

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ

tại các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam

● ThS. ĐỖ TIẾN TỚI - Giảng viên khoa QTKD - Trường Đại học TC - QTKD

Hiện nay tại Việt Nam, số lượng doanh nghiệp nhà nước liên tục giảm, hiện chỉ còn chiếm 3,61% (cả nước có trên 113.000 doanh nghiệp). Doanh nghiệp nhà nước vẫn là khu vực thu hút khá đông lao động (chiếm 32,69%), tập trung nguồn vốn lớn nhất (chiếm 54,06%), có lợi nhuận cao (chiếm 41,19%), đóng góp nhiều nhất vào ngân sách nhà nước (chiếm 40,76%). Tuy nhiên, theo đánh giá chung thì hiệu quả kinh doanh còn thấp, năng lực cạnh tranh kém. Một trong những nguyên nhân chủ yếu của vấn đề này là do hoạt động quản trị tại các doanh nghiệp nhà nước còn kém về nhiều mặt, cụ thể:

Thứ nhất: Về vấn đề nguyên tắc quản trị.

Đa số doanh nghiệp nhà nước quản trị theo nguyên tắc chuyên môn hóa, tập trung vào các hoạt động như:

Xây dựng chiến lược: Bắt đầu từ các chiến lược dài hạn và yếu tố chuyên môn trở thành trung tâm của chiến lược quản trị.

Về tổ chức: Thiết kế tổ chức theo hướng dựa trên việc trao đổi ý kiến giữa các bộ phận và cấp độ tổ chức khác nhau nhằm tối ưu

hóa khả năng làm việc của nhân viên.

Về nhân sự: Ưu đãi những người dẫn đầu trong các hoạt động chuyên môn...

Mặt khác, mặc dù đã thực hiện cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nhưng các công ty cổ phần vẫn còn nhiều điểm giống với các doanh nghiệp nhà nước trước, quá trình cổ phần hóa vẫn mang tính chất khép kín, Nhà nước vẫn nắm giữ phần vốn sở hữu lớn trong các doanh nghiệp cổ phần hóa cụ thể: Phần lớn các doanh nghiệp được cổ phần hóa là những doanh nghiệp vừa và nhỏ (1.372 doanh nghiệp có số vốn dưới 5 tỉ đồng, chiếm 59,2% số doanh nghiệp cổ phần hóa). Về cơ cấu cổ đông, bình quân Nhà nước giữ 45,6% vốn điều lệ, cán bộ, công nhân viên giữ 39,3%, cổ đông bên ngoài giữ 15,1% và số doanh nghiệp cổ phần hóa mà Nhà nước nắm cổ phần chi phối (trên 50%) là 27,4%. Những con số đó đã cho thấy sự tham gia của các cổ đông bên ngoài còn rất hạn chế, chưa thu hút được nhiều cổ đông lớn, có tiềm lực về công nghệ và tài chính. Các doanh nghiệp cổ phần hóa vẫn còn bị ảnh hưởng nhiều từ cách quản lý cũ, từ những nguyên tắc cũ.

Về nguyên tắc hiệu quả và tiết kiệm: Hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước là thấp; vấn đề tham ô, lãng phí, cơ chế "xin cho" vẫn còn xảy ra khá phổ biến. Theo xếp loại các doanh nghiệp nhà nước của Bộ Tài chính, trong tổng số doanh nghiệp nhà nước được xếp hạng thì chỉ có 44,4% xếp loại A, 39,5% xếp loại B, 16,1% xếp loại C. Số doanh nghiệp kinh doanh thua lỗ chiếm khoảng 19,5%. Những nguyên nhân dẫn đến sự thua lỗ có thể kể đến: Tình trạng máy móc, thiết bị còn nhiều hạn chế, sự lạc hậu về trình độ thiết bị kỹ thuật, công nghệ lên đến 10 - 30 năm, hoặc được đầu tư hiện đại nhưng không huy động hết công suất (chỉ đạt 50% đến 60% công suất), sự lãng phí trong quá trình sản xuất, sản phẩm hư hỏng nhiều, chi phí bất hợp lý còn cao...

Thứ hai: Về cơ cấu tổ chức.

Các doanh nghiệp nhà nước phần lớn là tổ chức quản lý theo mô hình trực tuyến chức năng. Đây là các mô hình quản lý theo kiểu cũ, bởi vậy nó không phát huy được hiệu quả quản lý.

Quy mô của các doanh nghiệp nhà nước còn nhỏ, do đó bộ máy điều hành theo kiểu tập trung toàn tập đoàn là không phù hợp.

Thứ ba: Việc sử dụng nguồn nhân lực.

Tại các doanh nghiệp nhà nước, sau khi cổ phần hóa lãnh đạo từ công ty cổ phần đa số chuyển từ các công ty nhà nước sang cho nên phương thức quản lý giống như quản lý doanh nghiệp nhà nước trước đây. Điều này không tạo ra nhiều sự đổi mới về tư duy quản lý và điều hành doanh nghiệp.

