



# QUẢN TRỊ CÔNG TY

## Những kinh nghiệm quốc tế và đề xuất cho ngành Ngân hàng nước ta

TS. NGUYỄN ĐẠI LAI

**N**ói đến quản trị công ty tại các nước phát triển là nói đến việc các Hội đồng Công ty lãnh đạo và cai quản công ty của mình vì mục tiêu lợi nhuận, công bằng và bền vững. Các công việc này cơ bản dựa trên ba công cụ chính:

1. Luật công ty ấn định cơ cấu quyền lực trong công ty. Mọi Công ty/Doanh nghiệp đều phải hoạt động theo pháp luật. Trong đó, luật pháp luôn qui định rõ trách nhiệm và quyền hạn của Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị và/hoặc Hội đồng thành viên, Giám đốc và Ban kiểm soát, qui định về vốn, kế toán, quan hệ sở hữu, nguyên tắc cạnh tranh, tính minh bạch, nghĩa vụ đăng ký mã số thuế, báo cáo doanh thu và nộp thuế... Dựa theo đó các Hội đồng Công

ty lập ra bản điều lệ cho Công ty của mình không được phép trái với khung pháp luật chung.

2. Quản trị công ty (Corporate governance): Thế giới mới sử dụng phổ biến cụm từ này từ khoảng 1985 đến nay. Quản trị công ty là công việc của Hội đồng những người đứng đầu Công ty, gồm có: Xây dựng chiến lược, thông qua điều lệ, quản trị chiến lược, lập kế hoạch, tổ chức, tìm nguồn tài nguyên, nguồn nhân lực, nhất là tìm lãnh đạo và người quản lý, và giám sát, kiểm soát Công ty. Trong đó, quản trị chiến lược là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược bộ phận, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, nó bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và cả phương pháp xử lý các

kịch bản về hiệu quả kinh doanh. Sự kết hợp có hiệu quả của những nhân tố này sẽ trợ giúp cho đường hướng kế hoạch kinh doanh và cung cấp dịch vụ hoàn hảo phù hợp với chiến lược. Đây là một hoạt động liên tục (không phải cứ xây dựng xong chiến lược kinh doanh là xong việc và "bàn giao" hay khoán trắng cho người quản lý hay Ban điều hành) để xác lập, điều tiết và duy trì phương hướng chiến lược dài hạn và hoạt động kinh doanh của một tổ chức sao cho không bị động trong quá trình ra quyết định hàng ngày; Quản trị công ty còn bao gồm việc giám sát (supervision) và kiểm soát (control) đối với Ban điều hành, qua đó giám sát toàn bộ hoạt động của Công ty/Doanh nghiệp trong quá trình sản xuất



**...Tại Mỹ, có rất nhiều mô hình Ngân hàng qui mô vừa và trung bình chuyên doanh chỉ một vài, hoặc một số sản phẩm như: Loại Ngân hàng chuyên nhận tiền gửi và thanh toán, loại Ngân hàng chuyên cấp tín dụng và thanh toán, loại Ngân hàng chuyên nhận tiền gửi tiết kiệm và chuyển giao vốn cho Công ty đầu tư bất động sản...**

kinh doanh, tạo điều kiện cho các hoạt động quản lý công ty được thực hiện phù hợp với lợi ích của các cổ đông. Ở Mỹ, người ta nghiên cứu về quy chế này và thấy các khuôn mẫu của quản trị công ty ở các nước không khác nhau nhiều, nhưng cũng không có một khuôn mẫu chung trùng khớp, mà phần lớn được quyết định theo cơ cấu sở hữu, qui mô và tính đa dạng của Công ty.

3. Quản lý (management): Là việc thực thi Luật và/hoặc điều lệ hay sự chỉ đạo của Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên (gọi tắt là Hội đồng Công ty) để quản lý và điều hành kinh doanh trong một Công ty/Doanh nghiệp.

Luật công ty của mỗi nước sẽ làm cho các điểm đặc thù về "corporate governance" khác nhau; nhưng tất cả có một khuynh hướng là quy tập về những tiêu chuẩn chung dựa trên các nguyên tắc tổng quát được thông lệ hoá qua Luật như sau:

- Sự độc lập của các thành viên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên trong biểu quyết và việc giám sát hữu hiệu của họ đối với Ban điều hành là nguyên tắc bất khả kháng.
- Chịu trách nhiệm với các cổ đông theo định danh phần, gồm 3 loại: cổ đông sáng lập, cổ đông ưu đãi cổ tức và/hoặc ưu đãi biểu quyết và cổ đông phổ thông.
- Bảo vệ quyền lợi của cổ đông thiểu số nắm vốn ít thông qua vị thế của Ủy viên HĐQT không góp vốn trong Công ty - Ủy viên độc lập không vốn, và;
- Minh bạch, chịu trách nhiệm về công bố thông tin.

