
bước vào thương trường, để đua
tranh với các đồng nghiệp mới, với
yêu cầu là phải thắng cuộc, phải phát
triển để giữ lá cờ chủ đạo trong nền
kinh tế thị trường theo định hướng
XHCHN chưa được hiểu ra và giải
quyết đúng, thì cho đến lúc đó, chữ
"TÍN" của Vietcombank được tạo lập
trên thương trường vài ba năm lại
đây, dù là một cố gắng rất lớn lao vẫn
chỉ là niềm vui mong manh, chưa đủ
niềm tin vững chắc vào sự nghiệp
phát triển của Vietcombank trong
ngày mai! ♣

(1) Xin tạm phân làm 3 giai
đoạn VCB: giai đoạn 1: 1963-1975;
giai đoạn 2: 1976-1989; giai đoạn 3: từ
1990 trở đi...

(2) Xem tập san *Ngân hàng các*
số 4 và 5-6 (1988)