

HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHẪM THÚC ĐẨY PHÁT TRIỂN KINH TẾ Ở VIỆT NAM

Nguyễn Đình Cung*

1. Một vài nét về khung quản trị công ty

Khái niệm “corporate governance” cho đến nay được dịch sang tiếng Việt một cách tương đối phổ biến là “quản trị công ty”, mới du nhập vào Việt Nam cách đây không lâu. Trước hết, vào cuối những năm 90 của thế kỷ XX, trong quá trình soạn thảo dự án Luật Doanh nghiệp 1999, với sự hỗ trợ kỹ thuật từ Chương trình Phát triển của Liên hiệp quốc (UNDP), Ban soạn thảo đã mời nhiều chuyên gia pháp lý hàng đầu của các nước về quản trị công ty đến Việt Nam để giới thiệu về mô hình tổ chức quản lý công ty trên thế giới. Qua đó, khung khổ pháp lý cơ bản về các loại hình công ty và cách thức quản lý nội bộ tương ứng đã được trao đổi và học hỏi, được thể hiện trong nội dung của Luật Doanh nghiệp số 10/1999/QH10. Tiếp đó, Ngân hàng phát triển Châu Á đã cung cấp dự án hỗ trợ kỹ thuật “cải thiện quản trị công ty”, chủ yếu tập trung vào quản trị công ty cổ phần (CP) được chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước. Dự án hỗ trợ kỹ thuật đó đã cố gắng “truyền bá” Bộ thông lệ quản trị tốt nhất của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) vào nước ta. Một trong số các kết quả của dự án đó là Bản

Điều lệ mẫu của công ty cổ phần, áp dụng đối với các cổ phần niêm yết đã được ban hành¹. Cuối 2004, Ngân hàng Thế giới đã phối hợp với Bộ Tài chính tổ chức hội thảo quốc tế về bộ thông lệ tốt và kinh nghiệm quản trị công ty ở một số quốc gia trên thế giới. Tiếp sau đó, một dự án hỗ trợ kỹ thuật về cải thiện quản trị công ty đã được Học viện Khoa học Tài chính tiếp nhận và thực hiện.

Trong thực tế, khái niệm “quản trị” còn được sử dụng khá phổ biến trong các trường hợp khác với ý nghĩa khác như “quản trị kinh doanh”, “quản trị doanh nghiệp”, “quản trị tài chính”, “quản trị nhân sự”, thậm chí cả “quản trị kế toán”.... Có thể nói, khái niệm “quản trị công ty” chưa được nhận thức đầy đủ, thống nhất ở nước ta. Điều đó có thể do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là chính cơ sở khoa học, bản chất, ý nghĩa, nội dung và cách thức vận hành của khung quản trị công ty chưa được nghiên cứu, trình bày một cách có hệ thống.

* Nguyễn Đình Cung, Thạc sĩ kinh tế, Trưởng ban Nghiên cứu chính sách Kinh tế vĩ mô, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Công ty luôn là tác nhân chủ yếu trong nền kinh tế thị trường. Trong hoạt động kinh doanh, công ty không chỉ giao dịch với các công ty khác, mà còn chịu sự giám sát và chi phối của các bên khác có liên quan. Hoạt động của công ty không chỉ vì lợi ích của chủ sở hữu, mà còn phải lưu ý đến lợi ích chính đáng của các bên có liên quan khác. Có một số cách nhìn khác nhau về quản trị công ty cả về lý luận và nội dung chủ yếu của nó. Quan điểm thiên về cổ đông đặt trọng tâm của quản trị công ty vào việc bảo vệ và nâng cao giá trị của cổ đông; còn quan điểm thiên về đa bên nhấn mạnh đến bảo đảm sự hài hoà về lợi ích của cổ đông với các bên có liên quan; và các bên có liên quan có vai trò đậm nét hơn trong khung quản trị công ty. Tuy vậy, dù theo quan điểm nào, thì quản trị công ty về bản chất là một hệ thống thể chế đảm bảo tất cả các bên vừa thực hiện được quyền của mình, vừa giám sát được lẫn nhau để đạt được mục đích của mình mà không làm phương hại lợi ích của các bên khác.

Về nội dung khung quản trị công ty, cổ đông chủ sở hữu vẫn là nhân tố đóng vai trò trung tâm. Bởi vì, không có chủ sở hữu, thì không có công ty. Vấn đề quản trị công ty xuất hiện khi có sự tách biệt quyền sở hữu với quyền quản lý. Giải quyết mối quan hệ 'cổ đông - người quản lý' và 'cổ đông đa số - cổ đông thiểu số' chính là trọng tâm và mục đích của nội dung thứ nhất trong khung quản trị công ty. Ở các nước đang phát triển, thì vấn đề "cổ đông đa số - cổ đông thiểu số" cần được quan tâm hơn trong việc cải thiện khung quản trị công ty. Quan điểm thiên về đa bên rõ ràng có cơ sở lý luận khá thuyết phục về sự can dự của các bên có liên quan trong quản trị và chia sẻ lợi ích từ công ty. Tuy vậy, việc "thiết kế" một khung quản trị thể hiện quan điểm đó vẫn là vấn đề còn bỏ ngỏ. Trong các bên có liên quan, thì quy mô, mức độ và cách thức can dự của chủ nợ và

người lao động vào quản trị công ty có khả năng thực hiện được một cách rõ nét nhất.

Những người quản lý là những người thác quản của công ty. Họ nhân danh công ty quản lý và sử dụng tài sản của công ty để phục vụ cho lợi ích của chính công ty và chủ sở hữu công ty. Tất cả họ đều phải thực hiện nghĩa vụ trung thành và cẩn trọng trong vai trò là người thác quản công ty. Chính công ty thể hiện trên thực tế qua sự tồn tại và hoạt động của họ nhân danh công ty. Vấn đề của người quản lý trong quản trị công ty là tạo ra khung khổ phát huy được tính chủ động, sáng tạo của họ trong quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh; nhưng phải ngăn ngừa và hạn chế được họ khỏi lạm dụng quyền lực được giao để thu lợi riêng, làm hại đến lợi ích của chủ sở hữu, của công ty và các bên khác có liên quan.

