



**Tổ chức Tài chính Quốc tế**



**Bộ Tài chính**



**Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế**

***Hội nghị Quốc tế về Quản trị Doanh nghiệp của IFC/OECD  
Đồng tổ chức Bộ Tài chính***

**Lý do khiến Quản trị Doanh nghiệp  
được quan tâm tại Việt nam**

***Hội nghị bàn tròn Châu Á về Quản trị Doanh nghiệp – OECD/WB***

***Với sự tài trợ:  
Chính phủ Nhật bản  
Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp Toàn cầu***



**Global Corporate  
Governance Forum**

***Ông Daniel Blume, Quản trị viên cao cấp, OECD***

**Hà Nội, Việt Nam  
Ngày 6 tháng 12 năm 2004**

***Địa điểm: Khách sạn Sheraton, Hà nội***

**HỘI NGHỊ QUỐC TẾ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**  
**Hà Nội, 6, 12/ 2004**

-----

**Tầm quan trọng của thực hành quản trị doanh nghiệp tốt đối với các doanh nghiệp quốc doanh**

*Daniel Blume*

*Trợ lý trưởng, phòng nghiệp vụ doanh nghiệp OECD*

**Giới thiệu**

OECD là một tổ chức về chính sách kinh tế với chủ trương ủng hộ các chính sách thị trường tự do áp dụng trên các hình thức dân chủ thị trường công nghiệp hóa. Một trong những hoạt động chính của OECD là hỗ trợ các quốc gia thực hiện các chương trình tư nhân hóa mở rộng trong những thập kỷ 80 và 90. Phần lớn các hoạt động của OECD trong đó có chủ trương thực hiện các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp là nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế do khu vực tư nhân. Do vậy có thể ai đó sẽ đặt câu hỏi tại sao OECD lại quyết định xây dựng những hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp áp dụng cho các doanh nghiệp quốc doanh? Liệu điều này có đại diện cho một chủ trương theo hướng hỗ trợ các khu vực quốc doanh hay chỉ là một sự dịch chuyển trong tư duy của OECD?

Điều đầu tiên chúng ta cần phải làm rõ là OECD không chuyển hướng tư duy mà vấn đề tư duy trở nên phức tạp, đa dạng hơn. Những công việc mà OECD đã tiến hành trong những năm cuối của thập kỷ 90 liên quan tới các doanh nghiệp quốc doanh, tư nhân hóa và quản trị doanh nghiệp đưa đến kết luận rằng mặc dù khuynh hướng tư nhân hóa ngày càng phổ biến song không thể phủ nhận vai trò và tầm quan trọng của các doanh nghiệp quốc doanh ở rất nhiều các quốc gia thành viên OECD và vấn đề quản trị những doanh nghiệp này sẽ là một yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự đóng góp tích cực vào hiệu quả kinh tế nói chung và sức cạnh tranh của nền kinh tế nói riêng. Những kinh nghiệm gần đây được nêu tóm tắt trong một ấn phẩm của OECD với tiêu đề “Tư nhân hóa doanh nghiệp quốc doanh – Tổng quan về chính sách và thực tiễn tại các nước thuộc OECD” đã đưa ra kết luận rằng để tư nhân hóa thực sự có hiệu quả đối với nền kinh tế thì việc thực hành quản trị doanh nghiệp tốt và có được một khung pháp lý phù hợp là những yếu tố không thể tách rời.

Nói một cách khác, thực hành quản trị doanh nghiệp quốc doanh tốt là quan trọng bởi vì các doanh nghiệp quốc doanh là một phần quan trọng của nền kinh tế và vì quản trị doanh nghiệp tốt sẽ đóng góp vào hiệu quả và thành tựu trong phát triển, tăng trưởng kinh tế. Do vậy, mục đích xây dựng hướng dẫn về quản lý tài sản doanh nghiệp quốc doanh không nhằm vào ý tưởng rằng liệu có nên tư nhân hóa các doanh nghiệp quốc doanh hiện thời hay không trong bối cảnh của nền kinh tế Việt Nam mà trên thực tế thì vấn đề quản trị doanh nghiệp tốt sẽ mang lại nhiều lợi ích cho nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau dù là quốc doanh hay tư doanh, ngân hàng hay doanh nghiệp thuần túy.

