

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP HỒ CHÍ MINH**

---

**LÊ DUY TRÍ**

**TÁI CẤU TRÚC TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN**  
**THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP HỒ CHÍ MINH - NĂM 2007**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP HỒ CHÍ MINH**

-----

**LÊ DUY TRÍ**

**TÁI CẤU TRÚC TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN**  
**THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON**

**Chuyên ngành: KINH TẾ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG**

**Mã số: 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ VIỆT THU**

**TP HỒ CHÍ MINH - NĂM 2007**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài nghiên cứu “*Tái cấu trúc Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn theo mô hình công ty mẹ - công ty con*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu ra trong đề tài là số liệu thực tế, được cấp bởi Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn.

Nếu có gì sai trái, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm

TP HCM, ngày    tháng    năm 2007

Tác giả

Lê Duy Trí

# MỤC LỤC

Trang

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON .. 1

1.1 MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON ..... 1

1.1.1 Mô hình công ty mẹ - công ty con..... 1

1.1.2 Đặc điểm của mô hình Công ty mẹ - công ty con ..... 3

1.1.3 Ưu và nhược điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con..... 4

1.2 MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM ..... 5

1.2.1 Tổng công ty nhà nước theo mô hình công ty mẹ - công ty con ..... 5

1.2.2 Tập đoàn Bru chính Viễn Thông (VNPT) - Đặc trưng của mô hình  
Công ty mẹ - công ty con tại Việt Nam ..... 6

1.2.3 Tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam..... 9

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1..... 10

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN VÀ VẤN

ĐỀ PHÁP LÝ ĐỐI VỚI TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM ..... 11

2.1 TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN ..... 11

2.1.1 Nguồn gốc hình thành tập đoàn..... 11

2.1.2 Các công ty thành viên trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn..... 12

2.1.3 Quy mô của các dự án đầu tư của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn.....	13
2.1.4 Một số chỉ tiêu tài chính của các công ty trong tập đoàn .....	15
2.1.4.1 Doanh thu và lợi nhuận .....	15
2.1.4.2 Hoạt động đầu tư .....	16
2.1.4.3 Cơ cấu vốn.....	17
2.1.4.4 Một số chỉ tiêu tài chính của Ngân hàng TMCP Nam Việt .....	18
2.2 ĐẶC ĐIỂM CỦA TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN .....	20
2.2.1 Sự hình thành các công ty trong tập đoàn .....	20
2.2.2 Mối quan hệ và tổ chức điều hành giữa các công ty trong tập đoàn .....	21
2.2.3 Quản lý tài chính trong tập đoàn .....	23
2.2.3.1 Quản lý tiền mặt .....	23
2.2.3.2 Huy động vốn trong nội bộ tập đoàn.....	24
2.2.3.3 Huy động vốn bên ngoài tập đoàn.....	24
2.2.3.4 Quản lý doanh thu và chi phí .....	24
2.2.3.5 Phân phối lợi nhuận.....	25
2.3 NHẬN XÉT VỀ TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN.....	25
2.3.1 Ưu điểm trong tổ chức của tập đoàn.....	25
2.3.2 Hạn chế trong tổ chức của tập đoàn .....	26
2.3.3 Nguyên nhân hạn chế trong tổ chức tập đoàn .....	27
2.3.3.1 Nguyên nhân chủ quan.....	27
2.3.3.2 Nguyên nhân khách quan .....	28
2.4 NHỮNG TỒN TẠI VỀ MẶT PHÁP LÝ ĐỐI VỚI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM .....	29

2.4.1 Nền tảng pháp lý của tập đoàn kinh tế chưa được hình thành.....	29
2.4.2 Quyền hạn của công ty mẹ chưa được pháp luật bảo vệ chính đáng .....	30
2.4.3 Sự mâu thuẫn giữa các văn bản pháp luật trong việc xác lập các mối quan hệ trong tập đoàn .....	31
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	32
CHƯƠNG 3: CẤU TRÚC TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ CÔNG TY CON .....	33
3.1 XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON CHO TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN .....	33
3.1.1 Cơ sở pháp lý cho việc xây dựng mô hình .....	33
3.1.2 Mối quan hệ liên kết làm cơ sở trong việc hình thành tập đoàn.....	35
3.1.3 Lựa chọn công ty đảm nhận vai trò công ty mẹ .....	37
3.1.4 Mô hình tổ chức mới cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn.....	39
3.1.4.1 Công ty mẹ - Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn.....	40
3.1.4.2 Công ty con trong tập đoàn .....	41
3.1.4.3 Công ty liên kết trong tập đoàn – Ngân hàng TMCP Nam Việt .	43
3.2 CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON CHO TẬP ĐOÀN .....	44
3.2.1 Xác lập thị trường tài chính cho tập đoàn .....	44
3.2.1.1 Mô hình quản lý tài chính tập trung và quản lý tài chính phân tán	45
3.2.1.2 Mô hình quản lý vừa tập trung vừa phân tán áp dụng cho Tập đoàn .....	47
3.2.2 Giải pháp xây dựng cơ chế tài chính cho tập đoàn.....	48
3.2.2.1 Nguyên tắc xây dựng cơ chế tài chính .....	49

3.2.2.2	Cơ chế huy động vốn.....	49
3.2.2.3	Cơ chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản .....	52
3.2.2.4	Cơ chế quản lý doanh thu, chi phí, công nợ.....	53
3.2.2.5	Cơ chế phân phối lợi nhuận.....	53
3.2.2.6	Cơ chế kiểm tra - giám sát trong tập đoàn .....	54
3.2.3	Giải quyết sự mâu thuẫn giữa chủ sở hữu và Tổng giám đốc – người điều hành công ty con.....	57
3.3	CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC TÀI CHÍNH CHO TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN.....	59
3.3.1	Phát triển và mở rộng quy mô của Ngân hàng TMCP Nam Việt nhằm tăng cường công tác huy động vốn trong nội bộ tập đoàn .....	59
3.3.2	Gắn kết sự phát triển của tập đoàn với thị trường chứng khoán.....	62
3.4	NHỮNG KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI ĐẢNG VÀ NHÀ NƯỚC TRONG VIỆC THÚC ĐẨY SỰ PHÁT TRIỂN CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ THUỘC SỞ HỮU TƯ NHÂN TẠI VIỆT NAM .....	63
3.4.1	Nhà nước cần phải có chủ trương thúc đẩy và tạo hành lang pháp lý đối với việc phát triển tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam .....	63
3.4.2	Hoàn thiện tính pháp lý đối với tập đoàn kinh tế tại Việt Nam.....	65
3.4.3	Mở rộng các quy định liên quan đến định chế tài chính trung gian nhằm thúc đẩy quá trình tập trung vốn đối với tập đoàn kinh tế.....	65
	KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	66
	KẾT LUẬN	
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	
	PHỤ LỤC	

