

Số 22

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài



Số **22**

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài



**Nick Freeman
Nguyễn Văn Làn**

Tháng 10, 2006

Mục lục

Lời cảm ơn	5
Tóm tắt	7
Chương 1: Giới thiệu	13
1. Kỷ nguyên của QTDN	13
2. Mục tiêu nghiên cứu	16
Chương 2: Phương pháp nghiên cứu và mẫu điều tra	19
1. Thông tin sơ lược về cộng đồng doanh nghiệp ở Việt Nam	19
2. Phương pháp nghiên cứu	21
3. Tóm lược về 85 doanh nghiệp được điều tra	23
Chương 3: Các kết quả điều tra	29
1. Về mặt hình thức, QTDN tồn tại ở hầu hết các doanh nghiệp	29
2. Khái niệm về quyền của cổ đông còn hạn chế	34
3. Vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị không rõ ràng	39
4. Vai trò và các trách nhiệm của ban kiểm soát còn mờ nhạt	42
5. Cơ chế quản lý nội bộ đối với những người quản lý cấp cao chưa hiệu quả	45
6. Tiêu chuẩn về minh bạch và thông tin công khai còn thấp	48
7. Trường hợp đặc biệt của doanh nghiệp nhà nước	50
8. Sự đồng thuận của doanh nghiệp về nhu cầu cải thiện thực tiễn QTDN ở Việt nam	58
Chương 4: Các đề xuất	63
1. Tổng quan	63
2. Các vấn đề pháp lý	64
3. Các vấn đề không mang tính điều tiết	66
Tài liệu Tham khảo	69

Bảng biểu và các hộp dữ liệu minh họa

Hình 1:	Thành phần của mẫu điều tra phân loại theo tiêu chí về chủ sở hữu	24
Hình 2:	Qui mô của các doanh nghiệp trong mẫu điều tra, phân loại theo tài sản, doanh thu và nhân công.	25
Hình 3:	Doanh số bán cho khách hàng nước ngoài, theo loại hình doanh nghiệp	26
Hình 4:	Nguồn tài chính	26
Hình 5:	Số lượng cổ đông trong các doanh nghiệp được phỏng vấn	27
Hình 6:	Tỉ lệ các doanh nghiệp có điều lệ đề cập đến bảy điều khoản đặc trưng	31
Hình 7:	Các văn bản và qui định bổ sung cho các điều khoản về QTDN.	33
Hình 8:	Tỉ lệ công ty có người/ bộ phận chuyên trách theo dõi việc thực thi các quy chế của công ty và quy định luật pháp	34
Hình 9:	Các phương pháp thông báo về đại hội cổ đông	36
Hình 10:	Thông báo trước về đại hội cổ đông cho các cổ đông	36
Hình 11:	Các vấn đề cụ thể mà các cổ đông có thể biểu quyết tại đại hội cổ đông	38
Hình 12:	Các quy định hướng dẫn bằng văn bản về đại hội cổ đông	39
Hình 13:	Tần suất các cuộc họp hội đồng quản trị	40
Hình 14:	Hiệu quả hoạt động của hội đồng quản trị	42
Hình 15:	Sự tuân thủ luật doanh nghiệp đối với vấn đề về chức năng của ban kiểm soát	44
Hình 16:	Các chức năng bổ sung của ban kiểm soát, không do yêu cầu của luật doanh nghiệp	44
Hình 17:	Tỷ lệ phần trăm các doanh nghiệp có văn bản hướng dẫn về vai trò và trách nhiệm của những người quản lý cấp cao	45
Hộp 1:	Công ty cổ phần một cổ đông	27
Hộp 2:	Công ty cổ phần hóa vẫn được quản lý giống như một doanh nghiệp nhà nước	37
Bảng 1:	Sự nhìn nhận về thực tiễn QTDN, chính sách và hạn chế	60

Lời cảm ơn

Báo cáo này là thành quả của một tập thể, do Nguyễn Văn Làn (MPDF) và Nick Freeman (Chuyên gia tư vấn) tiến hành dưới sự giám sát và hỗ trợ của Nguyễn Phương Quỳnh Trang. Nghiên cứu về Quản trị doanh nghiệp là ý tưởng của Nguyễn Phương Quỳnh Trang, Nguyễn Văn Làn, Nick Freeman và Nguyễn Đình Cung, Viện nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (CIEM). Nguyễn Văn Làn và Nick Freeman là những người soạn thảo báo cáo cho nghiên cứu này.

Để thực hiện nghiên cứu này, phần điều tra khảo sát đã được tiến hành rộng rãi vào cuối năm 2004, do Nguyễn Văn Làn phụ trách. Các đồng nghiệp khác tại MPDF cũng đã rất tích cực tham gia đóng góp vào quá trình nghiên cứu. Nguyễn Hạnh Nam, Hoàng Tuấn Dũng, Nguyễn Thiên Hương, Dương Thành Trung, Rashmi Pendse đã có những góp ý chi tiết vào phiếu điều tra và phương thức phỏng vấn cũng như trực tiếp tham gia phỏng vấn và/hoặc đưa ra những ý kiến đóng góp vào bản thảo của báo cáo này.

Dương Thành Trung đảm nhận việc nhập dữ liệu và đóng góp vào việc phân tích các kết quả điều tra. Nguyễn Thị Mỹ và Nguyễn Tuyết Hạnh đã rất nhiệt tình hỗ trợ nhóm nghiên cứu trong việc lập kế hoạch phỏng vấn và các công việc hậu cần khác. Nghiên cứu này đã nhận được các ý kiến đóng góp quý giá từ Motria Onyschuk-Morozov, Darrin Hartzler, Peter Taylor và Cally Jordan, các chuyên gia làm việc cho Tổ chức tài chính quốc tế (IFC) và Ngân hàng thế giới (WB). Nghiên cứu cũng được CIEM hỗ trợ rất nhiều đặc biệt trong việc xác định các công ty tham gia phỏng vấn. Một điều quan trọng nữa góp phần vào việc hoàn thành nghiên cứu này là sự tham gia nhiệt tình của các cán bộ đại diện của 85 doanh nghiệp, những người đã dành một phần thời gian quý báu để tham gia trả lời phỏng vấn. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn các chuyên gia, những người đại diện cho các doanh nghiệp đã cung cấp cho chúng tôi những lời góp ý và những hiểu biết hữu ích.

Một số kết quả ban đầu của nghiên cứu đã được trình bày tại hội nghị quốc tế về Quản trị doanh nghiệp do Bộ Tài chính, IFC và OECD đồng tổ chức tại Hà Nội vào tháng 12 năm 2004. Chúng tôi xin cảm ơn các nhà tổ chức đã tạo điều kiện để nhóm nghiên cứu trình bày kết quả tại hội nghị.

Tóm tắt

Nghiên cứu tập trung vào thực tiễn quản trị doanh nghiệp (QTDN) tại các công ty nhà nước và công ty tư nhân điển hình tại Việt nam. Các mục tiêu chính của nghiên cứu là: i) Có thêm những hiểu biết về thực tế QTDN tại Việt Nam; ii) Cung cấp thông tin về kết quả điều tra (đầu vào) và đưa ra khuyến nghị cho việc soạn thảo Luật Doanh nghiệp 2005 và các văn bản pháp luật khác liên quan đến hoạt động kinh doanh tại Việt Nam; và iii) Xác định những biện pháp về mặt pháp lý và các sáng kiến khác mang tính tự nguyện nhằm nâng cao tiêu chuẩn về QTDN tại Việt nam.

Tham gia trả lời cuộc khảo sát điều tra là 85 doanh nghiệp lớn điển hình tại Việt Nam. Những doanh nghiệp này là những doanh nghiệp có loại hình pháp lý khác nhau và hoạt động trong những lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Các câu hỏi điều tra là những câu hỏi có phạm vi rộng và đề cập tới các vấn đề như: i) Cơ cấu QTDN của doanh nghiệp; ii) Hội đồng quản trị của doanh nghiệp; iii) Ban kiểm soát của doanh nghiệp; iv) Quyền hạn và quyền lợi của các cổ đông của doanh nghiệp; v) Vai trò và trách nhiệm của Ban giám đốc; vi) Các vấn đề về sự minh bạch và tính công khai của doanh nghiệp; và vii) Hiểu biết của doanh nghiệp về Quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam. Báo cáo bao gồm những phát hiện chính của nhóm tiến hành cuộc khảo sát điều tra.

Quy định về hình thức và thực tiễn thực hiện

Về mặt giấy tờ đã chứng minh rằng phần lớn các doanh nghiệp tại Việt nam đều tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành liên quan đến QTDN, đặc biệt là điều lệ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cần phân biệt sự khác nhau giữa những quy định của pháp luật, những quy định về kỹ thuật và thực tiễn thực hiện các yêu cầu về quản trị doanh nghiệp của doanh nghiệp. Ở một mức độ nào đó, thực tiễn thực hiện các yêu cầu về quản trị doanh nghiệp xa rời các quy định hay tinh thần của luật đã chỉ ra rằng các văn bản hiện hành về quản trị doanh nghiệp: i) không được soạn thảo đầy đủ và tốt; và ii) không được thực hiện và thi hành đầy đủ.

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài

Vai trò của Ban kiểm soát doanh nghiệp là một ví dụ. Thực tiễn cho thấy nhiều Ban kiểm soát ở Việt nam không có đủ quyền để thực hiện hết vai trò của họ. Trên thực tế thì quyền của Ban kiểm soát là một trong những mắt xích yếu nhất của “chuỗi mắt xích” QTDN ở Việt Nam, đó chủ yếu là do các thành viên của Ban kiểm soát thường là cấp dưới của Ban lãnh đạo doanh nghiệp. Vì vậy họ không có đủ tự tin hoặc quyền hạn để chỉ ra và đối đầu với những sai phạm đang diễn ra.

Yếu kém trong kiểm soát nội bộ doanh nghiệp

Một mắt xích yếu khác là hoạt động kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp. Hoạt động này nhằm ngăn ngừa: i) Các giao dịch của các bên liên quan có thể gây tổn hại đến doanh nghiệp và các cổ đông; và ii) Những mẫu thuẫn tiềm ẩn về lợi ích điều hành doanh nghiệp. Phần lớn các doanh nghiệp được phỏng vấn không có các chỉ dẫn bằng văn bản về cả hai vấn đề này, và vì thế doanh nghiệp cũng dễ bị lạm dụng. Ngay cả khi xem qua các báo cáo của các phương tiện thông tin đại chúng về sai phạm trong QTDN tại Việt nam thì các báo cáo này đều chỉ ra rằng phần lớn các sự cố xảy ra hoàn toàn hoặc phần nào là hậu quả của việc thiếu kiểm soát hai vấn đề cụ thể trên. Vấn đề này thể hiện rõ trong các doanh nghiệp nhà nước (SOEs), nơi mà việc trả tiền “hoa hồng” là phổ biến và lương chính thức thường ở mức thấp.

Những khác biệt về quản trị doanh nghiệp trong từng loại hình doanh nghiệp

Kết quả điều tra cho thấy chất lượng chung về thực hiện công tác QTDN ở các doanh nghiệp cổ phần hóa tốt hơn các doanh nghiệp nhà nước hoặc các công ty cổ phần tư nhân (doanh nghiệp nhà nước và công ty cổ phần tư nhân là hai loại hình doanh nghiệp có chất lượng thực hiện công tác QTDN như nhau). Lý do chính của vấn đề này vẫn chưa được xác định rõ ràng, có thể là do: i) bản thân quá trình cổ phần hóa trên thực tế của doanh nghiệp, tiến trình này đã khiến cho các doanh nghiệp thực hiện “công trình” quản trị doanh nghiệp mạnh hơn vào thời điểm nhà nước chuyển hóa hình thức sở hữu của mình; và/hoặc ii) cổ đông lớn hơn cho rằng phần lớn các doanh nghiệp cổ phần hóa đều có xu hướng thực hiện công tác quản trị doanh nghiệp.

Khái niệm về quyền của cổ đông

Kết quả điều tra chỉ ra rằng tại Việt Nam, khái niệm về quyền của các cổ đông chưa được hiểu thấu đáo, vì quan điểm phổ biến hiện nay là chỉ các cán bộ quản lý cao cấp của doanh nghiệp mới là người điều hành và quyết định chiến lược phát

triển của doanh nghiệp. Việc các cổ đông tham gia vào công tác QTDN là rất hiếm nếu như không muốn nói là hoàn toàn không có. Điều này một phần do: i) khái niệm về sở hữu của cổ đông trong kinh doanh còn tương đối mới; và ii) tại hầu hết các doanh nghiệp, những người nắm giữ địa vị quan trọng trong doanh nghiệp (cán bộ quản lý doanh nghiệp) cũng là các cổ đông.

Điều này càng được thể hiện rõ khi nhìn vào thành phần của Hội đồng quản trị. Thành phần của Hội đồng quản trị thường bao gồm các cán bộ quản lý cao cấp của doanh nghiệp chứ không phải là đại diện của các cổ đông (những trường hợp này sẽ xuất hiện sự ưu đãi đối với các cán bộ vừa là người quản lý doanh nghiệp vừa là cổ đông – thành viên của Hội đồng quản trị). Trong Hội đồng quản trị thường hiếm khi có các thành viên độc lập hoặc không tham gia điều hành. Hiện tượng này làm giảm khả năng hoạt động của Hội đồng quản trị với tư cách là cơ quan thay mặt cho cổ đông giám sát các hoạt động quản lý doanh nghiệp.

Thiếu tính minh bạch và công khai của doanh nghiệp

Chất lượng chung về tính minh bạch và công khai của doanh nghiệp tại các doanh nghiệp được phỏng vấn không cao. Hơn một nửa trong tổng số doanh nghiệp được phỏng vấn không tiến hành kiểm toán bởi cơ quan kiểm toán độc lập. Trong số các doanh nghiệp được phỏng vấn có số lượng lớn các doanh nghiệp tin rằng việc nâng cao chất lượng công khai tài chính của doanh nghiệp tại Việt Nam là khó có thể thực hiện nếu không xem xét lại toàn bộ hệ thống thuế và quản lý thuế.

Những thách thức đối với doanh nghiệp nhà nước

Các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) phải đối mặt với hàng loạt thách thức trong lĩnh vực QTDN. Đó là: i) thiếu sự phân định rõ ràng về vai trò và trách nhiệm của các cán bộ quản lý nhà nước được chỉ định để đại diện cho chính phủ trong vai trò “chủ sở hữu”; ii) sự tồn tại của cơ chế quản lý mang tính “hành chính mệnh lệnh” trong việc định hướng phát triển cho DNNN, bao gồm cả việc áp đặt mục tiêu hoạt động và tiếp diễn cơ chế “xin và cho”, và iii) xung đột về lợi ích đối với các nhà quản lý DNNN. Kết quả là các DNNN thường không thể hoạt động theo cách thức tốt nhất, thực tiễn thực hiện công tác QTDN không đi theo thông lệ về quản trị doanh nghiệp tối ưu, và có thể xảy ra việc lạm dụng chức vụ.

Hỗ trợ nâng cao QTDN ở Việt Nam

Khái niệm QTDN chưa được xác định một cách rõ ràng ở Việt Nam. Gần hai phần ba các doanh nghiệp tham gia trả lời phỏng vấn cho rằng môi trường kinh doanh

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài

hiện thời không thuận lợi để phát triển nền QTDN tốt. Tuy nhiên, phần lớn những ý kiến trả lời phỏng vấn lại cho rằng: i) QTDN là một vấn đề quan trọng; ii) Chính phủ nên xem xét và đặt việc nâng cao hiệu quả của hoạt động QTDN ở mức độ ưu tiên. Phần đông các doanh nghiệp tham gia trả lời phỏng vấn cũng cho rằng việc giới thiệu về các quy định và các hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp là rất hữu ích. Chỉ có một số ít người được phỏng vấn nghĩ rằng thực hiện quản trị doanh nghiệp tốt sẽ tốn kém về tiền bạc và/hoặc thời gian.

Theo các doanh nghiệp, các hoạt động hữu ích nhất để nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam chính là: i) Tổ chức nhiều khóa đào tạo hơn cho các thành viên của Hội đồng quản trị và các nhà quản lý cao cấp; ii) nâng cao tính minh bạch thông qua việc cải cách hệ thống quản lý thuế và iii) chính phủ sẽ là một tấm gương tốt bằng chính những hoạt động của mình.

Khuyến nghị

Theo yêu cầu nhóm nghiên cứu đã cung cấp những phát hiện ban đầu của cuộc điều tra khảo sát và những khuyến nghị cho Ban soạn thảo Luật Doanh Nghiệp (Luật này đã được Quốc Hội thông qua vào tháng 11 năm 2005). Các khuyến nghị này bao gồm: i) đưa ra những yêu cầu cao hơn về sự công khai cho các thành viên của Hội đồng quản trị, và các nhà quản lý cao cấp của doanh nghiệp; ii) đưa ra khái niệm rõ ràng hơn về “trách nhiệm ủy thác” của các thành viên Hội đồng quản trị và ban lãnh đạo cao cấp của công ty, qua đó giúp cho họ nhận thức rõ về vai trò và các trách nhiệm của mình; iii) tăng quyền cho Ban kiểm soát, để họ có thể thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ được giao; iv) củng cố và bảo vệ tốt hơn quyền lợi và đảm bảo cho các cổ đông được đối xử công bằng, đặc biệt là cho các cổ đông thiểu số; và v) có các quy định chặt chẽ hơn để tránh các giao dịch với các bên có liên quan cũng như các xung đột về lợi ích. Tất cả những khuyến nghị trên đã được Ban soạn thảo tiếp thu và đưa vào luật ở những mức độ khác nhau. Tuy vậy các khuyến nghị này vẫn phù hợp và có giá trị đối với việc sửa đổi và soạn thảo các quy định pháp luật khác liên quan đến QTDN, ví dụ như luật chứng khoán.

Bên cạnh các biện pháp mang tính pháp lý, các hoạt động khác (không mang tính pháp luật bắt buộc) cũng rất hữu hiệu và vì thế được đặc biệt kiến nghị thực hiện: i) tiến hành chiến dịch nâng cao nhận thức và giáo dục công chúng để giải thích vì sao việc phấn đấu xây dựng mô hình QTDN tốt hơn sẽ đem lại các lợi ích thiết thực cho công ty; ii) thực hiện các chiến dịch quảng bá mô hình QTDN tốt trong cộng đồng doanh nhân; iii) cung cấp các khóa đào tạo chuyên đề về QTDN cho các giới chức quản lý cao cấp, thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát;

iv) cộng tác với các ngân hàng và tổ chức xếp hạng tín dụng để khuyến khích, thúc đẩy thực hiện công tác QTDN tốt hơn đồng thời tạo ra cơ hội tiếp cận với các nguồn vốn dễ dàng hơn. Tất cả các hoạt động trên nên được thực hiện trong khuôn khổ của các dự án hỗ trợ QTDN ở qui mô lớn, đa mục đích - từ việc nâng cao nhận thức đến đào tạo, cung cấp các hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp cho doanh nghiệp và xây dựng năng lực cho các tổ chức phát triển doanh nghiệp hiện nay, ví dụ như các Hiệp hội doanh nghiệp. Về khía cạnh này, mô hình hỗ trợ kỹ thuật với qui mô lớn về QTDN của IFC thực hiện tại các nước Đông Âu đáng được tham khảo áp dụng cho Việt Nam.

Giới thiệu

1 CHƯƠNG

1. Kỷ nguyên của QTDN

1.1. Khái niệm về QTDN

Các khái niệm, định nghĩa và quan niệm về QTDN ở các nước rất khác nhau. Tương tự như vậy, việc thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để định hướng và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp, cũng như sự hiện diện của các quy định, văn bản pháp luật để kiểm soát các doanh nghiệp ở từng nước cũng khác nhau. Ví dụ, ở Đức, các doanh nghiệp đại chúng lớn có xu hướng thành lập Hội đồng quản trị theo hai tầng, bao gồm: i) một hội đồng giám sát không tham gia điều hành, thường bao gồm đại diện công nhân viên trong công ty; và ii) một hội đồng điều hành. Điều này trái ngược với thực tiễn ở Anh và Mỹ. Tại Anh và Mỹ một hội đồng quản trị duy nhất được áp dụng với mục tiêu hàng đầu là bảo vệ quyền lợi cho các cổ đông. Tuy nhiên, có một điểm chung giữa hai mô hình này là các Hội đồng quản trị đều có vai trò và trách nhiệm trong việc kiểm soát hoạt động của ban lãnh đạo doanh nghiệp, qua đó đảm bảo được rằng mong muốn và quyền lợi của cổ đông được tôn trọng trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Điều này cho ta một định nghĩa rộng, có thể áp dụng được về QTDN: “... là một cơ chế để lãnh đạo và kiểm soát doanh nghiệp ... [qua đó] ... bảo vệ những quyền lợi tối cao của cổ đông và đảm bảo họ được đối xử công bằng ...”.¹ Một cách cụ thể hơn, QTDN được mô tả như một phương tiện mà qua đó “các nhà đầu tư ngoài doanh nghiệp bảo vệ mình trước sự quản lý sai trái cố ý về tài sản hoặc dòng tiền ... của những người trong doanh nghiệp”.²

1.2. Tại sao QTDN lại quan trọng

Sự khác biệt tiềm tàng về lợi ích cá nhân giữa các nhà quản lý cao cấp và các cổ đông của doanh nghiệp thường được giải thích trong ‘lý thuyết ủy quyền’ (agency theory). Khi người quản lý và người sở hữu doanh nghiệp là những người khác nhau (điều này thường xảy ra ở những doanh nghiệp có số lượng cổ đông lớn hoặc là kết quả của việc doanh nghiệp bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng, hoặc niêm yết cổ phiếu trên sở giao dịch chứng khoán), thì quyền

1 ‘Khuyến nghị về QTDN ở Việt Nam’, tr. 1. Định nghĩa này cũng gần với định nghĩa được Hội đồng Cadbury đưa ra năm 1992.

2 ‘Các chính sách về QTDN và minh bạch hóa ở những thị trường mới nổi’, tr. 9

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

lợi của hai nhóm người này có nguy cơ bị tách rời. Đây chính là thời điểm mà Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát/ Kiểm toán thay mặt cho các cổ đông vào cuộc để bảo đảm trạng thái cân bằng qua việc kiểm soát hoạt động của ban quản lý doanh nghiệp (những người điều hành hoạt động hàng ngày của của doanh nghiệp)³. Bên cạnh đó cũng có những nhóm người khác có thể gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp, bao gồm người lao động và công đoàn, các nhà cung ứng và khách hàng, và chính phủ.

Đối với chính phủ, việc theo đuổi một cơ chế QTDN tốt bắt nguồn từ mong muốn cải thiện tính trung thực, minh bạch trong kinh doanh, hay nói cách khác, ngăn chặn những vụ bê bối hay khủng hoảng của các doanh nghiệp có tác động tiêu cực - và có thể có tính hệ thống -- đối với khối kinh doanh, ngành tài chính, các nhà đầu tư, (bao gồm cả khoản tiết kiệm cá nhân và hưu trí), và toàn bộ nền kinh tế nói chung. Hoạt động QTDN tốt tạo ra hiệu quả và năng suất lao động trong các doanh nghiệp (xem phần dưới đây), và từ đó có tác động tích cực tới toàn bộ nền kinh tế nói chung.

Đối với doanh nghiệp và các nhà đầu tư, rõ ràng việc thực hiện QTDN tốt có tác động thật sự và tích cực đến: i) hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp; ii) khả năng huy động tài chính của doanh nghiệp đó, đặc biệt là từ các nhà đầu tư và các thị trường vốn; iii) giảm mức độ rủi ro trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp; iv) doanh nghiệp tuân thủ luật pháp và các quy định; v) giảm thiểu các hoạt động tham nhũng. Kết quả cuối cùng là “đầu tư và tăng trưởng cao hơn, tạo ra nhiều việc làm hơn”.⁴ Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, nhà đầu tư cuối cùng sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn để mua cổ phiếu của những hãng được cho là có tiêu chuẩn QTDN ở mức độ cao hơn.⁵ Ngược lại, các nhà đầu tư sẽ trả giá ít hơn, hoặc thậm chí không đầu tư vào các hãng yếu kém trong hoạt động QTDN. Nói cách khác, những hãng tuân thủ các tiêu chuẩn cao hơn về QTDN thường có được vốn đầu tư với chi phí thấp hơn, và giá trị cổ phiếu cao hơn.