Tôi muốn bắt đầu bằng việc giới thiệu chủ trương chung của OECD đối với các doanh nghiệp quốc doanh (SOEs) trong phạm vi phần trình bày của mình. Tôi sẽ đưa ra thảo luận, nhận xét về bốn chủ đề sau:

- Thứ nhất là quy mô và phạm vi ảnh hưởng của SOEs tại các nước thuộc OECD và một số nước phát triển mà OECD đã triển khai hoạt động;
- Thứ hai là lý do tại sao OECD lại cho rằng vấn đề quản trị SOEs là quan trọng;
- Thứ ba là những thách thức đặt ra cho công tác quản trị doanh nghiệp hiện thời;
- Cuối cùng tôi sẽ thảo luận về dự thảo hướng dẫn mới của OECD về quản lý tài sản của doanh nghiệp quốc doanh, trong đó có đề cập qui trình tham vấn và đưa ra quyết định mà OECD áp dụng khi xây dựng hướng dẫn này.

## **Quy mô và phạm vi ảnh hưởng của SOEs: Một cái nhìn so sánh**

Ở Việt Nam, SOEs vẫn là xương sống của nền kinh tế. Các con số thống kê có thể có những khác biệt nhưng theo một số liệu mà tôi có được thì hiện nay Việt Nam có khoảng 5,000 SOEs đóng góp vào 38% của tổng GDP và thông qua thu nhập và thuế góp vào 22% của tổng thu chính phủ. Con số này tương đối cao so với các nước OECD và các nước Châu á và làm tăng mức độ quan trọng của việc thực hành quản trị doanh nghiệp tốt đối với SOEs trong bối cảnh của nền kinh tế Việt Nam.

Tuy nhiên, có một điều quan trọng dễ nhận thấy là mặc dù xu hướng tư nhân hóa diễn ra khá mạnh mẽ trong thập kỷ 80 và 90 thì khu vực nhà nước vẫn có đóng góp không nhỏ vào trong nền kinh tế của các nước thuộc OECD và các nước khác. Ngay cả khi mà tầm quan trọng của khu vực nhà nước giảm đáng kể ở một số nước thuộc OECD thì khu vực này vẫn đóng góp khoảng 20% GDP, tạo 10% công ăn việc làm và chiếm 40% thị trường huy động vốn. Ví dụ số lượng doanh nghiệp quốc doanh (SOEs) ở Cộng hòa Séc, Ba Lan và Pháp cao hơn nhiều so với các nước thuộc OECD vào khoảng từ 1,200 đến 1,800 doanh nghiệp. Ngay cả ở những nước mà số lượng SOEs dưới con số 100 thì số lượng lao động mà các doanh nghiệp này sử dụng tương đối cao ví dụ như con số 10% ở Phần Lan. Ở Hàn quốc, Ý, Ba Lan và Thổ Nhĩ Kỳ, khu vực nhà nước cũng có những ảnh hưởng đáng kể. Các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước hoạt động chủ yếu trong một số lĩnh vực quan trọng trong đó có cơ sở hạ tầng, năng lượng, giao thông, và viễn thông.

Ở một số nước không thuộc OECD, khu vực nhà nước cũng nắm giữ vai trò quan trọng và là yếu tố chủ chốt trong nền kinh tế. Những quốc gia này dưới nhiều hình thức khác nhau đang tiến hành những cải cách về công tác tổ chức và quản lý các doanh nghiệp quốc doanh và trong đợi học hỏi kinh nghiệm của các nước thuộc OECD trong tiến trình cải cách. SOEs đóng góp 8% GDP ở Châu á, 6% ở Mỹ La tinh, trong khi ở nhiều quốc gia Trung và Đông Âu khu vực nhà nước vẫn góp từ 20% đến 40% của tổng sản phẩm quốc nội. Con số thống kê cho thấy SOEs vẫn chiếm 20% đầu tư và 5% lao động. Sau đây là một số ví dụ cụ thể:

