

# Kinh nghiệm về quản trị công ty tại các ngân hàng của Trung Quốc và bài học rút ra cho Việt Nam

TS. NGUYỄN THỊ HOÀI THU - ThS. NGUYỄN THỊ LAN ANH

*Bài báo phân tích thực trạng quản trị công ty trong các ngân hàng thương mại (NHTM) Trung Quốc bao gồm cấu trúc sở hữu, thu nhập của Ban điều hành và tính minh bạch thông tin. Dựa trên kinh nghiệm của bốn ngân hàng lớn của Trung Quốc, bài báo đưa ra những bài học cho các NHTM Việt Nam để cải thiện quản trị công ty, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng.*

Từ khóa: *quản trị công ty, ngân hàng thương mại Trung Quốc*

## 1. Giới thiệu

Tại Trung Quốc, trong nỗ lực để phân cấp Ngân hàng Nhân dân Trung Quốc (PBC), bốn (04) ngân hàng lớn nhất đã được tạo ra như các “ngân hàng chính sách” vào đầu những năm 1980 và được biết đến rộng rãi là: Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc (ABC), Ngân hàng Trung Quốc (BOC), Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc (CCB) và Ngân hàng Công Thương Trung Quốc (ICBC). Sau năm 1995 khi Luật Ngân hàng thương mại và Luật Ngân hàng Trung ương được ban hành, ICBC, ABC, BOC, và CCB bắt đầu hoạt động như NHTM, theo các quy định và quy tắc mới, tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của mình. Trong những năm 1990, Chính phủ đã tiến hành ba cuộc cải cách ngân hàng trên 04 ngân hàng lớn bao gồm tái cấp vốn với trái phiếu chính phủ, bãi bỏ chính sách hạn ngạch tín dụng và chuyển giao các khoản nợ xấu cho các công ty quản lý tài sản Nhà nước. Các ngân hàng hoạt động như các NHTM mà

cổ đông chính là Chính phủ Trung Quốc, và niêm yết chéo trên nhiều sàn giao dịch ở Trung Quốc và các nước khác như Đức, Hồng Kông và Mỹ.

Trong 10 năm qua, lĩnh vực ngân hàng Trung Quốc đã chứng kiến sự tăng trưởng chưa từng có được tạo nên bởi sự phát triển bất động sản và sự gia tăng của chủ nghĩa tư bản trên toàn quốc. Nhà nước vừa là cổ đông chính vừa là người giám sát các ngân hàng của Trung Quốc, ưu tiên cải cách quản trị công ty. Môi trường kinh tế và tài chính hiện nay phản ánh “lợi nhuận thu hẹp và nợ xấu tăng cao trong bối cảnh bất ổn kinh tế” cùng với “môi trường kinh tế đầy thách thức”. Ngoài ra, tổng thu nhập cho các giám đốc điều hành đang được xem xét kỹ lưỡng.

Dựa trên khái niệm về quản trị công ty như là một tập hợp các cơ chế, bài viết nghiên cứu cơ chế nội bộ trong 04 ngân hàng lớn của Trung Quốc bao gồm cơ cấu sở hữu, hội đồng quản trị, quỹ lương và minh bạch thông tin cũng như các vấn đề về đa dạng hội đồng quản trị và quyền mua cổ phiếu cho nhân viên.