## **DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

DNNN	:	Doanh nghiệp nhà nước
HĐQT	:	Hội đồng quản trị
KCN	:	Khu công nghiệp
NHNN	:	Ngân hàng nhà nước
TGD	:	Tổng giám đốc
TMCP	:	Thương mại cổ phần
TNHH	:	Trách nhiệm hữu hạn
TNDN	:	Thu nhập doanh nghiệp
TP HCM	:	Thành phố Hồ Chí Minh

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 2.1: Doanh thu và lợi nhuận năm 2005–2006 của 3 công ty điển hình

Bảng 2.2: Tổng đầu tư năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

Bảng 2.3: Cơ cấu vốn năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

Bảng 2.4: Số liệu 6 tháng đầu năm 2007 của Ngân hàng Nam Việt

Bảng 2.5: Thành phần cổ đông sở hữu các công ty đến thời điểm 30/06/2007

## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 1.1: Sơ đồ tổ chức của mô hình công ty mẹ - công ty con

Hình 1.2: Sơ đồ tổ chức của VNPT hiện nay

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức và cơ chế điều hành của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay

Hình 3.1: Sơ đồ mô hình tổ chức mới áp dụng cho của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn

Hình 3.2: Mô hình quản lý tài chính tập trung

Hình 3.3: Mô hình quản lý tài chính phân tán



## **DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC**

Phụ lục số 1: Tập đoàn kinh tế ở các quốc gia trên thế giới

Phụ lục số 2: Tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân và hội thảo về việc thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng tại Việt Nam

Phụ lục số 3: Báo cáo tài chính Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn năm 2006

Phụ lục số 4: Báo cáo tài chính Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn năm 2006

Phụ lục số 5: Báo cáo tài chính Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển đô thị Kinh Bắc năm 2006.

# LỜI MỞ ĐẦU

## I. SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Tại Việt Nam, với mục tiêu hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh giữ vai trò chủ đạo cho nền kinh tế, thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước, Chính phủ đã triển khai ứng dụng mô hình công ty mẹ - công ty con trên cơ sở sắp xếp lại các Tổng công ty nhà nước. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân đang trên đường tích tụ và tập trung vốn hình thành các nhóm công ty có quy mô lớn mang tầm vóc của một tập đoàn kinh tế hoạt động theo kiểu gia đình một cách tự phát như: Hòa Phát, Kinh Đô, Biti's, Đại Dương,... Do đó, vấn đề tổ chức quản lý và sự điều chỉnh của pháp luật về các mối quan hệ chồng chéo, phức tạp đối với tập đoàn thuộc sở hữu tư nhân được đặt ra.

Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam hoạt động rất hiệu quả trong lĩnh vực khai thác và phát triển cơ sở hạ tầng khu công nghiệp, mang lại lợi ích kinh tế - xã hội cao. Với một hệ thống các KCN liên kết với nhau trải dài từ Bắc đến Nam, đã tạo điều kiện cho các địa bàn có tình hình kinh tế - xã hội khó khăn nâng cấp cơ sở hạ tầng, giải quyết công ăn việc làm cho hàng ngàn lao động tại địa phương, thu hút đầu tư nước ngoài...góp phần không nhỏ trong tiến trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước. Tuy nhiên, mô hình tổ chức hoạt động của tập đoàn hiện nay còn nhiều hạn chế nhất định trong cơ cấu tổ chức, cơ chế giám sát, cơ chế tài chính,...Do đó, việc nghiên cứu các mô hình tổ chức tập đoàn tiên tiến trên thế giới để áp dụng cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn nhằm tiến tới hình thành tập đoàn kinh tế mạnh có phạm vi hoạt động vượt ra khỏi quốc gia là hết sức cần thiết.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã nghiên cứu đề tài **“Tái cấu trúc Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn theo mô hình công ty mẹ - công ty con”**.

## **II. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU**

Đề tài xây dựng mô hình tổ chức và cơ chế quản lý tài chính mới nhằm cấu trúc lại Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, tiến tới hình thành một tập đoàn kinh tế mạnh điển hình thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam.

## **III. PHẠM VI VÀ GIỚI HẠN NGHIÊN CỨU**

Trước tiên, đề tài đề cập đến những đặc điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con ở các quốc gia trên thế giới và các mô hình tập đoàn đang áp dụng tại Việt Nam. Sau đó, phân tích đánh giá thực trạng hoạt động trong mô hình tổ chức của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, đồng thời nêu ra những hạn chế về mặt pháp lý trong việc hình thành các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề xuất áp dụng mô hình tổ chức mới cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn để có thể nhân rộng ra cho các tập đoàn khác có hình thức tương tự.

## **IV. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Luận văn được thực hiện trên cơ sở các phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp phân tích tổng hợp, đúc kết thực tiễn, tham khảo ý kiến của các học giả, các nhà kinh tế để xây dựng mô hình tổ chức mới cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn phù hợp với luật pháp Việt Nam hiện hành.

## **V. BỐ CỤC CỦA ĐỀ TÀI**

Đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về mô hình công ty mẹ - công ty con

Chương 2: Thực trạng của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn và các vấn đề pháp lý đối với tập đoàn kinh tế tại Việt Nam

Chương 3: Cấu trúc Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Luận văn có khối lượng 67 trang đánh máy, 5 bảng, 6 hình cùng một danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục.

