

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN QUANG CÀN

**HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH
THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON
TẠI TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn thạc sĩ
Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 9
năm 2011

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế thị trường và xu hướng hội nhập với nền kinh tế thế giới đang đặt ra các thách thức đối với các doanh nghiệp trong nước. Nhiều công ty đã chuyển sang những hình thức kinh doanh khá hiện đại như là tập đoàn kinh doanh, công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Tổng Công ty Cổ phần Xây dựng điện Việt Nam, sau gần mười năm chuyển đổi từ doanh nghiệp Nhà nước sang tổ chức hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Tổng Công ty đã đạt được một số thành quả đáng kể trong công tác quản lý điều hành tài chính và kinh doanh. Tuy nhiên, thực tế quản lý tài chính Tổng Công ty còn gặp không ít lúng túng trong quan hệ giữa Tổng Công ty với Nhà nước, giữa công ty mẹ với các công ty thành viên, trong quản lý tài chính nội bộ công ty mẹ.

Nhằm góp phần cùng Tổng Công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam và giải quyết yêu cầu trên, tác giả đã chọn đề tài "***Hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính theo mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tổng Công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam***" làm đối tượng nghiên cứu của luận văn.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

Luận văn tập trung nghiên cứu cơ chế quản lý tài chính giữa công ty mẹ với cơ quan đại diện vốn Nhà nước và với các công ty thành viên thuộc tổ hợp công ty mẹ - công ty con của Tổng Công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam.

3. Nội dung và phương pháp nghiên cứu

- Hệ thống hóa vấn đề lý luận cơ bản về cơ chế quản lý tài chính của doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

- Phân tích, đánh giá thực trạng cơ chế quản lý tài chính của Tổng Công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam trong thời gian qua.

- Đề xuất các phương hướng, giải pháp và các điều kiện cần thực hiện nhằm hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính của Tổng Công ty cổ phần xây dựng điện Việt Nam theo mô hình công ty mẹ - công ty con trong thời gian tới.

Các phương pháp nghiên cứu cụ thể được sử dụng trong luận văn gồm các phương pháp thống kê, phương pháp diễn giải, phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp dựa trên những tài liệu thu thập của đơn vị.

4. Kết cấu của luận văn

Kết cấu của luận văn ngoài phần phần mở đầu và kết luận, gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về cơ chế quản lý tài chính của Doanh nghiệp hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con.

Chương 2: Thực trạng cơ chế quản lý tài chính hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con tại của Tổng Công ty cổ phần Xây dựng điện Việt Nam.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con tại Tổng Công ty cổ phần Xây dựng điện Việt Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON

1.1. TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON

1.1.1. Khái niệm về Công ty mẹ - Công ty con

Công ty mẹ - công ty con là tổ hợp gồm một số công ty liên kết với nhau dưới hình thức góp vốn, đầu tư tài chính.

Mô hình “công ty mẹ - công ty con” là một mô hình liên kết chặt chẽ về lợi ích kinh tế giữa công ty mẹ và công ty con.

Công ty mẹ (Holding company) là một pháp nhân kinh tế độc lập nhưng có quyền kiểm soát, chi phối các công ty khác.

Công ty con là một pháp nhân độc lập do một công ty khác đầu tư toàn bộ vốn điều lệ hoặc nắm giữ một số lượng tài sản đủ để chi phối các quyết định quan trọng của công ty đó.

1.1.2. Các loại mô hình công ty mẹ - công ty con

1.1.2.1. Mô hình Công ty mẹ - công ty con có dạng cấu trúc giản đơn

Trong mô hình này công ty mẹ nắm giữ cổ phần (hoặc vốn góp) của các công ty con, đến lượt công ty con lại nắm giữ cổ phần của các công ty cháu. Các công ty con – công ty cháu không có sự đầu tư lẫn nhau và không có đầu tư ngược lại.

1.1.2.2. Mô hình Công ty mẹ - công ty con dạng cấu trúc hỗn hợp

Mô hình thể hiện các quan hệ đầu tư trực tiếp giữa công ty mẹ với công ty con, công ty con với công ty cháu, đồng thời có sự đầu

tư, kiểm soát giữa các công ty đồng cấp và đầu tư ngược lại của công ty con, công ty cháu với công ty mẹ.

1.1.2.3. Mô hình Công ty mẹ - công ty con theo luật Việt Nam: (Nghị định 153/2004/NĐ-CP và Nghị định số 111/2007/NĐ- CP) gồm:

Các công ty con gồm: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do công ty mẹ nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ; Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty ở nước ngoài.

Công ty liên kết: Là các công ty có vốn góp không chi phối của công ty mẹ.

1.1.3. Đặc điểm và ưu thế của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

Về địa vị pháp lý: Công ty mẹ và công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập; tổ hợp không có tư cách pháp nhân;

Về cơ cấu tổ chức quản lý: Mỗi quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là quan hệ đầu tư và liên kết kinh tế.

Về quy mô hoạt động của ngành nghề: Hoạt động đa ngành, đa nghề; vốn, lao động, thị trường rộng lớn

Về đại diện chủ sở hữu: Đại diện sở hữu Nhà nước do Chính phủ phân công, phân cấp cho Bộ, UBND cấp tỉnh và HĐQT tại các công ty NN; chủ sở hữu khác do HĐQT công ty trực tiếp đại diện.

