

Barry Spicer - David Emanuel - Michael Powell

Chuyển đổi **C**ác doanh nghiệp **N**hà nước

**QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI TRIỆT ĐỂ TỔ CHỨC
TRONG MÔI TRƯỜNG PHI ĐIỀU TIẾT**

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ T.W
TRUNG TÂM THÔNG TIN TƯ LIỆU
HÀ NỘI - 1998

Barry Spicer - David Emanuel - Michael Powell

Chuyển đổi **C**ác doanh nghiệp **N**hà nước

*QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI TRIỆT ĐỂ TỔ CHỨC
TRONG MÔI TRƯỜNG PHI ĐIỀU TIẾT*

(Tài liệu tham khảo nội bộ)

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ T.W
TRUNG TÂM THÔNG TIN TƯ LIỆU
HÀ NỘI - 1998

Người dịch : PHẠM BÍCH THU
ĐIỀU BÌNH
Biên tập : HOÀNG THU HÒA
Trình bày bìa : ĐOÀN HỒNG
Sửa bản in : NGUYỄN THỊ HẠNH
TRẦN HỒNG MINH

LỜI GIỚI THIỆU

Từ mấy thập kỷ nay, cải cách các doanh nghiệp nhà nước là một vấn đề cơ bản và cấp bách của mọi nền kinh tế, ở mọi nước trên thế giới.

Từ khu vực này sang khu vực khác, từ quốc gia này sang quốc gia khác, đã có nhiều quan điểm và nhiều giải pháp khác nhau về cải cách doanh nghiệp nhà nước.

Nước Niu Di Lân, từ thập kỷ 80, đã tiến hành một cuộc cải cách doanh nghiệp nhà nước được nhiều nước đánh giá là thành công và có kinh nghiệm đáng chú ý.

Trong cuốn sách với đầu đề: "chuyển đổi các doanh nghiệp nhà nước", xuất bản lần đầu tại NiuDiLân và Ôxtrâyliá tháng 12 năm 1996, ba nhà nghiên cứu kinh tế có uy tín của NiuDiLân, đồng thời là ba giáo sư tiến sỹ của Đại học Auckland, NiuDiLân, trong đó có hai người từng là chuyên gia cố vấn cho nhiều cơ quan nhà nước và nhiều công ty của NiuDiLân, đã cộng tác cùng nhau là đồng tác giả trình bày về cuộc cải cách doanh nghiệp nhà nước ở NiuDiLân.

Các tác giả không phân tích chung, mà nghiên cứu cụ thể về quá trình chuyển đổi của 5 doanh nghiệp, thuộc 5 ngành: năng lượng điện(ECNZ), khai thác than (Coal Corp), dịch vụ máy tính và tin học (GCS), xây dựng (WORKS) và truyền hình (TVNZ). Về 5 doanh nghiệp này, cuốn sách trình bày từ bước chuẩn bị, đến các bước tiến hành cải cách, qua đó đánh giá kết quả và vạch ra triển vọng. Từng trường hợp, sự nghiên cứu đi từ các vấn đề chiến lược, đến các vấn đề tổ chức, quản lý và hoạt động kinh doanh, có chú ý nhiều đến sự chuyển đổi về văn hoá và niềm tin của doanh nghiệp. Nói chung, cuốn sách tập trung nêu lên những nét chính và những vấn đề lớn của tiến trình cải cách, song cũng trình bày khá chi tiết cả về một số vấn đề nghiệp vụ của cải cách, nhất là về định giá tài sản doanh nghiệp khi bắt đầu chuyển đổi.

Từ 5 trường hợp được nghiên cứu, về từng phần và về tổng thể, các tác giả đã rất coi trọng rút ra những bài học có thể có ý nghĩa chung.

Cuối cuốn sách, trong 5 bản phụ lục có dạng của những biểu tổng thuật, các tác giả đã tóm tắt ngắn gọn và rõ ràng toàn bộ tiến trình cải cách 5 doanh nghiệp nhà nước ở Niu Di Lân cùng những kinh nghiệm chủ yếu.

Cuốn sách trình bày về tình hình chuyển đổi các doanh nghiệp nhà nước ở Niu Di Lân, theo quan điểm riêng của các tác giả, có những điều khác với quan điểm của chúng ta, đặc biệt trong chương cuối, khi các tác giả nêu ra ý kiến là trong những trường hợp cần và có lợi, mà những trường hợp như thế là nhiều, thì nên tiến tới tư nhân hóa doanh nghiệp nhà nước.

Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng, nếu được nghiên cứu một cách có phê phán, cuốn sách này có thể là một tài liệu tham khảo có ích về cải cách doanh nghiệp nhà nước đối với các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản lý ở các Bộ, các tỉnh thành, các uỷ viên Hội đồng quản trị và giám đốc các doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu kinh tế của nước ta.

Do trình độ còn hạn chế nên việc dịch và biên tập của chúng tôi khó tránh khỏi nhiều thiếu sót, chúng tôi rất mong bạn đọc giúp đỡ chỉ ra những điều cần bổ khuyết. Thư giao dịch xin gửi về:

TRUNG TÂM THÔNG TIN TƯ LIỆU
VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ T.W
68, Phan đình Phùng-Hà Nội.

ĐÔI LỜI VỀ TÁC GIẢ

Barry Spicer là giáo sư về hạch toán quản trị, trưởng khoa kinh doanh Auckland của trường đại học Auckland. Ông có bằng tiến sĩ của trường đại học Oa sinh Ton. trước đó ông giảng dạy tại trường đại học Arizona và đại học Oregon, ông còn là cố vấn cho nhiều cơ quan nhà nước. Lĩnh vực giảng dạy và nghiên cứu của ông là hoạch định và thực thi chiến lược công ty, hoạch định cơ cấu tổ chức, các hệ thống hạch toán chi phí và quản lý, tìm hiểu tác động của những thay đổi trong cơ cấu sở hữu và quản lý tới các tổ chức trong khu vực nhà nước và tư nhân.

David Emanuel là giáo sư môn kế toán và trưởng khoa kế toán tại trường đại học Auckland. Ông có bằng tiến sĩ của trường đại học Auckland. Trước đây ông từng dạy tại trường Đại học Tây Ôt xtrâylia và làm cố vấn cho nhiều công ty kế toán, công ty luật, nhiều tổ chức thương mại và cơ quan nhà nước. Lĩnh vực giảng dạy và nghiên cứu của ông là mối quan hệ giữa mức giá an toàn trên thị trường vốn với thông tin về hạch toán, và việc quản lý các tổ chức trong khu vực nhà nước và tư nhân.

Michael Powell là phó giáo sư về quản lý khu vực công cộng và là Giám đốc trung tâm nghiên cứu về quản lý khu vực công của trường đại học Auckland. Ông đã bảo vệ thành công luận án Tiến sỹ tại trường Đại học Chicago. Trước khi giảng dạy tại khoa quản trị thuộc trường Auckland, ông từng làm việc tại trường đại học Bắc Carolina. Lĩnh vực giảng dạy nghiên cứu của ông là hoạch định và phát triển tổ chức, quản lý các nhà chuyên môn, quản lý sức khỏe, quản lý và kiểm soát các doanh nghiệp nhà nước và các tổ chức thuộc khu vực công cộng.

MỞ ĐẦU

Trong hơn một thập kỷ qua, Niu Di Lân đã tiến hành một cuộc chuyển đổi kinh tế trọng đại. Nó không chỉ đơn thuần là sự tiến triển, nó là một cuộc cách mạng tuy không đổ máu nhưng đầy gian khổ khi mà những chính sách kinh tế trì trệ được thay bằng những chính sách nhằm biến Niu Di Lân thành một nền kinh tế tràn trề sinh lực, có khả năng trụ vững và cạnh tranh trên trường quốc tế.

Cái giá phải trả cho sự chuyển đổi như vậy đối với các ngành công nghiệp, đối với việc định hướng lại nguồn lực và nhất là đối với người lao động không phải là nhỏ, và có nhiều nhà phê bình trong quá trình này sẽ cho rằng những lợi ích phi phòng, không chắc chắn chẳng bù lại cho chi phí bỏ ra. Tuy nhiên, sự chỉ trích kiểu đó cứ bớt dần, yếu dần khi công cuộc cải cách rõ ràng đang đem lại những lợi ích to lớn. Điều này được minh chứng rõ qua ngân sách gần đây của Niu Di Lân, đặc biệt là trong tương quan so sánh với ngân sách của Ôt xtrâyliá. Ngân sách của Niu Di Lân đang có dư thừa trong khi Ôt xtrâyliá cố gắng ngăn chặn tình trạng thâm hụt lớn kéo dài hơn ba năm. Có sự khác biệt ngày càng lớn giữa hoạt động kinh tế của hai nước này, mà phần nào được phản ánh qua tỷ

giá hối đoái của hai đồng tiền trong quý IV/ 1984, khi công cuộc chuyển đổi mới được khởi xướng ở Niu DiLân thì 1 đô la Niu DiLân (NZO) đổi được 58 xu Ôt xtrâyliã (AUD), còn đến tháng 6/1996, tỉ giá hối đoái là 87 xu Ôt xtrâyliã bằng một đô la Niu DiLân .

Bất chấp hoặc có thể là nhờ có qui mô nhỏ bé của mình (bằng xấp xỉ một phần năm của Ôt xtrâyliã), Niu DiLân đang dẫn bước trên con đường cải cách kinh tế. Họ trở thành một "phòng thí nghiệm" cho các nền kinh tế đang cảm thấy bị đe dọa bởi cuộc cạnh tranh quốc tế và đang đứng trước nguy cơ bị già cỗi do những chính sách và hoạt động kinh tế của thời trước, trong khi đó nhiều nước châu Âu, châu Á đang chuyển đổi từ nền kinh tế mệnh lệnh, tập trung sang nền kinh tế thị trường, dân chủ .

Kinh nghiệm của Niu DiLân quả là bài học quý giá cho nhiều chính trị gia, nhiều nhà hoạch định chính sách và cho cả những ai phải đảm đương trách nhiệm tiến hành thay đổi nền kinh tế thế giới. Câu chuyện đó cần được truyền tụng rộng rãi và cuốn sách này, theo tôi, sẽ đóng góp một phần quan trọng vào những bài học có thể rút ra từ kinh nghiệm của Niu Di Lân.

Các tác giả cuốn sách rất giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực học thuật (không chỉ ở Niu DiLân mà còn cả ở Mỹ và Ôt xtrâyliã), tư vấn cho chính phủ và nghiên cứu về sự thay đổi diễn ra trên toàn bộ nền kinh tế Niu DiLân trong hơn một thập

ký qua. Từ kinh nghiệm rút ra qua nghiên cứu các trường hợp có lựa chọn, cuốn sách đã thận trọng cung cấp tài liệu về những quyết sách của nhà nước có liên quan tới các doanh nghiệp nhà nước .

Một trong những quyết sách quan trọng nhất của chính phủ Niu DiLán là phải đảm bảo rằng các doanh nghiệp nhà nước (SOE) được trao quyền quản lý và trách nhiệm nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất dịch vụ (và hàng hoá) của các tổ chức này. Thông qua quá trình thương mại hoá và sau đó là thành lập tổng công ty. Bộ luật doanh nghiệp nhà nước đã tách các thực thể này ra khỏi nhà nước đến mức ban lãnh đạo thực thể này được toàn quyền và trách nhiệm đối với hoạt động của mình, còn các bộ trưởng và nhà nước hạn chế vai trò của mình ở chỗ hoạch định chính sách và ký hợp đồng về sản lượng với các tổ chức này. Chính việc tách quản lý ra khỏi sự can thiệp chính trị trực tiếp, đôi khi được gọi là phân biệt rõ người mua với / nhà cung cấp, được coi là rất quan trọng để đạt được các chỉ tiêu thành quả do nhà nước đề ra .

Những nghiên cứu trong cuốn sách này đã minh chứng cho các chính sách, các điều kiện để thực hiện những chính sách đó, quá trình thực hiện, những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện và những vấn đề có liên quan khác. Cuối cùng, những vấn đề nảy sinh sau khi thành lập tổng công ty đã được nghiên cứu. Cuốn sách này sử dụng những thí dụ từ việc thành

lập những tổng công ty lớn đã diễn ra để minh họa cho quan điểm và tăng thêm trọng lượng cho các lập luận của mình .

Tôi tin rằng cuốn sách này là một tài liệu quan trọng đối với các chính trị gia, các nhà quản lý, các nhà lý luận về kinh tế và nói chung là những ai nghiên cứu về sự thay đổi đang diễn ra khắp thế giới, một sự thay đổi đòi hỏi các doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo tiêu chuẩn như các công ty tư nhân . Rốt cục , quá trình này kết thúc bằng việc tư nhân hoá các doanh nghiệp nhà nước ấy . Khi đó nhà nước sẽ đóng vai trò hoạch định môi trường pháp lý , kinh tế cho hoạt động của các doanh nghiệp và mua dịch vụ của các doanh nghiệp này cho dân chúng của mình nếu thấy phù hợp.

Robert R.O ffer

Giáo sư tài chính , trường Quản lý -Đại học Melbourne .

Chủ tịch Hội đồng kiểm toán Victorian 1992-1993.

Chủ tịch Hội đồng kiểm toán Quốc gia 1996.

Chương 1

LỜI GIỚI THIỆU

Trong hơn một thập kỷ qua, các nhà cải cách kinh tế khắp thế giới tìm cách vừa nâng cao hiệu quả vừa giảm bớt mức độ tham gia của nhà nước vào hoạt động thương mại. Trong quá trình vươn tới những mục tiêu này, các chính phủ đã thử nghiệm nhiều phương thức chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước, bao gồm cả thương mại hoá, công ty hoá, thành lập tổng công ty và tư nhân hoá.

Thương mại hoá đòi hỏi cải tổ (tái cơ cấu) các ban, ngành và các chức năng của chính phủ sao cho có thể đưa trách nhiệm và hiệu quả kinh tế vào hoạt động thương mại của nhà nước. Những cuộc cải cách này nhìn chung được đặc trưng bởi vô số nỗ lực đưa các lực lượng thị trường vào để gây sức ép với các cơ quan nhà nước. Công ty hoá là cấp độ trung gian của cải cách. Thông qua quá trình này, hoạt động thương mại của các cơ quan hay doanh nghiệp nhà nước được chuyển sang cho các tổng công ty thuộc sở hữu nhà nước. Mặc dù quyền sở hữu cuối cùng đối với những hoạt động này không hề thay đổi sau quá trình thành lập tổng công ty, nhưng hình thức cơ cấu sở hữu lại có thay đổi. Tuy cách tiếp cận về thành lập tổng

công ty của các nước rất khác nhau, song mô hình tiêu biểu vẫn là đưa ra một hình thức tự trị của cơ cấu sở hữu và các cơ chế thị trường cần thiết để doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước hoạt động giống như các công ty tư nhân. Tư nhân hoá là cấp độ cao nhất của quá trình cải cách. Nó kéo theo sự rút lui của nhà nước khỏi quyền sở hữu quá trình sản xuất hàng hoá, dịch vụ, và thường bao gồm cả việc nhà nước bán tài sản (ví dụ như nhà máy, đất đai hoặc rừng) hay cổ phần cho các đơn vị thương mại đã được chuyển thành tổng công ty.

Trong ba hình thức cải cách trên, tư nhân hoá được biết đến nhiều nhất bởi vì hàng loạt cuộc tư nhân hoá diễn ra không chỉ ở các quốc gia phương Tây mà còn ở khắp khu vực Châu á-Thái bình dương và các nước thuộc khối cộng sản cũ. Tuy nhiên, công ty hoá và thành lập tổng công ty cũng được các nhà nước đang chuyển đổi ở cả thế giới phát triển và đang phát triển nhiệt tình theo đuổi. Rất nhiều, chưa bao giờ nhiều đến thế, những doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ của nhà nước được chuyển thành tổng công ty. Trong một số lĩnh vực, công ty hoá và thành lập tổng công ty được coi là khúc đạo đầu cho tư nhân hoá, còn ở những lĩnh vực khác lại tồn tại dự định duy trì quyền sở hữu nhà nước, hoặc do tư nhân hoá vấp phải khó khăn về mặt chính trị. Bởi vậy, ở nhiều nước, tổng công ty nhà nước sẽ vẫn là đặc trưng trường trực của bức tranh kinh tế và thể chế, như là công cụ lâu dài để quản lý các doanh nghiệp nhà nước. Riêng ở Trung Quốc, ước tính có hơn 100.000 doanh nghiệp nhà nước, thu hút khoảng 10 triệu lao

động. Chính quyền Trung Quốc luôn dự định biến các doanh nghiệp lớn trong số này thành tổng công ty còn các doanh nghiệp nhỏ sẽ được tư nhân hoá .

Chuyển đổi các doanh nghiệp nhà nước

Sáng kiến thành lập tổng công ty của các nước phát triển thường được đưa ra trong những chương trình cải cách kinh tế và khu vực công rộng lớn . Trong số các nước phát triển phương Tây, Niu-Di-lân luôn được coi là đi đầu trong những cuộc cải cách này.

Công cuộc cải cách ở Niu Di Lân nảy sinh do nền kinh tế xuống dốc tăng trưởng thấp, nợ tăng mạnh, thâm hụt tài chính lớn, trợ cấp cho nông nghiệp và doanh nghiệp lớn, lạm phát cao và có quá nhiều điều tiết. Ngoài ra , doanh nghiệp nhà nước chiếm 12,5% GDP và 20 % tổng đầu tư, nhưng lại đưa đến rất ít thu nhập tài chính cho người đóng thuế. Năm 1984 chính phủ mới đắc cử của Đảng Lao động đã khởi xướng một chương trình cải cách kinh tế rộng rãi nhằm cải thiện nền kinh tế, nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả của các tổ chức nhà nước cũng như tư nhân ở Niu Di Lân . Trong hai nhiệm kỳ cầm quyền, chính quyền của Đảng Lao động đã xoá bỏ kiểm soát giá cả , tiền lương , lãi suất ., thả nổi tỷ giá hối đoái . tích cực xoá bỏ các khoản trợ cấp, giảm thuế, phi điều tiết hệ thống tài chính, giảm bớt các mức thuế thu nhập sao cho có lợi cho thuế hàng hoá và dịch vụ, và tiến tới thực thi các chính

sách tài chính tiền tệ để thúc đẩy đầu tư nước ngoài vào Niu Di Lân.

Như một phần của chương trình cải cách , cơ cấu và việc quản lý khu vực công cộng phải qua cuộc trắc nghiệm.Sau đó, nhà nước đã tiến hành những cải cách cơ cấu lớn trong quyền sở hữu, tổ chức và quản lý của các doanh nghiệp nhà nước, khu vực công cộng chủ chốt, chính quyền địa phương, bến cảng, sân bay, cơ quan phân phối điện đến người tiêu dùng, y tế, khoa học và giáo dục. Những thay đổi rộng lớn bao quát cả hệ thống này chịu sự chi phối của mối lo ngại về mức độ chi tiêu của chính phủ, sự kém hiệu quả của khu vực công cộng về chất lượng tư vấn chính sách cho các bộ trưởng và về sự thiếu trách nhiệm của bộ máy quan chức nhà nước rộng lớn. Mặc dù chính quyền của đảng lao động này đại bại trong cuộc bầu cử năm 1990, nhưng nội các kế nhiệm của đảng Quốc đại tiếp tục sự nghiệp cải tổ cơ cấu bằng việc thông qua pháp luật làm biến đổi hoạt động của thị trường lao động ở cả khu vực công lẫn tư.

Trong lĩnh vực chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành tổng công ty,Niu Di Lân đi đầu trong việc triển khai một mô hình doanh nghiệp nhà nước mới , dựa trên cơ sở lý luận , và mô hình này được biểu thị trong Bộ luật doanh nghiệp nhà nước năm 1986.Sau đó luật này được áp dụng cho một số lớn doanh nghiệp nhà nước có tham gia vào hoạt động thương mại.Đặc trưng nổi bật của quá trình này là sự chú trọng tới

việc mở cửa các thị trường và tới việc đảm bảo rằng doanh nghiệp nhà nước không có những lợi thế hay bất lợi về lập pháp lý hay lập quy so với các đối thủ thực tại hay tiềm năng. Trong khi có vô số loại hình doanh nghiệp nhà nước đang được vận dụng rộng rãi ở châu Âu và nhiều nước khác, thì pháp luật về doanh nghiệp nhà nước đã được Niu Di Lân thông qua và cách tiếp cận để thực hiện nó rất đáng chú ý và rất quan trọng do nhiều nguyên nhân.

Thứ nhất, pháp luật đó của Niu Di Lân đi đầu trong làn sóng thành lập tổng công ty mới ở Ôt xtrâyliia và tác động tới việc thiết lập pháp luật tương tự. Ví dụ, các bang New South Walec, Queensland và Victoria đều trực tiếp hoặc gián tiếp tham khảo pháp luật của Niu Di Lân, và trong một chừng mực nào đó thì Luật tổng công ty nhà nước 1989 của New South Wales gần nhất với mô hình của Niu Di Lân. Là một trong những động lực chính cho làn sóng thành lập tổng công ty hiện thời ở Ôt xtrâyliia, Niu Di Lân là địa bàn tốt để nghiên cứu hệ quả của một sự thay đổi căn bản như vậy trong việc quản lý doanh nghiệp nhà nước.

Nguyên nhân thứ hai và có lẽ quan trọng nhất là, pháp luật của Niu Di Lân quả thực rất độc đáo ở chỗ nó dựa vững vào lý thuyết trực tiếp kết hợp lý luận kinh tế học công ty hiện đại với việc quản lý bằng thể chế. Trước những khó khăn thực tế khi soạn thảo một đạo luật đưa ra một mô hình mới cho việc quản lý hoạt động thương mại của nhà nước, các nhà soạn

thảo đã lấy nguồn tư liệu phong phú về kinh tế học chi phí giao dịch, lý luận quyền sở hữu và lý luận về đại diện chủ sở hữu làm kim chỉ nam¹(1). Bằng cách ưu tiên hàng đầu cho các mục tiêu thương mại, đạo luật này của Niu Di Lân đã đưa ra một mô hình công ty hoá và thành lập tổng công ty tương đối thuần khiết, không bị ràng buộc bởi những mục tiêu dịch vụ cộng đồng và xã hội phức tạp. Bởi vì doanh nghiệp nhà nước ở Niu Di Lân sẽ hoạt động trong một môi trường triệt để phi điều tiết, nên luật này còn bao gồm một số cơ chế mới nhằm đảm bảo trách nhiệm về tài chính và tiêu chuẩn đánh giá

¹ Lý thuyết về những người đại diện, những nhà quản lý đại diện chủ sở hữu được Jensen và Meckling đề ra năm 1976. Nội dung lý thuyết ấy nói về mối quan hệ giữa cơ cấu quyền sở hữu của một doanh nghiệp với năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp đó. Cụ thể là lý thuyết ấy cho rằng nếu những nhà quản lý (và cả công nhân của doanh nghiệp, đồng thời cũng là những cổ đông, đồng sở hữu doanh nghiệp, chứ không chỉ là những người làm thuê, thì năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp sẽ tăng lên. Tuy nhiên, một số nghiên cứu tiếp sau đó không cho thấy có mối quan hệ cố ý nghĩa giữa cơ cấu sở hữu với năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp. Chẳng những thế, những nghiên cứu khác lại cho thấy rằng nếu những nhà quản lý là đồng sở hữu, thì năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp kém đi chứ không tăng lên, do các nhà quản lý đồng sở hữu quá lo toan cho cổ phần của mình, sợ rủi ro, ít dám mạo hiểm kinh doanh. Hiện nay, những nghiên cứu mới nhất và mối quan hệ giữa cơ cấu sở hữu với thành quả của doanh nghiệp chú ý hơn đến vai trò của các cổ đông lớn trong các quyết định của doanh nghiệp, mà không nhấn mạnh nữa vai trò của những nhà quản lý đồng sở hữu. (Chú thích của người dịch).

thành quả của tổng công ty mà sau đó sẽ được pháp chế thành lập tổng công ty ở các nước khác phỏng theo .

Cuối cùng ,những nguyên tắc chính của cách tiếp cận việc công ty hoá và thành lập tổng công ty ở Niu Di Lân được đưa ra dưới dạng khá đơn giản trong pháp luật về doanh nghiệp nhà nước , chứ không phải trong lập pháp và lập quy bổ sung về tổ chức . Nhờ tính rõ ràng và được thực thi nhất quán trong nhiều năm , nên mô hình của Niu Di Lân tạo ra những điểm mấu chốt để so sánh và đánh giá cách tiếp cận về công ty hoá và thành lập tổng công ty ở các nước khác .

Mục tiêu và kế hoạch nghiên cứu

Chúng tôi nghiên cứu về việc quản lý sự thay đổi triệt để tổ chức khi doanh nghiệp nhà nước bước vào môi trường phi điều tiết với tư cách là các đơn vị đã được chuyển thành tổng công ty. Quá trình chuyển đổi nhiều loại hình doanh nghiệp nhà nước thành tổng công ty theo luật doanh nghiệp nhà nước 1986 của Niu Di Lân đem lại cơ hội độc nhất vô nhị để nghiên cứu quá trình chuyển đổi tổ chức, chiến lược và văn hoá ở một nhóm tổ chức, mà tất cả những tổ chức này đều phải đối đầu với yêu cầu giống nhau về thay đổi một cách cơ bản. Vậy bằng cách nào mà những doanh nghiệp nhà nước hoạt động kém hiệu quả và, trong nhiều trường hợp, làm ăn thua lỗ này sẽ biến thành các tổ chức kinh doanh có hiệu quả, có lãi, trong khi vẫn thuộc quyền sở hữu của nhà nước?. Trong phần lớn các trường hợp, công cuộc thành lập tổng công ty đòi hỏi sự thay

đổi to lớn về tổ chức và văn hoá, chứ không phải một sự sửa sang chấp vá các hệ thống và cơ cấu hiện có . Chúng tôi quyết định nghiên cứu xem quá trình thành lập tổng công ty đã chuyển đổi chiến lược , cơ cấu tổ chức và hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước như thế nào .

Mục tiêu đầu tiên của chúng tôi là tìm hiểu việc quản lý quá trình công ty hoá và thành lập tổng công ty , và kết quả của những thay đổi về cơ cấu tổ chức đi kèm .Mục tiêu thứ hai là tập hợp những kinh nghiệm chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước mà chúng tôi thu lượm được thành một hệ thống chặt chẽ, thống nhất về quá trình công ty hoá và thành lập tổng công ty.

-Những nhân tố nào tác động tới quá trình chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty thuộc sở hữu nhà nước?

- Những nhân tố này tác động như thế nào tới quá trình chuyển đổi ?

- Sẽ có những loại hình thay đổi cơ cấu tổ chức nào được tạo ra ?

- Những nhận thức và bài học nào về quản lý sự thay đổi tổ chức có thể được rút ra ?

Để trả lời những câu hỏi này , chúng tôi nghiên cứu quá trình chuyển đổi của 5 tổ chức kinh tế nhà nước mà gần đây mới được đổi thành doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOEs) như thường được gọi ở Niu Di Lân

Tất cả các tổ chức được nghiên cứu đều nằm trong ba làn sóng thành lập SOE đầu tiên ở Niu Di Lân . Đó là tổng công ty điện lực Niu Di Lân (ECNZ), và tổng công ty than Niu Di Lân thuộc làn sóng thứ nhất, công ty GCS và công ty dịch vụ công trình và phát triển (WORKS) thuộc làn sóng thứ hai và công ty truyền hình Niu Di Lân (TVNZ) thuộc làn sóng thứ ba.

Những SOEs này được chọn do một số lý do. Bên cạnh thời điểm thành lập khác nhau, những SOE này còn khác nhau về nhiều mặt. Ví dụ, hình thức tổ chức trước ngày thành lập rất đa dạng, từ ban, ngành của chính phủ tới tổng công ty theo luật định. Ở đây còn có những khác biệt lớn về quy mô, ngành, nghề và môi trường cạnh tranh giữa các SOE được nghiên cứu.

Đối với mỗi doanh nghiệp, chúng tôi đều nghiên cứu thời kỳ ngay trước và ngay sau khi được chuyển đổi thành SOE. Bởi vì mỗi nghiên cứu tình huống đều được tiến hành trong vài năm, nên chúng tôi xác định giai đoạn quá độ sau ngày thành lập hay giai đoạn chuyển đổi là thời kỳ 3 năm ngay sau ngày được thành lập.

Một vài SOE được chúng tôi nghiên cứu có thời kỳ chuyển đổi thuận buồm và ít sai sót hơn số SOE khác, nhưng tất cả đều gặp phải khó khăn không loại này thì loại khác. Một vài giải quyết êm thấm những khó khăn mà họ vấp phải trong quá trình chuyển đổi còn số khác gặp trắc trở hơn. Mục đích của chúng tôi trong khi tiến hành những nghiên cứu tình huống

này là tìm hiểu xem tại sao nó lại là như vậy trong bối cảnh thể chế và môi trường cụ thể của tổ chức kinh tế đang được chuyển thành tổng công ty.

Cách tiếp cận để nghiên cứu

Những nghiên cứu tình huống gốc làm cơ sở cho phân tích khái quát này bao gồm việc phỏng vấn rộng rãi nhiều người có liên quan tới quá trình chuyển đổi. Đối với từng SOE được nghiên cứu, chúng tôi đã phỏng vấn các quan chức chính phủ, các thành viên của hội đồng cổ vấn và chỉ đạo, thành viên của ủy ban thành lập và chuyển đổi, hội đồng quản trị và ban giám đốc của SOE và những người ngoài cuộc am hiểu. Những cuộc phỏng vấn này và phân tích sau đó của chúng tôi về quá trình chuyển đổi ở từng trường hợp được củng cố mạnh mẽ bằng hồ sơ của Bộ Tài chính, báo cáo riêng của công ty có liên quan tới quá trình chuyển đổi. Chúng tôi thận trọng kết hợp những gì nghe được trong các cuộc phỏng vấn với những gì rút ra được từ hồ sơ của Bộ Tài chính và tài liệu của công ty. Nếu xuất hiện những điểm không trùng khớp, chúng tôi lại tiếp tục điều tra để tìm hiểu tại sao lại như vậy và cần ghi lại như thế nào.

Cuộc tiếp xúc ban đầu với từng SOE được dàn xếp với sự giúp đỡ của các quan chức Ban công nghiệp, Bộ Tài chính Niu Di Lân. Mặc dù có hai trường hợp (hai SOE) lúc đầu có đôi chút do dự về việc tham gia nghiên cứu, song nhìn chung, chúng tôi đã nhận được sự hợp tác nhiệt tình một khi quyết

định được đưa ra. Chỉ có mỗi một trường hợp là chúng tôi gặp phải khó khăn trong việc tiếp xúc với các nhà quản lý mà mình muốn gặp cũng như với tất cả các tài liệu mà chúng tôi muốn tham khảo. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp này, chúng tôi cũng nhận được đủ thông tin và tinh thần hợp tác để hoàn thành nghiên cứu. Chúng tôi còn có thể lật đi lật lại vấn đề từ những nguồn thông tin khác cho tới lúc chúng tôi tin rằng hiểu biết của mình về các sự kiện và các thay đổi diễn ra ở những tổ chức này đã khá đầy đủ và chính xác.

Để đảm bảo cho độ tin cậy của những mô tả và diễn giải sự kiện và quá trình, chúng tôi có đưa bản thảo của từng nghiên cứu tình huống cho các uỷ viên hội đồng, các nhà quản lý công ty, các quan chức hữu quan của Bộ Tài chính đọc và nhận xét. Sau đó, những lời nhận xét này được chúng tôi xem xét khi hoàn thiện bản viết cuối cùng cho từng nghiên cứu tình huống. Mặc dù những thoả thuận về bảo mật được ký kết với từng SOE và Bộ Tài chính không cho phép chúng tôi tiết lộ những thông tin nhạy cảm về mặt thương mại, nhưng chúng không ảnh hưởng lắm tới cuộc thảo luận và phân tích chung được đưa ra trong cuốn sách này.

Dàn bài của cuốn sách

Phương pháp xuyên suốt cuốn sách này nặng về chuẩn đoán. Mục tiêu của chúng tôi là học hỏi, trước hết thông qua việc thận trọng mô tả, phân tích bối cảnh cụ thể của từng quá trình chuyển đổi được nghiên cứu, và thứ hai là thông qua phân tích so sánh các trường hợp với nhau. Trong từng chương có những phần riêng mà ở đó, chúng tôi nêu lên và lý giải những bài học rút ra được từ chuẩn đoán từng trường hợp, và so sánh các trường hợp với nhau. Trong từng chương cũng có

những phần riêng mà ở đó, chúng tôi nêu lên và lý giải những bài học rút ra được từ chuẩn đoán từng trường hợp và so sánh các trường hợp với nhau. Tiếp đó, chương 8 cùng lúc đưa ra nhiều bài học về các vấn đề cụ thể, cũng như những lời bình luận chung về quá trình chuyển đổi cơ cấu tổ chức.

Chương 2 bắt đầu bằng một cái nhìn khái quát về những nền tảng lý luận cho việc công ty hoá và thành lập tổng công ty, nền tảng chính trị cho việc thông qua luật doanh nghiệp nhà nước 1986 và những mục chính của nó. Chúng tôi cũng phác họa hệ thống cơ bản của quá trình cải tổ SOE và sử dụng nó làm khung cho phân tích ở những phần sau của cuốn sách.

Ở chương 3, chúng tôi thảo luận về môi trường thay đổi bằng cách xem xét nhiều thành tố về thể chế và môi trường. Trong các chương 4,5,6, chúng tôi đề cập đến nhiều nhân tố chuyển đổi phụ thuộc và bổ sung lẫn nhau, có ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi, Chương 4 nhấn mạnh vai trò của các cơ cấu định giá, tài chính và chức năng của các tác nhân thay đổi (ví dụ chủ tịch hội đồng, hội đồng, giám đốc điều hành và các nhà quản lý cao cấp). Chương 5 tập trung nghiên cứu những đáp ứng về chiến lược và cơ cấu tổ chức của các công ty này khi chúng trải qua quá trình chuyển đổi. Trong chương 6, chúng tôi thảo luận xem những loại hình thành tố môi trường và thể chế, những ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi và những đáp ứng nội bộ, tất cả những điều đó tác động như thế nào tới nền văn hoá, thái độ và niềm tin về cơ cấu tổ chức ở các SOE này.

Chương 7 đánh giá về hoạt động của 5 SOE được nghiên cứu. Trong chương 8, chúng tôi đề cập đến vấn đề quản lý sự thay đổi triệt để cơ cấu tổ chức bằng cách nêu lên những bài

học rút ra được từ phân tích tổng quát về quá trình chuyển đổi. Chúng tôi kết thúc công trình nghiên cứu tại chương 9 bằng cách giải quyết nhiều vấn đề có liên quan tới ưu điểm và hạn chế của việc sử dụng công ty hoá thành lập tổng công ty làm phương tiện để nâng cao hiệu quả và thành quả thương mại của các doanh nghiệp nhà nước. Những hạn chế này gây ra sức ép đòi tư nhân hoá các SOE để hoàn toàn rút nhà nước ra khỏi kinh doanh.

Trong suốt quá trình nghiên cứu, chúng tôi luôn cung cấp chi tiết về những cách tiếp cận được sử dụng trong công cuộc công ty hoá và thành lập tổng công ty ở Niu Di Lân và về những ảnh hưởng của nhiều thành tố khác nhau của công cuộc này tới từng trường hợp được nghiên cứu. Chúng tôi tin rằng đây là cách tốt nhất để tìm hiểu ảnh hưởng của quá trình công ty hoá và thành lập tổng công ty tới các tổ chức thuộc khu vực công cộng và để hiểu những bài học có thể được áp dụng như thế nào cho các chương trình công ty hoá và thành lập tổng công ty khác. So sánh chi tiết giữa các trường hợp này đem đến một tham khảo quý báu cho quá trình chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước nói chung, cũng như luôn là một mô hình hữu dụng về quá trình quản lý thay đổi triệt để tổ chức trong bối cảnh phi điều tiết./.

Chương 2

TIẾN TRÌNH CẢI CÁCH

Như đã nêu ra trong chương I, Bộ luật doanh nghiệp nhà nước 1986 được chính quyền của Đảng Lao động đưa ra trong một chương trình cải cách rộng lớn nhằm vào nền kinh tế và khu vực công cộng ở Niu Dilân. Mục tiêu của bộ luật này là thay đổi một cách căn bản cách thức quản lý và kiểm soát hoạt động thương mại của các SOE. Mục đích của chính quyền này là cải thiện toàn bộ nền kinh tế bằng cách nâng cao hiệu quả kinh tế và thành quả tài chính của các SOE.

Hoạch định chính sách

Động lực chính thúc đẩy nhà nước tiến hành cải cách kinh tế là nhu cầu giải quyết tình trạng thâm hụt ngân sách nặng nề do vay nợ nước ngoài quá nhiều và do nền kinh tế đang bị chao đảo phần nào vì bị điều tiết quá mức. Bởi vì lúc đó hoạt động kinh doanh của các SOE chiếm tới 12% tổng sản phẩm quốc dân và 20% đầu tư, nên bất kỳ bước tiến nào trong thành quả của chúng cũng sẽ góp phần giảm bớt sức ép về thâm hụt. Một sự trì hoãn sau đã làm tăng thêm tính thuyết phục của điều này.

Trong vòng 20 năm tính từ năm 1985/1986 trở lại trước, nhà nước đã đầu tư 5000 triệu đôla (theo thời giá năm 1986)

tiền của người đóng thuế vào hoạt động kinh doanh của Hãng hàng không, Công ty địa ốc và dịch vụ lâm nghiệp, Bưu chính, Công ty khai thác than nhà nước và Phân ngành điện lực của Bộ Năng lượng. Trong 2 năm 1985/1986 các tổ chức này quản lý số tài sản trị giá hơn 20 tỷ đôla nhưng không đem lại lợi tức sau thuế nào cho các cổ đông¹.

Thật vậy, hoạt động thương mại của các SOE bị coi là kém hiệu quả xét cả về mặt sản xuất, phân bố và tính năng động. Chúng không những bị coi là sử dụng đầu vào kém hiệu quả dẫn tới chi phí quá cao, mà còn tham gia vào các hoạt động tại đó giá cả dành cho nhiều nhóm khách hàng không phản ánh được chi phí đầu vào (kể cả chi phí vốn). Hơn nữa, do hệ thống kế toán yếu kém không cho phép tính toán chi phí sản xuất một cách khá chính xác nên tình trạng đầu tư thừa thiếu là rất phổ biến.

Bởi vì nhiều SOE được phép độc quyền theo luật định và là những nguồn cung cấp quan trọng về hàng hoá, dịch vụ cho

¹ Trích từ Stephen Tennings và Rob Cameron, "Cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Niu Di lân", trong cuốn *Tự do hoá kinh tế ở Niu Di lân*, do Allan Bollard và Robert Buckle chủ biên, Wellington: Allen and Unwin, 1987. Lời trình bày này còn xuất hiện trong Roger Douglas và Louise Callen, *Tiến tới sự phồn vinh*, Auckland: David Bateman, 1987, tr.234

khu vực tư nhân, nên khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp tư nhân cũng bị ảnh hưởng, và do vậy kéo theo nhiều hậu quả tai hại khác. Trong số đó bao gồm cả việc không hướng đầu tư vào những dự án có giá trị hơn và khả năng loại trừ các nhà sản xuất tư nhân có hiệu quả hơn ra khỏi thị trường.

Từ giữa năm 1984 tới cuối năm 1985, chính phủ chú tâm vào việc đề ra những nguyên tắc để chỉ đạo công cuộc cải cách hoạt động kinh doanh của các SOE. Báo cáo tháng 7/1984 của Bộ Tài chính gửi chính phủ mới của Đảng Lao động với tên gọi *Quản lý kinh tế* đã kiến nghị những giải pháp sau đây cho các vấn đề đã được xác định của SOE.

Các mục tiêu phi thương mại

Các mục tiêu xã hội, nếu có thể, nên được thương mại hoá. Các chức năng chính sách và điều tiết nên tách biệt với các hoạt động kinh doanh.

Hỗ trợ đặc biệt và rào cản đối với việc nhập ngành

Mọi lợi thế và bất lợi thế kinh doanh đều phải được loại bỏ. Điều này sẽ cho phép đánh giá hoạt động của SOE thông qua việc so sánh với lợi nhuận thu được ở các khu vực khác.

Đề ra các mục tiêu có thể đánh giá được

Cần đặt ra các mục tiêu rõ ràng, có thể đánh giá được, dựa trên cơ sở những tiêu chuẩn về sinh lợi ở khu vực tư nhân. Muốn vậy phải có những chế độ báo cáo và môi trường hoạt động giống nhau.

Các kế hoạch kinh doanh

Cần đề ra các kế hoạch kinh doanh để xác định được xu hướng phát triển phù hợp nhất và tiêu chuẩn hoạt động cho giới quản lý cấp thấp một cách nhất quán.

Hệ thống thông tin và trách nhiệm hạch toán

Cần xác lập các hệ thống thông tin có liên quan tới lĩnh vực tài chính kế toán, kỹ thuật để giúp triển khai kế hoạch kinh doanh cũng như đánh giá hoạt động. Trách nhiệm hạch toán cần được đề cao để các nhà quản lý có động lực thúc đẩy trong việc hoàn thành chỉ tiêu.

Những điểm trên không phải luôn luôn được giới quan chức đề cao. Ủy ban dịch vụ nhà nước (SSC) đây quyền uy cho rằng chỉ những doanh nghiệp đang hoạt động trên các thị trường cạnh tranh mới cần được cải tổ và chúng cần được chuyển thành các Tổng công ty theo luật định. Theo quan điểm của họ, kế hoạch đánh giá hoạt động tài chính là không phù hợp bởi vì một số hoạt động kinh doanh được xem xét lại kết thúc bằng quyền sở hữu của nhà nước do những trục trặc rõ nét của thị trường và bởi vì trong tình huống đó (hoặc những tình

hướng khác nữa) thì những giá trị truyền thống của khu vực dịch vụ công cộng cần được nhấn mạnh. SSC còn cho rằng các bộ trưởng có thể đưa ra những quyết định chiến lược, và SSC thể hiện sự hoài nghi về mức độ có thể tách biệt hoạt động thương mại với hoạt động phi thương mại. Ủy ban này đưa ra một giải pháp thay thế, nhấn mạnh nhiều hơn tới việc sử dụng cơ cấu quản lý hiện hành cộng với quá trình kế hoạch hoá chính thức hơn và đồng thời sử dụng ban cố vấn, trong đó có một số uỷ viên thuộc khu vực tư nhân. Tuy nhiên, đề xuất của SSC không được nhà nước chấp thuận.

Trong *Tờ trình kinh tế* đọc trước Quốc hội ngày 12/12/1985 ông Roger Douglas nêu bật 5 nguyên tắc cho việc quản lý hiệu quả các hoạt động kinh doanh của khu vực nhà nước².

1- Trách nhiệm đối với các chức năng phi thương mại sẽ được tách rời khỏi các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước.

2-Các nhà quản lý doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước sẽ được giao cho nhiệm vụ chính là biến chúng thành những doanh nghiệp kinh doanh thành công.

² Tờ trình kinh tế này chủ yếu đề cập tới các vấn đề trọng trọt. Năm nguyên tắc cơ bản của công cuộc cải cách hoạt động thương mại ở khu vực nhà nước được đưa thêm vào phần cuối tờ trình.

3-Các nhà quản lý sẽ được trao toàn quyền đối với những quyết định về sử dụng đầu vào, đặt giá và tìm thị trường cho các sản phẩm của mình trong khuôn khổ những mục tiêu hoạt động đã được thoả thuận với các bộ trưởng, sao cho các nhà quản lý luôn có thể giải trình với các bộ trưởng và quốc hội về kết quả hoạt động của mình.

4-Sẽ xoá bỏ mọi lợi thế và bất lợi mà các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước hiện có, kể cả những rào chắn không cần thiết nhằm ngăn cản cạnh tranh, sao cho những tiêu chuẩn kinh doanh đưa lại sự đánh giá đúng đắn đối với hoạt động quản lý.

5-Từng doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước sẽ được cải tổ tùy theo điều kiện riêng theo hình thức phù hợp với mục đích thương mại của họ dưới sự chỉ đạo của ban cố vấn, ban này nhìn chung thường bao gồm các uỷ viên từ khu vực tư nhân.

Người ta sớm đi đến quyết định rằng các doanh nghiệp kinh doanh của nhà nước sẽ được chuyển thành công ty theo cơ cấu quản lý bằng thể chế hiện hành do Luật công ty và luật thương mại đưa ra. Nghĩa là, các SOE sẽ trở thành các công ty trách nhiệm hữu hạn hoạt động theo những bộ luật chung được áp dụng cho mọi công ty. Một hướng giải quyết như vậy chắc chắn sẽ dễ thực hiện, làm giảm bớt khả năng chạy chọt mưu cầu lợi riêng của các bên liên đới, làm giảm khả năng can thiệp của các bộ và nêu rõ rằng nhà nước không đứng ra bảo lãnh cho các khoản vay nợ của các công ty này.

Luật doanh nghiệp nhà nước 1986

Mục đích của Luật doanh nghiệp nhà nước 1986 là định rõ mục tiêu cơ bản cho các SOE, xác lập mối quan hệ giữa các SOE với nhà nước Niu Di lân với tư cách là chủ sở hữu của các doanh nghiệp này và đề ra những nguyên tắc kiểm soát và quản lý các công ty mới này. Một trong những điểm thú vị và quan trọng nhất của bộ luật này là mô hình quản lý mà nó đưa ra dựa trên cơ sở các lý thuyết kinh tế học hiện đại về việc điều hành vững vàng bằng thể chế. Các lý luận này tồn tại trong những tài liệu liên quan về kinh tế học chi phí giao dịch lý thuyết về quyền sở hữu và lý thuyết về những người đại diện (thay mặt chủ sở hữu)³.

Trong kinh tế học về chi phí giao dịch thì thị trường, các công ty tư nhân, các SOE, các Tổng công ty theo luật định, các ban, ngành của nhà nước đều được coi là những cơ cấu quản lý thay thế (nghĩa là được đổi mới, để thay thế những tổ chức cũ trước đó-ND) nhằm tổ chức hoạt động kinh doanh. Kinh tế học chi phí giao dịch tập trung chú ý tới chi phí tương đối và rủi ro của việc tiến hành giao dịch trong các cơ cấu

³ Báo cáo “Doanh nghiệp nhà nước: lý luận hoạt động và hiệu quả” của R.Cameron và P.Duignan tại Hội thảo của Hiệp hội các nhà kinh tế Niu Di lân tổ chức ngày 8/2/1984 ở Wellington đã đặc biệt nhấn mạnh tới việc xác lập cơ sở nhận thức cho công cuộc cải cách.

quản lý thay thế⁴ (nghĩa là được đổi mới -ND). Về mặt này những cơ cấu quản lý hiệu quả nhất cho bất kỳ loại giao dịch cụ thể nào là những cơ cấu giúp tiết kiệm tối đa tổng chi phí sản xuất và giao dịch. Trong bối cảnh đó, mô hình SOE của nước này đưa ra cố gắng phát triển một cơ cấu quản lý mới thay thế hiệu quả hơn, cho hoạt động kinh doanh của các ban, ngành và các Tổng công ty theo luật định thuộc sở hữu nhà nước mà hiện chưa được tư nhân hoá.

Trọng tâm của lý thuyết quyền sở hữu là ở chỗ các khuyến khích, các hành vi và hoạt động kinh tế được quyết định tùy theo quyền sở hữu về nguồn lực, giao dịch, hợp đồng và tổ chức. Khi mà quyền sở hữu được xác định rõ ràng thì hành vi và hoạt động kinh tế chắc chắn sẽ rất khác so với khi nó mơ

⁴ Chi phí giao dịch là chi phí phát sinh trong giao dịch, thông qua một thoả thuận thể chế cụ thể hoặc một cơ cấu quản lý. Chúng có thể phân thành chi phí trước và sau giao dịch. Chi phí trước giao dịch là chi phí cho việc soạn thảo, đàm phán và đảm bảo hợp đồng và giao dịch. Chi phí sau giao dịch gồm chi phí cho việc thực hiện sai và tranh chấp khi giao dịch đi sai hướng, chi phí điều hành cơ cấu quản lý để giải quyết tranh chấp và chi phí cưỡng chế để đảm bảo cho những cam kết khả tín. Những mâu thuẫn nội bộ phát sinh trong lòng các tổ chức do tình trạng lộn xộn và khó khăn về lập kế hoạch có thể được coi là điều tương ứng với chi phí giao dịch trên các thị trường. Xem Oliver Williamson, Các thể chế kinh tế của chủ nghĩa tư bản, Nhà in Tự do, 1985.

hồ và mập mờ⁵. Nhiều vấn đề rắc rối nhất trong việc quản lý hoạt động thương mại thuộc sở hữu và do nhà nước điều hành có liên quan tới vấn đề quyền sở hữu. Trên thực tế, việc đưa một cơ chế cung cấp và quản lý thông tin rộng rãi vào mô hình SOE mới này là nhằm giảm bớt những vấn đề phát sinh do thiếu sự phân định rạch ròi quyền sở hữu đối với tài sản của các SOE. Quyền sở hữu và các vấn đề khuyến khích có liên quan là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến đề xuất rằng nên tư nhân hoá các SOE bất cứ khi nào có thể.

Để đề ra một cơ cấu quản lý thay thế cho hoạt động thương mại của các cơ quan, các Tổng công ty theo luật định thuộc sở hữu nhà nước, các nhà soạn thảo bộ luật này đã dựa vào những mô hình quản lý công ty của khu vực tư nhân. Một đặc trưng quan trọng trong mô hình của khu vực tư nhân là sự tách biệt quyền sở hữu với quyền kiểm soát mà điều này, đối với khu vực tư nhân, có lợi thế nổi bật là cho phép chủ sở hữu đa dạng

⁵ Furubotn và S.Pejonch, “Quyền sở hữu và lý luận kinh tế: khảo cứu các tài liệu gần đây”, Tạp chí tư liệu kinh tế, 10 tháng 12 năm 1972 đã đề cập đến một hệ thống quyền sở hữu gồm 3 thành phần (1) quyền sử dụng một số tài sản và loại trừ những người khác ra khỏi việc sử dụng nó, (2) quyền đối với lợi nhuận tương ứng từ tài sản này, trong đó gồm cả quyền bán hoặc chuyển nhượng tài sản này, (3) quyền thay đổi hình thức và nội dung tài sản. Một số quyền này và những khuyến khích có liên quan sẽ bị lu mờ khi một tài sản sinh lời lại thuộc quyền sở hữu và điều hành của nhà nước.

hoá rủi ro. Tuy nhiên, nó cũng làm nảy sinh một loạt vấn đề giám sát. Bằng cách nào mà cổ đông (ông chủ) có thể đoán chắc rằng Hội đồng quản trị và các nhà quản lý (người làm thuê, đại diện cho chủ sở hữu) sẽ hành động vì quyền lợi của cổ đông này? Tại các công ty tư nhân, nơi mà quyền sở hữu cổ phần được phân định rõ ràng hơn, có nhiều cơ chế giúp tạo ra một biện pháp bảo vệ quyền lợi các cổ đông, trong đó có khả năng của các chủ sở hữu bán cổ phần của mình, và có cả thị trường để kiểm soát công ty⁶.

Do thiếu những cổ phần có thể mua đi bán lại, nên những cơ chế bảo vệ này không có tác dụng đối với nhà nước với tư cách là chủ sở hữu của các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOE). Bởi vậy, các SOE phải đứng trước mối nguy phải chịu những chi phí lớn do những người đại diện chủ sở hữu gây ra, bao gồm khả năng thua lỗ chống chất do những hành động không phù hợp với lợi ích của nhà nước mà Hội đồng quản trị và các nhà quản lý tiến hành⁷. Phần lớn việc hoạch

⁶ Eugene Fama và Michael Jensen, "Tách quyền sở hữu ra khỏi quyền kiểm soát", Tạp chí pháp luật và kinh tế, 26, tháng 6/1983

⁷ Michael Jensen và William Meckling, "Lý thuyết công ty: hành vi quản lý, chi phí nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện cho chủ sở hữu để điều khiển doanh nghiệp (có thể gọi tắt là chi phí về người đại diện) và cơ cấu tư bản", Tạp chí kinh tế học tài chính, 3, tháng 10/1976 coi chi phí về người đại diện là kết quả của sự

định chế độ kiểm tra và chính sách về thể chế của cơ cấu quản lý tổng thể các SOE có thể được hiểu như là nỗ lực nhằm giảm bớt quy mô của những khoản thua lỗ chống chất này.

Bây giờ chúng ta hãy quay sang những vấn đề hoạch định hành lang pháp lý. Luật SOE của Niu Di lân chia làm bốn phần. Phần thứ nhất nêu ra những nguyên tắc chung về SOE, phần thứ hai đề cập tới các vấn đề quyền sở hữu, phần thứ ba đưa ra cơ chế hạch toán, chịu trách nhiệm và phần thứ tư bao gồm những điều khoản nhỏ khác. Ở đây cuộc thảo luận chỉ giới hạn ở những mục đích chính trong ba phần đầu, trong đó đặc biệt nhấn mạnh tới những phần xác định mục tiêu của các SOE (và phân định rõ hoạt động thương mại khỏi hoạt động phi thương mại); cách xử lý những hoạt động phi thương mại nếu có; xác định cơ cấu sở hữu định rõ trách nhiệm của các giám đốc và các bộ trưởng có cổ phần, và đưa ra các cơ chế hạch toán chịu trách nhiệm và phần thứ tư bao gồm những điều khoản nhỏ khác. Ở đây cuộc thảo luận chỉ giới hạn ở những mục chính trong ba phần đầu, trong đó đặc biệt nhấn

phân biệt giữa quyền lợi của những cổ đông chính với những người đại diện. Chúng bao gồm chi phí giám sát mà cổ đông chính phải gánh chịu để đảm bảo rằng những người đại diện này sẽ hành động vì quyền lợi của cổ đông chính, chi phí giao kèo để người đại diện có hành động chứng tỏ rằng ông ta hoặc bà ta sẽ phục vụ cho quyền lợi của cổ đông chính, và lỗ do bất kỳ hành vi nào của những người đại diện không vì quyền lợi của cổ đông chính và không được tính vào chi phí giám sát và chi phí giao kèo.

mạnh tới những phần xác định mục tiêu của các SOE (và phân định rõ hoạt động thương mại khỏi hoạt động phi thương mại); cách xử lý những hoạt động phi thương mại nếu có; xác định cơ cấu sở hữu, định rõ trách nhiệm của các giám đốc và của các bộ trưởng có cổ phần; và đưa ra các cơ chế hạch toán chịu trách nhiệm.

Mục tiêu kinh doanh rõ ràng

Mục tiêu xuyên suốt được đưa ra trong điều 4 của Luật SOE:

“4- Mục tiêu xuyên suốt là trở thành một doanh nghiệp kinh doanh thành công - (1) Mục tiêu chính của mọi SOE phải là trở thành một doanh nghiệp kinh doanh thành công và muốn vậy, phải:

a-Hiệu quả và có khả năng sinh lời như các doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước.

b- Là một chủ tốt trong việc thuê người làm; và

c-Là một tổ chức luôn thể hiện được ý thức trách nhiệm đối với xã hội bằng cách quan tâm tới lợi ích của cộng đồng mà nó đang hoạt động trong đó và qua việc cố gắng tạo điều kiện thuận lợi cho hoặc thúc đẩy những lợi ích này nếu có thể.”

Điểm thứ nhất của điều này được những người tham gia vào quá trình soạn thảo bộ luật coi là mục tiêu chính. Trước khi lựa chọn khái niệm “một doanh nghiệp kinh doanh thành công”, các nhà soạn thảo đã dùng nhiều cách diễn đạt khác, như “tăng tối đa giá trị khoản đầu tư của chủ sở hữu”. Mặc dù thuật ngữ “thành công” bị một số người cho là khó xác định

thậm chí không phù hợp với các doanh nghiệp chủ đạo, nhưng mục đích của hệ thống pháp lý là nhằm nâng cao hiệu quả và khuyến khích giảm tối đa chi phí. Các điều khoản về mục tiêu chính này được coi là cách thức nêu bật điều đòi hỏi. Đó là việc tách biệt mục tiêu thương mại với phi thương mại, đề ra một cách đúng đắn động cơ và các khuyến khích và thiết lập một cơ cấu hạch toán, đánh giá hoạt động phù hợp để có thể giúp giảm bớt những vấn đề quản lý có thể phát sinh do mục tiêu mơ hồ.

Các điểm về “ chủ thuê tốt” và “ý thức trách nhiệm xã hội” được các bộ trưởng thông qua nhằm phản ánh mối quan tâm của nhiều nhóm xã hội đối với mô hình SOE mới. Mặc dù điều 4 (2) có đưa ra phụ dẫn về ngữ nghĩa của cụm từ “trở thành chủ thuê người làm công tốt”, nhưng vẫn tồn tại mối lo ngại về ý nghĩa chính xác của cụm từ này, cho dù đã có sự diễn đạt rõ ràng về những ý nghĩa mà chúng không bao hàm. Ví dụ, rõ ràng là việc “trở thành chủ thuê người làm tốt” không đòi hỏi phải giữ nguyên thời hạn và điều kiện làm việc của khu vực nhà nước và cũng không buộc phải duy trì hệ thống thương lượng tập thể tập trung, vốn từng là một đặc trưng của cơ chế trước đây⁸.

⁸ Ý nghĩa của điều khoản trở thành chủ thuê tốt đã được mở rộng cho Công ty truyền hình Niu Di lân và Công ty truyền thanh Niu Di lân trong Luật Doanh nghiệp nhà nước sửa đổi (lần thứ tư) năm 1988.

Lập luận chung đưa ra là để thành công trong lâu dài, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải trở thành một chủ thuê tốt và phải thể hiện được ý thức trách nhiệm xã hội. Quan điểm này được phản ánh qua ngôn từ của điều này. Điều này nêu rõ rằng các SOE phải hoạt động như những doanh nghiệp kinh doanh thành công và, để đạt tới mục tiêu này, phải là một chủ thuê tốt và thể hiện được ý thức trách nhiệm xã hội. Bởi vậy, yêu cầu trở thành doanh nghiệp kinh doanh thành công được coi là mục tiêu chủ đạo, một quan điểm mà sau đó được Toà Thượng thẩm Niu Di lân khẳng định⁹.

⁹ Tuy nhiên, quyết định sau đó của Hội đồng cơ mật trong trường hợp khiếu nại của Hội đồng Maori Niu Di lân về những tài sản truyền thống do Công ty TVNZ điều hành (khiếu nại dân sự số 14, Hội đồng cơ mật, năm 1993) dường như đã gây ra sự nghi ngờ về vấn đề này. Trong phán quyết ngày 13/12/1993 của mình, các thượng nghị sĩ ở Ban tư pháp, Hội đồng cơ mật tuyên bố rằng phải xác định giá trị thực chất để có thể hoạt động như “một doanh nghiệp kinh doanh thành công” theo các tiểu mục 4 (1), Luật doanh nghiệp nhà nước 1986 theo 3 yêu cầu đề ra trong các tiểu mục (a), (b), (c), là phải có hiệu quả và sinh lãi như các doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước, phải trở thành chủ thuê tốt và phải thể hiện được ý thức trách nhiệm xã hội. Các thượng nghị sĩ chỉ rõ chẳng có gì để lập luận rằng ba tiểu mục này không có tầm quan trọng ngang như nhau, và bởi vậy “chừng nào SOE còn có nguồn tài chính cần thiết, thì nó hoàn toàn có quyền tham gia vào các hoạt động phi lợi nhuận hoặc gây thua lỗ.”

Một trong những cách đánh giá thành công là tiến hành so sánh với các doanh nghiệp kinh doanh tư nhân, hay so sánh với thị trường nói chung, bằng cách sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá phù hợp. Một cách khác là đánh giá hoạt động (ví dụ như khả năng sinh lợi) so với chỉ tiêu mà SOE và bộ trưởng các bộ có cổ phần đã đặt ra. Mục tiêu trở thành doanh nghiệp kinh doanh thành công được bộ trưởng các bộ có cổ phần và cố vấn của họ giám sát chặt chẽ, còn thì, khác hẳn thế, không có đòi hỏi chính thức nào đối với việc kiểm tra thực hiện mục tiêu trở thành chủ thuê tốt hoặc mục tiêu về ý thức trách nhiệm xã hội.

Các hoạt động phi thương mại

Nếu các SOE không còn trách nhiệm đảm đương cả mục tiêu thương mại và phi thương mại nữa, thì vấn đề đặt ra là làm thế nào để đạt được các mục tiêu xã hội của nhà nước? Thứ nhất, hoạt động chính sách và điều tiết được chuyển cho các cơ quan khác. Bên cạnh đó, thiết lập các cơ chế để theo dõi các SOE vẫn có thể đảm nhận những mục tiêu xã hội thông qua việc giao khoán. Có hai cơ chế đã được đặt ra. Thứ nhất là điều 7 của Luật SOE vốn được thiết kế để xác định rõ cơ chế giao khoán mà nhà nước có thể sử dụng nhằm đạt được mục đích trên.

□7.Các hoạt động phi thương mại_Nếu nhà nước muốn một SOE cung cấp hàng hoá và dịch vụ cho bất kỳ ai thì nhà nước và SOE này sẽ đi tới một thoả thuận mà theo đó, SOE sẽ cung

cấp hàng hoá và dịch vụ đó còn nhà nước sẽ trả một phần hay toàn bộ chi phí”.

Mặc dù một điều khoản như vậy là thừa bởi vì chẳng có gì buộc nhà nước không được ký kết hợp đồng với bất kỳ đối tác nào, kể cả các SOE, về cung ứng một hàng hoá hay dịch vụ, nhưng nó được coi là phù hợp bởi vì nó là một tuyên bố tích cực phản ánh được thực chất của việc tách biệt (Nhà nước và doanh nghiệp) vốn là trọng tâm của quá trình cải cách. Mặc dù có rất nhiều yêu cầu thanh toán của các SOE theo điều 7 về việc tiếp tục cung cấp các hàng hoá và dịch vụ phi thương mại, nhưng tại các SOE được nghiên cứu, chúng tôi không tìm thấy trường hợp nào ở đó hợp đồng được ký kết hay các khoản thanh toán được thực hiện¹⁰.

Trên thực tế nhà nước thích thực hiện nguyên tắc được đưa ra trong điều 7 bằng cách thành lập các cơ quan chuyên mua

¹⁰ Trường hợp vận dụng điều 7 duy nhất mà chúng tôi biết có liên quan tới những ngày đầu của Công ty Bưu chính và Ngân hàng bưu chính Niu Di lân. Công ty Bưu chính Niu Di lân nhận tiền để duy trì các chi cục bưu điện mà nếu không vậy, nó đã hẳn phải đóng cửa. Nhưng khi chi phí đã rõ ràng và nhà nước nhận thức được họ phải trả giá đắt như thế nào để duy trì các chi cục này thì họ đã không ký tiếp hợp đồng. Bởi vậy, nhiều chi cục bưu điện sau đó đã phải đóng cửa và chuyển phần lớn dịch vụ của mình sang các lĩnh vực kinh doanh khác.

và bằng cách cho phép việc ký kết hợp đồng trực tiếp từ xa giữa các cơ quan nhà nước với các SOE về cung cấp hàng hoá và dịch vụ. Mục đích của việc dàn xếp bằng thể chế này đơn thuần là biến các hàng hoá và dịch vụ, dù rằng trước đây chúng được coi là hàng hoá và dịch vụ phi thương mại, thành hàng hoá và dịch vụ thương mại có thể được cung ứng hoặc bởi SOE hoặc bởi bất kỳ doanh nghiệp tư nhân nào có khả năng phù hợp.

Hai trong số SOE được chúng tôi nghiên cứu có quan hệ với các cơ quan chuyên mua. Cơ quan chuyên mua thứ nhất, Công ty quá cảnh Niu Di lân được thành lập theo Luật quá cảnh Niu Di lân 1989 như là một cơ quan vận tải đường bộ mới với chức năng phối hợp việc hoạch định và cấp vốn cho hoạt động vận tải hành khách, xây dựng và bảo dưỡng cầu đường. Một chức năng quan trọng của Công ty quá cảnh Niu Di lân là giao khoán việc xây dựng và bảo dưỡng cầu đường theo thủ tục đấu thầu cạnh tranh. Mặc dù trước đây công việc này đương nhiên được trao cho tiền bối của WORKS là Bộ Công chính và phát triển, nhưng từ ngày 1-7-1991, WORKS phải cạnh tranh giành mọi hợp đồng xây dựng- bảo dưỡng cầu đường của mình với tất cả các nhà tư vấn và đấu thầu công trình khác ở Niu Di lân tự tin rằng họ đủ năng lực và trình độ để thực hiện công việc này.

Cơ quan chuyên mua thứ hai là Ủy ban truyền thông mà nay được gọi là Hãng truyền thông Niu Di lân. Luật truyền thông 1989 đã lập ra Ủy ban này nhằm xúc tiến những mục tiêu xã hội của nhà nước trong lĩnh vực truyền thông qua việc mua các dạng chương trình cụ thể, nhất là các chương trình có

mức độ phổ thông, hàm lượng địa phương và chuyên sâu phù hợp, nhấn mạnh tới việc phản ánh và phát triển bản sắc, nền văn hoá riêng của Niu Di lân. Bằng nguồn quỹ từ phí truyền thông thu của các hộ có vô tuyến, Ủy ban này (bên cạnh một số trợ cấp khác như trợ cấp chương trình hoà nhạc của Đài truyền thanh quốc gia) đã trợ cấp cho việc sản xuất các chương trình truyền hình mà Ủy ban tin rằng sẽ xúc tiến được việc thực hiện những mục tiêu xã hội' của Nhà nước như đã được nêu rõ trong Luật truyền thông.

Tờ trình dự kiến kinh doanh và yêu cầu về việc lập báo cáo

Đặc trưng chính của cơ chế giám sát SOE là hàng năm phải chuẩn bị tờ trình về dự kiến kinh doanh (SCI) và bộ trưởng các bộ góp cổ phần sẽ xem xét nó. Những yêu cầu về trách nhiệm được đưa ra trong điều 14 của Luật này. Phần thứ nhất của điều 14 như sau:

14-Tờ trình dự kiến kinh doanh (1)

Trong vòng một tháng kể từ lúc bắt đầu mỗi năm tài chính của các SOE, Hội đồng quản trị của mọi SOE phải nộp cho các bộ trưởng các bộ có cổ phần bản thảo tờ trình dự kiến kinh doanh.

SCI phải bao hàm những mặt sau đây (được nêu trong mục 14 (2)) trong năm hiện tại và hai năm tiếp sau:

a-Những mục tiêu của doanh nghiệp;

b- Bản chất và quy mô hoạt động;

c-Tỷ lệ tổng quỹ của cổ đông so với tổng tài sản;

d-Các chính sách kế toán;

e-Chỉ tiêu hoạt động và các tiêu chí đánh giá khác để qua đó có thể đánh giá hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu của doanh nghiệp;

f- Ước tính phần đóng góp cho nhà nước;

g- Loại thông tin phải báo cáo với bộ trưởng các bộ góp cổ phần trong 3 năm tiếp theo, kể cả các thông tin sẽ được đưa ra trong báo cáo sơ bộ;

h- Các thủ tục phải tuân thủ trước khi mua cổ phần ở một tổ chức khác;

i- Bất cứ hoạt động nào mà Hội đồng quản trị hy vọng nhận được bồi thường từ nhà nước.

J- Ước định của Hội đồng quản trị về giá trị thương mại của khoản đầu tư của nhà nước cho doanh nghiệp và cách thức cũng như thời gian sẽ xác định lại giá trị này;

k- Các vấn đề khác như đã được bộ trưởng các bộ có cổ phần và Hội đồng quản trị thoả thuận;

Nhiều trong số các mục trên đây được hoạch định nhằm vượt qua những vấn đề nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện chủ sở hữu tiến hành điều khiển doanh nghiệp. Trước hết, quá trình SCI bao hàm một cơ chế giao khoán rõ ràng (và

công khai¹¹) hơn nhiều so với thường thấy ở khu vực tư nhân. Thông qua quá trình này, các chỉ tiêu được nêu rõ và phải đề ra cho cả hai năm tiếp sau năm hiện tại. Các chỉ tiêu được thể hiện trong mức lợi nhuận (so với vốn đầu tư của cổ đông, hay tài sản, hay cả hai), nhưng tùy từng trường hợp chúng còn liên quan tới doanh số bán ra, hiệu suất của nhà máy, của hệ thống và các tiêu chuẩn đánh giá khác. Chúng thực sự tạo ra một hợp đồng giữa công ty và các cổ đông về hoạt động dự kiến cũng như về định vị để có thể đánh giá các hoạt động sau đó. Bởi vì các chính sách kế toán có thể được lựa chọn hay thay đổi tùy cơ hội để đảm bảo hoàn thành chỉ tiêu, nên chúng phải được định rõ trước trong SCI. Hơn nữa, chỉ tiêu lợi suất cổ phần có thể đạt được nếu tăng tỷ lệ vay nợ trong cơ cấu vốn, nên cần nêu rõ tỷ lệ vốn của cổ đông trong tổng số tài sản.

Trong các tiểu mục 14 (2) (a), 14 (2) (b) và 14 (2) (c), bộ trưởng các bộ có cổ phần có thể hạn chế chiều hướng đầu tư. Hai tiểu mục đầu đòi hỏi một SOE phải nêu rõ hoạt động kinh doanh chính của mình. Mục 14 (2) (h) đề ra những hạn chế

¹¹ Tờ trình dự kiến kinh doanh, các báo cáo hàng năm và nửa năm là tài liệu công khai.

đối với khả năng của SOE đầu tư cho các hoạt động kinh doanh khác. SOE phải được sự chấp thuận của bộ trưởng các bộ có cổ phần trước khi tiến hành những khoản đầu tư như vậy. Những tiểu mục này được hoạch định phần nào nhằm xoa dịu vấn đề nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện chủ sở hữu tiến hành điều khiển doanh nghiệp, luôn đi đôi với việc các nhà quản lý vốn thường mở rộng hoạt động của công ty theo chương trình riêng của mình, bởi vì ở đây không có đủ những hạn chế hay trừng phạt do quyền sở hữu không được xác định rõ.

Cuối cùng, tiểu mục 14 (2) (j) đưa ra một điều khoản nhằm thiết lập một dạng “giá trị” nào đó của tổ chức trên cơ sở thông thường, có lẽ là để tăng thêm những con số kế toán luôn luôn đương nhiên có sẵn. Điều khoản này được đưa ra vì dự định ban đầu là lấy mô hình định giá tài sản vốn (hay mô hình dựa trên lý thuyết tương đương) làm biện pháp để ấn định chỉ tiêu lợi suất cho các SOE. Điều này hàm ý là mọi đánh giá sau phải bao gồm những thay đổi về giá trị cũng như lãi cổ phần khi xác định hoạt động.

Quá trình phát triển của mọi SCI đều liên quan tới Hội đồng quản trị, bộ trưởng các bộ có cổ phần và những cố vấn của họ tại Bộ tài chính. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi nhận thấy sự khác biệt trong quan điểm giữa bộ trưởng các bộ có cổ

phần và những viên cổ vấn của họ với Hội đồng quản trị về những vấn đề có liên quan tới bản SCI. Những điểm khác biệt này thường gắn với chỉ tiêu tài chính, tiền lãi cổ phần được thanh toán và các vấn đề về việc đa dạng hoá và mở rộng. Đây đều là những lĩnh vực luôn tiềm ẩn hoặc hiện hữu các vấn đề nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện chủ sở hữu tiến hành điều khiển doanh nghiệp. Chúng tôi sẽ quay lại một vài trong số các vấn đề này.

Luật SOE cũng đề ra các bước giúp bộ trưởng các bộ liên đới phê chuẩn bản SCI. Theo mục 13 (a), các bộ trưởng có quyền chỉ đạo Hội đồng quản trị “bổ sung thêm vào hoặc loại bỏ khỏi “bản tường trình dự kiến kinh doanh” của công ty đó bất kỳ một hay nhiều điều khoản nào thuộc loại đã được đề cập tới trong các tiểu mục từ (a) tới (h) của mục 14 (2) trong Luật SOE quy định các thủ tục phải tuân thủ. Các thủ tục này bao gồm việc bàn bạc với Hội đồng quản trị, cân nhắc kỹ phần I của Luật SOE, thông báo bằng văn bản của bộ trưởng các bộ có cổ phần và đệ trình một bản của thông báo này lên Hạ nghị viện trong vòng 12 ngày làm việc. Cần nhớ rằng bộ trưởng các bộ có cổ phần không thể ép buộc một SOE đảm nhiệm các dịch vụ phi thương mại.

Điều 15 đòi hỏi phải có báo cáo hoạt động thường niên, các báo cáo tài chính đã qua kiểm toán bao gồm báo cáo về tình

hình tài chính, về lỗ lãi và thay đổi trong tình hình tài chính và cuối cùng là một tờ trình về lãi cổ phần hàng năm có thể giao nộp cho các bộ có cổ phần trong vòng ba tháng kể từ sau khi kết thúc năm tài chính đó. Trong vòng 20 ngày (chỉ tính ngày làm việc) sau đó, thông tin này phải được đệ trình báo cáo nửa năm trong vòng 2 tháng kể từ sau khi kết thúc nửa năm một.

Quyền sở hữu và kiểm soát

Theo luật SOE, tất cả các SOE đều là công ty trách nhiệm hữu hạn với nhà nước là chủ sở hữu duy nhất và hai bộ trưởng thay mặt nhà nước thực hiện quyền sở hữu này. Điều 10 cho phép bộ trưởng hai bộ có cổ phần, Bộ Tài chính và Bộ hữu trách, được phép nắm giữ cổ phần thông thường. Cần lưu ý rằng chính bộ trưởng các bộ có cổ phần được xác định rõ là người đại diện cho nhà nước. Việc xác định ngược đòi hỏi lợi nhuận, lời lãi và tài sản của các SOE trước đây thường không chắc chắn, bởi vì mục tiêu của chúng thường chồng chéo còn cơ cấu điều hành lại mơ hồ. Điều này đúng cả trong trường hợp một Tổng công ty theo luật định như BCNZ, nơi trước đây quyền của nhà nước (với tư cách là chủ sở hữu) đòi hỏi tổ chức này phải trả lãi cổ phần bằng tiền mặt, là rất không rõ ràng.

Giống như ở các công ty tư nhân, quyền điều hành SOE thuộc về Hội đồng quản trị do chính phủ bổ nhiệm. Theo luật

SOE, Hội đồng quản trị có quyền hành rộng lớn tương tự như quyền lực của giám đốc ở các công ty tư nhân, trong đó bao gồm quyền thuê mướn, sa thải các nhà quản lý và nhân công; ấn định tiền lương cho nhà quản lý và các cơ chế khuyến khích khác; giám sát, xem xét các quyết định đặt giá và quyết định đầu tư quan trọng; đánh giá hoạt động của doanh nghiệp theo định kỳ và tiến hành kiểm toán nội bộ.

Cũng như ở các công ty tư nhân, việc tách biệt quyền sở hữu với quyền kiểm soát đã gây ra những vấn đề nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện cho chủ sở hữu để tiến hành điều khiển doanh nghiệp. Những vấn đề này ở các SOE càng trở nên nghiêm trọng hơn vì thành viên Hội đồng quản trị cũng như nhà quản lý không sở hữu bất kỳ cổ phần nào trong công ty. Ở đây có một khó khăn kép. Thứ nhất là việc xác định quyền lợi của chủ sở hữu, một vấn đề phức tạp do diễn tiến chính trị. Thứ hai là phải đảm bảo rằng thành viên Hội đồng quản trị và các nhà quản lý sẽ hành động vì những quyền lợi này. Các điều mục của Luật SOE về trách nhiệm và kiểm soát có thể được hiểu như cố gắng nhằm thiết lập một cơ cấu điều hành có thể tháo gỡ những vấn đề nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện cho chủ sở hữu để điều khiển doanh nghiệp, khi mà chưa tư nhân hoá hoàn toàn. Để giảm tới đa những vấn đề này, Luật SOE đưa ra các đòi hỏi về trách

nhệm và báo cáo nghiêm ngặt hơn so với các đòi hỏi theo Luật công ty hay so với khu vực tư nhân nói chung.

Điều 5 của Luật SOE đã nêu bật vai trò của các giám đốc. Đó là ‘giúp SOE hoàn thành mục tiêu cơ bản của mình’ và “đưa ra những quyết định phù hợp với bản tường trình dự kiến kinh doanh”. Chính Hội đồng quản trị chứ không phải bộ trưởng các bộ có cổ phần phải chịu trách nhiệm về những quyết định hoạt động. Theo những điều khoản rõ ràng về trách nhiệm được đưa ra trong phần III, Luật SOE, Hội đồng quản trị còn phải chịu trách nhiệm trước các bộ trưởng có cổ phần.

Theo điều 6, các bộ trưởng có cổ phần phải chịu trách nhiệm trước Quốc hội về “hoạt động chức năng của mình chiếu theo Luật SOE hay theo các nguyên tắc SOE”. Về điểm này, Hội đồng quản trị phải trả lời bộ trưởng các bộ góp cổ phần về kết quả từ những quyết định hoạt động của mình nhằm hoàn thành mục tiêu đã đề ra trong bản SCI của doanh nghiệp. Đến lượt mình, bộ trưởng các bộ góp cổ phần phải giải trình trước Quốc hội¹². Để trợ giúp các bộ trưởng trong việc

¹² Ủy ban đánh giá doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Quốc hội được thành lập vào năm 1992 để xem xét hoạt động của từng SOE cũng như để đánh giá việc thực hiện trách nhiệm của các bộ trưởng như đã đề ra trong điều 6, Luật doanh nghiệp nhà nước

thực thi chức năng của mình, Luật SOE đã trao cho họ bị quyền hạn quan trọng.

Thứ nhất, mục 13 (a) cho phép các bộ trưởng có quyền sửa đổi tờ trình dự kiến kinh doanh được nêu trên. Thứ hai, mục 13 (b) cho phép các bộ trưởng có quyền quyết định khối lượng lãi cổ phần có thể thanh toán. Hội đồng quản trị phải tuân theo đường lối chỉ đạo bằng văn bản theo từng tiểu mục này. Theo Luật công ty của Niu Di lân, đề xuất về phần lãi cổ phần trả cho cổ đông sẽ được Hội đồng quản trị đưa ra tại cuộc đại hội thường niên. Cổ đông không có quyền tăng nhưng có thể đề xuất giảm bớt phần này. Những cổ đông đòi phải có lãi cổ phần lớn hơn có thể bán lại cổ phần (mà không chuyển tổng vốn đầu tư của mình sang một công ty có chính sách lãi cổ phần thích hợp hơn). Các giám đốc công ty chỉ tiêu “quá ít” lợi nhuận và dành nguồn quỹ cho đầu tư, sẽ phải hứng chịu sự trừng phạt của thị trường cổ phiếu và thị trường kiểm soát kinh doanh do hành động này của họ.

Giám đốc và nhà quản lý các SOE có thể đề xuất một mức lãi cổ phần thấp để dành quỹ cho đầu tư vào các dự án ưa thích hoặc để tạo ra một giám sát an toàn cho hoạt động của họ. Bởi vì trong trường hợp của các SOE không có kỷ luật thông thường của khu vực tư nhân, nên nhà nước cần có quyền hạn

huy động lực lượng tiền mặt dư thừa . Sự căng thẳng giữa các SOE luôn thu hẹp cánh cửa ngăn cản các nguồn đầu tư bổ sung tham gia vào các thị trường vốn, mâu thuẫn từ những bộ trưởng có cổ phần mong muốn có lãi cổ phần cao để hoàn thành chỉ tiêu về tài chính của nhà nước, là một hậu quả.

Mục 13 (1) đòi hỏi phải có cùng những thủ tục hành chính (liên quan tới việc tư vấn, giải trình tại Quốc hội) giống như những thủ tục cho việc chủ đạo theo mục 13 (b) có liên quan tới tờ trình dự kiến kinh doanh. Tại tất cả các SOE được nghiên cứu, chúng tôi không thấy bất kỳ sự chủ đạo nào theo mục 13 (b), mặc dù một sự chỉ đạo như vậy đã được đề cập tới trong một số trường hợp. Do Hội đồng quản trị các SOE đều nhận thức rõ quyền hạn của các bộ trưởng trên lĩnh vực này nên thực sự hiếm khi xuất hiện nhu cầu đưa ra một chỉ thị bằng văn bản. Bởi vậy, mặc dù vẫn thường tồn tại cuộc tranh luận và xung khắc sâu sắc giữa các SOE với các bộ trưởng góp cổ phần, nhưng các bên hữu quan đều cố gắng giải quyết xung đột mà không cần tới sự chỉ đạo chính thức của cấp bộ.

Cuối cùng, điều 18 quy định các SOE phải có nghĩa vụ cung cấp thông tin về hoạt động của mình (trừ một số ngoại lệ nhất định) nếu các bộ trưởng góp cổ phần yêu cầu. Điều này cho phép các bộ trưởng với tư cách là chủ sở hữu có thể nắm

được thông tin về hoạt động nội bộ của một SOE. Điều khoản như vậy có tầm quan trọng đối với SOE lớn hơn là ở khu vực tư nhân, ở khu vực tư nhân này giám đốc còn có thể là cổ đông và cũng là nơi mà một số giám đốc còn đồng thời là nhà quản lý cụ thể. Yêu cầu cung cấp thông tin kiểu này theo điều 18 đã được đưa ra với công ty TVNZ, một trong số các SOE được nghiên cứu. Yêu cầu này được đưa ra nhằm nắm thêm thông tin để điều tra về quyết định của Hội đồng quản trị đối với việc đề ra chỉ tiêu khả năng sinh lời.

Khuôn khổ của quá trình thành lập Tổng công ty

Luật SOE năm 1986 mở ra bước ngoặt cho công cuộc cải cách các Bộ của chính phủ, các doanh nghiệp và Tổng công ty thuộc sở hữu nhà nước. Theo đó đã xác lập một khuôn khổ thực thi trong suốt quá trình tái cơ cấu. Trong phần này, chúng tôi sẽ xác định một loạt thành tố thể chế và môi trường có liên quan tới quá trình chuyển dịch một cơ quan nhà nước thành một SOE. Chúng tôi còn chỉ rõ những ảnh hưởng cơ bản tới quá trình chuyển dịch, và phân loại những phản hồi của các tổ chức bị ảnh hưởng. Chúng được đưa ra trong hình 2.1.

Hệ thống trong hình 2.1 được phân thành ba phần chính: các thành tố thể chế và môi trường, các yếu tố chuyển đổi và các kết quả hoạt động.

Những thành phần thể chế và môi trường

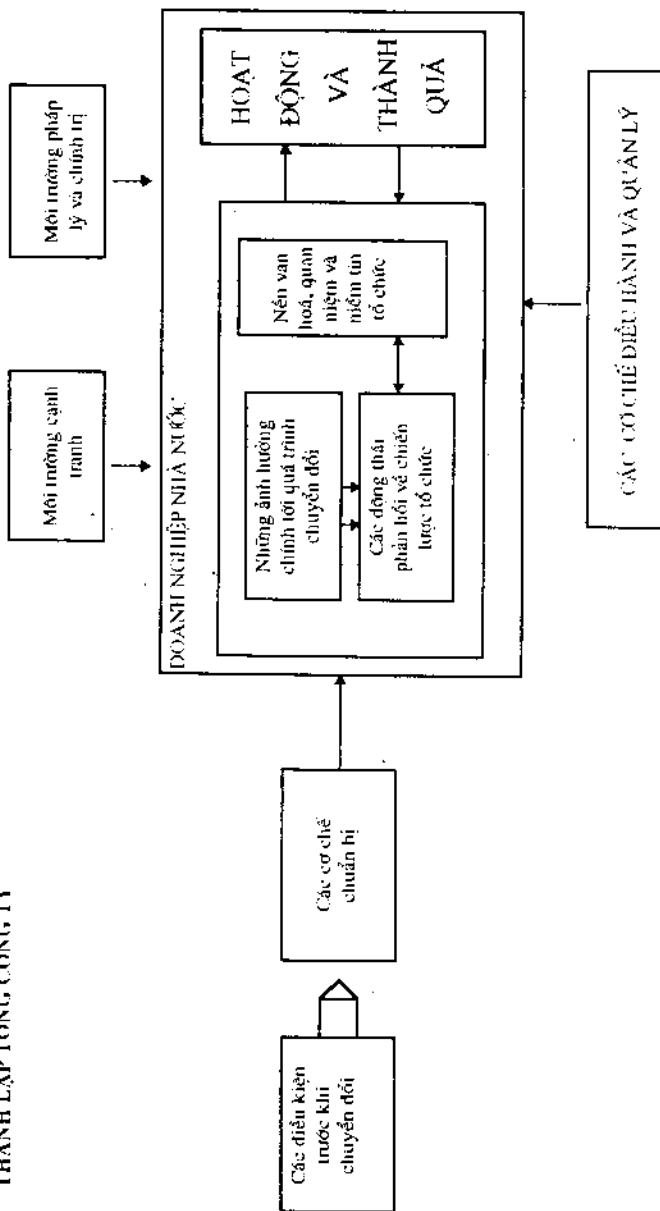
Năm thành phần dưới đây cùng ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi SOE và tới hoạt động sau đó của từng SOE.

-Điều kiện trước khi chuyển đổi. Đó là những móc xích trong thực trạng của tổ chức sẽ được tái cơ cấu. Chúng bao gồm tập hợp khách hàng, bạn hàng và điều kiện thị trường hiện tại của tổ chức này, bản chất và phạm vi hoạt động của nó, hình thức tổ chức, mục tiêu, nền văn hoá và niềm tin của nó.

-Các cơ chế chuẩn bị. Đó là những cơ chế thể chế được sử dụng để chuẩn bị cho tổ chức sắp được chuyển thành Tổng công ty. Chúng có thể bao gồm việc sử dụng các uỷ ban lập kế hoạch chỉ đạo hay cố vấn để xem xét những vấn đề phát sinh về cơ cấu công nghiệp và hình thức của quá trình tái cơ cấu dự kiến, việc sử dụng một ban tổ chức và các phòng tổ chức tại đơn vị để chuẩn bị cho tổ chức được chuyển đổi thành SOE. Cũng như bao gồm quá trình đánh giá số tài sản và nợ mà mỗi SOE sẽ tiếp nhận và quá trình thiết lập một cơ chế để tiến hành các quan hệ công nghiệp.

Hình 2.1

KHUÔN KHỔ CƠ BẢN CHO QUÁ TRÌNH
THÀNH LẬP TỔNG CÔNG TY



Môi trường cạnh tranh Một đặc điểm quan trọng và đáng lưu ý của quá trình thành lập Tổng công ty ở Niu Dilân là nỗ lực mở cửa các thị trường mà các SOE mới sẽ hoạt động. Quá trình này thường được gọi là “dọn bằng sân chơi”. Những động thái tạo ra một môi trường cạnh tranh diễn ra cả trước và trong quá trình thành lập Tổng công ty. Chúng bao gồm việc phi điều tiết các thị trường và xóa bỏ những cản trở theo luật định đối với việc gia nhập thị trường. Chúng còn gồm ảnh hưởng của những thay đổi trong chỉ tiêu của nhà nước và trong việc kiểm soát chỉ tiêu đối với sản phẩm dịch vụ của ngành công nghiệp mà SOE đang hoạt động cạnh tranh. Tất cả các điều này đều tác động tới những nhân tố có ý nghĩa quyết định sự hấp dẫn của ngành công nghiệp này.

Môi trường chính trị-pháp lý. Tư tưởng và sức ép chính trị thể hiện trong hệ thống lập pháp và lập quy sẽ định hình môi trường thể chế và cạnh tranh cho một SOE hoạt động. Chúng bao gồm pháp lý thương mại chung mà mọi công ty giao dịch phải làm ăn tuân thủ, pháp chế và những điều tiết dành riêng cho các SOE chứ không cho các đối thủ cạnh tranh của họ ở khu vực tư nhân, và pháp chế chuyên ngành để xác định môi trường cạnh tranh cho một (hay nhiều) ngành mà một SOE hoạt động.

Các cơ chế điều hành quản lý. Đó là những cơ chế dàn xếp bằng thể chế để hỗ trợ việc tiếp tục điều hành và quản lý SOE mới. Chúng bao gồm Luật SOE 1986 và những lần sửa đổi sau

đó, chính sách SOE chung dựa trên những nguyên tắc được đưa ra trong Luật SOE và việc kiểm tra của các bộ trưởng, những người là chủ sở hữu cổ phần không có lãi cố định của từng SOE. Cơ chế kiểm tra SOE tương tự như sự kiểm tra thường thấy trên các thị trường cổ phiếu. Nếu một SOE có vay nợ trong cơ cấu vốn của mình thì ở đây cũng có sự kiểm tra đó của các chủ nợ.

Các nhân tố của quá trình chuyển đổi

Mỗi doanh nghiệp khi chuyển thành SOE đều phải trải qua nhiều biến đổi trong nội bộ. Những biến đổi này rất cực sẽ quyết định hoạt động của SOE. Để dễ hiểu, chúng tôi sẽ chia các nhân tố của quá trình chuyển đổi thành ba nhóm liên đới với nhau.

Những ảnh hưởng chính tới quá trình chuyển đổi. Đã xác định được hai loạt ảnh hưởng quan trọng. Loạt thứ nhất liên quan tới cơ cấu đánh giá và tài chính được chấp thuận (hoặc áp đặt) cho SOE mới. Cơ cấu này tạo ra cơ sở đánh giá hoạt động sau đó. Loạt thứ hai bao gồm những tác nhân thay đổi được bổ nhiệm để chỉ đạo cho tổ chức này trong suốt quá trình chuyển đổi. Họ gồm chủ tịch hội đồng quản trị, Hội đồng quản trị, giám đốc điều hành chính và đội ngũ các nhà quản lý cao cấp. Nếu kết hợp lại, hai loạt ảnh hưởng có tác dụng tăng cường lẫn nhau này sẽ giúp định đoạt tốc độ và hiệu quả của việc đưa ra những động thái phản hồi về chiến lược và tổ chức.