## 2. Thực trạng quản trị công ty tại bốn ngân hàng lớn của Trung Quốc

### 2.1. Cấu trúc chủ sở hữu

Hoạt động quản trị công ty của các công ty niêm yết tại Trung Quốc đều dựa trên một mô hình quản lý trong đó các cổ đông kiểm soát (trong hầu hết trường hợp là Nhà nước) kiểm soát chặt chẽ các doanh nghiệp thông qua sở hữu tập trung. Thực tế cho rằng “khả năng của ban điều hành- người đại diện cho các ngân hàng trong việc giám sát bộ phận quản lý là có vấn đề” và “tiến trình cải cách trong lĩnh vực ngân hàng của Trung Quốc đã chậm hơn so với các ngành công nghiệp khác” (Tian & Lau 2001-p.249). Hơn nữa, Nhà nước là chủ sở hữu phải đối mặt với nhiều xung đột lợi ích, bao gồm tuân thủ và chấp hành pháp luật, sự kiểm soát thường xuyên của hệ thống ngân hàng và các yếu tố khác, ví dụ việc làm. Khi các cổ đông lớn nhất là Nhà nước, các công ty có xu hướng bị kiểm soát chặt chẽ thông qua quyền sở hữu tập trung, ban giám đốc là các quan chức, thể hiện sự minh bạch thấp trong hoạt động khi công ty là cầu nối cho các chương trình nghị sự. Việc chuyển đổi từ sở hữu nhà nước sang sở hữu tư nhân giúp đánh giá được hiệu quả của cấu trúc sở hữu lên hoạt động của công ty. Cuối cùng, có một mối quan hệ tích cực giữa sở hữu tập trung và lợi nhuận của các ngân hàng của Trung Quốc. Mối quan hệ này mạnh mẽ hơn khi các cổ đông chi phối là các tổ chức tài chính thay vì là nhà nước. Các dữ liệu được phân tích dưới đây thể hiện cơ cấu chủ sở hữu và danh sách niêm yết chéo của 04 NHTM nhà nước lớn nhất của Trung Quốc. Theo báo cáo thường niên năm 2012 của ABC, Ngân hàng có 02 cổ đông thuộc sở hữu Nhà nước chính: Bộ Tài chính và Công ty TNHH Đầu tư Huijin (Huijin). Bộ Tài chính được thành lập năm 1949 như là một bộ thuộc Hội đồng Nhà nước và tập trung vào các vấn đề tài chính và thuế của Nhà nước, trong khi Huijin là một công ty con hoàn toàn thuộc sở hữu của tập đoàn đầu tư Trung Quốc. Huijin thực hiện các khoản đầu tư vốn cổ phần trong các công ty tài chính Nhà nước chính theo uỷ quyền của Hội đồng Nhà nước, thực hiện quyền và nghĩa vụ của người đóng góp trong các tập đoàn tài chính Nhà nước. Sự đóng góp của Huijin là đại diện

cho Nhà nước để bảo tồn và đánh giá các tài sản tài chính của Nhà nước. Với hai cổ đông Nhà nước, Bộ Tài chính và Huijin, thì cổ phần thuộc sở hữu nhà nước chiếm 82,7% (ABC,2013,p.103).

Báo cáo thường niên năm 2012 của BOC cho thấy Huijin sở hữu 67,6% cổ phần của ngân hàng và là cổ đông chính. Các cổ đông thuộc sở hữu Nhà nước khác bao gồm Công ty Bảo hiểm nhân thọ Trung Quốc, Công ty Bất động sản PICC, Tập đoàn Shenhua Group và Công ty Nhôm của Trung Quốc. Nhìn chung, 67,95% vốn của BOC thuộc sở hữu của Nhà nước hoặc “cá nhân đại diện phần vốn sở hữu Nhà nước”, trong khi các chủ sở hữu không thuộc Nhà nước/chủ sở hữu nước ngoài bao gồm Công ty TNHH HKSCC Nominees (29,12%), Ngân hàng Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd (0,19%) và Ngân hàng Phát triển châu Á (0,11%).

Báo cáo thường niên năm 2012 của CCB cho thấy Huijin là cổ đông chi phối của ngân hàng với 57,21% cổ phần. Các cổ đông Nhà nước khác bao gồm Baosteel Group (0,8%), State Grid (1,16%) và Yangtze Power (0,41%) với tổng số 59,41% số cổ phần thuộc sở hữu nhà nước. Sở hữu nước ngoài của CCB bao gồm Bank of America (0,8%) và Công ty TNHH Đầu tư Recca (0,34%).

Huijin tăng sở hữu cổ phần của ICBC tới 35,46% tổng số cổ phần của ngân hàng trong khi Bộ Tài chính đang sở hữu 35,3%. Công ty TNHH HKSCC Nominees, một công ty con của Công ty Hồng Kông Securities Clearing (có tên trong danh sách niêm yết) sở hữu 24,6% cổ phần của ICBC. Các công ty bảo hiểm thuộc sở hữu Nhà nước của Trung Quốc nằm trong top 10 cổ đông lớn của ngân hàng. Tại 04 ngân hàng lớn, nhân viên không được nhận cổ phiếu của ngân hàng như một phần thù lao mà cũng không được quyền mua cổ phiếu. Theo Ning và Zhou (2005) thì “việc sở hữu một phần rất nhỏ cũng không có ý nghĩa để khuyến khích đối với người lao động”. Năm 1992, Trung Quốc đã đưa ra kế hoạch người lao động được sở hữu cổ phiếu (ESOPs) như là một chính sách khuyến khích nhân viên, nhưng chính sách này đã kết thúc 2 năm sau đó.