1.2. CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON

1.2.1. Tổng quan về cơ chế quản lý tài chính DN

1.2.1.1. Khái niệm cơ chế quản lý tài chính doanh nghiệp

“Cơ chế quản lý tài chính” là hệ thống các hình thức, phương pháp và biện pháp tài chính được sử dụng để tác động vào quá trình vận hành của các quan hệ kinh tế tương ứng nhằm vào các mục tiêu quản lý được xác định.

1.2.1.2. Các nội dung quản lý tài chính doanh nghiệp

Quản lý tài chính doanh nghiệp là việc nghiên cứu, phân tích để đưa ra các quyết định điều chỉnh các mối quan hệ tài chính nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất.

Quản lý tài chính doanh nghiệp sử dụng các công cụ và biện pháp tác động vào hoạt động tài chính của doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện, trợ giúp, kiểm soát quá trình kinh doanh của doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn

1.2.1.3. Yêu cầu quản lý tài chính doanh nghiệp

Tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động SX kinh doanh; Huy động và sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn; Bảo đảm an toàn tài chính trong hoạt động kinh doanh; Kiểm soát hoạt động tài chính của doanh nghiệp.

1.2.2. Nội dung chủ yếu của cơ chế quản lý tài chính công ty tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con

1.2.2.1. Hình thức và phương pháp huy động vốn của tổ hợp công ty mẹ - công ty con

Nguồn vốn chủ sở hữu: Gồm nguồn vốn từ ngân sách nhà nước; Nguồn hình thành thông qua phát hành cổ phiếu; Nguồn vốn chủ sở hữu được bổ sung từ kết quả sản xuất kinh doanh.

Nguồn vốn huy động: Gồm nguồn vốn vay từ các tổ chức tín dụng; Nguồn vốn tín dụng của nhà cung cấp; Nguồn vốn từ phát hành trái phiếu; Huy động vốn thông qua thực hiện liên doanh liên kết; Huy động vốn qua công ty tài chính

1.2.2.2. Quan hệ quản lý sử dụng vốn, tài sản và công nợ trong tổ hợp công ty mẹ - công ty con

Quản lý, sử dụng tài sản của tổ hợp công ty mẹ - công ty con

Quản lý sử dụng vốn của tổ hợp công ty mẹ - công ty con

1.2.2.3. Quản lý doanh thu và chi phí trong mô hình công ty mẹ - công ty con

Gồm các phương pháp, công cụ, cách thức quản lý, hạch toán, theo dõi doanh thu, chi phí của cả tổ hợp, nhằm quản lý chặt chẽ doanh thu, chi phí.

Quản lý doanh thu theo các hình thức tập trung; phân tán; hỗn hợp.

Quản lý chi phí thể hiện dưới một số hình thức: Khoán chi phí; Chi phí theo định mức và theo hình thức hỗn hợp.

1.2.2.4. Quản lý và phân phối lợi nhuận trong mô hình công ty mẹ - công ty con

Lợi nhuận phân phối theo quan hệ sở hữu vốn và phải đảm bảo các yêu cầu về giải quyết hài hòa mối quan hệ về lợi ích giữa Nhà nước, doanh nghiệp, nhà đầu tư và người lao động; giữa công ty mẹ và các công ty thành viên...

1.2.2.5. Công tác kiểm tra, giám sát tài chính doanh nghiệp trong mô hình công ty mẹ - công ty con

+ *Giám sát tài chính của chủ sở hữu:* Nội dung giám sát của chủ sở hữu: Giám sát người quản lý, điều hành doanh nghiệp; giám sát việc tổ chức thực hiện công tác tài chính, kết quả hoạt động của DN.

+ *Công ty mẹ giám sát tài chính các công ty thành viên:* Công ty mẹ giám sát tài chính của chủ sở hữu tương ứng với phần vốn đầu tư của mình tại các đơn vị

+ *Chủ thể giám sát trong nội bộ doanh nghiệp bao gồm:* Người quản lý điều hành doanh nghiệp: HĐQT, Tổng Giám đốc (hoặc Giám đốc) doanh nghiệp; Người lao động trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XD ĐIỆN VIỆT NAM

2.1. GIỚI THIỆU VỀ TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. Giới thiệu chung về Tổng Công ty

Tên gọi của Tổng công ty: TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

Tên giao dịch đối ngoại: VIETNAM ELECTRICITY CONSTRUCTION JOINT- STOCK CORPORATION

Địa chỉ: 234 Nguyễn Văn Linh, Q. Thanh Khê, TP ĐN

Điện thoại: 0511.3562361 Fax: 0511.3562361

Email: vneco@vneco.com.vn

Web site: www.vneco.vn; www.venco.com.vn

2.1.1.2. Một số thành tựu và thành tích Tổng Công ty đã đạt được

Đã xây dựng hoàn thành hàng ngàn km đường dây, trạm biến áp điện quốc gia. Góp phần thúc đẩy sự nghiệp phát triển kinh tế đất nước và xã hội. Tổng công ty đã được Đảng và Nhà nước, các cơ quan đoàn thể và các địa phương trao tặng nhiều Huân chương, Cờ, Bằng khen.