Những phản hồi về chiến lược và tổ chức. Chúng bao gồm: (1) chỉ rõ và/hoặc xác định hoạt động (hoặc các hoạt động) kinh doanh chính yếu, các thị trường và chiến lược; (2) thực hiện một thiết kế tổ chức được chuyển đổi và các hệ thống kế toán, kế hoạch và thông tin quản lý của nó; (3) xác lập các quan hệ công nghiệp tích cực và khởi động các hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Các phản hồi về chiến lược và tổ chức chịu sự chi phối của các thành tố thể chế-môi trường và của những ảnh hưởng chính tới quá trình chuyển đổi.

Nền văn hoá, quan niệm và niềm tin tổ chức. Chúng tôi thảo luận riêng rẽ loạt nhân tố này vì hai lý do- Thứ nhất, nó là kết quả của mối tương tác giữa toàn bộ các thành phần hệ thống và các nhân tố chuyển đổi nói trên. Nghĩa là, chúng tôi cho rằng những biến đổi trong văn hoá, quan niệm và niềm tin tổ chức chịu sự tác động tổng hợp, năng động của các thành tố thể chế-môi trường cũng như của những ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi và của những phản ứng nội bộ nêu trên. Thứ hai, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy những biến đổi trong nền văn hoá quan niệm và niềm tin tổ chức chắc chắn sẽ là những yếu tố quan trọng cho hoạt động dài lâu của một SOE.

Thành quả

Đó là những biện pháp được các bộ trưởng sử dụng để đánh giá xem SOE có hoàn thành mục tiêu mà Luật SOE 1986 đề ra hay không, luật này đòi hỏi mọi SOE phải hoạt động như một doanh nghiệp kinh doanh thành công, nghĩa là có hiệu quả và

sinh lời như những doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước. Chúng chủ yếu liên quan tới các con số, số liệu tài chính được sử dụng rộng rãi làm thước đo thành quả tài chính. Các thước đo phi tài chính khác cũng có thể được vận dụng để đưa ra một cái nhìn tổng quát hơn về thành quả của các SOE.

Kết luận

Trong chương này, chúng tôi đã đưa ra một bức tranh tổng quan tóm lược về nền tảng của việc hoạch định chính sách và cải cách ở Niu Di lân, điều này dẫn tới việc phê chuẩn Luật SOE 1986 và áp dụng nguyên lý công ty cho hoạt động thương mại của các cơ quan, doanh nghiệp kinh doanh và Tổng công ty thuộc sở hữu nhà nước.

Nằm trong hệ thống quản lý thông qua thể chế hiện hành do Luật Công ty và Luật thương mại đưa ra, Luật SOE đã thiết lập một cơ cấu quản lý mới cho các hoạt động thương mại của nhà nước. Luật này xác định mục tiêu và nêu rõ rằng nhà nước (thông qua cổ phần do các bộ trưởng nắm giữ) là chủ sở hữu hợp pháp. Để khắc phục tối đa những nảy sinh do chế độ những nhà quản lý đại diện cho chủ sở hữu để điều khiển doanh nghiệp, trọng tâm chú ý được nhấn mạnh vào việc xây dựng một cơ sở tuy đơn giản nhưng toàn diện cho việc quản lý hoạt động của SOE thông qua tờ trình dự kiến kinh doanh, thông qua luồng thông tin thường xuyên cho các bộ trưởng và thông qua phân tích so sánh.

Kết luận lại, Luật SOE 1986 của Niu Di lân xác định khuôn khổ cho hình thức tổ chức mới của hoạt động kinh doanh của nhà nước. Cho tới thời điểm này, đã có các Tổng công ty và các cơ quan nhà nước đảm đương cả hoạt động thương mại trong số những chức năng của mình. Nhưng đó lại là những mô hình lộn xộn với vô số mục tiêu phi thương mại mà thiếu hẳn sự phân cấp quản lý rõ ràng. Các SOE mới được thành lập theo luật này phải hoạt động như những doanh nghiệp kinh doanh thành công, có lãi, trong môi trường mới phi điều tiết và theo các cơ chế quản lý toàn diện hơn. Bây giờ chúng tôi sẽ chuyển sang phần môi trường thay đổi của các tổ chức mới này.

Mọi nghiên cứu trường hợp ở đây và các chương còn lại của cuốn sách này đều xoay quanh hình 2.1. Bởi vậy, hình này cung cấp cho ta một cái nhìn tổng quan về cơ cấu phân tích chéo được nêu ra ở đây cũng như về cấu trúc của từng nghiên cứu tình huống làm cơ sở cho phân tích này.

Chương 3

MÔI TRƯỜNG THAY ĐỔI

Trong chương này chúng tôi xem xét các thành phần thể chế môi trường giúp định hình môi trường thay đổi mà các SOE được nghiên cứu phải đối mặt. Sự nêu bật những thành phần này trong hình 3.1 mở đường cho quan điểm cho rằng những thành phần này trực tiếp và gián tiếp có ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi thành SOE và tới hoạt động sau đó của từng SOE. Phụ lục sẽ tóm tắt theo cột những thành phần thể chế môi trường của cả năm SOE trong nghiên cứu của chúng tôi.

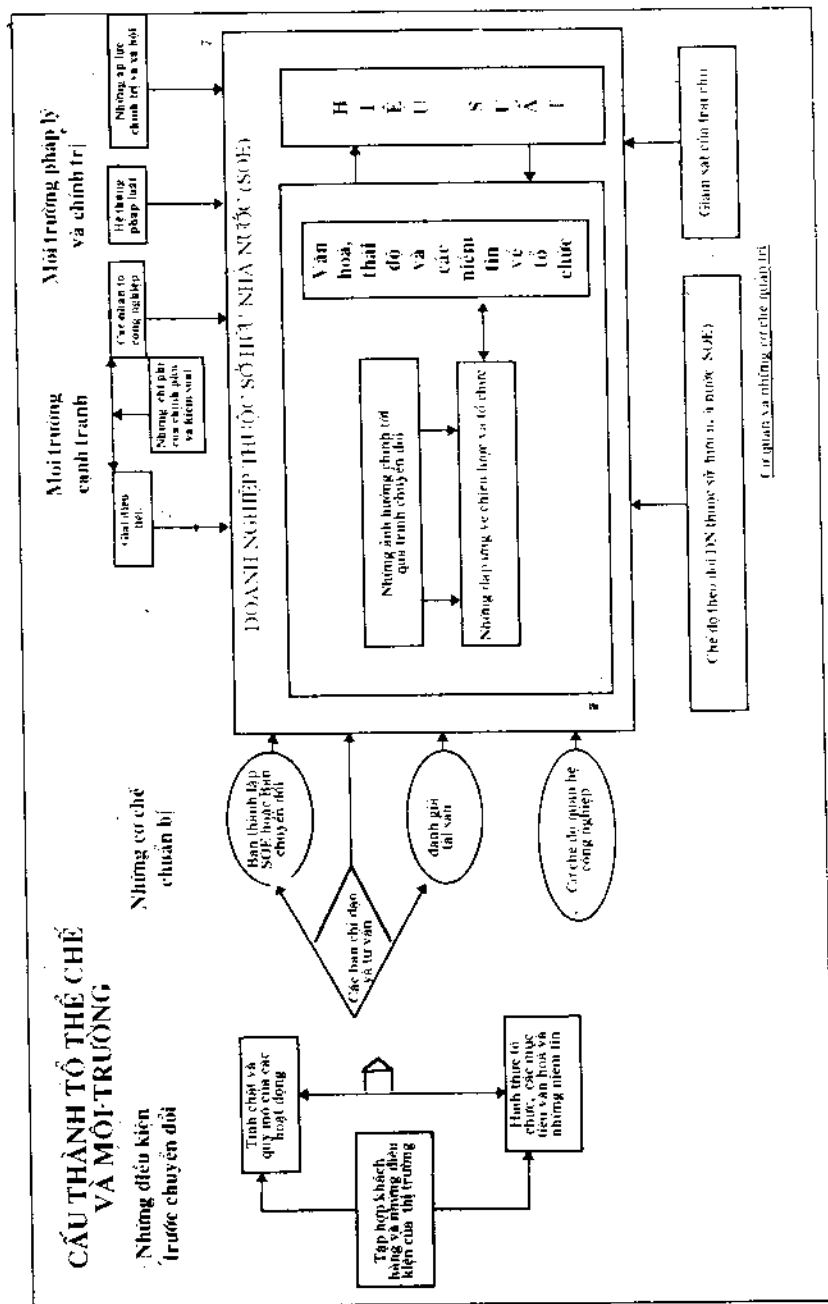
NHỮNG ĐIỀU KIỆN TRƯỚC KHI CHUYỂN ĐỔI

Như đã nêu trong chương 2, những thành phần liên đới lẫn nhau này cho thấy môi trường hay thực trạng trước đó của tổ chức được cải tổ. Dù đứng riêng rẽ hay gộp chung thì chúng đều có ảnh hưởng quan trọng tới tình hình chuyển đổi.

Tập hợp khách hàng và điều kiện thị trường

Nền tảng kinh doanh của tổ chức hiện hành, được đại diện bằng tập hợp khách hàng hay bạn hàng hiện tại, là điều kiện

Hình 3.1



thứ nhất ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi. Một số cơ quan nhà nước, doanh nghiệp nhà nước hay tổng công ty được chuyển thành SOE có khá nhiều khách hàng hay bạn hàng mà hiện cũng phải đối mặt với tình hình hoặc chi phí chuyển đổi cao hoặc có rất ít lựa chọn thay thế trong ngắn hạn.

Ví dụ, ECNZ là nhà cung cấp điện năng chính của Niu Di Lân nên có rất nhiều khách hàng. Tất cả số này, ít nhất là trong ngắn hạn và trung hạn, có rất ít giải pháp thay thế về nguồn cung năng lượng. Điều này khiến ECNZ có thể kỳ vọng giữ được nguồn doanh thu và lượng tiền mặt khá ổn định trong thời kỳ chuyển đổi. Bởi vậy, các nhà quản lý có thể dành nhiều chú ý cho việc phát triển cơ cấu nội bộ và hệ thống quản lý của tổ chức này trong thời kỳ chuyển đổi.

Các cơ quan khác như tổng công ty than Coal Corp, GCS và WORKS phải chịu phụ thuộc nhiều hơn vào một số khách hàng lớn. Phần lớn số khách hàng này hoặc là các cơ quan nhà nước hoặc là các SOEs mà giờ đây bỗng có quyền tự do tìm kiếm những nhà cung cấp mới. Ví dụ, Tổng công ty than có hai khách hàng nội địa lớn, một trong số đó, ECNZ, giờ có thể sản xuất điện bằng cách chuyển từ dùng than sang dùng khí đốt làm đầu vào năng lượng. Do giá than cao hơn so với giá khí gas trong thời kỳ thành lập các SOE, nên ECNZ đã chuyển sang dùng khí đốt và chấm dứt hiệp định cung cấp than trọng bộ mà tiền thân của ECNZ là ban điện lực Niu Di Lân đã ký kết với tiền thân của Coal Corp là cơ quan khai thác than nhà

nước. Tương tự như vậy, trước khi chuyển đổi, công ty dịch vụ điện toán nhà nước được hưởng địa vị đặc biệt là nhà cung cấp đặc quyền dịch vụ điện toán cho các cơ quan nhà nước. Sau quá trình chuyển đổi, tổ chức này đã bị mất vị thế đặc quyền của mình và buộc phải cạnh tranh với các nhà cung cấp tư nhân để giành phần việc mà trước đây đương nhiên thuộc về họ. Do vậy, công ty GCS Ltd không có bất kỳ hợp đồng ràng buộc nào với mọi khách hàng thuộc khu vực nhà nước của mình vào thời điểm được thành lập. Không có gì đáng ngạc nhiên khi cả Coal Copc và GCS Ltd đều nhanh chóng tập trung vào vấn đề duy trì hợp đồng và tìm kiếm thị trường cho hàng hoá dịch vụ của mình.

Bộ công trình và phát triển, tiền thân của WORKS, từng là cơ quan xây dựng chủ chốt của nhiều chính quyền kế tiếp ở Niu Di Lân. Theo thời gian, chức năng và nhiệm vụ của bộ này không ngừng lớn mạnh để rồi tới cuối những năm 1980, nó trở thành một cơ quan kiểm soát hùng mạnh trên các lĩnh vực quản lý các công trình công cộng và tài nguyên thiên nhiên, quản lý hệ thống pháp chế, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng các công trình và tài sản công cộng. Trong chương trình cải cách năm 1986, chính quyền của đảng Lao động đã ra quyết định là các cơ quan nhà nước giờ không buộc phải mua hàng hoá dịch vụ của các cơ quan nhà nước khác. Đối với **Bộ Công trình và phát triển**, điều này có nghĩa là các cơ quan **nhà nước không còn là những khách hàng bắt buộc của nó nữa**, mà giờ đây họ có quyền tự do mua tư bản và các công

trình khác từ khu vực tư nhân nếu họ muốn. Tuy nhiên, riêng trên thị trường xây dựng, bảo dưỡng cầu đường, tổ chức này vẫn tiếp tục được bảo hộ trong vài năm theo những dàn xếp quá độ với các cơ quan chuyên trách về việc cấp vốn cho xây dựng và bảo dưỡng cầu đường. Những dàn xếp này phần nào giúp lý giải tại sao WORKS lại chậm đầu tư nhiều vào việc tìm kiếm thị trường cho các dịch vụ của mình. Do thị trường nội địa đang thu hẹp nên WORKS chọn giải pháp đầu tư tìm kiếm thị trường ở nước ngoài.

TVNZ, tiền thân của TVNZ Ltd là một bộ phận của hãng truyền thông Niu Di Lân (BCNZ). Địa vị độc quyền theo pháp định của BCNZ trên lĩnh vực truyền hình đã giúp nó chiếm độc quyền trong việc quảng cáo trên truyền hình. Việc tích cực đưa cạnh tranh vào lĩnh vực truyền hình cho thấy TVNZ phải đối mặt với triển vọng cạnh tranh gay gắt giành thị trường quảng cáo, và điều này đã hạn chế khả năng phát triển. Các nhà quản lý TVNZ quyết định khống chế tối đa sự mất mát thị phần tất yếu bằng cách tăng cường khả năng tiếp cận và chiếm lĩnh lượng khán giả là đối tượng quảng cáo. Việc này được thực hiện chủ yếu thông qua con đường tăng cường chương trình trên hai kênh truyền hình toàn quốc của TVNZ và nhanh chóng nắm quyền chiếm lĩnh các chương trình hàng đầu, các sự kiện thể thao nhiều hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Bản chất và phạm vi hoạt động

Điều kiện trước chuyển đổi thứ hai có thể ảnh hưởng tới tốc độ và thành công của quá trình chuyển đổi là bản chất, phạm

vi hoạt động của tổ chức được chuyển đổi. Đặc biệt, sự đa dạng của các hoạt động (hoặc các hoạt động kinh doanh) này có thể ảnh hưởng tới mức độ khó khăn mà các nhà quản lý mới sẽ gặp phải khi xác định hoạt động kinh doanh chính yếu, triển khai chiến lược, thiết kế và thực hiện một cơ cấu tổ chức phù hợp, lựa chọn và sắp đặt hệ thống kế toán và các hệ thống quản lý phù hợp khác.

Một số SOE được nghiên cứu đã thừa hưởng một loạt hoạt động khá thuần nhất. Ví dụ, ít ra là vào lúc bắt đầu, hoạt động chủ yếu của ECNZ là sản xuất và phân phối điện năng, của Coal-Co p là khai thác than, GCS tham gia cung cấp các dịch vụ điện toán còn TVNZ hoạt động trên lĩnh vực truyền hình.

Mặt khác, WORKS lại thừa kế một tập hợp hoạt động phức tạp và hỗn tạp hơn nhiều , từ bộ phận kinh doanh của MWD. Một uỷ viên của ban chuyển đổi đã diễn đạt vấn đề như sau: .

Bộ này làm mọi việc từ thay ga trải giường cho thủ tướng tới xây dựng các dự án năng lượng chủ chốt.

Trên thực tế, các hoạt động của MWD đã liên tục mở rộng, tới mức mà vấn đề xác định hoạt động chính yếu , triển khai chiến lược, thiết kế cơ cấu tổ chức, lựa chọn và áp dụng hệ thống kế toán và quản lý đối với WORKS trở nên khó khăn hơn nhiều so với các SOEs được nghiên cứu khác.

Hình thức tổ chức, mục tiêu, nền văn hoá và niềm tin

Bên cạnh đó, bản chất của hình thức tổ chức trước đó, mục tiêu, nền văn hoá và niềm tin cũng có thể tác động tới tiến độ và thành công của quá trình chuyển đổi. Như chúng tôi đã lưu ý trong phần giới thiệu, các SOE được nghiên cứu rất đa dạng về hình thức tổ chức.

Một số tổ chức đã có hình thức bán kinh doanh từ trước khi chuyển đổi., số khác thì không. Ví dụ, cả NZED và công ty khai thác than nhà nước đều là những tổ chức có nhiều năm hoạt động theo đường lối bán kinh doanh, cả hai đều chuẩn bị bản thu nhập và bản cân đối. BCNZ, tiền thân của TVNZ và đài truyền thanh Niu Di Lan cũng là tổng công ty hoạt động theo đường lối bán kinh doanh theo luật truyền thông 1976.

Công ty dịch vụ điện toán nhà nước có bề dày hoạt động kinh doanh ngắn ngủi hơn, bắt đầu hoạt động như là một quỹ quay vòng từ năm 1983. MWD có rất ít kinh nghiệm kinh doanh trước khi chuyển đổi bởi vì nó thực sự là một cơ quan nhà nước theo kiểu truyền thống. Trên thực tế không phải đợi đến khi luật công trình công cộng sửa đổi năm 1986 (lần thứ được thông qua thì bộ này mới được giao thêm chức năng kinh doanh của một doanh nghiệp làm ăn thành công bên cạnh các chức năng tư vấn, hoạch định chính sách và điều tiết của nó. Mãi đến năm 1987, chức năng kinh doanh mới được tách bạch khỏi chức năng chính sách/ điều tiết và ngay sau đó, nhà nước

quyết định chuyển đổi bộ phận kinh doanh của MWD thành một SOE.

Một vài mặt của sự tham gia trước vào hoạt động thương mại này thật hữu ích trong quá trình chuẩn bị chuyển đổi các tổ chức sau đó. Tuy nhiên, sự pha trộn giữa các mục tiêu chế độ trách nhiệm và những khuyến khích còn rất mơ hồ. Ví dụ, công ty than nhà nước có sự pha trộn rất phức tạp giữa các mục tiêu thương mại và phi thương mại. Điều này chi phối công ty và hạn chế khả năng của nó đóng cửa các mỏ than thua lỗ. Tương tự như vậy, BCNZ dự kiến sẽ hoạt động theo kiểu kinh doanh nhưng đồng thời vẫn thúc đẩy các mục tiêu truyền thống đại chúng thông qua hoạt động của các đài truyền thanh và truyền hình của nó. Những loại hình mục tiêu mâu thuẫn, chống chéo lẫn nhau như vậy cũng gây khó khăn cho NZED, MWD và công ty điện toán nhà nước. Do liên tục thiếu quyền kiểm soát của những nhà quản lý về những đầu vào quan trọng như vốn và lao động, nên những kinh nghiệm kinh doanh này đem lại cả sự bức bối vì bị truất quyền lẫn sự khai sáng. Ví dụ, ngay cả khi có tư cách là quỹ quay vòng - tiền thân của hình thức SOE, công ty dịch vụ điện toán nhà nước vẫn không có khả năng ra các quyết định đầu tư vốn và không được tự do tạo ra sự linh hoạt cần thiết về việc làm và tiền lương để cạnh tranh, nhằm thuê về những chuyên gia giỏi trong ngành dịch vụ máy tính đang phát triển.

Bên cạnh hình thức tổ chức và mục tiêu, thì nền văn hoá, quan điểm và niềm tin của các nhà quản lý, các nhân viên cũng có ảnh hưởng quan trọng. Cả năm SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều có nền văn hoá dịch vụ công cộng và quan liêu hết sức phát triển. Một số còn có cả nền văn hoá nghề nghiệp và niềm tin tổ chức mạnh mẽ gây ra sự chống đối đáng kể đối với sự thay đổi. Ví dụ, một bản báo cáo kế hoạch nội bộ của TVNZ năm 1987 đã đề cập tới nhiều đặc điểm mà người viết tin là sẽ cản trở sự thay đổi về tổ chức. '

Sự dung tục từng ngự trị trong một số lĩnh vực sản xuất suốt 25 năm nắm độc quyền cung cấp dịch vụ công cộng, sự thất bại trong việc buộc mọi người phải có trách nhiệm với công việc của mình, sự nhất nhất tuân theo mọi quyết định từ trên đội xuống đã góp phần tạo ra những con người thiếu tinh thần trách nhiệm, thiếu quyết tâm lao vào mạo hiểm, tạo ra xu hướng thủ cựu thiên về sản xuất chương trình "trong nhà", không khuyến khích được sự phát triển của các tài năng mới, dẫn đến sự thiếu tìm tòi nghiên cứu (thiếu thông tin) để vận dụng chiến lược dựng chương trình tốt nhất có thể, tạo ra một hình tượng quan liêu, một thái độ xem thường công chúng mặc họ "muốn xem thì xem, muốn bỏ thì bỏ".

Một nhà quản lý ở TVNZ còn diễn đạt văn vẻ hơn

Trong quá khứ, các nhà sản xuất hẳn sẽ nói " cứ rót đầy tài vào, tôi sẽ cho ra đời những hình ảnh đẹp nhất, còn tôi đâu có

ngư để gánh lấy trách nhiệm trước cả đồng việc vật, tôi là đạo diễn chương trình cơ mà ! ”.

Tuy nhiên, trong số các SOE được chúng tôi nghiên cứu thì WORKS mới là ví dụ tiêu biểu nhất về những loại vấn đề có thể phát sinh do nền văn hoá và niềm tin tổ chức thủ cựu. Ban lãnh đạo WORKS phải đối mặt để phát triển một tổ chức theo định hướng thị trường từ một tổ chức tập trung quan liêu theo định hướng sản xuất, dưới sự chi phối của các kỹ sư chuyên nghiệp, những người một mực tin vào cách kinh doanh “một cửa, một lần”, cùng với nền văn hoá mạnh mẽ của các công trình sư tại công ty là những ảnh hưởng lớn tới lộ trình chuyển đổi của WORKS. Tầm quan trọng của bề dày lịch sử, nền văn hoá và niềm tin ở WORKS được thu tóm trong bình luận sau đây của một trợ lý, người sau đó đã đảm nhiệm một chức vị quản lý cao cấp ở WORKS :

Bề dày lịch sử của tổ chức này là trở ngại lớn nhất cho sự thay đổi. Con người ở đó đã quen hoạt động theo một cách thức cụ thể, cách thức này tuy không ngừng phát triển nhưng có thể được coi như một mạch liên tục . Mạch liên tục này bị đặt thành vấn đề, nếu không muốn nói là bị trục trặc và ngừng hoạt động. Đó là một dạng trì liệu sốc và con người cần có thời gian để tự định hướng lại.

Bài học kinh nghiệm

Cả ba điều kiện trước khi chuyển đổi này đều có thể tác động tới mức độ phức tạp, tiến độ và con đường của công cuộc

chuyển đổi. Có thể rút ra ba bài học kinh nghiệm sau đây: Thứ nhất, hình thức tổ chức, mục tiêu, nền văn hoá và niềm tin trước đó là những nguyên nhân chính dẫn tới việc phản đối sự thay đổi. Một su hướng tự nhiên và rất “đời” , rất “con người” là những cá nhân bị đe dọa bởi quá trình chuyển đổi thường muốn giữ nguyên quyền lợi của mình hay “quyền sở hữu “ của mình . Bởi vậy, các nhà quản lý và nhân viên của tổ chức bị chuyển đổi thường tìm cách bảo vệ việc làm, con đường sự nghiệp, cách đánh giá chuyên môn và niềm tin tổ chức từng được nuôi dưỡng bao lâu nay.

Điều quan trọng là phải tránh được tình trạng phong tỏa này và đảm bảo rằng những thay đổi thích hợp sẽ diễn ra một cách nhanh chóng, hiệu quả. Một mối lo rất thực trong bất kỳ công cuộc chuyển đổi nào là giới quản lý, nhân viên hiện tại có thể thu tóm quá trình chuyển đổi và cố gắng hướng nó theo cách có thể bảo vệ tốt nhất theo những quyền lợi hiện tại của họ, hay cho cách nhìn nhận của họ về kết quả đáng mong đợi . Bởi vậy, để đưa quá trình chuyển đổi đi tới thành công, cần có các cơ chế ngăn ngừa một sự cát cứ như vậy. Đây là vai trò của các cơ chế chuẩn bị sẽ được đề cập tới trong phần sau.

Thứ hai, tổ chức trước đó càng tham gia vào nhiều loại hoạt động phức tạp thì càng gặp khó khăn trong việc xác định một (hay nhiều) hoạt động kinh doanh chính yếu và chiến lược phát triển.

Thứ ba, điều kiện thị trường đang thay đổi đòi hỏi phải triển khai những chiến lược và phương hướng mới, mà chúng, đến lượt mình lại cần đến sự chuyển đổi cơ cấu to lớn.

Các cơ chế chuẩn bị

Đó là những cơ chế bằng thể chế được sử dụng để chuẩn bị cho việc chuyển đổi một tổ chức thành một SOE. Chúng bao gồm việc sử dụng các ban chuyển đổi để kiểm soát quá trình hình thành, để sử dụng các ban điều hành hay cố vấn đảm trách những việc như xem xét quy chế của tổ chức mới, tư vấn về hình thức chuyển đổi và tư vấn về cơ cấu công nghiệp của tổ chức mới.

Các ban chuyển đổi (hoặc gọi là ban quá độ) đóng vai trò quan trọng trong sự ra đời của ECNZ và Coal Corp trong lần sóng thành lập SOE thứ nhất và của GCS và WORKS trong lần sóng thứ hai. Các ban điều hành và cố vấn đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành GCS và TVNZ Ltd.

Công việc chuẩn bị cho sự ra đời của SOE còn đòi hỏi phải có quyết định về bản chất của các cơ chế hay các bước tiến hành sẽ được vận dụng để đánh giá tài sản có và nợ mà SOE đó phải gánh vác, cũng như về bản chất của chế độ theo đó các SOE sẽ thực hiện những quan hệ công nghiệp của mình.

Các ban chuyển đổi (hoặc ban quá độ)

Tiến độ và thành công tương đối của quá trình chuyển đổi ở ECNZ, Coal -Corp, CCS, và WORKS bị tác động bởi trình độ

và đặc tính của những người được bổ nhiệm vào các ban chuyển đổi. Một nhóm quan trọng nữa là “đơn vị thành lập”, được hình thành ở bên trong một số cơ quan tiền thân của SOE nhằm hỗ trợ cho các ban chuyển đổi trong việc quản lý cơ sở mới.

Nhiệm vụ quan trọng nhất của các ban chuyển đổi và “đơn vị thành lập” nội bộ này là việc giữ nguyên trạng của tổ chức và đặt tổ chức trước cách tư duy mới. Những vấn đề thường gặp trong quá trình đầy cao thách thức như vậy luôn gắn liền với các điều kiện trước khi chuyển đổi của tổ chức này. Như đã nêu trên, mối đe dọa chính yếu là sự “lũng đoạn” quá trình chuyển đổi của các cá nhân hay các nhóm trong tổ chức đó, những người luôn muốn kiểm soát đường lối và tiến độ chuyển đổi để bảo vệ quyền lợi riêng hay cách làm việc truyền thống của mình. Qua việc đề cập tới ba SOE đã sử dụng những cơ chế chuẩn bị như vậy, bản chất và tầm quan trọng của thách thức này sẽ được minh họa rõ.

ECNZ: Tại ECNZ, ban chuyển đổi lúc đầu được các nhà quản lý ở NZED chỉ định ra để chuẩn bị cho việc chuyển đổi tổ chức này. Những cá nhân được chỉ định đồng thời đảm trách hai nhiệm vụ: một là các nhà quản lý hoạt động tại NZED và hai là thành viên của ban chuyển đổi. Lúc đó, một quan chức cao cấp của bộ năng lượng đã bình luận như sau:

“Tại Electricorp, một trợ lý bộ trưởng ở NZED được bổ nhiệm làm người đứng đầu ban chuyển đổi. Những người được chỉ định vào ban này không phải rời bỏ vị trí hiện tại của họ, họ vẫn ngồi tại bàn làm việc cũ, tiếp tục những công việc hiện tại. Đồng thời họ lại có nhiệm vụ thành lập nên một tổ chức mới. Điều đó thật không tốt, bởi vì họ bị mắc kẹt vào cơ cấu tổ chức cũ”.

Bởi vậy, ban chuyển đổi ít đưa ra được những thách thức thực sự với cơ cấu tổ chức và cách thức làm ăn cũ. Tuy nhiên, điều này đã phải thay đổi, sau khi John Fernyhough một nhà kinh doanh thành công và nổi tiếng, được cử làm chủ tịch ban chuyển đổi. Như sẽ được đề cập chi tiết trong nghiên cứu tình huống của chúng tôi về quá trình chuyển đổi ở ECNZ, chính Feinyhough với sự ủng hộ của ban chuyển đổi đã nhanh chóng và hiệu quả thách thức tổ chức cũ bằng cách đặt dấu hỏi về mức độ đúng, sai của cách thức cải tổ mà NZED đang thực hiện trong quá trình chuẩn bị chuyển đổi.

Để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức, Fernyhough đã lập ra một đội đặc nhiệm bao gồm những người được ông đánh giá là không có “chân” trong cơ cấu dự kiến hay trong các hoạt động trước đây của tổ chức này. Đội đặc nhiệm khá tách biệt với ban chuyển đổi, nhận được sự trợ giúp của một nhà tư vấn quản lý giàu kinh nghiệm ở bên ngoài., người giúp triển khai một cơ cấu tổ chức hoàn toàn mới. Đội đặc nhiệm chủ định

tiến hành mọi việc trong vòng bí mật để tránh mọi sức ép cũng như sự thâm tóm của giới quản lý hiện tại. Sau đó, cơ cấu do đội đặc nhiệm dự thảo nhìn chung được ban chuyển đổi thông qua trước khi gửi lên xin ý kiến của các nhà quản lý cấp trên ở NZED.

NZED còn dự định xây dựng một mạng máy tính tập trung rộng lớn. Sau phút do dự ban đầu, Fernyhough đã dành được sự ủng hộ của ban chuyển đổi để đi tới một quyết định gây nhiều tranh cãi là huỷ bỏ mạng này. Thay vào đó, họ lựa chọn một mạng máy tính phi tập trung với mỗi đơn vị kinh doanh lớn có quyền chọn và lắp đặt một mạng máy tính phù hợp nhất với yêu cầu của mình. Các mạng nội bộ độc lập nhanh chóng được lựa chọn; lắp đặt và nhờ vậy, sự kiểm soát tài chính đối với doanh nghiệp này mau chóng được xác lập.

Bằng cách này, ảnh hưởng của các nhà quản lý hiện tại đối với đường lối và tiến độ chuyển đổi đã bị phá vỡ, một cơ cấu tổ chức mới, cấp tiến hơn, được đưa vào hoạt động, quá trình chuyển đổi diễn ra nhanh chóng và nhờ vậy, đã có bước tiến đáng kể trong hoạt động.

Coal-Corp: Người được cử làm trưởng ban chuyển đổi của Coal-Corp là ông Ron Janes, người sau đó được bổ nhiệm làm tổng giám đốc thứ nhất và tiếp đấy là giám đốc điều hành chính. Lúc được bầu làm trưởng ban chuyển đổi, Ron Janes đang là thứ trưởng bộ năng lượng có trách nhiệm theo dõi hai đơn vị kinh doanh của bộ và hai nhân viên của SCM, một là

kỹ sư mỏ rất nhiệt tình với công việc chuyển đổi SCM và một là kế toán, người chỉ công tác tại SCM trong một thời gian ngắn.

Giữa ban chuyển đổi của ECNZ và của Coal Corp có hai điểm khác biệt quan trọng. Thứ nhất, ban chuyển đổi của Coal Corp bao gồm những người ngoài Coal Corp., thứ hai, ban này quyết định một cách có ý thức là phải giữ một khoảng cách xa với các nhà quản lý của SCM. Để bảo đảm được tính độc lập, ban này đã tách văn phòng của mình ra khỏi SCM và tránh mọi tiếp xúc hàng ngày với các nhà quản lý ở SCM. Ông trưởng ban dứt khoát không để ban này bị “chi phối” bởi các nhà quản lý SCM:

Cuộc sống của chúng tôi hẳn rất khó chịu nếu chúng tôi cứ ngồi tại văn phòng của SCM. Ngay trong vài lần ít ỏi ghé xuống đó, tất cả chúng tôi đều bị hỏi dồn: " Các anh đang để xuất gì vậy?", " Điều gì sẽ xảy ra trong địa hạt của tôi?", " các anh cho rằng nên giữ ai tiếp tục ở lại làm việc?" Như vậy đó-Sức ép quả là lớn.

Ban chuyển đổi Coal Corp còn hoạt động theo đúng cách như đội đặc nhiệm do John Feinyhough chỉ định sau khi ông trở thành trưởng ban chuyển đổi của ECNZ. Có ba điểm tương đồng nổi bật sau đây: Thứ nhất, giống như đội đặc nhiệm của ECNZ, công việc của ban chuyển đổi Coal Corp được tiến hành tách khỏi sức ép và sự chi phối thường ngày của các nhà quản lý hiện tại. Thứ hai, cả đội đặc nhiệm của ECNZ và ban chuyển đổi của Coal Corp đều bắt đầu từ “tờ giấy trắng” để

phát triển một cơ cấu tổ chức mới. Cuối cùng, cả hai nhóm đều bao gồm các thành viên không có “chân “ trong cơ cấu tổ chức và hoạt động cũ, và đều nhiệt tình mong muốn cải tổ doanh nghiệp theo con đường đi lên.

Cùng với việc bổ nhiệm John Peiham vào chức vị chủ tịch ban chuyển đổi, thách thức đối với Coal Corp ngày càng lớn. Một sự cải tổ cấp tiến và cắt giảm bớt quy mô hoạt động của SCM bắt đầu được hoạch định. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng vấn đề mà những người thành lập Coal Corp gặp phải lại rất khác với vấn đề đặt ra trước những người thành lập ECNZ. Vấn đề đặt ra cho đội đặc nhiệm và ban chuyển đổi của ECNZ là hoạch định và thực thi một cơ cấu tổ chức sao cho có thể tăng cường việc quản lý chi phí. Một vấn đề thực chất hơn mà những người chịu trách nhiệm thành lập Coal Corp gặp phải là liệu một hoạt động kinh doanh có sức sống và có quy mô hợp lý có thể được tạo nên từ tài sản của công ty khai thác than nhà nước không. Tuy nhiên, vấn đề này đã được giải quyết và, cũng như trong trường hợp của ECNZ, Sự thay đổi đã diễn ra nhanh chóng sau khi SOE ra đời và tổ chức này được tái cơ cấu. Hoạt động tài chính của SOE mới thành lập đã có bước tiến đáng kể so với thời trước.

WORKS: Tương tự như ở ECNZ, Thành viên của ban chuyển đổi ở WORKS được lựa chọn từ tổ chức cũ. Những thành viên này do người phụ trách các công trình ở chính

quyền trung ương cử ra. Trưởng ban chuyển đổi là một trợ lý của người phụ trách này, và ông ta phải chịu trách nhiệm trước cả ban chuyển đổi của WORKS do chính phủ chỉ định lẫn trước người phụ trách về hoạt động hàng ngày. Mỗi sự sắp xếp như vậy thật khác với ở Coal Corp, bởi vì ở Coal Corp, ban chuyển đổi tin rằng muốn hiệu quả thì họ phải hoạt động tách rời khỏi các nhà quản lý của SCM và khỏi các hoạt động chức năng hàng ngày.

Cũng giống như trong trường hợp của ECNZ, WORKS đã được nỗ lực tái cơ cấu từ trước khi ban chuyển đổi của nó ra đời. Tuy nhiên, khác với ECNZ, thiết kế tổ chức sơ bộ và niềm tin tổ chức làm cơ sở cho nó không bị thách thức nhiều và mạnh. Nhiều vấn đề mà WORKS sau đó gặp phải trong quá trình chuyển đổi có thể truy nguyên từ việc lúc đầu ban chuyển đổi ở đây đã chấp nhận cái mà sau đó bị coi là một thiết kế tổ chức không thoả đáng.

Các ban chỉ đạo và / hoặc cố vấn

Như chúng tôi sẽ đề cập tới trong chương 4, giữa một số ban chuyển đổi và Bộ Tài chính đã tồn tại mối quan hệ rất tiêu cực do quá trình đánh giá được vận dụng trong lần sóng thành lập SOE đầu tiên. Các quan chức cho rằng, những cuộc thương lượng này góp phần làm xấu đi quan hệ giữa các bộ trưởng có cổ phần với các ban, và làm chậm quá trình chuyển đổi. Điều này đã gây ra tình trạng thoả hiệp, không định giá đúng tài sản

theo giá thị trường, và dẫn tới việc chấp nhận những cơ cấu tài chính theo đó các SOE mới chỉ phải gánh chịu rất ít tài sản nợ.

Để đưa lại một đường lối hợp tác hơn cho quá trình thành lập các SOE, Bộ Tài chính đề xướng đưa ra những cơ chế chuẩn bị và bước đi mới trong lần sóng thành lập SOE lần thứ hai mà chúng tôi sẽ đề cập dưới đây.

Công ty dịch vụ điện toán nhà nước: Thay vì thành lập thẳng công ty dịch vụ điện toán nhà nước, và chuyển đổi bộ phận dịch vụ của MWD thành SOE, Bộ Tài chính đề xuất nên thành lập một ban chỉ đạo và một ban cố vấn tương ứng. Cả hai ban đều có ý nghĩa như nhau và nhìn chung tiến hành xem xét thực trạng hiện nay của tổ chức này và đưa ra những kiến nghị về tương lai của nó. Mục đích chính yếu là dàn xếp ổn thỏa bất kỳ sự chuyển đổi nào trong tương lai bằng cách chỉ rõ từ trước những vấn đề tiềm ẩn. Trong báo cáo gửi cho các bộ trưởng vào ngày 25/5/1987, quan chức Bộ Tài chính cho rằng, thông qua quá trình này, các bộ trưởng sẽ có được *sự hiểu biết tường tận hơn về hoạt động kinh doanh có liên quan về môi trường điều tiết và về những dự đoán của họ với tư cách là cổ đông trước khi ban kinh doanh được bầu ra. Thực chất của cách tiếp cận này là trình bày chính xác công việc "bếp núc" trước khi bầu lên một ban giám đốc.*

Thành phần của ban chỉ đạo ở Công ty dịch vụ điện toán nhà nước bao gồm hai nhà quản lý nổi tiếng, giàu kinh nghiệm

trên lĩnh vực thương mại thuộc khu vực tư nhân, đại diện của Bộ Tài chính, Ủy ban các ngành dịch vụ của nhà nước và Hiệp hội các ngành dịch vụ công cộng. Hiệp hội này đại diện cho hầu hết cán bộ, công nhân viên của tổ chức này. Người ta nhất trí rằng để tạo ra sự liên tục, hai ủy viên ban chỉ đạo từ khu vực tư nhân sẽ trở thành ủy viên của ban thành lập GCS với nhiệm vụ thực hiện mọi đề xuất của ban chỉ đạo đã được nhà nước phê chuẩn.

Sau khi bắt tay vào công việc từ tháng 8/1987 ban chỉ đạo tiến hành phỏng vấn những khách hàng chính của Công ty dịch vụ điện toán nhà nước, nghiên cứu cơ cấu tổ chức tài chính của công ty, xem xét bộ máy quản lý của nó và phân tích điểm yếu, điểm mạnh của nó. Trong báo cáo cuối cùng, ban chỉ đạo kết luận rằng mặc dù công ty dịch vụ điện toán nhà nước có những điểm yếu đã hiện rõ, nhưng nó có hoạt động kinh doanh đầy sức sống và bởi vậy nó nên được chuyển đổi thành SOE.

Nhờ có công sức của ban này mà cả các cổ đông tương lai lẫn Hội đồng quản trị của tổ chức mới đều biết tường tận từ trước về điều có thể kỳ vọng khi tổ chức này được chuyển đổi thành SOE. Bằng cách thực hiện cái đáng được gọi là một ngành kiểm toán công nghiệp, giờ đây hoàn toàn có thể thu thập thông tin và tri thức có giá trị về công nghiệp này và về vị trí của GCS trong đó. Sau đó thông tin này được trình cho ban chuẩn bị để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc của ban. Hơn thế nữa, qua quá trình làm việc với ban chỉ đạo, các nhà

quản lý hiện tại có cơ hội phát triển thêm lên những ý tưởng ban đầu về chiến lược, cơ cấu và đội ngũ nhân viên từ trước khi họ bước vào giai đoạn chuyển đổi.

WORKS: Một cách tiếp cận tương tự cũng được vạch ra cho WORKS. Một ban cố vấn được thành lập để tư vấn về sự phát triển bộ phận kinh doanh của MWD thành một doanh nghiệp kinh doanh thành công. Nó có nhiệm vụ xem xét toàn diện MWD theo cách tương tự như ban chỉ đạo đã làm với GCS. Tuy nhiên, trước khi ban cố vấn có cuộc họp đầu tiên, chính phủ đã ra quyết định chuyển đổi bộ phận kinh doanh này thành một SOE. Ngay sau đó, ban cố vấn được đổi tên thành ban chuyển đổi và được giao trọng trách quản lý quá trình chuyển đổi bộ phận kinh doanh của MWD thành một công ty thực thụ. Ban cố vấn không có cơ hội để đóng vai trò tương tự như ban chỉ đạo từng đảm nhiệm tại GCS. Bởi vậy, giá như có được một sự xem xét, nghiên cứu tương tự trước khi bầu ra ban chuyển đổi thì hẳn quá trình chuyển đổi của WORKS sẽ bớt khó khăn, phức tạp hơn. Chúng tôi sẽ quay trở lại vấn đề quan trọng này khi tiến hành phân tích so sánh các trường hợp.

TVNZ : Như đã được mô tả chi tiết trong nghiên cứu tình huống của chúng tôi về việc chuyển đổi TVNZ, cách tiếp cận sử dụng rộng rãi nhất đã được thực hiện ban chỉ đạo/ ban cố vấn trong trường hợp thành lập TVNZ Ltd và RNZ Ltd như là

các SOE về truyền thông. Hai ban chỉ đạo đã ra đời để cố vấn cho các bộ trưởng sao cho có thể thực hiện tốt nhất những quyết định của chính phủ về việc phi điều tiết và tái cơ cấu ngành truyền thông Niu Di Lân. Thứ nhất, ban chỉ đạo về ngành truyền thông được giao nhiệm vụ đề ra một cơ cấu tổ chức tài chính tối ưu cho BCNZ dựa trên nguyên lý SOE (doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước) . Thành viên của ban này chủ yếu được lựa chọn từ khu vực tư nhân. Thứ hai, ban phối hợp hành động của các quan chức về ngành truyền thông có nhiệm vụ vạch các bước chi tiết xem ngành truyền thông nên được phi điều tiết như thế nào và bằng cách nào để nhà nước vẫn hoàn thành các mục tiêu xã hội của mình. Có hai quan chức, một từ Bộ thương mại (Bộ thương mại và công nghiệp) , một từ Bộ tài chính đã trở thành ủy viên của cả hai ban này, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp hành động. Hai ban này đã đưa ra những kiến nghị chung về một cơ cấu tổ chức rất khác trước cho ngành truyền thông Niu Di Lân. Đặc biệt, họ đề xuất một mô hình, trong đó (1) BCNZ cần được thay thế bằng hai SOE, chứ không phải một SOE tổng hợp, là công ty truyền hình Niu Di Lân và công ty truyền thanh Niu Di Lân.,(2) Các tài sản kỹ thuật và phát sóng của BCNZ được chia đều cho hai SOE, còn cột thu phát và thiết bị thu phát truyền hình sẽ được giao cho một công ty chi nhánh biệt lập để tăng cường tính minh bạch trong hoạt động và trong giao dịch từ xa với các hãng truyền thông khác.,(3) các mục tiêu cung cấp dịch vụ công cộng của nhà nước sẽ được

thực hiện thông qua một ủy ban truyền thông (một cơ quan mua bán chuyên trách).

Công việc của hai ban này đã cung cấp những mô hình phân tích có ích cho việc triển khai một khung khổ rõ ràng để chỉ đạo quá trình tái cơ cấu. Khung khổ này tỏ ra rất đặc dụng với những người phải chịu trách nhiệm thực thi đây khó khăn. Sau khi chính phủ chấp nhận những đề xuất của hai ban “chỉ đạo” này, Bộ trưởng bộ truyền thông liền thành lập một ban chuyên đổi ngành truyền thông gồm 3 người, trong đó có hai chủ tịch hội đồng quản trị mới được bổ nhiệm của TVNZ Ltd và RNZ Ltd và một quyền giám đốc “độc lập” lâm thời không được bổ nhiệm vào Hội đồng quản trị thường xuyên của hai SOE trên. Bộ tài chính đương nhiên có quyền được đại diện. Bộ tài chính và vị quyền giám đốc kia có nhiệm vụ cố vấn cho các bộ trưởng về hoạt động định giá tài sản và cơ cấu tài chính của hai SOE truyền thông. Hai vị chủ tịch mới bổ nhiệm cũng được hỏi ý kiến nhưng không phải chịu trách nhiệm nào về những vấn đề này. Vai trò của ban chuyển đổi là tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hình thành cơ sở vật chất của hai SOE trên thông qua việc cố vấn cho các bộ trưởng về những vấn đề có liên quan tới việc phân chia tài sản và phân bổ nguồn lực, bổ nhiệm giới quản lý và nhân viên.

Bởi vì ban chuyển đổi khi thành lập không có quyền thương lượng về kết quả cuối cùng của quá trình định giá tài sản nên ông Brian Corban, chủ tịch ban đã kiến nghị nên đổi tên ban

thành ban cố vấn cho bộ trưởng (MAC). Cuộc họp đầu tiên của MAC được tổ chức vào ngày 4/10/1988. Thời gian dự kiến thành lập các SOE trong ngành truyền thông là ngày 1/12/1988, tức là tám tuần sau đó. Nhờ có thời gian biểu chặt chẽ nên MAC tỏ ra là một cơ chế giúp xử lý nhanh chóng và hiệu quả những vấn đề phải giải quyết trong quá trình thành lập SOE. Tuy nhiên, cũng có một số bất lợi phát sinh do không bầu ra một ban thành lập (SOE) hay ban chuyển đổi. Trong phần sau chúng tôi sẽ thảo luận về điểm bất lợi chính của cách tiếp cận này.

Bài học kinh nghiệm

Có thể rút ra nhiều bài học kinh nghiệm từ “nghiên cứu lâm sàng” của chúng tôi về quá trình chuyển đổi ở 5 SOE. Đó là:

Thứ nhất, những nghiên cứu toàn diện, nhất quán về tổ chức được chuyển đổi và môi trường cạnh tranh của nó trước khi chuyển đổi đóng vai trò cực kỳ hữu ích trong việc hoạch định quá trình chuyển đổi và đảm bảo rằng nó sẽ diễn ra trôi chảy. Qua những cuộc chuyển đổi mà chúng tôi đã nghiên cứu, những xem xét như vậy đạt được hai điều. Thứ nhất, chúng giúp đề ra một đường lối chung cho công cuộc chuyển đổi và xác định rõ những vấn đề tiềm ẩn chắc chắn sẽ gặp phải. Thứ hai, qua quá trình định giá tài sản, chúng cung cấp cho Hội đồng quản trị, các bộ trưởng và các cố vấn của họ những số liệu tỉ mỉ có thể sẽ rất hữu ích cho việc quản lý hoạt động này. Nhờ những nghiên cứu này, việc tìm hiểu về những vấn đề rộng lớn hơn có ảnh hưởng tới tổ chức này được tiến hành từ trước chứ không phải sau khi chuyển đổi thành SOE.

Cần so sánh, đối chiếu kinh nghiệm của WORKS và TVNZ trên lĩnh vực này. Lúc đầu, không một nghiên cứu xem xét rộng rãi nào như vậy được tiến hành trước khi bộ phận kinh doanh của MWD được chuyển đổi thành SOE. Trước khi WORKS ra đời, Hiệp hội các kỹ sư tư vấn Niu Di Lân (ACENZ) cho rằng thay vì một SOE bao trùm kết hợp mọi hoạt động của bộ phận kinh doanh của MWD, nên thành lập ba công ty với các Hội đồng quản trị, bộ máy quản lý và hạch toán riêng biệt. ACENZ đề xuất thành lập một công ty tư vấn, một công ty xây dựng và một công ty đảm trách những dịch vụ chung bao gồm những hoạt động giao khoán không quan trọng, bảo dưỡng công trình và sửa chữa kỹ thuật. Điều thú vị là một nhóm nghiên cứu trực thuộc MWD cũng đưa ra một cơ cấu khá giống với cơ cấu nói trên. Tuy nhiên, đề xuất của hai nhóm này đều bị bác đi hay bỏ qua.

Giả như bộ phận kinh doanh của MWD cũng phải chịu sự xem xét của các ban chỉ đạo giống như trong trường hợp của ngành truyền thông, thì hẳn ngay từ đầu quá trình tái cơ cấu của nó đã có thể thành lập được các SOE riêng biệt. Khi mọi sự ở WORKS xoay chuyển, thì sau đó một cơ cấu gần giống với cơ cấu mà ACENZ đưa ra đã được phát triển thêm lên. Tiếp sau một nghiên cứu ủy thác vào năm 1989 nhằm đưa WORKS ra bán trong tương lai, các bộ phận tư vấn và xây dựng của WORKS được tách thành những công ty con, còn bộ phận dịch vụ có gắn với tài sản được bán lại cho công ty tư

nhân. Giả sử một nghiên cứu sâu rộng như vậy được thực hiện từ trước khi chuyển đổi WORKS thì hẳn sẽ tránh được nhiều vấn đề khó khăn đã phát sinh trong quá trình chuyển đổi này. Nhiều trong số các vấn đề này có thể truy nguyên là do các hậu quả đi kèm với thiết kế tổ chức ban đầu.

Thứ hai, sử dụng một ban thành lập, lựa chọn chủ tịch của ban thành lập hay ban chuyển đổi và bổ nhiệm chính những ban này đều là những mặt quan trọng của nhiệm vụ chuyển đổi một tổ chức thành một SOE.

Như ta đã thấy trong trường hợp ECNZ, một vị chủ tịch sắc sảo trên thương trường, tràn đầy nhiệt huyết thay đổi hẳn tổ chức này có thể đưa quá trình chuyển đổi trở lại đúng quỹ đạo. Ở đâu mà mức độ thách thức yếu kém hơn, ví dụ như ở WORKS, thì tiến độ và thành công của quá trình chuyển đổi cũng bị giảm bớt. Chúng tôi sẽ thảo luận chi tiết về việc bổ nhiệm chủ tịch và Hội đồng quản trị trong chương 4.

Thứ ba, cần xem xét cẩn thận mức độ và/ hoặc cách thức tham gia vào và tư vấn cho / những quyết định thay đổi triệt để cơ cấu tổ chức một vấn đề quan trọng là xác định mức độ phù hợp của việc tham gia và tư vấn về các chiến lược chuyển đổi và cách thực hiện những thay đổi này. Trong trường hợp của ECNZ và Coal Corp, ta có thể nhận thấy những quyết định chiến lược của các nhà quản lý cao cấp nhằm áp đặt cơ cấu mới, thay vì sa vào cuộc thương thảo nội bộ kéo dài và rất dễ gây chia rẽ. Trong cả hai trường hợp, phương hướng và nguyên lý chuyển đổi đều được quyết định tập trung, trong đó

các nhà quản lý cấp dưới được hỏi ý kiến về chi tiết của việc thực hiện. Cách thức chỉ đạo tập trung để biến đổi quản lý này là rất cần thiết do nhu cầu thiết yếu cần chuyển đổi nhanh chóng, triệt để và do khả năng xuất hiện sự chống đối mạnh mẽ từ bên trong đối với một sự biến đổi như vậy.

Quá trình đánh giá tài sản

Trọng tâm của công cuộc thành lập một SOE là hoạt động xác định, đánh giá tài sản thực sẽ được chuyển giao, phân loại tài sản này thành tài sản có và tài sản nợ và xác lập cơ cấu tài chính (vốn). Quá trình này bao hàm cả hai mặt quan trọng. Mặt thứ nhất liên quan tới cách thức tổ chức và quản lý chính quá trình này. Mặt thứ hai liên quan tới những cách thức đánh giá tài sản và việc xác lập một cơ cấu tài chính cho SOE mới.

Cách thức tổ chức- quản lý hoạt động đánh giá tài sản đã thay đổi đáng kể qua ba lần sóng thành lập SOE đầu tiên ở Niu Di Lân. Trong làn sóng thứ nhất, đường lối “thuận mua vừa bán” được thử nghiệm. Thế nhưng thái độ vụ lợi, cơ hội của cả hai bên trong quá trình thương lượng đã khiến Bộ Tài chính phải từ bỏ cách thức này trong các làn sóng thứ hai và thứ ba, đồng thời trong làn sóng thứ ba, việc định giá tài sản và xác lập cơ cấu tổ chức đơn giản được áp đặt mà không cần sự tham gia của ban, bộ nào ở SOE.

Tuy nhiên, bởi vì hoạt động và phương thức định giá tài sản sẽ giúp xác định kết quả của quá trình này ở mọi trường hợp

ngiên cứu của chúng tôi, nên chúng tôi sẽ đề cập chi tiết tới những thành phần tương hỗ này trong chương 4, chương sẽ thảo luận các ảnh hưởng chủ yếu tới quá trình chuyển đổi.

Chế độ quan hệ công nghiệp

Luật doanh nghiệp nhà nước 1986 đã đặt các SOE ra khỏi khu vực dịch vụ công cộng chính yếu và khỏi sự kiểm soát của Ủy ban các ngành dịch vụ nhà nước (SSC) đối với quan hệ lao động của họ. Trước đây, thang bậc lương, phân loại lao động và thủ tục nhân sự đều được SSC quyết định tập trung. Trong một số trường hợp, việc tuyển dụng, lựa chọn nhân viên và khen thưởng còn do SSC chỉ phối, còn ở đâu không như vậy thì SSC cũng định rõ những nguyên tắc, thủ tục để quản lý các hoạt động lao động này. Do vậy, việc kiểm soát thực tiễn lao động và điều kiện làm việc thực sự bị tuột khỏi tay các nhà quản lý ở các ban, ngành nhà nước và các cơ quan thuộc khu vực công.

Công đoàn khu vực công cũng có ảnh hưởng tập trung, mạnh mẽ tới quan hệ lao động ở các cơ quan nhà nước và các cơ quan thuộc khu vực công cộng. Về mặt này, Hiệp hội các ngành dịch vụ công cộng (PSA) đặc biệt có ảnh hưởng, khiến ông David Bedford, giám đốc phụ trách nguồn nhân lực ở ECNZ trong thời kỳ chuyển đổi phải miêu tả chế độ quan hệ công nghiệp ở NZED (tiền thân trước chuyển đổi của ECNZ) như sau :

Do sự tập trung hoá cao độ, các nhà quản lý không có thực quyền cũng như trách nhiệm và NZED chịu sự chi phối, hoặc trực tiếp, hoặc gián tiếp của PSA. (6)

Thực tế là quyền hành to lớn đối với quan hệ lao động nằm trong tay cơ quan “kiểm soát” trung ương của nhà nước (SSC), với các công đoàn của khu vực công cũng nắm một phần lớn quyền lực, đã rõ ràng vi phạm nguyên tắc tự quản lý. Nếu ban giám đốc SOE phải giải trình về hoạt động của doanh nghiệp mình như các cuộc cải cách dự kiến thì họ phải có quyền kiểm soát chi phí và sử dụng đầu vào, kể cả đầu vào lao động ở doanh nghiệp. Bởi vậy, quan hệ lao động là một lĩnh vực trọng yếu mà các SOE cần thiết lập quyền lực của mình. Tuy nhiên, khi thực sự lựa chọn nhân viên từ khu vực dịch vụ công và tiến hành thay đổi các điều kiện và điều khoản lao động thì các SOE lại bị hạn chế bởi chế độ quan hệ công nghiệp do chính quyền thời đó đặt ra.

Thứ nhất, để tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển lao động từ khu vực dịch vụ công sang các SOE, SSC đã thương lượng với công đoàn về kế hoạch cắt giảm biên chế. Một điểm quan trọng của kế hoạch này là khoản đền bù lớn cho những người bị giảm biên chế hay những người tự nguyện về hưu non. Mặc dù những điều khoản này có thể là cần thiết để chính quyền của đảng Lao động “dọn” đường đi qua quá trình tái cơ cấu, nhưng chúng cũng gây ra một số khó khăn cho các SOE mới. Sự dễ dàng chi ra những khoản đền bù cho người tự

nguyện nghỉ việc đã làm cho công việc của ban thành lập và của các nhà quản lý cao cấp trở nên khó khăn. Trong trường hợp của ECNZ, Coal Corp, GCS và WORKS nhiều nhà quản lý và công nhân viên hẳn sẽ làm việc tại các SOE mới nếu như họ không quá ham muốn khoản đền bù tự nguyện nghỉ việc bởi vì đây là một khoản tiền mặt lớn. Ít nhất trong thời kỳ 1987-1988, khi mà phần lớn các SOE được thành lập, thì các nhân viên kỹ thuật, chuyên viên được đào tạo có nhiều triển vọng tìm những công việc khác. Giả như không có giải pháp tự nguyện nghỉ việc, thì hẳn nhiều công nhân viên giỏi có thể đã mong muốn ở lại làm việc trong các SOE mới.

Nhu cầu chi một khoản đền bù giảm biên chế tiếp tục ảnh hưởng tới một số SOE trong suốt quá trình chuyển đổi của họ bởi vì họ phải cắt giảm quy mô hoạt động trong khi các thị trường không ngừng thu hẹp do nền kinh tế Niu Di Lân rơi vào suy thoái. Ví dụ, mặc dù Bộ công trình đã cho khoảng 2000 lao động nghỉ việc từ trước khi chuyển đổi thành SOE với chi phí ước chừng 32 triệu đô la, nhưng nhu cầu tiếp tục giảm biên chế do thị trường thu hẹp vẫn là một vấn đề lớn đặt ra cho WORKS và có ảnh hưởng lớn tới khả năng sinh lời của nó.

Thứ hai, các SOE phải chịu sức ép rất lớn từ phía chính phủ buộc họ công nhận các tổ chức công đoàn hiện tại là những đại diện đàm phán. Trong lần sóng thành lập SOE thứ nhất, một vài ban thành lập đã kịch liệt phản đối điều này bởi vì họ muốn ký hợp đồng riêng với từng nhà quản lý và từng nhân

công. vào lúc đó, vị bộ trưởng chuyên trách đã can thiệp và “áp đặt” về việc này. Giám đốc điều hành chính của một SOE phát biểu:

Ông (vị bộ trưởng) tổ chức một cuộc họp lớn với giám đốc điều hành chính của tất cả các SOE và tất cả các công đoàn. Ông nói, "nào tôi đã giới thiệu các bạn. Giờ các bạn đã biết nhau. Các bạn hãy đàm phán đi !" chúng tôi rất tức giận vì điều đó.

Sau đó cả ECNZ và Coal Corp đều tuyên bố rằng họ ước gì đã chặt tay hơn với các công đoàn ngay từ đầu. Đặc biệt, ông giám đốc điều hành thứ nhất của Coal Corp ao ước giá như họ theo bước SOE mới của ngành lâm nghiệp và từ chối không thừa nhận PSA, tổ chức đại diện cho những công nhân không có chân trong công đoàn thống nhất của công nhân mỏ. Ở một mức độ nào đó, việc thừa nhận cưỡng ép này khiến Hội đồng quản trị và các nhà quản lý bị lép vế trong các cuộc thương lượng với công đoàn. Bởi vậy, có rất nhiều vấn đề khó khăn và tranh chấp về quan hệ công nghiệp đã phát sinh trong làn sóng thành lập SOE thứ nhất. Tuy nhiên, nhìn chung, việc thừa nhận đã xoa dịu sự chống đối của công đoàn tới mức sau đó họ tập trung vào vấn đề làm thế nào để giảm bớt thiệt hại cho các công đoàn viên.

Việc thừa nhận các công đoàn hiện có cũng được đưa ra vào làn sóng thành lập SOE thứ hai bao gồm GCS và WORKS. Mặc dù lúc này PSA đã có cách thức phù hợp hơn với chương

trình tái cơ cấu của chính quyền đảng Lao động, nhưng nó vẫn kiên quyết đòi phải được công nhận là công đoàn chủ chốt của khu vực dịch vụ công cộng. Trong trường hợp của WORKS, Bộ trưởng bộ các dịch vụ nhà nước đồng ý thừa nhận PSA và công đoàn công nhân Niu Di Lân để đổi lấy việc các công đoàn này đồng ý giải phóng chính quyền của đảng Lao động khỏi cam kết trước đó là sẽ không thành lập thêm bất kỳ SOE nào nữa trước khi có bầu cử. Lại một lần nữa, tuy sự thừa nhận này có thể là cần thiết để xúc tiến quá trình chuyển đổi WORKS, nhưng nó cũng làm suy yếu sức mạnh đàm phán của Hội đồng quản trị và giới quản lý.

Vào lúc mà làn sóng thành lập SOE thứ ba diễn ra thì quyết định của giới chủ SOE về các vấn đề quan hệ lao động còn bị hạn chế hơn. Trong trường hợp của TVNZ Ltd (và RNZ Ltd), chính phủ đưa vào luật truyền thông sửa đổi 1988 yêu cầu là tất cả nhân viên của BCNZ phải được chuyển sang một trong hai công ty mới thành lập theo đúng những điều khoản và điều kiện làm việc mà họ đã được hưởng ở BCNZ. không có gì đáng ngạc nhiên khi thủ tục chuyển đổi này nhận được sự ủng hộ, hay chí ít là sự ngầm bật đèn xanh của các công đoàn lớn có liên quan, kể cả PSA. Điều này đã thực sự ngăn trở các SOE trong ngành truyền thông được tận dụng sự thay đổi trong cơ cấu sở hữu và địa vị pháp lý của mình để đưa ra những biến đổi triệt để trong cơ cấu nhân sự. Tuy nhiên, trước yêu cầu thay đổi bộ máy nhân sự, các điều khoản quan trọng

về việc cắt giảm biên chế và chi phí chung cho quá trình tái cơ cấu đã được thương lượng và đưa vào bản cân đối công khai của TVNZ Ltd.

Trong chương 4, chúng tôi sẽ quay lại xem xét chi tiết cách thức quản lý các quan hệ công nghiệp ở từng SOE.

MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH

Phì điều tiết:

Một đặc điểm nổi bật của quá trình thành lập SOE ở Niu Di Lân là sự chú trọng dành cho việc đưa các SOE mới vào một môi trường cạnh tranh trung tính mà ở đó, họ không có cả lợi thế lẫn bất lợi do lập pháp hay do lập quy. Mục đích là đặt các SOE trước sự cạnh tranh, coi đó là động lực để xóa bỏ tình trạng làm ăn thua lỗ, lãng phí, thông qua việc các SOE này phải cố gắng nâng cao hiệu quả, năng suất và hoạt động tài chính. Đồng thời cũng khuyến khích cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ sản phẩm để nâng cao hiệu quả phân bổ và tính năng động của nền kinh tế Niu Di Lân bằng cách buộc các SOE phải đặt giá sao cho có sức cạnh tranh và phải đưa ra quyết định đầu tư theo nguyên tắc thị trường.

Trong chừng mực có thể, các SOE mới được đặt vào thế bình đẳng với các đối thủ cạnh tranh ở khu vực tư nhân. Họ phải đóng cùng mức thuế như các công ty tư nhân, họ không

còn được nhà nước đứng ra bảo lãnh cho vay nợ nên lãi suất đi vay cũng bằng với lãi suất mà công ty tư nhân phải trả . Để đảm bảo rằng chi phí vốn của mọi SOE sẽ tương tự như của các đối thủ cạnh tranh (hiện tại hay tiềm năng) ở khu vực tư nhân, người ta đã cố gắng thành lập các SOE mới với các cơ cấu tài chính và định giá tài sản gần như tương tự với cơ cấu ở những công ty tư nhân trong cùng ngành. Bên cạnh đó, dự kiến các SOEs phải có mức lợi nhuận và mức chi lãi cổ phần tương đương như của các công ty tư nhân.

Tuy nhiên, những nghiên cứu tình huống của chúng tôi chỉ ra rằng . Việc đơn thuần tháo gỡ những rào cản theo lập pháp hay do lập quy đối với việc nhập thị trường và cạnh tranh không nhất thiết sẽ xóa bỏ những lợi thế (và trong một số trường hợp là bất lợi thế) kinh tế hay cạnh tranh mà một doanh nghiệp có được sau bao năm chiếm / giữ vị trí độc quyền hoặc vị trí của một nhà cung ứng chủ chốt, cũng như nó không xóa bỏ được lợi thế của người đi trước. Ví dụ, mặc dù khi được thành lập, ECNZ phải đối mặt với mối đe dọa sẽ có đối thủ cạnh tranh mới trên lĩnh vực sản xuất điện, nhưng quyền sở hữu của nó đối với hầu hết các tài sản sản xuất điện năng ở Niu Di Lân rõ ràng tạo cho nó một lợi thế khổng lồ trước các đối thủ tiềm năng. Tương tự như vậy, vị thế là đài truyền hình hiện đang hoạt động đã tạo cho TVNZ Ltd hai lợi thế cạnh tranh: đó là, sự kiểm soát đối với hai kênh truyền hình toàn quốc hiện có và khả năng của nó, nếu được quản lý đúng,

chiếm lĩnh và sản xuất những chương trình hàng đầu nhiều hơn so với một đài mới.

Cũng giống như vậy, trong ngành tư vấn và kỹ thuật xây dựng, người ta tin rằng WORKS có lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh bên ngoài bởi vì nó đã có bề dày hoạt động trong một số loại công trình xây dựng nhất định (ví dụ như đập thủy lợi và cầu đường) và nó vẫn thuộc sở hữu nhà nước. Tuy nhiên, phần nhiều những cái gọi là lợi thế này chỉ mang tính quá độ và sẽ mất đi một khi các đối thủ cạnh tranh và các thị trường có tác động ngược trở lại với môi trường mới. Với WORKS, cũng như các SOE được chúng tôi nghiên cứu, chất lượng, điều kiện và/ hoặc sự pha trộn giữa một số tài sản vật chất và con người mà họ "thừa kế" từ cơ quan cũ đã đặt họ vào thế bất lợi. Những lợi thế và bất lợi thế cạnh tranh vẫn tồn tại sau khi mọi rào cản về lập quy và lập pháp đối với cạnh tranh đã được xóa bỏ chỉ có thể được đánh giá tùy theo từng trường hợp.

Chi tiêu và kiểm soát chi tiêu của nhà nước

Mức độ cạnh tranh mà một SOE trải nghiệm còn có thể chịu tác động của chi tiêu và kiểm soát đối với việc chi tiêu của nhà nước. Mức chi của nhà nước có thể ảnh hưởng tới qui mô thị trường của các SOE có khách hàng chủ yếu là các cơ quan nhà nước hay các cơ quan mua sắm chuyên trách của nhà nước, những cơ quan này có nguồn ngân sách phân bổ

hoặc tăng hoặc giảm rất mạnh. Những kiểm soát tài chính của nhà nước đối với các cơ quan mua sắm chuyên trách như Transit New Zealand hay Ủy ban truyền thông thông qua việc xác định rõ mục tiêu và cách thức hoạt động của chúng cũng có thể ảnh hưởng tới mức độ cạnh tranh.

Works là dẫn chứng về một SOE bị ảnh hưởng tai hại bởi những yếu tố này. Thứ nhất, quy mô của thị trường xây dựng cầu đường bị thu hẹp do nguồn ngân sách được nhà nước phân bổ cho Transit New Zealand để ký hợp đồng với WORKS và các đối thủ của WORKS bị cắt giảm. Ngân sách quốc phòng, một nguồn thu nhập chủ yếu khác của WORKS, cũng bị cắt giảm tương tự. Sự ra đời của Transit New Zealand với nhiều nhiệm vụ, trong đó có cả nhiệm vụ mua các dịch vụ xây dựng và bảo dưỡng cầu đường đồng nghĩa với việc kể từ ngày 1/7/1991, WORKS phải cạnh tranh giành việc với WORKS thông qua các thủ tục bỏ thầu tự do. Tuy nhiên, bởi vì cũng từ ngày đó, các ban công trình của chính quyền địa phương không được nắm độc quyền đối với các công trình xây dựng cầu đường nội bộ, nên WORKS tin rằng mình có thể bù đắp lại cho sự mất mát một thị phần tất yếu trên lĩnh vực xây dựng đường quốc lộ. Thế nhưng, do sự vận động hành lang quá mạnh của các cấp chính quyền địa phương, nên chính quyền mới của đảng Quốc đại đã sửa đổi Luật vận tải Niu Di Lân nhằm loại trừ những công trình xây dựng cầu đường nhỏ tại địa phương, do chính quyền sở tại cung ứng, ra khỏi thủ tục

đầu thầu giá tự do. Những công trình nhỏ được xác định là có tổng vốn dưới 50.000 đô la. Sự thay đổi luật pháp này gây bất lợi cho WORKS trên thị trường xây dựng cầu đường địa phương và đi ngược lại nguyên tắc trung lập tự do làm nền tảng cho toàn bộ quá trình tái cơ cấu.

Mặt khác, GCS (và ở một mức độ nhất định, cả các đối thủ của nó) được lợi nhờ những sửa đổi chính sách của nhà nước giúp đẩy mạnh nhu cầu điện toán của các cơ quan nhà nước, như nhu cầu của ban phúc lợi xã hội hay ban doanh thu nội địa. Tuy vậy, GCS thấy cần phải cạnh tranh với các công ty tư nhân.

Các yếu tố ngành, nghề

Bằng việc mở cửa của một ngành (hay nhiều phân ngành) mà hiện các doanh nghiệp nhà nước đang nắm độc quyền, tính hấp dẫn của ngành hay phân ngành này sẽ bị ảnh hưởng. Tính hấp dẫn được xác định không chỉ qua cường độ cạnh tranh hiện có trong ngành này, mà còn qua khả năng nhập thị trường ngành, năng lực mặc cả của khách hàng và nhà cung ứng và mối đe dọa từ các hàng hoá thay thế. Tất cả các SOE được chúng tôi nghiên cứu ít nhiều đều bị ảnh hưởng của các thay đổi trong từng nhân tố này.

Tất cả các SOE này đều lo ngại trước mối đe dọa từ khả năng nhập thị trường ngành và / hoặc mối đe dọa từ sự cạnh

tranh của các mặt hàng thay thế. Ví dụ, ngay cả ECNZ, với sự chiếm lĩnh gần như hoàn toàn trên các thị trường sản xuất điện, cũng thường hành động như thể đang nhận thức được mối đe dọa lớn từ việc các công ty mới nhập thị trường ngành vào thời điểm nó ra đời. Đặc biệt, ở đây luôn tồn tại khả năng các nhà cung ứng lẻ có thể gia nhập hoạt động sản xuất điện năng.

Nhờ công suất phát điện dư thừa được thừa hưởng từ NZED, nên các nhà quản lý ở ECNZ đề ra chiến lược định giá sao cho có thể cản trở việc xây dựng các nhà máy phát điện cạnh tranh và ngăn không cho khách hàng của mình lựa chọn những nguồn năng lượng thay thế khác cho việc sưởi ấm và cho các mục đích sử dụng khác. Về mặt đầu vào sản xuất, Coal Corp không thể ký kết hợp đồng cung cấp than cho trạm phát Huntly của ECNZ, bởi vì ECNZ đã tìm đến một nguồn năng lượng thay thế khác (khí đốt tự nhiên từ mỏ Maui) với giá rẻ hơn than. Sự có mặt của khí đốt với tư cách là nguồn năng lượng thay thế làm đầu vào của trạm phát Huntly có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động và khả năng sinh lãi của Coal Corp.

Vào thời điểm được chuyển đổi thành SOE, GCS bị đe dọa trước những công ty dịch vụ máy tính đang tìm cách giành hợp đồng với các cơ quan của nhà nước và trước những cơ quan nhà nước đang dọa dẫm sẽ tự đảm trách hoạt động máy tính tại cơ quan. Tuy nhiên, GCS đã đủ khả năng ký kết những hợp đồng có thời hạn từ 3-5 năm với khách hàng ở khu vực nhà nước. Sau đó, nó rất nỗ lực chuyển đổi bản chất của dịch

vụ được cung cấp (từ ứng dụng xử lý thông tin đơn giản sang ứng dụng quản lý nổi mạng) và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Bởi vì thị trường xây dựng cầu đường của WORKS nhanh chóng được mở cho cạnh tranh nên WORKS phải hoạt động một cách khôn khéo, có chiến lược để giành thị phần. Nó đã làm được điều này bằng cách triển khai các chiến lược định giá, đấu thầu và bằng cách vận động Transit New Zealand tăng quy mô và thời hạn của các hợp đồng xây dựng cầu đường. Theo dự kiến, điều này sẽ tạo cho WORKS một lợi thế so với các nhà đấu thầu, tư vấn nhỏ hơn, những người không có đủ nguồn lực và năng lực quản lý để thực hiện các hợp đồng lớn.

Do doanh thu bị đe dọa bởi sự xuất hiện của mạng TV3 mới và trước sự phát triển công nghệ vũ bão trong ngành truyền thông, nên TVNZ Ltd đã triển khai chiến lược bảo toàn doanh thu từ quảng cáo hiện có bằng cách tận dụng hai lợi thế chính mà họ có được với tư cách là đài truyền hình đang hoạt động, đó là sự kiểm soát đối với hai kênh truyền hình toàn quốc và khả năng chiếm lĩnh, sản xuất nhiều chương trình hấp dẫn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Cả hai lợi thế này đều được tận dụng triệt để trong cuộc chiến giành điểm bán đầu với TV3.

Bài học kinh nghiệm

Bài học quan trọng nhất rút ra từ nghiên cứu của chúng tôi là chính những biến đổi trong môi trường cạnh tranh mới là

động lực chủ yếu cho sự thay đổi chiến lược và tổ chức ở các SOE được nghiên cứu.

Việc phi điều tiết các thị trường đã xoá sổ những công ty độc quyền được bảo hộ bằng lập pháp và lập quy. Nó còn tạo ra một môi trường cạnh tranh, trong đó những lợi thế còn rơi rớt lại có thể bị vô hiệu hoá bởi những đối thủ cạnh tranh biết phát hiện và chớp thời cơ. Điều này buộc các SOE phải tiến hành một loạt hành động để củng cố, cải thiện khả năng cạnh tranh và sinh lợi của mình. Chúng bao gồm các chương trình cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp, cải thiện hoạt động quản lý, xem xét kỹ lưỡng chiến lược và chiến thuật định giá cạnh tranh và sinh lợi của mình. Chúng bao gồm các chương trình cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp, cải thiện hoạt động quản lý, xem xét kỹ lưỡng chiến lược và chiến thuật định giá cạnh tranh trong cuộc chiến giành thị phần, nỗ lực cải tiến hàng hoá dịch vụ hiện có và cố gắng mở rộng thị trường cả trong và ngoài nước. Kế hoạch đầu tư cũng được quan tâm nhiều hơn so với trước khi chuyển đổi. Sự chú ý còn được giành cho những hành động có thể được hiểu là nỗ lực tạo rào cản đối với sự gia nhập thị trường ngành của các đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, những thay đổi trong môi trường cạnh tranh sẽ có hiệu quả hơn nếu như chúng được thực hiện trước quá trình chuyển đổi. Có hai nguyên nhân lý giải điều này. Thứ nhất là sự bất ổn sẽ xâm chiếm quá trình định giá tài sản một khi bản

chất và cơ cấu cuối cùng của môi trường cạnh tranh và của ngành chưa được xác định. Sự bất ổn kiểu này sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho việc xác lập một mô hình tài chính cho doanh nghiệp. Thứ hai là sự bất ổn về cơ cấu ngành và môi trường cạnh tranh sẽ khiến các nhà quản lý rất khó khăn khi lập kế hoạch cho tương lai.

Môi trường pháp lý và chính trị

Môi trường pháp lý-chính trị sẽ định hình môi trường thể chế và cạnh tranh cho hoạt động của các SOE. Luật chơi được ấn định bởi việc phê chuẩn các bộ Luật và bởi sự quản lý nhà nước kèm theo. Ngược lại, bản chất của hành lang pháp lý (và cách diễn giải nó) được hình thành bởi ý thức hệ và sức ép chính trị.

Hành lang pháp lý

Có ba nhóm pháp chế tác động tương hỗ lẫn nhau để xác định môi trường này. Nhóm thứ nhất bao gồm pháp chế thương mại để điều tiết sự thành lập và hoạt động của các công ty ở Niu Di Lân. Đứng đầu nhóm pháp chế này là Luật công ty và Luật thương mại. Là những công ty trách nhiệm hữu hạn, các SOE phải tuân thủ cả hai luật này. Giống như tất cả các công ty khác, các SOE còn phải tuân theo một loạt pháp chế đầy đủ về thuế, thương mại, công nghiệp, môi trường

và an toàn lao động, pháp chế này nhằm tạo ra sự quản lý nhà nước đối với giao dịch và hoạt động kinh doanh.

Nhóm thứ hai bao gồm pháp chế chuyên ngành để điều tiết hoạt động của một (hay nhiều ngành) trong đó SOE đang cạnh tranh. Đây là loại pháp chế định hình bản chất môi trường thể chế và cạnh tranh dành riêng cho các SOE cụ thể. Những phần quan trọng của pháp chế chuyên ngành phù hợp với các SOE trong nghiên cứu của chúng tôi bao gồm: Luật điện năng cho ECNZ, Luật mỏ than cho Coal Corp, Luật máy tính Wanganui cho GCS, Luật công trình công cộng cho WORKS và Luật truyền thông cho TVNZ. Trong từng trường hợp, pháp chế xác đáng đòi hỏi phải có sự sửa đổi to lớn hay huỷ bỏ (pháp chế cũ).

Cách tiếp cận chung ở Niu Di Lân để tạo ra sự quản lý nhà nước đối với các công ty độc quyền và / hoặc các công ty, kể cả SOEs, chiếm giữ vị trí chủ đạo trên một (hoặc nhiều) thị trường nơi họ đang hoạt động, là vận dụng cái được coi là sự điều tiết lỏng lẻo. Nó chủ yếu bao gồm hai điều: thứ nhất, mở rộng thông tin về giá cả, điều khoản và điều kiện cung ứng theo hợp đồng tiêu chuẩn, chi phí, doanh giá thành quả và hoạt động tài chính. Thứ hai, mối đe dọa thực hiện những biện pháp khác nữa về quản lý nhà nước. Nó còn có thể bao gồm việc điều tiết quản lý giá cả theo Luật thương mại, nơi mà cạnh tranh bị hạn chế. Trong trường hợp của ECNZ, chiếu theo luật điện năng, Bộ năng lượng có quyền đặt ra sự kiểm

soát giá cả đối với giá điện nội địa nếu thấy cần thiết. Theo điều 36, Luật thương mại còn có thể hành động chống lại một công ty chủ đạo nếu công ty này bị xem là đang cản trở hay ngăn chặn sự gia nhập thị trường ngành bằng cách không cho tiếp cận các thiết bị thiết yếu (ví dụ như tiếp cận một hệ thống phân phối điện hay một mạng viễn thông).

Nhóm thứ ba bao gồm pháp chế có chủ đích hơn chỉ áp dụng cho các SOE, với tư cách là các pháp nhân thuộc sở hữu nhà nước chứ không áp dụng cho các công ty tư nhân. Nó bao gồm Luật doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOE) 1986, Luật thông tin chính thức 1982, Luật thanh tra nhà nước 1975 và Hiệp ước Waitangi. Mặc dù các SOE có thể không tiết lộ thông tin theo Luật thông tin chính thức với lý do tính nhạy cảm kinh doanh, nhưng các SOE vẫn bày tỏ nỗi lo ngại về việc phải tuân theo cả luật thông tin chính thức lẫn Luật thanh tra nhà nước, bởi vì chúng gây ra những chi phí mà các đối thủ cạnh tranh của họ ở khu vực tư nhân không phải gánh chịu.

Các sức ép chính trị-xã hội

Các SOE vẫn phải chịu những sức ép chính trị-xã hội có thể hoặc chưa thể diễn đạt ngay trong pháp chế. Hai SOE phải chịu sức ép chính trị- xã hội cao được đưa ra trong nghiên cứu của chúng tôi là ECNZ và TVNZ: ECNZ là vì nó cung cấp một mặt hàng được mọi hộ gia đình, mọi doanh nghiệp ở Niu Di Lân sử dụng như đầu vào công nghiệp, còn TVNZ là vì các

chương trình phát sóng của nó được mọi hộ dân thu sóng suốt ngày đêm.

Sức ép chính trị- xã hội tàn khốc này có thể tiếp tục làm biến đổi môi trường hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp có liên quan. Ví dụ, Trancpower vốn từng là bộ phận phân phối điện của ECNZ, giờ không còn thuộc sở hữu của ECNZ nữa mà được tách thành một công ty biệt lập thuộc sở hữu nhà nước (CROC). Vào lúc nghiên cứu của chúng tôi được hoàn tất, vẫn đang diễn ra những cuộc đàm phán xem có nên chia nhỏ ECNZ để tạo ra một thị trường cạnh tranh hơn nữa trong ngành sản xuất điện hay không. TVNZ cũng vẫn dễ phải chịu sức ép chính trị - xã hội. Ví dụ, thường xuất hiện đề nghị tách rời hai kênh của TVNZ Ltd bằng cách bán kênh 2 cho một tập đoàn tư nhân và buộc kênh 1 phải chuyển vào lập chương trình phục vụ công chúng.

Các cơ chế điều hành và giám sát

Đó là những dàn xếp và diễn tiến thể chế được triển khai để tiếp tục điều hành và giám sát các SOE mới. Trong bất kỳ quá trình chuyển đổi nào, những cơ chế này cũng có thể tác động tới cả quá trình chuyển đổi lẫn hoạt động sau đó của một SOE một cách vừa tích cực, vừa tiêu cực.

Trong trường hợp chương trình thành lập các SOE, sự chú ý đáng kể được dành cho việc phát triển và thực hiện các cơ chế

điều hành cơ bản của chương trình SOE bao gồm Luật doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOE) 1986 và những lần sửa đổi Luật SOE sau đó, chính sách SOE chung dựa trên cơ sở các nguyên tắc được đề ra trong Luật SOE, sức ép từ phía các bộ trưởng có cổ phần thông qua quá trình giám sát và việc giám sát con nợ. Trong phần này, chúng tôi chỉ đơn thuần mô tả một vài cơ chế quan trọng nhất trong số này. Tuy nhiên, bởi vì chúng đóng một vai trò quan trọng nên chúng tôi sẽ thảo luận chi tiết thêm về một số vấn đề giám sát, điều hành trong chương 9.

Chế độ giám sát SOE

Luật doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOE) 1986. Như đã đề cập tới trong chương 2, Luật SOE 1986 liệt kê những cơ chế điều hành và giám sát thường được sử dụng để kiến thiết, giám sát và điều hành các SOE.

Phần quan trọng nhất của Luật này là điều 4, trong đó nêu rõ rằng mục tiêu chính của mọi SOE là "phải hoạt động như một doanh nghiệp kinh doanh thành công", một doanh nghiệp có "khả năng sinh lợi và hiệu quả như các doanh nghiệp không thuộc sở hữu nhà nước". Chính sự rõ ràng, khúc triết, chính xác của mục tiêu này đã tạo cơ sở cho một cơ chế báo cáo hoạt động rất có ý nghĩa giữa các bộ trưởng liên đới và ban giám đốc SOE. Về mặt này, phần quan trọng nhất của Luật SOE là điều 14. Điều này đặt ra yêu cầu chuẩn bị tờ trình

dự kiến kinh doanh làm nền tảng cho cơ chế giám sát từng SOE.

Chính sách SOE. Nó gồm các chính sách chung bao trùm các lĩnh vực như những ràng buộc của nhà nước đối với việc bảo lãnh vay nợ, hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi, các quá trình đa dạng hoá và bán sản phẩm. Nói chung, những chính sách này thường vượt qua các nguyên tắc đề ra trong Luật SOE 1986 để giải quyết những vấn đề thường gặp hàng ngày trong việc điều hành đối với phần đầu tư của nhà nước tại các SOE. Những chính sách loại này có thể có ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh và hoạt động tài chính của từng SOE.

Về vấn đề bảo lãnh vay nợ, mục đích chủ yếu của chính sách nhà nước đối với các SOE ở Niu Di Lân là trong chừng mực có thể, họ phải cạnh tranh trên một sân chơi bình đẳng với các công ty tư nhân. Lý lẽ nêu ra nếu nhà nước được coi là đang đưa ra một sự bảo đảm công khai hay ngầm thì các SOE có thể được vay theo những điều khoản thuận lợi hơn so với đối thủ cạnh tranh của họ ở khu vực tư nhân. Bởi vậy, tháng 7/1987, các bộ trưởng liên đới đã viết thư cho các SOE nêu rõ chính sách của nhà nước là sẽ không đứng ra bảo lãnh cho bất kỳ dạng vay nợ nào của các SOE. Trong bức thư tiếp theo gửi chủ tịch Hội đồng quản trị các SOE vào ngày 26/10/1990, các bộ trưởng cũng nhấn mạnh rằng các SOEs không được cấp bất kỳ thư cam đoan, hay đưa ra bất kỳ điều

khoản nào trong kế ước vay nợ hay bất kỳ văn bản viết nào ngụ ý rằng nhà nước sẽ hỗ trợ tài chính cho các khoản vay nợ của các SOE. Để đảm bảo tính rõ ràng của điểm này, nhà nước yêu cầu mọi giấy tờ vay nợ của SOE đều phải có một điểm công khai từ bỏ trách nhiệm trả nợ của nhà nước. (Tính đến tháng 10/1990, ECNZ, Coal Corp, WORKS và TVNZ đều nhận là họ có những hợp đồng vay nợ hiện tại, mà không bao gồm tuyên bố từ bỏ trách nhiệm của nhà nước phải trả nợ cho SOE). Tất cả các SOE đều phải tiến hành vay nợ theo chính sách đã nói trên và phải kèm một tờ trình về việc tuân thủ thực hiện vào báo cáo hàng năm của mình gửi lên các cổ đông. Cho tới năm 1989., nhà nước vẫn chưa có một chính sách rõ ràng về việc đa dạng hoá SOE. Tuy nhiên, trước ngày càng nhiều đề nghị từ các SOE mong muốn được đa dạng hoá, các bộ trưởng có cổ phần đã gửi thư tới tất cả các SOE vào ngày 17/10 để nêu rõ chính sách của nhà nước đối với vấn đề đa dạng hoá. Theo chính sách mới này các SOE được thông báo rằng nói chung họ:

...phải tập trung vào việc tăng tới đa giá trị hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi, của họ, họ bị hạn chế bởi các cổ đông không muốn mở rộng vượt quá những hoạt động có liên quan tới hoạt động kinh doanh chính yếu. Trong khuôn khổ hạn chế này, các quyết định đầu tư vẫn thuộc trách nhiệm của Hội đồng quản trị.

Trên thực tế đây là một chính sách cho phép mở rộng hoạt động trong khuôn khổ kinh doanh chính yếu, cốt lõi, đã được

xác định tại tờ trình dự kiến kinh doanh của các SOE. Trong khi việc đa dạng hoá không được khuyến khích, nó cũng không bị ngăn cấm, nhưng phải được sự đồng ý của các bộ trưởng liên đới. Ở đây cần nghiên cứu xem liệu khoản đầu tư dự kiến có "tăng thêm giá trị cho hoạt động chính yếu " không.

Việc thực hiện chính sách đa dạng hoá của nhà nước đã tăng thêm tầm quan trọng của các bộ trưởng có cổ phần và Hội đồng quản trị, những người có cùng nhận thức chung đúng đắn về hoạt động kinh doanh chính yếu của một SOE. Qua các nghiên cứu tình huống của chúng tôi, có thể rút ra hai ví dụ sau đây: Ngay từ khi mới thành lập, các giám đốc điều hành ở Coal Corp đã cho rằng công ty này không nên chỉ là một công ty than., rằng nó thực sự là một công ty năng lượng, bản chất và phạm vi hoạt động đã ghi trong SCI của nó cần được sửa đổi để phản ánh đúng thực chất này. Trên thực tế cái tên ban đầu dự kiến đặt cho công ty là Tổng công ty năng lượng và khoáng sản. Các bộ trưởng có cổ phần không bị thuyết phục và không chấp thuận dự kiến mở rộng hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi này. Mặt khác, TVNZ Ltd đã hùng biện thành công rằng phạm vi hoạt động kinh doanh của nó cần được mở rộng ra ngoài lĩnh vực truyền thông để " bao gồm việc cung cấp dịch vụ viễn thông cả ở trong và ngoài nước Niu Di Lân". Tháng 5/1990, các bộ trưởng có cổ phần đồng ý sửa đổi tờ trình dự kiến kinh doanh của nó để đưa viễn thông thành một hoạt động kinh doanh chính yếu. Giờ đây

TVNZ tự mô tả mình như một công ty truyền thông điện tử. Sự thay đổi trong định nghĩa về hoạt động kinh doanh này cho phép TVNZ đa dạng hoá hoạt động chính yếu, cốt lõi sang lĩnh vực viễn thông bằng cách đầu tư vào công ty trách nhiệm hữu hạn truyền thông số (Clear Communications Limited), một đối thủ cạnh tranh mới của Telecom, chủ yếu trên thị trường điện thoại đường dài.

Cho dù vấn đề là mở rộng trong khuôn khổ hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi hay đa dạng hoá sang các lĩnh vực có liên quan, thì khả năng đầu tư của một SOE lại tùy thuộc vào khả năng tìm nguồn tài chính của nó. Một cách thức để các bộ trưởng có cổ phần và cố vấn của họ cố gắng kiểm soát quá trình mở rộng và đa dạng hoá ở các SOE là thông qua chính sách lãi cổ phần. Trong trường hợp thứ nhất, tiền lãi cổ phần được thoả thuận giữa Hội đồng quản trị SOE và các bộ trưởng liên đới. Nếu không thoả thuận được, thì các bộ trưởng có cổ phần có quyền chỉ đạo SOE về khối lượng lãi cổ phần phải thanh toán chiếu theo mục 13(3), Luật doanh nghiệp nhà nước. Các bộ trưởng liên đới và cố vấn của họ thường đặt ra mức lãi cổ phần cao để rút lượng tiền mặt nhàn rỗi ra khỏi SOE, qua đó giảm bớt khả năng giới quản lý tùy tiện sử dụng số tiền này. Điều đó đã gây khó khăn cho nhiều SOE, và các nhà quản lý của chúng cho rằng họ cần vốn để đầu tư cho các dự án tăng giá trị.