Có thể nói, hệ thống thể chế điều tiết quan hệ giữa cổ đông (nhất là cổ đông đa số) với người quản lý, giữa các cổ đông với nhau và giữa những người quản lý với nhau là "quản trị nội bộ"; vận hành dựa trên các luồng thông tin nội bộ. Còn công khai hoá và minh bạch hoá (bộ phận thứ tư của khung quản trị công ty) là cơ sở hay điều kiện để thị trường và các yếu tố bên ngoài công ty thực hiện giám sát công ty; qua đó điều chỉnh hành vi của công ty, của cổ đông và cả của người quản lý công ty. Công ty với quy mô hoạt động và tính chất đại chúng càng cao, thì yêu cầu công khai và minh bạch hoá càng lớn. Có hàng loạt các nhóm thông tin từ thực trạng và cơ cấu sở hữu, mục tiêu hoạt động, thực trạng tài chính, tiềm năng và rủi ro... đến tập thể và cá nhân người quản lý công ty và những lợi ích có liên quan đều phải công khai hoá. Chính những người quản lý phải chịu trách nhiệm về tính đầy đủ, chính xác, tin cậy và kịp thời của các thông tin được công khai hoá. Có thể nói, chính công khai hoá và minh bạch hoá là điểm nhấn hay nội dung cần ưu tiên thực

hiện trong cải thiện khung quản trị công ty, nhất là ở các nước có nền kinh tế chuyển đổi và đang phát triển.

Bốn nội dung cơ bản nói trên nhằm giải quyết các vấn đề khác nhau của quản trị công ty nhưng chúng có liên quan và gắn kết với nhau. Tuy nhiên, ý nghĩa, tầm quan trọng cũng như hiệu lực của từng nội dung nói riêng và khung quản trị nói chung phụ thuộc vào bản thân từng công ty, khung khổ pháp luật và môi trường chung trong đó công ty hoạt động.

2. Kinh nghiệm quốc tế về quản trị công ty ở Nhật Bản và Trung Quốc

Kinh nghiệm quốc tế, những bài học thành công và không thành công ở các nước khác luôn là chủ đề nghiên cứu hấp dẫn và là một nguồn tham khảo quan trọng trong hoạch định đường hướng và chính sách phát triển ở các quốc gia. Việt Nam không phải là trường hợp ngoại lệ. Kinh nghiệm chuyển đổi kinh tế ở Trung Quốc, mô hình phát triển kinh tế theo kiểu Nhật Bản, Hàn Quốc, các nước khác trong khu vực và trên thế giới đã được nghiên cứu và tiếp thu có chọn lọc vào công cuộc đổi mới và phát triển kinh tế ở nước ta.

Riêng về nghiên cứu và soạn thảo luật về doanh nghiệp, cơ sở pháp lý cơ bản tạo thành khung quản trị công ty, nhiều mô hình khác nhau trên thế giới và kinh nghiệm của hàng chục quốc gia² đã được học hỏi trong xây dựng và phát triển hệ thống pháp luật về doanh nghiệp. Những kinh nghiệm tiếp thu được đã có ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình hình thành và phát triển khung pháp lý về doanh nghiệp ở nước ta.

Cũng như nhiều lĩnh vực khác, khung quản trị công ty ở nước ta mới ở giai đoạn đầu của quá trình hình thành và phát triển. Ngoài các quy định của pháp luật, còn có hàng loạt các yếu tố khác góp phần tạo nên

mô hình quản trị thực tế của một quốc gia. Các yếu tố đó bao gồm hệ thống giám sát thực thi pháp luật (trước hết là Tòa án), cấu trúc sở hữu của khu vực công ty, các điểm và cách thức hoạt động của Hội đồng quản trị (HĐQT) và cả Ban kiểm soát (BKS), các quy định về tiêu chuẩn kế toán và kiểm toán, mức độ phát triển của các loại thị trường (sản phẩm và dịch vụ, tài chính, lao động và cả các yếu tố văn hoá, truyền thống lịch sử, ...). Vì vậy, việc nghiên cứu và học hỏi kinh nghiệm quốc tế vẫn rất cần thiết trong quá trình hoàn thiện khung quản trị công ty ở nước ta.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, quản trị công ty ở Nhật Bản và Trung Quốc được lựa chọn. Ngoài sự thân kỳ về phát triển kinh tế và sự gần gũi về địa lý, thì những nét tương đồng về văn hoá, truyền thống, hệ thống tài chính, cơ cấu sở hữu và mức độ phát triển của các loại thị trường trong các giai đoạn phát triển tương ứng ... là những lý giải cho sự lựa chọn này. Ngoài ra, Trung Quốc và Việt Nam còn có hàng loạt các điểm tương đồng khác về chuyển đổi kinh tế về hệ thống chính trị và cả về tư duy kinh tế. Trên thực tế, có thể nói trong những thập kỷ vừa qua, mô hình phát triển kinh tế mới chung và những kinh nghiệm trong từng ngành, từng lĩnh vực nói riêng của Trung Quốc và Nhật Bản đã và đang có ảnh hưởng lớn đến chính sách và diễn biến kinh tế ở nước ta. Có thể, những diễn biến, kinh nghiệm thực tế về quản trị công ty ở Nhật Bản và Trung Quốc cũng sẽ trở thành hình mẫu thực ở nước ta. Điều đó có thể xảy ra một cách tự nhiên do những điều kiện tương đồng hoặc cố ý do học tập hay lựa chọn một cách có chủ đích.