2.1.13. Chức năng và nhiệm vụ hoạt động kinh doanh của Tổng công ty

Tổng Công ty có chức năng thực hiện hoạt động kinh doanh trên cơ sở sử dụng, bảo toàn và phát triển có hiệu quả nguồn vốn của Nhà nước và của các cổ đông.

Tổng Công ty có các nhiệm vụ: Xây lắp các công trình lưới điện và trạm biến áp điện đến 500 kV, sản xuất công nghiệp, tư vấn đầu tư, tư vấn xây dựng; kinh doanh xuất nhập khẩu; kinh doanh bất động sản; kinh doanh dịch vụ - du lịch; hoạt động đầu tư tài chính...

2.1.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty

Hoạt động theo mô hình công ty mẹ - Công ty con. Trong đó công ty mẹ là Tổng công ty xây dựng điện Việt Nam và có 09 công ty con, 12 công ty liên kết, công ty đồng kiểm soát và 01 đơn vị trực thuộc (tính đến thời điểm 31/12/2010). ồ

2.2. THỰC TRẠNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CTY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

2.2.1. Quy định về công tác huy động vốn

VNECO được quyền huy động vốn để đầu tư và kinh doanh dưới nhiều hình thức theo quy định của pháp luật và theo nguyên tắc tự chịu trách nhiệm hoàn trả. Bên cạnh đó VNECO có trách nhiệm kiểm tra, giám sát việc huy động vốn và thực hiện bảo lãnh cho các Công ty thành viên trong tổ hợp được vay vốn.

VNECO thực hiện phân cấp cho các cấp quản lý tại Tổng Công ty và đơn vị quyết định huy động vốn phục vụ kinh doanh và đầu tư.

2.2.1.1. Nguồn vốn chủ sở hữu của Tổng Công ty

Nguồn vốn của nhà nước đầu tư vào công ty mẹ; Nguồn vốn nhà nước đầu tư vào các ĐV thành viên; Nguồn vốn tự bổ sung; Nguồn vốn thông qua phát hành cổ phiếu

2.2.1.2. Nguồn vốn tín dụng

Vay tín dụng của Tổng công ty đều qua các ngân hàng thương mại. Tại công ty con việc huy động vốn tín dụng được công ty mẹ phân cấp theo tỷ lệ và mức huy động.

2.2.1.3. Huy động vốn từ phát hành trái phiếu

Tổng công ty và các đơn vị thành viên được quyền phát hành trái phiếu để huy động vốn. Đến nay, Tổng Công ty đã thực hiện một đợt huy động vốn qua phát hành trái phiếu, các đơn vị thành viên chưa thực hiện huy động vốn theo hình thức này.

2.2.1.4. Huy động vốn từ các nguồn khác

Huy động vốn giữa các đơn vị trong tổ hợp công ty mẹ - công ty con: Huy động vốn từ cán bộ công nhân viên; qua công ty tài chính; tín dụng của nhà cung cấp; thông qua thực hiện liên doanh liên kết.

2.2.1.5. Đánh giá thực trạng về phương thức huy động vốn tại Tổng Công ty CP Xây dựng điện Việt Nam

Ưu điểm: Giúp giải quyết một số khó khăn, vướng mắc về vốn; Đã từng bước phân cấp huy động vốn cho các đơn vị thành viên và đơn vị trực thuộc; Tạo được môi trường tín dụng nội bộ, an toàn để đầu tư vốn, hạn chế rủi ro, tăng hiệu quả sử dụng kể cả vốn nhàn rỗi trong thanh toán.

Hạn chế: Chưa sử dụng triệt để các kênh để huy động vốn; Hình thức huy động vốn nội bộ trong tổ hợp chưa được cụ thể hoá bằng văn bản quản lý; Huy động vốn tại công ty con còn có sự phụ thuộc quá lớn vào công ty mẹ

2.2.2. Cơ chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản và công nợ trong tổ hợp VNECO

2.2.2.1. Công tác quản lý và sử dụng vốn

Quản lý vốn đầu tư dự án: Tổng Công ty triển khai nhiều dự án, tổng mức đầu tư rất lớn. Tuy nhiên, do công tác quản lý chưa tốt, nguồn vốn chủ sở hữu có hạn, nguồn vốn huy động tài trợ khó khăn. Vì vậy hầu hết các dự án thi công rất chậm.

Quản lý vốn đầu tư tài chính vào các đơn vị thành viên: Đầu tư tài chính vào các đơn vị trong tổ hợp kém hiệu quả.

Đầu tư tài chính mua cổ phần, cổ phiếu ở các doanh nghiệp khác: Quyết định đầu tư theo phân cấp tại quy chế quản lý tài chính của Tổng Công ty

Dự phòng các khoản đầu tư dài hạn: Thực hiện theo quy định tại Thông tư số 13/2006/TT- BTC ngày 27/02/2006 của Bộ Tài chính.

