VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC SAU KHI CỔ PHẦN HÓA Ở VIỆT NAM

Chu Tuấn Linh[*]
Nguyễn Ngọc Đạt[**]
Nguyễn Chí Tranh[***]

Tóm tắt

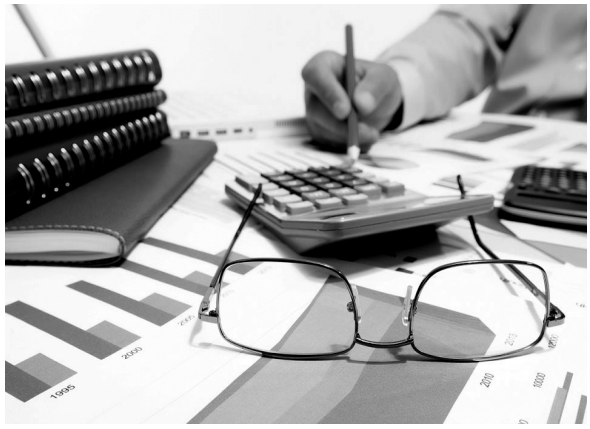
"Quản trị công ty" (corporate governace) đã trở thành vấn đề được doanh nghiệp và xã hội đặc biệt quan tâm trong thời gian gần đây, là chủ đề nghiên cứu của các học giả trong lĩnh vực khoa học kinh tế, kinh doanh và pháp lý. Đồng thời, quản trị công ty cũng là một trong những chính sách ưu tiên của các nước đang phát triển và đang chuyển đổi trong những thập kỷ gần đây. Bài viết tập trung phân tích đặc thù riêng trong quản trị công ty tại các DNNN và tình hình quản trị công ty tại một số DNNN sau cổ phần hóa tại Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất một số phương hướng và giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị công ty tại các doanh nghiệp này.

Từ khóa: *Quản trị công ty, cổ phần hóa, doanh nghiệp nhà nước.*

Mã số: 118.301214. Ngày nhận bài: 30/12/2014. Ngày hoàn thành biên tập: 12/03/2015. Ngày duyệt đăng: 12/3/2015.

Đặt vấn đề

Tại Việt Nam, khái niệm "Quản trị công ty" còn khá mới. Nhiều nhà khoa học, doanh nghiệp và những người quan tâm còn chưa có quan điểm thống nhất về khái niệm của quản trị công ty, thậm chí có quan điểm còn cho rằng "Quản trị công ty" đồng nhất với "Quản lý, điều hành công ty". Theo báo cáo của OECD về quản trị công ty ở Việt Nam, các nguyên tắc về quản trị công ty chưa được tuân thủ, còn nhiều lỗ hổng từ khuôn khổ pháp lý cho đến cách vận hành của các doanh nghiệp1. Nghiên cứu của IFC (Tổ chức tài chính quốc tế) về quản trị công ty ở Việt Nam cho thấy có nhiều vấn đề trong công tác quản trị công ty



tại Việt Nam như sự khác biệt giữa tuân thủ luật pháp và thực thi trong thực tế, hệ thống kiểm soát nội bộ yếu, các chính sách bảo vệ cổ đông nhỏ chưa rõ ràng, thiếu cơ chế công

[*] NCS, Công ty Bảo Việt.
[**] NCS, Trường Đại học Ngoại thương.
[***] NCS, Trường Đại học Quy Nhơn; Email: chitranhnguyen@gmail.com.
[1] OECD (2013), Sách trắng về quản trị công ty ở Châu Á, http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/25778905.pdf.

bố thông tin minh bạch[2]. Đáng lưu ý hơn theo xếp hạng của Tạp chí kinh doanh quốc tế năm 2013 Việt Nam đứng thứ 99 trên tổng số 189 nền kinh tế về chỉ số môi trường kinh doanh, trong đó đặc biệt tiêu chí "bảo vệ nhà đầu tư" Việt Nam chỉ đứng thứ 169 trên tổng số 189 nền kinh tế, một vị trí rất khiêm tốn[3].

Việt Nam đang trong giai đoạn hoàn tất quá trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước (DNNN), mà sự chuyển đổi này luôn gắn liền với sự thay đổi về hình thức sở hữu cũng như phương thức quản trị tại DNNN sau cổ phần hóa. Cổ phần hóa DNNN được hiểu là quá trình chuyển đổi các DNNN do Nhà nước sở hữu 100% thành công ty cổ phần. Theo Nghị định số 59/2011/NĐ-CP ngày 18/7/2011, việc cổ phần hóa DNNN chính là việc chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần. Theo cách thức này, Nhà nước rút bớt vốn sở hữu của mình tại các DNNN và cho phép các thành phần kinh tế khác cùng tham gia sở hữu doanh nghiệp. Trong quan điểm chỉ đạo của Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 (khóa IX) về cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước khẳng định *"...đẩy mạnh cổ phần hóa những doanh nghiệp nhà nước mà Nhà nước không cần giữ 100% vốn, xem đó là khâu quan trọng để tạo chuyển biến cơ bản trong việc nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước"*.

Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn khá nhiều vấn đề đặt ra đối với DNNN sau cổ phần hóa, ví dụ như làm thế nào để nâng cao hiệu quả của các DNNN sau khi cổ phần hóa; mô hình quản trị công ty phải được thiết lập thế nào để đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp; các vấn đề khác về quản lý và xử lý mối quan hệ sở hữu, điều hành, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ thay đổi ra sao, v.v. Bài viết này chỉ ra một số đặc thù riêng trong quản trị công ty tại các DNNN, phân tích tình hình quản trị công ty tại một số DNNN sau cổ phần hóa tại Việt Nam, từ đó đề xuất một số phương hướng và giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị công ty tại các doanh nghiệp này.

