

# THÀNH LẬP DOANH NGHIỆP THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON: HIỆN TRẠNG VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA

PHẠM QUANG HUẤN\*

## I. QUAN NIỆM VỀ CÔNG TY MẸ - CON

Công ty mẹ-con là cách gọi của chúng ta được chuyển ngữ từ tiếng Anh “Holding company” và “Subsidiaries company” sang tiếng Việt. “Holding company” là công ty nắm vốn còn “Subsidiaries company” là công ty nhận vốn. Holding company có thể chỉ đơn thuần là nhà đầu tư vốn vào một hoặc nhiều công ty con (do trường vốn) nhưng cũng có thể là công ty vừa thực hiện đầu tư vốn vừa thực hiện sản xuất-kinh doanh (đơn ngành hoặc đa ngành). Trong trường hợp thứ nhất đó là công ty mẹ-con thuần túy, nghĩa là không có hoạt động kinh doanh của riêng mình mà hoạt động kinh doanh duy nhất của công ty là sở hữu và chi phối (các) công ty khác thông qua việc sở hữu cổ phần của (các) công ty ấy. Trong trường hợp thứ hai đó là công ty mẹ - con hoạt động, nghĩa là đồng thời với việc chi phối hoạt động kinh doanh của các công ty khác thông qua sở hữu cổ phần của các công ty đó công ty mẹ - con còn có hoạt động kinh doanh của riêng mình. Còn Subsidiaries company là công ty nhận vốn để tổ chức sản xuất kinh doanh nhưng cũng có thể tham gia đầu tư vốn vào các công ty khác. Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là sự chi phối của công ty đầu tư vốn vào hoạt động kinh doanh của công ty con nhờ vốn góp vào công ty con.

---

\* PGS.TS. Trường ĐH Quản lý Kinh doanh Hà Nội.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban chấp hành trung ương Đảng ( khoá IX) ghi rõ: *“Thí điểm, rút kinh nghiệm để nhân rộng việc thực hiện chuyển tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình mẹ-con...”*. Vậy thì có gì khác nhau giữa tổng công ty và công ty mẹ - công ty con? Và vì sao phải thực hiện việc chuyển đổi này?

Mô hình tổng công ty và mô hình công ty mẹ - công ty con có những điểm khác nhau chủ yếu sau:

**Thứ nhất**, về tư cách pháp nhân, tổng công ty là một pháp nhân kinh tế, dưới nó có các đơn vị thành viên ( hạch toán độc lập, hạch toán phụ thuộc). Các đơn vị thành viên hạch toán độc lập có tư cách pháp nhân nhưng vẫn chịu sự quản lý trực tiếp của tổng công ty, mọi hoạt động của công ty đều phải được tổng công ty thông qua. Các công ty hạch toán phụ thuộc của tổng công ty không có tư cách pháp nhân đầy đủ, không tự tham gia với tư cách bị đơn hoặc nguyên đơn trước toà. Trong mô hình công ty mẹ - công ty con. Công ty mẹ, công ty con là những pháp nhân đầy đủ, độc lập, bình đẳng với nhau trước pháp luật.

**Thứ hai**, đó là sự khác nhau về sở hữu. Tổng công ty là sự liên kết kinh tế của nhiều doanh nghiệp đều thuộc sở hữu Nhà nước. Hội đồng quản trị tổng công ty là người đại diện trực tiếp chủ sở hữu nhà nước tại tổng công ty. Mô hình công ty mẹ - công ty con xác lập rõ, đầy đủ quyền của chủ sở hữu và quyền của doanh nghiệp ( quyền sở hữu vốn, tài sản của pháp nhân, quyền độc lập và tự chịu trách nhiệm trong các giao dịch dân sự...). Công ty mẹ, công ty con có thể được tổ chức theo nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, với nhiều hình thức sở hữu khác nhau trong cùng một doanh nghiệp.

**Thứ ba**, Về mặt quan hệ quản lý: tổng công ty được hình thành và quản lý mang tính quản lý hành chính. Cơ chế giao vốn, giao kế hoạch, quản lý cán bộ... làm hạn chế quyền chủ động của các đơn vị thành viên. Mặt khác, mô hình tổng công ty hiện nay mang nặng tích chất của một cơ quan hành chính nhà nước hơn là một doanh nghiệp kinh doanh. Ở trong mô hình công ty mẹ - công ty con cơ chế đầu tư vốn của công ty mẹ vào công ty con tạo nên mối quan hệ vững chắc về lợi ích kinh tế, đồng thời phân định rõ ràng quyền của chủ đầu tư và quyền của doanh nghiệp. Đây là điểm khác biệt chủ yếu làm thay đổi hàng loạt quyền và nghĩa vụ của công ty mẹ (có thể là công ty hoặc tổng công ty) và các công ty con.