Ở Mỹ, các nội dung nói trên áp dụng cho quản lý NHTW và các NHTM ra sao? Có thể tham khảo thực tế từ những nội dung đã khảo sát được sau đây:

**Một là:** Quản trị kinh doanh trong các Định chế tài chính (ĐCTC) nói chung hay các Ngân hàng thương mại (NHTM) ở Mỹ:

Qua khảo sát trực tiếp tại một số NHTM ở Mỹ cho thấy, việc quản trị kinh doanh nói chung và quản lý điều hành nói riêng trong nội bộ từng ĐCTC là rất minh bạch và hết sức chuyên nghiệp. Có thể khẳng định rằng việc kinh doanh của một Ngân hàng đa năng tại Mỹ là khác xa so với Việt Nam và cũng khác nhiều so với Hồng Kông trong cùng thời điểm. Tại Mỹ, có rất nhiều mô hình ngân hàng qui mô vừa và trung bình chuyên doanh chỉ một vài, hoặc một số sản phẩm như: Loại ngân hàng chuyên nhận tiền gửi và thanh toán, loại Ngân hàng chuyên cấp tín dụng

và thanh toán, loại Ngân hàng chuyên nhận tiền gửi tiết kiệm và chuyển giao vốn cho Công ty đầu tư bất động sản... Tuy nhiên, trong mọi NHTM nếu có từ 2 nhóm sản phẩm cung ứng ra bên ngoài trở lên thì việc hạch toán giữa chúng là hạch toán hoàn toàn độc lập-Lỗ, lãi, doanh thu, tiền lương, thu nhập... giữa các bộ phận trong cùng một Ngân hàng là không giống nhau-Không hạch toán bảo sổ theo kiểu cơ chế "binh quân chủ nghĩa" như ở Việt Nam. Nếu là Tập đoàn tài chính lớn thì tính độc lập giữa các ngân hàng thành viên hay ĐCTC phi Ngân hàng thành viên trong Tập đoàn càng cao-Độc lập ở mức là các Pháp nhân độc lập, trừ việc đội chung một Lôgô Tập đoàn và cùng có quyền lợi hoặc nghĩa vụ nặng, nhẹ khác nhau theo quan hệ sở hữu đối với Công ty mẹ và được ghi vào điều lệ của Tập đoàn. Tất cả các quan hệ tài chính giữa Công ty mẹ và các Công ty con hay công ty thành viên là quan hệ mua bán hay nợ nần rõ ràng chứ không có quan hệ "cấp phát" hay phân bổ nội bộ. Trái lại, ở Hồng Kông, có thể nhìn thấy cùng một lúc rất nhiều sản phẩm dịch vụ tài chính và dịch vụ Ngân hàng khác nhau được cung ứng dưới "cùng một mái nhà"-Cùng một cơ quan quản lý đầu não cấp cao do Hội đồng Ngân hàng tuyển lựa, giao nhiệm vụ và bổ nhiệm, miễn nhiệm; Cùng Vốn điều lệ chung của một Ngân hàng kinh doanh đa năng. Nhưng cũng tương đối giống Mỹ ở điểm chung là việc tổ chức hạch toán độc lập giữa các sản phẩm khác nhau, bao gồm cả việc "tiêu thụ" hàng hoá lẫn cho nhau trong cùng một Ngân hàng. Ví dụ: Phòng Đại lý phát hành chứng khoán cho doanh nghiệp có thể bán chứng khoán cho Phòng kinh doanh chứng khoán (Ngân hàng đầu tư) hoặc Phòng đầu tư mạo hiểm; Phòng huy động tiền gửi có thể vừa tự đầu tư tín dụng, vừa bán vốn cho cho Phòng chuyên đầu tư tín dụng hoặc Phòng đầu tư bất động sản; Phòng bảo hiểm có thể bán vốn cho Phòng Ngân hàng bán lẻ... Việc mua, bán nói trên là hoàn toàn sòng phẳng theo nguyên tắc thị trường về vốn, về chi phí chung và về quyền thụ hưởng lợi nhuận theo vốn, theo lao động nhưng lại được diễn ra trong môi trường hiểu biết lẫn nhau và giảm được rất nhiều thủ tục cũng như chi phí hành chính do mô hình Công ty con đẻ ra... vì chúng được diễn ra trong một mái nhà trước khi "các bên" truyền tải hàng hoá cuối cùng lên sản phẩm hay ra bên ngoài cho những khách hàng của mình-Vốn liếng, lỗ, lãi tiền lương và thu nhập... giữa các phòng khác nhau trong cùng một Ngân hàng do đó cũng không giống nhau-Quy mô tuy



rất "khủng", "mái nhà chung" tuy rất lớn đến mức xuyên quốc gia kiểu như HSBC...nhưng nghiệp vụ kinh doanh lại rất thống nhất (vì có cùng một bộ não chỉ huy và chuẩn hoá theo điều lệ), rất đơn giản và mang tính chuyên nghiệp cao...là đặc trưng của nhiều Ngân hàng ở Hồng Kông.

Mối quan hệ giữa quản trị công ty với quản lý công ty trong các NHTM ở Mỹ cũng như ở Hồng Kông là mối quan hệ giữa Hội đồng Ngân hàng và cá nhân chịu trách nhiệm; Cũng là quan hệ giữa lãnh đạo và bị lãnh đạo; là quan hệ giữa luật pháp hay pháp điển hoá thông qua chiến lược, điều lệ, qui chế với việc thực thi các văn bản chế tài đó một cách minh bạch.

