

## **ĐỔI MỚI VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON**

**HOÀNG HÀ**

Trường Đại học Công đoàn

*Theo Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước (DNNN), với nhiệm vụ 5 năm 2001- 2005 thì việc đổi mới và nâng cao hiệu quả của các Tổng công ty nhà nước; hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh là một trong những nhiệm vụ quan trọng. Thực hiện thí điểm và rút kinh nghiệm để nhân rộng việc thực hiện chuyển công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ- công ty con, trong đó Tổng công ty (TCT) đầu tư vốn vào các doanh nghiệp thành viên thông qua đó đổi mới cơ chế quản lý nhà nước đối với Tổng công ty và các DNNN thành viên. Để đóng góp vào việc thực hiện chủ trương trên, tác giả đưa ra mô hình quản lý Tổng công ty.*

**T**ừ khi tiến hành công cuộc đổi mới đến nay, chúng ta có Nghị định 27/HĐBT (ngày 22/3/1989) ban hành Điều lệ Liên hiệp XNQD, Quyết định 90/TTg (7/3/1994) của Thủ tướng Chính phủ về sắp xếp tổ chức lại TCT, Quyết định 91/TTg (7/3/1994) của Thủ tướng Chính phủ về thí điểm thành lập một số TCT hoạt động theo mô hình tập đoàn kinh tế và sau khi ban hành Luật DNNN ngày 20/4/1995, Chính phủ ban hành Nghị định số 39/CP (ngày 27/6/1995) về ban hành Điều lệ mẫu về tổ chức và hoạt động của TCT nhà nước- đây là những văn bản pháp quy liên quan đến việc thực hiện quá trình đổi mới cơ chế quản lý DNNN đối với các TCT.

Trong suốt thời gian qua kể từ năm 1978, đặc biệt là từ khi tiến hành công cuộc đổi mới Đảng và Nhà nước rất chú trọng đến việc hình thành những DNNN lớn theo mô hình TCT làm tăng thực lực, tăng khả năng tập trung tích tụ về vốn, công nghệ, khoa học kỹ thuật, nguồn nhân lực nhằm mở rộng hợp tác phân công sản xuất kinh doanh, tạo ra năng suất, chất lượng và hiệu quả cao cho từng thành viên và toàn liên hiệp hoặc các TCT trong những ngành, lĩnh vực then chốt quan trọng nhất của các ngành công nghiệp, xây dựng, giao thông vận tải, năng lượng... làm tăng khả năng cạnh tranh của DNNN trên các lĩnh vực.

Thực hiện Quyết định 90/TTg Việt Nam có 76 TCT do các Bộ ngành, các UBND tỉnh, thành phố thành lập (được gọi tắt là TCT 90) và Quyết định 91/TTg có 17 TCT do Thủ tướng thành lập (được gọi tắt là TCT 91), gồm 1392 doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập, chiếm 24% tổng số DNNN, 66% tổng số vốn, 61% về lao động.

Theo tinh thần của Nghị quyết Trung ương ba khoá IX, từ thực tiễn các điều kiện của Việt Nam hiện nay và trên cơ sở hoạt động thực tiễn của các TCT 90, 91 trong thời gian qua các TCT nhà nước đã chứng tỏ vị trí nòng cốt trong kinh tế quốc dân, nắm hầu hết các lĩnh vực kinh tế then chốt của quốc gia, đóng góp chủ yếu vào ngân sách nhà nước; là công cụ chủ yếu để Nhà nước bình ổn giá thị trường, mở rộng quan hệ quốc tế... Tuy nhiên, nếu xét theo các tiêu chí của Quyết định số 58/2002/QĐ-TTg (ngày 26/4/2002) của Thủ tướng Chính phủ thì còn nhiều TCT nhà nước chưa đạt 3/4, thậm chí 2/4 tiêu chuẩn. Sự đóng góp của các TCT vào quá trình phát triển kinh tế của nước ta vừa qua chưa tương xứng với nguồn vốn đầu tư, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn nhân lực và yêu cầu đòi hỏi của nền kinh tế. Nguyên nhân của các hạn chế đó là do: Các TCT chỉ bao gồm các DNNN (chính vì thế cho nên còn gọi là các TCT nhà nước); về tổ chức quản lý của các TCT 90, TCT 91 vẫn còn chưa rõ ràng chưa có sự khác biệt nhiều so với mô hình TCT cũ hoặc mô hình Liên hiệp xí nghiệp quốc doanh. Mối quan hệ giữa TCT và các DNNN thành viên còn mang nặng tính hành chính, mệnh lệnh. Các TCT vẫn chủ yếu hoạt động như một cấp hành chính trung gian giữa cơ quan quản lý nhà nước với các DNNN thành viên. Các DNNN thành viên chưa được quyền hạch toán kinh doanh độc lập, chưa thực sự tự làm, tự lo, tự chịu trách nhiệm trong SXKD, còn trông chờ, ỷ lại vào TCT, vào Nhà nước; trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền lợi của các DNNN thành viên và các TCT chưa rõ ràng làm hạn chế hiệu quả sản xuất kinh doanh và khả năng cạnh tranh của DN.