Khung quản trị công ty ở Trung Quốc và Nhật Bản đã khởi đầu và hình thành trong điều kiện lịch sử khác nhau. ở Nhật Bản, đã hình thành từ những năm sau Đại chiến thế giới thứ II trong bối cảnh cơ cấu kinh

thời chiến bị phá bỏ, các Zaibatsu (công ty lớn) bị giải thể, tài sản của các gia đình, dòng tộc chủ sở hữu đã bị tịch thu và đem bán cho người lao động và dân thị thành. Trong khi đó, khung quản trị Trung Quốc hình thành trong bối cảnh kinh tế chuyển đổi từ kế hoạch hoá tập trung sang kinh tế thị trường, trong đó, chính cổ phần hoá và cải cách doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là một nhiệm vụ trọng tâm, và cũng là yếu tố chi phối việc hình thành và phát triển quản trị công ty ở Trung Quốc. So với Nhật Bản, khung quản trị công ty ở Trung Quốc đã hình thành và phát triển trong thời gian gần hơn, thậm chí, chậm hơn đến vài thập kỷ. Tuy vậy, xét về mặt pháp lý, khung quản trị Nhật Bản và Trung Quốc có khá nhiều điểm tương đồng. Trước hết, khung quản trị nội bộ của công ty bao gồm ba bộ phận cấu thành: Đại hội đồng cổ đông (HĐCD), Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban kiểm soát (BKS). Khác với cơ cấu lưỡng hội đồng ở Châu Âu, HĐQT và BKS ở Nhật Bản, Trung Quốc và cả Việt Nam có địa vị pháp lý như nhau, cùng chịu trách nhiệm trước cổ đông và ĐHCD. BKS thực hiện giám sát đối với thành viên HĐQT và người quản lý điều hành công ty.

Cổ đông ở Trung Quốc, Nhật Bản và Việt Nam có các quyền cơ bản tương tự nhau. Có thể nói, các quyền của cổ đông ở nước ta được pháp luật quy định một cách tập trung và rõ ràng hơn. Trong những năm gần đây, Trung Quốc, Nhật Bản (và cả Việt Nam) đã liên tục thực hiện một số cải cách khung quản trị công ty, nhấn mạnh đến tăng thêm quyền cổ đông, cải thiện bảo vệ cổ đông thiểu số và nâng cao hiệu lực của BKS ... Những cải cách nói trên nhằm tăng cường hiệu lực của các cơ chế giám sát nội bộ, bù đắp lại những yếu tố kiểm soát từ bên ngoài còn chưa hình thành hoặc còn kém phát triển. Một nguyên nhân khác có thể xuất phát từ chính cơ cấu sở hữu quá tập trung, trong đó, cổ đông chi

phối đã có quá nhiều quyền lực và lạm dụng vị thế của mình làm thiệt hại đến lợi ích của cổ đông khác. Để hạn chế nguy cơ lạm dụng quyền lực của các cổ đông chi phối, Luật Công ty của Trung Quốc còn quy định cả những trường hợp trong đó cổ đông bị tước bỏ quyền được hưởng chế độ trách nhiệm hữu hạn.

Cổ đông ở Trung Quốc và Nhật Bản bị hạn chế quyền tự do chuyển nhượng cổ phần hơn nhiều so với ở Việt Nam. Tuy vậy, xét về quyền tiếp cận thông tin của công ty, thì cổ đông ở Việt Nam bị thua kém hơn nhiều so với ở Trung Quốc và Nhật Bản. Xét về bảo vệ cổ đông thiểu số, thì cổ đông thiểu số ở Trung Quốc và Nhật Bản được chia thành ba “cấp độ” khác nhau (tương ứng 1%, 3% và 10% ở Trung Quốc; và một cổ phần, 1% và 3% số cổ phần ở Nhật Bản). Nhờ đó, quyền của họ có thể mạnh hơn, lợi ích hợp pháp của họ có thể được bảo vệ tốt hơn. Họ có quyền tiếp cận thông tin nhiều hơn, rộng hơn và đầy đủ hơn, được bảo vệ mạnh hơn, dễ thực hiện hơn trong quyền khởi kiện truy cứu trách nhiệm đối với thành viên HĐQT và người quản lý. Tuy vậy, cổ đông thiểu số ở nước ta được bảo đảm luôn có đại diện của mình trong HĐQT và BKS. Đồng thời, quyền triệu tập ĐHCD của cổ đông thiểu số được bảo đảm tốt hơn và hiệu lực hơn.

Xét về mặt pháp lý, ĐHCD ở Trung Quốc và Việt Nam có thẩm quyền tương tự như nhau và có nhiều quyền hơn so với ở Nhật Bản, quyết định cả một số vấn đề đầu tư và kinh doanh của công ty. Ngược lại, HĐQT công ty ở Nhật Bản có quyền quyết định cao hơn, mạnh hơn so với ở Trung Quốc và Việt Nam.

Cải cách quản trị công ty ở cả ba nước trong thời gian gần đây đều tập trung củng cố và nâng cao địa vị, vai trò và hiệu lực của BKS. Tuy vậy, có thể nói, về mặt pháp lý, BKS trong quản trị công ty Nhật Bản “độc lập” với HĐQT; các thành viên BKS không

được là người làm việc trong công ty; và thẩm quyền của BKS cũng được quy định đầy đủ và cụ thể hơn. BKS ở Nhật Bản không chỉ giám sát về tài chính, mà tất cả các mặt hoạt động khác của công ty, BKS ở công ty mẹ có quyền giám sát cả đối với quản lý ở các công ty con. Ngoài ra, pháp luật cũng đã xác định cụ thể 10 vấn đề mà BKS phải đánh giá về hoạt động của HĐQT để báo cáo ĐHĐCĐ.

Như vậy, xét về quy định của pháp luật, khung quản trị công ty ở Việt Nam không khác nhiều so với Nhật Bản và Trung Quốc; so với thông lệ quốc tế, có tiến bộ hơn trên một số mặt và còn thua kém hơn trên một số mặt khác, nhất là về quyền của cổ đông trong tiếp cận đến các thông tin của công ty.