- Ở Trung quốc, chính phủ trung ương chịu trách nhiệm quản lý 17,000 SOEs trong khi chính quyền địa phương quản lý trên 150,000 doanh nghiệp. Con số 1200 SOEs niêm yết trên thị trường chứng khoán Hồng Kông chiếm 18% GDP của nước này.
- Ở Ấn độ có 240 SOEs ngoài ngành tài chính. Những doanh nghiệp này sản xuất 95% sản lượng than của Ấn độ, 66% dầu tinh lọc, 83% khí gas thiên nhiên, 32% thép thành phẩm, 35% nhôm và 27% phân bón hóa học. Riêng ngành đường sắt Ấn độ sử dụng 1.6 triệu lao động và trở thành một doanh nghiệp quốc doanh có số lao động lớn nhất thế giới.
- Bộ doanh nghiệp Indonesia quản lý 161 SOEs. Với tài sản lên tới 86 triệu đô la, sử dụng 1.4 triệu lao động và hoạt động chủ yếu trong những lĩnh vực như dược phẩm, nông nghiệp, thủy sản, lâm sản; in ấn và xuất bản và trên 20 ngành nghề khác.
- Ở Singapore, Temasek, một công ty thuộc sở hữu nhà nước có 90 tỉ đô la cổ phần trong khoảng 20 SOEs, trong đó có những tên tuổi nổi tiếng như Sing Tel, Singapore Airlines và Raffles. 12 doanh nghiệp nhà nước niêm yết trên thị trường chứng khoán Singapore chiếm 20% tổng huy động thị trường vốn chiếm 12% GDP.

## **Tại sao OECD lại cho rằng vấn đề quản trị SOEs là quan trọng**

Quy mô của các doanh nghiệp thương mại quốc doanh là một nguyên nhân khiến cho vấn đề quản trị doanh nghiệp hiệu quả trở nên quan trọng tới sức khỏe của toàn nền kinh tế. Hơn nữa, quá trình toàn cầu hóa các thị trường với hầu hết các ngành nghề, tiến bộ công nghệ và tự do hóa các thị trường độc quyền ở nhiều lĩnh vực hạ tầng đặt ra yêu cầu điều chỉnh/cơ cấu lại khu vực nhà nước.

Cụ thể ở đây có một nhu cầu để tách sự giám sát và qui định thị trường ra khỏi hình thức sở hữu ngay cả khi khái niệm sở hữu thường không được phân định rõ ràng. Trong một số trường hợp ở một số nước, tình trạng làm ăn thua lỗ, nợ đọng làm nguyên nhân thúc đẩy việc sắp xếp lại hình thức sở hữu gắn với quản lý nhà nước. Một loạt chính phủ các nước thuộc OECD đã tiến hành những biện pháp cải cách rõ nét để cải thiện vai trò của hình thức sở hữu này. Chức năng sở hữu phù hợp và rõ ràng là một trong những thành tố quan trọng cho việc quản trị doanh nghiệp tốt. Bằng cách nắm quyền ở hữu, nhà nước có thể giám sát hoạt động của doanh nghiệp và thiết lập nên những cơ chế quản trị phù hợp phục vụ cho mục đích phát triển của doanh nghiệp và xã hội. Do vậy, bên cạnh việc thúc đẩy hơn nữa quá trình tư nhân hóa, việc cải thiện quản trị SOEs cũng là một trong những mục tiêu chung cần được ưu tiên.

Đối với SOEs, thực hành quản trị doanh nghiệp tốt mở ra hướng cải thiện hiệu quả kinh doanh, nâng cao chất lượng hoạt động và tăng cường khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân. Nó cũng giúp nâng cao giá trị của doanh nghiệp. Ở tầm vĩ mô, việc cải thiện trong công tác quản trị doanh nghiệp có thể thúc đẩy tăng trưởng thông qua việc nâng cao chất lượng hoạt động kinh tế và sản lượng. Việc phân bổ các nguồn lực được minh bạch hơn, đầu tư và tạo công ăn việc làm được mở rộng do tiếp cận được với các nguồn vốn (cả vốn vay và vốn góp). Quản trị doanh nghiệp tốt có thể đóng góp vào sự bền vững về tài chính thông qua việc giảm gánh nặng cho ngân sách và nợ công cộng. Cuối cùng, việc quản lý tốt vấn đề tài sản của doanh nghiệp quốc doanh sẽ làm tăng sức cạnh tranh, cải thiện chất lượng quản lý công và giá trị tài sản doanh nghiệp và tăng cường minh bạch.

Cũng có thể có ý kiến cho rằng sự tín nhiệm và hiệu quả giám sát điều hành của nhà nước đối với các doanh nghiệp tư nhân được niêm yết trên thị trường chứng khoán nếu như bản thân nhà nước không có các hình thức quản lý phù hợp đối với các SOEs.