Mặt khác, vấn đề quản lý, sử dụng, phát triển có hiệu quả các nguồn lực nhà nước tại các doanh nghiệp nhà nước vẫn còn nhiều bất cập cần được giải quyết. Cụ thể:

Tình trạng dư thừa lao động so với yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh xảy ra phổ biến. Ví dụ: Trong quá trình sắp xếp lại, cổ phần hóa 3.221 doanh nghiệp nhà nước đã có 179.955 lao động dôi dư (bình quân 1 doanh nghiệp dôi dư 56 lao động), Nhà nước đã bỏ ra hơn 6.000 tỷ đồng để giải quyết chính sách.

Việc tuyển dụng lao động chưa gắn với hoạch định chiến lược, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, còn khá nhiều lao động có chuyên môn không phù hợp với yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, kể cả cán bộ quản lý.

Để khắc phục được những vấn đề này thì các doanh nghiệp nhà nước cần phải quan tâm, giải quyết các vấn đề sau:

Một là, về nguyên tắc quản trị: Các doanh nghiệp nhà nước phần lớn vẫn quản trị theo kiểu chuyên môn hóa, gây ra sự chia cắt quá trình, quá trình càng chia cắt nhiều thì khối lượng công việc càng lớn, sự phối hợp sẽ hạn chế. Do đó ta chỉ thực hiện chuyên

môn hóa một khi lợi ích của chuyên môn hóa lớn hơn thiệt hại do chia cắt quá trình hoặc phải chuyển từ quản trị theo kiểu chuyên môn hóa sang quản trị theo quá trình.

Phải tách biệt được cơ chế quyền chủ sở hữu vốn nhà nước ra khỏi quản lý hành chính nhà nước. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện chế độ công bố thông tin về tình hình tài chính và tình hình hoạt động như một công ty niêm yết.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước đã hoàn thành cổ phần hóa trong các năm vừa qua mới chỉ ở giai đoạn bắt đầu của tiến trình cải tổ, cần phải tiếp tục tiến trình cải tổ theo hướng bán bớt hoặc bán toàn bộ cổ phần nhà nước cho nhà đầu tư chiến lược hoặc cho công chúng để tăng cường quản trị doanh nghiệp, tăng khả năng tài chính nội tại của doanh nghiệp.

Hai là, về cơ cấu tổ chức: Có thể sử dụng bộ máy quản lý theo mô hình công ty mẹ, công ty con để quản lý; phối hợp với hoạt động trong toàn tập đoàn. Việc thành lập các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam có thể theo trình tự các bước: Thứ nhất, dựa vào một tổng công ty 91 có quy mô lớn, sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, được trang bị thiết bị và công nghệ khá, có sự liên doanh, liên kết với nhiều đối tác trong và ngoài nước để tập trung sức xây dựng thành tập đoàn. Thứ hai, thành lập các tập đoàn kinh tế bằng cách liên kết những doanh nghiệp, công ty hiện có và sẽ phát triển theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Mặc dù vậy, trong khi các doanh nghiệp nhà nước, nhất là

những doanh nghiệp sau khi cổ phần hóa khá lúng túng trong việc tìm cơ chế áp dụng linh hoạt quản trị doanh nghiệp mới thì nhiều công ty cổ phần đã nhanh nhạy trong việc thay đổi cơ cấu và tìm cách tự làm mới bộ máy hoạt động của mình, khá năng động trong việc tìm lời giải cho bài toán quản trị có thể kể đến các doanh nghiệp cổ phần trong khối ngân hàng. Ví dụ: Trong đợt bán cổ phần cho ngân hàng HSBC, Techcombank cũng đã nhận được sự hỗ trợ tương ứng về công nghệ và nghiệp vụ quản trị kinh doanh để đưa ngân hàng này trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam...

Ba là, về sử dụng nguồn nhân lực: Giải pháp để khắc phục tình trạng sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước là việc thực hành tiết kiệm, chống lãng phí về nguồn nhân lực, cần thúc đẩy nhanh việc hình thành thị trường lao động, đổi mới công tác tuyển dụng, bố trí, đề bạt cán bộ quản lý, công nhân viên chức lao động. Việc tuyển dụng lao động, mức lương, điều động, đề bạt, khen thưởng nên để doanh nghiệp tự quyết định trên cơ sở đảm bảo hiệu quả phát triển vốn nhà nước tại doanh nghiệp và áp dụng rộng rãi chế độ thi tuyển để lựa chọn lao động. Công tác đào tạo nghề, đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước phải gắn với nhu cầu của doanh nghiệp, của thị trường, đặc biệt đào tạo đội ngũ công nhân lành nghề trong các lĩnh vực công nghệ cao, công nghệ mới... Mặt khác, phải từng bước tiếp cận và áp dụng những kiến thức quản trị nguồn nhân lực mới, tiên tiến của thế giới hiện nay... ■