Tập trung sở hữu là đặc điểm nổi bật và tương đồng trong quản trị công ty ở Nhật Bản, Trung Quốc và Việt Nam. Tuy vậy, bản chất của tập trung sở hữu lại rất khác nhau. Trong các công ty Nhật Bản, ngân hàng và các công ty bạn hàng, các nhà cung cấp nắm giữ sở hữu chéo lẫn nhau, cùng nhau chi phối quyền sở hữu đối với từng công ty cụ thể (tạo thành một nhóm hay mạng liên minh sở hữu chéo lẫn nhau trong nhóm công ty). Trong khi đó, cổ đông nhà nước và các công ty sở hữu nhà nước là những cổ đông đa số, chi phối trong phần lớn các công ty CP niêm yết ở Trung Quốc và Việt Nam. Trung Quốc đã thử nghiệm áp dụng mô hình quản trị lấy ngân hàng làm trung tâm. Ở Việt Nam, trong thời gian gần đây, cũng đã có ngày càng nhiều công ty cổ phần, các công ty có quy mô lớn khác đã tìm kiếm “đồng minh” là ngân hàng thương mại và các nhà cung cấp, hay tiêu thụ làm “đối tác chiến lược” thông qua các hình thức góp vốn hoặc hợp đồng hợp tác chiến lược. Có lẽ đó là những nỗ lực hay xu hướng (vô tình hoặc cố ý) hướng tới mô hình quản trị công ty theo kiểu Nhật Bản.

Sở hữu tập trung đã làm cho việc ra quyết

định của ĐHĐCĐ và HĐQT trở nên hình thức cả ở Nhật Bản và Trung Quốc. Quyết định trong công ty trên thực tế chỉ tập trung vào một số ít các quản trị viên cao cấp (QTVCC). Tuy vậy, điều khác biệt là ở chỗ các thành viên HĐQT và những người giữ trí quản lý cao cấp ở các công ty Nhật Bản đều là những người quản lý chuyên môn và chuyên nghiệp. Họ đại diện cho lợi ích của ngân hàng trung tâm và các công ty cổ đông lớn. Họ được bổ nhiệm dựa trên năng lực quản lý điều hành công ty, đồng thời, họ luôn theo đuổi và thúc đẩy bởi các mục đích thương mại lâu dài của công ty và các cổ đông lớn của công ty. Trong khi đó, đa số thành viên HĐQT và người quản lý trong các công ty niêm yết ở Trung Quốc được bổ nhiệm từ công chức nhà nước, quen với làm việc hành chính hơn là quản lý kinh doanh. Họ đại diện cho sở hữu toàn dân, của tất cả mọi người nhưng không của ai cụ thể. Việc bổ nhiệm những người quản lý trong các công ty ở Trung Quốc chưa hoàn toàn dựa trên các tiêu chí thương mại thuần túy. Có lẽ điểm khác biệt đó đã làm cho quản trị công ty ở Nhật Bản hiệu quả và hiệu lực hơn, mô hình quản trị công ty theo kiểu Nhật Bản có những điểm mạnh, và đã đạt được những thành công được thừa nhận cả trên lý luận và thực tiễn.

Như trên đã nói, cải cách quản trị công ty ở Nhật Bản, Trung Quốc và Việt Nam đã tập trung bảo vệ mạnh hơn quyền của cổ đông thiểu số, vào cải thiện vị thế và hiệu lực của BKS. Tuy vậy, có thể nói, những cải cách đó vẫn chưa đạt được kết quả như mong muốn. Cổ đông thiểu số vẫn tiếp tục “bên rìa” của quá trình ra quyết định trong quản trị công ty. Những công cụ bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của họ vẫn chưa được hiện thực hoá trong cuộc sống thực tế. BKS ở Trung Quốc, trong hầu hết các trường hợp chỉ tồn tại trên danh nghĩa là người “khách danh dự” tại công ty mà thôi. Còn

Nhật Bản, do quyền lực tập trung vào một số ít QTVCC, trước hết là Chủ tịch HĐQT, kể cả quyền quyết định về nhân sự trong công ty, nên BKS cuối cùng vẫn phụ thuộc vào Ban quản lý, tức một nhóm thành viên chủ chốt của HĐQT. Điều đó kết hợp với việc thiếu năng lực và nguồn lực thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao đã làm cho hiệu lực của BKS thấp hơn nhiều so với kỳ vọng và yêu cầu của pháp luật. Tuy vậy, có một số ít BKS đã thành công, làm tròn được chức năng và nhiệm vụ của mình. Đó là những công ty có cổ đông nước ngoài, những người thực sự quan tâm đến việc giám sát HĐQT đảm bảo HĐQT theo đuổi và phục vụ cho lợi ích của cổ đông và của công ty.

Tuy có những điểm mạnh rõ ràng và đã có những thành công được thừa nhận rộng rãi, nhưng mô hình quản trị lấy ngân hàng làm trung tâm theo kiểu Nhật Bản đã bộc lộ không ít điểm yếu trong bối cảnh kinh tế thế giới đã thay đổi. Chính xu thế toàn cầu hoá và tự do hoá đã làm cho mô hình quản trị công ty của Nhật Bản bộc lộ khiếm khuyết và không còn phù hợp hoàn toàn với yêu cầu và điều kiện mới đối với nền kinh tế Nhật Bản. Quản trị công ty ở Nhật Bản đã và đang được cải cách theo hướng “hội tụ” với mô hình quản trị theo kiểu Anh - Mỹ. Tuy vậy, quan sát chung là quá trình đó sẽ diễn ra từ từ, tiệm tiến và xét về trung hạn thì các yếu tố truyền thống vẫn tiếp tục chi phối và phát huy hiệu lực trong quản trị công ty ở Nhật Bản.

Khác với Nhật Bản, định hướng cải cách và phát triển mô hình quản trị công ty ở Trung Quốc còn kém rõ ràng hơn nhiều. Có thể nói, mô hình quản trị công ty ở Trung Quốc đang trong quá trình tìm tòi và thử nghiệm. Tuy vậy, có thể nhận thấy tập trung sở hữu, trong đó, sở hữu nhà nước vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong khu vực công ty nói chung và các công ty CP niêm yết nói riêng vẫn là yếu tố đặc trưng trong khung quản trị