**Hai là:** Về quản trị bằng hoạt động thanh tra - giám sát: Nói đến cơ chế hoạt động Ngân hàng tại Mỹ là nói đến câu hỏi: Ngân hàng này hoạt động trong sự thanh tra - giám sát của ai? Một Ngân hàng muốn ra đời hoặc duy trì hoạt động bình thường, ngoài những điều kiện về vốn, năng lực quản trị, giới hạn sản phẩm được phép cung ứng... thì một trong những thủ tục đầu tiên không thể thiếu là Ngân hàng đó đã chọn tổ chức nào làm cơ quan cấp phép đồng thời thanh tra, giám sát cho mình. Tại Mỹ, sau nhiều lần mua, bán, sáp nhập, từ hơn 14.000 Ngân hàng trước năm 2000 hiện nay vẫn còn lại khoảng 7000 Ngân hàng và vẫn đang không ngừng biến động, chia thành 3 nhóm qui mô: lớn, trung bình

và vừa. Trong nhóm những Ngân hàng lớn lại chia thành 3 loại ứng với quyền cấp phép của 2 cơ quan gồm: Ngân hàng cấp liên bang và/hoặc Ngân hàng cấp quốc gia và các Công ty tài chính mẹ sở hữu Ngân hàng (Holding Company) do NHTW (FED TW) cấp phép; Ngân hàng cấp quốc gia và/hoặc cấp liên bang, các Ngân hàng thành viên thuộc Tập đoàn tài chính xuyên quốc gia và các Ngân hàng có nhân tố nước ngoài thường do cơ quan quản lý Ngân hàng (OCC) cấp phép và thanh tra-giám sát; Trong số các Ngân hàng vừa và trung bình có tới 80% số Ngân hàng không phải là thành viên của FED TW. Trong đó, những ngân hàng nhỏ và vừa chuyên nhận tiền gửi thì thông thường do Tập Đoàn bảo hiểm tiền gửi liên bang (FDIC) cấp phép và thanh tra-giám sát; Các Quỹ hoặc Ngân hàng chuyên nhận tiền gửi tiết kiệm và đầu tư bất động sản (hiện gồm hơn 300 Ngân hàng nhóm này loại trung bình và vừa), do OTS cấp phép và thanh tra-giám sát; Hiệp Hội Liên minh tín dụng quốc gia (NCUA) thì cấp phép, thanh tra-giám sát và bảo hiểm cho các Quỹ, hay Ngân hàng chuyên làm dịch vụ tín dụng hoặc dịch vụ chứng khoán trong nội bộ các Liên minh tín dụng và là thành viên của NCUA...Ngoài ra, các Ngân hàng trung ương khu vực (12 Fed Bang) chịu trách nhiệm thanh tra-giám sát các Ngân hàng thành viên của mình. Vì tính chất rất phức tạp của hệ thống các cơ quan

thanh tra-giám sát Ngân hàng nên Chính phủ Liên Bang đã thành lập ra hàng loạt các diễn đàn liên cơ quan như: Hội Đồng kiểm tra các Định chế tài chính liên Bang (FFIEC); Ủy ban hạ tầng thông tin Ngân hàng (FBIIC); Ủy ban giáo dục và bồi dưỡng kiến thức tài chính; Hội nghị cơ quan giám sát Ngân hàng cấp Bang (CSBS)...để bàn thảo, gợi ý đưa ra chính sách, chuẩn mực làm "mẫu số chung" cho các cơ quan thanh tra - giám sát khác nhau áp dụng mang tính thống nhất toàn liên Bang...Tuy vậy, các tổ chức nói trên mới chỉ là các "diễn đàn"-Không có thẩm quyền, không quyền tài phán hay nguồn lực để chia sẻ thông tin một cách có hệ thống đủ để đánh giá hoặc vạch ra chính sách chống rủi ro một cách hiệu lực cho toàn ngành tài chính rất phức tạp của Mỹ! Như vậy, ở Mỹ, để thanh tra - giám sát Ngân hàng hiện đang có rất nhiều Công ty khác nhau vừa cấp phép, vừa thanh tra - giám sát theo tổ chức (cách truyền thống), vừa thanh tra - giám sát theo chức năng (cách đổi mới). Mỗi Ngân hàng tùy theo qui mô, vị thế hay các sản phẩm được phép cung ứng mà có quyền tự chọn cho mình một cơ quan thanh tra-giám sát thích hợp. Cùng lúc đó, tùy theo tính chất đa năng và qui mô của từng loại dịch vụ (là sản phẩm Ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm hay "sản phẩm lai tạo mới") mà cơ quan thanh tra-giám sát đó phải chia sẻ quyền giám sát theo chức





năng cho các cơ quan thanh tra-giám sát chuyên ngành khác. Do đó, Mỹ đang rất cần một "mái nhà chung" có thực quyền cho cơ quan thanh tra-giám sát tài chính-ngân hàng để quản lý và thống nhất phương thức hoạt động của các cơ quan thanh tra – giám sát chuyên ngành. Vì hiện nay, cứ mỗi khi thị trường tài chính Mỹ có sự chao đảo, các "diễn đàn" lại nóng lên để cuối cùng hoặc có, hoặc không đáng kể khi đưa ra những giải pháp xử lý mang tính tình thế với kết quả thường là sau "cơn choáng váng" đó mọi việc lại trở về môi trường "bùng nhùng" như cũ!