Trong khi giáo lý xuyên suốt của chính sách nhà nước là đòi hỏi các SOE phải cạnh tranh với các công ty ở khu vực tư nhân, thì đồng thời chính sách của nhà nước lại cũng hạn chế sự cạnh tranh giữa các SOE với những cái gọi là kinh doanh thương mại trong những công vụ chính yếu, cốt lõi. Chính sách này phát sinh từ Tổng công ty hàng không khi nó muốn phát triển dịch vụ khí tượng hàng không để đối chọi với Công ty dịch vụ nha khí tượng Niu Di Lân. Mặc dù nhà nước yêu cầu hãng hàng không chấm dứt ngay việc này, nhưng nó được ghi nhận là một trong những nhân tố dẫn tới việc chuyển đổi công ty dịch vụ nha khí tượng thành một SOE.

Chính sách của nhà nước đối với quá trình bán (tài sản nhà nước) càng trở nên quan trọng hơn khi nhà nước cố gắng giảm bớt quyền sở hữu của mình trong các hoạt động kinh doanh. Các bộ trưởng liên đới trong nhiều chính phủ kế tiếp ở Niu Di Lân nhận xét là họ tin rằng nhà nước là một ông chủ kém cỏi của các tài sản kinh doanh và các hoạt động thương mại chắc chắn sẽ đóng góp nhiều hơn cho phúc lợi kinh tế nếu chúng thuộc quyền sở hữu của tư nhân. Mặc dù ngày càng có nhiều sự phản đối của giới chính trị và công chúng đối với chương trình bán tài sản của nhà nước, nhưng trong giới cổ vấn cho các bộ trưởng có cổ phần, tư nhân hoá nhìn chung được coi là biện pháp giúp nhà nước giảm bớt nguy cơ đối mặt với rủi ro thương mại, giảm bớt nợ công cộng của Niu Di Lân và khuyến khích việc sử dụng hiệu quả hơn các tài sản hiện nằm trong tay các SOE. Một số trong các trường hợp nghiên cứu của

chúng tôi cũng bị cuốn vào quá trình bán tài sản trong thời kỳ được nghiên cứu. Đó là Coal Corp và WORKS.

Bộ Tài chính thường đóng vai trò chủ đạo trong quá trình bán tài sản, bởi vì họ hành động với tư cách là pháp nhân đại diện cho nhà nước, tư vấn cho các bộ trưởng về việc bán tài sản và thực hiện những quyết định của bộ trưởng với sự trợ giúp của các cố vấn thuộc khu vực tư nhân. Bởi vì Bộ Tài chính thường lo ngại về động cơ của Hội đồng quản trị và giới quản lý trong quá trình bán tài sản này là khác so với ở khu vực tư nhân, nơi mà Hội đồng quản trị tham gia rất tích cực.

Các bộ trưởng có cổ phần. Một mục tiêu của Luật SOE 1986 là đặt các bộ trưởng có cổ phần cách xa với hoạt động của SOE nhưng trao cho họ đủ quyền lực để đảm bảo rằng họ có thể giám sát hoạt động và buộc ban giám đốc phải giải trình. Do vậy, theo luật SOE các bộ trưởng có cổ phần có quyền bổ nhiệm (và bãi miễn) các giám đốc, quyết định về nội dung của SCI, mức lãi cổ phần và quá trình giám sát. Luật này còn trao cho họ quyền yêu cầu các SOE phải cung cấp thông tin nhưng không được chỉ đạo SOE về các vấn đề tác nghiệp.

Trong thời kỳ chúng tôi tiến hành nghiên cứu, các bộ trưởng liên đới nhận được sự trợ giúp và tư vấn của ba nhóm cố vấn để thực hiện quyền lực và chức năng của mình. Nhóm thứ nhất bao gồm các quan chức thuộc ban Công nghiệp của

Bộ Tài chính với nhiệm vụ cố vấn cho cả hai bộ trưởng liên đới về mọi mặt của chính sách SOE, kể cả việc giám sát. Nhóm thứ hai là một ban cố vấn nhỏ về SOE dưới sự lãnh đạo của một quan chức biệt phái từ Bộ Tài chính và một số cá nhân được chọn từ khu vực tư nhân. Nhóm này trực tiếp báo cáo với bộ trưởng bộ SOE (doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước) và tạo ra mối dây liên kết giữa các bộ trưởng liên đới, Hội đồng quản trị SOE và bộ Tài chính. Nhóm thứ ba là ban chỉ đạo SOE gồm một quan chức của Bộ Tài chính, trưởng ban cố vấn SOE và một số thành viên từ khu vực tư nhân. Nhóm này được phát triển để đảm bảo rằng lời khuyên mà các bộ trưởng có cổ phần nhận được về những việc tác động tới các SOE sẽ có triển vọng to lớn được thực hiện trong kinh doanh thương mại.

Nhờ có cơ cấu quan hệ giám sát và báo cáo và nhờ thẩm quyền mà các bộ trưởng có cổ phần có thể gây sức ép buộc các SOE phải nâng cao khả năng sinh lợi và tăng tiền lãi cổ phần. Sức ép này thường được sử dụng trong quá trình ký kết hợp đồng và giám sát. Hợp đồng được ký kết với từng Hội đồng quản trị SOE thông qua tờ trình dự kiến kinh doanh với các mục như bản chất và phạm vi hoạt động, mức lợi nhuận dự kiến của SOE và chính sách lãi cổ phần. Mức độ gây sức ép với một SOE dường như lại phụ thuộc vào bản chất của môi trường cạnh tranh, mục tiêu chiến lược của từng SOE và sự phản hồi từ quá trình giám sát.

Áp lực còn có thể phát sinh thông qua việc khởi xướng quá trình bán tài sản. Ví dụ, trong trường hợp của WORKS, nhờ "nghiên cứu kỹ" việc tư nhân hóa tổ chức này mà các bộ trưởng có thể xác định một loạt trở ngại cho quá trình này. Một ban phối hợp công tác bao gồm Hội đồng quản trị của WORKS, các quan chức Bộ Tài chính và một nhà tư vấn, người tiến hành nghiên cứu, đã được thành lập. Mục tiêu của nó là tư vấn cho các bộ trưởng có cổ phần về những điều giải quyết mới cho Hội đồng quản trị của WORKS nhằm tháo gỡ những trở ngại đối với việc tư nhân hoá.

Tiếp tục giám sát các SOE là nhiệm vụ của các bộ trưởng có cổ phần với sự trợ giúp của các cố vấn của họ. Trong khuôn khổ do Luật SOE ấn định, các thủ tục dần dần được triển khai để tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc đàm phán về một tờ trình dự kiến kinh doanh phù hợp. Tờ trình này sẽ làm cơ sở cho quá trình giám sát.

Những đặc trưng chính của các thủ tục này không ngừng được hoàn thiện. Như đã được đề ra trong tờ chỉ dẫn gửi cho bộ trưởng Tài chính vào ngày 2/11/1990, những đặc trưng này bao gồm: (1). Tổ chức một cuộc đối thoại giữa các bộ trưởng có cổ phần với Hội đồng quản trị sáu tháng trước ngày bắt đầu năm tài chính để xem xét đại thể về định nghĩa hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi, mức lợi nhuận, cơ cấu vốn, chính sách lãi cổ phần và chính sách đầu tư cho ba năm tới., (2). Chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh với những dự định chi tiết hơn so với bản SCI cho thời kỳ dự kiến, sau đó sẽ tổ chức một

cuộc họp giữa Hội đồng quản trị với các bộ trưởng có cổ phần để thảo luận về bản kế hoạch kinh doanh và bản SCI này., (3). Báo cáo gửi lên các bộ trưởng có cổ phần, trong đó nêu rõ những số liệu thống kê tóm lược để có thể so sánh với chỉ tiêu đề ra trong bản kế hoạch kinh doanh, bản SCI đồng thời sửa đổi chỉ tiêu, và (4). Báo cáo nửa năm và hàng năm. Những vấn đề giám sát trọng tâm thường là các đề xuất xác định hoạt động kinh doanh chính yếu, cốt lõi và bất kỳ sự đa dạng hoá nào, mức trừ hao sử dụng khi phân tích đầu tư, các chỉ tiêu về hoạt động tài chính như lợi nhuận từ tài sản và lợi nhuận từ vốn cổ phần, chính sách lãi cổ phần và cơ cấu vốn.

Bởi vì cổ phần ở các SOE chỉ do các bộ trưởng có cổ phần nắm giữ, nên hình thức giám sát của cổ đông thường thấy ở các công ty có tên trên thị trường chứng khoán không diễn ra ở đây. Trong bối cảnh này, cơ chế giám sát SOE được coi là thay thế cho sự giám sát của các cổ đông, những người có quyền mua, bán hoặc nắm giữ cổ phần của công ty. Tuy nhiên, về mặt này, các bộ trưởng có cổ phần và cổ vấn của họ ít có khuyến khích hơn so với thường gặp ở những nơi mà cổ phần có thể mua đi bán lại, và điều này có thể ảnh hưởng tới hiệu quả của quá trình giám sát. Một thực tế là các bộ trưởng có cổ phần (và cổ vấn của họ) không nhận được khoản lương bổng nào gắn với khả năng sinh lợi, tỷ lệ thanh toán lãi cổ phần hay với bất kỳ sự gia tăng nào trong giá trị của các SOE, thực tế này đã làm yếu thêm động cơ thúc đẩy họ đảm bảo

rằng các SOE đang kinh doanh đúng hướng và có lãi. Chúng tôi sẽ đề cập tới điều này kỹ hơn trong chương 9.

Giám sát chủ nợ

Nằm trong quá trình định giá tài sản, một cơ cấu tài chính được đưa ra cho SOE mới. Phần giá trị tài sản thực được coi là nợ chứ không phải cổ phần sẽ được xác định bởi tổ chức mới ra đời này. Thông thường, phần được coi là nợ, trong cơ cấu vốn của một SOE sẽ được SOE này tái hoàn trả và bởi vậy, thay nợ nhà nước bằng nợ tư nhân.

Do việc nhà nước luôn mong muốn khoản lãi cổ phần to lớn, nên đã hạn chế quy mô đầu tư có thể thực hiện bằng thu nhập có được và do nhà nước không muốn đầu tư thêm vốn cổ phần mới vào các SOE, nên các thị trường vay nợ tư nhân là một nguồn cung tài chính quan trọng đối với các SOE phải nêu rõ tỷ lệ vốn cứng của cổ đông trong tổng tài sản và phải thỏa thuận với các bộ trưởng có cổ phần về cái sẽ tạo nên một cơ cấu vốn thích hợp.

Các chủ nợ tư nhân thường có động lực để giám sát những SOE đã vay nợ của họ. Tuy nhiên, độ mạnh của động lực này cũng bị hạn chế do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất, nếu các chủ nợ tư nhân tin rằng nhà nước đứng ra bảo đảm cho các khoản nợ của các SOE, thì động lực giám sát sẽ yếu đi. Bởi vì những người cho vay lúc đầu thường tin rằng nhà nước đứng ra bảo lãnh cho các khoản nợ của các SOE, nên nhà nước đã sớm đưa ra chính sách bảo lãnh vay nợ. Chính sách này đòi hỏi mọi SOE phải đảm bảo rằng giấy tờ vay nợ của họ đã loại trừ sự

bảo lãnh như vậy. Điều nghịch lý là chính những SOE có mức vay nợ tuyệt đối cao, ví dụ như ECNZ, lại là những SOE mà nhà nước ít dễ cho bị phá sản nhất. Ở đâu còn tồn tại nhận thức này (dù đã phủ nhận việc bảo lãnh nợ) thì tính chặt chẽ và hiệu quả của sự giám sát của các thị trường vay nợ chắc chắn còn bị giảm sút.

Hiệu quả của sự giám sát của chủ nợ còn phụ thuộc vào việc từng SOE đã có một cơ cấu vốn, bao gồm cả nợ, thích hợp chưa. GCS và WORKS, hai trong số các SOE được chúng tôi nghiên cứu, không bù cho nợ dài hạn của nhà nước bằng vay nợ tư nhân mà thay vào đó, quyết định trả nhanh chóng và trực tiếp bằng nguồn tiền mặt dồi dào của mình. Trong thời kỳ 1989-1991, khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu, GCS đã cung cấp tài chính cho việc mở rộng tài sản cố định của mình bằng nguồn tiền mặt có được từ hoạt động kinh doanh, còn vay nợ dài hạn của nó tăng không đáng kể. Trong cùng thời kỳ này, WORKS thực sự không vay nợ dài hạn.

Giám sát thị trường vay nợ còn đóng vai trò quan trọng hơn đối với ECNZ, bởi vì nó buộc phải thanh toán 3000 triệu đô la nợ nhà nước. Do quy mô to lớn của khoản vay nợ này, nên cần tới sự định giá của quốc tế để ECNZ có thể tiếp cận các thị trường trái phiếu quốc tế và giảm gánh nặng lãi suất. Việc định giá này do hai tổ chức định giá quốc tế ở Mỹ là Standard & Poors và Mocdys cùng tiến hành và thường xuyên được kiểm tra lại theo định kỳ. Cả hai tổ chức định giá nợ trên đây đều định giá ở mức cao nợ của ECNZ.

Kết luận

Như có thể thấy ở hình 3.1, các thành tố môi trường và thể chế bao gồm những yếu tố cơ bản ảnh hưởng tới việc thành lập một SOE và quyết định khung khổ thể chế hoặc cơ cấu quản lý theo đó SOE hoạt động. Lập luận chính của chúng tôi, đã được nêu nên trong chương này và sẽ được phát triển trong những chương tiếp sau, là mỗi một trong 5 thành tố (những điều kiện trước chuyển đổi, những cơ chế chuẩn bị, môi trường cạnh tranh, môi trường chính trị và pháp luật, các cơ chế giám sát và điều hành) đều trực tiếp và gián tiếp ảnh hưởng tới việc chuyển sang quy chế SOE và tới thành quả tiếp đó của mỗi SOE.

Điều quan trọng là trong khi theo đuổi công cuộc công ty hoá và thành lập tổng công ty, chính phủ thực hiện đúng và tốt các thành tố môi trường và thể chế đó, để tạo thuận lợi cho sự chuyển đổi thành công của các SOE. Bây giờ, chúng tôi sẽ xem xét các quá trình chuyển đổi ấy.

Chương 4

NHỮNG ẢNH HƯỞNG CHÍNH ĐẾN QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI

Hình 4.1 nêu bật hai loạt nhân tố có tác dụng củng cố lẫn nhau tới tốc độ và hiệu quả của quá trình chuyển đổi. Loạt thứ nhất là đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính của SOE mới. Loạt thứ hai bao gồm những nhân tố tác động tới thay đổi (Hội đồng quản trị, Chủ tịch Hội đồng quản trị, giám đốc điều hành và đội ngũ các nhà quản lý cao cấp), những người được bầu ra để dẫn dắt tổ chức này vượt qua thời kỳ chuyển đổi. Phụ lục II đưa ra một bảng tóm tắt về những ảnh hưởng chính tới quá trình chuyển đổi ở từng SOE trong số năm SOE được chúng tôi nghiên cứu.

Xác định giá trị tài sản và cơ cấu tài chính

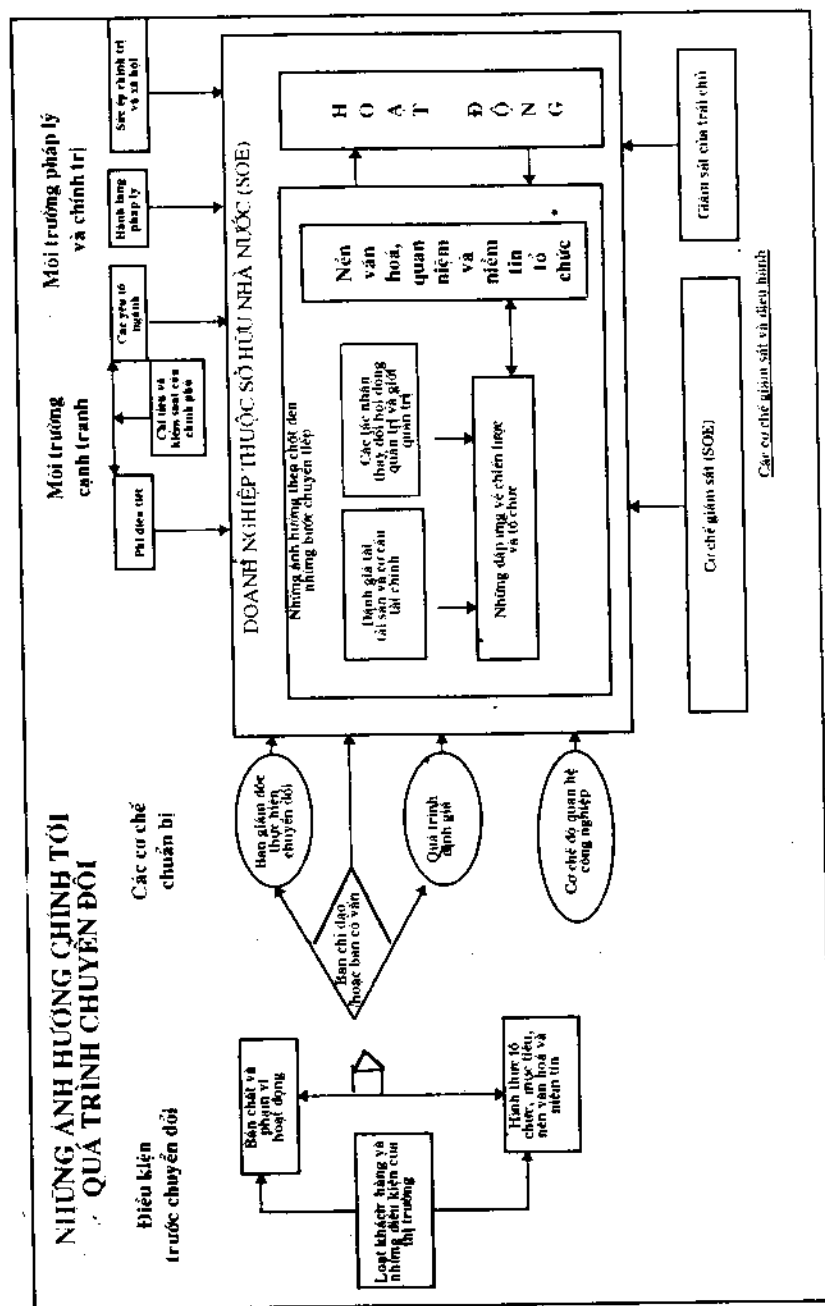
Xác định giá trị tài sản là một bộ phận căn bản của quá trình công ty hoá, bởi vì giá trị tài sản chuyển giao cho doanh nghiệp mới có thể ảnh hưởng rất lớn tới thành tích tài chính được đánh giá sau đó. Luật doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước 1980 của Niu-Di-lân đòi hỏi các SOE phải trở thành những doanh nghiệp làm ăn có lãi, hiệu quả như các doanh nghiệp không thuộc sở hữu Nhà nước, điều này có nghĩa là thành tích hoạt động sau đó, được đánh giá qua các bản quyết

toán, phải so sánh được (nếu có thể) với các tiêu chuẩn của ngành.

Thành tích hoạt động còn phải được so sánh với những chỉ tiêu đã được thống nhất đề ra trong tờ trình dự kiến kinh doanh. Những chỉ tiêu này thường được thể hiện qua lợi suất vốn góp của cổ đông và đôi khi, qua lợi suất của tài sản. Do ảnh hưởng trực tiếp của việc đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính đối với các thước đo hoạt động này nên cả Nhà nước và các SOE đều quan tâm tới kết quả của quá trình đánh giá tài sản, và tới sự thiết lập cơ cấu tài chính dưới dạng tỷ lệ vốn cổ phần - nợ ban đầu, bởi vì chúng tạo ra những thông số để giám sát hoạt động tiếp theo.

Về mặt này, các quan chức Bộ tài chính làm cố vấn cho các Bộ trưởng có cổ phần cho rằng họ luôn tìm kiếm một cách đánh giá tài sản không “quá cao” cũng như “không quá thấp”. Bằng cách trực tiếp tác động tới quá trình đánh giá hoạt động tài chính, việc đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính đi kèm đã có ảnh hưởng tới hành vi của Hội đồng quản trị và các nhà quản lý. Bởi vậy, rất cần phải thực hiện việc đánh giá tài sản ban đầu một cách gần “đúng” theo nghĩa kinh tế. Đánh giá tài sản quá cao có thể khiến một SOE rơi vào thế bất lợi so với các đối thủ cạnh tranh của nó do sức ép từ phía các Bộ trưởng có cổ phần đòi một mức lợi nhuận thoả đáng từ đầu tư và có thể làm cho hoạt động của một SOE lâm vào tình trạng bất lợi. Mặt khác, đánh giá tài sản quá thấp lại có thể làm cho một SOE mới quá dễ dàng trở thành một doanh nghiệp hoạt động tốt. Nó còn có thể tạo cơ hội cho SOE định giá bán dưới mức cạnh tranh và loại bỏ các đối thủ cạnh tranh ra khỏi ngành.

Hình 4.1



Quá trình xác định giá trị tài sản

Như nêu ở chương 3, đã có ba cách quản lý quá trình xác định giá trị tài sản khá khác nhau, do chỗ những quan chức Bộ Tài chính chịu trách nhiệm về quá trình này đã dần rút được kinh nghiệm.

Làn sóng thứ nhất. Với những SOE của năm 1981, lúc đầu các quan chức Bộ Tài chính dự định phối hợp với ban thành lập của SOE để xác định giá trị tài sản trên cơ sở thông tin chung. Tuy nhiên, bởi vì Hội đồng quản trị ECNZ lựa chọn cách đàm phán dựa trên kết quả đánh giá do mỗi bên độc lập chuẩn bị, nên trọng tâm chuyển thành cuộc đàm phán mà ở đó, ban thành lập của SOE cùng với các cố vấn về đánh giá tài sản của họ ngồi vào một bên với tư cách là người mua, còn các quan chức Bộ tài chính và cố vấn về đánh giá tài sản của họ ngồi vào bên kia với tư cách là người bán, đại diện cho Nhà nước - ý tưởng đề ra là quá trình này phải càng giống càng tốt với quá trình một người "thuận mua" và một người "vừa bán" ở khu vực tư nhân. Sự trình bày dưới đây sẽ lý giải nguyên nhân :

Việc bán tài sản cho tất cả các doanh nghiệp Nhà nước mới sẽ được tiến hành trên cơ sở hợp đồng thương mại từ xa với giả định rằng các bên tham gia vào quá trình bán này trong tình huống thuận mua vừa bán. Cơ sở của cách tiếp cận này là khái niệm cho rằng việc bán tài sản của Nhà nước cho một công ty Nhà nước về thực chất không có gì khác với việc bán tài sản này một cách cạnh tranh ở khu vực tư nhân; nghĩa là bán tài sản này cho một công ty thuộc khu vực tư nhân bỏ thầu công khai với giá cao

nhất. Trong quá trình đấu thầu này, những người bỏ thầu sẽ đưa vào giá bỏ thầu những cải tiến hiệu quả công khai lớn nhất mà họ tin là có khả năng. Khi chấp nhận giá đấu thầu cao nhất đối với những tài sản này cho công ty hay cá nhân dự định sẽ tạo ra mức năng cao năng suất lớn nhất.

Cách tiếp cận này đã gây ra những cuộc tranh luận mạnh mẽ và đôi khi, gay gắt về môi trường thể chế điều tiết và những thông số theo đó các SOE cụ thể sẽ hoạt động, về các mô hình đánh giá tài sản, luận giải cho những mô hình này, cách tiếp cận thông tin làm cơ sở cho quá trình đánh giá và về những giá trị được tạo ra. Về mặt này, việc đánh giá tài sản ở ECNZ và CoalCorp đã cung cấp ví dụ về những lợi ích và vấn đề đi kèm theo cách tiếp cận “thuận mua / vừa bán”

Lời chào bán đầu tiên trong các cuộc thương lượng về bán tài sản của ECNZ được Bộ tài chính đưa ra cho ECNZ vào giữa tháng 3 năm 1987. Lời bỏ thầu (và trả giá) chính thức đầu tiên được ban thành lập ECNZ đưa ra vào ngày 28 tháng 3 năm 1987 với mức 4 tỷ USD. Mức giá này không được nhóm đàm phán của Bộ tài chính chấp nhận bởi vì, dựa trên phân tích của mình về thông tin mà ECNZ và các cố vấn của nó cung cấp, họ tin rằng giá trị tài sản phải cao hơn rất nhiều, ở mức 8,5 tỷ USD. Do chững lại ngay thành lập 1/4/1987 vẫn chưa đạt được thoả thuận, nên Nhà nước phải trao cho công ty quyền điều hành và quản lý tài sản Nhà nước cho tới khi một thoả thuận mua bán được thông qua lần cuối cùng. Nhưng mãi 12 tháng sau, nghĩa là vào tháng 3 năm 1988 thì Hiệp định mua bán cuối cùng mới được ký kết.

Vấn đề mấu chốt ảnh hưởng tới việc đánh giá tài sản của ECNZ nằm ở chỗ thực tế đây là một công ty rất chiếm ưu thế, với một số bộ phận nắm độc quyền tự nhiên. Bởi vậy, phần lớn giá điện, việc đánh giá tài sản và lợi suất đều có liên quan với nhau. Nếu như lúc đầu không thể đạt được thoả thuận về các thông số cho chính sách đặt giá trong tương lai thì các quan chức Bộ tài chính giữ quan điểm cho rằng ECNZ sẽ có thể hoàn thành được một loạt lớn các mục tiêu tài chính và các chỉ tiêu chỉ đơn thuần bằng cách khai thác vị thế là công ty chủ lực của mình, nhờ đó được hưởng tính co giãn của cầu thấp đối với sản phẩm của mình, chứ không phải bằng cách nâng cao hiệu quả của hoạt động, của các chính sách đầu tư và định giá. Tại các cuộc đàm phán, những quan chức Bộ tài chính cho rằng việc đánh giá tài sản của ECNZ dựa vào chiến lược định giá mà ECNZ sẽ theo đuổi chứ không phải dựa vào cách khác. Tiếp theo đó là sự bất đồng xem liệu việc ấn định giá của ECNZ sẽ dựa vào nguyên tắc ấn định giá theo chi phí cận biên mà nhóm quan chức Bộ tài chính ưa thích hay vào nguyên tắc ấn định giá theo chi phí bình quân (nghĩa là chi phí bình quân của công suất mới và cũ) như một số thành viên của Hội đồng quản trị ECNZ mong muốn¹. ở đây còn một vấn đề nữa là do

¹ - Nhóm đàm phán của Bộ tài chính kịch liệt phản đối việc định giá theo chi phí bình quân. Các quan chức cho rằng nếu ECNZ cứ giữ giá gần với mức thực tế hiện nay thì hệ thống sản xuất được mở rộng thì giá trị thương mại của cổ phần của nhà nước ở ECNZ sẽ bị giảm mạnh. Họ còn cho rằng tổng hiệu quả kinh tế sẽ giảm nếu mức giá này không phản ánh được chi phí sản xuất thực tế, rằng mức giá như vậy sẽ ngăn cản sự xuất hiện cạnh tranh trên lĩnh vực sản xuất điện, ngăn cản việc tăng cường bảo tồn năng lượng, cản trở việc phát triển các nguồn năng lượng thay thế và tạo ra khoản trợ giá từ chủ sở hữu các SOE cho khách hàng. Về điểm cuối cùng này, các quan chức chỉ rõ rằng theo chính sách của Nhà nước về hoạt động phi thương mại của các SOE, thì một sự trợ giá như vậy phải được thực hiện minh bạch bằng một hợp đồng riêng rẽ, sử dụng nguồn quỹ phù hợp.

công suất phát điện dư thừa mà ECNZ tiếp quản từ NZED, nên giá cả cần được tăng dần như thế nào theo chi phí cận biên dài hạn, để khuyến khích ECNZ, hay một công ty mới nhập ngành, đầu tư tiếp tục nâng công suất, một điều rất cần cho hệ thống này.

Một vấn đề quan trọng nữa là mô hình đánh giá tài sản sẽ được sử dụng làm cơ sở cho các cuộc đàm phán. Các quan chức Bộ tài chính thích sử dụng cách tiếp cận luồng tiền mặt có chiết khấu còn những nhà đàm phán của ECNZ lại thích cách tiếp cận giá cả / thu nhập. Một vấn đề có liên quan chặt chẽ là ảnh hưởng của việc đánh giá tài sản đối với bản cân đối của ECNZ. Các nhà đàm phán của cả ECNZ và Bộ tài chính đều nhấn mạnh tới nhu cầu cần một bản cân đối có giá trị về mặt thương mại và cần một loạt tỷ lệ, kể cả tỷ lệ giá cả / doanh thu thích hợp theo các thị trường vốn. Điều thú vị là cả hai bên có quan điểm khác nhau về mức độ đánh giá tài sản để có thể tạo ra một loạt tỷ lệ hợp lý. Đây là một vấn đề quan trọng bởi vì SOE mới này cần gia nhập thị trường vay nợ để chi trả cho khoản vay nợ Nhà nước.

Chỉ sau rất nhiều cuộc gặp gỡ và tranh luận gay gắt thì Hội đồng quản trị ECNZ mới đồng ý làm việc trong khuôn khổ đánh giá tài sản theo cách tiếp cận luồng tiền mặt có chiết khấu và chấp nhận yêu cầu đưa giá điện về lâu dài theo chi phí cận biên dài hạn. Tuy nhiên, đầu đã có những sự chấp nhận như vậy thì vẫn diễn ra những bất đồng trước những luận giải về đặt giá điện theo chi phí cận biên dài hạn, về lượng tiền mặt, về tỷ lệ chiết khấu và hai bên vẫn không nhất trí được về con số giá trị tài sản cuối cùng. Mặc dù đã có nhiều cố gắng phá vỡ tình trạng bế tắc này, kể cả nỗ lực bất thành công trong việc sử dụng các Bộ trưởng có cổ phần làm trọng tài, thì cuối

cùng thoả thuận đã đạt được vào tháng 3 năm 1988 khi giám đốc điều hành của ECNZ gặp gỡ Bộ trưởng tài chính và thay mặt Hội đồng quản trị đưa ra đề nghị 6,3 tỷ USD. Lời đề nghị này được chấp nhận và quá trình đánh giá tài sản đã kết thúc.

Trong quá trình đàm phán, các quan chức Bộ tài chính đi tới kết luận là cách tiếp cận “thuận mua / vừa bán” có những vấn đề nghiêm trọng, và các tài liệu của Bộ tài chính cho thấy rằng tới giữa năm 1987 trong tư duy của họ đã có sự chuyển hướng sang cách tiếp cận “tái thiết doanh nghiệp”. Trong một biên bản thảo luận có tên là Đánh giá tài sản của Tổng công ty điện lực được gửi cho Bộ trưởng tài chính vào ngày 15 tháng 6 năm 1987, các quan chức Bộ tài chính đã viết:

Việc chuyển giao tài sản là một bộ phận quan trọng của quá trình công ty hoá và phải được nhìn nhận như là việc tái thiết doanh nghiệp điện lực hiện có, chứ không phải như là tình huống người bán (Nhà nước) bán tài sản cho người mua (ECNZ). Lý do là, khác với tình huống người bán / kẻ mua thông thường, Nhà nước sẽ tiếp tục có quyền lợi ở Tổng công ty điện lực. Trên thực tế, Nhà nước đang đổi tài sản vật chất (nhà máy phát điện, đường dây tải điện,...) lấy tài sản tài chính (cổ phiếu).

Quá trình đánh giá tài sản của CoalCorp cũng vấp phải những vấn đề do cách tiếp cận “thuận mua / vừa bán” và cho chúng ta ví dụ về mức độ mà các mục tiêu khác nhau của những bên tham gia đàm phán có thể gây ra bất đồng và xung đột. Ban thành lập của CoalCorp đưa ra giá điện thầu ban đầu cho những tài sản mà họ muốn được chuyển giao vào tháng 12 năm 1986. Tuy nhiên, cũng như với ECNZ, quá trình đánh giá tài sản không thể kết thúc trước ngày 1 tháng 4 năm 1987 là ngày thành lập CoalCorp, bởi

vậy Nhà nước phải thoả thuận cho phép công ty này điều hành và quản lý cái tạm thời vẫn là tài sản của Nhà nước. Phải đến tháng 7 năm 1987 (khoảng 7 tháng sau khi lời rao giá đầu tiên được đưa ra) thì mới có thể đi đến một giải pháp cuối cùng. Hai bên bất đồng về rất nhiều vấn đề, bao gồm giá cả (kể cả tiền thuê mỏ) và khối lượng than sẽ được bán ra, cơ cấu chi phí của các mỏ, hiệu suất khai thác và mức độ những dự trữ được dự kiến của CoalCorp phù hợp với các kế hoạch khai thác dài hạn của họ. Khả năng đưa ra một con số đánh giá tài sản dự kiến của Bộ tài chính bị hạn chế bởi những bản báo cáo chi phí nghèo nàn của Công ty khai thác than Nhà nước và bởi các quan chức của Bộ tài chính không thể tiếp cận nguồn số liệu. Lúc đầu, Bộ tài chính dựa vào mô hình đánh giá tài sản của CoalCorp nhưng rất cục, họ sử dụng các nhà tư vấn về ngành khai khoáng để triển khai mô hình riêng của mình và đưa ra một chiến lược phát triển mỏ thay thế đòi hỏi ít vốn hơn và tạo ra giá trị cao hơn nhiều nhờ sử dụng mô hình luồng tiền mặt có chiết khấu. Ngược lại, cách tiếp cận này do Bộ tài chính tiến hành đã dẫn tới những lời buộc tội từ phía CoalCorp rằng Bộ tài chính đang vừa can thiệp vào những quyết định nội bộ của công ty mới này, vừa thay đổi lập trường đàm phán của mình. Trường ban thành lập của CoalCorp đã bình luận như sau:

Giá như họ (Bộ tài chính) ở đó với tư cách là đại diện của bên bán nhằm có được giá hời thì chúng tôi hẳn đã giải quyết hầu như êm thấm việc này. Họ lại cứ đối ý và nói “đợi chút, chúng tôi không chắc đã muốn các anh điều hành doanh nghiệp theo cách đó nếu chúng tôi là cổ vấn cho các

cổ đông. Đó chưa hẳn là cách để tạo ra giá trị tối đa " bạn đã đi được nửa đường theo đường lối đó, và họ lại nói "khoan hãy, chúng tôi sẽ không thực sự bán cho anh toàn bộ tài sản của công ty khai thác than nhà nước đâu bởi vì chúng tôi muốn mở cửa ngành này cho cạnh tranh".

Bởi vì mỗi bên đều dựa vào những cố vấn khác nhau và đưa ra những luận giải khác nhau về hoạt động khai thác than và luồng tiền mặt, nên mức độ xung đột cao là điều tất yếu. Một phần do những lời chỉ trích có liên quan và một phần do các quan chức Bộ tài chính không muốn đặt ra một tiền lệ để các SOE noi gương khi tham gia đàm phán nên mối quan hệ này đã xấu đến mức hai uỷ viên Hội đồng quản trị ở CoalCorp xin từ chức và những người khác dọa sẽ làm theo họ. Chỉ sau khi hai bên nhất trí là sẽ sử dụng các nhà tư vấn trung gian vào tháng 6 năm 1987, thì thoả thuận cuối cùng mới được đề ra và một cơ cấu đánh giá tài sản và tài chính mới được thông qua.

Làn sóng thứ hai. Do những vấn đề đi kèm với đường lối "thuận mua /vừa bán" phát sinh trong làn sóng thành lập SOE thứ nhất, nên một chiến lược khác hẳn đã được đề ra trong làn sóng thứ hai. Chiến lược này thể hiện rõ trong đề xuất của uỷ ban điều hành chịu trách nhiệm xem xét tương lai của Công ty dịch vụ điện toán Nhà nước. Họ đề xuất:

Hoạt động kinh doanh của GCS cần được đánh giá trên cơ sở tư vấn do GCS và Bộ tài chính cùng uỷ thác và chi trả với điều kiện thoả thuận là phải sử dụng cả giá trị của luồng tiền mặt dự kiến và các phương pháp luận về giá trị trên sổ sách đã có điều chỉnh.

Bởi vậy, quá trình dẫn tới sự đánh giá tài sản cuối cùng khá khác với phương pháp đã được sử dụng ở ECNZ, CoalCorp và những trường hợp đánh giá tài sản khác trong lần sóng thành lập SOE lần thứ nhất. Các quan chức Bộ tài chính nhất định không lặp lại những vấn đề từng xảy ra trong những lần đánh giá tài sản trước đó và giờ đây họ ưa chuộng cách tiếp cận “tái thiết doanh nghiệp”. Trong thư gửi cho Bộ trưởng tài chính ngày 8 tháng 2 năm 1988, các quan chức Bộ tài chính nêu rõ:

Việc GCS và Bộ tài chính cùng sử dụng các nhà tư vấn chung rất phù hợp với chính sách thực hiện tái tổ chức GCS như là một quá trình tái thiết mang tính hợp tác chứ không phải như một giao dịch mua / bán đối dịch.

Cuộc đàm phán được chia thành hai phần. Thứ nhất, ban thành lập hay ban chuyển đổi và Bộ tài chính nhất trí về quá trình đánh giá tài sản và đưa ra đường lối thực hiện. Sau đó hai bên sẽ cùng chỉ định những nhà tư vấn, người sẽ thực hiện việc đánh giá tài sản một cách đúng đắn và đề xuất một cơ cấu vốn có sử dụng những phương pháp đã được thoả thuận. Bước này không thể bắt đầu nếu bước một chưa hoàn thành.

Việc phân biệt quyết định về phương pháp luận với quyết định về giá trị đã giúp đơn giản hoá quá trình này, giảm bớt khả năng phát sinh bất đồng về giá trị biểu thị bằng con số thực tế do lẫn lộn vấn đề phương pháp với các vấn đề về luận giải và dữ liệu cho mô hình tài chính. Quá trình này dường như hoạt động đúng như dự kiến với GCS Buchanan và Bowman, những người thảo luận chi tiết về phương pháp đánh giá tài sản ở GCS, đã xác nhận quan điểm này.

Tình trạng sa lầy vào chính trị và không khoan nhượng từng cản trở những nỗ lực công ty hoá (và đánh giá tài sản) trước đó giờ đã được tránh khỏi. Về mặt này, một nhân tố quan trọng là việc phân tích quá trình này thành hai giai đoạn. Bởi vì trong giai đoạn thứ nhất, kết quả (nghĩa là có định giá trị tài sản) không được xem xét (và khó có thể dự đoán) nên việc sắp đặt mang tính vụ lợi đã được thúc đẩy hơn nữa nhờ sử dụng một nhà tư vấn độc lập, người với tư cách trung gian luôn giúp đảm bảo rằng thông tin và những tín hiệu đầy đủ hơn sẽ được cung cấp cho từng bên.

Một cách tiếp cận tương tự cũng được đề xuất sử dụng cho trường hợp của WORKS. Những điều quy chiếu (để giải quyết) đối với ban chuyển đổi ở WORKS đòi hỏi việc đánh giá tài sản phải được chuẩn bị trên cơ sở đề xuất do một tiểu ban trực thuộc uỷ ban này và các quan chức Bộ tài chính cùng quyết định, đòi hỏi bất kỳ nhà tư vấn nào cũng phải do các uỷ viên của tiểu ban này nhất trí tuyển chọn và việc đánh giá tài sản phải tính đến bất kỳ “đặc quyền kế nghiệp” nào gắn liền với doanh nghiệp này, kể cả bất kỳ thay đổi dự kiến nào trong năng suất nhờ sự quản lý theo cơ chế SOE. Những điều quy chiếu chỉ rõ rằng để định giá trị cho đặc quyền kế nghiệp thì có lẽ việc đánh giá tài sản phải được tiến hành bằng các phương pháp luồng tiền mặt chiết khấu, sử dụng lợi suất dự kiến ở các doanh nghiệp tư nhân có cùng hoạt động kinh doanh.

Tuy nhiên, ban chuyển đổi và các quan chức Bộ tài chính sớm bất đồng về phương pháp đánh giá tài sản sẽ được áp dụng và mối bận tâm của Bộ tài chính nhằm tránh dạng xung

đột ngột vấp phải trong làn sóng thành lập SOE lần thứ nhất đã dẫn tới sự thoả hiệp. Thay vì kháng kháng đòi áp dụng cách đánh giá tài sản bằng lượng tiền mặt chiết khấu dựa trên mô hình tài chính cho các hoạt động kinh doanh của WORKS, các quan chức Bộ tài chính đã ngán ngại chấp thuận lời đề nghị của ban chuyển đổi WORKS về một “cách tiếp cận thiết thực, hợp lẽ phải thông thường” cái mà họ gọi là đánh giá tài sản hữu hình thực. Dẫu rằng Bộ tài chính tiếp tục không mấy tán thành việc sử dụng cách tiếp cận này, nhưng các nhà đánh giá chuyên nghiệp đã được chỉ định theo những điều quy chiếu chung, để đánh giá những tài sản hữu hình².

Do có sự bất đồng về phương pháp nên việc đánh giá tài sản không thể kết thúc trước ngày 1 tháng 4 năm 1988 khi Hội đồng quản trị chính thức lên nắm quyền. Hội đồng quản trị WORKS tiếp tục bác bỏ mong muốn của Bộ tài chính về việc chỉ định các nhà tư vấn chung nhằm cố vấn về phương pháp đánh giá đối với các tài sản vô hình, bởi vì họ tin rằng việc thực hiện sẽ tốn kém, mất thời gian và ít có lợi. Trước sự phản đối của Hội đồng quản trị và bản thân rất không muốn đi chệch khỏi đường lối hợp tác, nên cuối cùng các quan chức của Bộ tài chính đã chấp thuận con đường thoả hiệp, bao gồm việc đánh giá dựa trên giá thị trường hay giá trị đang sử dụng đối với các tài sản hữu hình, cộng thêm “một khoản nhất định cho quyền kế nghiệp”. Nhờ có sự thoả hiệp cuối cùng này, mà

² - Ba cơ sở được sử dụng là : (1) giá trị thị trường, giả định việc chuyển nhượng, diễn ra theo thứ tự; (2) giá trị sử dụng đối với các tài sản không có thị trường cụ thể, hay chi phí thay thế có khấu hao đối với các hạng mục của nhà máy không có đủ thông tin để xác định giá trị thị trường (tức giá đầu ra) và (3) giá trị thanh khoản.

một loạt lời chào bán và lời bỏ thầu đã diễn ra, và cuối cùng đã đạt được thoả thuận về giá trị tài sản.

Lần sóng thứ ba. Đối với những SOE được thành lập vào tháng 12 năm 1988 thì cách tiếp cận lại một lần nữa thay đổi. Trong hai lần sóng đầu, ban thành lập hay ban chuyển đổi được chỉ định cùng với những điều quy chiếu bao gồm cả việc đạt được thoả thuận về đánh giá tài sản. Trong lần sóng thứ ba, không ban thành lập nào được bổ nhiệm và bởi vậy không có cuộc đàm phán nào về đánh giá tài sản được phép diễn ra. Hơn thế, quá trình này được tổ chức sao cho các Bộ trưởng có cổ phần sẽ quyết định việc đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính trên cơ sở đề xuất của các quan chức Bộ tài chính và của một quyền giám đốc độc lập, người được chỉ định vào Ban cố vấn của Bộ như đã được đề cập tới ở trên. Mặc dù hai Chủ tịch Hội đồng quản trị được chỉ định của cả hai SOE đang được thành lập (đều là thành viên của Ban cố vấn của Bộ), được hỏi ý kiến, nhưng họ không có quyền hành chính thức đối với việc đánh giá tài sản hay cơ cấu tài chính sau đó. Cách tiếp cận này được đề ra nhằm tránh những vấn đề mà các quan chức Bộ tài chính tin là đã từng dẫn tới những cuộc đàm phán với Hội đồng quản trị của các SOE khác về vấn đề đánh giá tài sản.

Kết hợp với Bộ tài chính, vị quyền giám đốc độc lập này có một người tư vấn về đánh giá nhằm cố vấn cho ông ta về việc đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính cho TVNZ Ltd. Nguồn thông tin chính cho việc đánh giá tài sản là kế hoạch kinh doanh mà giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm đã nộp lên Ban cố vấn của Bộ vào cuối tháng 10 năm 1988. Bất chấp vô số vấn đề khó khăn, việc đánh giá tài sản đã nhanh chóng kết thúc và một bản kiến nghị về giá trị của tài sản thực tế, về cơ

cấu tài chính cho TVNZ Ltd và về bản cân đối sơ bộ đã được các Bộ trưởng có cổ phần chấp nhận trước ngày thành lập SOE mới, tức là ngày 1 tháng 12 năm 1988. Kể từ khi Ban cố vấn của Bộ nhóm họp lần đầu tiên vào ngày 4 tháng 10 năm 1988, quá trình này đã nhanh chóng được hoàn thành.

Sau đó, việc đánh giá tài sản này và bản cân đối trở thành cơ sở để bổ nhiệm Hội đồng quản trị mới. Trong các quyết định bổ nhiệm có tuyên bố sau:

Căn cứ vào luật pháp về tái cơ cấu, Công ty truyền hình Niu-Di-lân Ltd (TVNZ Ltd) được thành lập trên cơ sở những hợp đồng Thích đáng, tài sản có và nợ của Hãng truyền thông Niu-Di-lân sẽ được chuyển giao cho TVNZ Ltd dựa theo quyết định đánh giá tài sản của Bộ trưởng tài chính và Bộ trưởng các SOE. Khác với sự thành lập các SOE khác, Hội đồng quản trị mới của TVNZ Ltd sẽ không phải đàm phán về giá trị của những tài sản Nhà nước sẽ được chuyển giao cho SOE mới này. Hơn thế nữa, quyết định bổ nhiệm ông dựa trên cơ sở đánh giá tài sản và cơ cấu vốn đã được ấn định cho TVNZ Ltd.

Phương pháp đánh giá

Nguyên tắc chung của phương pháp đánh giá tài sản SOE được đưa ra vào năm 1986. Tóm lại, nó bao gồm một cam kết về phía Bộ tài chính là sẽ đi theo cách tiếp cận luồng tiền mặt chiết khấu, với tỷ lệ chiết khấu dựa trên mô hình định giá tài sản vốn³. Để đề ra bản cân đối ban đầu, toàn bộ quá trình

³ - Nếu không thể ước tính tài sản theo số liệu giá cổ phiếu của các công ty công cộng có tên trên thị trường chứng khoán Niu-Di-lân,

đánh giá tài sản phải được áp dụng cho từng tài sản riêng lẻ. Nếu tài sản được coi là dư thừa so với nhu cầu thì chúng sẽ được đánh giá trên cơ sở giá đầu ra. Mục tiêu chính của việc chuyển giao như vậy là để chuyển giao toàn bộ tài sản cho SOE mới, và sau đó công ty này chịu trách nhiệm về bất kỳ việc bán tài sản dư thừa nào. Chỉ duy trọng trường hợp của WORKS thì cách tiếp cận luồng tiền mặt chiết khấu không được dùng làm phương pháp đánh giá chủ yếu, mặc dù trong một số trường hợp đánh giá tài sản ở các SOE khác mà chúng tôi nghiên cứu, việc sử dụng DCF (luồng tiền mặt chiết khấu) được bổ sung bằng các phương tiện đánh giá tài sản khác như phương pháp giá cả / doanh thu.

Mặc dù trong phạm vi nghiên cứu tình huống của chúng tôi không xem lại một cách rõ ràng việc đánh giá tài sản bước đầu ở từng SOE trong số năm SOE được nghiên cứu, nhưng ý thức được lợi ích từ việc nghiên cứu kỹ, chúng tôi đã đặt ra câu hỏi về một số SOE này. Ví dụ, với WORKS phải đến cuối năm đầu đi vào hoạt động thì quá trình đánh giá tài sản mới kết thúc. Bởi vì bản chất của việc đánh giá tài sản thực ở WORKS tập trung vào tài sản, chứ không phải vào luồng tiền mặt nên tài sản có trong bản cân đối có thể bị định giá thấp hơn theo nghĩa kinh tế. Trong bất kỳ trường hợp nào, WORKS cũng có thể sử dụng nguồn tiền mặt dồi dào ở năm đầu hoạt động với

thì sẽ sử dụng các số liệu liên quan tới các công ty có thể so sánh ở nước ngoài. Nó sẽ đưa ra một giá trị tài sản từ đó có thể trừ đi nợ bên ngoài để rút ra quyền lợi của Nhà nước trong doanh nghiệp này, rồi chia thành nợ Nhà nước (sẽ do SOE này trang trải và trả lại cho Nhà nước) và cổ phần. Chi phí rủi ro thị trường được ấn định ở mức từ 6 đến 9 %.

tư cách là một SOE để hoàn trả hết số vay nợ dài hạn mà Nhà nước đã đưa vào cơ cấu vốn ban đầu của nó, ở đây cũng có một số câu hỏi về việc đánh giá tài sản ban đầu của GCS bởi vì một số uỷ viên Hội đồng quản trị khi nhớ lại cũng thừa nhận rằng nó có thể đã bị đánh giá quá thấp. Cũng giống như WORKS, GCS có thể thanh toán vay nợ từ nguồn tiền mặt ngay từ cuối năm đầu hoạt động với tư cách là SOE.

Cơ cấu tài chính hay cơ cấu bản cần đối đóng vai trò quan trọng, bởi vì nó còn ảnh hưởng tới mức độ rủi ro mà SOE gánh chịu và tới khả năng của một SOE trong việc tìm nguồn quỹ để trang trải nợ và tăng khuyến khích đối với các nhà quản lý, đối với Hội đồng quản trị. Các quan chức Bộ tài chính cố gắng đưa ra một cơ cấu tài chính cho các SOE sao cho có thể so sánh với các công ty trong cùng cấp độ rủi ro. Điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng bởi vì nhiều SOE không có đối tượng so sánh nội địa hay thậm chí cả nước ngoài trong các ngành mà chúng đang hoạt động. Điều này đặc biệt đúng với ECNZ, CoalCorp và WORKS. Nó ít đúng hơn trong trường hợp của GCS và TVNZ bởi vì ở đây có thể tìm thấy một vài đối tượng so sánh hợp lý. Bảng 4.1 cho thấy đánh giá tài sản ban đầu và cơ cấu tài chính ở năm SOE được nghiên cứu:

Một câu hỏi quan trọng về tập hợp những phương pháp và diễn tiến đánh giá tài sản được sử dụng cho sự thành lập của từng SOE là liệu chúng có đưa ra đủ thách thức đối với những dự báo và mô hình về luồng tiền mặt mà giới quản lý phát triển không, để đảm bảo rằng Hội đồng quản trị và các nhà quản lý cao cấp tìm hiểu được về doanh nghiệp này. Về trường hợp của các SOE được thành lập trong làn sóng đầu tiên, thì rõ ràng có sự thách

thức đáng kể đối với các phương pháp, mô hình và lập luận nền tảng. Các cuộc đàm phán ở cả ECNZ và CoalCorp đều dựa trên phương pháp đánh giá tài sản bằng luồng tiền mặt chiết khấu.

Ví dụ, trong trường hợp của ECNZ, điều này bao gồm cả quá trình tìm hiểu về những thông số hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp này để dự đoán luồng tiền mặt tương lai ngay cả vào thế kỷ sau. Cuộc thảo luận về mục tiêu và những cuộc tranh cãi, những bất đồng về chính sách định giá- đầu tư, chi phí đơn vị của các trạm phát điện mới, về những hợp đồng cung cấp điện với Comalco (khách hàng cung ứng trực tiếp lớn nhất của ECNZ), một hợp đồng tương lai cho việc cung cấp khí đốt và về mức độ thành tích hiệu quả dự kiến, tất cả những điều này đã góp phần giúp cả hai bên tham gia đàm phán có được sự hiểu biết bản chất về doanh nghiệp này. Cần nhớ rằng quá trình này kéo theo những vấn đề phức tạp mà chưa từng bao giờ được giải quyết một cách nghiêm túc trong thời gian trước đây, khi mà các quyết định còn bị chính trị chi phối. Chính vì vậy mà không có gì đáng ngạc nhiên khi phải mất khá nhiều thời gian để giải quyết những vấn đề này và đi tới thoả thuận.

Với CoalCorp, một quá trình tìm hiểu tương tự cũng diễn ra để dự đoán luồng tiền mặt tương lai trên cơ sở từng mỏ. Cũng giống như trường hợp của ECNZ, những luận chứng cho mô hình tài chính nền tảng sau đó được kiểm nghiệm thông qua mối quan hệ qua lại với các đại diện của bên bán. Vấn đề chính yếu phát sinh trong quá trình này không phải là cuộc xung đột nổ ra mà là chưa dành sự chú ý cho việc kiểm soát cuộc xung đột này. Một khi hai bên đã nhất trí đưa một nhà

trung gian vào cuộc thì cơ sở cho việc đánh giá tài sản sẽ nhanh chóng

Bảng 4.1 Đánh giá tài sản và cơ cấu tài chính (triệu \$)

SOE	Tài sản ròng	Cổ phần	Nợ và tồn kho
ECNZ	6.3000,0	3,300,0	3.000,0
CoalCorp	73,9	60,0	13,0
GCS	55,0	27,5	27,5
WORKS	117,3	97,3	20,0
TVNZ	180,0	140,0	40,0

được thoả thuận. Điều thú vị là ông chủ tịch Hội đồng quản trị thứ hai của coalCorp, người từng là uỷ viên của Hội đồng quản trị đầu tiên, cho rằng mặc dù cuộc xung đột trong quá trình đánh giá tài sản của họ thật gây mệt mỏi, nhưng kiến thức thu được nhờ đó về doanh nghiệp này quả là bổ công.

Mặc dù quá trình này thật vất vả và tốn kém nhưng điều quan trọng là nó đã tạo ra được một cách đánh giá thoả đáng mang tính thương mại đối với những tài sản mà chúng tôi thừa kế. Gạt sang một bên những điều khác, thì nó có lợi là đã tách cái có thể được coi là vật dụng thông thường với cái có giá trị về mặt thương mại. Nếu như bạn cố thử và đã thực hiện việc đánh giá tài sản trước khi ban thành lập SOE xem xét nó, thì bạn sẽ chấm dứt việc thừa hưởng số vật

dụng thông thường này. Bạn đang mắc lại những sai lầm của quá khứ và bởi vậy, phải trả giá.

GSC và WORKS lại thuộc làn sóng thành lập SOE thứ hai. Hội đồng quản trị GCS nhất trí với Bộ tài chính về việc sử dụng cách tiếp cận thiết lập cơ cấu tài chính trên cơ sở các phương pháp luồng tiền mặt chiết khấu. Tuy nhiên, trong trường hợp của GCS, sự vắng mặt rõ rệt của sự xung đột về phương pháp trong quá trình đánh giá tài sản không gây khó khăn cho quá trình tìm hiểu, cũng không chấm dứt cuộc tranh cãi xoay quanh những luận giải làm cơ sở cho ước tính về lượng tiền mặt trong tương lai. Sự vận dụng cách tiếp cận luồng tiền chiết khấu cùng với việc đề ra các phương án kinh doanh khác nhau đã tạo ra cơ hội lớn cho Hội đồng quản trị và các nhà quản lý nâng cao hiểu biết của mình về những biến số chiến lược và hoạt động chủ yếu. Kết quả là trong trường hợp của GCS đã có được một quá trình đánh giá tài sản giúp tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển đổi.

Việc đánh giá tài sản ở WORKS rắc rối hơn. Ở đây, sự thay đổi trong đánh giá tài sản đã dẫn tới một cách tiếp cận “thực dụng”, bao gồm một quá trình đánh giá tài sản dựa trên giá trị thị trường hay giá trị sử dụng đối với các tài sản hữu hình cộng với “phụ phí cho đặc quyền kế nghiệp”. Đánh giá tài sản ở WORKS mang tính thỏa hiệp do thiếu thông tin về tài chính, do sự bất định của các thị trường tương lai và do sự do dự về phía WORKS trong việc thử nghiệm đường lối lượng tiền mặt chiết khấu. Mặc dù đã có được sự nhất trí về giá trị dựa trên giá trị tài sản ròng, nhưng cái mất chính là một loạt những cuộc gặp gỡ, trao đổi giữa Hội đồng quản trị, giới quản lý và quan chức Bộ tài chính về mô hình tương lai, về doanh thu

tiềm năng và lượng tiền mặt của SOE mới này. Cách thức đánh giá tài sản thoả hiệp này không cần tới mô hình tài chính của hoạt động kinh doanh. Bởi vậy, sự học hỏi từ nhiều cuộc trao đổi gay gắt xoay quanh những luận giải về hoạt động kinh doanh nền tảng như trong các cuộc đánh giá tài sản, ở các SOE khác đã không diễn ra ở WORKS. Dẫu rằng việc xây dựng mô hình tài chính sẽ đòi nhiều thời gian và tốn kém, nhưng hẳn nó cũng sẽ buộc tất cả các bên phải đối diện và hiểu những đặc trưng hoạt động và đầu tư của nhiều bộ phận khác nhau (và rất đa dạng) trong hoạt động kinh doanh phức tạp của WORKS. Quá trình xây dựng mô hình tài chính cần thiết cho một sự đánh giá tài sản hoàn chỉnh này tạo cơ hội cho các nhà quản lý mới của một SOE nắm bắt được những động lực quan trọng của doanh thu và chi phí. Giá như phương pháp đánh giá này được sử dụng thì hẳn là nó đã buộc WORKS phải trực tiếp giải quyết những vấn đề về thị trường, về cơ cấu tổ chức và qui mô một cách toàn diện hơn mức nó đã làm.

- Ltd được thành lập trong lần sóng thứ ba. ở đây phương pháp đánh giá tài sản chủ yếu là phương pháp lượng tiền mặt chiết khấu, với phương pháp tỷ lệ giá cả / doanh thu được sử dụng làm thước đo kiểm tra. Mặc dù đây là cách đánh giá “áp đặt” buộc phải được hoàn thành trong một thời gian rất ngắn, nhưng dường như ở đây đã có cuộc tranh cãi lớn về những luận giải đi kèm với mô hình lượng tiền mặt giữa nhà tư vấn đánh giá do Bộ tài chính thuê, ông giám đốc độc lập thuộc Ban cố vấn cấp bộ và giới quản lý của TVNZ. Phần lớn chúng kéo theo sự bất đồng về những bất ổn định phát sinh hoặc do việc phi điều tiết ngành truyền thông hoặc do việc điều chỉnh

ảnh hưởng của những công nghệ mới, ví dụ như truyền hình có độ phân giải cao. Cũng giống như ở các trường hợp đánh giá tài sản khác có sử dụng phương pháp lượng tiền mặt chiết khấu, tỷ lệ chiết khấu ít, thu hút được sự chú ý hơn nhiều.

Ở đây còn nảy sinh câu hỏi liệu quá trình đánh giá tài sản ở TVNZ có đem lại tri thức về hoạt động kinh doanh cho các uỷ viên Hội đồng quản trị và các nhà quản lý hay không. Trừ ông chủ tịch được chỉ định (ông này là thành viên của ban cố vấn cấp bộ và bởi vậy được hỏi ý kiến về việc đánh giá tài sản), các uỷ viên Hội đồng quản trị không được bổ nhiệm trước khi quá trình đánh giá tài sản kết thúc, nên việc tìm hiểu về hoạt động kinh doanh thông qua việc tích cực tham gia vào những cuộc tranh luận về lượng tiền mặt tương lai cũng không thể diễn ra. Đây một điểm bất lợi của cách thức “áp đặt” sử dụng trong lần sóng thành lập SOE thứ ba, cho dù nó có những lợi thế khác.

Bài học kinh nghiệm

Đánh giá tài sản có và nợ được chuyển giao cho các SOE đóng một vai trò quan trọng do nhiều lý do. Thứ nhất, việc đánh giá tài sản và xác định cơ cấu tài chính là điều bắt buộc, theo cái nghĩa cần phải tìm ra lời giải đáp. Thứ hai, xác định giá trị tài sản có ảnh hưởng lớn tới việc đánh giá thành tích hoạt động và tới hành vi của Hội đồng quản trị, của các nhà quản lý ở những SOE này cũng như có thể tới các công ty khác trong cùng ngành. Thứ ba, những đánh giá tài sản này diễn ra trong bối cảnh phi điều tiết. Tất cả các SOE này hoặc sẽ phải lần đầu tiên, hoặc ít nhất với triển vọng cạnh tranh gia tăng. Thứ tư, trong một số ngành, nhất là ngành truyền thông

và thông tin liên lạc có liên quan, công nghệ sẽ tiếp tục thay đổi với tốc độ vũ bão, gây ra những bất ổn định lớn. Dựa trên phân tích của chúng tôi về những đánh giá tài sản được thảo luận ở đây, những yếu tố sau đây đóng vai trò quan trọng:

Thứ nhất, phương pháp thiết lập quá trình đánh giá tài sản dường như ít nhất cũng quan trọng như những phương pháp được áp dụng trong chính quá trình thực hiện đánh giá tài sản. Tất cả những cuộc đánh giá tài sản tại làn sóng thành lập SOE thứ nhất đều được đặc trưng bởi mức độ xung đột và đối đầu cao, điều này gây ra sự chậm trễ đáng kể trong việc xác định giá trị cuối cùng và gần như chắc chắn sẽ có ảnh hưởng lớn tới hành vi của giới quản lý. Trong số ba cách tiếp cận được đề cập đến ở chương 3, thì cách thức Ban cố vấn cấp bộ được sử dụng ở trường hợp của TVNZ đã tạo ra mức độ đối đầu thấp nhất. Song mặt khác, cách tiếp cận này không tạo ra sự hiểu biết mà các uỷ viên Hội đồng quản trị thu được khi những đặc trưng chiến lược và tác nghiệp được đề cập đến trong quá trình phát triển kế hoạch kinh doanh. Tuy nhiên, tất cả các uỷ viên tương lai của Hội đồng quản trị đều nhận được đầy đủ tài liệu về đánh giá tài sản gửi kèm theo thư mời họ tham gia vào Hội đồng quản trị.

Thứ hai, dù tiến trình đánh giá nào được áp dụng thì điều quan trọng là phải tạo cơ hội để tranh luận sôi nổi về những luận chứng làm cơ sở cho các mô hình đang được triển khai. Dù sao thì cuộc tranh cãi trong làn sóng thành lập thứ nhất cũng quá gay gắt. Quá trình này hẳn sẽ bớt gay gắt hơn nhiều nếu như một nhà trung gian được chỉ định ngay từ đầu.

Thứ ba, tiến trình và các cơ chế xác định giá trị cần đảm bảo rằng Hội đồng quản trị và nhà quản lý mới của những SOE này phải "tự ý thức" hay chấp nhận việc đánh giá như một cơ sở hợp lý, công bằng để đánh giá thành tích hoạt động trong tương lai, một tiền đề chắc chắn sẽ rất quan trọng cho thành công sau này.

Thứ tư, điều quan trọng là không được ngăn cản Bộ Tài chính, với tư cách là đại diện cho người bán, tiếp cận thông tin, một điều có chiều hướng xảy ra trong lần sống thứ nhất. Về mặt này thì đây quả là những quá trình mua bán bất bình thường. Thông thường thì người bán được tiếp cận đầy đủ thông tin về cơ quan được bán, nhưng trong quá trình công ty hoá thì người mua lại là người biết nhiều về doanh nghiệp này hơn so với người bán. Bởi vậy xuất hiện nhu cầu có một quá trình trong đó đại diện bên bán được bảo vệ chống lại bên mua, là người kiểm soát và nắm giữ thông tin mà bên bán rất cần có để phân tích lời rao giá của bên mua.

Thứ năm, việc xác định giá trị cuối cùng và cơ cấu tài chính cần tạo ra cho các SOE mới một bản cân đối mới và một loại tỷ lệ kế toán kèm theo, những cái có giá trị về mặt thương mại và có thể đáp ứng những tiêu chuẩn thông thường của thị trường vốn mà người cho vay thường đòi hỏi. Nếu làm ngược lại tức là đã đẩy một SOE còn non nớt vào thế bất lợi và rủi ro, làm hại tới khả năng của nó trở thành một doanh nghiệp thành công.

Thứ sáu, ở đây có những lợi thế to lớn khi sử dụng phương pháp lượng tiền mặt nhất là kết hợp phương pháp lượng tiền mặt chiết khấu với phương pháp xây dựng mô hình tài chính

dựa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh. Khi đó việc xác định giá trị tài sản trở thành mô hình rõ ràng về cái mà quá trình công ty hoá kỳ vọng vươn tới.

Cuối cùng, tuy có cuộc tranh luận sôi nổi về tỷ lệ chiết khấu phù hợp để sử dụng trong việc đánh giá tài sản của các SOE, cần chú ý hơn những luận chứng về luồng tiền mặt dự kiến, có lẽ bởi vì việc xác định giá trị tài sản dễ thay đổi nhất theo những luận chứng này. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, bởi vì các SOE sẽ phải đối mặt với cạnh tranh gia tăng trên phương diện doanh thu và, ít nhất là trong trường hợp của TVNZ, cạnh tranh tăng rõ rệt trên phương diện mua bán (ví dụ mua các chương trình truyền hình). Những tổ chức này nhìn chung đang mất dần vị trí độc quyền được bảo đảm bằng luật pháp. Họ cũng có cơ hội để đánh giá lại toàn bộ cơ cấu chi phí lao động của mình, bởi vì điều kiện làm việc do trung ương quy định đang được đàm phán lại và những ràng buộc khác do trung ương quy định đã được xoá bỏ.

Những tác nhân của quá trình chuyển đổi

Hội đồng quản trị và giới quản lý

Sự lãnh đạo vững mạnh được coi là yếu tố trung tâm để quản lý thành công quá trình chuyển đổi tổ chức quy mô lớn. Trên thực tế, sự thay đổi tổ chức thành công trong một nghiên cứu quan trọng về các công ty Úc xtrâyliia cần tới cái mà các tác giả gọi là sự lãnh đạo mang tính chuyển đổi hay "phá lệ". Các nhà lãnh đạo mới cần bác bỏ cách tư duy, cách hoạt động hiện hành và đề ra đường lối mới cho các tổ chức mới được thành lập lại. Trong quá trình công ty hoá thì chủ tịch Hội đồng quản trị và đội ngũ quản lý cao cấp là những tác nhân

chính của sự thay đổi. Bởi vậy, sự chú ý đáng kể được dành cho việc các quan chức cố vấn cho những bộ trưởng có cổ phần chỉ định uỷ viên Hội đồng quản trị và việc các uỷ viên này chỉ định giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý cao cấp.

Trong phần này, chúng tôi sẽ miêu tả tóm lược vai trò của các tác nhân tạo ra sự chuyển đổi ở từng SOE được chúng tôi nghiên cứu, theo trình tự thời gian chúng được chuyển đổi thành SOE. Dựa trên phân tích những trường hợp này, chúng tôi sẽ rút ra điều mà chúng tôi tin là sự hiểu biết sâu sắc về các yếu tố tác động tới ảnh hưởng của những tác nhân đối với diễn tiến của quá trình chuyển đổi này. Từ phân tích này đã xuất hiện hai phát hiện tuy không đáng ngạc nhiên nhưng rất quan trọng. Thứ nhất, chất lượng, đặc tính và kỹ năng cá nhân của các tác nhân thay đổi được bổ nhiệm trong từng trường hợp (đặc biệt là của chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành) có ảnh hưởng quan trọng tới diễn tiến của từng cuộc chuyển đổi. Thứ hai, diễn tiến của từng cuộc chuyển đổi còn phụ thuộc vào mức độ mà chủ tịch Hội đồng quản trị và giới quản lý bổ sung cho nhau và có thể phát triển những mối quan hệ làm việc tăng cường lẫn nhau.

ECNZ: Từ đầu ECNZ đã được lợi nhờ sự bổ nhiệm chủ tịch Hội đồng quản trị, người có sự hội tụ cần thiết kinh nghiệm kinh doanh, khả năng lãnh đạo và ý chí vững vàng để đưa ra những lựa chọn cứng rắn rất cần cho việc thực hiện sự thay đổi nhanh chóng, triệt để ở tổ chức này. Chủ tịch đầu tiên của ECNZ, ông John Fernyhough, là phương tiện để thách thức cơ cấu tổ chức hiện hành và tiến hành thay đổi chiến lược và tổ chức. Mặc dù không phải tất cả các uỷ viên được bổ nhiệm vào Hội đồng quản trị đầu tiên đều có kinh nghiệm kinh doanh sâu rộng, nhưng ở đây hội tụ đủ số người có kiến thức

nền tảng về tài chính và kinh doanh để tích cực hỗ trợ giám đốc điều hành và các nhà quản lý cao cấp trong các giao dịch làm ăn của họ. Điểm có thể là yếu trong thành phần của Hội đồng quản trị đầu tiên này là nó không bao gồm một kỹ sư, người đã quen với những vấn đề kỹ thuật và những rủi ro luôn đi kèm với việc quản lý một công ty điện lực bị phụ thuộc nhiều vào thủy điện.

Tiến sĩ Roderick Deane được cử làm giám đốc điều hành vào cuối tháng 6/1987, nghĩa là khoảng 3 tháng sau khi SOE mới này được thành lập. Ông Deane đã tích lũy được kinh nghiệm quản lý trong thời kỳ làm việc tại ngân hàng dự trữ và sau đó khi ông làm trưởng Ban dịch vụ nhà nước (SSC). Ông là một người tích cực ủng hộ công cuộc cải cách, nhất là cải cách SOE và rất được kính trọng trong cả khu vực nhà nước lẫn tư nhân nhờ những thành tích của ông khi làm việc tại ngân hàng dự trữ và SSC. Ông được các uỷ viên Hội đồng quản trị công nhận là một người thông minh, có khả năng lãnh đạo tuyệt vời để dẫn dắt quá trình chuyển đổi tổ chức và văn hoá tại ECNZ. Đồng thời, kiến thức cơ bản về tài chính của ông cũng tạo cho ông những kỹ năng cần thiết để giám sát việc triển khai các hệ thống kế toán và chức năng quan trọng về tài chính khi ECNZ dự kiến thay 3 tỷ đôla vay nợ nhà nước bằng vay nợ tư nhân. Deane còn trợ giúp cho việc bổ nhiệm một đội ngũ quản lý cao cấp bao gồm các nhà quản lý giàu kinh nghiệm từng làm việc ở khu vực tư nhân tại những lĩnh vực trọng yếu, như tài chính, ngân khố, quan hệ công nghiệp, nghiên cứu tiếp thị cũng như bổ nhiệm các nhà quản lý trẻ ở chính doanh nghiệp này vào các vị trí chuyên môn trên lĩnh vực sản xuất và phân phối điện.

Một đặc trưng quan trọng của quá trình chuyển đổi ở ECNZ là mối quan hệ làm việc chặt chẽ giữa chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành. Cả hai người này đều đóng vai trò trọng yếu trong việc thành lập và chuyển đổi ECNZ. Trong khi cả hai đều có chung một triết lý quản lý cơ bản thì kỹ năng của họ lại bổ sung cho nhau và tạo ra chính thể lãnh đạo, quản lý hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi. Chúng tôi tin rằng đường lối và hoạt động của ECNZ trong thời kỳ chuyển đổi phần lớn phụ thuộc vào những kỹ năng lãnh đạo, quản lý bổ sung lẫn nhau của hai người này. Họ đã nhận được sự ủng hộ của một Hội đồng quản trị vô tư, đoàn kết và một đội ngũ quản lý cao cấp mới bao gồm nhiều nhà quản lý nắm giữ những vị trí chủ chốt được bầu từ ngoài doanh nghiệp này.

Coal Corp: kinh nghiệm của Coal Corp có cả những điểm tương đồng lẫn khác biệt với kinh nghiệm của ECNZ. Tại Coal Corp, John Perham, một nhà môi giới chứng khoán và một nhà kinh doanh giàu kinh nghiệm đã được bầu làm chủ tịch Hội đồng quản trị đầu tiên. Giống như John Fernyhough tại ECNZ, ông này lúc đầu là chủ tịch của ban sáng lập SOE mới này. Được sự đồng ý của Hội đồng quản trị, ông đề bạt Ron Janes, trưởng nhóm sáng lập tại Coal Corp làm tổng giám đốc (chứ không phải giám đốc điều hành), với thời gian thử thách là 18 tháng. Lý lẽ của ông là tuy Janes có nhiều kinh nghiệm về tái cơ cấu trong khu vực công, nhưng lại chưa có kinh nghiệm trong việc điều hành một cơ quan kinh doanh. Cái mà Janes có là một triết lý kinh doanh rõ ràng, mong muốn mãnh liệt đi tới thành công và khả năng thu phục đội ngũ quản lý của công ty.

Cả chủ tịch Hội đồng quản trị và tổng giám đốc mới đều tin rằng cần chuyển đổi doanh nghiệp nhanh chóng để xây dựng một công ty khai thác than thành công đi lên từ tài sản của công ty than nhà nước. Một mối quan hệ công việc tốt đẹp đã nhanh chóng nảy nở giữa họ và mối quan hệ này dường như là một yếu tố quan trọng đẩy nhanh tiến độ chuyển đổi. Sau khi Perham từ chức vào tháng 3/1988, sự căng thẳng bắt đầu nảy sinh giữa giám đốc điều hành và Hội đồng quản trị, mặc dù có ý kiến cho rằng những căng thẳng này phần nào là do sự lãnh đạo cứng rắn của điều hành và đôi khi do phong cách quản lý đối nghịch.

Điểm yếu trong thành phần của Hội đồng quản trị Coal Corp là mặc dù nó tập hợp được nhiều người thuộc các chuyên môn kỹ thuật, luật, tài chính và thương mại, nhưng viên kỹ sư mỏ duy nhất trong Hội đồng quản trị lại chủ yếu có kinh nghiệm trong việc khai thác các mỏ nhỏ, phần lớn là mỏ lộ thiên. Quan điểm của các vùng là cần có thêm người có chuyên môn khai thác mỏ ở Hội đồng quản trị của Coal Corp. Một nhà quản lý vùng có nhiều kinh nghiệm hoạt động ở các mỏ của nước ngoài bình luận:

Tôi đã quen với một Hội đồng quản trị có kinh nghiệm về khai thác mỏ và khi bạn trình một báo cáo lên Hội đồng quản trị này, bạn phải hoàn toàn chắc chắn về các mặt kỹ thuật. Điều này cũng đúng với cả giám đốc điều hành của chúng tôi. Ông ta sẽ chỉ xem xét các khía cạnh kinh doanh. Như vậy, có nghĩa là khi bạn đưa ra một đề xuất, bạn phải rất tin là mình đúng, bởi vì ở đó chẳng có Hội đồng quản trị nào nói rằng "đợi một chút, về mặt kỹ thuật nó cần được xem xét".

Khiếm khuyết này cũng tồn tại ở Hội đồng quản trị của ECNZ, bởi vì ở đó không có một uỷ viên có chuyên môn kỹ thuật trực tiếp trong việc quản lý một hệ thống sản xuất và phân phối điện dựa vào thủy điện.

Tại Coal Corp, đội ngũ quản lý mới được bầu ra từ những thành viên của nhóm sáng lập, (mà trước đó hoạt động trên lĩnh vực dịch vụ công) và họ nắm giữ nhiều vị trí cao cấp. Họ cũng có một đặc trưng chung là trẻ, năng nổ, nhiệt tình với tinh thần "chúng tôi có thể làm được". Họ được hỗ trợ bởi việc đề bạt các tổng giám đốc có kinh nghiệm trong ngành khai thác ở khu vực tư nhân, những người được đưa vào Coal Corp để quản lý hoạt động khai thác ở hai vùng. Bên cạnh đó, nhiều kỹ sư mỏ trẻ tuổi đã được đề bạt vào cương vị quản lý mỏ-khi mà nhiều nhà quản lý cao tuổi hơn của State Coal về hưu, bởi vì họ đủ tiêu chuẩn để nhận được những khoản đền bù dẫn việc lớn. Nhờ những thay đổi này cũng như nhiều thay đổi khác mà cuối cùng Coal Corp có được một nhóm các nhà quản lý rất trẻ tuổi và nhiệt thành với việc xây dựng một doanh nghiệp khai thác than mới và thành công.

GCS: Cũng như với ECNZ và Coal Corp, ông chủ tịch này đóng vai trò quan trọng trong việc thách thức cơ cấu tổ chức cũ và tạo môi trường cho sự chuyển đổi. Ngoài ra, ông còn là người thầy và người cố vấn giàu kinh nghiệm, giám đốc điều hành thứ nhất của GCS. Sự cố vấn này là quan trọng bởi vì GCS là một trường hợp bất thường ở chỗ nó là SOE duy nhất trong số các SOE được chúng tôi nghiên cứu đã chỉ định tổng giám đốc đương nhiệm của tổ chức tiền thân thuộc khu vực nhà nước vào cương vị giám đốc điều hành thứ nhất.

Mối nguy hiểm rõ nét của việc bỏ nhiệm bất kỳ một trưởng ban cũ từng làm việc lâu năm tại tổ chức phải tái cơ cấu vào chức vụ giám đốc điều hành là cá nhân này có thể không trở thành một nhân tố tích cực tác động tới thay đổi do những kinh nghiệm, thái độ và quan hệ trước đây. Mặc dù mối nguy hiểm như vậy được thừa nhận, song Hội đồng quản trị quyết định rằng trong trường hợp này mối nguy hiểm đó được đền bù bằng: (1) kiến thức chuyên sâu của cá nhân này về các mặt kỹ thuật và tác nghiệp của công ty được coi là rất quan trọng để giúp Hội đồng quản trị hiểu biết về mặt kỹ thuật của doanh nghiệp này., và (2) sự thiếu vắng các nhà quản lý có cùng trình độ hiểu biết như vậy ở trong nội bộ tổ chức này. Hơn nữa, các thành viên của Hội đồng quản trị cho rằng nhân vật "cũ" này rất có thiện ý với quá trình công ty hoá (trên thực tế, ông đã thúc đẩy chuyển đổi theo đường lối này) và sẽ làm việc hết lòng để đưa quá trình chuyển đổi tới thành công. Họ còn tin rằng việc đề bạt ông cũng sẽ giúp công ty mới chiếm được lòng tin cũng như sự ủng hộ của đội ngũ cán bộ kỹ thuật, chuyên viên có tay nghề cao ở công ty và quan trọng nhất là ông có thể giúp xoa dịu mối lo ngại của các khách hàng lớn thuộc khu vực nhà nước về đường lối của SOE mới bằng cách tạo cho những khách hàng này cảm giác về sự tiếp nối. Cho tới thời điểm này thì toàn bộ hoạt động của GCS vẫn bắt nguồn từ các tổ chức thuộc khu vực nhà nước.

Trên nhiều mặt, việc bổ nhiệm một nhân vật "cũ" làm giám đốc điều hành dường như đã diễn ra đúng như Hội đồng quản trị dự kiến, mặc dù đường lối hoạt động và nền tảng học vấn của giám đốc điều hành này đã hạn chế khả năng ông trở thành một nhà lãnh đạo của những chuyển biến chiến lược, tổ chức và văn hoá cần thiết trong SOE mới. Để thúc đẩy quá

trình chuyển đổi ở GCS, các nhà quản lý giàu kinh nghiệm hoạt động ở khu vực tư nhân đã được tuyển mộ và để bạt vào những cương vị quản lý cao cấp ở các ban tiếp thị và bán hàng, tài chính, hoạt động và phát triển kinh doanh. Một trong những việc quan trọng nhất là để bạt giám đốc ban tiếp thị và bán hàng bởi vì điều ấy giúp đưa triển vọng tiếp thị và sự chú trọng tới quản lý kế toán vào doanh nghiệp này. Sự tuyển mộ các nhà quản lý bên ngoài vào doanh nghiệp diễn ra tới mức khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu thì toàn bộ đội ngũ quản lý cao cấp của GCS, trừ giám đốc điều hành và một nhà quản lý chuyên môn, đều được tuyển từ ngoài công ty điện toán nhà nước.

Thứ hai, ông chủ tịch và các uỷ viên giàu kinh nghiệm kinh doanh của Hội đồng quản trị không ngừng đòi hỏi tổng giám đốc điều hành và các nhà quản lý cao cấp của ông ta phải nâng cao thành tích hoạt động tác nghiệp và tài chính của công ty. Nhờ vậy, quá trình chuyển đổi ở GCS được thúc đẩy từ bên trên nhờ một Hội đồng quản trị hướng về kinh doanh và một vị chủ tịch nắm vững quyền lãnh đạo, cũng như được hỗ trợ từ bên dưới nhờ một đội ngũ quản lý cao cấp với nhiều người từng có kinh nghiệm hoạt động ở khu vực tư nhân trong ngành dịch vụ công nghệ thông tin.

WORKS: Cũng như trong các trường hợp kia, chủ tịch ban chuyển đổi của WORKS được bầu làm chủ tịch Hội đồng quản trị đầu tiên ở WORKS. Lại một lần nữa, một nhà kinh doanh giàu kinh nghiệm được bổ nhiệm. Ông John Camron, chủ tịch mới có bề dày kinh nghiệm làm nhà thầu khoán cũng như làm thành viên của Uỷ ban cầu đường quốc gia. Tuy nhiên, khi Hội đồng quản trị chính thức được bầu lại vào ngày

1/4/1988 thì chỉ có ba thành viên của ban chuyển đổi đặc cử, gây ra một số vấn đề về tính nối tiếp. Một điểm yếu trong thành phần của Hội đồng quản trị chính thức này là nó không bao gồm một kỹ sư chuyên nghiệp có kinh nghiệm trong việc quản lý các kỹ sư tư vấn. Sự có mặt của một nhân vật như vậy trong Hội đồng quản trị chính thức hẳn có thể tạo ra được một tín hiệu đáng quý đối với các kỹ sư chuyên nghiệp, các kiến trúc sư và các nhà lập kế hoạch trong công ty rằng trình độ chuyên môn được coi trọng và đánh giá cao, đầu vậy WORKS vẫn buộc phải hoạt động như một doanh nghiệp thành công. Hội đồng quản trị đầu tiên của WORKS còn bao gồm cả những thành viên mà dư luận cho rằng được đề bạt là nhờ những mối quan hệ và ảnh hưởng chính trị của họ chứ không chỉ đơn thuần dựa trên kinh nghiệm kinh doanh.

Khác với những quá trình chuyển đổi còn lại mà chúng tôi nghiên cứu, ở WORKS những khó khăn nghiêm trọng đã nảy sinh giữa chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành thứ nhất. Mục tiêu của Hội đồng quản trị là lựa chọn được một giám đốc điều hành có đủ kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để quản lý thành công quá trình chuyển đổi và có khả năng hợp tác tốt đẹp với các kỹ sư, kiến trúc sư, người lập kế hoạch chuyên nghiệp được công ty tuyển mộ. Cuối cùng người được chọn là một kiến trúc sư, người đã có nhiều kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài với các công ty tư vấn kiến thiết nhỏ hơn và chín tháng làm tổng giám đốc ở một trong những chi nhánh của ECNZ. Ông này đã phải từ chức sau hơn 18 tháng làm việc với WORKS do những bất đồng với Hội đồng quản trị về tiến độ chuyển đổi doanh nghiệp.

Tuy nhiên, công bằng mà nói thì giám đốc điều hành đầu tiên đã vấp phải nhiệm vụ rất khó khăn trong việc tạo ra môi trường cho sự chuyển đổi ở WORKS. Khi ông này vào làm tại công ty thì Hội đồng quản trị đã đề bạt một đội ngũ quản lý cao cấp từ các nhà quản lý trực thuộc Bộ trước đây, và thông qua một cơ cấu tổ chức mới. Ngay từ trước khi được bổ nhiệm, ông đã bày tỏ với Hội đồng quản trị nỗi lo ngại về việc thiếu cách thâm nhập vào đội ngũ quản lý cao cấp. Sau đó, ông chỉ thiết lập được rất ít quan hệ với các thành viên của đội ngũ này.

Sự thiếu vắng kinh nghiệm quản lý kinh doanh của các nhà quản lý cao cấp cộng với những vấn đề mà WORKS đang gặp phải trong hệ thống trách nhiệm của mình cho thấy rằng dù ai là giám đốc điều hành của WORKS đi nữa thì cũng cần tập trung vào việc tạo ra một tổ chức vững mạnh, cần có khả năng "nhìn phía sau những con số" để điều hành công ty và cần có kinh nghiệm để quản lý sự thay đổi. Thế nhưng sức mạnh chủ yếu của ông giám đốc điều hành được chọn lại nằm ở lĩnh vực tiếp thị và kinh doanh quốc tế (chính do vậy mà ông được tuyển chọn), chứ không phải trong việc quản lý sự thay đổi và hệ thống thông tin tài chính. Bởi vậy, khó khăn nổi tiếp khó khăn xuất hiện trong việc quản lý những chuyển biến mạnh mẽ cần thiết ở doanh nghiệp rộng lớn, phức tạp này và trong việc giám sát sự phát triển của các hệ thống thông tin sẽ phải truyền đạt những thông tin hữu ích, đáng tin cậy tới các nhà quản lý, Hội đồng quản trị và các bộ trưởng có cổ phần.

Do tính phức tạp của doanh nghiệp này, do sự có mặt của một đội ngũ quản lý đã được chọn sẵn và do kỹ năng, kinh nghiệm, phong cách quản lý của ban giám đốc điều hành, mà

nhiều trở ngại dẫn xuất hiện ngăn cản việc đưa các nhà quản lý và nhân viên của WORKS lại với nhau theo cách có thể tạo ra những thay đổi cần thiết trong quan niệm, nền văn hoá và niềm tin để nâng cao thành tích kinh doanh của công ty. Thay vào đó, cái mà một số nhà quản lý dần dần coi là phong cách quản lý chuyên quyền, phần sản xuất đã dẫn đến những bất đồng nghiêm trọng với các nhà quản lý cao cấp, uỷ viên Hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng quản trị ở WORKS. Kết cục là những bất đồng này đã khiến giám đốc điều hành phải rời khỏi WORKS và vị chủ tịch phải đảm đương vai trò giám đốc điều hành cho đến khi một giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm vào tháng 4/1990.

TVNZ: Ở TVNZ chúng tôi lại thấy xuất hiện mô hình trong đó phẩm chất, năng lực, kỹ năng cá nhân của chủ tịch Hội đồng quản trị, của giám đốc điều hành và mối quan hệ công việc giữa hai người này có ảnh hưởng lớn tới tiến trình thay đổi tổ chức.

Kinh nghiệm của TCNZ khác với của các SOE mà chúng tôi nghiên cứu ở chỗ thách thức đối với mô hình tổ chức cũ không phải xuất phát từ Hội đồng quản trị đầu tiên mà là từ giám đốc điều hành đầu tiên. Điều này bắt nguồn từ cách thức thành lập và bầu Hội đồng quản trị và từ cách thức cũng như thời điểm lựa chọn giám đốc điều hành. Như đã nêu trong chương 4, việc thành lập các SOE truyền thông mới là nhiệm vụ của ban cố vấn cấp bộ bao gồm hai chủ tịch được chỉ định của TVNZ Ltd và RNZ Ltd và một quyền giám đốc độc lập, người cố vấn cho các bộ trưởng về việc xác định giá trị tài sản, họ buộc phải hoặc chấp nhận hoặc từ chối việc đề bạt dựa trên cơ sở quá trình đánh giá tài sản đã hoàn thành. Hơn

nữa, khác với trước đây, quá trình bổ nhiệm được tiến hành bởi bộ trưởng truyền thông chứ không phải bộ trưởng các SOE. Để cố gắng đảm bảo rằng những vấn đề có liên quan tới quyền lợi quốc gia, xã hội và văn hoá không bị lãng quên trong khi tìm cách nâng cao hoạt động kinh doanh, bộ trưởng truyền thông đã theo đuổi một chương trình làm việc phức tạp. Bên cạnh sự nhạy bén kinh doanh, những vấn đề về giới tính, dân tộc, đại diện địa phương cũng được xem xét. Cách thức đề bạt này và những cuộc tranh luận sau đó về mục tiêu của SOE mới đã đặt câu hỏi về định hướng kinh doanh của một số thành viên trong Hội đồng quản trị.

Mặt khác, giám đốc điều hành của TVNZ Ltd lần đầu được đề bạt làm tổng giám đốc đài truyền hình vào năm 1986. Nhân vật được bổ nhiệm này là ông Julian Mounter, người Anh, và đã có kinh nghiệm hoạt động trên lĩnh vực truyền hình thương mại quốc tế. Ông được lựa chọn nhằm mục tiêu cấp bách là chuyển đổi hoạt động truyền hình của BCNZ. Sau khi lên làm tổng giám đốc, Ông Mounter tìm cách thuyết phục mọi người trong cơ quan rằng thay đổi là điều tất yếu và bị chi phối bởi những tiến bộ công nghệ, bởi sự cạnh tranh toàn cầu ngày càng gia tăng, chứ không phải bởi luật pháp quy định. Ông đã khởi động quá trình thay đổi bằng cách tổ chức lại đội ngũ quản lý cao cấp trong ban truyền thông và sau đó xây dựng một mô hình tổ chức với các nhà quản lý cao cấp đã có được kinh nghiệm về truyền thông thương mại hoặc từ hoạt động trong ngành truyền hình ở nước ngoài hoặc từ thị trường truyền thanh mang tính cạnh tranh cao ở Niu Di Lan. Mounter được Ban cố vấn của bộ bổ nhiệm vào chức giám đốc điều hành ngay trước ngày thành lập TVNZ Ltd, 1/12/1988.