Nhận ra tầm quan trọng của hoạt động QTDN, các chính phủ ở nhiều nước khác nhau đã ban hành những quy định pháp luật mang tính bắt buộc hoặc hướng dẫn cụ thể cho vấn đề này. Các tổ chức quốc tế cũng ban hành các tài liệu và hướng

3 Ở Việt Nam, các công ty có Ban kiểm soát. Theo luật doanh nghiệp 1999, ban kiểm soát thay mặt cho các cổ đông có trách nhiệm giám sát tất cả các hoạt động bao gồm cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Luật cũng yêu cầu bất kỳ doanh nghiệp cổ phần nào có hơn 11 cổ đông bắt buộc phải thành lập ban kiểm soát. Ở một số nước khác, có thể có Ủy ban kiểm toán (Audit Committee), Ủy ban được đề cử (Nominations Committee), hay Ủy ban đãi ngộ (Compensation Committee). Các cơ quan này thường do những giám đốc độc lập đứng đầu.

4 ‘QTDN và phát triển’, tr. 14.

5 Xem nghiên cứu của CLSA, McKinsey và Ngân hàng Thế giới, được tóm tắt trong ‘Khuyến nghị về QTDN ở Việt Nam’, tr. 3.

dẫn tương tự, ví dụ như “Các nguyên tắc QTDN” của OECD.⁶ Những nguyên tắc này được đưa ra dựa trên một số lượng lớn các nghiên cứu và phân tích thực tiễn trong vài thập kỷ gần đây. Mặc dù đã có khá nhiều nghiên cứu về chủ đề QTDN, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn thuộc sở hữu tư nhân ở các nước công nghiệp hóa, nhưng những phân tích về quản trị doanh nghiệp trong các ngân hàng, các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình hoặc các doanh nghiệp nhà nước còn tương đối ít.⁷ Doanh nghiệp gia đình và doanh nghiệp nhà nước chiếm tỷ trọng lớn trong khối doanh nghiệp hiện nay ở Việt Nam (cũng như phần lớn các nước đang phát triển). Do vậy, đây vẫn là một thách thức lớn đối với các nhà làm chính sách, đặc biệt là trong việc xác định và đưa ra được những khuyến nghị và hướng dẫn phù hợp.

Lịch sử ghi nhận hàng loạt những vụ bê bối bắt nguồn từ các hoạt động gian lận và lạm dụng trong QTDN, dưới hình thức này hay hình thức khác. Một số trường hợp nổi tiếng được đưa lên báo trong những năm gần đây, đặc biệt là từ khi có hiện tượng bong bóng ‘dot.com’ ở Mỹ năm 2001. Tên những doanh nghiệp thường được nhắc tới bao gồm: Enron, Tyco International năm 2002, hãng kiểm toán Andersen, Daewoo, Adelphia Communications, Xerox, Global Crossing, Qwest, Shell, Ahold, Rite Aid, và hàng loạt các doanh nghiệp khác. Vào thời điểm viết báo cáo này, cựu tổng giám đốc WorldCom, Bernie Ebbers, vừa bị tòa án kết luận có tội trong vụ gian lận kế toán lên đến 11 tỷ USD bắt đầu từ tháng 6 năm 2002. Phán quyết của tòa án được đưa ra bất chấp lời bào chữa của Ebber rằng ông ta thiếu khả năng phát hiện vụ gian lận, vì ông ta không được đào tạo bài bản về kế toán. Bồi thẩm đoàn cho rằng lời bào chữa đó không có tính thuyết phục. Một phiên tòa xét xử nguyên lãnh đạo cao cấp của tập đoàn Enron về tội gian lận và thông đồng đang được tiến hành.

Ở Việt Nam, trong những năm gần đây báo chí cũng đăng tải một số vụ bê bối của các doanh nghiệp liên quan tới QTDN. Trong số các doanh nghiệp này có một số tên tuổi những doanh nghiệp lớn trong nước, như các chi nhánh hoặc công ty con trực thuộc PetroVietnam (Công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí PTSC), Vietsovpetro, Petechim, Vietnam Airlines (Vinapco), Seaprodex, Ngân hàng công thương, Ngân hàng Việt Hoa, Công ty Bia Sài Gòn, công ty Minh Phụng, và công ty Epco. Những tên tuổi này càng làm rõ hơn nhu cầu phải cải thiện đáng kể hoạt động QTDN ở Việt Nam.

Những trường hợp vừa nêu và mong muốn loại trừ việc tái diễn các sự kiện tương tự trong tương lai không phải lý do duy nhất để theo đuổi một chương trình QTDN

6 Một tài liệu có ích và tương đối đầy đủ về chủ đề này là cuốn ‘Sổ tay Xây dựng các quy định QTDN ở các nền kinh tế mới nổi, đang phát triển hoặc chuyển đổi’, tr. 34-38.

7 Xem ‘QTDN và phát triển’, tr. 1. Một bản tóm tắt các tư tưởng và nghiên cứu hiện có về vấn đề này được cung cấp bởi tác giả Pei Sai Fan.

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài

tốt ở Việt Nam. Tốc độ tăng trưởng và phát triển của khối doanh nghiệp Việt Nam sẽ phụ thuộc một phần lớn vào việc tạo ra các doanh nghiệp có hiệu quả hoạt động cao, có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài, cả trên thị trường quốc tế lẫn thị trường nội địa đang ngày càng được tự do hóa. Điều này lại phụ thuộc phần lớn vào việc tạo dựng những doanh nghiệp có sức mạnh, bền vững, với quy mô lớn. Một mục tiêu như vậy khó có thể đạt được nếu thiếu vắng việc giới thiệu và thực hiện công tác QTDN tốt. Những giới thiệu về quản trị doanh nghiệp tốt này sẽ: i) tạo niềm tin cho các nhà đầu tư và các tổ chức cho vay đầu tư vốn dài hạn vào doanh nghiệp; ii) giúp các nhà quản lý cao cấp tập trung nỗ lực vào việc tạo ra lợi ích thông qua hiệu quả và năng suất; và iii) tạo ra một cơ chế nội bộ linh hoạt trong doanh nghiệp, cho phép các doanh nghiệp tăng cường quy mô và năng lực của mình.

Những năm gần đây, ở Việt Nam có sự bùng nổ về số lượng doanh nghiệp đăng ký. Tuy nhiên, phần lớn những doanh nghiệp đăng ký là các doanh nghiệp nhỏ, và nhiều người cho rằng số lượng doanh nghiệp lớn, có sức cạnh tranh quốc tế ở Việt Nam có lẽ cũng không nhiều. Vì yêu cầu thực hiện công tác QTDN tốt ở Việt Nam là một nhân tố quan trọng trong việc xây dựng và phát triển thể hệ doanh nghiệp trong nước của Việt Nam có khả năng cạnh tranh cả ở trong nước và quốc tế nên QTDN tốt cần được đặt ở vị trí trung tâm của cuộc cải cách kinh tế và tự do hóa kinh doanh đang được tiến hành ở Việt Nam. Phần trích dẫn sau đây liên quan đến Trung Quốc tuy nhiên nó cũng có thể áp dụng cho bối cảnh của Việt Nam:

“Nếu như việc ban hành và hoàn thiện các cơ chế QTDN là cần thiết để khẳng định và củng cố những lợi ích của nỗ lực đổi mới trong thời gian vừa qua, thì những hoạt động này cũng làm nền tảng cho tiến trình chuyển đổi mang tính thể chế trong tương lai.”⁸

2. Mục tiêu nghiên cứu

Những nghiên cứu về lĩnh vực QTDN ở Việt Nam còn tương đối ít. Theo sự hiểu biết của nhóm nghiên cứu, chỉ có một dự án duy nhất chuyên sâu về QTDN ở Việt Nam cho đến thời điểm này do Cơ quan phát triển quốc tế Đan Mạch (DANIDA) tổ chức. Là một phần trong hợp phần ‘Hỗ trợ Tái cấu trúc ngành và Phát triển doanh nghiệp’ (SIREN) của Danida, dự án này nhằm mục tiêu cải thiện công tác QTDN trong các doanh nghiệp thủy sản Việt Nam. Bên cạnh việc hỗ trợ và đào tạo các thành viên Hội đồng quản trị, dự án trên còn nhắm tới việc thiết lập một ‘Câu lạc bộ các Giám đốc’. Câu lạc bộ này tổ chức những diễn đàn trao đổi giữa các thành viên hội đồng quản trị cũng như các nhà quản lý cao cấp trong ngành thủy sản Việt Nam.

⁸ ‘QTDN và Đổi mới doanh nghiệp ở Trung Quốc’, tr. 3.

Tuy vậy, vẫn chưa có một nghiên cứu thực nghiệm nào về công tác QTDN nói chung ở Việt Nam, và nghiên cứu này là một cố gắng nhằm phần nào hoàn chỉnh sự thiếu hụt đó. Nghiên cứu này xem xét thực tiễn QTDN thông qua việc phỏng vấn đại diện của 85 doanh nghiệp điển hình gồm các doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn và doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam. Những mục tiêu chính của cuộc điều tra là:

- Hiểu rõ hơn thực tiễn QTDN ở Việt Nam, làm nền tảng để đo lường những tiến triển trong tương lai của hoạt động QTDN ở Việt Nam.
- Cung cấp thông tin và đưa ra những khuyến nghị cho quá trình soạn thảo Luật Doanh nghiệp mới, và các văn bản pháp luật khác liên quan tới hoạt động kinh doanh ở Việt Nam. Nghiên cứu này được thực hiện một phần là để đáp ứng yêu cầu hỗ trợ của Ban soạn thảo Luật Doanh nghiệp 2005, giúp họ hiểu rõ hơn thực tiễn QTDN ở các doanh nghiệp Việt Nam cũng như cung cấp cho họ những thông tin liên quan đến vấn đề này. Những phát hiện và những khuyến nghị sơ bộ của nghiên cứu này đã được cung cấp cho Ban soạn thảo Luật Doanh nghiệp 2005.
- Xác định những biện pháp mang tính pháp lý bắt buộc hoặc các biện pháp khác (không mang tính pháp lý) nhằm hoàn chỉnh và cải thiện các tiêu chuẩn về QTDN tại Việt nam

Do các quan niệm và định nghĩa về QTDN khác nhau ở từng nước nên thực tiễn về QTDN cũng như những nỗ lực hoàn thiện các tiêu chuẩn QTDN ở từng nước cũng khác nhau. Có ý kiến đã cho rằng:

“điều quan trọng là phải nhận ra rằng, hoàn thiện hoạt động QTDN chủ yếu là những nỗ lực mang tính địa phương. Vì những điều kiện cụ thể và thể chế của các nước khác nhau cho nên không nhất thiết áp dụng một mô hình chung cho tất cả các nước hay cho mọi bối cảnh. Chúng ta cần sử dụng các thông số dữ liệu và điều kiện đặc thù của địa phương để đưa ra những lý do thuyết phục cho những thay đổi.”⁹

Đây cũng là lý do chính để tiến hành nghiên cứu mang tính khám phá này.

Chúng tôi mong muốn rằng kết quả nghiên cứu và những kiến nghị từ nghiên cứu này sẽ phù hợp và được sự quan tâm trực tiếp của các nhà làm chính sách và các cơ quan chính phủ liên quan; các nhà quản lý và thành viên Hội đồng quản trị của cả các doanh nghiệp nhà nước và tư nhân; những tổ chức thuộc cộng đồng các nhà tài trợ hiện đang tìm kiếm phương cách để hỗ trợ việc phát triển khu vực doanh nghiệp ở Việt Nam (bao gồm cả IFC-MPDF); cũng như những tổ chức khác có quan tâm tới cộng đồng doanh nghiệp và môi trường kinh doanh ở Việt Nam.

9 ‘Quản trị doanh nghiệp và phát triển’, trang 32.

Phương pháp nghiên cứu và mẫu điều tra

2 CHƯƠNG

1. Thông tin sơ lược về cộng đồng doanh nghiệp ở Việt nam

Trước khi mô tả cụ thể về phương pháp và mẫu điều tra, chúng tôi xin trình bày sơ lược về cộng đồng doanh nghiệp ở Việt nam. Phần thông tin sơ lược này sẽ cung cấp bối cảnh cho những phát hiện của nghiên cứu này, và lý giải cho phương pháp điều tra đã lựa chọn.

1.1. Doanh nghiệp nhà nước và cổ phần hóa

Sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp của bất kỳ nước nào cũng luôn là một quá trình liên tục phát triển. Tại Việt nam, điều này đặc biệt đúng. Tại đây, cuộc cải cách kinh tế và quá trình tự do hóa kinh doanh, được diễn ra từ giữa những năm 1980, gây ra sự thay đổi lớn trong cơ cấu của khu vực doanh nghiệp. Nếu như trước kia các doanh nghiệp nhà nước chiếm vị trí thống trị thì từ giữa những năm 1990, cộng đồng doanh nghiệp Việt nam trải qua sự phát triển về qui mô và sự đa dạng với sự xuất hiện của bộ phận doanh nghiệp tư nhân. Sự thay đổi này không những là kết quả của chiến dịch cổ phần hóa của hàng loạt các doanh nghiệp nhà nước trước đây đã được chuyển đổi thành doanh nghiệp trong đó nhà nước chỉ sở hữu một phần, mà còn do sự thành lập của nhiều doanh nghiệp tư nhân. Một mốc chính của quá trình này là luật doanh nghiệp năm 1999, trong đó đã đơn giản hóa đáng kể thủ tục đăng ký thành lập doanh nghiệp cho các hộ kinh doanh gia đình và các doanh nghiệp thành lập mới hoàn toàn. Kể từ tháng 1/2000, khi luật doanh nghiệp có hiệu lực, số lượng các doanh nghiệp mới thành lập tăng lên đáng kể.

Vào năm 2003, Việt nam có khoảng gần 4800 doanh nghiệp nhà nước, giảm đi so với con số 6000 vào những năm giữa thập kỷ 90 và 12000 hoặc nhiều hơn vào những năm giữa thập kỷ 80. Theo số liệu chính thức thì khoảng gần 75% trong số các doanh nghiệp nhà nước làm ăn có lãi nhưng điều đó không có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp nhà nước đều là các doanh nghiệp lớn. Khoảng gần 60% các doanh nghiệp có giá trị khoảng 5 tỉ đồng VN hoặc ít hơn.

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

Từ năm 1992 đến giữa năm 2004, trên 1400 doanh nghiệp nhà nước được cổ phần hóa, với hơn 800 doanh nghiệp được bán, khoán, sáp nhập, thay đổi hình thức pháp lý, phá sản hoặc thanh lý. Năm 2003, luật doanh nghiệp nhà nước được sửa đổi với mục đích phân định rõ trách nhiệm quản lý của nhà nước trong các doanh nghiệp nhà nước, và dự định thành lập một tổng doanh nghiệp đầu tư vốn nhà nước để đại diện cho chính phủ nắm giữ và quản lý cổ phần của nhà nước trong các doanh nghiệp này.

Từ cuối năm 2002, các doanh nghiệp nhà nước chỉ còn chiếm 9% trong số các doanh nghiệp đăng ký hoạt động tại Việt nam, so với 4% các doanh nghiệp nước ngoài và hơn 87% doanh nghiệp tư nhân. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhà nước chiếm hơn 63% tổng vốn của các doanh nghiệp, so với 15% của các doanh nghiệp tư nhân trong nước và 22% của các doanh nghiệp nước ngoài. Các hoạt động thiếu hiệu quả của doanh nghiệp nhà nước cũng được thể hiện qua một thực tế là các doanh nghiệp nhà nước chỉ chiếm khoảng 51% doanh thu ròng của Việt Nam, trong khi các doanh nghiệp tư nhân trong nước là 30% và các dự án có vốn nước ngoài là 19%. Cuối năm 2002, số nhân viên trung bình tại một doanh nghiệp nhà nước ở trung ương là 700, trong khi tại doanh nghiệp nhà nước tại các địa phương là dưới 250. Tài sản cố định trung bình tính trên một nhân viên trong một doanh nghiệp nhà nước ở trung ương là 173 triệu đồng, tại doanh nghiệp nhà nước địa phương là 72 triệu đồng. Thu nhập trung bình tính trên một nhân viên tại doanh nghiệp nhà nước trung ương là 328 triệu đồng, tại doanh nghiệp nhà nước địa phương là 180 triệu đồng.

1.2. Khu vực tư nhân

Theo số liệu đăng ký kinh doanh, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh phần lớn (gần 86%) là các doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, phần còn lại là các công ty cổ phần và hợp tác xã. Về mặt vốn, các công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm phần lớn nhất, sau đó là các công ty cổ phần. Vì các doanh nghiệp tư nhân mới được thành lập, nên không ngạc nhiên khi hầu hết các công ty tư nhân đều có quy mô nhỏ cho dù xét trên tiêu chí nào đi chăng nữa. Cuối năm 2002, số lượng doanh nghiệp có số nhân viên hơn 1000 chưa lên tới con số 125; so với gần 30000 doanh nghiệp có ít hơn 10 nhân viên trong đó 54% là doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Tương tự như vậy, theo số liệu chính thức chỉ có 90 doanh nghiệp ngoài quốc doanh có vốn trên 200 tỉ đồng Việt nam; so với hơn 48000 công ty có vốn khoảng 5 tỉ đồng Việt nam hoặc ít hơn (87% là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh). Vào thời điểm cuối năm 2002, số lượng nhân viên trung bình trong một

doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ khoảng 31 người, con số này được tính dựa trên số nhân viên của các công ty cổ phần hóa là 258 người, công ty cổ phần là 62 người, công ty trách nhiệm hữu hạn 39 người và công ty tư nhân 14 người. Tài sản trung bình, tính trên một nhân viên trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh là 43 triệu đồng Việt nam (chưa bằng một phần tư so với ở doanh nghiệp nhà nước trung ương), con số này được tính dựa trên mức tài sản trung bình tính trên một nhân viên của các doanh nghiệp cổ phần hóa 69 triệu đồng, 59 triệu đồng ở các công ty cổ phần, 41 triệu đồng ở các công ty trách nhiệm hữu hạn và 35 triệu đồng ở các công ty tư nhân. Doanh thu trung bình tính trên một nhân viên là 214 triệu đồng, con số này được tính dựa trên mức 271 triệu đồng ở các doanh nghiệp tư nhân và 57 triệu đồng ở các công ty cổ phần.

2. Phương pháp nghiên cứu

Như đã đề cập ở phần trên, từ trước đến nay chưa có cuộc điều tra chuyên sâu nào về thực tiễn QTDN trong cộng đồng doanh nghiệp Việt nam. Chính vì vậy, đây là một cuộc điều tra mang tính khám phá về QTDN ở Việt Nam. Tuy nhiên nhóm nghiên cứu của chúng tôi có thể học tập các kinh nghiệm từ các nghiên cứu tương tự đã được tiến hành tại các nền kinh tế chuyển đổi, và việc thiết kế các câu hỏi phỏng vấn cũng tận dụng được các bài học rút ra từ các nghiên cứu trước đây. Căn cứ vào đối tượng nghiên cứu và mong muốn có được một bức tranh chung về thực tế QTDN trong các doanh nghiệp của Việt Nam, chúng tôi nhận định rằng phương pháp phỏng vấn trong cuộc điều tra khảo sát này là thích hợp nhất để thu thập những thông tin hữu ích và có được những hiểu biết sát thực.

2.1. Bảng câu hỏi phỏng vấn

Một bảng câu hỏi điều tra dài bao hàm các nội dung chính về QTDN đã được thiết kế. Bản câu hỏi này nhằm đảm bảo cho các cuộc phỏng vấn được thống nhất chung cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, do sự đa dạng của các doanh nghiệp được phỏng vấn nên không phải tất cả các câu hỏi trong phiếu điều tra đều thích hợp với tất cả các doanh nghiệp. Ví dụ, một số câu hỏi liên quan đến quyền của các cổ đông không phù hợp với các doanh nghiệp nhà nước, vì những doanh nghiệp 100% vốn nhà nước hoạt động theo các bộ luật và qui định về quản trị doanh nghiệp nhà nước. Những quy định này khác với các quy định về quản trị doanh nghiệp của các doanh nghiệp tư nhân. Hơn nữa, một số câu hỏi về quan hệ trực tiếp giữa doanh nghiệp và các cơ quan nhà nước chỉ đặt ra cho riêng các doanh nghiệp nhà nước.

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài

2.2. Mẫu điều tra

Chúng tôi chủ định lựa chọn điều tra các công ty lớn, theo tiêu chuẩn về độ lớn của tài sản, doanh thu, và số nhân viên. Chúng tôi không phỏng vấn bất kỳ hộ kinh doanh cá thể nào cho dù quy mô của loại hình kinh doanh này như thế nào. Ngoài ra, chúng tôi cũng lựa chọn phỏng vấn các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau để có thể nắm được bức tranh toàn cảnh về QTDN và để tránh những sai lệch hệ thống do chỉ tập trung vào thực tiễn QTDN ở một số lĩnh vực kinh doanh nhất định. (Chúng tôi không đưa các ngân hàng hoặc các công ty tài chính vào diện điều tra và chỉ có một công ty thương mại được liệt kê trong danh sách các doanh nghiệp được phỏng vấn). Hầu hết các doanh nghiệp được chọn phỏng vấn đều là doanh nghiệp lớn so với các doanh nghiệp khác ở Việt nam, chúng tôi hy vọng rằng thực tiễn QTDN của họ tiến bộ hơn số đông các doanh nghiệp còn lại vì thông thường doanh nghiệp càng lớn thì đòi hỏi hệ thống quản lý của doanh nghiệp sẽ chính quy hơn.

2.3. Dữ liệu định lượng và định tính

Phần lớn của chương tiếp theo mô tả các tần số, tỷ lệ các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn trả lời những câu hỏi đóng theo cách này hay cách khác. Những câu trả lời này được bổ sung hoặc giải thích chi tiết từ những lời bình luận thêm của những người trả lời. Với mẫu điều tra chỉ bao gồm 85 doanh nghiệp, chúng ta không thể cho rằng các kết quả này có ý nghĩa về mặt thống kê và không thể mô tả hay là bức tranh suy đoán cho cả cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam hiện nay¹⁰. Nhưng, với vai trò là một nghiên cứu mang tính khám phá, chúng tôi tin rằng điều tra này đã đưa ra bức tranh phác họa đầu tiên với nhiều thông tin hữu ích về thực tiễn QTDN tại Việt nam. Những con số về tỷ suất, tỷ lệ phần trăm được đưa ra sẽ rất hữu dụng để thấy được, hoặc có được những cảm nhận chung về các xu hướng, đặc điểm chính về QTDN ở Việt Nam, cũng như sự khác nhau trong thực tiễn QTDN ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

2.4. Đối tượng phỏng vấn và những sai lệch tiềm ẩn

Các cá nhân được mời phỏng vấn của 85 doanh nghiệp bao gồm 55% là tổng giám đốc hoặc giám đốc điều hành, 28% là chủ tịch hội đồng quản trị, 15% là phó giám đốc, 11% là thành viên hội đồng quản trị, và 5% là trưởng phòng kế toán hoặc trưởng phòng tài vụ. Cần nêu thêm rằng một số người được phỏng vấn đảm nhiệm nhiều hơn một chức vụ quan trọng trong doanh nghiệp, ví dụ như vừa làm

10 Điều này càng đúng ở những doanh nghiệp nhà nước trong mẫu điều tra (gồm 31 doanh nghiệp) và nhóm các doanh nghiệp ngoài quốc doanh (54 doanh nghiệp), trong số 54 DN này có 25 doanh nghiệp cổ phần hóa; 26 công ty cổ phần tư nhân (không niêm yết); và 3 công ty đã niêm yết.

tổng giám đốc, vừa là chủ tịch hội đồng quản trị. Chỉ xét riêng nhóm các doanh nghiệp ngoài quốc doanh trong mẫu điều tra (tiểu mẫu doanh nghiệp ngoài quốc doanh) thì 56% người được phỏng vấn là tổng giám đốc hoặc giám đốc điều hành, 15% là phó giám đốc, và 44% là chủ tịch hội đồng quản trị. Trong tiểu mẫu doanh nghiệp nhà nước thì 55% người được phỏng vấn là tổng giám đốc hoặc giám đốc điều hành, 16% là phó giám đốc. Có thể nhận ra rằng rất có thể có những sai lệch do những người được hỏi đưa ra những quan điểm/ hiểu biết mang tính cá nhân của riêng họ về QTDN của doanh nghiệp. Tuy nhiên, do thời gian và nguồn lực hạn chế, nên chúng tôi không thể phỏng vấn nhiều cá nhân trong một doanh nghiệp để có thể có kết quả toàn diện và khách quan hơn.

Rõ ràng, một nguyên nhân tiềm tàng khác gây sai lệch bắt nguồn từ tính chất của các câu hỏi chúng tôi đưa ra trong điều tra. Mặc dù chúng tôi đã đảm bảo với những người được phỏng vấn rằng tất cả các câu trả lời sẽ được tập hợp lại để đưa ra các thống kê chung, mang tính tổng hợp, tên tuổi của các cá nhân và tên doanh nghiệp sẽ không được nêu lên trong báo cáo, nhưng thông thường những người được phỏng vấn sẽ không trả lời một cách cởi mở, trung thực rằng họ đang vi phạm các quy định pháp luật và các qui tắc về QTDN. Ngoài việc ý thức được loại sai lệch tiềm tàng này, chúng tôi khó có thể có biện pháp hạn chế nó trong phạm vi cuộc điều tra này.

