

Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

NGUYỄN NGỌC KHÁNH

Tại công ty mẹ ở các doanh nghiệp nhà nước hiện nay, người đại diện có trách nhiệm thay mặt công ty mẹ theo dõi, giám sát tình hình và kết quả hoạt động kinh doanh, tài chính theo quy định của pháp luật, điều lệ của công ty, chủ động quyết định biểu quyết về phương án đầu tư và dự án đầu tư trong thẩm quyền, quyết định giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ... Bởi vậy, việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con sẽ góp phần nâng cao vai trò kiểm tra, giám sát, bảo toàn và phát triển phần vốn góp của công ty mẹ tại các doanh nghiệp thành viên.

1. Một số vấn đề lý luận về hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong các doanh nghiệp thành viên

1.1. Khái niệm về người đại diện trong các doanh nghiệp thành viên

Hiện nay, theo Luật Doanh nghiệp (2005), cũng như quy chế quản lý người đại diện của một số tập đoàn, tổng công ty nhà nước thì có nhiều cách trình bày khác nhau về người đại diện, tuy nhiên có thể hiểu một cách tổng quát như sau: người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con là người được ủy quyền làm đại diện một phần hoặc toàn bộ phần vốn góp của công ty mẹ tại các doanh nghiệp thành viên để thực hiện toàn bộ hay một số quyền và nghĩa vụ của người đại diện phần vốn góp theo quy chế của công ty. Công ty mẹ cử người đại diện tham gia quản lý, điều hành tại các doanh nghiệp thành viên, ban hành và thực hiện quy chế

cử, thay thế, giám sát, đánh giá hoạt động của người đại diện theo ủy quyền, quy định những vấn đề phải được công ty mẹ thông qua trước khi người đại diện quyết định hoặc tham gia quyết định tại các doanh nghiệp thành viên.

1.2. Nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động người đại diện trong các doanh nghiệp thành viên

Người đại diện tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con có vai trò hết sức quan trọng không chỉ với công ty mẹ mà còn quyết định rất lớn tới hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thành viên. Hiệu quả hoạt động của người đại diện chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, theo khả năng kiểm soát hoạt động của người đại diện tại các doanh nghiệp thành viên có thể chia thành hai nhóm: nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan.

Nguyễn Ngọc Khánh, TS., Trường đại học Mỏ - Địa chất.

• Các nhân tố khách quan (môi trường)

- Các nhân tố xuất phát từ công ty mẹ:
(1) hệ thống quy định điều chỉnh hoạt động của người đại diện: hệ thống này càng chặt chẽ, cụ thể, chi tiết thì càng tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của người đại diện, bởi đó là những căn cứ để người đại diện thực hiện trách nhiệm, nghĩa vụ cũng như quyền lợi của mình; (2) cơ chế khuyến khích của công ty mẹ đối với người đại diện: đây là động lực thúc đẩy người đại diện hoàn thành nhiệm vụ với kết quả và hiệu quả cao nhất, gồm các khuyến khích tài chính và khuyến khích phi tài chính (xây dựng môi trường làm việc, lộ trình công danh...); (3) tỷ lệ vốn góp của công ty mẹ tại các doanh nghiệp thành viên: tác động đến quyền biểu quyết của người đại diện, ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý và mức độ điều hành các doanh nghiệp thành viên của người đại diện theo đúng định hướng của công ty mẹ.

- Các nhân tố xuất phát từ chính doanh nghiệp thành viên như: kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong quá khứ; chất lượng, hiệu quả hoạt động phối hợp giữa các bộ phận quản trị tại doanh nghiệp thành viên...

• Các nhân tố chủ quan

- Năng lực quản trị của người đại diện: người đại diện cần phải có những kỹ năng, năng lực nhất định để thực hiện các hoạt động quản trị, năng lực quản trị có thể chia thành 3 nhóm: năng lực cốt lõi, năng lực theo vai trò và năng lực chuyên môn. Năng lực quản trị của người đại diện còn thể hiện trong mối quan hệ, trong việc kết hợp hành động của người đại diện với những nhà quản trị khác trong doanh nghiệp.

