

## Chương 1

# TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG & CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG

9/23/2008

PGS. TS Trần Huy Hoàng

1

## I. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### 1. Những vấn đề chung về ngân hàng thương mại

#### 1.1. Khái niệm về ngân hàng thương mại

➤ **Theo pháp lệnh NH năm 1990:** Là 1 tổ chức kinh doanh tiền tệ mà nhiệm vụ thường xuyên và chủ yếu là nhận tiền gửi của khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, chiết khấu và làm phương tiện thanh toán.

➤ **Luật số 02/1997/QH10 Luật các tổ chức tín dụng Việt Nam Điều 10:** “Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan”.

**Hoạt động ngân hàng:** Là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán.

➤ **Nghị định của chính phủ số 49/2000/NĐ-CP ngày 12/9/2000 định nghĩa:** “Ngân hàng thương mại là ngân hàng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận, góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế của nhà nước”.

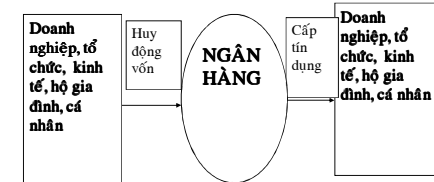
9/23/2008

PGS. TS Trần Huy Hoàng

2

### Nhận xét:

- Ngân hàng thương mại là một loại hình doanh nghiệp
- Ngân hàng thương mại là một doanh nghiệp đặc biệt
- Ngân hàng thương mại là một trung gian tín dụng



9/23/2008

PGS. TS Trần Huy Hoàng

3

### 1.2. Các loại hình ngân hàng thương mại

1.2.1. Căn cứ vào hình thức sở hữu: NHTM nhà nước, cổ phần, liên doanh, chi nhánh nước ngoài, nước ngoài.

1.2.2. Căn cứ vào sản phẩm ngân hàng cung cấp cho khách hàng: Bán buôn, bán lẻ, bán buôn và bán lẻ.

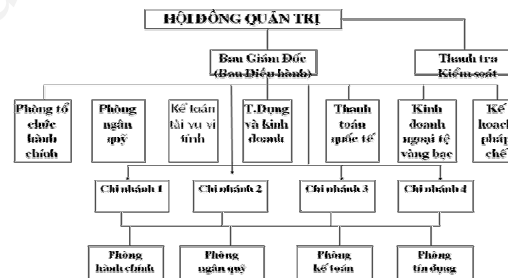
1.2.3. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động: Chuyên doanh, kinh doanh tổng hợp

9/23/2008

PGS. TS Trần Huy Hoàng

4

### 1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy Ngân hàng Thương mại:



## 2. Các nghiệp vụ của ngân hàng thương mại

### 2.1. Các nghiệp vụ trong bảng tổng kết tài sản:

#### 2.1.1. Nghiệp vụ nguồn vốn (Nghiệp vụ nợ)

##### a. Vốn điều lệ và các quỹ (Vốn tự có, vốn chủ sở hữu)

- **Ơ Việt Nam, theo quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19 tháng 4 năm 2005, QĐ 03/2007 thì Vốn tự có của ngân hàng thương mại bao gồm:**
- **Vốn tự có cơ bản (Vốn cấp 1):** Vốn điều lệ, vốn thặng dư (vốn nào được cấp, vốn nào góp), quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ, quỹ dự phòng tài chính, quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ, lợi nhuận không chia.
- **Vốn tối thiểu bổ sung (Vốn cấp 2):** Phần giá trị tăng thêm của tài sản cố định vào của các loại chứng khoán đầu tư được định giá lại, Trách nhiệm chuyển đổi hoặc cổ phiếu ưu đãi do tổ chức tín dụng phát hành còn thời hạn dài.

