

ĐA DẠNG HÓA CÁC CÔNG CỤ QUẢN LÝ NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Ths. Lê Mạnh Thắng

Với bối cảnh hiện nay, chất lượng dịch vụ được xem như thế mạnh chủ yếu tạo ra sự khác biệt tiên tiến để vượt trên đối thủ, và là lợi thế cạnh tranh lâu dài đối với mỗi ngân hàng thương mại. Đặc biệt việc ứng dụng công nghệ thông tin, sự đa dạng hóa sản phẩm và các yếu tố cạnh tranh khác có thể được các ngân hàng thương mại nhanh chóng nắm bắt và học theo nhưng chất lượng dịch vụ thì không thể dễ dàng “bắt chước” một sớm một chiều do còn phụ thuộc vào yếu tố con người, văn hóa và hệ thống quản lý. Bài viết sẽ đi sâu phân tích và làm rõ hơn về vấn đề này.

• Từ khóa: chất lượng dịch vụ, công cụ quản lý, ngân hàng thương mại...

With the current context, quality of service is seen as a major strength that makes a difference for each commercial bank. Especially the application of information technology, product diversification and other competitive factors can be quickly grasped and learned by commercial banks, but the quality of services cannot be easily “captured.” Imitating one-way soon depends on human factors, culture and management system. The article will analyze and clarify this issue more clearly.

• Keywords: quality of service, management tools, commercial banks...

Ngày nhận bài: 10/3/2019

Ngày chuyển phần biện: 13/3/2019

Ngày nhận phần biện: 20/3/2019

Ngày chấp nhận đăng: 22/3/2019

Theo lý thuyết mô hình chất lượng dịch vụ được công bố bởi nhóm học giả Hoa Kỳ gồm A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml và Leonard L. Berry (1985), tồn tại 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ trong chu trình cung cấp dịch vụ của một tổ chức (xem Sơ đồ: 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ).

Khoảng cách 1: Xuất hiện khi có sự khác biệt giữa kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ sẽ nhận được và nhận thức của ngân hàng về những kỳ vọng này của khách hàng. Khoảng cách 1 thường xuất hiện do ngân hàng không hiểu được hết những đặc điểm tạo nên chất lượng dịch vụ của mình và đánh giá chưa sát nhu cầu của khách hàng.

Khoảng cách 2: Nảy sinh trong quá trình thực hiện các mục tiêu chất lượng dịch vụ khi ngân hàng gặp khó khăn trong việc chuyển đổi nhận thức của mình về kỳ vọng của khách hàng thành những đặc tính của dịch vụ. Khoảng cách thứ hai phụ thuộc chủ yếu vào năng lực thiết kế sản phẩm của ngân hàng.

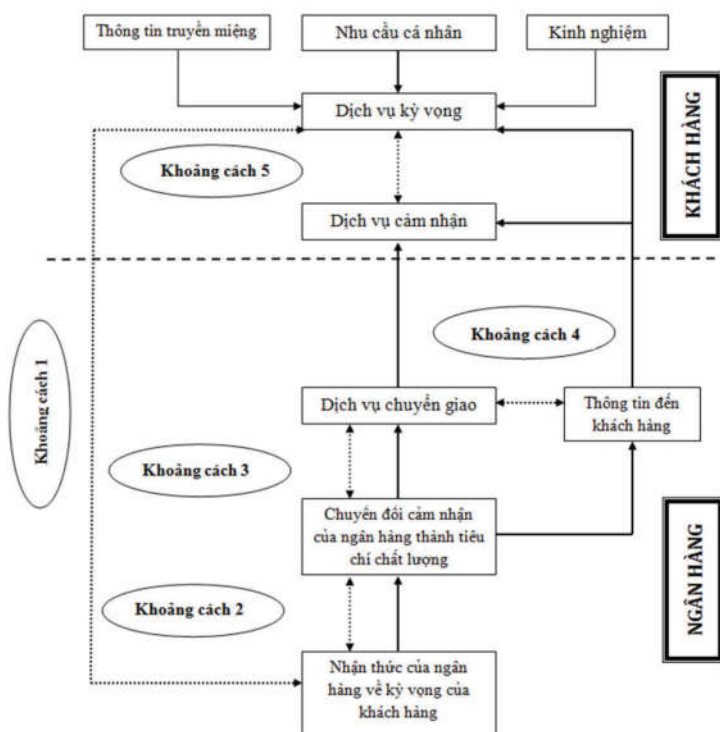
Khoảng cách 3: Phát sinh khi nhân viên ngân hàng không chuyên giao dịch vụ cho khách hàng theo những tiêu chí đã được xác định. Khoảng cách này lớn hay nhỏ phụ thuộc vào nhận thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và văn hóa ứng xử, thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng.