Kinh nghiệm quản trị của người đại diện: đây là những kiến thức thu được do thực tế đã trải qua hoạt động quản trị của người đại diện, với những kinh nghiệm quản trị của mình, người đại diện có thể đưa ra những quyết định quản trị phù hợp, góp phần vào sự thành công chung của công ty. Năng lực quản trị của người đại diện kết hợp

với những kinh nghiệm quản trị được tích lũy qua thời gian là những yếu tố quyết định rất lớn đến hiệu quả hoạt động của người đại diện.

- Đạo đức nghề nghiệp của người đại diện: nếu như năng lực và kinh nghiệm quản trị của người đại diện thể hiện cái tâm của người đại diện thì đạo đức nghề nghiệp thể hiện cái tâm của người đại diện. Đạo đức nghề nghiệp của người đại diện thể hiện ở việc người đại diện đưa ra các quyết định quản trị dựa trên lợi ích của công ty hay dựa trên lợi ích của bản thân người đại diện.

1.3. Hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

Hệ thống là một tập hợp các yếu tố liên quan hay tương tác lẫn nhau, vì vậy hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con (gọi tắt là hệ thống đánh giá người đại diện) là tập hợp các yếu tố có liên quan hay tương tác lẫn nhau giúp cho doanh nghiệp thiết lập quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện đảm bảo các yêu cầu như hệ thống chỉ tiêu đánh giá, thời điểm, phương pháp đánh giá hợp lý, cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm có tác dụng khuyến khích động lực làm việc cho người đại diện. Công ty mẹ cần chủ động xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện vì theo lý thuyết người ủy quyền do M.Jensen và W.Meckling phát triển thì thông tin luôn không hoàn hảo, không đối xứng (các bên có thông tin không giống nhau về một đối tượng hoặc một hoạt động), do đó nếu công ty mẹ (người ủy quyền) không xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện hợp lý thì có thể xảy ra trường hợp người đại diện biết nhiều thông tin hơn người ủy quyền và người đại diện sẽ có những hành vi nhằm tận dụng các điều

khoản của hợp đồng theo hướng có lợi cho bản thân và gây ra thiệt hại cho người ủy quyền.

- Đối với hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện là tập hợp các chỉ tiêu, chuẩn mực dùng để xác định hiệu quả hoạt động người đại diện một cách toàn diện, khách quan.

Trên cơ sở tham khảo Luật Doanh nghiệp 2005, Dự thảo thay thế Quyết định 224/2006/QĐ - TTg ngày 6-10-2006 về ban hành quy chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, Thông tư liên tịch số 23/2005/TTLT/BLĐTBXH - BTC ngày 31-8-2005 về việc hướng dẫn xếp hạng công ty nhà nước, Quyết định 169/2007/QĐ - TTg ngày 8-11-2007 về việc ban hành quy chế giám sát đối với doanh nghiệp nhà nước kinh doanh thua lỗ, hoạt động không có hiệu quả, Nghị định 61/2013/NĐ-CP ngày 25-6-2013 về việc ban hành quy chế giám sát tài chính, có thể đề xuất hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện bao gồm những nhóm chỉ tiêu chủ yếu như sau: nhóm 1: nhóm các chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh; nhóm 2: nhóm các chỉ tiêu về quản lý nội bộ; nhóm 3: nhóm các chỉ tiêu đánh giá về tình hình chấp hành chế độ, chính sách, pháp luật; nhóm 4: nhóm các chỉ tiêu về nghiên cứu phát triển.

Căn cứ vào 4 nhóm chỉ tiêu nêu trên, tùy theo đặc điểm sản xuất kinh doanh, loại hình pháp lý của doanh nghiệp, tiến hành tập hợp các chỉ tiêu chủ yếu đặc trưng cho mỗi nhóm.

- Đối với phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện

Phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện là cách thức được sử dụng để phản ánh kết quả hoạt động người đại diện trong kỳ làm cơ sở ban hành các quyết định khen thưởng, xử phạt người đại diện. Xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện cần lưu ý:

Một là, trên cùng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện nhưng tùy thuộc chức danh người đại diện đảm nhiệm trong các doanh nghiệp thành viên mà có thể đưa ra các kết luận khác nhau về kết quả hoạt động của người đại diện trong kỳ.