Ba là: về quản trị của NHTW Mỹ

Trước hết về vị thế của FED: Như đã nói ở trên, FED từ khi thành lập năm 1913 đến nay đã gần 100 tuổi vẫn là một Ngân hàng cổ phần tư nhân, nhưng được hoạt động theo Luật công và mang tính Nhà nước. Lãnh đạo tối cao của FED là Ủy ban Thống đốc

gồm 7 thành viên không ai được đồng thời là thành viên Chính phủ, mỗi thành viên có nhiệm kỳ 14 năm do Quốc hội phê chuẩn và Tổng thống bổ nhiệm. Trong số 7 thành viên này có một vị là Thống đốc, một vị là Phó Thống đốc cùng có nhiệm kỳ 4 năm (có thể được tái cử) cũng do Quốc hội phê chuẩn và Tổng Thống bổ nhiệm. Bên cạnh Ủy ban Thống đốc có Ủy ban thị trường mở gồm 12 thành viên – Trong đó có 7 thành viên của Ủy ban Thống đốc, 1 thành viên đương nhiên là Chủ tịch đương nhiệm của Ngân hàng dự trữ Bang Newyork và 4 thành viên luân phiên chọn ra trong số 11 vị chủ tịch của 11 NHTW khu vực cấp bang còn lại. Dưới FED liên bang, ở Washington D.C có 12 NHTW khu vực cấp Bang trong tổng số 50 Bang tạo thành cơ chế một hệ thống NHTW liên Bang phi tập trung của

Mỹ-FED hoạt động độc lập hoàn toàn với Chính phủ ở cấp độ cao nhất - Độc lập thiết kế mục tiêu CSTT, độc lập tài chính và nghiệp vụ NHTW. Các NHTW khu vực ở cấp Bang cũng độc lập tương đối với FED trung ương-Có Hội Đồng quản trị riêng, tự thu xếp nguồn thu, tự tuyển dụng lao động và hạch toán hoàn toàn độc lập với FED trung ương. Nhân viên làm việc tại FED

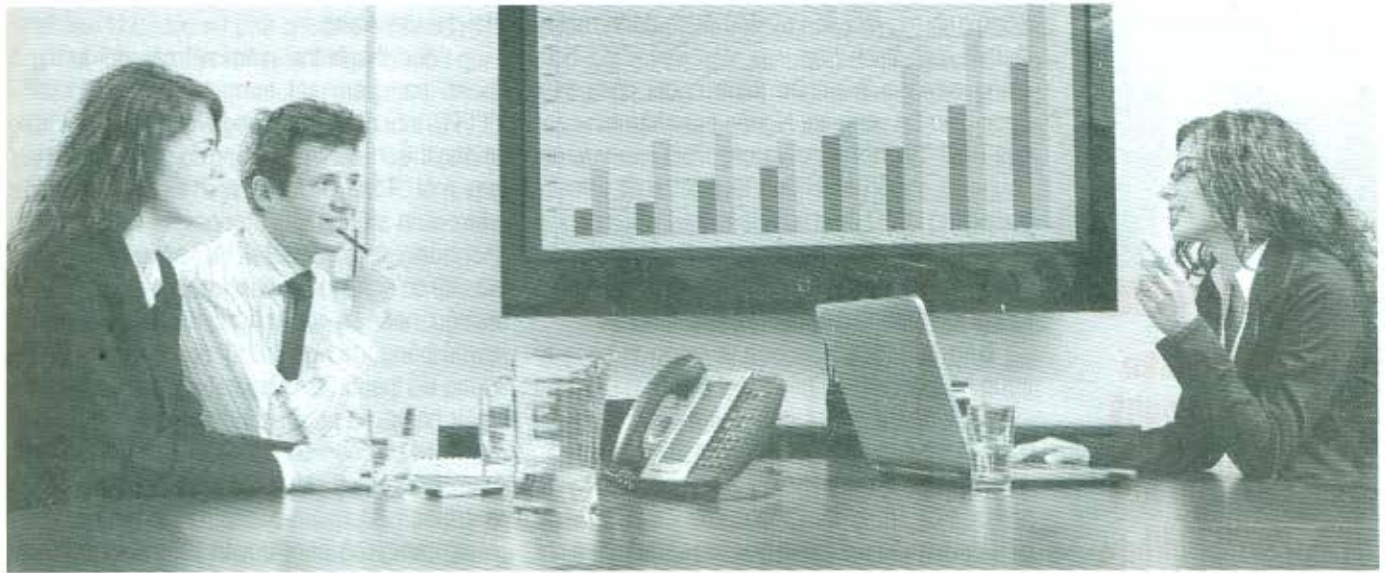
trung ương được coi như "công chức", nhân viên làm việc tại các NHTW cấp Bang được coi như nhân viên khu vực tư nhân, kể cả Chủ tịch. Mọi quyền lực, chức năng, hoạt động cũng như trách nhiệm giải trình của FED các cấp đều theo Luật định.