Bởi vậy, khi Hội đồng quản trị của TVNZ được lựa chọn và nhóm họp lần đầu vào ngày 8/12/1988, thì họ thấy mình phải đối diện với một vị giám đốc điều hành lãnh đạo một đội ngũ các nhà quản lý cao cấp, những người đang tràn đầy mong muốn tiến nhanh lên phía trước với mục tiêu chính là cơ cấu lại tổ chức. Trừ ông chủ tịch, Brian Corban, người từng là phó chủ tịch BCNZ và sau đó là chủ tịch MAC và ông Tipene O Regan, người cũng từng là thành viên Hội đồng quản trị của BCNZ, còn các uỷ viên khác đều sống lại. Trong khi cố gắng theo kịp cuộc chơi, họ chỉ có thể đóng vai trò của quan sát viên chứ không thể làm người đề xướng ra thay đổi. Thách thức đầu tiên mà giám đốc điều hành đưa ra cho Hội đồng quản trị cấp trên và đội ngũ quản lý cấp dưới là một khía cạnh quan trọng của công cuộc chuyển đổi và quá trình thay đổi tổ chức ở TVNZ. Mounter đã đề ra và bàn bạc về viễn cảnh tương lai của TVNZ trên quy mô toàn cầu và sau đó, chỉ đạo các nhà quản lý, các cán bộ của doanh nghiệp để hiện thực hoá viễn cảnh này.

Ông chủ đầu tiên của TVNZ cũng đóng một vai trò hiệu quả như một nhân tố tác động tới sự thay đổi. Là chủ tịch, ông Corban tích cực ủng hộ và đấu tranh vì viễn cảnh chiến lược của giám đốc điều hành của mình, và ông đã làm việc cật lực để đảm bảo rằng giới quản lý của công ty có đủ nguồn lực và độ linh hoạt cần thiết để xây dựng một công ty truyền thông, viễn thông thành công về mặt tài chính và có khả năng đứng vững. Mối quan hệ thúc đẩy lẫn nhau giữa hai nhân vật này là một yếu tố quan trọng trong tiến trình chuyển đổi ở TVNZ.

Bài học và những hiểu biết sâu hơn

Có thể rút ra một số nhận biết hay bài học quan trọng và liên quan lẫn nhau về những yếu tố tác động tới ảnh hưởng của các tác nhân thay đổi đối với tiến trình chuyển đổi.

Thứ nhất, chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành là tác nhân chủ chốt của sự thay đổi. Rõ ràng, những phẩm chất và kỹ năng mà họ đưa lại cho công việc của mình thực sự rất quan trọng, nhưng thật ngây thơ nếu tin rằng có thể liệt kê hết tất cả những phẩm chất và đặc tính mà các ông chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành phải có. Điểm yếu lớn nhất của một danh mục như vậy là nó không tính đến tầm quan trọng của việc phát triển một mối quan hệ công tác tốt đẹp, hay khả năng phối hợp hành động vì mục đích chung của hai người này. Nó cũng không tính đến những cách thức khác biệt và bổ trợ lẫn nhau theo đó có thể kết hợp những kỹ năng và phẩm chất của các tác nhân khác nhau. Chúng tôi sẽ trở lại vấn đề này.

Từ phân tích chéo các trường hợp được nghiên cứu của chúng tôi có thể phát triển những quan điểm sau đây về các phẩm chất đáng mong đợi của chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành cũng như về quan hệ giữa họ. Thứ nhất, quá trình chuyển đổi để đi đến thành công nhất nếu một vị chủ tịch Hội đồng quản trị cứng rắn, sắc sảo về kinh doanh được đề bạt, người này có đủ năng lực trí tuệ để thách thức tổ chức này và /hoặc để giám sát một cách chặt chẽ công việc của giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý. Bởi vậy, để được bầu vào chức chủ tịch Hội đồng quản trị thì phải có thời gian, kinh nghiệm, động lực để đảm nhiệm những

nhiệm vụ này và phải có ý chí cứng rắn cần thiết để chịu đựng được sức ép từ phía các chính trị gia, các quan chức chính phủ, các nhà quản lý hiện hành, bởi vì tất cả số người này đều mong muốn chỉ đạo quá trình thay đổi theo cách phù hợp với hoặc bảo vệ được quyền lợi của họ, nhưng lại bị coi là không đáng mong đợi xét về mặt kinh doanh. Vị chủ tịch Hội đồng quản trị phải đủ khả năng chiếm được sự kính trọng không chỉ của Hội đồng quản trị và các nhà quản lý mà còn các bộ trưởng có cổ phần và các cổ vấn của họ.

Sự dễ bắt quan trọng nhất mà vị chủ tịch và Hội đồng quản trị phải làm rõ ràng là việc bổ nhiệm giám đốc điều hành. Có nhiều ý kiến khác nhau về khả năng, trình độ học vấn và kinh nghiệm thích hợp mà giám đốc điều hành thứ nhất của một SOE mới thành lập phải có, mặc dù không dễ đưa ra một quan điểm thích đáng, nhưng minh chứng từ các nghiên cứu tình huống của chúng tôi (thể hiện ở chương này và các chương sau) cho thấy rằng khả năng về một cuộc chuyển đổi thành công sẽ gia tăng nếu giám đốc điều hành được bầu lên từ bên ngoài doanh nghiệp, có thiên hướng hành động, có đường lối, tầm nhìn và định hướng kinh doanh rõ ràng, phù hợp với nhiệm vụ được giao, những phẩm chất đáng mong đợi khác bao gồm kinh nghiệm trước đó trong việc tái cơ cấu hay quản lý sự thay đổi, các phẩm chất lãnh đạo rõ nét (bởi vì giám đốc điều hành phải đủ năng lực lãnh đạo quá trình thay đổi văn hoá), kinh nghiệm quản lý ở các tổ chức có quy mô và / hoặc độ phức tạp tương tự, và kinh nghiệm kinh doanh. Hiểu biết trước về ngành mà SOE đó sẽ hoạt động cũng có thể thích hợp.

Cần lưu ý rằng quan điểm này được nêu ra theo nghĩa xác suất. Không phải mọi giám đốc điều hành ở những SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều có tất cả những phẩm chất này. Có lẽ vấn đề khó khăn và gây tranh cãi nhất là liệu người được bổ nhiệm có nên có kinh nghiệm kinh doanh ở ngoài doanh nghiệp không. Các nghiên cứu tình huống của chúng tôi cho thấy trong khi kinh nghiệm kinh doanh ở khu vực tư nhân không mấy quan trọng, song một định hướng thương mại rõ ràng và khả năng lãnh đạo sự thay đổi đóng vai trò thiết yếu. Điều cũng quan trọng nữa là người được bổ nhiệm nên có kinh nghiệm quản lý sâu rộng ở ngoài doanh nghiệp đó. Điều này không có nghĩa là một trưởng phòng hay tổng giám đốc "cũ" không bao giờ được bổ nhiệm vào chức vụ này ở doanh nghiệp mới, bởi vì những thành viên khác của Hội đồng quản trị và cơ cấu quản lý cao cấp có thể bổ sung cho những phẩm chất và kỹ năng của giám đốc điều hành. Ví dụ, dường như điều này đúng với GCS, nơi mà Hội đồng quản trị tin rằng điều quan trọng là không để tuột mất tri thức chuyên sâu về doanh nghiệp này mà ông trưởng phòng cũ nắm giữ. Chỉ có một điều đơn giản là khả năng được bổ nhiệm sẽ giảm bớt đối với một "lính cũ", nếu người này cứ giữ những quan niệm, niềm tin và giá trị của tổ chức cũ. Nếu vậy thì khả năng lãnh đạo quá trình tái cơ cấu và chuyển đổi văn hoá của một nhà quản lý "lính cũ" cũng sẽ giảm sút.

Thứ hai, như đã nêu ở trên, điều quan trọng là những phẩm chất, kỹ năng và quan hệ giữa các nhân vật chủ chốt có tác động tới sự thay đổi phải bổ sung cho nhau. Điều quan trọng nhất là dường như ở đây có rất nhiều sự kết hợp gắn bó có thể tạo ra quá trình chuyển đổi trôi chảy và thành công. Điều này có thể thấy qua so sánh kinh nghiệm của ECNZ và TVNZ.

Trong mỗi trường hợp, chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành đều có những phẩm chất và kỹ năng khác nhau, nhưng cũng trong mỗi trường hợp, chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành có khả năng phối hợp hành động vì một tương lai chung. Tại ECNZ, có lẽ do khó khăn bước đầu trong việc tìm kiếm một giám đốc điều hành thích hợp, nên ông chủ tịch Hội đồng quản trị là người kiến thiết chính cho sự thay đổi chiến lược, tổ chức lúc đầu ở ECNZ, còn giám đốc điều hành sau đó cung cấp những kỹ năng quản lý chuyên nghiệp cần thiết cho việc mở rộng và thực thi đường lối này. Ngược lại, tại ECNZ, những phẩm chất và kỹ năng của chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành, cũng như thời điểm bổ nhiệm hai người này lại rất khác biệt. Ở đây giám đốc điều hành mới là kiến trúc sư chính của sự thay đổi. Ông chủ tịch Hội đồng quản trị góp phần bằng cách giúp giám đốc điều hành lựa chọn ưu tiên về những thay đổi chiến lược, tổ chức cần thiết và sau đó ủng hộ, bảo vệ quan điểm của giám đốc điều hành trước Hội đồng quản trị và các bộ trưởng có cổ phần. Có thể đưa ra những lời bình luận tương tự về mối quan hệ giữa các ông chủ tịch và giám đốc điều hành đầu tiên ở Coal Corp và GCS.

Tuy nhiên, trong khi còn tồn tại những khác biệt thì ở đây cũng có một yếu tố chung có thể nhận ra được, đó là mối quan hệ công việc tốt đẹp giữa chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành, và quan điểm chung về vấn đề SOE này sẽ tiến tới đâu. Chỉ duy trong trường hợp của WORKS, chúng ta mới không thấy một mối quan hệ như vậy được phát triển. Sự lạc điệu không thể phối hợp hành động giữa chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành đã gây ra những khó khăn cho quá trình chuyển đổi.

Thứ ba, như đã hàm ý ở trên, việc tuyển chọn các nhà quản lý cao cấp có kinh nghiệm kinh doanh đóng một vai trò quan trọng đối với tiến độ chuyển đổi. Ở đâu mà các nhà quản lý có kinh nghiệm kinh doanh trong khu vực tư nhân được nhanh chóng đưa vào những lĩnh vực then chốt, như trường hợp của ECNZ, TVNZ và Coal Corp (ở Coal Corp có chậm hơn đôi chút), thì họ đem lại tính thiết thực cho quan niệm và triết lý kinh doanh của các chủ tịch Hội đồng quản trị, của Hội đồng quản trị và của các giám đốc điều hành. Trong trường hợp của GCS, quan niệm và kỹ năng của các nhà quản lý được thuê từ khu vực tư nhân đã bổ sung cho nền tảng kỹ thuật của giám đốc điều hành thứ nhất. Trong mỗi trường hợp, các nhà quản lý mới thuộc "khu vực tư nhân" này đã có những đóng góp quan trọng cho quá trình chuyển đổi bằng cách giúp định hướng lại những tổ chức này cũng như giúp các nhà quản lý khác và nhân viên cùng thay đổi. Tuy vậy, ở WORKS, nơi chúng tôi không nhận thấy một sự nhanh chóng đưa các nhà quản lý cấp cao có kinh nghiệm kinh doanh vào doanh nghiệp như vậy, thì chúng tôi nhận thấy quá trình chuyển đổi diễn ra chậm chạp và khó khăn hơn. Một ông chủ tịch Hội đồng quản trị được chúng tôi phỏng vấn đã đưa ra ý tưởng gây tranh cãi sau đây:

Liệu anh có thể thay đổi con người mà không cần đổi người không ?

Môi trường cạnh tranh tại đó các SOE mới buộc phải hoạt động có lãi cũng rất khác với môi trường của khu vực nhà nước cũ. Việc thay đổi hành vi của các nhà quản lý và nhân viên cũng nhanh chóng đòi hỏi Hội đồng quản trị và các nhà quản lý cao cấp hiểu rõ được hoạt động kinh doanh cần tới

điều gì. Ông chủ tịch Hội đồng quản trị đã nói ở trên lại tiếp tục phát biểu:

Hai thế giới thật khác biệt -khu vực nhà nước đầy rẫy những người có năng lực đang hoạt động theo những dòng chảy khác nhau, với những động cơ khác nhau, phần thưởng khác nhau và hình phạt khác nhau. Cái mà vì nó họ được khen thưởng và trừng phạt trước đây lại rất khác với ở khu vực kinh doanh.

Tuy nhiên, việc tuyển chọn các nhà quản lý cao cấp có kỹ năng thích hợp không phải lúc nào cũng là một nhiệm vụ dễ dàng. ECNZ đã gặp phải khó khăn trong việc tìm kiếm một giám đốc điều hành. WORKS cũng ghi nhận là vấp phải nhiều vấn đề trong việc thu hút các nhà quản lý cao cấp có kinh nghiệm kinh doanh, mặc dù những vị trí này được đăng quảng cáo rộng rãi ở khắp Ôt xtrâylia và Niu Di Lân.

Hơn nữa, khi xây dựng một mô hình tổ chức với các nhà quản lý từ khu vực tư nhân, một SOE phải thận trọng tránh không để tuột mất kiến thức kỹ thuật và tác nghiệp ra khỏi tổ chức này và ra khỏi ngành. Khi nhìn vào danh sách các nhà quản lý cao cấp đầu tiên ở ECNZ, có thể thấy rằng trong khi đưa nhiều người mới vào các cương vị quản lý cao cấp ở cấp công ty, ECNZ cũng đề bạt các nhà quản lý bên trong có kiến thức kỹ thuật và tác nghiệp vào các vị trí quản lý chuyên môn quan trọng. Tương tự như vậy, ở GCS, Hội đồng quản trị quyết định giữ giữ tri thức kỹ thuật chủ đạo thông qua việc bổ nhiệm giám đốc điều hành nhưng đồng thời cũng đề bạt các nhà quản lý cao cấp khác, những người đã mang lại cho công ty kinh nghiệm kinh doanh của khu vực tư nhân ở ngành dịch vụ máy tính.

Thứ tư, Hội đồng quản trị cần có sự hội tụ cân bằng các kỹ năng quản lý, tài chính, luật pháp và kỹ thuật. Các nghiên cứu tình huống của chúng tôi cho thấy khả năng chuyển đổi thành công sẽ tăng nếu các uỷ viên Hội đồng quản trị đi theo định hướng kinh doanh và tích cực ủng hộ vị chủ tịch Hội đồng quản trị trong việc đòi hỏi, thúc đẩy giới quản lý nâng cao hoạt động cạnh tranh của SOE này. Nhất là trong các trường hợp hoạt động chủ đạo của doanh nghiệp rất đa dạng và / hoặc phức tạp về mặt kỹ thuật, thì các nhà quản lý có kiến thức kỹ thuật và có hiểu biết về địa phương có nhiều cơ hội để tác động tới sự thay đổi theo cái mà họ gọi là những đường lối đáng mong đợi về mặt cá nhân hay chuyên môn (nhưng không nhất thiết là về mặt kinh doanh). Một Hội đồng quản trị cần có khả năng gạt bỏ độ phức tạp và vỏ ngôn từ để đảm đương trách nhiệm về hoạt động của công ty. Một uỷ viên Hội đồng quản trị ở GCS điển đạt như sau:

Anh cần có những uỷ viên Hội đồng quản trị quyết đoán, lớn tiếng và không sợ bị lỗ bịch trước giới quản lý. Đó là điều quan trọng nhất theo quan điểm của tôi.

Khả năng có một Hội đồng quản trị đủ năng lực thách đố và thúc đẩy giới quản lý sẽ gia tăng nếu Hội đồng quản trị này có sự tập hợp cân đối các kỹ năng quản lý, tài chính, luật pháp và kỹ thuật phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của từng SOE. Nói đơn giản tức là Hội đồng quản trị phải có thể vừa cố vấn cho giới quản lý vừa thách đố giới quản lý trên các lĩnh vực quản lý, tài chính, luật pháp, kỹ thuật và chuyên môn. Về mặt này, chúng tôi xin lưu ý rằng một điểm yếu của nhiều Hội đồng quản trị ở các SOE được chúng tôi nghiên cứu là họ thường không có những người am hiểu về mặt kỹ thuật hay khía cạnh chuyên môn của doanh nghiệp, ít nhất là vào lúc đầu. Ví dụ, Hội đồng

quản trị đầu tiên của ECNZ không bao gồm một kỹ sư thực hành thông thạo về hoạt động của một cơ sở sản xuất điện phụ thuộc nhiều vào thủy điện, Hội đồng quản trị của Coal Corp không có một người am hiểu về khai thác mỏ sâu, và Hội đồng quản trị của WORKS không có một chuyên viên thông thạo việc quản lý các kỹ sư, kiến trúc sư và công trình sư tư vấn. Sự thiếu vắng này có ảnh hưởng tới hoạt động chức năng của Hội đồng quản trị, tới quá trình ra quyết định của họ, tới hình ảnh của họ trong con mắt của một số chuyên viên và nhà quản lý ăn lương ở công ty, và bởi vậy, tới khả năng của họ lãnh đạo sự thay đổi.

Thứ năm, việc bổ nhiệm mang tính chính trị hay việc lựa chọn Hội đồng quản trị sao cho đủ mặt các đại diện có thể gây khó khăn cho quá trình chuyển đổi. Ở đâu mà cá nhân các ủy viên Hội đồng quản trị bị coi là được đề bạt do động thái chính trị hay là đại diện cho các nhóm quyền lợi đặc biệt, thì họ sẽ đánh mất phần nào khả năng giành được sự kính trọng từ phía các nhà quản lý và các chuyên viên, những người có thể đặt dấu hỏi về quyền hạn của Hội đồng quản trị này. Hội đồng quản trị của WORKS đã gặp phải nhiều vấn đề kiểu như thế. Nó bao gồm cái mà một số nhà quản lý và chuyên viên ở SOE này coi là sự đề bạt mang tính chính trị, và chỉ riêng thực tế này đã đủ mang lại sắc màu, biện hộ cho quan điểm của họ về tính chính đáng của Hội đồng quản trị.

TVNZ cũng gặp phải một số khó khăn ở cấp Hội đồng quản trị do một chương trình hành động pha trộn trong việc bổ nhiệm Hội đồng quản trị. Như đã nêu ở trên, bên cạnh độ sắc bén về kinh doanh, các vấn đề về đại diện vùng, sự kết hợp giới tính và sắc tộc cũng được xem xét trong quá trình bổ nhiệm Hội đồng quản trị. Tuy có thể cho rằng một số vấn đề

"mang tính đại diện " cần được tính đến khi lựa chọn Hội đồng quản trị. Ở một công ty truyền thông, song phương pháp lựa chọn trong trường hợp này bao gồm cả một thư bổ nhiệm nêu rõ ràng, trong bối cảnh phải trở thành một doanh nghiệp thành công theo Luật SOE, thì TVNZ phải " có mục tiêu chủ đạo là phản ánh được bản sắc và nền văn hoá riêng của Niu Di Lân và khuyến khích việc biên tập chương trình truyền thông của Niu Di Lân". Thư này đã đẩy Hội đồng quản trị vào tình thế khó xử và dẫn tới cuộc tranh cãi gay gắt giữa Hội đồng quản trị và Bộ Tài chính về mục tiêu chính của công ty mới. Cuộc tranh cãi này đã làm xấu đi mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị đầu tiên với các bộ trưởng có cổ phần trong hai năm đầu hoạt động và kiến các quan chức Bộ Tài chính đặt dấu hỏi nghiêm túc về định hướng kinh doanh của Hội đồng quản trị.

Kết luận

Xác định giá trị tài sản và cơ cấu tài chính và bổ nhiệm Hội đồng quản trị, đội ngũ quản lý cao cấp là loạt đầu tiên và quan trọng nhất trong số những thay đổi bổ trợ, tăng cường lẫn nhau diễn ra trong khi thành lập một SOE. Ngoại trừ trường hợp TVNZ Ltd, còn tất cả các Hội đồng quản trị đều tham gia đàm phán về việc xác định giá trị tài sản và cơ cấu tài chính. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp không diễn ra các cuộc đàm phán, thì ông chủ tịch Hội đồng quản trị được chỉ định và đội ngũ quản lý cao cấp cũng được tư vấn trong suốt quá trình này. Như sẽ được đề cập tới trong các chương sau, chính quá trình xác định giá trị sẽ giúp dàn xếp quá trình thay đổi bên trong ở tất cả các trường hợp nghiên cứu của chúng tôi, chỉ trừ một trường hợp.

Các chương sau sẽ thảo luận về ảnh hưởng sâu sắc của các tác nhân thay đổi tới tiến độ và hiệu quả của quá trình chuyển đổi. Phần thảo luận này sẽ chú trọng tới một điểm được đưa ra trong chương này cho rằng những sự bổ nhiệm chính yếu có tác động tới sự thay đổi phụ thuộc không chỉ vào mức độ phức tạp trong tình hình và môi trường thể chế ở từng doanh nghiệp, mà còn vào những phẩm chất cá nhân và mối quan hệ giữa họ, các uỷ viên khác của Hội đồng quản trị và đội ngũ quản lý cao cấp.

Chương 5

NHỮNG ĐÁP ỨNG VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ TỔ CHỨC

Bây giờ chúng tôi chuyển sang xem xét sự thay đổi về chiến lược và tổ chức đã diễn ra nhằm đáp ứng những thay đổi về môi trường và thể chế đã được bàn ở chương 3, cũng như ảnh hưởng đến các bước quá độ như đã được đề cập trong chương 4. Trong chương này, chúng tôi bàn về những hành động đã được các SOE tiến hành:

- *Nhận chân và/hoặc xác định việc kinh doanh (hay những việc kinh doanh) chính yếu cốt lõi, những thị trường và chiến lược của mình;

- *Thực hiện những thiết kế tổ chức mới, bao gồm cơ cấu và hình dạng của các SOE mới, các hệ thống kế toán và quản lý mới của nó, và

- *Phát triển những quan hệ mới về sử dụng nhân công và những hệ thống quản lý các nguồn nhân lực.

Sự xem xét kỹ những đáp ứng về chiến lược và tổ chức được nêu trong hình 5.1 làm nổi bật lên hai nhận định: một là các thay đổi về chiến lược và tổ chức đều được thúc đẩy bởi những nhân tố môi trường và thể chế và những ảnh hưởng chủ yếu đến những bước quá độ. Hai là, việc thực hiện sự thay đổi cả về chiến lược lẫn tổ chức vừa là động cơ thúc đẩy vừa, ngược lại, bị ảnh hưởng tác động của những thay đổi trong văn hoá, thái độ và những niềm tin về tổ chức.

Tuy nhiên, để cho sự trình bày được sáng sủa hơn, chúng tôi chuyển việc bàn bạc chi tiết về những thay đổi có liên quan trong văn hoá, thái độ và niềm tin về tổ chức sang chương 6. Phụ lục 3 cung cấp một bảng tóm tắt những đáp ứng về chiến lược và tổ chức của mỗi một SOE trong năm SOE nằm trong công trình nghiên cứu của chúng tôi.

Xác định kinh doanh chính yếu cốt lõi, các thị trường và chiến lược

Xác định lĩnh vực kinh doanh (hay những lĩnh vực kinh doanh) cốt lõi, vạch rõ ranh giới những thị trường trong đó mình sẽ cạnh tranh, đề ra và thực hiện những chiến lược để cạnh tranh trên những thị trường này, đó là một trong những mục đầu tiên trong chương trình làm việc của các SOE mới. Trừ một ngoại lệ, sự xác định những hoạt động của lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là tương đối đơn giản, mặc dù việc này thường bao gồm cả những cuộc thảo luận quan trọng về những ranh giới của ngành kinh doanh và đặc biệt là về việc cần đưa định nghĩa của kinh doanh cốt lõi vào trong tuyên bố về ý định của công ty như thế nào để bao hàm được cả khả năng hợp nhất chiều dọc (ở thượng nguồn hay hạ nguồn), hợp nhất chiều ngang, hoặc đa dạng hoá vào các hoạt động có liên quan hay không liên quan. Thí dụ, phải quy định việc phân phối điện bán lẻ ở hạ nguồn có nằm trong hoạt động kinh doanh cốt lõi của Công ty điện lực Niu Di lân (ECNZ) không, hay hoạt động kinh doanh cốt lõi ấy phải được hạn chế ở mục tiêu bán buôn với việc sản xuất và chuyển điện cao thế? Liệu kinh doanh cốt lõi của Công ty than đá phải được hạn chế ở việc khai thác và bán than, hay những giới hạn phải được mở rộng ra để nó có thể phát triển thành một công ty năng lượng?

Liệu Công ty vô tuyến truyền hình (TVNZ) phải đóng khung trong những hoạt động truyền thông là phát tin và truyền hình, hay nên cho nó được phép xác định hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình một cách rộng rãi hơn, để bao gồm cả những hoạt động truyền thông điện tử. Trong những trường hợp như thế, các SOE mới thường lập luận để mở rộng định nghĩa những hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình, còn các vị bộ trưởng của các bộ cổ đông, theo lời khuyên của các quan chức ngành tài chính, nói chung thường ủng hộ những định nghĩa hẹp.

Chỉ có TVNZ là được các bộ trưởng cổ đông chấp nhận cho có một định nghĩa mở rộng về những hoạt động kinh doanh cốt lõi. Ở đây hội đồng quản trị và những nhà quản lý đã tiếp tục đưa ra những lý lẽ của Ban chỉ đạo phát thanh và truyền hình trước đó cho rằng vô tuyến truyền hình là một công nghiệp đã chín muồi, và cùng với việc giải điều tiết, việc mất thị phần cho những công ty truyền hình cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi. Nếu muốn bù đắp những thu nhập bị mất đi này và phát triển, các nhà quản lý tin rằng công ty phải mở rộng ra bên ngoài những hoạt động kinh doanh cốt lõi về việc phát thanh và việc chuyển và phân phối tín hiệu. Quan điểm của họ là công ty cần phải mở rộng vào lĩnh vực viễn thông và, về lâu dài, chiếm vị trí trên thị trường các dịch vụ truyền thông đa dạng, bao gồm truyền hình, điện thoại và công nghệ máy tính. Muốn vậy, TVNZ phải được chấp nhận có một tuyên bố rộng hơn về kinh doanh cốt lõi của mình trong bản tuyên bố về ý định của công ty. Điều này đã được thực hiện trong bản tuyên bố năm 1990 về ý định của công ty.

SOE duy nhất gặp phải những khó khăn nghiêm trọng trong việc sắp xếp lựa chọn những hoạt động kinh doanh cốt lõi, từ việc xác định các thị trường và khách hàng đến việc phát triển chiến lược của mình là WORKS. Nguyên nhân phần lớn là ở tính chất phức tạp và không đồng nhất của những hoạt động mà WORKS đã phải tiếp nhận từ cơ quan tiền thân của mình là Bộ công trình và phát triển. Về tình hình này, ông Chủ tịch Ban chuyển đổi của WORKS đã bình luận như sau:

Bộ đã phụ trách đủ mọi thứ từ việc lo cung cấp hoa cho trụ sở của Quốc hội hoặc xén cỏ cho vườn của Thủ tướng đến việc xử lý một tai nạn lớn trên đại lộ Hoang mạc vào lúc nửa đêm. Chúng tôi đã thừa hưởng những hoạt động thuộc vô số ngành nghề khác nhau. Chúng tôi là đủ mọi thứ từ những kỹ sư quan trọng đến những người lao công làm việc vất vả. Cái khối kinh doanh khổng lồ đó không phải là một cái gì đã được hội đồng quản trị lựa chọn mà đơn giản là cái đã có sẵn đấy rồi.

Hiểu cho được cách làm thế nào để phân tách ra, hợp lý hoá rồi lắp ghép lại cái danh mục gồm những hoạt động lộn xộn rời rạc đó thành một hệ thống những hoạt động kinh doanh cốt lõi không phải là một việc làm dễ dàng hay đơn giản.

Như cái khung được miêu tả trong hình 5.1 gợi ý, một nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đến quá trình nhận dạng những hoạt động kinh doanh cốt lõi, những thị trường và chiến lược, chính là bản thân sự định giá. Quá trình xây dựng mô hình tài chính cần thiết cho một sự định giá dựa trên phương pháp khấu hao tiền chiết tính đã cung cấp cơ hội có tính quyết định cho ban quản lý mới của một SOE để nắm được những nhân tố làm ra thu nhập và chi phí từ các thị trường hiện có cũng như thị trường tiềm năng. Bài học rút ra từ một loạt trao đổi gay

go giữa SOE, Bộ tài chính và những cơ quan tư vấn khác về định giá bắt buộc tất cả các bên phải đối chiếu những đặc điểm của điều hành cơ bản và đầu tư của các hoạt động kinh doanh hiện tồn với những đe dọa và cơ hội có thể xảy ra trong một môi trường mà các quy định, luật lệ do chính phủ định ra trước đó đều được phá bỏ. Quá trình xây dựng mô hình tài chính, khởi đầu với sự xem xét các nguồn thu nhập và những điều không chắc chắn kèm theo, đòi hỏi các hội đồng quản trị và quản lý phải trực tiếp giải đáp những bài toán về các thị trường, về các chiến lược và cách tổ chức SOE như thế nào để đương đầu với những thách thức đó. Cũng vậy, như hình 5.1 đã gợi ý và chương 4 đã cho thấy, việc những thách thức đó được giải quyết nhanh chóng và toàn diện như thế nào là tùy thuộc ở những đặc điểm của các tác nhân then chốt của sự chuyển đổi và ở mức độ những tác nhân đó có thể cùng nhau phối hợp hành động tốt đến đâu. Vì lý do đó, điều quan trọng là các ê kíp giám đốc và quản lý phải bao gồm một sự kết hợp về kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm thương mại nhằm hiểu cho được những vấn đề kinh tế của các hoạt động kinh doanh cốt lõi và những hoạt động có liên quan cùng sự đòi hỏi của thị trường đối với những sản phẩm và dịch vụ của SOE. Trong từng trường hợp mà chúng tôi đã trình bày, chúng tôi đều thấy các hội đồng quản trị và những người quản lý mở đầu một quá trình thay đổi về chiến lược nhằm đáp ứng những nhân tố then chốt đã được nhận dạng, thông qua quá trình định giá và bằng những phương tiện khác.

Công ty điện lực Niu Di lân (ECNZ). Ban quản lý của công ty này đã nhận ra rằng năng lực đòi thừa về sản xuất điện của mình và sự đe dọa cạnh tranh trên các thị trường sản xuất điện và thị trường tiêu thụ cuối cùng của những nhiên liệu thay thế

như than đá và hơi đốt, đó là những nhân tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng của công ty sử dụng năng lực dồi dào thừa dư và đạt những mục tiêu về suất lợi tức đã đề ra. Để đáp lại, ECNZ đã phát triển một chiến lược bao gồm nhiều mặt, trong đó có việc thi hành một chiến lược định giá nhằm hạ giá bán điện tính theo hiện vật nhằm mục đích ngăn ngừa mọi sự cạnh tranh mới về sản xuất điện trên thị trường; xây dựng thị phần và khối lượng thị trường nhằm chống lại những nhiên liệu cạnh tranh thông qua chiến lược về giá bán của mình và những cố gắng trong công việc tiếp thị; thương lượng với các Bộ cổ đông về một mục tiêu suất lợi tức được đặt trên cơ sở một sự định giá được thoả thuận về tài sản ròng của công ty, mà các quan chức của công ty lập luận rằng về lâu dài mục tiêu ấy sẽ cực đại hoá giá trị của công ty do nó cho phép đạt được những mục tiêu chiến lược.

Công ty than. Vấn đề chiến lược mà các nhà quản lý công ty này phải giải quyết lại hoàn toàn khác. Ở đây, các nhà quản lý mới lại phải đứng trước những câu hỏi về quy mô, về khả năng tồn tại của công việc kinh doanh mà họ phải tiếp quản. Về mặt thu nhập, họ đứng trước tình thế phải lệ thuộc vào hai khách hàng lớn-Công ty thép Niu Di lân và ECNZ. Việc giành cho được hợp đồng với hai khách hàng tiêu thụ lớn này là vấn đề nổi bật trong chiến lược ban đầu của công ty than và trong các cuộc thương lượng của họ với Bộ Tài chính về giá trị quy định cho tài sản của công ty. Kết quả của sự không chắc chắn rằng công ty này có thành công hay không là nhiều mức giá trị khác nhau đã được cho vào trong bản thoả thuận cuối cùng, tùy thuộc ở điều kiện công ty có ký được hợp đồng với mỗi một trong hai khách hàng tiêu thụ hay không. Như đã biết,

Công ty than đã giành được một hợp đồng dài hạn với công ty thép Niu Di lân, nhưng với ECNZ thì không.

Vì không được tự mình quy định mà phải chấp nhận giá trên thị trường năng lượng không vận chuyển, việc quản lý các chi phí là vấn đề trung tâm trong chiến lược kinh doanh của công ty than. Để ký được hợp đồng, công ty này bắt buộc phải phát triển một chiến lược sản xuất nhằm hạ thấp giá sản xuất thường lệ của than khai thác ở những mỏ mà nó đã tiếp quản từ công ty than quốc doanh. Điều này bao gồm việc phải chú trọng nâng cao năng suất và những mặt kinh tế có liên quan đến khai thác than từ những mỏ lộ thiên và những mỏ nằm sâu trong lòng đất. Đứng trước những triển vọng tăng trưởng có hạn trên thị trường than trong nước, công ty đã tìm cách phát triển những thị trường xuất khẩu. Sự phát triển những thị trường này bị hạn chế không những ở khả năng của công ty đảm bảo được những hợp đồng xuất khẩu mà còn ở khả năng của nó có thể tăng số tiền vốn cần thiết để phát triển cơ sở hạ tầng vận chuyển cần thiết cho việc chuyên chở than từ các mỏ đến những thiết bị ở hải cảng. Thế mà khả năng tăng thêm tiền vốn này lại bị hạn chế bởi mức độ rủi ro cao của một dự án như thế, và bởi quy chế của nó là một SOE không được tham gia các thị trường cổ phiếu.

GCS Cũng như công ty than, GCS, khi được chuyển thành SOE, không có những hợp đồng ràng buộc với những khách hàng của mình thuộc các khu vực công. Vì những khách hàng này đảm bảo hầu hết tất cả thu nhập của mình, giai đoạn đầu tiên trong chiến lược của công ty là làm sao đảm bảo cho được cơ sở khách hàng hiện có được coi là đang có nguy cơ bị mất, mặc dù một số nhà phân tích gần gũi với GCS cảm thấy rằng

những khách hàng chủ yếu của khu vực công khó có thể nhanh chóng tách khỏi GCS bằng cách tìm đến những nhà cung cấp khác hay bằng cách tự tổ chức thành những tập đoàn sử dụng máy tính. Mục tiêu là duy trì thị phần trong công việc bàn giấy bằng máy tính cốt lõi của khu vực công. Để đảm bảo những hợp đồng này, GCS bắt buộc phải phát triển những chính sách giá cả mới và hướng về thị trường nhiều hơn và phải linh hoạt hơn trong việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng của mình. GCS đã thành công trong việc bảo đảm cơ sở khách hàng của mình và nhờ đó, công ty đã có thể tiến vào những giai đoạn thứ hai và thứ ba trong chiến lược tiếp thị của mình. Giai đoạn hai đòi hỏi GCS kích thích sự tăng trưởng bằng cách mở rộng các dịch vụ máy tính trong cơ sở khách hàng hiện có. Giai đoạn ba đưa GCS tiến vào những thị trường mới và tìm khách hàng mới không những trong khu vực công mà cả trong khu vực tư là nơi mà họ còn phải xây dựng một cơ sở khách hàng mới. Một mục lớn trong chiến lược của GCS là phải tỏ ra mình là “công ty đầu đàn các hệ thống tích hợp ở Niu Di lân”

WORKS Như đã nói ở trên, công ty WORKS lúc ban đầu đã gặp phải khó khăn trong việc đề ra những chiến lược kinh doanh cố kết một cách chặt chẽ cho nhiều lĩnh vực kinh doanh của mình. Một lý do đầu tiên của yêu cầu này đơn giản chỉ là tính chất đa dạng và phức tạp của những hoạt động mà nó đã thừa hưởng của MWD. Tuy nhiên, khó khăn này còn có những lý do khác có thể tìm thấy trong quá trình định giá và trong những vấn đề quản lý trước đó. Khác với những SOE khác, công việc định giá của WORKS không bao gồm sử dụng phương pháp luận luồng chiết tính và, do đó, không đòi hỏi sử dụng mô hình tài chính đối với những hoạt động kinh doanh

chính của WORKS. Kết quả là bản thân quá trình định giá không bắt buộc hội đồng quản trị và các nhà quản lý phải đưa ra và bảo vệ những giả thiết về ước lượng các luồng tiền trong tương lai. Do đó, việc tìm hiểu kinh doanh thông qua những cuộc tranh luận sôi nổi về những luồng tiền tương lai đã không xảy ra trong quá trình định giá, chí ít không đến mức độ như ở các SOE khác. Chỉ về sau, khi người ta đã nhận ra rằng công ty không được tổ chức một cách thích hợp, thì mới hình thành những bộ phận xoay quanh các đường hướng kinh doanh về tư vấn, xây dựng dịch vụ địa ốc và dịch vụ tính toán. Qua các bộ phận này, những chiến lược kinh doanh cố kết chặt chẽ đã bắt đầu hiện rõ.

Trong phần sau, chúng tôi sẽ trở lại bàn về vấn đề liên kết giữa thay đổi về chiến lược và thay đổi về tổ chức.

TVNZ Với việc giải điều tiết của ngành phát thanh và của công nghiệp viễn thông có liên quan, và đứng trước sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, TVNZ đã phát triển một chiến lược gồm hai nhánh. Thứ nhất, toán quản lý cao cấp dưới sự lãnh đạo của một giám đốc điều hành rất am hiểu về công việc truyền hình, đã nhanh chóng hành động để bảo vệ những luồng thu nhập hiện có của mình. Họ làm như vậy bằng cách tập hợp những nguồn lợi cao cấp của mình bao gồm quyền sở hữu về hai kênh truyền hình và khả năng chương trình hoá những kênh này để bổ sung lẫn nhau, nhằm chống lại một đài truyền hình tự do mới là TV3. Sau đó, ban quản lý lại có những biện pháp nhằm hạ thấp chi phí và nâng cao năng suất trong các hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình về truyền hình, nối kết và chuyển tiếp tín hiệu. Tuy nhiên, với

những doanh nghiệp cạnh tranh mới tung ra quảng cáo rộng rãi những sản phẩm mới và những phương thức giao hàng mới, TVNZ đã thừa nhận rằng họ buộc phải tránh bị tràn ngập ở hai bên sườn bằng cách thay đổi công nghệ, dịch vụ và lắng nghe những yêu cầu của khán giả, đồng thời với việc tìm kiếm những nguồn thu nhập và lợi nhuận mới.

TVNZ đã sử dụng khối lượng lớn tới hạn và sức mạnh bảng kết toán của mình có được nhờ công ty nắm quyền sở hữu hai kênh và nắm những tài sản về kết nối và chuyển tiếp tín hiệu thuộc quyền sở hữu của riêng mình, để đa dạng hoá kinh doanh vào những hoạt động có liên quan với nhau về truyền hình, cùng những hoạt động truyền thông điện tử và những hoạt động ở nước ngoài. Sử dụng sự định nghĩa được mở rộng về kinh doanh cốt lõi của mình, như đã được thoả thuận với các bộ cổ đông, ban quản lý tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng nhằm bổ sung những khả năng hiện có của công ty về truyền hình, phân phối và chuyển tiếp tín hiệu điện tử.

Thay vì tăng trưởng bằng cách mở rộng giới hạn tăng trưởng của doanh nghiệp, TVNZ tìm kiếm hiệu quả kinh tế theo quy mô lớn bằng cách đa dạng hoá các liên minh với những công ty quốc tế lớn trong các ngành công nghiệp viễn thông, truyền hình dây cáp và giải trí. Mặc dù những trường hợp bất đồng với các bộ trưởng cổ đông và những người tư vấn của họ về những đề nghị đa dạng hoá là rất hay xảy ra, chiến lược này đã dẫn đến những đầu tư quan trọng trong truyền hình công cộng, điện thoại đường dài viễn thông, và phát thanh truyền hình ra nước ngoài.

Kết hợp thiết kế tổ chức với phương hướng chiến lược

Cộng với việc xác định rõ các hoạt động kinh doanh cốt lõi và các thị trường của mình, phát triển những chiến lược và mục tiêu kinh doanh, các SOE mới được thành lập cũng trải qua một quá trình thay đổi về tổ chức trong đó họ tìm cách kết hợp các thiết kế tổ chức của mình với những môi trường cạnh tranh mới và những chiến lược kinh doanh mới. Tuy nhiên sự thay đổi về tổ chức đã không đơn giản chỉ đi theo chiến lược; quá vậy, những thay đổi trong thiết kế tổ chức cũng đã tỏ ra là quan trọng để giúp tạo ra và làm dễ dàng cho sự thay đổi về chiến lược.

Các cơ cấu tổ chức, các hệ thống kế toán và các quá trình quản lý có những chức năng đa dạng có liên quan với nhau trong các quá trình của sự thay đổi. Một trong những chức năng đó là thay đổi cách con người suy nghĩ và ứng xử (tức là cái khung tư duy của họ); một chức năng khác là tạo một cơ sở hạ tầng có hiệu lực và hiệu quả để đề ra quyết định và kiểm soát quản lý; lại còn một chức năng nữa, trong trường hợp các SOE, có thể là chuẩn bị việc bán hàng tài sản của SOE, thậm chí bán cả SOE (tư nhân hoá). Sự nhấn mạnh đến bất cứ một trong những vai trò trên đây có thể thay đổi theo thời gian. Chẳng hạn, nếu những người quản lý và nhân viên của một SOE đã biết suy nghĩ và ứng xử phù hợp với phong cách thương mại hơn, thì trọng tâm chú ý có thể tập trung nhiều hơn vào những mục tiêu của họ, ví như việc đề ra quyết định và kiểm soát quản lý. Các cơ cấu tổ chức, hệ thống kế toán và quá trình quản lý có thể thay đổi để thích ứng với sự thay đổi về trọng tâm đó.

Hơn nữa, thay đổi về tổ chức một phần là một quá trình thí nghiệm để thử mọi công việc. Đúng như tính chất của những cuộc thí nghiệm, có những thí nghiệm thành công và có những thí nghiệm thất bại. Điều quan trọng cần phải hiểu là mục tiêu của sự thay đổi, cái gì đã hoạt động tốt, tại sao đã vấp phải những vấn đề và đã giải quyết những vấn đề ấy ra sao. Làm công việc phân tích này, chúng tôi quan tâm đến việc rút ra những vấn đề về bản chất và những bài học cho sự quản lý thay đổi trong các SOE.

Những tổ chức tiền thân của các SOE này mang một đặc điểm chung là các cơ cấu tổ chức rất tập trung, trong đó những cá nhân có quyền ra quyết định đều ở quá xa khâu hành động và thiếu sự tiếp cận thông tin tại chỗ để có được những quyết định có đầy đủ thông tin. Không những người ta đã không có mấy cố gắng để đẩy những người có thẩm quyền ra quyết định xuống đến cấp có những thông tin tại chỗ thích hợp, mà trách nhiệm và nhiệm vụ phải báo cáo của những cá nhân quản lý cũng thường là không rõ ràng. Các hệ thống kế toán hiện có đều quá tập trung, không đáng tin cậy và không đủ để làm các quyết định và kiểm soát quản lý trong một môi trường mà các quy cách, luật lệ đề ra trước đó đã được bãi bỏ. Mặc dù một số SOE đã nhanh chóng hơn và có kết quả hơn những SOE khác, vẫn có thể phát hiện ra một số cách tiếp cận chung cơ bản về thiết kế tổ chức. Hoặc sớm hoặc muộn, tất cả những SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu đều áp dụng những cơ cấu tổ chức được phi tập trung hoá hơn, làm rõ trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo của các cá nhân quản lý và đơn vị tổ chức và đều tìm cách đưa những khái niệm khá nặng về “lợi nhuận ròng” vào trong nếp nghĩ của các nhà quản lý và trong các quá trình ra quyết định.

Trong phần dưới đây, chúng tôi mô tả và so sánh những cách tiếp cận của ba doanh nghiệp lớn nhất và phức tạp nhất trong số những SOE mà chúng tôi nghiên cứu, tức là ECNZ, TVNZ và WORKS. ECNZ và TVNZ cho thấy những thí dụ rõ ràng về những tình hình trong đó sự suy nghĩ về phương hướng chiến lược của những SOE mới hoặc đi trước sự suy nghĩ về những chi tiết của thiết kế tổ chức hoặc là diễn ra đồng thời. Trong mỗi trường hợp, chúng tôi đều thấy các nhà thiết kế tổ chức dựa nhiều vào cách sử dụng việc phi tập trung hoá và những cơ chế bảo chứng nội bộ theo kiểu thị trường, và phát triển nếp tư duy hướng về lợi nhuận của các toán quản lý. Kinh nghiệm của WORKS cho thấy một sự tương phản quan trọng bằng cách nêu bật điều gì có thể xảy ra khi một SOE đang gặp khó khăn trong việc phát triển một ý thức rõ ràng và mạch lạc về phương hướng chiến lược lại áp dụng một cơ cấu tổ chức không thích hợp và không đầy đủ để giúp cho việc thay đổi chiến lược.

ECNZ Ở doanh nghiệp ECNZ, việc thực hiện một chiến lược xây dựng thị phần và khối lượng thông qua kết hợp chính sách giá cả và sự tiếp thị năng động đòi hỏi phải bố trí lại một cách cơ bản bộ máy tổ chức đã được thừa hưởng từ hãng NZED. Bốn bộ phận hoạt động chủ yếu đã được lập ra - sản xuất (làm ra điện), thị trường (tiếp thị và bán điện), chuyển tải điện (mạng lưới điện cao thế) và thiết kế xây dựng điện (thiết kế và xây dựng). Đứng bên trên bốn bộ phận chức năng này là một nhóm quản lý công ty có trách nhiệm giám sát những chức năng trung tâm quan trọng như tài chính, ngân quỹ và các quan hệ công ty, đồng thời hỗ trợ cho các bộ phận hoạt động.

Theo đúng triết lý phi tập trung hoá của chủ tịch ECNZ là John Fernyhough, mỗi bộ phận được có đội ngũ hỗ trợ của mình và được giao trách nhiệm lựa chọn và phát triển những hệ thống kế toán và thông tin riêng tùy theo những nhu cầu đặc thù của mình, với điều kiện họ phải đáp ứng những yêu cầu báo cáo do công ty đề ra. Dưới chế độ thông tin của NZEC trước đó, sự phát triển đã rất tập trung và tổ chức đã kinh qua một lịch sử dài phát triển không thành công của những hệ thống tài chính và hành chính quy mô lớn. Tuy nhiên, với sự phi tập trung hoá trách nhiệm đối với các hệ thống mới được lắp đặt, người ta đạt được tiến bộ nhanh. Người ta đã thuê thêm những kế toán viên từ khu vực tư nhân và do nhu cầu phải tổ chức các hệ thống tài chính hoạt động cho nhanh, người ta đã lựa chọn và lắp đặt phương pháp đóng gói hàng phần mềm tiêu chuẩn làm sẵn là cách thích hợp nhất đối với từng đơn vị kinh doanh¹.

Các đơn vị hoạt động đều được giao chỉ tiêu “lợi nhuận ròng” bằng cách được tổ chức thành những trung tâm lợi nhuận và được tính giá nội bộ về chuyên chở hàng hoá và dịch vụ trong ba khu vực chủ yếu: định giá vận chuyển điện giữa khu vực sản xuất và khu vực tiếp thị, tính giá nội bộ giữa khu vực vận chuyển điện năng và khu vực sản xuất liên quan đến việc phát điện của các trạm điện và việc chuyển điện; và tính giá nội bộ cho các dịch vụ trung tâm. Để phát triển hơn nữa văn hoá cạnh tranh và tập trung vào việc quản lý các chi phí,

¹ Hãng Production, Marketing, Transpower và Corporate cũng đã lựa chọn cách đóng gói hàng phần mềm như vậy, còn hãng Power Design Build lại lựa chọn một hệ thống riêng do nhu cầu của khả năng tính chi phí theo từng việc

những cơ chế đổi mới về cạnh tranh nội bộ và cho thầu đã được áp dụng trong công tác bảo trì và xây dựng trong hệ thống đường dẫn điện cao thế quốc gia do công ty chuyên điện Transpower đảm nhiệm.

Transpower là một độc quyền tự nhiên. Nó được tổ chức thành một bộ phận riêng với quy chế của một công ty nhánh hợp pháp để có thể hoạt động như một đơn vị chuyển tải với những chính sách công khai về chi phí và giá cả.

Trong một cố gắng nhằm nâng cao năng suất và hạ giá thành, Transpower đã được cố ý tổ chức không có những công trình và khả năng bảo trì riêng. Ngược lại, Transpower được yêu cầu để cho những đơn vị anh em² cùng những doanh nghiệp bên ngoài thầu tất cả mọi công việc của mình, cách làm này đem lại kết quả là có cả cạnh tranh bên ngoài và cạnh tranh nội bộ. Một thị trường dịch vụ khoảng 80 triệu đô la mỗi năm đã được nhanh chóng thiết lập. Cơ cấu mới này và phương pháp bỏ thầu đã buộc các nhà quản lý của Transpower phải: 1/xác định rõ hơn những nhiệm vụ gì là cần thiết để duy trì và phát triển mạng lưới quốc gia; 2/ Chuyển trọng tâm từ việc lo về những sửa chữa sau khi sự cố đã xảy ra sang việc bảo trì để phòng ngừa; và 3/ dẫn đo kỹ hơn và hạ thấp chi phí bảo trì bằng cách tìm ra và loại bỏ những người thầu không có năng suất và hiệu quả.

² Các bộ phận sản xuất, tiếp thị và thiết kế xây dựng điện năng đều có khả năng tiến hành công việc trên mạng lưới quốc gia

Việc tính giá nội bộ và cạnh tranh nội bộ hình như lúc ban đầu là một biện pháp để tạo ra và tăng cường một sự thay đổi về văn hoá ở bên trong tổ chức bằng cách thay đổi “nếp tư duy” của những người quản lý các đơn vị nội bộ. Sở dĩ có thể áp dụng việc tính giá và cạnh tranh bên trong nội bộ là nhờ thực hiện một cơ cấu tổ chức phi tập trung hoá, trong đó các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm và phải báo cáo về những lợi nhuận (hay chi phí) cuối cùng của các đơn vị kinh doanh của họ. Theo nghĩa đó, cơ cấu tổ chức hướng về thị trường của ECNZ đã thực hiện được mục tiêu của mình.

Tuy nhiên, cũng đã có những mặt bất lợi cho sản xuất trong việc định giá nội bộ và cạnh tranh nội bộ được áp dụng ở ECNZ. Với thời gian, những mặt này tăng lên và đòi hỏi được đánh giá lại. Thí dụ, tổ chức bộ phận sản xuất thành một trung tâm lợi nhuận đã tạo điều kiện để những người quản lý cho rằng bộ phận này là một đơn vị kinh doanh tự chủ mà trung tâm chú ý là lợi nhuận ròng. Tuy nhiên các bộ phận sản xuất và tiếp thị đều là những kinh doanh được hợp nhất theo chiều dọc. Nếu thực sự không có sự gia nhập vào những thị trường lớn bên ngoài để bán và mua điện thì sự thương lượng về giá chuyển tải về cơ bản chỉ là những cuộc thương lượng để phân phối trong nội bộ những lợi nhuận thu được từ việc bán điện ra bên ngoài. Kết quả là xảy ra xung đột nghiêm trọng trong nội bộ và sự thu hẹp những luồng thông tin nội bộ giữa hai bộ phận, đưa đến hậu quả tách rời giữa những mục tiêu riêng của mỗi bộ phận với lợi ích chung của công ty. Một trong những mục tiêu của bộ phận tiếp thị xuất phát trực tiếp từ mục tiêu chiến lược của ECNZ tận dụng điện năng dồi dào, là khuyến khích việc sử dụng điện ngoài giờ cao điểm để tăng thêm tổng số cầu. Nhằm mục đích đó, bộ phận tiếp thị cần có những

thông tin ngắn hạn về chi phí cận biên để quy định giá cả của “thời gian sử dụng” và “thị trường giao ngay”. Bộ phận tiếp thị cũng muốn số lượng điện mua thêm vượt quá lượng điện đã thoả thuận được bộ phận sản xuất chuyển giao cho mình theo giá biên ngắn hạn. Tuy nhiên, lập trường của bộ phận sản xuất là tất cả mọi chuyển giao nội bộ phải được thực hiện theo giá thành trung bình cộng thêm lợi nhuận chung, và họ không sẵn lòng muốn chuyển những thông tin lợi nhuận cận biên ngắn hạn cho bộ phận tiếp thị. Kết quả là bộ phận sản xuất chiếm hầu hết phần lợi có được nhờ những cố gắng của bộ phận tiếp thị để xây dựng thị phần và khối lượng thị trường trong kế hoạch kinh doanh, trong khi vì thiếu thông tin ngắn hạn về giá thành làm cho bộ phận tiếp thị khó mà tiếp tục chiến lược định giá của mình để xây dựng khối lượng thông qua giá cả về “thời gian sử dụng” và “thị trường giao ngay”. Tình hình này đã dẫn đến hậu quả là một thời kỳ xung đột nội bộ làm tăng thêm chi phí của tổ chức. Cũng giống như vậy, các phòng phụ trách hợp đồng ở bộ phận thiết kế xây dựng điện năng và bộ phận tiếp thị đôi khi cạnh tranh nhau về giá để giành những hợp đồng với bên ngoài. Tình hình đó có hại cho sản xuất vì nó có khả năng làm cho giá thầu hạ xuống, có hại cho vị trí của ECNZ về toàn cục.

Năm 1992, ECNZ đã công bố các bộ phận tiếp thị và sản xuất sẽ không còn nữa và sẽ hoạt động dưới cái tên chung là ECNZ. Viên giám đốc điều hành được báo chí đưa tin là đã tuyên bố rằng việc chia tách thành hai bộ phận tiếp thị và sản xuất vào thời điểm công ty hoá năm 1987 là thích hợp nhằm mục đích làm thay đổi nề nếp văn hoá của hãng NZED cũ, nhưng nay mục đích đó đã được thực hiện, và nay có thể tiết kiệm bằng cách thay đổi cơ cấu một lần nữa. Hơn nữa, với

việc tách Transpower khỏi ECNZ thành một SOE độc lập thì không có lợi ích gì nếu cứ để hai hoặc nhiều hơn nữa những đơn vị bên trong một doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhằm giành cái mà bây giờ, nhìn từ quan điểm của ECNZ, là công việc đối ngoại về luồng tiền bên ngoài.

TVNZ. Giống như ở ECNZ, một cố gắng đã được cân nhắc và thực hiện suốt một thời gian nhằm làm cho thiết kế tổ chức tương ứng với phương hướng chiến lược. Chiến lược hai nhánh của TVNZ bao gồm trước hết là nhằm bảo vệ và cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động sản xuất chương trình và truyền hình, sau đó là đa dạng hoá hoạt động vào các lĩnh vực truyền hình, truyền thông điện tử và những hoạt động ở ngoài nước thông qua một hệ thống liên minh chiến lược. Để thực hiện những chiến lược này, TVNZ đã phát triển những cơ cấu tổ chức, những biện pháp kích thích và những quy trình để quản lý và kiểm soát những hoạt động kinh doanh cốt lõi và những liên minh của mình. Cũng giống như ECNZ, TVNZ tuân theo một triết lý về phi tập trung hoá và định giá nội bộ để đạt những mục tiêu của mình.

Có thể nhận ra hai giai đoạn chủ yếu trong sự phát triển cơ cấu tổ chức phi tập trung hoá của TVNZ. Giai đoạn đầu là việc thành lập bốn đơn vị kinh doanh độc lập: hãng phim South Pacific Pictures và trung tâm truyền hình Avalon Television Center chuyên sản xuất chương trình ngược dòng. Hoạt động kinh doanh cốt lõi về truyền hình và Công ty hữu hạn truyền hình và truyền thông Broadcast Communications Limited phụ trách điều hành mạng lưới truyền và nối kết tín hiệu toàn quốc của doanh nghiệp SOE

mới³. Mỗi đơn vị, nếu không phải là một công ty nhánh được thành lập theo pháp luật, cũng đều được có hội đồng quản trị và ban quản lý riêng.

Tuy nhiên, nếu cách phi tập trung hoá này làm sáng rõ những đường nét về trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo kết quả hoạt động chung của mỗi một trong những đơn vị độc lập này, thì điều này lại kém rõ ràng bên trong các hoạt động truyền hình cốt lõi của TVNZ.

Do đó, trong giai đoạn thứ hai của việc phát triển tổ chức, bộ máy tổ chức lại được chia vụn ra khoảng 30 đơn vị kinh doanh có thể quản lý được.

Những đơn vị này được coi là những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) dựa trên cách tiếp cận căn cứ vào thị trường thông qua việc sử dụng rộng rãi hơn những trung tâm lợi nhuận và giá thành được sự yểm trợ của một chế độ tính giá nội bộ. Vào đầu năm 1992, cơ cấu nhóm của TVNZ gồm có công ty TVNZ, những SBU hoạt động, những công ty nhánh cùng những công ty đầu tư và công ty liên kết⁴.

³ Giống như Transpower ở ECNZ, Broadcast Communication được thiết lập như một công ty phụ thuộc hoạt động như một đơn vị chuyển tải chung các tín hiệu của những đài truyền hình khác.

⁴ SBU hoạt động chủ yếu là mạng lưới TVNZ Networks, những công ty nhánh gồm có công ty phim hữu hạn Nam Thái bình dương, công ty truyền hình truyền thông hữu hạn và Trung tâm truyền hình và đơn vị phim quốc gia, được tập hợp với những công ty nhánh mặc dù chính nó không phải là một công ty nhánh theo

Dựa vào một hệ thống tính giá nội bộ, cơ cấu tổ chức này giao cho một người quản lý đơn vị kinh doanh một chỉ tiêu "lợi nhuận cuối cùng", nhằm giúp cho mỗi nhà quản lý tập trung chú ý vào những mục tiêu chiến lược và hoạt động của đơn vị mình và những cách khác nhau có thể lựa chọn để đạt được những mục tiêu đó. Trong bối cảnh đó, khuôn khổ SBU đã cải tiến được các quy trình quản lý và cơ cấu làm quyết định bên trong TVNZ. Nếu trước đó, các nhà sản xuất có thể sử dụng những số lượng quá lớn của một nguồn lực bởi vì họ không bị tính giá vào các ngân sách chương trình của mình, thì hệ thống tính giá nội bộ của SBU đối với tất cả các nguồn lực giúp họ tập trung chú ý vào các chi phí chương trình và căn cứ vào đó mà đề ra các quyết định.

Thực tế là việc xây dựng cho được cơ cấu SBU và hệ thống tính giá nội bộ và làm cho nó hoạt động suôn sẻ không phải là không trải qua rất nhiều tranh luận và xung đột. Như ở ECNZ, xung đột đã được châm ngòi do chế độ tính giá nội bộ đối với việc sử dụng những thiết bị và nguồn lực sản xuất thuộc sở hữu của công ty. Các nhà sản xuất lập luận rằng những giá tính cho việc sử dụng các thiết bị và nguồn lực sản xuất đều cao hơn nhiều so với mức giá trên thị trường. Do cách tính giá này ảnh hưởng đến ngân sách của họ, các nhà sản xuất đã phản ứng bằng cách muốn đưa công việc kinh doanh của họ ra

luật pháp. Các công ty đầu tư và liên kết gồm có Sky Network Television Limited, Clear Communication Limited, các dịch vụ NZ Listener, Data Cast Services và Horizon.

bên ngoài công ty, đe dọa bỏ mặc các nguồn lực bên trong trở thành nhàn rỗi không được sử dụng.

Tình trạng đó cũng làm cho các nhà sản xuất ít đề ra những chương trình địa phương hơn so với năng lực của các thiết bị sản xuất và nguồn lực thuộc sở hữu của TVNZ.

Những tranh cãi này đã đưa đến kết quả là làm cho cơ cấu tổ chức và chế độ tính giá bên trong khu vực truyền hình cố lõi được dần dần cải tiến và thay đổi với thời gian⁵. Tuy nhiên, cho đến thời điểm chúng tôi làm xong công trình nghiên cứu này, tất cả các cải tiến và thay đổi đều mang tính chất cải tiến trên cơ sở tổ chức thiết kế cơ bản. Cơ cấu tính giá của SBU trong TVNZ vẫn là trung tâm của cách quản lý kinh doanh.

Tương ứng với sự cam kết phi tập trung hoá, ban quản lý của TVNZ cũng đã chọn theo hướng tiếp cận phi tập trung hoá đối với việc thực hiện các hệ thống kế toán và thông tin. Do đã

⁵ Đây không phải là nơi duy nhất thực hiện hợp đồng và tính giá nội bộ. Chẳng hạn mạng lưới TVNZ Networks ký hợp đồng với BCL để cung cấp những dịch vụ về nối kết và chuyển tiếp. Những hợp đồng này đề ra điều khoản tính giá dịch vụ với điều kiện BCL phải chịu phạt nếu có sai sót dẫn đến mất mát thu nhập. Những khoản tiền phạt này là một nhân tố khuyến khích người ta duy trì chất lượng và độ tin cậy của các dịch vụ. Những hợp đồng tương tự cũng được thấy ở ECNZ, giữa bộ phận sản xuất và bộ phận chuyển tiếp.

trải qua kinh nghiệm của tính cứng nhắc và sự thất bại của cách tính toán tập trung so với tính linh hoạt và sự thành công của một số cố gắng đa dạng hoá của chính bản thân họ khi còn là một bộ phận nằm trong BCNZ, các nhà quản lý cao cấp của công ty hữu hạn TVNZ Ltd đã chọn hướng theo đuổi một chiến lược về hệ thống tài chính và thông tin phi tập trung hoá⁶. Cũng như ở ECNZ, với điều kiện họ phải ở nguyên bên trong khuôn khổ chung của chính sách và các tiêu chuẩn của công ty, những nhà quản lý của các công ty nhánh và những SBU chủ yếu như South Pacific Pictures, Avonlon và Broadcast Communications Limited đều chịu trách nhiệm phát triển và điều hành những hệ thống thông tin kế toán và những hệ thống thông tin khác phù hợp với những hoạt động đặc thù của họ. Cách tiếp cận chung này cũng được thực hiện bên trong khu vực truyền hình cốt lõi của mạng lưới TVNZ Network, trong đó hội đồng quản trị tài chính cung cấp các hệ thống kế toán trung ương, nhưng các đơn vị kinh doanh có thể bổ sung bằng thông tin và những hệ thống riêng của mình.

⁶ Những hệ thống thông tin đặc thù về công nghiệp mà TVNZ, với tư cách là một bộ phận của BCNZ, đã có thể thiết lập được để hỗ trợ cho những hoạt động duy nhất trong kinh doanh truyền hình đều đã được phát triển mặc dù sự phản đối của cơ quan máy tính trung tâm của BCNZ. Những hệ thống máy tính tốt, đặc biệt là trong những lĩnh vực chuyên môn của truyền hình về bán hàng và tiếp thị, lập chương trình, tự động hoá phòng tin tức và quản lý các nguồn lực này đều được coi như là một nhân tố quyết định thành công trong một môi trường cạnh tranh.

WORKS Cơ cấu tổ chức ban đầu tại doanh nghiệp WORKS chịu ảnh hưởng rất nặng của hai yếu tố. Yếu tố thứ nhất là niềm tin mạnh mẽ về tổ chức của các nhà quản lý và đội ngũ nhân viên chuyên môn trong các bộ phận thương mại thuộc Bộ công trình, cho rằng sức mạnh của tổ chức là ở chỗ nó cung cấp chế độ “một cửa” cho các dịch vụ thiết kế và xây dựng. Yếu tố thứ hai là những lợi ích sẵn có bên trong hàng ngũ những người quản lý nằm trong những cơ cấu hiện tại. Tình hình này dẫn đến sự bác bỏ một kiến nghị triệt để hơn của một nhóm nghiên cứu nội bộ muốn rằng cơ cấu tổ chức phải dựa trên cơ sở những kinh doanh riêng biệt, gồm có một bộ phận tư vấn, một bộ phận bảo trì và xây dựng và một bộ phận của các dịch vụ của công ty. Thay vào đó, một biến thể của cơ cấu khu vực đang do bộ công trình điều hành đã được ban quản lý đương nhiệm đề nghị và đã được thành lập trước khi trở thành một SOE. Cơ cấu này gồm có 4 ngành: ngành điều hành, ngành dịch vụ kỹ thuật, ngành các dự án lớn và ngành dịch vụ công ty. Các hoạt động được dự tính sẽ được tổ chức thành ba vùng với những nhóm kinh doanh tư vấn và bảo trì/ xây dựng trong mỗi vùng. Mỗi một nhóm trong các nhóm này có bản kê khai thu nhập và bản kết toán riêng dưới sự kiểm soát chung của một nhà quản lý vùng.

Giống như các cơ quan chính phủ khác ở thời đó, các MWD chỉ có những hệ thống kế toán sơ lược không thích hợp với một công ty thương mại. Tuy nhiên, khác với ECNZ và TVNZ giao quyền lựa chọn các hệ thống kế toán và thông tin cho ban phụ trách quản lý của mỗi đơn vị kinh doanh chủ yếu, ở WORKS, quyền quyết định về vấn đề này lại tập trung ở ngành dịch vụ công ty. Kết quả là những tiêu chuẩn đầu tiên

để lựa chọn bị thu hẹp, tập trung vào những nhu cầu của kế toán tài chính và báo cáo hơn là vào những thông tin địa phương mà các nhà quản lý cần đến để điều hành các đơn vị kinh doanh của họ⁷. Trong khi một hệ thống kế toán rất phổ biến đang hoạt động thành công ở một số công ty khác của Niu Di lân được lựa chọn, thì dần dà với thời gian sự thực hiện và điều hành hệ thống này lại không đáp ứng được sự mong muốn. Nó tỏ ra khó tổ chức, những thông tin do nó đưa ra dễ bị sai lầm do thiếu kiến thức về kế toán và thiếu sự tinh thông kỹ năng xuyên suốt toàn bộ tổ chức, và một mô đun về tính toán chi phí của từng việc đã không bao giờ được thực hiện một cách thoả đáng. Một mớ hổ lốn gồm những hệ thống tính toán chi phí từng việc và quản lý nhà máy dựa trên những máy tính cá nhân đã tràn ngập các đơn vị kinh doanh, trong khi các nhà quản lý điều hành ra sức tìm cách đối phó. Những cố gắng nhằm đạt được thoả thuận về quản lý việc làm và dự toán trọn gói đều bị thất bại do cơ cấu tổ chức theo ngành và địa phương.

Với quá trình WORKS phải chịu áp lực ngày càng tăng của thị trường, một điều trở nên hiển nhiên là đã có một sự không

⁷ Các tiêu chuẩn thường được vận dụng để lựa chọn là hệ thống kế toán phải hoạt động trên cơ sở của máy tính IBM 3090 mà WORKS được “thừa hưởng” của hệ thống trước đó, máy tính này phải hỗ trợ một số cái tổng hợp lớn và có khả năng xử lý một khối lượng lớn doanh vụ. Điều thú vị là Hội đồng quản trị của WORKS không muốn mua những thiết bị tính toán do MWD điều hành. Nhưng trên cơ sở chính sách của chính phủ chủ trương rằng các SOE phải tiếp quản những tài sản của các tổ chức tiền thân của họ “bất kể xấu hay tốt”, WORKS thực sự không còn con đường lựa chọn nào khác.

tương ứng nghiêm trọng giữa những vấn đề mà SOE phải giải quyết với cung cách mà doanh nghiệp quốc doanh được cơ cấu. Sự không tương ứng này khiến cho người giám đốc điều hành phải chủ trương cơ cấu lại tổ chức thành một công ty với bốn bộ phận điều hành chủ yếu, được tổ chức trên cơ sở bốn hướng kinh doanh lớn: các dịch vụ tư vấn, xây dựng các công trình dân sự, dịch vụ tài sản và dịch vụ về máy tính. Mỗi bộ phận được hoàn toàn coi như một trung tâm lợi nhuận. Như trường hợp của ECNZ và TVNZ khi được phi tập trung hoá, những nhà quản lý của các bộ phận được có riêng đội ngũ nhân viên hỗ trợ của mình và phải chịu trách nhiệm lựa chọn các phần mềm kế toán của riêng mình và phát triển những hệ thống thông tin và quản lý riêng.

Chỉ sau khi cơ cấu theo bộ phận được thiết lập thì trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo của các hướng kinh doanh khác nhau của WORKS mới được làm sáng tỏ. Một vấn đề lớn của cơ cấu ngành/vùng là những chức năng và/ hoặc những hoạt động giống nhau được khuếch tán ra trong toàn bộ tổ chức và chỉ quy về một mối ở cấp giám đốc điều hành. Các nhà quản lý vùng và ngành cũng thấy khó khăn trong việc quản lý nhiều loại kinh doanh khác nhau mà họ phải chịu trách nhiệm. Hơn nữa, cơ cấu (và những vấn đề có liên quan của các hệ thống kế toán) gây khó khăn cho việc đo lường với độ chính xác hợp lý về khả năng sinh lợi của các hoạt động, các tuyến kinh doanh, các loại hình đơn vị kinh doanh hay loại khách hàng. Việc phạm vi trợ cấp chéo được dấu kín làm tổn hại nghiêm trọng đến khả năng của các nhà quản lý trong việc lựa chọn phân biệt giữa những hoạt động sinh lợi và không sinh lợi, và tình hình này ngăn cản phát triển sự am hiểu những hoạt động kinh doanh cốt lõi của WORKS. Điều cuối cùng là

cơ cấu ban đầu cản trở khả năng của công ty đáp ứng những thay đổi xảy ra trên các thị trường của mình, bởi vì phạm vi trách nhiệm của các nhà quản lý khu vực xuyên suốt các tuyến kinh doanh, làm cho họ khó có thể phát triển những chiến lược kinh doanh được kết hợp một cách chặt chẽ, mạch lạc.

Việc tổ chức trên cơ sở những tuyến kinh doanh được tách rời và phân biệt với nhau đã giúp khắc phục những khó khăn trên đây. Với cơ cấu mới, WORKS đã có thể : 1/ đo lường và hành động trên cơ sở thông tin đối với khả năng sinh lợi của những tuyến kinh doanh được phân biệt rạch ròi và những hoạt động chủ yếu trong mỗi tuyến kinh doanh; 2/phát triển những chiến lược phối hợp để đối phó với những thay đổi mà những bộ phận kinh doanh khác nhau của họ gặp phải trên các thị trường; và 3/ lựa chọn và thiết lập những hệ thống kế toán phù hợp với các bộ phận kinh doanh khác nhau đó. Về điểm thứ ba này, hai bộ phận kinh doanh chủ yếu là dịch vụ tư vấn và xây dựng dân sự đã nhanh chóng thiết lập những hệ thống kế toán được làm sẵn dành cho công nghiệp. Các nhà quản lý cũng có khả năng thực hiện những hệ thống quản lý khác thích hợp với những loại kinh doanh khác nhau mà họ tham gia.

Người ta cũng chờ đợi cơ cấu mới có thể giúp ích trong những quá trình bán tài sản SOJE sau này. Với sự thiết lập những cơ cấu mới, một điều đã nhanh chóng trở thành hiển nhiên là các bộ phận kinh doanh dịch vụ bất động sản và dịch vụ máy tính đều hoạt động rất kém. Mặc dù đã có sự quản lý mới và có thêm những biện pháp tổ chức lại và thu nhỏ quy mô kinh doanh, cả hai bộ phận dịch vụ bất động sản và máy tính vẫn tiếp tục hoạt động tồi và WORKS đã bán bớt cơ ngơi

của cả hai bộ phận kinh doanh bằng cách để cho các ban quản lý mua lại. Hai ngành kinh doanh chủ yếu còn lại của WORKS, tức là ngành dịch vụ tư vấn và xây dựng dân sự, đều được thiết kế lại thành những công ty nhánh. Họ đã làm như vậy một phần là để nâng cao mọi quá trình bán tài sản SOE sau này bằng cách làm cho người ta có thể nhận ra và đối phó với mọi trở ngại đối với việc bán tài sản SOE, và một phần là để đáp ứng những đòi hỏi về cạnh tranh đấu thầu của khách hàng lớn nhất của công ty là Transit New Zealand.

Những SOE nhỏ hơn Chúng tôi kết luận phần này bằng việc điểm qua một cách vắn tắt những thiết kế tổ chức đã được các SOE Coal Corp và GCS thiết lập. Công ty than Coal Corp chọn một cơ cấu tổ chức trên cơ sở phân vùng theo địa lý (một ở North Island và một ở South Island gần với những khu vực mỏ than) có trụ sở chính riêng đóng ở Wellington. Các mỏ trong mỗi vùng được tổ chức thành một trung tâm lợi nhuận nhưng chỉ tham gia hạn chế vào việc thương lượng những hợp đồng cung cấp ở trong nước và nước ngoài. Thêm vào đó, người ta trước hết đã dành ưu tiên cho việc thiết lập những hệ thống kế toán và thông tin nội bộ lành mạnh và đáng tin cậy. Những hệ thống kế toán và tài chính được thừa hưởng của doanh nghiệp than nhà nước State Coal Mines đã không cung cấp những thông tin về chi phí, là cái có tầm quan trọng sống còn giúp người ta hiểu được cơ cấu giá thành của mỗi mỏ, để có thể căn cứ vào đó mà định ra các chiến lược sản xuất và tiếp thị. Những hệ thống đó đã nhanh chóng bị bãi bỏ và được thay thế bằng những hệ thống mới.

Có hai nhân tố hình như đã quyết định thiết kế tổ chức của công ty Coal Corp. Thứ nhất, vì công ty là bên phải chấp nhận

giá trên thị trường năng lượng không vận chuyển, việc quản lý và kiểm soát chi phí là vấn đề tổ chức trung tâm có tính quyết định đối với chiến lược của công ty. Do vậy, một mục tiêu là lựa chọn một cơ cấu như thế nào để tập trung sự chú ý của ban quản lý vào các mỏ và vùng khác nhau về việc kiểm soát chi phí. Một mục tiêu thứ hai là làm thế nào cho công ty sẵn sàng để có thể được bán đi. Ban quản lý tin rằng nếu công ty được bán (là việc mà ban đầu họ đã chờ đợi) thì nó cũng được bán thành hai vùng riêng biệt và, vì lý do đó, các vùng phải được độc lập về phương diện tổ chức càng nhiều càng tốt. Điều này đã dẫn hội đồng quản trị đến việc duy trì cơ cấu trụ sở chỉ huy chung của mỗi vùng và sự song song tồn tại rất tốn kém của một số chức năng về kỹ thuật, kế toán và tiếp thị trong một công ty thực tế chỉ là tương đối nhỏ, đáng ra có thể được tổ chức theo chức năng.

Mặc dù trong một số năm đã tồn tại dai dẳng một quan điểm cho rằng công ty có thể “lớn lên” để phù hợp với cơ cấu của mình, trong khi các quá trình bán công ty bị bỏ lửng kể từ ngày công ty hoá vì yêu sách của người Maori đòi những đất trên đó Coal Corp. có giấy phép khai thác, tuy vậy công ty vẫn được tổ chức lại thành ba bộ phận chủ yếu theo chức năng: bán và tiếp thị, điều hành hoạt động, tài chính và hành chính. Tất cả đều được điều hành trên quy mô cả nước chứ không theo vùng.

Khác với Coal Corp, GCS ngay từ đầu đã chọn một hình thức tổ chức theo chức năng. Các bộ phận chức năng được bao gồm trong cơ cấu tổ chức ban đầu là các bộ phận bán và tiếp thị, điều hành hoạt động, phát triển phân móm, tài chính và kế hoạch, một ban thư ký và nhân sự của công ty. Các trung

tâm máy tính lớn của công ty ở Trentham, Cumberland và Waganni (tất cả thuộc bộ phận hoạt động) đều được chính thức coi là những trung tâm lợi nhuận, nhưng, do tính chất chức năng của cơ cấu tổ chức, những trung tâm này trên thực tế không có được bao nhiêu quyền tự chủ về các luồng lợi nhuận của mình.

Theo đúng mục tiêu chiến lược là thâm nhập các thị trường mới, một số đơn vị kinh doanh cũng được thiết lập thành những trung tâm lợi nhuận. Những đơn vị này lúc đầu được đặt dưới quyền kiểm soát của bộ phận bán và tiếp thị, nhưng sau đó được tách ra thành nhóm tổ chức riêng với một giám đốc trực tiếp chịu trách nhiệm với trưởng ban quản trị điều hành, giống như những người quản lý của các bộ phận chức năng khác. Sự bố trí lại về tổ chức này đã chuyển GCS sang một cơ cấu liên kết hỗn hợp chức năng/ kinh doanh. Người ta cũng đã chú ý nâng cao các hệ thống thông tin về quản lý tài chính của công ty. Giống như trường hợp của các SOE khác, GCS cũng đã thấy rằng những hệ thống kế toán và thông tin mà mình thừa hưởng của tổ chức trước đó là không đủ và không thích hợp trong môi trường mới của mình.

Cố gắng của GCS nhằm đưa một cơ cấu đơn vị kinh doanh/trung tâm lợi nhuận vào một hình thức tổ chức theo chức năng có thể được hiểu như là một cố gắng nhằm thay đổi văn hoá của tổ chức trong đó sự ứng xử kinh doanh và lợi nhuận ròng được coi là quan trọng. Cách tổ chức lại của GCS cũng có một nét chung với các SOE khác đã áp dụng những cơ chế trung tâm lợi nhuận vào toàn bộ mạng lưới tổ chức của mình càng rộng càng tốt. Một phần là để thay đổi nếp tư duy của các nhà quản lý.

Giống như các SOE khác áp dụng phương thức trung tâm lợi nhuận, GCS cũng phải đối phó với một số hậu quả loạn năng phát sinh từ sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các trung tâm lợi nhuận. Một trong những mục tiêu chiến lược của GCS là trở thành tổ chức dẫn đầu các hệ thống ở Niu Dilân. Tất cả các đơn vị kinh doanh của GCS đều bao hàm ý định góp phần vào những giải pháp “liên kết” đối với khách hàng và không bao giờ có ý định hành động đơn lẻ vì những mục tiêu độc lập của riêng mình. Điều này dẫn đến kết quả là sự căng thẳng giữa một bên là ý của người quản lý trung tâm lợi nhuận muốn được độc lập và tự chủ nhiều hơn, một bên là những mục tiêu ghép của ban quản lý tối cao về liên kết tổ chức và kiểm soát. Những người quản lý các trung tâm lợi nhuận quan tâm đến việc được có đủ quyền tự do để thích nghi một cách nhanh chóng và linh hoạt với những thay đổi mà họ nhận thấy trên các thị trường nhằm nâng cao khả năng sinh lợi của các đơn vị kinh doanh của mình. Mặt khác, hội đồng quản trị và người trưởng ban quản trị điều hành lại quan tâm nhiều hơn tới việc thúc đẩy sự liên kết mà họ coi là một nhân tố then chốt trong khả năng sinh lợi chung của toàn bộ công ty, để duy trì sự kiểm soát chi phí và bảo đảm cho các hoạt động của công ty khỏi phải chịu sự rủi ro không cần thiết về tài chính. Những vấn đề xảy ra trước đó do việc các đơn vị kinh doanh không quan tâm đầy đủ đến sự liên kết những hoạt động của mình với hoạt động của những đơn vị kinh doanh có liên quan, cũng như những vấn đề đã xảy ra do không thực hiện được một sản phẩm phần mềm mới và quan trọng, đã củng cố thêm quan điểm của vị chủ tịch và hội đồng quản trị cho rằng những biện pháp kiểm soát mạnh và tập trung là điều cần thiết và thích hợp đối với GCS. Vào thời điểm chúng tôi tiến hành

công trình nghiên cứu này, GCS đang trong quá trình xem xét lại cơ cấu tổ chức của mình, cũng như hệ thống báo cáo nội bộ về quản lý, và cơ cấu những nhân tố kích thích quản lý.

Những bài học và nhận thức về chiều sâu

Vạch chiến lược kinh doanh, thiết kế và thực hiện những cơ cấu tổ chức, những hệ thống kế toán và quy trình quản lý, đó là những nhiệm vụ xoắn xuýt lẫn nhau và phức tạp mà các SOE không thể nào lẫn tránh được. Mặc dù có những sai lầm đã mắc phải, thường thì sức ép của cạnh tranh và của các bộ trưởng có động làm cho những sai lầm đó được sửa chữa rất nhanh.

Nhiều bài học và nhận thức về chiều sâu được rút ra từ những nghiên cứu thực tế của chúng tôi.

Thứ nhất là như có thể nhận thấy từ khung được miêu tả trong hình 5.1 và từ những lập luận trong chương này và những chương trước, một vai trò có tính quyết định của các tác nhân then chốt của sự thay đổi là làm sao để một SOE mới tập trung phát triển chiến lược và thiết kế tổ chức của mình sao cho phù hợp với chiến lược đó. Thí dụ, sự tập trung đồng thời của ECNZ vào chiến lược và thiết kế tổ chức và do sự thúc đẩy bắt buộc của ông chủ tịch hội đồng quản trị SOE đã huỷ bỏ thiết kế tổ chức đang được đội ngũ quản lý cũ của NZED thực hiện. Như đã nhận xét trên đây, ông ta đã quyết định một sự xuất phát mới, thành lập một đội đặc nhiệm nhỏ được giao nhiệm vụ kiến nghị một cơ cấu “hợp lý” hướng vào thị trường đúng với tinh thần của những nguyên tắc đã được tuyên bố về thiết kế tổ chức thích hợp với công ty và hoàn cảnh của công ty.

Cũng tương tự như vậy, điểm tập trung ban đầu của TVNZ cũng nhằm vào sự phát triển rộng rãi chiến lược và cơ cấu tổ chức. Tại đây, động lực thúc đẩy phương hướng chiến lược mới là người trưởng ban quản trị điều hành, người này lúc đầu đã được bổ nhiệm vào cương vị tổng giám đốc truyền hình dưới thời BCNZ. Mặc dù một số mặt của khung thiết kế lớn về tổ chức đã được phác ra trước khi TVNZ trở thành một SOE, chỉ đến thời kỳ chuyển đổi tiếp theo thì thiết kế tổ chức mới được bổ sung thêm chi tiết. Thiết kế được chi tiết hoá này dựa trên cơ sở đề nghị của một người điều hành đã được thuê theo hợp đồng ngắn hạn để quản lý nhân lực.

Thứ hai, các cơ cấu tổ chức phải được các hội đồng quản trị mới rà soát lại, đặc biệt là những cơ cấu do những người quản lý đương chức đề nghị. Lý do là các cơ cấu tổ chức có thể cản trở mà cũng có thể thuận lợi cho một sự thay đổi triệt để về tổ chức. Một minh chứng là trường hợp của WORKS. Do tính chất phức tạp và đa dạng của những hoạt động nhiều mặt của mình, WORKS cần một cơ cấu tổ chức làm nền tảng và một hệ thống kế toán có thể giúp các nhà quản lý “học” được về những tuyến kinh doanh khác nhau của WORKS. Ở đây, thiết kế tổ chức (ít nhất là trong những nét đại cương của nó) cần phải dẫn đến sự thay đổi về chiến lược, chứ không phải đi theo sự thay đổi đó. Chỉ khi nào cơ cấu tổ chức đã được làm lại để phá vỡ tổ chức thành những tuyến kinh doanh riêng biệt, chế độ trách nhiệm cùng nhiệm vụ báo cáo đã được làm sáng tỏ, thì khi đó mới có thể tính toán và suy nghĩ chiến lược về các thị trường. Giá như cơ cấu tổ chức do những người quản lý đương nhiệm đề nghị bị phản đối như đã xảy ra ở ECNZ, tại đây ông Chủ tịch hội đồng quản trị cũng đã bị đặt trước một việc đã rồi tương tự, thì người ta đã có khả năng tránh được

nhiều điều trong số những khó khăn mà WORKS đã vấp phải trong phần đầu của thời kỳ chuyển đổi của mình.

Thứ ba, những lựa chọn về hệ thống kế toán cần bổ sung cho cơ cấu của một tổ chức. Một bài học quan trọng ở đây là nếu tổ chức thiếu một cơ cấu hợp lý và thích hợp thì sự lựa chọn hệ thống thông tin kế toán có thể bị làm cho rắc rối thêm một cách không cần thiết và dễ dẫn đến sai lầm. Có những nguy hiểm thật sự việc tập trung thu thập của hệ thống kế toán khi một tổ chức hoạt động trên nhiều tuyến kinh doanh khác nhau, mỗi tuyến kinh doanh có những nhu cầu khác nhau về thông tin quản lý. Một điều cũng quan trọng nữa là, trong toàn bộ tổ chức, phải có đủ số nhân viên kế toán được huấn luyện để đảm bảo cho những hệ thống kế toán mới có thể hoạt động được. Điều này thường có nghĩa là phải sớm chú ý thuê những người chuyên môn từ bên ngoài vào làm việc cho tổ chức.

Thứ tư, các chi phí và tiền lãi của các cơ cấu tổ chức ban đầu cần phải được thường kỳ đánh giá lại. Phần lớn những thiết kế tổ chức ban đầu của những SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu đều có hai điểm chung. Điểm thứ nhất tập trung vào sự thay đổi văn hoá của tổ chức và đặc biệt là thay đổi nếp tư duy của những người quản lý. Điểm thứ hai là cố gắng làm rõ trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo và xây dựng một cơ sở để đo lường thành quả. Nhằm mục đích này, những cơ cấu đơn vị kinh doanh/trung tâm lợi nhuận đã được đưa vào trong tất cả các SOE mà chúng tôi nghiên cứu. Trong nhiều trường hợp đã có xu hướng đẩy quá trình phi tập trung hoá đến mức cực đoan bằng cách phá vỡ tổ chức thành nhiều phần đơn vị nhỏ. Cùng với thời gian, người ta đánh giá lại những chi phí và

tiền lãi trong việc điều hành một số trong những cơ cấu đã được phi tập trung hoá một cách “tỷ mỉ” này và trong một số trường hợp, đã diễn ra một hướng vận động quay trở lại với những thiết kế cân đối hơn.

Các tổ chức thương mại hoạt động trong những môi trường cạnh tranh thay đổi không ngừng. Cùng với công nghệ và những điều kiện môi trường thay đổi theo hướng vừa đe dọa những thị trường hiện có nhưng lại vừa đưa đến những thời cơ mới, các tổ chức thay đổi hình thức để làm cho những cơ cấu bên trong sát hợp hơn với những chiến lược mới của mình. Chúng ta mong chờ được thấy những quá trình thay đổi năng động giống như thế trong các SOE cũng như trong các tổ chức thương mại.

Phát triển những quan hệ về việc làm và những hệ thống quản lý nhân lực

Cùng với việc phát triển và thực hiện chiến lược kinh doanh, các hệ thống kế toán cùng những quá trình quản lý khác, các SOE còn đáp ứng những thay đổi trong môi trường bên ngoài của mình bằng cách phát triển những quan hệ mới về việc làm và những hệ thống mới về quản lý nhân lực. Các hội đồng quản trị và những người quản lý các SOE đều thừa nhận rằng nếu họ muốn “cũng trở nên sinh lợi và có hiệu quả ngang với những cơ sở kinh doanh tương tự không thuộc sở hữu của nhà nước”, thì họ phải nắm lấy quyền chi phí về lao động của mình bằng cách thương lượng cho được những điều khoản và điều kiện sử dụng nhân công có sức cạnh tranh hơn và bằng cách đưa vào trong các cơ cấu tiền lương những nhân

tố kích thích phù hợp như lời của ông chủ tịch hội đồng quản trị phụ trách thời kỳ chuyển đổi của WORKS đã nói:

“Chúng tôi được yêu cầu phải là những người làm thương mại và cạnh tranh với những hãng tư nhân có đội ngũ cán bộ và công nhân theo những thỏa thuận về việc làm hoàn toàn khác”.

Không phải tất cả các SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều đã tiếp quản một cách như nhau đội ngũ cán bộ, nhân viên từ tổ chức trước đó của họ, hoặc đã phát triển những chính sách giống nhau về việc làm. Tuy nhiên, mặc dù có những thay đổi khác nhau do những dị biệt trong những bối cảnh công nghiệp và điều kiện cạnh tranh khác nhau của mỗi SOE, cũng như do tính chất và những đặc điểm của lực lượng lao động và mức độ quyền lực và ảnh hưởng của công đoàn, chúng tôi vẫn thấy những điểm giống nhau quan trọng. Những thay đổi này bao gồm sự khẳng định quyền kiểm soát của các nhà quản lý, sự cải cách nơi làm việc và những cố gắng nhằm gắn thành tích lao động với chế độ khen thưởng.

Tiếp nhận công nhân viên

Các SOE trong nghiên cứu của chúng tôi sử dụng ba cách tiếp cận trong vấn đề tiếp quản công nhân viên từ những tổ chức cũ. Cách tiếp cận thứ nhất là chỉ đơn giản kéo dài thời hạn của tất cả mọi vị trí công tác, trừ những vị trí quản lý. Theo cách tiếp cận này, tất cả mọi người làm việc, trừ các nhà quản lý, đều được giữ nguyên việc mình đang làm với cùng những điều khoản và điều kiện như cũ, nếu ai không nhận thì được coi như là trường hợp bị bắt buộc thôi việc và được giải quyết theo những điều kiện của kế hoạch tổng sắp xếp cả gói

của chính phủ. ECNZ đã áp dụng cách tiếp cận này. Mặc dù đã được biết rằng hàng ngũ công nhân viên không bằng lòng với cách làm này (đến mức công đoàn đã khiếu nại trước toà án), nhưng do quy mô của ECNZ và tính chất cơ bản của một số việc làm, những cách lựa chọn khác trong việc tiếp nhận lực lượng lao động chắc là đã không thể có hiệu quả.

Khi được chuyển thành SOE, TVNZ cũng bị pháp luật buộc phải tuân theo cách tiếp cận này. Tại đây, chính phủ quyết định rằng tất cả mọi công nhân viên chức của BCNZ phải được bổ nhiệm vào một trong những tổ chức tiếp quản theo đúng những điều khoản và điều kiện mà họ đã được hưởng ở BCNZ. Với tình trạng thất nghiệp đang tăng lên trong toàn bộ nền kinh tế của Niu Di lân, sự chuyển hàng loạt công nhân, viên chức theo những điều khoản và điều kiện không thay đổi đã được sự ủng hộ của các công đoàn lớn, bao gồm cả công đoàn của PSA.