1. Khái quát chung về quản trị công ty tại doanh nghiệp nhà nước

1.1. Khái niệm quản trị công ty và mô hình quản trị công ty

Cho tới nay chưa có một định nghĩa duy nhất nào về quản trị công ty (Corporate governance) có thể áp dụng cho mọi trường hợp và mọi thể chế. Các quan điểm khác nhau về quản trị công ty (QTCT) hiện nay đều xuất phát từ quan điểm, thể chế quốc gia hay truyền thống pháp lý. Tuy nhiên, năm 1999, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đã xuất bản tài liệu "Các nguyên tắc quản trị công ty" (OECD Principles of Corporate Covernance), đưa ra định nghĩa về QTCT như sau:

"*QTCT là những biện pháp nội bộ để điều hành và kiểm soát công ty, liên quan tới các mối quan hệ giữa ban giám đốc, Hội đồng quản trị (HĐQT) và các cổ đông của một công ty với các bên có quyền lợi liên quan. QTCT cũng tạo ra một cơ cấu để đề ra các mục tiêu của công ty và xác định các phương tiện để đạt được những mục tiêu đó, cũng như để giám sát kết quả hoạt động của công ty. QTCT chỉ được cho là có hiệu quả khi khích lệ được ban giám đốc và HĐQT theo đuổi các mục tiêu vì lợi ích của công ty và của các cổ đông, cũng như phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát hoạt động của công ty*

[2] Dự án quản trị công ty tại Việt Nam (2011), http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/86129a004a821643ae2ffff998895a12/VCG-newsletterNo.2-VN.pdf?MOD=AJPERES.
[3] Tạp chí kinh doanh quốc tế (2013), http://www.doingbusiness.org.

Bảng 1: Các mô hình quản trị công ty phổ biến hiện nay

Tiêu thức	Mô hình người được đại diện – người đại diện (Mô hình tài chính)	Mô hình thị trường thiển cận	Mô hình người điều hành lạm dụng quyền lực	Mô hình đa bên
Mục đích của công ty	Tối đa hóa giá trị cho cổ đông	Tối đa hóa giá trị cho cổ đông	Tối đa hóa giá trị cho công ty	Tối đa hóa giá trị cho các bên
Vấn đề của quản trị	Vấn đề người đại diện	Những người điều hành quan tâm quá mức tới giá trị ngắn hạn	Người quản lý điều hành lạm dụng quyền lực để tư lợi riêng	Không có sự can dự của các bên
Nguyên nhân trực tiếp	Cổ đông không kiểm soát đầy đủ	Các lực lượng của thị trường đều kém hiệu lực	Có thể đã trao quá nhiều quyền cho người quản lý điều hành	Quản trị công ty không đại diện lợi ích của các bên
Nguyên nhân căn bản	Tách biệt quyền sở hữu với quyền quản lý	Phong trào thôn tính công ty vào những năm 80 của thế kỷ XX	Chủ nghĩa vị quản lý	Các kiểu tư bản khác nhau
Giả thiết về nhân quả	Tính ích kỷ của con người	Sự bất ổn và sai lệch của thị trường	Tập trung quyền lực	Tinh thần truyền thống về sở hữu tư nhân
Không thừa nhận	Bất kỳ một sự can thiệp nào từ bên ngoài	Quản trị theo thị trường	Mô hình người chủ – người đại diện	Mô hình người chủ – người đại diện
Điều kiện tiền đề	Thị trường hoàn hảo	Mối quan hệ dài hạn và bền vững là quan trọng	Người quản lý là người quản thác	Hiệu quả xã hội của nền kinh tế
Các giải pháp	Loại bỏ các rào cản đối với thị trường; Tăng cường hệ thống khuyến khích; Áp dụng các bộ quy tắc tự nguyện	Nâng cao lòng trung thành và tiếng nói của cổ đông; Giảm sự dễ dàng rút khỏi công ty của cổ đông; Khuyến khích quan hệ đầu tư; Tăng quyền lực cho nhóm đầu tư dài hạn	Thay đổi quy định về quản trị; Cố định thời hạn nhiệm kỳ đối với người quản lý; Bổ nhiệm thành viên độc lập của HĐQT; Tăng quyền lực của những giám đốc không điều hành	Những quan hệ tin cậy và sự liên kết theo hợp đồng dài hạn giữa công ty và các bên; Sự hợp tác giữa các công ty; Sự tham gia của người lao động và đạo đức kinh doanh

một cách hiệu quả, từ đó khuyến khích công ty sử dụng các nguồn lực một cách tốt hơn" (OECD, 1999).

Trên cơ sở định nghĩa đó cùng với thực tế của công tác quản trị công ty, các mô hình quản trị công ty đã được nghiên cứu và đề xuất. Về lý luận cũng như thực tiễn, mô hình quản trị công ty đang được chia thành 2 nhóm, mô hình quản trị đa bên và mô hình quản trị hướng theo cổ đông (hay còn gọi là mô hình quản trị vì cổ đông). Về lý thuyết, có bốn mô hình cụ thể đại diện cho hai nhóm nói trên được thể hiện ở Bảng 1.

1.2. Đặc điểm quản trị công ty tại các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa

DNNN có đối tượng chủ sở hữu khá trừu tượng là Nhà nước, hay thực chất là của toàn dân. DNNN đòi hỏi một hoặc nhiều cơ quan cấp cao hơn để quản lý phần vốn góp của Nhà nước. Vấn đề đại diện trong DNNN cũng phức hợp hơn so với DN tư nhân. Ở mức cao nhất, người chủ chính là công dân một quốc gia còn người đại diện là các thành viên nội các Chính phủ và/hoặc thành viên Quốc hội; Quan hệ đại diện thứ hai là giữa các thành viên nội các và các nhà quản lý của DNNN với tư cách thành viên nội các chính phủ là người chủ và các nhà quản lý DNNN là người đại diện.

Việc quản trị những mục tiêu mâu thuẫn nhau (mục tiêu lợi nhuận và phi lợi nhuận) cũng là một thách thức trong việc quản trị công ty của các DNNN, điều này khiến cho quá trình quản trị công ty DNNN cũng phức tạp hơn nhiều. Vấn đề minh bạch thông tin của DNNN cũng yếu hơn so với DN tư nhân. Do các DN tư nhân tiếp cận nguồn vốn từ thị trường tài chính nên phải đảm ứng các tiêu chuẩn công bố thông tin từ thị trường tài chính.