công ty ở Trung Quốc. Vì vậy, việc chuyển đổi các DNNN quan trọng, quy mô lớn thuộc ủy ban quản lý vốn nhà nước (SASAC) quản lý sang hoạt động theo hình thức công ty TNHH, công ty cổ phần và tìm kiếm phương thức hợp lý thực hiện có hiệu quả quyền chủ sở hữu nhà nước ... vẫn sẽ thuộc nhiệm vụ trọng tâm của cải cách quản trị công ty ở đây. Những thử nghiệm áp dụng mô hình quản trị công ty theo kiểu Nhật Bản vẫn có thể tiếp tục được thực hiện. Tuy vậy, liệu sở hữu chéo các công ty sở hữu nhà nước và công ty sở hữu tư nhân trong nước và tư nhân nước ngoài, giữa các công ty và ngân hàng có thể tăng lên tạo thành “quản trị liên minh” còn phụ thuộc vào hàng loạt các yếu tố. Hệ thống pháp luật về doanh nghiệp ở Trung Quốc chưa thống nhất, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (ĐTNN) đang được quản lý và hoạt động theo các quy định riêng. Ngân hàng chưa được phép đầu tư vào doanh nghiệp và bản thân chế độ quản trị đối với các ngân hàng cũng vẫn là mối quan ngại lớn Hàng trăm, thậm chí hàng ngàn (nếu kể cả sở hữu của chính quyền địa phương) nhóm công ty sở hữu vốn nhà nước sẽ vẫn mở rộng và phát triển, trở thành những lực lượng không dễ thay đổi. Có thể lực lượng này sẽ trở thành “trung tâm” của một kiểu quản trị liên minh. Theo kinh nghiệm quản trị công ty Nhật Bản, thì chính đội ngũ quản lý chuyên môn và chuyên nghiệp theo đuổi và thúc đẩy bởi các mục tiêu thuần túy thương mại là yếu tố quyết định, chứ chưa hẳn là tính chất của chế độ sở hữu. Do đó, quản trị liên minh trong đó các tập đoàn kinh tế nhà nước làm trung tâm cũng có thể là giải pháp chuyển tiếp, giải pháp tốt thứ hai trong điều kiện cụ thể của Trung Quốc trong thập kỷ tiếp theo.

Ngoài ra, cùng với xu thế toàn cầu hoá và tự do hoá thương mại và đầu tư, thì các nhà ĐTNN sẽ xâm nhập ngày càng nhiều cả về

quy mô và mức độ vào các công ty của Trung Quốc. Do đó, những yếu tố quản trị của mô hình Anh - Mỹ, những nguyên tắc quản trị phổ biến đã được thừa nhận cũng sẽ ảnh hưởng đến việc hình thành khung quản trị công ty ở Trung Quốc. Vai trò của các bên có liên quan (các cơ quan của Đảng cộng sản Trung Quốc, của Công đoàn và người lao động) có thể sẽ giảm dần. Như vậy, có thể các mô hình quản trị khác nhau sẽ được thử nghiệm và phát triển ở Trung Quốc và trải nghiệm của thực tế sẽ lựa chọn mô hình hợp lý cho Trung Quốc.

3. Hiệu lực thực tế và vấn đề quản trị công ty cổ phần ở Việt Nam

Sau hơn 20 năm đổi mới thực hiện chính sách kinh tế nhiều thành phần, phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (XHCN), hệ thống doanh nghiệp ở nước ta đã hình thành và phát triển rộng khắp trên cả nước và trong tất cả các ngành kinh tế. Doanh nghiệp khu vực tư nhân trong nước đã tăng nhanh về số lượng, doanh nghiệp nhà nước đã giảm dần về số lượng và cả phạm vi ngành, nghề kinh doanh, nhưng vẫn tiếp tục duy trì được vai trò chưa thay thế được. Doanh nghiệp có vốn ĐTNN đã trở thành bộ phận không thể tách rời của cả nền kinh tế quốc dân, đang góp phần không nhỏ trên nhiều mặt đối với phát triển kinh tế.

Cùng với quá trình đổi mới và phát triển của doanh nghiệp, thì khung khổ pháp luật về doanh nghiệp cũng đã từng bước bổ sung và hoàn thiện. Việc hoàn thiện lúc đầu được thực hiện trong khung khổ pháp luật theo thành phần kinh tế, từng bước "hội tụ" và tiến tới thống nhất khung pháp lý về doanh nghiệp. Luật Doanh nghiệp năm 2005 là bước tiến nổi bật, nhờ đó, sau hơn 20 năm đổi mới và hội nhập, pháp luật về doanh nghiệp ở nước ta đã được áp dụng thống nhất không phân biệt tính chất sở hữu và

thành phần kinh tế.

Khung quản trị công ty CP đã được quy định khá đầy đủ, gồm các bộ phận cấu thành: cổ đông và ĐHĐCD, HĐQT và Giám đốc, Tổng giám đốc (TGD), BKS và các cơ chế, công cụ hoạt động và vận hành các bộ phận cấu thành nói trên của khung quản trị công ty CP. Nhìn chung, khung quản trị công ty CP như quy định pháp luật hiện hành phù hợp với các yêu cầu và nguyên tắc quản trị phổ biến được thừa nhận trên thế giới.

Các quy định của pháp luật về quản trị công ty đã nhấn mạnh đến giải quyết vấn đề cơ bản của quản trị công ty ở các nước đang phát triển. Đó là mối quan hệ giữa cổ đông đa số và cổ đông thiểu số. Hàng loạt các công cụ pháp lý bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của cổ đông nói chung và cổ đông thiểu số nói riêng đã được thiết lập về mặt pháp lý. Thêm vào đó, vai trò và vị thế của BKS đã được tăng cường nhằm nâng cao hiệu lực giám sát nội bộ, ngăn ngừa và giảm nguy cơ lạm dụng quyền lực của HĐQT và những người quản lý điều hành, làm hại đến lợi ích của công ty và cổ đông của công ty.

Hội đồng quản trị cũng đã được thiết lập với vai trò làm trung tâm trong khung quản trị công ty CP, có trách nhiệm và thẩm quyền giải quyết các vấn đề liên quan đến phát triển lâu dài của công ty, từ chiến lược phát triển, kế hoạch phát triển, đến vấn đề nhân sự và phân chia lợi ích giữa các bên liên quan của công ty, cân bằng lợi ích không chỉ giữa cổ đông và người điều hành, giữa các cổ đông với nhau, giữa công ty và cổ đông của công ty. Không ít các khái niệm, công cụ và cơ chế mới đã được "đưa" vào khung quản trị công ty cổ phần ở nước ta như: (i) các bên có liên quan, (ii) kiểm soát giao dịch với các bên có liên quan, (iii) các nghĩa vụ của những người quản lý, nhất là các nghĩa vụ cẩn trọng và nghĩa vụ trung thành, ...