Về chức năng, nhiệm vụ của FED: FED có 3 nhiệm vụ chính gồm: i) thiết kế và điều hành CSTT, ii) Thanh tra-giám sát các ĐCTC thành viên của mình, iii) Cung ứng các dịch vụ Ngân hàng TW cho các

FED TW khu vực, các ĐCTC và Chính phủ. Trong đó: Mục tiêu CSTT của FED được qui định thành trật tự ưu tiên theo thứ tự: 1- ổn định giá cả, 2- ổn định việc làm và 3- an toàn hệ thống. Chức năng và quyền lực của FED: Được đặt ra mục tiêu CSTT; Công bố và thực thi các mức lãi suất tại thị trường tiền tệ sơ cấp. FED TW sử dụng các lãi suất gồm: lãi suất cơ sở là lãi suất điều phối các khoản dự trữ bắt buộc giữa các NHTM tại NHTW, gọi là Fed Funds Rate và là loại lãi suất thường thấp nhất trên thị trường tiền tệ sơ cấp; lãi suất chiết khấu; lãi suất tái chiết khấu. Lãi suất cơ bản là mức lãi suất cho vay ngắn hạn của đa số các ngân hàng đối với khách hàng là các tổ chức công ty lớn có hệ số tín nhiệm cao, được công bố bởi các ngân hàng thương mại và thường cao hơn Fed Funds Rate

khoảng 2,5 đến 3%. Nếu FED công bố mức lãi suất là 0,25% thì lãi suất cơ bản thường sẽ là từ 3-3,5%, và do đó lãi suất thực trên thị trường tín dụng sẽ ở mức trên 3,5%, vì lãi suất cơ bản là lãi suất cho đối tượng khách hàng có uy tín nhất nên thấp hơn lãi suất thực giao dịch phổ biến trên thị trường tín dụng (chẳng hạn 4,5% đến 5,5%/năm)); FED TW cho vay cuối cùng trên thị trường mở (OMO) theo lãi suất mục tiêu là lãi suất bình quân mà các NHTM cho vay lẫn nhau do Ủy ban OMO xác định và thực hiện; Công bố mức dự trữ bắt buộc đối với từng loại tiền gửi trong từng thời kỳ, trừ loại tiền gửi dài hạn trên 3 năm. Hiện tại, số tiền gửi dự trữ bắt buộc không được hưởng lãi suất. Các công cụ nói trên tạo ra thực quyền và là quyền lực tối cao của FED để can thiệp lập tức vào thị trường tiền tệ cả về qui mô và xu hướng giá cả dịch vụ Ngân hàng trong toàn liên Bang.

Về Chính sách tiền tệ, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình: Do lịch sử để lại, Cấu trúc của hệ thống NHTW Mỹ được điều chỉnh bởi 2 hệ thống Luật: FED trung ương đóng tại Thủ đô Washington D.C bị điều chỉnh bởi Luật công về Ngân hàng liên Bang và hoạt động mang tính công quyền, 12 FED ở cấp Bang gọi là NHTW Bang hay NHTW khu vực bị điều chỉnh bởi Luật tư (điều chỉnh các quan hệ dân sự về Ngân hàng đồng thời phải phục tùng Luật chuyên ngành Liên Bang). Fed TW quản lý toàn hệ thống NHTW phi tập trung, các Fed khu vực quản lý các Ngân hàng thành viên của mình trong khu vực. Nước Mỹ có 50 Bang (không kể Thủ đô), nhưng hội sở chính của 11/12 Fed khu vực đóng dày đặc ở các Bang miền Đông Bắc, "đuy nhất Fed Sanfancisco đóng tại miền Tây Nam, do đó địa bàn hoạt động của các Fed khu vực cũng mang tính phi tập trung – vừa dày đặc về "Hội sở chính" ở Đông Bắc Mỹ, vừa rộng lớn về bán kính ảnh hưởng của mỗi Fed khu vực đến các chi nhánh và Ngân hàng thành viên là các Ngân hàng có sở hữu Fed khu vực của mình. FED TW có 3 công cụ CSTT: Mức dự trữ bắt buộc từng thời kỳ do Hội đồng Thống đốc quyết định tính trên số tiền gửi thời hạn dưới 3 năm và buộc phải duy trì giá trị dương đủ dự trữ bắt buộc đến cuối mỗi ngày tại FED TW. Nếu Ngân hàng



nào thiếu mức dự trữ bắt buộc sẽ bị phạt rất nặng; Lãi suất chiết khấu do các Fed khu vực quyết định sau khi có sự chấp thuận của Ủy ban OMO; Lãi suất trên thị trường OMO do Ủy ban OMO quyết định theo quan hệ cung cầu trên thị trường tiền tệ. Lượng tiền cung ứng hàng năm hoàn toàn do Hội đồng Thống đốc quyết định theo quan hệ cung cầu về đồng USD trên thị trường trong và ngoài nước Mỹ-Theo đó, hàng năm Hội đồng Thống đốc ước tính tổng nhu cầu tiền tăng thêm để chuyển hợp đồng thuê in (cả cơ cấu mệnh giá và tổng giá trị) phân bổ đến 5 Nhà máy in tiền không thuộc FED thực hiện. Tiền phát hành vào lưu thông được ghi bên "nợ" của bảng tổng kết tài sản của FED TW ứng với bên có là trái phiếu chính phủ thuộc sở hữu của các NHTM qua nghiệp vụ chiết khấu. Khi trên thị trường có dấu hiệu xuất hiện các áp lực tăng lãi suất (thiếu cung) thì Ủy ban OMO lập tức quyết định mua vào chứng khoán và ghi "có" vào tài khoản của NHTM tại FED để bơm tiền ra "hạ nhiệt" lãi suất cho thị trường. Ngược lại, khi thị trường có dấu hiệu giảm lãi suất (thừa cung) thì Ủy ban OMO quyết định bán ra chứng khoán để hút tiền về sao cho duy trì được mức lãi suất mục tiêu do chính Ủy ban OMO xác định. Hàng năm Ủy ban OMO họp định kỳ 8 lần (không kể đột xuất), khai mạc tại phòng họp tầng 2 toà nhà của FED TW ở Washington D.C vào 9 giờ sáng ngày làm việc sau mỗi 6 tuần/lần. Thành phần cuộc