Để thực hiện chức năng sở hữu, nhà nước có thể thu được những lợi ích trên cơ sở sử dụng những công cụ áp dụng cho khu vực tư nhân kể cả những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD. Điều này đúng đối với các SOEs khi mà dựa trên những hướng dẫn từ những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD.

### **Những thách thức chính đối với các SOEs**

Tuy nhiên các SOEs phải đối mặt với một loạt những thách thức có liên quan tới vấn đề quản trị khác so với những thách thức mà các công ty tư nhân gặp phải. Những thách thức có liên quan tới vấn đề quản trị nảy sinh từ những tính chất có tính chất tức thời hoặc hơn hoặc kém phụ thuộc vào truyền thống hành chính của từng nước, quá trình cải cách khu vực nhà nước trong thời gian gần đây và mức độ tự do hóa các nền kinh tế. Các SOEs có xu hướng phải chịu những ảnh hưởng từ sự sở hữu thụ động của nhà nước hoặc những can thiệp mang tính chính trị. Trách nhiệm giảm do có những nói lỏng về vấn đề ngân sách và một số các yếu tố có liên quan tới đơn vị chủ quản.

Các SOEs thường được bảo vệ khỏi hai nguy cơ chính mà hai nguy cơ đó là cần thiết để đưa ra những chính sách quản lý các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân đó là tiếp quản và phá sản. Về cơ bản, các khó khăn có liên quan tới quản trị doanh nghiệp nảy sinh từ thực tế là có một loạt các yếu tố không được phân định rõ ràng có liên quan tới đơn vị chủ quản. Ở các SOEs có rất nhiều cơ quan chủ quản ở nhiều cấp độ khác nhau bao gồm các Bộ, Ngành, Chính quyền các cấp, người dân, các nhóm đối tượng có liên quan và chính doanh nghiệp. Để có thể hệ thống hóa các mức độ trách nhiệm này trên cơ sở khuyến khích nhà quản lý doanh nghiệp đưa ra các quyết định có lợi thực sự là một thách thức.

### **Dự thảo tài liệu hướng dẫn về quản lý tài sản của doanh nghiệp quốc doanh của OECD**

Khi xem xét một loạt các thách thức cụ thể đặt ra đối với các SOEs, Ban chỉ đạo của OECD về quản trị doanh nghiệp đã yêu cầu nhóm công tác xây dựng phần Hướng dẫn bổ sung về quản lý tài sản của doanh nghiệp quốc doanh. Những hướng dẫn này áp dụng trong một số trường hợp có khác so với Những nguyên tắc của OECD về quản trị doanh nghiệp nghĩa là nhà nước là chủ sở hữu. Những hướng dẫn xét tới những tính chất và cấu thành của chính sách nhà nước làm chủ sở hữu. Nội dung hướng dẫn còn đề cập tới cách thức mà theo đó chức năng chủ sở hữu được sắp xếp theo trật tự của quản lý nhà nước. Những nội dung hướng dẫn là nhằm bổ sung hoặc làm rõ thêm những Nguyên tắc chính trong một số lĩnh vực cụ thể

mà không chòng chéo hoặc trái ngược hay mâu thuẫn. Nội dung hướng dẫn chính là phần bổ sung cho nội dung của những Nguyên tắc chính.

Cụ thể nội dung hướng dẫn chia các vấn đề về quản trị doanh nghiệp làm 6 nhóm song song với nội dung của các Nguyên tắc OECD:

- Đảm bảo có được một khung pháp lý phù hợp dành cho các SOEs;
- Nhà nước với vai trò là chủ sở hữu;
- Đối xử công bằng giữa các cổ đông;
- Quan hệ giữa các bên có liên quan;
- Minh bạch và công khai;
- Trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp.

### **Những thách thức chính**

Thay vì đi sâu vào chi tiết của từng chương, tôi muốn nêu bật ba thách thức chính đối với công tác quản trị SOEs:

- Thứ nhất, nhà nước cần phải xác định rõ các thức tổ chức thực hiện quyền chủ sở hữu hay nói khác đi là thực hiện chức năng sở hữu gắn trong quản lý nhà nước;
- Thứ hai, tính minh bạch của mục tiêu, hoạt động của các SOEs cần được cải thiện;
- Thứ ba, việc tăng cường năng lực cho lãnh đạo doanh nghiệp là rất quan trọng.