Những khiếm khuyết của khung quản trị công ty CP theo quy định pháp luật hiện hành được rút ra trên cơ sở so sánh khung quản trị hiện hành của công ty CP ở nước ta hiện nay với những thông lệ và kinh nghiệm quốc tế tốt. Các điểm yếu chính bao gồm: (i) cổ đông chưa được đối xử công bằng trong tiếp cận các thông tin của công ty; (ii) một số quyền của cổ đông còn yếu, thậm chí còn thiếu; (iii) cơ cấu thành viên HĐQT chưa đảm bảo tính độc lập và cân bằng của HĐQT với cổ đông và người điều hành, chưa tách biệt được quyền quản lý và giám sát của HĐQT và quyền điều hành của Giám đốc; (iv) các yêu cầu về công khai và minh bạch hoá thông tin còn yếu, thiếu; (v) các công cụ và cơ chế kiểm soát các giao dịch với các bên có liên quan chưa đầy đủ, cụ thể, đủ mức để hiểu và vận hành được trên thực tế; và (vi) cơ cấu thành phần và cách thức bổ nhiệm thành viên BKS chưa đảm bảo được tính độc lập, chuyên môn và chuyên nghiệp của BKS như một công cụ giám sát nội bộ một cách hữu hiệu...

Xét về vận hành thực tế của các công ty và cơ chế quản trị công ty, có thể nói cơ chế quản trị công ty CP hiện nay là tập quyền, quyền lực trong khung quản trị công ty tập trung vào một số ít người. Những người đó vừa là cổ đông lớn, hoặc đại diện của cổ đông lớn, vừa là thành viên HĐQT và đồng thời nắm giữ các vị trí điều hành chủ chốt tại công ty. Như vậy, họ vừa chi phối ĐHCĐ, vừa nắm quyền điều hành và thu tóm quyền lực tại HĐQT. Vì vậy, vai trò và ảnh hưởng của các cổ đông thiểu số trên thực tế còn kém hơn nhiều so với quy định của pháp luật (vốn đã chưa thực sự mạnh trong bảo vệ quyền và lợi ích của cổ đông thiểu số). HĐQT có nhiều quyền lực hơn so với quy định, nhưng những công việc họ làm lại không tương xứng được với vị trí trung tâm và “đầu não” của công ty, thiên nhiều về điều hành hơn là chiến lược, thiên về lợi ích

của đa số và của bản thân họ hơn là giám sát cân bằng quyền và lợi ích của các bên có liên quan... Kiểm soát nội bộ yếu, chưa hiệu quả và nặng hình thức. Kiểm soát nội bộ càng lỏng lẻo ở công ty có tỷ lệ sở hữu nhà nước càng lớn. Đối với các công ty đó, thì kiểm soát lỏng lẻo và kém hiệu lực không chỉ trong quan hệ giữa cổ đông đa số và cổ đông thiểu số, mà cả giữa cổ đông và đại diện của cổ đông, giữa cổ đông, thành viên HĐQT và người quản lý điều hành.

Nói tóm lại, cơ cấu quản trị con do một số ít người trong cuộc thu tóm hầu như tất cả quyền lực trong công ty; kiểm soát bên ngoài chưa hình thành hoặc kém hiệu lực. Do đó, nguy cơ lạm dụng quyền lực của những cổ đông đa số, đại diện của cổ đông nhà nước và các thành viên HĐQT là rất lớn; hình thức lạm dụng có thể biến tướng, đa dạng và tinh vi, không dễ dàng nhận biết được. Những lạm dụng đó dù bất cứ dưới hình thức nào đều ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển lâu dài của công ty, làm hại đến lợi ích của cổ đông, của các bên có liên quan và của cả nền kinh tế nói chung. Vì vậy, hoàn thiện khung pháp lý chung và khung quản trị cụ thể của từng công ty nói riêng và nâng cao hiệu lực thực tế của nó vẫn phải là một trong số các ưu tiên chính sách hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta.

4. Một số giải pháp kiến nghị

Thứ nhất, xây dựng và nâng cao nhận thức về khung quản trị và ý nghĩa của việc hoàn thiện khung quản trị công ty đối với quá trình phát triển của doanh nghiệp và cả nền kinh tế là việc làm có tính khởi đầu không thể thiếu. Điều trước hết cần làm là cùng thống nhất về khái niệm và nội dung của khung quản trị công ty, xây dựng hệ thống các khái niệm, thuật ngữ cơ bản thông dụng nhất trong quản trị công ty phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế phổ biến.

Bản chất và nội dung cơ bản của khung

quản trị sẽ được thể hiện thông qua chính những khái niệm, thuật ngữ về khung quản trị công ty. Qua đó, bản chất và nội dung của quản trị công ty sẽ được chuyển tải một cách thống nhất, có thể hiểu được và đến với chủ sở hữu, những cán bộ công chức nhà nước và người quản lý doanh nghiệp. Vì vậy, việc nghiên cứu, biên soạn các cẩm nang hay sách giáo khoa, các tài liệu tham khảo khác về quản trị công ty CP rõ ràng phải là nhiệm vụ ưu tiên.

Thứ hai, tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo phù hợp về quản trị công ty. Tuyên truyền, tập huấn và đào tạo về quản trị công ty có thể được thực hiện theo các hình thức linh hoạt. Cách thứ nhất có thể làm là tổ chức các cuộc hội thảo quảng bá về ý nghĩa và sự cần thiết của việc nâng cao hiệu lực quản trị công ty đối với sự phát triển của các công ty CP ở nước ta. Trong đó, nhấn mạnh đến thực trạng, những điểm yếu của quản trị công ty đang thực sự ngăn cản sự phát triển lành mạnh của không ít các công ty CP hiện nay. Cách thứ hai có thể làm là tổ chức tập huấn, đào tạo theo yêu cầu cho cổ đông, cán bộ quản lý... cho từng công ty CP cụ thể. Bởi vì, thống nhất và nâng cao nhận thức, hiểu biết đúng đắn về quản trị công ty là bước khởi đầu trong việc hoàn thiện và nâng cao hiệu lực quản trị của từng công ty cụ thể.