họp được ấn định ngoài 12 thành viên của Ủy ban OMO còn có 8 chuyên gia kinh tế đến từ Viện nghiên cứu Chiến lược của FED và các Nhà kinh tế thuộc một số Bộ khác. Hội nghị nghe đại diện Ban soạn thảo thuyết trình 2 cuốn sách: Một có bìa qui định màu xanh lơ: Phân tích kinh tế vĩ mô và các thông tin liên ngành tác động tới ngành Ngân hàng; Một cuốn khác có bìa qui định màu xanh thẫm: Phân tích diễn biến CSTT giữa 2 kỳ họp và dự thảo phương thức tác động của CSTT trong thời gian tới. Sau mỗi thuyết trình, lần lượt 19/20 thành viên (Trừ Thống đốc và là Chủ tịch đương nhiên của Ủy ban OMO) tham gia phát biểu thẳng thắn quan điểm của mình về các nội dung trong từng cuốn sách. Cuối cùng là ý kiến tổng hợp của Chủ tịch. Quyển biểu quyết thông qua nội dung đã tiếp thu và bổ sung từ đa số ý kiến các thành viên dự họp thuộc về 12 thành viên chính thức của OMO. 8 vị khách mời của Ủy ban chỉ dự họp, phát biểu mà không được quyền biểu quyết. 2 giờ 15 phút chiều cùng ngày, các nội dung chính của từng cuốn sách phải đăng công khai trên các báo lớn buổi chiều và trên Website FED TW-Tính chất quan trọng của các quyết sách và tính nề nếp theo luật định nói trên đã tạo thành tâm lý thấp thỏm chờ đọc Website FED TW vào các buổi chiều sau các kỳ họp được thông báo trước. Các ý kiến của thiểu số thành viên Ủy ban OMO nếu trái với kết luận chung của cuộc họp,

được bảo lưu và được công bố vào 5 năm sau đó. Hàng năm, các cuốn sách (xanh lơ và xanh thẫm) sau lần họp thứ 4 và thứ 8 trong năm, bắt buộc đích thân Chủ tịch OMO phải trình bày trước hai Viện Quốc hội Mỹ 2 lần/năm - Đây là qui chế bắt buộc được ghi vào luật và là nơi duy nhất FED TW phải báo cáo.

Về thu nhập và chính sách đãi ngộ, FED đặc biệt quan tâm đến chính sách dùng người và thu hút nhân tài. Mặc dù FED TW cũng như các FED khu vực là những ĐCTC hoạt động phi lợi nhuận theo Luật định song đều là những ĐCTC nộp Ngân sách, tự cân đối tài chính, tự tuyển chọn, sắp xếp tổ chức và trả lương. Lương của công chức tại FED TW ước tính luôn gấp 2 lần mức lương bình quân của công chức ở các cơ quan công quyền khác của nước Mỹ và không thấp hơn lương bình quân của các NHTM. Hệ thống FED thu hút được rất nhiều tiến sỹ từ các trường Đại học trong nước và thuê từ nước ngoài. Hiện tại, riêng FED TW tại Washington D.C có 400 tiến sỹ trong tổng số 2000 cán bộ và 200 tiến sỹ thuê từ nước ngoài theo hợp đồng với mức thu nhập thoả thuận. Tại Viện chiến lược của FED tiểu Bang Newyork có gần 70 người thì 60 người trong số đó là tiến sỹ. Mức lương khởi điểm của tiến sỹ thuộc biên chế của FED TW là 115.000 USD/năm ~ 10.000 USD/tháng. Mức lương này tuy không cao (thấp hơn nhiều so với đồng nghiệp cùng cấp tại NHTW Hồng



**...Ngoài việc hiện đại hoá công nghệ và nghiệp vụ điều hành CSTT, thi hoạt động thanh toán cùng với công nghệ để thực hiện nó không chỉ là thước đo nền văn minh của ngành Ngân hàng, mà còn là nhu cầu của thị trường và hội nhập quốc tế trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng...**

Kông), nhưng mỗi tiến sỹ đều được dành một tỷ lệ thời gian thích hợp vào việc làm khoa học, giảng dạy tạo thu nhập thêm ngoài công việc được giao tại công sở. Nguồn thu nhập lớn nhất của FED TW nói riêng và các FED khu vực nói chung là nguồn từ chênh lệch lãi suất trên thị trường mở OMO (trên 90% tổng thu), phần còn lại là thu từ các dịch vụ khác như: thanh toán liên ngân hàng, lưu ký, cung ứng thông tin, phí quản lý, phí thanh tra – giám sát và đào tạo...