# CHƯƠNG 1

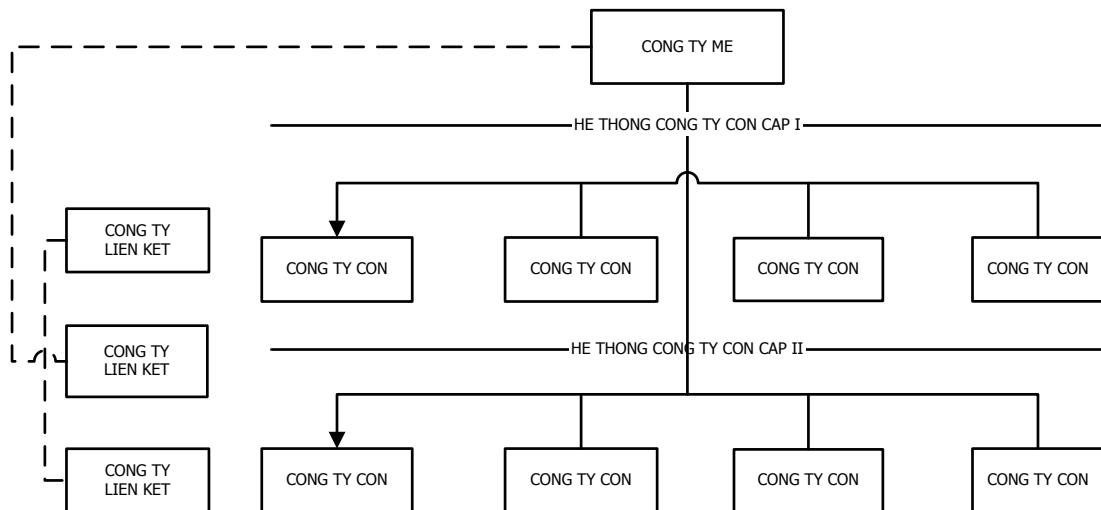
## TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON

### 1.1. MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON

#### 1.1.1. Mô hình công ty mẹ - công ty con

Qua nghiên cứu mô hình tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới <sup>(1)</sup> cho thấy, đa phần các tập đoàn cấu trúc theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Đó là sự liên kết nhiều pháp nhân độc lập trong nhiều ngành nghề, lĩnh vực nhằm nâng cao sức mạnh chung. Trong đó, có một công ty mẹ giữ vai trò trung tâm, đầu tư vốn vào các công ty con và chi phối các công ty này theo nhiều cấp độ, tùy theo tỷ lệ vốn đầu tư vào công ty con đó. Cơ sở của các mối liên kết giữa công ty mẹ và công ty con là quan hệ sở hữu về vốn, thương hiệu, công nghệ, thị trường cung ứng và tiêu thụ, cạnh tranh quốc tế... sơ đồ tổ chức của mô hình công ty mẹ - công ty con như sau:

Hình 1.1: Sơ đồ tổ chức của mô hình công ty mẹ - công ty con



**Công ty mẹ** là một công ty có tiềm lực mạnh về tài chính, nắm giữ bí quyết công nghệ, điều kiện kinh doanh và các nguồn lực kinh tế quan trọng khác. Bằng nhiều con đường như sáng lập, liên doanh liên kết, góp vốn, hợp nhất, sáp nhập, mua lại mà công ty này nắm giữ cổ phần hoặc vốn góp chi phối của một hay nhiều

<sup>1</sup> Xem phụ lục số 1: Mô hình tập đoàn kinh tế ở các quốc gia trên thế giới

công ty khác, từ đó định hướng hoạt động các công ty con này theo mục đích của mình nhằm để thu được các lợi ích kinh tế.

**Các hình thức của công ty mẹ:** công ty mẹ có thể là công ty mẹ tài chính, công ty mẹ kinh doanh, công ty mẹ nghiên cứu khoa học.

**Công ty mẹ tài chính:** là công ty mẹ chỉ thuần túy đầu tư vốn vào các công ty con mà không can thiệp vào bất cứ hoạt động sản xuất kinh doanh nào. Công ty mẹ thực hiện chi phối các công ty con bằng việc đưa ra các quyết sách về chiến lược kinh doanh, nhân lực, định hướng cho hoạt động cung ứng và tiêu thụ sản phẩm. Công ty mẹ thường là các ngân hàng hoặc công ty tài chính, thực hiện đa dạng hóa đầu tư vào nhiều loại hình kinh doanh khác nhau nhằm hạn chế rủi ro và tối đa hóa lợi nhuận.

**Công ty mẹ kinh doanh:** là công ty mẹ hoạt động kinh doanh ở một ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chủ lực và dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh đó. Công ty mẹ có tiềm lực mạnh về vốn, tài sản, đi đầu phát triển và ứng dụng công nghệ, có nhiều uy tín, tiên phong trong việc khai thác thị trường, liên doanh liên kết, làm đầu mối thực hiện các dự án lớn. Công ty mẹ có thể thực hiện các chức năng như là một trung tâm chiến lược, nghiên cứu phát triển; huy động và phân bổ các nguồn lực trong hoạt động sản xuất và đầu tư; tổ chức và phân công lao động cho các công ty con trên cơ sở các hợp đồng kinh tế;... Trường hợp này, công ty mẹ vừa đảm nhận chức năng đầu tư tài chính, vừa là đơn vị trực tiếp sản xuất – kinh doanh, vừa có chức năng chỉ đạo và hợp tác với các công ty con về thị trường, kỹ thuật và định hướng phát triển.

**Công ty mẹ là cơ quan nghiên cứu khoa học:** là công ty mẹ chỉ đảm nhận chức năng nghiên cứu khoa học, lấy kết quả của việc nghiên cứu khoa học làm cơ sở liên kết kinh tế. Các công ty con là các đơn vị sản xuất – kinh doanh có nhiệm vụ ứng dụng nhanh các kết quả nghiên cứu từ công ty mẹ và đưa các ứng dụng, sản phẩm đó ra thị trường.

**Công ty con:** Công ty A là công ty con của công ty B khi công ty A bị công ty B chi phối theo nhiều cấp độ khác nhau tùy theo mức độ đầu tư vốn của công ty B vào công ty A.

**Các hình thức công ty con:** công ty con có thể là công ty do công ty mẹ nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ nắm giữ cổ phần chi phối hoặc là công ty TNHH hai thành viên trở lên do công ty mẹ có vốn góp chi phối hoặc là công ty liên doanh do công ty mẹ nắm giữ phần hùn chi phối. Công ty con được tổ chức theo dạng công ty cổ phần mà công ty mẹ có cổ phần chi phối là hình thức phổ biến trên thế giới, nó đặc biệt linh hoạt trong việc điều hòa vốn đầu tư và dễ dàng điều chỉnh quy mô của tập đoàn.

#### **Công ty tài chính trong lòng công ty mẹ:**

Khi một tập đoàn kinh tế có quy mô lớn, công ty mẹ sẽ lập công ty tài chính trực thuộc để thay mặt công ty mẹ đầu tư vốn vào các công ty con nhằm giảm áp lực trong việc điều hành tài chính của công ty mẹ. Từ đó, công ty mẹ có điều kiện hơn trong việc phát triển kinh doanh, đóng vai trò chủ đạo và định hướng cho toàn bộ tập đoàn. Ngoài ra, với chức năng trung gian tài chính của mình, công ty tài chính huy động các nguồn lực tài chính trong nền kinh tế để hỗ trợ vốn cho các công ty con bằng nhiều hình thức.