Việc xây dựng, củng cố các TCT có vai trò rất quan trọng trong quá trình đổi mới cơ chế quản



lý DNNN vì hầu hết các DNNN quan trọng, quy mô lớn đều nằm trong cơ cấu các TCT đã thành lập. Các giải pháp củng cố TCT phải được xây dựng thực hiện theo các hướng các TCT phải có cơ cấu mềm dẻo, thành lập trên cơ sở có các DNNN nòng cốt, các DNNN thành viên khác phải thực sự tham gia trên tinh thần tự nguyện vì lợi ích chung và lợi ích của chính mình. Nhà nước cũng cần có quy hoạch cụ thể để tạo thuận lợi cho các DNNN gia nhập TCT.

TCT nhà nước là hình thức liên kết kinh tế trên cơ sở tự đầu tư, góp vốn giữa các công ty nhà nước, giữa công ty nhà nước với các doanh nghiệp khác hoặc hình thành trên cơ sở tổ chức là liên kết giữa các đơn vị thành viên có mối quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác, hoạt động trong một số chuyên ngành kinh tế - kỹ thuật chính nhằm tăng cường khả năng kinh doanh và thực hiện lợi ích của các đơn vị thành viên và TCT. Như vậy, về bản chất TCT cũng là một doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập như các loại hình doanh nghiệp nhà nước khác, với quy mô lớn hơn và bộ máy tổ chức quản lý, hoạt động đầu tư, sản xuất kinh doanh đa dạng, phong phú hơn, phạm vi lớn hơn.

Các TCT nhà nước có thể thành lập theo các loại hình sau: TCT do Nhà nước đầu tư và thành lập, TCT do các công ty nhà nước có quy mô lớn tự đầu tư và thành lập, TCT đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước.

Mục tiêu thành lập các TCT là nhằm: Tổ chức được các hoạt động dịch vụ tìm kiếm thị trường, thông tin, đào tạo, nghiên cứu, tiếp thị và các hoạt động dịch vụ khác hỗ trợ trực tiếp cho các công ty thành viên; tạo điều kiện phát triển công nghệ, tăng cường tích tụ, tập trung về vốn, phân công chuyên môn hoá, nâng cao khả năng cạnh tranh của các công ty thành viên và toàn TCT; có cơ chế bảo đảm lợi ích và gắn bó lợi ích giữa các công ty thành viên, được các công ty thành viên chấp thuận.

Các TCT lớn phải có tiềm lực tài chính mạnh, tài chính của TCT là độc lập, bao gồm phần vốn do TCT đầu tư thành lập các DNNN thành viên hạch toán độc lập 100% vốn của TCT, vốn của các DNNN thành viên hạch toán phụ thuộc, phần vốn góp với các công ty thành viên không phải 100% vốn của TCT. TCT sử dụng phương thức "tham gia vốn vào các DNNN thành viên" thông qua công ty đầu tư tài chính của mình. TCT có mối quan hệ với các DNNN với tư cách chủ đầu tư, được quyền cử người đại diện quản lý và điều hành các DNNN thành viên, đồng thời cũng được hưởng lợi và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh dựa trên số vốn vào các doanh nghiệp thành viên. TCT cũng phải hạch toán và độc lập kinh doanh với các doanh nghiệp thành viên. Các DNNN thành viên hạch toán độc lập và chịu sự quản lý của TCT về nhân sự, về vốn (theo phương thức đầu tư).

Các DNNN thành viên có quyền độc lập sử

dụng nguồn vốn, tài sản của mình quản lý để tiến hành kinh doanh theo luật định. Đồng thời, cũng được phép sử dụng các nguồn vốn do mình quản lý để liên doanh liên kết với các DNNN là thành viên khác trong TCT hoặc các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế để tạo ra các "công ty cháu"...; được phép huy động các nguồn vốn từ các nguồn tài chính khác như vay công ty tài chính của TCT, vay các ngân hàng thuộc các thành phần kinh tế và vay các tổ chức tín dụng, mua bán và phát hành cổ phiếu, trái phiếu trên thị trường chứng khoán...

Quan hệ giữa TCT với DNNN thành viên là quan hệ giữa pháp nhân với chủ sở hữu. TCT được hưởng những quyền lợi và thực hiện nghĩa vụ của chủ sở hữu với pháp nhân được xác định theo qui định của luật tương ứng với hình thức tổ chức của các DNNN thành viên (chẳng hạn như công ty nhà nước, công ty TNHH một thành viên, công ty cổ phần nhà nước chiếm cổ phần chi phối). Hoạt động của TCT với các DNNN thành viên được bình đẳng trước pháp luật. Mọi hoạt động kinh tế giữa TCT với DNNN thành viên đều được thực hiện thông qua các hợp đồng kinh tế.