**Bốn là:** Một số bài học về quản trị công ty trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam:

*a- Những bài học có thể nghiên cứu và áp dụng được ngay:*

- Cơ chế "nhất thể hoá" thẻ thanh toán và việc ra đời một Trung tâm thanh toán quốc gia tại NHTW làm đầu mối quản lý, giám sát và thậm chí điều hành hệ thống thanh toán thống nhất trong phạm vi toàn quốc cũng như thanh toán quốc tế là nhu cầu mang tính chiến lược và rất bức xúc mà Ngân hàng Việt Nam cần khai thác và tạo dựng các điều kiện khả thi để tiến hành càng sớm càng tốt. Ngoài việc hiện đại hoá công nghệ và nghiệp vụ điều hành CSTT, thi hoạt động thanh toán cùng với công nghệ để thực hiện nó không chỉ là thước đo nền văn minh của ngành Ngân hàng, mà còn là nhu cầu của thị trường và hội nhập quốc tế trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng - *Không thể tiếp tục trì hoãn quá lâu một nền kinh tế tiến bộ và một trình độ thanh toán đủ hiện đại nhưng mang tính chia cắt, cục bộ theo nhóm thẻ khác nhau và/hoặc tích hợp thẻ nhưng không tương thích việc tích hợp số lượng tiến như hiện*

*nay tại Việt Nam;*

- Việc thanh tra, giám sát các đối tượng bị thanh tra, giám sát trong thị trường tài chính (TTTC) nói chung và trong Ngân hàng nói riêng không thể chỉ tiến hành bằng cơ chế "một Ủy ban" hay một "Tổng cục" duy nhất từ phía Nhà nước nằm cách biệt ngoài các ngành có đối tượng bị thanh tra, giám sát. Lý do là không một tổ chức nào dù có nghề (nếu không muốn nói là "phi nghề nghiệp" hoặc có nghề nhưng lực bất tòng tâm) lại có đủ năng lực ngồi trên tháp ngà, nằm xa đối tượng để thanh tra, giám sát các đối tượng hàng ngày hàng giờ phải cạnh tranh trên TTTC. Tuy vậy, Một cơ quan có thẩm quyền cấp Nhà nước (chứ không phải chỉ là những "điển đàn") về lĩnh vực thanh tra, giám sát tài chính làm cơ quan Trung ương, có thực quyền để thống nhất ban hành chính sách, tôn chỉ mục đích, chuẩn mực các chỉ tiêu an toàn kể cả việc bổ nhiệm hay phê chuẩn người đứng đầu các cơ quan thanh tra - giám sát chuyên ngành trong các ngành ngân hàng, tài chính, chứng khoán, bảo hiểm và ghi vào luật việc cho phép cơ quan này có quyền can thiệp lập tức, khách quan vào những quyết định xử lý cụ thể trong lĩnh vực thanh tra - giám sát tài chính chuyên ngành lại là rất cần thiết cho thị trường tài chính Việt Nam và hoàn toàn có thể áp dụng được ngay trong bối cảnh hiện nay (cơ quan Trung ương này nên là Ủy ban Giám sát Tài chính Quốc gia đã có, nhưng phải được cơ cấu lại vị thế, quyền lực và chức năng);

- Trong quản trị công ty trong hệ thống NH Việt Nam nên thực hiện nguyên tắc: "Việc của ai nấy làm" theo Luật định-Theo đó, tính độc lập của NHTW cũng như của các ĐCTC cần được xác lập bằng luật, tính minh bạch trong trách nhiệm giải trình và trong hạch toán kinh tế cũng cần được chuẩn hoá cho từng loại ĐCTC, kể cả ĐCTC đặc biệt là NHTW thông qua Pháp luật - Trong đó việc qui định bằng luật buộc NHTW phải báo cáo cụ thể các nội dung cụ thể, định kỳ trong năm trước Quốc hội và công chúng là rất cần, rất văn minh và làm được ngay;

- Những loại sản phẩm dịch vụ Ngân hàng, tài chính cần được định nghĩa rõ ràng, được mã hoá cho từng loại dịch vụ để phục vụ việc ghi biên lai, tính thuế và thanh tra... Trên cơ sở đó cho phép các ĐCTC khác nhau được đăng ký kinh doanh mọi sản phẩm dịch vụ có mã số rõ ràng nếu chứng minh được năng lực quản trị, nhu cầu và qui mô thị trường khả thi về loại dịch vụ đó, đồng thời được ghi vào danh mục các sản phẩm chịu





thuế sau khi được sự phê chuẩn (mà không cần phải "xin" và được "cho" giấy phép) của cơ quan cấp phép đồng thời là cơ quan thanh tra, giám sát ĐCTC đó; Trên cơ sở đó, các cơ quan thanh tra, giám sát chuyên ngành được xác lập vị thế là thanh tra Nhà nước đối với các ĐCTC ở những ngành khác nhau theo tiêu chí phân chia tương đối trong 4 ngành: Ngân hàng, Tài chính, Chứng khoán và Bảo hiểm bằng cách: ĐCTC cụ thể được gọi là kinh doanh ở ngành nào sẽ tùy thuộc vào tỷ trọng các sản phẩm dịch vụ nào chiếm trị số doanh thu dự kiến cao nhất, mang tính quyết định nhất trong tổng doanh thu của ĐCTC ấy và cho phép cơ quan thanh tra chuyên ngành ở mỗi ngành được thanh tra kết hợp giữa thanh tra theo tổ chức (theo cách truyền thống đương nhiên) với thanh tra theo chức năng để khắc phục tình trạng chồng chéo và thích ứng với sự biến đổi không ngừng của các loại sản phẩm cũng như của thị trường tài chính trong cơ chế thị trường đang vận động tại Việt Nam.