#### **1.1.2 Đặc điểm của mô hình Công ty mẹ - công ty con**

Công ty mẹ là công ty có vốn góp chi phối hoặc có quyền biểu quyết chi phối tại công ty con, tỷ lệ chi phối này do pháp luật quy định đối với từng quốc gia, thông thường là trên 50%. Công ty mẹ thông qua việc nắm giữ đa số vốn chủ sở hữu của công ty con để tiến hành kiểm soát, khống chế, định hướng hoạt động công ty con theo đúng mục tiêu mà công ty mẹ đã định.

Công ty mẹ và các công ty con là các doanh nghiệp độc lập, có tư cách pháp nhân đầy đủ. Mọi quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là mối quan hệ giữa chủ sở hữu với doanh nghiệp có vốn đầu tư của mình. Trách nhiệm của công ty mẹ đối với công ty con là trách nhiệm hữu hạn trên cơ sở phần vốn góp của công ty mẹ tại

công ty con. Nếu như công ty mẹ có tỷ lệ sở hữu về vốn càng cao thì mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con càng “chặt” và ngược lại.

Các công ty con được quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đồng thời, hoạt động theo tôn chỉ của công ty mẹ về định hướng và chiến lược phát triển kinh doanh.

Phương thức hình thành công ty mẹ công ty – con là bằng con đường sang lập, mua lại, hợp nhất và sáp nhập <sup>(2)</sup>.

Do mối quan hệ có tính chất chi phối các quyết định của công ty con, nên pháp luật nhiều nước bắt buộc công ty mẹ phải chịu trách nhiệm liên đới về những ảnh hưởng của công ty mẹ đối với công ty con. Chẳng hạn, nước Cộng hòa liên bang Nga quy định nếu công ty mẹ đưa ra chỉ thị yêu cầu công ty con phải thực hiện theo một cam kết nào đó giữa công ty mẹ và công ty con thì công ty mẹ phải chịu trách nhiệm liên đới về các vấn đề liên quan đến chỉ thị đó.

### **1.1.3 Ưu và nhược điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con**

Ưu điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con:

Không hạn chế dòng vốn đầu tư trong một khuôn khổ tổ chức hành chính, trong lĩnh vực ngành nghề được quy định trước hay trên một địa bàn khép kín nào.

Mục tiêu và động lực của dòng vốn đầu tư tài chính là hiệu quả đầu tư. Do vậy, khi hiệu quả đầu tư không đạt được các mục tiêu đề ra thì công ty mẹ dễ dàng thu hồi vốn đầu tư của mình bằng cách bán cổ phiếu của mình tại công ty đó và mua cổ phần hoặc góp vốn vào công ty khác để đạt hiệu quả và tính thanh khoản của dòng vốn cao.

Thuận lợi trong việc thu hút các nguồn lực bên ngoài, dễ dàng đạt được quy mô lớn về vốn và phân bổ cấu trúc vốn hợp lý cho từng thời kỳ, thuận lợi trong việc lựa chọn nhân sự có trình độ cao từ đó nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

---

<sup>2</sup> Xem Phụ lục số 1: Tập đoàn kinh tế các quốc gia trên thế giới, mục III-Phương thức hình thành tập đoàn kinh tế

Các công ty con trong tập đoàn được độc lập trong việc lựa chọn phương thức quản lý và phương án kinh doanh phù hợp với ngành nghề và quy mô của mình. Do đó, công ty con linh hoạt lựa chọn và năng động tìm ra giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của mình, xâm nhập thị trường mới, tạo lập thương hiệu cho các ngành nghề kinh doanh mới, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh giảm thiểu rủi ro cho công ty mẹ.

Cấu trúc công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con cho phép công ty mẹ kiểm soát một cách hiệu quả công ty mà không cần sở hữu 100% vốn điều lệ của công ty con. Tạo ra khả năng phối hợp nhằm phát huy sức mạnh của cả tập đoàn, giảm cạnh tranh giữa các công ty con. Hơn nữa, công ty mẹ có thể kiểm soát các công ty khác bên ngoài tập đoàn thông qua các công ty con.

Tuy nhiên, mô hình tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ - công ty con có nhược điểm là có thể dẫn đến độc quyền và hạn chế cạnh tranh gây tổn thất cho nền kinh tế. Việc tích tụ và tập trung vốn trên quy mô lớn, kinh doanh trên bình diện rộng đòi hỏi phải có công tác quản lý điều hành ở mức độ cao, đồng thời đòi hỏi một hành lang pháp lý vững chắc. Do vậy, việc áp dụng mô hình này trở nên khập khiễng hoặc chưa thích hợp đối với các quốc gia đang phát triển hoặc chưa phát triển.

## **1.2 MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM**

### **1.2.1 Tổng công ty nhà nước theo mô hình công ty mẹ - công ty con**

Nhằm tạo điều kiện thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn hình thành các đơn vị chủ lực của nền kinh tế, trong thập niên 90 của thế kỷ 20, Chính phủ Việt Nam đã tiến hành thành lập các Tổng công ty nhà nước gồm Tổng công ty 90, Tổng công ty 91. Trong quá trình hình thành và phát triển các Tổng công ty đã thúc đẩy việc tích tụ và tập trung vốn, đổi mới công nghệ, mở rộng sản xuất và tăng khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, hoạt động các Tổng công ty bộc lộ nhiều yếu kém, mệnh lệnh hành chính phát sinh trong quan hệ giữa Tổng công ty với công ty thành viên không phù hợp với sự phát triển theo quy luật thị trường, cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty có sự chông chéo về mặt sở hữu... Do đó, Chính phủ thực hiện tổ