Hai là, thống nhất định kỳ (6 tháng và năm) người đại diện phải lập báo cáo gửi cho công ty mẹ theo các nội dung phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của người đại diện. Đối với doanh nghiệp thành viên có dấu hiệu mất an toàn về tài chính, định kỳ hàng quý người đại diện phải lập báo cáo. Thời gian gửi các báo cáo trên là trong thời hạn 30 (ba mươi ngày) kể từ ngày hết hạn lập báo cáo tài chính quý, năm theo quy định của chế độ kế toán.

Sau khi đánh giá, cần phải xếp loại người đại diện theo các mức khác nhau nhằm hỗ trợ cho công ty mẹ trong việc ra quyết định khen thưởng, xử phạt người đại diện.

- Đối với cơ chế khuyến khích hoạt động người đại diện

Cơ chế khuyến khích hoạt động người đại diện nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng phần vốn góp của công ty mẹ, đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu bảo toàn và phát triển nguồn vốn đầu tư vào doanh nghiệp thành viên mà công ty mẹ để ra. Nguyên tắc xây dựng cơ chế khuyến khích người đại diện: tạo ra bước đột phá về chính sách thu nhập, khen thưởng nhằm nâng cao động lực làm việc của người đại diện; Đảm bảo mục tiêu bảo toàn và phát triển nguồn vốn góp trên cơ sở xây dựng lộ trình công danh, lộ trình tăng lương cho người đại diện một cách hợp lý; đảm bảo đồng bộ và đầy đủ các điều kiện triển khai cơ chế khuyến khích, đảm bảo lợi ích của các tổ chức, cá nhân (nếu có) tham gia góp vốn vào doanh nghiệp thành viên.

- Đối với chế tài xử lý vi phạm của người đại diện

Chế tài xử lý vi phạm của người đại diện là bộ phận xác định các hình thức trách

nhệm pháp lý, những biện pháp tác động mà công ty mẹ sẽ áp dụng đối với người đại diện không thực hiện hoặc thực hiện không đúng chức năng, nhiệm vụ mà công ty mẹ đã giao cho người đại diện. Những hành vi, trường hợp mà người đại diện bị chế tài xử lý như không thực hiện quyền và trách nhiệm được giao, không cung cấp thông tin, không thực hiện đúng ý kiến chỉ đạo của công ty mẹ, không trung thực, lợi dụng vai trò người đại diện để thu lợi cho bản thân hoặc cho người khác, làm sai lệch hoặc báo cáo không trung thực tình hình hoạt động của doanh nghiệp thành viên làm ảnh hưởng đến lợi ích của công ty mẹ, vi phạm điều lệ doanh nghiệp, quyết định vượt thẩm quyền, không đúng thẩm quyền gây thiệt hại, ảnh hưởng tới công ty mẹ. Những chế tài xử lý vi phạm của người đại diện có thể được triển khai như bãi nhiệm, miễn nhiệm, không tiếp tục ủy quyền, điều chỉnh giảm mức lương, thưởng theo hợp đồng, bồi thường thiệt hại, thu hồi chứng chỉ người đại diện, truy cứu trách nhiệm theo quy định.

2. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

2.1. Quan điểm xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện

Mục đích hoạt động của người đại diện là phải bảo toàn và phát triển phần vốn góp của công ty mẹ tại các doanh nghiệp thành viên, vì vậy khi xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện cần nhấn mạnh một số quan điểm chung như sau:

- *Một là*, thống nhất 4 nội dung chủ yếu hình thành nên hệ thống đánh giá người đại diện, trong đó trọng tâm vào 2 nội dung chính là hệ thống chỉ tiêu đánh giá và phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện.

- *Hai là*, thống nhất hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện.

Mặc dù, người đại diện trong các công ty doanh nghiệp thành viên có thể gắn với nhiều chức danh nhưng mục đích hoạt động của người đại diện đều hướng đến việc bảo toàn và phát triển phần vốn góp của công ty mẹ vào các doanh nghiệp thành viên. Vì vậy để đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện cũng không cần thiết phải xây dựng và duy trì nhiều hệ thống chỉ tiêu khác nhau cho các chức danh khác nhau. Tuy nhiên, mặc dù trên cùng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá, nhưng mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu đánh giá cho mỗi chức danh người đại diện là khác nhau, đây là định hướng quan trọng trong việc xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện.