Ngoài ra, so với các loại hình DN khác, việc quản trị công ty tại các DNNN thường không hiệu quả bằng vì các lý do sau: DNNN phải phục vụ nhiều mục tiêu công cộng, bao gồm cả an ninh quốc gia để việc duy trì quyền kiểm soát đối với một số ngành chủ chốt, kể cả các mục tiêu chính trị khác. Tại nhiều quốc gia, các DNNN không thể thay đổi HĐQT bằng cách thâu tóm hoặc bỏ phiếu ủy nhiệm (proxy contest) và hầu hết không phá sản. Điều này làm giảm động cơ của các thành viên HĐQT và các nhà quản lý trong việc tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

2. Tình hình quản trị công ty ở một số DNNN Việt Nam sau cổ phần hóa

2.1. Tình hình quản trị công ty tại Việt Nam

Trong giai đoạn 2009 trở lại đây đã có một số thay đổi về luật lệ QTCT ở Việt Nam. Tuy vậy, về phía các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa có nhiều chuyển biến tích cực. Theo Báo cáo thẻ điểm quản trị của IFC (2012), không doanh nghiệp nào đạt kết quả đáng hài lòng vì toàn bộ điểm số QTCT đều ở dưới mức 60%, với điểm bình quân của tất cả các doanh nghiệp Việt Nam năm 2011 là 42,5%. Trong khi đó, các báo cáo thẻ điểm QTCT khác ở châu Á với nội dung tương tự cho kết quả cao hơn nhiều, chẳng hạn Thái Lan đạt 77% năm 2011, Hồng Kông đạt 74% năm 2009, Philippines đạt 72% năm 2008. Bảng 2 đánh giá khảo sát 100 công ty niêm yết lớn nhất trên hai sàn HNX và HOSE của Việt Nam cho thấy kết quả chung về QTCT ở từng lĩnh vực. Điểm số chung cũng như điểm số từng lĩnh vực của năm 2011 cho thấy chiều hướng đi xuống so với kết quả năm 2010. Có một số nguyên nhân dẫn đến tình trạng này: Năm 2011-2012, tình hình kinh tế Việt Nam có chiều hướng đi xuống, kinh doanh kém thuận lợi, doanh nghiệp nhìn chung đều trong tình trạng cố gắng cắt giảm chi phí. Báo cáo thường niên chuẩn bị sơ sài hơn có thể do tình hình tài chính khó khăn hay công

ty muốn hạn chế công bố các kết quả yếu kém. Có thể thấy rõ các doanh nghiệp đã thực hiện cung cấp thông tin ít hơn và chất lượng công khai, minh bạch đã giảm sút, nhất là những thông tin liên quan đến HĐQT và BKS. Kết quả lĩnh vực D - Minh bạch và Công bố thông tin - năm 2011 giảm 3,1% so với năm 2010.

Đặc biệt, các thông tin về các bên liên quan giảm đáng kể. Điểm số ở lĩnh vực C - Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan giảm tới 6,7%. Trong thời kỳ kinh tế khó khăn, có lẽ các doanh nghiệp không còn để tâm và không nỗ lực nhiều như trước trong các hoạt động liên quan đến chế độ về người lao động, môi trường, cộng đồng, cũng như các vấn đề liên quan đến điều kiện làm việc, sức khỏe, an toàn lao động. Ngoài ra, năm 2011, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước cũng tăng cường giám sát, thực thi quy chế, công bố những trường hợp vi phạm bị phát hiện. Do vậy, nhiều thông tin tiêu cực hơn từ phía doanh nghiệp đã được công khai. Các cơ quan quản lý cũng chất vấn doanh nghiệp nhiều hơn về công bố thông tin giao dịch với các bên liên quan và báo cáo tài chính. Đây cũng là một yếu tố làm giảm điểm số QTCT chung. Như vậy, nhà đầu tư đang đứng trước thực tế là QTCT ở Việt Nam vẫn chỉ tồn tại trên luật lệ nhiều hơn là trong áp dụng, triển khai và đầu tư trong một môi trường như vậy sẽ có thể có những rủi ro thực sự.

Những vấn đề như sức khỏe, an sinh, lợi ích của người lao động còn ít được quan tâm. Yếu tố môi trường cũng gần như không được tính đến. Yếu tố sống còn là lòng tin của nhà đầu tư được xây dựng dựa trên sự công khai minh bạch cũng giảm 3,1% cho dù các quy định chặt chẽ hơn về công bố thông tin (Thông tư 09/2010) đã được áp dụng từ đầu năm 2010. Theo tiêu chuẩn về thực tiễn QTCT tốt thì công ty phải đạt tổng điểm số 65-74%. Những công ty có thực tiễn QTCT xuất sắc phải đạt điểm số 75% trở lên. Chưa một công ty nào trong các khảo sát ở Việt Nam đặt được mức điểm này. Hầu hết các lĩnh vực đều có mức tuân thủ dưới 50% (Bảng 2), trừ lĩnh vực B về đối xử bình đẳng với cổ đông, trong đó công ty có điểm trung bình đạt mức 57,8%. Bên cạnh đó, các công ty đại chúng niêm yết có kết quả rất thấp trên nhiều chỉ tiêu thuộc về trách nhiệm của HĐQT (35,9% ở lĩnh vực E). Có thể nói ở Việt Nam chưa có sự cam kết cao về áp dụng cơ chế QTCT tốt.