2.2.2.2. Công tác quản lý đầu tư mua sắm tài sản

Tổng Công ty có toàn quyền sử dụng vốn chủ sở hữu để đầu tư mua sắm tài sản phục vụ kinh doanh.

2.2.2.3. Công tác quản lý trích và sử dụng nguồn khấu hao tài sản cố định

Thực hiện theo quy định hiện hành tại thông tư số 203/2009/QĐ-BTC ngày 20/11/2009 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về chế độ trích và sử dụng khấu hao TSCĐ theo quy định.

2.2.2.4. Công tác cho thuê, cầm cố, thế chấp, thanh lý, nhượng bán tài sản

Theo quy chế tài chính hiện hành, Tổng Công ty được quyền cho các tổ chức, cá nhân thuê, thế chấp, cầm cố, nhượng bán, thanh lý các tài sản thuộc quyền sở hữu của mình, để kinh doanh, đầu tư, đổi mới công nghệ theo nguyên tắc có hiệu quả, bảo toàn và phát triển

vốn; có thể chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ vốn đã đầu tư vào các Công ty con, Công ty liên kết và các Công ty khác để kinh doanh hoặc tái đầu tư

Tổng công ty quy định thẩm quyền quyết định chuyển nhượng vốn, tài sản, dự án của các cấp quản lý tại quy chế tài chính hiện hành.

2.2.2.5. Công tác quản lý công nợ phải thu, phải trả

Công nợ phải thu, phải trả được quản lý theo quy định của Nhà nước và Quy chế quản lý tài chính hiện hành Tổng Công ty

Các khoản công nợ phải thu, phải trả nội bộ giữa Tổng Công ty với các đơn vị thành viên, giữa các đơn vị thành viên trong tổ hợp được thực hiện theo hình thức bù trừ công nợ qua công ty mẹ.

2.2.2.6. Đánh giá thực trạng công tác quản lý sử dụng vốn, tài sản và công nợ tại Tổng Công ty CP Xây dựng điện Việt Nam

Một số mặt tích cực: Công tác quản lý vốn, tài sản, công nợ đã phần nào phản ánh đầy đủ các quy định hiện hành của Nhà nước đối với hoạt động của một tổ hợp công ty cổ phần; cơ chế cũng phản ánh được những đặc thù, tạo điều kiện tháo gỡ kịp thời những khó khăn về quản lý, sử dụng vốn và tài sản trong sản xuất kinh doanh; góp phần giải quyết vấn đề vốn đầu tư, sử dụng TSCĐ có hiệu quả; thúc đẩy nhanh quá trình tích tụ và tập trung vốn cho tổ hợp.

Một số hạn chế: Quy chế quản lý vốn đầu tư chưa được xây dựng, dự án đầu tư nhiều, dàn trải không hiệu quả; Công tác quản lý sử dụng vốn, tài sản giữa công ty mẹ và công ty con còn mang nặng tính quan hệ hành chính; Công nợ phải thu chưa được quản lý tốt, mức dư nợ phải thu cao; chưa có tổ chức tài chính trung gian để điều hoà và khơi thông các nguồn vốn giữa các đơn vị trong tổ hợp. Đặc biệt Tổng công ty chưa ban hành chính thức quy chế hoạt động của người đại diện phần vốn đầu tư tại các đơn vị thành viên trong tổ hợp.

2.2.3. Cơ chế quản lý doanh thu, chi phí ở Tổng Công ty CP XD điện Việt nam

2.2.3.1. Công tác quản lý doanh thu

Doanh thu được quản lý tập trung gồm DT Công ty mẹ và đơn vị trực thuộc; DT của toàn tổ hợp được Hợp nhất trên BCTC hợp nhất; Thực hiện phân chia khối lượng hợp đồng cho đơn vị thành viên thực hiện thi công trên nguyên tắc ký hợp đồng kinh tế giao thầu.

2.2.3.2. Công tác quản lý chi phí

Tổng công ty duyệt định mức chi phí cho đơn vị trực thuộc và văn phòng Tổng công ty; Tham gia quản lý chi phí tại các đơn vị thành viên thông qua người đại diện; Các Công ty thành viên độc lập QL chi phí theo định mức; giao khoán.

2.2.3.3. Đánh giá thực trạng cơ chế quản lý doanh thu, chi phí

Ưu điểm: Tổng Công ty đã tổ chức khá tốt công tác quản lý doanh thu và chi phí của toàn bộ tổ hợp, thường xuyên kiểm tra, chấn chỉnh kịp thời những sai sót xảy ra trong quá trình thực hiện.

Hạn chế: Do Công ty mẹ là tổng thầu, thực hiện hợp đồng chủ yếu qua công ty con làm hạn chế tính tự chủ của các công ty con trong tìm kiếm việc làm

Một số quy định quản lý đã ban hành nhưng việc áp dụng vẫn chưa được thực hiện tốt, còn mang nặng hình thức, hiệu quả quản lý chưa cao.

2.2.4. Cơ chế phân phối lợi nhuận tại Tổng Công ty CP XD điện Việt Nam

Lợi nhuận của Công ty mẹ bao gồm lợi nhuận thực hiện tại văn phòng Tổng Công ty và lợi nhuận các đơn vị hạch toán phụ thuộc chuyển về Tổng Công ty.