3. Tóm lược về 85 doanh nghiệp được điều tra

3.1. Địa điểm và loại hình sở hữu

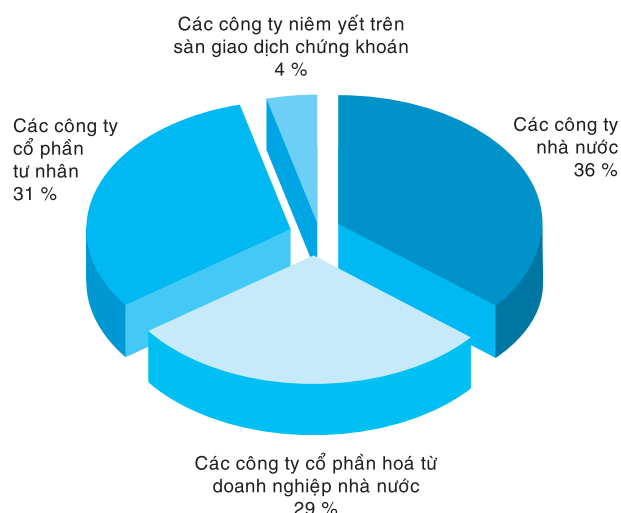
Trong số 85 doanh nghiệp được chọn điều tra có 59% doanh nghiệp có trụ sở tại hoặc gần Hà Nội và 41% doanh nghiệp đóng tại hoặc gần thành phố Hồ Chí Minh. Tỷ lệ Nam - Bắc trong tiểu mẫu doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp ngoài quốc doanh cũng được chọn tương tự. 36% các doanh nghiệp được phỏng vấn là các doanh nghiệp thuộc 100% sở hữu nhà nước, trong khi 64% còn lại là doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Các doanh nghiệp ngoài quốc doanh bao gồm: i) 25 công ty cổ phần hóa từ các doanh nghiệp nhà nước (bao gồm cả một số doanh nghiệp mà nhà nước vẫn nắm giữ một phần cổ phiếu) hiện nay thành công ty cổ phần nói chung; ii) 26 công ty cổ phần; và 3 doanh nghiệp đã niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán TP Hồ Chí Minh. Hình 1 dưới đây mô tả thành phần của mẫu điều tra phân loại theo tiêu chí về chủ sở hữu. Trong số 31 doanh nghiệp thuộc tiểu mẫu doanh nghiệp nhà nước, 25 doanh nghiệp là doanh nghiệp nhà nước trung ương và 6 doanh nghiệp là doanh nghiệp nhà nước địa phương. Cũng trong

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

tiểu mẫu điều tra doanh nghiệp quốc doanh, 42% các doanh nghiệp là thành viên của các tổng công ty 91 và 13% là thành viên của các tổng công ty 90.¹¹

Hình 1: Thành phần của mẫu điều tra phân loại theo tiêu chí về chủ sở hữu



3.2. Quy mô doanh nghiệp (nhân viên, vốn, doanh thu, và lợi nhuận)

Xét trong toàn bộ mẫu điều tra, số nhân viên trung bình trong một doanh nghiệp là 1055. Khi phân loại theo chủ sở hữu, số nhân viên trung bình phân bố như sau: i) 1740 trong tiểu mẫu doanh nghiệp nhà nước; ii) 647 trong tiểu mẫu doanh nghiệp ngoài quốc doanh; iii) 516 trong tiểu mẫu các công ty cổ phần hóa; và iv) 752 trong tiểu mẫu các công ty cổ phần nói chung.

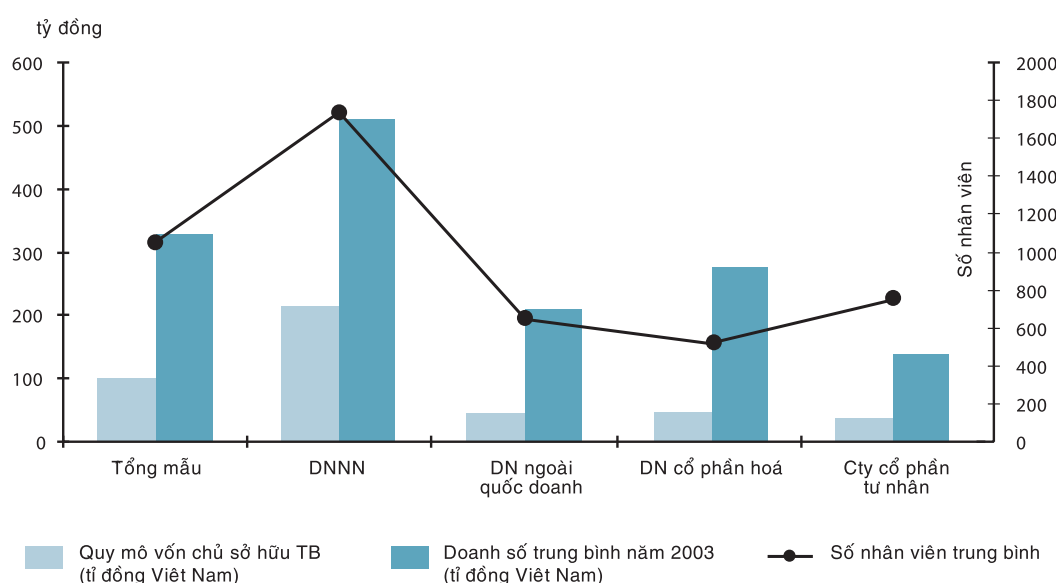
Quy mô vốn chủ sở hữu (không tính các khoản vay) trung bình là 99,98 tỉ đồng (khoảng 6,4 triệu đô la Mỹ), sắp xếp theo thứ tự: i) 215,67 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp nhà nước, tới ii) 44,45 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp ngoài quốc doanh; và iii) 35,34 tỉ đồng cho tiểu mẫu các công ty cổ phần.

Doanh thu trung bình (năm 2003) của các doanh nghiệp trong toàn bộ mẫu điều tra là 328,22 tỉ đồng (khoảng 21 triệu đô la Mỹ), từ: i) 510,43 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp nhà nước, tới ii) 210,79 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp ngoài quốc doanh; và iii) 136,29 tỉ đồng cho tiểu mẫu các công ty cổ phần.

11 Năm 1994, Thủ tướng đã phê duyệt quyết định 90/TTg và 91/TTg, thành lập các tổng công ty 90 và 91, với mục đích tập hợp lại những doanh nghiệp nhà nước thường là hoạt động trong cùng trong một ngành thành các tổng công ty – ví dụ các doanh nghiệp may mặc và dệt may được tập hợp lại thành Tổng công ty dệt may Việt Nam (VINATEX). Những tổng công ty được hình thành theo hai quyết định này được gọi là “Tổng công ty 90” và “Tổng công ty 91”.

Điều không gây ngạc nhiên là hầu hết các doanh nghiệp nhà nước đều lớn hơn các công ty tư nhân, hoặc thậm chí các công ty cổ phần hóa, bất kể so sánh theo tiêu chí về vốn, doanh thu hay số nhân viên (xem Hình 2 dưới đây). Nguyên nhân của hiện tượng này cơ bản là do: i) sự kế thừa hệ thống kinh tế kế hoạch tập trung, đã tạo ra các doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn; ii) bộ phận doanh nghiệp tư nhân tại Việt nam tương đối non trẻ nên chưa đủ thời gian để phát triển thành doanh nghiệp lớn; và iii) phần lớn các doanh nghiệp nhà nước được cổ phần hóa đều là doanh nghiệp có quy mô nhỏ, rất ít các doanh nghiệp lớn của nhà nước được cổ phần hóa.

Hình 2: Qui mô của các doanh nghiệp trong mẫu điều tra, phân loại theo tài sản, doanh thu và nhân công.

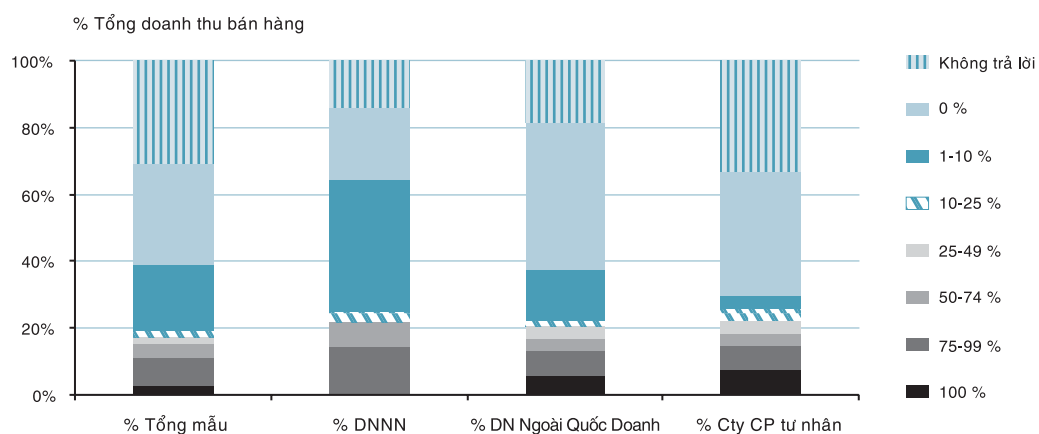


3.3. Loại hình kinh doanh và nguồn vốn

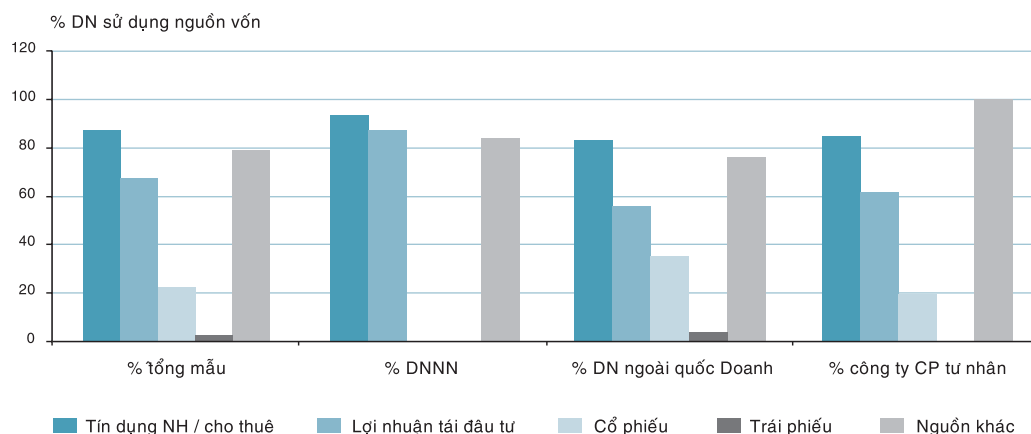
Loại hình kinh doanh của 85 doanh nghiệp trong diện phỏng vấn rất đa dạng, với không quá 12% các doanh nghiệp cùng thuộc một lĩnh vực kinh doanh. Các doanh nghiệp trong ngành xây dựng hoặc vật liệu xây dựng chiếm 12%, các công ty cơ khí hoặc gia công kim loại chiếm hơn 8%. Các lĩnh vực kinh doanh khác cũng có mặt trong mẫu điều tra như: may mặc và dệt; nhiên liệu; điện và năng lượng; thực phẩm và chế biến thực phẩm và giao thông. Một số doanh nghiệp lớn hoạt động trong nhiều lĩnh vực. Hai đồ thị dưới đây mô tả doanh số bán cho khách hàng nước ngoài,¹² và nguồn tài chính của các doanh nghiệp trong mẫu điều tra.

¹² Doanh số này bao gồm cả số lượng xuất khẩu và số bán hàng cho các công ty nước ngoài ở Việt Nam.

**Hình 3: Doanh số bán cho khách hàng nước ngoài,
theo loại hình doanh nghiệp.**



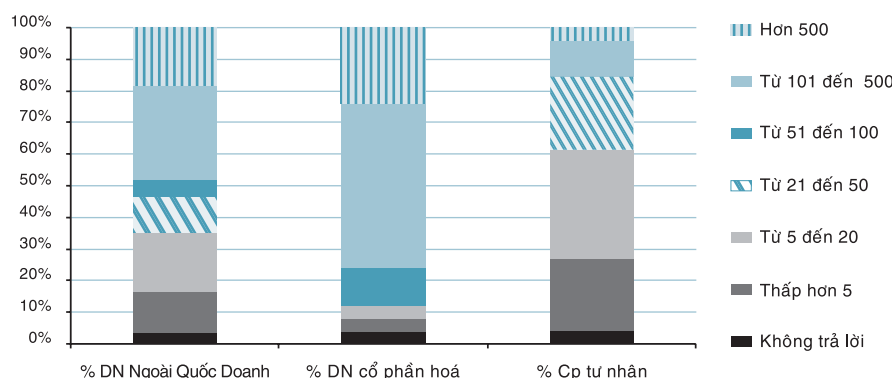
Hình 4: Nguồn tài chính



3.4. Tính đa dạng và số lượng cổ đông

54 doanh nghiệp ngoài quốc doanh trong mẫu điều tra có cơ cấu cổ đông rất khác nhau, được mô tả trong Hình 5 dưới đây. Gần 40% các doanh nghiệp được phỏng vấn có một hoặc nhiều công ty con, và 60% không có các công ty con. (Tỷ lệ này cũng tương tự trong các tiểu mẫu với sở hữu khác nhau)

Hình 5: Số lượng cổ đông trong các doanh nghiệp được phỏng vấn



Theo số liệu trung bình thì các doanh nghiệp cổ phần hóa trong mẫu điều tra có nhiều cổ đông hơn các công ty cổ phần tư nhân. Như được thể hiện trên Hình 5, phần lớn các công ty cổ phần hóa có trên 100 cổ đông, trong khi các công ty cổ phần tư nhân có không đến 20 cổ đông. Xu hướng này không lạ, vì trong quá trình cổ phần hóa, cổ phiếu thường được ưu tiên bán cho công nhân viên. Vậy nên, các công nhân viên của các công ty cổ phần hóa thường sở hữu cổ phiếu của công ty mình. Ngược lại, đối với một số công ty cổ phần tư nhân, cổ phần thường do bạn bè và các thành viên trong gia đình nắm giữ. Sáu công ty cổ phần tư nhân (gần một phần tư các công ty cổ phần tư nhân trong mẫu điều tra) chỉ có 3 hoặc 4 cổ đông, và có một công ty cổ phần tư nhân chỉ có một cổ đông “thực chất” (xem trong phần nghiên cứu tình huống ở dưới).

Mô hình một công ty cổ phần

Hộp 1: Công ty cổ phần một cổ đông

Doanh nghiệp A là công ty cổ phần tư nhân, hoạt động trong lĩnh vực may mặc có nhiều cạnh tranh. Công ty có gần 1000 nhân viên, vốn chủ sở hữu khoảng hơn 20 tỉ đồng. Ông giám đốc cũng đồng thời là chủ sở hữu duy nhất của công ty. Công ty được thành lập năm 2001 dưới hình thức là một công ty cổ phần vì ông giám đốc cho rằng so với các hình thức pháp lý khác của một công ty tư nhân (ví dụ doanh nghiệp tư nhân hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn) thì thành lập công ty cổ phần sẽ dễ dàng huy động được vốn và mở rộng quy mô hơn. Tuy nhiên, theo luật doanh nghiệp ban hành năm 1999, một công ty cổ phần phải có ít nhất là 3 cổ đông. Vậy nên ông ta “lách luật” bằng cách “gán” một số ít cổ phiếu cho hai người bạn. Sở dĩ có điều này xảy ra là vì ông ta không nhận thức được những yêu cầu về mặt pháp lý mà các công ty cổ phần tư nhân phải tuân thủ như: hội nghị cổ đông thường niên, thành lập Ban kiểm soát, hoặc thậm chí viết điều lệ công ty - những hoạt động mà lẽ ra công ty của ông sẽ phải thực hiện.

Các kết quả điều tra

1. Về mặt hình thức, QTDN tồn tại ở hầu hết các doanh nghiệp

1.1. Điều lệ doanh nghiệp và các văn bản tương đương

Xét về khía cạnh tuân thủ những quy định pháp luật cơ bản, kết quả điều tra của chúng tôi cho thấy hầu hết các doanh nghiệp đã có một cơ cấu QTDN cần thiết và cơ cấu này tuân thủ theo các luật lệ và qui định hiện hành. Khoảng 92% các doanh nghiệp được phỏng vấn có điều lệ doanh nghiệp hoặc văn bản tương đương. Chỉ có 6 doanh nghiệp nhà nước và một công ty cổ phần không có điều lệ doanh nghiệp/công ty. Có lẽ điều cần nhấn mạnh ở đây là mặc dù các doanh nghiệp được phỏng vấn phần lớn là những doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn, nhưng có rất ít doanh nghiệp (khoảng 15%) có điều lệ được soạn thảo bởi các công ty luật hoặc công ty tư vấn kinh doanh. Phần lớn các doanh nghiệp đều ưa chuộng phương pháp “tự làm”: các nhà quản lý cao cấp hoặc Hội đồng quản trị soạn thảo điều lệ của doanh nghiệp mình. Ngoài ra, một số ít doanh nghiệp thừa nhận đã sao chép hầu như toàn bộ điều lệ của công ty khác, sau đó chỉnh sửa ít nhiều cho phù hợp với nhu cầu riêng biệt của họ.

Trong khi phần lớn các doanh nghiệp có khả năng sẵn sàng tự soạn thảo điều lệ của mình và đảm bảo được điều lệ này không mâu thuẫn với các bộ luật và qui định hiện hành, nhưng một số các doanh nghiệp nhà nước trực thuộc các tổng công ty lớn cho rằng phần lớn câu chữ trong điều lệ của họ đều bị áp đặt từ các tổng công ty mẹ. Một giám đốc đã nói:

“Điều lệ của công ty tôi thực chất được người nào đó viết ra, và chúng tôi buộc phải tuân theo nó. Sẽ tốt hơn nhiều nếu chúng tôi được quyền viết nó. Với tư cách là một doanh nghiệp nhà nước, tôi hiểu rằng chúng tôi phải hoạt động dựa trên luật Doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, nhiều hoạt động kinh doanh của chúng tôi bị Tổng công ty hạn chế. Ví dụ, doanh nghiệp không được phép xuất khẩu trực tiếp, mặc dù

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

chúng tôi có một vài khách hàng nước ngoài. Hoạt động xuất khẩu phải thông qua doanh nghiệp khác được quyền xuất khẩu trực tiếp, và chúng tôi phải trả doanh nghiệp này 20% giá trị của đơn hàng xuất khẩu đó. Vì chúng tôi không có quyền xuất khẩu trực tiếp nên chúng tôi không được phép mở tài khoản tại Vietcombank.”

Tương tự như thế, tổng giám đốc một doanh nghiệp nhà nước về cơ khí và xây dựng than phiền: “Về nguyên tắc, doanh nghiệp có thể làm bất cứ việc gì luật pháp không cấm, nhưng khi chúng tôi muốn thêm một số hoạt động vào điều lệ của công ty chúng tôi thì bị tổng công ty bác bỏ”. Một tổng giám đốc của một doanh nghiệp nhà nước khác cho biết, ông nhận thấy có một số điểm trong điều lệ của công ty mà ông cho là không phù hợp hoặc không liên quan. Nhưng “ông không muốn thay đổi, vì điều này sẽ rất phiền phức”.

Khi được hỏi: liệu chúng tôi có thể xin một bản sao điều lệ doanh nghiệp được không, gần một nửa số doanh nghiệp đồng ý, 38% số doanh nghiệp từ chối, và 12% số doanh nghiệp không đưa ra câu trả lời rõ ràng. Các công ty cổ phần hóa có vẻ sẵn sàng hơn các công ty cổ phần và các doanh nghiệp nhà nước trong việc cung cấp bản sao điều lệ doanh nghiệp. Đây có lẽ là kết quả của quá trình cổ phần hóa (quá trình nhà nước rút một phần cổ phần của mình ra khỏi doanh nghiệp). Đó cũng chính là bởi các công ty cổ phần hóa thường soạn thảo điều lệ một cách bài bản hơn và tiếp cận quản lý một cách cởi mở hơn.

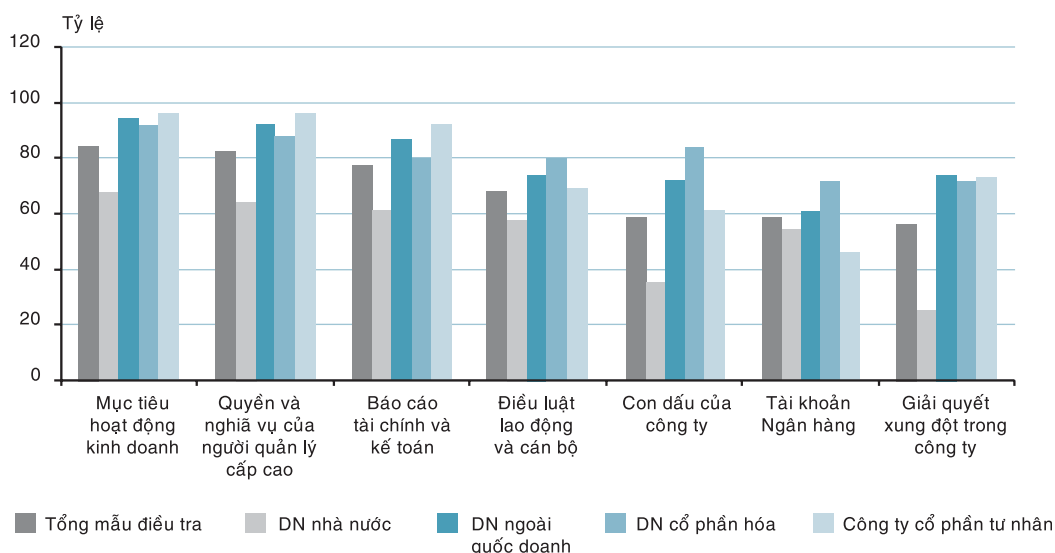
Chúng tôi cũng đã tìm hiểu kỹ những quy định cụ thể nào về QTDN được đề cập đến trong điều lệ của các doanh nghiệp này. Tìm hiểu về 6 quy định về quản trị doanh nghiệp chỉ thích hợp khi áp dụng đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chúng tôi đã thấy:

- 96% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến quyền của các cổ đông;
- 96% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến quyền và các trách nhiệm của Hội đồng quản trị;
- 93% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến việc triệu tập và tổ chức hội nghị cổ đông;
- 92% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến quá trình chi trả cổ tức;
- 89% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến việc phát hành cổ phiếu và giữ chứng nhận cổ phiếu; và
- 85% doanh nghiệp có những quy định trong điều lệ của doanh nghiệp liên quan đến quyền và các trách nhiệm của Ban kiểm soát.

Thêm vào đó, một ấn tượng rõ ràng khác được phản ánh từ kết quả của cuộc điều tra đó là mức độ tuân thủ pháp luật cao, hay ít nhất là có sự tuân thủ các quy định bằng văn bản được quy định trong điều lệ doanh nghiệp hoặc các văn bản tương đương khác.

Hình minh họa dưới đây mô tả tỷ lệ các doanh nghiệp, những doanh nghiệp đã đề cập đến 7 quy định về quản trị doanh nghiệp khác áp dụng cho cả doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Mặc dù bức tranh toàn cảnh có vẻ hơi hỗn độn, nhưng chúng ta vẫn có thể nhận thấy rằng các doanh nghiệp nhà nước có xu hướng ít đề cập đến những điều khoản loại này trong điều lệ doanh nghiệp và các văn bản tương đương của mình. Tuy nhiên, chúng ta không thể nói rằng việc hợp thức hóa các điều khoản này của các doanh nghiệp nhà nước là thấp nếu chỉ dựa trên phát hiện này một cách đơn lẻ vì các cơ quan trực thuộc chính phủ đã đưa ra và áp dụng các khía cạnh của quản trị và quản lý doanh nghiệp nhà nước cho mọi doanh nghiệp nhà nước.

Hình 6: Tỷ lệ các doanh nghiệp có điều lệ đề cập đến bảy điều khoản đặc trưng



Một điều quan trọng cần nêu ra ở đây là: mặc dù trong khi phỏng vấn, các doanh nghiệp cho biết cho dù điều lệ doanh nghiệp của doanh nghiệp họ có hay không có những điều khoản đặc trưng về QTDN trên nhưng chúng tôi vẫn không hiểu được mức độ cụ thể và rõ ràng của những điều khoản đó. Nói một cách khác, việc đưa các điều khoản này vào điều lệ của doanh nghiệp không nhất thiết có nghĩa là chúng đã được viết ra một cách chính xác và rõ ràng, đưa ra những hướng dẫn đầy đủ và phù hợp với các quy định pháp luật tương ứng đang có hiệu lực. Nhìn chung khi được hỏi rằng “liệu các doanh nghiệp có thấy rằng điều lệ của mình có hữu ích không” thì có 78% trả lời đồng ý, 11% không đồng ý và 11% không có ý kiến.