9/23/2008

PGS. TS Trần Huy Hoàng

6

**b. Vốn huy động**

- TG không kỳ hạn
- TG có kỳ hạn của doanh nghiệp và TCKT
- TG tiết kiệm
- Phát hành chứng khoán nợ thời hạn ngắn

**c. Nguồn vốn đi vay**

- Vay NHNN
- Vay NHTM khác
- Vốn điều chuyển nội bộ

**d. Nguồn vốn khác****2.2. Nghiệp vụ sử dụng vốn (Nghiệp vụ có)****a. Thiết lập dự trữ**

- o Duy trì dự trữ bắt buộc theo quy định của ngân hàng nhà nước.
- o Thực hiện các lệnh rút tiền và thanh toán chuyển khoản của khách hàng.
- o Chi trả các khoản tiền gửi đến hạn, chi trả lãi.
- o Đáp ứng nhu cầu vay vốn hợp lý trong ngày của khách hàng.
- o Thực hiện các khoản chi tiêu hàng ngày tại ngân hàng...

Dự trữ của ngân hàng có thể tồn tại dưới hình thức tiền mặt, tiền gửi tại ngân hàng khác và các chứng khoán có tính thanh khoản cao.

**b. Cấp tín dụng**

Cho vay (ngắn, trung và dài hạn); chiết khấu thương phiếu và chứng từ có giá; cho thuê tài chính; bảo lãnh, bảo thanh toán...

**c. Đầu tư tài chính:**

- Ngân hàng thường mai sử dụng các nguồn vốn ổn định để thực hiện các hình thức đầu tư nhằm kiếm lời và chia sẻ rủi ro với nghiệp vụ tín dụng. Các hình thức đầu tư tài chính bao gồm:
- Góp vốn, liên doanh, mua cổ phần của các công ty, xí nghiệp và các tổ chức tín dụng khác.
- Mua chứng khoán và các giấy tờ có giá trị để hưởng lợi tức và chênh lệch giá.

**d. Sử dụng vốn cho các mục đích khác như:**

- Mua sắm thiết bị, dụng cụ phục vụ cho hoạt động kinh doanh, xây dựng trụ sở ngân hàng, hệ thống kho bãi và các chi phí khác.

**2.3. Dịch vụ ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác**

- o Dịch vụ ngân quỹ.
- o Dịch vụ uỷ thác.
- o Tổ chức thanh toán không dùng tiền mặt cho khách hàng.
- o Nhận quản lý tài sản quý giá theo yêu cầu khách hàng.
- o Kinh doanh vàng bạc, đá quý, ngoại tệ.
- o Mua bán hộ chứng khoán, phát hành hộ cổ phiếu, trái phiếu cho các công ty, xí nghiệp.
- o Tư vấn về tài chính, đầu tư...

**2.2. Nghiệp vụ ngoài bảng tổng kết tài sản:**

- Là những giao dịch không được ghi chép trên bảng Cân đối kế toán của ngân hàng:
- 2.2.1. Các hợp đồng bảo lãnh tín dụng, trong đó ngân hàng cam kết đảm bảo hoàn trả khoản vay của khách hàng cho người thứ ba là người cho vay.
- 2.2.2. Các hợp đồng trao đổi lãi suất, trong đó ngân hàng cam kết trao đổi các khoản thanh toán lãi của các chứng khoán nợ với một bên khác.
- 2.2.3. Các hợp đồng tài chính tương lai và hợp đồng quyền chọn lãi suất, trong đó ngân hàng đồng ý giao hay nhận những chứng khoán từ một bên khác tại một mức giá được bảo đảm.
- 2.2.4. Hợp đồng cam kết cho vay, trong đó ngân hàng cam kết cho vay tối đa tới một số vốn nhất định trước khi hợp đồng hết hiệu lực.
- 2.2.5. Các hợp đồng tỷ giá hối đoái, trong đó ngân hàng đồng ý giao hay nhận một lượng ngoại tệ nhất định.
- Những loại hợp đồng này tại các ngân hàng lớn thường có giá trị khoảng trên 6 lần tổng tài sản của ngân hàng.

