

# 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.

## 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 nay<sup>10</sup>. 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.

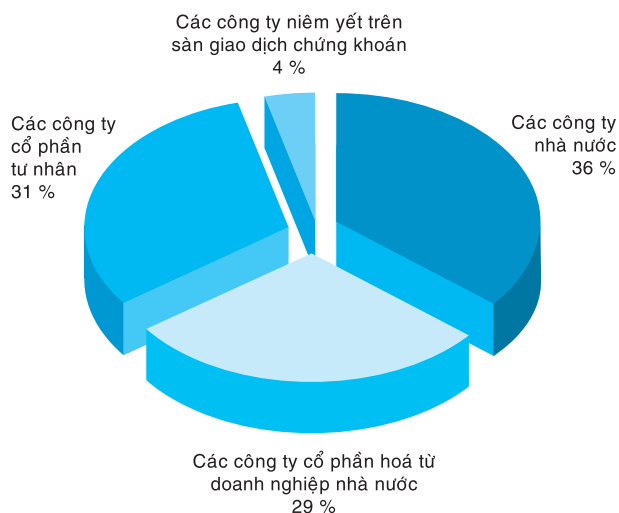
### 3. Tóm lược về 85 doanh nghiệp được điều tra

#### 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

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.<sup>11</sup>

**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.

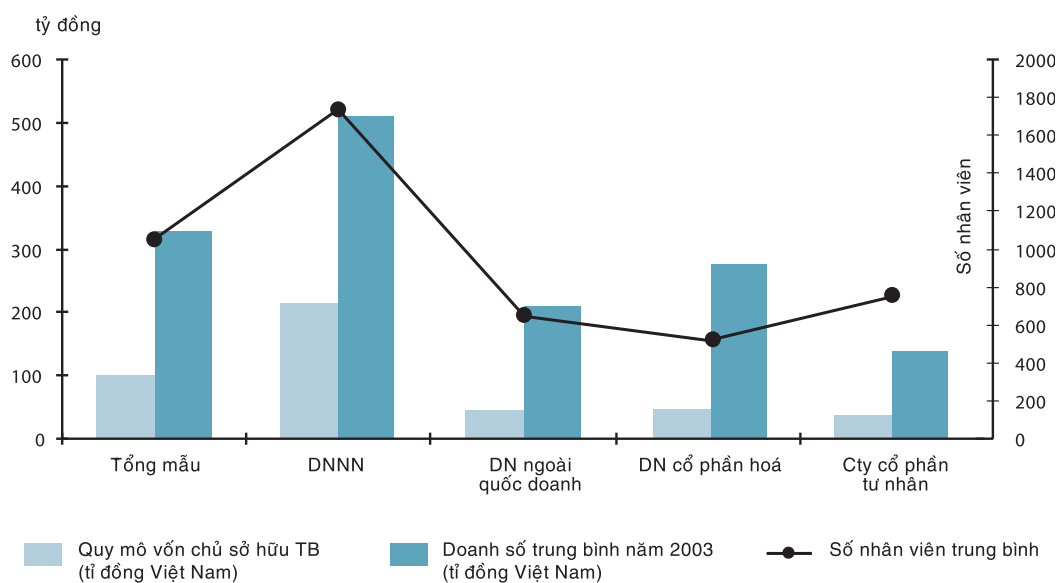
Quy mô vốn chủ sở hữu (không tính các khoản vay) trung bình là 99,98 tỉ đồng (khoảng 6,4 triệu đô la Mỹ), sắp xếp theo thứ tự: i) 215,67 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp nhà nước, tới ii) 44,45 tỉ đồng cho tiểu mẫu các doanh nghiệp ngoài quốc doanh; và iii) 35,34 tỉ đồng cho tiểu mẫu các công ty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