**Thứ tư**, Về tài chính và hạch toán: Công ty mẹ và công ty con đều có quy chế tài chính riêng, phù hợp với hình thức sở hữu. Báo cáo tài chính của công

ty mẹ chỉ phản ảnh hoạt động kinh doanh tại công ty mẹ, vốn, tài sản của công ty mẹ và phân vốn đầu tư vào công ty con, không bao gồm tài sản và kết quả hoạt động của công ty con.

**Thứ năm**, mô hình công ty mẹ - công ty con là một hình thức liên kết kinh tế dựa trên lợi ích kinh tế của các bên tham gia liên kết. Một công ty mẹ với nhiều công ty con hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, trên nhiều địa bàn khác nhau, tạo ra một thế mạnh lớn hơn nhiều so với từng đơn vị đứng riêng lẻ.

Như trên đã nói, công ty mẹ, công ty con là những pháp nhân kinh tế độc lập hoàn toàn về mặt pháp lý. Các mối quan hệ về vốn, về quyền, nghĩa vụ, lợi ích giữa công ty mẹ và các công ty con được xác định rõ ràng trên cơ sở vốn đầu tư. Công ty mẹ với tư cách là chủ đầu tư vào công ty con, chỉ có quyền thông qua người đại diện phân vốn của mình tại công ty con để quyết định các vấn đề quan trọng của công ty con.

Công ty con cũng là một pháp nhân độc lập do một công ty khác đầu tư toàn bộ vốn điều lệ hoặc nắm giữ một số lượng cổ phần đủ để chi phối các quyết định quan trọng của công ty đó. Công ty con có tài sản riêng, tên gọi, con dấu riêng và độc lập với công ty mẹ về quyền và nghĩa vụ trước pháp luật.

Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con không phải là quan hệ giữa pháp nhân lớn và pháp nhân nhỏ, không phải là giữa pháp nhân cấp một và pháp nhân cấp hai ( như thường thấy trong quan hệ giữa tổng công ty với các công ty thành viên), cũng không phải là quan hệ cấp trên-cấp dưới về mặt hành chính theo kiểu chủ quản mà là quan hệ giữa các cổ đông-nhà đầu tư vốn và doanh nghiệp

Công ty con có thể được tổ chức theo nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau như: Công ty trách nhiệm hữu hạn; Công ty cổ phần; Công ty liên doanh.... Công ty con có quyền chủ động tổ chức, hoạt động sản xuất kinh doanh, quyết định chiến lược kinh doanh và các nghĩa vụ theo Luật quy định với loại hình công ty đó.

Những điểm khác biệt cơ bản trên đây giữa tổng công ty với công ty mẹ - công ty con cho phép các công ty tham gia liên kết trong mô hình mẹ - con hoạt động với mức độ tự chủ cao hơn, năng động hơn, có thể huy động tối đa các nguồn lực trong xã hội đầu tư vào sản xuất kinh doanh. Tất cả những điều đó làm cho các doanh nghiệp này hoạt động có hiệu quả hơn.

## **II. THÀNH LẬP CÔNG TY MẸ - CON: HIỆN TRẠNG VÀ VẤN ĐỀ ĐẶT RA**

Trong đổi mới, sắp xếp DNNN thời gian qua có một nội dung quan trọng là chuyển tổng công ty, công ty nhà nước độc lập sang mô hình công ty mẹ - công

ty con mà Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành TW Đảng khoá IX đã chỉ rõ là phải thí điểm, rút ra kinh nghiệm để nhân rộng.

