

Ngày 7-3-1994, Thủ tướng Chính phủ đã có các quyết định 90/TTg và 91/TTg về sắp xếp các Liên hiệp các xí nghiệp thành lập các tổng công ty 90, tổng công ty 91 được thí điểm mô hình tập đoàn. Các Tổng công ty ra đời nhằm mục tiêu thích ứng với quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế; tiếp thu và tăng cường đổi mới công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh; đáp ứng sự đòi hỏi của quy luật tích tụ và tập trung sản xuất... Cho đến nay cả nước đã có

nhuận, nộp ngân sách đạt khá. Hầu hết các tổng công ty đều đang đảm nhận các vị trí then chốt trong nền kinh tế quốc dân, đáp ứng các sản phẩm chủ yếu, ổn định giá cả, góp phần ổn định tình hình kinh tế - xã hội. Bên cạnh những mặt đạt được, các doanh nghiệp này cũng đã bộc lộ một số khiếm khuyết:

Qua quá trình hoạt động, hầu hết các tổng công ty đã bộc lộ một số mặt yếu kém cả về tổ chức và cơ chế tài chính.

năng cạnh tranh, hạn chế khả năng liên kết, liên doanh để mở rộng quy mô sản xuất.

Thực trạng hoạt động của mô hình tổng công ty những năm qua cho thấy: Cùng với quá trình đổi mới các doanh nghiệp nhà nước, cần thiết phải đổi mới và chấn chỉnh lại tổ chức, cơ chế hoạt động của các tổng công ty với mục tiêu đưa các doanh nghiệp này trở thành đầu tàu cho sự phát triển, là nòng cốt và động lực cho công cuộc công nghiệp hóa - hiện đại hóa của đất

Một số vấn đề tổ chức quản lý các tổng công ty **THEO MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG** **CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON**

PHAN CHU MINH*

17 Tổng công ty 91 và 77 Tổng công ty 90. Các Tổng công ty nhà nước chiếm 28,4% tổng số doanh nghiệp, nắm giữ khoảng 65% về vốn và 61% lao động trong khu vực doanh nghiệp nhà nước.

Trong những năm qua, các tổng công ty đã bước đầu thể hiện vai trò trên một số mặt: Tạo điều kiện đẩy nhanh quá trình tích tụ tập trung vốn, mở rộng sản xuất, đầu tư chiều sâu, mở rộng thị phần, kim ngạch xuất khẩu ngày càng tăng. Các tổng công ty đã góp phần vào điều hòa và bình ổn giá cả trong nước, đặc biệt các mặt hàng nhạy cảm như xi măng, giấy, lương thực...; đảm bảo các cân đối lớn của nền kinh tế, nâng cao được khả năng cạnh tranh trong xuất khẩu. Các tổng công ty chiếm khoảng 50% trong tổng giá trị sản phẩm của các doanh nghiệp nhà nước, các chỉ tiêu về doanh thu, lợi

- Hầu hết việc thành lập các Tổng công ty đều trên cơ sở tập hợp các DNNN theo nghị định 388/HĐBT (1991), với các quyết định hành chính theo kiểu gom đầu mối, liên kết ngang. Vì vậy, nhiều tổng công ty lúng túng trong điều hành và gặp không ít khó khăn, chưa trở thành một thể thống nhất, chưa phát huy được sức mạnh tổng hợp. Nội bộ các tổng công ty chưa thể hiện rõ các mối quan hệ về tài chính, vốn, khoa học công nghệ, thị trường... nên chưa gắn kết được các đơn vị thành viên, một số muốn tách khỏi tổng công ty.

- Cơ chế chính sách hiện nay còn thiếu đồng bộ, chồng chéo, chưa có quy định rõ về quản lý nhà nước đối với tổng công ty. Cơ chế tài chính chưa tạo điều kiện để sử dụng tối đa các nguồn vốn, nên các tổng công ty rất thiếu vốn hoạt động sản xuất kinh doanh, chậm đổi mới công nghệ, sản phẩm kém khả

nước, tiên phong trong đổi mới công nghệ và nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động để cạnh tranh tốt với các tập đoàn lớn của nước ngoài không chỉ tại Việt Nam, mà còn trên thị trường quốc tế. Một trong những giải pháp được đề cập đến là giải quyết tốt mối quan hệ giữa tổng công ty với các doanh nghiệp thành viên thông qua mô hình mới (còn đang hoạt động thí điểm) công ty mẹ - công ty con, trước hết là mối quan hệ về mặt tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh.

1. Mối quan hệ về tổ chức sản xuất kinh doanh

Tổ chức sản xuất kinh doanh theo mô hình công ty mẹ - con được thực hiện bởi sự liên kết của hai hay nhiều doanh nghiệp độc lập hoạt động trong nhiều ngành, nhiều lĩnh vực, khu vực khác nhau để tạo thế mạnh mới nhằm thực hiện mục tiêu nhất định. Tuy có tư cách pháp nhân đầy đủ, nhưng các

* NCS Trường ĐHKQTĐ

doanh nghiệp được liên kết với nhau theo nhiều mức độ, thông qua sự chi phối tài chính, phân công và hợp tác trên cơ sở một điều lệ và quyết định của Hội đồng quản trị.