- *Ba là*, nâng cao nhận thức và ý thức của các cấp lãnh đạo trong công ty mẹ về vai trò của người đại diện tại các doanh nghiệp thành viên, nhằm tăng cường công tác quản lý, giám sát người đại diện, giúp những nhà lãnh đạo hiểu được lợi ích lâu dài và căn bản của việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện.

- *Bốn là*, công khai, minh bạch quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện.

2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện

Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện sẽ tập trung vào hai nội dung cơ bản là hệ thống chỉ tiêu và phương pháp đánh giá người đại diện, ngoài ra chúng tôi cũng đề cập đến một số giải pháp tổng quát nhằm xây dựng cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm người đại diện phần vốn góp tại doanh nghiệp thành viên của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

2.2.1. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện

Như đã đề cập, hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong các doanh nghiệp thành viên có thể phân thành 4 nhóm chỉ tiêu cơ bản. Việc xác định các chỉ

tiêu trong từng nhóm cần phải đảm bảo các yêu cầu sau: phải phản ánh được đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của người đại diện, phản ánh được hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện vừa bao gồm cả các chỉ tiêu định tính và chỉ tiêu định lượng, hệ thống chỉ tiêu đánh giá sau khi xây dựng cần phải thường xuyên giám sát, và điều chỉnh sao cho phù hợp với điều kiện thực tế phát sinh, Hệ thống chỉ tiêu được lựa chọn bên cạnh việc bảo đảm tính khoa học, phải có mối liên quan mật thiết với hệ thống các văn bản pháp luật hiện hành, đặc biệt là những văn bản hướng dẫn quản lý tài chính, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước.

$$H = \frac{\text{Giá trị tài sản} - \text{Nợ phải trả}}{\text{Vốn Nhà nước}} \quad (1)$$

Trong đó: giá trị tổng tài sản: mã số 270 trên bảng cân đối kế toán; nợ phải trả: mã số 300 trên bảng cân đối kế toán; vốn nhà nước: phần vốn góp của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước tại các doanh nghiệp thành viên (cũng có thể hiểu đó là phần vốn nhà nước bao gồm: vốn đầu tư của chủ sở hữu (mã số 411 bảng cân đối kế toán), quỹ đầu tư phát triển (mã số 417 bảng cân đối kế toán), nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản (mã số 421 bảng cân đối kế toán)).

Lưu ý: bảng cân đối kế toán theo mẫu số B01- DN ban hành theo Quyết định số 15/2006/QĐ-BTC ngày 20-3-2006 của Bộ trưởng Bộ Tài chính.

Xác định hệ số H theo Thông tư số 242/2009/TT-BTC ngày 30-12-2009, trong đó nếu hệ số $H > 1$ có nghĩa doanh nghiệp thành viên đã phát triển được phần vốn góp, $H = 1$ bảo toàn được vốn và nếu $H < 1$ chưa bảo toàn được vốn.

Xuất phát từ những nhận xét đã nêu, trên cơ sở thống nhất 4 nhóm chỉ tiêu đánh giá, có thể đề xuất danh mục tham

Xuất phát từ chức năng, nhiệm vụ của người đại diện, do vậy giữa hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng có sự khác biệt nhất định, cụ thể:

1) Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện bao gồm cả những chỉ tiêu gắn kết chặt chẽ với chức năng, nhiệm vụ của người đại diện như thời điểm nộp báo cáo, sự minh bạch về tài chính, khả năng huy động vốn của doanh nghiệp thành viên...

2) Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện tại các doanh nghiệp thành viên nhấn mạnh việc bảo đảm mức độ bảo toàn phần vốn góp (H), cũng như kết hợp với các chỉ tiêu như ROA, ROE, ROS....

khảo các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động áp dụng đối với người đại diện như sau (bảng 1). Lưu ý, hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện tại bảng 1 chỉ có tính minh họa, tùy theo điều kiện thực tế tại từng doanh nghiệp thành viên mà có thể thiết kế sao cho phù hợp.