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

Trong khi đa số các doanh nghiệp đều cho rằng điều lệ của doanh nghiệp mình là hữu ích, thì một phần nhỏ lại nghĩ ngược lại. Ví dụ, tổng giám đốc của một doanh nghiệp nhà nước đã nói:

“Điều lệ doanh nghiệp của chúng tôi đã quá lạc hậu. Chúng tôi cần phải thay đổi nó, nhưng chúng tôi cần phải được bộ chủ quản thông qua trước đã. Quá trình đó rất phức tạp và rối rắm. Vì vậy, chúng tôi đã quyết định không cố gắng thay đổi điều lệ đó. Vì chúng tôi là một doanh nghiệp nhà nước nên điều lệ là không quan trọng. Khi thành lập doanh nghiệp cổ phần, chúng tôi đã phải thuê tư vấn làm việc trong một thời gian để soạn thảo hàng trăm trang điều lệ công ty, sau đó chúng tôi đã thảo luận dự thảo hàng tháng để hoàn chỉnh nó”.

Một Công ty cổ phần cũng không đánh giá cao tính hữu dụng của điều lệ công ty. Người giám đốc giải thích rằng doanh nghiệp “là một thể rất thống nhất, và chúng tôi đang xây dựng doanh nghiệp phù hợp với mô hình định hướng, tập trung vào quan hệ giữa con người với nhau hơn là luật lệ”. Một công ty cổ phần khác lại không nhận thấy điều lệ của công ty là thích hợp, đơn giản là bởi vì “Hội đồng quản trị của Công ty và những người quản lý điều hành cấp cao là một”, Ông Tổng giám đốc của công ty này giải thích.

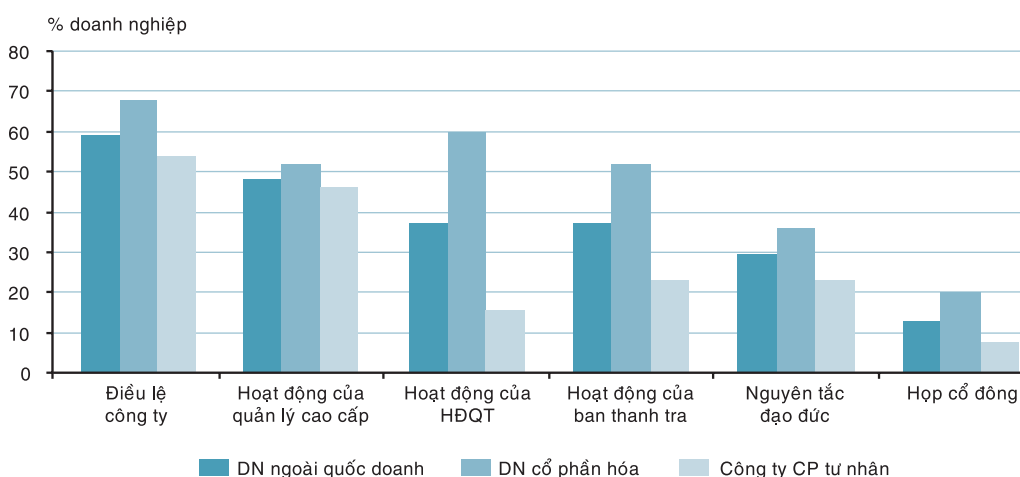
Trong toàn bộ mẫu điều tra, chỉ có 68% khẳng định rằng trên thực tế họ đã tuân thủ điều lệ doanh nghiệp của họ một cách chặt chẽ hoặc rất chặt chẽ. Chỉ có chưa đầy 4% doanh nghiệp cho là họ không tuân thủ điều lệ doanh nghiệp. Nếu chỉ dựa theo các câu trả lời này thì có thể thấy rằng trên thực tế các doanh nghiệp cổ phần hóa tôn trọng bản điều lệ của doanh nghiệp hơn các công ty cổ phần hoặc các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù sự khác biệt là không lớn lắm. Hơn 62% các doanh nghiệp được phỏng vấn hoàn toàn không đồng tình với câu nói: “Việc lập bản điều lệ công ty là do yêu cầu của pháp luật. Trên thực tế, chúng tôi hầu như không áp dụng bản điều lệ đó”. Ngược lại, chỉ có 18% doanh nghiệp đồng ý một phần hoặc hoàn toàn với câu nói này. (Quan điểm này cũng tương tự như những quan điểm của các loại hình doanh nghiệp khác khi được phỏng vấn tại các tiểu mẫu phỏng vấn).

1.2. Các hướng dẫn và văn bản khác

Gần ba phần tư các doanh nghiệp được phỏng vấn trong mẫu điều tra cho biết rằng ngoài điều lệ doanh nghiệp họ còn có các văn bản bổ sung khác như: các chính sách, hướng dẫn, quy định ứng xử, hoặc “nội qui” doanh nghiệp. Các văn bản bổ sung này bao gồm những quy định bổ sung cho những vấn đề về quản trị

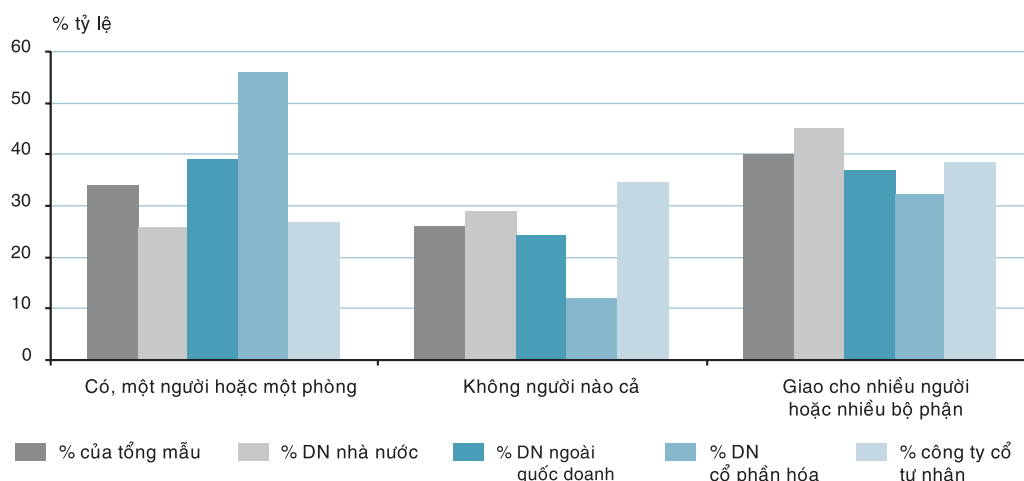
doanh nghiệp chưa được cụ thể hóa trong bản điều lệ doanh nghiệp. Trong tiểu mẫu điều tra, có 88% các công ty cổ phần hóa có những tài liệu như vậy, trong khi đó chỉ có 58% các công ty cổ phần tư nhân và 77% các doanh nghiệp nhà nước có những loại tài liệu này. Hình dưới đây đưa ra tỷ lệ các doanh nghiệp ngoài quốc doanh có các văn bản bổ sung cho điều lệ doanh nghiệp. Và chúng ta có thể nhận thấy rằng các doanh nghiệp cổ phần hóa “được trang bị” tốt hơn các văn bản loại này.

Hình 7: Các văn bản và qui định bổ sung về QTDN.



Có lẽ một trong những kết quả mang nhiều ý nghĩa khám phá nhất trong phần này của cuộc điều tra là câu trả lời của các doanh nghiệp về vấn đề: liệu có cá nhân hoặc phòng ban đặc biệt nào đó được giao nhiệm vụ theo dõi và đảm bảo rằng doanh nghiệp tuân thủ các hướng dẫn nội bộ và các quy định pháp luật về QTDN. Câu trả lời được mô tả trong Hình 8 dưới đây. Có 56% các doanh nghiệp cổ phần hóa được phỏng vấn trả lời doanh nghiệp họ có một người hoặc một phòng ban chuyên trách được giao nhiệm vụ giám sát việc tuân thủ các quy định của doanh nghiệp và các quy định pháp luật (tỷ lệ này của tiểu mẫu điều tra đối với doanh nghiệp cổ phần hóa là cao nhất trong số các tiểu mẫu điều tra khác). Điều này cho thấy một tỷ lệ lớn các doanh nghiệp trong toàn bộ mẫu điều tra không có nhóm chuyên trách thực thi nhiệm vụ quan trọng này một cách chính thức. Tuy nhiên, nhiệm vụ này thường được giao cho một trong các phòng ban chức năng của doanh nghiệp. Phòng tổ chức và/hoặc phòng hành chính – và Ban kiểm soát của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh – là các đơn vị hay được giao nhiệm vụ kiểm soát. Trong một số trường hợp khác thì thư ký của Hội đồng quản trị được giao thực hiện nhiệm vụ này.

Hình 8: Tỷ lệ công ty có người/bộ phận chuyên trách theo dõi việc thực thi các quy chế của công ty và quy định luật pháp



Cuối cùng trong phần điều tra về sự có mặt của các quy định về quản trị doanh nghiệp, 40% các doanh nghiệp trong mẫu điều tra trả lời là có các văn bản – như các thông báo về chính sách, hướng dẫn, hoặc sổ tay nội bộ - liên quan đến các vấn đề về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR), 60% các doanh nghiệp còn lại không có các loại văn bản này. Khi xem xét toàn bộ mẫu điều tra, chúng ta có thể nhận thấy một điều rất thú vị là số doanh nghiệp nhà nước có quy định bằng văn bản về CSR chiếm tỷ lệ cao (55%), trong khi đó các công ty cổ phần chiếm 23%, và các công ty cổ phần hóa chiếm 40%. Bên cạnh đó, có một điều đáng chú ý khác là mặc dù nhiều doanh nghiệp không hợp thức hóa các chính sách CSR của họ dưới dạng văn bản, nhưng họ cũng thường xuyên tham gia vào các hoạt động xã hội và từ thiện đặc biệt như quyên góp cho người nghèo hoặc người có hoàn cảnh khó khăn, tài trợ cho các hoạt động xã hội.

Tính trong toàn bộ mẫu điều tra, tỷ lệ các doanh nghiệp được phỏng vấn có chứng chỉ ISO là 61%, các doanh nghiệp không có chứng chỉ ISO chiếm 39%. Trong tổng số các doanh nghiệp nhà nước và công ty cổ phần hóa được phỏng vấn thì có gần 70% có chứng chỉ ISO và trong tổng số các công ty cổ phần được phỏng vấn thì có chưa tới 35% công ty cổ phần tư nhân có loại chứng chỉ này.

2. Khái niệm về quyền của cổ đông còn hạn chế

Nội dung tiếp theo của phiếu điều tra tập trung vào cách thức các công ty đối xử với các cổ đông và bảo vệ quyền lợi của họ. Trong phần điều tra này, chúng tôi chỉ phỏng vấn 54 doanh nghiệp ngoài quốc doanh.

2.1. Đăng ký cổ đông

Tất cả các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn đều có danh sách đăng ký cổ đông. Trong tổng số các doanh nghiệp này có 89% doanh nghiệp tự mình thực hiện công tác đăng ký cổ đông và có 11% doanh nghiệp sử dụng dịch vụ đăng ký của một cơ quan độc lập hoặc sử dụng dịch vụ đăng ký của những người đăng ký thông tin ở bên ngoài. 11% doanh nghiệp này bao gồm các doanh nghiệp: 3 doanh nghiệp đã được niêm yết ở thị trường chứng khoán, một doanh nghiệp cổ phần không niêm yết và 2 doanh nghiệp cổ phần hóa. Trong tổng số các doanh nghiệp được phỏng vấn chỉ có khoảng 57% doanh nghiệp cập nhật danh sách cổ đông của mình ngay sau khi có giao dịch, và 28% cập nhật từ 3 tháng đến 1 năm một lần. Trong tổng số các doanh nghiệp được phỏng vấn có 80% doanh nghiệp có các quy định bằng văn bản hướng dẫn việc chuyển nhượng cổ phần. Trong tổng số các doanh nghiệp cổ phần hóa tham gia phỏng vấn thì có 84% doanh nghiệp có các loại hướng dẫn này bằng văn bản. Và có 73% các công ty cổ phần tham gia phỏng vấn có các văn bản hướng dẫn việc chuyển nhượng cổ phiếu. Hơn 74% các doanh nghiệp được phỏng vấn chỉ có một loại cổ phiếu, và 22% các doanh nghiệp có nhiều hơn một loại cổ phiếu. Bên cạnh đó 32% trong tổng số các công ty cổ phần hóa và 15 % trong tổng số các công ty cổ phần có nhiều hơn một loại cổ phiếu. Phần lớn các doanh nghiệp (85%) cứ mỗi một cổ phiếu đại diện cho một phiếu bầu. Như vậy kết quả của cuộc điều tra cho thấy “mỗi cổ phiếu được hưởng tỷ lệ cổ tức như nhau”, chỉ trừ một vài ngoại lệ.¹³ Gần 56% trong tổng số các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn, 76% trong tổng số các công ty cổ phần hóa và 31% trong tổng số các công ty cổ phần chỉ ra rằng việc mua bán cổ phiếu của công ty đã được giao dịch hoặc không chính thức hoặc chính thức.

2.2. Đại hội cổ đông

Hơn 85% các doanh nghiệp ngoài quốc doanh được phỏng vấn nói rằng họ tổ chức đại hội cổ đông thường niên (AGM), chỉ một số ít (hầu hết thuộc các công ty cổ phần) không tiến hành thường xuyên các đại hội cổ đông thường niên. Hầu hết các doanh nghiệp không tổ chức AGM là các doanh nghiệp mới thành lập hoặc thuộc sở hữu của số ít người thân trong gia đình, vì họ cho rằng không cần thiết phải tổ chức những cuộc họp AGM mang tính hình thức như thế. Giám đốc một doanh nghiệp thuộc sở hữu của số ít người thân trong gia đình cho rằng việc yêu cầu một doanh nghiệp là công ty cổ phần phải tổ chức đại hội cổ đông thường niên là không phù hợp và yêu cầu này cần được thay đổi. Hình 9 mô tả các phương thức khác nhau mà các doanh nghiệp sử dụng để thông báo/ công bố trước khi

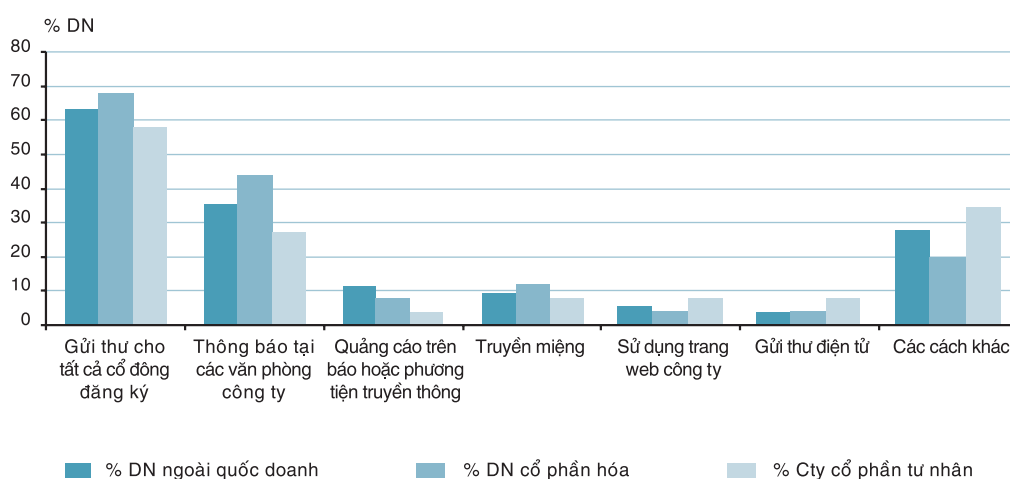
13 Chỉ có chưa đến 80% các doanh nghiệp được phỏng vấn có các quy định, chính sách bằng văn bản về công bố và chi trả cổ tức

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

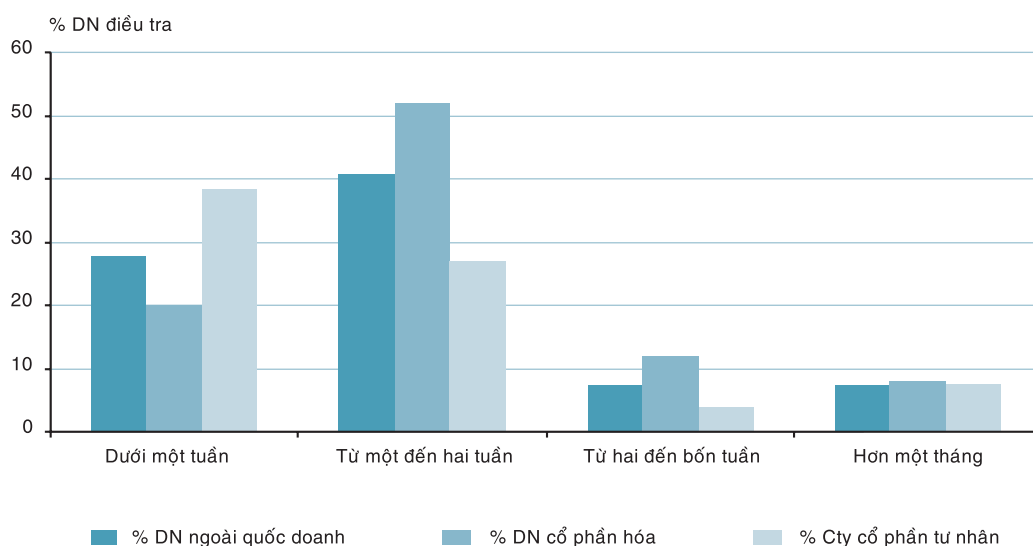
Bước đầu
của một chặng
đường dài

tiến hành AGM. Hình 10 thống kê khoảng thời gian thông báo trước của doanh nghiệp về Đại hội cổ đông (thời gian từ khi thông báo đến khi đại hội được tổ chức). Một điều ngạc nhiên là thời gian tính từ khi có thông báo họp đại hội cổ đông đến khi đại hội này diễn ra là rất ngắn, đặc biệt điều này xảy ra trong các công ty cổ phần.

Hình 9: Các phương pháp thông báo về đại hội cổ đông



Hình 10: Thông báo trước về đại hội cổ đông cho các cổ đông



2.3. Tranh chấp giữa các cổ đông

Về vấn đề tranh chấp giữa các cổ đông, khoảng dưới 10% các doanh nghiệp được phỏng vấn nói rằng có tranh chấp, 87% các doanh nghiệp quả quyết cho rằng doanh nghiệp họ không xảy ra những những tranh chấp. Theo ý kiến của những người tham gia phỏng vấn thì phần lớn các tranh chấp xảy ra đều rất nhỏ và trong một số trường hợp thì những tranh chấp này bắt nguồn từ những hiểu lầm giữa các cá nhân cổ đông buôn bán cổ phiếu với nhau. Mặc dù vậy, cũng có tranh chấp giữa các cổ đông là nhà nước và các cổ đông khác trong một vài doanh nghiệp cổ phần hóa, như được miêu tả trong ví dụ dưới đây.

2.4. Thông tin về một công ty cổ phần hóa

Hộp 2: Công ty cổ phần hóa vẫn được quản lý giống như một doanh nghiệp nhà nước

ABC là một công ty xây dựng được cổ phần hóa năm 1999. Trước khi cổ phần hóa, công ty là thành viên của Tổng công ty xây dựng Hà nội, một tổng công ty nhà nước. Nhà nước (thông qua Tổng công ty xây dựng Hà nội) vẫn giữ cổ phần khống chế là 64%, và ba công chức từ Tổng công ty được giao nhiệm vụ đại diện cho phần vốn của nhà nước trong công ty. Theo trưởng phòng tổ chức của công ty, những cổ đông lớn (nhà nước) này thỉnh thoảng vẫn áp đặt cách quản lý của họ lên công ty. Họ đã đưa ra một số quy định/quyết định quản lý trái với Luật doanh nghiệp vì “họ làm việc cho doanh nghiệp nhà nước nên họ ưu tiên dùng Luật doanh nghiệp nhà nước hơn”. Khi xem xét các quyết định quản lý quan trọng của công ty, ba cổ đông này phải thảo luận với nhau trước, sau đó họ phải báo cáo với Tổng công ty và phải được Tổng công ty chấp thuận. Quá trình này có thể kéo dài làm lỡ cơ hội kinh doanh. “Hiện tại, chúng tôi đã quyết định rằng, đối với một số quyết định, chúng tôi sẽ vẫn tiến hành nếu không có câu trả lời từ Tổng công ty”.

2.5. Quyền biểu quyết của cổ đông

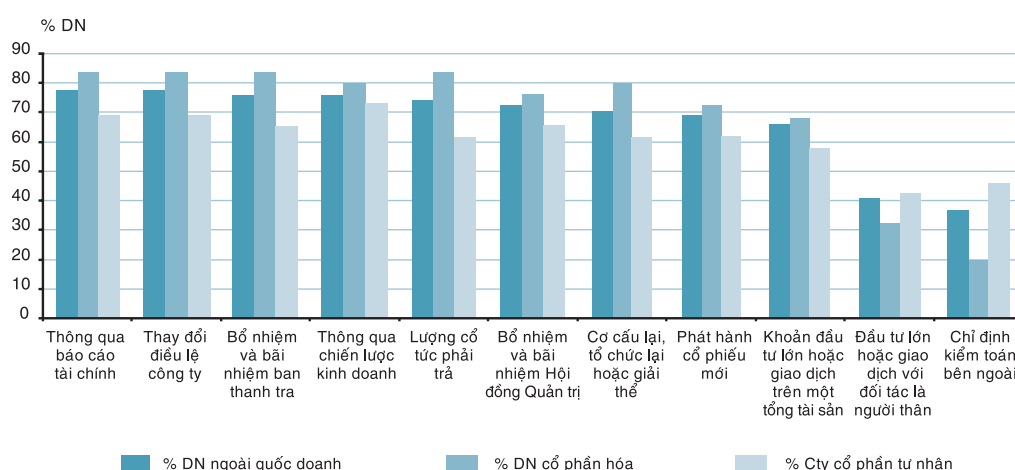
Đối với vấn đề tranh chấp giữa các cổ đông, 65% doanh nghiệp tham gia phỏng vấn cho rằng họ chưa bao giờ gặp trường hợp: các cổ đông biểu quyết chống lại đề xuất của hội đồng quản trị tại đại hội cổ đông và có 22% trả lời là có hiện tượng này xảy ra. (Những người trả lời phỏng vấn không mô tả chi tiết các sự cố này, nhưng họ đều nói rằng, những tranh chấp này cũng không đáng kể và các doanh nghiệp chỉ gặp một chút khó khăn khi giải quyết những sự cố này). Dưới 19% các doanh nghiệp được phỏng vấn nói họ đã từng tổ chức các cuộc đại hội cổ đông bất thường (EGM), và 76% nói doanh nghiệp của họ chưa từng tổ chức EGM. Chỉ có hai doanh nghiệp tổ chức EGM do các cổ đông yêu

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

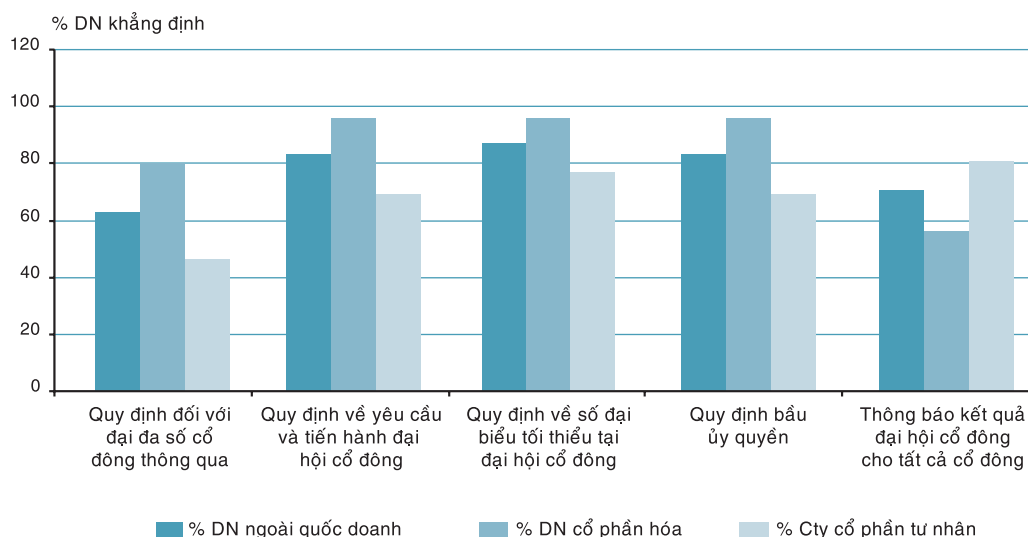
cầu, trong khi tám doanh nghiệp đã tổ chức EGM do yêu cầu của Hội đồng Quản trị. Tuy nhiên, các cổ đông của hầu hết các công ty thường bỏ phiếu tại AGM để thông qua các vấn đề quan trọng, như được mô tả trong Hình 11 dưới đây. Có một xu hướng rõ ràng là các công ty cổ phần hóa giải quyết vấn đề này tốt hơn các công ty cổ phần. Bên cạnh đó, có một số vấn đề khá quan trọng nhưng lại ít được đưa ra bầu ở đại hội cổ đông (chỉ có ít hơn một nửa các công ty được phỏng vấn thực hiện điều này), đó là: i) lựa chọn nhà kiểm toán độc lập; ii) các đầu tư hay giao dịch lớn hơn một mức quy định so với tổng tài sản của doanh nghiệp; và iii) các đầu tư hay giao dịch lớn có liên quan tới các bên hữu quan.