### **Thực hiện chức năng chủ sở hữu**

Dự thảo hướng dẫn của OECD kêu gọi nhà nước đóng vai trò là chủ sở hữu một cách chủ động và mang trách nhiệm rõ ràng và để thiết lập một chính sách rõ ràng và nhất quán đối với chủ sở hữu đảm bảo rằng vấn đề quản trị doanh nghiệp được thực hiện độc lập và mang trách nhiệm ở cấp độ cần thiết về mặt chuyên môn và tính hiệu quả. Điều này bao gồm việc xây dựng và ban hành một chính sách chủ sở hữu qui định mục tiêu chung của sở hữu nhà nước, vai trò của chính phủ trong vấn đề quản lý doanh nghiệp quốc doanh mà cách thức tiến hành chính sách sở hữu. Chính phủ đại diện cho nhà nước nên để cho lãnh đạo doanh nghiệp tự chịu trách nhiệm và hạn chế can thiệp vào lãnh đạo doanh nghiệp. Chính phủ không nên can dự vào công việc thường nhật của doanh nghiệp mà nên trao hoàn toàn quyền tự chủ cho doanh nghiệp xác định các mục tiêu của doanh nghiệp.

Trong khi xây dựng một chính sách sở hữu trong một số tình huống có thể phải có những thay đổi về cơ sở pháp lý và chính sách xây dựng phải được thực hiện trong khuôn khổ những qui định, pháp luật hiện hành như luật công ty hay luật chứng khoán. Các nước thuộc OECD không nhất trí được về cách thực hiện chức năng này. Về cơ bản thì có ba mô hình tổ chức: mô hình phân cấp, mô hình song song, và mô hình tập trung. Giống như nhiều lĩnh vực khác của quản lý công cộng, mô hình phân cấp còn nhiều tranh cãi khi chính nhà nước đưa ra được những mục tiêu rõ ràng hoặc những nỗ lực cố gắng để thực thi một chính sách nhất quán về sở hữu nhà nước thông qua chính phủ.

Tuy nhiên, trong phạm vi OECD, hiện nay đang xuất hiện một xu hướng của các nước là hướng tới một mô hình tập trung để thực hiện chức năng sở hữu (Bi, Đan Mạch, Hà Lan, Tây Ban Nha, Ba Lan, Na Uy, Thụy Điển và Pháp). Những người ủng hộ mô hình này cho rằng đây chính là công cụ để xây dựng nên một chính sách sở hữu nhất quán và thống nhất hơn và phân tách rõ ràng giữa chức năng sở hữu và các

chức năng khác như chính sách công nghiệp hoặc qui định. Mô hình tập trung cũng thúc đẩy tính thống nhất của nội dung báo cáo về kết quả hoạt động của các SOEs. Cuối cùng, mô hình tập trung cho phép tập trung được năng lực và tổ chức một nhóm chuyên gia trong từng lĩnh vực như báo cáo tài chính hoặc bổ nhiệm ban giám đốc doanh nghiệp.

Mặt khác một số nước rất thận trọng với phương pháp tập trung đặc biệt là các nước không thuộc OECD. Các nước này cho rằng việc thực hiện tập trung quyền sở hữu nếu không được thực hiện đúng có thể dẫn tới những hậu quả tiêu cực cho chính các SOEs. Mô hình truyền thống thực hiện giám sát bởi các bộ chủ quản có lợi là cho phép phát huy kinh nghiệm chuyên môn và năng lực thực hiện một chính sách công nghiệp chủ động. Điểm khó khăn đối với mô hình tổ chức này chính là việc phân tách rõ chức năng sở hữu ra khỏi các chức năng khác đặc biệt là vai trò pháp lý và chính sách công nghiệp. Người ta có thể thấy rằng các bộ đang điều hành các SOEs chứ không phải là chính các doanh nghiệp thông qua những can thiệp vào hoạt động thường nhật của các, bất luận mức độ can thiệp đến đâu.

Một số nước áp dụng mô hình song song nghĩa là ở đó sẽ có hai bộ có quyền bổ nhiệm các thành viên trong ban giám đốc của doanh nghiệp thường là giữa Bộ tài chính và một bộ chuyên ngành. Ở Hàn quốc, thường có tới ba bộ tham gia một cách hệ thống vào việc thực hiện quyền sở hữu là Bộ chuyên ngành, Bộ tài chính và Bộ ngân sách và kế hoạch.