2.2.2. Phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện

Dựa trên hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện (xem bảng 1) và phần cơ sở lý luận về phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện thực hiện như sau:

Bước 1: xác định trọng số của từng nhóm chỉ tiêu, cũng như giữa các chỉ tiêu trong mỗi nhóm (xác định bằng việc tham khảo ý kiến người đại diện, lập hội đồng đánh giá...), căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của người đại diện, trọng số này giữa các chức danh đại diện là khác nhau (bảng 2).

BẢNG 1. Hệ thống chỉ tiêu chủ yếu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện

TT	Chỉ tiêu	TT	Chỉ tiêu
<i>Nhóm 1. Tổng quan kết quả sản xuất kinh doanh</i>		<i>Nhóm 3. Chấp hành chế độ, chính sách, pháp luật</i>	
1	Sản lượng tiêu thụ	1	Tổng số phát sinh phải nộp ngân sách
2	Tổng doanh thu		trong đó: các loại thuế
3	Tổng lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	2	Định hướng doanh nghiệp thành viên thực hiện kế hoạch do công ty mẹ giao
4	ROE	3	Nộp báo cáo về tình hình tài chính, kết quả kinh doanh doanh nghiệp thành viên đúng định kỳ
5	ROA	4	Nộp báo cáo về việc sử dụng cổ phần, vốn góp chỉ phối và các nguồn lực khác của công ty
6	ROS	5	Đảm bảo tính hợp lý, hợp pháp trong ghi sổ kế toán và báo cáo tài chính
7	Hệ số giá trên thu nhập (P/E)*	6	Đảm bảo tính chính xác, trung thực, hợp pháp của các báo cáo liên quan đến công tác quản lý, điều hành của công ty
8	Thu nhập trên mỗi cổ phiếu (EPS)*	7	Đảm bảo việc chấp hành điều lệ, quy chế hoạt động, nội quy, thỏa ước lao động của HĐQT hoặc HĐTV hoặc Ban điều hành công ty
9	Tiền lương bình quân	8	Đảm bảo doanh nghiệp không có vi phạm các quy định của pháp luật hiện hành
10	Lãi cơ bản trên cổ phiếu*	<i>Nhóm 4. Nghiên cứu phát triển</i>	
<i>Nhóm 2. Quản lý nội bộ</i>		1	Kinh phí nghiên cứu phát triển
1	Hệ số bảo toàn phần vốn góp (H)	2	Kinh phí cho hoạt động đào tạo
2	Tỷ lệ nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	3	Số sáng kiến cải tiến kỹ thuật
3	Tỷ lệ các khoản phải thu/các khoản phải trả	4	Số lượt người tham gia các chương trình đào tạo
4	Hệ số khả năng thanh toán tức thời	5	Tỷ lệ công nhân thi nâng bậc
5	Hệ số khả năng thanh toán nhanh	6	Phương hướng, biện pháp để xuất phát huy tác dụng trong kinh doanh của doanh nghiệp thành viên

(*): chỉ tiêu áp dụng trong các công ty cổ phần.

BẢNG 2. Trọng số (%) của từng nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện

Chức danh	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3	Nhóm 4
1. Chủ tịch hội đồng quản trị (hoặc chủ tịch công ty)	30	30	20	20
2. Trưởng ban kiểm soát	20	20	50	10
3. Ủy viên hội đồng quản trị (hoặc hội đồng thành viên)	20	30	30	20
4. Ủy viên ban kiểm soát	20	20	40	20

- Bước 2: sử dụng thang điểm 100, xác định giá trị các chỉ tiêu đạt được trong kỳ theo nguyên tắc sau:

+ Đối với các chỉ tiêu định lượng: đạt 100 điểm nếu hoàn thành 100% so với kế hoạch, cộng 1 điểm nếu thực tế tăng hơn so với kế hoạch 1% với mức cộng tối đa là 15 điểm, trừ 2 điểm nếu thực tế thấp hơn so với kế hoạch 1% với điểm trừ tối đa là hết số điểm của mục tiêu.