Tính đến cuối tháng 9 năm 2005 Thủ Tướng Chính phủ đã cho phép 52 doanh nghiệp thí điểm mô hình công ty mẹ- công ty con . Các doanh nghiệp này được phân theo cơ quan quản lý như sau: Bộ Công nghiệp: 5, Bộ xây dựng: 3 , Bộ Giao thông vận tải: 6, Bộ Nông nghiệp và PTNT: 3, Bộ Thủy sản: 1, Bộ Bưu chính viễn thông: 1, Bộ quốc phòng: 1, Bộ Giáo dục và đào tạo: 1, Thành phố Hồ chí Minh: 15, Thành phố Hà nội: 5, Khánh Hoà : 1, Hà Tĩnh: 1, Đồng Nai: 1, TCT do Thủ tướng chính phủ quyết định thành lập( TCT 91): 6, Công ty thành viên hạch toán độc lập của TCT 91: 2. Ngoài ra các Bộ và các địa phương theo sự phân cấp của mình đã quyết định chuyển 14 công ty trực thuộc sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong đó riêng Bộ Thương mại đã có tới 9 công ty, Tỉnh Thừa thiên - Huế: 02, Đồng Nai : 02 và Kiên Giang: 01 công ty.

Trong số 66 đơn vị được tổ chức hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con có 32 tổng công ty và 34 công ty.

Đối với tổng công ty nhà nước chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình này, Công ty mẹ được hình thành theo một trong các phương thức sau:

- Trên cơ sở tổ chức lại Văn phòng, cơ quan quản lý của tổng công ty, một số đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc và một vài công ty thành viên hạch toán độc lập có vị trí then chốt hoặc hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính của tổng công ty.

- Trên cơ sở tổ chức lại Văn phòng, cơ quan quản lý của tổng công ty và một công ty thành viên hạch toán độc lập có vị trí then chốt hoặc hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính của tổng công ty.

- Các công ty con, công ty liên kết được hình thành từ việc chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và cổ phần hoá các đơn vị thành viên ( hạch toán độc lập hoặc phụ thuộc) và các công ty khác do công ty mẹ góp vốn thành lập, hoặc tiếp nhận các công ty cổ phần khác.

Đối với công ty nhà nước độc lập, công ty thành viên hạch toán độc lập của tổng công ty nhà nước chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình này, công ty mẹ được hình thành từ việc tổ chức lại văn phòng, cơ quan quản lý công ty, một số đơn vị hạch toán phụ thuộc nắm giữ những lĩnh vực sản xuất quan trọng. Các công ty con, công ty liên kết được hình thành từ việc chuyển một số đơn vị hạch toán phụ thuộc thành công ty TNHH 1 thành viên, cổ phần hoá các đơn vị

thành viên hạch toán phụ thuộc, các công ty khác do công ty mẹ góp vốn thành lập hoặc tiếp nhận một số công ty cổ phần khác.

Về tổ chức quản lý của công ty mẹ hiện đang áp dụng 3 loại mô hình tổ chức quản lý công ty mẹ sau đây:

- Công ty mẹ có Hội đồng quản trị( HDQT) – mô hình (1). Cơ cấu tổ chức quản lý công ty mẹ gồm có HDQT, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc( TGD), các phó tổng giám đốc( PTGD) và bộ máy giúp việc.

- Công ty mẹ có Hội đồng giám đốc- mô hình (2). Hội đồng giám đốc( HDGD) là cơ quan quản lý và điều hành của tổ hợp công ty mẹ- công ty con, cơ cấu gồm có: Chủ tịch HDGD kiêm TGD công ty mẹ, các phó TGD công ty mẹ, Giám đốc các công ty con. HDGD làm việc theo chế độ tập thể, 3 tháng họp 1 lần, có chức năng quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh, định hướng chiến lược phát triển, điều tiết các hoạt động cho cả tổ hợp.

- Công ty mẹ không có Hội đồng quản trị - mô hình (3). Theo mô hình này, TGD công ty mẹ là người đại diện trực tiếp chủ sở hữu vốn nhà nước tại công ty mẹ; bộ máy quản lý công ty mẹ gọn nhẹ, khắc phục được những nhược điểm trong phân định chức năng nhiệm vụ giữa HDQT và TGD.