### **Tăng cường minh bạch trong các mục tiêu báo cáo**

Dự thảo của OECD kêu gọi các SOEs áp dụng những tiêu chuẩn cao cấp về tính minh bạch phù hợp với những Nguyên tắc về quản trị doanh nghiệp. Điều này đồng nghĩa với không chỉ sự rõ ràng không chỉ ở những khu vực nêu bật trong những Nguyên tắc của OECD và thường áp dụng cho những công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán. Theo hướng dẫn thì các SOEs phải mang những trách nhiệm bổ sung nêu rõ mục tiêu của công ty và báo cáo về những kết quả đạt được dựa trên các mục tiêu đó.

Có nhiều khó khăn trong việc định ra các mục tiêu để trên cơ sở đó đánh giá hoạt động của bất cứ loại hình doanh nghiệp nào. Những khó khăn này được nêu lên trong trường hợp của các SOEs bởi vì những doanh nghiệp quốc doanh thường có những mục tiêu doanh nghiệp phức tạp phục vụ cho chính sách của chính phủ. Hơn nữa, mức độ quan trọng tương đối của các mục tiêu không phải lúc nào cũng rõ. Một số nước như Úc, Tân Tây Lan, Pháp và Hy tiến hành ký hợp đồng giữa doanh nghiệp và nhà nước và thường được trình lên Quốc hội để thiết lập và giám sát mục tiêu hoạt động doanh nghiệp. Những thỏa thuận về mục tiêu cần được bổ sung bởi các báo cáo độc lập về hoạt động thực chất của doanh nghiệp so với những mục tiêu đã xây dựng.

Tuy nhiên, những nghiên cứu của Ngân hàng thế giới đánh giá kinh nghiệm về những thỏa thuận hoạt động doanh nghiệp tại các nước đang phát triển đưa ra gợi ý rằng những tác động có chúng lên hiệu quả doanh nghiệp là không mấy khả quan, thiếu bằng chứng về sự cải thiện năng lực sản xuất hay khả năng sinh lợi. Giải thích cho những kết quả trên chính là những lợi thế về thông tin của lãnh đạo doanh nghiệp khi thương lượng các mục tiêu, và sự thiếu vắng các hình thức khuyến khích lãnh đạo doanh nghiệp, thiếu cam kết của chính phủ. Để thương lượng những hợp đồng này, chính phủ thường đưa ra những cam kết mang tính thiếu thực tế chính trị và không xác định được những chi phí chính trị có liên quan. Ngân hàng thế giới kết luận rằng những thỏa thuận hoạt động doanh nghiệp phải nằm trong nội dung cải cách cả gói đối với các SOEs.

Đối với các nước thuộc OECD, tính hiệu quả của việc đề ra mục tiêu và xây dựng hệ thống theo dõi giám sát hoạt động có nhiều thay đổi phụ thuộc chủ yếu vào ba khía cạnh chính như sau:

- Thứ nhất, chất lượng chuẩn bị và thương lượng các bản thỏa thuận;
- Thứ hai, chất lượng của các chỉ số hoạt động và;
- Thứ ba, tính độc lập hiệu quả của công tác quản lý SOEs và năng lực tự bảo vệ khỏi những can thiệp mang tính chính trị.

Tuy nhiên, nhìn chung thì những khía cạnh trên có những đóng góp vào quá trình làm rõ mục tiêu và tính độc lập về quản lý và trong một số trường hợp cải thiện sự hợp tác giữa các cơ quan chính phủ vì quan tâm tới chiến lược của SOEs.

## **Tăng quyền cho lãnh đạo doanh nghiệp**

Hướng dẫn đề xuất rằng lãnh đạo doanh nghiệp phải có đủ quyền và năng lực cần thiết và khách quan để thực hiện chức năng chỉ đạo và quản lý giám sát. Lãnh đạo doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm đối với hoạt động của doanh nghiệp và có trách nhiệm giải trình lên chủ sở hữu và chính doanh nghiệp.