Hình 11: Các vấn đề cụ thể mà các cổ đông có thể biểu quyết tại đại hội cổ đông



Tính trên toàn bộ mẫu điều tra, có 63% các doanh nghiệp có các hướng dẫn bằng văn bản về sự cần thiết phải có sự phê chuẩn của đại đa số các cổ đông cho các quyết định và các giao dịch quan trọng, các hướng dẫn này được quy định trong điều lệ của doanh nghiệp hoặc trong các tài liệu khác. (Chỉ hơn 24% các doanh nghiệp trả lời rằng họ không có các quy định về vấn đề này, phần còn lại không có câu trả lời). Tuy nhiên, tỉ lệ này ở tiểu mẫu điều tra đối với các công ty cổ phần hóa chiếm tới 80%. Con số này lớn hơn nhiều so với con số tỉ lệ của tiểu mẫu điều tra các công ty cổ phần (46%). Chúng ta có thể thấy rằng có những doanh nghiệp theo xu hướng có những hướng dẫn bằng văn bản về các thủ tục i) triệu tập và tiến hành đại hội cổ đông; ii) quy định số lượng cổ đông tối thiểu để có thể tiến hành đại hội cổ đông; và iii) bỏ phiếu ủy nhiệm. Bên cạnh đó lại có xu hướng trái ngược đó là gửi kết quả và biên bản của cuộc họp cổ đông tới tất cả các cổ đông. Các công ty cổ phần theo xu hướng này có tỷ lệ cao hơn các doanh nghiệp cổ phần hóa. Điều này có thể do các doanh nghiệp cổ phần hóa có nhiều cổ đông hơn so với các công ty cổ phần, các công ty cổ phần thường có rất ít cổ đông (xem Hình 12 dưới đây)

Hình 12: Các quy định hướng dẫn bằng văn bản về đại hội cổ đông



2.6. Ảnh hưởng chung của các cổ đông

Câu hỏi cuối cùng mà chúng tôi đặt ra cho các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn trong phần này là họ đồng ý hay không đồng ý với ý kiến cho rằng: “Trên thực tế, các cổ đông ít có ảnh hưởng tới việc điều hành kinh doanh của công ty, về cơ bản việc điều hành kinh doanh là được thực hiện bởi Ban giám đốc”. Chỉ có 61% doanh nghiệp được phỏng vấn đồng ý toàn bộ hoặc một phần với ý kiến trên, còn 26% doanh nghiệp được phỏng vấn hoặc đồng ý một phần hoặc không đồng tình (số doanh nghiệp còn lại không trả lời). Do hầu hết các cá nhân được phỏng vấn đều là cán bộ cấp cao, vậy nên các câu trả lời phỏng vấn rất cụ thể. Tuy nhiên, do sự hạn chế về thời gian của cuộc phỏng vấn, chúng tôi không thể tìm hiểu vấn đề này kỹ hơn. Lời giải thích hợp lý ở đây là: tại nhiều công ty cổ phần các cán bộ quản lý cao cấp thường đồng thời là chủ doanh nghiệp hoặc là cổ đông chính còn trong các công ty cổ phần hóa, nhiều cổ đông là nhân viên công ty, và họ thường không có khả năng hoặc sự tự tin để nhận xét có tác động đến các quyết định quản lý lớn.

3. Vai trò và trách nhiệm của Hội đồng quản trị không rõ ràng

3.1. Các cuộc họp Hội đồng quản trị

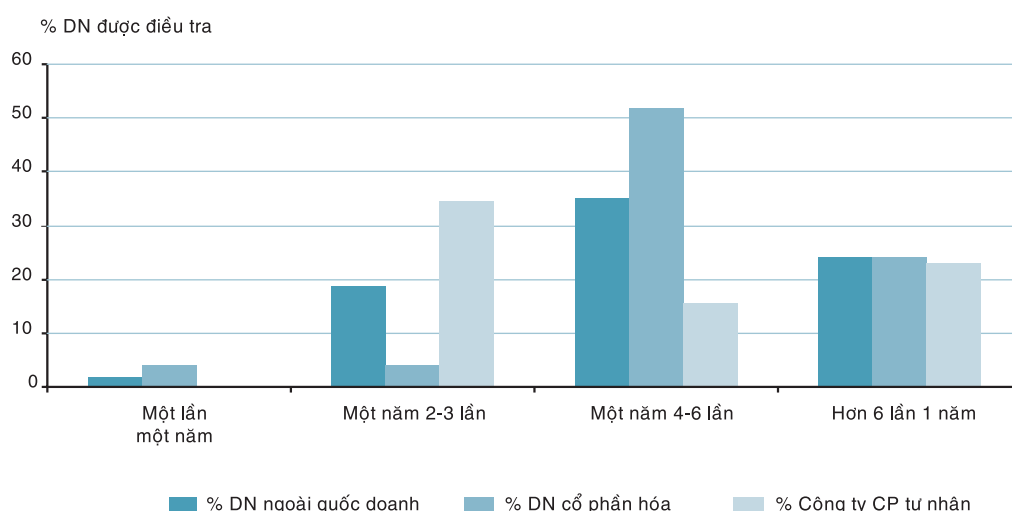
Theo như quy định của pháp luật, tất cả các doanh nghiệp ngoài quốc doanh tham gia phỏng vấn đều có Hội đồng quản trị (với số lượng thành viên của Hội đồng quản trị trung bình là 6 người). Phần lớn các doanh nghiệp (ngoại trừ hai công ty

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

cổ phần) đều có các quy định bằng văn bản về chức năng nhiệm vụ và trách nhiệm của Hội đồng quản trị và các thành viên của Hội đồng quản trị. Những quy định bằng văn bản này có thể là một chương trong điều lệ doanh nghiệp. Trên 59% các doanh nghiệp trong mẫu điều tra tổ chức 4-5 cuộc họp Hội đồng quản trị trong 1 năm, 24% tổ chức 6 cuộc họp trở lên trong 1 năm (xem Hình 13 dưới đây)

Hình 13: Tần suất các cuộc họp Hội đồng quản trị



Hầu như tất cả các doanh nghiệp cổ phần hóa tham gia phỏng vấn đều soạn thảo chương trình nghị sự chính thức và phát cho các thành viên trước các cuộc họp Hội đồng quản trị. Các biên bản của cuộc họp Hội đồng quản trị đều được đưa ra và được thông qua sau các cuộc họp. Mặc dù có hơn 90% các công ty có thảo và thông qua biên bản, nhưng chỉ có 62% các công ty cổ phần có chương trình nghị sự chính thức của cuộc họp gửi cho các thành viên trước và có biên bản cuộc họp được thông qua sau cuộc họp, với 35% cho rằng cuộc họp Hội đồng quản trị của họ được tổ chức một cách không chính thức. Tính trên tiểu mẫu các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, gần 65% tiết lộ rằng các cán bộ quản lý cao cấp không thuộc hội đồng quản trị cũng thường xuyên tham dự các cuộc họp Hội đồng quản trị. Điều này cũng đúng với hơn ba phần tư các công ty cổ phần hóa và một nửa các công ty cổ phần được phỏng vấn. Chỉ có hơn 57% các doanh nghiệp ngoài quốc doanh trả lương cho các thành viên hội đồng quản trị của mình, tỉ lệ này thay đổi từ 76% trong các công ty cổ phần đến 35% trong các công ty cổ phần (ngược lại, 20% các công ty cổ phần hóa và 58% các công ty cổ phần không trả lương cho các thành viên hội đồng quản trị).

3.2. Cảm nhận về tính hiệu quả

Như được trình bày trong hình dưới đây, Hội đồng quản trị được đánh giá là làm việc hiệu quả, với 78% các doanh nghiệp ngoài quốc doanh cho rằng Hội đồng quản trị đã điều khiển các hoạt động và công việc của Ban giám đốc một cách hiệu quả, và 87% các doanh nghiệp tin rằng, Hội đồng quản trị hoạt động vì quyền lợi của tất cả cổ đông. Một lời giải thích cho thực tế này là trong nhiều trường hợp, Hội đồng quản trị đồng thời cũng là ban giám đốc. 20 trong số 30 giám đốc điều hành được phỏng vấn đồng thời là chủ tịch hội đồng quản trị tại các doanh nghiệp đó. Không ít trường hợp, những người được hỏi cho rằng câu hỏi này là không cần thiết vì “Hội đồng quản trị và Ban giám đốc là một”

Mặc dù phần lớn những người được phỏng vấn cho rằng Hội đồng quản trị của họ hoạt động có hiệu quả, chỉ có một số ít là có ý kiến khác. Một điều rất thú vị là 5 trong số 7 người trả lời nói Hội đồng quản trị làm việc không hiệu quả đều không phải là thành viên của Hội đồng quản trị. Một cán bộ quản lý của một công ty cổ phần hóa bình luận: “Trong nhiều doanh nghiệp cổ phần hóa, các thành viên của hội đồng quản trị đều giữ các vị trí quản lý (hành chính) ở các tổ chức khác, vậy nên rất khó cho họ để có thể hiểu và quản lý tốt được doanh nghiệp”. Một giám đốc của công ty cổ phần hóa khác, nơi mà gần như toàn bộ cổ phiếu của công ty do các doanh nghiệp hoặc tổ chức nhà nước khác nắm giữ, nói “công ty chúng tôi là một công ty cổ phần, chúng tôi nên được cho phép có các nhà đầu tư tư nhân để có thể đưa yếu tố “thị trường” vào công ty, nhưng các thành viên hội đồng quản trị không quan tâm gì nhiều đến công ty, và chúng tôi lại cần phải có được sự đồng thuận của họ trong hầu hết mọi việc”

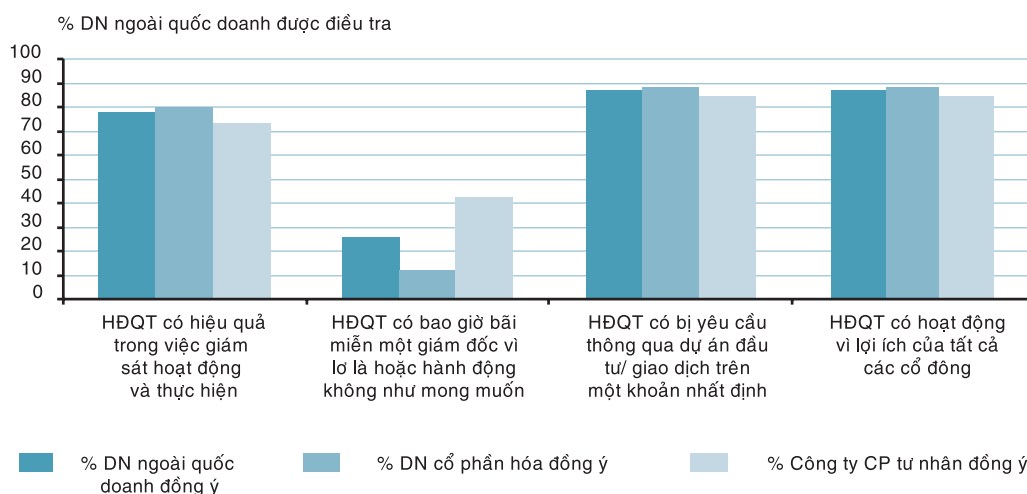
3.3. Năng lực của thành viên Hội đồng quản trị

Một giám đốc của công ty cổ phần tư nhân bức xúc nói rằng: “... Hội đồng quản trị không có đủ thời gian. Ngoài ra họ không được thù lao thích đáng, cộng thêm với vai trò và trách nhiệm không rõ ràng. Đó chính là nguyên nhân dẫn đến việc Hội đồng quản trị làm việc không hiệu quả”. Gần 78% các doanh nghiệp được phỏng vấn cho rằng Hội đồng quản trị của họ có năng lực hoặc rất có năng lực và thực hiện nhiệm vụ của mình có hiệu quả, chỉ có 3 công ty cổ phần nói rằng các thành viên của Hội đồng quản trị không thực sự có năng lực. Cũng nên lưu ý rằng phần lớn các công ty (hơn 75%) có ít nhất một thành viên của Hội đồng quản trị được đào tạo và có bằng cấp về tài chính. Ngoài ra, có 59% các doanh nghiệp ngoài quốc doanh nói rằng họ rất khó tìm người có năng lực để trở thành thành viên Hội đồng quản trị, ngược lại thì 17% cho rằng họ rất dễ tìm những người thế này. Đối với các công ty cổ phần, điều này không có vẻ là một thách thức, khác với các công ty cổ phần hóa.

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

Hình 14: Hiệu quả hoạt động của hội đồng quản trị



3.4. Ảnh hưởng của hội đồng quản trị

Trong phần cuối này, đại diện của các doanh nghiệp được phỏng vấn được hỏi xem họ đồng ý hay không đồng ý với quan điểm “trên thực tế, Hội đồng quản trị có ít ảnh hưởng đến việc điều hành công ty, vì về cơ bản phần việc này do Ban giám đốc đảm nhiệm”. Các ý kiến thu được không thống nhất, 45% phản đối hoàn toàn hoặc một phần, 43% đồng ý hoàn toàn hoặc một phần. Số các công ty cổ phần hóa phủ nhận vấn đề này nhiều hơn số các công ty cổ phần.

4. Vai trò và các trách nhiệm của Ban kiểm soát còn mờ nhạt

4.1. Sự hiện diện của Ban kiểm soát

Mặc dù tất cả các công ty cổ phần hóa được phỏng vấn đều có Ban kiểm soát, 23% các công ty cổ phần trong mẫu điều tra không có Ban kiểm soát. Điều này phần lớn là do các công ty cổ phần thường nhỏ, nên luật không yêu cầu phải có Ban kiểm soát. Theo luật doanh nghiệp hiện hành, chỉ có các công ty cổ phần tư nhân với 11 cổ đông hoặc nhiều hơn mới phải thành lập Ban kiểm soát. Trong phần lớn các trường hợp, Ban kiểm soát do các cổ đông chỉ định tại cuộc họp toàn thể thường niên, mặc dù vậy, tại 17% các công ty (hầu hết là công ty cổ phần) thì Ban kiểm soát do Hội đồng quản trị thành lập. Điều này là có thể hiểu được vì trong khi tại hầu hết các công ty cổ phần thành viên Hội đồng quản trị thường là chủ doanh nghiệp hoặc các cổ đông lớn. Tại tất cả các doanh nghiệp, ngoại trừ ba doanh nghiệp ngoài quốc doanh (một công ty cổ phần hóa và hai công ty cổ

phần), kế toán trưởng/trưởng phòng tài vụ không thuộc thành phần của Ban kiểm soát. Tần suất các cuộc họp của Ban kiểm soát rất khác nhau, tại phần lớn các doanh nghiệp, Ban kiểm soát họp 2 đến 3 lần trong một năm. Phần lớn các công ty cổ phần hóa nói rằng họ có các văn bản quy định chính xác các chức năng và trách nhiệm của Ban kiểm soát và các thành viên của nó, trong khi chỉ có 2/3 các công ty cổ phần có các văn bản tương tự.

4.2. Chức năng nhiệm vụ đề ra cho Ban kiểm soát và việc thực hiện những nhiệm vụ này

Theo luật doanh nghiệp, Ban kiểm soát phải thực hiện nhiều chức năng quan trọng, cơ bản liên quan đến vai trò giám sát của nó. Tuy nhiên, như được thể hiện trong Hình 15, có một tỉ lệ lớn các doanh nghiệp không tuân theo luật pháp về vấn đề này, và các công ty cổ phần rất lo là vấn đề này. Mặc dù không chính thức yêu cầu trong luật doanh nghiệp, nhưng có một số các chức năng nhiệm vụ khác mà Ban kiểm soát phải đảm nhiệm thêm nhằm đảm bảo cho công tác quản trị doanh nghiệp tốt. Các chức năng phụ trợ được xác định trong Hình 16, và tỉ lệ các doanh nghiệp thực hiện điều này rất thấp.

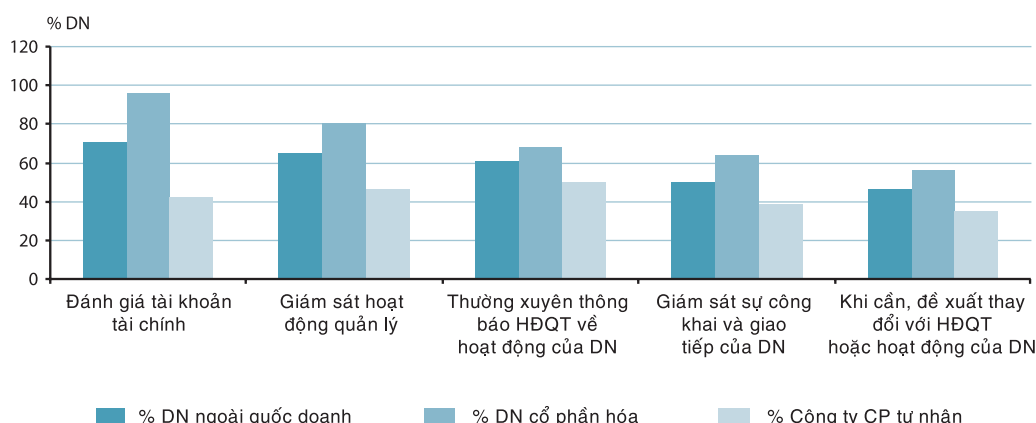
Trong một vài trường hợp, những người được phỏng vấn giải thích rằng: vì các thành viên Ban kiểm soát không đủ năng lực để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, một số người khác không đồng ý với ý kiến như vậy. Họ tin rằng, Ban kiểm soát không được Hội đồng quản trị tạo điều kiện thực thi nhiệm vụ của mình. Một phó giám đốc của một công ty cổ phần hóa từ doanh nghiệp nhà nước than phiền: “Nếu Ban kiểm soát làm việc nhiều, Hội đồng quản trị sẽ đuổi việc họ”. Một vài người nghĩ rằng các thành viên của Ban kiểm soát không có đủ tự tin để hoàn thành nhiệm vụ của họ, vì họ là nhân viên của công ty. Hai người được phỏng vấn bày tỏ quan điểm tiêu cực về Ban kiểm soát, họ nói “Chúng tôi sợ họ”, và “kể từ khi cổ phần hóa, họ trở thành chủ hoặc đại diện cho giới chủ, và họ thực hiện quyền của người sở hữu một cách áp đảo”. Thật trở trêu là hai người này lại đánh giá Ban kiểm soát của công ty mình là làm việc “rất hiệu quả”.

Chỉ có 3 trong số các doanh nghiệp ngoài quốc doanh nghĩ rằng sự cố này sẽ xảy ra khi Ban kiểm soát phát hiện ra các sai phạm trong hoạt động của doanh nghiệp, 37% người được hỏi đồng ý hoàn toàn hoặc một phần với quan điểm: “Trên thực tế, Ban kiểm soát có rất ít quyền hành và chỉ tồn tại trên giấy tờ do yêu cầu của luật pháp”. (43% các doanh nghiệp không đồng ý hoàn toàn hoặc một phần với ý kiến trên, và số còn lại không có ý kiến).

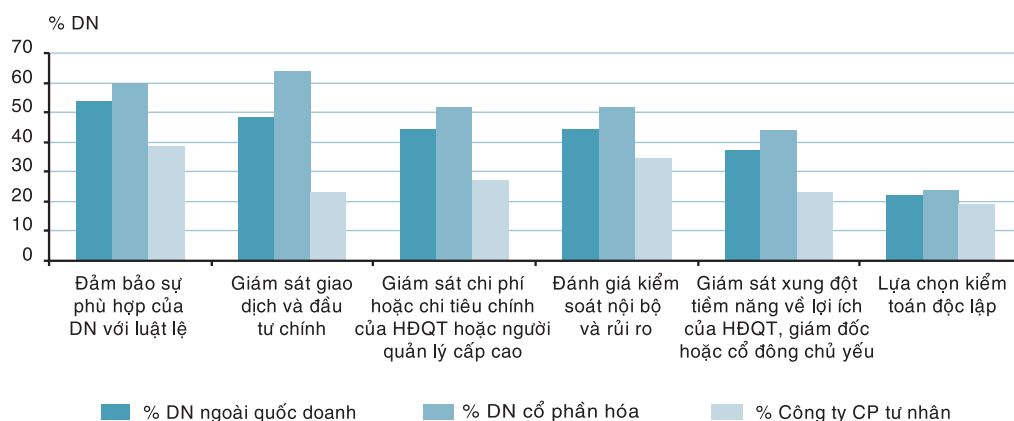
Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

Hình 15: Sự tuân thủ luật doanh nghiệp đối với vấn đề về chức năng của Ban kiểm soát



Hình 16: Các chức năng bổ sung của Ban kiểm soát, không do yêu cầu của luật doanh nghiệp



4.3. Ảnh hưởng chung của Ban kiểm soát

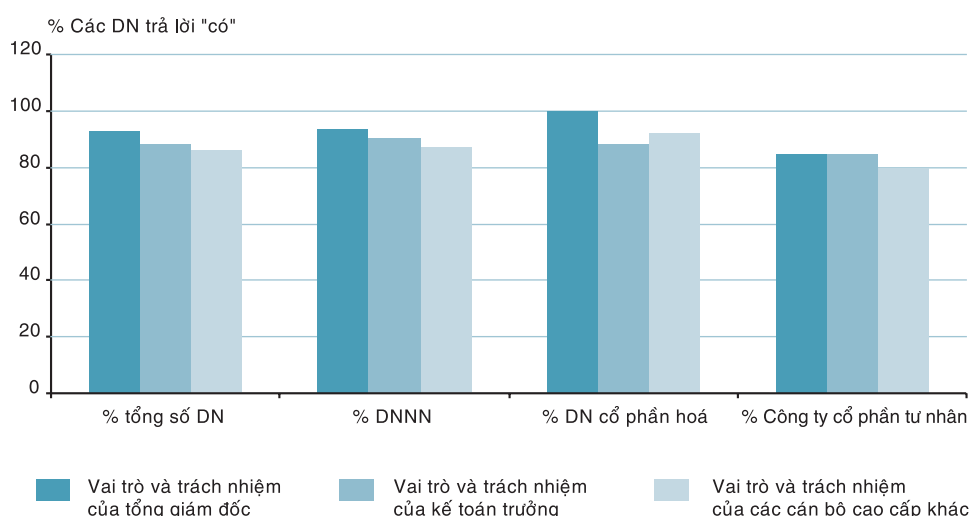
Những kết quả của cuộc điều tra này, cho thấy Ban kiểm soát là một mắt xích đặc biệt yếu trong chuỗi xích về QTDN tại Việt nam. Điều này có thể bắt nguồn từ sự kết hợp giữa các yếu tố, đó là: i) thiếu các hướng dẫn qui định về nghĩa vụ của Ban kiểm soát phải thực hiện; ii) thực hiện không hiệu quả các chức năng được qui định; và iii) thực tế là các thành viên của Ban kiểm soát luôn thiếu thẩm quyền để có thể đấu tranh với Ban giám đốc và/hoặc thành viên của Hội đồng quản trị trong một số vấn đề nhất định. Trong những trường hợp mà Ban kiểm soát bao gồm các cá nhân trong doanh nghiệp là cấp dưới của Ban giám đốc, hoặc thậm chí có quan hệ với Ban giám đốc, thì họ rất khó có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự do và độc lập.