Mối liên kết giữa công ty mẹ với các công ty con tùy thuộc chủ yếu vào sự chi phối về nguồn lực tài chính, phương thức đầu tư, góp vốn cổ phần để hình thành các công ty con. Bằng sự khống chế vốn góp ở nhiều mức độ khác nhau, doanh nghiệp trở thành công ty mẹ của nhiều loại công ty con, từ đó hình thành mối liên kết nhiều tầng giữa công ty mẹ với các công ty con chặt chẽ, nửa chặt chẽ, lỏng lẻo. Công ty con nào được công ty mẹ góp vốn nhiều hơn thì mối liên hệ chặt chẽ hơn. Quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con ở mức độ chặt chẽ nếu công ty mẹ đầu tư 100% vốn. Thông qua việc đầu tư, khống chế cổ phần, công ty mẹ cử người đại diện phần vốn góp để tham gia Hội đồng quản trị của công ty con. Cách thức này khác hẳn với việc giao vốn, cho vay vốn ở chỗ đi cùng với đầu tư vốn cổ phần là nhân sự và các ràng buộc trong điều lệ công ty.

Nhờ cơ chế góp vốn linh hoạt, hình thành mối liên kết giữa công ty mẹ với các công ty con cũng như giữa các công ty con với nhau để hình thành một chỉnh thể thống nhất các pháp nhân doanh nghiệp hoạt động theo những chiến lược phát triển chung nhất định và đó cũng là cơ sở để hình thành các tập đoàn kinh doanh sau này. Kinh nghiệm của nhiều nước có nền kinh tế thị trường phát triển cho thấy nhiều doanh nghiệp đã rất thành công trong việc sử dụng cơ chế góp vốn để hoàn thiện tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh của mình, phát triển nhanh chóng với quy mô và năng lực ngày càng lớn mạnh, vượt phạm vi một ngành, một lĩnh vực, một quốc gia, trở

thành những tập đoàn kinh tế quốc tế như Samsung, Hyundai, LG, Daewoo, IBM, Siemens, SONY...

Cơ chế góp vốn của công ty mẹ cũng khác phục được tồn tại trong thực tế những năm qua là tình hình thức trong việc tổng công ty ở nước ta nhận vốn nhà nước rồi giao vốn cho các doanh nghiệp thành viên, bởi nó giao lại chính số vốn mà doanh nghiệp thành viên đang quản lý sử dụng mà chưa điều hòa được vốn của các đơn vị thành viên.

Chủ tịch hoặc thành viên hội đồng quản trị công ty con, đặc biệt là các công ty con chủ lực có đóng góp lớn vào kết quả hoạt động của công ty mẹ sẽ được phép tham gia hội đồng quản trị tổng công ty. Đồng thời cơ chế này đảm bảo gắn trách nhiệm hỗ trợ, tạo điều kiện về các mặt một cách tương ứng của công ty mẹ đối với các công ty con trong việc trích lập chi phí quản lý.

Cơ chế góp vốn của công ty mẹ với nhiều mức tùy theo yêu cầu của mối liên hệ cùng với nó là sự tham gia hội đồng quản trị của các công ty con sẽ góp phần đổi mới hoạt động của các công ty tài chính của tổng công ty. Các nguồn vốn của Tổng công ty giao cho công ty tài chính quản lý và đầu tư gồm nguồn vốn ủy thác đầu tư, điều hòa nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi, đầu tư tài chính ra bên ngoài; tăng cường tính độc lập của công ty tài chính. Các tổng công ty tài chính này lại có mối liên kết với các trung tâm tài chính khác, với các ngân hàng nhằm khơi thông các nguồn vốn bảo đảm vốn hoạt động của các công ty con, phân tán các rủi ro.

2. Mối quan hệ về tổ chức quản lý

Thực tế những năm qua cho thấy, mô hình tổ chức quản lý của tổng công ty 90, 91 qua nhiều lần điều chỉnh

nhưng một số mặt chưa phù hợp Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của hội đồng quản trị và tổng giám đốc chưa được quy định rõ ràng, tách biệt. Mối quan hệ của nhiều tổng công ty với các đơn vị thành viên vẫn là hành chính, chưa dựa trên quan hệ về sản xuất kinh doanh, tài chính, trách nhiệm và quyền lợi; chưa làm được vai trò khai thông thị trường cũng như đáp ứng các yêu cầu về nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ Phần lớn tổng công ty chưa đủ thực lực về vốn để làm công cụ điều hành, cũng như đầu tư hỗ trợ phát triển và tháo gỡ khó khăn cho các đơn vị thành viên. Quan hệ giữa các đơn vị thành viên với nhau còn mang tính ghép nối cơ học, thiếu sự gắn kết kinh tế, nên chưa tạo được sức mạnh tổng hợp của toàn công ty.

