

# HÌNH THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TỪ CÁC TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC: Những vấn đề đặt ra

ĐOÀN NGỌC PHÚC

Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

## 1. Sự cần thiết chuyển đổi các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Ở nhiều quốc gia, tập đoàn kinh tế là hình thức liên kết kinh tế có tính chất hiệp hội và có những tên gọi khác nhau như ở Đức gọi là Cartel, Pháp là Syndicate, Mỹ là Trust hoặc Group, hay Zaibatsu, Kreitsu ở Nhật Bản; Chaebol ở Hàn Quốc... Những tập đoàn kinh tế thường được tổ chức theo mô hình công ty mẹ- công ty con.

Ở nước ta, ý tưởng hình thành các tập đoàn kinh tế từ khi Chính phủ ban hành Quyết định 90/TTg và 91/TTg ngày 7/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ về thành lập các tổng công ty nhà nước dựa trên cơ sở liên kết nhiều công ty nhà nước hạch toán độc lập. Trong hơn 10 năm qua, các tổng công ty nhà nước đã thể hiện rõ vai trò, vị trí đối với nền kinh tế. Tuy nhiên, trong tình hình mới, mô hình tổng công ty đã bộc lộ những hạn chế:

Thứ nhất, không phân định rõ ràng giữa sở hữu nhà nước, tổng công ty, công ty thành viên và người lao động. Tổng công ty là tập hợp các công ty thành viên với nhau theo ngành dọc, chưa phải là một thực thể thống nhất, chưa phát huy hết thế mạnh riêng có của từng công ty thành viên.

Thứ hai, tổng công ty chủ yếu thực hiện vai trò là cơ quan quản lý trung gian, cơ quan hành chính về kinh tế, chưa thực hiện tốt về vai trò sản xuất - kinh doanh, phân phối sản phẩm, định hướng thị trường.

Thứ ba, cơ chế quản lý mang nặng tính chất hành chính theo cấp trên, cấp dưới, nặng về cơ chế xin - cho. Chẳng hạn, vốn của các công ty thành viên là một phần vốn của tổng công ty, các công ty thành viên được tổng công ty giao vốn và việc sử dụng vốn phải tuân thủ những quy chế, quy định về phân cấp quản lý và sử dụng vốn của tổng công ty. Với cơ chế quản lý nội bộ như vậy chưa thể theo kịp sự phát triển của tổng công ty và đơn vị thành viên về quy mô, mạng lưới và địa bàn. Các đơn vị thành viên thường bị động trong các chiến lược kinh doanh, không tự quyết định được trong các dự án kinh doanh, thường bỏ qua những cơ hội kinh doanh tốt.

Thứ tư, cơ cấu tổ chức chưa thật sự tạo ra sự gắn kết về tài chính, công nghệ, thị trường nên chưa thật sự phát huy sức mạnh tổng hợp của các tổng công ty mặc dù tổng công ty đã thực hiện việc phân cấp và ủy quyền cho các công ty thành viên nhưng sự phân định quyền hạn chưa hợp lý, nhất là những quyết định liên quan tới việc điều động vốn, về kinh doanh.

Thứ năm, những quan hệ lợi ích và sự gắn bó với nhau một cách thực sự giữa các đơn vị thành viên trong tổng công ty chưa hình thành rõ nét. Bộ máy quản lý chưa được kiện toàn, chưa phát huy sức mạnh của các đơn vị thành viên.

Để khắc phục những tồn tại và yếu kém trên, việc chuyển đổi tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con là cần thiết nhằm tạo sự năng động, chủ động trong

hoạt động của các công ty thành viên, nâng cao sức cạnh tranh của các tổng công ty để thích nghi trong điều kiện mới.

## 2. Những nét chính về đặc điểm của mô hình tập đoàn kinh tế và lợi ích của việc chuyển đổi các tổng công ty nhà nước ở nước ta sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con.

Qua tìm hiểu một số mô hình tập đoàn kinh tế trên thế giới, có thể phân tích những nét chính về đặc điểm của mô hình tập đoàn kinh tế:

- Tập đoàn kinh tế được tổ chức hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con là một tổ hợp đa ngành, đa dạng về cơ cấu tổ chức, về sở hữu; gồm nhiều công ty thành viên hạch toán độc lập, có quy mô lớn về vốn, lao động, doanh thu, địa bàn hoạt động rộng lớn.