5. Cơ chế quản lý nội bộ đối với những người quản lý cấp cao chưa hiệu quả

5.1. Các văn bản về vai trò và nhiệm vụ của những người quản lý cấp cao

Qua điều tra 85 doanh nghiệp ta thấy đa số các doanh nghiệp đều có văn bản miêu tả vai trò và trách nhiệm của Tổng giám đốc, Kế toán trưởng hoặc Trưởng phòng tài vụ, và những người quản lý cấp cao khác. Hình dưới đây cho thấy các doanh nghiệp được cổ phần hóa thực hiện công tác này tốt hơn, trong khi đó các công ty cổ phần thì thực hiện công tác này còn tương đối chậm chạp. Để tìm hiểu về vấn đề liệu các mối quan hệ cá nhân, hoặc quan hệ thân thích có thể có tác động ngược đến các quyết định của người quản lý hay không, chúng tôi đã tiến hành thăm dò các doanh nghiệp về mối quan hệ giữa Tổng giám đốc và ba người nắm giữ vai trò quản lý khác. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng có một số trường hợp: i) Kế toán trưởng của doanh nghiệp có mối liên hệ với Tổng giám đốc (chỉ có ở một công ty đã cổ phần hóa); ii) Trưởng bộ phận kinh doanh có mối liên hệ với Tổng giám đốc (tại một doanh nghiệp nhà nước, một công ty cổ phần hóa và một công ty cổ phần); hoặc iii) người phụ trách việc mua bán có mối liên hệ với Tổng giám đốc (tại hai công ty cổ phần hóa và ba công ty cổ phần).

Hình 17: Tỷ lệ phần trăm các doanh nghiệp có văn bản hướng dẫn về vai trò và trách nhiệm của những người quản lý cấp cao



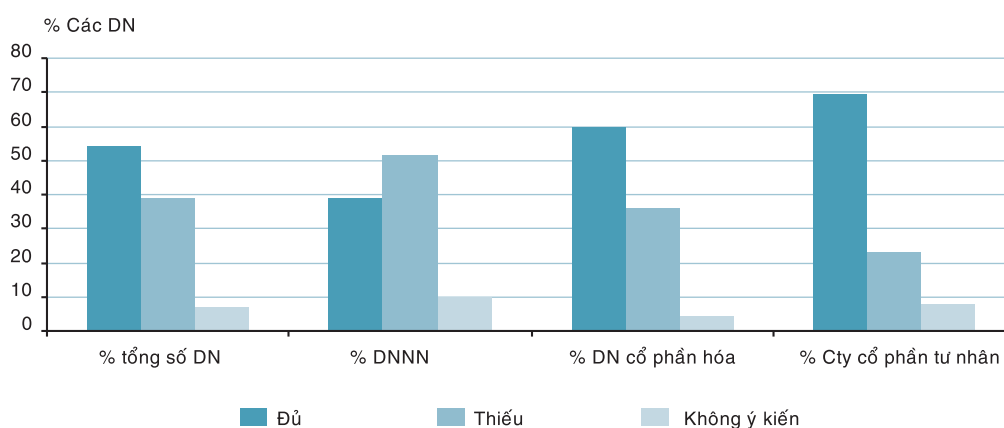
Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

5.2. Thù lao cho các cán bộ quản lý

Động lực để lạm dụng chức quyền vì mục đích cá nhân rõ ràng là lớn hơn nếu lương bổng chính thức dường như là không đủ. Sau khi tiến hành cuộc điều tra chúng tôi thấy chỉ 54% người đại diện cho doanh nghiệp được phỏng vấn tin rằng lương chính thức hiện nay cấp cho những người quản lý cấp cao là đủ. Sự không hài lòng về lương bổng thường xuất hiện tại các doanh nghiệp nhà nước, mức lương này thường được quy định chặt chẽ, và tương đối thấp, trong khi đó các doanh nghiệp khác lại trả lương theo giá thị trường. Về nguyên tắc, các doanh nghiệp cổ phần hóa cũng được tự do định mức lương cho cấp quản lý tới mức họ có thể. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp cổ phần hóa vẫn theo cách quy định lương của các doanh nghiệp nhà nước, và có một số doanh nghiệp cổ phần hóa được điều tra cũng áp dụng một chính sách tiền lương không khác các doanh nghiệp nhà nước là mấy. Một ví dụ thú vị, một doanh nghiệp cổ phần hóa hoạt động trong lĩnh vực lắp ráp máy móc và kinh doanh xây dựng quyết định trả cho Tổng giám đốc một mức lương thấp, theo chính sách tiền lương của doanh nghiệp nhà nước (có nghĩa là chỉ cao gấp 3 lần mức lương trung bình của tất cả nhân viên). Theo ý kiến của những người quản lý được phỏng vấn thì nguyên nhân là do các doanh nghiệp cổ phần hóa buộc phải làm như vậy để họ được coi là doanh nghiệp “loại 1”, và do đó các doanh nghiệp này có thể tham gia đấu thầu các hợp đồng chỉ dành cho doanh nghiệp loại 1. Có khá ít các doanh nghiệp được phỏng vấn có áp dụng hình thức ưu đãi cổ phần chính thức hoặc không chính thức cho những người quản lý, và những doanh nghiệp đó thường là doanh nghiệp cổ phần.

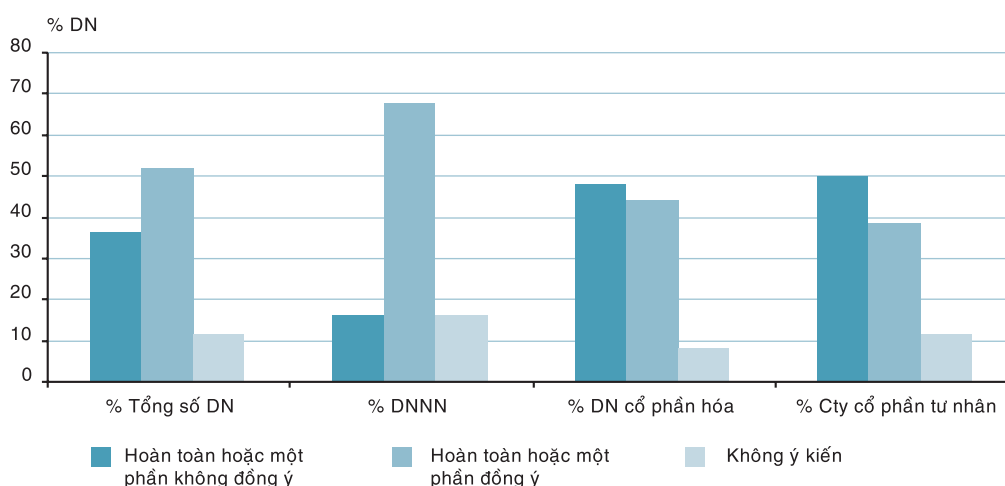
Hình 18: ý kiến về mức tiền lương chính thức cho quản lý cấp cao



5.3. Kiểm toán nội bộ

Xét về kiểm toán nội bộ, chúng tôi đã phát hiện ra một phần đáng ngạc nhiên (41%) các doanh nghiệp cho dù các doanh nghiệp này có quy mô tương đối lớn, nhưng họ chưa bao giờ tiến hành kiểm toán nội bộ. Chỉ có gần một nửa các doanh nghiệp có những thủ tục chính thức để duy trì mức độ kiểm soát đầy đủ đối với hoạt động của các chi nhánh, các bộ phận hoặc các đơn vị thành viên không ở cùng một thành phố với trụ sở chính của doanh nghiệp. Thiếu sự kiểm soát các rủi ro bên trong như vậy có thể khiến cho doanh nghiệp dễ bị những người quản lý cao cấp lạm dụng, đặc biệt là ở các công ty có chính sách lương bổng được cho là không đủ. Các doanh nghiệp đã được hỏi liệu họ đồng ý hay không đồng ý với quan điểm: "trên thực tế, người quản lý làm những gì họ lựa chọn, mà không cần phải được sự thông qua trước của Hội đồng quản trị hoặc cổ đông". Sau khi phỏng vấn có 52% hoàn toàn hoặc đồng ý một phần với quan điểm này, và 36% hoàn toàn hoặc một phần không đồng ý. Tỷ lệ đồng ý cao nhất là ở các doanh nghiệp nhà nước (các doanh nghiệp này thường không có Hội đồng quản trị, và chỉ có một chủ sở hữu), với gần 68% đồng ý hoàn toàn hoặc một phần, như ở hình sau:

Hình 19: Trên thực tế, phần lớn những người quản lý làm những gì họ lựa chọn, với sự thông qua của Hội đồng quản trị hoặc của cổ đông



Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

5.4. Giao dịch với các bên có liên quan

Bên cạnh vấn đề về Ban kiểm soát, một khía cạnh yếu kém nữa trong việc QTDN tại một số doanh nghiệp Việt Nam là vấn đề về giao dịch với bên liên quan và xung đột về lợi ích. Chỉ có chưa tới 25% doanh nghiệp được phỏng vấn nói rằng họ có những quy định hay hướng dẫn bằng văn bản về việc kiểm soát các giao dịch của các bên. Trong các doanh nghiệp cổ phần hóa việc chống lại sự lạm dụng được bảo vệ một cách tốt nhất bằng cách đưa ra một phạm vi kiểm soát rộng, còn trong các doanh nghiệp nhà nước thì vấn đề này được bảo vệ kém hơn. Phần lớn các doanh nghiệp được phỏng vấn có khuynh hướng không đưa ra những quy định hay hướng dẫn bằng văn bản cho việc xem xét việc đầu tư hay các giao dịch khác có thể dẫn đến những mâu thuẫn về lợi ích. Theo kết quả của cuộc điều tra, có chưa tới 12% có các giao dịch bị tạm dừng thực hiện bởi vì chúng không tuân theo những quy tắc hoặc hướng dẫn nội bộ của công ty.

Một điểm khác mà chúng tôi có được từ cuộc điều tra đó là khái niệm về giao dịch với các bên liên quan không được hiểu rõ và không được hệ thống hóa trong bối cảnh Việt Nam. Trong nhiều trường hợp nhóm phỏng vấn của chúng tôi phải mất thời gian để giải thích cho những người được phỏng vấn về khái niệm này. Khi phỏng vấn những doanh nghiệp không có các văn bản hướng dẫn hoặc những quy định bằng văn bản để kiểm soát các giao dịch của các bên liên quan, thì câu trả lời mà chúng tôi có được đó là các doanh nghiệp này tham chiếu các luật và các quy định hiện hành để làm căn cứ kiểm tra (ví dụ quy định về đấu thầu): “chúng tôi không cần phải có quy định riêng của mình vì mọi điều đã được quy định trong luật và các quy định”. Trong một số trường hợp lập luận này là có cơ sở. Tuy nhiên, ấn tượng chung của nhóm nghiên cứu của chúng tôi là các doanh nghiệp có xu hướng phản ứng đối phó lại các quy định này thay vì chủ động áp dụng một cơ chế nội bộ để hạn chế các giao dịch với các bên liên quan có thể dễ dàng lấy đi giá trị của công ty, và do đó gây thiệt hại cho các cổ đông.

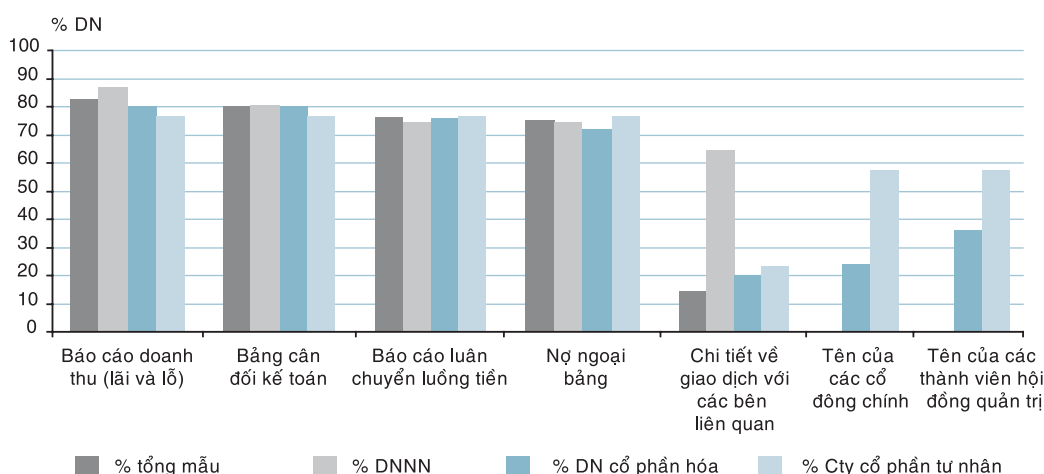
6. Tiêu chuẩn về minh bạch và thông tin công khai còn thấp:

6.1. Kiểm toán độc lập và báo cáo thường niên

Hơn một phần ba (37%) các doanh nghiệp được phỏng vấn không tiến hành kiểm toán độc lập, trong đó có 46% công ty cổ phần lựa chọn việc không tiến hành kiểm toán độc lập. Đối với các doanh nghiệp có tiến hành kiểm toán độc lập, thật đáng ngạc nhiên là chỉ có một số ít (13%) các doanh nghiệp đó có các quy định hoặc hướng dẫn bằng văn bản để đảm bảo rằng các kiểm toán viên độc lập với

doanh nghiệp và độc lập với các cán bộ quản lý cao cấp trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, 86% các doanh nghiệp cho biết có công bố báo cáo thường niên, trong đó chỉ có chưa tới 10% (trong số này có 13% doanh nghiệp nhà nước) trả lời rằng họ không công bố báo cáo thường niên. Hình 20 dưới đây mô tả các nội dung chủ yếu trong những báo cáo thường niên này. Hơn một nửa (51%) các doanh nghiệp thừa nhận rằng báo cáo tài chính trong bản báo cáo thường niên không được kiểm toán và không được thông qua bởi một kiểm toán viên độc lập, 38% các doanh nghiệp trả lời là có. Sáu mươi phần trăm các doanh nghiệp trong mẫu điều tra khẳng định rằng các báo cáo thường niên của họ có tổng hợp tài chính của tất cả các chi nhánh hoặc thành viên và 69% doanh nghiệp được điều tra khẳng định rằng họ cũng lập bổ sung báo cáo tạm thời (nửa năm hoặc theo quý).

Hình 20: Nội dung của báo cáo thường niên



Mặc dù hai phần ba (62%) các doanh nghiệp có trang web của doanh nghiệp nhưng chỉ có một số ít các doanh nghiệp (8%) đăng báo cáo thường niên của mình lên trang web đó. Đa số các doanh nghiệp (81%) cảm thấy rằng các báo cáo thường niên mà họ công bố phản ánh toàn bộ hoặc phần lớn tình hình hoạt động thực tế và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Tuy nhiên đáng chú ý là một phần tương tự (78%) các doanh nghiệp lại một phần hoặc hoàn toàn đồng ý với quan điểm sau: “Không thể có bất cứ tiến bộ lớn nào trong việc công khai tình hình tài chính của các doanh nghiệp trừ phi hệ thống thuế và thủ tục hành chính của Việt Nam được cải thiện”. Chỉ 8% các doanh nghiệp là không đồng ý với quan điểm này.

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

6.2. Vai trò của ngân hàng và các tổ chức tài chính khác

Trong phần điều tra về lĩnh vực này câu hỏi cuối cùng mà chúng tôi đặt ra cho các doanh nghiệp đó là họ nghĩ thế nào về vai trò của các ngân hàng và các tổ chức tài chính khác tại Việt Nam, những nhà cung cấp tín dụng và các quỹ vốn khác, trong việc giám sát tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Một điều thật thú vị đó là có tới 71% các doanh nghiệp cho rằng các ngân hàng chính là người kiểm soát hoàn toàn hoặc một phần tình hình tài chính của doanh nghiệp, và 55% các doanh nghiệp cho rằng các ngân hàng cũng có vai trò tương tự trong việc giám sát hoạt động kinh doanh của họ. Nếu đúng như vậy, các ngân hàng và tổ chức tài chính là cơ quan giám sát tiềm năng quan trọng đối với thực tế QTDN tại Việt Nam .

7. Trường hợp đặc biệt của doanh nghiệp nhà nước

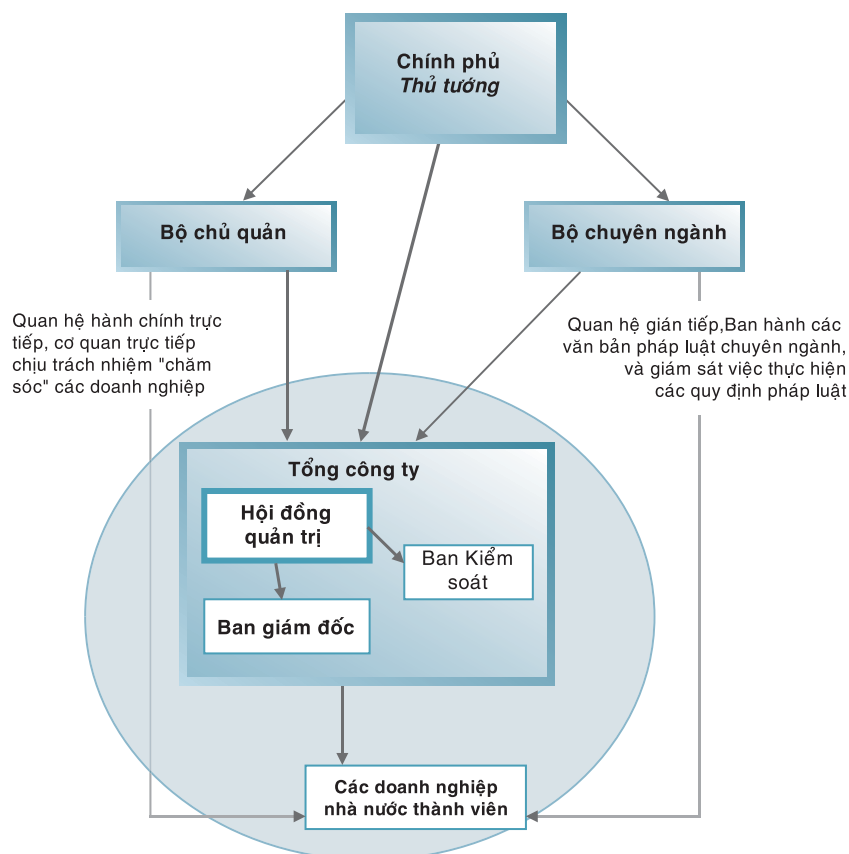
Quản trị doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam là một chủ đề phức tạp, cần được nghiên cứu riêng.¹⁴ Trong phần này, chúng tôi không có ý định cung cấp một bức tranh hoàn chỉnh về thực tế QTDN tại các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Chúng tôi chỉ cố gắng tóm tắt lại một số vấn đề quan trọng nhất liên quan tới thực tế QTDN tại các doanh nghiệp nhà nước mà chúng tôi đã phát hiện được trong quá trình điều tra. Cụ thể, chúng tôi tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa các doanh nghiệp nhà nước và các cơ quan quản lý nhà nước.

7.1. Hệ thống quản trị phức tạp

Như đã trình bày ở phần trước, mẫu điều tra các doanh nghiệp nhà nước bao gồm 31 doanh nghiệp lớn, trong đó 25 doanh nghiệp là trực thuộc trung ương và 6 doanh nghiệp là thuộc tỉnh hoặc thành phố. Hơn một nửa các doanh nghiệp nhà nước được điều tra là các doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty 91 hoặc Tổng công ty 90. Các doanh nghiệp còn lại là các doanh nghiệp nhà nước độc lập, trực thuộc các bộ, Ủy ban nhân dân tỉnh hoặc thành phố, hoặc trực thuộc các tổ chức của chính phủ khác. Hình 21 dưới đây mô tả cơ cấu quản trị của các Tổng công ty 91.

14 Chủ định của nhóm nghiên cứu của chúng tôi là tập trung đặc biệt vào thực tế QTDN tại các doanh nghiệp nhà nước trong một nghiên cứu tiếp sau.

Hình 21. Cơ cấu quản trị của Tổng công ty 91



Về cơ bản, cơ cấu quản trị của Tổng công ty 90 cũng tương tự như cơ cấu quản trị của Tổng công ty 91. Những khác biệt chính đó là Tổng công ty 90 nhỏ hơn và không mang tính chiến lược quan trọng như Tổng Công ty 91. Các Tổng công ty 90 được thành lập, trực thuộc, và được giám sát bởi cấp quản lý thấp hơn (ví dụ như Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thay vì Văn phòng Thủ tướng). Cơ cấu quản trị của các doanh nghiệp nhà nước độc lập khác nhiều so với cơ cấu quản trị của Tổng công ty 90 và 91 là ở chỗ các doanh nghiệp nhà nước độc lập không thuộc vào tổng công ty chung lớn hơn. Họ trực thuộc Bộ chủ quản hoặc Ủy ban nhân dân tỉnh hoặc thành phố. Tuy nhiên, cơ cấu quản trị của các doanh nghiệp nhà nước độc lập tương tự như các tổng công ty nói chung ở chỗ họ được giám sát trực tiếp và trực thuộc các cơ quan nhà nước. Điều tra của chúng tôi khẳng định lại các kết quả nghiên cứu trước đây về những vấn đề thường thấy trong QTDN nhà nước ở Việt Nam.

Có nhiều nỗ lực cải tổ các doanh nghiệp nhà nước gần đây tập trung vào việc giảm bớt sự chồng chéo giữa chức năng quản lý và sở hữu của nhà nước, và làm

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

cho các doanh nghiệp nhà nước chịu trách nhiệm nhiều hơn đối với kết quả hoạt động họ. Luật doanh nghiệp nhà nước sửa đổi năm 2003 là một trong những nỗ lực gần đây nhằm giải quyết các vấn đề này. Luật quy định cho doanh nghiệp nhà nước có quyền tự quyết nhiều hơn thông qua việc trao quyền cho Hội đồng quản trị của các Tổng công ty, và hạn chế vai trò điều chỉnh của các cơ quan quản lý nhà nước. Luật đã quy định và chính thức công nhận vai trò là cơ quan đại diện trực tiếp cho sở hữu nhà nước của Tổng công ty của Hội đồng quản trị. Tuy nhiên, ý nghĩa chính xác của cụm từ “đại diện trực tiếp”, vai trò và trách nhiệm của Hội đồng quản trị vẫn chưa rõ ràng.

Theo Luật doanh nghiệp nhà nước sửa đổi, Hội đồng quản trị được trao quyền, thay mặt Tổng công ty, đưa ra mọi quyết định liên quan tới việc kinh doanh của Tổng công ty. Tuy nhiên, Luật cũng quy định rằng Hội đồng quản trị chỉ có thể đưa ra những quyết định, hoặc làm một số việc khác, mà không thuộc về quyền và nghĩa vụ của các cơ quan đại diện nhà nước khác và không phải là các công việc được giao cho các cơ quan hoặc tổ chức nhà nước khác. Quyền sở hữu của các doanh nghiệp nhà nước hiện nay thuộc về nhiều cơ quan quản lý nhà nước khác nhau. Ví dụ, Bộ Tài chính đóng vai trò là người đại diện cho nguồn vốn của nhà nước, và chịu trách nhiệm quản lý hành chính đối với nguồn vốn đó. “Bộ chủ quản” (thông thường là bộ giám sát các ngành liên quan, ví dụ như các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh thuộc Bộ Thương mại hoặc Bộ Xây dựng) chịu trách nhiệm về việc thành lập, giải thể, nhân sự và giám sát chung đối với doanh nghiệp. Bộ Kế hoạch và Đầu tư chịu trách nhiệm kiểm tra và thông qua các khoản đầu tư lớn.

Kết quả là, trên thực tế vai trò của Hội đồng quản trị tại nhiều doanh nghiệp nhà nước là không rõ ràng, và khi xét trên phạm vi rộng hơn chúng ta thấy vai trò này tương đối bị hạn chế. Đối với các doanh nghiệp nhà nước trực thuộc các Tổng công ty, họ không chỉ phải báo cáo trực tiếp cho Công ty mẹ (Tổng công ty), mà còn đồng thời phải làm việc trực tiếp với các cơ quan quản lý nhà nước khác nhau đối với các vấn đề quan trọng của doanh nghiệp mình. Tất cả các vấn đề trên xảy ra thường do sự thiếu quyền sở hữu tối cao trên thực tế, bởi vì không có một người nào hoặc một cơ quan nào chịu trách nhiệm trực tiếp, tối cao và rõ ràng đối với tình hình hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Các vấn đề này nói chung được nhiều giám đốc của các doanh nghiệp nhà nước khác nhau đồng ý. Khi chúng tôi đưa ra câu hỏi “Trong một chừng mực nhất định, ông/bà có đồng ý với câu nói rằng doanh nghiệp nhà nước không có người chủ sở hữu đích thực không?”, 62% những người được phỏng vấn đồng ý hoàn toàn hoặc một phần với quan điểm trên, và chỉ 24% là không đồng ý.