### 2.2. Hội đồng quản trị

Qua hội đồng quản trị (HĐQT), các cổ đông có thể



**Bảng 1. Hội đồng quản trị 04 ngân hàng lớn của Trung Quốc (cuối năm 2013)**

Ngân hàng	Số lượng ủy viên HĐQT	Giới tính		Vị trí			Quốc tịch	
		Nam	Nữ	Ủy viên HĐQT tham gia điều hành	Ủy viên HĐQT không tham gia điều hành	Ủy viên HĐQT độc lập	Trung Quốc	Khác
ABC	15	15	0	4	6	5	13	2
BOC	16	12	4	5	5	6	15	1
CCB	12	8	4	2	5	5	10	2
ICBC	15	13	2	4	7	4	14	1
Trung bình	15	12	3					

Nguồn: ABChina.com, 2013

gây ảnh hưởng đến hành vi của các nhà quản lý để đảm bảo rằng công ty đang hoạt động vì lợi ích của họ. Năm 2006, các ngân hàng thuộc sở hữu Nhà nước của Trung Quốc đã thông qua một hệ thống HĐQT kép, trong đó HĐQT xem xét và hướng dẫn các hoạt động quản lý điều hành; Hội đồng giám sát hướng dẫn và tham mưu cho HĐQT. Trong hệ thống quản trị công ty độc nhất ở Trung Quốc thì Ủy ban giám sát không chịu trách nhiệm cho các hoạt động thường nhật của công ty, nhưng lại đóng vai trò như một trong hai cơ quan giám sát, đó là Ủy ban giám sát và các ủy viên HĐQT độc lập. Một trong những mối quan tâm lớn nhất về công tác quản trị của các nhà đầu tư Trung Quốc là HĐQT không có các ủy viên HĐQT độc lập. Theo hướng dẫn ban hành bởi Ủy ban giám sát An ninh Trung Quốc (CSRC), ít nhất một phần ba số thành viên HĐQT nên là thành viên độc lập. Trong lịch sử, hầu như tất cả các thành viên độc lập trong HĐQT của các Ngân hàng Trung Quốc đều là chính trị gia nam, là quan chức quản lý của Nhà nước và hầu như không đại diện của cổ đông thiểu số. Xét về sự đa dạng, trong 4 ngân hàng lớn của Trung Quốc thì có 3 ngân hàng có chủ tịch HĐQT là nữ, một dấu hiệu tích cực của sự thay đổi văn hóa nam giới thống trị doanh nghiệp của Trung Quốc. Bảng 1 cho thấy cấu trúc quản trị của 04 NHTM thuộc sở hữu Nhà nước của Trung Quốc.

Theo ICBC, nhiệm kỳ của HĐQT là 3 năm và những thành viên đủ điều kiện sẽ được tái cử khi hết nhiệm kỳ. Nhìn chung các thành viên của HĐQT của các ngân hàng thuộc sở hữu Nhà nước của Trung Quốc đều có học vấn cao, và là những quan chức Nhà nước, họ giữ vai trò nhạc trưởng vì họ từng nắm giữ chức vụ ở chính quyền địa phương

và trở thành ông chủ của một ngân hàng và giữ vai trò chủ chốt của chính phủ Trung ương. Xét về mặt dài hạn, các ngân hàng của Trung Quốc muốn quản lý và giám sát tốt hơn thì những ông chủ ngân hàng được chỉ định như vậy cần có kiến thức về tài chính hơn là một chính trị gia.