Cách tiếp cận thứ hai là chọn từ trong những công nhân, viên chức hiện có một số người để mời gia nhập SOE mới. Đây là cách tiếp cận của Coal Corp, là công ty đang tìm cách giảm bớt 50% đội ngũ nhân sự của mình. Những việc làm có thể tìm được trong SOE mới này không được quảng cáo nhưng được nêu ra một cách chi tiết trong cái gọi là "sách xám". Nhân viên được chọn vào những cương vị đó bởi những nhà quản lý (với sự giúp đỡ ít nhiều của công đoàn đứng ở hậu trường), và họ được mời tham gia công ty. Những tiêu chuẩn được vận dụng để lựa chọn là năng lực và kỹ năng đáp ứng đòi hỏi của cương vị, số ngày có mặt để làm việc và số năm phục vụ. Một nhà điều hành cao cấp của Coalcorp đã tham gia thiết lập công ty này mô tả như sau:

“Mọi người đều được cho về nhà ngày 16 tháng ba, sau khi được bảo dọn sạch bàn giấy và ra khỏi tổ chức. Họ được báo hãy ở nhà ngày 17 tháng ba và sẽ có thư gửi đến cho biết họ có được bổ nhiệm vào một cương vị mới hay không và đây là cương vị gì, hay là cho biết họ bị nghỉ việc. Ngày 18-3, một đội ngũ mới (của Coal Corp) sẽ đến và tiếp quản toàn bộ công ty. Việc này đã gây nên làn sóng chỉ trích kịch liệt của báo chí vào lúc ấy, coi đó là một cách làm tàn nhẫn vô lương tâm. Nhưng tôi thì tôi cảm thấy đây là cách làm thích hợp nhất và sau đó tôi đã gặp nhiều SOE khác tìm đến tôi và nói “giả như chúng tôi cũng đã làm như cách của ông”.

Một việc có thể thấy rõ ngay từ ban đầu là sẽ phải thái đi khá nhiều chỗ làm thì mới có thể tạo ra một doanh nghiệp có thể sống được từ những tài sản của công ty mỏ than nhà nước. Vấn đề duy nhất chỉ là ở chỗ những việc làm đó bị loại đi nhanh hay chậm. Các nhà quản lý của Coal Corp cho rằng cách làm theo một trình tự diễn biến chậm chạp sẽ hạn chế sự kích thích lập thành tích đối với một số đông công nhân viên chức và sẽ gây những khó khăn lớn cho việc thực hiện những thay đổi, kể cả thay đổi về văn hoá và các thái độ. Họ đã hạ quyết tâm hành động nhanh và dứt khoát.

Một cách tiếp cận thứ ba là kết hợp lựa chọn bên trong với lời mời công bố ra bên ngoài để điều người vào các vị trí. Cũng như cách tiếp cận thứ hai, những công nhân, viên chức làm không được và những ai lựa chọn tự nguyện thôi việc đã được giải quyết theo kế hoạch cả gói của SSC về vấn đề người bị mất việc. Cả hai hãng GCS và WORKS đã vận dụng một cách khác nhau cách tiếp cận này. Trong trường hợp của GCS, hội đồng quản trị tối cao có quyền đảm bảo rằng vị trí của

phần lớn công nhân, viên chức sẽ được chuyển vào tổ chức mới. Quả vậy, chỉ không đầy 10% số công nhân bị mất việc làm. Những người làm nhận được thông tin về những đề nghị thay đổi trong một cuốn sách nhỏ mang đầu đề là “Sách về việc làm”, trong đó nêu rõ từng việc làm hay cương vị sẽ được chuyển từ tổ chức cũ sang SOE mới, cũng như những cương vị mới sẽ được tạo ra. Bởi vì nhiều cương vị mới này là thuộc về những lĩnh vực mà trong tổ chức cũ ít người có khả năng, cho nên những cương vị đó được quảng cáo ra bên ngoài, nhưng những người trong nội bộ doanh nghiệp cũng được khuyến khích nộp đơn xin ứng tuyển. Công nhân, viên chức được một thời gian khoảng ba tuần lễ để quyết định ký tiếp hợp đồng để làm việc với tổ chức mới, tìm cách chuyển sang nơi khác trong khu vực dịch vụ công hãy nhận tiền thôi việc đã dành sẵn cho họ. Mặc dù cách sắp xếp như thế bị PSA chỉ trích, nghiêm khắc do thời hạn quá ngắn được đề ra cho công nhân viên lựa chọn, ý định của công ty là giải quyết vấn đề cán bộ, nhân viên càng nhanh càng tốt, chấm dứt tình trạng không chắc chắn và giảm bớt những hậu quả của sự quá độ làm suy yếu tinh thần và hiệu suất công tác.

WORKS cũng dùng phương thức kết hợp công bố bằng quảng cáo với những đề nghị lựa chọn việc làm cho đội ngũ cán bộ công nhân viên được chuyển giao, trong đó những trường hợp không chịu nhận và những trường hợp không đủ năng lực đều được giải quyết theo chủ trương cả gói của SCC về vấn đề mất việc làm. Mặc dù một lần nữa cách tiếp cận này lại vấp phải sự phản đối của các công đoàn đòi đảm bảo cho tất cả các cán bộ và công nhân ăn lương đều được để nghỉ việc làm, hội đồng quản trị đã báo cho các công đoàn biết rằng khả năng tài chính sẽ quyết định mức cán bộ, công nhân viên, để

ngợi và những người làm công sẽ được “lựa chọn để được việc làm” tùy theo khả năng của WORKS duy trì sức khoẻ về tài chính của mình. Những đề nghị về việc làm cho số công nhân, viên chức được lựa chọn do các nhà quản lý có kèm theo một bức thư của chủ tịch công ty và một bức nữa của SSC đề ra những lựa chọn có thể có cho những ai muốn từ chối đề nghị của công ty về việc làm. Để góp phần tạo nên một ý thức cam kết đối với SOE mới, đội ngũ nhân viên mới được yêu cầu có một tuyên bố hay một sự khẳng định rõ ràng, dứt khoát rằng họ tự nguyện muốn nhận đề nghị của công ty. Chỉ không đầy 2% số những người được đề nghị đã từ chối hoặc không trả lời. Theo một thoả thuận ký với công đoàn Niu Di lân, những người làm công ăn lương đã được thu nạp hàng loạt vào WORKS.

Để kết luận, có thể nói rằng các hội đồng quản trị và những người quản lý cao cấp của các SOE đều thấy ý nghĩa quan trọng của việc tiếp nhận cán bộ nhân viên được tiến hành càng nhanh càng tốt. Đội ngũ cán bộ nhân viên phải trải qua những đau đớn và chấn thương lớn trong quá trình này. Những mục tiêu của hội đồng quản trị là giảm đến tối thiểu sự gián đoạn và nhanh chóng ổn định đội ngũ cán bộ, nhân viên để họ bắt đầu công việc khó khăn là xây dựng sự cam kết với tổ chức mới. Những ai bị mất việc làm thường nhận được những lời khuyên thích hợp với họ. Trong một số trường hợp, những nhóm công nhân viên cũ được khuyến khích và đôi khi được giúp đỡ để tự tổ chức thành những người từ bên ngoài ký hợp đồng với công ty và những người sản xuất tự do để bán những dịch vụ mà công ty cần. Chẳng hạn, cả ECNZ lẫn TVNZ hiện nay đều mua dịch vụ từ những người ký hợp

đồng bên ngoài vốn đã ra khỏi những công ty này khi được tổ chức thành SOE.

Khả năng định sự kiểm soát của những nhà quản lý

Đi kèm theo sự uỷ nhiệm quyền kiểm soát những quan hệ về việc làm cho các hội đồng quản trị của các SOE là một khuynh hướng rõ rệt, nhằm tới việc giao trách nhiệm về quan hệ việc làm ở bên trong các doanh nghiệp cho những giám đốc chuyên môn ở cấp thấp hơn. Khuynh hướng này đi song song với việc phi tập trung hoá các cơ cấu tổ chức đã được bàn đến trước đây.

Trước hết là việc phân quyền đàm phán tập thể cho những đơn vị hay bộ phận kinh doanh lớn hơn bên trong các SOE. Thí dụ các nhà quản lý của ECNZ đã theo đuổi một chiến lược phân quyền đàm phán và đã kiên trì đòi cho được những thoả thuận riêng cho mỗi một đơn vị kinh doanh chủ yếu của mình bất chấp sự phản đối mạnh mẽ của công đoàn. Thậm chí công ty còn sẵn lòng nhượng bộ trên những mục tiêu khác như là vấn đề cải tiến nơi làm việc nhằm đạt cho được mục đích bao trùm là một cơ cấu phân quyền đàm phán. Những mục tiêu đầu tiên của công ty là tăng quyền cho các nhà quản lý điều hành của mình và phá cái mà các quan chức cao cấp của ECNZ coi là sự can thiệp quá đáng của công đoàn vào việc quản lý. Sau những đàm phán kéo dài, ECNZ rút cuộc đã dành được bảy thoả thuận tập thể thay vì chỉ một thoả thuận chung. Trong khi ECNZ tiến xa hơn so với các SOE khác mà chúng tôi nghiên cứu trong việc tìm kiếm sự phân quyền hoàn toàn về việc đàm phán tập thể cho những đơn vị kinh doanh hợp

thành của mình⁸, nó cũng đồng thời là tiêu biểu cho một khuynh hướng rộng hơn bên trong các SOE nhằm giao trách nhiệm về các quan hệ việc làm cho các nhà quản lý chuyên môn.

Việc hầu như tất cả mọi người làm việc từ ông tổng giám đốc đến nhân viên lao công đều là thành viên của công đoàn đã làm tăng thêm ảnh hưởng của công đoàn trong các công sở nhà nước cũ. Điều này đã cho phép công đoàn có thể dựa vào những cấp cao nhất của tổ chức và thường làm lu mờ sự phân biệt giữa những người quản lý và người làm công. Điều này cũng có nghĩa là cả đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ giám sát đều được gộp vào trong cùng những thoả thuận tập thể, do đó

⁸ Phạm vi thực hiện chiến lược phân quyền đàm phán hình như đã chịu ảnh hưởng của quy mô tổ chức và tính đa dạng của các hoạt động của các tiểu đơn vị. Thí dụ, ở Coal Corp. là một công ty nhỏ hơn nhiều so với số lớn những SOE khác và rất đồng nhất trong các hoạt động. 16 thoả thuận địa phương của từng mỏ than đã được hợp chung lại thành một thoả thuận của toàn công ty. Mức độ chi tiết trong các thoả thuận riêng tí mĩ đến làm cho người ta sững sốt và hình như là để nhằm mục đích tạo đầy đủ việc làm cho các nhân viên lao động- tiền lương. Tiền lương trả cho thợ mỏ được tính theo số mét, độ dốc, số gỗ được chặt, kích thước của gỗ, số gỗ được thu hồi, nóng đến bao nhiêu độ, ướt đến bao nhiêu và “quá ướt” như thế nào... Có một bản thoả thuận đi xa đến mức quy định rằng những người bện thừng phải được trả thêm một khoản lương khuyến khích là 48% mỗi ngày nếu họ bện thừng có trên 6 cm vòng tròn.

làm cho quá trình đưa các nhà quản lý vào những hợp đồng có liên quan đến thành tích trở nên phức tạp. Một trong những bước đầu tiên của những SOE mà chúng tôi nghiên cứu là đưa các vị trí quản lý ra ngoài phạm vi phụ trách của công đoàn. Trong khi một số SOE tìm cách miễn trừ cho nhiều cương vị hơn các công ty khác, tất cả đều đưa các nhà quản lý cao cấp ra khỏi những hợp đồng tập thể và đặt họ vào trong những hợp đồng làm việc cá nhân. Tất cả các SOE đều dần dần tìm cách tăng số người quản lý và giám sát được miễn không tham gia những thoả thuận tập thể của công đoàn. Những hợp đồng này thường được sử dụng nhiều hơn để tăng thêm quyền tùy nghi định đoạt của hội đồng quản trị và các giám đốc điều hành đối với các nhân viên quản lý.

Sự phi tập trung hoá trách nhiệm về các quyết định trong vấn đề nhân sự thường tất yếu được kèm theo bởi việc chuyển giao chức năng về nhân sự trong nhiều SOE cho các công ty nhánh và những đơn vị kinh doanh chủ yếu. Đó là cách tiếp cận đã được thực hiện ở ECNZ, Coal Corp và TVNZ và cuối cùng là ở WORKS.

Điều này đặc biệt dành cho các hội đồng quản trị và các giám đốc điều hành, với sự giúp đỡ của những người quản lý nhân lực của công ty, trách nhiệm phát triển chiến lược trong toàn bộ tổ chức, cung cấp huấn luyện và một chức năng cố vấn nội bộ. Trong phần lớn các trường hợp những trách nhiệm về quan hệ với người làm của những người quản lý chuyên môn được tăng thêm, nhất là trong việc phân bổ nhân viên và giải quyết tranh chấp. Mặt khác, GCS do có quy mô nhỏ và tổ chức chức năng nhỏ hơn vẫn tiếp tục thực hiện một chức năng về nhân sự tập trung hơn.

Cải cách chỗ làm việc

Trước khi được công ty hoá, các SOE đều có rất nhiều cách xếp loại và định danh về việc làm vốn là đặc điểm của các cơ quan nhà nước và các doanh nghiệp theo luật định của Niu Di lân. Chẳng hạn trước khi trở thành một SOE, các thoả thuận công nghiệp của TVNZ bao gồm đến 67 loại việc làm và 214 cách gọi các việc làm. Với những hệ thống phức tạp về định danh việc làm và những thói quen quy định nội dung của việc làm trên thực tế, thường là khó cho các nhà quản lý buộc được người làm công làm những nhiệm vụ nằm bên ngoài phạm vi định danh của chúng (hoặc là bên ngoài cách hiểu theo thói quen về sự định danh đó), mà không gây ra tranh chấp công nghiệp hoặc yêu sách đòi đền bù thêm. Hệ thống xếp loại và định danh quan liêu đó cũng đã làm cho quá trình thay đổi tổ chức trở nên khó khăn và tốn kém.

Cũng giống như vậy, những ranh giới chia tách các loại việc làm đã có tác dụng hạn chế sự linh hoạt về nơi làm việc, ở chỗ những người làm công không được phép làm những nhiệm vụ nằm trong một mục định danh việc làm khác. Thí dụ ở công ty TVNZ, những người điều hành máy camera không chạm đến những chiếc micro âm thanh, và những người quay phim điện ảnh không điều hành những máy quay phim video. Một mức độ chuyên môn hoá cao đến như thế, được sự bảo vệ của những thoả thuận công nghiệp, dẫn đến hậu quả nhân lên gấp nhiều lần những nguồn nhân lực và đẩy cao chi phí lao động. Nó cũng hạn chế một cách nghiêm trọng quyền quyết định của ban quản lý trong việc quy định việc làm và giao trách nhiệm.

Ở điểm này cũng vậy, các SOE khác nhau về mức độ và tốc độ họ đã thực hiện được sự tăng thêm tính linh hoạt của chỗ làm. Một số công ty như ECNZ, lúc đầu đã đánh đổi sự linh hoạt trong lĩnh vực này để thiết lập cho được một cơ cấu thương lượng phi tập trung hoá. Với những SOE khác, như Coalcorp., GCS và TVNZ, vấn đề cải cách chỗ làm hình như lại dành được ưu tiên cao hơn, ít ra là vào lúc đầu. Thí dụ, vào năm 1991, trong thoả thuận công nghiệp của TVNZ chỉ có một số ít quy định hay định danh về việc làm. Do đó, những bản thoả thuận này ngày nay chỉ là những tài liệu mỏng manh, trái ngược với những pho sách nặng trĩu một số năm trước đó.

Sự thay đổi quan trọng ở TVNZ và các SOE khác là những thoả thuận mới của họ cho phép các nhà quản lý có thể quy định lại các loại việc làm và các vị trí làm việc một cách dễ dàng, và phân phối các nhiệm vụ một cách linh hoạt hơn nhiều mà không vấp phải sự khiếu nại kiện cáo của các đại diện công đoàn. Điều này phản ánh xu thế chung của các quan hệ việc làm là rời bỏ các bản xếp loại việc làm một cách chi tiết, các bản thuyết minh tiêu chuẩn kỹ thuật và chế độ tiền lương tương đối của chế độ công sở, để hướng tới một sự linh hoạt lớn hơn, một sự kiểm soát trực tiếp hơn, là những đặc điểm của sự thiết kế việc làm trong khu vực tư nhân.

Gắn liền thành tích với khen thưởng

Những thang lương trong các công sở cũ không những đều được giải quyết một cách tập trung mà còn bị gắn chặt với chế độ thâm niên. Điển hình là các thang lương đều bao gồm một loạt bậc hoặc mức lương tăng mà những người làm công leo dần lên một cách tự động từ năm này sang năm sau, miễn là

họ đạt được thành tích công tác vừa phải. Cái hệ thống đề bạt bằng cách xếp hàng dọc nối đuôi nhau đi đều bước như vậy không cho phép người ta gắn thật sự việc tăng lương với việc nâng cao thành tích và không dành bao nhiêu chỗ cho quyền kiểm soát của ban quản lý đối với sự đề bạt.

Các SOE mới đã tìm cách phá tung cái hệ thống thang lương cứng nhắc trong các cuộc thương lượng liên tiếp với các công đoàn của mình. Thí dụ GCS lúc ban đầu đã chấp nhận nhiều cấp, với mỗi cấp có nhiều bậc lương, một tình trạng không khác gì những thang lương cũ tuy có ít bậc hơn. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp này, ban quản lý đã có thể thương lượng những bậc lương trong bản thoả thuận tập thể tiếp theo. Như vậy là ngay từ đầu, các loại mức lương đã được coi là một kết quả có thể chấp nhận được cho các công đoàn và ban quản lý, miễn là có một sự bảo đảm nào đó cho những người làm công đồng thời cho phép ban quản lý có thể tác động bên trong mỗi loại mức lương.

Cùng với việc tìm cách phá vỡ sự liên kết giữa thâm niên, các mức lương và sự đề bạt, các SOE cũng hành động để thiết lập những cách đánh giá mới về việc làm và những thang lương mới cho cán bộ quản lý cao cấp và trung cấp. Những thang lương trước đó thường rất ít liên quan đến mức độ trách nhiệm của các vị trí đặc biệt hoặc giá trị thị trường của các vị trí đó, mà được quyết định theo những mức lương tương đối căn cứ vào lịch sử và thang lương của các công sở. Như vậy, thường là khó cho những cơ quan kinh doanh thương mại của nhà nước, thậm chí những quỹ tự chủ, như cơ quan dịch vụ máy tính của Chính phủ, có thể thuê được nhân công có tay nghề cao và có kinh nghiệm (trong những lĩnh vực như kế toán, tài chính và tiếp thị), bởi vì những cá nhân này được

hưởng lương cao trên thị trường việc làm lớn hơn. Những nhà quản lý các ngành thiếu quyền hạn để đối phó với mức lương trên thị trường và các thang lương thường bị hạ quá thấp so với những kỹ năng được cần đến. Phần lớn các SOE đều đã sử dụng dịch vụ phân tích về việc làm của các hãng Hay hoặc Price Waterhouse trong năm đầu để có được những đánh giá về việc làm phù hợp với trình độ về kỹ năng và trách nhiệm cần thiết và với giá trị trên thị trường của những kỹ năng đó.

Một số SOE đã có những bước để áp dụng những yếu tố của hệ thống trả lương gắn với hiệu suất, thường là thông qua chế độ thưởng cho những người quản lý. Dụng ý của biện pháp này là muốn gắn những hệ thống kích thích của các tổ chức mới với những môi trường mới về thương mại và cạnh tranh của những tổ chức đó. Làm cho chế độ tiền thưởng tùy thuộc, ít ra là một phần, vào kết quả việc làm giúp người ta đưa sức ép của thị trường vào bên trong doanh nghiệp. Việc đưa một cách có ý nghĩa các hệ thống trả lương theo hiệu suất việc làm cũng góp phần vào một sự biến đổi văn hoá cần thiết cho những cơ quan nhà nước trước đó, nếu họ muốn chuyển từ đầu óc quan liêu sang một nếp tư duy kinh doanh. Tuy nhiên, phần lớn những SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều theo một cách tiếp cận tương đối bảo thủ trong việc áp dụng chế độ trả lương gắn với kết quả việc làm.

Hệ thống trả lương gắn với hiệu suất công việc nghiêm chỉnh và lớn nhất mà chúng tôi được gặp là ở ECNZ, được áp dụng cho các nhà quản lý công ty và quản lý chuyên môn cao cấp. Vào thời điểm chúng tôi nghiên cứu SOE này các mức tiền thưởng ở đây thay đổi từ khoảng 30% của toàn bộ tiền

lương đối với Tổng giám đốc điều hành, đến khoảng 20% đối với các giám đốc chung và khoảng 10% đối với những giám đốc chịu trách nhiệm trực tiếp với một giám đốc chung. Các mức tiền thưởng hạ thấp dần với những cấp bên dưới trong tổ chức. Tại ECNZ, một tỷ lệ đáng kể thu nhập của các nhà quản lý cao cấp thay đổi gắn liền với kết quả hoàn thành những mục tiêu định trước, những mục tiêu này được đặt ở một trình độ khá cao nhằm làm cho sự hoàn thành là đáng kể. Quả vậy, một nhà quản lý cấp cao ở ECNZ đã bình luận như sau:

“Rất khó mà giành được cả 100% số tiền thưởng (trong bản hợp đồng thành tích của mình). Tôi có một điều khoản nói rằng 100% số tiền thưởng có thể đạt bằng cách “đi trên mặt nước”. Bạn không thể hưởng nhiều hơn 100% nếu chỉ hoàn thành các mục tiêu; cách duy nhất để được hưởng 100% là phóng đại các mục tiêu lên”.

Việc ký những hợp đồng có tác dụng kích thích ở các SOE khác có vẻ được hạn chế về quy mô và mục tiêu hơn. Tại GSC chẳng hạn, mức trung bình của thu nhập có chịu rủi ro của bốn cán bộ điều hành sát liền dưới ông Tổng giám đốc điều hành vào năm 1989 được cho biết là 5% và, căn cứ vào sự dễ dàng được lĩnh toàn bộ tiền thưởng, thì thu nhập đó có vẻ là thu nhập được lĩnh sau chứ không phải thật sự là tiền lương có chịu rủi ro theo thành tích. Ngoài ra, ở các SOE khác, những khoản tiền thưởng gọn một lần hoặc được phát một cách tùy nghi, hoặc được chủ yếu dành cho nhân viên bán hàng và tiếp thị. Cả GCS lẫn TVNZ đều có những hệ thống tiền thưởng được thực hiện cho nhân viên bán hàng và tiếp thị, nhưng cách tiếp cận thì khác nhau. GCS theo một cách tiếp cận tương đối bảo thủ, bởi vì người ta lập luận rằng nhân viên tiếp thị không

nên nhận một tỷ lệ cao thu nhập của họ dưới dạng tiền thưởng (hay tiền hoa hồng), bởi vì phần lớn công việc mới là lo xử lý với những thay đổi của luật pháp nhiều hơn là những cố gắng của nhân viên bán hàng và tiếp thị. Lúc ban đầu, vai trò chủ yếu của đội ngũ nhân viên tiếp thị là làm sao để bảo đảm cho GCS vẫn giữ nguyên là nhà cung cấp được ưa chuộng nhất của những khách hàng hiện có. Tuy nhiên, khi GCS chuyển sang nhấn mạnh hơn đến công việc tranh thủ những khách hàng mới, thì cơ cấu kích thích được thay đổi. Viên giám đốc được GCS bổ nhiệm để phụ trách sự phát triển mới của kinh doanh được hưởng một tỷ lệ có chịu rủi ro lớn hơn trong tổng số tiền lương của mình, so với những cán bộ, nhân viên bán hàng phục vụ những khách hàng đã có.

Để khuyến khích những người quảng cáo tích cực bán hàng và bảo vệ giá trị các tài khoản của họ ở TVNZ, nhân viên bán hàng và tiếp thị được nhận tiền lương đơn thuần của mình cộng thêm một khoản tiền thưởng đáng kể gắn với thành tích của toán và của bộ phận. Phần lớn trong số tiền thưởng của mỗi cá nhân tùy thuộc ở điều kiện từng toán bán hàng có hoàn thành được những mục tiêu riêng của toán hay không. Phần còn lại tùy thuộc ở điều kiện các bộ phận bán hàng hay tiếp thị có hoàn thành được những mục tiêu chung của cả nhóm hay không. Làm như vậy, TVNZ đã khuyến khích các cá nhân gắn bó với thành tích chung của toán và của cả bộ phận.

Những bài học và nhận xét về chiều sâu

Tất cả những SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều đã có những thay đổi đáng kể trong các quan hệ việc làm, và nhất là trong các điều khoản và điều kiện việc làm, và những cơ cấu

khen thưởng để tạo động cơ thúc đẩy những người làm công. Một số bài học và nhận xét về chiều sâu có thể rút ra từ việc điểm lại những kinh nghiệm của họ.

Thứ nhất, có được những điều khoản và điều kiện khả thi về việc làm tương ứng với tình hình cạnh tranh mới của SOE là một phần quan trọng trong quá trình tái cấu trúc nội bộ. Không trừ một ngoại lệ nào, các hội đồng quản trị và nhân viên quản lý cao cấp của các SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều đã bỏ rất nhiều thời gian và công sức vào việc thương lượng và định ra những điều khoản và điều kiện về việc làm. Tuy nhiên, ở các giai đoạn đầu, họ dành ít cố gắng hơn cho cái mà ta có thể gọi là việc quản lý nhân lực, việc này bao gồm sự hợp nhất chính sách và kế hoạch hoá nhân lực vào trong sự phát triển chiến lược về tổ chức đồng thời nhấn mạnh việc đầu tư vào đào tạo và phát triển. Trong giai đoạn chuyển đổi việc đầu tư trực tiếp một cách đáng kể vào phát triển nhân lực là khó, bởi vì ngay lúc ban đầu đã có sự nhấn mạnh đến hợp lý hoá tổ chức, rút nhỏ quy mô và giảm chi phí. Tình trạng không an toàn về công ăn việc làm và về tương lai lúc đầu làm cho người ta khó mà phát triển được lòng tin và sự gắn bó với tổ chức, là điều cần thiết cho một chương trình tích cực đào tạo và phát triển nhân lực.

Thứ hai, một sự nhân nhượng nào đó về phía các hội đồng quản trị và quản lý các SOE là điều tất yếu để tránh những sự gián đoạn trong các hoạt động và để tranh thủ sự gắn bó của những người làm công với những cách bố trí mới về tổ chức. Trong một số trường hợp, sự cần thiết phải nhân nhượng đã làm chậm lại sự chuyển đổi các quan hệ việc làm và thực hành công việc.

Thứ ba, những SOE khác nhau đã dành ưu tiên khác nhau cho những phương diện khác nhau của vấn đề quan hệ việc làm, mặc dù rốt cuộc họ vẫn phải đương đầu với những vấn đề như nhau. Chẳng hạn, ECNZ lúc ban đầu dành ưu tiên cao nhất cho việc thiết lập một chế độ nhân nhượng phi tập trung hoá, chế độ này cho phép những người quản lý ở cấp thấp hơn được quyền góp phần vào sự quản lý những quan hệ việc làm. Mặt khác có những SOE phải đương đầu với những thị trường cạnh tranh hơn (như Coal Corp và TVNZ) đã đặt ưu tiên cao hơn vào việc thực hiện sự linh hoạt về chỗ làm. Trong trường hợp của Coal Corp chẳng hạn, những thay đổi trong thực hành việc làm là có ý nghĩa rất quan trọng nếu người ta cần phải thực hiện cho được một năng suất cao hơn đáng kể, điều cần thiết cho sự sống còn của công ty.

Kết luận

Việc vạch chiến lược kinh doanh, thiết kế và thực hiện những cơ cấu tổ chức, những hệ thống kế toán, những quá trình quản lý, những quan hệ việc làm và những hệ thống nhân lực là những nhiệm vụ phức tạp xoắn xuýt với nhau. Người ta không thể không quyết định. Thông thường người ta phải quyết định với những thông tin không đầy đủ và theo một thời gian biểu cực kỳ chật chội. Trong những điều kiện như thế, không tránh được một số sai lầm là điều không lấy gì làm lạ. Tuy nhiên phải thành thật mà nói rằng, ít ra là trong số những SOE mà chúng tôi nghiên cứu, những công ty này đã làm đúng nhiều hơn là làm sai. Khi phạm phải những sai lầm thì áp lực của cạnh tranh và của các Bộ trưởng cổ đông đòi nâng

cao khả năng sinh lợi thường dẫn đến việc sửa chữa các sai lầm trong một thời gian tương đối ngắn.

Nghiên cứu của chúng tôi cũng chỉ ra rằng trong các thời kỳ chuyển đổi, người ta dành ưu tiên cho sự thay đổi về chiến lược và tổ chức. Các hội đồng quản trị và những nhà quản lý cao cấp phải phát triển những chiến lược thương mại mới và sửa lại thiết kế tổ chức sao cho nó có thể theo đuổi và hoàn thành được những mục tiêu chiến lược của nó. Việc cải cách khung quan hệ việc làm và tạo cho được những điều khoản và điều kiện khả thi về việc làm (căn cứ vào điều kiện thị trường của từng SOE) là một bộ phận của quá trình tái cấu trúc nội bộ. Lúc đầu, sự phát triển một chiến lược tích cực hơn về nhân lực hình như chỉ được dành cho ưu tiên thấp. Người quản lý phụ trách nhân lực không phải bao giờ cũng là thành viên của tập thể quản lý tối cao, và vì vậy không thể là một nhân tố đầu vào ở cấp cao nhất trong chiến lược phát triển. Về phương diện này, kinh nghiệm quản lý sự chuyển đổi của các SOE trong các vấn đề quan hệ việc làm và quản lý nhân lực phù hợp với mẫu đã quan sát được trong những thí dụ khác về sự thay đổi lớn về tổ chức. Trong những trường hợp này, những tính toán về quản lý nhân lực lúc đầu không được xem xét với một tầm quan trọng ngang với việc vạch chiến lược kinh doanh và thực hiện sự thay đổi về cơ cấu.

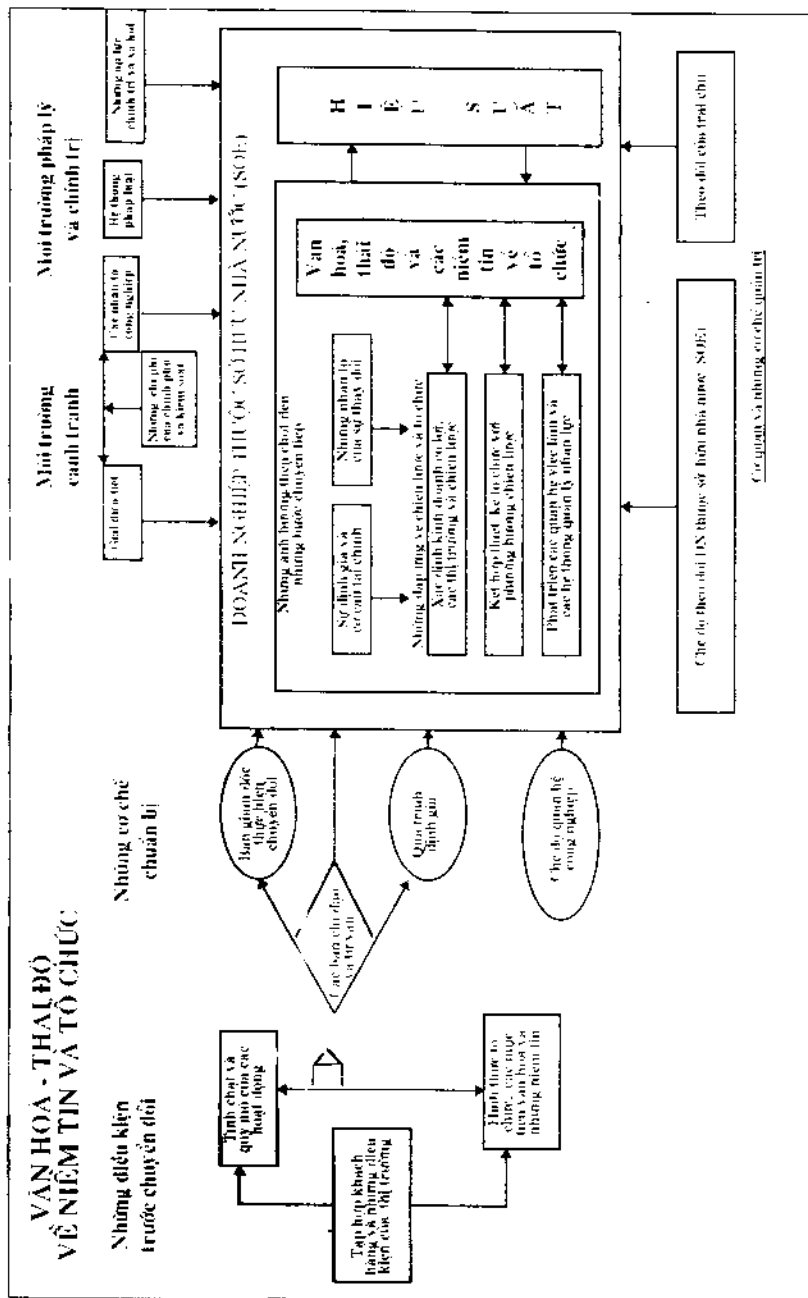
Chương 6

VĂN HOÁ, NHỮNG THÁI ĐỘ VÀ NHỮNG NIỀM TIN VỀ TỔ CHỨC

Trong chương này chúng tôi bàn về những cơ chế được các SOE mà chúng tôi nghiên cứu sử dụng để làm thay đổi văn hoá, các thái độ và những niềm tin về tổ chức của các nhà quản lý và công nhân viên của họ trong thời kỳ quá độ. Chúng tôi coi những thay đổi đó như một kết quả trung gian chịu ảnh hưởng của tất cả những nhân tố khung trước đó và những nhân tố chuyển tiếp.

Việc làm nổi bật các vấn đề văn hoá, những thái độ và niềm tin tổ chức trong hình 6.1 làm nổi lên hai xác nhận quan trọng. Một là những thay đổi này chịu ảnh hưởng của những yếu tố môi trường và thể chế (Chương 3), cũng như những ảnh hưởng then chốt đối với các sự quá độ (Chương 4) và tốc độ cùng tính hiệu quả của những đáp ứng về chiến lược và tổ chức (Chương 5). Thứ hai là việc thật sự có được những thay đổi thích hợp về văn hoá, thái độ về niềm tin về tổ chức có khả năng là một nhân tố quan trọng trong kết quả thành tích dài hạn của một SOE.

Phụ lục IV cung cấp một bảng tóm tắt những nhân tố phụ thúc đẩy hay ngăn cản sự thay đổi về văn hoá đối với mỗi một trong năm SOE mà chúng tôi nghiên cứu.



Những nếp văn hoá trước thời kỳ chuyển tiếp và sự cần thiết phải thay đổi

Văn hoá của một tổ chức gồm có những thái độ, những niềm tin và những giá trị chung của những người quản lý và những người làm công. Văn hoá đó được phản ánh vào trong cách các thành viên của tổ chức quan hệ với nhau và với thế giới bên ngoài như thế nào, và cách mà tổ chức đó được quản lý và điều hành như thế nào. Văn hoá, các thái độ và niềm tin về tổ chức có thể thấm nhuần những mục tiêu, chính sách, luật lệ và thực tiễn hành động của một tổ chức một cách vừa công khai vừa ngấm ngấm như đã ghi nhận trong chương 3. Mỗi một trong năm tổ chức mà chúng tôi nghiên cứu đều đã phát triển những nếp văn hoá của bàn giấy và công sở; một số cũng có những nếp văn hoá sâu sắc về nghề nghiệp, những thái độ và niềm tin về tổ chức đã gây nên sức chống đối đáng kể đối với sự thay đổi.

Những tổ chức tiền thân của các SOE đều là những tổ chức quan liêu của Chính phủ với đặc điểm là những công ty độc quyền theo luật định và / hoặc những khách hàng bị khống chế. Cách sắp xếp về thể chế như vậy đã không tạo ra được những kích thích mạnh mẽ thúc đẩy những giới quản lý và những giới làm công của những tổ chức đó quan tâm lo lắng đến các vấn đề chi phí, khả năng sinh lợi cuối cùng, những đặc điểm trong các đòi hỏi của khách hàng hoặc sự cần thiết phải có một dịch vụ khách hàng ở trình độ cao. Vì thiếu những nhân tố kích thích để có một sự tập trung mạnh mẽ hướng vào khách hàng, các tổ chức này đã trở thành những tổ chức chỉ hướng vào sản xuất và có khuynh hướng chỉ cung cấp cho

khách hàng những gì mà mình muốn sản xuất chứ không phải những gì mà khách hàng thật sự cần. Điều này đặc biệt đúng với những tổ chức vốn trước đó là những cơ quan kiểm soát như Cơ quan dịch vụ máy tính của Chính phủ - Government Computer Services - và MWD¹. Trong một môi trường như thế, một bản chất nghề nghiệp công sở đã phát triển và được phản ánh vào trong cung cách quản lý và điều hành của những tổ chức này. Một thí dụ rất hay là đoạn miêu tả sau đây của một uỷ viên trợ lý về các công trình ở MWD, nói về những thái độ và niềm tin của nhiều giới quản lý và chuyên môn của Bộ.

“Có những quan niệm khá sâu sắc được những người trong Bộ nói ra, cho rằng có một cái gì đó rất là quan trọng nằm trong cung cách họ làm việc. Có đủ mọi thứ công việc thường lệ chỉ cần theo lệ thói cũ mà làm và đủ mọi chính sách được người ta tin tưởng ghê gớm. Những cái như là sự liêm khiết về nghề nghiệp, những tiêu chuẩn cao về đạo đức nghề nghiệp, quan niệm “Một cửa, một lần”, quan niệm làm việc suốt đời, niềm tin vào một số việc như chính sách thay thế thiết bị cho rằng cứ ba năm một lần là thiết bị phải được thay thế, niềm tin rằng Bộ giữ một vai trò then chốt trong công cuộc phòng thủ dân sự của đất nước và trong nghiên cứu về khoa công trình cũng như công việc về phát triển”.

¹ Những thái độ như thế cũng phổ biến ở BCNZ là nơi mà như đã được trích dẫn trong Chương 3, một báo cáo về kế hoạch nội bộ đã nói đến hình ảnh quan liêu của tổ chức này và các thái độ trịch thượng đối với công chúng theo kiểu “Muốn mua thì mua, không mua thì thôi”

Không có cạnh tranh, một cách tiếp cận đánh giá trên cơ sở chi phí và ghi nợ thẩm nhuận cách suy nghĩ của các nhà quản lý về hoạt động của họ. Một minh chứng cho điều này được tìm thấy trong báo cáo năm 1984 của Bộ năng lượng, bản báo cáo có đoạn như sau :

“Giá than hiện nay không bằng cái mà các nhà quản lý (của Công ty mỏ than Nhà nước) coi là giá trị sản phẩm của họ đối với khách hàng hay là chi phí để làm ra sản phẩm đó”. Cũng theo một cách nhìn như thế, số thiệt hại về mỗi tấn than mà SCM phải chịu được coi như một món “Trợ cấp cho khách hàng”. Ngụ ý bên trong cách lập luận này là sự gợi ý kỳ quặc rằng trừ phi giá cả của SCM được nâng lên để bù cho đủ chi phí (bất kể là giá cả thị trường lúc đó là như thế nào và hiệu quả ra sao), thì tức là khách hàng đang được trợ cấp.

Tất cả những điều này đã thay đổi cùng với việc công ty hoá những tổ chức này và sự phá bỏ các luật lệ của những thị trường trong đó các tổ chức này hoạt động. Sự quan tâm đến các chi phí, giá bán, kiểu và chất lượng của những sản phẩm và dịch vụ được làm ra bây giờ trở thành quan trọng đối với tất cả mọi người và có ý nghĩa sống còn đối với một số người. Để thành công trong những điều kiện đó, các ban giám đốc và quản lý cao cấp của các SOE nói chung đều hiểu rằng họ cần phải tranh thủ sự cam kết gần bó của giới làm công đối với những phương thức hoạt động mới. Điều này bao gồm hai việc. Thứ nhất, nó đòi hỏi phải khắc phục sự chống lại mọi thay đổi và khuynh hướng tự nhiên của những cá nhân muốn bảo vệ việc làm, nghề nghiệp, khu vực hành nghề cố hữu, những tiêu chuẩn về nghề nghiệp và những niềm tin về tổ chức mà mình quý trọng. Thứ hai, phải chuyển nếp văn hoá tổ chức thống trị cũ là văn hoá của một công sở quan liêu bàn giấy

thành văn hoá của một công ty kinh doanh với động cơ lợi nhuận. Điều này là cần thiết không những để thực hiện cho được những mục tiêu chiến lược mới, mà còn để thuyết phục các tập thể bên ngoài rằng SOE là những tổ chức mới, hoạt động theo cách mới. Thí dụ, các khách hàng cần được cho biết rằng sẽ không còn tiếp tục cái thói làm ăn “muốn mua thì mua, không mua thì thôi”.

Làm sao cho thái độ mang tính chất thương mại, hướng về thị trường nhiều hơn, thâm nhập vào trong những tổ chức vốn hướng về giới sản xuất là một thách thức lớn vì nó bao hàm tất yếu một số sự “xung đột giữa những nền văn hoá”. Xung đột thứ nhất là giữa nền văn hoá cũ của các công sở quan liêu giấy tờ với nền văn hoá mới dựa trên thị trường. Đó là một nguồn gốc chủ yếu của sự căng thẳng trong tất cả các SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu. Một sự xung đột thứ hai thường xảy ra giữa nền văn hoá chuyên môn và nền văn hoá quản lý theo phong cách mới. Cuộc xung đột thứ hai này rõ nhất ở WORKS, nhưng cũng đã có xảy ra trong bước quá độ của ECNZ, TVNZ và GCS. Tại WORKS, nền văn hoá dựa trên cơ sở kiến thức chuyên môn về xây dựng thống trị trong MWD đã in dấu rất sâu và không thể dễ dàng được thay thế bằng một nền văn hoá thương mại. Những xung đột này bao gồm sự chống cự và những xung đột về các vấn đề giá trị, kiểm soát và quyền hạn, sự trung thành và cam kết và sự lãnh đạo về tổ chức.

Quản lý sự thay đổi về văn hoá

Như một bước đầu để tiến tới thay đổi về văn hoá, các nhà quản lý đã tìm cách tạo cho các tổ chức những hình ảnh mới

thông qua những tên mới , màu sắc phù hiệu mới và biểu tượng mới. Người ta thuê những cán bộ chuyên về truyền thông và giao tiếp để nâng cao chất lượng các xuất bản phẩm của công ty. Những bản tài nội bộ mới được phát hành. Các SOE cũng dọn tới những đại bản doanh mới của công ty hoặc trang hoàng mới lại các trụ sở cũ để làm cho ai nấy thấy rõ rằng mình đã chuyển sang dạng thức công ty mới. Một số SOE trở thành những nhà đỡ đầu cho những sự kiện thể thao lớn và những sự kiện văn hoá khác, các chương trình truyền hình, hoặc đỡ đầu cho cả hai thứ. Tất cả những thay đổi có tính chất tượng trưng này đều được các nhà quản lý coi là quan trọng để thiết lập quy chế mới, với tư cách là những SOE hướng vào thương mại, công nhân viên và khách hàng thích hợp của mình.

Tuy nhiên, sự thay đổi văn hoá trên quy mô của toàn bộ tổ chức đã tỏ ra khó khăn hơn nhiều so với những thay đổi mang tính chất tượng trưng. Mặc dù tất cả đều nói rằng thay đổi về văn hoá là quan trọng, nhưng không phải tất cả SOE đều đã bỏ ra những nguồn lực như nhau để giải quyết vấn đề này. Những công ty nào đề cập đến vấn đề này một cách nghiêm chỉnh trong thời kỳ quá độ thừa nhận tầm quan trọng của một cách tiếp cận nhiều mặt bao gồm sự lãnh đạo vững vàng của ban giám đốc và các cán bộ quản lý cao cấp ; sự thực hiện những cơ cấu tổ chức, những hệ thống kế toán và quy trình quản lý mới; sự áp dụng những hệ thống kích thích gắn với thành tích trong việc làm; và việc sử dụng những chương trình rõ ràng, đầy đủ về thay đổi văn hoá. Lại có những công ty khác hình như không nắm được một cách đầy đủ tầm quan trọng của việc thực hiện thay đổi văn hoá, và do đó ít trực tiếp chú ý đến vấn đề này hơn, ít ra là vào lúc ban đầu.

Mặc dù có những khác biệt trong cách các SOE tiếp cận vấn đề thay đổi văn hoá, các thái độ và niềm tin về tổ chức của cán bộ quản lý và công nhân, viên chức, vẫn có thể nhận ra được một số nhân tố chung và bổ sung lẫn nhau. Sự giải điều tiết và bản thân quá trình công ty hoá là những nhân tố quan trọng thúc đẩy thay đổi văn hoá trong từng trường hợp. Theo một ý nghĩa cơ bản, những nhân tố trên đây thay đổi tính chất các quyền sở hữu của những người quản lý và những người làm công trong các tổ chức này, dẫn đến hậu quả tác động đến văn hoá về tổ chức của họ. Nhân tố thứ nhất trong những nhân tố này là một chất xúc tác có ý nghĩa sống còn, còn nhân tố thứ hai thì tạo cho các nhà quản lý của SOE một cơ cấu trong đó họ có thể ứng phó với những sức ép về kinh tế tài chính và công nghệ do sự phá bỏ các quy cách cũ tạo nên. Họ đáp ứng lại những sức ép đó nhanh chóng và có hiệu quả như thế nào hình như là do hai nhân tố quyết định. Nhân tố thứ nhất là bản thân quá trình định giá góp phần đến đâu vào việc làm sáng rõ và tạo nề nếp cho tư duy chiến lược, kế hoạch hoá kinh doanh và việc vạch ra những mục tiêu hiệu suất. Nhân tố thứ hai là kỹ năng lãnh đạo, sự sáng suốt trong cách nhìn và mức độ hiệp đồng tác động giữa các tác nhân then chốt của sự thay đổi. Các nhà quản lý cao cấp và những nhà lãnh đạo khác rõ ràng là có vai trò cơ bản trong việc quản lý văn hoá tổ chức. Quả vậy, “một trong những chức năng quyết định của lãnh đạo rất có thể là sự tạo lập, sự quản lý và - nếu và khi nào cần thiết - sự “tiêu diệt văn hoá” (E. Schein Văn hoá tổ chức và sự lãnh đạo - Một cách nhìn năng động, San Francisco, Jossey - Bass, 1985, tr.2). Như vậy, việc xoá bỏ văn hoá cũ và xây dựng một văn hoá mới là một nhiệm vụ chủ yếu của ban lãnh đạo mới của các SOE.

Vai trò bổ sung lẫn nhau của sự lãnh đạo và tất cả những nhân tố khác trong thay đổi văn hoá được minh hoạ rõ nhất bằng cách so sánh các quá trình đã diễn ra trong ba công ty lớn nhất và phức tạp nhất trong số những SOE mà chúng tôi nghiên cứu: ECNZ, TVNZ và WORKS. Bằng cách làm như vậy, chúng tôi đã gộp vào với nhau một số lý luận đã được bàn ở những phần trước. ECNZ - Tại đây đã diễn ra nhanh chóng một sự thay đổi đầy kịch tính, mang tính chất một cuộc cách mạng, bởi vì ban giám đốc công ty, dưới sự lãnh đạo của ông chủ tịch, đã hành động nhanh chóng mang lại một sự đổi khác triệt để trong văn hoá quản lý của công ty mới. Như đã ghi nhận trước đây, cơ chế chủ yếu được vận dụng để tiến hành cuộc đại tu này là sự phát triển một cơ cấu tổ chức mới nhằm mục đích tạo nên một môi trường cạnh tranh nội bộ cho những người quản lý và làm cho thẩm nhuận khắp công ty một nền văn hoá hướng vào lợi nhuận.

Không có sự tương ứng giữa cơ cấu mới và cơ cấu cũ, cho nên những người quản lý không thể tìm được chỗ trong một cơ cấu để từ đó chuyển một cách dễ dàng sang một vị trí trong cơ cấu tiếp theo. Điều này cho phép ban giám đốc công ty tuyên bố rằng tất cả các vị trí quản lý đều được mở cho mọi ứng cử viên từ bên ngoài hay ở bên trong trong công ty. Tất cả các cán bộ quản lý đều bắt buộc phải làm đơn xin việc lại. Cách làm này tạo cơ hội cho SOE mới tranh thủ được sự trung thành và cam kết của những cán bộ quản lý mà họ sử dụng lại hoặc tuyển mới từ bên ngoài, đồng thời họ lại có thể dọn sạch hệ thống tôn ti quản lý cũ đã bám rễ chắc trong tổ chức. Mục tiêu là bổ nhiệm những cán bộ quản lý cả từ bên trong và từ bên ngoài tổ chức, miễn họ là những tác nhân có hiệu quả của sự thay đổi và sẵn sàng đấu tranh với những lề thói làm ăn cũ.

Mặc dù “sự thay đổi có tính chiến lược” về cán bộ quản lý trong khi thực hiện không phải là đã không gây ra những chấn thương và sự mất tinh thần trong một thời gian, nó thực sự đã có tác dụng làm chuyển một cách nhanh chóng nền văn hoá, những thái độ và niềm tin của tổ chức, chỉ ít trong hàng ngũ những người quản lý. Cách làm đó cũng đã cho phép nguồn tài năng vốn tiềm tàng trong tổ chức có thể bộc lộ ra. Ông chủ tịch công ty, John Fernyhongh, đưa ra triển vọng sau đây về ý nghĩa quan trọng của cơ cấu tổ chức tạo được những thay đổi trong văn hoá và thái độ và gây được sự cam kết đối với công ty mới :

“Theo tôi thì dù cho bạn đã có sẵn cái mà bạn tin là cơ cấu tổ chức hoàn hảo rồi, thì bạn vẫn cứ phải giết chết nó đi và phát minh ra một cơ cấu tổ chức mới để mình có cơ hội mà tiến hành những bổ nhiệm mới. Điều này tạo cơ hội cho ta có thể lựa chọn những vị trí bổ nhiệm này và gây cho người ta tranh đua để được bổ nhiệm vào những vị trí ấy. Đó là cách duy nhất để có sự cam kết với những khái niệm mới và niềm phấn khởi đối với cách quản lý mới. Qua nhiều năm tháng, không ít tổ chức đã bị cốt hoá, bị xơ cứng. Bạn phải làm một điều gì thuộc kiểu đó để tìm đến với những người có tài năng”.

Những thay đổi về tổ chức được sự hỗ trợ đáng kể của những thay đổi trong quá trình xác định mục tiêu, kế hoạch hoá kinh doanh và đầu tư và những thay đổi trong các hệ thống thông tin và kế toán. Tuy nhiên, đứng trên quan điểm thay đổi về văn hoá mà xét, thì một trong những thay đổi quan trọng nhất là áp dụng hợp đồng có tính khuyến khích về hiệu suất. Như đã bàn ở chương 5, ECNZ đã chọn một hệ thống

thực hiện một cách nghiêm chỉnh và rộng lớn hợp đồng khuyến khích đối với các cán bộ điều hành công ty và điều hành chuyên môn. Mặc dù ở vào thời điểm chúng tôi tiến hành nghiên cứu, hệ thống đó đang còn diễn biến, hình như nó thật sự đã có một ảnh hưởng lớn đối với ứng xử và động cơ của những người quản lý và hình như đã là một cơ chế then chốt để thể chế hoá sự chuyển đổi lớn đã được thực hiện trong văn hoá do sự thay đổi triệt để ban đầu trong tổ chức.

Tác động hiệp đồng được phát triển giữa những tác nhân then chốt tạo ra thay đổi ở ECNZ cũng quan trọng đối với quá trình thay đổi văn hoá, các thái độ và niềm tin. Như đã được ghi nhận trong chương 4, việc ông chủ tịch công ty và ông giám đốc điều hành cùng nhau phát triển một quan hệ làm việc chặt chẽ và một triết lý chung về quản lý đã có ý nghĩa sống còn đối với quá trình thay đổi văn hoá. Hơn nữa, đã có những cố gắng rất lớn không những trong việc lựa chọn những nhân viên quản lý cao cấp (với một số cán bộ quản lý then chốt được tuyển dụng từ khu vực tư nhân), mà cả trong việc nhào nặn họ thành một ê-kíp quản lý cùng hiệp đồng làm việc tốt. Người giám đốc điều hành Roderick Deane, đã bình luận như sau:

“Chúng tôi bỏ ra khá nhiều thì giờ để bàn bạc với nhau. Chúng tôi tác động lẫn nhau rất nhiều trong các cuộc họp chính thức của ê-kíp quản lý tối cao, gồm có bốn tổng giám đốc, và các giám đốc phụ trách phát triển và tài chính của công ty. Tôi cố gắng tìm cách hoà hợp với mọi người. Tôi cố gắng tìm cách tạo ra tinh thần rằng chúng tôi là những người đồng đội. Tôi đã cố gắng phát triển một văn hoá theo nghĩa là

mọi người cảm thấy rằng ai nấy đều cùng chung những mục tiêu, rằng tất cả chúng tôi đều cùng chung một sự nghiệp và điều đó thật sự vừa là một niềm vui vừa đòi hỏi rất nhiều gian khổ “.

Vào thời gian chúng tôi tiến hành cuộc nghiên cứu tại ECNZ, người ta thật sự có lo nghĩ đến vấn đề sự thay đổi về văn hoá đã thâm nhập tổ chức đến đâu rồi. Như đã nói trong chương 5, trong khi ban quản lý phải trải qua một quá trình bổ nhiệm lại, thì tất cả mọi công nhân, viên chức khác đều được giữ nguyên việc mình đang làm với những điều khoản và điều kiện vẫn như cũ. Nên nhớ rằng ECNZ đã cố ý đánh đổi, chịu chấp nhận không có những thay đổi về các điều khoản và điều kiện về việc làm (những thay đổi này là điều có thể đưa lại kết quả trong cải cách chỗ làm việc và sự linh hoạt nhiều hơn trong lựa chọn việc làm), để đạt đến một cơ cấu đàm phán doanh nghiệp phi tập trung. Lập trường có từ ban đầu này của ECNZ có vẻ đã làm chậm quá trình thực hiện thay đổi văn hoá trong hàng ngũ những nhân viên không phải là cán bộ quản lý. Quả vậy, ông chủ tịch đã gọi việc thực hiện thay đổi văn hoá ở những cấp điều hành thấp nhất này là “Công việc chưa hoàn thành lớn nhất “ của ECNZ. Vấn đề là làm thế nào để cho tất cả mọi cấp của đội ngũ nhân viên tác nghiệp trở nên gắn bó, cam kết với tổ chức và có những cải tiến không ngừng trong cung cách làm việc của họ. Tổ chức những cuộc hội ý của kíp làm việc, những câu lạc bộ chất lượng và động viên thuyết phục các công nhân viên, chức viết ra những bản thuyết minh tiêu chuẩn kỹ thuật của những công việc họ làm, tất cả những biện pháp đó hoặc đang được thực hiện hoặc đang được

nghiên cứu để thực hiện. Người ta cũng đang quan tâm suy nghĩ về việc mở rộng chế độ hợp đồng khuyến khích thành một cơ chế để đẩy mạnh định hướng lợi nhuận thâm nhập sâu hơn nữa vào trong công ty.

TVNZ - Cái nổi bật trong quá trình biến đổi ở TVNZ là ảnh hưởng sâu sắc mà những thay đổi trong công nghệ, cạnh tranh và cơ cấu sở hữu đã (và đang) tác động đến công nghiệp truyền hình và sự quản lý của TVNZ. Chỉ riêng sự thay đổi công nghệ và đề nghị áp dụng cạnh tranh dưới hình thức một kênh phát tự do thứ ba là đã đủ để khởi động một quá trình thay đổi và làm cho TVNZ nhìn ra bên ngoài mà chuẩn bị cho tương lai. Tuy nhiên nó vẫn còn bị khập khiễng, bởi vì còn thuộc vào một tổng công ty luật định hoạt động theo một đạo luật khó hiểu của Quốc hội, với kết quả là những mục tiêu pha tạp và mâu thuẫn lẫn nhau, những hệ thống nhân sự cứng nhắc và quan liêu, cùng những hệ thống quản lý tài chính không đầy đủ. Chính là nhờ quyết định tạo lập TVNZ thành một SOE, mà cuối cùng các nhà quản lý của doanh nghiệp này đã có được khả năng đáp ứng một cách linh hoạt những áp lực về kinh tế và công nghệ và xác định được cho mình vị trí đúng đắn để đương đầu với mối đe dọa được đặt ra khi bước vào cuộc đua tranh mới.

Tuy nhiên, mặc dù sự đe dọa trực tiếp của cạnh tranh, việc đưa vào bên trong tổ chức một tiêu điểm có tính thương mại hơn, hướng vào thị trường nhiều hơn, vẫn còn là một thách thức lớn. Cũng như ở ECNZ, một vai trò lãnh đạo quyết định nằm trong tay những tác nhân then chốt của sự thay đổi - trong trường hợp này là viên giám đốc điều hành được sự ủng hộ nhiệt liệt của ông chủ tịch và ban giám đốc. Với tư cách là tổng giám đốc rồi giám đốc chấp hành của TVNZ Ltd, Julian

Mounter đã thành công trong việc thuyết phục các thành viên của ban giám đốc và các nhà quản lý rằng sự thay đổi trong lĩnh vực truyền hình là điều không thể tránh khỏi, xét đến cùng, đó là do sự bắt buộc của công nghệ chứ không phải là của luật pháp. Thông điệp của ông ta là các nhà quản lý cần phải thay đổi cách nghĩ và cách làm của họ đi, nếu muốn cho tổ chức được sống sót. Việc một thế lực cạnh tranh mới, dưới hình thức của TV3, đang sắp sửa ập đến, đã cho phép Mounter tập trung được tư duy trí tuệ của các cán bộ quản lý của mình, dập tắt mọi sự phản đối chống lại thay đổi và tiến công vào cái triết lý hiện hành về nhân sự. Tình hình này lại càng căng thẳng hơn nữa khi những nhà quản lý TV3 công khai tuyên bố rằng họ dự định sẽ cho TVNZ đi đời một khi họ bắt đầu phát sóng.

Mounter đã sử dụng ngôn ngữ của chiến tranh để gây một cú sốc lớn vào tư tưởng của các cán bộ quản lý và nhân viên của mình, làm cho họ phải thừa nhận rằng thị trường không phải là một trường đấu thể thao, là nơi mà người ta chỉ cần chơi thể thao là đủ, mà là một chiến trường, nơi chỉ có thể có kẻ chiến thắng và người chiến bại. Những người quản lý nào tích cực chống lại sự thay đổi đều bị gạt ra và một số cán bộ quản lý mới được đưa vào tổ chức ở những khu vực then chốt, như lập chương trình, tin tức và các vấn đề thời sự, bán hàng và tiếp thị. Có những cán bộ quản lý khác được chuyển đi cho năng lực của họ phù hợp với những nhiệm vụ mà họ được giao. Quan điểm của Mounter là, để thắng được trong cuộc cạnh tranh với TV3, họ phải thay đổi cho được thái độ của ít nhất là 1/3 số cán bộ, nhân viên trước khi cuộc cạnh

tranh bắt đầu, và ít nhất là của một nửa toàn thể công ty thì mới đảm bảo cho nó khỏi bị lôi cuốn trở lại với những lễ thói làm ăn cũ. Điểm xuất phát là khu vực bán hàng và tiếp thị. Mục tiêu là trước hết thay đổi những người tiếp xúc trực tiếp với những người làm quảng cáo. Nội dung tư tưởng của việc này là nếu thái độ và văn hoá bán hàng và tiếp thị không thay đổi nhanh chóng, thì sẽ bị mất thu nhập về quảng cáo và bản thân công ty sẽ lâm nguy. Để khuyến khích thái độ tích cực chủ động trong việc bán hàng và phục vụ khách hàng (trái với lễ thói cũ khách hàng hỏi mua gì thì bán nấy như trước đó), Nhân viên bán hàng và tiếp thị được xếp theo một hệ thống lương khuyến khích với thu nhập được bù trừ theo kết quả thực hiện những mục tiêu bán hàng của đội và của bộ phận.

Việc được tổ chức thành một SOE giúp TVNZ có được sự linh hoạt cần thiết để đề ra và thực hiện chiến lược và các kế hoạch với sự can thiệp tối thiểu của bên ngoài. Việc đó cũng cho phép họ với tới những công cụ và cơ chế có thể được sử dụng để thúc đẩy những thay đổi trong văn hoá và thái độ. Có lẽ đổi mới cơ cấu quan trọng nhất là sự áp dụng những đơn vị kinh doanh chiến lược SBU và những cơ chế tính giá bên trong gắn liền với những SBU đó. Cùng với những việc cải tiến các hệ thống kế toán, kế hoạch và kiểm soát ngân sách, cơ cấu SBU là một công cụ có hiệu lực để đưa những thay đổi về văn hoá và thái độ thâm nhập sâu hơn nữa vào trong tổ chức. Một minh chứng là việc áp dụng kế hoạch hoá kinh doanh, ngân sách và kiểm soát tài chính vào TVNZ đã có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi ứng xử của những người sản xuất cũng như các nhà quản lý đơn vị kinh doanh. Trong quá khứ, những người phụ trách khu vực sản xuất được phép có một phạm vi tự do rất lớn và việc chi phí vượt trội quá cao trong sản xuất là điều

phổ biến. Những hệ thống kế toán nội bộ tốt hơn, những quy trình vạch kế hoạch và ngân sách được cải tiến và một chế độ định giá nội bộ đã làm cho quá trình có tính kỷ luật hơn, nhờ đó mà có thể kiểm tra được các ngân sách và triệt tiêu được sự trì trệ do dôi thừa ngân sách gây ra.

Xin nhắc lại ở đây đoạn đã được trích về lời nói của một nhà quản lý làm việc trong bộ phận kế hoạch:

Trước kia những người phụ trách sản xuất thường hay nói “Hãy cho thật nhiều ngân sách vào, nhiệm vụ của tôi là làm những phim đẹp và tôi nhất định không có trách nhiệm phải báo cáo với một lũ người chuyên ngồi đếm tiền vật . Tôi là một người làm chương trình“. Ông giám đốc tài chính mới của mạng lưới TVNZ nhìn thẳng vào họ rồi nói “Các anh đang tham gia vào việc làm ngân sách đấy“. Ông ta biết rằng mình đang đạt được những tiến bộ khi những người phụ trách sản xuất bắt đầu mang theo những chiếc máy tính nhỏ đến cuộc họp.

Hình ảnh những người sản xuất mang theo máy tính phản ánh sự khởi đầu của một thay đổi cơ bản trong những thái độ và niềm tin của một tổ chức đã từ hai mươi lăm năm qua nằm dưới quyền kiểm soát của những người sản xuất chương trình về . ạt sáng tác và những kỹ sư về mặt kỹ thuật.

Sự thay đổi về tổ chức và văn hoá cũng là kết quả của những thay đổi đang tiếp diễn trong các điều khoản và điều kiện việc làm. Sự tăng cường sử dụng chế độ hợp đồng cá nhân với những diễn viên và nghệ sĩ đóng phim truyền hình được mở rộng để bao gồm cả những người sản xuất và nhà báo. Sự linh hoạt hơn về chỗ làm có kết quả dần dần xoá bỏ ranh giới máy móc giữa các việc làm, thiết lập việc sử dụng chế độ đa kỹ năng và việc huỷ bỏ mối liên quan giữa thâm

niên với chế độ trả lương. Điều này khuyến khích sự cơ động giữa các việc làm của nhân viên và tạo điều kiện dễ dàng để am hiểu hơn ngành kinh doanh.

Cuối cùng, trong nội bộ TVNZ, người ta chú ý đến việc đề ra những chương trình nghiên cứu, học tập chính thức để thúc đẩy thay đổi về văn hoá. Chương trình đầu tiên là một loạt hội thảo mang chủ đề Nếu tôi là chủ sở hữu doanh nghiệp kinh doanh này thì sao. Chương trình này giới thiệu với các nhóm nhân viên khái niệm cạnh tranh bằng cách hỏi họ rằng họ sẽ làm gì nếu mình là người chủ sở hữu doanh nghiệp này. Chương trình này làm cho người ta suy nghĩ tới việc doanh nghiệp đang đi tới đâu và, kết hợp với quá trình phát triển các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU, giúp các nhân viên nhận thức được những sự việc có ý nghĩa quan trọng đối với vai trò của họ là thành viên của tổ chức. Như vậy, thay vì sự chống lại thay đổi, đã được tạo nên một động cơ hướng nghị lực của con người vào việc thực hiện thay đổi. Nội dung của bức thông điệp là nếu họ không thắng được TV3 thì có thể sẽ là sự nguy hiểm chết người cho công ty và cả cho công ăn việc làm của họ nữa. Trong vòng 6 tháng kể từ ngày trở thành một SOE, khoảng chừng một nghìn công nhân viên của TVNZ đã dự những lớp hội thảo như thế. TVNZ sau đó đã tiếp tục quá trình này bằng phương thức hội ý ê-kíp (mà một số nhà quản lý đánh giá là không có kết quả cho lắm) và một dự án ê-kíp gọi là tầm nhìn 20/20. Nhiệm vụ của tầm nhìn 20/20 là đảm bảo cho tất cả cán bộ, công nhân viên được thông tin (qua những hội thảo, những bảng hình vi-đê-ô được đặc biệt chuẩn bị và

bằng những thông báo viết) về những thay đổi đang diễn ra và đang được dự kiến trong ngành công nghiệp truyền hình.

Thiếu sự phân tích theo chiều dài, và tổng quát, người ta khó mà đo được xem những thay đổi trong văn hoá và thái độ đã tiến xa đến đâu trong công ty. Điều tốt nhất có thể làm được là đưa ra sau đây cái nhìn triển vọng của một nhà quản lý, được nhiều nhà quản lý khác mà chúng tôi đã tiếp chuyện, đồng tình:

“Ở cái bể bơi mà tôi thường tắm có những khoảng ấm và những khoảng lạnh là nơi có bóng dâm. TVNZ làm cho tôi nhớ đến điều đó. Có những khoảng lạnh là nơi bộ máy công chức cũ đang mạnh và có những khoảng ấm là nơi mà con người ta có đầu óc kinh doanh hơn và đã chấp nhận một hệ thống giá trị mới. Những người làm ở các bộ phận tin tức và vấn đề thời sự đều rất có ý thức hướng về thị trường, và từ trước đến nay bao giờ họ cũng như vậy. Ở cấp công ty có sự ganh đua quyết liệt về VT3, còn ở cấp trung gian bên dưới, nhất là trong khu vực sản xuất, thì vẫn còn một khối lớn những công chức nhà nước”.

WORKS - Như chúng tôi đã ghi nhận từ trước, WORKS cho ta một thí dụ tốt về những loại vấn đề có thể nảy sinh ra từ một văn hoá về tổ chức, những thái độ và niềm tin tiềm ẩn rất sâu. Trong khi tìm hiểu tính chất, quy mô và tiềm năng tiếp thị của những hoạt động của MWD, chúng tôi mới thấy rằng nghiên cứu lịch sử, các truyền thống và văn hoá của tổ chức này quả là một công việc phức tạp và khó khăn. Thật vậy, một số sự việc đã kết hợp với nhau để làm chậm bước tiến của sự

thay đổi về tổ chức và văn hoá ở WORKS, chỉ ít là vào lúc ban đầu.

Một số trong những vấn đề này liên quan đến sự xung đột giữa một bên là nền văn hoá tổ chức thống trị, là văn hoá của người kỹ sư chuyên môn quen hoạt động trong một môi trường phi thương mại của khu vực nhà nước, và một bên là nền văn hoá hướng về thương mại của thế giới kinh doanh. Xung đột này dẫn tới sự chống cự, thái độ phòng thủ và ý muốn giữ lại quyền kiểm soát và tự chủ của chuyên môn.

Một thành viên của Ban giám đốc nói:

“Họ thấy một trăm năm truyền thống đáng tự hào đang bị tràn ngập bởi đầu óc con buôn ngu xuẩn. Điều đó đã tạo ra trong đầu óc các nhà chuyên môn một lý do để giữ thế phòng thủ, để không đánh mất đi những gì đã được xây dựng nên”.

Cũng với những ý kiến tương tự, ông trưởng ban giám đốc điều hành nói:

“Họ không thích thương mại hoá nghề xây dựng công trình. Họ quan tâm nhiều hơn đến khoa học công trình hơn là khía cạnh kinh doanh của sự vật. Một đôi khi họ cũng ca ngợi trên đầu lưỡi quá trình thương mại hoá mà tôi đang cố sức phát động, nhưng thực tế thì họ vẫn đang làm một điều gì đó khác hẳn thế”.

Xử lý sự xung đột về văn hoá này, là khó bởi vì những người chuyên môn trong tổ chức coi ban giám đốc và người trưởng ban điều hành như là đang ra sức áp đặt cho tổ chức cái văn hoá hướng về thương mại này. Vấn đề lại càng bị làm cho gay gắt thêm do thành phần của ban giám đốc quá độ và ban giám đốc đầu tiên của công ty và do cơ cấu ê-kíp quản lý cao cấp. Thứ nhất, như đã nêu trong chương 4, một số uỷ viên của ban giám đốc quá độ và của cả ban giám đốc đầu tiên của

công ty đều được mọi người bên trong tổ chức coi là những nhân vật được bổ nhiệm vì lý do chính trị. Vì vậy, một kỹ sư chuyên nghiệp có tư tưởng hướng về thương mại đã không được sung vào ban thường trực (có một kỹ sư chuyên môn được bổ nhiệm vào ban quá độ nhưng không có bổ nhiệm nào như thế vào ban thường trực). Những chức vụ được bổ nhiệm như thế đã nêu lên những câu hỏi trong tư tưởng của những kỹ sư chuyên môn, những kiến trúc sư và những giới làm kế hoạch trong tổ chức về tính hợp pháp của ban giám đốc và của những quyết định do ban này đưa ra. Để nhắc lại một luận điểm đã được nói tới trước đây, việc bổ nhiệm một kỹ sư chuyên môn vào ban giám đốc có thể là một tín hiệu cho những người chuyên môn trong tổ chức thấy rằng những giá trị và những mục tiêu chuyên môn vẫn được tiếp tục coi trọng và đánh giá cao mặc dù tổ chức ngày nay phải hoạt động như một tổ chức kinh doanh thành công.

Quá trình thay đổi văn hoá cũng bị ngăn trở do lúc đầu người ta đã bố trí những người quản lý thuộc Bộ công trình trước đó vào hầu hết các cấp trong hệ thống quản lý của SOE mới. Chỉ có một số ít ngoại lệ : Người trưởng ban điều hành có kinh nghiệm về khu vực tư nhân, chủ yếu trong lĩnh vực các hãng nhỏ tư vấn về kiến trúc, và người ta đã bổ nhiệm người từ bên ngoài vào một số cương vị thứ hai trong các bộ phận tài chính, phát triển kinh doanh và tiếp thị. Thiếu sự giúp đỡ của những người quản lý có kinh nghiệm thương mại ở một số cương vị đứng đầu then chốt, sự phát triển các hệ thống thương mại và cách tư duy mới lúc đầu đã bị ngăn cản. Việc người giám đốc điều hành, vì một số lý do nhất định, đã không phát triển được những quan hệ làm việc tốt cả với ban quản lý cấp cao của mình, với Hội đồng quản trị và chủ tịch Hội đồng quản trị đã không đóng góp vào quá trình thay đổi.

Ngược lại, tình hình này đã tác động tiêu cực đến tính hiệu quả của Hội đồng quản trị và tập thể quản lý trong vai trò là những tác nhân của sự thay đổi, và cuối cùng đã đưa đến việc từ chức của người giám đốc điều hành. Ông Chủ tịch Hội đồng quản trị sau đó đã đảm đương vai trò của giám đốc điều hành trong một thời gian bốn tháng. Sự hụt hẫng này trong lãnh đạo chắc chắn đã làm chậm quá trình thay đổi văn hoá.

Phương pháp định giá của WORKS cũng khác với cách làm của tất cả các SOE khác mà chúng tôi đã nghiên cứu. Như đã chỉ ra trước đây, nếu như WORKS đã thử làm một cuộc định giá luồng tiền chiết tính (DCF), thì nó hẳn đã phải giải quyết những vấn đề thị trường, cơ cấu tổ chức các hệ thống kế toán quản lý và thông tin, vấn đề quy mô và thay đổi văn hoá một cách nhanh hơn so với những gì thực tế nó đã làm.

Những khó khăn trên đây đã đẻ ra nhiều hậu quả khác. Không như những thiết kế tổ chức ban đầu ở ECNZ và TVNZ đã thành công trong việc ủng hộ và tăng cường sự thay đổi văn hoá cần thiết trong tổ chức, những lựa chọn ban đầu của WORK về cơ cấu tổ chức và các hệ thống kế toán thực sự đã làm chậm sự thay đổi văn hoá. Mặc dù cơ cấu đầu tiên về ngành / khu vực đã được hợp lý hoá như là bước đầu trong một quá trình thay đổi dần dần nhằm mục đích lôi kéo con người tiến triển theo, rõ ràng là những niềm tin vững chắc về tổ chức như kinh doanh "một cửa, một nơi" và sự bảo vệ vị trí của những nhà quản lý đương nhiệm cũng có một ảnh hưởng rất mạnh. Những niềm tin này và cơ cấu tổ chức xuất phát từ đó lại tạo ra những vấn đề trong việc thực hiện các hệ thống kế toán và quản lý thích hợp và sự phát triển một ý thức rõ ràng về chiến lược và lãnh đạo. Chỉ mãi đến khi thiết lập được một cơ cấu các bộ phận đặt trên cơ sở những tuyến kinh doanh thì

WORKS mới có thể có được những bước tiến đáng kể trong việc thay đổi tổ chức và văn hoá, những thái độ và niềm tin của cán bộ, công nhân viên của mình. Cho đến lúc đó, WORKS đã thiếu một cơ sở hạ tầng về tổ chức cần thiết để làm nền tảng và tăng cường một chương trình thay đổi văn hoá tích cực.

Trước khi WORKS được tổ chức thành SOE, các nhà quản lý công ty của doanh nghiệp này đã tổ chức một số chương trình đào tạo kỹ năng dành cho những người quản lý rất được hoan nghênh. Tuy nhiên trong thời gian ba năm kể từ ngày thành lập công ty, tức là thời gian nghiên cứu của chúng tôi, sự đào tạo về quản lý và phát triển đã không được theo đuổi một cách mạnh mẽ. Một số nhà quản lý cao cấp mà chúng tôi phỏng vấn đã bình luận rằng, theo ý họ, WORKS đã “không làm đầy đủ những gì nó cần phải làm” trong lĩnh vực này. Trong tình hình nhiều cán bộ quản lý của WORKS thiếu kinh nghiệm về thương mại, sự chậm trễ trong việc cung cấp huấn luyện về phương diện này phải được coi là một trong những lý do vì sao lúc ban đầu WORKS đã thay đổi chậm.

Cũng như với những SOE khác, việc đưa cạnh tranh vào trong các thị trường của WORKS đã dẫn đến kết quả là áp lực đòi thay đổi đã tăng lên để cho công ty có thể sống sót được.

Sức ép cạnh tranh đã đi liền theo với sự mở cửa dần dần cho sự cạnh tranh tổng lực tràn vào những thị trường truyền thống của WORKS như xây dựng cầu đường và những công trình quốc phòng. Tiếp đến là những cú sốc kinh tế do những khách hàng truyền thống của WORKS bị cắt bớt ngân sách của chính phủ, sự đóng cửa một phần thị trường cầu đường của các chính

quyền địa phương đối với WORKS do những áp lực chính trị đối với chính phủ và sự sa sút của những điều kiện kinh tế. Những cú sốc từ bên ngoài này đã đẩy WORKS vào một loạt cuộc khủng hoảng buộc nó phải đối phó bằng cách giảm bớt quy mô, nâng cao năng suất, cải tiến cơ cấu tổ chức và các hệ thống kế toán và quản lý. Những thay đổi trong môi trường cạnh tranh đã là động lực chủ yếu thúc đẩy sự thay đổi bên trong tại công ty WORKS.

Tuy vậy, với tất cả những khó khăn mà nó đã phải trải qua, một mức độ nhất định về thay đổi văn hoá đã thực tế diễn ra tại WORKS trong thời kỳ mà chúng tôi nghiên cứu. Một sự chuyển dịch của các niềm tin văn hoá cũng đã diễn ra song song. Quan trọng nhất là sự thay đổi của quan niệm “một cửa, một nơi” mà như đã ghi nhận ở trên, đã ảnh hưởng rất sâu đến thiết kế tổ chức ban đầu. Niềm tin này hình như đã tự nó chết đi vào lúc tổ chức lại theo hướng chia thành nhiều bộ phận kinh doanh. Kết quả của sự tổ chức lại này là nhiều niềm tin khác về tổ chức đã nhường chỗ cho những thực tế thương mại quan trọng trong mỗi bộ phận. Những niềm tin về các tiêu chuẩn nghiệp vụ được thể hiện trong một chiến lược kinh doanh mà tiêu điểm là sự quản lý chất lượng toàn diện. Những niềm tin về cách tiếp cận kinh doanh sản phẩm từ khi bán ra cho đến khi rút khỏi thị trường đã để ra hàng loạt khái niệm như khái niệm quản lý bảo trì toàn diện. Người ta cũng chú ý nhiều hơn đến việc giao hàng đúng lúc và bán chịu theo tài khoản ngân sách nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, làm cho sự đánh giá của khách hàng đối với thành tích của WORKS được cải thiện một cách đột ngột và rõ rệt.

Những SOE nhỏ hơn - Chúng tôi kết thúc phần này với sự điểm qua một cách ngắn gọn những quá trình thay đổi văn hoá ở các công ty CoalCorp và GCS. Giống như ở các SOE khác, văn hoá, những thái độ và niềm tin thấm nhuần các tổ chức này cũng là những kết quả rút ra từ lịch sử của chúng. Vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980, công ty than SCM sở dĩ tồn tại chủ yếu là để cung cấp than nhằm đáp ứng những nhu cầu của các kế hoạch năng lượng do chính phủ quốc gia đề ra dưới khẩu hiệu “Tư duy theo cách làm ăn lớn”. Hoạt động theo phong cách thương mại hoặc kiếm lợi nhuận từ việc bán than, hai chủ trương này không chiếm một chỗ đứng cao trong danh mục các ưu tiên của SCM. Về nhiều phương diện, công ty này cũng là một bộ phận được mở rộng của nhà nước phúc lợi, vì người dân được yêu cầu đóng thuế để phụ cấp cho công việc được tiếp tục trong những mỏ than đang làm ăn thua lỗ, nhằm mục đích tạo ra việc làm.

Bước vào một môi trường cạnh tranh có nghĩa là các hợp đồng cung cấp than phải thực sự có sinh lãi nếu như tổ chức muốn sống còn. Sự thách thức đối với ban giám đốc mới của CoalCorp là phải thay đổi cái văn hoá kỹ thuật hướng vào sản xuất thành một văn hoá thấm nhuần những giá trị thương mại. Ở cấp ban giám đốc và cán bộ quản lý cao cấp, thay đổi này đã xuất hiện nhanh chóng như đã được chứng tỏ bởi một văn hoá thương mại được quán triệt trong những bản tuyên bố sớm được đưa ra về ý định của công ty và trong các kế hoạch kinh doanh. Ông Chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành đầu tiên đã nhanh chóng phát triển một quan hệ tốt và đã làm việc cật lực để lãnh đạo quá trình thay đổi. Sự xung đột gay gắt tiếp theo về vấn đề định giá các tài sản ròng của công ty cũng là một yếu tố quan trọng kích thích cuộc cải cách nội bộ.

Những nhân tố khác góp phần vào đó bao gồm quá trình bổ nhiệm lại toàn bộ cán bộ quản lý và nhân viên; sự bổ nhiệm sớm những cán bộ quản lý vùng có kinh nghiệm làm việc trong khu vực tư nhân ở các ngành công nghiệp khai khoáng; sự đề bạt nhanh chóng người vào các vị trí then chốt về nhân sự nội bộ; những thay đổi đáng kể về các điều khoản và điều kiện thuê nhân công làm trong các mỏ, dẫn đến những thay đổi trong thực tiễn lao động và góp phần làm thay đổi các thái độ; và những thay đổi trong thiết kế tổ chức và sự thiết lập những hệ thống kế toán và thông tin quản lý được cải tiến. Mặc dù đã có những khó khăn phải khắc phục, những nhân tố trên đây kết hợp lại đã đưa tới kết quả là người ta đã nhanh chóng rời bỏ lối tư duy cũ vốn đã lan tràn trong công ty lấy sản xuất làm động cơ và hướng vào kế hoạch, để thay vào đó là một sự tập trung nhiều hơn vào các thị trường, năng suất lao động, kiểm soát chi phí và khả năng sinh lợi nhuận ròng. Sự thay đổi đó ít nhất là đã diễn ra trong giới cán bộ quản lý. Cũng như đối với các SOE khác, điều thách thức tiếp tục là phải thực hiện cho được một sự thay đổi văn hoá mạnh mẽ ngay trên “hiện trường khai thác than”.

Nói chung, GCS đã thực hiện một bước chuyển tương đối nhẹ nhàng sang hình thức SOE. Một lần nữa sự thay đổi về tổ chức và văn hoá được thúc đẩy trước hết bằng sự mở toang cửa tổ chức khách hàng cho cạnh tranh. Cũng như với các SOE khác, chỉ riêng việc này đã là một sự thúc đẩy mạnh mẽ buộc ban quản lý của GCS phải phát triển một ý thức rõ ràng về chiến lược và cố gắng làm cho thiết kế tổ chức của mình phù hợp với phương hướng chiến lược mới. Để có hiệu quả, sự thay đổi về văn hoá phải bắt đầu từ cấp cao nhất của tổ chức. Người giám đốc điều hành và ban quản lý cao cấp có những chức năng quan trọng vừa là những gương mẫu thực hiện vừa

là những người lãnh đạo công cuộc thay đổi văn hoá. Như chúng tôi đã chỉ ra trước đây, một điều khác biệt giữa GCS và những SOE khác mà chúng tôi nghiên cứu là ở chỗ GCS là SOE duy nhất đã cử một nhà quản lý đương nhiệm, trưởng thành trong tổ chức tiền thân, làm người đứng đầu ban giám đốc điều hành. Điều này nêu lên câu hỏi quan trọng là một người như thế được bổ nhiệm có thể lãnh đạo sự đổi mới văn hoá có hiệu quả đến đâu ?.

Trong trường hợp của GCS, những lý lịch công tác khác nhau của người giám đốc điều hành và ban quản lý cao cấp (mà phần lớn trong bọn họ đều xuất thân từ khu vực tư nhân) hình như đã đưa đến kết quả là có sự khác nhau giữa người giám đốc và các cán bộ quản lý cao cấp trong nhận thức về mức độ thay đổi văn hoá bên trong công ty. Trong khi người giám đốc tin rằng tổ chức đã thay đổi đáng kể thì nhiều nhà quản lý cao cấp của GCS vẫn nói đến sự tiếp tục tồn tại của những khuynh hướng quan liêu bàn giấy, một xu hướng thiên về kiểm soát thông tin, rất ít sự uỷ nhiệm, quá nhấn mạnh đến quyết định tập thể và một xu hướng trong nội bộ GCS thích quay vào bên trong hơn là hướng ra bên ngoài.

Tuy nhiên, thay đổi văn hoá dù quan trọng, vẫn chỉ là một trong số những nhân tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính của một số SOE. Trong trường hợp của GCS, những cải cách của chính phủ trong khu vực công cộng, tạo nên yêu cầu về dịch vụ máy tính và những chi phí cao để chuyển đổi khách hàng, có thể có ảnh hưởng đến luồng thu nhập của công ty này nhiều hơn là sự thay đổi văn hoá, chí ít là trong một thời gian ngắn. Suốt trong thời kỳ chúng tôi nghiên cứu, GCS đã đáp ứng hoặc đã nâng cao được những mục tiêu tài chính của mình hàng năm từ khi trở thành một SOE. Điều này chỉ ra khả năng có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh mặc dù trong nội bộ có

sự bất đồng ý kiến về mức độ thay đổi văn hoá của công ty. GCS cũng đã nâng cao đáng kể năng suất và trình độ dịch vụ. Đứng trước sự cạnh tranh quyết liệt, sự quan tâm hơn nữa đến các vấn đề văn hoá tổ chức, thái độ và những niềm tin về tổ chức là một phương tiện để duy trì và củng cố những cái lợi đã giành được.

Những bài học và nhận thức chiều sâu

Từ sự bàn luận trên đây, chúng ta có thể rút ra nhiều bài học quan trọng có liên quan lẫn nhau về những nhân tố có ảnh hưởng đến quy mô và bước đi của sự thay đổi về văn hoá và tổ chức trong quá trình những biến đổi của các doanh nghiệp nhà nước.

Trước hết, sự phá bỏ các quy cách và thiết lập thành SOE là những động lực thúc đẩy sự thay đổi văn hoá cũng như sự mở rộng quá trình thay đổi về tổ chức. Như đã ghi nhận trước đây, chính là việc khởi xướng và triển khai nhân tố cạnh tranh đã là một động lực quan trọng thúc đẩy thay đổi, trong khi việc thiết lập thành một SOE đã tạo cho các nhà quản lý quyền tự do trong quản lý và cho phép họ có thể linh hoạt để đáp ứng những sức ép về kinh tế, tài chính và công nghệ mà sự cạnh tranh (hay cạnh tranh tiềm tàng) buộc tổ chức của họ phải đương đầu. Đây có vẻ là hai nhân tố quan trọng mà giá như thiếu đi thì khó có khả năng thực hiện được những thay đổi khác.

Thứ hai, một sức ép khác đòi hỏi các nhà quản lý của những SOE mới phải thực hiện thay đổi tổ chức một cách nhanh chóng và có hiệu quả là xuất phát từ quá trình và

những phương pháp đã được sử dụng để thực hiện một cơ cấu định giá và tài chính. Về phương diện này, những quá trình trên đây đã chi phối việc làm kế hoạch ban đầu về chiến lược và kinh doanh và bằng cách tạo cơ sở cho việc đo lường hiệu quả về sau, đã ảnh hưởng đến hành vi ứng xử của những ban giám đốc và những nhà quản lý của các SOE. Ở những nơi nào mà quá trình hay phương pháp định giá (hoặc cả hai) đều bị yếu đi hay bị làm cho chậm lại (vì bất cứ lý do nào), thì sức ép đòi xúc tiến nhanh thay đổi về tổ chức và văn hoá có thể bị giảm đi đáng kể. Như đã được chứng minh với trường hợp của WORKS, điều này có thể dẫn đến kết quả làm cho quá trình chuyển tiếp bị chậm lại hoặc khó khăn hơn.

Thứ ba, một điều hiển nhiên trong tất cả các trường hợp được nghiên cứu là những kỹ năng lãnh đạo, sức mạnh hiệp đồng trong quản lý và một tầm nhìn sáng rõ là những tiền đề cần thiết cho một sự cải cách nhanh chóng và có hiệu quả về tổ chức và văn hoá. Chính ban giám đốc và đội ngũ những nhà quản lý cao cấp là những người lãnh đạo sự thay đổi về văn hoá bên trong một tổ chức. Mặc dù những tác nhân quan trọng nhất của sự thay đổi trong tập thể những cá nhân này có khác nhau giữa những SOE mà chúng tôi nghiên cứu, một điều rõ ràng là những quan hệ tốt và sự hiệp đồng giữa Hội đồng quản trị và ban giám đốc là những nhân tố quan trọng để thực hiện có hiệu quả sự thay đổi về văn hoá. Những thay đổi về tổ chức và văn hoá nhanh chóng nhất và gây ấn tượng nhất đã diễn ra ở những SOE mà những tác nhân giữ vai trò then chốt của sự thay đổi, (đặc biệt là ông Chủ tịch Hội đồng quản trị và ông giám đốc) biết rõ mình muốn đưa tổ chức đi đến đâu và có khả

năng dẫn dắt một cách có hiệu quả các nhà quản lý và nhân viên thực hiện cho được cái triển vọng mà mình đã nhìn thấy trước. Có được một đội ngũ quản lý đúng với yêu cầu của nhiệm vụ là điều có ý nghĩa quan trọng quyết định. Về phương diện này, chọn đưa vào trong tổ chức để làm hạt giống những nhà quản lý mới, đầy nghị lực, có kinh nghiệm từ bên ngoài, nêu gương về nền văn hoá và triết lý thương mại mới, hình như là cách góp phần quan trọng vào quá trình thay đổi văn hoá và tổ chức.

Thứ tư, cơ cấu tổ chức, những hệ thống về kế toán và hệ thống thông tin về quản lý, những hệ thống kích thích và khen thưởng đã có một vai trò quan trọng trong việc định hình, hỗ trợ và củng cố cuộc cải cách văn hoá. Các công ty ECNZ và TVNZ cho ta thấy những thí dụ bổ ích về việc đã sử dụng như thế nào việc kết hợp thiết kế tổ chức với chỉ đạo chiến lược để hỗ trợ cho quá trình thay đổi về tổ chức và văn hoá bên trong một SOE. Trong cả hai trường hợp này, các cơ cấu tổ chức, hệ thống kế toán và những hệ thống khác đều được thiết kế một cách đặc biệt để hỗ trợ và tăng cường những thay đổi đáng mong muốn trong những quá trình ứng xử, cam kết và tư duy. ECNZ cũng nêu một tấm gương tốt về cách sử dụng những hệ thống kích thích để góp phần kết dính các thay đổi với nhau. Mặt khác, thiết kế tổ chức ban đầu của WORKS nêu ra một thí dụ về sự thay đổi tổ chức đã bị cản trở như thế nào do cơ cấu không thích hợp và thiếu sự hiệp đồng trong quản lý.

Thứ năm, cải cách các quan hệ làm việc và thực hành lao động là một bộ phận sống còn trong quá trình thay đổi văn hoá. Nếu những người làm công vẫn có thể tiếp tục theo

những điều khoản và điều kiện làm việc như họ đã được hưởng trong tổ chức trước đó, thì việc thực hiện thay đổi về tổ chức và văn hoá ở bên dưới cấp quản lý có thể là một nhiệm vụ chậm hơn và khó khăn hơn.

