

Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị chất lượng toàn diện tại ngân hàng

Nguyễn Thanh Mỹ *

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Chất lượng dịch vụ,
Năng lực cạnh tranh,
Hiệu quả hoạt động,
Khách hàng,
Văn hóa doanh nghiệp,
Phát triển bền vững.

TÓM TẮT

Trước áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt bởi các ngân hàng trong và ngoài nước, việc nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng sự hài lòng của khách hàng là điều kiện tiên quyết để các ngân hàng thương mại Việt Nam (NHTM VN) đảm bảo sự phát triển bền vững. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nổi lên như một giải pháp đột phá, mang đến chìa khóa cho thành công trong bối cảnh đầy thách thức này cho tất cả các tổ chức dù ở lĩnh vực nào. TQM là một mô hình quản lý bắt đầu từ sự cam kết của lãnh đạo, thông qua quá trình giao tiếp và sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức cùng nhau xây dựng một văn hóa cùng hướng đến khách hàng, hướng đến mục tiêu chung của tổ chức là phát triển và phát triển bền vững thông qua quá trình cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm/dịch vụ, đáp ứng nhu cầu khách hàng và gia tăng năng lực cạnh tranh. Chính vì vậy việc áp dụng hiệu quả TQM sẽ giúp NHTM VN tạo ra văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm, nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa lợi nhuận. Sử dụng phương pháp nghiên cứu lý luận, tác giả đã tổng hợp và phân tích dữ liệu từ nhiều nguồn uy tín như tài liệu, sách, báo, tạp chí chuyên ngành. Qua đó, phân tích thực trạng áp dụng TQM tại các NHTM VN đánh giá một cách toàn diện, phân tích những điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị chất lượng toàn diện tại các NHTM VN.

1. Đặt vấn đề

Nền kinh tế Việt Nam hội nhập quốc tế sâu rộng, ngành ngân hàng Việt Nam đang chứng kiến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các ngân hàng trong nước và quốc tế. Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao, đòi hỏi chất lượng dịch vụ ngân hàng ngày càng được nâng cao như tốc độ giao dịch nhanh chóng, thủ tục đơn giản, sản phẩm đa dạng, lãi suất cạnh tranh, v.v. Chính vì vậy việc đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của

khách hàng đòi hỏi các ngân hàng phải liên tục cải thiện chất lượng dịch vụ, đổi mới sản phẩm và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Bên cạnh đó Ngành ngân hàng là một ngành có nhiều quy định chặt chẽ để đảm bảo an toàn và hiệu quả hoạt động, nên các ngân hàng luôn phải tuân thủ các quy định về an ninh mạng, bảo vệ dữ liệu khách hàng, chống rửa tiền, v.v. Việc tuân thủ các quy định ngày càng chặt chẽ đòi hỏi các ngân hàng phải đầu tư nhiều nguồn lực và thường xuyên cập nhật các quy định mới. Chính vì những lý do trên việc

* Tác giả liên hệ. Email: mynt@uef.edu.vn

<https://doi.org/10.61602/jdi.2024.76.03>

Ngày nhận: 14/03/2024; Ngày chỉnh sửa: 14/04/2024; Duyệt đăng: 24/04/2024

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

áp dụng TQM là xu hướng tất yếu để các ngân hàng thương mại Việt Nam nâng cao sức cạnh tranh và phát triển bền vững. Dưới đây là một số nhận định của các nhà nghiên cứu trước về tầm quan trọng của nội dung bài viết này.

Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) ngày càng nhận được sự quan tâm đặc biệt của các nhà nghiên cứu và được coi là một ngành khoa học quản lý hiện đại quan trọng trong thời đại hiện nay (Juran & Gryna, 1993). TQM đóng vai trò thiết yếu trong việc xây dựng chính sách chiến lược phù hợp với mục tiêu và định hướng của tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững. Deming (1982) đã đề xuất khái niệm quản trị chất lượng toàn diện (TQM) như một giải pháp hiệu quả để tăng cường hiệu quả công tác quản trị chất lượng. TQM được định nghĩa là cách quản trị một tổ chức (doanh nghiệp) tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức đó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài thông qua việc thỏa mãn khách hàng, mang lại lợi ích cho các thành viên trong tổ chức và cho xã hội (theo ISO 8402:1994). Ansari et al. (2021) cho rằng, các tổ chức có thể đánh giá hiệu quả hoạt động và tình trạng hiện tại, tương lai của mình thông qua việc áp dụng các công cụ và hệ thống quản trị chất lượng toàn diện. TQM giúp tổ chức đo lường hiệu quả hoạt động, xác định điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra các giải pháp cải tiến phù hợp, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Faisal Talib (2016) đã chỉ ra rằng để đảm bảo thực hiện thành công TQM trong các ngân hàng, cần phải tập trung vào một số nội dung quan trọng, đó là cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo, việc hướng dẫn và động viên nhân viên cùng với việc nắm bắt yêu cầu của khách hàng thông qua thông tin phản hồi được thu thập. Bên cạnh đó, các tổ chức đều biết chất lượng dịch vụ là một trong những yếu tố hàng đầu trong lĩnh vực ngân hàng.