### 2.3. Thu nhập của Ban điều hành

Tại các ngân hàng Trung Quốc, tổng thu nhập cho ban điều hành ngày càng được quan tâm khi quản trị công ty trở nên hoàn thiện hơn. Trong khi quyền mua cổ phiếu cho ban điều hành phổ biến ở phương Tây thì nó lại là bất thường ở Trung Quốc bởi tổng thu nhập bao gồm phần lớn là lương dựa trên doanh số của công ty trong quá trình hoạt động trước và hiện tại. Người đứng đầu của những ngân hàng lớn nhất tại Trung Quốc được chỉ định bởi Chính phủ và đồng thời giữ chức Thứ trưởng và được phân công bởi Đảng Cộng sản. Hơn nữa, Ủy ban Giám sát ngân hàng Trung Quốc định nghĩa tổng thu nhập như sau:

*“Là thù lao và các lợi ích liên quan khác được cung cấp bởi một NHTM cho nhân viên của mình để thưởng cho những đóng góp của họ, trong đó bao*

**Bảng 2. Thu nhập của lãnh đạo ngân hàng Trung Quốc**

Đơn vị tính: USD

Ngân hàng	Tổng thu nhập của Chủ tịch HĐQT	Tổng thu nhập của Ủy viên thường trực HĐQT
ABC	174.627	171.224
BOC	156.700	150.343
CCB	283.053	163.336
ICBC	175.709	170.853

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp



*gồm lương cơ bản, lương doanh số dựa vào hiệu quả công việc, ưu đãi trung và dài hạn, lợi ích phúc lợi, và những khoản tiền mặt hay cổ phiếu khác”.*

Trong năm 2008, Bộ Tài chính Trung Quốc tiến hành cắt giảm 10% lương đối với vị trí trong ban điều hành, đây được xem như là một phần của chính sách cải cách tiền lương đó là chi trả dựa trên hiệu quả công việc. Bởi cốt lõi của vấn đề là Ban điều hành của 4 NHTM lớn nhất của Trung quốc có thu nhập trung bình 95.374 USD, một mức thu nhập cao nhất trong số các ngành ở Trung Quốc (AFP, 2009). Số liệu Bảng 2 cho thấy mức thu nhập của các vị trí lãnh đạo chủ chốt của các NHTM nhà nước Trung Quốc.

Năm 2012, Ủy ban Giám sát Ngân hàng đã đưa ra quy định mới yêu cầu cán bộ ngân hàng phải trích lại một phần lương của họ để xử lý nợ xấu. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng có mối tương quan cùng chiều giữa thu nhập của Tổng giám đốc (CEO) và hiệu quả hoạt động của ngân hàng, tuy nhiên mối quan hệ này là kém hơn với những ngân hàng có tỷ lệ sở hữu lớn của Nhà nước. Với những ngân hàng có tỷ lệ sở hữu Nhà nước ít hơn, lợi ích của ban điều hành cũng khá đồng nhất với các cổ đông. Nếu so sánh với các ngân hàng nước ngoài như JP Morgan hay HSBC, thu nhập của lãnh đạo của 4 ngân hàng lớn này thấp hơn nhiều. Tuy nhiên, họ nhận được nhiều đặc quyền vô hình như phương tiện đi lại, quà và nhà ở.

#### **2.4. Tính công khai minh bạch thông tin**

Tính công khai và minh bạch thông tin tài chính luôn là một vấn đề quan trọng với hệ thống ngân hàng Trung Quốc khi Trung Quốc chuyển từ nền kinh tế kế hoạch sang kinh tế thị trường. Các yếu tố sau đây được xem xét liên quan đến công khai và minh bạch tài chính: Chuẩn mực kế toán, IPO, thành viên và công khai tài sản.

Trước đây, các công ty niêm yết thường được kiểm toán bởi các công ty kiểm toán địa phương; bởi vậy, không có nhiều thông tin để có thể biết công ty kiểm toán nào là đáng tin cậy. Tuy nhiên, hiện nay, 04 ngân hàng lớn đã được kiểm toán độc lập bởi các công ty kiểm toán toàn cầu như KPMG, PWC... cùng với việc áp dụng chuẩn mực kế toán như IFRS hay PRC GAAP. Các ngân hàng đã thông qua các

tiêu chuẩn kế toán quốc tế thường có tốc độ tăng trưởng về tiền gửi cao hơn những ngân hàng vẫn sử dụng chuẩn mực kế toán nội địa. Đối với những ngân hàng có vốn sở hữu của Nhà nước, có một mối tương quan nghịch giữa quyền sở hữu và minh bạch thông tin, sự yếu kém trong quản trị công ty và hiệu quả hoạt động.