**II. QUẢN TRỊ KINH DOANH NGÂN HÀNG****1. Khái niệm về quản trị và quản trị kinh doanh ngân hàng****1.1. Khái niệm về quản trị**

**Quản trị là sự tác động của các chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được các mục tiêu nhất định đã đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường kinh doanh.**

Qua khái niệm trên ta có một số nhận xét như sau:

- Quản trị là một quá trình không phải là một hành vi nhất thời
  - Mục tiêu của quản trị là với một nguồn tài nguyên sẵn có phải đạt được các mục tiêu với một hiệu quả cao nhất
  - Quản trị phải gắn liền với môi trường kinh doanh
- Quản trị vừa là khoa học, vừa là một nghệ thuật

## 1.2. Khái niệm về quản trị kinh doanh ngân hàng

- *Quản trị kinh doanh ngân hàng là việc thiết lập một chương trình hoạt động kinh doanh dài hạn và ngắn hạn cho một doanh nghiệp ngân hàng, xác định các nguồn tài nguyên sẵn có từ đó lãnh đạo nhân viên ngân hàng thực hiện các mục tiêu đã đề ra.*
- *Quản trị ngân hàng là việc thiết lập các chương trình hoạt động kinh doanh để đạt các mục đích, mục tiêu kinh doanh dài hạn và ngắn hạn của ngân hàng, là việc xác định và điều hòa các nguồn tài nguyên để thực hiện chương trình, các mục tiêu kinh doanh, đó là việc tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra nhân viên của ngân hàng thực hiện chương trình, các mục tiêu đã đề ra.*

### • Từ các khái niệm trên, có thể rút ra một số nhận xét như sau:

- **Thứ nhất:** Quản trị ngân hàng đề cập đến việc thiết lập các mục tiêu kinh doanh của ngân hàng và thời hạn để thực hiện các mục tiêu. Mục tiêu tổng quát nhất là những mục tiêu thể hiện trong chiến lược kinh doanh của ngân hàng. Chúng sẽ được cụ thể hóa thành các mục tiêu hành động cụ thể trong các kế hoạch mang tính tác nghiệp. Sự liên kết các mục tiêu này thể hiện nội dung cơ bản các chương trình hoạt động của ngân hàng.
- **Thứ hai:** Quản trị ngân hàng đề cập đến việc xác định các nguồn tài nguyên cho việc thực hiện các mục tiêu, bao gồm lao động, tài chính, cơ sở vật chất, kỹ thuật công nghệ. Để đạt được các mục tiêu đòi hỏi phải có một chương trình hành động, cụ thể hóa về những công việc và những công việc đó đòi hỏi phải có những con người có năng lực nhất định, đồng thời phải có chi phí và có cơ sở vật chất, máy móc thiết bị để thực hiện.
- **Thứ ba:** Quản trị ngân hàng đề cập đến việc bố trí, phân bổ các nguồn tài nguyên vào các khâu công việc để thực hiện các kế hoạch, các chương trình mục tiêu đã hoạch định. Công việc đó bao gồm thiết kế một bộ máy tổ chức, xác định chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận, ấn định các khối lượng công việc phải thực hiện qua thời gian, để từng bước tổ chức thực hiện công việc nhằm đạt đến các mục tiêu cụ thể.

- **Thứ tư:** Quản trị ngân hàng đề cập đến hoạt động lãnh đạo của các cấp quản trị và hoạt động kiểm tra của họ đối với hoạt động của các thuộc cấp, để đảm bảo rằng những mục tiêu, chương trình, kế hoạch đã được chọn đang và sẽ được hoàn thành.
- **Thứ năm:** Quản trị ngân hàng được xem là những chương trình hành động và vì vậy người ta phải đề cập đến mục đích tự thân của nó. Mục đích này là đảm bảo tạo được một môi trường lao động thuận lợi để phát huy tốt nhất các nỗ lực và giảm thiểu những bất lợi, những bất mãn cá nhân... nhằm đạt được năng suất, chất lượng, hiệu quả.

