

Hoạt động quản trị công ty ở Australia và một số gợi ý cho Việt Nam

PGS. TS. NGUYỄN THU THỦY*

Th.S. NGUYỄN THỊ THU TRANG**

ThS. NGUYỄN THỊ KIM NGÂN***

Bài viết này nghiên cứu hoạt động quản trị công ty trong nền kinh tế Australia, cụ thể là sự phân chia quyền lực giữa các đối tượng chính tham gia trong hệ thống quản trị công ty như các giám đốc, nhà quản lý và cổ đông tại các doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân; phân tích tầm quan trọng và tác động của quá trình phân quyền này đối với hiệu quả tổng thể của các doanh nghiệp của Australia so sánh với hoạt động quản trị công ty ở Việt Nam ở khía cạnh tổ chức bộ máy, phân công, phân nhiệm, đảm bảo quyền lợi cho các bên có lợi ích liên quan, từ đó rút ra một số kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị công ty trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị công ty, các cổ đông, các bên liên quan, minh bạch, công bố thông tin, quyền sở hữu, kiểm soát.

1. Khái quát về quản trị công ty

Ý nghĩa đơn giản của quản trị công ty là giải quyết tất cả các vấn đề từ kế hoạch tổ chức, vai trò và chức năng của ban giám đốc, các chiến lược đến các quy tắc hoạt động chính thức và hợp lệ trong doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, chủ đề về mô hình quản trị công ty đã thu hút rất nhiều nhà nghiên cứu kinh tế và xã hội, đặc biệt là sau sự sụp đổ của những người “không lồ” như Enron, Ticc, Worldcom, Parmalat ở Mỹ, Ansett, OneTel, James Hardie, HIH Insurance Group và gần đây hơn là Opes Prime và Tập đoàn ABC tại Australia. Trong những trường hợp này, trách nhiệm và quyền hạn về quản trị công ty của ban giám đốc và những người quản lý đã trở thành một vấn đề quan trọng cần phải xem xét.

Vấn đề chính hiện nay là chưa có một lý thuyết nào về quản trị công ty được coi là tối ưu để áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp mà có thể đảm bảo tính linh hoạt và chặt chẽ. Quản trị công ty không nên tập trung vào các phương pháp quản trị các doanh nghiệp hiện đang sử dụng, mà thay vào đó phải tập trung vào việc nên điều hành các doanh nghiệp như thế nào cho hợp lý và hiệu quả. Quản trị công ty vẫn còn chưa thực sự được chấp nhận rộng rãi như là một luận thuyết hữu ích trong các doanh nghiệp. Và cũng chỉ đến thế kỷ XXI, các nhà khoa học mới bắt đầu tập trung vào nghiên cứu quản trị và phân quyền trong các công ty, trong khi đó ở thế kỷ XIX và XX họ chỉ tập trung bàn luận chủ yếu về kỹ năng hành chính và cơ cấu kinh doanh hiện đại.

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD), quản trị công ty là hệ thống mà qua đó hoạt động kinh doanh được chỉ đạo và kiểm

*,**,*** Trường Đại học Ngoại thương

soát. Cơ cấu quản trị công ty quy định cụ thể việc phân phối các quyền và trách nhiệm giữa các thành viên khác nhau trong công ty, chẳng hạn như hội đồng quản trị, các nhà quản lý, các cổ đông và các bên liên quan khác, và nêu rõ các quy tắc và thủ tục để đưa ra các quyết định về các vấn đề của công ty. Như vậy, nó cũng cung cấp cấu trúc thông qua đó các mục tiêu của công ty được thiết lập, và các phương tiện để đạt được những mục tiêu và hiệu quả.

Giữa quản trị công ty - (*corporate governance*) và quản trị kinh doanh (*business management*) có sự khác nhau rất cơ bản: Quản trị kinh doanh là điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do Ban giám đốc thực hiện. Quản trị công ty là một quá trình giám sát và kiểm soát được thực hiện để bảo đảm cho việc thực thi quản trị kinh doanh phù hợp với lợi ích của các cổ đông. Quản trị công ty nghĩa rộng còn hướng đến đảm bảo quyền lợi của những người liên quan, không chỉ là cổ đông mà còn bao gồm cả các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, môi trường và các cơ quan nhà nước.

Quản trị công ty được đặt trên cơ sở của sự tách biệt giữa quyền quản lý và quyền sở hữu doanh nghiệp. Công ty là của chủ sở hữu (nhà đầu tư, cổ đông...), nhưng để công ty tồn tại và phát triển phải có sự dẫn dắt của hội đồng quản trị, sự điều hành của ban giám đốc và sự đóng góp của người lao động, những người này không phải lúc nào cũng có chung ý chí và quyền lợi. Điều này dẫn đến việc cần phải có một cơ chế để nhà đầu tư, cổ đông có thể kiểm soát việc điều hành công ty nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Quản trị công ty tập trung xử lý các vấn đề thường phát sinh trong mối quan hệ ủy quyền trong công ty, ngăn ngừa và hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao sử dụng tài sản và cơ hội kinh doanh của công ty phục vụ cho lợi ích riêng của bản thân hoặc của người khác, hoặc làm thất thoát nguồn lực do công ty kiểm soát.

Tầm quan trọng của mô hình quản trị công ty được thể hiện qua việc sắp xếp hoặc tổ chức

doanh nghiệp, và kiểm soát, định hướng các bên có lợi ích liên quan để đạt được sự tương đồng hơn về mục tiêu mà họ theo đuổi. Mục tiêu của doanh nghiệp hiện đại cần đảm bảo rằng tất cả những người quản lý cấp cao đều tập trung vào mục tiêu chính của tổ chức và không bị phân tâm bởi mục tiêu cá nhân hay mục tiêu thứ cấp khác. Ý nghĩa ban đầu của các khái niệm về quản trị công ty chủ yếu xoay quanh việc thiết kế các hoạt động kinh tế và xã hội của công ty và cho đến nay nó đã bao trùm các khái niệm về quyền lực nội bộ và bên ngoài.

Adrian Cadbury, cha đẻ của lý thuyết quản trị công ty hiện đại phát biểu tại Diễn đàn Quản trị doanh nghiệp toàn cầu (Ngân hàng thế giới) năm 2000 cũng khẳng định rằng, quản trị công ty có liên quan với việc giữ cân bằng giữa các mục tiêu kinh tế và xã hội và giữa các cá nhân và mục tiêu tập thể. Mục đích là gắn kết hài hoà nhất có thể giữa lợi ích cho các cá nhân, công ty và xã hội."

Trong suốt thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI, sự thất bại của quản trị công ty ở các công ty toàn cầu tại Mỹ như Enron và Worldcom và các công ty như HIH Bảo hiểm và One-Tel tại Australia cũng đã làm các nhà lãnh đạo cần hiểu chính xác hơn và áp dụng các khía cạnh của "quản trị công ty" trong các công ty.

2. Thực trạng phân chia quyền lực trong hoạt động quản trị công ty tại Australia

2.1. Những quy tắc về quản trị công ty của Australia

Theo các nhà nghiên cứu và các nhà học thuật thì hệ thống quản trị công ty ở Australia có nhiều điểm giống như các mô hình Anh - Mỹ về hệ thống quyền sở hữu và kiểm soát "bên ngoài". Nghĩa là phải có một hệ thống đặc trưng bởi sự đảm bảo an toàn được thiết lập với sự phân quyền rõ ràng. Cho đến nay, vẫn tồn tại tranh luận về hệ thống quản trị công ty ở Australia là một hệ thống nội bộ hay bên ngoài, hay như một hệ thống nội bộ hội tụ trong một hệ thống bên ngoài với những tác động trong việc thực hiện các quy định và pháp luật.