+ Đối với xác chỉ tiêu định tính: phân thành 3 mức với mức điểm cụ thể gắn với mức độ hoàn thành công việc như sau: tốt: 115 điểm; đạt yêu cầu: 100 điểm; kém: 0 điểm.

- Bước 3: xác định mức điểm cho từng nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện:

$$d_i = \sum_{k=1}^p \frac{\gamma_k}{100} \times \bar{d}_k \quad (2)$$

d_i : mức điểm của nhóm chỉ tiêu thứ i .

$k = 1$ p : số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong nhóm i .

γ_k : trọng số của chỉ tiêu thứ k đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong nhóm thứ i %.

$\bar{d}_k$: điểm của chỉ tiêu thứ k đánh giá hiệu

quả hoạt động người đại diện trong nhóm i .

Hiệu quả hoạt động người đại diện sẽ phân thành 3 mức với mức điểm tương ứng:

+ Mức A: mức điểm $d_i > 95$ điểm.

+ Mức B: mức điểm d_i từ 90 đến 95 điểm.

+ Mức C: mức điểm $d_i < 90$ điểm.

- Bước 4. Đánh giá kết quả hoạt động người đại diện, kết quả tổng thể của từng người đại diện trong kỳ xác định như sau:

$$D = \sum_{i=1}^q \frac{\gamma_i}{100} \times \bar{d}_i \quad (3)$$

D : mức điểm tổng hợp đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện trong kỳ.

$i = 1$ q : số nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện (4 nhóm).

γ_i : trọng số của nhóm chỉ tiêu thứ i đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện, %.

Căn cứ kết quả phân loại từng nhóm chỉ tiêu, tiến hành xếp loại A, B, C cho từng người đại diện nói chung như sau:

- Người đại diện xếp loại A là người đại diện có mức điểm tổng hợp $D > 95$ điểm trong đó không có nhóm chỉ tiêu nào xếp loại C.

BẢNG 3. Đánh giá hiệu quả hoạt động của chủ tịch hội đồng quản trị và trưởng ban kiểm soát tại Công ty cổ phần A năm 2012 (số liệu minh họa)

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trọng số, %		Năm 2012		Mức điểm	Xếp loại	
			Chủ tịch hội đồng quản trị	Trưởng ban kiểm soát	Kế hoạch	Thực hiện		Chủ tịch hội đồng quản trị	Trưởng ban kiểm soát
Nhóm 1. Tổng quan kết quả sản xuất kinh doanh			30	20				105,4	105,4
1	ROA	%	30	30	6	6,5	108	A	A
2	ROS	%	30	30	8	8,5	106		
3	ROE	%	40	40	7	7,2	103		
Nhóm 2. Quản lý nội bộ			30	20				101	97,5
1	Hệ số bảo toàn phần vốn góp		60	50	1,2	1,38	115	A	A
2	Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn		40	50	1	0,9	80		
Nhóm 3. Chấp hành chế độ, chính sách, pháp luật			20	50				100	100
1	Đảm bảo tính chính xác, trung thực, hợp pháp của các báo cáo liên quan đến công tác quản lý, điều hành của công ty		40	50	Đạt yêu cầu	Đạt yêu cầu	100	A	A
2	Đảm bảo doanh nghiệp không có vi phạm các quy định của pháp luật hiện hành		60	50	Đạt yêu cầu	Đạt yêu cầu	100		
Nhóm 4. Nghiên cứu phát triển			20	10				88,8	92
1	Kinh phí cho hoạt động đào tạo	tỷ đồng	30	50	2	2	100	C	B
2	Tỷ lệ công nhân thi nâng bậc	%	70	50	10	9,2	84		
Tổng hợp								99,68	99,78
								B	A

- Người đại diện xếp loại C là người đại diện có mức điểm tổng hợp $D < 90$ điểm hoặc nhóm chỉ tiêu (1) và (2) xếp loại C.

- Người đại diện xếp loại B là người đại diện không được xếp loại A hoặc C.

