

GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC TẠI MỘT SỐ QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI - BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

TS. Nguyễn Thị Thanh*

Giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN hiện đã và đang được nhiều nước trên thế giới quan tâm. Nghiên cứu kinh nghiệm của các nước trên thế giới như Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Hàn Quốc về giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN sẽ giúp cho Việt Nam xây dựng hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN một cách đầy đủ, bài bản hơn như các chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN cần gắn chặt với mục tiêu và chiến lược của DN; cần xây dựng hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động đối với DNNN bao gồm chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính, đồng thời kết hợp giữa các chỉ tiêu định tính và chỉ tiêu định lượng; hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN cần đảm bảo 5 yếu tố: Cụ thể; có thể đo lường được; có thể đạt được; gắn với mục tiêu đặt ra và mang tính kịp thời, đồng thời cần xây dựng chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động cho từng ngành nghề cụ thể.

• Từ khóa: kinh nghiệm giám sát hiệu quả hoạt động, DNNN.

Supervising the operational efficiency of the corporations has always been a concern of many countries all over the world. Researching the experiences in supervising the operational efficiency of State-owned enterprises of other nations such as China, India, Indonesia and Korea will assist Vietnam in constructing a sufficient and more methodical indicator system for supervision. For instance, these indicators need to be closely linked to the targets and strategies of the corporations and need to include financial and non-financial indicators along with qualitative and quantitative ones. The indicator system of supervising the operational efficiency of the corporations needs to ensure five factors which are being specific, measurable, achievable, related to the aimed targets and timely; at the same time it needs to be constructed in accordance with each particular field.

• Keywords: operational experience monitoring, SOEs.

Theo khảo sát của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), phần lớn các nước trên thế giới đều đã và đang xây dựng một hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động đối với DNNN. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia, tác giả đã rút ra kinh nghiệm đối với

Ngày nhận bài: 01/3/2020

Ngày chuyển phản biện: 07/3/2020

Ngày nhận phản biện: 30/3/2020

Ngày chấp nhận đăng: 02/4/2020

Việt Nam về việc xây dựng hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN trong giai đoạn hiện nay.

Một số kinh nghiệm về chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động đối với doanh nghiệp nhà nước tại một số nước trên thế giới

Thứ nhất, kinh nghiệm của Trung Quốc

Ủy ban giám sát và tài sản thuộc sở hữu nhà nước (SASAC) tại Trung Quốc là cơ quan chịu trách nhiệm thực hiện chức năng quản lý tài sản sở hữu nhà nước, đánh giá hiệu quả hoạt động của Ban quản trị DNNN. SASAC được giao trách nhiệm thực hiện các đánh giá hiệu quả hàng năm và trong suốt nhiệm kỳ của các thành viên Ban quản trị để quyết định việc khen thưởng và kỷ luật. Các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của các DNNN gồm 2 nhóm: các chỉ tiêu cơ bản và các chỉ tiêu phân loại.

+ Đối với việc giám sát hoạt động hàng năm của các DNNN do SASAC thực hiện tập trung vào hai nội dung cơ bản là lợi nhuận và chất lượng phát triển kinh doanh. Các chỉ tiêu cơ bản

* Học viện Tài chính

được sử dụng để phân tích lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn, cụ thể hai chỉ tiêu được sử dụng là lợi nhuận và giá trị kinh tế gia tăng (EVA). Các chỉ tiêu phân loại được đưa ra dựa trên các chức năng cụ thể, đặc điểm ngành nghề và cơ cấu quản lý của từng doanh nghiệp.

+ Đối với việc giám sát hoạt động theo nhiệm kỳ tập trung vào đánh giá chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững. Các chỉ tiêu cơ bản được sử dụng bao gồm tỷ lệ gia tăng tài sản nhà nước, tỷ lệ bảo toàn tài sản nhà nước và hiệu suất sử dụng vốn kinh doanh. Các chỉ tiêu phân loại được thiết lập theo chiến lược phát triển doanh nghiệp và năng lực phát triển kinh doanh dài hạn.

Sau khi phân tích và đánh giá, các DNNN sẽ được xác định nằm vào một trong năm loại A, B, C, D và E. Trong đó, các doanh nghiệp nằm vào loại A, B hoặc C được coi là các doanh nghiệp đạt yêu cầu.