Khoảng cách 4: Đây là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ thực tế và sự kỳ vọng của khách hàng dưới tác động của thông tin tuyên truyền bên ngoài như quảng cáo, tiếp thị,... Đó là những cam kết được phóng đại, vượt quá khả năng thực hiện của ngân hàng. Điều này rất dễ làm mất lòng tin của khách hàng bởi vì họ cho rằng ngân hàng thực hiện quảng cáo, tuyên truyền quá sự thật.

Khoảng cách 5: Sau khi sử dụng dịch vụ, khách hàng sẽ có sự so sánh chất lượng dịch vụ mà họ cảm nhận được với chất lượng dịch vụ đã kỳ vọng ban đầu. Vấn đề mấu chốt đảm bảo chất lượng dịch vụ là những giá trị khách hàng nhận được trong quá trình sử dụng dịch vụ phải đạt hoặc vượt trội so với những gì khách hàng mong đợi.

Khoảng cách thứ 5 chính là tiêu chí cuối cùng các nhà quản trị chất lượng dịch vụ hướng tới. Cỡ (lớn hay nhỏ) và hướng (dương hay âm) của khoảng cách này phụ thuộc vào các khoảng cách liên quan đến nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm, marketing, phân phối bán hàng. Như vậy,

Sơ đồ: 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ



khoảng cách 5 (Kc5) chính là hàm số của 4 khoảng cách còn lại.

$$Kc5 = f(Kc1, Kc2, Kc3, Kc4)$$

Ngân hàng muốn đáp ứng tốt kỳ vọng, yêu cầu của khách hàng, hay muốn nâng cao, duy trì chất lượng cung cấp dịch vụ cần áp dụng nhiều công cụ khác nhau. Dưới đây là một số công cụ chủ yếu để nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

1. Áp dụng bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001

Tiêu chuẩn phổ biến nhất là ISO 9001, một hệ thống quản lý chất lượng cơ bản có thể được sử dụng trong hầu hết các ngành nghề với mọi quy mô ở bất cứ nơi đâu trên thế giới.

Theo các chuyên gia, áp dụng tiêu chuẩn ISO sẽ mang lại ít nhất 10 lợi ích cho ngân hàng thương mại:

(1) *Tăng độ hài lòng của khách hàng:* ISO 9001 yêu cầu phải theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng về dịch vụ do ngân hàng cung cấp.

(2) *Hoạt động theo quy trình, tài liệu và biểu mẫu thống nhất:* ISO 9001 giúp huy động các nhân viên chủ chốt của ngân hàng vào triển khai các hành động cần thiết nhằm đảm bảo sản phẩm

dịch vụ đầu ra là phù hợp và đạt yêu cầu.

(3) *Được đánh giá bởi Tổ chức chứng nhận được công nhận quốc tế.* Điều này không chỉ giúp tổ chức hay ngân hàng duy trì và cải tiến hoạt động mà còn vận dụng kinh nghiệm của chuyên gia đánh giá để cải tiến hệ thống.

(4) *Tăng khả năng được lựa chọn và được trao cơ hội ký kết hợp đồng:* Khách hàng thường không đủ khả năng để tìm hiểu rõ đối tác hay nhà cung cấp của mình. ISO 9001 sẽ làm thước đo để xác định độ tin cậy của ngân hàng khi thỏa thuận và ký kết các văn bản thỏa thuận sử dụng dịch vụ của ngân hàng.

(5) *Quản lý rủi ro:* Đảm bảo ngân hàng nhận thức và tuân thủ các quy định pháp luật. Tăng khả năng phục hồi của ngân hàng, thông qua công tác đào tạo chéo đến sao lưu dự phòng thường xuyên.

(6) *Sự tham gia của nhân viên:* Cung cấp các công cụ làm việc thích hợp cho nhân viên của ngân hàng, đào tạo và xây dựng tinh thần trách nhiệm với công việc nhằm tăng độ hài lòng của họ với công việc.

(7) *Tăng lợi nhuận và hiệu quả:* Với khả năng giảm thiểu sai sót, ISO 9001 có thể giúp ngân hàng nhanh chóng kinh doanh hiệu quả ngay từ đầu của mỗi giai đoạn kinh doanh.