Bảng 2: Kết quả chung về quản trị công ty ở Việt Nam qua các năm (điểm: %)

Năm	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Kết quả chung về QTCT	43,9	44,7	42,5	20,5	29,3	17,4	60,9	58,6	57,5
Lĩnh vực A - Quyền cổ đông	46,8	48,5	47,0	2,4	19,3	11,9	78,6	74,0	73,8
Lĩnh vực B - Đối xử bình đẳng với cổ đông	65,1	61,0	57,8	25,0	39,0	13,9	86,1	78,0	80,6
Lĩnh vực C - Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan	29,2	29,4	22,7	6,3	0,0	6,3	68,8	68,8	62,5
Lĩnh vực D - Minh bạch và Công bố thông tin	39,4	43,2	40,1	15,6	24,3	21,7	62,5	61,3	60,0
Lĩnh vực E - Trách nhiệm của HĐQT	35,3	36,1	35,9	11,3	17,7	9,7	53,2	55,0	54,8

Nguồn: Báo cáo thẻ điểm QTCT 2012, IFC

2.2. Tình hình quản trị công ty tại một số DNNN sau khi cổ phần hóa ở Việt Nam

**** Tình hình QTCT của Công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh***

Công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh tiền thân là một DNNN có trên 30 năm hoạt động trong ngành gạch ốp lát, được cổ phần hóa từ tháng 01/2004 theo Quyết định số 1706/QĐ-BXD ngày 22/12/2003 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng với số vốn điều lệ 40 tỷ đồng[4]. Sau khi cổ phần hóa, mô hình QTCT đã có sự điều chỉnh rõ rệt, các quy định cụ thể về các nội dung quyền của cổ đông và đại hội cổ đông, cổ đông nhà nước và quyền của cổ đông nhà nước, Hội đồng quản trị, kiểm soát các giao dịch của công ty với những người có liên quan tới công ty và kiểm soát nội bộ công ty được quy định cụ thể trong Điều lệ công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh.

+ *Quyền của cổ đông và đại hội cổ đông*: Cổ đông là người chủ sở hữu Công ty, có các quyền và nghĩa vụ tương ứng theo số cổ phần và loại cổ phần mà họ sở hữu. Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của Công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào Công ty, có các quyền cụ thể sau: Tham gia các Đại hội đồng cổ đông và thực hiện quyền biểu quyết trực tiếp hoặc thông qua đại diện được uỷ quyền; Nhận cổ tức; Tự do chuyển nhượng cổ phần đã được thanh toán đầy đủ theo quy định của Điều lệ công ty và pháp luật hiện hành; Được ưu tiên mua cổ phiếu mới chào bán tương ứng với tỷ lệ cổ phần phổ thông mà họ sở hữu; Kiểm tra các thông tin liên quan đến cổ đông trong danh sách cổ đông đủ tư cách tham gia Đại hội đồng cổ đông và yêu cầu sửa đổi các thông tin không chính xác; Xem xét, tra cứu, trích lục hoặc sao chụp Điều lệ công ty, sổ biên bản họp Đại hội đồng cổ đông và các nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông; Trường hợp Công ty giải thể, được nhận một phần tài sản còn lại tương ứng với số cổ phần góp vốn vào công ty sau khi Công ty đã thanh toán cho chủ nợ và các cổ đông loại khác theo quy định của pháp luật; Yêu cầu Công ty mua lại cổ phần của họ trong các trường hợp quy định tại Điều 90.1 của Luật Doanh nghiệp; Các quyền khác theo quy định của Điều lệ này và pháp luật.

Cổ đông hoặc nhóm cổ đông nắm giữ trên 10% tổng số cổ phần phổ thông trong thời hạn liên tục từ sáu tháng trở lên có các quyền sau: Đề cử các thành viên Hội đồng quản trị hoặc Ban kiểm soát theo quy định; Yêu cầu triệu tập Đại hội đồng cổ đông; Kiểm tra và nhận bản sao hoặc bản trích dẫn danh sách các cổ đông có quyền tham dự và bỏ phiếu tại Đại hội đồng cổ đông; Yêu cầu Ban kiểm soát kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến quản lý, điều hành hoạt động của công ty khi xét thấy cần thiết.

Quyền lợi của cổ đông được quy định tại Điều lệ của Công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh là văn bản có giá trị cao nhất và cụ thể hóa các quy định tại Luật Doanh nghiệp năm 2005 và giải thích rõ hơn các quyền lợi của cổ đông và cổ đông chiếm 10% cổ phần trở lên.

+ *Hội đồng quản trị*: Các quy định đối với HĐQT của Công ty được nêu rất chi tiết và dựa theo khung quy định của Luật Doanh nghiệp. Số lượng thành viên Hội đồng quản trị ít nhất là 05 người và nhiều nhất là 11 người. Nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị là 05 năm. Nhiệm kỳ của thành viên Hội đồng quản trị không quá 05 năm; thành viên Hội đồng quản trị có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn

[4] Nguồn: http://www.thanhthanhceramic.com/home.php?cat_id=1, truy cập ngày 10/03/2015

chế. Tổng số thành viên Hội đồng quản trị độc lập không điều hành phải chiếm ít nhất một phần ba tổng số thành viên Hội đồng quản trị. Thành viên của Hội đồng quản trị do các cổ đông sáng lập đề cử theo tỷ lệ sở hữu cổ phần của từng cổ đông sáng lập. Các cổ đông sáng lập được quyền gộp tỷ lệ sở hữu cổ phần vào với nhau để bỏ phiếu đề cử các thành viên Hội đồng quản trị. Các cổ đông nắm giữ tối thiểu 5% số cổ phần có quyền biểu quyết trong thời hạn liên tục ít nhất sáu tháng có quyền gộp số quyền biểu quyết của từng người lại với nhau để đề cử các ứng viên Hội đồng quản trị. Cổ đông hoặc nhóm cổ đông nắm giữ đến dưới 10% số cổ phần có quyền biểu quyết trong thời hạn liên tục ít nhất sáu tháng được đề cử một thành viên; từ 10% đến dưới 30% được đề cử hai thành viên; từ 30% đến dưới 50% được đề cử ba thành viên; từ 50% đến dưới 65% được đề cử bốn thành viên và nếu từ 65% trở lên được đề cử đủ số ứng viên. Điều lệ công ty cũng quy định rõ là thành viên Hội đồng quản trị không nhất thiết phải là người nắm giữ cổ phần của Công ty. Về quyền và trách nhiệm của HĐQT cũng được quy định giống với Luật Doanh nghiệp 2005, dưới góc độ giám sát, kiểm tra, sử dụng nhân sự, chiến lược – kế hoạch dài hạn, phân chia cổ tức, phát hành cổ phiếu, trái phiếu, cơ cấu và tái cơ cấu tổ chức, thành lập chi nhánh đại diện, công ty con, v.v. đều rất rõ ràng và cụ thể.