Theo phương thức này TCT sẽ hình thành mô hình công ty mẹ - công ty con. Công ty mẹ và công ty con đều là pháp nhân độc lập. TCT với tư cách là "công ty mẹ" đầu tư vốn thông qua công ty tài chính của TCT cho các công ty thành viên. TCT cử đại diện tham gia HĐQT của các công ty thành viên là công ty cổ phần và có quyền tương ứng với số vốn góp. TCT chi phối hoạt động của các công ty thành viên thông qua các thành viên đại diện tại các công ty này. TCT cử chủ tịch hoặc giám đốc công ty thành viên nếu là công ty 100% vốn Nhà nước.

Tại các TCT tiến hành phân công lại hoạt động sản xuất kinh doanh theo cả chiều dọc và chiều ngang, tạo sự liên kết chặt chẽ trong nội bộ TCT và với các tổ chức, thành phần kinh tế khác. Thực hiện chuyên môn hoá các doanh nghiệp thành viên trên cơ sở phát triển thế mạnh của từng doanh nghiệp, vừa chuyên môn hoá trong sản xuất kinh doanh, vừa tránh chống chéo trùng lặp về sản phẩm, về thị trường. Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thành viên hỗ trợ và sử dụng có hiệu quả các thế mạnh về vốn, thông tin thị trường, khoa học công nghệ, nguồn nhân lực... trong nội bộ TCT. Bên cạnh đó cũng cần xây dựng mối liên hệ giữa các doanh nghiệp trong TCT với các doanh nghiệp ngoài TCT, tạo mạng lưới vệ tinh các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngoài TCT.

Để thực hiện tốt mô hình công ty mẹ - công ty con trước hết cần giải quyết dứt điểm các tồn đọng về công nợ của TCT và các DNNN thành viên, giải quyết số lao động dôi dư; bổ sung đủ vốn cho TCT và doanh nghiệp thành viên phù hợp với phương án sản xuất, kinh doanh. Hình thành công ty tài chính là công cụ kinh doanh vốn của TCT, phát hành trái phiếu huy động vốn

để TCT đầu tư vào các doanh nghiệp thành viên và thu hút, đầu tư vốn vào các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, hình thành các công ty cổ phần có vốn chi phối của Nhà nước, các công ty TNHH một thành viên nhà nước, các công ty 100% vốn nhà nước. Cùng cố tổ chức lại Hội đồng quản trị TCT, cũng như các công ty cổ phần có vốn nhà nước chi phối, phân rõ quyền hạn của ban kiểm soát không để trực thuộc Hội đồng quản trị như hiện nay mà thực hiện theo quy định tại luật doanh nghiệp; đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cán bộ quản trị doanh nghiệp.

Cùng với sự thay đổi trong nội bộ TCT, Nhà nước cần tách chức năng quản lý nhà nước của các cơ quan nhà nước khỏi chức năng quản lý sản xuất kinh doanh của DNNN. Nhà nước chỉ quản lý các doanh nghiệp thông qua ban hành hệ thống pháp luật và các chính sách kinh tế- xã hội; tổ chức kiểm tra giám sát việc thực hiện theo hệ thống pháp luật và các chính sách kinh tế- xã hội đó. Với trách nhiệm của chủ sở hữu, Nhà nước thực hiện quản lý các TCT và các DNNN thông qua Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước theo phương thức đầu tư vốn và thông qua đại diện là Hội đồng quản trị và ban kiểm soát mà không trực tiếp quản lý các TCT như thời gian trước đây ■.

### ***Tài liệu tham khảo:***

1. PGS.TS Nguyễn Đình Phan (chủ biên) (1996), *Thành lập và quản lý các tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam*, Nxb Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
2. GS.TSKH Vũ Huy Từ (chủ biên) (2002), *Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hoá - hiện đại hoá*, Nxb Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
3. GS.TS Phạm Quang Huân (2003), *Một số ý kiến về việc thành lập tập đoàn doanh nghiệp ở Việt Nam*, tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, số 297 (2/2003)
4. TS, Hoàng Thị Bích Loan (2002), *Xây dựng và phát triển các tập đoàn kinh doanh mạnh ở Việt Nam*, Tạp chí Những vấn đề kinh tế Thế giới, số 3 (77) 2002
5. ThS Hồ Kỳ Minh (2001), *Về mô hình Công ty tài chính trong các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 11/2001
6. TS. Nguyễn Cảnh Nam (2002), *Tìm hiểu về mô hình tổ chức "Công ty mẹ - Công ty con"*, Tạp chí Công nghiệp Việt Nam, 4/2002.
7. Th.S Trần Thị Thanh Hồng (2003), *Các Tổng công ty Nhà nước một số vấn đề về mô hình tổ chức quản lý*, Tạp chí Công nghiệp Việt Nam số 20/2003
8. Hồ Xuân Hùng, (2003), *Tiếp tục thực hiện thắng lợi Nghị quyết TƯ 3 (khoá IX) về đổi mới DNNN*, , Tạp chí Cộng sản số 15 (tháng 5/2003)