- Công ty mẹ và các công ty con của tập đoàn đều là những pháp nhân độc lập và đều bình đẳng trước pháp luật. Trong đó, công ty mẹ là công ty hạt nhân có tiềm lực kinh tế mạnh. Công ty mẹ thực hiện chức năng quy hoạch phát triển chung, khống chế và điều chỉnh các công ty con thông qua sở hữu về vốn, tài sản ở các công ty con tạo thành sợi dây liên kết, một quần thể doanh nghiệp hoạt động theo những chiến lược phát triển chung.

- Công ty mẹ có tài sản riêng, tên gọi, bộ máy quản lý riêng, có ban kiểm soát, văn phòng, các bộ phận chuyên môn giúp việc. Công ty mẹ có thể là công ty sở hữu 100% vốn nhà nước, công ty cổ phần được điều hành bởi Hội đồng quản

trị hoặc công ty mẹ là công ty TNHH hoặc công ty mẹ cũng có thể là công ty cổ phần do nhà nước giữ cổ phần chi phối.

- Mặc dù mô hình công ty mẹ - công ty con là mô hình liên kết giữa các chủ thể độc lập, nhưng các công ty thành viên trong mô hình này không mất đi tính độc lập về kinh tế và pháp lý. Với đặc điểm này, các công ty thành viên sẽ hạn chế được sự kiểm soát mang tính chất hành chính như trong mô hình tổng công ty mà chuyển sang hình thức kiểm soát và chi phối thông qua lợi ích kinh tế.

- Các mối liên kết được hình thành trong mô hình công ty mẹ - công ty con thông qua cơ chế góp vốn, cổ phần; các công ty thành viên có thể gắn kết với nhau về công nghệ, thị trường.... Mức độ liên kết giữa công ty mẹ với các công ty con phụ thuộc vào mức độ góp vốn của công ty mẹ vào công ty con từ đó tạo ra nhiều mức độ liên kết khác nhau. Ngoài ra, các công ty thành viên có thể gắn kết với nhau về nghiên cứu, đào tạo và sản xuất kinh doanh.

- Công ty mẹ kiểm soát công ty con căn cứ vào số lượng cổ phần mà công ty mẹ sở hữu ở công ty con. Thường thì công ty mẹ phải sở hữu được cổ phần đủ để kiểm soát được công ty con thông qua đại diện trong hội đồng quản trị ở công ty con. ở công ty con, không có bất cứ sự chi phối mang tính chất hành chính nào từ công ty mẹ, mọi quyết định về hoạt động của công ty con do hội đồng quản trị thực hiện.

- Lợi nhuận của công ty mẹ căn cứ vào mức độ sở hữu vốn ở công ty con và được phân chia dưới dạng cổ tức hoặc mức đóng góp vốn.

Như vậy, đối với các tổng công ty nhà nước ở nước ta sau khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con sẽ có lợi là:

Thứ nhất, gắn kết các công ty thành viên với nhau.

Thứ hai, phát huy được tinh tự chủ, năng động, sáng tạo của các công ty thành viên.

Thứ ba, khắc phục được tình trạng

các công ty thành viên không tuân thủ những quy định của tổng công ty.

Thứ tư, công ty mẹ là một thực thể kinh doanh, không còn là cơ quan về quản lý ngành, thu phụ phí mà là đơn vị kinh doanh bằng chính sản phẩm của mình.

Tất nhiên, những ích lợi trên không nằm ngoài mục đích bảo toàn vốn và gia tăng hiệu quả trong hoạt động sản xuất-kinh doanh cho các tổng công ty nhà nước sau khi chuyển thành tập đoàn kinh tế hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con.

### **3. Những vấn đề đặt ra trong quá trình chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con ở nước ta.**

Trước những yêu cầu đòi hỏi của nền kinh tế cũng như những hạn chế của mô hình tổng công ty, việc chuyển đổi các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con được đặt ra từ Nghị quyết hội nghị Trung ương IV, khoá VII. Nhưng việc thí điểm chuyển tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con chỉ thực sự bắt đầu vào năm 2001.