Việc phân phối lợi nhuận và trích các quỹ do HĐQT lập phương án trình ĐHĐCĐ quyết định. Lợi nhuận sau khi trích các quỹ ĐHĐCĐ quyết định mức chia cổ tức cho cổ đông.

Với vai trò cổ đông lớn chi phối, Tổng Công ty có vai trò rất lớn khi tham gia duyệt phương án phân phối lợi nhuận để biểu quyết tại ĐHĐCĐ các đơn vị thành viên trong tổ hợp.

2.2.5. Cơ chế kiểm tra, giám sát tài chính tại Tổng Công ty CP Xây dựng điện Việt Nam

2.2.5.1. Giám sát tài chính của chủ sở hữu Nhà nước đối với Công ty mẹ

Ngoài việc giám sát tài chính công ty mẹ theo đúng pháp luật, Nhà nước còn giám sát tình hình tài chính của công ty mẹ với tư cách là một cổ đông lớn thông qua SCIC. Quyền và nghĩa vụ của cổ đông nhà nước được SCIC thực hiện thông qua người đại diện phần vốn nhà nước tại Tổng Công ty

2.2.5.2. Công ty mẹ giám sát tài chính đối với các đơn vị thành viên

Phòng Tài chính kế toán có bộ phận chuyên quản với nhiệm vụ theo dõi và kiểm tra các báo cáo tài chính của các đơn vị thành viên.

Tổng Công ty thành lập tổ chuyên viên để đánh giá phân tích hoạt động kinh doanh đối với từng đơn vị trực thuộc.

Tổng công ty thực hiện giám sát mọi hoạt động của các đơn vị thành viên thông qua người đại diện phần vốn và giám sát theo định kỳ. Thông qua Ban kiểm soát của Tổng Công ty để kiểm tra, kiểm

soát các hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban giám đốc tại các công ty.

Hàng kỳ (cuối năm), Tổng Công ty thành lập đoàn cán bộ đến các đơn vị để khảo sát tình hình hoạt động kinh doanh, kiểm tra nắm bắt tình hình quản lý tài chính, thị trường, lao động, việc làm, đặc biệt có tổ chức kiểm tra sổ sách và rà soát các hoạt động liên quan.

2.3. NHẬN XÉT VỀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

2.3.1. Thành công của cơ chế quản lý tài chính hiện tại

Đã tăng cường quá trình tích tụ và tập trung vốn, phân tán rủi ro trong kinh doanh; Xây dựng mối liên kết kinh tế chặt chẽ và bền vững; Phát huy đầy đủ quyền tự chủ cho các đơn vị thành viên, phân định rõ quyền hạn trách nhiệm trong việc tạo lập, sử dụng vốn và phân phối kết quả kinh doanh; Thực hiện bình đẳng các quan hệ kinh tế theo bản chất của nền kinh tế thị trường.

2.3.2. Những hạn chế trong cơ chế quản lý tài chính hiện tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế của cơ chế quản lý tài chính hiện tại trong tổ hợp VNECO

Vẫn tồn tại thói quen bao cấp dựa dẫm công ty mẹ, chưa thực sự phát huy quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh, chưa tự chịu trách nhiệm về tài chính.....còn tư tưởng trông chờ công ty mẹ đối với các đơn vị thành viên

Cơ chế chưa cho phép Công ty mẹ xác định và thực hiện đầy đủ quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người chủ sở hữu vốn đối với phần vốn góp chi phối tại các công ty thành viên.

Bộ máy chuyên môn nghiệp vụ của Công ty mẹ chưa thể thực hiện hai chức năng: Quản lý điều hành sản xuất kinh doanh và quản lý đầu tư tài chính vào các công ty thành viên.

Bộ máy quản lý tại các công ty con công kênh, năng lực chuyên môn, năng lực tổ chức kinh doanh và quản lý hạn chế, khó bắt kịp yêu cầu trong tình hình mới. Đây là một trở ngại lớn trong việc triển khai các chương trình quản lý hiện đại vào doanh nghiệp, là tác nhân gây lãng phí, làm giảm hiệu quả kinh doanh của đơn vị và cả tổ hợp.

Người đại diện, Chủ sở hữu vốn chưa có vai trò tự quyết định dẫn đến tình trạng buông lỏng quản lý, thừa hành nhiệm vụ theo kiểu hình thức, kém hiệu quả.

2.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế, yếu kém hiện tại trong cơ chế quản lý tài chính tổ hợp VNECO

Tổng Công ty rất lúng túng khi xây dựng điều lệ tổ chức hoạt động, quản lý tài chính, làm cho việc triển khai thực hiện chậm, kéo dài và phải điều chỉnh nhiều lần do chưa có sự hướng dẫn của Nhà nước.

Việc chuyển đổi mô hình hoạt động của Tổng công ty chưa đi vào thực chất, chưa có chiều sâu, vừa triển khai thí điểm, vừa thăm dò, mò mẫm.

Công ty mẹ cũng chưa tìm ra các giải pháp đồng bộ để phát triển toàn diện tổ hợp, tạo bước đột phá đi lên cho toàn tổ hợp.