Trong số các doanh nghiệp chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con có 34 công ty hoạt động độc lập hoặc là thành viên của tổng công ty. Đối với công ty nhà nước độc lập chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con, các đơn vị trực thuộc được chuyển từ các đơn vị hạch toán phụ thuộc công ty, đang được phân cấp quyết định một số vấn đề hoạt động sản xuất, kinh doanh thành các công ty con, công ty liên kết là pháp nhân độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong hoạt động sản xuất, kinh doanh; công ty mẹ quan hệ với các công ty con, công ty liên kết với vị thế của một nhà đầu tư, góp vốn. Từ đó, khắc phục được tình trạng các đơn vị trực thuộc trông chờ, phụ thuộc hoàn toàn vào công ty từ kế hoạch sản xuất kinh doanh, thị trường, đầu tư phát triển đến những vấn đề cụ thể trong sản xuất như trước đây. Chuyển sang mô hình mới với sự phân cấp rõ theo luật định đã nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm giữa công ty mẹ và các công ty con, tạo điều kiện giải phóng năng lực sản xuất, nâng cao quy mô, phạm vi kinh doanh và khả năng tích tụ vốn của công ty. Các công ty con đã thật sự linh hoạt trong quản lý, điều hành, thực hiện chuyên môn hoá sản phẩm, từ đó tối đa hoá lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh cho toàn bộ tổ hợp. Điều này thấy khá rõ qua tổ chức hoạt động của các Công ty: Xây lắp điện 3, CONSTREXIM, Nhà xuất bản giáo dục, Dịch vụ vận tải 2, Hợp tác kinh tế, Đầu tư và phát triển xây dựng, Sản xuất kinh doanh XNK giấy in và bao bì, Dầu thực vật và Hương liệu và mỹ phẩm Việt Nam .

Các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con chưa lâu (hiện mới có 26 doanh nghiệp -50%- được phê duyệt Điều lệ hoạt động, trong đó mới có 8 đơn vị được phê duyệt quy chế tài chính) nhưng đã bộ lộ một số vấn đề cần được tháo gỡ.

**Thứ nhất**, về bộ máy quản lý của công ty mẹ và các công ty con. Theo Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 09 tháng 8 năm 2004 của Chính phủ thì bộ máy quản lý của công ty mẹ là bộ máy quản lý tổng công ty. Ở đây đã có sự nhầm lẫn giữa tổ chức doanh nghiệp theo mô hình tổng công ty và theo mô hình công ty mẹ-công ty con. Trong mô hình tổng công ty, tổng công ty có các thành viên hạch toán phụ thuộc và thành viên hạch toán độc lập. Các công ty thành viên này dù là hạch toán độc lập hay hạch toán phụ thuộc đều là đơn vị trực thuộc tổng công ty, do đó chỉ có tổng công ty mới có tư cách pháp nhân còn các công ty thành viên thì không có tư cách pháp nhân độc lập ( pháp nhân độc lập khác với hạch toán độc lập). Còn theo mô hình công ty mẹ-công ty con thì tổ hợp công ty mẹ và các công ty con không có tư cách pháp nhân mà công ty mẹ và các công ty con đều có tư cách pháp nhân riêng, quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là bình đẳng như giữa các pháp nhân kinh tế với nhau. Thí dụ, Tổng công ty Rượu- Bia - Nước giải khát Sài Gòn và một số tổng công ty khác, không phải là cấp trên, là tổ chức bao trùm lên các công ty con. Cho dù khoáng áo là tổng công ty hay chỉ là một doanh nghiệp có tiềm lực lớn thì Tổng công ty Rượu- Bia - Nước giải khát Sài Gòn vẫn chỉ là công ty mẹ mà thôi và như vậy bộ máy quản lý chỉ là một, không phải đồng thời của công ty mẹ và của tổng công ty.

Liên quan đến vấn đề này, người ta thường quen gọi công ty mẹ là tổng công ty với nghĩa giống như tổng công ty trước đây, vô hình dung đã đưa các công ty con vào trong cái “ô” của công ty mẹ, hoặc sống dưới một mái nhà chung “của Mẹ”. Theo kinh nghiệm của nhiều nước thì công ty mẹ có thể chỉ là một doanh nghiệp, nhưng đa phần là một tổng công ty ( theo cách gọi của ta) hoặc là một tập đoàn doanh nghiệp lớn. Nó đầu tư tài chính vào các ông ty khác, gọi là công ty con để thu lợi nhuận hoặc kiêm cả việc sản xuất kinh doanh với tư cách là một pháp nhân độc lập, bình đẳng với các doanh nghiệp –pháp nhân khác, có bộ máy quản lý riêng. Lãnh đạo công ty mẹ có thể sử dụng bộ máy này để theo dõi, kiểm soát phần vốn góp của mình vào các công ty khác, không dùng nó để quản lý các công ty khác, cho dù đó là các công ty con hay công ty liên kết. Và như vậy đứng về mặt pháp lý thì Tổng giám đốc ( Giám đốc ) công ty mẹ chỉ có quyền lực trong phạm vi công ty mẹ, không có “quyền chỉ huy” các công ty con. Việc theo dõi, kiểm soát phần vốn góp vào các công ty con được thực hiện thông qua người đại diện phần vốn góp của công ty mẹ tại công ty con.