Các chỉ tiêu cơ bản được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của DNNN ở Trung Quốc

	Tên chỉ tiêu
Chỉ tiêu tài chính	+ Lợi nhuận sau thuế + Giá trị kinh tế gia tăng (EVA) + Tỷ lệ gia tăng tài sản nhà nước + Tỷ lệ bảo toàn tài sản nhà nước + Hiệu suất sử dụng vốn kinh doanh + Các hệ số chi phí + Hệ số nợ
Chỉ tiêu phi tài chính	+ Tỷ lệ đầu vào kỹ thuật + Số lượng sản phẩm mới

Nguồn: *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management, OECD, 2016*

Thứ hai, kinh nghiệm của Ấn Độ

Giám sát hiệu quả hoạt động các DNNN đã được thể chế hóa ở Ấn Độ. Chính phủ Ấn Độ đã thông qua các hợp đồng về kết quả kinh doanh giữa chính phủ với các DNNN - sau này được đặt tên thành Bản cam kết về hiệu quả kinh doanh (Memorandum of Understanding - MoU) - để giám sát và đo lường hiệu quả hoạt động của các DNNN. Tuy từng doanh nghiệp cụ thể mà các mục tiêu được chỉ ra trong MoU sẽ khác nhau, nhưng nhìn chung các mục tiêu này hướng tới 2 nhóm mục tiêu lớn là các mục tiêu xã hội (ví dụ như tạo công ăn việc làm, hay thúc đẩy tăng trưởng kinh tế trong vùng...) và các mục tiêu về

lợi nhuận giống như các doanh nghiệp tư nhân khác. Các mục tiêu này được cụ thể hoá bằng các nhóm chỉ tiêu bao gồm cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, định tính và định lượng.

Bảng tổng hợp các chỉ tiêu cơ bản được sử dụng để đánh giá hoạt động của DNNN ở Ấn Độ

	Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
Chỉ tiêu tài chính	+ Lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận gộp, tỷ suất lợi nhuận gộp + Tổng doanh thu + Tình hình nguồn vốn + Dòng tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	+ Tiến độ thực hiện dự án, chi phí dự án (chi phí vượt mức) + Chiến lược kinh doanh
Chỉ tiêu phi tài chính	+ Năng suất lao động + Chi phí nghiên cứu phát triển trên một đồng doanh thu + Thị phần	+ Trình độ quản lý nhân sự + Mức độ thoả mãn của khách hàng + Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp + Hệ thống quản trị doanh nghiệp

Nguồn: *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management, OECD, 2016*

Thứ ba, kinh nghiệm của Indonesia

Giám sát hiệu quả hoạt động của các DNNN ở Indonesia được thực hiện hàng năm, tuy nhiên trong từng trường hợp đặc biệt có thể giám sát theo quý. Tiêu chí giám sát về hoạt động của các DNNN (KPKU-BUMN) ban hành bởi Bộ Doanh nghiệp nhà nước. Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá trực tiếp đến các doanh nghiệp để phỏng vấn ban quản lý và xem xét tài liệu. Hiệu quả nói chung của doanh nghiệp được đánh giá dựa trên bảy khía cạnh: (1) năng lực lãnh đạo; (2) các kế hoạch chiến lược; (3) khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng; (4) khả năng phân tích của ban quản lý; (5) mức độ hài lòng của người lao động; (6) tính hiệu quả của chu trình sản xuất và (7) hiệu quả kinh doanh.

Các chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN tại Indonesia được thể hiện qua bảng sau:

	Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
Chỉ tiêu tài chính	+ Các chỉ tiêu tài chính + Lợi nhuận ròng + Tỷ lệ tăng trưởng	+ Quản lý rủi ro + Biến động giá cổ phiếu

	Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
Chỉ tiêu phi tài chính	+ Số lượng các sự cố bất thường trong doanh nghiệp + Số chương trình thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	+ Nộp báo cáo kịp thời cho cơ quan quản lý + Thực hiện tốt các thông lệ quản trị doanh nghiệp + Các giải thưởng đạt được

Nguồn: *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management*, OECD, 2016