Để công bố thông tin trên thị trường chứng khoán, 04 ngân hàng lớn đã phải xóa một phần lớn danh mục các khoản nợ xấu, ước tính vào khoảng 158- 480 triệu USD vào năm 1998 (Chen & Thomas, 1999). Vào năm 1999, 04 công ty quản lý tài sản đã được thành lập để tái cơ cấu các khoản nợ xấu thành những tài sản có thể thu hồi được và bán lại chúng cho các nhà đầu tư. Vì các ngân hàng thiếu cơ chế kiểm soát cần thiết, PBC đã bơm hàng tỷ nhân dân tệ cho các ngân hàng do các ngân hàng này được coi là không có khả năng chi trả các khoản nợ. Việc các ngân hàng công bố nhiều hơn các thông tin liên quan đến các hạng mục như danh mục cho vay, các khoản bảo lãnh ngoài bảng cân đối, cấu trúc kỳ hạn của các khoản đầu tư... cho thấy các ngân hàng đã bắt đầu tuân thủ kỷ luật thị trường hơn. Đến năm 2010, tất cả 04 ngân hàng lớn của Trung Quốc đã công bố một lộ trình chuyển đổi từ sở hữu Nhà nước sang sở hữu tư nhân.

Do áp lực của quá trình hội nhập quốc tế, các ngân hàng của Trung Quốc đã dần phải minh bạch hoá thông tin, cụ thể là các ngân hàng đã công khai tài chính khi Trung Quốc gia nhập WTO. Trong năm 2003, Ủy ban Giám sát Ngân hàng đã được thành lập để kiểm tra và giám sát các ngân hàng vì việc công khai và minh bạch vẫn chưa đạt được yêu cầu. Trung Quốc kỳ vọng sẽ trở thành thành viên của Công ước OECD.

Với nguồn gốc là các doanh nghiệp sở hữu nhà nước, việc bòn rút nguồn lực và chuyển ra khỏi công ty vì lợi ích của các cổ đông kiểm soát là vấn đề nghiêm trọng ở các thị trường tài chính mới nổi như Trung Quốc. Với những công ty đã niêm yết ở Trung Quốc, tiền chi trả cổ tức không phải được phân phối toàn bộ cho các cổ đông mà một phần có thể bị bòn rút bởi các cổ đông kiểm soát. Từ năm 1996 đến 2006, hàng trăm các công ty thương mại niêm yết thuộc sở hữu nhà nước đã rút hàng chục tỷ nhân dân tệ từ quỹ của các công ty này dưới



hình thức các khoản vay giữa các doanh nghiệp mà không bao giờ được hoàn trả.

### 3. Kết luận và bài học cho Việt Nam

#### *Thứ nhất, về cấu trúc sở hữu*

Để phát triển nền kinh tế bền vững, quản trị công ty phải là một phần không tách rời trong hệ thống ngân hàng của một quốc gia. Ủy ban Giám sát Ngân hàng Trung Quốc đã có những biện pháp để giúp đỡ các ngân hàng cải thiện quản trị công ty, tăng cường kiểm soát nội bộ và hiệu quả của quản lý rủi ro. Để đạt được những mục tiêu này, 04 ngân hàng lớn của Trung Quốc đã và đang tách dần khỏi những ảnh hưởng của chính quyền trung ương và bắt đầu đưa ra quyết định dựa trên nguyên tắc thị trường. Hơn nữa, Chính phủ nên phân chia vai trò giám sát đối với những ngân hàng có chủ sở hữu tập trung. Thực tế cho thấy, hiệu quả hoạt động và lợi nhuận của các ngân hàng cao hơn khi các cổ đông chi phối là các tổ chức tài chính thay vì là Nhà nước.

Đây cũng là hướng phát triển cần được áp dụng cho các ngân hàng Việt Nam. Bên cạnh đó, việc mở rộng quyền sở hữu cho các cổ đông bên ngoài, các cổ đông thiểu số và khuyến khích nhân viên được sở hữu cổ phiếu sẽ cho phép ngân hàng gia tăng hiệu quả và lợi nhuận.