Quản trị công ty Australia có những đặc trưng riêng như không có quy định thống nhất

về luật doanh nghiệp, bao gồm cả Đạo luật công ty (Corporation Act 2001) ở cấp liên bang và đạo luật công ty của mỗi bang. Các nhà nghiên cứu cho rằng, hệ thống quy định về công ty những năm 1980 ở Australia thất bại thảm hại. Cho đến cuối những năm 1990, tất cả các nỗ lực để đưa ra một quy định duy nhất cho quốc gia đã thất bại. Cuối cùng thì cũng đã có một sự thống nhất là: Ủy ban Chứng khoán và Đầu tư Australia (Australian Securities and Investments Commission - ASIC) được xem là cơ quan giám sát và kiểm soát, và Đạo luật công ty của Australia (2001) được xem là công cụ lập pháp đã được sự chấp thuận của quốc hội. ASIC quy định về đầu tư, chứng khoán và giám sát giao dịch trên thị trường chứng khoán Australia (được hình thành vào năm 1998). Việc thi hành Đạo luật công ty là trách nhiệm của Giám đốc Khối thịnh vượng chung và Tổng trưởng Tư pháp.

Năm 2003 các cải cách đã đề ra được nguyên tắc ASX (Australian Stock Exchange – ASX) của Quản trị công ty tốt và những khuyến nghị về bộ thực hành tốt dựa trên các nguyên tắc của OECD. Các tiêu chuẩn của Australia dẫn chiếu đến các nguyên tắc gốc của OECD (1999) trong phần giới thiệu các tiêu chuẩn của Australia vào năm 2003. Các tiêu chuẩn chỉ mang tính hướng dẫn, định hướng cho các công ty, cơ quan chính phủ, và các tổ chức phi lợi nhuận về vấn đề quản trị. Mục đích của tiêu chuẩn là để cung cấp một kế hoạch chi tiết cho sự phát triển và thực hiện một hệ thống chung về quản trị phù hợp cho nhiều loại hình doanh nghiệp (Tiêu chuẩn Australia năm 2003, tr.6). Các nhà nghiên cứu cho rằng, ảnh hưởng của tiêu chuẩn quản trị công ty lan tỏa, tác động đến sức sống của thị trường đầu tư bằng cách củng cố niềm tin của người tiêu dùng và cung cấp công cụ cho tất cả các tổ chức để tăng giá trị của hoạt động quản trị.

Các tiêu chuẩn quản trị công ty Australia gồm có:

- i) AS 8000 – Các nguyên tắc quản trị tốt.
- ii) AS 8001 – Kiểm soát gian lận và tham nhũng.
- iii) AS 8002 – Quy tắc ứng xử trong tổ chức.
- iv) AS 8003 – Trách nhiệm xã hội.

v) AS 8004 – Bảo vệ người công khai sự thật ở tổ chức.

Tiêu chuẩn AS 8000 – 2003 thiết lập mục tiêu quản trị công ty tốt và cải thiện hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức, xác định và quản lý rủi ro, tăng cường sức mạnh của các cổ đông và sự tự tin của cộng đồng cổ đông trong một thực thể, cải thiện tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của tổ chức và hỗ trợ trong công tác phòng chống và phát hiện gian lận. Tiêu chuẩn này hướng dẫn việc phát triển chính sách quản trị, vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị, giám đốc điều hành và hội đồng lương thưởng, nghĩa vụ công bố thông tin và minh bạch, các cổ đông, các trách nhiệm, quyền sở hữu và quyền biểu quyết. Các tiêu chuẩn còn lại bao gồm quy tắc ứng xử, trách nhiệm xã hội và bảo vệ các đối tượng tham gia nằm ngoài phạm vi của bài viết này.

Hội đồng Quản trị của Ủy ban Chứng khoán Australia (AXS) đã ban hành quy chế "quản trị công ty tại Australia" tháng 3/2003. Trước đó, Sở giao dịch Chứng khoán ban hành quy định (có hiệu lực từ ngày 01/07/1996) yêu cầu tất cả các công ty niêm yết cung cấp thông tin trong báo cáo hàng năm của họ về thực hành quản trị công ty của họ, bao gồm việc công bố thông tin về quy trình bổ nhiệm giám đốc, quản lý rủi ro kinh doanh và mối quan hệ với kiểm toán viên và cơ cấu ủy ban. Mục đích của hướng dẫn này là để tạo ra một khuôn khổ cho quản trị công ty tốt cho các công ty niêm yết, và thiết lập một mức độ cao hơn về trách nhiệm giải trình. Các công ty phải công bố mức độ áp dụng những nguyên tắc này trong báo cáo hàng năm của họ bắt đầu sau ngày 1/1/2003.

Hội đồng quản trị AXS cũng cam kết đánh giá liên tục các nguyên tắc của quản trị công ty tốt để đảm bảo các quy tắc hữu quan và phù hợp với cộng đồng doanh nghiệp Australia. Sau năm 2003, đã có một số báo cáo về các nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp công ty. Đó là các báo cáo: i) Nguyên tắc quản trị công ty tốt và Khuyến nghị về thực hành tốt nhất trong Báo cáo Hội đồng quản trị ASX ngày 31/3/2004; ii) Báo cáo thứ hai Hội

đồng quản trị ASX về quản trị công ty tháng 2/2005; iii) Những phát hiện chính của cuộc điều tra của người sử dụng các thông tin về quản trị công ty, tháng 3/2006.