Theo kinh nghiệm của nước ngoài thì thường người của công ty mẹ nắm giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành công ty con. Với hai vị trí này, thực chất công ty mẹ đã điều hành trực tiếp các hoạt động tác nghiệp của công ty con. Nhưng điều đó không có nghĩa công ty con mất đi quyền độc lập tự chủ về mặt pháp lý của họ.

**Thứ hai** liên quan đến thương hiệu và con dấu. Thực tế hoạt động của các công ty nước ngoài theo mô hình mẹ-con cho thấy tổ hợp các công ty mẹ, công ty con thường sử dụng chung thương hiệu của công ty mẹ, hay nói một cách hình ảnh là các công ty con đều lấy “họ mẹ” để đặt cho mình. Tuy nhiên cũng có những trường hợp một số công ty hiện không liên quan gì đến công ty mẹ những vẫn lấy “họ mẹ” đặt cho mình. Nhiều công ty Việt nam cũng theo cách làm này: lấy thương hiệu của mẹ ghép thêm địa điểm đóng trụ sở của công ty con làm thương hiệu của công ty con ( Bia Sài Gòn-Sóc trăng, Bia Sài Gòn-Phú yên), hoặc ghép khác đi như Đồng Tiến ở Đồng nai, Thuận Tiến ở Thuận hải v. v... Tuy nhiên, Việt tiến lại áp dụng con dấu chung cho tất cả các công ty con của mình, nghĩa là chỉ có một con dấu dùng chung, không có dấu riêng của “mẹ”, dấu riêng của “con”. Trong thực tiễn quản lý của ta con dấu là một biểu hiện của một pháp nhân độc lập. Theo luật định chỉ sau khi được cấp đăng ký kinh doanh thì doanh nghiệp mới có quyền khắc con dấu. Như vậy theo cách làm của Việt Tiến thì tính chất pháp nhân độc lập của các công ty con không còn nữa.

**Thứ ba**, theo Nghị định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09 tháng 8 năm 2004 thì công ty con là công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty liên doanh, công ty ở nước ngoài có **cổ phần, vốn góp chi phối** của công ty mẹ ...(mục 1 Điều 25). Trong trường hợp này nếu công ty con có chiến lược kinh doanh mới, muốn tăng vốn trong khi công ty mẹ không có vốn để góp thêm thì sẽ xảy ra trường hợp là công ty mẹ sẽ dùng quyền phủ quyết không tăng vốn. Và đây là một nguy cơ cản trở công ty con phát triển. Thực tế đã diễn ra ở một số công ty. Có ý kiến cho rằng đại hội cổ đông chứ không phải công ty mẹ quyết định cơ cấu vốn đầu tư. Theo luật là như thế, nhưng công ty mẹ chiếm 51% thì vẫn chiếm đa số. Cần tôn trọng ý kiến của đại hội cổ đông. Nếu công ty mẹ không đủ vốn góp thêm thì “đành chịu” giảm tỷ lệ góp vốn.

Mặt khác, tại mục 1 Điều 18 quy định: “tổng công ty theo mô hình công ty mẹ-công ty con là hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư, góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân”. Như thế có nghĩa là không chỉ chi phối bằng cổ phần, vốn góp mà còn chi phối bằng bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường. Và như vậy thì một công ty không có cổ phần hay vốn góp chi phối nhưng có

thương hiệu mạnh, có thị trường rộng hoặc công nghệ hiện đại vẫn có thể giữ vai trò là công ty mẹ. Điều này khắc phục được tình trạng khi các công ty con có nhu cầu tăng vốn nhưng công ty mẹ không còn vốn để tăng vẫn có thể tiếp tục giữ vai trò là công ty mẹ nếu có thể chi phối được bằng thị trường, thương hiệu hoặc công nghệ.