7.2. Giữa thị trường và hành chính mệnh lệnh

Để làm rõ vấn đề này, chúng tôi đề cập tới mối quan hệ giữa doanh nghiệp nhà nước và chính phủ là mối quan hệ giữa người đại diện và người chủ sở hữu đại diện chính (principal-agent), trong đó các doanh nghiệp nhà nước là đại diện và chính phủ là chủ sở hữu. Là chủ sở hữu của doanh nghiệp nhà nước, chính phủ, thông qua các cơ quan quản lý khác nhau của mình (ví dụ Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài Chính, Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội, và Hội đồng quản trị của Tổng công ty) đưa ra những quy định khuyến khích và cơ chế giám sát nhằm đảm bảo rằng đại diện (doanh nghiệp nhà nước) hoạt động phù hợp với lợi ích của chính phủ, và ngăn ngừa việc những người quản lý cấp cao của các doanh nghiệp nhà nước điều hành doanh nghiệp vì lợi ích riêng của mình. Theo tiến trình cải tổ kinh tế và tự do hóa kinh doanh tại Việt Nam, chiến lược quản trị của chính phủ đã thay đổi từ việc trực tiếp tham gia vào quá trình quyết định của doanh nghiệp sang hình thức dựa vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp – còn được gọi là phương pháp quản trị từ xa.

7.3. Năng lực và khả năng của “chủ sở hữu của doanh nghiệp”

Lợi nhuận, doanh thu và khoản tiền đóng góp vào ngân sách nhà nước trở thành những chỉ tiêu quan trọng về hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước. Doanh nghiệp (ban quản lý và công nhân viên) được đánh giá và khen thưởng dựa trên cơ sở hoàn thành tốt các chỉ tiêu trên của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp như vậy hoạt động tốt hay không còn phụ thuộc vào việc người chủ sở hữu có hiểu nhiều về kinh doanh hay không, các mục tiêu đặt ra có tính khả thi hay không, và giám sát và đánh giá hoạt động của doanh nghiệp có khách quan không. Tất cả những điều này đều được xem xét dựa trên năng lực thực sự của doanh nghiệp và dựa vào hoạt động của doanh nghiệp diễn ra trong điều kiện môi trường như thế nào.

Tuy nhiên những vấn đề này không phải lúc nào cũng tồn tại trong bối cảnh QTDN nhà nước tại Việt Nam. Trên thực tế, người đứng đầu là các quan chức nhà nước, và họ thường thiếu kiến thức về kinh doanh. Các cơ quan quản lý của nhà nước nói chung thường không có năng lực và kỹ năng để giám sát chặt chẽ hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước, và họ có một mức thù lao tương xứng. Trong điều tra của chúng tôi, một số các giám đốc điều hành các doanh nghiệp nhà nước phàn nàn rằng Tổng công ty (công ty mẹ) không hiểu nhiều về kinh doanh. Hầu hết các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn đều không nghĩ rằng mô hình tổng công ty hiện nay là có hiệu quả, và theo một số doanh nghiệp thì việc tồn tại mô hình tổng công ty chỉ làm tăng thêm thủ tục hành chính hoặc là rào cản đối với mục tiêu của doanh nghiệp. Khi chúng tôi yêu cầu các doanh nghiệp tham gia phỏng

Quản trị Doanh nghiệp tại Việt Nam

Bước đầu của một chặng đường dài

vấn đánh giá năng lực của Hội đồng quản trị Tổng công ty nơi doanh nghiệp là thành viên thì chỉ có 42% doanh nghiệp cho rằng Hội đồng quản trị của họ có đủ năng lực để điều hành Tổng công ty với vai trò là một tổ chức kinh doanh.

Những khó khăn trong việc đánh giá

Tuy nhiên, không chỉ riêng vấn đề về năng lực và khả năng của công ty mẹ tạo nên điểm yếu trong mô hình “quản trị từ xa”. Để mô hình “quản trị từ xa” được áp dụng một cách có hiệu quả, “người chủ sở hữu” còn phải phụ thuộc vào việc đánh giá và xác định năng lực của “người đại diện”. Đối với các doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam, việc đánh giá kết quả hoạt động của “người đại diện” rất khó, ví dụ như phải đánh giá giá trị thực của doanh nghiệp, năng lực sản xuất thực v.v.... Điều này một phần là do các thể chế thị trường chưa được phát triển ở Việt Nam, như hệ thống ngân hàng, thị trường chứng khoán.

Đặt ra các mục tiêu

Việc các cơ quan quản lý nhà nước thiếu năng lực cùng với sự kém phát triển của các thể chế thị trường đã tạo ra các vấn đề thông tin không đối xứng trong các doanh nghiệp nhà nước. Trong một tình huống như vậy, các cơ quan quản lý nhà nước thường lựa chọn hướng tiếp cận hành chính “dễ làm” đó là đặt ra mục tiêu “tăng trưởng” đối với doanh nghiệp nhà nước. Ví dụ, doanh thu hoặc lợi nhuận của năm nay phải cao hơn doanh thu hoặc lợi nhuận của năm trước, hoặc doanh nghiệp phải tăng trưởng với một tỷ lệ nhất định hàng năm, bất chấp tình hình thị trường như thế nào. Các doanh nghiệp cũng đặt ra các mức kỷ luật đối với các tổng giám đốc nếu doanh nghiệp nhà nước không đạt mục tiêu mà Tổng công ty và các cơ quan quản lý nhà nước đã đặt ra. Ví dụ, theo luật doanh nghiệp nhà nước, một tổng giám đốc có thể bị cách chức nếu doanh nghiệp mà người đó phụ trách chịu thua lỗ trong hai năm liên tiếp. Bên cạnh đó các doanh nghiệp lại có những quy định ưu đãi dành cho các tổng giám đốc nếu doanh nghiệp đó đạt hoặc vượt mức mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, những ưu đãi này còn tương đối nhỏ, và nhiều người coi là không quan trọng.

Phương pháp “tăng trưởng” đều áp dụng khi đặt ra các mục tiêu thường không được nhiều doanh nghiệp nhà nước hoan nghênh. Khi được hỏi về các mục tiêu do chính phủ áp đặt, mười hai tổng giám đốc trả lời rằng các mục tiêu này đều do chính phủ áp đặt cho các doanh nghiệp với mức độ rất nặng nề hoặc nặng nề. Một giám đốc đã miêu tả:

“Tổng công ty giao kế hoạch hàng năm cho các doanh nghiệp theo cơ chế này. Chính phủ giao kế hoạch cho các tổng công ty; ví dụ tăng

10% doanh thu và số tiền đóng góp vào ngân sách nhà nước. Sau đó Tổng công ty phân bổ mục tiêu này cho các doanh nghiệp thành viên. Các doanh nghiệp thành viên sau đó lập kế hoạch của mình dựa trên hướng dẫn đó, và trình lên để Tổng công ty thông qua. Nói chung, các mục tiêu đều bị áp đặt mặc cho tình hình thị trường có như thế nào. Nguyên tắc phải tuân theo đó là doanh thu hoặc lợi nhuận của năm nay phải cao hơn năm trước”.

Cơ chế “Xin cho”

Hậu quả của cơ cấu quản trị phức tạp và không rõ ràng này là các doanh nghiệp nhà nước vẫn phụ thuộc vào các cơ quan quản lý nhà nước, và trên thực tế cơ chế “xin cho” vẫn phổ biến. Có rất nhiều ví dụ về cơ chế “xin cho”. Một doanh nghiệp được phỏng vấn cho rằng việc “xin cho” là không thể tránh khỏi; “Với mô hình thể chế hiện nay, trong nhiều trường hợp bạn nhận thấy mình bị nhốt vào trong 1 cái bình, vì vậy nếu bạn muốn ra khỏi đó bạn phải xin”. Đầu tư là lĩnh vực mà cơ chế “xin cho” được áp dụng nhiều nhất. Để đầu tư một dự án lớn, một doanh nghiệp phải được sự thông qua của nhiều cơ quan quản lý nhà nước và quá trình đó không phải lúc nào cũng thuận lợi và suôn sẻ.

Các mối quan hệ cá nhân

Mối quan hệ cá nhân giữa các giám đốc doanh nghiệp nhà nước và cán bộ cơ quan quản lý nhà nước được coi là rất quan trọng. Khi chúng tôi yêu cầu các doanh nghiệp xếp hạng tầm quan trọng của mối quan hệ cá nhân giữa giới quản lý và cơ quan quản lý nhà nước mà doanh nghiệp nhà nước phải làm việc cùng, có 87% doanh nghiệp được phỏng vấn đã xếp mối quan hệ này là quan trọng hoặc là rất quan trọng. Có một số ý kiến cho rằng các doanh nghiệp nhà nước có mối quan hệ tốt với các cơ quan quản lý có liên quan được đối xử ưu đãi hơn. Giám đốc của một doanh nghiệp in nói rằng:

“... mặc dù hoạt động trong cùng một ngành, một số doanh nghiệp nhận được vốn từ ngân sách nhà nước, trong khi các doanh nghiệp khác chỉ có thể vay tiền của các ngân hàng thương mại. Trong khi phần lớn các doanh nghiệp phải nộp thuế, thì một số doanh nghiệp khác không phải nộp vì họ khai rằng họ làm việc vì mục đích xã hội, mặc dù họ cũng kinh doanh giống những doanh nghiệp khác. Điều này phụ thuộc vào mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các cơ quan quản lý nhà nước liên quan.”

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

Một cách để xây dựng một mối quan hệ tốt với các cán bộ của các cơ quan quản lý nhà nước là tuyển dụng người thân của họ, hoặc người mà họ giới thiệu. Khi chúng tôi hỏi các doanh nghiệp rằng các doanh nghiệp có tuyển dụng người do cán bộ cơ quan quản lý nhà nước giới thiệu không, thì đa số các doanh nghiệp nhà nước được phỏng vấn (87%) đều xác nhận điều đó.

Các vấn đề về người đại diện

Tác động thực sự của phương pháp quản lý mà người chủ sở hữu doanh nghiệp nhà nước (chính phủ) giao chỉ tiêu cho người đại diện của mình (doanh nghiệp nhà nước) còn chưa rõ. Tuy nhiên, kết quả cuộc điều tra cho thấy rằng phương pháp này không giải quyết một cách hiệu quả những vấn đề liên quan đến người đại diện. Yêu cầu về tăng trưởng, lợi nhuận hoặc doanh thu hàng năm không khuyến khích các doanh nghiệp nhà nước tạo ra hoặc báo cáo một lợi nhuận lớn hơn. Nếu một doanh nghiệp tạo ra một khoản lợi nhuận của năm nay lớn, doanh nghiệp đó sẽ được yêu cầu đạt được lợi nhuận cao hơn vào năm tới, kể cả khi điều kiện thị trường có thể không thuận lợi bằng. Do vậy nhiều doanh nghiệp nhà nước lựa chọn chiến lược “tăng trưởng thấp ổn định”. Khi được hỏi “Ông/bà có đồng ý với quan điểm rằng chiến lược chung của các doanh nghiệp nhà nước là không tạo ra thua lỗ mà chỉ lãi ít”, thì 70% doanh nghiệp được phỏng vấn hoặc là đồng ý hoặc là hoàn toàn đồng ý với nhận định này, và chỉ có 22% là không đồng ý. Một tổng giám đốc lập luận là theo hệ thống “cà rốt và cây gậy” hiện nay, giám đốc của một doanh nghiệp nhà nước “được thưởng một chút nếu doanh nghiệp thu được lợi nhuận lớn, nhưng có thể chịu phạt rất nặng nếu doanh nghiệp bị thua lỗ”. Viễn cảnh như vậy, cho dù đó là thực tế hay chỉ là cảm nhận thôi thì điều này không thúc đẩy tổng giám đốc một doanh nghiệp đầu tư vào phát triển lâu dài cho doanh nghiệp. Thay vào đó, các doanh nghiệp lại chỉ áp dụng chiến lược an toàn. Khi được hỏi “Ông/bà có đồng ý với quan điểm hệ thống thưởng phạt hiện tại khuyến khích ông/bà cố gắng hết sức để tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp” thì 57% các giám đốc doanh nghiệp nhà nước không đồng ý với câu nói này và chỉ có 23% đồng ý mà thôi.

Quy định rằng một tổng giám đốc doanh nghiệp nhà nước sẽ bị cách chức nếu doanh nghiệp chịu thua lỗ trong hai năm liên tiếp cũng có thể dẫn đến việc điều chỉnh sổ sách để báo lãi nhằm giúp người giám đốc đó có thể giữ được ghế của mình. Qua cuộc điều tra chúng tôi không tìm thấy minh chứng nào cho khả năng này. Tuy nhiên, có rất nhiều giám đốc tin rằng thực tế này là phổ biến. Một giám đốc nói rằng “có một số doanh nghiệp cố gắng đánh bóng thu nhập của mình, tăng lợi nhuận và doanh thu, để họ có thể đạt chỉ tiêu mà cơ quan quản lý nhà nước giao”. Đáng chú ý là, khi được hỏi “bạn đồng ý như thế nào với câu nói nhiều doanh nghiệp nhà

nước đều làm ăn có lãi trên giấy tờ, nhưng trên thực tế, họ đang bị thua lỗ”, thì 82% doanh nghiệp hoặc là rất đồng ý hoặc đồng ý một phần với câu nói này.

Có thể vấn đề nghiêm trọng nhất của người đại diện trong trường hợp này là vấn đề “tiền lại quả” (ví dụ hoa hồng trái phép trả cho các cá nhân được cung cấp dịch vụ hoặc hàng hóa). Đa số sự lạm dụng chức quyền trong QTDN trong các doanh nghiệp nhà nước được báo cáo gần đây đều liên quan tới “tiền lại quả” một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Khi chúng tôi hỏi “Ông/bà có đồng ý với quan niệm cho rằng việc lại quả là rất phổ biến không”, thì 62% doanh nghiệp được hỏi đồng ý với quan điểm đó, và chỉ có 8% là không đồng ý. Một giám đốc đã cho chúng tôi biết về vấn đề về tiền lại quả trong doanh nghiệp nhà nước như sau:

“Làm việc cho doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân thì tốt hơn và thoải mái hơn nhiều (so với doanh nghiệp nhà nước). Họ (các doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân) đều rất khắt khe trong việc kiểm tra mọi việc cẩn thận trước khi ký hợp đồng. Nhưng sau khi hợp đồng được ký, tất cả các công việc mà doanh nghiệp phải làm là triển khai công việc cụ thể trong hợp đồng. Ngược lại, đối tác là doanh nghiệp nhà nước luôn đòi hỏi tiền hoa hồng. Nếu chúng tôi không đưa cho họ “tiền hoa hồng” họ sẽ phàn nàn về chất lượng sản phẩm mà chúng tôi sản xuất. Nhưng nếu chúng tôi chi “tiền hoa hồng”, họ chấp nhận bất cứ sản phẩm nào, thậm chí các sản phẩm có chất lượng không tốt lắm hoặc có khiếm khuyết.”

7.4. Lĩnh vực cải cách

Kết quả điều tra của chúng tôi đem lại minh chứng cụ thể về các vấn đề chung liên quan tới thực tế QTDN trong doanh nghiệp nhà nước. Kết quả điều tra cho thấy rằng mối quan hệ và phương pháp quản trị giữa nhà nước và doanh nghiệp nhà nước là không đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường hiện đại. Kết quả này cho thấy chính phủ cần nỗ lực nhiều hơn trong cải cách doanh nghiệp nhà nước. Việc cải cách này cần phải tập trung vào sự tách bạch giữa chức năng quản lý và chức năng sở hữu của nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và sự phân biệt rõ ràng vai trò và trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước khác nhau liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp tới việc QTDN nhà nước. Ngoài ra, việc xây dựng năng lực cho cơ quan quản lý nhà nước và đào tạo việc quản lý và QTDN cho thành viên hội đồng quản trị sẽ có lợi cho công việc trong tương lai gần. Trong dài hạn, việc phát triển các tổ chức thị trường có thể là cách hiệu quả và bền vững nhất để giải quyết sự lạm dụng chức quyền trong QTDN nhà nước.

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

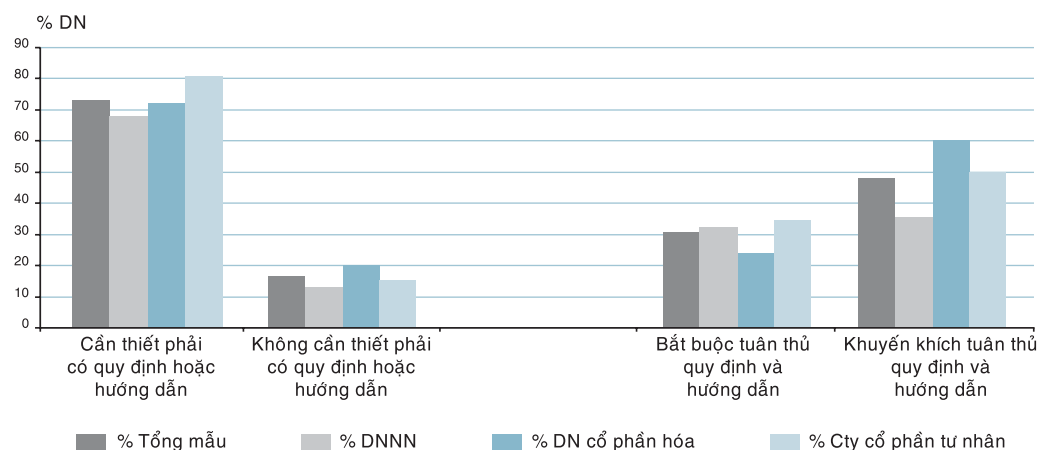
Bước đầu
của một chặng
đường dài

8. Sự đồng thuận của doanh nghiệp về nhu cầu cải thiện thực tiễn QTDN ở Việt Nam

8.1. Tầm quan trọng của QTDN

Đa số (86%) doanh nghiệp tham gia trong quá trình điều tra đã đánh giá QTDN là quan trọng hoặc rất quan trọng đối với doanh nghiệp của họ, trong mối tương quan với các lĩnh vực/ nhiệm vụ khác; chỉ có chưa tới 3% doanh nghiệp cho rằng đó là vấn đề không quan trọng hoặc rất ít quan trọng, số còn lại không đưa ra quan điểm rõ ràng. Tỷ lệ này cũng tương tự đối với các tiểu mẫu doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp cổ phần hóa và công ty cổ phần. Gần 73% doanh nghiệp cho rằng sẽ là hữu ích nếu Việt Nam đưa ra một bộ hướng dẫn rõ ràng đối với việc quản trị doanh nghiệp tốt, chỉ có 17% doanh nghiệp nói rằng điều đó là không cần thiết (đa số các doanh nghiệp cổ phần ủng hộ việc có một bộ hướng dẫn). Trong số các doanh nghiệp cho rằng nên có một bộ hướng dẫn về QTDN, thì khoảng một nửa cho rằng bộ hướng dẫn đó phải có tính bắt buộc thực hiện, nửa còn lại cho rằng chỉ nên áp dụng một cách tự nguyện. Xem Hình 22 bên dưới.

Hình 22. Tính hữu ích của bộ hướng dẫn về QTDN



8.2. Môi trường QTDN ở Việt Nam

Phần cuối cùng của bản điều tra chúng tôi đề nghị các doanh nghiệp đưa ra phản ứng của họ về một nhận định mang tính chủ quan mà chúng tôi đưa ra. Kết quả được thể hiện trong bảng 1. Sáu mươi phần trăm các doanh nghiệp trong điều tra cho rằng môi trường kinh doanh nói chung tại Việt nam không tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện QTDN tốt, với hơn một nửa (53%) đánh giá rằng việc thiếu các quy định pháp lý và các hướng dẫn đã ngăn cản việc thực hiện QTDN tốt. Một

điều đáng mừng là rất ít các doanh nghiệp (17%) cho rằng việc triển khai QTDN tốt là tốn kém và mất thời gian, và chỉ có rất ít doanh nghiệp (11%) không nhìn thấy được những lợi ích từ việc thực hiện QTDN tốt.

8.3. QTDN là lĩnh vực ưu tiên cần được cải cách

Hơn ba phần tư các doanh nghiệp được điều tra (78%) cho rằng việc cải thiện thực trạng QTDN cần phải được chính phủ ưu tiên, mặc dù có tới hơn 70% người được phỏng vấn cho rằng những vấn đề về QTDN vẫn sẽ xuất hiện cho dù có những cải thiện về mặt pháp lý về QTDN. Hơn một nửa các doanh nghiệp (57%) không cho rằng luật lệ hiện hành cung cấp đủ các hướng dẫn đối với phần lớn các vấn đề trong QTDN, mặc dù có chưa tới một phần ba doanh nghiệp (27%) cho rằng việc điều chỉnh các quy định luật pháp hiện hành hoặc ban hành các quy định luật pháp mới sẽ đem lại hiệu quả cao. Theo quan điểm của các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn thì những biện pháp có hiệu quả nhất trong việc cải thiện thực tiễn QTDN hiện nay bao gồm: i) tổ chức nhiều khóa đào tạo hơn cho thành viên Hội đồng quản trị và các lãnh đạo cao cấp, ii) cải tổ hệ thống hành chính thuế hiện tại để các doanh nghiệp trở nên minh bạch hơn, iii) chính phủ hoạt động như là 1 tấm gương tốt, và iv) tiến hành chiến dịch giáo dục để nâng cao nhận thức cộng đồng về QTDN.

Bảng 1. Sự nhìn nhận về thực tiễn QTDN, chính sách và hạn chế

Đồng ý hay không đồng ý với các nhận định dưới đây	Rất đồng ý hoặc đồng ý	Rất không đồng ý hoặc không đồng ý	Không có ý kiến	
Cải thiện thực tiễn QTDN nên là mối ưu tiên của chính phủ tại Việt Nam	78	5	18	
Phần lớn các vụ bê bối (scandals) về QTDN vẫn sẽ xảy ra, cho dù các quy định hay việc thực thi về quản trị doanh nghiệp ở Việt nam có được cải thiện đáng kể.	71	19	11	
Nói chung, việc đổi mới thực tiễn QTDN tốt không phải là mối ưu tiên cao của hầu hết các công ty tại Việt Nam	60	15	25	
Nhìn chung, hầu hết cả công ty Việt Nam có nhận thức đúng về giá trị và lợi ích của quản trị doanh nghiệp tốt.	42	26	32	
Nhìn chung, hầu hết các doanh nhân ở Việt Nam đã hiểu rõ về khái niệm và nguyên tắc cơ bản của QTDN.	21	42	37	
Nhìn chung, hầu kết các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam áp dụng các nguyên tắc QTDN tốt	20	41	39	
Các luật lệ và quy định hiện hành về QTDN ở Việt Nam được thực thi nghiêm túc.	18	47	35	
Nhìn chung, hầu hết các doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam áp dụng các nguyên tắc QTDN tốt	12	55	33	
Các luật lệ và quy định hiện hành về vấn đề QTDN ở Việt Nam có đầy đủ hướng dẫn cho hầu hết các vấn đề về QTDN.	12	57	32	
Trong những lĩnh vực cụ thể nào thường hay xảy ra trong hoạt động quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam	Nhiều	Một số	Rất ít	Không có ý kiến
Ban kiểm soát không thực hiện tốt vai trò và chức năng của mình	32	28	17	24
Công ty không thực hiện tốt việc công bố thông tin và không minh bạch	31	35	16	18
Có nhiều giao dịch với các bên có quan hệ cá nhân trong công ty và có nhiều vấn đề về xung đột lợi ích.	25	38	19	19
Hội đồng Quản trị không thực hiện tốt vai trò và chức năng của mình	21	41	18	20
Các cán bộ quản lý cao cấp không thực hiện tốt vai trò và chức năng của mình	13	49	20	18
Đối xử không công bằng/ bất bình đẳng giữa các cổ đông	11	31	27	32
Các yếu tố chính đang cản trở việc thực hiện tốt công tác quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam?	Tổng mẫu	DNNN	DN Ngoài QD	
Môi trường kinh doanh hiện tại ở Việt Nam không tạo điều kiện để thực thi tốt công tác QTDN.	60	58	61	
Thiếu các hướng dẫn pháp lý và chính sách về quản trị QTDN	53	48	56	
Các công ty không có đủ thông tin và kiến thức về QTDN	48	52	46	
Các công ty nói chung đều có các ưu tiên khác hoặc cấp bách hơn việc theo đuổi việc QTDN tốt	27	19	32	
Việc thực hiện tốt QTDN có thể làm cho công ty rơi vào vị thế bất lợi so với các đối thủ cạnh tranh	25	16	30	
Việc thực hiện nghiêm chỉnh công tác QTDN làm công ty tốn nhiều chi phí và thời gian	17	16	17	
Các công ty không thấy nhiều lợi thế từ việc thực hiện công tác QTDN tốt	11	10	11	

Chính phủ nên tập trung vào vấn đề cụ thể nào nhất để cải thiện công tác QTDN ở Việt Nam ?