- **Thứ sáu:** Mặc dù trên thực tiễn không có sự khác nhau nhiều trong công việc của một thành viên Hội đồng quản trị so với công việc của một thành viên Ban giám đốc điều hành, với tư cách là những người ra quyết định. Cần lưu ý rằng, trong thực tiễn, có một khác biệt nhất định giữa khái niệm *quản trị* và *quản lý* cũng như khái niệm *nhà quản trị* và *nhà quản lý*. Thuật ngữ *quản lý* thường chỉ về công việc tổ chức, điều hành, kiểm soát được tiến hành bởi Ban quản lý trên cơ sở những hoạt động tác nghiệp hàng ngày – với tư cách những người làm thuê hay người đại diện cho chủ sở hữu. Còn thuật ngữ *quản trị* lại chỉ về các công việc tổ chức, kiểm soát được tiến hành chủ yếu bởi các bộ phận như Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát... nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong quá trình hoạt động của ngân hàng, bảo vệ lợi ích của chủ sở hữu, của các chủ nợ bên ngoài, đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động của chính Ban quản lý và nhân viên.
- Tóm lại, về thực chất quản trị ngân hàng là những hoạt động thống nhất phối hợp, liên kết các cá nhân người lao động và các yếu tố vật chất trong các quá trình lao động, sản xuất và cung cấp các dịch vụ ngân hàng nhằm đạt được các mục đích, mục tiêu kinh doanh nhất định ở mỗi thời kỳ với phương châm an toàn và hao tổn ít nhất về nguồn lực.

### • 1.3. Đặc điểm của quản trị kinh doanh ngân hàng

- Quản trị theo quan điểm truyền thống luôn bao gồm bốn yếu tố cơ bản: 1) Mục đích (hướng tới các mục đích); 2) Con người (việc thực hiện các mục đích luôn thông qua con người); 3) Bằng những kỹ thuật công nghệ nhất định; 4) và là những hoạt động bên trong tổ chức, thiết lập và duy trì các quan hệ, các quy tắc làm việc bên trong tổ chức nhằm đảm bảo cho tổ chức hoạt động có hiệu quả.
- Việc chỉ ra những nét đặc trưng của quản trị trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng là công việc rất khó khăn, tuy nhiên cũng có thể nêu ra vài điểm cơ bản:
- **Thứ nhất:** Quản trị ngân hàng hướng tới sự phối, kết hợp các nguồn lực con người và vật chất trong các quá trình sản xuất, cung ứng các dịch vụ ngân hàng.
- **Thứ hai:** Quá trình cung cấp dịch vụ của ngân hàng là việc tiến hành nhiều hoạt động khác nhau mà qua đó lợi ích của các bên liên quan đến ngân hàng được đáp ứng. Những dịch vụ này không tồn tại tại hữu hình, không tồn trữ được, dễ thay đổi, gần bỏ và không tách rời với người hoặc thiết bị làm ra dịch vụ. Các giao dịch cơ bản của ngân hàng là đi vay và cho vay chủ yếu dựa trên sự tin tưởng, lòng tin. Lòng tin và sự đảm bảo duy trì lòng tin của người gọi tiền hoặc của người vay tiền vào ngân hàng luôn được quyết định trước hết bởi năng lực, trình độ và phẩm chất của cán bộ nhân viên ngân hàng và là bị quyết định bảo đảm thành công của ngân hàng. Hơn thế nữa điều này còn là yếu tố cơ bản góp phần duy trì lòng tin của dân chúng vào đồng tiền.

- **Thứ ba:** Trong thời đại ngày nay trình độ kỹ thuật, công nghệ trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ ngân hàng phát triển ở mức độ cao, Nhà quản trị ngân hàng cần nhìn nhận công việc mà họ phải thực hiện như là quá trình tổ chức, lãnh đạo công việc sản xuất và cung cấp thông tin. Nhà quản trị ngân hàng làm công việc tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát một bộ máy sản xuất ra cả các sản phẩm thông tin đi kèm các sản phẩm
- **Thứ tư:** Cũng như nhiều lĩnh vực quản trị khác, quản trị ngân hàng về mặt lý thuyết cũng là một lĩnh vực khoa học mới mẻ.
- Điều đó được thể hiện trên nhiều điểm như có nhiều khái niệm và nguyên tắc quản trị được đưa ra nhưng vẫn chưa có sự thống nhất, chưa chỉ rõ phương pháp riêng biệt và đặc thù của quản trị, tình hình thiếu hụt kỹ năng và kiến thức quản trị có thể áp dụng có hiệu quả và phổ biến trong thực tiễn kinh doanh của các ngân hàng.