2. Khung lý thuyết về TQM và vai trò của TQM đối với hoạt động của các ngân hàng

Để tăng cường hiệu quả công tác quản trị chất lượng, khái niệm quản trị chất lượng toàn diện (TQM - Total Quality Management) được đề xuất bởi Deming (1982). TQM là cách quản trị một tổ chức (doanh nghiệp) tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của các thành viên trong một tổ chức đó, để đạt được sự thành công lâu dài nhờ thỏa mãn khách hàng và

đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội (ISO 8402:1994).

2.1. Một số khái niệm quan trọng và nguyên tắc cốt lõi về TQM

TQM là sự nỗ lực toàn diện, toàn tổ chức nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và nó có thể áp dụng cho tất cả các tổ chức trong mọi hoạt động ngày nay. Định nghĩa của John S. Oakland (2014)

Theo John S. Oakland (2014), TQM có thể được tóm tắt là một hệ thống quản lý ở đó khách hàng là trung tâm, cần có sự tham gia của tất cả nhân viên ở mọi vị trí và cần có sự cải tiến liên tục. Việc xây dựng chiến lược, cập nhật dữ liệu và thông tin liên lạc một cách hiệu quả được tích hợp trong chính sách chất lượng thông qua việc xây dựng văn hóa bắt đầu từ sự cam kết của lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả giữa các nhân viên với nhau. Nhiều khái niệm này hiện diện trong các hệ thống quản lý chất lượng hiện đại, kế thừa của TQM.

Một khái niệm thừa nhận rằng cải tiến chất lượng là một hành trình không có hồi kết và cần phải liên tục tìm kiếm các phương pháp tiếp cận mới để cải thiện chất lượng.

2.2. Các mô hình TQM phổ biến

Có nhiều mô hình TQM khác nhau được sử dụng trên thế giới, mỗi mô hình có những điểm mạnh và điểm yếu riêng. Một số mô hình TQM phổ biến bao gồm:

2.2.1. Mô hình Deming

Mô hình Deming, còn được gọi là Vòng tròn Deming hoặc Quy trình PDCA (Plan-Do-Check-Act), là một trong những mô hình TQM phổ biến nhất. Mô hình này tập trung vào việc cải tiến chất lượng liên tục thông qua bốn bước:

- Lập kế hoạch (Plan): Xác định mục tiêu cải tiến và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu đó.
- Thực hiện (Do): Thực hiện kế hoạch đã được lập.
- Kiểm tra (Check): Theo dõi và đo lường kết quả của việc thực hiện kế hoạch.
- Hành động (Act): Phân tích kết quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết cho kế hoạch để cải tiến hiệu quả trong lần thực hiện tiếp theo.

Mô hình Deming: Gồm 14 điểm cải tiến chất lượng,

tập trung vào việc giảm thiểu lỗi lầm, cải thiện quy trình và nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên tập trung vào ba lĩnh vực chính: giảm thiểu lỗi lầm, cải thiện quy trình, nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên.

2.2.2. Mô hình Malcolm Baldrige

Mô hình Malcolm Baldrige là một khuôn khổ đánh giá và quản lý chất lượng được phát triển bởi Viện Tiêu chuẩn và Công nghệ Hoa Kỳ (NIST). Mô hình này bao gồm 7 yếu tố chính, bao gồm lãnh đạo, chiến lược, khách hàng và thị trường, đo lường phân tích kiến thức, nguồn nhân lực, quản lý quy trình, kết quả kinh doanh.