(8) *Hồ sơ:* Ngân hàng không cần lưu giữ tất cả tài liệu, hồ sơ mà chỉ giữ những tài liệu, hồ sơ được yêu cầu.

(9) *Hạn chế sửa chữa/đánh giá lại/khiếu nại của khách hàng:* ISO 9001 được xây dựng nhằm phát hiện vấn đề, điều tra nguyên nhân, thông nhất và triển khai hành động khắc phục.

(10) *Cải tiến liên tục:* Áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 sẽ giúp ngân hàng giám sát các chỉ số quan trọng của mình và đưa ra các quyết sách và hành động kịp thời, phù hợp thực tiễn.

Phiên bản thứ 5 của ISO 9001, ISO 9001:2015 đã được ban hành vào 15/9/2015. Phiên bản này có những thay đổi quan trọng mà theo cách nói của Nigel Croft, Chủ tịch Ban kỹ thuật - nó đã thực sự phù hợp với thế kỷ 21. Phiên bản mới sẽ đem lại một hệ thống quản lý chất lượng mạnh mẽ hơn vì nó

liên kết các phương pháp tiếp cận quá trình với chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act) và cái quan trọng hơn là nó được thiết lập trên nền tảng “tư duy rủi ro”, và kết nối các hệ thống quản lý chất lượng để lập kế hoạch chiến lược và quy trình kinh doanh. Xác định rủi ro sẽ mang đến thêm giá trị và cơ hội cải tiến, và sự tham gia của lãnh đạo cao nhất làm tăng cường các cơ hội thành công của tất cả các cấp.

Sự “tiến hóa” dựa trên tư duy rủi ro có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với tổ chức kinh doanh tiền tệ nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng bởi quản lý rủi ro tín dụng và rủi ro hoạt động là một trong những trụ cột căn bản của hiệp ước Basel hiện nay được các ngân hàng thương mại triển khai áp dụng.

2. Thiết lập và thực hiện cam kết chất lượng dịch vụ (SLA)

SLA (Service Level Agreement): Là bản hợp đồng (hoặc một phần của bản hợp đồng) được ký kết giữa nhà cung cấp sản phẩm/dịch vụ (gọi tắt là bên A) và người mua sản phẩm/sử dụng dịch vụ (gọi tắt là bên B) trong đó bên A cam kết đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho bên B thông qua những thông số cụ thể. Ngoài ra, trong SLA còn chỉ rõ trách nhiệm của các bên có liên quan, mức độ xử phạt và các điều khoản cần thiết khác. Bản SLA là văn bản có giá trị pháp lý, có thể được cả hai bên sử dụng khi có xảy ra khiếu nại hay khởi kiện. *Các cam kết SLA được xây dựng trên cơ sở các yêu cầu chính đáng của khách hàng.* Trong quan hệ giữa bên mua và bán thì bên mua mong muốn bên bán cam kết càng nhiều càng tốt, các điểm cụ thể trong cam kết có thể rất nhiều và tùy thuộc loại hàng hoá dịch vụ được trao đổi. Có hai loại cam kết: *cam kết về chất lượng kỹ thuật của bản thân sản phẩm/dịch vụ và chất lượng phục vụ.*

Trong các ngân hàng thương mại hiện nay hầu như không tồn tại các hợp đồng cam kết chất lượng dịch vụ độc lập. Thông thường nó được hàm định trong các hợp đồng kinh tế giữa các tổ chức, cá nhân với ngân hàng trong các quan hệ gửi tiền, cấp tín dụng và thanh toán với các điều khoản của hợp đồng thể hiện trách nhiệm của cả hai bên nhưng trách nhiệm thường nặng về phía khách hàng nhiều hơn là ngân hàng. Vì vậy, khi có xảy ra tranh chấp, thông thường khách hàng là người yếu thế. Do đó, thực chất những cam kết bằng văn bản về trách nhiệm của ngân hàng trong đó hàm định cam kết về chất lượng dịch vụ thường không mạnh. Cam kết về chất lượng dịch vụ của các ngân hàng thương mại hiện nay chủ yếu tồn tại dưới dạng những lời hứa, những thông tin

quảng cáo, PR hình ảnh hoặc các tuyên bố giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh... và việc thực hiện các cam kết này phụ thuộc vào thiện chí của ngân hàng hơn là một ràng buộc pháp lý với khách hàng. Mặc dù vậy, càng nhiều các cam kết được thể hiện đồng thời với những hành động thiết thực của ngân hàng qua thời gian thì khách hàng cũng nhận ra và đánh giá được mức độ chất lượng dịch vụ của ngân hàng. Do đó, tăng mức độ cam kết chất lượng dịch vụ thông qua các điều khoản của hợp đồng hoặc các tuyên bố, lời hứa với khách hàng là một công cụ truyền tải mức độ chất lượng dịch vụ mà ngân hàng cung cấp.