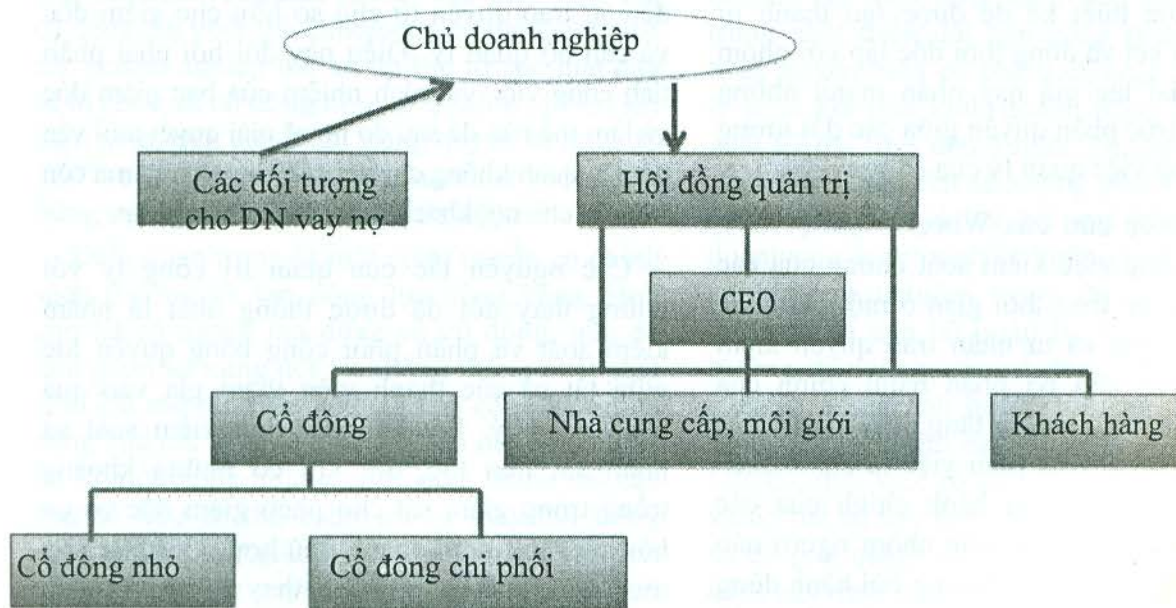
Tháng 11/2006, Hội đồng quản trị AXS đưa ra bản tổng kết về Quy tắc quản trị công ty tốt và khuyến nghị tốt nhất dựa trên nền tảng các báo cáo trước đó đề nghị rằng những thay đổi cần được thực hiện do những thay đổi quy phạm pháp luật của Đạo luật Công ty (S-295A, S-250RA; S-300A) và Tiêu chuẩn Kế toán (AASB 124). Tháng 8/2007, Hội đồng quản trị ASX công bố các nguyên tắc quản trị công ty tốt và Khuyến nghị thực hành tốt nhất để các nguyên tắc phù hợp với tình hình kinh doanh của Australia và cộng đồng đầu tư. Và phiên bản sửa đổi cập nhật mới nhất về các nguyên tắc quản trị công ty tốt và Khuyến nghị thực hành tốt nhất được Hội đồng ASX ban hành vào 30/6/2010, có hiệu lực vào ngày 1/1/2011 nhằm tiếp tục hỗ trợ và nâng cao sự hiểu biết và niềm tin cho các nhà đầu tư¹.

2.3. Mô hình quản trị công ty tại Australia

Như đã nêu, thuật ngữ quản trị công ty thường bị hiểu bó hẹp trong các vấn đề về cấu trúc và chức năng của hội đồng quản trị. Tuy nhiên, điều này không hoàn toàn chính xác, trong các phần sau đây chúng ta sẽ xem xét và đánh giá trách nhiệm khác nhau không chỉ của hội đồng quản trị mà còn cả giám đốc điều hành, người cho vay, nhà cung cấp, khách hàng, các ngân hàng hoặc tổ chức tài chính, cổ đông hoặc chủ sở hữu chứng khoán.

Nghiên cứu của Tricker (2000) đưa ra một khái niệm về quản trị công ty rộng hơn trong bối cảnh kinh tế của Australia. Tác giả này cho rằng, quản trị công ty là "cơ cấu theo đó các nhà quản lý cấp cao của tổ chức được kiểm soát thông qua ban giám đốc, các cấu trúc liên quan của nó, khuyến khích điều hành, các chế độ giám sát và kết dính". Mô hình quản lý cơ bản của hầu hết các công ty ở Australia theo Hướng dẫn về quản trị công ty được mô tả trong Hình 1 dưới đây:

Hình 1: Mô hình quản trị công ty của Australia



¹ <http://www.asxgroup.com.au/corporate-governance-council.htm>

Hoạt động đầu tư và kinh doanh của doanh nghiệp tạo ra mạng lưới liên kết các thành viên quản trị, giám đốc điều hành và quản lý. Chúng tạo ra một loạt các xung đột lợi ích có thể làm cho hoạt động quản trị công ty ít hiệu quả.

Ngoài ra, sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát là một đặc trưng nổi bật của các công ty tại Australia, và Tricker (2000) nhận định rằng, sự phân tách quyền sở hữu và quyền kiểm soát diễn ra trong nửa cuối của thế kỷ XX". Điều này là do sự chuyển đổi quyền lực của người đứng đầu doanh nghiệp cho khách hàng, vì khách hàng là những người bắt đầu không chỉ kiểm soát nhu cầu hàng hoá và sản phẩm, mà còn là những nguồn chính tạo ra lợi nhuận cho các doanh nghiệp.

Do đó, Fleming (2003) giải thích về sự tan rã của các công ty Australia dưới sự quản trị công ty đương thời, cũng như tầm quan trọng của các lực lượng phổ biến như khách hàng và cổ đông trong cơ cấu quản trị công ty. Ville và Merrett (2000) cho rằng, đầu thế kỷ XX hầu hết các cấu trúc quản lý cấp cao trong các công ty của Australia được thiết kế để được tạo thành từ nhóm rất gắn kết và đồng thời độc lập với nhóm giám đốc. Hai tác giả này nhấn mạnh những thay đổi cấu trúc phân quyền giữa các đối tượng tham gia trong việc quản lý của công ty.

Trong nghiên cứu của Wheelwright (1957), có thể thấy rằng việc kiểm soát chung của các cổ đông tăng lên theo thời gian ở một vài công ty của chính phủ và tư nhân trao quyền kiểm soát chính yếu cho bộ phận hành chính của công ty. Theo thời gian, sự tăng quyền hành của các cổ đông lớn đã chi phối việc ra chính sách quyết định của bộ phận hành chính của các công ty. Bất cứ cá nhân hoặc nhóm người nào có ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi hành động của một tổ chức được gọi là các bên có quyền lợi liên quan (stakeholder), ví dụ như người lao động, gia đình họ, chính quyền địa phương, các tổ chức phi chính phủ, chính phủ, nhà cung cấp... Khái niệm này được nhắc đến lần đầu tiên vào năm 1963 trong Bản Ghi nhớ nội bộ của

Viện Nghiên cứu Stanford. Theo Viện Stanford xác định, các bên có quyền lợi liên quan là những nhóm mà không có hỗ trợ của họ thì tổ chức sẽ chấm dứt sự tồn tại.

Các cổ đông lớn và cổ đông nhỏ nhận được hỗ trợ tài chính và xã hội khác nhau từ các công ty. Cổ đông đòi hỏi tỷ suất lợi nhuận cao trên các khoản đầu tư của họ, trong khi giám đốc điều hành của công ty đại chúng thường muốn có một cuộc sống yên bình với thù lao tốt và tối thiểu hoá sự can thiệp bên ngoài. Những lợi ích xung đột và làm thế nào để đạt được một số liên kết giữa họ - để cung cấp cho các nhà quản lý các ưu đãi để hành động vì lợi ích tốt nhất của chủ sở hữu của công ty - là những câu hỏi trung tâm của quản trị công ty" (Monks, 1999). Do đó, các khía cạnh chính của hầu hết các chính sách quản trị công ty đều khuyến khích việc cộng tác, hợp tác và duy trì lòng trung thành của các bên liên quan trong một khoảng thời gian.

Với việc mở rộng quy mô của công ty, trách nhiệm quản lý trong các công ty tăng lên và dẫn đến sự trao quyền từ chủ sở hữu cho giám đốc và cán bộ quản lý. Điều này đòi hỏi phải phân tích công việc và trách nhiệm của ban giám đốc và làm thế nào để sau đó họ sẽ giải quyết mọi vấn đề liên quan không chỉ với các chủ sở hữu mà còn với các chủ nợ, khách hàng và nhà cung cấp.