2.2.3. Mô hình EFQM

Mô hình EFQM (European Foundation for Quality Management) là một khuôn khổ quản lý chất lượng được phát triển bởi Hiệp hội Quản lý Chất lượng Châu Âu (EFQM). Mô hình này bao gồm 9 yếu tố chính, bao gồm lãnh đạo, chiến lược, con người, quy trình, kết quả của khách hàng, kết quả của nhân viên, kết quả của xã hội, kết quả của nhà cung cấp và kết quả tài chính.

2.2.4. Mô hình Six Sigma

Mô hình Six Sigma là một phương pháp cải tiến chất lượng tập trung vào việc giảm thiểu lỗi và sai sót. Mô hình này sử dụng các công cụ thống kê và phân tích dữ liệu để xác định và loại bỏ các nguyên nhân gốc rễ của lỗi. Mục tiêu của Six Sigma là đạt được mức độ lỗi dưới 3,4 lỗi trên một triệu cơ hội (DPMO).

2.2.5. Mô hình Kaizen

Mô hình Kaizen là một phương pháp cải tiến chất lượng liên tục tập trung vào việc thực hiện những thay đổi nhỏ nhưng thường xuyên để cải thiện hiệu quả. Mô hình này khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức để thực hiện các cải tiến.

Việc lựa chọn mô hình TQM phù hợp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm mục tiêu cải tiến của tổ chức, văn hóa tổ chức, nguồn lực sẵn có và trình độ chuyên môn của nhân viên.

2.3. Vai trò của TQM đối với hoạt động của các tổ chức

TQM đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của các tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu của khách hàng ngày càng cao. Một số vai trò quan trọng của TQM đối với hoạt động của các tổ chức bao gồm:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giúp tổ chức xác định và đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

- Tăng cường hiệu quả hoạt động, giúp tổ chức giảm thiểu chi phí, tối ưu hóa quy trình và nâng cao năng suất lao động, từ đó tăng cường hiệu quả hoạt động và lợi nhuận.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

- Thúc đẩy đổi mới sáng tạo, khuyến khích sự tham gia và sáng tạo của mọi thành viên trong tổ chức, từ đó thúc đẩy đổi mới sáng tạo và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới.

- Nâng cao uy tín thương hiệu giúp tổ chức xây dựng uy tín thương hiệu và tạo dựng niềm tin của khách hàng.

- Tăng cường trách nhiệm xã hội, khuyến khích tổ chức hoạt động kinh doanh một cách có trách nhiệm với xã hội và môi trường.

2.4. Vai trò của TQM đối với hoạt động của các ngân hàng

Al-Shobaki (2010) chỉ ra rằng việc áp dụng TQM sẽ mang lại rất nhiều ích lợi cho các ngân hàng Jordan vì nó giúp các ngân hàng tập trung vào nghiên cứu khách hàng để gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu thông qua việc tăng hiệu suất.

Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của các ngân hàng thương mại (Nguyễn Thị Thu Phương, 2023). TQM là một triết lý quản trị, một phương pháp tiếp cận quản lý nhằm đạt được sự thành công lâu dài thông qua việc thỏa mãn khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận của tổ chức (Nguyễn Thị Hiền Hoa, 2023).

Áp dụng TQM vào lĩnh vực ngân hàng được hiểu là cách tiếp cận trong quản trị chất lượng dịch vụ được áp dụng theo một trình tự nhất định (Damerla, 2018). Nhờ vậy, các ngân hàng có thể cải thiện cách thức hoạt động nội bộ, từ đó tạo ra sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt với chi phí thấp và cung cấp đúng thời điểm đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Nhờ áp dụng TQM hiệu quả, các ngân hàng thương mại có thể nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng một cách tốt nhất. Xác định nhu cầu và mong muốn của khách hàng một cách chính xác và hiệu quả. Thiết kế và cung cấp các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Tăng cường hiệu quả hoạt động và lợi nhuận của tổ chức. Thỏa mãn khách hàng, mang lại lợi ích cho các thành viên trong tổ chức và cho xã hội. TQM là một công cụ quản lý hiệu quả giúp các ngân hàng thương mại đạt được thành công lâu dài trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu của khách hàng ngày càng cao.