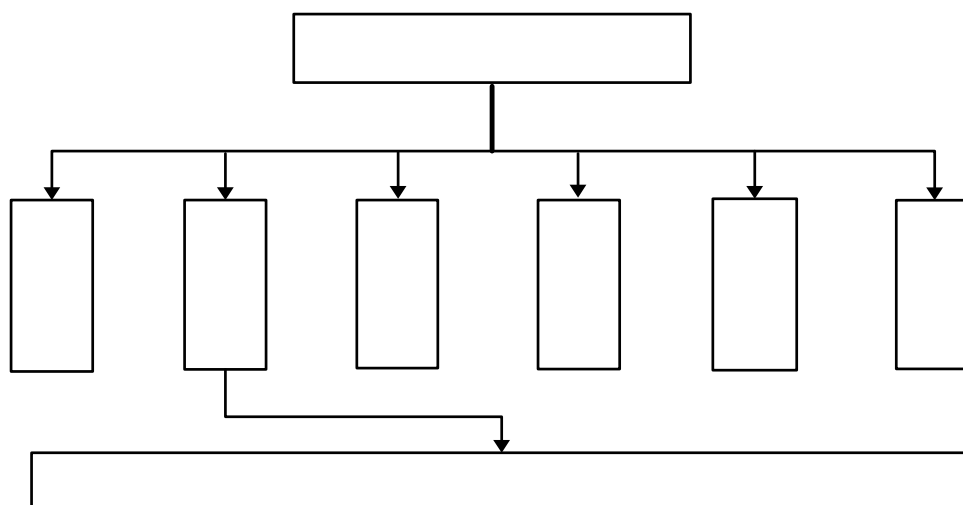


chức lại Tổng công ty nhà nước theo quyết định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09/08/2004, Điều 18 xác định: “*Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con là hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư, góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, trong đó có một số công ty nhà nước giữ quyền chi phối các doanh nghiệp thành viên khác (gọi là công ty mẹ) và các doanh nghiệp thành viên khác bị công ty mẹ chi phối (gọi là công ty con) hoặc có một phần vốn góp không chi phối của công ty mẹ gọi (gọi là công ty liên kết)*”.

### **1.2.2 Tập đoàn Bru chính Viễn Thông (VNPT) - Đặc trưng của mô hình Công ty mẹ - công ty con tại Việt Nam**

Tập đoàn được hình thành trên cơ sở tổ chức lại cơ quan Tổng công ty Bru chính - Viễn thông Việt Nam theo Quyết định số 58/2005/QĐ-TTg ngày 23/3/2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn Bru chính viễn thông Việt Nam và Quyết định số 06/2006/QĐ-TTG ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Bru chính viễn thông Việt Nam. Hoạt động của VNPT về cơ bản căn cứ vào Luật DNNN năm 2003; Luật doanh nghiệp năm 1999; Nghị định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09/8/2004 của Chính phủ; Nghị định 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004 của Chính phủ về quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh của công ty mẹ nhà nước.

Hình 1.2 Sơ đồ tổ chức của VNPT hiện nay



Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (*gọi tắt là Tập đoàn*): là công ty nhà nước, có tư cách pháp nhân, có chức năng đầu tư tài chính vào các doanh nghiệp khác, giữ quyền chi phối các công ty con thông qua vốn, nghiệp vụ, công nghệ, thương hiệu, thị trường; trực tiếp quản lý, kinh doanh mạng lưới viễn thông đường trục và *bảo đảm việc thực hiện các nhiệm vụ công ích do Nhà nước giao*.

**Công ty con do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn:** Tổng công ty Bưu chính Việt Nam: là Tổng công ty do Nhà nước quyết định thành lập và giao vốn thông qua Tập đoàn; kinh doanh đa ngành, trong đó dịch vụ bưu chính là ngành kinh doanh chính; bảo đảm cung cấp các dịch vụ bưu chính công cộng theo quy định của Pháp lệnh Bưu chính, Viễn thông và các nhiệm vụ bưu chính công ích khác do Nhà nước giao; Các Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con gồm: Tổng công ty Viễn thông I, II và III; Các công ty do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ, gồm: Công ty TNHH một thành viên Điện toán và Truyền số liệu, Công ty TNHH một thành viên Phát triển phần mềm và truyền thông.

**Công ty con là các công ty do Tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ:** là các công ty cổ phần, công ty TNHH hai thành viên được hình thành từ cổ phần hóa, chuyển đổi sở hữu doanh nghiệp nhà nước hoặc thành lập mới, điển hình là: Công ty cổ phần Thông tin di động, Công ty cổ phần Dịch vụ viễn thông, Công ty cổ phần Dịch vụ tài chính bưu điện, Công ty cổ phần Thiết bị Bưu Điện...

**Công ty liên kết:** là công ty do Tập đoàn nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ, bao gồm các công ty hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất thiết bị, công nghiệp phần mềm, xây lắp, thương mại, cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng, bảo hiểm, du lịch... Điển hình là: Công ty cổ phần Cáp và vật liệu viễn thông, Công ty cổ phần Điện tử viễn thông tin học, Công ty cổ phần Viễn thông tin học Bưu điện, Công ty cổ phần Đầu tư và Xây dựng Bưu điện...

**Các đơn vị sự nghiệp,** gồm: Học viện Công nghệ Bưu chính, viễn thông và các bệnh viện thuộc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông hiện nay.

## **Nhận xét về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam**

Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông là công ty nhà nước, có tư cách pháp nhân, có bộ máy quản lý riêng. Tổ hợp kinh tế của VNPT không có tư cách pháp nhân, được hình thành trên cơ sở các mối quan hệ kinh tế về “sở hữu”, mối quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con được thay đổi cơ bản dựa trên mối quan hệ liên kết tài chính, đầu tư vốn. Công ty con độc lập và bình đẳng với công ty mẹ, công ty mẹ chi phối công ty con thông qua người đại diện của công ty mẹ tại công ty con. Quyền hạn của công ty mẹ đối với công ty con tùy thuộc vào tỷ lệ vốn góp của công ty mẹ tại công ty con. Tuy nhiên, mô hình của VNPT còn nhiều hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

Trong mô hình của VNPT thì mối quan hệ giữa công ty mẹ và Tổng công ty Bưu chính Việt Nam chưa được rõ ràng. Khi một công ty được gọi là công con thì công ty này bị chi phối bởi công ty mẹ về vốn, tức là vốn của công ty con phải có một phần vốn góp chi phối của công ty mẹ. Tuy nhiên, theo Quyết định số 06/2006/QĐ-TTG ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ thì vốn điều lệ của công ty mẹ không bao gồm vốn của của Tổng công ty bưu chính Việt Nam.

Các Tổng công ty Viễn thông I,II,III hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con nhưng các cơ sở pháp lý điều chỉnh cho các quan hệ giữa công ty mẹ và các Tổng công ty này, mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con trực thuộc các Tổng công ty này vẫn chưa được hướng dẫn một cách cụ thể. Vì vậy, sẽ ảnh hưởng rất lớn trong cơ chế điều hành các hoạt động, đặc biệt là cơ chế điều hành tài chính trong phạm vi tập đoàn.