- Cải thiện vai trò và hiệu quả làm việc của cán bộ quản lý cấp cao
- Cải thiện vai trò và hiệu quả làm việc của Hội đồng Quản trị
- Cải thiện tiêu chuẩn về công bố thông tin và minh bạch doanh nghiệp
- Cải thiện về vai trò và hiệu quả làm việc của Ban kiểm soát
- Ngăn chặn các giao dịch với các bên có quan hệ thân thích và xung đột lợi ích
- Cải thiện việc đối xử công bằng đối với cổ đông

Cách thức nào dưới đây có thể cải thiện một cách hiệu quả nhất công tác QTDN nói chung ở các công ty Việt Nam?

- Đào tạo nhiều hơn cho các giám đốc cấp cao tại hội đồng quản trị về QTDN
- Cải tổ hành chính thuế để các doanh nghiệp có thể minh bạch hơn về tình hình tài chính
- Chính phủ cần nêu gương tốt thông qua các hoạt động quản lý nền kinh tế của mình
- Triển khai chiến dịch giáo dục để nâng cao nhận thức công cộng về QTDN
- Thi hành chặt chẽ các luật lệ hiện hành liên quan tới QTDN
- Phổ biến một bộ điều lệ công ty “mẫu” để các công ty có thể tham khảo trong việc xây dựng và thực thi các quy định về quản trị doanh nghiệp.
- Thành lập một trung tâm xúc tiến công tác QTDN
- Ban hành thêm hay sửa đổi các luật lệ và quy định hiện hành về quản trị doanh nghiệp
- Miễn trừ truy thu nợ thuế cho các công ty đạt được một số tiêu chuẩn nhất định về QTDN
- Đưa ra các khuyến khích cho các công ty thực hiện tốt việc QTDN
- Đưa ra cơ chế thưởng dành cho các công ty thực hiện tốt công tác QTDN

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

Các đề xuất

1. Tổng quan

Dựa trên những phát hiện từ cuộc điều tra ở phần trước của báo cáo, chúng tôi đưa ra một số kiến nghị về chính sách nhằm nâng cao thực tiễn QTDN tốt hơn tại Việt Nam. Các đề xuất của chúng tôi phân chia thành các đề xuất mang tính pháp lý và không mang tính pháp lý. Tuy nhiên, trước khi đưa ra các đề xuất, chúng tôi xin thừa nhận rằng khái niệm về QTDN là một khái niệm tương đối rộng, và thường được hiểu theo nhiều khía cạnh khác nhau. Ở Việt Nam, khái niệm này còn rất mới. Để Việt Nam có thể tiến hành một chiến dịch toàn diện để nâng cao việc thực hiện công tác QTDN tốt đòi hỏi cần nhắc đến nguồn lực. Do vậy, các nhà làm chính sách cần phải xác định các khía cạnh cụ thể trong QTDN để cải cách, cụ thể là khi: i) có nhu cầu thực sự cần phải có sự tác động hoặc can thiệp, ii) và những tác động đó phải chắc chắn mang lại hiệu quả.

1.1. Những đề tài cần tiếp tục nghiên cứu

Đây là bản điều tra đầu tiên về QTDN tại Việt Nam, chúng tôi đã cố ý “quảng lưới” rộng, cố gắng bao trùm hầu hết, nếu không nói là toàn bộ, các vấn đề về QTDN mà bất cứ ai có thể tìm thấy trong các tài liệu hiện hành. Làm như vậy, chúng tôi hi vọng rằng chúng tôi có thể xác định được: i) một số lĩnh vực cụ thể cần ưu tiên để tác động, cải cách ii) một số lĩnh vực cụ thể mà các văn bản luật và các quy định pháp luật hiện hành đã đề cập tới một cách rõ ràng và không cần nhiều sự quan tâm. Tuy nhiên chúng tôi nhận thấy rằng cần phải có các nghiên cứu sâu hơn và tập trung hơn, dựa trên nghiên cứu ban đầu này. Đặc biệt là nếu chúng ta xem xét kỹ lưỡng hơn về các khó khăn về QTDN cụ thể đối với các doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là các xung đột tiềm năng về lợi ích và các giao dịch với các bên có liên quan, cũng như là cơ cấu quản lý chưa rõ ràng thì điều đó sẽ có giá trị đối với việc thực hiện công tác QTDN. Tương tự đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nếu chúng ta nghiên cứu về sự yếu kém rõ rệt của Ban kiểm soát ở nhiều doanh nghiệp tư nhân, và sự chống chọi tồn tại

Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam

Bước đầu
của một chặng
đường dài

giữa những người quản lý cấp cao và hội đồng quản trị thì kết quả của nghiên cứu này sẽ đem lại cho chúng ta nhiều lợi ích. Những kết quả thu được từ những nghiên cứu này sẽ là cơ sở hữu ích cho việc xây dựng và thiết kế “kế hoạch hành động” về QTDN tại Việt Nam.

1.2. Hiện tại nên tập trung vào khối doanh nghiệp nhà nước

Cần nhấn mạnh rằng đa số các doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn là các doanh nghiệp nhỏ. Mặc dù triển vọng tăng trưởng và phát triển trong tương lai của những doanh nghiệp này phụ thuộc một phần vào việc theo đuổi các nguyên tắc QTDN tốt, nhưng nhu cầu trước mắt cải thiện thực tiễn quản trị doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Do vậy, bất cứ nỗ lực nào nhằm nâng cao các tiêu chuẩn về QTDN tại Việt Nam nên được tập trung nhiều hơn, ít nhất là lúc ban đầu, vào các doanh nghiệp lớn. Phần lớn các doanh nghiệp lớn này là các doanh nghiệp nhà nước tuy nhiên không phải tất cả các doanh nghiệp lớn đều là các doanh nghiệp nhà nước. Khi các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam đã trưởng thành và lớn mạnh, sẽ không còn nghi ngờ gì nữa các doanh nghiệp ngoài quốc doanh sẽ phát triển thành các tổng công ty lớn. Nhưng tại thời điểm hiện tại, nên tập trung quan tâm đặc biệt vào các doanh nghiệp nhà nước.

1.3. Tiếp tục cổ phần hóa

Việc theo đuổi mục tiêu có một thực tiễn QTDN tốt là bạn đồng hành với chiến dịch cổ phần hóa đang diễn ra hiện nay, đặc biệt là khi chiến dịch cổ phần hóa chuyển sang một bước cao hơn và được tiến hành đối với cả các doanh nghiệp lớn. Nếu các doanh nghiệp chuẩn bị hoặc sẽ cổ phần hóa có QTDN tốt sẽ thu hút các nhà đầu tư – và đặc biệt là nhà đầu tư có tổ chức – cần các khoản đầu tư của họ đạt hiệu quả. Chỉ khi cải thiện được tiêu chuẩn QTDN mới có thể bảo vệ tốt hơn lợi ích của các cổ đông thiểu số, và khi đó các nhà đầu tư mới sẵn sàng mua cổ phần trong các doanh nghiệp nhà nước với giá cao, và như vậy mới cho phép chính phủ tạo ra doanh thu cao. Sau khi khảo sát chúng tôi chỉ ra rằng quá trình cổ phần hóa là phương tiện để tăng các tiêu chuẩn về QTDN tại các doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa hai yếu tố này đã giúp Việt Nam có một cơ hội đẩy nhanh quá trình tiếp nhận các tiêu chuẩn và thực tiễn QTDN.

2. Các vấn đề pháp lý

2.1. Lĩnh vực cần cải cách

Kết quả cuộc điều tra của chúng tôi đã đưa ra các lĩnh vực cần được cải thiện trong các văn bản luật, các quy định pháp lý hiện hành (hay trong tương lai) liên quan

đến tiêu chuẩn và thực tiễn QTDN. Những vấn đề này bao gồm: i) yêu cầu công bố thông tin cao hơn đối với các thành viên hội đồng quản trị và các nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp, ii) làm rõ hơn nghĩa vụ ủy thác qua đó các thành viên hội đồng quản trị và các lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp có thể ý thức rõ hơn và tuân thủ vai trò và trách nhiệm pháp lý của mình; iii) tăng cường thẩm quyền của các Ban kiểm soát để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao tốt hơn, iv) tăng cường và bảo vệ tốt hơn quyền và đối xử công bằng với các cổ đông, và đặc biệt là cổ đông thiểu số, và v) có các quy định rõ ràng hơn và nghiêm khắc hơn nhằm giám sát các giao dịch với các bên có liên quan và tránh xung đột về lợi ích. Tất cả những đề xuất này đã được chuyển đến ban Soạn thảo Luật Doanh nghiệp và đã được xem xét và đưa vào luật với các mức độ khác nhau. Luật Doanh nghiệp đã được thông qua năm 2005, tuy nhiên những đề xuất này cũng sẽ rất hữu ích cho việc soạn thảo những luật và quy định pháp lý sắp tới liên quan đến QTDN.

2.2. Giải quyết vấn đề “người đại diện”

Cũng sẽ hữu ích khi giới thiệu các quy định về các chính sách thưởng hay ưu đãi lương bổng dựa vào hiệu quả công việc, ví dụ như quyền mua cổ phiếu. Những quy định này sẽ thống nhất lợi ích của lãnh đạo cấp cao với lợi ích dài hạn của công ty. Các quy định này sẽ giúp khuyến khích các giám đốc triển khai các chiến lược nhằm tạo ra lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp và có thể ngăn cản họ lợi dụng giá trị của doanh nghiệp vì mục đích cá nhân. Các quy định về quyền mua cổ phiếu là khá phổ biến ở nhiều nước và các công ty nước ngoài, nhưng vẫn là hiện tượng hiếm có tại Việt Nam, ít nhất là ở hình thức chính thức.¹⁵

2.3. Vấn đề liên quan tới Doanh nghiệp nhà nước

Đối với khu vực quốc doanh, cần phải có sự phân biệt và tách biệt rõ ràng giữa chức năng điều chỉnh và chức năng sở hữu của nhà nước. Bên cạnh đó còn có một nhu cầu khác đó là phải làm rõ và mô tả rõ hơn vai trò và trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước, và các đại diện thi hành của các cơ quan này trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan tới việc quản lý các doanh nghiệp nhà nước. Một mong muốn của chúng tôi là sẽ có càng nhiều càng tốt những văn bản pháp luật hoặc các quy định pháp luật về QTDN áp dụng cho cả doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh.

2.4. Thực hiện công tác QTDN và tính hiệu lực của công tác QTDN

Có thể nói rằng, lợi ích của việc thay đổi những quy định pháp lý để nâng cao công tác QTDN ở Việt Nam còn phụ thuộc vào việc thực hiện và tính hiệu lực của công

15 Đọc thêm “giới thiệu việc phát hành quyền mua cổ phiếu cho nhân viên tại Việt Nam”

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

tác QTDN. Vì những hạn chế về năng lực của các cơ quan thi hành, nên chúng ta cần phải ghi nhớ điều kiện tiên quyết quan trọng này, đặc biệt là khi soạn thảo các chính sách, quy định pháp luật và các nguyên tắc mới. Chúng ta có thể thấy một nhu cầu lên kế hoạch xây dựng các quy định pháp lý về QTDN không chỉ thích hợp với nhu cầu cụ thể và hiện tại của Việt Nam mà còn có tính khả thi và có khả năng triển khai được. Ngược lại, nếu cứ áp dụng toàn bộ các luật lệ về QTDN từ các nước khác, đặc biệt là các nước có nền công nghiệp tiên tiến, có thể không đem lại nhiều thành công. Một chuyên gia hàng đầu đã cảnh báo rằng

“... du nhập cơ cấu và hệ thống quản trị từ các thể chế pháp lý nước ngoài. Một lời khuyên dành cho các nước và tổng công ty là họ nên bắt đầu với những gì họ có và nên bắt đầu củng cố và xây dựng hệ thống và cơ cấu hiện thời của họ. Việc áp dụng những thông tin về cơ cấu và hệ thống quản trị từ các thể chế pháp lý nước ngoài vào bối cảnh của từng nước và từng công ty đang diễn ra nhưng đó sẽ là việc áp dụng các tiêu chuẩn về QTDN chứ không nhất thiết là từng nước hay từng tổng công ty phải áp dụng đúng mô hình mà có đã có được từ các nước khác.”¹⁶

Quan điểm này rất thích hợp đối với bối cảnh của Việt Nam.

2.5. Kinh nghiệm từ các nước khác

Có thể nói rằng, các nhà viết luật và tư vấn luật của Việt Nam có thể học rất nhiều kinh nghiệm từ cải thiện thực tiễn QTDN của các nước đang phát triển tại Châu Á, cũng như của các nền kinh tế trong thời kỳ chuyển đổi của các nước thuộc khối xã hội chủ nghĩa trước đây. Kinh nghiệm của các nước này về QTDN là một “bàn ăn nhiều món” mà với sự hỗ trợ của các nước thành viên của cộng đồng các nhà tài trợ, và sự hỗ trợ kỹ thuật của các chuyên gia trong lĩnh vực QTDN, Việt Nam có thể lựa chọn món ăn nào phù hợp và hiệu quả nhất. Điều này cũng được áp dụng trong những vấn đề không mang tính điều tiết.

3. Các vấn đề không mang tính điều tiết**3.1. Tiếp cận các vấn đề theo nhiều hướng**

Khi có nhu cầu rõ ràng đối với việc cải thiện khung pháp lý, chính sách tại Việt Nam để ban hành các nguyên tắc về QTDN tốt hơn, thì việc áp dụng từng biện pháp riêng lẻ sẽ không có hiệu quả. Việc các doanh nghiệp phớt lờ luật xảy ra phần lớn là do sự hạn chế về năng lực của các tổ chức của nhà nước khi yêu cầu

16 Trích từ lời tựa của ngài Adian Cadbury trong “QTDN và phát triển”, tr.vi.

các doanh nghiệp thực hiện các quy định pháp luật. Điều này đã chỉ ra rằng chúng ta cần tiếp cận các vấn đề theo nhiều hướng để khắc phục hiện tượng này.

3.2. Nâng cao nhận thức về những lợi ích của công tác quản trị doanh nghiệp.

Nếu nhiều người cho rằng các văn bản luật mới nhằm thúc đẩy thực tiễn QTDN chỉ làm tăng thêm gánh nặng không cần thiết cho các doanh nghiệp, thì tính hiệu quả của các văn bản luật này sẽ bị hạn chế. Bên cạnh đó, để có được những nỗ lực lớn nhất trong việc cải thiện công tác QTDN thì điều quan trọng là các doanh nghiệp phải tìm hiểu được tại sao việc theo đuổi và xây dựng công tác QTDN tốt thì lại mang lại những lợi ích cho các doanh nghiệp. Nếu giám đốc các doanh nghiệp có thể hiểu rằng nâng cao công tác QTDN sẽ làm giảm khả năng gặp phải rủi ro trong kinh doanh và cải thiện tình hình kinh doanh, và nếu các cổ đông có thể nhận thấy rằng cải thiện công tác QTDN sẽ giúp cho việc đầu tư của họ có lợi nhuận lớn hơn, thì các luật lệ mới đi vào hoạt động hàng ngày của các doanh nghiệp. Điều này cũng cho chúng ta thấy rằng chiến dịch nâng cao ý thức về QTDN và quảng bá tầm quan trọng của QTDN sẽ rất hữu ích và là phương tiện hỗ trợ đắc lực cho phát triển các sáng kiến về chính sách.

3.3. Lồng ghép nỗ lực nâng cao công tác QTDN với cải cách rộng lớn

Cũng phải thừa nhận rằng chúng ta không thể có những điểm tiến bộ của một số yếu tố trong việc nâng cao công tác QTDN nếu chúng ta tách biệt quá trình nâng cao công tác QTDN ra khỏi những vấn đề khác. Đúng hơn là, những lý do dẫn đến việc nâng cao công tác QTDN phải là một phần không thể thiếu của quá trình cải cách nền kinh tế và tự do hóa kinh doanh, cho dù chúng có liên quan tới các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp nhà nước đã được cổ phần hóa hay các doanh nghiệp tư nhân. Ví dụ, đối với vấn đề minh bạch, sẽ rất khó đoán trước các công ty sẽ làm thế nào nâng cao chất lượng các báo cáo tài chính của mình nếu thiếu sự cải thiện đáng kể hệ thống thuế thu nhập doanh nghiệp. Chúng ta cũng phải thừa nhận rằng trong một chừng mực nào đó những thách thức của công tác QTDN mà các doanh nghiệp nhà nước gặp phải có xu hướng khác biệt so với các thách thức mà hầu hết các doanh nghiệp tư nhân gặp phải, và cũng khác biệt so với các thách thức mà các các doanh nghiệp nhà nước đã được cổ phần hóa đang phải đối mặt. Như vậy chúng ta có thể kết luận là những giải pháp nâng cao công tác QTDN trong khối doanh nghiệp Việt Nam cần phải đi theo nhiều hướng.

3.4. Điều phối có tính tổ chức

Với nguyên nhân tương tự, chúng tôi cho rằng bất cứ một giải pháp dự kiến nào nhằm cải thiện thực tiễn QTDN tại Việt Nam cũng cần phải kết hợp các nỗ lực của

**Quản trị
Doanh nghiệp
tại Việt Nam****Bước đầu
của một chặng
đường dài**

các cơ quan quản lý nhà nước và các cơ quan hữu quan khác, bao gồm: Bộ Tài Chính, Bộ Kế hoạch và đầu tư, Ủy ban chứng khoán nhà nước (SSC), Bộ Tư pháp, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Hiệp hội các nhà đầu tư tài chính Việt Nam (VFAI), một số hiệp hội kinh doanh khác, và vãn vãn.

3.5. Những giải pháp khác

Ngoài những hỗ trợ về chính sách và sự can thiệp về pháp lý nhằm củng cố tăng cường khung pháp lý và quy định liên quan tới việc QTDN, chúng ta cũng cần phải hỗ trợ các nỗ lực đó với các giải pháp khác, bao gồm: i) triển khai việc hỗ trợ nâng cao thực tiễn quản trị doanh nghiệp tốt trong cộng đồng các doanh nghiệp, ii) tổ chức các khóa đào tạo để nâng cao ý thức công cộng, iii) tổ chức các chương trình đào tạo về các vấn đề cụ thể trong công tác QTDN (ví dụ kế toán và kiểm toán) cho các lãnh đạo cấp cao, và thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát, iv) bổ sung các cá nhân có trình độ và năng lực làm thành viên của Hội đồng quản trị¹⁷, và v) làm việc với các ngân hàng thương mại và các tổ chức tín dụng để thúc đẩy thực tiễn QTDN thông qua việc tạo ra sự tiếp cận dễ dàng hơn tới các nguồn tài chính.¹⁸

Chúng ta có thể nhận thấy rằng các cơ quan hoặc tổ chức khác có thể được yêu cầu là người chỉ đạo và đưa ra đầu vào quan trọng cho mỗi giải pháp không mang tính thiết chế này. Tuy nhiên chúng phải là một phần của chương trình phối hợp và hội nhập tương ứng. Ở mức độ này, phương pháp tối ưu có thể là phối hợp tất cả các hoạt động này thông qua một nguyên tắc QTDN trên qui mô lớn, với nhiều mục tiêu – từ việc nâng cao nhận thức, tới việc đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp và xây dựng năng lực cho các tổ chức tại địa phương. Về mặt này, việc hỗ trợ kỹ thuật về QTDN trên qui mô lớn của IFC tại các nước đang trong thời kỳ chuyển giao ở Đông Âu là một phương pháp mà Việt Nam có thể tham khảo để thực hiện mục tiêu cải thiện thực tiễn QTDN.

17 Việc có hội đồng quản trị sẽ không đem lại mấy lợi ích nếu các thành viên của nó không có đủ năng lực để hoàn thành tốt nghĩa vụ của mình. Sự hạn chế về năng lực này không phải là hiếm. Năm 2003, Singapore đã phát hiện ra rằng có một sự bùng nổ về các yêu cầu của công chúng do thiếu ban giám đốc, trong đó một số cá nhân ngồi tại ban giám đốc của hơn mười công ty (ngoài công việc chính của họ). Đọc thêm Tạp chí kinh doanh (Singapore), 19 tháng 11 năm 2003

18 Một giải pháp tốt hơn nhiều là cung cấp các ưu đãi tài chính cho các doanh nghiệp áp dụng thực tiễn QTDN tốt.

Tài liệu Tham khảo

“QTDN và tài chính tại Đông Á”, Ngân hàng phát triển Châu Á ADB 2000.

“Thể chế hóa việc QTDN tại các nền kinh tế đang phát triển, mới nổi và ở thời kỳ chuyển giao: Sách hướng dẫn”, Trung tâm doanh nghiệp tư nhân quốc tế, tháng 3 năm 2002 (www.cipe.org)

“QTDN và phát triển” của Claessens, Stijn, Ngân hàng thế giới (Diễn đàn QTDN toàn cầu), 2003.

“Các chính sách về QTDN và sự công khai ở các thị trường mới nổi”, Viện tài chính quốc tế, tháng 2 năm 2002

“QTDN của các công ty gia đình tại Châu Á: Điều gì đúng và điều gì sai?” Của Khan, Haider A., tài liệu của viện ADB 3, tháng 8 năm 1999

“QTDN, bảo vệ nhà đầu tư, và tình hình thực hiện ở các nền kinh tế mới nổi” của Klapper Leora A, tài liệu nghiên cứu về chính sách của Ngân hàng thế giới 2818, tháng 4 năm 2002

“Giới thiệu phát hành quyền mua cổ phiếu của nhân viên tại Việt Nam” Quỹ Mekong, tháng 12 năm 2002 (www.mekongcapital.com/html/downloads.htm)

“Đề xuất về thực tiễn QTDN tại Việt Nam”, tháng 1 năm 2003, Quỹ Mekong (www.mekongcapital.com/html/downloads.htm)

“QTDN: Tư vấn về hướng dẫn và quy định”, Cục tiền tệ Singapore, tháng 2 năm 2003 (www.mas.gov.sg/singfinsec/download/CorpGov.pdf)

“Nguyên tắc OECD về QTDN”, Tổ chức phát triển và hợp tác kinh tế OECD, 1999 và sửa đổi năm 2004

“Sách trắng về QTDN tại Châu Á” OECD, tháng 6 năm 2003

“Đánh giá các nghiên cứu mang tính kinh nghiệm và tác phẩm về QTDN” - Pei Sai Fan, Cục tiền tệ Singapore (MAS), tài liệu nhân viên, tháng 3 năm 2004 (www.mas.gov.sg/masmmcm/bin/pt1MAS_Staff_Paper_No_29.htm)

“Thực trạng các doanh nghiệp: qua kết quả điều tra tiến hành năm 2001, 2002 và 2003”, Nhà xuất bản thống kê (Việt Nam), Hà Nội, 2004

“QTDN và cải cách doanh nghiệp tại Trung Quốc: Xây dựng các tổ chức trong các thị trường hiện đại” của Tenev, Stoyan và Chunlin Zhang, Washington DC, Ngân hàng thế giới và IFC, 2002



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

Mekong Private Sector Development Facility

HÀ NỘI

Tầng 3, 63 Lý Thái Tổ
Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam
Tel: (84-4) 824 7892
Fax: (84-4) 824 7898

TP HỒ CHÍ MINH

Tầng 3, Somerset Chancellor Court
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai
Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: (84-8) 823 5266
Fax: (84-8) 823 5271

PHNOM PENH

70 Norodom Blvd.
Sangkat Chey Chumnas
P.O. Box 1115.
Phnom Penh, Cambodia
Tel: (855-23) 210 922
Fax: (855-23) 215 157

VIENTIANE

Nehru Road, Pathou Xay
P.O. Box 9690
Vientiane, Lao P.D.R.
Tel: (856-21) 450 017-9
Fax: (856-21) 450 020

Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF do nhiều quốc gia và tổ chức tài trợ, được điều hành bởi Tổ chức Tài chính Quốc tế IFC. IFC-MPDF được thành lập với mục tiêu giảm nghèo thông qua việc hỗ trợ sự phát triển bền vững của khu vực kinh tế tư nhân tại Việt Nam, Campuchia và Lào. IFC-MPDF bao gồm sáu chương trình: Phát triển môi trường kinh doanh, Tăng cường năng lực của các nhà quản lý và bốn chương trình hỗ trợ phát triển các ngành (Tài chính, Dệt may, Du lịch và Nông nghiệp). IFC-MPDF được tài trợ bởi Ngân hàng Phát triển Châu Á ADB, Ôxtrâyliá, Canada, Phần Lan, Tổ chức Tài chính Quốc tế IFC, Cộng hòa Ai-len, Nhật Bản, Niu Di Lân, Hà Lan, Na Uy, Thụy Sĩ, Thụy Điển và Vương Quốc Anh.
Website: <http://www.mpdf.org>