Các nguyên tắc của quản trị công ty với những thay đổi đã được thống nhất là nhằm kiểm soát và phân phối công bằng quyền lực giữa tất cả các thành viên tham gia vào quá trình quản lý. Bất kể quá trình kiểm soát và giám sát liên tục, đôi khi có những khoảng trống trong giám sát cho phép giám đốc có cơ hội mở rộng kinh doanh phù hợp với lợi ích và mục đích của riêng mình thay vì của chủ sở hữu. Trong một số trường hợp, giám đốc có thể theo đuổi một mục tiêu nào đó thậm chí trái ngược với các mục tiêu chính của chủ sở hữu, đó là khi các nguyên tắc quản trị công ty đã phân tán dụng và kết quả là công ty phải gánh chịu thiệt hại.

Các mối quan hệ quyền lực quan trọng nhất đề cập trong bài viết này là mối quan hệ của các doanh nghiệp với các cổ đông (lớn và nhỏ) của họ. Đây là một mối quan hệ rất quan trọng khi hiểu được các động thái hiện tại của quản trị công ty cũng như chuyển giao quyền lực và quyền phân phối tổng thể mà hầu hết các công ty Australia đã có kinh nghiệm trong bốn thập kỷ qua.

Nếu các nhà đầu tư tổ chức không hài lòng với các hoạt động của công ty và kết quả công việc của người quản lý, họ phải đối mặt với một

số khó khăn khi phối hợp hành động. Họ có thể có mục tiêu khác nhau. Một số nhà đầu tư tổ chức tất yếu không quan tâm đến việc tạo ra giá trị cho người khác, do đó họ sẽ tiến hành can thiệp vào hoạt động quản trị. Gần đây, mọi người đã nhận thấy sự gia tăng của những hoạt động thể chế trong thị trường vốn Australia. Trường hợp của Coles Myer (một trong những tổ chức bán lẻ lớn nhất nước Australia) là một ví dụ điển hình khi các nhà đầu tư tổ chức can thiệp và loại bỏ Chủ tịch hội đồng quản trị.

Bảng 1: Các nhà đầu tư tổ chức của Australia, Anh và Mỹ (% của GDP)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Australia	61,6	71,9	65,9	86,2	92,4	105,2	115,6	127,9	131,2	136,9	142,3
Anh	131,3	163,0	143,8	164,0	173,4	195,5	203,6	226,7	-	233,0	236,6
Mỹ	127,2	136,3	135,9	151,9	162,9	178,4	192,0	207,3	195,2	206,9	211,3

Nguồn: Financial Market Trend, 2002.

Bảng niên yết công ty phụ thuộc, công ty con của Bebhuk Australia (2002) cho thấy rằng các cổ đông chi phối (blockholders) có thể kiểm soát các doanh nghiệp bất kể áp lực từ các nhà đầu tư tổ chức và cổ đông nhỏ. Stapledon (1995) kết luận rằng, trên cơ sở tập trung quyền sở hữu, 40 - 50% các công ty niêm yết Australia không hào hứng với việc mua cổ phiếu của đối thủ.

Điều quan trọng là một công ty cần có chính sách thưởng và tạo động lực công bằng dành cho tất cả người lao động và cổ đông, qua đó làm giảm sự xung đột và không thống nhất phát sinh khi mở rộng và đa dạng hoá công ty. Sự đa dạng của các cổ đông và mức độ quyền lực của họ là một trong những cách thức chính mà các chủ sở hữu có thể kiểm tra sự thay đổi trong mục tiêu từ các giám đốc. Hiểu một cách đơn giản hơn, quyền quyết định hàng hoá hoặc dịch vụ nào sẽ được trao đổi hoặc phân bổ các nguồn lực chung của các cổ đông chính là quyền kiểm soát các hoạt động doanh nghiệp.

Một số nghiên cứu khác cho rằng các công ty và các nhà đầu tư theo đuổi chủ nghĩa ngắn hạn (Monks, 1999). Dựa trên những kinh

nghiệm thực tế trong điều hành kinh doanh, Monks lập luận rằng cách đơn giản nhằm tập trung phát triển dài hạn công ty là trả thưởng hoặc quyền mua cổ phiếu cho các cán bộ quản lý theo kết quả kinh doanh trong khoảng thời gian đủ dài từ 3 đến 5 năm. Nhưng Monks cho rằng giải pháp trên sẽ không phải lúc nào cũng thích hợp, nhất là khi kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không tốt và theo đó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến vấn đề lương thưởng của cán bộ quản lý. Theo ông, khi thị trường đi xuống, các cổ đông sẽ cảm thấy lợi ích của họ bị ảnh hưởng và cho rằng chi phí lương thưởng cho cán bộ quản lý là quá cao. Lúc đó, mọi việc có thể sẽ trở nên nghiêm trọng và có thể sẽ tốn thêm nhiều khoản chi phí luật sư để giải quyết các vụ tranh chấp. Tuy nhiên, cách này đem lại hiệu quả khi giá cổ phiếu đang tăng trần hoặc được điều chỉnh khi đang đi xuống, hoặc trong gói lương thưởng tập trung phần lớn vào chi phí trợ cấp thôi việc. Xu hướng biến động trong chính sách lương thưởng của cán bộ quản lý có thể là dấu hiệu thị trường đi xuống" (Monks, 1999). Các nhận định trên

của Monks đã được minh chứng trong bối cảnh kinh tế hiện tại.

2.3. Tổng quan quản trị công ty tại Australia

Bảng dưới đây cho thấy, tỷ lệ phần trăm số lượng cổ phần do cá nhân và công ty Australia nắm giữ trong năm 1952 và số liệu

tương ứng trong các năm 1995 và 2007. Các số liệu này được trích dẫn từ các nghiên cứu do Wheelwright thực hiện vào năm 1957, của ASX năm 1995 và dữ liệu của Học viện Quản trị Australia vào năm 2007. Các so sánh và kết luận sau đó đều dựa trên các kết quả nghiên cứu này.

Bảng 2: Phần trăm cổ phần các cá nhân và công ty nắm giữ

Chủ sở hữu	1952	1995	2007
Các hộ gia đình/Cá nhân	75,6	22,8	21,1
Các nhà đầu tư nước ngoài		32,0	29,3
Các công ty	15,5	8,8	13,5
Quỹ bảo hiểm xã hội		23,8	25,4
Ngân hàng		11,0	9,5
Các tổ chức tài chính	8,9	34,8	33,6
Chính phủ		1,5	1,2

Nguồn: Wheelwright (1957); ASX (1995); Học viện Quản trị Australia (2007).

Từ các số liệu trên có thể thấy, các hộ gia đình và cá nhân nắm giữ phần lớn số lượng cổ phiếu trong năm 1952. Tuy nhiên, tỷ lệ này đã giảm từ gần 75,6% xuống còn khoảng 22,8% vào năm 1995. Năm 2007, các số lượng cổ đông là cá nhân giảm nhẹ nhưng xét về giá trị ròng, số lượng cổ phần do các công ty mẹ nắm giữ gia tăng đáng kể. Mặc dù tỷ lệ các cổ đông là cá nhân đã giảm, khoản đầu tư của các hộ gia đình vẫn tăng tại thời điểm năm 2007. Trong khi đó, tỷ lệ nắm giữ cổ phần của các công ty tài chính bao gồm các ngân hàng và quỹ bảo hiểm xã hội đã tăng từ 8,9% năm 1952 lên 34,8% vào năm 1995 và 33,6% trong năm 2007. Động thái này chủ yếu do mô hình quản trị công ty đã được coi là một công cụ kinh tế chứ không phải là công cụ quản lý như trước đây.

