

Giới thiệu

1 CHƯƠNG

1. Kỹ 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 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 Epcó. 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.

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.