Căn cứ vào trình tự các bước nêu trên, dựa vào số liệu hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 của Công ty cổ phần A có thể xếp loại cho chủ tịch hội đồng quản trị và trưởng ban kiểm soát. Bảng 3 cho thấy, do chủ tịch hội đồng quản trị chỉ quan tâm đến việc điều hành doanh nghiệp sao cho đạt được kết quả kinh doanh tốt nhất trong kỳ mà thiếu quan tâm đến công tác nghiên cứu phát triển, dẫn tới mặc dù đối với chức danh chủ tịch hội đồng quản trị thì nhóm chỉ tiêu nghiên cứu phát triển chỉ chiếm trọng số 20% nhưng do mức điểm hoàn thành nhóm chỉ tiêu này chỉ đạt 88,8 điểm, tương ứng xếp loại C. Vì vậy, khi đánh giá xếp loại tổng thể chức danh chủ tịch hội đồng quản trị do có nhóm chỉ tiêu xếp loại C nên chức danh chủ tịch hội đồng quản trị chỉ xếp đạt mức tổng hợp loại B trong năm 2012 (trong khi chức danh trưởng ban kiểm soát đạt loại A). Việc xếp loại nêu trên cho chức danh chủ tịch hội đồng quản trị hoàn toàn chính xác, nhằm tránh tình trạng điều hành, tư duy theo nhiệm kỳ, các doanh nghiệp muốn phát triển bền vững cần phải quan tâm đến công tác nghiên cứu phát triển, mặc dù tác động của công tác này đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cần phải sau một thời gian nhất định.

2.2.3. Xây dựng cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm đối với người đại diện

• Về cơ chế khuyến khích đối với người đại diện

Xây dựng cơ chế khuyến khích người đại diện của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước cần nhấn mạnh những yêu cầu sau:

- Chính sách và chế độ đãi ngộ đặc thù, gắn quyền lợi của người đại diện với tỷ lệ hoàn thành chức năng, nhiệm vụ được giao, mức độ bảo toàn và phát triển phần vốn góp, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của

doanh nghiệp trong kỳ. Xây dựng mối quan hệ hợp tác, phối hợp giữa công ty mẹ và người đại diện một cách chặt chẽ, toàn diện trên cơ sở tự nguyện, bình đẳng và cùng có lợi khi tham gia các giao dịch dân sự và thương mại (hạn chế mối quan hệ cử - giao, mang dấu ấn của cơ chế mệnh lệnh, hành chính, cấp trên - cấp dưới...).

- Thường xuyên rà soát, sửa đổi, bổ sung hệ thống chỉ tiêu và phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện.

- Tăng cường tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, học tập kinh nghiệm quản lý tại nước ngoài cho những người đại diện.

- Chính sách thu nhập đối với người đại diện có thể kết hợp giữa thu nhập ngắn hạn và thu nhập dài hạn.

- Công ty mẹ cần chủ động xây dựng và công khai lộ trình công danh cho người đại diện, lộ trình công danh thể hiện là sự cam kết của công ty mẹ đối với những người đại diện về tương lai của họ, là con đường mà công ty mẹ đã hoạch định ra để người lao động có thể thấy sự thăng tiến, chức vụ hay mức lương có thể nhận được trong suốt quá trình làm việc tại doanh nghiệp.

• Về chế tài xử lý vi phạm đối với người đại diện

Căn cứ vào những trường hợp vi phạm của người đại diện theo quy định của Luật Doanh nghiệp, cũng như thực tế tại một số tập đoàn, tổng công ty nhà nước, chúng tôi đề xuất chế tài xử lý vi phạm người đại diện với những điểm nhấn sau:

- Người đại diện tại các doanh nghiệp thành viên không báo cáo về việc được quyền mua cổ phiếu, trái phiếu chuyển đổi thì bị xem xét miễn nhiệm tư cách đại diện phần vốn công ty mẹ tại các công ty này và phải chuyển nhượng lại cho công ty mẹ số cổ phiếu, trái phiếu chuyển đổi chênh lệch vượt quá mức được mua theo quy định trên theo giá được mua tại thời điểm phát hành. Trường hợp người đại diện đã bán cổ phiếu

này thì phải nộp lại cho công ty mẹ phần chênh lệch giữa giá bán cổ phiếu theo giá thị trường tại thời điểm bán với giá mua và chi phí (nếu có).