- Cần cơ cấu lại hệ thống các NHTM theo quan điểm không kỳ thị loại Ngân hàng qui mô nhỏ, trung bình, nhưng vẫn cần phân nhóm theo mức độ an toàn, theo qui mô, theo năng lực cung ứng sản phẩm để ghi vào giấy phép cho phép từng Ngân hàng ở điều kiện cụ thể nào chỉ được kinh doanh loại dịch vụ đích danh tương ứng và ghi công khai, minh bạch. Cơ quan Thanh tra-Giám sát cũng rất cần cập nhật các thông tin về tình trạng sức khoẻ của các NH, các ĐCTC mọi lúc, mọi nơi để có biện pháp hỗ trợ NH đó trong quản trị rủi ro hay trong các nghiệp vụ M&A.

*b- Những bài học để nghiên cứu và áp dụng trong giai đoạn sau, chưa thể áp dụng được ngay:* Cùng với quá trình cải cách cơ chế thu và chi Ngân sách Nhà nước (NSNN) cũng như cơ chế sử dụng vốn Nhà nước tại các doanh nghiệp ở Việt Nam:

- Rất cần một lộ trình đủ ngắn có thể được để ngừng việc bơm vốn, tiến tới nên thoái dần và rút triệt để phần vốn của Nhà nước ra khỏi mọi loại ĐCTC (kể cả ĐCTC đặc biệt là NHTW) không phải là ĐCTC chính sách của Nhà nước. Đối với NHTW thì càng nhiều tiềm năng đích thực để sống tốt hơn, hoạt động hiệu quả hơn mà không cần bất kỳ sự tài trợ nào của NSNN, nếu không muốn nói rằng trong thực tế hầu hết các NHTW (kể cả NHNN Việt Nam) luôn luôn là ĐCTC đặc biệt hoạt động phi lợi nhuận và là đơn vị nộp NSNN rất lớn. Mọi NHTW không nhất thiết phải có vốn pháp định (ví dụ NHTW Canada, trong

mục ghi vốn Nhà nước chỉ có duy nhất 01 Dola Canada để tượng trưng cho hoạt động mang tính Nhà nước của NHTW), nhưng năng lực tạo vốn tự có là rất lớn nếu trao cho nó vị thế độc lập hoạch định chính sách tiền tệ, nghiệp vụ, tổ chức nhân sự và cân đối tài chính để đổi lại một trách nhiệm xã hội bằng luật về sự ổn định giá cả, an toàn hệ thống và một nền văn minh Ngân hàng ngày càng cao cho nền kinh tế - xã hội.

- Về lâu dài, thậm chí không nên còn tồn tại loại ĐCTC chính sách ưu đãi của Nhà nước, mà loại ĐCTC này nên trở thành thuần túy là Quĩ phúc lợi tài trợ thất nghiệp hoặc ĐCTC vi mô của Nhà nước chuyên tài trợ các đối tượng chính sách còn yếu thế của xã hội và không thể gọi nó là ngân hàng chính sách.

- Rất nên học và có một lộ trình đủ ngắn để từng bước "Công ty hoá" các hoạt động về thanh tra, giám sát, bảo hiểm (kể cả bảo hiểm tiền gửi) trong từng thị trường bộ phận của TTTC. Các Công ty này cần phải và hoàn toàn có đủ điều kiện khả thi để trở thành các tổ chức không chỉ tự trang trải được nguồn tài chính hoạt động mà còn là các đơn vị hạch toán và nộp NSNN.

**Tóm lại:** Quản trị công ty suy cho cùng là Luật hoá các quan hệ lợi ích cũng như các quan hệ minh bạch trong kinh doanh sao cho tối đa hoá hiệu quả các nguồn lực của công ty. Nếu nội hàm "quản lý công ty" nhấn mạnh vai trò trí tuệ cá nhân của người đứng đầu và/hoặc người làm thuê trong vị trí quản lý, thì nội hàm của "quản trị công ty" nhấn mạnh đến vai trò trí tuệ tập thể trong việc sử dụng các nguồn lực và luật hoá trí tuệ đó dưới hình thức điều lệ, qui chế hay luật pháp. Quản trị công ty trong ngành NH nói chung và trong các NHTM nói riêng chính là tài năng của tập thể Hội đồng quản trị và/hoặc Hội đồng thành viên (gọi chung là Hội đồng Ngân hàng) trong việc chiến lược hoá, chính sách hoá và kể cả để xuất các nội dung Pháp điển hoá các quan hệ lợi ích quan hệ thị trường trong hoạt động kinh doanh một cách có văn hoá, văn minh và hiệu suất cao cho mọi nguồn lực■

Nguồn:

- QĐ 112/TTg 24/5/2006 của TTCP về phê duyệt đề án chiến lược NHVN;

- Ghi chép trong chuyến khảo sát trực tiếp của tác giả tại Mỹ và Hồng Kông năm 2007;

- Những nguyên tắc thành công - Sách của Jack Canfield - Bản dịch. Nhà xuất bản tri thức tháng 4/2011;

- Các nguồn riêng khác của tác giả.

**...Cơ cấu lại hệ thống các NHTM theo quan điểm không kỳ thị loại Ngân hàng qui mô nhỏ, trung bình, nhưng vẫn cần phân nhóm theo mức độ an toàn, theo qui mô, theo năng lực cung ứng sản phẩm để ghi vào giấy phép cho phép từng Ngân hàng ở điều kiện cụ thể nào chỉ được kinh doanh loại dịch vụ đích danh tương ứng và ghi công khai, minh bạch...**