3. Thực trạng áp dụng TQM tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay

Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để đánh giá hiệu quả của TQM trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam. Một số nghiên cứu tiêu biểu bao gồm: Nguyễn Thị Hiền Hoa (2023) đã nghiên cứu triết lý và phương pháp tiếp cận quản lý TQM trong các NHTM Việt Nam và kết luận rằng TQM là một công cụ quản lý hiệu quả giúp các NHTM Việt Nam đạt được thành công lâu dài. Dưới đây là tóm tắt phần nghiên cứu của tác giả Nguyễn Thị Hiền Hoa:

Mức độ áp dụng:

- 58% ngân hàng áp dụng TQM cơ bản.
- 27% áp dụng mức độ trung bình.
- 15% áp dụng mức độ cao.

Tuy nhiên, nhiều ngân hàng nhỏ và vừa chưa áp dụng TQM hoặc áp dụng hình thức. Một số ngân hàng tiêu biểu áp dụng TQM hiệu quả: Vietcombank, Techcombank, VPBank. Dấu hiệu tích cực là nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh.

Điểm mạnh:

- Tốc độ giao dịch nhanh, thủ tục đơn giản, sản phẩm đa dạng, thái độ phục vụ chuyên nghiệp.
- Khảo sát khách hàng thường xuyên, đánh giá và cải tiến dịch vụ.
- Tăng hiệu quả hoạt động, giảm thiểu chi phí, tăng năng suất lao động và lợi nhuận.
- Áp dụng quy trình, thủ tục hợp lý, khoa học.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút và giữ chân khách hàng, mở rộng thị phần.
- Xây dựng thương hiệu uy tín, tạo dựng niềm tin khách hàng.

Điểm yếu:

- Lãnh đạo thiếu cam kết, một số lãnh đạo chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng TQM, chưa có sự đầu tư nguồn lực đúng mức.
- Chưa có chiến lược, chính sách cụ thể cho việc áp dụng TQM.
- Thiếu sự tham gia của nhân viên, nhiều nhân viên chưa hiểu rõ TQM, chưa được đào tạo đầy đủ về TQM.
- Chưa có môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo, đổi mới.
- Hệ thống quản trị chất lượng chưa hoàn thiện.
- Nhiều ngân hàng chưa có hệ thống quản trị chất lượng hoàn thiện hoặc chưa áp dụng hiệu quả.
- Chưa có hệ thống đo lường, đánh giá chất lượng hiệu quả.
- Nhiều ngân hàng, đặc biệt là ngân hàng nhỏ và vừa, có nguồn lực hạn chế.

Nguyễn Thị Thu Hằng (2023) đã kết luận TQM đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại Việt Nam. Tuy nhiên, việc áp dụng TQM còn nhiều thách thức, cần có giải pháp phù hợp để khắc phục thách thức và đẩy mạnh ứng dụng TQM hiệu quả hơn.

Trong bài viết của nhóm tác giả Phạm Đình Dũng, Lê Thị Huyền Trang, Nguyễn Ngọc Mai, Trần Thị Nhung, Lê Thu Trang (2022) cũng nhận định rằng: Sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến TQM khác nhau giữa các ngân hàng, thường là do đào tạo không đầy đủ và thiếu văn hóa định hướng chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh: Nhiều ngân hàng thiếu hệ thống quản lý chất lượng toàn diện và rõ ràng, cản trở việc triển khai hiệu quả và cải tiến liên tục. Các ngân hàng nhỏ hơn thường phải đối mặt với những hạn chế về tài chính và nhân lực, khiến việc áp dụng đầy đủ các thực hành TQM trở nên khó khăn hơn.

Bài viết thực trạng áp dụng TQM tại các NHTM Việt Nam “Tác động của TQM đến hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam” của nhóm tác giả Đỗ Thị Kim Thanh, Phạm Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Thu Hà (2021) cũng nêu về: nội dung nhiều NHTM đã xây dựng chiến lược, chính sách phát triển TQM. Ban lãnh đạo cam kết, tạo điều kiện cho triển khai TQM. Cán bộ, nhân viên được đào tạo, nâng cao nhận thức về TQM. Tuy nhiên, mức độ nhận thức và cam kết thực hiện TQM còn chưa đồng đều giữa các NHTM. Quá trình triển khai TQM có hiệu quả, đạt được kết quả tích cực như: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch

vụ. Tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh. Thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Nâng cao uy tín thương hiệu, tuy nhiên, nhiều NHTM còn gặp khó khăn trong triển khai TQM do còn thiếu hụt nguồn lực, kinh nghiệm triển khai. Văn hóa chưa thay đổi kịp với yêu cầu của TQM. Hệ thống đo lường, đánh giá hiệu quả TQM chưa hoàn thiện. Thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận.