**Thứ tư**, về cơ cấu tổ chức của công ty mẹ. Hiện đang hoạt động một số mô hình sau:

**Theo mô hình tổ chức quản lý dạng (1)** cơ cấu tổ chức không khác gì cơ cấu tổ chức của tổng công ty. Vẫn là cơ cấu tổ chức ấy, vẫn những con người ấy và vẫn cách điều hành ấy. Trên phương diện giấy tờ văn bản thì một tổ chức mới đã thay thế cho tổ chức cũ nhưng cơ chế hoạt động thì thực sự chưa có sự đổi mới cần thiết. Điều lệ hoạt động của khá nhiều công ty mẹ – con chưa thể hiện sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp – pháp nhân độc lập, dành quyền cho công ty mẹ quá nhiều và cho công ty con quá ít. Trong điều lệ hoạt động của một công ty ở thành phố Hồ Chí Minh còn quy định công ty mẹ có quyền huy động và điều hoà ngoại tệ giữa các công ty con nhằm sử dụng vốn có hiệu quả nhất trong toàn công ty(?). Quy định như vậy đã tước bỏ toàn bộ quyền hội nhập kinh tế quốc tế của các công ty con.

**Mô hình tổ chức quản lý dạng (2)** không có trong các quy định hiện hành về mô hình công ty mẹ- công ty con. Theo báo cáo của 02 đơn vị thí điểm trên thì thấy phù hợp và kết quả bước đầu là tốt. Nhưng một số vấn đề đặt ra là:

1. TGD là người đại diện trực tiếp chủ sở hữu vốn nhà nước tại công ty mẹ nên về nguyên tắc TGD có quyền và phải chịu trách nhiệm về toàn bộ các quyết định quản lý liên quan đến vốn nhà nước tại công ty mẹ. Còn HDGD là cơ quan quản lý công ty mẹ và các thành viên trong HDGD phải cùng chịu trách nhiệm về các kết luận của HDGD. Vậy sự phân quyền trách nhiệm giữa TGD và các thành viên HDGD thế nào?

2. Mặt khác, trừ TGD, các thành viên trong HDGD đều chịu sự chi phối của TGD công ty mẹ trong việc bổ nhiệm, miễn nhiệm, do đó họ chưa thật sự có vị trí độc lập với tổng giám đốc trong HDGD để có thể tạo ra một môi trường bình đẳng, dân chủ thực sự trong HDGD khi bàn bạc, quyết định công việc, vậy họ có phải liên đới chịu trách nhiệm ngang cùng TGD công ty mẹ về các quyết định quản lý toàn tổ hợp hay không?

Từ đó thấy rằng, ở mô hình này, việc chịu trách nhiệm pháp lý cuối cùng đối với vốn nhà nước tại công ty mẹ là không rõ ràng. Mặt khác, đối với loại công ty con là công ty cổ phần thì HĐQT (đại diện là Chủ tịch HĐQT, chứ không phải là tổng giám đốc/giám đốc) của công ty mới là đại diện chủ sở hữu và có

thẩm quyền quyết định những vấn đề lớn của công ty, do đó đặt ra vấn đề ai sẽ là người đại diện công ty tham gia trong HĐQT (theo quy định của mô hình này thì chủ tịch HĐQT không phải là thành viên của hội đồng giám đốc) của công ty mẹ.

**Mô hình tổ chức quản lý dạng mô hình (3)** có những nhược điểm là: việc tổ chức quản lý công ty nhà nước quy mô lớn, giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác không có HĐQT là không đúng với quy định của Luật Doanh nghiệp nhà nước (cũng có thể Luật chưa hoàn hảo, chưa hợp lý); không phát huy được trí tuệ tập thể khi quyết định những vấn đề lớn của công ty; dễ dẫn đến xu hướng chuyên quyền, độc đoán trong tổ chức quản lý doanh nghiệp. Đó là chưa kể nếu xét về khả năng điều hành một công ty mẹ có quy mô lớn, có nhiều công ty con thì một mình giám đốc khó có thể quán xuyến được hết mọi công việc cần thiết.