Tập đoàn kinh tế hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, nhưng VNPT thì ngoài mục tiêu lợi nhuận còn thực hiện nhiệm vụ công ích của nhà nước. Bên cạnh đó còn tồn tại các đơn vị sự nghiệp, nguyên tắc các hạch toán các đơn vị này khác với một tổ chức kinh tế hay một xí nghiệp, chi nhánh trực thuộc.

### 1.2.3 Tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam

Qua nghiên cứu các tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân điển hình tại Việt Nam (<sup>3</sup>) như Biti's, Kinh Đô, Đồng Tâm, Hòa Phát... cho thấy:

Các tập đoàn xuất thân từ sản xuất với quy mô nhỏ, dần dần khi điều kiện kinh doanh thuận lợi các công ty này mới phân nhánh ra thành nhiều công ty con chuyên trách một số ngành nghề và công đoạn sản xuất khác nhau nhằm thực hiện một quy trình sản xuất khép kín. Ngoài các ngành nghề kinh doanh chủ lực các công ty mở rộng ra các hoạt động kinh doanh khác như: xây dựng, địa ốc, đầu tư tài chính... nhằm khai thác các cơ hội đầu tư mới và đa dạng hóa rủi ro.

Công ty mẹ với các công ty con là các pháp nhân độc lập, hoạt động theo luật doanh nghiệp Việt Nam. Thành phần cổ đông sở hữu các công ty trong tập đoàn đa phần là các cá nhân là thành viên trong gia đình. Hoạt động của các công ty được gọi là công ty con ít chịu sự chi phối của công ty mẹ mà lại chịu sự lãnh đạo bằng mệnh lệnh của “ông Chủ”.

Các công ty trong cùng tập đoàn sử dụng chung một thương hiệu do công ty mẹ xây dựng. Công ty mẹ nắm giữ bí quyết công nghệ, quy trình sản xuất, thương hiệu và chi phối toàn bộ hoạt động của các công ty con cả về tài chính, kinh doanh lẫn nhân sự. Công ty mẹ trong tập đoàn kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, quy mô vốn lớn, đi đầu trong phát triển các sản phẩm mới, thâm nhập thị trường mới.

Công ty mẹ vừa sản xuất kinh doanh vừa đầu tư tài chính vào công ty con, đồng thời là một trung tâm cung ứng vật tư và phân phối sản phẩm của tập đoàn, điển hình là Biti's và Đồng Tâm.

Vấn đề sử dụng vốn và tài sản của các tập đoàn trên được giải quyết một cách nhanh chóng thông qua sự lãnh đạo và quyết định trực tiếp của thành viên trụ cột trong gia đình, vừa nắm giữ chức danh Chủ tịch HĐQT (đối với công ty cổ phần) hoặc Chủ tịch Hội đồng thành viên (đối với công ty TNHH) kiêm Tổng giám đốc điều hành và đại diện theo pháp luật công ty.

---

<sup>3</sup> Xem phụ lục số 2: Các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam, mục I – Tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Mô hình công ty mẹ - công ty con được thiết lập dựa trên mối quan hệ về vốn, công nghệ, thị trường và đã được ứng dụng từ lâu tại các nước tiên tiến trên thế giới. Mô hình này có ưu điểm là tích tụ và tập trung các nguồn lực kinh tế từ các pháp nhân độc lập bằng nhiều phương thức liên kết khác nhau để trở thành một tập đoàn kinh tế lớn, năng động nhằm đa dạng hóa rủi ro, tối đa hóa lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Tại Việt Nam, các tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân theo kiểu gia đình bắt đầu phát triển mạnh mẽ. Do đó, để nâng cao hiệu quả kinh tế của các tập đoàn đó, việc nghiên cứu các mô hình tổ chức tập đoàn tiên tiến trên thế giới để ứng dụng cho các tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam được đặt ra. Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn sẽ là một ứng dụng cụ thể mô hình công ty mẹ - công ty con dựa trên nền tảng của pháp luật Việt Nam.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CỦA TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN VÀ VẤN ĐỀ PHÁP LÝ ĐỐI VỚI TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM

#### 2.1 TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

##### 2.1.1. Nguồn gốc hình thành tập đoàn

Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn (Công ty SCC) thành lập năm 1999 là đơn vị liên kết chặt chẽ với Công ty cổ phần KCN Tân Tạo (ITACO) thông qua việc nắm giữ 15% vốn điều lệ của ITACO, cổ đông cùng Ban lãnh đạo của ITACO và Công ty SCC là anh em ruột trong một gia đình. Công ty SCC hoạt động trong lĩnh vực xây dựng công nghiệp và dân dụng, sản xuất bê tông, khung kèo thép... thị trường đầu ra chủ yếu là xây dựng cơ sở hạ tầng cho KCN Tân Tạo và xây dựng văn phòng nhà xưởng cho các doanh nghiệp đầu tư vào KCN. Sự phối hợp chặt chẽ giữa ITACO, Công ty SCC, Ngân hàng đầu tư và phát triển Chi nhánh TP HCM đã hình thành các chính sách kinh doanh thông thoáng, hỗ trợ tài chính toàn diện cho khách hàng đầu tư vào KCN. Từ đó, KCN Tân Tạo trở thành điểm tựa cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa đang mở rộng sản xuất - kinh doanh và thực hiện chính sách di dời nhà xưởng ra khỏi nội thành của TP HCM. KCN Tân Tạo – là mô hình KCN điển hình được Ủy ban nhân dân Thành phố HCM và Chính Phủ tuyên dương trở thành đầu mối cho các công tác xúc tiến thương mại, thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Song hành với sự lớn mạnh của ITACO về KCN Tân Tạo đã kéo theo sự phát triển của Công ty SCC trong lĩnh vực xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng gắn liền với KCN.

Từ sự thành công của ITACO, bắt đầu từ năm 2003 trên khắp cả nước từ Bắc đến Nam các KCN có quy mô lớn được chính phủ cấp phép đầu tư và chính quyền địa phương giao đất để xây dựng các KCN, khu dân cư như: Cần Thơ, Bắc Ninh, Đà Nẵng, Bình Định, Bình Thuận, Bắc Giang, Hải Phòng... Trong quá trình triển khai thực hiện, mỗi dự án KCN là một công ty được thành lập để quản lý. Gắn liền với mỗi KCN là các công ty hoạt động xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng được

thành lập nhằm đáp ứng các nhu cầu tại chỗ cho KCN và khu vực lân cận. Vốn đầu tư để thành lập các công ty con là từ Công ty SCC, Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn (được thành lập cuối năm 2004) và các thành viên trong gia đình. Trong quá trình hình thành và phát triển đến cuối năm 2006 ra đời hai tập đoàn: Tập đoàn kinh doanh KCN viết tắt là ITA GROUP đứng đầu là ITACO và **“Tập đoàn đầu tư Sài Gòn”** viết tắt là **SAIGON INVEST GROUP** với 17 công ty đầu tư các dự án có giá trị lên tới cả tỷ đô la.