Tóm lại, TQM là một công cụ hiệu quả để giúp các ngân hàng thương mại Việt Nam nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, việc áp dụng TQM tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay còn nhiều hạn chế. Cần có những giải pháp để nâng cao hiệu quả áp dụng TQM từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trong thị trường tài chính. Trước khi đề xuất một số giải pháp để có cơ sở tham khảo bài viết sẽ phân tích một số NHTM thế giới để tìm một số điểm nổi bật từ đó có thể đề xuất một vài bài học kinh nghiệm cho các NHTM của Việt Nam.

4. So sánh với các NHTM thế giới và một số biện pháp giúp cải thiện hiệu quả của việc áp dụng TQM tại các NHTM Việt Nam

Để so sánh hiệu quả áp dụng TQM giữa các NHTM Việt Nam và NHTM thế giới, ta cần tìm hiểu cách thức cụ thể mà các NHTM tiên tiến trên thế giới triển khai TQM thông qua các báo cáo thường niên của các ngân hàng thế giới. Dưới đây là một số thông tin được tổng hợp:

4.1. Citibank

Citibank là một trong những NHTM đầu tiên áp dụng TQM thành công. Ngân hàng này đã xây dựng chiến lược TQM dựa trên 4 trụ cột chính: Thứ nhất tập trung vào khách hàng, Citibank luôn lắng nghe nhu cầu của khách hàng và liên tục cải tiến sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu đó. Thứ hai đặt ra các tiêu chuẩn chất lượng cao cho tất cả các hoạt động của ngân hàng và luôn nỗ lực để cải thiện chất lượng dịch vụ. Thứ ba Citibank coi trọng nguồn nhân lực và đầu tư mạnh mẽ vào việc đào tạo, phát triển nhân viên. Và điều cuối cùng và quan trọng nhất là yếu tố lãnh đạo. Ban lãnh đạo Citibank cam kết thực hiện TQM và tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai TQM trong toàn tổ chức. Nhờ áp dụng TQM hiệu quả, Citibank đã đạt được nhiều thành công như: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh,

thỏa mãn nhu cầu khách hàng và cuối cùng là nâng cao uy tín thương hiệu.

4.2. Bank of America

Bank of America là một NHTM tiên phong trong việc áp dụng TQM dựa trên 8 nguyên tắc của TQM. Nhờ áp dụng TQM hiệu quả, Bank of America đã đạt được nhiều kết quả tích cực như: Giảm thiểu chi phí hoạt động, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, tăng cường sự hài lòng của khách hàng và nâng cao uy tín thương hiệu.

4.3. HSBC

HSBC là NHTM đa quốc gia có trụ sở chính tại London, Anh. Ngân hàng này đã áp dụng TQM theo mô hình “Excellence Model” của European Foundation for Quality Management (EFQM) được biết đến hiện nay, công nhận rằng các quy trình là phương tiện mà một tổ chức khai thác và giải phóng tài năng của nhân viên để tạo ra kết quả / hiệu suất. Hơn nữa, việc cải thiện hiệu suất chỉ có thể đạt được bằng cách cải thiện các quy trình bằng cách sự tham gia của mọi người. Mô EFQM là mô hình Xuất sắc đầy đủ về cơ bản, kết quả của khách hàng, kết quả của nhân lực và kết quả có lợi cho xã hội đạt được thông qua chiến lược thúc đẩy lãnh đạo, nhân sự, quan hệ đối tác và nguồn lực, quy trình, sản phẩm & hệ thống, cuối cùng dẫn đến sự xuất sắc trong các kết quả chính - những người hỗ trợ mang lại kết quả từ đó thúc đẩy học hỏi, sáng tạo và đổi mới. Nhờ áp dụng TQM hiệu quả, HSBC đã đạt được nhiều thành tựu như: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, nâng cao uy tín thương hiệu và cũng nhận được nhiều giải thưởng danh giá về chất lượng.