Thứ ba, nghiên cứu và đưa các nội dung về quản trị công ty vào chương trình giảng dạy thích hợp ở một số trường đại học, xem xét thành lập Học viện của các giám đốc, là tổ chức đi đầu tiên phong trong việc quảng bá, phát triển và hoàn thiện chế độ quản trị công ty CP ở nước ta.

Vậy, cơ quan nào cần phải thực hiện các giải pháp nói trên? Có lẽ, trước hết phải là các cơ quan nhà nước chịu trách nhiệm về quản lý và phát triển doanh nghiệp nói chung. Đó là Ủy ban chứng khoán nhà nước, Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Tiếp đến là các viện nghiên cứu, các trường đại học với các

chuyên ngành có liên quan và có thể mà về chuyên môn của quản trị công ty, các hội doanh nghiệp, nhất là Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam với tư cách hiệp hội của các doanh nghiệp ở nước ta.

Vai trò của các nhà tài trợ quốc tế cũng không kém phần quan trọng. Cho đến nay có thể nói, các tài trợ kỹ thuật đối với việc nâng cao hiệu lực quản trị công ty là hoàn toàn không đáng kể ở nước ta. Chỉ mới một vài hoạt động nhỏ, riêng lẻ, hoàn toàn chưa có một dự án hỗ trợ kỹ thuật chuyên trợ phát triển và hoàn thiện chế độ quản trị công ty nói chung và công ty CP nói riêng. Thực trạng nói trên một phần là do các quan nhà nước có liên quan và cả các nhà tài trợ tiềm năng chưa quan tâm đủ mức đến lĩnh vực quản trị công ty. Tuy vậy, điều kiện hiện nay ở nước ta đã thay đổi, số lượng quy mô các công ty CP đã gia tăng nhanh chóng và nhu cầu hoàn thiện chế độ quản trị đã trở thành nhu cầu nội tại của không ít công ty. Vì vậy, một dự án hỗ trợ kỹ thuật với quy mô và thời hạn thích hợp có thể bước khởi đầu có ý nghĩa, không thể thi được của quá trình hoàn thiện chế độ quản trị công ty CP ở nước ta.

Về quyền của cổ đông, các kiến nghị tập trung vào việc hoàn thiện và tăng thêm quyền của cổ đông thiểu số, hạn chế và khắc phục những hiện tượng không lành mạnh lạm dụng quyền cổ đông để tư lợi riêng, gây hại đến lợi ích phát triển lâu dài và bền vững của công ty cải thiện hiệu quả thực hiện quyền của cổ đông, nhất là cổ đông nhỏ nước trong quản trị công ty CP.

Về HĐQT, năm nhóm giải pháp đã được kiến nghị áp dụng để nâng cao vai trò của HĐQT phù hợp với địa vị pháp lý, chức năng và nhiệm vụ của nó trong quản trị công ty. Ở đây, một lần nữa việc nâng cao và thống nhất nhận thức về vai trò của HĐQT nói chung và của từng thành viên HĐQT nói riêng trong quản trị công ty đã được nhắc

mạnh và đặt lên hàng đầu. Nội dung các giải pháp tiếp theo cũng khá đa dạng, từ thiết lập một cơ cấu HĐQT hợp lý (về quy mô, cơ cấu về chuyên môn nghề nghiệp và cơ cấu về chức năng nhiệm vụ của các thành viên, phân chia quyền lực...), thiết lập và sử dụng “Thư ký quản trị công ty” là bộ phận hỗ trợ và tư vấn của HĐQT đến cải thiện cơ chế hoạt động, đánh giá, khuyến khích và nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT nói chung và từng thành viên HĐQT nói riêng. Cũng tương tự như vậy đối với BKS. Ngoài ra, tính độc lập, chuyên môn và chuyên nghiệp của thành viên BKS đã được nhấn mạnh.

Về công khai hoá và minh bạch hoá thông tin, các giải pháp kiến nghị được chia thành hai nhóm, gồm các giải pháp đối với cơ quan nhà nước và giải pháp đối với doanh nghiệp và hiệp hội doanh nghiệp. Các giải pháp đối với các cơ quan nhà nước tập trung vào việc nâng cao chất lượng các quy định pháp luật có liên quan, bổ sung thêm một số yêu cầu về loại thông tin cần phải công khai hoá đối với các công ty CP đại chúng, thay đổi tư duy và cách thức thực thi để nâng cao hiệu lực của chúng trong quản trị công ty. Còn về phía doanh nghiệp, phải coi công khai hoá và minh bạch hoá thông tin như một yêu cầu tự thân, nội tại vì chính lợi ích của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp, cũng như sự phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp. Tóm lại, thông điệp chính trong các kiến nghị ở đây là cải thiện và nâng cao được mức độ công khai hoá và minh bạch hoá thông tin trong quản trị công ty phải là kết quả của các nỗ lực từ hai phía, nhà nước và doanh nghiệp. Tuy vậy, phía Nhà nước phải đi đầu, đi tiên phong hỗ trợ và tạo thuận lợi để nuôi dưỡng, khuyến khích và “bảo trợ” cho nhu cầu nội tại, nhu cầu tự thân của doanh nghiệp về công khai hoá và minh bạch hoá thông tin được khơi dậy, sinh sôi và phát triển. Ngược lại, doanh nghiệp và cộng đồng doanh nghiệp cũng phải chủ động

và tích cực, vừa chủ động và tự giác tuân thủ các quy định của pháp luật về minh bạch hoá và công khai hoá thông tin, vừa đấu tranh có hiệu quả với những hành vi sách nhiễu của bất cứ ai cản trở, gây khó, gây hại cho quá trình minh bạch hoá, gây bất lợi, bất công cho những doanh nghiệp có mức độ công khai hoá và minh bạch hoá tốt hơn.