Bên cạnh đó, trong năm 2004 các thành viên trong gia đình đã chính thức mua lại Ngân hàng TMCP Nông Thôn Sông Kiên, tại tỉnh Kiên Giang. Đến tháng 09/2006 ngân hàng này được cho phép chuyển đổi thành ngân hàng đô thị và chuyển trụ sở chính về Thành phố Hồ Chí Minh với tên mới là Ngân hàng TMCP Nam Việt. Mục tiêu của ngân hàng Nam Việt là hoạt động kinh doanh ngân hàng để tạo ra lợi nhuận, làm mối liên kết trung gian về tài chính giữa ITA GROUP VÀ SAIGON INVEST GROUP, đồng thời tạo ra một quy trình kinh doanh khép kín trong hoạt động kinh doanh của hai tập đoàn.

### **2.1.2. Các công ty thành viên trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn**

Đến thời điểm ngày 30/06/2006 Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn gồm 17 công ty con hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN; khu dân cư, khu du lịch; xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng; công nghệ thông tin; đầu tư tài chính vào lĩnh vực tài chính ngân hàng, cụ thể như sau:

Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn (Công ty SCC), Công ty cổ phần Sản xuất và Phát triển Xây dựng Cửu Long (Công ty MCC), Công ty cổ phần Sản xuất và Thương mại Sài Gòn (Công ty SMC), Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn - Kinh Bắc (Công ty Sài Gòn – Kinh Bắc): xây dựng cơ sở hạ tầng dân dụng và công nghiệp; đầu tư xây dựng và cho thuê văn phòng nhà xưởng tại các khu công nghiệp; sản xuất khung kèo thép, bê tông tươi, sản xuất cọc, đúc công, sản xuất gạch lát vỉa hè, san lấp mặt bằng; thiết kế xây dựng và giám sát thi công.

Công ty cổ phần Xây dựng và Khai thác khoáng sản Sài Gòn – Quy Nhơn (Công ty Sài Gòn – Quy Nhơn), hoạt động kinh doanh chính như Công ty Sài Gòn – Kinh Bắc và có thêm chức năng khai thác đất, cát, đá xây dựng và titan.

Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn (Công ty SGI), Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển đô thị Kinh Bắc (Công ty Kinh Bắc), Công ty cổ phần KCN Sài Gòn - Bắc Giang (Công ty Sài Gòn - Bắc Giang), Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Hải Phòng (Công ty Sài Gòn - Hải Phòng), Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn – Đà Nẵng (Công ty Sài Gòn - Đà Nẵng), Công ty cổ phần KCN Sài Gòn - Nhơn Hội (Công ty Sài Gòn - Nhơn Hội), Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Cần Thơ (Công ty Sài Gòn – Cần Thơ), Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Bình Phước (Công ty Sài Gòn – Bình Phước): đầu tư xây dựng và khai thác phát triển cơ sở hạ tầng KCN, khu dân cư.

Công ty cổ phần Du lịch Sài Gòn (Công ty STC), Công ty cổ phần Du lịch Sài Gòn - Hàm Tân (Công ty SHTC), Công ty cổ phần Đầu tư và Du lịch Sài Gòn – Lâm Đồng (Công ty Sài Gòn – Lâm Đồng): Kinh doanh các dịch vụ du lịch, đầu tư xây dựng nhà hàng, khách sạn; đầu tư xây dựng và khai thác các khu du lịch.

Công ty cổ phần Công nghệ và Viễn thông Sài Gòn (Công ty SaiGontel), hoạt động kinh doanh chính: cho thuê cao ốc văn phòng, đầu tư xây dựng và khai thác cơ sở hạ tầng khu công nghệ cao; cung cấp dịch vụ Internet; kinh doanh trò chơi trực tuyến; gia công phần mềm...

### **2.1.3. Quy mô của các dự án đầu tư của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn**

**Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn - chủ đầu tư dự án:** KCN Phú Hữu – Quận 9 – TP HCM, diện tích 162ha – vốn đầu tư 40 triệu đô la; dự án khu đô thị Cát Lái – Quận 2 – TP HCM, diện tích 100ha – vốn đầu tư 100 triệu đô la.

**Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển đô thị Kinh Bắc (Công ty Kinh Bắc) - chủ đầu tư dự án:** Khu đô thị mới Phúc Ninh – Tỉnh Bắc Ninh, diện tích 1.000ha – vốn đầu tư 170 triệu đô la; KCN Quế Võ diện tích 600ha – vốn đầu tư 120 triệu đô la.

**Công ty cổ phần KCN Sài Gòn - Bắc Giang (Công ty Sài Gòn - Bắc Giang) - chủ đầu tư dự án:** Khu công nghiệp Quang Châu – Tỉnh Bắc Giang, diện tích 600ha – vốn đầu tư 70 triệu đô la.

**Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Hải Phòng (Công ty Sài Gòn – Hải Phòng) - chủ đầu tư dự án:** Khu công nghiệp Trảng Duệ – Thành Phố Hải Phòng, diện tích 600ha – vốn đầu tư 50 triệu đô la.



**Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn – Đà Nẵng** (Công ty Sài Gòn - Đà Nẵng)  
- *chủ đầu tư dự án*: KCN Hòa Khánh mở rộng, diện tích 328ha – vốn đầu tư 34 triệu đô la; KCN Liên Chiểu, diện tích 305ha– vốn đầu tư 30 triệu đô la.

**Công ty cổ phần KCN Sài Gòn - Nhơn Hội** (Công ty Sài Gòn - Nhơn Hội)  
- *chủ đầu tư dự án*: KCN Nhơn Hội – tại Nhơn Hội - Bình Định, diện tích 630ha – vốn đầu tư 80 triệu đô la.

**Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Cần Thơ** (Công ty Sài Gòn – Cần Thơ) -  
*chủ đầu tư dự án*: KCN Hưng Phú – Cái Răng – Thành phố Cần Thơ, diện tích 450ha – vốn đầu tư 50 triệu đô la.