Mối liên kết giữa công ty mẹ với công ty con rất phong phú và đa dạng, tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, vào sức mạnh và khả năng chi phối của công ty mẹ. Có thể sử dụng một số dạng liên kết sau:

Mô hình liên kết chủ yếu bằng vốn được áp dụng với những công ty mẹ có khả năng tiềm lực tài chính to lớn (thường là các ngân hàng hoặc công ty tài chính), được hình thành thông qua con đường nhất thể hóa kinh doanh bằng cách thôn tính, sáp nhập xóa bỏ tư cách pháp nhân của một số doanh nghiệp. Qua việc nắm giữ các cổ phần chi phối, thuê mượn các doanh nghiệp có liên quan. Công ty mẹ nắm giữ quyền lãnh đạo các doanh nghiệp này trong việc đưa ra các quyết sách về nhân, tài, vật lực, biến chúng thành các công ty con. Khi đó công ty mẹ với tư cách thực hiện quyền chủ sở hữu quyết định về cơ cấu tổ chức quản lý, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các chức danh quản lý chủ yếu;

quyết định điều chỉnh vốn điều lệ; chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ vốn điều lệ cho công ty khác; quyết định dự án đầu tư theo quy định của nhà nước, lập báo cáo tài chính hợp nhất của công ty mẹ; quyết định việc sử dụng lợi nhuận của công ty con,... Tuy nhiên công ty con vẫn là một pháp nhân độc lập, tiến hành các hoạt động kinh doanh độc lập tương đối. Thực hiện mô hình liên kết bằng vốn kiểu này là các Chaebol Hàn Quốc như Daewoo, Samsung; các tập đoàn của Nhật Bản lấy ngân hàng làm trung tâm như Fuji, Mitsubishi...

Mô hình liên kết theo dây chuyền sản xuất kinh doanh được áp dụng đối với những ngành mà sản phẩm có cấu tạo nhiều cấp, nhiều bộ phận. Công ty mẹ có tiềm năng lớn, thực hiện chức năng trung tâm như xây dựng chiến lược kinh doanh tiếp thị, phát triển sản phẩm, huy động và phân bổ vốn đầu tư, quan hệ đối ngoại, đào tạo nhân lực, lắp ráp sản phẩm hoàn chỉnh,... Công ty mẹ kiểm soát một mạng lưới các công ty con, cháu theo dạng hình chóp, tạo thành một quần thể doanh nghiệp khổng lồ, mối quan hệ về các hợp đồng sản xuất chuyên môn hóa và

việc phân chia, hỗ trợ thị trường rất được chú trọng.

Mô hình liên kết giữa nghiên cứu khoa học với sản xuất kinh doanh được áp dụng với những công ty mẹ đồng thời là những trung tâm nghiên cứu lớn, lấy việc phát triển công nghệ mới là đầu mối cho sự liên kết. Các công ty con là những đơn vị sản xuất kinh doanh có chức năng ứng dụng nhanh kết quả nghiên cứu công nghệ mới của công ty mẹ, biến nó thành sản phẩm có ưu thế trên thị trường. Năng lực cạnh tranh của cả tổng công ty chính ở khả năng liên kết, từ nghiên cứu đến ứng dụng. Liên kết dạng này rất hiệu quả đối với một số chuyên ngành tạo sản phẩm có sức tiêu thụ lớn như cơ khí, điện tử, sản xuất ô tô, tàu thủy,...

Tuy các dạng liên kết giữa công ty mẹ với các công ty con dựa trên những nền tảng khác nhau, phù hợp với từng hình thức sản phẩm khác nhau, song suy cho cùng đều là sự chi phối bởi yếu tố tài chính, trong đó tài sản vô hình, như sở hữu công nghệ, phát minh khoa học công nghệ, uy tín sản phẩm, thị trường ngày càng quan trọng và nó đang là quá trình đổi mới, tìm kiếm của các tập đoàn quốc tế. Đó

chính là cơ sở tạo sự ràng buộc vững chắc giữa công ty mẹ với các công ty con. Công ty mẹ còn sử dụng được lợi thế của các công ty con về các mặt lao động, tài nguyên, thị trường,... khi công ty con ở những nước có lợi thế về mặt này. Đây là cơ sở để giải thích về việc đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài của các tập đoàn xuyên quốc gia. Việc gia nhập, tham gia các tập đoàn lớn là khuyến cáo đối với các nước đang phát triển từ nửa sau thế kỷ trước.

Một yếu tố vô cùng quan trọng trong đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa công ty mẹ và công ty con là phải tạo ra được một môi trường kinh doanh thực sự lành mạnh, được bảo vệ bằng luật pháp; phải tuyển chọn và sử dụng đội ngũ cán bộ công chức đủ mạnh, đủ năng lực biến các giải pháp đúng thành hiện thực.

Thực tế ở nước ta đã và đang thí điểm mô hình công ty mẹ - công ty con ở khu vực doanh nghiệp nhà nước và các doanh nghiệp khác. Đó là hướng đi đúng dẫn tới một quyết định chính thức của nhà nước chuyển đổi các tổng công ty sang công ty mẹ, công ty con.

P.C.M