Cũng cần lưu ý rằng trong nghiên cứu của Wheelwright (1957) phần đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài được gộp chung trong khối tư nhân và khối các tổ chức tài chính, do đó khó có thể xác định ảnh hưởng tương quan

của các nhà đầu tư nước ngoài và các cổ đông cá nhân cũng như mô hình quản trị công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu của ASX (1995) đã tách biệt phần đầu tư nước ngoài (32% trong năm 1995 và giảm nhẹ trong năm 2007).

Nghiên cứu của Wheelwright và Miskelly (1967) đã làm rõ thêm các thay đổi đã nêu trong Bảng 2 qua thay đổi về tỷ lệ phần trăm sở hữu trong dài hạn của 50 công ty phi tài chính tại Australia theo số liệu thống kê vào năm 1964 và năm 1997. Số liệu thay đổi về tỷ lệ nắm giữ cổ phần trong 50 công ty chọn mẫu (số liệu thống kê năm 1964 và 1997) được phân loại theo: i) 20 cổ đông lớn nhất; ii) 5 cổ đông lớn nhất; và iii) Cổ đông lớn nhất.

Theo bảng số liệu dưới đây, tỷ lệ phần trăm sở hữu đều tăng giữa năm 1964 và năm 1997. Cụ thể, tỷ lệ sở hữu trung bình trong 50 công ty được chọn của nhóm 20 cổ đông lớn nhất tăng từ xấp xỉ 40% cổ phần tới khoảng 65% và của nhóm 5 cổ đông lớn nhất cũng tăng từ khoảng 30% đến xấp xỉ 47%.

Bảng 3: Sở hữu cổ phần ở một số công ty Australia trong mẫu chọn lọc

	20 cổ đông lớn nhất		5 cổ đông lớn nhất		Cổ đông lớn nhất	
	1964	1997	1964	1997	1964	1997
Trung bình	39,2	65,2	29,9	46,4	15,9	20,5
Trung vị	30,6	64,5	15,4	44,8	7,3	16,6
Độ lệch tiêu chuẩn	26,9	15,8	28,4	15,7	17,9	15,6
Số mẫu	23	23				

Nguồn: Wheelwright và Miskelly (1967), Sorin (2008).

Tất cả các tỷ lệ phần trăm của số chính giữa cũng cho thấy tỷ lệ nắm giữ cổ phần của nhóm 20, nhóm 5 và cổ đông lớn nhất đều tăng. Bảng 4 so sánh và đối chiếu các mức tỷ lệ và phần trăm

cổ phiếu do các giám đốc nắm giữ trong năm 1952 và sau đó so sánh với các số liệu thống kê của năm 1975. Các số liệu này được trích dẫn từ nghiên cứu của Merrett vào năm 2002.

Bảng 4: Phần trăm cổ phần do các giám đốc nắm giữ, giai đoạn 1952 - 1975

Các nhóm giám đốc	1952	1962 - 1964	1974 - 1975	2002
Nhóm chính	> 50	-	8,4 %	7,6%
Nhóm phụ	> 10, < 50	33,3%*	25,8%	42,0%
Độ khuếch tán	0 < 10	66,6%	65,9%	50,3%
Kích thước mẫu	-	72**	299	157

Nguồn: Merrett (2002).

Ghi chú: () Bao gồm cả nhóm chính và nhóm phụ; (**) Chỉ các ngành công nghiệp.*

2.4. Xu hướng phát triển của các công ty tại Australia: Quy mô hội đồng quản trị và cổ đông nắm quyền chi phối

Quy mô và cơ cấu Hội đồng quản trị (HDQT) ngay từ đầu đã là cơ chế quyết định hiệu quả của quản trị công ty. Theo khung HDQT chuẩn, HDQT giám sát hoạt động tổ chức hàng ngày đồng thời quyết định chiến lược. Bên cạnh đó, việc điều hành có hiệu quả hay không của HDQT phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng và cơ cấu của HDQT.

Quy mô của HDQT tùy thuộc vào quy mô của công ty. Có thể thấy rõ rằng, quy mô công ty ảnh hưởng đến mức độ gia tăng trách nhiệm chung cũng như tính phức tạp của các quy trình bên trong doanh nghiệp, kéo theo

yêu cầu cần có thêm lực lượng điều hành và cơ chế phân quyền (Lawrence and Stapledon, 1999). Những công ty có quy mô nhỏ hơn cũng có thể có cấu trúc công ty và mức độ vấn đề cần điều hành phức tạp nhưng không có nghĩa ban điều hành phải có nhiều người mà chỉ cần các vị trí quản lý có đủ năng lực điều hành.

Quy mô của công ty tăng dần cũng yêu cầu cơ cấu các giám đốc điều hành và không điều hành tăng lên tương ứng. Chúng ta có thể thấy, quy mô nhân sự tăng sẽ kéo theo tổng chi phí tăng đáng kể. Các nghiên cứu trên cũng cho rằng thách thức lớn của các vị trí lãnh đạo của một công ty quy mô lớn là không chỉ là hoàn thành công việc một cách xuất sắc mà là khẳng định giá trị của họ.

Số liệu trong Bảng 5 cho thấy ảnh hưởng của quy mô HĐQT đến phân phối quyền lực giữa các giám đốc và cổ đông. Có thể thấy khi số thành viên HĐQT tăng từ 7 lên 11 chứng minh sự gia tăng quy mô HĐQT hoặc

mở rộng quy mô của các công ty. Điều này tất nhiên cũng có nghĩa là các thành viên HĐQT toàn quyền kiểm soát biến động của các mô hình kinh doanh và mục tiêu chiến lược của công ty.

Bảng 5: Xu hướng của các công ty tại Australia về quy mô HĐQT và cổ đông có quyền chi phối

Năm	Quy mô Ban Giám đốc		Số lượng cổ đông có quyền chi phối	
	1964	1997	1964	1997
Trung bình	7,5	10,4	1,0	4,0
Trung vị	7,0	11,0	1,0	4,0
Độ lệch chuẩn	2,1	3,0	1,2	1,4
Kích thước mẫu	-	-	23	23

Nguồn: Wheelwright and Miskelly (1967), Sorin (2008).

Tóm lại, bảng đánh giá sau đây cho chúng ta thấy tác động của quản trị công ty đối với các doanh nghiệp trên các khía cạnh từ các bên liên quan.

Bảng 6: Phân bổ quyền lực và các ảnh hưởng đến hoạt động quản trị công ty

Các bên liên quan	Ảnh hưởng
Khách hàng	Nhu cầu chung của khách hàng sẽ quyết định các hoạt động và chính sách kinh doanh
Đối thủ cạnh tranh	Cùng với sự phát triển các mô hình của kiểm soát quyền lực trong các doanh nghiệp của Australia, pháp luật về chống độc quyền cũng đã được hình thành. Theo đó, khi một công ty phá sản thì nền kinh tế chung hầu như không bị ảnh hưởng.
Các cổ đông	Các cổ đông trực tiếp giám sát các hoạt động của HĐQT. Các cổ đông tại các doanh nghiệp Australia cũng có tầm ảnh hưởng trong việc giám sát hiệu quả hoạt động, cơ chế lương thưởng của HĐQT.
Người lao động và các đoàn thể	Ảnh hưởng chính của công nhân viên và các tổ chức đoàn thể là bảo đảm và thực hiện các quyền lợi của người lao động.
Nhà cung cấp	Các nhà cung cấp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, tạo áp lực thanh khoản từ các khoản lãi của các công ty.
Các ngân hàng và nhà đầu tư	Các ngân hàng và các nhà đầu tư có ảnh hưởng chung đến hoạt động của các công ty tại Australia
Hội đồng quản trị	Đóng vai trò quan trọng nhằm bảo đảm quyền lợi của các cổ đông. HĐQT có trách nhiệm kiểm soát giám đốc điều hành và yêu cầu giải trình về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

Ngoài ra, hoạt động quản trị công ty tại Australia cũng đã và đang ngày càng hoàn thiện hơn để theo kịp các xu hướng phát triển của nền kinh tế.