Tính đến cuối năm 2004, Chính phủ đã duyệt 43 đề án chuyển tổng công ty nhà nước, những doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con và đã có 3 công ty đã thực hiện việc chuyển đổi như công ty xây lắp điện III, Viên máy và dụng cụ công nghiệp (Bộ công nghiệp) và công ty hợp tác quốc tế (Bộ quốc phòng). Một số tập đoàn kinh tế mạnh khác cũng bắt đầu hình thành như tập đoàn Bưu chính viễn thông, xây dựng, công nghiệp, hàng không... Mặc dù số lượng doanh nghiệp lựa chọn thí điểm chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con khá lớn nhưng số lượng doanh nghiệp hoàn thành còn ít và tốc độ chuyển đổi diễn ra còn chậm. Sở dĩ như vậy là do quá trình thí điểm chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công

ty mẹ - công ty con hiện nay ở nước ta đang nảy sinh một số bất cập:

- Tư tưởng chờ đợi, e ngại, hoài nghi về mô hình kinh tế mới, những hoài nghi này có thể không dựa trên cơ sở nào nhưng do trình độ nhận thức kém hoặc do sợ ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân dẫn đến việc thực hiện thiếu chủ động, cảm chừng; thêm vào đó việc tổ chức, chỉ đạo chưa dứt khoát và thiếu cơ chế phối hợp trong thực hiện.

- Trình tự chuyển đổi tổng công ty sang mô hình công ty mẹ- công ty con vẫn chưa có sự thống nhất. Các ý kiến khác nhau về trình tự này quay xung quanh vấn đề nên lựa chọn hoặc sáp nhập một số doanh nghiệp để chuyển thành công ty mẹ trước hay tiến hành chuyển đổi các đơn vị thành viên thành công ty con, công ty liên kết trước hay tiến hành đồng thời cả 2 quá trình này. Rõ ràng, chưa có sự thống nhất về quy trình chuyển đổi thì khó có thể có mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp.

- Vấn đề quản lý của công ty mẹ đối với công ty con khi chuyển từ cách quản lý của tổng công ty sang quản lý theo mô hình công ty mẹ - công ty con còn nhiều bất cập, việc chuyển đổi từ chỗ quản lý theo quy chế do tổng công ty ban hành, từ chỗ quản lý bằng mệnh lệnh hành chính sang quản lý thông qua người đại diện vốn sẽ dẫn đến những lúng túng chần chẫn sẽ khó tránh khỏi.

- Cơ chế, chính sách điều chỉnh hoạt động cho mô hình công ty mẹ - công ty con còn thiếu và chưa phù hợp. Mô hình công ty mẹ - công ty con là mô hình tổ chức sản xuất -kinh doanh khá mới mẻ và khác với mô hình tổng công ty, nhưng hiện nay mô hình này hoạt động vẫn dựa vào Luật doanh nghiệp, luật doanh nghiệp nhà nước và Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày ban hành ngày 9/8/2004 của Chính phủ về tổ chức, quản lý các tổng công ty nhà nước và chuyển đổi các tổng công ty nhà nước thành công ty mẹ - công ty con. Hiện nay, Chính phủ cũng chưa có hướng dẫn cụ thể cho việc hình thành mô hình kinh tế này, ngay cả điều lệ hoạt động của

► mô hình công ty mẹ - công ty con cũng chưa được ban hành mặc dù đã có chủ trương thí điểm chuyển đổi các tổng công ty sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

- Trong mô hình tập đoàn kinh tế vẫn chưa tách bạch giữa hoạt sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích. Điển hình là, Quyết định số 58/2005/QĐ - TTg về thành lập tổng công ty Bưu chính Việt Nam thuộc tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam, tổng công ty này ngoài thực hiện nhiệm vụ kinh doanh còn thực hiện nhiệm vụ công ích. Tổng công ty Bưu chính vẫn do nhà nước thành lập, giao cho tập đoàn Bưu chính viễn thông quản lý và lựa chọn nhân sự. Như vậy tập đoàn Bưu chính viễn thông chẳng khác gì so với một cơ quan quản lý ngành dọc. Rõ ràng là, những bất cập trước đây của mô hình tổng công ty chưa được khắc phục. Như vậy, trên thực tế, việc chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con chẳng khác nào "bình mới rượu cũ".

- Đội ngũ cán bộ quản lý chưa đủ năng lực đáp ứng những yêu cầu về quản lý đối với mô hình kinh doanh mới. Vì thế, trong thời gian ngắn, rất khó có thể nói rằng hiệu quả của mô hình công ty mẹ - công ty con sẽ mang lại cao hơn so với mô hình tổng công ty trước đây.