## 2. Các chức năng của quản trị kinh doanh ngân hàng

### 2.1. Hoạch định

Hoạch định là việc xác định mục tiêu mà ngân hàng phải đạt được trong từng khoảng thời gian nhất định. Thực chất hoạch định chính là sự dự kiến những gì mình sẽ đạt được trong tương lai, đạt được mục tiêu gì và muốn đạt được mục tiêu đó thì phải làm gì, khi nào làm và ai có thể làm công việc đó, sao cho công việc được hoàn thành với chi phí tối thiểu và thời gian bỏ ra là thấp nhất. Như vậy, hoạch định bao gồm việc xác định các mục tiêu và việc lựa chọn chiến lược, sách lược để thực hiện mục tiêu đã xác định.

### 2.2. Tổ chức

Tổ chức là chức năng nhằm thiết kế các cơ cấu của ngân hàng. Trong chức năng này nhà quản trị sẽ phải thực hiện các công việc sau:

- \_ Nghiên cứu lại các công việc cần phải làm để đạt được mục tiêu.
- \_ Trên cơ sở các công việc phải làm đó, tổ chức các bộ phận để thực hiện công việc đó.
- \_ Bố trí người quản lý các bộ phận và các nhân viên của các bộ phận trên cơ sở gắn liền với khả năng của từng người với công việc, nhiệm vụ được giao.
- \_ Xác định các mối quan hệ giữa các bộ phận, các cấp quản trị khác nhau... nhằm hỗ trợ cho nhau trong quá trình hoạt động trong việc thực hiện mục tiêu của ngân hàng.

9/23/2008

PGS. TS Tran Huy Hoang

19

2.3. **Lãnh đạo (điều khiển)** Lãnh đạo bao gồm việc đưa ra các quyết định có tính nguyên tắc mà mọi người phải tuân theo và tổ chức thực hiện các quyết định đó, nhưng đồng thời nó phải tạo điều kiện cho mọi cá nhân phát huy được khả năng của mình trong hành vi tập thể.

- 2.4. **Phối hợp:** là sự liên kết các khả năng riêng biệt của từng người, từng bộ phận, từng yếu tố sao cho chúng không cản trở, chông chéo lên nhau mà còn hỗ trợ nhau để đạt đến mục tiêu chung.
- Chức năng phối hợp phải gắn liền với chức năng tổ chức và lãnh đạo, được thực hiện trong từng hoạt động hàng ngày của nhân viên
- 2.5. **Kiểm tra** Theo dõi xem đối tượng quản trị đang hoạt động như thế nào, từ đó thu thập những thông tin về kết quả thực tế mà ngân hàng đã đạt được.
- Đối chiếu các kết quả đó với mục tiêu đề ra ban đầu.
- Tiến hành điều chỉnh, đảm bảo cho ngân hàng đi đúng quỹ đạo đã định trước.

## 3. Sự cần thiết của quản trị kinh doanh ngân hàng

- + Để đạt được mục tiêu phát triển nền kinh tế, đồng thời gắn liền với việc tìm kiếm lợi nhuận của ngân hàng, các ngân hàng cần phải thỏa mãn cao nhất các nhu cầu của khách hàng, vì khách hàng chính là nhân tố quyết định đến sự thành bại của ngân hàng. Để làm được điều đó, mỗi ngân hàng cần phải có chiến lược kinh doanh, phải có bộ máy hoạt động hiệu quả.
- + Với tư cách cá nhân, từng con người không thể nào đạt được các mục tiêu to lớn, mà những người này cần phải hợp lực với nhau thì mới có thể đạt được mục tiêu to lớn đó. Vì lẽ này mà công tác quản trị ra đời nhằm tập hợp các khả năng cá nhân thành một khả năng tập thể, để đạt đến các mục tiêu chung với khối lượng và chất lượng vô cùng lớn so với khả năng đạt được của từng cá nhân.
- + Lịch sử phát triển của xã hội loài người đã chứng minh rằng một tổ chức, một doanh nghiệp muốn đạt được một mục tiêu chung đã đặt ra cần phải có sự thống nhất ý chí và sự phối hợp hài hòa của các thành viên trong cùng tổ chức. Điều đó còn lệ thuộc rất nhiều vào khả năng quản trị của người lãnh đạo.
- + Trong sản xuất-kinh doanh, theo thống kê, 90% trường hợp thất bại là do quản trị kém hay thiếu kinh nghiệm. Ở các nước đang phát triển, do khoa học quản trị chậm phát triển nên hiệu quả sử dụng các nguồn tài nguyên, nhân lực vật lực còn kém so với các nước đã phát triển.

