

# VẤN ĐỀ KIỂM SOÁT BAN ĐIỀU HÀNH TRONG QUẢN TRỊ CÔNG TY

TS. ĐOÀN TRANH

ĐẠI HỌC DUY TÂN

## 1. Quản trị công ty là gì?

**Quản trị công ty cổ phần (corporate governance)**, còn gọi là **quản trị công ty**, là một hệ thống các thiết chế, chính sách, luật lệ nhằm định hướng, vận hành và kiểm soát công ty cổ phần. Quản trị công ty bao hàm mối quan hệ giữa nhiều bên, không chỉ trong nội bộ công ty cổ phần như các cổ đông, ban giám đốc, hội đồng quản trị, mà còn những bên có lợi ích liên quan bên ngoài công ty như cơ quan quản lý Nhà nước, các đối tác kinh doanh và cả cộng đồng, xã hội và môi trường.

Theo quan niệm quản trị hiện đại, quản trị công ty được xem là nguồn lực của doanh nghiệp, là nguồn vốn con người trong doanh nghiệp; nên nó sẽ được xây dựng, đổi mới và cải tiến liên tục vì nhu cầu bức bách đối với sức khỏe của công ty và cũng vì sự thịnh vượng của nền kinh tế nói chung.

Chính vì vậy, vấn đề quản trị công ty luôn được qui định cụ thể trong điều lệ công ty và các luật liên quan như luật doanh nghiệp, luật chứng khoán. Nội dung chủ yếu của quản trị công ty liên quan đến quyền hạn và trách nhiệm của cổ đông, hội đồng quản trị và ban giám đốc; vấn đề tổ chức và phân chia nhiệm vụ của hội đồng quản trị, ban giám đốc và ban kiểm soát; vấn đề lợi ích của các bên liên quan; vấn đề minh bạch thông tin. Mục tiêu cuối cùng của quản trị công ty là tối đa hóa lợi ích của cổ đông.

Tuy nhiên, tùy theo mỗi quốc gia mà các vấn đề quản trị công ty có khác nhau. Trong quản trị công ty vấn đề tính **độc lập** của chủ tịch hội đồng quản trị và các thành viên hội đồng quản trị với ban giám đốc là rất quan trọng. Theo luật doanh nghiệp (Combined Code) của Anh Quốc, chủ tịch hội đồng quản trị phải là thành viên độc lập, tức không tham gia trực tiếp điều hành công ty, không hưởng lương từ công ty, nhưng là người quyết định đến vị trí điều hành, mức lương, thưởng cho ban giám đốc. Tại Mỹ, sau vụ phá sản của Enron, đạo luật Sarbanes Oxley qui định hội đồng quản trị ít nhất có ba thành viên độc lập, nhưng tại Mỹ chủ tịch hội đồng quản trị có thể kiêm giám đốc điều hành. Tại Việt Nam, thành viên hội đồng quản trị phải sở hữu ít nhất 5% vốn cổ phần, nhưng vấn đề của quản trị công ty ở Việt Nam chính là tính "**độc lập**" của thành viên hội đồng quản trị, nhất là chủ tịch hội đồng quản trị. Nhiều chủ tịch hội đồng quản trị vẫn hưởng lương công ty, đôi khi còn nắm quyền điều hành thay ban giám đốc; một số khác chỉ là bù nhìn, mọi quyền hạn do ban giám đốc thao túng.

Ngoài ra, vấn đề quản trị công ty cổ phần tại Việt Nam hiện nay là quyền hạn tập trung ở một số ít người, họ vừa là cổ đông lớn, vừa là thành viên của hội đồng quản trị và đồng thời giữ các chức vụ chủ chốt trong ban giám đốc. Lãnh đạo doanh nghiệp hoạt động thực tế thiên về điều hành hơn là hoạch định chiến lược và giám sát thực thi chiến lược phát triển doanh nghiệp; chưa thực hiện được chức năng giám sát và cân bằng quyền lực giữa các bên trong doanh nghiệp, nhất là giữa chủ sở hữu và ban điều hành.

Chính vì vậy vấn đề đại diện cổ đông theo luật, vấn đề đạo đức của các thành viên và việc quản lý ban điều hành luôn là vấn đề cần được nghiên cứu trong quản trị công ty.

## **2. Luật đại diện của hội đồng quản trị và ban giám đốc**

Trong công ty cổ phần, cổ đông là chủ sở hữu hợp pháp của công ty nhưng không trực tiếp điều hành doanh nghiệp mà thông qua việc quản lý và điều hành của hội đồng quản trị và ban giám đốc gọi chung là **ban điều hành**. Như vậy, cổ đông là **người ủy quyền** và ban điều hành là **người được ủy quyền** thay thế cổ đông để quản lý và điều hành doanh nghiệp vì lợi ích của cổ đông. Theo luật dân sự Việt Nam, ban điều hành có thể được xem như là “đại diện” theo pháp luật và theo điều lệ công ty, nhân danh và vì lợi ích của người ủy quyền (cổ đông) xác lập, thực hiện các hoạt động trong phạm vi đại diện.

Nói cách khác, xem việc quản trị công ty đơn giản chỉ là một hợp đồng được cam kết giữa doanh nghiệp và cổ đông. Nó mô tả mối quan hệ giữa người ủy quyền là cổ đông và ban điều hành là người được ủy quyền. Hợp đồng đại diện hiệu quả đòi hỏi việc ủy quyền phải đầy đủ và đảm bảo cho cấp ra quyết định trong doanh nghiệp được toàn quyền sử dụng vốn của cổ đông mà không phải bị kết tội khi gặp phải những rủi ro. Để đảm bảo lợi ích cao nhất cho cổ đông, ban giám đốc cũng được hưởng các ưu đãi từ việc điều hành hiệu quả. Tuy nhiên, nó phải được kiểm soát toàn diện từ phía cổ đông. Nếu chi phí dành cho việc điều hành lớn hơn thu nhập cho cổ đông, thì dấu hiệu này cho thấy ban điều hành đang làm việc vì lợi ích cho riêng mình hơn là vì lợi ích của cổ đông. Nên vấn đề kiểm soát ban điều hành luôn là mối quan tâm của cổ đông.