Thứ tư, kinh nghiệm của Hàn Quốc

Giám sát hiệu quả hoạt động các DNNN tại Hàn Quốc do Bộ Chiến lược và Tài chính chịu trách nhiệm. Mỗi năm, Bộ thành lập một nhóm đánh giá chịu trách nhiệm tiến hành việc phân tích và đánh giá các DNNN riêng lẻ, dựa trên các chỉ tiêu được xác định trong hướng dẫn đánh giá được ban hành hàng năm. Kết quả đánh giá được Bộ sử dụng để quyết định thù lao cho Ban điều hành và đưa ra các quyết định bổ nhiệm. Nội dung đánh giá được tiến hành theo ba cấp độ: đánh giá hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp, đánh giá hiệu quả điều hành của Giám đốc điều hành và đánh giá hiệu quả của kiểm toán viên. Một số chỉ tiêu cơ bản để đánh giá hiệu quả hoạt động của DNNN tại Hàn Quốc được thể hiện qua bảng sau:

Bảng tổng hợp các chỉ tiêu cơ bản được sử dụng để đánh giá hoạt động của DNNN ở Hàn Quốc

	Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
Chỉ tiêu tài chính	+ Hệ số nợ + Hệ số khả năng chi trả lãi vay + Năng suất lao động + Năng suất vốn chủ sở hữu + Tỷ lệ giá trị gia tăng + Hệ số khả năng sinh lời vốn kinh doanh	+ Quản lý rủi ro + Mức độ minh bạch tài chính
Chỉ tiêu phi tài chính	+ Kết quả khảo sát sự hài lòng của khách hàng + Mức độ đạt được chính sách của chính phủ + Mức độ đạt được mục tiêu kinh doanh cốt lõi	+ Thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp + Chính sách bình đẳng giới, cải thiện điều kiện lao động + Chính sách quản lý đối với lao động hợp đồng

Nguồn: *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management*, OECD, 2016

Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Từ những nghiên cứu về kinh nghiệm của các quốc gia trên thế giới có thể thấy, hầu hết tất cả chính phủ các quốc gia được nghiên cứu đã có chỉ

tiêu giám sát hiệu quả hoạt động đối với DNNN. Việt Nam là một quốc gia châu Á đang phát triển, với nhiều đặc điểm tương đồng về trình độ phát triển kinh tế, chính trị với các quốc gia trong khu vực, nhìn từ kinh nghiệm trong việc triển khai thực hiện giám sát hiệu quả hoạt động đối với DNNN tại các quốc gia này, cho thấy cần thiết phải xây dựng các chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN theo xu hướng sau:

Thứ nhất, các chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN cần gắn chặt với mục tiêu và chiến lược của DN để thuận lợi cho việc giám sát và đánh giá. Để làm được điều này, việc cụ thể hoá các nội dung cần giám sát đối với từng doanh nghiệp cần phải được thực hiện trước tiên. Đồng thời, hệ thống chỉ tiêu giám sát cần linh hoạt đối với các doanh nghiệp khác nhau về tình trạng hoạt động, về lĩnh vực, ngành nghề sản xuất kinh doanh.

Thứ hai, cần xây dựng hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động đối với DNNN bao gồm chỉ tiêu tài chính và chỉ tiêu phi tài chính, đồng thời kết hợp giữa các chỉ tiêu định tính và chỉ tiêu định lượng. Từ đó sẽ giúp thuận lợi hơn cho việc giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN và làm minh bạch hơn quá trình thực hiện.

Thứ ba, hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN cần đảm bảo 5 yếu tố S-M-A-R-T cụ thể, là Specific (cụ thể), Measurable (có thể đo lường được), achievable (có thể đạt được), results-oriented (gắn với mục tiêu đặt ra) và time-based (kịp thời).

Thứ tư, cần có bộ chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động cho từng ngành nghề cụ thể. Hệ thống chỉ tiêu giám sát hiệu quả hoạt động nên bao gồm: Các chỉ tiêu đo lường khả năng sinh lời (doanh thu, lợi nhuận sau thuế, hệ số khả năng sinh lời vốn chủ sở hữu, hệ số khả năng sinh lời của tài sản, giá trị kinh tế gia tăng...); các chỉ tiêu đo lường hiệu quả: để đo lường hiệu quả sử dụng các nguồn lực mà doanh nghiệp phải bỏ ra (hệ số khả năng sinh lời tài sản, hệ số chi phí...).

Trên đây là một số kinh nghiệm về giám sát hiệu quả hoạt động của DNNN của một số nước trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam về giám sát hiệu quả hoạt động của các DNNN hiện nay.

Tài liệu tham khảo:

- <https://dpe.gov.in/publication/annual-reports>
State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management, OECD, 2016.
Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World bank, 2014.