3. Quản trị công ty tại các doanh nghiệp Việt Nam

3.1. Thực tiễn hoạt động quản trị công ty tại các doanh nghiệp Việt Nam theo Luật Doanh nghiệp 2005

Trong số 100 doanh nghiệp được đánh giá (Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Công ty Tài

chính quốc tế (IFC) thực hiện điều tra năm 2011), có 20 công ty niêm yết tại Sàn Giao dịch Chứng khoán Hà Nội và 80 công ty niêm yết tại Sàn giao dịch chứng khoán TP. Hồ Chí Minh. 25 công ty lớn nhất có mức giá vốn hoá thị trường từ 2.670 đến 48.104 tỷ đồng; 75 công ty còn lại có mức giá trị vốn hoá thị trường tương đối nhỏ. Chúng ta có thể thấy chất lượng quản trị công ty của Việt Nam vẫn còn thấp, ngay cả ở những công ty có quy mô lớn, có uy tín vẫn không tuân thủ đầy đủ các quy tắc quản trị công ty.

Bảng 7: Kết quả đánh giá công tác quản trị công ty²

	Trung bình		
	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)
Kết quả chung QTCT	43,9	44,7	42,5
Quyền cổ đông	46,8	48,5	47
Đối xử bình đẳng cổ đông	65,1	61	57,8
Vai trò các bên liên quan	29,2	29,4	22,7
Minh bạch và công bố thông tin	39,4	43,2	40,1
Trách nhiệm HĐQT	35,3	36,1	35,9

- Về khuôn khổ pháp lý quản trị công ty

Trên cơ sở những văn bản pháp luật đã được ban hành như Luật Doanh nghiệp (2005), Luật Chứng khoán (2006, 2011), khuôn khổ pháp lý về quản trị công ty ở Việt Nam đã khá đầy đủ và từng bước tiếp cận các chuẩn mực quản trị công ty của thế giới. Tuy nhiên, nhiều quy định trong các luật còn khá chung và cho đến nay vẫn chưa có các Nghị định hướng dẫn, do vậy các doanh nghiệp thiếu cơ sở để thực hiện. Kết quả đánh giá nhận được thấp, chủ yếu là do các thành viên của doanh nghiệp ít tìm hiểu về pháp luật nói chung cũng như các vấn đề liên quan đến quản trị công ty nói riêng. Nhiều nội dung luật quy định khá rõ ràng, tuy nhiên doanh nghiệp ít sử dụng.

Trong Luật Doanh nghiệp 2005, người quản lý công ty được định nghĩa tại Điều 4 bằng cách liệt kê một loạt các chức danh theo luật định, và

theo hướng mở, luật này còn quy định thêm rằng: người quản lý công ty còn bao gồm những người có "*chức danh quản lý quan trọng khác do Điều lệ công ty quy định*". Như vậy, bên cạnh những chức danh khác do điều lệ công ty quy định, theo Luật Doanh nghiệp thì người quản lý của công ty TNHH là tất cả thành viên của hội đồng thành viên (HĐTV), Giám đốc (Tổng giám đốc) (GD/TGD) công ty; của công ty cổ phần là toàn bộ thành viên hội đồng quản trị (HDQT) và GD/TGD công ty. Vì Luật Doanh nghiệp không bắt buộc, nên các công ty có thể có hoặc không có các chức danh Phó GD (Phó TGD), nếu có, những người này thường được coi là người quản lý doanh nghiệp theo điều lệ công ty. Từ cách tiếp cận của Luật Doanh nghiệp và trong điều lệ công ty, có thể nói rằng, pháp luật Việt Nam xác định ai là người quản lý công ty *theo chức danh*.

Trong Luật Công ty của Australia – theo truyền thống *common law* của các nước Anh,

² www.saigondautu.com.vn/DN-niem-yet-Minh-bach-quan-tri-sut-giam/9839773.epi

Mỹ, người ta xác định rất rõ ràng ai là người quản lý công ty. Điều 198A của Đạo luật Công ty Australia 2001 (*the Corporations Act 2001*) quy định rằng, hoạt động kinh doanh của công ty được tiến hành theo sự quản lý bởi hay dưới sự chỉ đạo của các *directors* (tức các giám đốc). Như vậy, các giám đốc là người quản lý công ty, họ thực hiện việc quản lý hoặc là giám sát công việc quản lý của công ty. Ở Australia, Luật Công ty còn phân biệt giữa hai khái niệm *officer* (tạm dịch là quan chức công ty) và *director* (giám đốc công ty). Ví dụ, theo Đạo luật Công ty Australia, thì *officer* là một khái niệm rộng, bởi lẽ tất cả các giám đốc (*director*), thư ký công ty (*secretary*), người quản tài viên (*receiver*), và thanh toán viên khi thanh lý công ty (*liquidator*) đều được coi là *company officer*. Tuy nhiên, *director* hay *officer* là nói đến chức năng mà những người này đảm nhiệm chứ không phải là chức danh của họ.

Như vậy, khái niệm giám đốc, người quản lý công ty, được hiểu khá rộng và bao gồm cả những người không được chỉ định chính thức làm người quản lý công ty. Trong hoạt động xét xử, các tòa án xác định ai là người quản lý công ty theo chức năng, công việc mà người đó làm chứ không phải chỉ theo chức danh, vì thế một người không được bổ nhiệm chính thức làm Giám đốc vẫn có thể bị tòa án coi là giám đốc và phải chịu trách nhiệm như giám đốc, đây là điểm khác biệt với phương pháp xác định người quản lý công ty của Luật Doanh nghiệp Việt Nam.

Vậy, người được gọi là *director* (giám đốc) trong Luật Công ty của Australia khác với chức danh GD/TGD trong các công ty theo Luật Doanh nghiệp của Việt Nam, nhưng có giống với người quản lý công ty theo Luật Doanh nghiệp hay không? Trong thực tế, đã có những lần lần đáng tiếc về chức danh và vị trí quản lý trong giao dịch kinh doanh quốc tế của các công ty Việt Nam vì nhiều công ty có các chức danh mà doanh nhân nước ngoài khó có thể hiểu được. Có thể khẳng định rằng, trong luật của ta không có khái niệm nào tương xứng với khái niệm *officer* hay *director* như trong luật của các nước nói trên.

Khái niệm giám đốc trong luật của các nước theo mô hình luật công ty Anh – Mỹ không giống với khái niệm *người quản lý doanh nghiệp* (công ty) trong Luật Doanh nghiệp Việt Nam. Tuy vậy, ở một góc độ nhất định, cũng có thể nói rằng người quản lý công ty theo Luật Doanh nghiệp Việt Nam cũng có chức năng giống các giám đốc trong luật công ty của họ, tức là họp, biểu quyết ra quyết định về quản lý công ty. Và, bằng cách buộc tất cả các loại giám đốc, kể cả được bổ nhiệm chính thức và không chính thức, phải thực hiện các nghĩa vụ và phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình (chịu trách nhiệm dân sự và có thể là hình sự), pháp luật của họ đã góp phần tạo công cụ hữu hiệu bảo vệ cổ đông, chủ nợ và các chủ thể có liên quan.