<sup>11</sup> 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.**

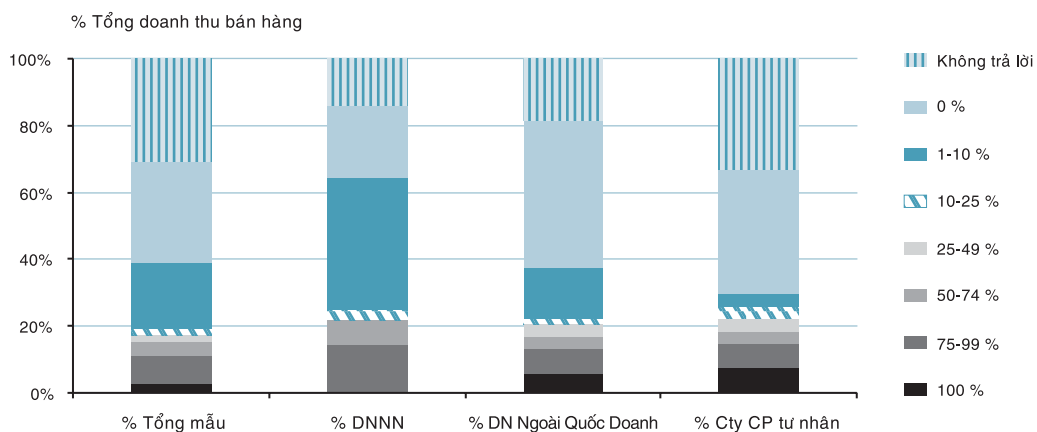


### 3.3. Loại hình kinh doanh và nguồn vốn

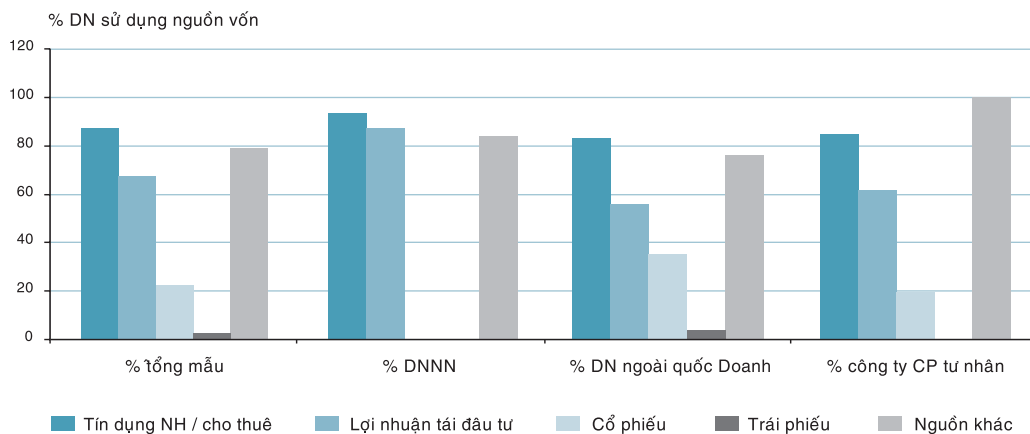
Loại hình kinh doanh của 85 doanh nghiệp trong diện phỏng vấn rất đa dạng, với không quá 12% các doanh nghiệp cùng thuộc một lĩnh vực kinh doanh. Các doanh nghiệp trong ngành xây dựng hoặc vật liệu xây dựng chiếm 12%, các công ty cơ khí hoặc gia công kim loại chiếm hơn 8%. Các lĩnh vực kinh doanh khác 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,<sup>12</sup> 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.**



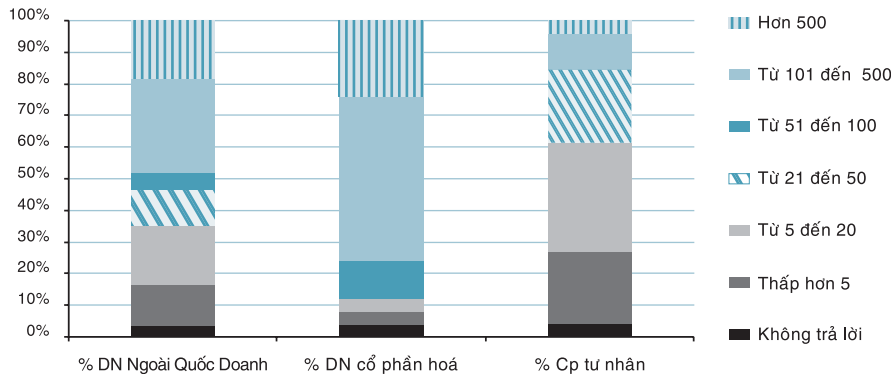
**Hình 4: Nguồn tài chính**



### 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.