Thứ sáu, là thay đổi về tổ chức và văn hoá sẽ rất khó khăn ở những tổ chức bị những nhà chuyên môn thống trị. WORKS là thí dụ rõ nhất về trường hợp này trong số những SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu, mặc dù các SOE khác cũng vấp phải những khó khăn trong việc xử lý với đội ngũ cán bộ chuyên môn của họ. Việc kết hợp những nguyện vọng của các nhà chuyên môn muốn được tự chủ với sự kiểm soát bằng những chỉ tiêu thương mại và những mục đích của các tổ chức hoạt động trong môi trường đã được phi điều tiết là những vấn đề cần phải được quan tâm giải quyết.

Cuối cùng, những chương trình rõ ràng về hoà nhập xã hội và thay đổi văn hoá có góp phần xây dựng tinh thần cam kết đối với tổ chức mới và đẩy nhanh quá trình thay đổi. Những chương trình này có thể bao gồm những cố gắng đặc biệt để thay đổi văn hoá như chương trình của TVNZ dưới tiêu đề Nếu tôi là chủ sở hữu doanh nghiệp này thì tôi sẽ làm gì, cũng như những khoản đầu tư vào công tác quản lý và đào tạo công nhân, viên chức²

² Các cơ quan khoa học. Bệnh viện và trường đại học đều là những tổ chức chịu sự thống trị của chuyên môn. “Xung đột của các nền văn hoá” xảy ra trong sự tái cấu trúc những tổ chức này theo những đường hướng tương tự sẽ quyết liệt hơn nhiều so với

Kết luận

Nghiên cứu chuyên đề của chúng tôi chứng minh một cách hiển nhiên rằng việc thay đổi văn hoá trong một SOE là một bộ phận (hay kết quả) của một quá trình rộng lớn về thay đổi tổ chức, chịu ảnh hưởng rất nhiều của những nhân tố sau đây:

- Sự áp dụng cạnh tranh;
- Những tác nhân then chốt của sự thay đổi có ý thức rõ ràng về phương hướng thay đổi;
- Sự lãnh đạo từ cấp cao nhất của những cá nhân là những tấm gương của nền văn hoá ;
- Đưa vào tổ chức để làm hạt nhân ít nhất một số nhà quản lý then chốt có kinh nghiệm về thương mại ;
- Một thiết kế về tổ chức để trợ giúp và tăng cường những thay đổi trong văn hoá, những thái độ và những niềm tin;
- Những chương trình rõ ràng về thay đổi văn hoá ; và
- Một sự đầu tư mạnh mẽ và bền bỉ vào công cuộc quản lý, đào tạo và phát triển.

Áp lực của cạnh tranh (cạnh tranh thực sự hay đang ở dạng tiềm tàng) là một điều kiện cần nhưng chưa đủ cho sự thay đổi văn hoá lâu dài. Hình tượng rõ nhất về quá trình thực hiện thay đổi tổ chức và văn hoá là một dòng thác với xác suất của sự thay đổi thành công tăng lên cùng với việc lần lượt đưa vào thực hiện những mục được nêu trong bảng liệt kê những nhân tố trên đây. Ngay dù cho đã có những sai lầm và đã có những vấn đề nảy sinh, như trong trường hợp của WORKS, sức ép

mọi xung đột về văn hoá đã quan sát được trong những SOE mà chúng tôi nghiên cứu.

liên tục của cạnh tranh có nghĩa là tổ chức hoặc phải thay đổi hoặc phải đổi diện với triển vọng tiếp tục bị mất thị trường, bị những giảm sút, thậm chí sự sụp đổ về tài chính.

Ý nghĩa quan trọng của sự thiết lập thành một SOE đối với các tổ chức này là ở chỗ nó đưa ra một cơ cấu điều hành cho phép một tổ chức có thể tiếp tục thích nghi với môi trường mới của mình, với một sự can thiệp tối thiểu từ bên ngoài của các quan chức chính phủ và các nhà chính khách.

Cuối cùng, điều quan trọng là phải đặt vấn đề thay đổi văn hoá với một cách nhìn theo triển vọng của nó. Những nền văn hoá về tổ chức, những thái độ và niềm tin đòi hỏi phải có thời gian để thay đổi và có những áp lực chống lại có thể làm đảo ngược quá trình thay đổi trước khi quá trình đó được củng cố. Để làm rõ những quan điểm trên đây, chúng tôi xin kết luận chương này với hai lời trích dẫn. Lời trích dẫn thứ nhất là của một kỹ sư tư vấn đã nghỉ hưu từng làm việc tại một hãng tư vấn lớn về khoa công trình và kiến trúc trong khu vực tư nhân, người này vốn đã là một thành viên trong ban giám đốc của WORKS ở thời kỳ quá độ. Ông ta nêu vấn đề mà WORKS đã phải đương đầu như sau:

“Chúng tôi đã mất 34 năm trời để xây dựng hãng (tư doanh) của chúng tôi, và trong suốt thời gian đó, hãng đã luôn luôn đi theo một phương hướng, dưới sự thúc đẩy của cùng những con người với những mục tiêu như nhau. Tất cả ai nấy trong hãng đều đã được lựa chọn căn cứ trên tính cách của họ, quan điểm và động cơ của họ, và bởi vì họ đúng là con người thích hợp với công việc họ được giao. Vì vậy khi họ vào làm ở hãng, họ muốn thực hiện những mục tiêu mà những vị giám đốc thấy là cần thiết...”

Theo tôi, để chuyển một tổ chức như Bộ công trình, mà động cơ hành động là một thái độ về dịch vụ xã hội và đã có một lịch sử không đếm xỉa gì mấy đến các chi phí, để chuyển một tổ chức như thế thành một tổ chức hoạt động theo những động cơ như hãng của chúng tôi, việc này phải là một dự án mười năm”.

Ông giám đốc điều hành thứ nhất của công ty TVNZ Ltd cũng có một quan điểm tương tự về thay đổi văn hoá. Trong một cuộc phỏng vấn vào năm 1992, tức là xấp xỉ ba năm rưỡi sau khi TVNZ được thành lập, ông ta đã trả lời các tác giả của công trình nghiên cứu này như sau:

“Tôi đã từng nghĩ rằng sẽ phải mất đến mười năm để thực sự thay đổi công ty này, và nay tôi nghĩ rằng nói như thế là đúng. Theo tôi hiện nay có khoảng một nửa số cán bộ, công nhân viên thực sự tán thành thay đổi và tôi nghĩ cũng còn khối người không tán thành nhưng đã quyết định cùng đi với chúng tôi như những người bạn đồng hành và không cưỡng lại hệ thống. Tuy nhiên, nếu như có lời nói bóng gió nào đó rằng họ sẽ được ủng hộ để quay trở lại những ngày xa xưa của chủ nghĩa bảo hộ và mọi thứ linh tinh khác, họ sẽ buông xuôi để quay trở về con đường cũ”.

Chương 7

HIỆU NĂNG

Cải tiến hiệu năng(tức là thành quả) kinh tế và tài chính của các cơ quan, doanh nghiệp thương mại và của các công ty luật định của chính phủ là mục tiêu đầu tiên của quá trình tái cấu trúc vào cuối những năm 1980. Điểm 4 (1) (a) của Luật doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước(SOE) năm 1986 viết :

Mục tiêu chủ yếu của mọi doanh nghiệp nhà nước sẽ là hoạt động như một đơn vị kinh doanh thành công và để đạt mục đích đó, sẽ phải

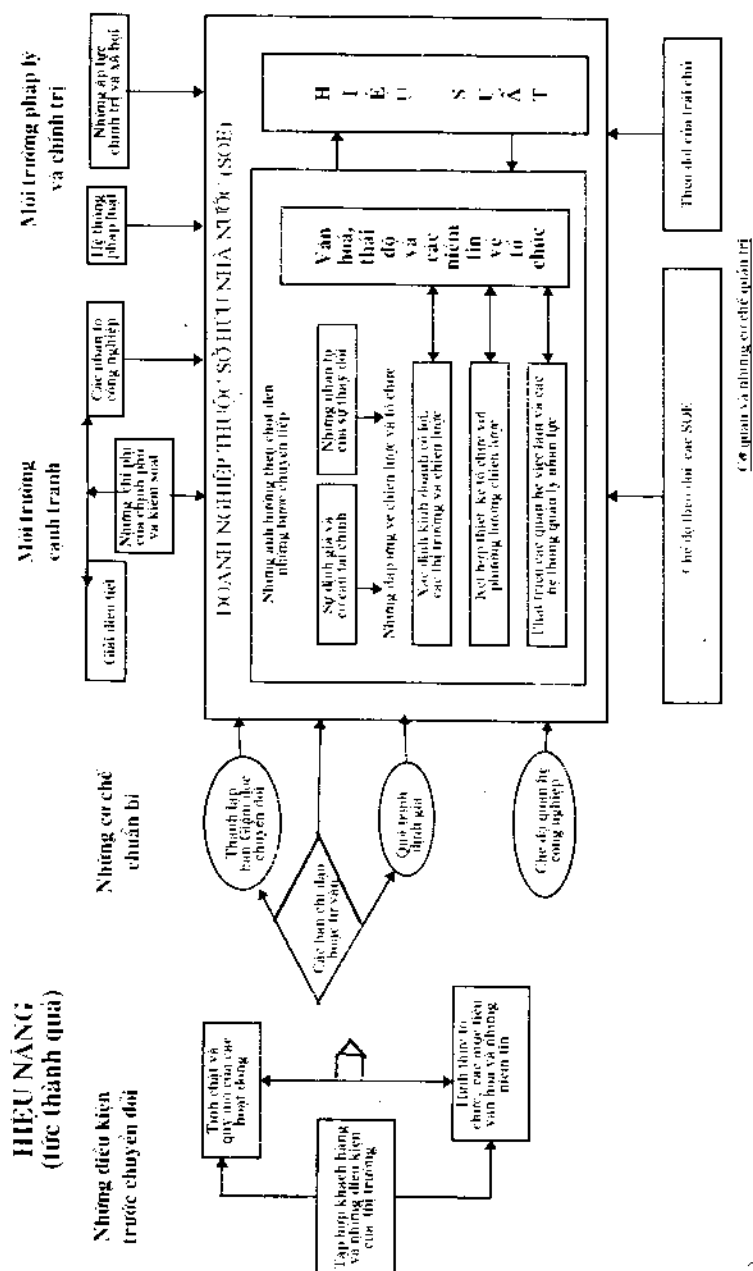
(a) có lãi và có hiệu quả bằng những đơn vị kinh doanh tương đương không thuộc quyền sở hữu Hoàng-gia.

Một ý kiến quan trọng được đề xuất từ Hình 7.1 soi sáng vấn đề hiệu năng là ở chỗ hiệu năng của một doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước SOE, như được định nghĩa trong đạo Luật là kết quả của một hình mẫu phức hợp gồm nhiều ảnh hưởng đan xen lẫn nhau.

Cái khung như được vẽ ra sau đây cho thấy hiệu năng là kết quả của những ảnh hưởng hỗn hợp của

- Những nhân tố môi trường và thể chế (Chương 3)
- Những ảnh hưởng then chốt tác động đến những quá trình chuyển đổi (Chương 4)

Hình 7.1



- Tốc độ và tính hiệu quả của những biện pháp đáp ứng về chiến lược và tổ chức (Chương 5) và

- Những thay đổi trong văn hoá, những thái độ và những niềm tin về tổ chức (Chương 6)

Chương này bàn về cách tiếp cận đã được chúng tôi sử dụng để ước lượng hiệu năng (tức là thành quả. Dưới đây tất cả những chỗ dùng từ “hiệu năng” đều đồng thời có thể hiểu là thành quả) của các SOE trong công trình nghiên cứu của mình và một số dữ liệu tóm tắt có liên quan đến mỗi SOE. Vì cổ phần của các SOE đều hoàn toàn nằm trong tay các Bộ trưởng có đông nhân danh Hoàng gia và, do đó, không thể đem bán trên thị trường cổ phiếu, cho nên không thể phân tích hiệu năng của các SOE nếu căn cứ trên giá cả cổ phiếu. Vì lý do đó sự phân tích hiệu năng tài chính của các SOE trong nghiên cứu của chúng tôi chủ yếu dựa trên những báo cáo kế toán do các tổ chức này chuẩn bị. Mặc dù hầu hết các chỉ tiêu về hiệu năng cũng đều được bàn đến, phần chủ yếu bản phân tích của chúng tôi được trình bày căn cứ theo mục tiêu chủ yếu do Luật đề ra. Vì có những vấn đề về dữ liệu trong suốt quá trình phân tích, chúng tôi thận trọng nêu rõ những khó khăn đã gặp phải khi giải thích các kết quả.

Bản phân tích hiệu năng chia thành ba phần. Phần thứ nhất bao gồm những so sánh hiệu năng trước và sau khi thành lập công ty. Phần hai xem xét các xu hướng sau khi thành lập công ty, về thu nhập từ vốn cổ phần hay tài sản, về tỷ số vốn vay, lợi tức cổ phần và các thứ thuế. Phần thứ ba tập trung so sánh hiệu năng của những SOE mà chúng tôi nghiên cứu với hiệu năng của những công ty trong danh sách của sở giao dịch chứng khoán nói chung của Niu Di-Lân, với hiệu năng của

những công ty khác cùng trong một ngành công nghiệp (nếu có thể) và với những mục tiêu đã được thoả thuận trong những bản tuyên bố về ý định của công ty ở thời kỳ sau khi được thành lập.

Những so sánh trước và sau khi thành lập công ty

Chúng tôi mở đầu bằng những so sánh hiệu năng trước và sau khi thiết lập công ty đối với các doanh nghiệp ECNZ, CoalCorp, GCS và TVNZ. WORKS không nằm trong danh sách này vì đã không chuẩn bị những bản báo cáo kế toán phát sinh (do trước khi thiết lập thành công ty, WORKS là Bộ Công trình và phát triển chứ không phải một doanh nghiệp. Như đã chỉ ra ở chương 1, những thời kỳ mà chúng tôi nghiên cứu đối với mỗi SOE là thời kỳ ngay trước và sau khi công ty được thiết lập thành SOE. Chúng tôi định nghĩa thời kỳ quá độ sau khi SOE được thiết lập là một thời kỳ tiêu chuẩn ba năm tính từ ngay sau ngày thành lập SOE. Đó là những năm 1979-1980 đối với các doanh nghiệp ECNZ, CoalCorp, TVNZ, và năm 1985 đối với GCS bởi vì đây là năm mà doanh nghiệp này được thương mại hoá và bắt đầu hoạt động như một quỹ tuần hoàn.

Phương pháp phân tích chủ yếu

Sự phân tích của chúng tôi, khi nào có thể được, đều dựa trên phương pháp đã được biết dưới cái tên phổ biến là phương pháp DuPont, tách thu nhập từ vốn cổ phần RoE thành năm thành tố liên quan với nhau. Phương pháp tiếp cận đó là như sau:

EBT	EBIT	SALES	ASSETS
-----	x -----	x -----	x -----
EBIT	SALES	ASSETS	SHF

Trong đó :

EBT là thu nhập trước khi đóng thuế

EBIT là thu nhập trước lãi suất và thuế

SALES là tổng thu nhập

ASSETS là tài sản được tính theo giá trị trên sổ sách

SHF là số vốn cổ đông (hoặc một số liệu tương đương)

Tc là mức thuế trung bình đánh vào công ty

EBT / EBIT là tỷ lệ phần trăm của tài sản tính theo giá trị trên sổ sách được rót thẳng cho người sở hữu (tức là cái không phải là tiền lãi). Tỷ lệ phần trăm này sẽ tùy thuộc ở tỷ số vốn vay của một công ty so với vốn cổ phần và lãi suất nợ của công ty đó. Mục tiêu là giảm đến tối thiểu sự chênh lệch giữa EBT và EBIT tùy theo tỷ số vốn vay được xác lập. Điều này có nghĩa là một công ty phải cố gắng bảo đảm được rằng mọi sự vay nợ của mình đều được thực hiện với chi phí thấp nhất có thể được.

EBIT / SALES đo số thu nhập kinh doanh so với số thu nhập được làm ra. Tỷ lệ này thường được coi là một số đo biên lợi nhuận tùy thuộc ở những đặc thù chi phí kinh doanh của ngành kinh doanh hữu quan. Các biên lợi nhuận khác nhau rất lớn giữa các ngành công nghiệp.

SALES / ASSETS là tỷ lệ doanh thu tài sản và mức đo doanh thu từ tổng số tài sản (tính trên cơ sở hàng năm) và là một chỉ số, được tính theo đô la, cho biết vốn của một doanh nghiệp đang lưu thông mạnh như thế nào. Biên lợi nhuận và doanh thu tài sản thường cho thấy một tương quan âm mạnh (tức là biên lợi nhuận cao /thấp có xu hướng gắn với tỷ lệ doanh thu từ tài sản thấp /cao).

Nhân tỷ lệ biên lợi nhuận (**EBIT / SALES**) và tỷ lệ doanh thu tài sản (**SALES / ASSETS**) cho biết **RoA** tức thu nhập từ tài sản (**EBIT / ASSETS**). Tỷ lệ này cho biết một mức đo hiệu năng mức đo này không trực tiếp do tỷ phần vốn của một công ty quyết định.

ASSETS / SHF là một số đo tỷ phần vốn vay về tài chính. Tỷ lệ này càng cao thì mức sử dụng vốn tài trợ bằng vay nợ trong cơ cấu vốn càng lớn. Có một tương quan có tính chất tiêu cực trực tiếp giữa tỷ phần vốn vay và **EBT / EBIT** do tỷ lệ phần trăm số thu nhập đến tay các cổ đông. Tỷ phần vốn vay càng cao thì số tiền lãi phải trả càng lớn, và do đó càng làm giảm tỷ lệ phần trăm **EBIT** được chuyển vào **EBT**. Nếu tỷ phần tài sản vay tăng nhanh hơn tốc độ giảm của **EBT / EBIT** thì thu nhập từ vốn cổ phần sẽ tăng. Nói một cách khác, điều này có nghĩa là nếu số thu nhập từ tài sản do đầu tư bằng tiền đi vay thêm là lớn hơn so với lãi suất của số nợ đi vay đó, thì thu nhập từ vốn cổ phần **RoE** sẽ tăng. Đúng trên quan điểm đầu tư mà xét, vấn đề quan trọng ở đây là xét xem số tăng của **RoE** có đủ lớn để bù lại sự rủi ro về tài chính gắn với việc đi vay nợ thêm hay không.

(I - Tc) chuyển toàn bộ phân tích về RoE thành những biểu thức tính toán sau khi đóng thuế.

Những vấn đề trong việc xây dựng dãy số theo thời gian

Có một số vấn đề ảnh hưởng đến dãy số theo thời gian mà chúng tôi đã xây dựng để tiến hành những phân tích trình bày ở đây¹.

1- Đối với những tổ chức tiền thân của các SOE - khái niệm về vốn đi vay và, từ đó về một cơ cấu vốn tối ưu (cực đại giá trị), là không quan trọng. Thí dụ, Bộ phận điện lực Niu Di - Lân của Bộ năng lượng ban đầu được tài trợ bằng những khoản vay của Hoàng gia, mà đại bộ phận thực tế phải được hiểu là vốn cổ phần. Mặt khác, doanh nghiệp BCNZ về căn bản là không có nợ cho đến khi trung tâm truyền hình Auckland Television Centre được phát triển trong năm 1987 và 1988. Do một loạt làm ăn thua lỗ kéo dài, doanh nghiệp than nhà nước State Coal Mines đã kết thúc với một số nợ tỷ lệ với vốn cổ phần là 132 % so với - 32 % trong năm hoạt động cuối cùng của nó. Phần lớn khoản nợ này là vay của Hoàng gia và do số vốn cổ phần là âm trên bản kết toán, số nợ (ít ra là phần lớn của nó) có thể được coi một cách hợp lý là vốn cổ phần.

¹ Dãy số theo thời gian mà chúng tôi đã xây dựng để làm những so sánh được trình bày trong chương này đều được trình bày trong từng nghiên cứu chuyên đề riêng của chúng tôi. Chúng tôi đã không nhắc lại ở đây.

Do các vấn đề nảy sinh từ sự chia tách số nợ và số vốn cổ phần theo những thời kỳ "trước - sau", phần lớn những phân tích dưới đây đều tập trung vào những biện pháp trước khi tính lãi, ví như các biên lợi nhuận (EBT / SALES) và thu nhập từ tài sản (EBIT / ASSETS).

Đại đa số những tổ chức tiền thân của các SOE đều không bắt buộc phải trả lợi tức cổ phần hay đóng thuế. Trong một số trường hợp người ta đã áp dụng chế độ thuế ước tính (hay lợi tức cổ phần) cho những năm cuối cùng trước khi công ty hoá, coi đó như một phần của chính sách thương mại hoá những hoạt động của các tổ chức mậu dịch của chính phủ. Chẳng hạn, GCS đã có lợi tức cổ phần và thuế ước tính được đánh giá trong những năm 1987 và 1988 (nhưng những năm 1985 và 1986 thì không). Đây là thêm một lý do để nhấn mạnh đến những biện pháp trước khi đánh thuế.

Những SOE mới, trong phần lớn các trường hợp đều áp dụng những chính sách kết toán khác với những tổ chức tiền thân của họ. Thí dụ, ECNZ đã vốn hoá một số chi phí phát triển tiền lãi, trong khi NZED thì không, và ECNZ thì đã quyết định dùng những phương pháp khấu hao khác với NZED. Cũng giống như vậy, sau khi được thiết lập thành một SOE, TVNZ Ltd đã thay đổi phương pháp kế toán về chi phí sản xuất chương trình và các kho chương trình để bán.

Sự định giá mỗi SOE vào thời điểm nó được thiết lập đã dẫn đến kết quả, là một bản tổng kết tài sản hoàn toàn mới

(và do đó một cơ cấu vốn mới) so với tổ chức tiền thân của SOE đó. Thí dụ, những tài sản của ECNZ đã được đánh giá là 6,3 tỷ đô la ngày 1-4-1987, trong khi giá trị trên sổ sách của những tài sản này trong bản kết toán cuối cùng của NZED là vào khoảng 4 tỷ đô la. Mặt khác, những tài sản của Công ty than nhà nước State Coal vào ngày 31-3-1987 được ghi rõ trong bản kết toán của công ty là 450 triệu đô la, nhưng số tài sản được Coal Corp tiếp quản ngày 1-4-1987 lại tái xuất hiện trên sổ kế toán của doanh nghiệp này là khoảng 90 triệu đô la, tức chỉ bằng 20% giá trị trên sổ sách ban đầu của chúng.

Tất cả những lý do trên đây đều gợi lên một ý là chúng tôi phải hết sức thận trọng để có một sự đánh giá hợp lý về những kết quả mà chúng tôi quan sát được. Những sự so sánh thích đáng cũng bị làm cho khó khăn bởi vì những mục tiêu của các tổ chức được nghiên cứu trước và sau khi công ty hoá lại khác nhau. Nếu trước khi được công ty hoá, những tổ chức này được giao cho thực hiện một nhiệm vụ hỗn hợp bao gồm những mục tiêu chính trị, xã hội và kinh tế thì sau khi trở thành những SOE, mục tiêu chủ yếu của mỗi doanh nghiệp là kinh doanh cho có kết quả.

Phân tích sau đây tập trung vào ba hệ thống đo lường cho mỗi SOE. Đó là:

1. Thu nhập từ tài sản (EBIT / ASSETS)
2. Biên lợi nhuận (EBIT / SALES)
3. Những số đo đầu vào tính theo đơn vị đầu ra. Số đo này có thể là tổng thu nhập tính theo mỗi đô la tài sản

(SALES / ASSETS) hay tổng thu nhập tính theo đầu người làm công.

Mỗi khi thích hợp, những số đo danh nghĩa sẽ được bổ sung bằng những số đo đã được giảm giá theo bảng chỉ số giá cả tiêu dùng. Những dãy số khác có thể kiểm nghiệm bằng sự so sánh “trước - sau” sẽ được chúng tôi bàn đến khi nào thấy thích hợp để tăng thêm dẫn chứng cho sự phân tích. Các con số được sử dụng trong văn bản này và trong các bảng số liệu tóm tắt về hiệu năng đều được đưa vào thành những phụ lục ở cuối công trình nghiên cứu này.

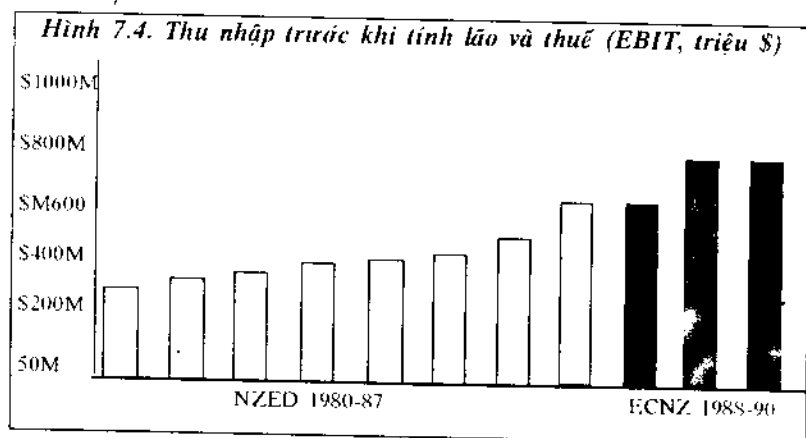
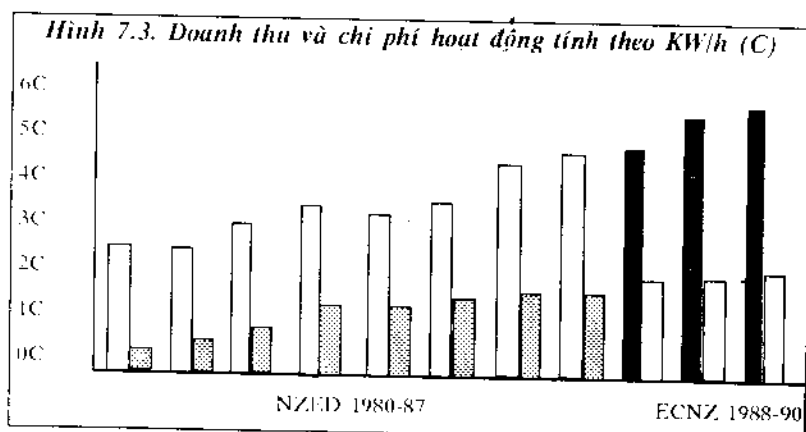
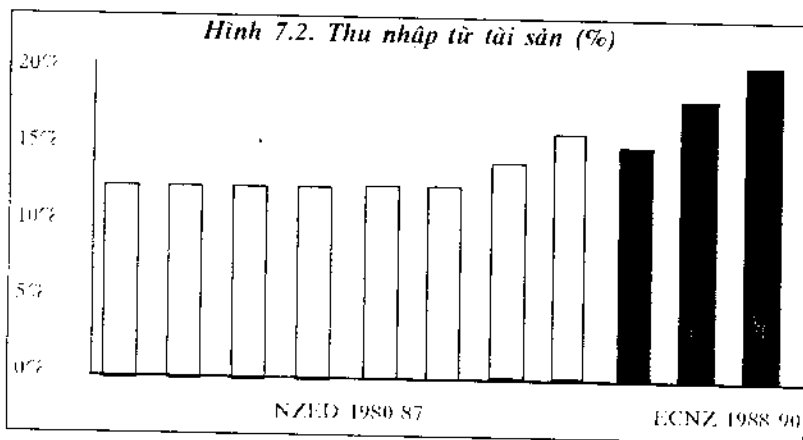
Những so sánh

ECNZ - Bởi vì ECNZ được định giá vào khoảng 2 tỷ đô la nhiều hơn giá trị danh nghĩa trên sổ sách của NZED, việc xây dựng dãy số theo thời gian “trước - sau” của hiệu năng tài chính đặt ra nhiều vấn đề đặc biệt. Cách tiếp cận của chúng tôi, nhằm xây dựng một dãy số theo thời gian nhất quán để so sánh, là loại trừ sự chênh lệch trong việc định giá theo dãy số thời gian bằng cách hạ những con số trong bảng định giá của ECNZ xuống và điều chỉnh các chính sách kế toán của ECNZ theo những chính sách được NZED sử dụng.

Hình 7.2 cho thấy dãy số theo thời gian đối với thu nhập từ tài sản RoA. Dãy số này cho thấy một mức RoA (EBIT / ASSETS) cao hơn sau khi công ty hoá sở với trước đó. Người ta có thể thấy một sự phân biệt hết sức rõ rệt giữa kỷ nguyên NZED (1980 -1987) và thời kỳ ECNZ (1988 -1990). Trong khi RoA chỉ tăng đôi chút năm 1986 và 1987, đúng trước ngày công ty hoá, thì những bước nhảy vọt lớn đã diễn ra trong các năm 1989 và 1990, với tỷ lệ RoA là khoảng 20%. Trong những năm từ 1980 đến 1985, RoA là khoảng 13 %.

Những lý do phức tạp của sự tăng RoA có thể nhận ra được từ hình 7.3, hình này cho thấy số doanh thu và chi phí hoạt động theo kilôoát giờ tính theo số đô la danh nghĩa; Hình 7.4 cho thấy thu nhập trước khi trả lãi và thuế (EBIT); Hình 7.5 chỉ biên lợi nhuận (EBIT / SALES) và hình 7.6 cho thấy thu nhập từ tài sản (SALES / ASSETS). Những lý do đó bao gồm : (1) một sự tăng nhẹ giá bán danh nghĩa của điện (tính bằng xu theo kilôoát giờ), (2) một sự tăng nhẹ của khối lượng điện được bán ra, (3) một sự giảm đáng kể chi phí điều hành tính theo kilôoát giờ và (4) sự tăng đáng kể hiệu quả điều hành được đo bằng doanh thu từ tài sản (SALES / ASSETS) theo thời gian.

Xem xét những con số trên đây, chúng ta có thể thấy rằng số RoA tăng lên của kỷ nguyên ECNZ là do những biên lợi nhuận hơi cao đôi chút đi kèm theo một sự tăng đáng kể trong sử dụng tài sản. Hình 7.5 cho thấy những biên lợi nhuận của công ty sản xuất và chuyển điện này là tương đối cao. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên vì đây là một ngành công nghiệp sử dụng nhiều vốn với tỷ lệ luân chuyển tài sản thấp. Hình 7.5 cũng cho thấy rằng biên lợi nhuận của NZED đã giảm đều đặn từ năm 1980 đến 1986. Đó là do những chi phí hoạt động và khấu hao đã tăng nhanh hơn tổng thu nhập. Tuy nhiên, từ năm 1988, khuynh hướng đã đảo ngược lại. Cũng vào thời gian này hình 7.6 cho thấy tỷ lệ luân chuyển hoặc sử dụng tài sản đã tăng từ dưới 19% đôi chút trong kỷ nguyên trước công ty hoá lên 32% trong thời kỳ sau công ty hoá, không tính tới tác động của việc định giá lại các tài sản trong phân tích này.

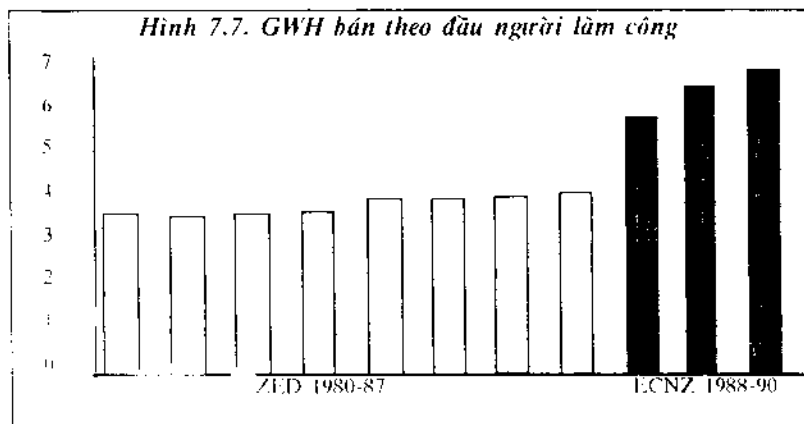
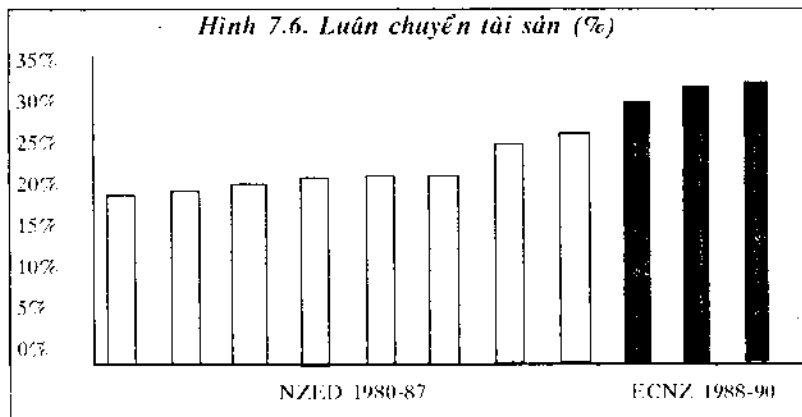
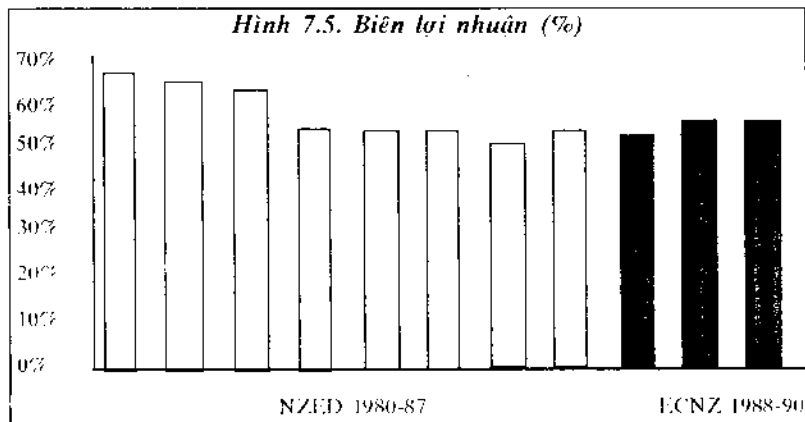


Tỷ lệ SALES / ASSETS là phương pháp phổ biến để đo mức sử dụng tài sản trong bối cảnh đang được bàn ở đây, nó có một số nhược điểm do tính chất tồn tại rất lâu của nền tảng tài sản và do các kỹ thuật kế toán dựa trên những phương pháp có tính lịch sử (truyền thống) về định phí.

Sự sử dụng tài sản và hiệu quả hoạt động có thể được đánh giá tốt hơn bằng những số đo định lượng về công suất liên quan đến một số đo nào đó về năng lực phát điện sẵn có. Theo cách đo này, các bảng dữ liệu tóm tắt về ECNZ ở cuối báo cáo cung cấp những thông tin về khả năng có sẵn những nhà máy thủy điện và nhiệt điện trong hệ thống, cũng như khả năng sẵn có về chuyển tải dòng điện cao thế và nối các mạng điện cao thế². Từ những số liệu này, có vẻ là hợp lý nếu kết luận rằng khả năng có sẵn về nhà máy điện là cao hơn trong kỷ nguyên ECNZ so với kỷ nguyên NZED, còn khả năng có sẵn về mạch điện và nối các mạch điện thì tương tự như trong kỷ nguyên NZED, ngoại trừ niên lịch 1988 khi khả năng nối mạch thấp hơn một cách rõ rệt do phát sinh những vấn đề với mạch điện ở eo biển Cook Strait.

Hình 7.7 cho thấy những mức tăng đột ngột của năng suất lao động tính theo GWh điện được bán theo đầu người làm công của nhà máy. Trong kỷ nguyên NZED, số giờ làm công

² - Khả năng có sẵn của nhà máy là bình quân gia quyền của khả năng có sẵn với năng lực sản xuất mê-ga-oát trong tất cả các nhà máy điện cùng một loại nhất định (thủy điện hay nhiệt điện) thuộc quyền sở hữu và đặt dưới sự điều hành của tổ chức. Những số đo về khả năng sẵn có của mạch điện và nối các mạch điện chỉ tỷ lệ giữa số giờ có điện với tổng số giờ trong một năm. Khả năng sẵn có về mạch điện gắn với những mạch chuyển điện cao thế trên đất liền. Khả năng sẵn có về nối các mạch điện gắn với đường nối mạch điện cao thế quan trọng nối liền các đảo ở miền Bắc và miền Nam qua eo biển Cook Strait.



tăng từ 5.416 giờ năm 1980 lên khoảng 6.000 giờ năm 1987. Xu hướng này đến thời ECNZ thì đảo ngược lại, với số công nhân chức giảm xuống 4.403 người năm 1988 và 3.913 người năm 1990. Những sự giảm bớt số lượng công nhân viên chức này được tiến hành đồng thời với việc số lượng điện được sản xuất và bán ra tăng lên. Kết quả kết hợp của hai nhân tố này là số lượng GWh điện bán ra tính theo đầu người đã tăng cao, như đồ thị cho thấy.

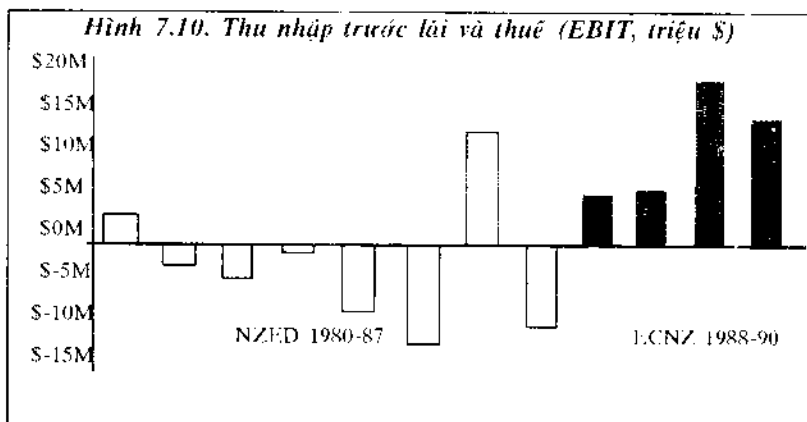
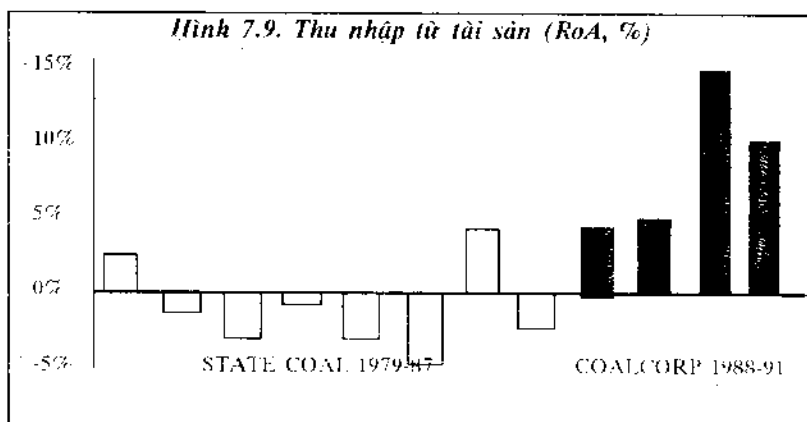
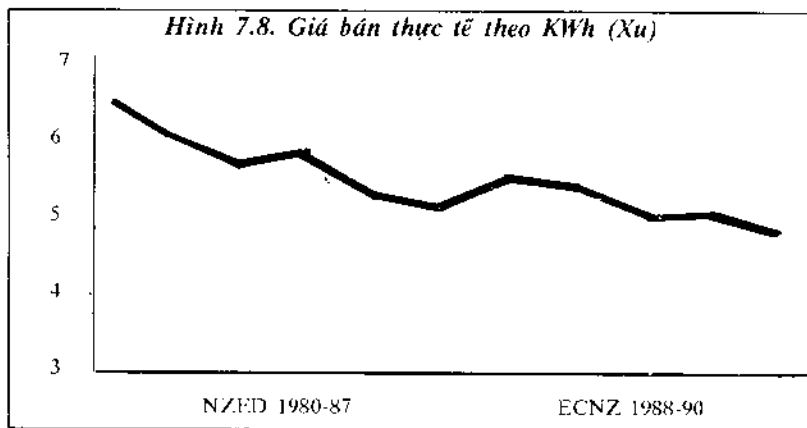
Cuối cùng, ECNZ đã nâng cao khả năng sinh lợi của mình đồng thời giảm bớt giá bán bình quân mỗi kilôoát giờ tính theo hiện vật. Hình 7.8 cho thấy rằng, tính theo hiện vật giá, đã giảm từ 4,90 xu một KWh năm 1988, năm đầu tiên thành lập công ty, xuống 4,70 xu năm 1990 (tính theo giá đồng đô-la tháng 3 năm 1987). Đây là những con số thấp nhất trong thời kỳ 1980-1990 là thời kỳ mà chúng tôi nghiên cứu. Sự sụt giá này phù hợp với chủ trương chiến lược ban đầu của ECNZ muốn ngăn không để có những đối thủ cạnh tranh mới xâm nhập thị trường ngành công nghiệp điện khi họ vừa thừa hưởng, từ tổ chức tiền thân của mình là NZED, một năng lực sản xuất dồi dào.

Coal Corp - Chúng tôi vấp phải hai vấn đề khi xây dựng một dãy số theo thời gian nhất quán của những số đo hiệu năng để thực hiện sự so sánh “trước - sau” cho công ty Coal Corp. Như đã nêu ở trên, vấn đề thứ nhất là ở chỗ công ty than Nhà nước State Coal Mines đã kết thúc với một cơ cấu vốn có thể bị coi là hoàn toàn không thể nào chịu đựng nổi nếu đó là một tổ chức thuộc khu vực tư nhân. Tiếp theo một loạt thua lỗ, số vốn cổ đông là, và tiền lãi phải trả được tính (mặc dù không được trả) theo một mức nợ lên đến 132 % của tổng số vốn. Vấn đề thứ hai là giá trị tài sản của công ty than Nhà nước State Coal đã bị nâng cao vống lên quá nhiều. Những vấn đề

này làm cho không sao thực hiện được việc xây dựng một dãy số đo nhất quán để đo hiệu năng của cả thời kỳ, bởi vì người ta không thể nào tính lùi trở lại suốt dọc kỳ nguyên công ty than Nhà nước để tính cho ra các giá trị đáng lẽ phải là như thế nào nếu như các tài sản đã được định giá đúng ở mỗi thời gian của chúng.

Hình 7.9 chỉ một dãy số về thu nhập từ tài sản RoA “trước - sau” (EBIT / ASSETS) từ năm 1979 đến năm 1991 với những số liệu không được điều chỉnh. Một lý do khiến cho sự chênh lệch giữa kỳ nguyên State Coal và kỳ nguyên Coal Corp lộ ra một cách hiển nhiên đến thế là vì người ta đã tính quá vống lên giá trị những tài sản của State Coal. Công ty này chỉ có EBIT (thu nhập trước lãi suất và thuế) dương trong hai năm thuộc tổng số tám năm là thời kỳ trước công ty hoá, trong khi bốn năm đầu sau công ty hoá thu nhập của công ty đã là dương. Vì lý do này và vì giá trị tài sản đã bị tính quá lên, dãy số chỉ thu nhập từ tài sản RoA là không đáng tin cậy và khó giải thích. Để có một so sánh hiệu năng “trước - sau”, điều tốt nhất người ta có thể làm là tập trung chú ý vào những dãy số khác không bị ảnh hưởng quá nhiều bởi sự định giá lại theo hướng giảm xuống những tài sản của tổ chức này.

Hình 7.10 cho ta một đồ thị về thu nhập trước lãi suất và thuế (EBIT), và Hình 7.11 cung cấp một số đo về biên lợi nhuận (EBIT / SALES) trong thời kỳ đó. Cả hai đồ thị đều chỉ ra một sự cải thiện rõ rệt về hiệu năng, cho thấy một cách rõ ràng rằng ngay trước khi phải trả lãi về số nợ ngày càng tăng của mình, lợi nhuận và biên lợi nhuận của State Coal đã là âm trong phần lớn các năm. Tuy nhiên, ở kỳ nguyên Coal Corp,



các biên lợi nhuận đã được phục hồi và các doanh nghiệp SOE mới đã làm ăn có lãi.

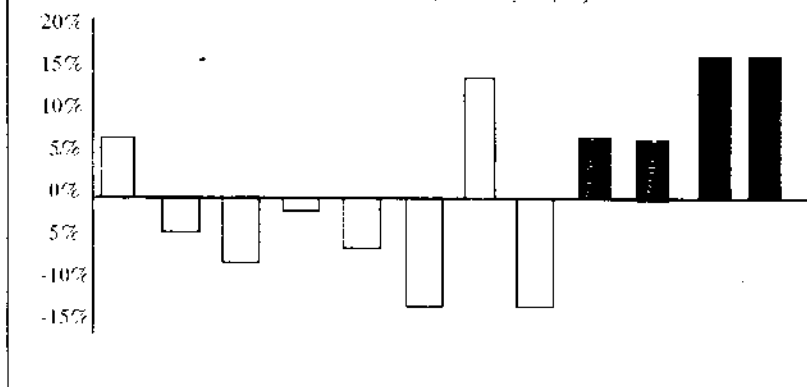
Những lý do của sự cải thiện này là ở chỗ năng suất được nâng cao và chi phí hoạt động được giảm xuống, trong khi giá bán mỗi tấn than và khối lượng than bán ra vẫn được duy trì ổn định ít nhiều từ năm 1986. Hình 7.12 cho thấy một sự gia tăng đáng kể về sản lượng than tính theo đầu người làm công trong kỷ nguyên Coal Corp nếu đem so với State Coal. Trong kỷ nguyên State Coal, số lượng người làm công đã tăng từ 1.442 năm 1979 lên 1.861 năm 1987. Con số này đã bị giảm đi một nửa xuống còn 892 người năm 1987, và còn bị giảm nữa chỉ còn 677 người năm 1991. Năm 1987, vào lúc cuối kỷ nguyên State Coal, sản lượng tính theo đầu người làm công là 820 tấn / năm. Vào cuối năm 1991, sản lượng đó lại tăng lên gấp ba : 2.482 tấn / năm.

Hình 7.13 cho thấy giá bán thực tế của than đã tăng trong suốt thời kỳ từ 1979 đến 1986 trong kỷ nguyên State Coal, rồi từ đó trở đi, trong thời kỳ Coal Corp đã giảm xuống nhiều.

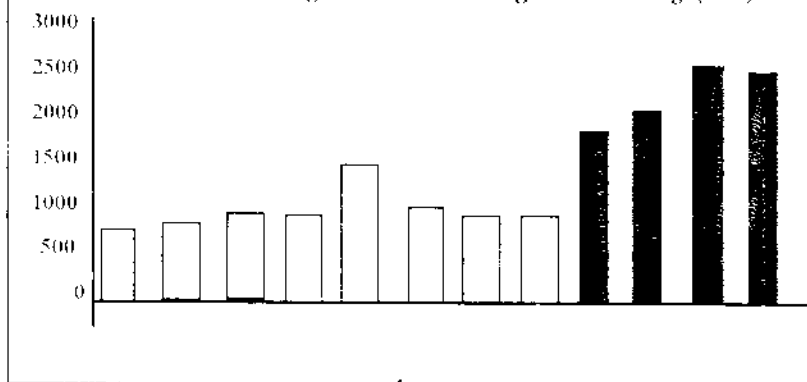
Hình 7.14 cho thấy khối lượng than được bán ổn định ở mức khoảng từ 1,6 đến 1,7 triệu tấn mỗi năm ít ra kể từ năm 1985. Với thu nhập không tăng lên từ năm 1985, những cải thiện về khả năng sinh lợi có thể là nhờ giảm chi phí.

Sự giảm các chi phí hoạt động gồm có nhiều mặt. Những lý do bao gồm một chế độ quan hệ công nghiệp được cải cách, sự giảm đáng kể số lượng nhân viên, những lề lối làm việc được cải tiến, tập trung nhiều hơn vào kiểm soát chi phí, bớt nhấn mạnh về mở rộng để tập trung vào khai thác và

Hình 7.11. Biên lợi nhuận (%)



Hình 7.12. Sản lượng than theo đầu người làm công (tấn)



Hình 7.13. Giá bán thực tế mỗi tấn



nhấn mạnh thêm khai thác than lộ thiên là cách khai thác rẻ tiền hơn. Như lời của viên giám đốc điều hành thứ nhất đã nói:

“Chúng tôi đã rất thiên về lựa chọn cách tiếp cận là xuất phát từ con số không để cố gắng gây dựng lại một cơ sở kinh doanh từ nền tảng của nó. Chúng tôi đã hình dung trong đầu một doanh nghiệp thương mại, một cái gì đó đưa lại một suất lợi nhuận có thể chấp nhận được. Đây thực sự là vấn đề phải đi sâu nghiên cứu để nhận cho ra những gì là tài sản và nguồn lực, tìm ở đâu những thị trường và những hợp đồng bán hàng, để rồi xuất phát từ đó mà làm việc...”

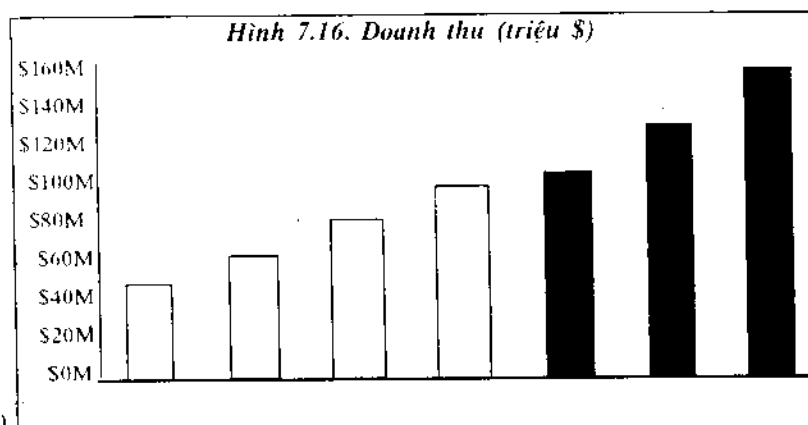
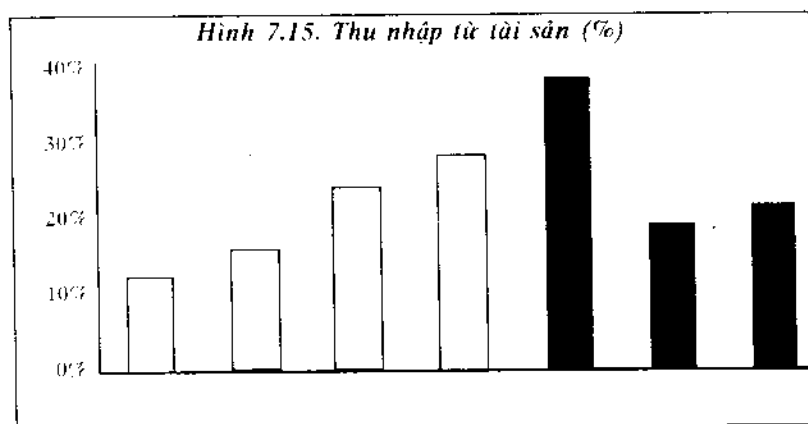
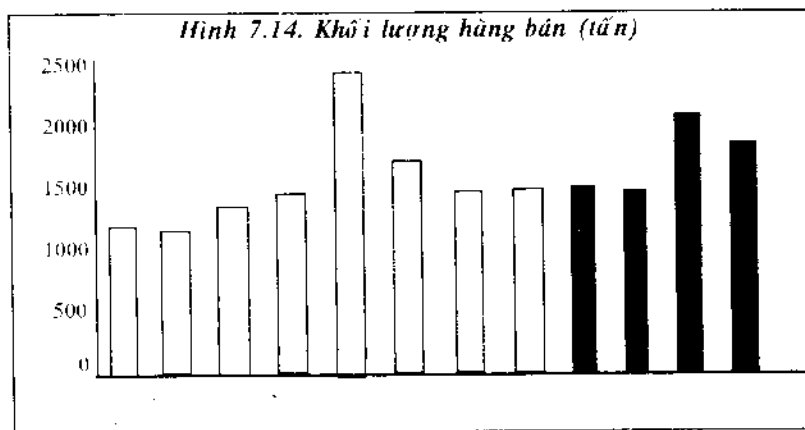
Chúng tôi đã dày công nghiên cứu để tìm hiểu xem giá than có thể là như thế nào và đã nhanh chóng xác định rằng, nếu căn cứ vào kinh nghiệm đã qua, thì chúng tôi không sao thoát ra được. Không có cách nào để các mỏ có thể cho ra than với một mức chi phí đơn vị cho phép chúng tôi kiếm được lợi nhuận. Thế là chúng tôi bắt đầu cấu trúc lại các hoạt động khai thác than sao cho có thể có lãi và quyết định rằng chi phí đơn vị ở địa phương này phải là bao nhiêu, ở địa phương kia là bao nhiêu, và cứ thế”.

GCS - Nghiên cứu của chúng tôi về hiệu năng tài chính của GCS trước và sau công ty hoá gồm thời kỳ từ 1-4-1984 đến 31-3-1991. Trong năm đầu, tổ chức này hoạt động như một quỹ tuần hoàn nằm trong uỷ ban dịch vụ Nhà nước - State Service Commission (SSC) và, trong ba năm tiếp theo, nó được tách thành một cơ quan Nhà nước độc lập với SSC, và trong ba năm sau đó nữa, như một SOE.

Hình 7.15 cho thấy thu nhập từ tài sản RoA (EBIT / ASSETS) của GCS trong suốt những năm của thời kỳ đó. Định giá tài sản khi GCS Ltd được thiết lập thành SOE gần đúng hết như giá trị trên sổ sách của tổ chức tiền thân. Như ta có thể thấy, RoA đã tăng đều đặn trong suốt cả năm 1989, lên đến đỉnh cao là 37,3 % trong năm đầu hoạt động như một SOE, nhưng sau đó lại sụt xuống dưới 20 % trong những năm 1990 và 1991. Có thể nhìn sâu hơn nữa vào những kết quả này bằng cách xét những dãy số về tổng thu nhập SALES, các biên lợi nhuận (EBIT / SALES) và luân chuyển tài sản (SALES / ASSETS).

Hình 7.16 cho thấy một sự tăng đáng kể của doanh thu trong suốt thời kỳ 1985-1991. Trong thời kỳ này, doanh thu đã tăng với nhịp độ hàng năm 20,5 % tính theo giá trị danh nghĩa và 9,5 % tính theo hiện vật. Từ đó, doanh thu sau công ty hoá đã tăng 16,6 % hàng năm tính theo danh nghĩa và 10,3 % tính theo hiện vật. Sự tăng trưởng này là kết quả của số cầu tăng lên về dịch vụ máy tính từ các khách hàng Nhà nước của GCS để đáp ứng chủ trương của Chính phủ tái cấu trúc khu vực công cộng, những thay đổi trong chính sách của chính phủ và, trong thời kỳ sau, là kết quả của việc GCS chuyển mạnh hơn nữa vào thị trường.

Tuy nhiên, sự cạnh tranh của những doanh nghiệp khác cung cấp dịch vụ máy tính đã gây sức ép rất mạnh đối với GCS. Có thể thấy rõ trong hình 7.17 tác động của việc GCS Ltd điều chỉnh giá của mình cho phù hợp với giá cả thị trường trong hai năm 1990 và 1991. Biên lợi nhuận trung bình hàng năm (EBIT/SALES) trong năm 1988 là 29,3%. Năm 1991, biên lợi nhuận đã bị giảm hơn một nửa, xuống khoảng 13%



Điều này phù hợp với việc trên thị trường đã có những lực lượng cạnh tranh mới, cũng như với triển vọng nhiều khách hàng lớn thuộc khu vực công cộng đang trù tính việc tự đảm nhiệm tại chỗ các dịch vụ máy tính. Đây là một mối đe dọa nghiêm trọng trong thời kỳ sau công ty hoá vì có mối bất bình lớn trong số các khách hàng đối với cơ quan Dịch vụ máy tính của Chính phủ trước đó. Một nỗ lực chủ yếu trong hoạt động của GCS Ltd lúc bấy giờ là tranh thủ giá được hợp đồng với những khách hàng chính của mình và giữ cho giá cả và dịch vụ của mình có sức cạnh tranh.

Điều có ý nghĩa xét từ quan điểm RoA là việc giám sát về biên lợi nhuận đã được bù lại bằng sự tăng rõ rệt về thu nhập từ tài sản (SALES/ASSETS) như có thể thấy trong hình 7.18. Khi còn là một quỹ tuần hoàn và sau đó là một tổ chức thuộc sở hữu Hoàng gia, doanh thu hàng năm tính theo mỗi đồng đô-la được đầu tư của GCS là từ 68 đến 94 xu, với xu hướng tăng lên theo thời gian. Từ khi được thiết lập thành một SOE, GCS Ltd đã tăng tỷ lệ này lên từ 1,30 đô la đến 1,50 đô la doanh thu với mỗi đô la tài sản được đầu tư. Kết quả này gợi ý cho thấy một cách sử dụng cơ sở tài sản hữu hiệu hơn nhiều.

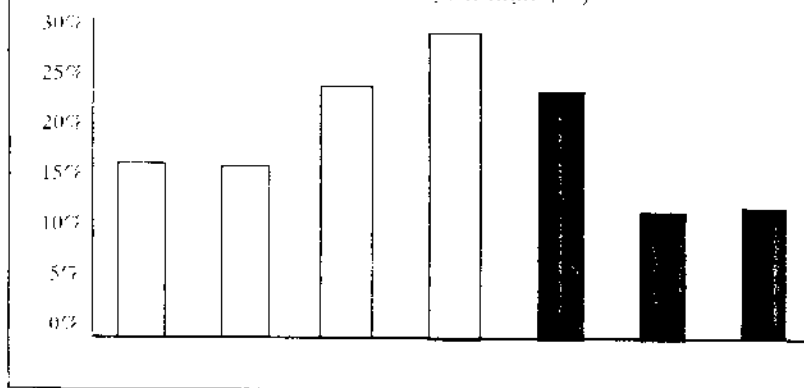
Mặc dù thiếu những dữ liệu sẵn có và đáng tin cậy về thời kỳ trước khi công ty hoá, từ năm 1988 GCS đã có những hợp đồng cam kết với khách hàng duy trì mức có sẵn của hệ thống (tức là mức độ hệ thống sẵn sàng đáp ứng nhu cầu) là 98,5 % hoặc cao hơn, với mức dịch vụ lên tới 99,5% yêu cầu trong một số hợp đồng. Những dữ liệu do GCS cung cấp cho chúng tôi về mức độ có sẵn của hệ thống trong thời kỳ từ 1988 đến

1992 chứng minh rằng GCS đã vượt quá mức có sẵn tối thiểu là 98,5 % trong suốt cả thời kỳ, với những mức có sẵn trung bình cao hơn 98,5 % trong năm 1991 đối với hầu hết các máy móc và hệ thống. Những thời gian đáp ứng cho thấy, có sự cải tiến khi GCS ký kết những hợp đồng cung cấp những dịch vụ mạng lưới quy định rõ thời gian đáp ứng tối đa là từ 3 đến 5 giây. Những con số này chứng minh rằng hiệu năng kinh tế cao của GCS từ khi được công ty hoá không phải đã được thực hiện bằng cách hy sinh chất lượng. Quả vậy, sự hy sinh này tất đã xảy ra nếu như GCS lại đồng thời nâng cao cả mức độ có sẵn, đáng tin cậy lẫn thời gian đáp ứng của mình.

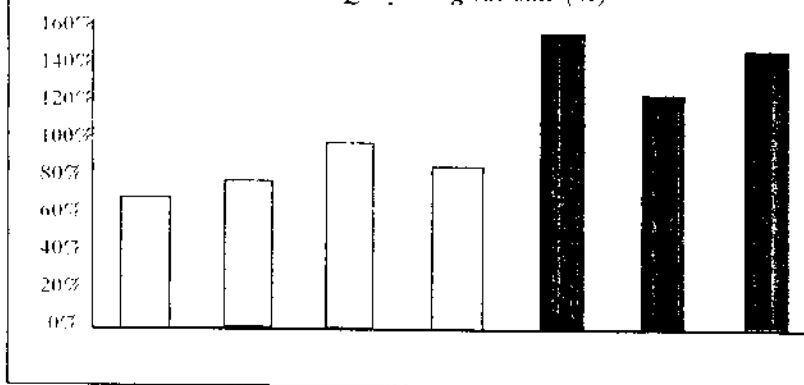
Hình 7.19 cho thấy sự tăng lên của năng suất lao động. Khác với những SOE khác mà chúng tôi đã nghiên cứu, số công nhân viên chức của GCS đã tăng từ 409 người năm 1988 lên 475 người năm 1991. Doanh thu tính theo đầu người nhân viên cho thấy một khuynh hướng tăng lên trong suốt thời kỳ 1985- 1991, với mức tăng cao nhất trong năm 1991.

TVNZ - Việc xây dựng một dãy số theo thời gian có tính nhất quán về những dữ liệu của TVNZ trước và sau ngày công ty hoá đặt ra nhiều vấn đề ảnh hưởng đến mức độ có thể tin cậy của những so sánh về hiệu năng. Thứ nhất, như đã nêu lên trước đây, công ty hữu hạn TVNZ Ltd đã được thành lập từ một công ty luật định là Công ty phát thanh truyền hình Niu Di-lân (BCNZ). Kết quả tài chính duy nhất mà người ta có được trước khi công ty hoá là của BCNZ, trong đó bao gồm cả những hoạt động của đài phát thanh Niu Di-lân, tổ chức thánh giá Niu Di-lân Listener và dàn nhạc Giao hưởng. Điều không may là tình trạng tồi tệ của công việc kế toán của BCNZ làm

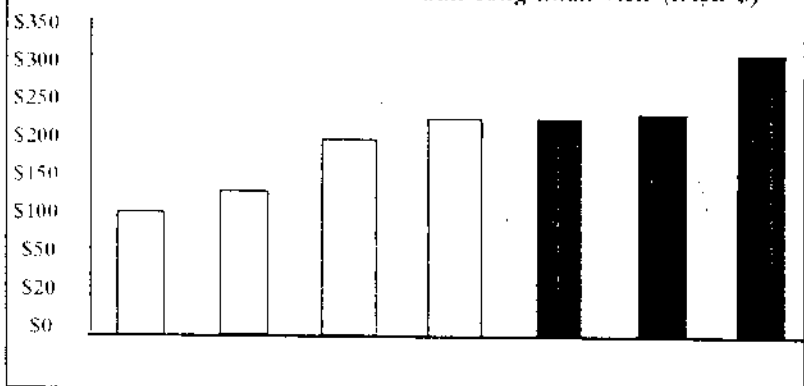
Hình 7.17. Biên lợi nhuận (%)



Hình 7.18. Quay vòng tài sản (%)



Hình 7.19. Doanh số tính theo đầu công nhân viên (triệu \$)



cho người ta không sao tách riêng ra được những số đo hiệu năng của các hoạt động truyền hình (và chuyển phát).

Lại cũng còn có những vấn đề khác ảnh hưởng đến sự phân tích. Sổ sách kế toán của BCNZ bao gồm cả thu nhập từ tiền lệ phí của khu vực phát thanh truyền hình công cộng, nhưng không cho biết số lệ phí đó được tiêu như thế nào, ít ra là cho đến năm 1987 và 1988. Công ty BCNZ, cũng sử dụng những chính sách kế toán đối với những kho chương trình được sản xuất ở địa phương khác với cách của TVNZ Ltd. Hơn nữa, BCNZ thực tế đã không mắc nợ và ở những giai đoạn khác nhau đã có những số tiền tồn quỹ đáng kể. Cũng vậy, số tài sản ròng mà TVNZ Ltd tiếp quản đã được định giá theo những phương pháp luồng tiền chiết tính nhằm mục đích thiết lập thành một SOE. Khác với TVNZ Ltd, BCNZ còn chịu quyết định của Toà án truyền hình hạn chế những hoạt động của công ty này nhằm kiếm thu nhập bằng cách hạn chế sự quảng cáo trên truyền hình.

Phân tích của chúng tôi dựa trên những kết quả tài chính không được điều chỉnh của BCNZ cho thời kỳ 1979-1988, và của TVNZ Ltd cho thời kỳ 1989-1992. Tuy nhiên, tất cả những vấn đề được đặt ra trên đây làm cho mọi so sánh về hiệu năng trước và sau công ty hoá đều là những kết luận còn cần phải bàn. Vì vậy, sự phân tích và các kết quả phân tích phải được hiểu một cách thận trọng.

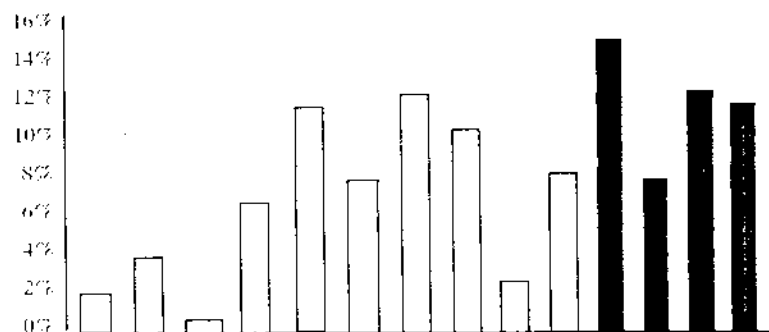
Hình 7.20 cho thấy thu nhập từ tài sản RoA (EBIT/ SALES) của BCNZ và TVNZ Ltd trong thời kỳ từ 1979 đến 1992. Do đó, bốn năm hoạt động của thời kỳ sau công ty hoá đã được tính toán, trong đó 1990 là năm đầu tiên đã diễn ra cạnh tranh để giành thu nhập từ quảng cáo truyền hình. Thu nhập từ tài sản RoA trung bình từ 7 % đến 8 % trong thời kỳ trước công ty hoá và 12 % sau công ty hoá với tài sản được định giá lại.

Hơn nữa, mặc dù BCNZ là một công ty cung ứng có độc quyền, RoA của BCNZ trước công ty hoá vẫn biến đổi nhiều hơn so với thời kỳ sau công ty hoá.

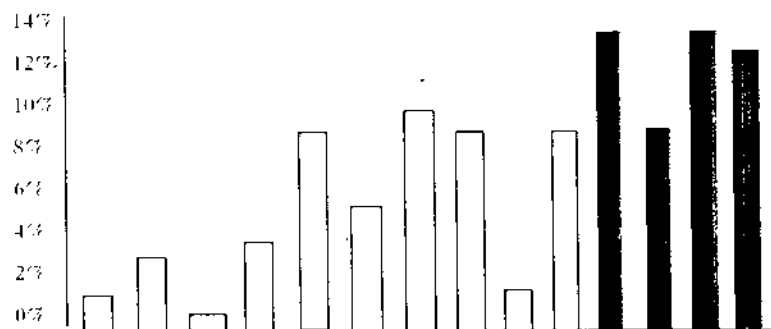
Một xu hướng tương tự của các biên lợi nhuận (EBIT / SALES) cũng được chỉ ra trong hình 7.21. Suốt trong kỳ nguyên BCNZ, biên lợi nhuận EBIT / SALES trung bình là trên 5,5 % (với độ biến đổi khá lớn), còn ở thời kỳ TVNZ thì trung bình là 12 %. Một phần của sự nâng cao này chắc chắn là do nhiều bộ phận hoạt động hỗn hợp khác nhau của BCNZ và TVNZ. BCNZ có những bộ phận truyền hình và phát thanh. Truyền hình là một hoạt động nặng vốn hơn so với truyền thanh và do đó có khả năng có biên lợi nhuận cao hơn khi không có những tác động trung bình hoá của các hoạt động truyền thanh. Truyền thanh thương mại cũng là một ngành công nghiệp có sức cạnh tranh mạnh hơn nhiều so với truyền hình, vì vậy những biên lợi nhuận của ngành truyền thanh hẳn là sẽ thấp hơn.

Chúng ta cũng chờ đợi rằng tỷ lệ quay vòng tài sản (SALES/ASSETS) của ngành truyền hình là thấp hơn so với ngành truyền thanh, quay vòng tài sản của BCNZ trung bình là 128 %, còn tỷ lệ đó ở TVNZ Ltd trung bình là 98 %. Việc không đưa ra được những dữ liệu riêng biệt cho hai ngành truyền hình có nghĩa là chúng tôi đã không đúng như trường hợp ở đây. Chúng ta có thể thấy trong hình 7.22 tỷ lệ thể đẩy cuộc điều tra về những vấn đề này đi xa hơn nữa ở trên bình diện định lượng, mặc dù những cuộc phỏng vấn của chúng tôi gợi ý rằng hiện nay (tức là sau khi công ty hoá), việc sử dụng một cách có hiệu quả các thiết bị là vấn đề đang được nhấn rất mạnh.

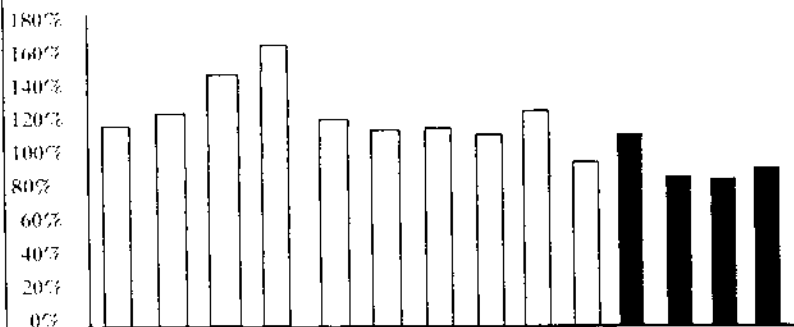
Hình 7.20. Thu nhập từ tài sản (%)



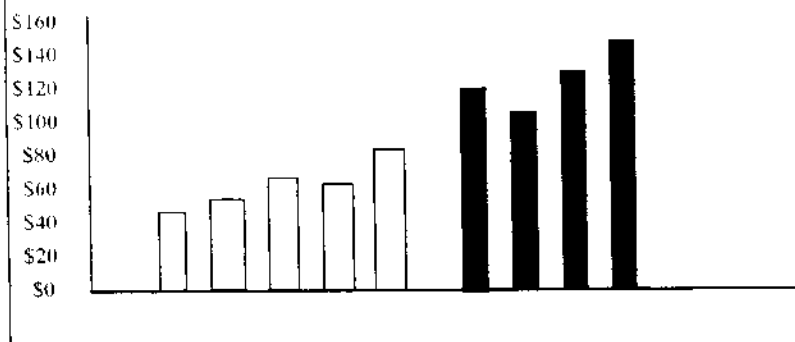
Hình 7.21. Biên lợi nhuận (%)



Hình 7.22. Quay vòng tài sản (%)



Hình 7.23. Thu nhập quảng cáo truyền hình tính theo đầu người công nhân viên tương đương của TVNZ (triệu \$)



Cuối cùng, hình 7.23 cho thấy một tỷ lệ về thu nhập quảng cáo tính theo đầu người công nhân viên tương đương của TVNZ (tính theo nghìn đô la) từ giai đoạn 1984-1992 là thời kỳ mà chúng tôi có thể có được những dữ liệu về vấn đề người làm. Từ những dữ liệu có được trong báo cáo Rennie Report, chúng tôi ước lượng rằng 63 % tổng số công nhân, viên chức của BCNZ đã được sử dụng trong các hoạt động truyền hình trước ngày công ty hoá. Những thay đổi ở đây là đầy kịch tính, từ một mức trung bình của BCNZ là 64.000 đô la lên tới mức 129.000 đô la của TVNZ, hầu như vừa vặn 100 % lớn hơn. Sự tăng này là kết quả của hai nhân tố : một mặt là sự tăng đáng kể của thu nhập quảng cáo, mặt khác giảm số lượng

người làm công. Bắt đầu năm 1989 với 2.205 công nhân, viên chức, vào đầu năm 1992 TVNZ Ltd đã giảm số đó xuống còn 1.632 người.

Với những điều quan trọng được định trước như trên, một kết luận có vẻ hợp lý là tiếp theo công ty hoá, công ty hữu hạn TVNZ Ltd đã làm ra một khả năng lợi nhuận cao hơn rất nhiều so với khả năng lợi nhuận của BCNZ, mặc dù TVNZ Ltd đã phải hoạt động trong một môi trường cạnh tranh. Đương nhiên rất có khả năng là TVNZ, với tư cách là một bộ phận của BCNZ, đã trợ cấp chéo cho bộ phận truyền thanh. Kết quả những phỏng vấn của chúng tôi ủng hộ quan điểm cho rằng đã có một sự cải thiện về hiệu năng tài chính từ kỳ nguyên BCNZ sang kỳ nguyên của TVNZ Ltd. Như chúng tôi sẽ đưa ra trong lập luận dưới đây, cũng có bằng chứng cho thấy rằng TVNZ Ltd đã nâng cao hiệu năng tài chính của mình sau khi công ty hoá trong thời kỳ 1989-1992.

Đánh giá - Từ sự phân tích ở trên, có thể kết luận một cách hợp lý rằng ECNZ, Coal Corp và TVNZ đã sinh lợi nhiều hơn so với các tổ chức tiền thân của họ. Cũng là hợp lý khi kết luận rằng GCS tính trung bình sinh lợi ít hơn, nhưng công ty này hoạt động với những biên lợi nhuận nhỏ hơn và với một hiệu quả hoạt động được nâng cao hơn nhiều, nếu tính theo thu nhập từ tài sản SALES / ASSETS. Cũng rõ ràng là mức khả năng sinh lợi của Coal Corp và TVNZ đã ít biến đổi hơn nhiều sau khi công ty hoá so với trước đó, mặc dù họ phải đương đầu với một môi trường cạnh tranh hơn nhiều.

Như đã ghi nhận ở trên, chúng tôi đã không tiến hành việc so sánh trước và sau công ty hoá đối với xí nghiệp WORKS bởi vì người ta đã không chuẩn bị những báo cáo theo nguyên tắc bút toán khi phát sinh cho tổ chức tiền thân của nó là Bộ công trình và phát triển. Tuy nhiên, cùng với phần lớn những SOE khác mà chúng tôi nghiên cứu, WORKS đã giảm đáng kể số lượng công nhân, viên chức của mình trong thời kỳ sau công ty hoá, từ 6.150 người vào ngày 1-4-1988 xuống còn 3.130 người năm 1991 (non, 1.000 người trong số họ bị giảm này là do WORKS đã bán bộ phận dịch vụ tài sản của mình năm 1990 và các dịch vụ máy tính Vogel năm 1991).

Những khuynh hướng sau công ty hoá

Ở đây chúng tôi xem xét những khuynh hướng sau khi công ty hoá của thu nhập từ cổ phần hay vốn của cổ đông, tỷ số vốn vay so với vốn cổ phần, cổ tức và thuế. Thời kỳ sau công ty hoá mà chúng tôi điếm qua là từ năm 1988 cho đến năm 1992.

Thu nhập từ cổ phần - Bảng 7.1 tóm tắt những số đo thu nhập từ vốn cổ đông trong số năm SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu. Những số này đều dựa trên sơ sở những số liệu cuối năm trừ đi những lãi và lỗ bất thường cũng như những lợi nhuận và thua lỗ kế toán về vốn cổ đông. Những con số đánh dấu sao (**) ở góc cao bên phải là được cung cấp để bổ sung cho đầy đủ bảng 7.1 chứ không phải là một bộ phận của những nghiên cứu ban đầu.

Bảng 7.1: Thu nhập từ vốn cổ đông(căn cứ trên số liệu cuối năm), (sau khi đóng thuế, không kể những mục bất thường)

	1988	1989	1991	1992
ECNZ	3,68%	11,65%	14,16% **	12,58% **
Coal Corp	4,51%	6,79%	9,80%	9,13% **
WORKS		15,98%	5,83%	11,39% **
GCS		38,73%	17,91%	25,65% **
TVNZ		16,24%*	11,28%	11,87%

* Chỉ một thời kỳ 13 tháng được rút gọn tương đương với 1 năm

** Chỉ những dữ liệu này không thuộc về những nghiên cứu ban đầu.

Như có thể thấy trên bảng, tất cả những SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều thu được lợi nhuận thật sự trong tất cả những năm sau công ty hoá. Cũng có sự biến thiên đáng kể giữa các công ty và có biến đổi qua từng năm, như chúng ta có thể thấy trước (chỉ có khả năng biến đổi tương đối nhỏ trong những kết quả của ECNZ từ năm 1988, điều mà chúng ta đã có thể thấy trước do địa vị thống trị của công ty này trong ngành công nghiệp). Trong trường hợp của GCS, TVNZ và WORKS, năm đầu tiên sau công ty hoá đã đưa lại những kết quả cao nhất. Đó là điều không đáng lấy làm lạ trong trường hợp của GCS và TVNZ vì đây là thời gian chưa xuất hiện những đối thủ cạnh tranh. Nói một cách khác, trong cả hai trường hợp này,

người ta đã chờ đợi trước rằng những kết quả của năm đầu tiên sẽ là cao nhất trong toàn bộ thời kỳ sau công ty hoá. Hiệu năng cao trong năm đầu của WORKS là kết quả của luồng tiếp vốn từ những hợp đồng xây dựng lớn và những thoả thuận quá độ về công việc làm đường. Tình hình xấu đi sau đó trong những năm 1990 và 1991 cũng không có gì đáng ngạc nhiên, vì đây là những năm cực kỳ khó khăn cho các công ty xây dựng công trình dân sự nặng và tư vấn công trình ở Niu Di - lân. Một số những doanh nghiệp này đã phải nghỉ kinh doanh trong thời kỳ đó.

Chúng tôi không báo cáo một kết quả trung bình nào của năm SOE được nghiên cứu vì ECNZ chiếm đến 90% tổng giá trị chung của những SOE này. Trong những điều kiện như thế, bất cứ một bình quân gia quyền nào về hiệu năng sẽ được rút ra hầu như chỉ duy nhất là từ những kết quả của ECNZ mà thôi.

Tỷ phần vốn vay so với vốn cổ phần

Bảng 7.2 cho thấy những tỷ lệ vốn vay của năm SOE trong thời kỳ tiếp theo công ty hoá. Dòng trên cho biết tỷ lệ nợ / vốn cổ phần và dòng thứ hai cho biết tỷ lệ nợ có kỳ hạn / vốn cổ phần. Dòng thứ hai có thuận lợi là loại ra một số mục mà quy chế nợ không được rõ ràng (ví dụ như điều khoản về thuế trả chậm) và những khoản nợ không có hạn thường được xem như là tài trợ cho vốn hoạt động. Khi doanh nghiệp được thiết lập thành SOE, phần lớn những nợ có hạn đều là nợ vay của Hoàng gia và được tài trợ lại theo một lịch trình định trước. Trong một số trường hợp, nợ này được trả lại bằng luồng tiền lấy từ các hoạt động kinh doanh.

Mức tỷ lệ vốn vay hợp lý mà mỗi SOE có thể chịu đựng được phụ thuộc vào cấu trúc tài sản của tổ chức (về thực chất là ở chỗ các tài sản là tài sản có thể triển khai lại hoặc là tài sản đặc biệt như thế nào) và ở sự ổn định của luồng tiền được sinh ra từ những tài sản đó. Thí dụ ECNZ được coi là có những luồng tiền có độ ổn định cao, còn các luồng tiền của Coal Corp và WORK được coi như kém ổn định hơn nhiều, ít ra là trong thời kỳ được xem xét ở đây. Một điều rõ ràng là nếu như thu nhập từ vốn tài sản lớn hơn chi phí về nợ, thì kết quả của tỷ lệ vốn vay tăng lên sẽ là thu nhập từ vốn cổ phần RoE lớn. Tuy nhiên vấn đề thật sự là ở chỗ thu nhập từ vốn cổ phần cao hơn có bù lại được hay không, mức rủi ro lớn hơn được phản ánh trong những con số về tỷ lệ vốn vay cao hơn. Một điều nữa cũng rõ ràng là một phần của động cơ muốn có nợ trong cơ cấu vốn là để tăng thêm sự theo dõi kiểm soát các SOE, chừng nào mà người chủ nợ đánh giá một cách đầy đủ rằng Hoàng gia đang không bảo đảm cho nợ của SOE.

Lý thuyết tài chính ít hướng dẫn cho chúng ta biết một cơ cấu vốn “tối ưu” phải là như thế nào, vì vậy những bình luận ở đây chỉ hạn chế ở những so sánh những số trung bình công nghiệp (ở nơi nào có thể có được những số đó) và một vài lần thử chủ quan đánh giá về mức nợ trong một số SOE. Sự đánh giá chung của chúng tôi là các tỷ lệ vốn vay mà các SOE mới phải xử lý sau khi được công ty hoá là tương đối thấp. Điều này đặc biệt đúng với WORKS là SOE đã có thể thanh toán hết nợ dài hạn của mình trong năm đầu tiên hoạt động như một SOE và đã giữ được những số tiền tồn quỹ lớn vào cuối những năm 1989 và 1990. Tác dụng chế tài và theo dõi nợ

thực tế là con số không trong trường hợp của WORS và có thể là thấp đối với các SOE khác.

Bảng 7.2: Tỷ số vốn vay so với vốn cổ phần sau khi công ty hoá

	1988	1989	1990	1991	1992
ECNZ	105,40% 60,02%	113,90% 51,65%	102,69% 57,99%	127,43% 79,34%	130,37% 69,16%
CoalCorp	87,83% 33,34%	68,33% 25,01%	69,57% 35,55%	72,85% 34,65%	55,22% 29,47%
WORKS		88,45% 8,48%	77,27% 5,96%	4,36% 5,32%	8,50% 2,21%
GCS		71,63% 27,23%	118,41% 84,22%	104,90% 66,00%	74,30% 35,13%
TVNZ		85,41% 25,01%	94,50% 56,79%	80,37% 47,99%	76,64% 41,50%

Dòng trên chỉ tỷ lệ Vốn / cổ đông

Dòng thứ hai chỉ tỷ lệ Nợ có kỳ hạn / vốn cổ đông.

Tuy nhiên, người ta có thể chờ đợi rằng các mức nợ tính trung bình chỉ là vừa phải một cách hợp lý, căn cứ vào thực tế

là các SOE này không có khả năng gây thêm vốn cổ phần. Mức nợ thấp trong chừng mực nào đó có thể quy cho một sự trì trệ về tài chính, điều này có nghĩa là những công ty sản có hoặc có thể có cơ hội đầu tư sẽ kìm chế khả năng gây thêm vay nợ một cách dễ dàng bằng cách duy trì một tỷ lệ nợ / vốn cổ phần được coi là thấp so với những công ty công cộng trong danh sách được lấy ra để so sánh. Trong những đoạn tiếp theo đây chúng tôi đưa ra một bản tóm tắt ngắn về những dữ liệu so sánh mà chúng tôi đã thu được.

Báo cáo Value Line cho biết một tỷ lệ trung bình giữa nợ dài hạn với thực vốn chung là 117 % đối với công ty điện Hoa kỳ US Electrical Utility Industry và 108 % đối với công ty US Coal / Alternate Energy Industry suốt trong thời kỳ từ 1989 đến 1992. Người ta có thể chờ đợi rằng tỷ lệ thứ hai ở Hoa kỳ là cao hơn nhiều so với ở Niu Di-lân, vì 55 % điện lực của Hoa Kỳ được sản xuất bằng cách dùng than đá. Do đó rủi ro chung của hai ngành công nghiệp này ở Hoa Kỳ là cao hơn so với ở đây. Ở Úc những tỷ lệ tổng số nợ với vốn cổ phần trong ngành công nghiệp than đá đặc biệt có phần nhỏ hơn ³. Cả hai hệ thống số đo này đều cao hơn những số trong các báo cáo kế toán của ECNZ và CoalCorp.

³ Các tỷ lệ Nợ / Vốn cổ phần đối với các công ty sản xuất điện lực ở Úc là đặc biệt thấp (dưới 30 %), nhưng có những trường hợp ngoại lệ kinh khủng. Thí dụ Ủy ban điện lực quốc gia miền Tây nước Úc cho biết một tỷ lệ Nợ / Vốn cổ phần là 2377 % trong thời kỳ từ năm 1987 đến 1992. So sánh ECNZ với các công ty sản xuất điện lực của Úc sẽ không có lợi ích gì.

Khu vực ở Hoa Kỳ có thể so sánh sát nhất với WORKS là khu vực mà Value Line gọi là khu vực Máy móc (trong xây dựng và khai khoáng). Khu vực này bao gồm các công ty xây dựng dân sự. Trong ngành công nghiệp này tỷ lệ trung bình giữa nợ dài hạn và vốn cổ phần trong thời kỳ từ 1989 đến 1992 là khoảng 62 %. ở úc tỷ lệ tổng nợ / vốn cổ phần trung bình là khoảng 93 % còn tỷ lệ nợ có kỳ hạn / vốn cổ phần là khoảng 35 %. Những số này cao hơn đáng kể so với những số đo vốn cổ phần của WORKS.

Những công ty mà người ta có thể so sánh với GCS thực tế là không thể tìm thấy vì cơ sở khách hàng của họ là hoàn toàn khác. ở úc, công ty Paxua Corpation Ltd có một hoạt động lớn về máy tính, nhưng khách hàng của công ty này chủ yếu là từ khu vực tư nhân. Công ty đã duy trì một tỷ lệ nợ / vốn cổ phần là khoảng 70 % và một tỷ lệ nợ dài hạn / vốn cổ phần là khoảng 30 %. Những số này thấp hơn đôi chút so với những công ty tương đương có thể so sánh ở Liên hiệp Anh và cao hơn so với các công ty tương đương ở Hoa kỳ, là nơi mà tỷ lệ nợ dài hạn / tài sản trung bình là khoảng 17 % trong thời kỳ từ 1989 đến 1992 đối với khu vực phần mềm và dịch vụ máy tính, theo báo cáo của Valua Line . Người ta không mong các công ty phần mềm có thể chịu được nhiều nợ do tính chất vô hình của tài sản của chúng. Những con số của GCS cao hơn so với những tỷ lệ vốn vay được đưa ra ở đây để so sánh. Bởi vì GCS có một cơ sở khách hàng độc nhất như thế, cho nên mức tỷ lệ vốn vay cao hơn là điều thích đáng. Theo các báo cáo của Value Line, một tỷ lệ trung bình về nợ dài hạn so với vốn cổ phần chung là 251 % trong ngành công nghiệp truyền thanh và truyền hình giây cáp có thể tính cho sáu công ty có những

dữ liệu của thời kỳ 1988 - 1992 và không có năm nào bị hụt Quỹ cổ đông. Tuy nhiên, những số đo như thế bị ảnh hưởng vì những trường hợp cực đoan như công ty TCI mà tỷ lệ năm nào cũng vượt quá 450 %. Những con số về tỷ lệ vốn vay của các công ty truyền hình Úc cũng không phải là những con số tốt để so sánh, bởi vì tất cả những mạng truyền hình chủ yếu, vào một chặng đường nào đó trong thời kỳ dùng để so sánh, đều đã ở trong tình trạng lâm nguy về tài chính. Rõ ràng là tỷ lệ vốn vay của TVNZ đều thấp hơn đáng kể so với những con số đo Value Line đưa ra.

Lợi tức cổ phần và thuế - Một nét đặc trưng của hiệu năng sau công ty hoá là yêu cầu các SOE phải trả lợi tức cổ phần. Hình 7.3 dưới đây cho ta những lợi tức cổ phần và tỷ lệ lợi nhuận từ năm 1988 - 1992 của các SOE được nghiên cứu.

Khi tính toán những tỷ lệ lợi tức cổ phần, chúng tôi đã tính cả những mục thu nhập bất thường bởi vì một SOE không có những lý do vững chắc để giữ lại không chia những khoản lãi bất thường hoặc để bị cắt mạnh số cổ tức hàng năm khi gặp những tổn thất bất thường đặc biệt là khi những tổn thất đó lại lớn một cách quá đáng.

Nhìn một cách khái quát từ triển vọng tài chính, tình hình tỷ lệ lợi nhuận vẽ lên một bức tranh khác hẳn so với thời kỳ trước đó. Trong số những công ty mà chúng tôi đã xem xét, chỉ có NZED, Công ty dịch vụ máy tính của Chính phủ và BCNZ là đã trả lợi tức cổ phần trước khi công ty hoá. Trong trường hợp của BCNZ, điều này chỉ diễn ra trong hai năm sát liền trước khi công ty hoá. Tổng số lợi tức cổ phần được trả là \$85,8 triệu (số này bao gồm cả một khoản trong sổ kế toán

năm 1988 của BCNZ là \$15,5 triệu, trong đó chỉ có \$6,238 triệu được trả). Trong thời kỳ từ 1988 đến 1992, tổng số cổ tức được phân bổ là vào khoảng \$1,38 tỷ, trong số đó chừng 92 % là do ECNZ cung cấp.

Bảng 7.3 Lợi tức cổ phần (\$ triệu) và tỷ lệ lợi nhuận (%)

	1988	1989	1990	1991	1992
ECNZ	\$108 76,50%	\$247 74,40%	\$254 74,78%	\$314 77,86%	\$335 82,22%
CoalCorp	\$2 39,98%	\$7 70,33%	\$2 20,22%	\$6 67,15%	\$3 39,06%*
WORKS		\$7 39,30%	\$2 21,52%**	\$0 0,00%	\$2 16,22%
GCS		\$5 35,15%	\$3 38,31%	\$3 35,66%	\$12 100,00%
TVNZ		\$8 40,75%	\$9 34,81%	\$11 40,00%	\$10 40,34%

* - Trong năm này CoalCorp đã bị thiệt sau khi đã tính những khoản mục bất thường.

** - Cùng với một số lợi tức cổ phần đặc biệt là 22 triệu \$ được WORKS trả lại trong năm 1990. Tuy nhiên, một số lãi do NZED trả thực tế là một lợi tức cổ phần. NZED đã trả lãi nợ (cũng như cổ tức năm 1987), bao gồm chủ yếu nợ của Hoàng gia, trong một tình thế mà mức nợ đó là không thể chịu đựng nổi về phương diện thương mại, nếu như nợ đó không phải là nợ vay của Hoàng gia. Trong thời kỳ 1980 -1987, sổ kế toán của NZED cho thấy số chi phí trả lãi là khoảng \$2 tỷ.