Với những nội dung được phân tích ở trên, các NHTM Việt Nam có cơ hội nâng cao chất lượng hoạt động, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng và cạnh tranh hiệu quả với các ngân hàng thế giới. Để các NHTM Việt Nam cải thiện hiệu quả hơn của việc áp dụng TQM, tác giả đã đề xuất một số biện pháp giúp tăng khả năng cạnh tranh, tạo dựng giá trị bền vững cho khách hàng, và phát triển bền vững như các ngân hàng trên thế giới thì các NHTM Việt Nam cần tập trung vào các yếu tố sau:

Việc triển khai định hướng phát triển bền vững là một quá trình lâu dài và cần có sự nỗ lực của tất cả các bên liên quan, bao gồm các ngân hàng thương

mại, chính phủ, tổ chức xã hội và người dân. Tuy nhiên, với sự chung tay của tất cả chúng ta, chúng ta có thể xây dựng một tương lai bền vững cho các ngân hàng thương mại Việt Nam và cho nền kinh tế - xã hội của đất nước.

5. Một số giải pháp đề xuất

Ngành ngân hàng Việt Nam đang phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây, tuy nhiên chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động của một số NHTM còn nhiều hạn chế. Việc áp dụng TQM có thể là giải pháp hiệu quả để nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam. Với những nội dung đã phân tích ở trên, TQM là một hệ thống quản lý toàn diện nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động của tổ chức. TQM tập trung vào sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức, từ lãnh đạo đến nhân viên, để đạt được mục tiêu chung về chất lượng.

Tại các NHTM thế giới, TQM đã được áp dụng thành công và mang lại nhiều lợi ích, như nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tăng hiệu quả hoạt động, giảm chi phí, tăng cường sự hài lòng của khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên, việc áp dụng TQM tại các NHTM Việt Nam hiện nay còn nhiều hạn chế. Một số hạn chế chính bao gồm nhận thức về TQM còn hạn chế, các tiêu chí đánh giá quá trình thực hiện TQM chưa rõ ràng, sự tham gia của nhân viên còn ít, hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả chưa khoa học. Để khắc phục những hạn chế này, cần có những giải pháp cụ thể, như nâng cao nhận thức về TQM cho lãnh đạo và nhân viên, xây dựng khung khổ TQM rõ ràng và cụ thể, tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động TQM và xây dựng hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả khoa học. Với những giải pháp phù hợp, việc áp dụng TQM có thể giúp các NHTM Việt Nam nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động, từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường tài chính.

Như chúng ta đã biết qua các bài nghiên cứu về Quản lý chất lượng toàn diện, đó chính là tập trung vào chiến lược phòng ngừa, cần được tiếp cận một cách toàn diện. TQM là một cách tiếp cận để nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả và khả năng hoạt động của cả một tổ chức thông qua công tác lập kế hoạch, tổ chức và hiệu từng hoạt động, và phụ thuộc vào mỗi cá nhân ở mỗi cấp độ. Để một tổ chức thực sự hiệu quả, mỗi bộ phận của tổ chức phải hoạt động đúng cách cùng

nhau hướng tới cùng một mục tiêu, nhận thức rằng mỗi người và mỗi hoạt động đều ảnh hưởng và đến lượt mình lại bị ảnh hưởng bởi những người khác. TQM cũng là một cách loại bỏ thói quen của mọi người với việc lãng phí bằng cách đưa mọi người vào quá trình cải tiến để đạt được kết quả trong thời gian ngắn hơn.

Một số đội ngũ quản lý cần phải thoát ra khỏi phong cách quản lý truyền thống và tạo ra một “bước đột phá về quản lý”. Cách tiếp cận của các nhà quản lý là phải luôn đặt tổ chức lên hàng đầu chú trọng yếu tố khách hàng là trung tâm, giảm thiểu sai sót và lãng phí.

Để nâng cao chất lượng dịch vụ và đạt được chiến lược phòng ngừa trong khuôn khổ TQM, các NHTM cần thực hiện một số biện pháp sau:

5.1. Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả

- Xây dựng và triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001:2015.

- Áp dụng các công cụ và phương pháp quản lý chất lượng hiệu quả như PDCA (Plan-Do-Check-Act), Kaizen, Six Sigma, v.v.

- Xây dựng hệ thống đo lường và đánh giá chất lượng dịch vụ một cách khoa học và khách quan.

5.2. Nâng cao nhận thức về chất lượng dịch vụ cho cán bộ nhân viên bắt đầu từ lãnh đạo

- Thông qua các hoạt động hằng ngày của các cấp quản lý và lãnh đạo phải huấn luyện cho nhân viên những kiến thức mới, trao dồi kỹ năng về chất lượng dịch vụ, xây dựng văn hóa ứng xử, giao tiếp hiệu quả mọi lúc, mọi nơi, đặc biệt là khu vực phục vụ khách hàng.

- Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ đối với sự phát triển của ngân hàng. Mỗi nhân viên phải nhận thấy đây là yếu tố sống còn của doanh nghiệp và chính bản thân mỗi nhân viên.

- Tạo dựng môi trường làm việc tất cả mọi thành viên không ngừng học hỏi, sáng tạo và đổi mới trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ.

5.3. Tăng cường đầu tư vào công nghệ thông tin

- Áp dụng các giải pháp công nghệ thông tin hiện đại để tự động hóa các quy trình nghiệp vụ, giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Phát triển các kênh dịch vụ trực tuyến đa dạng và tiện lợi cho khách hàng như: ngân hàng điện tử, thanh toán di động, v.v.

- Sử dụng dữ liệu khách hàng để phân tích nhu cầu và cá nhân hóa dịch vụ.

5.4. Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ theo hướng tập trung vào khách hàng

- Phát triển các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

- Cải thiện chất lượng sản phẩm/dịch vụ hiện có thông qua việc tiếp thu ý kiến phản hồi của khách hàng và áp dụng các biện pháp cải tiến.

- Đảm bảo tính an toàn và bảo mật thông tin các sản phẩm/dịch vụ.

5.5. Tăng cường quản lý rủi ro

- Xác định và đánh giá các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ.

- Lập kế hoạch và triển khai các biện pháp phòng ngừa và kiểm soát rủi ro hiệu quả.

- Thường xuyên theo dõi và cập nhật các rủi ro mới nổi.

5.6. Xây dựng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm xây dựng thành triết lý làm việc của mỗi nhân viên.

- Luôn luôn lắng nghe để thấu hiểu nhu cầu của khách hàng và đáp ứng các yêu cầu đó một cách tốt nhất có thể trong khả năng.

- Cung cấp dịch vụ với thái độ chuyên nghiệp, thân thiện và chu đáo.

- Giải quyết khiếu nại và phản hồi của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

5.7. Thường xuyên đánh giá và cải tiến chất lượng dịch vụ

- Thực hiện khảo sát sự hài lòng của khách hàng định kỳ, tổng hợp phân tích và chuyển về cho các bên liên quan để kịp thời điều chỉnh.

- Phân tích dữ liệu về khiếu nại và phản hồi của khách hàng, tìm ra nguyên nhân và giải quyết triệt để, tránh trường hợp lặp lại cho có, qua loa.

- Tìm kiếm các cơ hội để cải tiến chất lượng dịch vụ mọi lúc mọi nơi mọi hoạt động theo triết lý làm đúng ngay từ lần đầu tiên, ngăn ngừa lỗi từ khâu kiểm tra thông tin đầu vào một cách chặt chẽ.

- Triển khai các sáng kiến cải tiến chất lượng dịch vụ, tổ chức các cuộc thi các buổi hội thảo các chương

trình thi đua khen thưởng kịp thời động viên mọi người tham gia tích cực.

Bằng cách thực hiện các biện pháp trên, các NHTM Việt Nam có thể nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm thiểu rủi ro và đạt được chiến lược phòng ngừa trong khuôn khổ TQM, từ đó gia tăng sự hài lòng của khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra, các NHTM cũng có thể áp dụng Mô hình Deming: Gồm 14 điểm cải tiến chất lượng, tập trung vào việc giảm thiểu lỗi lầm, cải thiện quy trình và nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên.

14 điểm cải tiến chất lượng của Deming tập trung vào ba lĩnh vực chính:

- Giảm thiểu lỗi lầm:

Điểm 1: Cần có niềm tin vào cải tiến chất lượng.

Điểm 2: Phá bỏ các tập quán quản lý truyền thống.

Điểm 3: Xóa bỏ nhu cầu kiểm tra trên diện rộng.

Điểm 4: Xây dựng hệ thống để hỗ trợ các nhân viên và quản lý.

Điểm 5: Tạo ra môi trường làm việc để mọi người có thể tự hào về công việc của họ.

- Cải thiện quy trình:

Điểm 6: Đào tạo và giáo dục cho tất cả mọi người.

Điểm 7: Tạo ra môi trường cho sự đổi mới sáng tạo và hợp tác.

Điểm 8: Xác định và loại bỏ các nguyên nhân gốc rễ của lỗi lầm.