Công ty May Việt Tiến và các công ty: Xây lắp điện 3, Dầu thực vật và Hương liệu mỹ phẩm Việt Nam, XNK và Hợp tác đầu tư GTVT, Dệt May Hà Nội và Viện Máy và Dụng cụ công nghiệp) áp dụng mô hình *Công ty mẹ không có Hội đồng quản trị, cũng không có hội đồng giám đốc*. Trong khi đó như Tổng công ty Dệt may Việt nam và các công ty con của Việt Tiến thì có Hội đồng quản trị, nhưng thành phần của hai loại hội đồng quản trị ấy là khác nhau. Một đảng do Nhà nước bổ nhiệm và một đảng do các cổ đông bầu ra.

Theo một số ý kiến thì việc tổ chức quản lý công ty nhà nước quy mô lớn, giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác mà không có HĐQT là không đúng với quy định của Luật Doanh nghiệp nhà nước; không phát huy được trí tuệ tập thể khi quyết định những vấn đề lớn của công ty; dễ dẫn đến xu hướng chuyên quyền, độc đoán trong tổ chức quản lý doanh nghiệp. Nhưng vẫn có thể đặt câu hỏi ngược lại là nếu doanh nghiệp chỉ có một chủ sở hữu thì có nhất thiết phải có Hội đồng quản trị hay không? Trách nhiệm tập thể liệu có được nhân lên không trong việc quản lý, sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước tại doanh nghiệp nhà nước hay lại tạo dựng thêm một chiếc ô che cho sự thiếu trách nhiệm cá nhân và tất cả đổ lên đầu tập thể mỗi khi lâm nguy?

Hiện tại ở nước ta, theo quy định của Nghị định số 153/2004/NĐ-CP thì công ty mẹ do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhà nước. Chủ tịch Hội đồng quản trị và các thành viên Hội đồng quản trị do người quyết định thành lập công ty quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm hoặc thay thế. Hội đồng quản trị là cơ quan đại diện trực tiếp chủ sở hữu nhà nước tại tổng công ty nhà nước, đại diện chủ sở hữu các đơn vị thành viên là công ty TNHH nhà nước một thành viên. Điều này không khác gì tổng công ty nhà nước. Tình hình này dẫn đến hệ quả là không có công ty mẹ đa sở hữu, kể cả công ty cổ phần mà các thành viên là các doanh nghiệp nhà nước. Hoặc

công ty TNHH một thành viên, và hội đồng quản trị cũng không là đại diện của các cổ đông. Điều này trái với thông lệ của nhiều nước có nền kinh tế phát triển theo cơ chế thị trường. Thực tế hoạt động và điều hành của Hội đồng quản trị của các tổng công ty nhà nước thời gian qua đã bộc lộ nhiều bất cập, có nhiều quyền nhưng không chịu trách nhiệm về các quyết định do mình đưa ra, ít gắn bó thiết tha với sự thành bại của tổng công ty, nhất là với sự sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

**Thứ năm** liên quan đến việc chuyển đổi tổng công ty sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con khi tất cả các công ty thành viên tổng công ty đã được cổ phần hoá. Khi các công ty thành viên của tổng công ty đã được cổ phần hoá thì bản thân tổng công ty đã là chủ sở hữu phần lớn hoặc một phần vốn (dưới dạng cổ phần) của các công ty cổ phần này, hoặc không nắm giữ cổ phần nào nếu bán hết toàn bộ số vốn nhà nước có tại công ty. Khi đó tổng công ty tham gia vào hoạt động của các công ty cổ phần với tư cách là những cổ đông chứ không phải với tư cách là cấp trên chủ quản như trước nữa. Một doanh nghiệp đã đầu tư hay góp vốn vào một hay nhiều công ty khác thì đó là công ty mẹ. Công ty này có thể có tên gọi là “công ty” hoặc “tổng công ty” thậm chí là một tập đoàn. Điều đó không quan trọng, miễn là nó có đủ vốn để góp hoặc đầu tư vào các công ty khác. Như vậy, về thực chất tổng công ty đã là công ty mẹ của các công ty cổ phần. Trong trường hợp này việc chuyển đổi tổng công ty sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con là không cần thiết. Có chăng chỉ là thủ tục hành chính mà thôi, mà thủ tục hành chính này không tạo lập được bất cứ lợi ích nào cho doanh nghiệp.

Theo kế hoạch thì trong năm 2005 sẽ cổ phần hoá toàn bộ các tổng công ty Thương mại-Xây dựng, Điện tử-Tin học và Xuất nhập khẩu xây dựng (VINACONEX). Điều này có nghĩa là Nhà nước sẽ không nắm giữ 100% vốn điều lệ của các tổng công ty này, sẽ có nhiều cổ đông góp vốn dưới dạng mua cổ phần của chúng, trong đó có thể có các nhà đầu tư nước ngoài.