- Vấn đề về độc quyền và cạnh tranh không lành mạnh của mô hình tập đoàn kinh tế chưa được giải quyết triệt để. Trong mô hình tổng công ty, hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh đã xảy ra ở nhiều ngành và có lẽ khi chuyển các tổng công ty sang mô hình công ty mẹ-công ty con chắc chắn vấn đề độc quyền chưa thể xoá bỏ. Do vậy, vấn đề độc quyền sẽ làm ảnh hưởng xấu đến môi trường kinh doanh ở nước ta mặc dù Chính phủ đang ra sức cải thiện, tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, thông thoáng.

**4. Giải pháp khắc phục bất cập, tạo thuận lợi cho việc chuyển đổi tổng công ty nhà**

**nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.**

Quá trình chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con đang ở giai đoạn thí điểm. Vì vậy, việc khắc phục những bất cập, tạo thuận lợi cho sự chuyển đổi tổng công ty nhà nước sang mô hình công ty mẹ - công ty con là hết sức cần thiết:

Trước hết, cần tăng cường công tác giáo dục tư tưởng, nâng cao nhận thức cho lãnh đạo các tổng công ty, tạo sự thống nhất trong nhận thức và hành động về chủ trương của Đảng và Nhà nước trong việc chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con trước hết là về mục đích, ý nghĩa và sự cần thiết phải chuyển đổi tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình mới.

Hai là, nhanh chóng hoàn thiện cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý, cơ sở pháp lý, thống nhất về trình tự chuyển đổi. Nên lựa chọn một số doanh nghiệp nóng cốt làm khung cho công ty mẹ, những doanh nghiệp này được lựa chọn từ những đơn vị thành viên nhưng phải đảm bảo một số tiêu chí như hiệu quả kinh doanh cao, tiềm lực tài chính mạnh, thị trường ổn định...

Ba là, để công ty mẹ quản lý tốt đối với công ty con cần phải nắm chắc nhân sự như chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc ở công ty con. Công ty mẹ có thể nắm chủ tịch HĐQT của công ty con nếu công ty này là công ty cổ phần và do công ty mẹ chi phối. Trong trường hợp công ty mẹ không khống chế cổ phần nhưng cũng có thể chi phối, tác động đến hoạt động của công ty con nhờ có được uy tín về thương hiệu, về thị trường...

Bốn là, cần đánh giá lại chính xác tình hình tài chính và tài sản của tổng công ty và các đơn vị trực thuộc; đồng thời đẩy mạnh cổ phần hoá hoặc chuyển sang hoạt động theo công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên của một số đơn vị thành viên thuộc tổng công ty.

Năm là, ở một số công ty thành viên của tổng công ty hiện nay còn tồn tại một số cơ sở như các bệnh viện, trường học, nhà mẫu giáo... cần chuyển giao cho các địa phương quản lý hoặc chuyển thành những đơn vị sự nghiệp có thu nhằm tách bạch giữa hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích.

Sáu là, tiến tới xây dựng và hoàn chỉnh đề án cho mô hình công ty mẹ - công ty con trình chính phủ phê duyệt ở một số tổng công ty và sớm ban hành điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty mẹ; xây dựng các chức danh và chuẩn hoá cán bộ từ công ty mẹ xuống các công ty thành viên; xây dựng quy chế tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nhân sự cho tập đoàn.

Bảy là, tạo lập môi trường kinh doanh bình đẳng, xoá bỏ độc quyền và điều quan trọng là, cần tổng kết thực tiễn, rút kinh nghiệm về cơ cấu tổ chức và hoạt động của các tổng công ty đã thí điểm hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Tóm lại, việc chuyển các tổng công ty nhà nước thành các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam còn đang trong giai đoạn thí điểm để rút kinh nghiệm. Vì vậy, việc giải quyết những bất cập, tạo điều kiện thuận lợi cho sự chuyển đổi này là hết sức cần kíp. Chúng ta có thể hy vọng rằng trong tương lai, Việt Nam sẽ có những tập đoàn kinh tế mạnh có thể cạnh tranh với các tập đoàn kinh tế lớn của thế giới. ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Phan, "Thành lập và quản lý các tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam", NXBCTQG, Hà Nội, 1996.
2. Vũ Huy Từ, "Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá", NXB CTQG, Hà Nội, 2002.
3. Tạp chí Lý luận chính trị, số 6/2003.
4. Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 3 & 4 /2004.