3. Áp dụng phương pháp Lean - six (6) sigma để cải tiến chất lượng dịch vụ

Xuất phát từ phương pháp quản trị trong các doanh nghiệp sản xuất có tên gọi là Lean với nghĩa tinh gọn, giảm thiểu lãng phí tăng hiệu quả. Hiện nay, Lean đang được các chuyên gia tư vấn đưa vào áp dụng trong quá trình kinh doanh dịch vụ ngân hàng để tạo ra hiệu quả với phương châm “Doing more - With less” (Tăng hiệu quả - Giảm quy trình thừa). Thực hiện Lean là ngân hàng phải rà soát lại toàn bộ các quy trình cung cấp dịch vụ của mình, tiến hành phân tích tìm ra những công đoạn trùng lặp, các thủ tục rườm rà không cần thiết hoặc tối ưu hóa các quy trình sao cho giảm nguồn lực, đơn giản hóa quá trình luân chuyển những vẫn đảm bảo chặt chẽ về tính pháp lý và hiệu quả công việc.

Chẳng hạn, ngân hàng có thể xem xét giảm bộ chủng loại tiền mặt và giao nhận kiểm đếm, giảm nắm giữ tiền mặt, giảm thời gian chờ, thay thế các quy trình thủ công bằng xử lý tự động, giảm bớt các thủ tục giấy tờ, tối ưu hóa địa điểm và quy trình luân chuyển nhằm đẩy nhanh tốc độ xử lý công việc... Tất cả những hoạt động nhằm làm tinh gọn hơn bộ máy cũng như quy trình cung cấp dịch vụ đều nhằm mục đích mang lại chất lượng dịch vụ tốt hơn trong phạm vi nguồn lực cho phép.

Six (6) Sigma là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh, cung cấp dịch vụ. Six (6) Sigma không phải là một hệ thống quản lý chất lượng, như ISO-9001, hay là một hệ thống chứng nhận chất lượng. Thay vào đó, đây là một hệ phương pháp giúp giảm thiểu yếu kém dựa trên việc cải tiến quy trình. Hệ phương pháp Six Sigma dựa trên tiến trình mang tên DMAIC: Define (Xác định), Measure (Đo lường), Analyze (Phân tích), Improve (Cải tiến) và Control (Kiểm soát).

Kết hợp 2 phương pháp trên thành một công cụ hiện đại Lean - 6 Sigma gồm một quy trình cải thiện 5 bước trong lĩnh vực ngân hàng như sau:

1. *Xác định*: Sự hài lòng của khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất cần đạt được. Vì vậy, tham vấn nhân viên ngân hàng và quản lý cấp cao là bước đầu tiên áp dụng Lean Six Sigma trong ngân hàng nhằm tìm ra những vấn đề khúc mắc, nổi cộm, có thể xem xét cải tiến là bước đầu tiên cần thực hiện.

2. *Đo lường*: Trong giai đoạn này, các chuyên gia phải thu thập dữ liệu thống kê trong quản lý. Các dữ liệu có thể được đo để tìm ra tác động của nó lên khách hàng. Các quy trình cần cải tiến khẩn cấp có thể được đánh dấu để thay đổi (ví dụ như: thời gian chờ đợi cho từng quy trình có thể được đo tại các chi nhánh khác nhau của ngân hàng thương mại theo những điều kiện khác nhau).

3. *Phân tích*: Phân tích các quy trình cần được cải tiến với các chi phí tối thiểu. Tất cả các khía cạnh có ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng sẽ được xem xét. Ví dụ: trong các giao dịch cấp tín dụng, các bước cụ thể mà mất nhiều nhất thời gian thì cần xem lại quá trình phê duyệt.

4. *Cải tiến*: Hành động cải tiến quy trình thường được thực hiện với tư vấn của chuyên gia. Những cải tiến được dựa trên những sự kiện và thu thập dữ liệu thống kê. Hiệu quả của việc đề nghị cải tiến được kiểm tra bằng cách sử dụng công cụ mô phỏng.

5. *Kiểm soát*: Các bước và biện pháp kiểm soát tương ứng được đưa vào để kiểm soát quy trình. Nếu quy trình không đạt được trong kỳ vọng, trong khoảng thời gian ngắn hạn sẽ được quay lại để xem xét tiếp.