Chúng tôi ước lượng (trên cơ sở tỷ lệ nợ / cổ tức là 1:1) rằng khoảng \$1,4 tỷ trong số đó là tiền lãi nợ và, do đó, số \$600 triệu còn lại có thể coi như thể là lãi cổ phần. Dù cho đã được điều chỉnh như vậy, một điều vẫn rõ ràng là số cổ tức mà các tổ chức này trả nay vẫn lớn hơn nhiều so với mức trước khi thiết lập SOE.

Tỷ lệ lợi nhuận, rõ ràng là gắn liền trực tiếp với nhu cầu của những SOE hữu quan về số vốn cần phải đầu tư lại và những yêu cầu về tiền mặt của những SOE đó. Thí dụ, ECNZ đã thừa hưởng một tình hình công suất phát điện không được sử dụng hết, trong khi các công ty CoalCorp, GCS (cho đến năm 1991) và TVNZ lại có những yêu cầu cao về đầu tư vốn. Đây là những công ty có những tỷ lệ tăng cao nhất về tài chính ròng dài hạn suốt thời kỳ ban đầu sau công ty hoá. Mặt khác, WORKS đã trải qua một thời kỳ tự thu nhỏ bớt và tổ chức lại với những mức khả năng lợi nhuận thấp, hai doanh nghiệp đã phải bán đi và đã phải trả những số tiền lớn cho người thôi việc.

Cũng có thể kể một câu chuyện tương tự về các thứ thuế. NZED đã trả \$90 triệu tiền thuế đánh nghĩa trong năm cuối cùng trước công ty hoá và GCS đã trả một số tiền thuế là \$12,2 triệu trong hai năm trước công ty hoá. Cả Công ty than Nhà nước State Coal Mines lẫn BCNZ đều không đóng thuế trước khi sát nhập. Từ khi công ty hoá, trong thời kỳ 1988 - 1992, tổng số chi phí thuế (trừ thuế đánh vào những mục bất thường) là xấp xỉ \$800 triệu (không phải toàn bộ số tiền này đã được trả vì có những điều khoản hoãn đánh thuế được ban hành). Chi phí về thuế của mỗi SOE mà chúng tôi nghiên cứu được trình bày trong bảng 7.4 dưới đây:

**Bảng 7.4 Chi phí về thuế từ bản kê khai
thu nhập (\$ triệu)**

	1988	1989	1990	1991	1992
ECNZ	\$54,9	\$139,3	\$177,8	\$173,2	\$160,6
CoalCorp	\$ 3,3	\$ 1,3	\$ 5,5	\$ 4,1	-\$ 4
WORKS		\$ 9,4	\$ 4,4	\$ 6,2	\$ 1,2
GCS		\$ 6,8	\$ 5,7	\$ 5,8	\$ 8,8
TVNZ		\$ 9,3	\$ 1,4	\$ 9,1	\$ 11,8

**Bảng 7.5 Những số đo tóm tắt thu nhập từ vốn cổ phần
RoE của các công ty công cộng trong danh sách
từ 1988 đến 1992**

	Phần tư thấp	Nửa ở giữa	Phần tư cao	Trung bình
1988	-3,90%	6,54%	12,13%	5,99%
1989	-3,29%	7,03%	14,41%	7,04%
1990	-6,98%	5,01%	13,49%	0,35%
1991	-11,05%	4,96%	11,26%	1,60%
1992	-7,00%	9,11%	13,51%	6,08%

Những so sánh khác

Trong phần này chúng tôi làm một số so sánh khác về hiệu năng, đi từ cái chung đến cái riêng. Chúng tôi bắt đầu bằng cách nhìn chung vào hiệu năng của năm SOE được nghiên cứu, so sánh với những công ty công cộng trong danh sách của công ty Niu-Di-lân nói chung trong thời kỳ 1988-1992. Tiếp đó chúng tôi xét đến những so sánh về hiệu năng của các SOE với hiệu năng của những hãng khác trong cùng một ngành công nghiệp (mỗi khi có thể) và cuối cùng với những mục tiêu đã được thoả thuận trong bản tuyên bố ý định công ty của mỗi SOE.

So sánh với những công ty công trong danh sách- Chúng tôi đã tập hợp những dữ liệu tóm tắt về khả năng lợi nhuận ở 82 công ty công trong danh sách đã sống sót được suốt qua thời kỳ đó. Bảng 7.5 tóm tắt các kết quả bằng cách cung cấp những số liệu để đo thu nhập từ vốn cổ phần của các công ty, trong đó không tính đến những mục bất thường. Bảng này cũng cung cấp những số trung bình về thu nhập từ vốn cổ phần, sau khi loại bỏ một số giá trị bất thường khỏi các dữ liệu (Chúng tôi đã loại bỏ một số trường hợp cực đoan, hai số thu nhập cao nhất từ vốn cổ phần và sáu số thu nhập thấp nhất từ vốn cổ phần, bởi vì các giá trị trung bình có thể nhạy cảm với các giá trị bất thường cực đoan).

Bảng 7.6 So sánh thu nhập từ vốn cổ phần RoE của các SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu với RoE chuẩn của các công ty trong danh sách.

	Giữa trung bình và thấp	Giữa trung bình và cao	Trên mức cao
1988	ECNZ CoalCorp		
1989	CoalCorp	ECNZ	WORKS GCS TVNZ
1990		ECNZ WORKS TVNZ	CoalCorp GCS
1991		CoalCorp WORKS	ECNZ GCS TVNZ
1992		ECNZ CoalCorp WORKS TVNZ	GCS

Bảng 7.6 chỉ cho thấy các thu nhập từ vốn cổ phần của các SOE mà chúng tôi nghiên cứu nằm ở đâu so với các điểm chuẩn được nêu trong bảng 7.5. Về thực chất, đây là sự so sánh thẳng giữa bảng 7.1 với bảng 7.5.

Trong số 22 trường hợp nêu trong bảng 7.6, có mười chín trường hợp đưa ra kết quả nằm trên trung bình và ba trường hợp đưa ra kết quả dưới trung bình. Hai trong số ba trường hợp này đều ở trong năm đầu của thời kỳ sau công ty hoá và vì vậy

các chi phí bao gồm một số đáng kể phí tổn để bố trí sản xuất. Những chậm trễ sau đó nữa trong việc định giá ban đầu và một vài phương diện khác của những thoả ước bán và mua trước đó (nhất là trong trường hợp của CoalCorp) có thể đã làm giảm nhẹ sự kích thích để nâng cao hiệu năng. Bắt đầu từ năm 1990 trở đi, tất cả các SOE được nghiên cứu đã có những kết quả nằm trên mức trung bình, với chín trường hợp ở giữa mức trung bình và mức cao và sáu trường hợp trên mức cao. Những kết quả của GCS nằm trong số 25 % cao nhất của tất cả các trường hợp được phân tích trong suốt cả bốn năm và những kết quả của TVNZ nằm trên mức cao trong hai năm thuộc số bốn năm đó.

Ở đây, chúng tôi đã không tìm cách đưa yếu tố rủi ro vào trong phân tích này, mặc dù để bàn về vấn đề tỷ lệ vốn vay so với vốn cổ phần, cần phải xem xét một phần nào những vấn đề đó. Tuy nhiên, kết luận chung của chúng tôi là hiệu năng của những công ty này, nếu căn cứ vào tỷ lệ vốn vay mà xét, là khá cao.

So sánh với những công ty khác trong ngành công nghiệp

Tìm được, cho mỗi một công ty trong số năm SOE mà chúng tôi nghiên cứu, những công ty khác trong cùng ngành công nghiệp để so sánh không phải là chuyện bao giờ cũng làm được. Cách chúng tôi đã làm là tập hợp những dữ liệu công nghiệp từ một số nguồn, trước hết từ những cơ quan thông tin trung gian (như Value Line và Standar & Poors), để thử tìm một số ấn tượng chung về hiệu năng mà những công ty trung bình ở nơi khác đã đạt được trong những ngành công

nghiệp có liên quan. Trong một số trường hợp, chúng tôi đã thu thập dữ liệu từ những loạt tuyên bố cá nhân về tài chính và từ tin tức báo chí.

ECNZ - Những đặc điểm của riêng ngành sản xuất và chuyển tải điện của Niu Di- lân làm cho mọi sự so sánh với những ngành tiện ích công cộng về điện ở các nước khác nhau trở nên cực kỳ khó khăn. Trong những đặc điểm riêng đó, có việc không sản xuất điện hạt nhân, việc dựa vào thủy điện nhiều hơn là nhiệt điện và khoảng cách giữa những nguồn sản xuất chủ yếu với nơi tiêu thụ điện chủ yếu. Các chính sách kế toán cũng có thể ảnh hưởng đến sự phân tích⁴.

Tại Liên hiệp Anh, các công ty sản xuất điện lực làm báo cáo của mình trên cơ sở chi phí hiện tại với một số “lãi kinh doanh”, có tính đến cả sự sụt giá của đồng tiền (so với chi phí hiện tại) và chi phí điều chỉnh doanh thu, nhưng không tính tiền lãi và sự điều chỉnh vốn lưu động bằng tiền. Cơ sở tài sản lớn hơn đó, có liên quan đến những chi phí gốc, rõ ràng sẽ đưa đến kết quả là những mức lợi nhuận thấp hơn, đúng hệt như những lãi suất “thực” thấp hơn những lãi suất “danh nghĩa”. Căn cứ vào việc ECNZ được định giá lại khi công ty hoá, chúng tôi đã dự tính những kết quả của nó sẽ ở đâu đó vào

⁴ Thí dụ : Các công trình tiện ích công cộng của Hoa Kỳ trong các giai đoạn xây dựng có một khoản trợ cấp về vốn dùng trong thời gian xây dựng nhằm mục đích gộp cả tổng số chi phí về nhân tố vốn trong cơ sở vốn, mục đích chủ yếu của việc này là đảm bảo để có sự định giá thích đáng khi điều hoà giá cả.

khoảng giữa những kết quả được cho biết ở Hoa Kỳ và những kết quả được cho biết ở Liên hiệp Anh.

Những con số ở mức giữa về thu nhập trung bình từ vốn cổ phần trong năm năm tính trong tám mươi cơ sở tiện ích công cộng về điện của Hoa Kỳ cho đến năm 1988 là 13 %. Đối với công ty sản xuất điện lực của Anh UK Generating Board, thu nhập trung bình suốt trong những năm 1980 (trừ thời gian có cuộc đình công trong ngành than năm 1984-1985) là vào khoảng 2,8 % (trước khi tính lãi). So với những con số này, thu nhập từ vốn cổ phần của ECNZ trong thời kỳ 1988-1992 cao hơn.

Quay về gần hơn với Niu Di-lân, báo cáo của Ủy ban chỉ đạo theo dõi hiệu năng của các doanh nghiệp thương mại Nhà nước ở Úc đã đưa ra một loạt chỉ số về hiệu năng trong thời kỳ từ 1987-1988 đến 1992-1993 của 13 cơ sở thiết bị tiện ích công cộng về điện. Những dữ liệu cho thấy những con số về thu nhập từ vốn cổ phần xuyên suốt thời kỳ 1978-1988 đến thời kỳ 1991-1992 là 11,74 %, 8,19 %, 15,87 %, 16,05 % và 10,40 %. Những con số tương đương về thu nhập từ tài sản là 7,77 %, 9,17 %, 9,85 %, 10,5 và 8,18 %. Những con số về thu nhập từ tài sản này thấp hơn đáng kể so với những số về thu nhập từ tài sản của ECNZ nếu trừ đi tác động của sự định giá lại khi công ty hoá, và xấp xỉ bằng những số thu nhập từ vốn cổ phần và từ tài sản của ECNZ do công ty này đưa ra, có tính cả tác động của sự định giá lại.

CoalCorp - Những vấn đề tương tự cũng đã nổi lên khi người ta tìm những doanh nghiệp để so sánh với CoalCorp. Những mỏ than khác của Niu Di-lân đều là những mỏ lộ thiên

nhỏ hơn và phần lớn thuộc quyền sở hữu tư nhân, vì vậy, họ không công bố những kết quả tài chính của mình.

Giữa các quốc gia với nhau, sự so sánh trở lên phức tạp do chỗ phần lớn các mỏ than đều tồn tại như những bộ phận hay những chi nhánh của những công ty khác, có những hợp đồng dài hạn về công suất với những công ty luyện thép hay công ty sản xuất điện lực. Tuy nhiên, một số so sánh chung với tỷ suất lợi nhuận do các ngành công nghiệp mỏ than của Úc và của Hoa Kỳ là điều có thể làm được.

Hiệp hội các công ty than đá New South Wales cho biết thu nhập từ cổ phần của các công ty thành viên là 6 % cho năm 1989, 17 % cho năm 1990, 6 % cho năm 1991 và 3 % cho năm 1992. Các báo cáo của Value Line cho biết tỷ lệ trung bình của thu nhập từ vốn cổ phần của ngành công nghiệp than và năng lượng thay thế của Hoa Kỳ, US Coal / Alternate Energy Industry, là 20,1 %, 23,6 %, 17,9 %, 13,6 % trong thời kỳ 4 năm 1989-1992. Tuy nhiên những kết quả này của Hoa Kỳ bao gồm cả một số công ty khai thác năng lượng địa nhiệt có tỷ lệ lợi nhuận rất cao.

Kết luận chung của chúng tôi là công ty CoalCorp không sinh lợi bằng những công ty mà chúng tôi đã dùng để so sánh. Tuy nhiên, giá trị của cách so sánh này là đáng ngờ và nếu chúng ta so sánh CoalCorp với chính bản thân nó trước và sau khi công ty hoá, thì đó là cách có thể thoả mãn chúng ta hơn là so sánh nó với những công ty ở nước ngoài.

GCS - Có thể so sánh GCS với những công ty máy tính lớn khác mặc dù sự hỗn hợp các hoạt động giữa những khách hàng thuộc sở hữu tư nhân và quốc hữu là hoàn toàn khác. Công ty địa phương chủ yếu cạnh tranh với GCS là một công ty tư nhân và vì vậy, nó không buộc phải tiết lộ những kết quả của

mình. Tuy nhiên, chúng tôi đã có thể thu thập được những thông tin tài chính bắt đầu từ năm 1988 hay 1989 về một loạt công ty cung cấp thiết bị máy tính và công ty dịch vụ máy tính từ những nguồn tài liệu như các tuyên bố về tài chính, các tổ chức tín dụng, các hãng tư vấn về các màn hình của công nghiệp máy tính.

Suốt trong thời kỳ 1987-1991, tất cả những công ty cung cấp máy vi tính lớn đều phải trải qua tình cảnh doanh thu sa sút, khả năng sinh lợi giảm mạnh và, trong một số trường hợp, bị thua lỗ to. Tuy nhiên, việc xem xét những công ty này có thích hợp để so sánh với GCS hay không là điều còn cần phải bàn, bởi vì chúng chủ yếu là những công ty bán phần cứng. Rà soát kỹ một cách có hệ thống tạp chí "Thế giới máy tính Niu Di-lân" và những nguồn thông tin đại chúng khác về công nghiệp dịch vụ máy tính, ta thấy rằng mặc dù các ngành dịch vụ bàn giấy và mạng ít bị thiệt hại hơn ngành dịch vụ phần cứng, chúng cũng phải gánh chịu sự tăng trưởng bị giảm sút. Hậu quả là hiệu năng được đưa ra của những hãng như là Centron và Paxus năm 1990 không lấy gì làm mạnh (Tạp chí Computerworld New Zealand, số ra ngày 22-3-1990, cho biết hãng Centron sa thải người làm, tờ Dominion ngày 7-6-1990 đã đưa tin công ty Paxus bị giảm 19,8 % lợi nhuận sau đóng thuế). Xem xét những dữ liệu về hiệu năng của những hoạt động của công ty Paxus ở Niu Di-lân trong năm 1991 cho thấy có một sự cải thiện rõ rệt so với năm 1990, nhưng ngay dù như vậy, lợi nhuận hoạt động chưa trừ thuế của công ty này là 2,65 triệu đô la. Úc trên số doanh thu 56,25 triệu đô la Úc vẫn là một mức khả năng sinh lợi thấp đáng kể so với GCS trong cùng năm đó. Tuy nhiên, phần lớn kinh doanh của Paxus nằm trong khu vực tư nhân là khu vực mà tăng trưởng đã giảm sút, còn phần lớn kinh doanh của GCS là từ những khu vực nông

cốt của Chính phủ với nhu cầu dịch vụ máy tính vẫn tiếp tục tăng. Trong điều kiện như thế, người ta chờ đợi rằng hiệu năng của GCS trong những năm mà chúng tôi nghiên cứu, từ khi được thiết lập thành một SOE, phải cao hơn những công ty thuộc khu vực tư nhân được lấy làm đối tượng so sánh, là những công ty chỉ mới bước vào thị trường của khu vực công. Thực tế tình hình đã diễn ra đúng như vậy.

Value Line cũng cho biết những số đo về thu nhập từ vốn cổ phần của các công ty Công nghiệp - dịch vụ và phần mềm máy tính Hoa Kỳ - US Computer Software and Services Industry - là 18,8 % , 19,2 % 18,4 % và 20,8 % trong thời kỳ từ năm 1989 đến 1992. So với những số đo này, kết quả của GCS là cao hơn.

WORKS - Việc tìm cho được những dữ liệu tài chính về các doanh nghiệp để làm đối tượng so sánh với WORKS cũng gặp phải một kiểu vấn đề như thế. Phần lớn các công ty của Niu Di-lân (và một số của Úc) có thể đem so sánh với bộ phận xây dựng của WORKS đều là những bộ phận hay chi nhánh của các công ty công cộng trong danh sách, hoặc đã được thanh lý vào cuối những năm 1980. Tất cả những hãng chung vốn về tư vấn công trình của Niu Di-lân đều là của tư nhân và không bắt buộc phải công bố những kết quả kinh doanh của họ. Vì vậy, chúng tôi đành phải chịu hạn chế ở chỗ chỉ ghi nhận rằng, trong thời kỳ mà chúng tôi nghiên cứu, đa số các hãng tư vấn về công trình và kiến trúc ở Niu Di-lân đều buộc phải thu nhỏ lại rất nhiều, và nhiều công ty xây dựng phải xoá hết phần vốn cổ phần của mình. Tuy WORKS đã xoay xở được để sống sót qua cuộc suy thoái này, nó cũng đã bắt buộc phải thu nhỏ những hoạt động kinh doanh của mình.

Những con số do Value Line đưa ra về thu nhập từ vốn cổ phần của hãng Công nghiệp máy móc (xây dựng và khai

khoảng) của Hoa kỳ trong thời kỳ từ 1989 đến 1992 là 11,9 %, 8,8 %, 5 % và 6 %, do đó những mức thấp tương tự về lợi nhuận ở Hoa kỳ cũng đã được đưa ra trong cùng thời kỳ đó. Điều này cũng gợi ý rằng, trong những hoàn cảnh như thế, hiệu suất tài chính của WORKS là thoả đáng.

TVNZ - Có thể làm những cuộc so sánh giữa hiệu năng của TVNZ Ltd với những công ty truyền hình khác. Thứ nhất, bằng cách sử dụng những dữ liệu của Hoa kỳ. Chúng ta có thể so sánh hiệu năng tài chính của TVNZ Ltd với những dữ liệu tài chính lấy từ Value Line theo cách xếp hạng công nghiệp về phát thanh và truyền hình. Trong thời kỳ 1988-1992, thu nhập từ vốn cổ phần của hai mạng lưới truyền hình lớn (CBS và ABC) trung bình là 9,7 %. Con số trung bình của TVNZ Ltd cũng trong thời kỳ đó là 11,8 % .

Chúng ta cũng có thể so sánh thu nhập từ vốn cổ phần của TVNZ Ltd với hiệu năng của các hãng truyền hình Úc trong thời kỳ 1988-1992. Từ niên giám Johnson về các công ty Úc và 30 công ty lớn nhất của Úc, chúng tôi đã thu thập được những dữ liệu của bảy công ty kinh doanh truyền hình, trong đó có 24 điểm dữ liệu về thu nhập từ vốn cổ phần (tài liệu của thị trường chứng khoán Úc xuất bản ngày 14-3-1994). Trong 24 điểm đó, có 9 điểm (37,5 %) cho thấy có lỗ. Thu nhập bình quân từ cổ phần trong những năm có lãi của công ty là 7,7 % .

Bảng 7.7 chỉ ra tuần tự của tổng lợi nhuận (hoặc thua lỗ) trước những hạng mục bất thường của các đài truyền hình thương mại ở Úc trong thời kỳ 1987 - 1991.

Nếu tính cả những lỗ bất thường trong thời gian 1990 -1991 thì số lỗ lên tới \$2 tỷ . trong suốt thời kỳ này, TVNZ Ltd đã làm ăn có lãi đáng kể.

Bảng 7.7 Tổng lãi (lỗ) của 50 đài truyền hình thương mại của Úc

1987-88	1988-89	1989-90	1990-91
\$141,3 triệu	(\$3,3 triệu)	(\$80,9 triệu)	(\$225,3 triệu)

Nguồn : Toà án truyền hình Úc, Broadcasting in Australia, xuất bản lần thứ 4, tháng 9-1992

Cuối cùng, ba mạng truyền hình thương mại chủ yếu của Úc phải đi vào thanh lý hoặc phải cơ cấu lại vốn trong thời kỳ 1989-1990. Duy nhất chỉ có mạng truyền hình kênh 9 là cải thiện được lợi nhuận trước khi tính lãi và thuế trên các thị trường chủ yếu Sidney, Melbourne, Brisbane và Adelaide.

So sánh với những mục tiêu đề ra trong các bản tuyên bố ý định của công ty (SCI)

Chúng tôi cũng có thể so sánh những hiệu năng tài chính mà các SOE trong nghiên cứu của chúng tôi đã thực hiện được với những mục tiêu mà họ đã đồng ý nêu ra trong những tuyên bố của họ về ý định của công ty (Statements of Corporate

Intent - SCI). Trong phân tích của mình ở đây chúng tôi tập trung vào những ước lượng tính trước một năm về thu nhập từ vốn cổ phần trong ba năm đầu sau khi công ty hoá là những năm có những mục tiêu SCI được đề ra.

Những mục tiêu tính trước một năm và những kết quả thực tế đã đạt được chỉ ra trong bảng 7.8 (những SCI đầu tiên của ECNZ và CoalCorp là của năm kết thúc ngày 31-1-1989. Theo như chúng tôi nắm chắc được, SCI đầu tiên của WORKS là dành cho năm 1990).

Bảng 7.8 So sánh những mục tiêu SCI với kết quả đã đạt được về thu nhập từ vốn cổ phần, tính trước một năm (%)

Trong bảng này, các số đo SCI được đặt trước, tiếp theo là những kết quả thực tế đã đạt

	1989	1990	1991	1992
ECNZ	11,00 % so với 11,65%	11,5% so với 10,77%	11,00% so với 14,16%	
CoalCorp	9% so với 6,79%	6,40% so với 13,76%	14,90% so với 9,80%	
WORKS		17,60% so với 8,78%	2,40% so với 5,83%	8,00% so với 11,39%
GCS	25,00% so với 38,73%	19,00% so với 18,84%	14,00% so với 17,91%	
TVNZ	16,20% so với 16,24%	9,80% so với 7,86%	13,1% so với 11,28%	

Qua bảng này, có thể thấy rằng thu nhập từ vốn cổ phần là bằng hoặc lớn hơn mục tiêu SCI tám lần (trúng mục tiêu). Thu nhập từ vốn cổ phần được đưa ra thấp hơn mục tiêu SCI (trượt mục tiêu) bảy lần. ECNZ bị trượt mục tiêu một lần, CoalCorp và TVNZ trượt hai lần, WORKS và GCS trượt một lần. Hai lần trượt mục tiêu của (của ECNZ và GCS) là 8 % hoặc ít hơn. CoalCorp cho rằng nguyên nhân của những lần trượt mục tiêu của mình là do phải mất nhiều thời gian hơn để phát triển doanh thu xuất khẩu, còn đối với TVNZ thì trước hết là vì áp lực từ phía các Bộ trưởng cổ đông của mình và những cố vấn của họ buộc phải đề ra những mục tiêu quá lạc quan. Việc không đạt mục tiêu của WORKS là do tác động của mức tiền phải trả cho những người thôi việc đã cao hơn dự kiến vì cuộc suy thoái kinh tế chung đã ảnh hưởng đến kinh doanh của họ và buộc họ phải tìm ra và bán đi những ngành kinh doanh không cốt lõi đã làm ăn không có hiệu quả.

Tuy nhiên quy trình xác định mục tiêu cũng chứa đựng trong bản thân nó một số trong những nhân tố trên đây. Thí dụ, mục tiêu về thu nhập từ vốn cổ phần của WORKS trong năm 1991 chỉ là 2,4 %.

Một điều chắc chắn là tất cả những SOE mà chúng tôi nghiên cứu vào lúc ban đầu đều không có truyền thống vững vàng về lập kế hoạch tài chính, và những hệ thống và hồ sơ kế toán của họ đều kém. Có thể tìm ra bằng chứng về tình hình này trong những con số ước lượng trước cho thời gian hai và ba năm của một số trong những SOE này mà chúng tôi đã trình bày trong những bản nghiên cứu riêng về các SOE ấy. Một số minh chứng cho tình hình này được bàn một cách vắn tắt dưới đây.

Những con số ước lượng trước hai và ba năm về thu nhập từ vốn cổ phần của WORKS trong SCI năm 1989 của công ty

này là 22,3 % và 21,5 % so với kết quả thực tế là 5,83 % và 12,7 %. Tỷ lệ ước lượng 22,3 % sau đó đã được xét lại và đưa xuống 2,4 % trong SCI của năm 1990.

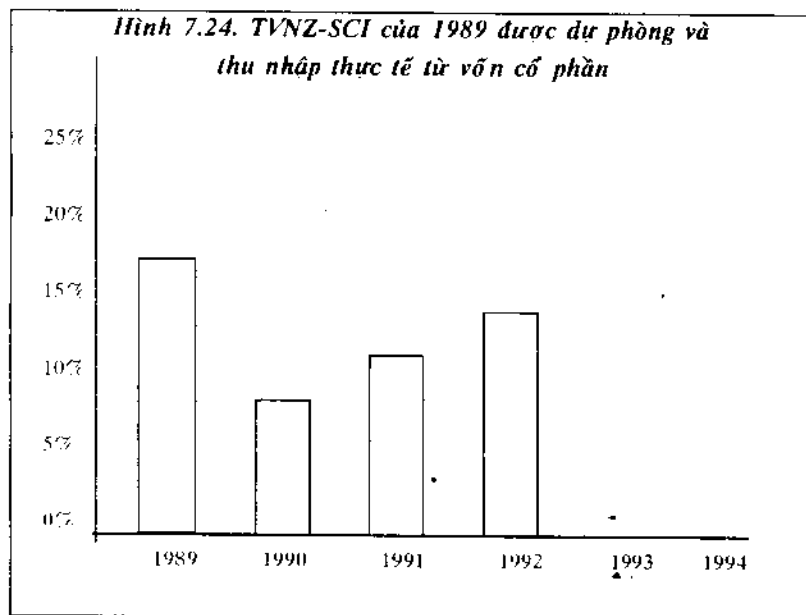
Cùng một kiểu ước lượng cao như thế cũng có thể thấy trong các SCI của CoalCorp và đặc biệt là của TVNZ. Có thể có một cách giải thích về việc các SOE đề ra trước hiệu năng cho hai và ba năm những mục tiêu cao (hoặc cao hơn) là một thủ đoạn cố tình của họ để tránh sự chỉ trích đối với mục tiêu thấp hơn mà họ đề trước cho một năm.

Như vậy, cùng với thời gian, những mục tiêu đề ra trước cho hai và ba năm được hạ thấp xuống nhưng vẫn giữ được chiều hướng chung là tăng lên.

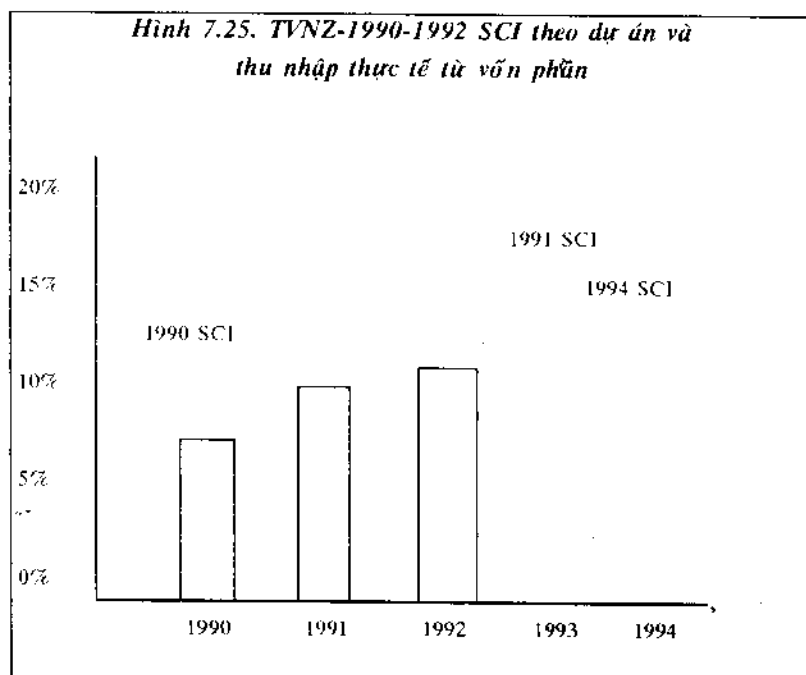
Có một số bằng chứng làm cơ sở cho cách giải thích này trong những SOE mà chúng tôi nghiên cứu, mặc dù vẫn có thể có những cách giải thích khác. Trong số 29 dự phóng về thu nhập từ vốn cổ phần mà chúng tôi có sẵn để xem xét, có 19 trường hợp dự phóng trước cao hơn dự phóng của năm hiện tại và 10 trường hợp dự phóng thấp hơn. Trừ trường hợp của GCS với 6 dự phóng thấp hơn so với năm hiện tại, các SOE khác mà chúng tôi nghiên cứu⁵ đều đã sai lầm trong

⁵ ECNZ không được gộp vào trong số này, vì công ty này không làm những dự phóng nhiều năm. Chúng tôi có 6 dự phóng cho mỗi một công ty trong số CoalCorp, GCS và WORKS, và 11 dự phóng cho TVNZ lúc ban đầu dự phóng những mục tiêu cho cả một thời gian dài đến 5 năm.

Hình 7.24. TVNZ-SCI của 1989 được dự phòng và thu nhập thực tế từ vốn cổ phần



Hình 7.25. TVNZ-1990-1992 SCI theo dự án và thu nhập thực tế từ vốn phần



việc dự phóng cho hai và ba năm sắp tới những kết quả tốt hơn so với năm hiện tại. Có lẽ thí dụ nổi bật nhất của tình hình này là trường hợp TVNZ. Hình 7.24 cho thấy những kết quả thực tế về thu nhập từ vốn cổ đông của TVNZ cùng với những mục tiêu SCI ban đầu, còn hình 7.25 thì chỉ ra tuần tự của những tiên đoán trong mỗi SCI tiếp theo. Trừ trường hợp SCI đầu tiên của TVNZ đã đưa ra những mục tiêu về thu nhập từ vốn cổ phần cho năm năm, chiều hướng chung của các đồ thị đều là đi lên. Điều đó có nghĩa rằng những dự phóng hai và ba năm luôn luôn nêu những kết quả tốt hơn so với dự báo cho năm hiện tại. Càng tiến gần đến năm đang được bàn đến và những mục tiêu càng không đạt được, thì các dự phóng càng được xét lại và hạ thấp xuống và càng trở lên dè dặt.

Những bài học và nhận xét chiều sâu

Nhiều bài học và nhận xét chiều sâu có thể rút ra từ phân tích trên đây. Bài học thứ nhất là việc so sánh hiệu năng “trước và sau” là điều cực kỳ khó khi những doanh nghiệp quốc hữu được công ty hoá. Điều này một phần là do những thay đổi trong các chính sách kế toán và một phần là hậu quả của quá trình định giá diễn ra đúng vào thời điểm đó. Một nguyên nhân nữa là sự thay đổi lớn trong những mục tiêu của các tổ chức này. Để khắc phục những khó khăn đó, chúng tôi cố gắng tìm ra nhiều số đo và coi những kết quả của các số đo này như hình thành một bức tranh ghép mảnh chỉ cho chúng tôi nhận ra cái chiều hướng chung.

Thứ hai là những số đo và so sánh về hiệu năng qua thời gian và giữa các tổ chức với nhau đều có ý nghĩa hơn sau khi công ty hoá. Như thế trước hết là bởi vì những mục tiêu của các doanh nghiệp nhà nước SOE mang tính chất thương mại rõ ràng và chính bản thân Luật về các doanh nghiệp-thuộc sở hữu

Nhà nước (SOE) giúp tạo ra một cơ sở nhất quán và có thể hiểu được để tiến hành so sánh. Những hệ thống kế toán và báo cáo được cải tiến rất nhiều theo những đường lối hướng dẫn bình thường của thương mại đóng một vai trò lớn trong sự cải tiến này. Nhờ vậy, việc đo lường và theo dõi hiệu năng từ quan điểm sở hữu trở nên dễ dàng hơn và rõ ràng hơn.

Mặc dù nhấn mạnh những hạn chế của phương pháp tiếp cận của mình, chúng tôi vẫn kết luận rằng hiệu năng tài chính của các SOE mà chúng tôi nghiên cứu đã được cải thiện từ khi công ty hoá. Cũng với việc so sánh hiệu năng tài chính của những tổ chức này trước và sau công ty hoá, chúng tôi đã cung cấp thông tin về những hãng khác thuộc cùng những ngành công nghiệp ở Hoa Kỳ, và đặc biệt ở Úc, và đã tạo ra một căn cứ dữ liệu về những số đo hiệu năng tài chính của những công ty công cộng trên danh sách còn đang sống sót ở Niu Di-lân. Chúng tôi cũng đã so sánh hiệu năng của các SOE liên quan đến mục tiêu nằm trong các tuyên bố về ý định công ty của mỗi SOE. Nhìn chung, những kết quả này cho thấy một sự cải thiện không ngừng trong hiệu năng của các công SOE. thu nhập tăng, chi phí giảm (ít ra là tính theo hiện vật và đôi khi theo tỷ giá danh nghĩa bằng tiền), năng suất tài sản tăng đáng kể cũng như năng suất lao động. Kết quả là tỷ lệ thu nhập đã tăng lên so với trước.

Kết luận

Từ nhiều sự phân tích tất yếu mang tính chất bộ phận mà chúng tôi đã trình bày trên đây, một kết luận hợp lý là những tổ chức mà chúng tôi đã nghiên cứu hiện nay đang hoạt động với một mức lợi nhuận cao hơn (và ít biến đổi hơn) so với các tổ chức tiền thân của chúng. Chúng tôi cũng kết luận rằng hiệu quả hoạt động của họ (được tính bằng tỷ lệ SALES

/ASSETS hay những tỷ lệ đầu ra - đầu vào khác) cao hơn so với trước đây. Chúng tôi tin rằng một phần của những thay đổi mà chúng tôi đã quan sát được là do sự phá bỏ những quy cách, luật lệ trong những ngành công nghiệp tại đó các công ty này hoạt động và một phần là nhờ sự cải tiến những cấu trúc quản lý như được phản ánh trong các điều khoản của Luật về các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước (SOE).

Chúng tôi cũng kết luận rằng hiệu năng sau khi công ty hoá của các SOE này là cao, nếu đem so sánh với hiệu năng của các công ty công cộng trong danh sách hoặc những công ty thuộc cùng một ngành công nghiệp (là nơi người ta có thể làm những cuộc so sánh mà không dựa vào những giả thiết quá đáng). Không có trường hợp nào trong số những SOE mà chúng tôi xem xét đã phải gánh chịu thua lỗ (trừ những bất thường). Trong bảy trên mười năm trường hợp, những mục tiêu đề ra trước cho một năm như thoả thuận trong các SCI đã không đạt được, nhưng ít ra là trong những năm đầu của kỷ nguyên sau công ty hoá, có thể đó là kết quả của những khó khăn đã gặp khi phải thật sự xác định các mục tiêu trong một môi trường không chắc chắn và đã hoàn toàn thay đổi.

Nhìn chung mà nói, mục đích của Chính phủ Niu Di-lân nhằm cải thiện hiệu năng kinh tế và tài chính của các doanh nghiệp của Chính phủ bằng cách chuyển chúng thành những doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước (SOE) quả đúng là đã thực hiện được, ít ra là trong những tổ chức mà chúng tôi nghiên cứu.

Chương 8

NHỮNG SUY NGHĨ VỀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

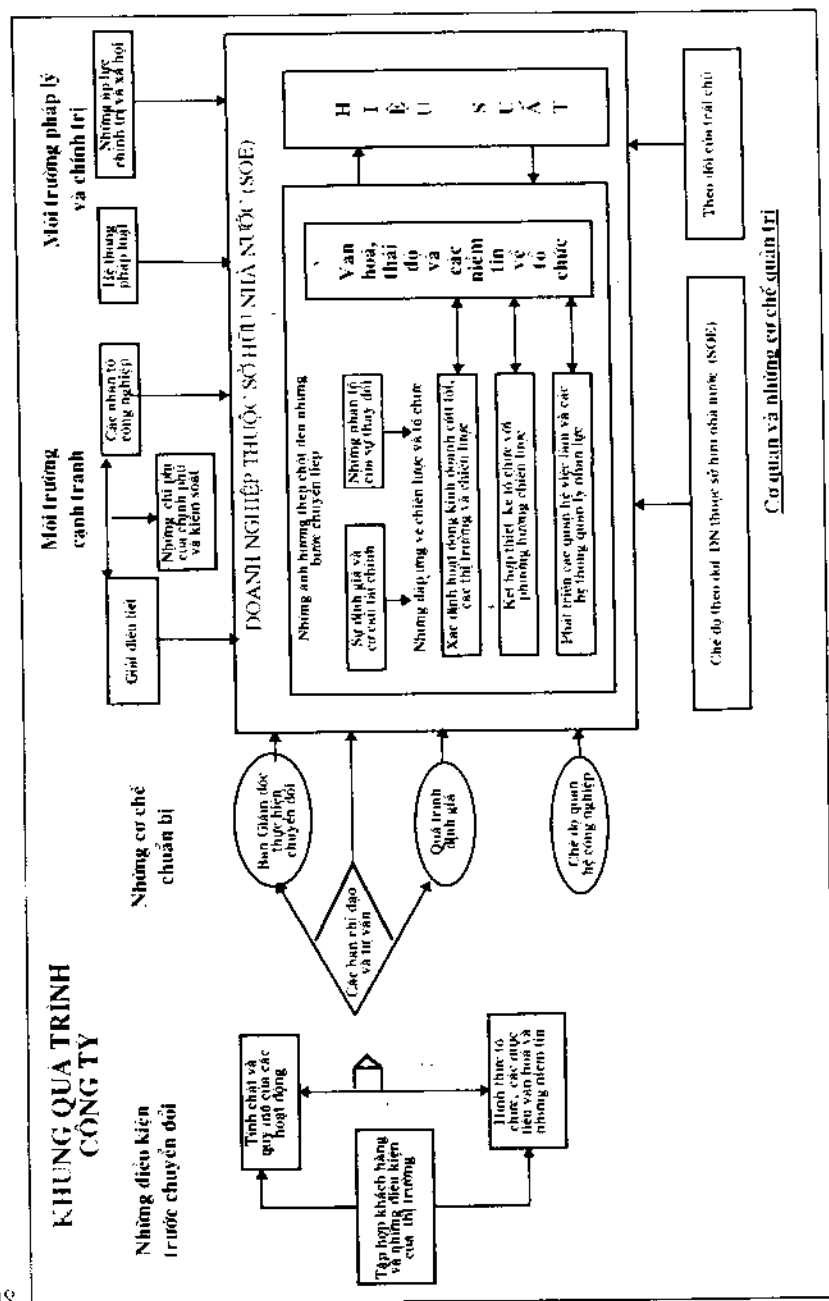
Trong chương này là những suy nghĩ về một số nhận thức và bài học quan trọng hơn mà chúng tôi rút ra từ những kinh nghiệm chuyển đổi của năm SOE mà chúng tôi đã nghiên cứu.

Khung khái niệm chi tiết được chỉ ra trong hình 8.1 đã được sử dụng để tổ chức sự phân tích những biến đổi của ECNZ, CoalCorp, GCS, WORKS, và TVNZ. Mặc dù những biến đổi của các SOE tất yếu là những công cuộc phức tạp đòi hỏi người ta phải quản lý cái không chắc chắn, cái phức tạp, cái mập mờ và xung đột, chúng tôi tin rằng những yếu tố và nhân tố cơ bản trong khung này cho ta một mô hình chung của sự thay đổi về tổ chức mà các quá trình tái cấu trúc rộng lớn đòi hỏi.

Tính chất bổ sung lẫn nhau của các yếu tố trong khung

Cái nổi bật nhất được rút ra từ sự phân tích chéo của chúng tôi là quy mô và mức độ mà các yếu tố trong khung này được nối liền với nhau, nối tiếp nhau theo trình tự thời gian và thường là tác động lẫn nhau trong kết quả của chúng. Đương nhiên nhiều phần trong phân tích của chúng tôi đã tập trung vào việc rút ra những nét bổ sung lẫn nhau này.

Hình 8.1



Các doanh nghiệp của Chính phủ trong nghiên cứu của chúng tôi đã có nhiều bước khác nhau để tự biến đổi thành những công ty hướng về thương mại. Những biến đổi thành công là kết quả của một loạt phức tạp những biện pháp có liên quan với nhau và bổ sung cho nhau được thực hiện ở những thời điểm thích hợp. Những biến đổi êm nhẹ nhất và ít dễ bị sai lầm nhất mà chúng tôi nghiên cứu chứng minh rằng đó là những biện pháp quyện vào nhau như một đồng thác đổ xuôi. Những mẫu hình thích hợp của những nhân tố môi trường và thể chế cùng những ảnh hưởng then chốt tác động đến các bước chuyển tiếp, đó là những gì làm tăng thêm xác suất thành công trong việc thực hiện sự thay đổi về chiến lược, tổ chức và văn hoá cùng những bước nâng cao có ý nghĩa về hiệu năng kinh tế và tài chính.

Trong số những nhân tố môi trường và thể chế đã được xác định và bàn nhiều ở các chương 2 và 3, phân tích của chúng tôi chỉ ra rằng việc phá bỏ các văn bản pháp quy trước đó và thiết lập thành những SOE theo Luật năm 1986 về các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước, đó là hai động lực then chốt thúc đẩy những thay đổi về chiến lược, tổ chức và văn hoá và nâng cao hiệu năng. Nhân tố xúc tác chính của sự thay đổi là việc xoá bỏ những biện pháp kiểm soát kinh tế và áp dụng sự cạnh tranh không bị hạn chế hoặc chí ít là áp dụng sự đe dọa cạnh tranh tại các thị trường trong đó các tổ chức này hoạt động. Sự thiết lập thành một SOE cho phép Hội đồng quản trị và những người quản lý hoạt động bên trong một cơ cấu của các công ty trách nhiệm hữu hạn, về rất nhiều phương diện giống với cơ cấu của các công ty thuộc khu vực tư nhân. Trong phạm vi cơ cấu đó họ có quyền lực để quản lý những

chủ trương, biện pháp của mình nhằm đáp lại những áp lực về kinh tế, tài chính và công nghệ do cạnh tranh đưa lại.

Những nhân tố môi trường và thể chế quan trọng nhất đều do Chính phủ và những cố vấn của Chính phủ hoặc là trực tiếp kiểm soát và / hoặc là chịu ảnh hưởng trực tiếp của những người này. Những nhân tố này gồm có tính chất của cạnh tranh và khung pháp lý bao trùm, chế độ các quan hệ công nghiệp, sự lựa chọn các Hội đồng quản trị và chủ tịch Hội đồng quản trị, sự thương lượng (hay quyết định) về cơ cấu định giá và tài chính. Tất cả những quá trình này và những kết quả của chúng kết hợp hình thành nên môi trường bao trùm các sự thay đổi đối với từng SOE. Một điều có tầm quan trọng đặc biệt dễ gây áp lực buộc các Hội đồng quản trị và những người quản lý phải thực hiện thay đổi về chiến lược và tổ chức, đó là có những quá trình và những phương pháp thích hợp để thiết lập cơ cấu định giá và tài chính. Như chúng tôi vạch ra trong các chương 3 và 4, điều này góp phần đưa vào kỷ luật việc vạch kế hoạch chiến lược và kinh doanh vào kỷ luật và, bằng cách nêu ra một cơ sở cho sự đo lường hiệu năng về sau, ảnh hưởng đến cách ứng xử và những quyết định của các Hội đồng quản trị và giới quản lý. Từ những trường hợp mà chúng tôi nghiên cứu, đã rõ ra một điều là nơi nào mà quá trình hay phương pháp định giá, hoặc cả quá trình và phương pháp định giá bị làm yếu đi hay chậm lại (do bất cứ lý do nào) thì một phần của sức ép nhằm đẩy tới nhanh chóng sự thay đổi về chiến lược, tổ chức và văn hoá bị giảm đi. Tình hình này, kết hợp với những nhân tố khác (cũng như kết quả của bản thân sự định giá) có thể dẫn đến một quá trình chuyển tiếp chậm hơn và dễ mắc sai lầm hơn.

Sự lựa chọn và bổ nhiệm các Hội đồng quản trị và nhất là ghế Chủ tịch Hội đồng quản trị cũng là những nhiệm vụ có ý nghĩa quyết định của Chính phủ. Tiếp theo đó, sự lựa chọn người trưởng ban điều hành và đội ngũ quản lý cao cấp là trách nhiệm có ý nghĩa quyết định của Hội đồng quản trị. Như chúng tôi đã chỉ ra trong những phần đánh giá ở các chương 3,4 và 5, chính Hội đồng quản trị và ê-kíp quản lý cao cấp là những tác nhân then chốt của sự thay đổi bên trong một số SOE, và họ là những người duy nhất có vai trò quyết định trong việc thúc đẩy thay đổi về chiến lược, tổ chức và văn hoá. Những thay đổi nhanh chóng nhất và gây ấn tượng nhất đã diễn ra tại những SOE nào mà các tác nhân then chốt của sự thay đổi (đặc biệt là Chủ tịch Hội đồng quản trị và người trưởng ban điều hành) đã cùng nhau phát triển được một quan hệ làm việc tốt, cùng nhau có một hình dung rõ ràng về ý định của mình muốn thay đổi tổ chức như thế nào và có thể đưa ra một phương thức lãnh đạo có hiệu quả cho những người quản lý và công nhân, viên chức để họ thực hiện ý định đó của mình.

Vấn đề quan trọng phải giải quyết để gắn bó lại với nhau những Hội đồng quản trị và những ê-kíp quản trị viên cao cấp là tạo ra được một hỗn hợp những đức tính, những kỹ năng và những quan hệ giữa các tác nhân then chốt của sự thay đổi này. Nhìn sâu vào bản chất của những trường hợp mà chúng tôi nghiên cứu, một nhận thức quan trọng là có một số hỗn hợp khác nhau có thể đưa đến một sự chuyển đổi thành công của doanh nghiệp. Sự đánh giá của chúng tôi về những hỗn hợp có kết cấu chặt chẽ, của những đức tính, kỹ năng và quan hệ giữa những tác nhân then chốt của sự thay đổi đã được nêu ra một cách chi tiết trong chương 4. Tập hợp cho được một ê-

kíp quản lý làm việc có hiệu lực cũng có tầm quan trọng quyết định. Về phương diện này, hình như việc đưa vào trong tổ chức để làm hạt giống những nhà quản lý mới năng nổ có kinh nghiệm từ bên ngoài, tiêu biểu cho nền văn hoá thương mại và triết lý mới, đã góp một phần quan trọng tạo nên sự thay đổi cần thiết.

Tiếp theo sau việc bố trí các Hội đồng quản trị và các kíp quản lý cao cấp là vấn đề thay đổi về chiến lược và tổ chức. Như đã bàn ở chương 5, vạch ra chiến lược kinh doanh, thiết kế và thực hiện những cơ cấu tổ chức, những hệ thống kế toán, quy trình quản lý, những quan hệ và việc làm và những hệ thống về nguồn nhân lực, tất cả đó là những nhiệm vụ phức tạp và đan xen lẫn nhau mà người ta không thể lẫn tránh được. Những sai lầm đã bị mắc phải, song những áp lực của cạnh tranh và những đòi hỏi của các Bộ trưởng cổ đông thường đưa đến việc sửa chữa những sai lầm đó.

Nhiều nhận thức quan trọng về bản chất đã được rút ra từ những lập luận của chúng tôi ở chương 5. Thứ nhất, một vai trò có tính chất quyết định của những tác nhân then chốt của sự thay đổi là làm cho các SOE tập trung vào việc phát triển chiến lược và kết hợp thiết kế tổ chức của họ với phương hướng chiến lược. Thứ hai, như một trường hợp mà chúng tôi nghiên cứu chứng tỏ rõ ràng, các cơ cấu tổ chức có thể ngăn cản cũng như có thể làm lợi cho sự thay đổi triệt để về tổ chức. Vì lý do đó, những cơ cấu tổ chức phải được rà soát lại thật kỹ và thật sâu, đặc biệt là những cơ cấu tổ chức do những người quản lý đương nhiệm đề nghị. Thứ ba là sự lựa chọn hệ thống trách nhiệm cần bổ sung cho cơ cấu tổ chức của một SOE. Một bài học quan trọng ở đây là nếu tổ chức không có

một cơ cấu thích hợp và được bố trí hợp lý trong bối cảnh cụ thể của nó, thì vấn đề có được những hệ thống thông tin có thể bị làm cho trở thành rắc rối một cách vô ích và dễ bị sai lầm. Như chúng tôi đã bàn ở chương 5, phần lớn những thiết kế tổ chức ban đầu trong các SOE đều có hai điểm chung. Điểm thứ nhất là sự tập trung vào việc làm thay đổi nền văn hoá của tổ chức và đặc biệt là thay đổi nếp tư duy của những người quản lý. Điểm thứ hai là cố gắng làm sáng rõ trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo và đặt nền móng cho cách đo hiệu năng ở bên trong doanh nghiệp.

Cộng thêm vào việc phát triển và thực hiện chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức các hệ thống kế toán và những quy trình quản lý khác, các SOE còn đáp ứng những thay đổi trong môi trường bên ngoài của họ bằng cách phát triển những hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Để có thể sinh lợi và có hiệu suất như những đơn vị kinh doanh không thuộc quyền sở hữu của Hoàng gia mà người ta có thể dùng làm đối tượng để so sánh, điều quan trọng đối với các SOE là phải nắm cho được quyền kiểm soát những chi phí về lao động của mình bằng cách thương lượng cho được những điều khoản và điều kiện có sức cạnh tranh hơn về sử dụng nhân công và bằng cách tiêm những nhân tố kích thích phù hợp vào trong các cơ cấu tiền lương và đề bạt của mình. Trong chương 5 chúng tôi chỉ ra rằng, không trừ một ngoại lệ nào, tất cả các Hội đồng quản trị và các nhà quản lý đều đã bỏ rất nhiều thời gian và sức lực để thương lượng với các công đoàn về những vấn đề này. Tuy nhiên, các thay đổi đã đòi hỏi phải có thời gian mới thông suốt được, vì tốc độ thực hiện một cách thông suốt trong các SOE phụ thuộc chủ yếu vào thái độ và những ưu tiên của các Hội đồng quản trị và ban quản lý cao cấp mới. Trong chương 6,

chúng tôi đề cập những vấn đề và sự việc bao gồm trong việc thực hiện những thay đổi trong văn hoá, các thái độ và niềm tin về tổ chức. Bài học quan trọng nhất mà chúng tôi rút ra từ kinh nghiệm của những công ty mà chúng tôi nghiên cứu là người ta có thể hiểu được một cách đúng nhất việc sự thay đổi văn hoá nếu coi đó là bộ phận (hay kết quả), của một quá trình rộng hơn của thay đổi tổ chức. Được quan niệm như thế, sự thay đổi về văn hoá chịu ảnh hưởng một cách đáng kể bởi việc mở ra nhân tố cạnh tranh; bởi những tác nhân then chốt của sự thay đổi truyền cho tổ chức một ý thức rõ ràng về phương hướng; bởi sự lãnh đạo từ cấp tối cao của những cá nhân là hiện thân của nền văn hoá mới; bởi sự đưa vào để làm hạt giống trong tổ chức một số nhà quản lý then chốt có kinh nghiệm về thương mại; và bởi một thiết kế tổ chức làm chỗ dựa và tăng cường cho những thay đổi mà người ta mong muốn về văn hoá, thái độ và niềm tin. Thay đổi về văn hoá cũng được khuyến khích bởi những chương trình rõ ràng về thay đổi văn hoá và một sự đầu tư đích đáng và được duy trì dành cho sự đào tạo và phát triển quản lý và nhân viên.

Áp lực của cạnh tranh (hoặc thực tế hoặc tiềm tàng) là một điều kiện cần nhưng không đủ cho một sự thay đổi văn hoá lâu dài và để nâng cao hiệu năng. Thực tế là, như chúng tôi đã chỉ ra ở đoạn đầu của phần này, quá trình thực hiện thay đổi về chiến lược tổ chức và văn hoá dẫn đến những kết quả nâng cao lâu dài về hiệu năng, quá trình đó có thể được quan niệm như một dòng thác mãnh liệt của những thay đổi có kết quả ngày càng tăng thêm cùng với quá trình những mục mà chúng tôi đã liệt kê trên đây được đưa vào hoạt động. Nhanh chóng sắp xếp cho đúng những yếu tố then chốt có vẻ là một điều kiện quyết định quan trọng đối với tốc độ của sự chuyển đổi,

độ nhanh thực hiện những thay đổi về chiến lược và tổ chức và kết quả về hiệu năng từ đó mà ra.

Cách mạng trước rồi diễn biến tiếp theo

Mẫu hình về thay đổi tổ chức mà chúng tôi đã quan sát thấy ở các SOE phân đông mang tính chất triệt để và cách mạng hơn là mang tính diễn biến. Trong số những trường hợp mà chúng tôi nghiên cứu, trường hợp duy nhất đã rõ rệt ngay từ đầu thử tìm cách đi theo mẫu hình thay đổi bằng con đường diễn biến có vẻ đã không được thành công bằng những doanh nghiệp đã theo đuổi một chiến lược thay đổi triệt để hơn. Điều phát hiện này ủng hộ kết luận mà những tác giả khác đã rút ra, cho rằng một chiến lược thay đổi về tổ chức phải phụ thuộc vào tính chất của môi trường thay đổi của tổ chức. Những quá trình thay đổi cứ tuần tự tăng dần lên có thể là thích hợp trong những môi trường thay đổi một cách chậm chạp như vào thời kỳ đầu những năm 1980, khi những tổ chức tiền thân của các SOE trải qua một quá trình thương mại hoá dần dần. Tuy nhiên, vào những thời kỳ xáo động hơn, khi các tổ chức đứng trước những môi trường bị thay đổi một cách đột ngột như những môi trường mà các SOE mới được thiết lập đã gặp phải, thì những chiến lược thay đổi triệt để là cần thiết.

Lý do khiến cho các nhà quản lý của đa số các SOE cố tình lựa chọn một chính sách thay đổi một cách đột ngột và triệt để là vì họ tin rằng những thay đổi cần thiết để làm cho các tổ chức có sức mạnh cạnh tranh và mang tính kinh doanh tự bản chất nó là cách mạng. Phần lớn họ không tin rằng đơn giản chỉ cần mài mò sửa chữa cái cấu trúc sẵn có của những tổ chức này là đủ để nâng cao hiệu năng một cách đáng kể. Vì vậy,

các nhà quản lý mới thường chọn hướng giải phẫu và tái cấu trúc một cách triệt để hơn là những sửa chữa dần dần để làm diễn biến những cấu trúc sẵn có.

Để tạo ra được những kết quả tốt hơn mà các Bộ trưởng cổ động và những nhà tư vấn của họ tìm kiếm, các ban quản lý các SOE cần phải biến đổi những doanh nghiệp của Chính phủ thành những công ty biết chủ động quyết đoán hơn và phản ứng nhanh nhạy hơn. Điều này có nghĩa là đưa vào những cơ cấu phi tập trung hoá, sử dụng những trung tâm chi phí và lợi nhuận, tăng thêm quyền tự chủ của Ban quản lý nhưng kèm theo trách nhiệm của họ phải báo cáo về các kết quả, và một văn hoá được thay đổi. Sự biến đổi này phải được hoàn thành trong khuôn khổ một thời gian ngắn. Mặc dù trong con mắt của công nhân, viên chức của doanh nghiệp, một chính sách thay đổi dần dần có thể đã ít mang tính chất đe dọa hơn và ít làm cho người ta xa lánh hơn, nhưng vấn đề với chủ trương thay đổi dần dần là ở chỗ nó có thể không mang lại kết quả biến đổi cần thiết về tổ chức trong thời hạn có thể có.

Không những chiến lược quản lý sự thay đổi đã được đại đa số các SOE chấp nhận đều mang tính chất cách mạng, mà phần lớn nó còn được thực hiện theo cách từ cấp cao dội xuống. Trong những tình hình có rất nhiều khả năng có sự phản đối lan rộng chống lại thay đổi và ít có gì để khen thưởng cho những ai trong số công nhân, viên chức tham gia vào sự thay đổi, mà ngược lại, đối với họ chỉ tăng thêm sự bấp bênh không chắc chắn cộng với những đòi hỏi họ phải có hiệu năng công tác cao hơn, thì tác phong lãnh đạo cần thiết trong những điều kiện như thế để nghiêng về ra lệnh và thậm chí độc đoán hơn là tranh thủ ý kiến và sự tham gia của mọi

người. Một lý do là có một khuynh hướng tự nhiên của các cá nhân trong tổ chức mà công ăn việc làm, con đường sự nghiệp, bạn bè vây cánh, cùng những tiêu chuẩn và niềm tin nghề nghiệp đều bị các quá trình tái cấu trúc đe dọa; những con người đó muốn bảo vệ lợi ích hay những “quyền sở hữu” mà mình đang có trong nguyên hiện trạng. Chủ trương thay đổi tăng lên dần dần và tham khảo ý kiến rộng rãi tạo điều kiện thời gian cho lực lượng chống đối tự tổ chức lại và phá hoại quá trình thay đổi. Kết quả cuối cùng có thể là quá trình may mắn thì bị sa lầy, mà tệ nhất thì bị lái theo hướng khác.

Khó khăn đối với các mẫu hình thay đổi bằng con đường diễn biến trong tư tưởng chiến lược, thiết kế tổ chức và các quan hệ việc làm là ở chỗ các nhà quản lý và công nhân, viên chức đương nhiệm có thể nắm lấy quá trình thay đổi rồi tìm cách lái nó theo những hướng bảo vệ những lợi ích hiện có của họ. Tình hình này gợi ý rằng một điều quan trọng là phải biến đổi tổ chức càng nhanh càng tốt chứ không nên để bị mắc kẹt lại trên đường. Thay đổi nền văn hoá tổ chức theo cách tuân tự nhi tiến là điều đặc biệt khó khăn khi những niềm tin cũ và những cách ứng xử cũ vẫn cứ tái hiện không ngừng. Muốn thay đổi văn hoá có kết quả, rất có thể phải có một liệu pháp sốc và một cánh tay lãnh đạo mạnh, bởi vì nếu không như thế thì các thành viên của tổ chức có thể không thấy rằng nhu cầu thay đổi là cấp thiết hay cần thiết.

Một bài học chung nổi lên từ những trường hợp nghiên cứu của chúng tôi là khi diễn ra sự tái cấu trúc lớn, thì những cán bộ quản lý và người làm công chờ đợi một sự thay đổi có ý nghĩa, và có thể được thuyết phục để làm việc trong một môi trường đã thay đổi một cách triệt để. Tuy rằng trong mọi quá

trình công ty hoá, một điều cần thận trọng là đừng làm hỏng đi một cách không thể nào sửa chữa được cái nòng cốt kỹ thuật của tổ chức và động lực tinh thần của cán bộ quản lý và nhân viên, tức là những yếu tố có ý nghĩa sống còn nếu muốn thành công về thương mại, nhưng mặt khác nếu, để thực hiện thay đổi, người ta chọn một cách tiếp cận mạnh mẽ, tuần tự nhi tiến, thì cách lựa chọn đó có thể đưa lại kết quả là những khó khăn lớn hơn và kéo dài hơn.

Những mẫu hình của sự thay đổi liên tục

Từ khi được thiết lập, các SOE đã trải qua nhiều thay đổi trong quá trình tìm cách thích nghi với những môi trường cạnh tranh mới và quy chế mới là những công ty mà người ta mong đợi rằng cũng sẽ sinh lợi bằng những công ty tương đương với họ nhưng không thuộc quyền sở hữu của Hoàng gia. Có thể nhận thấy, hai kiểu chủ yếu của sự thay đổi đang diễn ra. Kiểu thứ nhất mang tính chất giai đoạn hai của quá trình biến đổi, diễn ra khi giai đoạn thứ nhất của sự chuyển đổi đã thành công và đã được thiết lập vững chắc. Thí dụ các doanh nghiệp ECNZ, CoalCorp, GCS và TVNZ, tất cả đều đã có những thay đổi mới thêm vào cơ cấu tổ chức của họ. Cùng với thời gian trôi qua, khi những hoàn cảnh thay đổi và nếp tư duy của những người quản lý cũng đổi khác, thì người ta đánh giá lại những mặt lợi và hại trong việc điều hành những cơ cấu phức tạp được dựng lên lúc ban đầu, và chúng ta được chứng kiến những sửa đổi mới được đưa vào trong các thiết kế tổ chức ban đầu.

Kiểu thay đổi thứ hai khác về tính chất. Nó bao hàm một sự tái cấu trúc bên trong quan trọng để đối phó với những khó

khân lớn phát sinh từ sự chuyển đổi ban đầu. Những thay đổi này đủ quan trọng để được coi như là một sự chuyển đổi thứ hai. Sau khi đã gặp phải những vấn đề nghiêm trọng trong giai đoạn chuyển đổi đầu tiên của mình, WORKS đã trải qua một giai đoạn chuyển đổi thứ hai theo kiểu này¹. Điều ấy bao gồm việc thực hiện một thiết kế tổ chức hoàn toàn khác, sự bổ nhiệm một trưởng ban điều hành mới và đưa thêm vào công ty những nhà quản lý có kinh nghiệm thương mại.

Việc trải qua quá trình được thiết lập thành một SOE là một thời kỳ độc nhất trong đời sống của bất cứ một cơ quan Chính phủ, một doanh nghiệp hay một công ty Luật định nào. Trong thời gian đó, những tổ chức này trải qua một thời kỳ chuyển đổi đặc biệt náo loạn với những biến động và thay đổi đầy kịch tính trong khi những hoạt động thương mại của họ được tổ chức tốt hơn và nhiều khu vực lãng phí, quan liêu và trì trệ bị nhận dạng và dẹp bỏ. Những SOE được thành lập lại từ những tổ chức vốn được hưởng những quyền lực độc quyền dưới sự bảo hộ của Hoàng gia và theo đuổi những mục tiêu hỗn hợp thường là được hợp nhất một cách quá đáng. Với sự xoá bỏ quyền lực độc quyền và được thiết lập thành một SOE, có thể chờ đợi một sự đảo ngược tiến trình và mức độ hợp nhất thông qua sự hợp lý hoá, thu nhỏ quy mô và nhấn mạnh ký kết

¹ - Một số nhà quản lý cấp cao của WORKS không đồng ý với cách đánh giá này. Họ lập luận rằng tất cả các SOE đều đã tiến hành những thay đổi như đang diễn ra đối với các cơ cấu tổ chức của họ và rằng WORKS, về phương diện này, chẳng có gì là khác với các SOE kia.

hợp đồng với bên ngoài, và trong tất cả mọi trường hợp, sự việc đều đã diễn ra đúng như thế.

Khi các SOE vừa ra khỏi thời kỳ chuyển đổi đó, người ta có thể cho là chúng bước vào một thời kỳ ít xáo động hơn, với trọng tâm được chuyển vào việc làm sao để điều chỉnh cho nhịp nhàng chiến lược và thiết kế tổ chức. Người ta bắt đầu chuyển sự chú ý vào những công việc bình thường theo nền nếp sẵn có của sự quản lý tổ chức. Sự phân biệt giữa hai giai đoạn này được tóm gọn lại như sau trong lời bình luận của một uỷ viên Hội đồng quản trị của một trong số những SOE.

“Chúng tôi đã thành công trong việc đưa một tổ chức trong tình trạng khá là bẽ bối trải qua một thời kỳ chuyển đổi để có được một hình thức tổ chức hợp lý. Nay thì phần khó khăn, gay go mới thật sự là bắt đầu. Bây giờ là lúc phải tập trung vào một sự cải tiến không ngừng, bớt đi một nửa phần trăm của mục chi phí này, rồi mục chi phí này, lại mục chi phí này”.

Mặc dù chúng tôi không điều tra về những động lực của sự thay đổi ở cấp hai này bởi vì nghiên cứu của chúng tôi được đóng khung trong giai đoạn thứ nhất, thực tế vẫn nổi lên một câu hỏi thú vị về việc các Hội đồng quản trị và ban quản lý sẽ thực hiện sự chuyển trọng tâm này dễ dàng như thế nào. Vấn đề nhân sự và các phương pháp ra quyết định vốn thích hợp và có hiệu quả trong suốt giai đoạn tiến hành tái cấu trúc tổ chức, nay có thể là không thích hợp và không có hiệu quả như vậy nữa, khi tổ chức đã ra khỏi thời kỳ chuyển đổi của mình. Một câu hỏi đầy hấp dẫn là liệu người trưởng ban điều hành vốn đã được bổ nhiệm để dẫn dắt một tổ chức đi qua giai đoạn chuyển đổi, con người đó, với cách đào tạo đã được hưởng và phương hướng quen thuộc của mình liệu có còn là nhân vật

thích hợp để quản lý tổ chức trong một nhiệm kỳ dài hơn không. Sự tái cấu trúc triệt để đòi hỏi những người trưởng ban điều hành giỏi xử lý những việc đang thay đổi. Khi thay đổi đã diễn ra, thì trình độ và kỹ năng được đòi hỏi có thể chuyển sang kỹ năng quản lý chuyên nghiệp hàng ngày. Về phương diện này, một điều thú vị đáng lưu ý là trong vòng năm năm sau, kể từ ngày thiết lập những SOE đầu tiên, tất cả những SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều đã thay người trưởng ban điều hành.

Đúng về phương diện theo dõi sự thay đổi mà xét, một điều có ích là thừa nhận rằng các biến đổi có thể diễn ra xuyên suốt các giai đoạn khác nhau này. Về mặt này, trọng tâm của sự theo dõi có thể thay đổi với thời gian. Ít nhất là trong giai đoạn chuyển đổi, một điều quan trọng là phải chú ý đến sự tiến bộ của bản thân sự chuyển đổi ngoài việc đánh giá SOE theo hiệu năng tài chính của nó. Một sự theo dõi như thế có thể dựa vào khung được phát triển trong hình 8.1. Mục tiêu của sự theo dõi là xác định xem bản thân sự chuyển đổi có diễn ra đúng hướng hay không và nếu cần thì phải có những biện pháp gì để đưa sự chuyển đổi trở lại cho đúng hướng.

Kết luận

Trong chương này, chúng tôi đã tập trung vào những phương diện chủ yếu của quá trình biến đổi và đã tóm tắt một số những bài học và nhận thức quan trọng hơn mà chúng tôi đã rút ra từ sự phân tích chéo của mình. Tuy nhiên, chúng tôi đã không nhắc lại tất cả những bài học và nhận xét đối với hoạt động của những cơ chế môi trường và thể chế; những ảnh hưởng then chốt đối với các bước chuyển đổi; những đáp ứng

về chiến lược và tổ chức; và văn hoá, các thái độ và các niềm tin về tổ chức đã được đề cập suốt trong các chương từ chương 3 đến chương 6. Chúng tôi đã làm nổi bật sự cần thiết phải có sự quản lý đối với những thay đổi có tính cách mạng diễn ra trong những điều kiện như các SOE mới được thiết lập đã gặp phải.

Chúng tôi cũng đã gợi ý rằng ở những nơi nào cần thiết phải có một sự thay đổi về tổ chức một cách triệt để và rộng khắp, thì có thể không phải chỉ cần một cái búng tay là sự thay đổi đó diễn ra. Một số SOE đã kinh qua hai giai đoạn chuyển đổi mới thực hiện được một sự biến đổi rộng hơn. Xét cho cùng, phạm vi đòi hỏi của sự thay đổi là rất lớn. Mô hình của Niu-Di-lân về công ty hoá, với trọng tâm được tập trung vào khả năng sinh lợi và hiệu năng, đã đòi hỏi các SOE phải đột ngột chuyển từ một nguyên mẫu về tổ chức, là bộ máy quan liêu Nhà nước, sang một nguyên mẫu khác, là nguyên mẫu công ty kinh doanh làm ra lợi nhuận. Việc nhảy từ một hướng này sang một hướng khác như thế không phải là chuyện dễ dàng, và bao giờ cũng có nguy cơ là người ta chỉ biến đổi một phần hoặc quay trở lại với sự “thoải mái” của cái nguyên mẫu ban đầu. Điều cần thiết là phải có một lực lượng tổng hợp mới. Tức là một sự lãnh đạo mạnh đi đôi với sự thay đổi về cơ cấu và văn hoá để có thể nhảy vọt từ đường hướng của một nguyên mẫu này sang đường hướng của một nguyên mẫu khác. Khi bước nhảy đó đã thành công rồi, thì tổ chức đã được tái cấu trúc lại có thể đi theo một quá trình có trật tự hơn, quá trình thay đổi bằng diễn tiến và lãnh đạo với sự tham khảo ý kiến của nhiều người.

Chương 9

TIẾN TỚI TƯ NHÂN HOÁ

Chúng tôi kết luận công trình nghiên cứu của mình bằng cách đề cập một số vấn đề về các cơ quan và sự quản trị. Những vấn đề này tập trung vào những cách sử dụng và những giới hạn của việc công ty hoá được dùng như một cơ chế để thương mại hoá những hoạt động mật dịch của Chính phủ và gây nên những áp lực mạnh đòi phải tư nhân hoá những doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của Chính phủ. Đây là những vấn đề bao gồm việc phân lập các chức năng và tính rõ ràng của các mục tiêu; những lo toan về các yếu tố kích thích, sự theo dõi và thông tin; những vấn đề về ranh giới và về đầu tư, và tính chất mong manh dễ vỡ của cơ cấu quản trị của các SOE. Một số trong những vấn đề này đã được khơi gợi lên trong chương 3, nhưng chúng tôi dành chương này cho một sự thảo luận rộng hơn và chi tiết hơn.

Sự phân lập các chức năng và Tính sự rõ ràng của các mục tiêu

Nhìn chung các cơ quan, các doanh nghiệp mật dịch và công ty Luật định của Chính phủ vốn là những tổ chức tiền thân của các SOE mà chúng tôi nghiên cứu đều được bố trí tham gia vào việc thi hành những chức năng chính sách, điều tiết, điều hành. Vì vậy, chúng thường hay hoạt động theo một khối hỗn hợp những mục tiêu lộn xộn về chính trị, xã hội và kinh tế, trong đó có một số đã được đề ra trong pháp luật và

một số khác thì lại là kết quả của sự chỉ đạo chính trị của Chính phủ đương nhiệm. Những chức năng và mục tiêu nhiều loạn xạ này, gối lên nhau và đôi khi mâu thuẫn lẫn nhau dẫn đến hậu quả là những bản kế hoạch lẫn lộn và ngăn cản sự đánh giá hiệu năng và trách nhiệm.

Doanh nghiệp NZED cho ta một minh chứng tuyệt vời về cái môn hồ lộn pha trộn đủ thứ mục tiêu chính trị, xã hội, kinh tế. Mặc dù ban quản lý của NZED có thành tích về hiệu năng kỹ thuật tốt, phương hướng bao trùm của tổ chức này là bảo đảm một sự cung cấp đáng tin cậy về điện lực cho các hộ gia đình và các ngành công nghiệp của Niu Di-lân. Dần dà với thời gian, tình hình này đã dẫn đến khả năng cung cấp thừa điện, quy định giá cả không theo hiệu quả thương mại, và một mức độ trợ cấp chéo rất cao cho khách hàng thuộc các khu dân cư, mà lại thiếu tập trung vào cố gắng giảm chi phí và thiếu chú ý vào hiệu suất.

Cũng vậy, trong những năm cuối thập kỷ 1970 và đầu thập kỷ 1980, công ty than nhà nước State Coal, doanh nghiệp tương đương với NZED trong Bộ năng lượng và là tiền thân của Coal Corp, đã tập trung phần lớn cố gắng phát triển của mình nhằm đáp ứng những đòi hỏi của các kế hoạch năng lượng theo chủ trương “tư duy theo cách làm ăn lớn” của chính quyền Muldoon. Kết quả là hoạt động theo tinh thần thương mại không chiếm vị trí cao trong danh mục những ưu tiên của Chính phủ này. Công ty than Nhà nước State Coal cũng hoạt động như một sự mở rộng thêm nhà nước phúc lợi, theo nghĩa là Chính phủ sẽ không cho phép đóng cửa một số mỏ làm ăn thua lỗ nào đó, bởi vì như vậy có khả năng tác động đến tình hình công ăn việc làm.

Tình trạng các chức năng gối lên nhau và mâu thuẫn với nhau cũng là dấu ấn của nhiều cơ quan khác của Chính phủ. Trước khi trở thành một quỹ tuần hoàn và sau đó là một cơ quan tự chủ của Chính phủ, tổ chức Dịch vụ máy vi tính của Chính phủ, tiền thân của GCS, đã chuyên cung cấp cho Chính phủ những lời khuyên chính xác về máy tính cỡ lớn, điều hoà quyền kiểm soát của các Bộ về công nghệ thông tin, và tham gia vào việc giữ độc quyền cung cấp xử lý dữ liệu cho các Bộ. Cũng giống như vậy, vào đầu những năm 1980, Bộ Công chính và phát triển đã phát triển thành một tổ chức lớn, phức hợp và đa dạng, với hàng hà sa số vai trò và chức năng tư vấn, luật định và điều hành. Ngoài việc cung cấp cho Chính phủ những kiểm nghiệm về kỹ thuật, kinh tế và kế hoạch trong việc chương trình hoá các công trình công cộng và phát triển tài nguyên thiên nhiên và những ngành công nghiệp mới, Bộ này còn giúp vào việc áp dụng mười sáu đạo luật từ luật tàu điện năm 1908 đến Luật đường quốc lộ năm 1953, rồi lại còn điều tra, thiết kế, xây dựng và bảo trì nhiều công trình và tài sản công cộng.

Cả những công ty luật định cũng không thoát khỏi bị buộc phải thi hành rất nhiều chức năng nhằm thực hiện một số mục tiêu. Là một công ty luật định được hành lập theo Luật phát thanh truyền hình năm 1976, BCNZ được yêu cầu phải làm cố vấn cho Chính phủ về các vấn đề phát thanh và truyền hình, thúc đẩy khuyến khích những mục tiêu phát thanh truyền hình công và hoạt động theo tinh thần thương mại trên các thị trường phát thanh và truyền hình. Thêm vào đó, nó còn được giao nhiệm vụ thu tiền lệ phí nghe và xem phát thanh truyền hình, và dùng số lệ phí đó để chi cho việc thúc đẩy các mục tiêu phát thanh truyền hình công.

Trong tất cả những trường hợp này, sự pha trộn những chức năng và mục tiêu tư vấn, điều chỉnh và điều hành làm cho các Chính phủ không sao có thể theo dõi có kết quả các tổ chức này, để xác định họ có thực hiện được những mục tiêu của mình hay không. Thay vào đó, các nhân tố kích thích đều yếu và việc vạch ra một cách rõ ràng các ranh giới trách nhiệm và nhiệm vụ báo cáo đã bị ngăn trở rất nhiều.

Để xử lý vấn đề này, vào giữa những năm 1980, Chính phủ Cộng đảng đã thi hành những biện pháp bước đầu để tách các hoạt động tư vấn, chính sách và điều tiết khỏi những chức năng điều hành và tiến tới đặt những chức năng này trên cơ sở có tính thương mại. Quá trình thương mại hoá này cuối cùng dẫn đến việc thông qua đạo Luật về các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước năm 1986. Luật này, như chúng tôi đã bàn nhiều trong chương 2, đưa lại kết quả là bốn sự thay đổi quan trọng: (1) tách những hoạt động thương mại khỏi những hoạt động tư vấn, (2) tuyên bố rõ ràng những mục tiêu về các hoạt động thương mại, (3) làm rõ vai trò của Hoàng gia là người thừa hưởng lợi tức cổ phần, thông qua trung gian là những Bộ trưởng cổ đông, (4) có hợp đồng minh bạch giữa Chính phủ và các SOE về những hoạt động hay dịch vụ được coi là cần thiết cho Chính phủ để thực hiện những mục tiêu xã hội của mình.

Những nghiên cứu của chúng tôi gợi ý rằng thành công của hình thức SOE của Niu-Di-lân một phần không nhỏ là nhờ kết quả sự phân lập rõ ràng các chức năng cùng những câu chữ minh bạch và chính xác của đoạn (4)(a) trong đạo Luật, yêu cầu mỗi SOE phải “hoạt động như một đơn vị kinh doanh thành công” với “lợi nhuận và hiệu suất ngang với những đơn vị kinh doanh tương đương không thuộc quyền sở hữu của

Hoàng gia” . Chính là sự rõ ràng của mục tiêu này cùng với Lời tuyên bố ý định của công ty đã đặt cơ sở cho sự theo dõi hiệu năng của SOE¹ . Như đã chỉ ra ở chương 2, tuyên bố về ý định công ty (SCI) là một tài liệu quan trọng mang giá trị của một sự thoả thuận về hiệu năng giữa các Bộ trưởng cổ đông và Hội đồng quản trị của một SOE. Giá trị của nó là ở chỗ tiêu điểm thương mại rõ ràng của nó được tập trung vào những vấn đề như xác định hoạt động kinh doanh cốt lõi, những mục tiêu hiệu năng, lợi tức cổ phần, và các chính sách kế toán. Kết quả là những cuộc thảo luận và thông báo giữa các Bộ trưởng cổ đông với những cố vấn của họ, cũng như giữa các Bộ trưởng cổ đông và các SOE, đều được tập trung vào các vấn đề thương mại một cách chặt chẽ hơn nhiều so với trước. Bằng chứng của sự thay đổi nổi bật này được tìm thấy trong các hồ sơ của Bộ tài chính. Sau khi mỗi một SOE được thiết lập, các hồ sơ được tổ chức tốt hơn; được tập trung một cách rõ rệt hơn vào những mục tiêu kinh doanh, những vấn đề về kế hoạch và theo dõi; và cả về cách viết và giọng văn cũng đều mang tính chất kinh doanh một cách rõ rệt.

¹ Như chúng tôi đã chỉ ra ở chương 2, về việc mục tiêu được tuyên bố trong đoạn 4 (1) (a), đúng về mặt pháp lý, có quan trọng hơn hay không so với những mục tiêu được nêu trong 4(1))b) và (c) đòi hỏi một SOE phải có chính sách sử dụng nhân công tốt và chứng tỏ ý thức trách nhiệm xã hội của mình, vấn đề này hình như đã được Hội đồng tư vấn Hoàng gia , trong quyết định của mình về trường hợp các tài sản truyền hình, đặt thành một vấn đề cần phải nghiên cứu kỹ hơn.

Những đề nghị thỉnh thoảng lại được nêu ra là cần đưa những mục tiêu xã hội vào các SCI (1)² hoặc để cho các Bộ trưởng cổ động đưa những vấn đề không mang tính chất thương mại vào thảo luận trong các cuộc họp về kế hoạch kinh doanh với các SOE, thường dễ làm tổn hại đến tính rõ ràng của các mục tiêu và một lần nữa lại gây khó khăn cho việc căn cứ vào các mục tiêu để đo hiệu năng và để buộc các SOE phải chịu trách nhiệm một cách rõ ràng. Cho đến khi các SOE được tư nhân hoá, điều quan trọng là tiêu điểm của mối quan hệ về kế hoạch và theo dõi giữa các Bộ trưởng cổ động với các SOE dứt khoát chỉ tập trung vào các vấn đề thương mại. Một khi các vấn đề chính trị / xã hội bắt đầu được nêu ra, thì chúng dễ có khả năng chiếm mất chỗ của các cuộc thảo luận về những vấn đề kinh doanh quan trọng, như vấn đề định hướng chiến lược và sự đa dạng hoá được đề nghị, là những vấn đề chiếm một phần quan trọng trong quá trình vạch kế hoạch kết hợp giữa tuyên bố ý định công ty với hoạt động kinh doanh. Tình hình này, đến lượt nó lại có thể dẫn đến tình trạng các Hội đồng quản trị và những người quản lý bị lẫn lộn không phân biệt được mối tương quan giữa mục tiêu thương mại và mục tiêu phi thương mại phải như thế nào cho thích hợp. Do đó, nó sẽ làm cho quá trình ra quyết định của SOE trở nên phức tạp bởi vì nó tạo cơ sở cho người ta bào chữa cho những kết quả hiệu năng tồi.

² - Việc đưa những mục tiêu xã hội vào các SCI diễn ra ở những hệ thống pháp lý khác, như các bang New South Wales, Queensland và Vitoria ở Ôx-trây-lia và được gọi một cách điển hình là những nghĩa vụ phục vụ Cộng đồng (CSO).

TVNZ Ltd đưa ra một thí dụ rõ ràng về những vấn đề có thể phát sinh từ chỗ giao cho một SOE một mớ hồ lớn những mục tiêu thương mại và phi thương mại. Mặc dù Chính phủ đã chuyển trở lại số tiền lệ phí về truyền hình công cho một Hội đồng phát thanh truyền hình bằng những hợp đồng công khai ký kết với các nhà sản xuất và phát thanh truyền hình về một số loại chương trình, tuy vậy người ta vẫn tìm cách buộc Hội đồng quản trị của TVNZ phải đưa một số mục tiêu xã hội vào bản tuyên bố ý định kinh doanh đầu tiên của công ty TVNZ Ltd. Ở đây những bất đồng giữa các Bộ của Chính phủ đã dẫn đến việc các uỷ viên Hội đồng quản trị đầu tiên nhận được những thư bổ nhiệm trong đó người ta cố gán cho họ những nghĩa vụ xã hội vượt quá những mục tiêu về khả năng sinh lợi được nêu ra trong phần 4(1)(a) của Luật các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước năm 1986.

Đặc biệt là những thư này đã yêu cầu rằng, trong bối cảnh hoạt động như một doanh nghiệp kinh doanh thành công theo đúng như phần 4 của đạo Luật nói trên, TVNZ còn phải “có mục tiêu bao trùm là phản ánh bản sắc và văn hoá của Niu-Di-lân” và khuyến khích việc làm ra các chương trình truyền hình của Niu-Di-lân.

Điều xảy ra sau đó là một thời kỳ xung đột khá nghiêm trọng với các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ về vấn đề vị trí ưu tiên là của các mục tiêu xã hội hay là của mục tiêu thương mại. Tình hình này, đến lượt nó, lại dẫn đến tranh cãi về những mục tiêu sinh lợi, mức độ cổ tức và các kế hoạch đa dạng hoá, khi các uỷ viên Hội đồng quản trị lập luận rằng họ không thể nào hoàn thành được mục tiêu lợi nhuận theo như công ty chờ đợi ở họ mà đồng thời lại đáp ứng đúng

những nhiệm vụ xã hội đã đề ra cho họ trong các thư bố nhiệm. Các quan chức Bộ tài chính đã nhanh chóng viết thư đề khuyến nghị với các Bộ trưởng cổ đông rằng chính sách của Hội đồng quản trị như được nêu trong bản tuyên bố về ý định kinh doanh đầu tiên mà họ đã nộp lên, nếu được thi hành thì sẽ:

“...giảm bớt lợi nhuận, giảm bớt thu nhập của Hoàng gia, giảm bớt giá trị tài sản ròng và như vậy là vi phạm Luật về các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước (SOE). Một điều cơ bản hơn nữa là chính sách này sẽ làm lẫn lộn các mục đích của công ty đến nỗi người ta sẽ không thể nào đánh giá được hiệu năng của nó một cách khách quan. Thực tế sẽ là một sự quay trở lại với tình trạng đã ngự trị dưới thời Công ty truyền thanh truyền hình Niu-Di-lân trước đây, khi có sự lẫn lộn giữa những mục tiêu xã hội và thương mại và những sự tranh cãi diễn ra không ngớt về cơ cấu tài chính và hiệu năng”

Xem lại những trao đổi sau đó giữa các quan chức của Bộ tài chính, các Bộ trưởng cổ đông và Hội đồng quản trị TVNZ thì thấy rất rõ rằng Hội đồng quản trị đã bị dồn vào một thế lưỡng nan và gặp khó khăn lớn để điều hoà yêu cầu phải hành động theo tinh thần thương mại do Luật về các SOE đề ra với yêu cầu của mục tiêu xã hội đối với truyền hình công cộng được công khai nêu ra trong các thư bố nhiệm của họ. Đã phải mất một thời gian mới giải quyết được cuộc tranh chấp theo cách dành ưu tiên cho những mục tiêu thương mại và để cho Hội đồng quản trị của TVNZ chịu chấp nhận rằng những mục tiêu thứ yếu như phản ánh bản sắc và văn hoá của Niu-Di-lân và khuyến khích làm các chương trình của Niu-Di-lân chỉ phù hợp với những yêu cầu của Luật SOE nếu chúng góp phần vào

mục tiêu chủ yếu của TVNZ là trở thành một doanh nghiệp “kinh doanh có kết quả”

Sự lẫn lộn về các mục tiêu trong trường hợp này phát sinh từ ý định ban đầu muốn TVNZ phải đồng thời đáp ứng cả mục tiêu xã hội lẫn những mục tiêu thương mại. Tình trạng này gây lúng túng cho các uỷ viên Hội đồng quản trị và dẫn đến sự tranh cãi có thể gây bất hoà về vấn đề những mục tiêu đầu tiên của SOE mới phải là gì : Hội đồng quản trị trở nên bối rối lẫn lộn về vai trò của mình và phải chịu đựng những sức ép mâu thuẫn lẫn nhau của các Bộ trưởng và quan chức khác nhau trong Chính phủ. Những vấn đề sau đây cho ta những thí dụ rõ ràng về những loại lẫn lộn có thể xảy ra do việc trao cho cùng một tổ chức một mớ hỗn hợp những mục tiêu xã hội và mục tiêu thương mại.

Các vấn đề kích thích, theo dõi và thông tin

Nhiều nét đặc trưng của quá trình kế hoạch hoá và theo dõi SOE là quan trọng. Những đặc trưng này bao gồm tính chất của những nhân tố kích thích các Bộ trưởng cổ động và các SOE và vai trò của quá trình theo dõi SOE trong việc đề ra một thể chế để thay thế cho những cơ chế của công ty tư nhân.

Những vấn đề về các mục đích và nhân tố kích thích

Theo Luật các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước năm 1986, 100% các quyền sở hữu của Hoàng gia trong mỗi SOE của mình được thực hiện bởi hai Bộ trưởng cổ động là Bộ trưởng Bộ tài chính và Bộ trưởng phụ trách (thường là Bộ trưởng Bộ các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước). Giống như các công ty trong khu vực tư nhân, việc quản lý mỗi SOE

ở trong tay một Hội đồng quản trị do các Bộ trưởng cổ đông bổ nhiệm.

Như đã ghi nhận trong chương 2, vấn đề đại diện phát sinh từ sự chia tách quyền sở hữu với quyền kiểm soát đối với các SOE còn nghiêm trọng hơn là đối với các công ty trong khu vực tư nhân. Việc đó có nhiều lý do. Thứ nhất, mặc dù Luật SOE đã vạch rõ Hoàng gia là người thừa hưởng lợi tức cổ phần, những quyền cổ phần này hoàn toàn nằm trong tay các Bộ trưởng cổ đông và không được mua bán. Điều này có nghĩa rằng một số cơ chế của công ty tư nhân để theo dõi và khi cần thiết để sửa chữa sự kém hiệu năng thương mại, những cơ chế như thế đối với các SOE là không có, kể cả (đối với các công ty được ghi trong danh sách của một thị trường chứng khoán) cơ chế theo dõi bằng các thị trường cổ phần, sự xếp hạng hiệu năng quản lý được thể hiện trong giá cả cổ phần và nguy cơ đe dọa bị mua lại mà các công ty làm ăn kém hiệu quả trong danh sách của khu vực tư nhân có thể gặp phải. Nói chung hơn nữa, các Bộ trưởng cổ đông không có một quyền lợi nào về sở hữu tư nhân đối với những lợi nhuận và tài sản của các SOE. Một điều cuối cùng nữa là các Bộ trưởng cổ đông đều là những chính khách bận rộn do phải đảm đương nhiều trách nhiệm khác, cho nên họ chỉ có ít thì giờ dành cho mỗi một SOE thuộc phần của họ³. Thêm nữa, họ cũng bị động với

³ - Thí dụ, tiếp theo cuộc tuyển cử năm 1993, vị Bộ trưởng mới phụ trách các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước (trừ đài phát thanh Niu-Di-lân và đài truyền hình Niu-Di-lân), đồng thời cũng được bổ nhiệm làm Bộ trưởng thương mại, Bộ trưởng công nghiệp, Bộ trưởng về thương lượng mậu dịch, Thứ trưởng Bộ ngoại giao và ngoại thương, Bộ trưởng Bộ đường sắt, và còn được giao trách nhiệm về Cơ quan tín thác công cộng.

những sự thất thường và những cách nhìn thiên cận của quá trình hoạt động chính trị.