**Vấn đề thứ sáu**, vấn đề thích nghi với sự đổi mới tổ chức quản lý doanh nghiệp theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Một số doanh nghiệp đã chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con nhưng vẫn giữ thói quen điều hành bằng mệnh lệnh hành chính trong mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con mà chưa thực sự thông qua người đại diện phần vốn của mình tại công ty con, chưa tạo điều kiện cho công ty tự chủ trong sản xuất, kinh doanh và tự chịu trách nhiệm về tài chính. Công ty mẹ chưa xác định và thực hiện đầy đủ quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người chủ sở hữu đối với phần vốn góp chi phối tại các công ty con. Việc cử người đại diện phần vốn của công ty mẹ tại các công ty con ở nhiều doanh nghiệp chưa đủ về số lượng để đảm bảo khả năng chi phối

theo nguyên tắc đối nhân trong hoạt động của Hội đồng quản trị công ty con; quy chế hoạt động và báo cáo của người đại diện chưa rõ dẫn đến công ty mẹ không nắm chắc được toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty con. Bộ máy chuyên môn nghiệp vụ của công ty mẹ ở một số tổng công ty, công ty chưa theo kịp yêu cầu thực hiện đồng thời 2 chức năng của công ty mẹ là vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh, vừa đầu tư tài chính. Do đó, làm cho công ty mẹ lúng túng trong việc tìm ra phương thức để có thể vừa hỗ trợ các công ty con, công ty liên kết về thị trường, thương hiệu, cán bộ, tín dụng ... nhưng vẫn đảm bảo sự bình đẳng, không can thiệp vào công việc điều hành của công ty con; đặc biệt là chưa phát huy được hiệu quả của việc đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác. Đa số công ty mẹ chưa tổ chức được bộ phận nghiệp vụ để chuyên theo dõi việc đầu tư vốn vào các công ty con, công ty liên kết.

Nhiều công ty mẹ chưa đủ vốn điều lệ theo yêu cầu. Một số công ty mẹ tiềm lực tài chính yếu nhưng vẫn duy trì là công ty Nhà nước giữ 100% vốn điều lệ nên khả năng chi phối, hỗ trợ các công ty con rất hạn chế, không phát huy được vai trò của mình, làm cho hiệu quả hoạt động chung của tổ hợp chỉ là phép cộng; trong một vài trường hợp, khi các công ty con có nhu cầu nâng quy mô vốn để đầu tư phát triển bằng cách phát hành thêm cổ phiếu thì công ty mẹ không đủ khả năng tiếp tục đầu tư vốn mua cổ phần để chi phối công ty con. Thêm vào đó số vốn được ghi là của công ty mẹ - tổng công ty về thực chất đang nằm trong các doanh nghiệp thành viên. Tổng công ty chỉ nắm trên sổ sách khi bàn giao công ty cho tổng công ty. Về mặt giấy tờ thì đó là vốn của tổng công ty nhưng không thể đó là vốn góp của công ty mẹ được. Trong số 37 doanh nghiệp có số liệu về vốn điều lệ thì có tới 27 doanh nghiệp có vốn dưới 1000 tỷ đồng (trong đó 20 doanh nghiệp - chiếm 74% - có vốn dưới 500 tỷ đồng). Có khá nhiều doanh nghiệp không đủ vốn để đóng vai trò "làm mẹ" (\*\*).

---

### Chú thích

\*\* Bài đã đăng trên *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, số 331/2005.

---

### Tài liệu tham khảo:

1. Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp nhà nước: *Báo cáo sơ kết thí điểm mô hình công ty mẹ - công ty con*.

2. Các tài liệu phục vụ Hội nghị sơ kết thí điểm mô hình công ty mẹ - công ty con. Hà Nội ngày 22 tháng 9 năm 2005.
3. Phạm Quang Huấn: *Thành lập công ty theo mô hình mẹ- con: dùng theo “môit”*. T/c Tài chính, số 2 năm 2004.
4. Phạm Quang Huấn: *Tổng công ty Bia rượu Sài Gòn: Công ty mẹ-con, cố sự nhâm lẫn về bộ máy quản lý*. Thời báo kinh tế số 199, ngày 6/10/2005.