Các bước của quy trình trên nếu được thực hiện thường xuyên sẽ giúp cho hệ thống cung cấp dịch vụ của ngân hàng thương mại liên tục được cải tiến nên sẽ giúp tiết kiệm tối đa nguồn lực và thời gian, trong khi giảm tỷ lệ sai sót và lỗi phục vụ.

4. Ứng dụng 5S để nâng cao năng suất, cải thiện hình ảnh và tăng chất lượng dịch vụ

5S là tên của một phương pháp quản lý, sắp xếp nơi làm việc. Nó được viết tắt của 5 từ trong tiếng Nhật gồm: S1 - Seiri (Sàng lọc), S2 - Seiton (Sắp xếp), S3 - Seiso (Sạch sẽ), S4 - Seiketsu (Săn sóc) và S5 - Shitsuke (Sẵn sàng).

• S1 - Sàng lọc: Có nghĩa là phân loại, tổ chức các vật dụng theo trật tự. Đây chính là bước đầu tiên ngân hàng cần làm trong thực hành 5S. Nội dung chính của S1 là phân loại, di dời những thứ không cần thiết, có thể bán đi hoặc tái sử dụng.

• S2 - Sắp xếp: Sau khi đã loại bỏ các vật dụng không cần thiết thì công việc tiếp theo là tổ chức các vật dụng còn lại một cách hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy, dễ trả lại.

• S3 - Sạch sẽ: Thường xuyên vệ sinh, giữ gìn nơi làm việc sạch sẽ thông qua việc tổ chức vệ sinh tổng thể và tổ chức vệ sinh hàng ngày máy móc vật dụng và khu làm việc. S3 hướng tới cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro về sức khỏe cho người lao động đồng thời nâng cao tính chính xác của máy móc thiết bị (do ảnh hưởng của bụi bẩn).

• S4 - Săn sóc: Luôn luôn kiểm tra, duy trì 3S ở trên. Bằng việc phát triển S4, các hoạt động 3S trên sẽ được cải tiến dần dựa theo tiêu chuẩn đã đặt ra và tiến tới hoàn thiện 5S trong doanh nghiệp.

• S5 - Sẵn sàng: Nghĩa là luôn rèn luyện, tạo nên một thói quen, nề nếp, tác phong cho mọi người trong thực hiện 5S.

5S được áp dụng lần đầu tiên trong hãng ô tô nổi tiếng của Nhật là Toyota và phát triển rất nhanh sau đó ở các công ty Nhật Bản khác. Dần dần, 5S được phổ biến sang nhiều nước khác trong đó có Việt Nam. Trong lĩnh vực ngân hàng, hiện nay 5S đã được áp dụng ở một số ngân hàng thương mại lớn như: Vietinbank, Vietcombank, MB, Techcombank...

Tóm lại, hướng tới sự hài lòng của khách hàng là mục tiêu tối thượng của các ngân hàng thương mại hiện nay. Vũ khí để chiến thắng đối thủ cạnh tranh chính là chất lượng dịch vụ mà ngân hàng cung cấp. Muốn nâng cao chất lượng dịch vụ, các ngân hàng thương mại phải kết hợp nhiều phương pháp, nhiều công cụ, nhiều triết lý trong hoạt động quản trị nhằm giảm thiểu tối đa 5 khoảng cách dịch vụ luôn tiềm ẩn trong mỗi doanh nghiệp. Trong số các công cụ đó, ISO có thể được xem là hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Tuy nhiên, ở nhiều góc độ, việc áp dụng hài hòa các công cụ khác có thể bổ trợ đắc lực để cải tiến từng phần các khía cạnh chất lượng dịch vụ bên ngoài (với khách hàng) cũng như bên trong (tương tác nội bộ) nhằm nâng cao năng suất, tối ưu hóa quy trình, giảm thiểu chi phí, hạn chế sai sót... hướng tới một mức chất lượng dịch vụ ngân hàng thương mại ngày một cao hơn.

Tài liệu tham khảo:

Nguyễn Như Phong. *Lean Six Sigma*. NXBDHQG. 2012. ISBN: 978-604-73-1454-6.

A.Parasuraman, Valerie A.Zeithaml, Leonard L. Berry (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *The Journal of Marketing*, Vol 49, No.4 (Autumn, 1985), pp.41-50.

JICA (Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản), Tài liệu đào tạo số 13 về "5S".