- Trường hợp người đại diện không hoàn thành nhiệm vụ trong 2 năm liên tiếp (xếp loại C), có thể áp dụng các hình thức xử lý vi phạm như giảm lương, không xét khen thưởng, rút bớt quyền hạn thông qua việc bổ nhiệm lại chức danh, hoặc chấm dứt việc bổ nhiệm làm người đại diện. Khi áp dụng các hình thức xử lý vi phạm này cần xây dựng cụ thể các mức phạt và phải xem xét những vi phạm của người đại diện là do yếu tố chủ quan hay do yếu tố khách quan để lựa chọn hình thức xử lý cho phù hợp.

- Người đại diện không thực hiện đầy đủ hoặc lạm dụng quyền và nghĩa vụ của mình làm thiệt hại phần vốn góp của công ty mẹ tại doanh nghiệp thành viên, tùy theo mức độ vi phạm bị kỷ luật hành chính, nếu cấu thành tội phạm bị truy cứu trách nhiệm hình sự. Trường hợp không phát hiện kịp thời tình trạng thua lỗ, mất vốn, mất khả năng thanh toán nợ đến hạn của doanh nghiệp thành viên, phát hiện được nhưng không xử lý kịp thời để mất vốn công ty mẹ tại doanh nghiệp này thì ngoài kỷ luật hành chính phải trừ vào thu nhập của người đại diện trong năm xảy ra sự việc. Nếu có hành vi tác động trực tiếp gây ra thiệt hại vật chất phải bồi thường theo quy định của pháp luật. Trường hợp người đại diện không đôn đốc kịp thời số lợi nhuận được chia để cho doanh nghiệp khác chiếm dụng phải bồi thường theo lãi suất tiền vay vốn ngắn hạn của ngân hàng (thời gian xác định trách nhiệm bồi thường tính từ ngày thứ 31 kể từ khi doanh nghiệp thông qua phương án phân chia lợi nhuận đến khi doanh nghiệp chuyển số lợi nhuận được chia về các tổ chức, đơn vị, cá nhân có liên quan).

Tóm lại, trong cơ chế thị trường hiện nay, các tập đoàn, tổng công ty nhà nước cần triển khai xây dựng, cũng như thường xuyên rà soát, hoàn thiện "Quy chế quản lý người đại

diện phần vốn góp tại các doanh nghiệp thành viên" với trọng tâm của quy chế là hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện qua đó nhằm góp phần bảo toàn và phát triển phần vốn góp của công ty mẹ tại các doanh nghiệp thành viên./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Tuấn Dương (2010), *Nghiên cứu chuyển đổi cơ chế hoạt động các doanh nghiệp nhà nước theo mô hình công ty mẹ - công ty con - áp dụng cho Tổng công ty "Licogi"*, Luận án tiến sĩ kinh tế công nghiệp, Trường đại học Mỏ - Địa chất.
2. Nguyễn Đôn Phước (dịch) (2011), Olivier Buoba-Olga: *Kinh tế học doanh nghiệp*, Nxb Tri thức, Hà Nội
3. Đỗ Đình Trọng (1996), *Hoàn thiện tổ chức quản lý doanh nghiệp nhà nước theo mô hình công ty mẹ và công ty con trong điều kiện Việt Nam (vận dụng vào tổng công ty cơ khí xây dựng)*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Bách Khoa Hà Nội
4. Ingmar Björkman (1994), *Managing Swedish and Finnish multinational corporations: the role of the board of directors in French and Norwegian subsidiaries*, International Business Review, Volume 3, Issue 1, March 1994, pp. 47-69.
5. Y. Luo and O. Shenkar (2006), *The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context*, Journal of International Business Studies 37/3 (2006), pp. 321-339.
6. G. Martin and P. Beaumont (1999), *Co-ordination and control of human resource management in multinational firms: the case of CASHCO*, The International Journal of Human Resource Management 10/1 (1999), pp. 21-42.
7. Timothy J. Wilkinson, George Z. Peng, Lance Eliot Brouthers, Paul W. Beamish (2008), *The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control*, Journal of International Management, Volume 14, Issue 2, June 2008, pp. 93-107.
8. Jacques Jaussaud, Johannes Schaaper (2006), *Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective*, Journal of International Management, Volume 12, Issue 1, March 2006, pp. 23-45.