Kinh nghiệm ở hầu hết các nước thuộc OECD cho thấy có những khó khăn để đạt được tiêu chuẩn này. Những can thiệp chính trị tác động lên quá trình bổ nhiệm là rõ nét ở một số nước thuộc OECD. Điều này có nằm trong qui trình bổ nhiệm cho thấy những thỏa thuận chính trị phức tạp hoặc là bổ nhiệm trực tiếp các ứng viên mang tính chính trị. Đây là một điểm yếu của công tác quản trị SOE khi mà có quá nhiều đại diện về phía nhà nước thiếu năng lực kinh doanh và khả năng độc lập. Ở một số nước thuộc OECD, Ban lãnh đạo công ty quá công kênh (ở Pháp, số lượng thành viên ban lãnh đạo có thể lên 30 người). Sự có mặt của đại diện người lao động trong một số trường hợp trở thành biến ban lãnh đạo doanh nghiệp trở thành một diễn đàn thương lượng chính trị đặc biệt là khi mà lực lượng lao động thuộc khu vực nhà nước chiếm cơ cấu chính.

Tuy nhiên có rất nhiều các nước thuộc OECD đã tiến hành những cải cách quan trọng để tăng cường chuyên môn và tăng quyền cho lãnh đạo doanh nghiệp. Về điểm này, các nước kể trên thường tìm kiếm những biện pháp để hạn chế can thiệp chính trị và tăng khả năng độc lập cũng như năng lực của ban lãnh đạo doanh nghiệp thông qua những qui trình bổ nhiệm hợp lý. Lãnh đạo có quyền và chịu trách nhiệm trong những lĩnh vực quan trọng như quản lý giám sát, định hướng chiến lược, và xây dựng nên những qui trình đánh giá mang tính hệ thống.

## **Qui trình và phương hướng**

Tôi muốn kết luận bằng việc cung cấp cho các bạn qui trình mà dựa trên đó OECD đang tiến hành để xây dựng bổ sung Hướng dẫn quản trị doanh nghiệp áp dụng cho các SOEs trong đó có bàn tới cách làm thế nào bạn có thể tham gia vào trong chính qui trình đó. Nhóm công tác OECD về quản lý tài sản của doanh nghiệp quốc doanh bắt đầu thực hiện công việc này từ năm 2003 bằng cách gửi một bản câu hỏi về thực hành tại các nước thuộc OECD. Những thông tin phản hồi được sử dụng để xây dựng dự thảo báo cáo so sánh về quản trị doanh nghiệp quốc doanh ở các nước thuộc OECD. Trong khi đó, OECD bắt đầu công việc này đầu năm nay tại các nước không thuộc OECD trong đó có Việt Nam. Việc xây dựng hướng dẫn bắt đầu được triển khai sâu hơn đầu năm nay sau khi các Nguyên tắc về quản trị doanh nghiệp được thông qua.

Một qui trình lấy ý kiến tham vấn cũng đã được tiến hành với các đại diện từ doanh nghiệp, cơ quan phụ trách doanh nghiệp và đại diện đến từ hơn 20 quốc gia không thành viên tham gia với các thành viên thuộc nhóm công tác OECD về Tư nhân hóa tài sản của doanh nghiệp nhà nước khi soạn dự thảo. Một bản dự thảo mới trên cơ sở lấy ý kiến tham vấn sẽ được đăng trên trang Web OECD tại địa chỉ <http://www.oecd.org/daf/corporate-affairs> cuối tháng 12 sang tháng 1 để lấy ý kiến đóng góp. Chúng tôi rất vui nhận được sự tham gia của các bạn để có được sự đảm bảo rằng nội dung của hướng dẫn phù hợp với điều kiện của Việt Nam

Tiếp theo phần lấy ý kiến đóng góp, các thành viên thuộc OECD sẽ nhóm họp để xem xét bản thảo cuối cùng của Hướng dẫn vào mùa xuân sang năm. Hướng dẫn sẽ được chính thức thông qua khi có sự đồng thuận của 30 chính phủ thành viên nhưng về mặt nguyên tắc thì đây sẽ là tài liệu hướng dẫn trên diện rộng, khách quan trên cơ sở bối cảnh tại các nước thành viên thuộc OECD.

Cuối cùng, tôi muốn nói rằng Hướng dẫn này chỉ là một công cụ để giúp cải thiện chất lượng quản lý tài sản của doanh nghiệp quốc doanh. OECD sẽ làm việc nghiêm túc để rà soát lại và chia sẻ kinh

nghiệm giữa các nước thành viên và các nước không thành viên và mong muốn được hợp tác với Việt Nam trong tương lai về vấn đề quan trọng này.