Điểm 9: Cải tiến sản phẩm và dịch vụ liên tục.

- Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên:

Điểm 10: Loại bỏ các khâu hiệu, kêu gọi và mục tiêu cho nhân viên.

Điểm 11: Loại bỏ các rào cản giữa các phòng ban.

Điểm 12: Tạo ra sự tham gia của mọi người vào việc cải tiến chất lượng.

Điểm 13: Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của chất lượng trong tổ chức.

Điểm 14: Trở thành một nhà lãnh đạo cho sự thay đổi.

Mô hình Deming là một triết lý quản lý hiệu quả giúp các tổ chức đạt được sự cải tiến liên tục và đạt được chất lượng cao hơn. Tuy nhiên, việc áp dụng mô hình này đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực từ tất cả các thành viên trong tổ chức.

Tóm lại, việc áp dụng TQM mang lại nhiều lợi ích cho các NHTM Việt Nam, bao gồm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tăng hiệu quả hoạt động, giảm chi phí, tăng cường sự hài lòng của khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, để việc áp dụng TQM thành công, cần có sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức, từ lãnh đạo đến nhân viên.

Cần có sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo, sự hiểu biết rõ ràng về TQM của nhân viên, và một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả khoa học. Với những giải pháp cụ thể được đề xuất trong bài viết, chúng tôi tin rằng việc áp dụng TQM có thể giúp các NHTM Việt Nam nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và hiệu quả hoạt động, từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường tài chính và thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành ngân hàng Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). *The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan*.
- Ansari, M. A., Khan, M. A., & Hussain, M. W. (2021). Impact of total quality management (TQM) on organizational performance: A meta-analysis review and research directions. *Journal of Business Research*, 133, 754-772.
- Damerla Maheswari (2018). The Impact of TQM on Banking Service Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(5), 62-64.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Đỗ Thị Kim Thanh, Phạm Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thu Hà (2021). Tác động của TQM đến hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội*, số 45.
- Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam. <https://vnba.org.vn/>
- John S. Oakland (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*.
- Juran, J. M., & Gryna, M. A. (1993). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Khanam, S, Siddiqui, J. & Talib, F. (2013). Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review, *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering and Technology*, 2(8), 2433-2445
- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. <https://www.sbv.gov.vn/>
- Nguyễn Thị Hiền Hoa (2023). Nghiên cứu triết lý và phương pháp tiếp cận quản lý TQM trong các NHTM Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Quản lý*. Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.
- Nguyễn Thị Thu Hằng (2023). Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị chất lượng toàn diện tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Tài chính - Ngân hàng*, số 12(275).
- Nguyễn Thị Thu Phương (2023). Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị chất lượng toàn diện tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế*, số 2(143).
- Nguyễn Thị Việt Hà (2023). Đánh giá thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế*.
- Phạm Đình Dũng, Lê Thị Huyền Trang, Nguyễn Ngọc Mai, Trần Thị Nhung, Lê Thu Trang (2022). Ứng dụng TQM trong quản lý chất lượng dịch vụ tại các NHTM Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Ngân hàng*, Học viện Ngân hàng.

Some solutions to improve comprehensive quality management at Vietnamese commercial banks

Nguyen Thanh My

Ho Chi Minh City University of Economics and Finance, Vietnam

Abstract

Facing intensifying competition from domestic and foreign banks, enhancing service quality and customer satisfaction is a prerequisite for Vietnamese commercial banks (VCBs) to ensure sustainable development. Total Quality Management (TQM) has emerged as a breakthrough solution, providing the key to success in this challenging landscape for all organizations, regardless of industry. TQM is a management model that starts with leadership commitment, through communication and the involvement of all members of the organization to build a customer-centric culture together, towards the common goal of the organization is to develop and develop sustainably through continuous improvement of product/service quality, meeting customer needs and increasing competitiveness. Therefore, the effective application of TQM will help VCBs create a customer-centric culture, improve operational efficiency and optimize profits. Using a theoretical research method, the author has synthesized and analyzed data from many reputable sources such as documents, books, newspapers, and specialized journals. Thereby, analyzing the current status of TQM application in VCBs, comprehensively evaluating the strengths and weaknesses, and proposing a number of solutions to improve the work of total quality management in VCBs.

Keywords: Service quality, Competitiveness, Operational efficiency, Customers, Corporate culture, Sustainable development.