## **3. Quản lý và kiểm soát ban điều hành**

Cổ đông là của chủ sở hữu, nhưng để công ty tồn tại và phát triển phải có sự quản lý của hội đồng quản trị, điều hành của ban giám đốc và sự đóng góp của người lao động, mà những người này không phải lúc nào cũng có chung ý chí và quyền lợi cùng với cổ đông. Rõ ràng, cần phải có một cơ chế để nhà đầu tư và cổ đông có thể kiểm soát việc điều hành công ty nhằm đem lại hiệu quả cao nhất. Dựa

trên cơ sở của luật pháp và thông lệ quản trị công ty mà có các cơ chế kiểm soát từ nhiều phía như sau:

### *1. Dựa vào hệ thống tổ chức công ty*

- Đại hội cổ đông thường niên được xem là cơ quan quản lý cao nhất của công ty cổ phần. Đại hội cổ đông định hướng chiến lược hoạt động của công ty, phân chia quyền hạn của ban điều hành; bầu ra hội đồng quản trị, ban giám đốc và ban kiểm soát công ty. Đại hội cổ đông có quyền bãi miễn các thành viên hội đồng quản trị, giám đốc, phó giám đốc điều hành và các thành viên ban kiểm soát. Ngoài ra, các cổ đông có thể triệu tập đại hội cổ đông bất thường theo qui định của luật và theo điều lệ công ty.

- Chủ tịch hội đồng quản trị và các thành viên hội đồng quản trị là “độc lập” không hưởng lương từ công ty, không trực tiếp tham gia điều hành công ty, nhưng có quyền quyết định mức lương, thưởng của ban giám đốc; thay mặt cổ đông bãi miễn các thành viên ban giám đốc nếu việc điều hành doanh nghiệp kém hiệu quả hoặc có biểu hiện tư lợi.

### *2. Cơ chế kiểm soát bên trong*

- Tăng cường năng lực của ban kiểm soát; nếu cần ban kiểm soát là các nhà chuyên môn tài chính “độc lập” không hưởng lương từ công ty.

- Trả lương cao để ban giám đốc tận tụy với công ty và lo sợ phải mất việc nếu tham nhũng hoặc tư lợi.

- Xây dựng văn hóa công ty dựa trên lịch sử hình thành, phong cách quản lý của lãnh đạo và môi trường của doanh nghiệp.

### *3. Cơ chế kiểm soát bên ngoài*

- Thực hiện chính sách đòn cân nợ cao xem như là cách mượn tay ngân hàng và các nhà cho vay để kiểm soát các hoạt động của ban điều hành.

- Sử dụng cơ chế kiểm soát từ nhà cung cấp và sự thỏa mãn của khách hàng để đánh giá năng lực quản trị của ban điều hành.

### *4. Cơ chế kiểm soát độc lập*

- Sử dụng kiểm toán độc lập có uy tín và định kỳ kiểm toán các hoạt động tài chính của công ty. Thông qua đó nâng cao năng lực hệ thống kiểm soát nội bộ trong công ty.

- Mọi báo cáo kiểm toán độc lập chỉ được báo cáo cho chủ tịch hội đồng quản trị và các thành viên hội đồng quản trị “độc lập”, và trước đại hội cổ đông.

### 5. Dựa vào hệ thống pháp luật

- Ngoài các luật doanh nghiệp, luật chứng khoán và điều lệ công ty; ban điều hành và các nhà quản lý trong công ty phải tuân thủ và bị điều chỉnh hành vi bởi các luật khác như luật lao động, luật hình sự, luật chống tham nhũng...

- Tuân thủ các qui định về công bố thông tin trên sàn chứng khoán do Ủy ban Chứng khoán Nhà nước qui định.

### 6. Dựa vào nhà đầu tư

Phản ứng trước sự quản lý kém của ban điều hành, các nhà đầu tư có thể bán cổ phiếu ra, làm hạ giá cổ phiếu. Đây là cách gửi tín hiệu đến ban điều hành cần xem xét lại cách thức quản lý và chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Nếu giá cổ phiếu đi xuống liên tục thì cần thiết phải xem xét thay các thành viên trong ban giám đốc, nhất là giám đốc điều hành.

Các cơ chế kiểm soát ở trên đều nhằm đem lại lợi ích cho các đối tác liên quan và làm tối đa hóa lợi ích của cổ đông. Như nghiên cứu ở trên, một thị trường chứng khoán hiệu quả mạnh đòi hỏi phải minh bạch thông tin, lúc đó giá cả cổ phiếu phản ánh đầy đủ mọi kỳ vọng của nhà đầu tư về các hoạt động của công ty trong tương lai. Nếu giá cổ phiếu thấp hơn kỳ vọng, thì **phản ứng bên trong** bằng cách thay thế ban giám đốc. Hay có thể có **phản ứng bên ngoài**, theo đó công ty có thể bị thôn tính bởi một nhóm cổ đông của công ty khác nhằm theo đuổi những lợi ích lớn hơn qua nắm quyền điều hành và kiểm soát công ty. Và đây là cách để làm lành mạnh hóa việc quản trị công ty.