Năng lực sản xuất của công ty mẹ tập trung toàn bộ vào các đơn vị thành viên nên Công ty mẹ rất khó tự chủ trong việc thực thi các chỉ tiêu kinh doanh và tài chính nếu các đơn vị thành viên yếu về năng lực sản xuất, năng lực tài chính.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

3.1. NHỮNG CĂN CỨ NHẪM HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH TẠI TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

3.1.1. Định hướng phát triển Tổng Công ty CP xây dựng điện Việt Nam đến năm 2015

Phát triển thành một tổ hợp đa sở hữu, đa ngành nghề, hoạt động sản xuất kinh doanh mở rộng sang nhiều lĩnh vực mới, năng lực cạnh tranh được củng cố và tăng cường.

Ưu tiên phát triển các loại hình kinh doanh có hiệu quả kinh tế cao, chấm dứt các hoạt động kinh doanh có tính chất nhỏ lẻ, manh mún.

Củng cố thị trường nội địa, từng bước vươn ra thị trường quốc tế

Phát triển lực lượng sản xuất, coi con người là trung tâm, là nhân tố quyết định đến sự phát triển bền vững của Tổng Công ty

Đổi mới và hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính nhằm thích ứng với tình hình mới của nền kinh tế

3.1.2. Nguyên tắc cơ bản đối với cơ chế quản lý tài chính tài chính tại Tổng Công ty CP xây dựng điện Việt nam

Cơ chế quản lý tài chính phải tăng cường nguồn lực tài chính của Công ty mẹ, đảm bảo chi phối đối với công ty con; Phải tạo điều kiện cho các công ty thành viên phát huy tính độc lập, tự chủ trong hoạt động kinh doanh đồng thời xác định đầy đủ quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu, phải tạo dựng môi trường tài chính lành mạnh, bình đẳng

cho các đơn vị trong tổ hợp; phải tạo dựng môi trường tài chính cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng cho các đơn vị trong tổ hợp; phải tăng cường vai trò kiểm tra, giám sát tài chính đối với chủ sở hữu nhà nước, nội bộ công ty mẹ, và giữa công ty mẹ với các công ty thành viên; phải bảo đảm sự thừa kế mặt tích cực của cơ chế tài chính hiện hành, bảo đảm tính tiên tiến và hiện thực

3.2. NHỮNG GIẢI PHÁP CƠ BẢN NHẪM HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY CP XÂY DỰNG ĐIỆN VIỆT NAM

3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện cơ chế huy động vốn tại Tổng Công ty và các đơn vị thành viên

3.2.1.1. Mở rộng thẩm quyền quyết định huy động vốn tại Tổng Công ty, bãi bỏ quy định phân cấp huy động vốn của Tổng Công ty đối với công ty con

- Mở rộng thẩm quyền quyết định huy động vốn cho các cấp quản lý tại Tổng Công ty, các doanh nghiệp trực thuộc.

- Bãi bỏ quy định phân cấp huy động vốn của Tổng Công ty đối với công ty con

Quản lý tài chính phải hướng mở rộng đến mức tối đa quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các công ty thành viên.

3.2.1.2. Tăng cường khai thác nguồn vốn nội bộ

Tích cực hơn nữa trong việc sử dụng các biện pháp khuyến khích mới để khai thác nguồn vốn nội bộ, phát huy được nguồn lực của chính mình, giảm bớt sự phụ thuộc vào bên ngoài nhất là khi thị trường tài chính khó khăn như hiện nay. Nhằm khai thác tốt nguồn vốn nội bộ cần phải lập kế hoạch và ban hành các quy chế huy động vốn thiết thực.

3.2.1.3. Thành lập công ty tài chính nhằm huy động vốn và điều hoà vốn

Công ty tài chính VNECO sẽ làm trung gian huy động vốn, cung cấp và điều hoà vốn cho các đơn vị thành viên. Công ty tài chính sẽ thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo đúng quy định của pháp luật và theo mục đích Tổng công ty đề ra.

3.2.1.4. Giải pháp huy động nguồn vốn từ CBCNV

Ban hành văn bản quy định huy động vốn từ CBCNV trong đơn vị hay người thân và những người có nhu cầu cho vay; Lãi suất huy động áp dụng lớn hơn 20% mức lãi suất tiền gửi ngân hàng cùng thời hạn nhưng không vượt quá mức Tổng Công ty đi vay Ngân hàng thương mại

3.2.1.5. Giải pháp huy động vốn từ nguồn tín dụng thương mại

Tổ hợp VNECO nói riêng phải có sự đổi mới từ phương thức mua bán chịu sang quan hệ tín dụng thương mại. Tổng Công ty cần xây dựng quy trình cung cấp và nhận tín dụng thương mại từ nhà cung ứng.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tài chính trong tổ hợp