## 4. Các lĩnh vực của quản trị ngân hàng

- 4.1. Quản trị tổng quát
- 4.2. Quản trị tài chính
- 4.3. Quản trị sản xuất-kinh doanh
- 4.4. Quản trị tiếp thị
- 4.5. Quản trị nhân sự

- 4.6. Quản trị tài sản Nợ - tài sản Có
- 4.7. Quản trị vốn tự có và sự an toàn của ngân hàng
- 4.8. Quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng
- 4.9. Quản trị kết quả tài chính

## III. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÂN HÀNG

### 1. Tổng quan về hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng

#### 1.1. Khái niệm

##### 1.1.1. Chiến lược kinh doanh ngân hàng

Là một chương trình hành động dài hạn nhằm đạt được những mục tiêu kinh doanh ngắn hạn hoặc dài hạn của ngân hàng.

##### 1.1.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng

**Là những công việc nhằm phác họa phương hướng hoạt động và chuẩn bị cho tương lai của một ngân hàng trên cơ sở sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có và sẽ có trong phạm vi của môi trường được dự đoán nhằm đạt được tất cả các mục tiêu đã đề ra.**

9/23/2008

PGS. TS Tran Huy Hoang

23

### 1.2. Phân loại hoạch định:

- Hoạch định chiến lược
  - + Chiến lược ổn định
  - + Chiến lược phát triển
  - + Chiến lược cắt giảm để tiết kiệm
  - + Chiến lược phối hợp
- Hoạch định tác nghiệp
- 2. Tác dụng của hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng
- 3. Cơ sở để xây dựng chiến lược kinh doanh ngân hàng
- 3.1. Đối ngũ nhân viên với trình độ, kinh nghiệm và đạo đức nghề nghiệp
- 3.2. Nguồn vốn của ngân hàng
- 3.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật
- 3.4. Tài sản vô hình của ngân hàng
- 3.5. Vị trí hiện tại và mục tiêu của ngân hàng trong tương lai
- 3.6. Môi trường
- 4. Mối liên hệ giữa chiến lược kinh doanh của NHTM với chiến lược của Ngân hàng Trung ương

9/23/2008

PGS. TS Tran Huy Hoang

24

#### IV. CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÂN HÀNG

##### **1. *Hoạch định chiến lược kinh doanh dài hạn***

- 1.1. Xác định mục tiêu
- 1.2. Phân tích các căn cứ để xây dựng chiến lược đạt mục tiêu
- 1.3. Vạch chính sách để thực hiện mục tiêu

##### **2. *Hoạch định chiến lược ngắn hạn (sách lược)***

- 2.1. Thiết kế mục tiêu ngắn hạn
- 2.2. Hoạch định chính sách kinh doanh ngắn hạn
- 2.3. Hoạch định các nghiệp vụ hàng ngày (Tác nghiệp)

##### **1. *Phân cấp hoạch định***

9/23/2008

PGS. TS Tran Huy Hoang

25

#### VI. TỔ CHỨC CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

##### **1. *Phân cấp hoạch định***

- 1.1. Đối với quản trị viên cấp cao nhất: (HDQT)
- 1.2. Cấp trung gian
- 1.3. Cấp cơ sở

##### **2. *Xây dựng mối quan hệ giữa các cấp hoạch định***

##### **3. *Thông báo kế hoạch***

##### **4. *Tổ chức kiểm tra và điều chỉnh***

9/23/2008

PGS. TS Tran Huy Hoang

26