#### *Thứ hai, về mô hình tổ chức và quản lý*

Ban giám đốc phải là những người có kinh nghiệm để có thể thực hiện được các mục tiêu dài hạn của các ngân hàng. Đối với việc giám sát về đạo đức, cần có cơ quan giám sát riêng không cùng lợi ích của các cổ đông chính. Việc mở rộng quyền sở hữu cho các cổ đông bên ngoài và các cổ đông thiểu số sẽ cho phép ngân hàng gia tăng hiệu quả và lợi nhuận mà không bị ảnh hưởng bởi tham nhũng và hối lộ. Như vậy, với ban điều hành có năng lực quản trị tốt, không bị điều khiển bởi các mối quan hệ, sẽ giúp Trung Quốc cạnh tranh mạnh mẽ hơn trên thị trường ngân hàng và thị trường vốn thế giới.

Mô hình tổ chức và quản lý hiện tại trong các NHTM Việt Nam được phân biệt chủ yếu theo chức năng với hai cơ cấu quyền lực là cấp quản trị điều hành và cấp quản lý kinh doanh.

- *Cấp quản trị điều hành*: Là HĐQT gồm Chủ tịch HĐQT và một số thành viên chuyên trách, làm việc

theo chế độ tập thể. Về nguyên tắc, HĐQT thực hiện chức năng quản lý đối với mọi hoạt động của NHTM, chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn; ban hành điều lệ, các cơ chế, qui chế tổ chức và hoạt động của ngân hàng.

- *Cấp quản lý kinh doanh*: Là Ban điều hành gồm Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và các phòng ban tham mưu giúp việc tại hội sở chính.

Thực tế vai trò của HĐQT và Ban điều hành ở một số NHTM chưa được phân tách rõ ràng. Do vậy, HĐQT có thể bị rơi vào trường hợp: Hoặc là không tập trung được các luồng thông tin chủ yếu về hoạt động của ngân hàng để xây dựng, kiểm tra các mục tiêu chiến lược và các quyết định phòng ngừa rủi ro; hoặc lại tham gia quá sâu vào các hoạt động thường ngày của hoạt động quản lý.

Từ thực trạng của các NHTM Trung Quốc, các NHTM Việt Nam nên hình thành một hệ thống HĐQT kép, trong đó HĐQT xem xét và hướng dẫn các hoạt động quản lý điều hành; Hội đồng giám sát hướng dẫn và tham mưu cho HĐQT. Ủy ban giám sát không chịu trách nhiệm cho các hoạt động thường nhật của công ty, nhưng lại đóng vai trò như một trong hai cơ quan giám sát đó là Ủy ban giám sát và các uỷ viên HĐQT độc lập.

Hiện nay, các NHTM ở Việt Nam đã có thành viên độc lập trong HĐQT, tuy nhiên, các thành viên độc lập này cần là đại diện của các cổ đông thiểu số và không liên quan đến các vị trí quản lý của Nhà nước.

Ngoài ra, để nâng cao năng lực quản trị trong các NHTM Việt Nam, việc đầu tiên cần làm là thay đổi nhận thức của lãnh đạo ngân hàng, giúp họ nhận thức được tầm quan trọng của quản trị ngân hàng, từ đó có kế hoạch hành động để cải thiện chỉ số quản trị công ty hướng tới chuẩn quốc tế. Bên cạnh đó, thu nhập cho Ban điều hành cần được chi trả dựa trên hiệu quả công việc và phải giảm trừ một phần liên quan đến nợ xấu.

#### *Thứ ba, về tính minh bạch thông tin*

Quản trị công ty tốt thúc đẩy cho việc minh bạch của các ngân hàng và ngược lại, việc công khai trong các hoạt động của ngân hàng sẽ hỗ trợ cho việc quản trị công ty. Khi 04 ngân hàng lớn thuộc sở



hữu nhà nước của Trung quốc không chỉ quá lớn mà còn quá nguy hiểm nếu bị sụp đổ, những ngân hàng này đã thống trị về kinh tế và chính trị để bảo lãnh các dự án cơ sở hạ tầng lớn đang đem lại hàng triệu việc làm ở Trung Quốc và có ảnh hưởng đáng kể đến đầu tư trực tiếp nước ngoài. Ngân hàng Trung Quốc hiện đang trải qua sự tăng trưởng nóng và bị buộc phải cải thiện các tiêu chuẩn quản trị công ty để phù hợp hơn với đối tác phương Tây.