Theo Luật Doanh nghiệp 2005 của Việt Nam, mỗi công ty chỉ có thể có một giám đốc hay một tổng giám đốc. Nhưng, khác với Việt Nam, ở Australia và nhiều nước khác thì trong một công ty cổ phần phải nhiều giám đốc, và một công ty TNHH có thể có nhiều giám đốc, tất cả sẽ họp thành *the Board of Directors* (tức là Ban giám đốc). Ví dụ, một công ty TNHH (*private company* ở Anh hay *proprietary company* ở Australia) phải có ít nhất một giám đốc và một công ty cổ phần ở Australia phải có ít nhất ba giám đốc. Như vậy, việc quy định quyền điều hành giao cho một người (GD/TGD) trong tất cả các công ty ở Việt Nam (kể cả các công ty cổ phần lớn có nhiều vạn cổ đông) là không hợp lý, nó đã được chứng minh ở nhiều nước, những khuyến cáo này có thể tìm thấy trong các Bộ quy tắc quản trị công ty của OECD và nhiều nước phát triển khác.

- Về vấn đề tổ chức bộ máy và phân chia quyền hạn trong các doanh nghiệp.

Có thể nói, đây là điểm hạn chế lớn nhất trong quản trị công ty hiện nay ở Việt Nam. Việc tổ chức, quản lý và điều hành doanh nghiệp phổ biến hiện nay là đều theo cơ chế tập quyền. Quyền hạn tập trung ở một số ít người, họ vừa là cổ đông lớn, vừa là thành viên của HĐQT và đồng thời giữ các chức vụ chủ chốt trong ban điều hành. Lãnh đạo doanh nghiệp

hoạt động thực tế thiên về điều hành hơn là hoạch định chiến lược và giám sát thực thi chiến lược phát triển doanh nghiệp; chưa thực hiện được chức năng giám sát và cân bằng quyền lực giữa các bên trong doanh nghiệp, nhất là giữa chủ sở hữu và người điều hành.

Điểm mấu chốt nhất của quản trị công ty là tạo ra được một HĐQT có đủ “tâm” để chỉ đạo và kiểm soát công ty. Theo thông lệ quốc tế, HĐQT là một cơ quan có quyền lực cao nhất của doanh nghiệp, nơi vạch ra những chiến lược và giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các thành viên HĐQT phải là những người mẫu mực và đa năng, có vai trò hình mẫu cho cổ đông và các bên có lợi ích liên quan. Tuy nhiên trên thực tế, theo kết quả điều tra cho thấy, đối với doanh nghiệp dưới hình thức công ty, 95% giám đốc doanh nghiệp là thành viên của HĐQT, trong đó trên 60% vừa giữ chức chủ tịch HĐQT vừa giữ chức giám đốc hoặc tổng giám đốc; đối với các doanh nghiệp tư nhân, tuyệt đại bộ phận giám đốc doanh nghiệp là chủ sở hữu doanh nghiệp và thực hành quản trị công ty theo kiểu “gia đình”, một mình hoặc một số người thân đảm nhận tất cả các chức năng quản lý³. Như vậy, giữa chức năng lãnh đạo với nhiệm vụ chính là xây dựng chiến lược (thường của chủ doanh nghiệp và HĐQT) và chức năng quản lý việc vận hành hàng ngày của người quản lý (Ban điều hành) không rõ ràng. Với việc kiêm nhiệm “2 trong 1” này, các chủ doanh nghiệp trở nên rất bận rộn với việc điều hành, không đủ năng lực và thời gian dành cho việc xây dựng chiến lược phát triển. Kết quả tất yếu là phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược, hoạt động chủ yếu mang tính ngắn hạn, nhằm vào lợi nhuận trước mắt, tư duy chủ yếu dựa trên các “chiêu, chước” mang tính ứng phó, thiếu tính dài hạn và bền vững.

Về ban kiểm soát trong các doanh nghiệp, hiện tại, trong các doanh nghiệp vai trò của ban kiểm soát lại khá mờ nhạt. Hầu hết thành viên

của ban kiểm soát đều là nhân viên của công ty, làm việc theo chế độ kiêm nhiệm. Theo quy định, ban kiểm soát phải kiểm tra và kiểm soát được hoạt động của HĐQT và ban điều hành, tuy nhiên họ lại là nhân viên cấp dưới, do vậy tính độc lập trong kiểm tra là rất hạn chế. Trên thực tế hiện nay, hầu hết ban kiểm soát đều hoạt động rất hình thức, phụ thuộc vào HĐQT và ban điều hành. Với các đặc điểm nêu trên, ban kiểm soát khó có thể hoàn thành được chức năng, nhiệm vụ như luật định và trở nên hình thức, thường chỉ là người “đóng dấu” cho ban lãnh đạo khi cần thiết. Vì vậy, thực trạng về ban kiểm soát ở nước ta có lẽ chỉ tồn tại dưới hình thức “người giám sát bị kiểm duyệt”, chứ chưa phải là một thể chế giám sát nội bộ độc lập, chuyên môn và chuyên nghiệp để cân bằng hoạt động của doanh nghiệp, phục vụ lợi ích tối đa của doanh nghiệp.

- Vấn đề bảo đảm quyền lợi của cổ đông, nhất là những cổ đông có cổ phần nhỏ.

Trong quá trình hoạt động, nhiều cổ đông, nhất là các cổ đông nhỏ không hoặc chưa được tham gia biểu quyết các vấn đề lớn như sửa đổi các văn bản quan trọng điều chỉnh hoạt động của công ty, phát hành thêm cổ phiếu hoặc tiến hành các giao dịch bất thường...

3.2. Bài học kinh nghiệm và một số gợi ý cho hoạt động quản trị công ty ở Việt Nam

Trên cơ sở các phân tích nêu trên, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm về hoạt động quản trị công ty như sau:

Thứ nhất, các công ty cần có hoạt động kiểm soát nội bộ vững mạnh, đảm bảo chất lượng báo cáo tài chính, chất lượng kiểm toán, giám sát quản lý hiệu quả, công bố đầy đủ các vấn đề của công ty cho HĐQT, và trả lương cho các vị trí điều hành dựa trên hiệu suất công ty là rất quan trọng đối với quản trị công ty hiệu quả.

Thứ hai, các công ty sẽ ít có khả năng phát hiện ra các vấn đề của mình khi chỉ có một giám đốc điều hành (CEO) chi phối trong công ty. Do vậy, cần phân phối quyền lực cân bằng giữa các thành viên tham gia quản lý.

³ Nguyễn Trường Sơn (2010): *Vấn đề quản trị công ty trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng 5.

Thứ ba, các thành viên hội đồng quản trị không tham gia điều hành phải thể hiện yêu cầu của riêng mình khi tham gia quyết định các chiến lược công ty. Do đó, các thành viên không điều hành nên được tiếp cận đầy đủ các thông tin kinh doanh của doanh nghiệp để đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả của thông tin.

Thứ tư, tất cả nhà đầu tư lớn trong công ty phải có một quan tâm tích cực trong việc quản lý công ty.