+ *Tổng giám đốc, cán bộ quản lý khác*: các quy định về các vị trí này sẽ thực hiện theo quy định và hướng dẫn của hệ thống quản lý được ban hành dưới sự lãnh đạo của HĐQT. Công ty có một Tổng giám đốc điều hành, một số Phó tổng giám đốc và một Kế toán trưởng do Hội đồng quản trị bổ nhiệm. Tổng giám đốc điều hành và các Phó tổng giám đốc có thể đồng thời là thành viên Hội đồng quản trị, và được Hội đồng quản trị bổ nhiệm hoặc bãi miễn bằng một nghị quyết được thông qua một cách hợp thức.

+ *Ban kiểm soát*: Số lượng thành viên Ban kiểm soát (BKS) phải có từ 03 đến 05 thành viên. Trong BKS phải có ít nhất một thành viên là người có chuyên môn về tài chính kế toán. Thành viên này không phải là nhân viên trong bộ phận kế toán, tài chính của công ty và không phải là thành viên hay nhân viên của công ty kiểm toán độc lập đang thực hiện việc kiểm toán các báo cáo tài chính của công ty. BKS phải chỉ định một thành viên là cổ đông của công ty làm Trưởng ban. Trưởng BKS có các quyền và trách nhiệm sau: (i) Triệu tập cuộc họp BKS và hoạt động với tư cách là Trưởng BKS; (ii) Yêu cầu Công ty cung cấp các thông tin liên quan để báo cáo các thành viên của BKS; (iii) Lập và ký báo cáo của BKS sau khi đã tham khảo ý kiến của HĐQT để trình lên Đại hội đồng cổ đông. Bên cạnh đó, Điều lệ công ty cũng quy định quyền biểu quyết các thành viên vào BKS theo cổ phiếu nắm giữ hoặc số cổ phiếu gộp lại, cụ thể: Cổ đông nắm giữ ít nhất 10% cổ phần có quyền biểu quyết trong thời hạn liên tục ít nhất sáu tháng có thể tập hợp phiếu bầu vào với nhau để đề cử các ứng viên vào BKS, từ trên 10% đến dưới 30% được đề cử hai thành viên; từ 30% đến dưới 50% được đề cử ba thành viên; từ 50% đến dưới 65% được đề cử bốn thành viên và nếu từ 65% trở lên được đề cử đủ số ứng viên, nếu chỉ có 3 thành viên thì đề cử tối đa là 3 thành viên.

Ngoài các quy định trên còn một số quy định khác có liên quan đến Báo cáo thường niên, trách nhiệm công bố thông tin, thông báo ra công chúng cũng được quy định rất rõ trong Điều lệ của Công ty.

Có thể thấy rằng sau khi cổ phần hóa, cơ chế QTCT của Công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh đã có sự điều chỉnh một cách rõ rệt theo hướng cụ thể hóa dưới dạng các quy

định tại Điều lệ của Công ty ở góc độ sở hữu, định hướng – chiến lược, quản lý – vận hành, tài chính, sự tương tác và liên kết từ bên trong lẫn bên ngoài DN. Các quy định này đã phần nào thể hiện sự thay đổi một cách căn bản mô hình QTCT theo hướng hiện đại và phù hợp với xu thế phát triển trong một giai đoạn hoạt động mới.

**** Tình hình QTCT của Công ty Cổ phần Vinamilk***

Quá trình Cổ phần hóa của Công ty Cổ phần Vinamilk từ tháng 12/2013 đến tháng 04/2014 với việc sáp nhập nhà máy sữa Sài Gòn (Saigonmilk), tổng vốn điều lệ của Công ty đạt tới 1.590 tỷ đồng, trong đó cổ đông Nhà nước nắm giữ 795,2 tỷ đồng (chiếm 50,01%, tính đến 19/12/2005)[5]. Sau khi cổ phần hóa các quy định liên quan đến QTCT tại Công ty cổ phần sữa Việt Nam được quy định trong Điều lệ công ty (ban hành lần thứ 9 năm 2010) và Quy chế quản trị công ty được ban hành và sửa đổi lần 2 vào tháng 10 năm 2013 với một số nội dung liên quan trực tiếp tới các vấn đề: Cổ đông và Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng quản trị; Bộ máy quản lý; Ban kiểm soát; Quy trình, thủ tục phối hợp hoạt động; Đánh giá hoạt động, khen thưởng và kỷ luật; Hệ thống kiểm soát nội bộ; Giao dịch trọng yếu và các giao dịch; Công bố thông tin – Minh bạch và bảo mật thông tin; Chế độ báo cáo, giám sát và xử lý vi phạm. Các nội dung của quy chế này được xây dựng và ban hành theo yêu cầu của pháp luật về QTCT cổ phần niêm yết theo Luật doanh nghiệp, Luật chứng khoán và các quy định pháp luật có liên quan.

QTCT theo quan điểm của Công ty là hệ thống các nguyên tắc và quy tắc đảm bảo cho công ty được định hướng điều hành và được kiểm soát một cách có hiệu quả vì lợi ích của cổ đông và bên có lợi ích liên quan đến công ty. Trên cơ sở khái niệm đó, hoạt động quản trị công ty tại Công ty Cổ phần sữa Vinamilk gồm những nội dung chính sau đây: (i) Quản trị công ty là một hệ thống các mối quan hệ, được xác định bởi các cơ cấu và các thủ tục, quy trình; (ii) Những mối quan hệ này nhiều khi liên quan tới các bên có lợi ích khác nhau, đôi khi là những lợi ích xung đột; (iii) Tất cả các bên đều liên quan tới việc định hướng và kiểm soát công ty; (iv) Tất cả những điều này đều nhằm phân chia quyền lợi và trách nhiệm một cách phù hợp – và qua đó làm gia tăng giá trị lâu dài của cổ đông. Do vậy, Công ty đã đưa một loạt các quy định có tính nguyên tắc đối với các bên có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp với Công ty.