Đối với các NHTM Việt Nam, cơ quan giám sát, NHNN cần xây dựng bộ chỉ số về việc đánh giá độ minh bạch và công bố thông tin, trước mắt áp dụng với các ngân hàng niêm yết, yêu cầu phải tính toán và công bố bộ chỉ số này, từ đó tạo động lực đồng bộ hóa trong toàn hệ thống ngân hàng. Các yếu tố sau đây cần được xem xét liên quan đến công khai

và minh bạch tài chính: Chuẩn mực kế toán, IPO, thành viên và công khai tài sản, các thông tin liên quan đến danh mục cho vay, các khoản bảo lãnh ngoài bảng cân đối, cấu trúc kỳ hạn của các khoản đầu tư.

Để đáp ứng được yêu cầu hội nhập, hệ thống NHTM Việt Nam vẫn còn nhiều việc phải làm, trong đó cần chú trọng áp dụng mô thức quản trị doanh nghiệp hiện đại theo thông lệ quốc tế, hướng tới sự phát triển bền vững của cả hệ thống. Bên cạnh đó, việc áp dụng các chuẩn mực kế toán quốc tế như IFRS, IAS cũng là cần thiết đối với các NHTM trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay. ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Almanac of China Finance (Beijing), Tổng hợp từ nhiều số*
2. *Báo cáo thường niên của 04 Ngân hàng lớn của Trung Quốc*
3. Boyreau-Debray, Genevieve, và Shang-Jin Wei, 2005, "Pitfalls of a State-Dominated Financial System: The Case of China", NBER Working Paper No. 11214 (Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research).
4. Claessens, S., & Laeven, L. (2004). "What drives bank competition? Some international evidence", *Journal of Money, Credit, and Banking*, 36, 563- 583.
5. Cull, Robert, and Lixin Colin Xu, 2003, "Who Gets Credit? The Behavior of Bureaucrats and State Banks in Allocating Credit to Chinese State-Owned Enterprises," *Journal of Development Economics*, Vol. 71, pp. 533-59.
6. Karacadag, Cem, 2003. "Financial System Soundness and Reform," in Wanda Tseng and Marcus Rodlauer (eds), *China: Competing in the Global Economy*. Washington: International Monetary Fund).
7. Ling, Jianghuai, 2006 *On Commercial Bank Risk (in Chinese)*, Beijing: Renmin Chubanshe
8. Oldfield, G. and A. Santomero, "The Place of Risk Management in Financial Institutions," *Sloan Management Review*, Summer 1997.
9. Podpiera, Richard, "Progress in China's Banking Sector Reform: Has Bank Behavior Changed?", *IMF Working Paper*, WP/06/71, March 2006
10. Ủy ban Giám sát Ngân hàng Trung Quốc, 2004. "Guidelines on Corporate Governance Reforms and Supervision of Bank of China and Construction Bank of China" (Beijing).
11. Yang, Li (ed), *Blue Book of Finance- China: Banking and Financial Development No.2*, 2007. Beijing: Social Science Academic Press.

## SUMMARY

### Corporate Governance in China's banking system and lesson for Vietnam

*This paper explores the internal mechanisms within China's banking system including ownership structure, the Board of Directors, Executive compensation and financial disclosures. Based on the experience of Big Four Chinese Banks, the paper gives lessons to improve the corporate governance in Vietnamese commercial banks.*

## THÔNG TIN TÁC GIẢ

**Nguyễn Thị Hoài Thu**, Tiến sỹ

*Đơn vị công tác:* Trung tâm ĐT&HTQT- Học viện Ngân hàng

*Lĩnh vực nghiên cứu chính:* Tài chính- Ngân hàng

*Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải:* Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng

*Email:* thunth@hvn.edu.vn

**Nguyễn Thị Lan Anh**, Thạc sỹ

*Đơn vị công tác:* Trung tâm ĐT&HTQT- Học viện Ngân hàng

*Lĩnh vực nghiên cứu chính:* Tài chính- Ngân hàng

*Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải:* Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng

*Email:* anhntl@hvn.edu.vn