Thứ năm, cần ghi chép tài liệu đầy đủ và đảm bảo chất lượng dịch vụ kiểm toán.

Thứ sáu, chủ tịch HĐQT phải luôn luôn chủ trì các cuộc họp hội đồng để kiểm soát chương trình nghị sự của HĐQT và giám sát hiệu quả quản lý.

Về hoạt động quản trị công ty ở Việt Nam chúng tôi xin đề xuất một số gợi ý. Về phía các cơ quan quản lý nhà nước, Việt Nam đã đạt được một số thành tựu quan trọng trong việc xây dựng khuôn khổ pháp lý về quản trị công ty theo thông lệ quốc tế. Tuy vậy, chúng ta cần kịp thời chỉnh sửa bổ sung các quy tắc và khuyến nghị về quản trị công ty theo điều kiện cụ thể của nền kinh tế. Vấn đề quan trọng hiện nay là phải làm cho các chủ thể kinh tế trong nước hiểu, đồng thuận và tuân thủ. Để làm được điều này điều quan trọng đầu tiên cần làm là phải nâng cao nhận thức về quản trị công ty và ý nghĩa của quản trị công ty đối với quá trình phát triển của doanh nghiệp và cả nền kinh tế.

Cần có sự thống nhất về khái niệm và nội dung của khoa học quản trị, 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. Bản chất và nội dung cơ bản của quản trị sẽ được thể hiện thông qua chính những khái niệm, thuật ngữ về khung quản trị công ty. Điều này sẽ giúp những người thực hành quản trị công ty nắm vững lý luận, triển khai công tác quản trị đạt được mục tiêu và tránh được những rủi ro về quản trị. Do vậy,

việc nghiên cứu, biên soạn các cẩm nang hay sách giáo khoa, các tài liệu tham khảo khác về quản trị công ty rõ ràng phải là một nhiệm vụ ưu tiên.

Ngoài ra, chúng ta cũng cần tích cực và chủ động tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về quản trị công ty. Cần nghiên cứu và đưa các nội dung của quản trị công ty vào giảng dạy tại các trường đại học và các tổ chức đào tạo thay cho việc chỉ dạy về quản trị kinh doanh trong các trường như hiện nay.

Về phía các doanh nghiệp, để áp dụng khoa học quản trị vào thực tiễn, doanh nghiệp phải coi quản trị công ty như một yêu cầu tự thân, nội tại vì chính lợi ích của doanh nghiệp cũng như sự phát triển bền vững và lâu dài của doanh nghiệp, phải xem việc nâng cao năng lực quản trị công ty như một trong những yếu tố quyết định cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Với những hạn chế như đã phân tích ở trên, tăng cường quản trị công ty trong các doanh nghiệp trước hết cần hết sức chú trọng việc xây dựng hệ thống quản trị. Hệ thống đó phải bao gồm: tổ chức bộ máy, chính sách, quy chế, quy trình nghiệp vụ, kiểm tra, kiểm soát; quy định đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, có sự phân công, phân nhiệm, ủy quyền rõ ràng, xác định được trách nhiệm cá nhân gắn với chất lượng công việc và quyền lợi của người thực hiện; các quy trình nghiệp vụ phải đủ chi tiết, cụ thể để hướng dẫn thực hiện, xác định rõ trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận có liên quan.

Hệ thống các quy chế, quy trình quản trị của doanh nghiệp cần bao gồm: công tác điều hành của ban giám đốc; quy chế hoạt động của ban giám đốc; văn bản phân công nhiệm vụ cho các thành viên ban giám đốc; quy định về cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban trong đơn vị; nội quy hoạt động của doanh nghiệp; quy chế hoạt động, quy trình nghiệp vụ của các phòng, ban; quy định về hệ thống thông tin, báo cáo các lĩnh

ực hoạt động phục vụ điều hành của lãnh đạo doanh nghiệp, lãnh đạo các phòng, ban; quy chế quản lý tài chính; quy chế quản lý, sử dụng tài sản; quy định về trình tự lập, xét duyệt, luân chuyển và lưu trữ chứng từ kế toán; quy định về kế toán quản trị, quy định về hệ thống định mức tiêu hao vật tư; quy chế, quy trình về kiểm soát nội bộ... Bên cạnh việc xây dựng hệ

thống, vấn đề tiếp theo là làm cho hệ thống đó thực sự vận hành được trong đời sống của doanh nghiệp. Bên cạnh việc kiên định với mục tiêu phát triển và áp dụng hệ thống, cần hết sức chú trọng việc giám sát, kiểm tra và đánh giá nhằm cải tiến liên tục hệ thống cho ngày càng phù hợp hơn với điều kiện thực tế của doanh nghiệp♦

Tài liệu tham khảo:

1. ASX Corporate Governance Council (2003): *Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*, Australian Stock Exchange, Sydney.
2. Bùi Xuân Hải (2006): *So sánh cấu trúc quản trị nội bộ của công ty cổ phần Việt Nam với các mô hình điển hình trên thế giới*, Tạp chí Khoa học pháp lý, tháng 6; tr. 14 – 20
3. Bùi Xuân Hải (2006): *Tiếp nhận pháp luật nước ngoài: Lý thuyết và thực tiễn trong pháp luật công ty Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp, 7/2006, tr. 23 - 29.
4. Fleming G. and Stellios, G. (2002): “*CEO Remuneration, Managerial Agency and Boards of Directors in Australia*”, Accounting Research Journal 15(2): 126 - 145.
5. Fleming, G. (2003): *Corporate Governance in Australia*, Agenda, 10, 3, pp. 195 - 212.
6. Gibbons, R. (1998): *Incentives in Organizations*, Journal of Economic Perspectives, 12: pp.115 - 32.
7. Lawrence, J., and Stapledon G. (1999): *Is Board Composition Important? A Study of Listed Australian Companies*, manuscript.
8. Merrett, D. (2002): *Corporate Governance, Incentives and the Internationalization of Australian Business*, Paper to the Business History Conference, Delaware.
9. Monks, B. (1999): *Corporate Governance*, Capstone & Addison-Wesley.
10. Nguyễn Trường Sơn (2010): *Vấn đề quản trị công ty trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng tháng 5.
11. Quy ggin, J., and Chambers, R. G. (2006): *Capital market equity librium with moral hazard and flexible technology*, Journal of Mathematical Economics, 42, pp. 358 - 63.
12. Sorin, B. (2008): *Australia corporate governance and distribution of power*, Carrick Institute of education, Sydney.
13. Stapledon, G., Easterbrook, S., Bennett, B., and Ramsay, I., (2000): *Proxy Voting in Australia's Largest Companies*, Centre for Corporate Law and Securities Regulation, University of Melbourne and Corporate Governance International Pty Limited, Sydney.
14. Tricker, R.I., (2000): *Corporate Governance*. In: History of Management Thought Series. Ashcroft Publishing.
15. Ville, S., and Merrett, D. (2000): *The Development of Large Scale Enterprise in Australia, 1910 - 1964*, Business History 42, pp. 13 - 46.
16. Wheelwright, E., (1957): *Ownership and Control of Australian Companies: A Study of 102 of the Largest Public Companies Incorporated in Australia*, The Law Book Co. of Australasia, Sydney.
17. Wheelwright, E., and Miskelly J. (1967): *Anatomy of Australian Manufacturing Industry*, The Law Book Company Ltd, Sydney.