Cuối cùng là nhóm kiến nghị các giải pháp nâng cao hiệu lực quản lý và giám sát các giao dịch của công ty với các bên có liên quan của công ty. Đây là những giao dịch mà thông qua chúng, những cổ đông đa số, thành viên HĐQT, những người quản lý khác của công ty có thể lạm dụng quyền lực trong việc thực hiện để tư lợi riêng, làm hại đến lợi ích của công ty và của người khác. Năm giải pháp cụ thể được kiến nghị nhằm giúp các công ty xác định và biết được một cách cụ thể từng người có liên quan của công ty, nhất là những người liên quan trực tiếp của cổ đông đa số, của từng thành viên HĐQT và những người quản lý khác trong công ty. Thực tế cho thấy đây đang là một điểm yếu, một lỗ hổng lớn trong chế độ quản trị công ty ở nước ta. Và việc áp dụng năm giải pháp cụ thể nói trên chắc chắn sẽ là bước khởi đầu không thể thiếu trong việc nâng cao hiệu lực quản lý và giám sát các giao dịch có nguy cơ phát sinh tư lợi giữa công ty và các bên có liên quan của nó, nhất là đối với các công ty có sở hữu nhà nước.

Các giải pháp kiến nghị tại đây có thể là nguồn tham khảo hữu ích cho nhà đầu tư, doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp, các cơ quan nhà nước có liên quan và những người khác có quan tâm. Trước hết, chúng có thể được tham khảo để hướng dẫn, tổ chức thực hiện tốt hơn các quy định hiện hành về khung quản trị công ty, cũng như trong việc nghiên cứu hoàn thiện khung khổ pháp lý về quản trị công ty trong tương lai. Ngoài ra, các cơ quan nhà nước có liên quan cũng có thể tham khảo để xác định và thực hiện tốt

hơn chức năng và nhiệm vụ của mình trong việc hỗ trợ phát triển doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp. Về phía doanh nghiệp, thì những kiến nghị này có thể rất hữu ích. Trước hết, chúng có thể được sử dụng để hoàn thiện và nâng cao chất lượng của Điều lệ công ty, nhất là các nội dung liên quan đến quản trị công ty. Những kiến nghị nói trên sẽ giúp hoàn thiện, nâng cao chất lượng, năng lực và hiệu lực của các bộ phận cấu thành khung quản trị công ty nói riêng và toàn bộ hệ thống quản trị công ty nói chung. Về phía những người đầu tư, các giải pháp kiến nghị cũng sẽ giúp họ nhận biết tốt hơn về các quyền của mình, cũng như thực thi một cách có hiệu lực hơn các quyền đó trong việc giám sát, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của họ trong công ty.

1. Quyết định số 07/2002/QĐ-VPCP ngày 19 tháng 11 năm 2002 ban hành mẫu Điều lệ áp dụng cho các công ty niêm yết.
2. Xin điểm tên một số ở đây, gồm Hoa Kỳ, Nhật Bản, Cộng hòa liên bang Đức, Nga, Hungari, Trung Quốc, Singapor, Hồng Kông, Thái Lan, Malaysia, Úc, NewZealand.v.v..

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt

- CIEM (2005), *Luật Doanh nghiệp nhà nước và các quy định về cổ phần hóa, giao, bán, khoán kinh doanh*, Nhà xuất bản Giao Thông vận tải, Hà Nội.
- Đinh Văn Ân (2004), *Vai trò của Luật Doanh nghiệp với việc hình thành và nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam*, trình bày tại Hội nghị quốc tế về quản trị doanh nghiệp, lý do khiến quản trị doanh nghiệp được quan tâm tại Việt Nam, Hà Nội, ngày 6 tháng 12, 2004.
- GTZ-CIEM-UNDP (2004), *Thời điểm cho sự thay đổi: Đánh giá Luật Doanh nghiệp và Kiến nghị*, Hà Nội.
- GTZ-CIEM (2006), *Sáu năm thi hành Luật Doanh nghiệp: Những vấn đề nổi bật và những bài học kinh nghiệm*, Hà Nội.

- Nguyễn Đình Cung (2004), *Báo cáo nghiên cứu hình quản trị DNNN: Được và Chưa được, Các pháp kiến nghị sửa đổi*, Tài liệu phục vụ Ban thảo Luật doanh nghiệp 2005, không xuất bản Nội.

- Nguyễn Ngọc Bích (2006), “*Doanh nghiệp bệnh: Một lý giải*”, Thời Báo Kinh tế Sài Gòn số trang 18-19.

B. Nước ngoài và dịch thuật

- Bai, Chong-En et al (2004), “Corporate Governance and Market Valuation in China”.
- Benes, Nicholas (2006), “Japan’s New Company Law: Its Impact on Governance, M&A, and F”, JETRO Seminar Japan, Deregulated: Japan Improved Corporate Governance.
- Berger, Allen N. et al (2005), “Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership”, World Bank Policy Research Working Paper 3632.
- Cally Jordan (2005), *The Conundrum of corporate governance: revisiting legal origins*.
- CALPERS, “Calpers corporate governance guidelines”, Corporate Governance, Vol.7. No.2.
- Cao, Yuanzheng et al. (1999), “From federalism to Chinese style to privatization, Chinese style”, *Economics of Transition*, Vol. 7 (1), pp. 103-131.
- Cheffins, Brian R., and Bernard S. Black (2000), “Outside Director Liability Across Countries”, *Texas Law Review*, Vol. 84.
- OECD (2003), *White Paper on Corporate Governance in Asia*, <http://www.oecd.org/dataoecd/2/12/2956774.pdf>
- Poe, Mark (2002), “Revising the Japanese Commercial Code: a summary and evaluation of reform effort”, *Stanford Journal of East Asian Affairs*, Vol. 2, pp. 71-95.
- Donald C Clarke (2003), “Corporate Governance in China: An Overview”, *China Economic Review*.
- OECD (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, Ira Millstein, Charman, Paris: OECD.
- Raja Kali (2003), “Business groups, the financial market and modernization”, *Economics of Transition* Volume 11(4), pp. 671-696.