3.2.2.1. Quản lý hiệu quả vốn đầu tư dự án

Tổng Công ty cần xây dựng quy chế quản lý vốn đầu tư dự án cần tuân thủ nguyên tắc bảo đảm tính cân đối, đồng bộ và hiệu quả kinh tế; Phải bám sát các nội dung và tuân thủ các quy định của các văn bản quy phạm pháp luật; Phải thực hiện lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát mọi công việc; Lựa chọn dự án tốt để triển khai nhanh, tập mọi trung nguồn lực đầu tư hoàn thành sớm đưa vào khai thác, tạo nguồn thu để tiếp tục triển khai các dự án khác; Tuyệt

đổi chưa triển khai dự án khi công tác chuẩn bị đầu tư chưa hoàn thiện, nguồn vốn bố trí cho dự án chưa chuẩn bị đầy đủ; Điều chỉnh tỷ lệ và mức quyết định đầu tư dự án đối với các cấp quản lý

3.2.2.2. Tăng cường quản lý vốn đầu tư tài chính

Hoàn thiện ban hành quy chế người đại diện phần vốn tại các đơn vị thành viên; Thực hiện cơ cấu lại danh mục đầu tư, định hướng và khuyến khích các đơn vị thành viên niêm yết cổ phiếu; Quy định tỷ lệ nắm giữ cổ phần trong cán bộ quản lý tại đơn vị; Tăng cường công tác kiểm tra giám sát các hoạt động tại đơn vị thành viên; Điều chỉnh tỷ lệ quyết định đầu tư tài chính vào các công ty con, công ty liên kết của các cấp quản lý theo hướng tăng tỷ lệ quyết định.

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác quản lý tài sản

Phân cấp trong việc chủ động mua sắm, thanh lý, chuyển nhượng, cầm cố, thế chấp tài sản thuộc quyền quản lý của đơn vị trên nguyên tắc hiệu quả, đúng thủ tục theo quy định; Áp dụng phương pháp khấu hao linh hoạt đối với TSCĐ; Quy định nhượng bán, thanh lý tài sản, thiết bị do công ty mẹ đầu tư tại đơn vị hợp lý.

3.2.2.4. Xây dựng chính sách quản lý để thu hồi tốt công nợ phải thu

Cần đổi mới công tác quản lý công nợ phải thu tại Tổng Công ty và các đơn vị:

- Rà soát lại tất cả các khoản công nợ phải thu; Sắp xếp các khoản phải thu của các khách hàng phù hợp; Làm rõ nguyên nhân và giải pháp để thu nợ đúng hạn; Lên kế hoạch và quy định cụ thể các mức lãi suất đối với nợ khó thu hồi; Đưa ra biện pháp thu hồi các khoản công nợ.

Ngoài ra còn xây dựng giải pháp lâu dài: Lựa chọn tham gia đấu thầu và thi công, thi công dứt điểm công trình, hạng mục công

trình và chủ động đề nghị chủ đầu tư nghiệm thu; Hoàn thiện các điều kiện thanh toán đề nghị thanh toán; Phải hiểu rõ và thực hiện đầy đủ hồ sơ cần thiết theo quy định để được thanh toán khối lượng thực hiện.

3.2.3. Giải pháp tăng cường công tác quản lý doanh thu, chi phí

3.2.3.1. Thực hiện giao khoán chỉ tiêu doanh thu đến các đơn vị trong tổ hợp

Công ty mẹ thông qua người đại diện để tăng cường giám sát, đánh giá việc thực hiện và quản lý doanh thu, chi phí, lợi nhuận và phân phối lợi nhuận trên vốn góp của mình tại đơn vị:

- Sử dụng phương thức giao khối lượng doanh thu dựa vào năng lực thi công thực tế của đơn vị;
- Thực hiện giao chỉ tiêu doanh thu kế hoạch đến từng đơn vị để các đơn vị có động lực phấn đấu;
- Công ty mẹ ấn định tỷ lệ và mức doanh thu các đơn vị tự tìm kiếm;
- Áp dụng chế tài thưởng, phạt trong việc thực hiện kế hoạch doanh thu được giao.

3.2.3.2. Thực hiện giao khoán chi phí nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh

- Thực hiện giao khoán chi phí cho từng nội dung công việc;
- Giao khoán phải chính xác, hiệu quả, cần tập trung tập hợp lý, bảo đảm kích thích cho người lao động...
- Giao khoán chi phí kèm theo kết quả hoạt động kinh doanh đến người lao động

3.2.4. Giải pháp xây dựng hoàn thiện hệ thống kiểm tra giám sát tài chính

Xây dựng hệ thống kiểm soát hiện đại

- Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc cần quan tâm thường xuyên kiểm tra đánh giá việc hoàn thiện công tác quản lý tài chính;

- Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu để đánh giá hoạt động của các công ty con, qua đó đánh giá được hiệu quả của hệ thống quản lý. Gồm các chỉ tiêu: nhóm các chỉ tiêu sinh lời; nhóm các chỉ tiêu hoạt động; nhóm các chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán; Xây dựng hệ thống định mức chi phí; các chỉ tiêu đánh giá công tác tuân thủ chế độ quản lý.

- Hệ thống thông tin quản lý phải được quản lý và sử dụng đồng bộ để cung cấp thông tin cho lãnh đạo với chất lượng cao nhất.

- Phải củng cố và hoàn thiện công tác kiểm toán nội bộ.