+ *Cổ đông và Đại hội đồng cổ đông*: Quyền của cổ đông và đại hội cổ đông được quy định rất chi tiết tại điều 10 của Điều lệ của công ty phản ánh đầy đủ các quy định về quyền của cổ đông theo Luật Doanh nghiệp năm 2005. Bao gồm các quyền: Tham dự và phát biểu tại ĐHĐCĐ; Nhận cổ tức; Tự do chuyển nhượng cổ phiếu đã được thanh toán đầy đủ; Ưu tiên mua cổ phiếu; Kiểm tra thông tin liên quan và các quyền khác. Đối với các cổ đông nắm giữ trên 5% tổng số cổ phần phổ thông trong thời gian liên tục sáu tháng trở lên có thêm quyền: Đề cử các thành viên HĐQT và BKS; Yêu cầu triệu tập ĐHĐCĐ trong các trường hợp HĐQT vi phạm nghiêm trọng quyền của Cổ đông, nghĩa vụ của người quản lý hoặc ra quyết định vượt quá thẩm quyền được giao, nhiệm kỳ của HĐQT đã vượt quá sáu tháng mà HĐQT mới chưa được bầu thay thế; Kiểm tra và nhận bản sao hoặc bản trích dẫn danh

5 Nguồn:http://www.doanhnhansaigon.vn/van-de/co-phan-hoa-dn-nha-nuoc-bai-hoc-thanh-cong-tu-vinamilk/1082514/, truy cập ngày 10/03/2015

sách các cổ đông có quyền tham dự và bỏ phiếu tại ĐHĐCĐ; Yêu cầu BKS kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến quản lý, điều hành hoạt động của công ty khi thấy cần thiết; Các quyền khác theo quy định của pháp luật. Có thể thấy rằng quyền lợi của cổ đông và cổ đông nắm giữ trên 5% cổ phiếu phổ thông là tương đối rõ ràng và chặt chẽ. Đặc biệt, các quyền mà cổ đông nắm giữ trên 5% cổ phiếu phổ thông được quyền can thiệp một cách gián tiếp đến hoạt động quản trị của Công ty thông qua BKS khi thấy các vấn đề bất thường là rất cần thiết.

+ *Hội đồng quản trị*: Các quy định về số lượng thành viên cũng tương tự như Công ty Cổ phần gạch men Thanh Thanh. Điều lệ công ty còn quy định ít nhất 1/3 số thành viên phải được bầu hoặc bầu lại tại mỗi kỳ Đại hội đồng cổ đông thường niên, ít nhất 1/3 số thành viên HĐQT phải là thành viên độc lập không điều hành, điều này đảm bảo sự khách quan trong công tác quản trị và quyền lợi chính đáng của các cổ đông công ty. Bên cạnh đó, Công ty còn có quy định bất cứ người nào vừa là Người thâu tóm nhưng đồng thời là Đối thủ cạnh tranh hoặc người đại diện của Đối thủ cạnh tranh của công ty thì không được đề cử để bầu vào HĐQT. Đối với việc ứng cử, đề cử thành viên HĐQT quy định theo số cổ phần phổ thông trong thời hạn liên tục ít nhất 6 tháng các mức 5%-10%, 10% đến dưới 30%, 30% đến dưới 50%, từ 50% đến dưới 65% thì có quyền để cử lần lượt 01, 02, 03, 04 người vào HĐQT và nếu từ 65% trở lên thì họ có quyền để cử đủ số ứng viên.

+ *Tổng giám đốc* và *những người quản lý khác*: Công ty có một Tổng Giám đốc và một số Giám đốc điều hành và một Kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm. Tổng Giám đốc và các Giám đốc điều hành có thể đồng thời cùng là thành viên HĐQT và do HĐQT bổ nhiệm hoặc bãi miễn theo nghị quyết được thông qua một cách hợp thức. Như vậy, ngay tại Điều lệ công ty đã nêu rõ yêu cầu cần có một hệ thống quản lý làm cơ sở thực thi cho Tổng Giám đốc, những người quản lý khác và thư ký công ty. Ngoài các quy định về quyền hạn và trách nhiệm của Tổng Giám đốc giống với điều lệ của các công ty cổ phần khác, Công ty Cổ phần sữa Vinammilk có một số quy định cụ thể sau đây: Vào ngày 30 tháng 11 hàng năm, Tổng Giám đốc phải trình HĐQT phê chuẩn kế hoạch kinh doanh chi tiết cho năm tài chính tiếp theo trên cơ sở đáp ứng các yêu cầu của ngân sách phù hợp.

+ *Ban kiểm soát*: Chức năng của BKS cũng theo quy định của Luật Doanh nghiệp, bao gồm việc thực hiện vai trò giám sát HĐQT, Tổng Giám đốc và Người quản lý khác của công ty trong việc quản lý và điều hành; Kiểm tra tính hợp pháp, hợp lý, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh; Thẩm định các báo cáo tình hình kinh doanh, tài chính định kỳ và trình các báo cáo này cho HĐQT thường niên; Xem xét sổ kế toán và các tài liệu khác của công ty, các công việc quản lý điều hành theo quyết định của ĐHĐCĐ hoặc theo yêu cầu của cổ đông.