Những vấn đề này gây ra cho các SOE một số vấn đề khó khăn trong việc quy định mục đích và sự kích thích liên quan đến mục đích. Thứ nhất, so với những chủ sở hữu tư nhân, những nhân tố kích thích các Bộ trưởng cổ đông trong cố gắng tạo ra của cải trong các SOE là yếu. Thứ hai, mặc dù phần 4 của Luật SOE có thể được hiểu như là diễn đạt về mặt pháp lý những quyền lợi của những cổ đông của các SOE, các Bộ trưởng cổ đông đồng thời cũng là những chính khách tham gia vào quá trình chính trị thường tuân theo những yêu cầu bức bách ngắn hạn về thuế và về chính trị. Những yêu cầu bức bách này có thể thay đổi cùng với những thay đổi Chính phủ, thay đổi các Bộ trưởng cổ đông⁴ và thay đổi từ một thời điểm

⁴Có thể là có ích việc đưa ra đây một thí dụ về số lượt thay đổi Bộ trưởng mà một số SOE đã phải đối phó từ ngày mới được thiết lập vào tháng 12 năm 1988 cho đến cuối năm 1992. Trong khoảng thời gian này, TVNZ Ltd đã có những Bộ trưởng cổ đông là Stan Rodger, Clive - Mattheuson và David Caygill trong những năm 1987-1990 dưới Chính phủ Công đảng và Warren Cooper và Dong Kidd dưới Chính phủ của đảng Quốc gia năm 1990. Trong nhiệm kỳ 1987-1990 của mình, Chính phủ Công đảng đặc biệt đã tách truyền hình và phát thanh khỏi Bộ SOE để đặt dưới quyền phụ trách của một Bộ trưởng riêng. Sau khi Richard Prebble ra khỏi nội các tháng 11 năm 1988, Stan Rodger trở thành Bộ trưởng các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước và Bộ trưởng phụ trách các công ty hữu hạn truyền hình Niu-Di-lân và phát thanh Niu-Di-lân. Jonathan

này sang một thời điểm khác. Bao giờ cũng có những áp lực thúc đẩy các Bộ trưởng hỗn hợp những mục tiêu lợi ích công với những tính toán phi mậu dịch và những mục đích chính trị.

Do đó, trong khi các SOE vẫn thuộc quyền sở hữu của Chính phủ, thì tính toàn vẹn cơ bản của mô hình nền tảng SOE vẫn luôn luôn có khả năng bị các vấn đề chính trị và những tính toán rộng hơn về xã hội xâm nhập vào các quá trình xác định mục tiêu, theo dõi và ra quyết định. Đó là một lý do khiến cho nhiều Bộ trưởng cổ đông, quan chức Chính phủ và nhà bình luận trong lĩnh vực này thường lập luận rằng Chính phủ Hoàng gia nên rút ra khỏi hoạt động này, bởi vì nó kém cỏi trong sự quản lý rủi ro và là một nhà đầu tư tồi và do dự do thiếu những nhân tố kích thích phù hợp và thiếu những kỹ năng để theo dõi hiệu năng một cách có kết quả.

Hunt, với tư cách là Bộ trưởng phát thanh, được Stan Rodger uỷ quyền xử lý một số vấn đề thường đáng lẽ phải do Bộ trưởng cổ đông xử lý. Vào cuối nhiệm kỳ của Chính phủ Công đảng, Clive Mattheuson được bổ nhiệm làm Bộ trưởng phụ trách, Caygill là Bộ trưởng tài chính và cũng là Bộ trưởng cổ đông trong suốt thời kỳ đó. Khi một Chính phủ thuộc đảng Quốc gia lên nắm quyền năm 1990, Warren Cooper được bổ nhiệm làm Bộ trưởng phụ trách và Dong Kidd, với tư cách là thứ trưởng tài chính, được Bộ trưởng tài chính trao cho quyền hạn như là Bộ trưởng cổ đông thứ hai. Maurice Williamson được bổ nhiệm làm Bộ trưởng phát thanh. Cũng trong thời gian đó, có một số thay đổi trong hàng ngũ các quan chức của Bộ tài chính được giao nhiệm vụ làm tư vấn cho các Bộ trưởng cổ đông về công ty TVNZ Ltd.

Với những vấn đề như thế về mục đích và về yếu tố kích thích, những khó khăn do chế độ sở hữu của Chính phủ tạo ra có khả năng là nghiêm trọng nhất đối với những SOE mà vì những lý do chiến lược phải luôn luôn đứng ở hàng đầu của công nghệ đang phát triển nhanh, hoặc có nhu cầu được rót những vốn mạo hiểm lớn để phát triển vào những thị trường mới, hoặc là vì cả hai lý do. Do những khó khăn này, các SOE như thế phải là những ứng cử viên được ưu tiên lựa chọn để tư nhân hoá.

Những cơ chế kiểm soát bổ sung khác

Ở đâu mà vì bất cứ lý do gì, các SOE vẫn phải ở dưới quyền sở hữu của Chính phủ thì ở đó cần thiết phải có những cơ chế khác để kích thích, tạo ra một số áp lực buộc người ta làm việc cho có hiệu năng, là những cái vốn có trong những công ty thuộc khu vực tư nhân. Trong trường hợp của các SOE, những áp lực này bao gồm những sự sắp xếp để đảm bảo sao cho có một luồng thông tin đáng tin cậy về việc xác định mục tiêu và theo dõi chuyển đến các Bộ trưởng cổ đông và một khả năng thể chế thích hợp để phân tích, giải thích thông tin này và căn cứ vào đó mà hành động. áp lực đối với các cơ chế theo dõi có thể được làm nhẹ bớt bằng cách khuyến khích cạnh tranh trên các thị trường sản phẩm và đưa nợ vào trong cơ cấu vốn của SOE.

Một luồng thông tin đầy đủ từ các SOE đến các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ là hòn đá tảng của toàn bộ quá trình theo dõi và kiểm soát SOE. Nếu không có những bố trí về thể chế được thiết kế đúng đắn nhằm bảo đảm cho một luồng thông tin như thế, thì các Bộ trưởng cổ đông và những

cố vấn của họ không thể nào được thông tin đầy đủ về tính chất của những hoạt động kinh doanh và những thị trường của các SOE, cùng tình hình của các công nghệ làm nền tảng cho hoạt động của họ. Việc thiếu nguồn thông tin đó hạn chế một cách nghiêm trọng khả năng của họ thương lượng về nội dung của bản Tuyên bố về ý định công ty (SCI), cũng như khả năng phân tích và đánh giá các kế hoạch kinh doanh, để trên cơ sở đó đề ra những dự kiến làm căn cứ đánh giá hiệu năng về sau của SOE. Trong bối cảnh đó, một vai trò hàng đầu của bản tuyên bố ý định Công ty của SOE trong việc vạch kế hoạch kinh doanh và báo cáo là khắc phục sự thông tin không tương xứng tồn tại giữa các Bộ trưởng cổ đông và các SOE.

Vấn đề thông tin không tương xứng càng bị làm trầm trọng thêm do các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ thay đổi rất nhanh và do tầm hoạt động của các SOE trong những ngành công nghiệp, thị trường và môi trường cạnh tranh khác nhau. Chúng tôi đã gặp một số trường hợp mà chất lượng của thông tin do các SOE cung cấp cho các Bộ trưởng cổ đông không đạt yêu cầu, làm cho những cố vấn của họ không thể hiểu được các dự phóng, cùng phân tích và đánh giá hiệu năng của mỗi SOE, hoàn thành được trách nhiệm đối với các Bộ trưởng của mình. Việc thành lập đơn vị cố vấn theo dõi công ty của Hoàng gia ở Niu-Di-lân, hiện nay đang tham vấn cho các Bộ trưởng cổ đông về các SOE, về các doanh nghiệp y tế Hoàng gia, các Viện nghiên cứu Hoàng gia và nhiều Công ty Hoàng gia khác (như Công ty nhà ở của Niu-Di-lân, Công ty hải cảng,...), là một cố gắng nhằm tăng cường khả năng thể chế của Chính phủ theo dõi những thực thể này.

Một số uỷ viên Hội đồng quản trị SOE lập luận rằng người ta không nên đòi hỏi họ cung cấp tất cả mọi thông tin mà những cố vấn của các Bộ trưởng cổ động yêu cầu, bởi vì chính các Bộ trưởng đã bổ nhiệm những Hội đồng quản trị mà họ rất phải tin tưởng. Có thể bác bỏ để dành lý lẽ này. Thứ nhất, các bộ trưởng cổ động có thể bị thay thế nhanh hơn các Hội đồng quản trị và, vì vậy, thường xuyên có một yêu cầu phải thông báo cho những Bộ trưởng mới về hoạt động của mỗi SOE. Thứ hai, các Bộ trưởng cổ động cần có những lời khuyên độc lập vừa khả năng phân tích để buộc các Hội đồng quản trị có trách nhiệm báo cáo với mình. Một luồng thông tin đáng tin cậy là cần thiết cho cả hai mục đích này. Do đó mà các Bộ trưởng cổ động và những cố vấn của họ dễ tin tưởng hơn ở những Hội đồng quản trị hiểu được tính chất chính trị của các cổ động của mình và biết lo sao để giữ cho họ được thông tin đầy đủ. Trong một số trường hợp, các Bộ trưởng cổ động và những cố vấn của họ trở nên băn khoăn và lo lắng về trình độ và chất lượng của thông tin mà họ nhận được từ một số SOE. Điều này lại dẫn đến sự mất lòng tin một phần nào ở các Hội đồng quản trị của những SOE đó. Rõ ràng, đây là một vấn đề cân bằng. Tuy nhiên chỉ có một đường ranh giới rất tế nhị giữa một bên là các quan chức đòi hỏi một thông tin đủ để cho mình làm nhiệm vụ, và một bên là họ yêu sách quá nhiều thông tin đến nỗi họ bị người ta hiểu là can thiệp vào các quá trình làm quyết định của Hội đồng quản trị và ban quản lý, chưa kể đến số thời gian và những nguồn lực về tổ chức mà người ta phải bỏ ra để đáp ứng những đòi hỏi về thông tin. Khi đánh giá những ý kiến từ các Hội đồng quản trị so với những ý kiến nhận được từ những cố vấn của mình, các Bộ trưởng cổ động cần phải nhớ rằng chính các uỷ viên Hội đồng quản trị

mới là những người phải chịu hết mọi rủi ro cho bản thân họ và trước pháp luật, gắn liền với trách nhiệm của họ điều hành SOE như một công ty trách nhiệm hữu hạn. Những rủi ro đó không đặt lên vai những cố vấn của các Bộ trưởng.

Sự giải điều tiết các thị trường sản phẩm và việc đưa nợ vào cơ cấu vốn của các SOE là điều quan trọng, vì cả hai biện pháp này có thể giúp đảm bảo cho một tổ chức hoạt động có hiệu quả. Bằng cách đó, có thể thay thế cho cơ chế kiểm soát bằng sự theo dõi của cổ đông. Hiệu quả của cạnh tranh trên thị trường sản phẩm là đơn giản dễ thấy. Ở nơi nào có cạnh tranh thật sự (hay tiềm tàng) thì ở đó có áp lực lớn buộc một tổ chức phải làm ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Để đương đầu với cạnh tranh, các SOE cũng bị bắt buộc phải phát triển những chiến lược cạnh tranh và thiết kế lại các tổ chức của mình với sự chú ý thận trọng đến những cơ cấu về chi phí và giá cả là kết quả của sự thiết kế lại. Nếu không làm như thế thì sẽ chuốc lấy hậu quả là doanh nghiệp phải không ngừng thu nhỏ kinh doanh do mất thị phần và rút cuộc, thậm chí sự sống còn của doanh nghiệp cũng bị đe dọa. Ngược lại, nơi nào chỉ có ít cạnh tranh thực tế (hay tiềm tàng) trên các thị trường sản phẩm, thì công việc của người theo dõi sẽ bị làm cho khó khăn hơn bởi vì thiếu đi sức ép của cạnh tranh để làm lộ rõ những gì là kém hiệu suất và vì thiếu những chuẩn mực do cạnh tranh đặt ra.

Một lý do để đưa nợ vào trong cơ cấu vốn của các SOE là ở chỗ biện pháp này có thể giúp các Bộ trưởng cổ đông ước lượng quyết định và hiệu năng của các Hội đồng quản trị và

những người quản lý bằng cách gia tăng thêm sự theo dõi⁵. Thiếu những bảo đảm chính thức của Chính phủ cho các khoản nợ (như trường hợp ở Niu-Di-lân), các trái chủ tư nhân thường muốn theo dõi hiệu năng của các SOE. Sự hiện diện của một số nợ đáng kể trong cơ cấu vốn vì vậy có thể góp phần bổ sung cho sự theo dõi của các cổ đông. Sự kích thích các trái chủ tư nhân theo dõi hiệu năng và vị thế tài chính của các SOE lại càng rất rõ ở những trường hợp như ECNZ là nơi có số nợ lớn (với những điều kiện cả tuyệt đối và tương đối)⁶.

⁵ Việc phát hành những trái phiếu chứng khoán cũng được cho phép trong phần 12 của Luật SOE 1986. Một trong những mục tiêu được tuyên bố của Chính phủ là cực đại hoá hiệu năng của SOE qua sự theo dõi thị trường. Lúc ban đầu có sự bàn cãi về việc để cho ECNZ phát hành trái phiếu chứng khoán một phần vì mục đích này. Tuy nhiên đã không có SOE nào phát hành trái phiếu chứng khoán. Chúng tôi hiểu rằng điều này một phần là vì, theo chế độ theo dõi SOE, Chính phủ ở vào lợi thế về thông tin so với những người mua trái phiếu chứng khoán, một điều có thể là trái với tinh thần những đòi hỏi của Sở giao dịch chứng khoán đưa cổ phiếu của các công ty vào danh sách. Việc phát hành những trái phiếu chứng khoán có thể đặt Chính phủ ngang hàng về khả năng thu nhận thông tin với những người chủ cổ phiếu và vì vậy nói chung là làm yếu đi sự theo dõi.

⁶ - Thí dụ, số nợ của ECNZ được ước lượng bởi Standard và Poors and Moody's là hai hãng có uy tín quốc tế chuyên đánh giá mức tín nhiệm của các công ty công bố những bản đánh giá tín

Tuy nhiên độ tin cậy của sự theo dõi đối với thị trường nợ thay cho sự theo dõi của các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ là hạn chế. Điều này đặc biệt đúng là vì ở những nơi nào các mức nợ là thấp nhất, như trường hợp một số SOE (trong những điều kiện tuyệt đối và / hoặc tương đối), hay ở nơi nào các trái chủ tiếp tục tin rằng có hàm ẩn một sự bảo đảm của Chính phủ, dù rằng các nhà chức trách vẫn cải chính là không có sự bảo đảm đó. Sự tin cậy càng giảm sút hơn nữa nếu những người cho vay đi đến chỗ tin rằng Chính phủ không cam kết khả năng có thể tư nhân hoá SOE, bởi vì Chính phủ ngăn ngại không muốn để cho SOE thất bại. Trong những điều kiện như thế, mọi sự theo dõi thị trường nợ có diễn ra chăng nữa thì tốt nhất cũng chỉ để bổ sung, chứ không phải để thay thế cho sự theo dõi của các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ.

Các vấn đề theo dõi những tổ chức thương mại khác nhau có thể thay đổi cùng với tính chất của số tài sản làm nền tảng và với mức độ tự do mà các nhà quản lý cao cấp có thể có trong việc quản lý những tài sản đó. Như vậy, trong trường hợp của các SOE trong ngành sản xuất và chuyển tải điện (ECNZ), hoặc khai thác than (CoalCorp), có thể là các nhà quản lý chỉ có tương đối ít quyền quyết định trong khả năng của họ xử lý những tài sản đó. Những tài sản của những SOE này nói chung là có tính bất động và được nhằm sử dụng cho một mục đích đặc biệt. Kết quả là việc theo dõi hiệu năng tương đối dễ dàng. Mặt khác, ở những nơi nào có nhiều quyền

nhiệm căn cứ trên sự phân tích của họ về sức mạnh của vị thế tài chính và tiềm năng thu nhập của công ty.

tự do quyết định trong việc quản lý các tài sản của SOE, ví như trường hợp doanh nghiệp dịch vụ tư vấn WORKS, nơi mà tài sản chủ yếu là những kỹ năng và bí quyết nghề nghiệp của những kỹ sư, kiến trúc sư và những người làm kế hoạch chuyên nghiệp, hoặc ở nơi nào sự định nghĩa về những hoạt động kinh doanh cốt lõi (và do đó những ranh giới của doanh nghiệp) đã được vạch ra một cách rộng rãi, như trường hợp TVNZ, trong những trường hợp như thế thì sự theo dõi hiệu năng do những người bên ngoài doanh nghiệp tiến hành là khó khăn hơn. Trong những kiểu doanh nghiệp này, phạm vi những quyết định và hành động hợp pháp của các nhà quản lý đối với các tài sản của SOE là rộng hơn, và vì vậy, họ có một phạm vi những cơ hội để chiếm đoạt hoặc phung phí giá trị của cổ đông. Việc theo dõi của các Bộ trưởng cổ đông để phát hiện và / hoặc ngăn ngừa những quyết định và hành động như thế, là khó khăn và tốn kém hơn. Và chẳng, hầu như chẳng có gì đáng để kích thích họ làm việc đó, bởi vì bản thân những người theo dõi không hoàn toàn phải trả giá mà cũng không được lợi lộc gì vì những quyết định của những người quản lý.

Vì những lý do trên đây, cả TVNZ lẫn doanh nghiệp Dịch vụ tư vấn của WORKS đều không thể được coi là thích hợp với mô hình SOE và, vì vậy, đều đáng được xem xét để tư nhân hoá. Mặc dù các SOE có thể là những cơ chế quản lý có hiệu quả hơn so với các cơ quan của Chính phủ trong những hoạt động bao hàm mọi mức độ tự do quyết định cao về việc sử dụng các tài sản và những chi phí cao cần thiết cho việc theo dõi, các SOE đều không có hiệu quả bằng những hệ thống tổ chức tư nhân là những nơi sẵn có những yếu tố kích

thích với quyền lực cao hơn để bổ sung cho những cơ chế theo dõi khác.

Những vấn đề về Hội đồng quản trị

Việc sử dụng những Hội đồng để điều hành những hoạt động hàng ngày của các SOE trong phạm vi quyền hạn đã được thoả thuận trong một bản tuyên bố về ý định công ty là vấn đề trung tâm của mô hình SOE ở Niu-Di-lân. Giống như các uỷ viên Hội đồng quản trị của các công ty thuộc khu vực tư nhân, các uỷ viên Hội đồng quản trị của SOE có nhiệm vụ đối với công ty và các quyền hạn và nhiệm vụ của họ đều xuất phát từ Luật công ty. Tuy nhiên, khác với những uỷ viên Hội đồng quản trị của các công ty trong khu vực tư nhân, không có một uỷ viên Hội đồng quản trị nào của SOE có khả năng thừa hưởng một chút lợi ích nào về quyền sở hữu. Hơn nữa, như đã ghi nhận ở trên, các SOE và, do đó, các Hội đồng quản trị của SOE, không chịu sự xếp hạng về hiệu năng được biểu hiện bằng giá cả cổ phần. Những Hội đồng quản trị này cũng không bị đe dọa vì nguy cơ công ty bị mua lại mặc dù các uỷ viên của Hội đồng có thể bị cách chức (hoặc không được bổ nhiệm lại) bởi các Hội đồng cổ đông. Vì những lý do đó, những yếu tố kích thích đối với các Hội đồng quản trị SOE, cũng như đối với các Bộ trưởng cổ đông, có khuynh hướng là yếu hơn so với những yếu tố kích thích đặc biệt được nhận thấy trong các công ty thuộc khu vực tư nhân. Vì vậy, các Bộ trưởng cổ đông bắt buộc phải dựa vào những yếu tố khác để làm động cơ thúc đẩy các uỷ viên Hội đồng quản trị làm việc vì lợi ích của cổ đông.

Có một điều chung cho cả các SOE, và những công ty trong khu vực tư nhân. Đó là những tác dụng về danh tiếng của con người (đặc biệt là của ông Chủ tịch Hội đồng quản trị). Vấn đề ở đây là những yếu tố kích thích các Bộ trưởng cổ động theo dõi chặt chẽ hiệu năng của SOE, cũng như hiệu năng của các Hội đồng quản trị và những ông Chủ tịch Hội đồng quản trị có vẻ là yếu hơn so với trong khu vực tư nhân. Vấn đề thứ hai là những nhân tố chính trị cũng như thương mại có thể can thiệp vào việc bổ nhiệm các Hội đồng. Kết quả của tình hình này là nhiều khi người ta không biết rõ là vì những lý do chính trị hay là vì những lý do về hiệu năng thương mại mà có những uỷ viên Hội đồng quản trị không được bổ nhiệm lại. Ngoài những tác dụng về danh tiếng của con người, các Bộ trưởng cổ động phải dựa vào trình độ chuyên nghiệp của các uỷ viên Hội đồng, một sự cam kết về ý thức hệ đối với quá trình công ty hoá và, đây là một nghịch lý, một ý thức phục vụ lợi ích chung làm động cơ thúc đẩy họ làm việc vì quyền lợi của các cổ đông.

Bởi vì những yếu tố kích thích đối với các Hội đồng quản trị SOE là yếu hơn so với trong khu vực tư nhân, một điều lại càng quan trọng hơn nữa là các mục tiêu thương mại của các SOE phải được tuyên bố một cách rõ ràng dứt khoát, sự tập trung vào khả năng sinh lợi và giá trị cổ đông phải được thể chế hoá, và các Hội đồng quản trị (cũng như cá nhân các uỷ viên của Hội đồng quản trị) phải được thẩm định và đánh giá một cách chính quy. Một sức mạnh có ý nghĩa của luật pháp về các SOE của Niu-Di-lân và của chính sách liên quan đến luật pháp đó, là ở chỗ nó nêu ra một cách rõ ràng tiêu điểm thể chế đó. Việc này đến lượt nó lại làm cho cá nhân các Bộ

trường gặp khó khăn hoặc không thể áp đặt những chương trình nghị sự khác. Luật và chính sách về SOE cũng đã được thực hiện bởi các quan chức của Bộ tài chính hoạt động trong khuôn khổ của một nền văn hoá hướng vào hiệu năng và phần đông đã tỏ ra cam kết về ý thức hệ với những nguyên tắc nền tảng của mô hình SOE.

Các Hội đồng quản trị SOE sẽ đôi khi tìm cách tế nhị (hoặc có lúc không lấy gì làm tế nhị) để “bảo vệ” công ty khi họ tin rằng những hành động hay chỉ thị của các cổ đông không vì lợi ích của công ty, nhất là khi họ tin rằng đang có áp lực về chính trị. Quá trình vạch kế hoạch kinh doanh là một con đường quan trọng qua đó các Bộ trưởng cổ đông hiểu được ý định của Hội đồng quản trị, cùng những kế hoạch và hành động mà Hội đồng tin là vì lợi ích thương mại lâu dài hơn của SOE. Một số bất đồng giữa các Bộ trưởng cổ đông và một số Hội đồng quản trị trong nghiên cứu của chúng tôi đều có vẻ là do, ít nhất vào lúc ban đầu, một sự không hiểu phát sinh từ luồng thông tin không đầy đủ hoặc vì kém giao tiếp với nhau, nhiều hơn là vì những vấn đề về triết lý kinh doanh hay thậm chí về vấn đề mạo hiểm thương mại.

Một nguy cơ có thật đối với các SOE là những nhóm quyền lợi có đầu tư đặc biệt hay những lợi ích trực tiếp trong sự điều hành một SOE, sẽ thuyết phục Chính phủ cho họ có quyền đại diện trong Hội đồng quản trị.

Nếu việc này xảy ra trên thực tế ở bất cứ mức độ nào, thì nó có khả năng phá hoại định hướng thương mại của Hội đồng quản trị của một SOE và dẫn đến hậu quả là sự chiếm đoạt và / hoặc phung phí của cải hay giá trị của cổ đông do sự theo đuổi những lợi ích khác. Kinh nghiệm với Hội đồng quản trị đầu tiện của TVNZ, trong đó bao gồm những uỷ viên tự cho mình là những người bảo vệ lợi ích của phát thanh và truyền hình

công cộng và là đại diện của những quyền lợi của bộ phận, chứng minh cho thấy loại những vấn đề và những rủi ro về thương mại mà những cách bổ nhiệm người như thế mang lại. Việc này cũng có thể làm cho người ta càng ngày càng gặp khó khăn trong việc thu hút những giám đốc thương mại có chất lượng cao chịu phục vụ trong những hội đồng quản trị các SOE.

Về phương diện này mô hình SOE dễ phải chịu một nguy cơ lớn hơn bình thường vì hai lẽ. Một là vì những địa vị thống trị của một số SOE như ECNZ và TVNZ (mặc dù ở một mức độ nhỏ hơn) trên các thị trường cấp một, điều này làm cho họ rất nổi bật trước công chúng và có thể đưa đến hậu quả là phải chịu một áp lực mạnh từ phía các phương tiện truyền thông đại chúng, công chúng và những giới có quyền lợi đặc biệt. Lý do thứ hai có liên quan đến tính chất chính trị của những người chủ sở hữu. Bởi vì những cổ đông bổ nhiệm các Hội đồng quản trị của các SOE đều là những chính khách, điều người ta có thể chờ đợi là cùng với thời gian, bởi vì các chính khách đến rồi lại đi, cho nên sẽ có áp lực từ phía họ không những để tham gia vào quyền ra quyết định của các SOE, mà còn để bổ nhiệm người vào các Hội đồng quản trị theo cách nào đó nhằm xoa dịu các nhóm có quyền lợi đặc biệt, ngõ hầu đánh đổi lấy sự ủng hộ về chính trị hoặc để trả giá cho những ân huệ về chính trị⁷. Tình trạng này có thể dẫn đến hậu quả là có

⁷ - Ông Chủ tịch vừa mãn nhiệm của ECNZ, John Fernyhough, cho rằng sự can thiệp như thế đã thực sự xảy ra rồi.

“Năm 1991 Chính phủ đã can thiệp vào việc quy định giá điện của công ty trong dịp Công ty này tìm cách tăng thêm giá điện

những Hội đồng quản trị không muốn hành động một cách quyết định và kịp thời, mà luôn luôn tìm cách tranh thủ ý kiến và sự tán thành của các cổ đông của mình. Có một cách để tránh những vấn đề này, đó là tư nhân hoá.

Những vấn đề về ranh giới và đầu tư

Như đã ghi nhận ở chương 2, theo đoạn 14 của Luật về các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước ra năm 1986, mỗi hội đồng quản trị của SOE được yêu cầu nộp cho các bộ trưởng cổ đông của mình một tuyên bố về ý định công ty (SCI). Có thể biện luận rằng phân đoạn quan trọng nhất của SCI là đoạn 14 (2)(b) yêu cầu hội đồng quản trị phải nêu rõ “tính chất và quy mô của những hoạt động mà SOE sẽ thực hiện trong ba năm tới”. Diễn đạt bằng khái niệm, thì đó là công ty được yêu cầu xác định rõ những ranh giới của xí nghiệp.

Quy định rõ chính sách của các SOE trong lĩnh vực này, đó là một vấn đề rắc rối vì nó bao hàm phải giải quyết hai đòi hỏi cấp bách mâu thuẫn lẫn nhau. Một mặt, mỗi SOE được yêu cầu phải là một cơ sở kinh doanh hoạt động có kết quả. Cùng với thời gian, điều này có thể đòi hỏi một sự điều chỉnh nào đó đối với những ranh giới của một SOE bằng cách hợp nhất theo chiều ngang hay chiều dọc, hoặc thông qua sự đa dạng hoá,

trung bình là 2,9 % . Bởi vì sự tăng giá này nằm trong một kế hoạch đã được sự tán thành của Chính phủ trước đó trong năm và vì Chính phủ đang thúc giục chúng tôi cực đại hoá suất lợi tức của mình, do đó theo tôi sẽ không thể có một Hội đồng quản trị nào của ECNZ trong tương lai lại tìm cách tăng giá mà không có sự tán thành và ủng hộ hoàn toàn của Nội các Chính phủ. Thực tế điều này có nghĩa là giá điện bây giờ là do chính trị kiểm soát”.

trong khi các nhà quản lý tìm cách làm sao cho các tài nguyên vật chất, những năng lực tiềm tàng và những thẩm quyền cốt lõi của công ty có thể đáp ứng được môi trường công nghệ và môi trường cạnh tranh đang thay đổi. Mặt khác, chính phủ lại tự coi mình là một chủ sở hữu nghèo và kém năng lực quản lý rủi ro cho nên muốn tránh không để cho các SOE mở rộng hay đa dạng hoá vào những lĩnh vực được coi là không có liên quan đến những ngành kinh doanh cốt lõi như đã được quy định trong các SCI, và / hoặc vào những lĩnh vực mà lý do căn bản được nêu ra về mặt chiến lược và kinh tế để đa dạng hoá là không đủ sức thuyết phục.

Chính sách đa dạng hoá SOE được đề ra nhằm khắc phục nguy cơ bị rủi ro của Chính phủ đã được phác ra trên những nét lớn ở chương 3. Trong tuyên bố chính sách được điểm lại trong chương này, Chính phủ tuyên bố rõ ràng rằng các SOE không được coi như là một “phương tiện trung chuyển qua đó Chính phủ đầu tư để xây dựng một danh mục kinh doanh đa dạng hoá”. Ý định rõ ràng của Chính phủ là các SOE phải bám chặt lấy cơ cấu tổ chức ban đầu của mình, bằng cách tập trung vào việc cực đại hoá giá trị của ngành kinh doanh cốt lõi. Chính sách tuyên bố thẳng thừng rằng ý định ưu tiên của Chính phủ là các SOE “không được mở rộng kinh doanh của mình ra ngoài phạm vi những hoạt động gắn liền với ngành kinh doanh cốt lõi”. Tuy nhiên, nếu không được khuyến khích, thì việc đa dạng hoá cũng không bị cấm. Nhưng phải được sự đồng ý của các Bộ trưởng cổ đông.

Như đã được ghi nhận trong chương 3, sự thực hiện chính sách này làm tăng thêm tầm quan trọng của các Bộ trưởng cổ đông và các Hội đồng quản trị phải có một nhận thức “chung

và lành mạnh” về cái gì là kinh doanh cốt lõi hay là những kinh doanh cốt lõi của một SOE.

Điều này lại nêu lên một vấn đề còn có ý nghĩa cơ bản hơn nữa là phải định nghĩa như thế nào những kinh doanh cốt lõi của các SOE. Cách tiếp cận tiêu chuẩn là định nghĩa hay nói rõ các hoạt động kinh doanh cốt lõi của SOE trong các SCI của họ, theo những cách định nghĩa về những ranh giới công nghiệp truyền thống và / hoặc theo định hướng thị trường sản phẩm.

Có một cách nhìn khác là coi các SOE gồm có một cốt lõi chiến lược và một mạng lưới những liên minh với bên ngoài. Một cách định nghĩa có thể giúp ích là định nghĩa cốt lõi chiến lược như là những năng lực cốt lõi mà doanh nghiệp đang có hoặc đang trong quá trình phát triển⁸. Những năng lực cốt lõi này có thể vượt qua những ranh giới công nghiệp và những thị trường sản phẩm hiểu theo những cách định nghĩa truyền thống. Nếu các SOE quan niệm các hoạt động kinh

⁸ - C.K. Prahalad và G.Hamel “Năng lực cốt lõi của công ty”, tạp chí Harvard Business Review, tháng 5 và tháng 6 năm 1990, lập luận rằng cái nguồn gốc thật sự của lợi thế cạnh tranh là xuất phát từ khả năng của ban quản lý củng cố được những công nghệ và kỹ năng sản xuất của toàn công ty thành những “thẩm quyền cốt lõi”. Các thẩm quyền có thể được hiểu như là trình độ học vấn tập thể của tổ chức. Những thẩm quyền cốt lõi là những thẩm quyền được coi là có ý nghĩa quyết định đối với thành công của tổ chức.

doanh cốt lõi và các chiến lược của họ như là những năng lực cốt lõi, thì họ sẽ có ý muốn sử dụng những năng lực này để mở rộng và đa dạng hoá.

Có lẽ trường hợp minh hoạ tốt nhất trong các nghiên cứu chuyên đề của chúng tôi là trường hợp của TVNZ Ltd, là công ty đã áp dụng chiến lược tìm những cơ hội tăng trưởng bằng cách sử dụng những tiềm lực và thẩm quyền hiện có của TVNZ trong truyền hình và trong phân phối và chuyển tải tín hiệu điện tử. Năng lực cốt lõi của nó trong truyền thông điện tử đã làm cho công ty TVNZ ra sức biến họ cho việc đưa ngành viễn thông vào trong số những công nghiệp mà công ty này được phép kinh doanh. Như đã ghi nhận trước đây trong báo cáo này, yêu cầu trên của TVNZ đã được các Bộ trưởng cổ động tán thành sau ít nhiều tranh luận. Việc này đã dọn đường cho TVNZ Ltd thành lập một liên minh chiến lược với hai công ty Bắc Mỹ, và Công ty Todd Corporation của Niu-Di-lân để lập ra công ty truyền thông hữu hạn Clear Communication Limited, thâm nhập thị trường truyền thông đường dài thu lệ phí, cạnh tranh với Công ty viễn thông hữu hạn Telecom New Zealand Ltd, nguyên là một SOE cũ đã được tư nhân hoá. TVNZ đã có thể tạo được ảnh hưởng cho vị trí vốn cổ phần của mình trong công ty Clear bằng cách mở cửa cho công ty này sử dụng mạng lưới phân phối tín hiệu của mình. Tuy nhiên, làm như vậy TVNZ không những đã tự tăng thêm giá trị đối với các cổ đông của mình mà cũng tăng thêm khả năng chịu rủi ro do số vốn cổ phần mà nó sở hữu trong công ty Clear.

Sẽ là có ích nếu thêm vào trong SCI hay trong quá trình vạch kế hoạch kinh doanh một yêu cầu đối với các SOE, ngoài

việc nêu rõ tính chất và quy mô những hoạt động sẽ tiến hành, phải nêu rõ những khả năng tiềm tàng và thẩm quyền cốt lõi của mình. Về mặt này, một điều thú vị đáng chú ý là trong kế hoạch kinh doanh năm 1991 của mình, TVNZ Ltd đã minh hoạ xác định những năng lực và kỹ năng cốt lõi của mình là sản xuất, đóng gói và phân phối các sản phẩm truyền thông / truyền hình. Kiểu thông tin này có thể giúp cho các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ hiểu được rõ hơn tính chất hay thay đổi của những hoạt động kinh doanh của một SOE và những lý do vì sao một Hội đồng quản trị lại có những quyết định đề nghị đa dạng hoá hay giảm bớt kinh doanh của doanh nghiệp. Không hiểu được những thay đổi này về những thẩm quyền cốt lõi của một SOE có thể tạo ra tình hình một SOE không thể thích nghi một cách nhanh chóng và linh hoạt với những môi trường kỹ thuật và cạnh tranh của mình bằng cách hoặc thay đổi những ranh giới của cốt lõi chiến lược của mình, hoặc tham gia vào những liên minh chiến lược. Điều nghịch lý là việc này về lâu dài, có thể làm thất bại mục tiêu của Chính phủ Hoàng gia là tránh rủi ro về điều hành và tài chính, bởi vì làm như vậy là tạo rủi ro về mặt chiến lược cho các SOE (tức là tạo nguy cơ bị lỗi thời trong một môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng).

Trong khi Hoàng gia tiếp tục là chủ sở hữu của một số SOE, cũng có sự cần thiết có ích đối với các Bộ trưởng cổ đông và những cố vấn của họ là cân nhắc sự rủi ro về thương mại và tài chính đi liền với việc gán toàn bộ danh mục đầu tư của mình với các SOE chứ không phải là rủi ro của mỗi SOE trong danh mục. Hiện nay, hình như có khuynh hướng nhìn một cách riêng rẽ rủi ro của từng SOE chứ không xem xét

những thay đổi trong rủi ro của từng SOE riêng rẽ tác động như thế nào đến rủi ro toàn cục đối với danh mục đầu tư. Mặc dù một điều hoàn toàn đúng là Hoàng gia không tự coi mình làm công việc quản lý một danh mục đầu tư, tuy nhiên một số nguyên tắc nền tảng của việc đánh giá rủi ro của danh mục vẫn là thích hợp.

Một vấn đề quan trọng và có liên quan là Chính phủ không thích thú gì việc bơm thêm vốn cổ phần vào các SOE để hỗ trợ cho những vụ đầu tư quy mô lớn. Một lý do của tình hình này đơn giản chỉ là vì Hoàng gia tự cho mình là một chủ sở hữu nghèo và một nhà quản lý tồi đối với rủi ro gắn liền với việc đầu tư. Một lý do khác là sức ép liên tục của thuế. Kết quả là các SOE đã bị hạn chế chỉ được gây vốn từ các thị trường nợ (bị ràng buộc bởi những tỷ số vốn vay đã được thoả thuận trong các SCI) và từ vốn tự có bên trong do những thu nhập (bị ràng buộc bởi chính sách lợi tức cổ phần và bởi quyền của các Bộ trưởng cổ đông - theo phần 13(3) của Luật các doanh nghiệp sở hữu Nhà nước - quyết định cổ tức là bao nhiêu). Động cơ của điều khoản này là để đảm bảo cho các Bộ trưởng cổ đông có quyền tước đi luồng tiền tự do của một SOE nhằm đảm bảo rằng thu nhập không bị phung phí vào những vụ đầu tư kém hiệu quả⁹. Ngay dù nếu cần có vốn đầu tư thêm vào

⁹ - N.C.Jensen "Sự lu mờ của công ty công" Tạp chí Harvard Bussiness Review, tháng 9-10 năm 1989 trang 66 định nghĩa luồng tiền tự do là "số dư thừa của số tiền mặt cần thiết để tài trợ vốn cho tất cả những dự án đầu tư có giá trị ròng hiện thời được trừ đi chi phí vốn có liên quan".

các hoạt động kinh doanh cốt lõi, thì sự đầu tư này vẫn minh bạch rõ ràng hơn là nếu người ta không làm theo cách đó, bởi vì hoặc là SOE phải tìm nguồn tài trợ vốn bằng vay nợ, hoặc là bất cứ một quyết định đầu tư nào cũng đều phải được đưa vào thành một yếu tố trong quyết định về cổ tức. Đặc biệt các quan chức Bộ Tài chính đã khuyên các Bộ trưởng cổ đông phải nhấn mạnh đến các chính sách về cổ tức giao lại cho Hoàng gia hầu như toàn bộ luồng tiền mặt tự do sau khi đã thực hiện xong những vụ đầu tư có thể biến mình được và các tỷ lệ nợ / vốn cổ phần được duy trì. Đó là những cơ chế kiểm soát mạnh và thích hợp, trong điều kiện chỉ có những nhân tố kích thích tương đối yếu đối với các hội đồng quản trị như đã được nói tới trên đây.

Cách tiếp cận này cũng giống với cách tiếp cận trong quan hệ giữa một công ty mẹ và một công ty con khi công ty con cạnh tranh với những công ty khác cùng trong nhóm để giành phần vốn theo những tiêu chuẩn đã được đề ra khá rõ ràng. Cách tiếp cận này cũng có những điểm giống với mô hình hiện nay được người ta mô tả là mô hình liên kết vay vốn ngoài Jensen's LBO Associates, trong đó luồng tiền mặt thường bị lấy đi vì áp lực của nợ trong cơ cấu vốn. Tuy nhiên cả mô hình công ty mẹ - công ty con cũng như mô hình vay vốn ngoài LBO Associates đều không thật giống với tình hình diễn ra giữa chính Phủ và các SOE. Trước tiên, các công ty mẹ vạch ra chính sách, cung cấp tư vấn và những kỹ năng giải quyết vấn đề theo một cách mà những cố vấn của các Bộ trưởng cổ đông không thể nào sánh nổi¹⁰. Và chiếc chìa khoá của các

yếu tố kích thích hiệu năng trong mô hình Jenssen's LBO Associates không phải chỉ là tỷ suất vốn vay cao, mà còn ở chỗ ê-kíp quản lý thường có góp sẵn một số vốn cổ phần trong tổ chức được chấn chỉnh lại sau khi đã vay vốn ngoài. Bởi vì cả các uỷ viên Hội đồng quản trị lẫn các nhà quản lý đều không có vốn góp cổ phần trong các SOE, những yếu tố kích thích hiệu năng này đều không thể có chừng nào các SOE còn thuộc quyền sở hữu của Chính Phủ.

Như đã ghi nhận trước đây, những vấn đề về quyền sở hữu của Chính Phủ tiếp tục tồn tại là hết sức nghiêm trọng đối với những SOE như TVNZ Ltd, là công ty, vì những lý do chiến lược, muốn đa dạng hoá và theo kịp đà phát triển nhanh của công nghệ, hay những công ty như CoalCorp, cần được tiếp thêm vốn mạo hiểm để mở rộng vào những thị trường mới. CoalCorp, chẳng hạn muốn chỉ một số vốn ở mức \$ 150 triệu - \$170 triệu để tăng lên một cách đáng kể năng lực chuyển vận than từ những mỏ của mình trên cao nguyên Stockton Plateau đến những tàu thủy chở hàng xuất khẩu ở South Kland. Do không thuyết phục được Chính phủ bơm thêm vốn, công ty đã bắt buộc phải tìm một công ty liên doanh thích hợp

¹⁰ Như thế là vì quy chế của họ là những quan chức trong một cơ quan chính Phủ được giao nhiệm vụ góp ý kiến độc lập với các Bộ trưởng cổ đông. Và chẳng họ cũng không nên tìm cách đưa ra những kiểu giúp đỡ như thế với các SOE. Một hội đồng quản trị SOE sẽ coi đó là một sự can thiệp quan liêu mà họ không cần đến vào công việc quản lý công ty.

để góp vốn vào cùng chia sẻ rủi ro. Về nhiều mặt, đang rất có thể là một giải pháp khôn ngoan đối với vấn đề gặp phải trong những trường hợp như thế. Vì thực chất đó là sự tư nhân hoá một phần các hoạt động của công ty Coal Corp.

Một lần nữa, tư nhân hoá là cách lựa chọn thích hợp nhất để giải quyết vấn đề này. Giải pháp này cho phép những người cung cấp tài chính mà đồng tiền của họ (và nhiều khi cả vốn con người của họ) được đánh cược vào đây, có thể đảm đương được ở mức độ thích hợp công việc đánh giá và theo dõi. Nó cho phép công ty tìm ra những hình thức thích hợp về tài chính và những thoả thuận hợp đồng thích hợp, mà không bị áp đặt những ràng buộc do sự tiếp tục quyền sở hữu của Chính phủ. Trong tình hình đó, nếu để cho Chính phủ thì sự không thích mạo hiểm của Chính phủ hầu như chắc chắn dẫn đến sự từ chối những cơ hội đầu tư có lãi. Có thể là ít nhất Chính phủ cũng chiếm được một phần của những khoản lợi này trong quá trình bán các SOE cho những chủ sở hữu tư nhân.

Tuy nhiên, nếu vì những lý do chính trị hay xã hội, chế độ công hữu phải được tiếp tục duy trì, thì phải thăm dò những con đường khác nhằm giảm nhẹ vấn đề đầu tư. Như trên đã nói, một con đường tối nhất thứ hai là tìm cách đưa những quyết định về đầu tư vào quyết định về cổ tức. Rõ ràng là việc này sẽ chỉ phù hợp với những hoạt động mở rộng tương đối nhỏ. Một cách lựa chọn thay thế khác nữa là tách rời quyết định đầu tư với quyết định cổ tức bằng cách tiếp tục thúc đẩy các SOE đạt cho được những tỷ số trả cổ tức tương đối cao, nếu như Chính phủ không muốn cấp thêm vốn (căn cứ trên những tiêu chí đánh giá thích hợp) khi có những dự án đầu tư lớn đòi hỏi phải có thêm vốn cổ phần được đề nghị.

Những sức ép trái ngược nhau

Mặc dù pháp luật của Niu-Di-lân là một mẫu mực của sự trong sáng và giản dị, những gì mà người ta có thể chờ đợi từ các thực thể được công ty hoá chỉ là có hạn, bởi vì chính cái mô hình SOE làm nền tảng cho công ty hoá tự thân nó đã mong manh và không ổn định. Có hai sức ép trái ngược nhau, sức ép thứ nhất mà ta có thể cho là quan trọng nhất là sức ép đòi tư nhân hoá, như được chỉ rõ trong hình 9.1 . Mặc dù tư nhân hoá hình như không nằm trong chương trình nghị sự ban đầu về cải cách của Chính phủ Niu Di lân. Sức ép này đã phát sinh từ các hội đồng quản trị và ban quản lý của các SOE, những quan chức trong chính phủ và các chính khách, kể cả những bộ trưởng cổ đông, những ai thấy rõ rằng những gì có lợi mà các SOE thực hiện về năng suất và hiệu quả đang bị xói mòn dần với thời gian. Những yếu tố kích thích đối với các bộ trưởng cổ đông, các hội đồng quản trị và những người quản lý nhiều lắm cũng chỉ có thể so sánh một phần nào với những kích thích về hiệu năng trong các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân. Trong bối cảnh đó, tư nhân hoá được xem như một cách vừa để gắn chặt những doanh nghiệp này trong định hướng thương mại vừa để rút thêm được những cái lợi nhờ kết quả của những cơ chế kích thích mạnh hơn và cơ chế kiểm soát có thể đem áp dụng trong các công ty thuộc sở hữu tư nhân hoặc công ty được đem ra bán cho công chúng. ở những nơi nào mà tư nhân hoá là mục đích cuối cùng, thì ở đó các SOE được xem như là những “nhà trú chân ở giữa chặng đường” hay những “phòng đợi quá cảnh”, khi một cơ quan nguyên là của chính phủ đang được hợp lý hoá và cải cách để chờ được bán đi. Trừ phi có một mục tiêu phi thương mại nào đó có tầm quan trọng đặc biệt và mang tính chất bắt buộc, mà

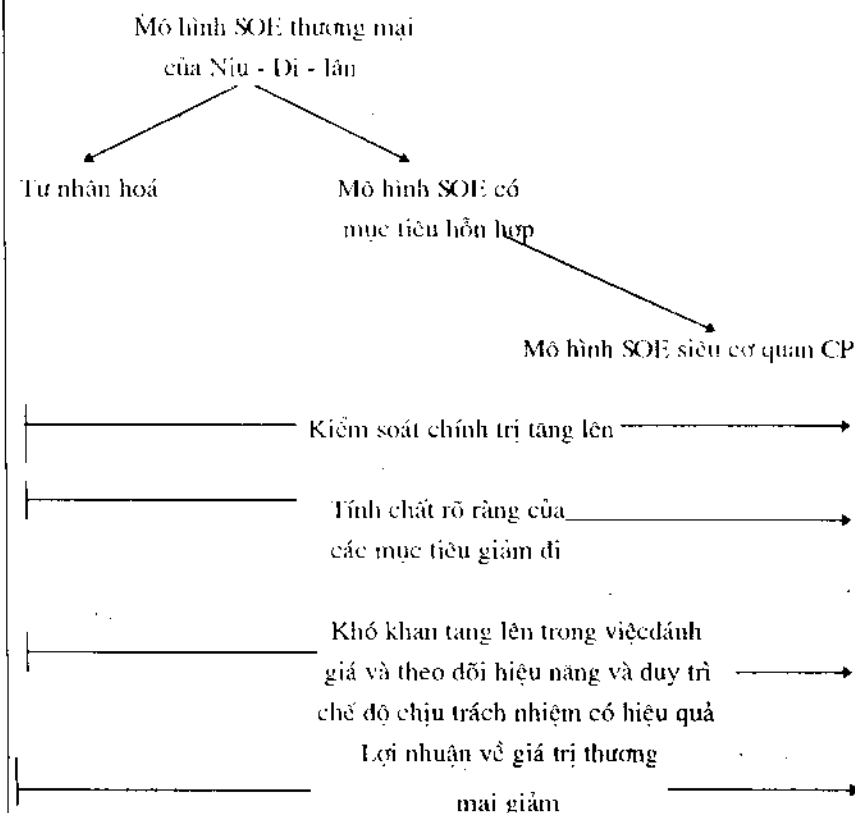
cách thực hiện có hiệu quả nhất là tiếp tục chế độ sở hữu của chính phủ, còn thì, theo ý kiến của chúng tôi, các SOE phải được tư nhân hoá.

Mặt khác, như được chỉ rõ ở trên hình 9.1, có những áp lực từ phía một số chính khách, những nhóm lợi ích công cộng và những bộ phận của các cơ quan truyền thông đại chúng và của công chúng đòi từ bỏ tư nhân hoá và duy trì quyền sở hữu của chính phủ. Một số trong những lợi ích trên đây hình như muốn kéo các SOE trở lại một mô hình mục tiêu hỗn hợp, bao gồm cả những mục tiêu thương mại lẫn xã hội và có thể được coi như một mô hình “siêu” cơ quan chính phủ. Mô hình này vẫn giữ lại những vẻ bề ngoài của các SOE như là hình thức công ty, các hội đồng quản trị, giám đốc điều hành và những tuyên bố về ý định công ty, nhưng bất cứ cái gì còn mang dấu ấn của mối quan hệ đã được làm cho thành lỏng lẻo, xa rời với các bộ trưởng trong chính phủ đều không còn nữa.

Kết quả là sự can thiệp của chính trị vào trong các chính sách và hoạt động của các tổ chức này lại trở thành chuyện hàng ngày. Các mục tiêu thương mại một lần nữa lại bị đảo lộn và trộn lẫn với những tính toán phi thương mại. Tình hình này, đến lượt nó, lại có thể ảnh hưởng trực tiếp đến các chiến lược thiết kế tổ chức và cơ cấu chi phí của các SOE và đến những động cơ hành động của những hội đồng quản trị và cán bộ quản lý của các SOE đó. Trong một kiểu môi trường như thế, các hội đồng quản trị và cán bộ quản lý rất có thể ngang nhiên đưa những tính toán chính trị vào trong quá trình ra quyết định của họ, bởi vì họ phải chịu sức ép của những đòi hỏi mâu thuẫn và không thể dung hoà với nhau. Kết quả cuối cùng rất có thể là một thiệt thòi đáng kể về chế độ trách nhiệm

và sự kiểm soát đối với hiệu năng. Chúng tôi tin rằng hình 9.1 đã trình bày rõ một sự đánh giá thực tế về những kết quả có thể có của những mô hình SOE khác nhau liên quan với vấn đề tư nhân hoá.

Hình 9.1: Kết quả của những mô hình khác nhau về SOE liên quan đến tư nhân hoá



Dưới ánh sáng của sự đánh giá được chỉ ra trong hình này, một việc làm thích hợp là đưa ra một bình luận ngắn về luật pháp của Australia đã chịu ảnh hưởng của mô hình SOE của Niu Di lân. Như đã ghi nhận trong chương 1, các bang New South Wales, Victoria và Queensland đều đã trực tiếp hay gián tiếp sử dụng đến luật pháp của Niu Di lân. Mô hình của New South Wales là gần nhất với mô hình Niu Di lân thuần túy, nhưng tất cả, theo một cách nào đó, đều tách khỏi mô hình của Niu Di lân để rơi vào một điểm nào đó giữa mô hình SOE thương mại và mô hình siêu cơ quan chính phủ như được thể hiện trong hình 9.1.

Các mô hình SOE của Australia có chứa đựng những yếu tố của mô hình mục tiêu hỗn hợp bởi vì chúng đặc biệt đưa điều khoản về dịch vụ xã hội vào trong những mục tiêu của các doanh nghiệp chính phủ dưới dạng “Nghĩa vụ Dịch vụ Cộng đồng” (CSO). Các mô hình của Australia cũng có những đặc điểm của các mô hình siêu cơ quan chính phủ bởi vì nó dành cho các bộ trưởng được rộng quyền điều khiển các doanh nghiệp chính phủ đảm nhận các CSO.

Có hai đặc điểm nổi bật khi so sánh với mô hình SOE của Niu Di lân. Đặc điểm thứ nhất là sự khác nhau giữa những mục tiêu chính của các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ theo luật pháp của mỗi bên. Sự khác nhau nổi bật nhất là giữa lời tuyên bố mục tiêu chủ yếu theo luật của các bang Victoria và Queensland với lời tuyên bố về mục tiêu chủ yếu theo luật của Niu Di lân. Luật của bang Victoria nhấn mạnh tới lợi ích

công, tính hiệu quả, cách buôn bán thận trọng, đề cao tới mức tối đa sự cống hiến về kinh tế và phúc lợi của nhà nước¹¹.

Tất cả đều là những câu chữ mơ hồ và vấn đề là ở chỗ biết cho được những thuật ngữ đó muốn nói lên cái gì và phải định nghĩa chúng như thế nào để không tạo nên những cái cớ nhằm biện hộ cho kết quả làm ăn tồi của các hội đồng quản trị và các cán bộ quản lý của những doanh nghiệp đó. Luật của bang Queensland ít mơ hồ hơn, vạch rõ rằng những mục tiêu then chốt là phải đạt kết quả về thương mại trong việc điều hành các hoạt động của mình và có hiệu quả trong việc thực hiện các nghĩa vụ về dịch vụ cộng đồng¹².

¹¹ Nguyên văn của đoạn 69 của Luật về các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước năm 1992 của bang Victoria là như sau:

1- Mục tiêu chính của mỗi công ty thuộc sở hữu nhà nước là thực hiện các chức năng của mình vì lợi ích công, bằng cách:

a- Điều hành việc kinh doanh của mình và tiếp tục quản lý doanh nghiệp của mình một cách có hiệu quả nhất có thể, theo đúng lẽ lối buôn bán thận trọng; và

b- Cống hiến tối đa vào nền kinh tế phúc lợi của nhà nước

¹² Luật về các công ty thuộc sở hữu của chính phủ (Government Owned Corporations-GOC) ra năm 1993 của Queensland đề ra những mục tiêu then chốt của GOC dưới chế độ công ty hoá trong đoạn 20 như sau:

“1- Dưới chế độ công ty hoá, những mục tiêu then chốt của một GOC là phải thành công về mặt thương mại trong điều hành những

Mặt khác, những cách tiếp cận của Niu Di lân (và của bang New South Wales) chính xác hơn. Không những đạo luật nền tảng trong mỗi trường hợp tuyên bố một cách không thể lẫn lẩn rằng mục tiêu phải là kinh doanh thành công, mà còn đề ra một trắc nghiệm để đo sự thành công đó. Trong luật của Niu Di lân, SOE phải “có lãi và có hiệu quả như những doanh nghiệp tương đương không thuộc quyền sở hữu của hoàng gia”.

Theo luật của New South Wales, các công ty thuộc sở hữu nhà nước phải “hoạt động ít ra cũng có hiệu quả như những doanh nghiệp tương đương”¹³. Điều không được nêu lên trong

hoạt động của mình và phải có hiệu quả trong việc thực hiện những nghĩa vụ của mình về dịch vụ cộng đồng.

2-Thành công về thương mại và tính hiệu quả của một GOC phải được đo căn cứ vào những mục tiêu hiệu năng tài chính và phi tài chính”

¹³ Mục tiêu chủ yếu trong Luật 1989 về các công ty thuộc sở hữu nhà nước (SOC) của New South Wales, được nêu rõ trong đoạn 8:

“8. Mục tiêu chủ yếu của mọi công ty thuộc sở hữu nhà nước phải là một cơ sở kinh doanh thành công và muốn vậy:

a-Phải hoạt động ít ra cũng có hiệu quả bằng bất cứ cơ sở kinh doanh tương đương nào; và

b-Phải cực đại giá trị ròng của vốn đầu tư của nhà nước vào công ty; và

phát biểu thành văn của mục tiêu chủ yếu của New South Wales, hay trong những mục tiêu của cả Queensland lẫn Victoria, là sự tập trung tiêu điểm vào khả năng sinh lợi. Một sự tập trung như thế là quan trọng bởi vì nó nhấn mạnh đến sự đáp ứng lại với các khách hàng và các thị trường, chứ không phải đơn giản chỉ có vấn đề sản xuất có hiệu quả những hàng hoá và dịch vụ.

Một đặc điểm thứ hai là vấn đề xử lý những chức năng phi thương mại trong đạo luật nền tảng. ở Niu Di lân, là nơi Hoàng gia muốn các SOE thực hiện những hoạt động phi thương mại, Luật quy định phải ký những hợp đồng cụ thể về các hoạt động này.

Tuy nhiên, theo cách tiếp cận của các bang Queensland, Victoria và New South Wales, luật của cả ba bang này đều bao gồm một cách cụ thể điều khoản về dịch vụ xã hội trong những mục tiêu của các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước dưới hình thức là những “Nghĩa vụ dịch vụ Cộng đồng” (CSO). Các doanh nghiệp của chính phủ có được hoàn trả hay không, và hoàn trả như thế nào những chi phí đã bỏ ra để thực hiện những nghĩa vụ này, vấn đề hình như thay đổi khác nhau từ bang này sang bang khác và tùy theo từng nghĩa vụ. Tuy nhiên, có một điều rõ ràng là những doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ dưới các chế độ luật pháp này đều có thể phải thực hiện các CSO theo lệnh của chính phủ đương nhiệm. Khả năng có những cơ hội để cho phía chính trị can thiệp vào việc

c- Chúng tôi ý thức trách nhiệm xã hội bằng cách tính đến những lợi ích của cộng đồng trong đó công ty hoạt động và cố gắng phục vụ cho những lợi ích này mỗi khi có thể”.

quản lý hàng ngày của các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ, cao hơn rất nhiều tại những nơi nào mà các nhà chính trị ở vào vị thế có thể ra chỉ thị buộc các SOE phải thực hiện những nghĩa vụ CSO đặc biệt (dù được đền bù hay không được đền bù), phải thi hành hay thôi thi hành những chức năng nào đó, để ra cho các SOE những phương hướng vì “lợi ích công” hay “vì phúc lợi” của nhà nước.

Nếu những Nghĩa vụ dịch vụ Cộng đồng (CSO) như thế trở nên phổ biến thì sẽ xuất hiện những vấn đề lớn về định giá (nếu các CSO được trả tiền) hay những vấn đề lớn về ước lượng giá trị (nếu các CSO không được trả tiền). Nếu các CSO được định giá một cách nào đó, thì có thể có những yếu tố kích thích doanh nghiệp thương mại của chính phủ để họ “phân bổ quá mức” những chi phí chung và có thể thậm chí cả chi phí trực tiếp vào cơ chế giá của CSO. Làm như vậy có thể sẽ dễ cho doanh nghiệp thương mại cạnh tranh trong những lĩnh vực khác, đưa đến hậu quả là thị trường bị bóp méo. Và do tính chất rất riêng biệt của nhiều CSO, không hoạt động nào giống hoạt động nào, cho nên sẽ là cực kỳ khó khăn nếu muốn kiểm toán những hoạt động như thế, dù cho người ta có nghĩ ra một sự kiểm toán thích hợp.

Một vấn đề nữa là câu hỏi liệu có mô hình nào trong số trên đây có thể cung cấp cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ những cơ cấu quản lý có hiệu lực lâu dài hay không. Cả hai chính phủ của Queensland và Niu Di lân đều tin rằng có, và họ đang đầu tư vào cơ sở hạ tầng để thực hiện sự theo dõi. Tuy nhiên, căn cứ trên những nhận thức về chiều sâu và những bài học đã rút ra từ những nghiên cứu chuyên đề của mình về các kinh nghiệm của năm SOE hoạt động theo mô hình tương đối “thuần túy” của Niu Di lân, chúng tôi có những dè dặt thật

sự đối với tính hiệu quả và ổn định lâu dài của mô hình SOE. Cùng với thời gian sẽ càng phát triển một xu hướng tự nhiên về chính trị càng ngày càng đưa yếu tố chính trị xâm nhập vào công việc quản lý các doanh nghiệp của chính phủ, tạo ra khả năng các SOE đến lúc nào đó sẽ trượt theo hướng mô hình một “siêu cơ quan” chính phủ¹⁴. Cũng vì cùng một lý do như thế, những cái lợi về năng suất và hiệu quả của các doanh nghiệp thuộc sở hữu Chính phủ hoạt động theo những mô hình của Victoria hay Queensland, ít nhất là như đã được tuyên bố trong đạo luật nền tảng, là không chắc chắn. Có khả năng là một phần đáng kể của những cái lợi đã đạt được sẽ không dồn về cho chính phủ với tư cách là người chủ sở hữu, mà sẽ bị tước đoạt vào tay những giới quyền lợi khác và/ hoặc đơn giản là sẽ bị phung phí hết. Một kết quả giống như thế cũng rất có thể xảy ra ở Niu Di-lân nếu mô hình SOE ở đây bị sửa đổi để đi theo hướng của những mô hình của Victoria hay của Queensland.

Điều này đặt ra câu hỏi là mô hình SOE phải được các doanh nghiệp thương mại của chính phủ sử dụng rộng rãi đến đâu. Đặc biệt là mô hình đó có nên được sử dụng như một cơ cấu quản lý cho những thực thể của chính phủ theo đuổi những mục tiêu xã hội rõ rệt hay là cho một số lớn những thực thể của Chính phủ vừa không phải là cơ quan truyền thống của Chính phủ mà cũng không phải là những doanh nghiệp thương

¹⁴ Có một cách để chống lại sự chệch hướng này là đảm bảo sao cho, ở bất cứ nơi nào có thể được, các doanh nghiệp của chính phủ phải đương đầu với sự cạnh tranh quyết liệt trên những thị trường không bị ràng buộc bởi những quy tắc của chính phủ. Có một cách làm khác là đơn giản đưa các SOE ra khỏi quyền sở hữu của chính phủ bằng con đường tư nhân hoá.

mại thuộc quyền sở hữu của chính phủ? Đối với trường hợp những doanh nghiệp thương mại của chính phủ, như những doanh nghiệp được xem xét trong công trình nghiên cứu này, tư nhân hoá là giải pháp thích hợp. Đối với những trường hợp khác, tức là những trường hợp có những mục tiêu xã hội phi thương mại quan trọng mà chính phủ thực hiện, sự tiếp tục chế độ sở hữu của chính phủ chỉ có lý khi người ta không tìm ra được con đường thay thế nào khác ít tốn kém hơn và khả thi về phương diện chính trị. Trong những trường hợp như thế, những biến thể của mô hình SOE có thể là thích hợp.

Kết luận

Đến đây kết thúc công trình nghiên cứu của chúng tôi về sự chuyển đổi của năm doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước được thiết lập trong ba đợt sóng công ty hoá đầu tiên của các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ ở Niu Di-lân. Quá trình thiết lập các SOE thể hiện một thay đổi lớn trong cơ cấu quản lý các hoạt động kinh doanh của chính phủ. Nghiên cứu của chúng tôi về kinh nghiệm của ECNZ, Coal Corp, GCS, WORKS và TVNZ gợi ý rằng cuộc thí nghiệm công ty hoá ở Niu Di-lân là cực kỳ có kết quả trong việc chuyển cái vốn là những tổ chức quan liêu, thường là không có hiệu quả và lãng phí, với những mục tiêu phức tạp và lẫn lộn, thành những công ty có tiêu điểm rõ ràng, theo định hướng thương mại và làm ăn có lãi. Điểm lại những báo cáo hàng năm của các SOE khác, những báo cáo khác về sự thay đổi, các chứng cứ thu thập từ những câu chuyện kể và một số tin tức của các cơ quan truyền thông đại chúng gợi ý cho thấy rằng sự chuyển đổi thành công của năm doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ này không phải là những trường hợp cá biệt.

Việc đưa cạnh tranh vào các thị trường sản phẩm và biến đổi những doanh nghiệp thương mại của chính phủ thành những SOE đã mang lại những kết quả tiết kiệm bậc một và

bạc hai. Trước khi công ty hoá, các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ ở Niu Di lân đã phải chịu đựng những mục tiêu lẫn lộn pha tạp, những cơ cấu tổ chức không thích hợp và những động cơ kích thích yếu ớt và đôi khi sai lầm. Việc cất dỡ các biện pháp kiểm soát kinh tế và cho phép cạnh tranh trên những thị trường trước đó là lãnh địa riêng của các doanh nghiệp thuộc sở hữu Chính phủ đã tạo nên một chất xúc tác mạnh mẽ thúc đẩy sự thay đổi. Việc công ty hoá theo mô hình SOE của Niu Di lân đã cho phép các hội đồng quản trị và cán bộ quản lý của các SOE tìm được những yếu tố kích thích và những cơ chế kiểm soát mạnh hơn và nhạy cảm hơn. Cùng với khả năng thích nghi và đáp ứng những áp lực mới của thị trường, sự vạch ra chiến lược và tiếp theo đó sự hợp lý hoá và bố trí lại các cấu trúc và quá trình quản lý đã đưa đến kết quả giảm bớt đáng kể ở bậc một sự lãng phí, quan liêu, sự hợp nhất cầu thả và quá mức về chiều dọc và chiều ngang vốn là những đặc tính của các doanh nghiệp thuộc sở hữu chính phủ. Những lợi ích phân phối bậc hai là kết quả khi các SOE mới chịu sức ép của thị trường buộc phải làm cho giá cả của mình phù hợp với những chi phí cận biên¹⁵.

Một loạt những sự bố trí lại bên trong lần thứ hai cũng diễn ra khi các SOE mới chuyển sự quan tâm của mình đến việc

¹⁵ Oliver Williamson "Vấn đề vạch chiến lược, thực hành tiết kiệm và tổ chức kinh tế", báo Strategic Management Journal, 1991, lại lập luận rằng cục bướu bị trưởng lên vì những công chức bàn giấy vô tích sự và những hành động lãng phí là lớn hơn nhiều so với những số tiền bị mất vì sự phân phối không có hiệu quả do giá cả bị xuyên tạc là hậu quả của độc quyền. Williamson bình luận rằng các nhà kinh tế học quan tâm đến các tổ chức độc quyền phân phối đã gạt vấn đề lãng phí ra và thay vào đó đã quá quan tâm đến những hậu quả về phúc lợi của những sự xuyên tạc giá cả ở bậc hai.

điều chỉnh một cách tinh tế các chiến lược tổ chức, các cơ cấu, những yếu tố thích hợp bên trong và những cơ chế kiểm soát để đáp ứng những đòi hỏi cấp thiết của những môi trường đặc biệt của mình.

Trong bối cảnh đó, tư nhân hoá có thể được coi như một sự bố trí lại ở mức độ thứ ba nhằm mục đích tiết kiệm hơn nữa và giữ chặt lấy những lợi nhuận tương lai. Ngay dù người ta thu được những cái lợi đáng kể bằng cách giải điều tiết và thành lập các SOE như những công ty trách nhiệm hữu hạn, những công ty này vẫn còn phải chịu thiệt thòi vì không có lợi thế về vấn đề kích thích và bị hạn chế trong việc gây vốn so với những công ty tương đương trong khu vực tư nhân. Hiện nay có rất nhiều bằng chứng thu thập từ những câu chuyện được kể lại, dựa trên hiệu năng của những doanh nghiệp trước đây thuộc quyền sở hữu của chính phủ như Telecom New Zealand, (là doanh nghiệp đã trải qua hai lần biến đổi, từ doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của chính phủ thành SOE được công ty hoá rồi thành một công ty tư nhân) cho thấy rằng những lợi nhuận được thu thêm nhờ tư nhân hoá có thể là rất lớn.

Phụ lục I: CÁC THÀNH TỐ MÔI TRƯỜNG VÀ THỂ CHẾ

Bảng A: Điều kiện trước khi chuyển đổi

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Loại khách hàng và điều kiện trường	Công ty bán buôn điện chủ đạo nắm độc quyền trong việc sản xuất và phân phối điện.	Nhà sản xuất than chiếm vị trí chủ phối, Bộ đã "áp đặt" Hiệp định cung ứng với NZED	Nhà cung ứng chủ đạo về các dịch vụ điện toán cho các cơ quan Nhà nước	Kiểm soát hầu hết tất cả các công trình xây dựng cơ bản và bảo đường cho các cơ quan Nhà nước	Độc quyền đối với truyền hình
	FSAS, MEDS và các khách hàng cung ứng trực tiếp lớn	Phụ thuộc nhiều vào một vài khách hàng lớn	Hoàn toàn phụ thuộc vào các khách hàng ở khu vực Nhà nước	Phụ thuộc nhiều vào một vài cơ quan lớn	Các nhà quảng cáo thương mại
Bản chất và phạm vi hoạt động	Chủ yếu liên quan tới việc sản xuất và phân phối điện	Khai thác than ở mỏ lộ thiên và mỏ sâu	Cung cấp các dịch vụ máy tính và hoạt động nối mạng	Nhuộm hoạt động phức tạp và không đồng nhất bao gồm kỹ thuật công trình và tư vấn về kiến trúc, lập kế hoạch, xây dựng và bảo đường, quản lý tài sản	Truyền hình, sản xuất chương trình, phát và truyền tín hiệu
Hình thức tổ chức trước kia	Doanh nghiệp thương mại Nhà nước	Doanh nghiệp thương mại Nhà nước	Quỹ quay vòng, cơ quan tự quản	Bộ	Phản bun của một Tổng công ty theo luật định
Mục tiêu của tổ chức trước đó	Hoạt động theo phong cách thương mại nhưng phải đảm bảo việc cung cấp điện đáng tin cậy	Các mục tiêu phức tạp về chính trị xã hội và thương mại	Chủ yếu là các mục tiêu thương mại	Các mục tiêu và chức năng hoạt động tư vấn hỗn hợp	Tư vấn cho Nhà nước về các vấn đề truyền thông, thúc đẩy các mục tiêu truyền thông công cộng và hoạt động theo lương thưởng nội

Bảng B: Các cơ chế chuẩn bị

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Các ban chỉ đạo và / hoặc cố vấn được sử dụng			Ban chỉ đạo được bổ nhiệm để tiến hành việc kiểm tra tổ chức và cố vấn về địa vị tương lai	Lúc đầu ban cố vấn được để cử nhưng chưa bao giờ nhóm họp, sau đó được chuyển thành ban chuyển đổi	Hai Ban chỉ đạo : một để cố vấn về việc phù hợp với ngành và một để cố vấn về cơ cấu tổ chức tại chính cho các SOE mới. Một ban cố vấn cấp Bộ gọn nhẹ được thành lập để cố vấn về các vấn đề thành lập SOE.
Ban thành lập Hay Ban chuyển đổi	Ban thành lập được bổ nhiệm. Hội đồng quản trị và Chủ tịch kiến quyết tách biệt và ngăn chặn các nhà quản lý cũ "chiếm đoạt" quá trình chuyển đổi	Ban thành lập được bổ nhiệm. Hội đồng quản trị và nhóm thành lập đều đóng vai trò quan trọng trong việc cơ cấu lại tổ chức	Ban thành lập được bổ nhiệm sau khi ban chỉ đạo báo cáo tương trình. Hội hội tổ chức này phải thay đổi	Ban chuyển đổi được bổ nhiệm. Thách thức tổ chức một cách vừa phải	Không bổ nhiệm Ban thành lập

Bảng C : Môi trường cạnh tranh

	FCNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Đã phi điều tiết chưa ?	Đã Có khả năng về cạnh tranh trên lĩnh vực sản xuất điện, cạnh tranh từ các nguồn năng lượng thay thế Vấn nằm vị trí chủ đạo	Đã Cạnh tranh từ các nhà khai thác than khác và cạnh tranh từ các nguồn năng lượng thay thế	Đã Ngành dịch vụ điện toán ở khu vực Nhà nước hoàn toàn mở cửa cho cạnh tranh	Đã Trừ thị trường cầu đường rộng lớn, còn lại cả các thị trường khác đều ngay lập tức được mở cửa Cạnh tranh không ngừng gia tăng trên thị trường cầu đường và các thị trường nội địa khác Cải giảm chi tiêu của Nhà nước và của SOE	Đã Cạnh tranh do phi điều tiết và thay đổi công nghệ Vấn giữ được vị trí cạnh tranh vững mạnh

Phụ lục II: NHỮNG ẢNH HƯỞNG CHÍNH TỚI QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI

Bảng A: Xác định giá trị tài sản

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Quá trình	Bên mua và bên bán đàm phán	Bên mua và bên bán đàm phán	Chỉ định các nhà tư vấn chung và nhất trí về phương pháp, sau đó thoả thuận về việc xác định giá trị tài sản	Chỉ định các nhà tư vấn chung và nhất trí về phương pháp, sau đó thoả thuận về việc xác định giá trị tài sản	Việc xác định giá trị tài sản được ấn định trước khi Hội đồng quản trị được bổ nhiệm

**Bảng B: Các tác nhân ảnh hưởng tới quá trình thay đổi:
Hội đồng quản trị và giới quản lý**

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Sự lãnh đạo của chủ tịch HĐQT và giám đốc điều hành	Sự lãnh đạo mạnh mẽ của chủ tịch và giám đốc điều hành	Sự lãnh đạo của chủ tịch và giám đốc điều hành	Sự lãnh đạo của chủ tịch và sự hỗ trợ của giám đốc điều hành	Sự lãnh đạo của chủ tịch và giám đốc điều hành bị hạn chế bởi mối quan hệ yếu kém	Sự lãnh đạo vững mạnh của giám đốc điều hành với sự ủng hộ của chủ tịch
Mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ tịch HĐQT và giám đốc điều hành	Có	Có	Có Giám đốc điều hành được chủ tịch cổ vấn	Không	Có
HĐQT theo định hướng thương mại được bổ nhiệm	Có	Có	Có	Vừa có vừa không Một số vấn đề về thành phần	Vừa có vừa không Sự bổ nhiệm mang định hướng thương mại lần đầu tiên
Các nhà quản lý mới có kinh nghiệm kinh doanh được bổ nhiệm	Có Đội ngũ quản lý cấp bao gồm các nhà quản lý có kinh nghiệm kinh doanh	Pha trộn Các nhà quản lý kinh nghiệm kinh doanh được bổ nhiệm rất ít người được bổ nhiệm trên công ty	Có Các nhà quản lý chính yếu có kinh nghiệm kinh doanh được đưa vào đội ngũ quản lý cao cấp	Pha trộn Giám đốc điều hành và một số nhà quản lý bậc hai được bổ nhiệm	Có Đội ngũ quản lý cao cấp bao gồm các nhà quản lý có kinh nghiệm kinh doanh

Bảng B: Thách ứng thiết kế tổ chức với phương hướng chiến lược

Mục tiêu	ECNZ	CoatCorp	GCS	WORKS	TVNZ
	Sắp xếp mô hình tổ chức theo chiến lược và thay đổi cách tư duy của các nhà quản lý	Tập trung sự chú ý vào việc quản lý, kiểm soát chi phí và chuẩn bị đưa công ty ra bán	Thay đổi tư duy của các nhà quản lý và nền văn hoá của công ty	Gìn giữ khái niệm "Kinh doanh một lần" đối với các dịch vụ nhất kế và xây dựng	Đưa mô hình tổ chức theo đường lối chiến lược và thay đổi tư duy của các nhà quản lý
Cơ cấu tổ chức ban đầu và lựa chọn hệ thống kế toán	Phụ tập trung hoá cơ cấu nhằm trao quyền cho các nhà quản lý và buộc họ có trách nhiệm 1. Bốn ban chức năng: sản xuất, tiếp thị, phân phối, PDB 2. Cảnh tranh nội bộ, giao đầu và tính giá nội bộ 3. Các ban chịu trách nhiệm về hệ thống kế toán	Phụ tập trung / tập trung hoá cơ cấu nhằm phân định trách nhiệm 1. Cơ cấu hai vùng / trụ sở chính : Bắc đảo, Nam đảo 2. Các vùng thành lập các trung tâm lợi nhuận, các mở là các trung tâm chi phí 3. Các hệ thống kế toán do công ty lựa chọn	Tập trung / phụ tập trung hoá cơ cấu nhằm phân định trách nhiệm 1. Cơ cấu đơn vị kinh doanh chức năng: bán hàng, hoạt động, tài chính và nhân sự 2. Các trung tâm máy tính, các trung tâm lợi nhuận danh nghĩa, các đơn vị kinh doanh, các trung tâm lợi nhuận 3. Các hệ thống kế toán do ban tài chính lựa chọn	Phụ tập trung hoá cơ cấu nhằm phân định trách nhiệm 1. Cơ cấu đơn vị kinh doanh theo chi nhánh / vùng: hoạt động, dịch vụ, kỹ thuật, dự án lớn 2. Một biến thể của cơ cấu phân khu cũ 3. Các hệ thống kế toán do công ty lựa chọn	Phụ tập trung hoá cơ cấu nhằm trao quyền cho các nhà quản lý và buộc họ có trách nhiệm 1. Bốn ban kinh doanh biệt lập : truyền hình, Avalon, SPN, BCL 2. Các đơn vị kinh doanh chiến lược và tính giá nội bộ 3. Các ban chịu trách nhiệm về các hệ thống kế toán
Các vấn đề phát sinh	Một vài khía cạnh sai lệch chức năng của cuộc cạnh tranh nội bộ và ảnh hưởng giá chuyển giao	Cơ cấu tồn kém cho một công ty nhỏ	Một vài vấn đề về cung cấp dịch vụ tổng hợp cũng thường giữa các ban đã phụ tập trung hoá và trung tâm	Một vài vấn đề nghiêm trọng do cơ cấu này gây ra và do lựa chọn, thực hiện các hệ thống kế toán	Một vài vấn đề về các cơ chế tính giá nội bộ và hành vi sai lệch chức năng

Phụ lục III

Bảng C: Phát triển các quan hệ lao động và các hệ thống quản lý nguồn nhân lực

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Tách giới quản lý khỏi công đoàn	Có	Có	Có	Có	Có
Chuyển nhân sự	Quá trình bổ nhiệm lại đối với các nhà quản lý Tất cả nhân viên đều được giữ lại theo cùng điều kiện và điều khoản	Quá trình bổ nhiệm lại, tìm cách giảm 50 % nhân viên	Tuyển chọn nội bộ đối với các chức vụ cũ, quảng cáo tìm người đối với các chức vụ mới	Tuyển chọn nội bộ, và quảng cáo đối với các vị trí an lương tháng, giữ lại phần lớn nhân viên cũ	Giữ lại phần lớn nhân viên theo những điều kiện do luật định
Các mục tiêu dài hạn phân ban đầu	Đảm phán về doanh nghiệp	Hợp nhất các hợp đồng khai thác riêng lẻ thành một hiệp định chung của cả công ty; cải cách công việc và tiền công	Thay các thang bậc lương cố định và tăng theo định kỳ bằng tiền công linh hoạt hơn do thành tích hoạt động chi phối	Đưa ra các điều kiện làm việc, tiền lương cạnh tranh và linh hoạt hơn	Đưa ra các điều kiện làm việc, tiền lương cạnh tranh và linh hoạt hơn
Tiền công khai cho thành tích hoạt động	Có Cơ chế ký hợp đồng giao khoán được áp dụng cho các nhà quản lý	Hạn chế Một vài khoản tiền thưởng	Hạn chế Thanh toán cho các hợp đồng khuyến khích theo thành tích hoạt động với các nhà quản lý tương tự như khoản bồi thường trả sau	Có Không có hệ thống chính thức nào được thực hiện	Một phần Hạn chế ở bộ phận bán hàng và tiếp thị

Phụ lục IV
Bảng A: ECNZ, CoalCorp, GCS và TVNZ

	ECNZ	CoalCorp	GCS	WORKS	TVNZ
Các đồng lực hỗ trợ lẫn nhau của sự thay đổi văn hoá	Sự lãnh đạo cương quyết và tầm nhìn của Chủ tịch và Tổng giám đốc Quan hệ tốt đẹp giữa Chủ tịch và Tổng giám đốc Đưa các nhà quản lý mới có kinh nghiệm kinh doanh vào các lĩnh vực chủ chốt	Sự lãnh đạo và tầm nhìn xa của Chủ tịch và Tổng giám đốc Quan hệ tốt đẹp giữa Chủ tịch và Tổng giám đốc Bổ nhiệm các nhà quản lý vùng có kinh nghiệm kinh doanh	Sự lãnh đạo và tầm nhìn xa của Chủ tịch và Tổng giám đốc Quan hệ tốt đẹp giữa Chủ tịch và Tổng giám đốc Đưa các nhà quản lý mới có kinh nghiệm kinh doanh vào đội ngũ lãnh đạo cấp cao	Xem bảng B	Sự lãnh đạo và tầm nhìn xa của Tổng giám đốc với sự ủng hộ của Chủ tịch Chủ tịch và Tổng giám đốc Đưa các nhà quản lý mới có kinh nghiệm kinh doanh vào lĩnh vực truyền thông Đường lối chiến lược rõ ràng Cơ cấu tổ chức mới ở các đơn vị kinh doanh chiến lược nhằm tập trung sự chú ý của các nhà quản lý vào cấp cơ sở thay đổi cách làm việc
Những trở ngại đối với sự thay đổi văn hoá	Qua trình bổ nhiệm lại toàn bộ giới quản lý. Ký hợp đồng có tính chất khuyến khích với các nhà quản lý	Quá trình bổ nhiệm lại toàn bộ giới quản lý. Thay đổi cách làm việc	Chỉ định Tổng giám đốc cũ làm giám đốc điều hành	Xem bảng B	Ký hợp đồng giao khoán khuyến khích ở bộ phận tiếp thị và bán hàng Chương trình thay đổi văn hoá Sự chống đối từ nền văn hoá nhà sản xuất / Nghệ sĩ

Phụ lục IV

Bảng B: WORKS

	WORKS
Các trở ngại đối với sự thay đổi văn hoá	Sự chống đối từ nền văn hoá của giới chuyên môn Quan hệ không tốt đẹp giữa Chủ tịch HĐQT và Tổng giám đốc, giữa Hội đồng quản trị và giới quản lý Các vấn đề về hành phần Hội đồng quản trị Xuất phát điểm từ Bộ của các nhà quản lý cao cấp ít học hỏi được từ quá trình xác định giá trị tài sản Cơ cấu tổ chức lúc đầu không phù hợp và những vấn đề với hệ thống kế toán Lúc đầu không có chương bồi dưỡng hoặc rõ ràng
Các động lực hỗ trợ cho sự thay đổi văn hoá	Chủ tịch kiên nhẫn giám đốc điều hành Tích cực mở cửa thị trường cho cạnh tranh Cơ cấu lại tổ chức lần thứ hai Sau đó đưa các nhà quản lý có kinh nghiệm kinh doanh vào doanh nghiệp Các điều kiện và điều khoản lao động mang tính cạnh tranh hơn

Phụ lục V: TÓM TẮT SỐ LIỆU VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

(từ viết tắt

EBT : Lợi nhuận thuần trước thuế

EBIT : Thu nhập trước lợi tức và thuế

GW_h : Giá ga oat giờ (bằng 1 triệu kwh)

SHF : Quỹ của cổ đông

TVREV : Doanh thu từ quảng cáo trên truyền hình

N.C : Không tính được

* : Thời đoạn 18 tháng

** : Thời đoạn 13 tháng

Số liệu thực sự sử dụng chỉ số giá tiêu dùng (CPI) ngày 31/3/1987 cho ECNZ và CoalCorp và ngày 31/3/1987 cho GCS).

Tổng công ty điện lực Ninh-Di-lân

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
EBIT (triệu \$)	322	360	379	422	451	477	563	682	698	808	869
EBT/EBIT (%)	38,8	45,4	43,7	44,9	49,1	44,0	41,4	53,1	18,9	51,4	5,5
EBIT/Bản hàng (%)	68,1	67,1	63,3	59,3	59,3	57,7	54,5	56,4	53,0	56,4	59,2
Bản hàng/Tài sản (%)	18,5	19,3	19,7	21,5	21,2	21,8	25,8	28,2	29,5	32,0	32,0
Tài sản/SIIF (%)	9,51	6,51	5,17	4,30	3,64	3,19	2,81	2,69	4,31	4,29	4,16
EBIT/Tài sản	12,6	12,9	12,5	12,7	12,6	12,6	14,0	15,9	15,7	18,1	19,0
Số tương lao động	5,416	5,598	5,705	5,760	5,858	5,895	6,076	5,999	4,403	4,100	3,913
Doanh số bán hàng trên lao động (nghìn \$)	87,42	95,70	104,78	123,45	129,72	140,30	169,96	201,67	299,15	349,74	386,71
EBIT trên lao động (nghìn \$)	59,43	64,23	66,35	73,18	76,93	80,90	92,62	113,74	158,59	197,16	229,08
Doanh số bán hàng thực tế trên lao động (nghìn \$)	221,31	208,76	197,76	200,94	202,12	202,05	211,39	218,74	286,85	318,80	328,91
EBIT thực tế trên lao động (nghìn \$)	114,75	101,09	83,22	80,74	84,74	84,36	86,47	95,17	116,95	145,66	168,47
Giá trị trên lao động	3,52	3,54	3,59	3,59	3,96	4,06	3,99	4,20	5,85	6,45	7,00
Bản hàng trên kWh (C)	2,48	2,70	3,44	3,44	3,27	3,46	4,26	4,80	5,11	5,42	5,53
Chi phí sản xuất trên kWh (C)	0,59	0,68	0,87	1,18	1,07	1,16	1,16	1,73	2,03	1,96	1,83
Bản hàng thực tế trên kWh (C)	6,30	5,89	5,60	5,60	5,10	4,98	5,30	5,21	4,90	4,94	4,70
Thủy điện khả dụng (%)	N.C	85,6	84,6	84,0	87,4	88,2	87,3	87,4	90,0	91,9	90,9
Mối liên kết HVDC: khả dụng của hệ thống (%)	N.C	72,2	69,9	73,4	66,7	70,1	64,8	73,2	76,4	82,5	80,8
Liên kết HVDC (%)	N.C	98,1	94,7	95,8	92,6	95,0	96,3	96,5	90,6	96,6	94,2
	N.C	97,8	97,6	98,8	97,6	97,0	97,6	97,0	97,7	98,0	98,8

Tổng công ty than Niu- Di-lân

	1979	1980	1981	1982	1984*	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Số lượng lao động	1.442	1.409	1.421	1.496	1.707	1.711	1.767	1.861	892	802	745	677
Khối lượng bán ra (nghìn tấn)	1.217	1.169	1.316	1.485	2.498	1.740	1.585	1.546	1.558	1.564	1.967	1.680
Giá bán một tấn(\$)	27,89	32,21	40,42	51,16	47,82	57,02	66,69	58,14	69,53	65,65	58,69	62,74
Doanh số bán trên lao động(nghìn \$)	23,54	26,72	37,43	50,79	69,98	57,99	59,82	48,30	121,45	128,02	156,52	155,69
Sản lượng than trên lao động(tấn)	820	908	949	949	1.462	1.038	903	871	1.704	1.933	2.545	2.482
Giá bán thực tế cho một tấn (\$)	77,41	75,58	82,30	89,30	75,09	82,06	82,93	63,04	66,65	59,82	49,89	50,83
Doanh số bán hàng thực tế trên lao động (nghìn \$)	65,33	62,70	76,22	88,97	109,89	83,45	74,39	52,37	116,41	116,65	133,08	126,14
EBIT (nghìn \$)	2.371	-1.680	-4.428	-537	-8.071	-13.074	13.271	-11.871	6.186	6.002	18.201	14.231
EBIT / Tài sản (%)	2,00	-1,28	-3,08	-0,34	-3,80	-4,81	3,96	-2,62	5,21	5,40	14,37	10,60
EBIT /Vốn hàng (%)	6,99	-4,46	-8,32	-0,71	-6,76	-13,18	12,56	-13,21	5,71	5,85	16,26	13,50

Công ty GCS

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
EBT / EBIT (%)	44,8	61,9	74,1	81,6	89,3	85,1	74,9
Doanh số bán hàng (triệu \$)	47,50	59,27	78,36	91,70	96,96	118,78	145,40
EBIT bán hàng (%)	18,4	18,1	24,1	29,2	24,2	13,4	13,0
Bán hàng / Tài sản (%)	67,8	82,5	93,7	87,7	153,8	130,9	151,1
Tài sản / SHF	1,09	1,04	1,85	1,88	1,72	2,18	2,05
EBIT / Tài sản (%)	12,5	15,0	22,6	25,5	37,3	17,5	19,7
Số lượng lao động	414	435	430	409	440	560	475
Doanh số bán hàng trên lao động (nghìn \$)	114,74	136,26	182,22	224,21	220,37	212,11	306,11
EBIT trên lao động (nghìn \$)	21,08	24,70	43,93	65,56	53,41	28,41	30,96
Doanh số bán hàng thực (tỷ trên lao động (nghìn \$)	177,86	182,42	212,77	231,44	216,28	194,28	267,20
EBIT thực tế trên lao động (nghìn \$)	32,68	33,06	51,30	67,67	52,42	26,02	34,88

Công ty truyền hình Niu-Di-lân

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989*	1990	1991	1992
EBIT/EBIT (%)														
EBIT/lần	95,9	98,3	88,5	98,9	99,8	99,6	99,6	99,6	97,5	96,5	85,8	45,5	69,6	80,4
Bán hàng/	1,5	3,3	0,4	4,1	9,0	6,8	10,5	8,6	2,3	8,9	13,4	8,7	13,6	12,8
Tài sản (%)														
Tài sản/SHB	120,1	129,1	144,3	163,3	130,1	121,6	116,0	116,5	126,6	100,8	111,2	90,8	95,5	98,6
EBIT/Tai														
sản (%)														
Số lao động														
TVREV trên	1,13	1,14	1,18	1,18	1,13	1,17	1,20	1,24	1,25	1,32	1,35	1,95	1,80	1,77
0,63 lao	1,8	4,3	0,6	6,8	11,7	8,3	12,2	10,1	2,9	9,0	14,9	7,9	13,0	12,6
động (nghìn \$)	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	3,548	3,508	3,554	3,833	3,792	2,205	2,035	1,779	1,632
EBIT trên	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	44,01	54,26	66,36	69,90	86,22	120,55	111,20	133,93	150,63
lao động														
(nghìn \$)	N.C	N.C	N.C	N.C	N.C	3,75	6,75	6,49	1,79	8,46	19,02	12,50	23,96	26,84

MỤC LỤC

- LỜI GIỚI THIỆU	3
- ĐÔI LỜI VỀ TÁC GIẢ	5
- MỞ ĐẦU	7
- Chương 1: LỜI GIỚI THIỆU	11
- Chương 2: TIẾN TRÌNH CẢI CÁCH	24
- Chương 3: MÔI TRƯỜNG THAY ĐỔI	59
- Chương 4: NHỮNG ẢNH HƯỞNG CHÍNH ĐẾN QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI	116
- Chương 5: NHỮNG ĐÁP ỨNG VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ TỔ CHỨC	163
- Chương 6: VĂN HOÁ, NHỮNG THÁI ĐỘ VÀ NHỮNG NIỀM TIN VỀ TỔ CHỨC	215
- Chương 7: HIỆU NĂNG	248
- Chương 8: NHỮNG SUY NGHĨ VỀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI	307
- Chương 9: TIẾN TỚI TƯ NHÂN HOÁ	323

Transforming Government Enterprises

MANAGING RADICAL ORGANISATIONAL
CHANGE IN DEREGULATED ENVIRONMENTS

*Barry Spicer, David Emanuel
and Michael Powell*

THE CENTRE FOR
INDEPENDENT
STUDIES

CIS Policy Monographs 35