3.2.6. Ban hành đầy đủ các quy chế, quy định về quản lý tài chính để thực hiện thống nhất trong tổ hợp Tổng công ty

Công ty mẹ phải xây dựng đồng bộ, chặt chẽ và chi tiết các chính sách, quy chế trên các mặt hoạt động kinh doanh nói chung và quản lý tài chính nói riêng để thống nhất chung trong tổ hợp ở tầm vĩ mô. Công ty mẹ nên tiếp tục cập nhật, hoàn thiện và ban hành các văn bản quản lý mới của pháp luật.

Ngoài ra cần xây dựng các quy chế hướng dẫn chi tiết để thực hiện các nội dung quy định, Tổng Công ty ban hành các quy định chi tiết khác về chế độ cá nhân.

3.2.7. Một số giải pháp khác

3.2.7.1. Xây dựng chiến lược cho Tổng Công ty CP Xây dựng điện Việt Nam

Chiến lược định rõ phương thức hoạt động của công ty trong tương lai; xác định các thị trường mục tiêu dài hạn. Cần xác định rõ

ngành hàng, mặt hàng và thị trường; Phải dự kiến các mục tiêu cơ bản và một số giải pháp chủ yếu để thực hiện các mục tiêu đó; Căn cứ nguồn lực bên trong và thu thập thông tin từ thị trường bên ngoài khi xây dựng chiến lược.

3.2.7.2. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức hoạt động của Tổng Công ty CP Xây dựng điện Việt Nam

Tổng Công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con phương thức điều hành bằng quan hệ hợp đồng kinh tế, Tổng Công ty là công ty mẹ có đầy đủ tư cách pháp nhân, các công ty thành viên độc lập là các pháp nhân độc lập, tự chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của mình. Tổng Công ty phải phân rõ cấu trúc sở hữu để phân định các loại hình đơn vị thành viên như: công ty TNHH một thành viên, công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh, công ty liên kết, công ty ở nước ngoài và các loại hình công ty khác theo quy định của pháp luật.

3.2.7.3. Đào tạo nguồn nhân lực và hoàn thiện chính sách tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ cán bộ

Công ty cần xây dựng đội ngũ cán bộ đồng bộ, có cơ cấu hợp lý, chất lượng tốt, nhất là đội ngũ cán bộ lãnh đạo kế cận. Tổng Công ty cần phải thực hiện tốt những vấn đề về nhân lực tuyển dụng, bố trí công việc, đào tạo...

3.2.7.4. Ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý

Nâng cấp hoàn thiện tất cả các phần mềm quản lý trong Tổng công ty;

Áp dụng hệ thống thông tin quản lý hiện đại trên nguyên tắc kết hợp với việc đẩy mạnh công tác đào tạo kỹ năng sử dụng, cho cán bộ sử dụng.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI NHÀ NƯỚC VỀ CƠ CHẾ CHÍNH SÁCH ĐỂ TỔNG CÔNG TY CP XD ĐIỆN VIỆT NAM THỰC HIỆN TỐT CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

3.3.1. Tạo cơ chế cho người đại diện phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp hoạt động tự chủ, tự chịu trách nhiệm

Các cơ quan đại diện Nhà nước là SCIC phải có cơ chế nhằm tạo điều kiện thuận lợi để người đại diện vốn hoạt động độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm trước quyết định của mình; tiếp theo phải có cơ chế phù hợp nhằm hỗ trợ vốn, thị trường, công nghệ,...giúp đỡ doanh nghiệp nắm bắt được cơ hội kinh doanh, vượt qua mọi khó khăn,...

3.3.2. Cần có giải pháp nhằm ổn định và phát triển thị trường chứng khoán

Nhà nước cần có những giải pháp thích ứng, đồng bộ nhằm ổn định và phát triển thị trường chứng khoán.

3.3.3. Cơ chế đầu tư tài chính trong nội bộ công ty mẹ - công ty con

Nhà nước nên có hướng dẫn hình thức đầu tư tài chính ngược này như thế nào để tránh tình trạng đầu tư ảo, đầu tư vòng vo hay đầu tư với mục đích tiêu cực khó kiểm soát.

KẾT LUẬN

Tổng công ty CP xây dựng điện Việt nam là một trong số doanh nghiệp đầu tiên được Thủ tướng Chính phủ chọn thí điểm hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con ở Việt nam. Để Công ty hoạt động hiệu quả trong mô hình mới, cần có sự thay đổi và hoàn thiện cơ chế quản lý, đặc biệt là cơ chế quản lý tài chính.

Cơ chế quản lý tài chính hiện nay của Tổng Công ty CP xây dựng điện Việt Nam phần nào đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Tuy nhiên, còn bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập và có những vấn đề không còn phù hợp với tình hình mới hiện nay. Vì vậy, việc hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính là nhiệm vụ thường xuyên, lâu dài nhằm giúp cho mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tổng Công ty CP xây dựng điện Việt nam hoạt động hiệu quả hơn.

Do điều kiện thời gian và trình độ có hạn, chắc chắn luận văn còn nhiều mặt hạn chế. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý thầy cô và bạn đọc để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!