Vấn đề đề cử, ứng cử thành viên BKS được quy định dựa vào số cổ phần sở hữu của cổ đông, cụ thể: Các cổ đông sở hữu tối thiểu 5% số cổ phần phổ thông trong thời hạn liên tục ít nhất 6 tháng có quyền tập hợp phiếu bầu với nhau để đề cử người vào BKS; Cổ đông hoặc nhóm cổ đông nắm giữ số cổ phần có quyền biểu quyết liên tục ít nhất sáu tháng trên 5% đến dưới 10%, từ 10% đến dưới 30%, từ 30% đến dưới 50%, từ 50% đến dưới 65% được đề cử lần lượt số thành viên là 01, 02, 03, 04 người vào BKS và trên 65% được đề cử đủ số ứng viên. BKS không được có ít hơn 3 thành viên và nhiều hơn 5 thành viên trong đó ít nhất một

thành viên có chuyên môn về kế toán và không phải là thành viên hay nhân viên của Công ty kiểm toán độc lập bên ngoài đang thực hiện việc kiểm toán các báo cáo tài chính của công ty hoặc nhân viên kế toán của chính công ty. Thành viên BKS có thể không mang quốc tịch Việt Nam và/hoặc không cư trú tại Việt Nam nhưng phải đảm bảo có ít nhất một nửa số thành viên BSK thường trú tại Việt Nam. BKS phải chỉ định một thành viên là cổ đông của công ty làm Trưởng BKS. Bên cạnh các quy định trên, trong Điều lệ của Công ty Cổ phần sữa Vinamilk còn quy định các nội dung khác có liên quan đến bộ máy quản lý, quy trình, thủ tục phối hợp hoạt động và một số quy định khác.

2.3. Đánh giá chung về hoạt động QTCT tại các DNNN Việt Nam sau cổ phần hóa

** Một số kết quả đạt được*

Thứ nhất, thông qua cơ chế QTCT các DNNN sau cổ phần hóa đã có thể lựa chọn Tổng giám đốc hoặc Giám đốc điều hành có đầy đủ phẩm chất và năng lực để điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả. Vấn đề sở hữu và điều hành doanh nghiệp đã được tách biệt một cách tương đối, bên cạnh đó là các cơ chế điều hành, phối hợp và chế độ báo cáo phù hợp để đảm bảo các dòng chảy vật chất và thông tin trong doanh nghiệp một cách hài hòa.

Thứ hai, thông qua mô hình QTCT và sự phân tách các hoạt động chức năng một cách cụ thể, DNNN đã thiết lập và triển khai chiến lược kinh doanh một cách tổng thể, bài bản và hiệu quả trên cơ sở nghiên cứu kỹ môi trường kinh doanh và nhu cầu của thị trường.

Thứ ba, doanh nghiệp đã công khai, minh bạch thông tin ngay từ đầu với việc tổ chức kiểm toán hàng năm tốt, niêm yết sớm. Việc sớm niêm yết còn giúp các công ty kịp thời huy động vốn cho phát triển sản xuất kinh doanh ngày càng tăng, đồng thời giảm hẳn nguồn vốn vay ngân hàng.

Thứ tư, mô hình QTCT đã giúp các DN có thể tập trung toàn lực cho phát triển giá trị cốt lõi của các công ty đối với ngành nghề/lĩnh vực kinh doanh mà họ theo đuổi.

Thứ năm, các doanh nghiệp đã thực hiện chiến lược kinh doanh phát triển bền vững thông qua thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR) xuyên suốt trong toàn bộ chiến lược kinh doanh của mình.

** Những tồn tại*

Thứ nhất, quyền lợi của các cổ đông trong DNNN sau khi cổ phần hóa chưa được đối xử một cách công bằng ở góc độ tham gia vào các quyết định mang tính chiến lược và tiếp cận thông tin. Đặc biệt, đối với các cổ đông là người lao động, quyền lợi của họ chỉ mang tính hình thức, mặc dù tổng cổ phần sở hữu của nhóm cổ đông này lại không hề nhỏ tại các DNNN sau cổ phần hóa. DNNN vẫn chưa thiết lập được cơ chế đại diện cho cổ đông là người lao động như là một nhóm cổ đông có nhiều đóng góp cả về mặt sở hữu công ty đến các hoạt động tạo lập giá trị sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Thứ hai, ở nhiều DNNN sau cổ phần hóa, vai trò của Ban kiểm soát còn mờ nhạt và nặng tính hình thức, do vậy, hầu hết các công việc kiểm soát đối với công tác điều hành của TGĐ và HĐQT còn bỏ ngỏ, điều này làm ảnh hưởng đến công tác giám sát – vốn được coi là một khâu quan trọng tại công ty cổ phần.

Thứ ba, đối với công tác điều hành và tạo lập môi trường làm việc sau khi cổ phần hóa còn chưa có sự thay đổi cho phù hợp với mô hình QTCT mới, đặc biệt là vấn đề như sức khỏe, an sinh, lợi ích của người lao động còn ít được quan tâm; yếu tố môi trường cũng gần như không được tính đến.

Thứ tư, vấn đề về minh bạch và cung cấp

thông tin theo quy định cũng còn nhiều điểm chưa hợp lý. Đặc biệt, có thể do tình hình tài chính khó khăn hay công ty muốn hạn chế công bố các kết quả yếu kém. Các doanh nghiệp đã thực hiện cung cấp thông tin ít hơn và chất lượng công khai, minh bạch đã giảm sút, nhất là những thông tin liên quan đến HĐQT và BKS.

3. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả QTCT tại các DNNN sau cổ phần hóa

**** Hoàn thiện và nâng cao hiệu lực bảo vệ quyền lợi của cổ đông***

Phương hướng chung là cần phải hoàn thiện Điều lệ công ty để bù đắp những yếu điểm của pháp luật hiện hành, cải thiện hiệu lực bảo về quyền và lợi ích của cổ đông thiểu số. Trước hết, các công ty cần phải khắc phục những điểm yếu trong pháp luật hiện hành về quyền của cổ đông. Các công ty có thể bổ sung các quyền cho cổ đông như, quyền được tiếp cận với nhiều loại thông tin hơn, quyền khởi kiện truy cứu trách nhiệm đối với thành viên HĐQT hoặc BKS vi phạm nghiêm trọng Điều lệ công ty và pháp luật có liên quan, làm hại đến lợi ích của cổ đông và công ty, quyền yêu cầu tòa án xem xét bãi nhiệm các thành viên HĐQT vi phạm nghiêm trọng nghĩa vụ trung thành, cẩn trọng làm hại đến lợi ích của công ty và cổ đông. Ngoài ra, về quyền của từng cá nhân cổ đông cũng nên phân biệt các "cấp độ", tuy nhiên, mức độ cụ thể của từng "cấp độ" sẽ phụ thuộc vào thực tế của từng công ty và thời điểm cho hợp lý.

**** Nâng cao hiệu lực, hiệu quả quyền chủ sở hữu của nhà nước***

Điều quan trọng nhất hiện nay là cần nhanh chóng hoàn thiện quá trình chuyển đổi các công ty sở hữu nhà nước thành công ty TNHH và công ty cổ phần để tổ chức quản lý hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp. Đây chính là điều kiện tiên quyết để áp dụng khung quản trị công ty hiện đại vào các doanh nghiệp sở hữu nhà nước.

Sau khi cổ phần hóa, Nhà nước nắm giữ số lượng cổ phần nhiều hay ít phụ thuộc vào sự cần thiết và tầm quan trọng đối với lĩnh vực ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù thế nào đi chăng nữa thì vẫn cần có một đại diện chính thức đại diện sở hữu phần cổ phần của nhà nước trong công ty để tránh tình trạng hành chính và phân tán trong thực hiện quyền sở hữu nhà nước. Các đại diện phần cổ phần của Nhà nước cũng cần phải đạt tiêu chuẩn và theo quy trình lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ và làm việc chuyên trách thực hiện các quyền sở hữu nhà nước tại các doanh nghiệp, cán bộ quản lý doanh nghiệp tại các công ty 100% sở hữu nhà nước hoặc nhà nước có cổ phần chi phối. Tiêu chí đánh giá thực trạng bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh nhà nước theo cấp độ khác nhau cũng cần được ban hành.

Nên thiết lập hệ thống thông tin quản lý vốn chủ sở hữu nhà nước tại các doanh nghiệp, kết nối từ Ban chỉ đạo trung ương, các Bộ, UBND cấp tỉnh, mà trực tiếp là bộ phận chuyên trách và các doanh nghiệp trong đó có vốn nhà nước. Hệ thống thông tin này không chỉ hỗ trợ cho việc đánh giá kịp thời, đầy đủ thực trạng bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh của nhà nước mà còn giúp các cơ quan, tổ chức đại diện sở hữu và những người có liên quan có thể giám sát hiệu quả đối với các doanh nghiệp có sở hữu nhà nước và cán bộ quản lý ở doanh nghiệp đó.

Các DNNN cũng cần được quy định rõ về mục đích hoạt động và giới hạn phạm vi ngành, nghề kinh doanh của mình phù hợp với vai trò, chức năng của nhà nước nói chung và DNNN nói riêng. Xét về điều kiện đặc thù của Việt Nam, nên quy định DNNN có nhiệm vụ

cung cấp những sản phẩm, dịch vụ đảm bảo nền kinh tế phát triển cân đối, vì lợi ích của tất cả các nhóm dân cư, đảm bảo an ninh quốc gia và toàn vẹn lãnh thổ mà các doanh nghiệp khác không muốn hoặc không thể cung cấp. Trên cơ sở đó, sẽ cần duy trì DNNN hoặc quyền kiểm soát tại các ngành, lĩnh vực sau: công nghiệp quốc phòng, các ngành công nghiệp độc quyền tự nhiên; các ngành cung cấp hàng hóa và dịch vụ thiết yếu; một số ngành công nghiệp nền tảng, công nghệ cao có sức lan tỏa lớn đối với cả nền kinh tế…

**** Giải pháp đối với các DNNN sau cổ phần hóa***

Các DNNN cần xây dựng và nâng cao nhận thức về quản trị và ý nghĩa của việc hoàn thiện QTCT đối với quá trình phát triển của doanh nghiệp và cả nền kinh tế là việc làm có tính khởi đầu không thể thiếu. Điều trước hết cần làm là cùng thống nhất khái niệm và nội dung của quản trị công ty; xây dựng hệ thống các khái niệm, thuật ngữ cơ bản thông dụng nhất trong QTCT phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế phổ biến. Nhờ đó, bản chất và nội dung của QTCT sẽ được chuyển tải một cách thống nhất, dễ hiểu, dễ nhận biết và dễ áp dụng. Các DN cũng nên chủ động truyền đạt, tổ chức các lớp tập huấn và đào tạo về QTCT theo nhiều cách thức khác nhau, có thể thông qua các cuộc hội thảo, tổ chức đào tạo theo yêu cầu cho cổ đông, cán bộ quản lý và các đối tượng có liên quan. ❑

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Đình Cung (2009), *Cơ sở khoa học hoàn thiện chế độ quản trị công ty cổ phần thúc đẩy phát triển kinh tế ở Việt Nam*, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương.
2. Hoàng Anh Duy và Lê Việt Anh (2013), *Thực trạng quản trị doanh nghiệp nhà nước sau khi cổ phần hóa tại Việt Nam*, Tạp chí kinh tế đối ngoại số 42.
3. Trần Ngọc Hiên (2010), *Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước - thực trạng và giải pháp,* Tạp chí Cộng Sản, http://www.tapchicongsan.org.vn
4. Nguyễn Lê Quý Hiển (2012), *Chuyển biến quan hệ sở hữu trong cổ phần hóa DNNN ở Việt Nam*, Luận án tiến sỹ Kinh tế chính trị
5. Nguyễn Phong Tuân, Nguyễn Anh Tuấn (2013), *Quản trị công ty vấn đề đại diện của các công ty đại chúng tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh quốc tế, Tập 29, Số 1 (2013) 1-10
6. Adams, R. B. & Ferreira, D. (2002), *Diversity and Incentives in Teams: Evidence from Corporate Boards*, Dissertation, University of Chicago.
7. ADB (2013), ASEAN Corporate Governance Scorecard: Country Reports and Assessments 2012–2013, Joint Initiative of the ASEAN Capital Markets Forum and the Asian Development Bank.
8. Corporate Governance (A Survey of OECD Countries) (2004), OECD Publishing
9. Corporate Governance of State-Owned Enterprises (A Survey of OECD Countries) (2006), OECD Publishing
10. OECD (1999), OECD Principles of Corporate governance.
11. *Equitization Process in Vietnam*, http://www.eurochamvn.org