**Công ty cổ phần KCN Sài Gòn – Bình Phước** (Công ty Sài Gòn – Bình Phước) - *chủ đầu tư dự án*: KCN Chơn Thành, Bình Phước diện tích 450ha – vốn đầu tư 40 triệu đô la.

**Công ty cổ phần Du lịch Sài Gòn - Hàm Tân** (Công ty Sài Gòn – Hàm Tân) - *chủ đầu tư dự án*: Khu nghỉ dưỡng Lagi tại Huyện Hàm Tân – Tỉnh Bình Thuận, diện tích 700ha – vốn đầu tư 50 triệu đô la.

**Công ty cổ phần Đầu tư và Du lịch Sài Gòn – Lâm Đồng** (Công ty Sài Gòn – Lâm Đồng) - *chủ đầu tư dự án*: xây dựng khách sạn 5 sao và khu nghỉ dưỡng cao cấp tại trung tâm thành phố Đà Lạt, diện tích 176ha - vốn đầu tư 60 triệu đô la.

**Công ty cổ phần Công nghệ và Viễn thông Sài Gòn** (Công ty SaiGontel) -  
*chủ đầu tư dự án*: Khu công nghiệp công nghệ thông tin tại Đại Đồng – Hoàn Sơn – Tỉnh Bắc Ninh, diện tích 280 ha - vốn đầu tư 30 triệu đô la.

#### **2.1.4. Một số chỉ tiêu tài chính của các công ty trong tập đoàn**

Sau đây là các chỉ tiêu tài chính cơ bản của các công ty chủ lực trong tập đoàn hiện nay: Công ty SCC, Công ty Kinh Bắc, Công ty SGI.

##### **2.1.4.1. Doanh thu và lợi nhuận**

Với vai trò đầu tư tài chính và quản lý chuyên môn, năm 2005 và năm 2006 Công ty SCC và Công ty SGI đã thu được lợi nhuận đáng kể chủ yếu là cổ tức được chia do đầu tư vào công ty con và công ty liên kết trong tập đoàn.

Bảng 2.1: Doanh thu và lợi nhuận năm 2005–2006 của 3 công ty điển hình

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

S Tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>253</b>	<b>247</b>	<b>98</b>	<b>130</b>	<b>333</b>	<b>523</b>
1	Doanh thu kinh doanh	130	114	-	-	320	509
2	Doanh thu tài chính	124	133	98	130	13	14
<b>II</b>	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>121</b>	<b>136</b>	<b>95</b>	<b>122</b>	<b>123</b>	<b>214</b>
<b>III</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>TỔC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG NĂM 2006 SO VỚI NĂM 2005</b>							
Stt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>I</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>(7)</b>	<b>-2.6%</b>	<b>32</b>	<b>32.5%</b>	<b>190</b>	<b>57.2%</b>
1	Doanh thu kinh doanh	(16)	-12.2%	-		188	58.8%
2	Doanh thu tài chính	9	7.4%	32	32.5%	2	14.3%
<b>II</b>	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>16</b>	<b>12.8%</b>	<b>27</b>	<b>28.3%</b>	<b>91</b>	<b>74.0%</b>
<b>CÁC CHỈ TIÊU TỶ SUẤT LỢI NHUẬN</b>							
S Tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
1	Lợi nhuận/doanh thu	47.72%	55.31%	96.81%	93.74%	36.91%	40.86%
2	Lợi nhuận/Tổng tài sản	14.87%	10.92%	23.20%	17.16%	9.64%	14.68%
3	Lợi nhuận/Vốn tự có	32.09%	31.72%	23.92%	18.59%	27.40%	51.72%
4	Lợi nhuận/Vốn điều lệ	52.11%	34.10%	31.57%	24.31%	49.14%	71.25%

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn năm 2006 của Công ty SGI và Công ty SCC đạt mức khá cao so với tỷ suất trên thị trường, cụ thể: Công ty SGI đạt 24%, Công ty SCC đạt 34%. Tuy nhiên, so với năm 2005 tỷ số này của hai công ty có xu hướng giảm là do tăng cường vốn đầu tư cho các công ty con đang trong giai đoạn thực hiện các dự án lớn chưa có lợi nhuận. Kết quả này cho thấy, Công ty SCC và Công ty SGI chỉ là những công ty đầu tư tài chính để thu lợi ích từ các công ty nhận đầu tư, số tiền cổ tức thu được của hai công ty trên phản ánh tình hình hoạt động của các công ty trong tập đoàn rất hiệu quả.

Công ty Kinh Bắc hoạt động trong lĩnh vực đầu tư xây dựng và khai thác phát triển cơ sở hạ tầng KCN Quế Võ – Bắc Ninh, doanh thu chủ yếu là từ chuyển nhượng đất có thời hạn cho các doanh nghiệp đầu tư vào KCN. KCN Quế Võ đã hoàn thành 50% tiến độ, đất KCN đã được doanh nghiệp mua và đặt cọc khoản 70% diện tích. Với kết quả đó, doanh thu năm 2006 của Công ty Kinh Bắc tăng trưởng trên 50%, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu từ 36.9% năm 2005 lên đến 40.8% năm

2006. Trong năm 2006 vốn điều lệ của công ty đạt 300 tỷ đồng (tăng 50 tỷ đồng so với năm 2005), lợi nhuận của công ty tăng 91 tỷ đồng so với năm 2005, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của chủ sở hữu đạt 51.72% tăng gần gấp 2 lần so với năm 2005 (27.40%). Kết quả này cho thấy cho thấy hoạt động của Công ty Kinh Bắc rất hiệu quả, công ty đang trong giai đoạn tăng trưởng cao.

#### 2.1.4.2. Hoạt động đầu tư

Trong năm 2006, giá trị đầu tư của các công ty trong tập đoàn tăng đáng kể, phần lớn là tập trung vào việc đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng khu đô thị Cát lái diện tích 100ha của Công ty SCC và đền bù giai đoạn cuối của khu đô thị mới Phúc Ninh (Bắc Ninh) diện tích 1.000ha của Công ty Kinh Bắc. Đồng thời, tổng đầu tư tài chính vào các công ty con, công ty liên kết trong tập đoàn tăng mạnh đối với Công ty SGI và Công ty SCC.

Bảng 2.2: Tổng đầu tư năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

S tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Hoạt động đầu tư</b>	<b>523</b>	<b>864</b>	<b>393</b>	<b>639</b>	<b>575</b>	<b>1,007</b>
1	Đầu tư vào công ty con	78	150	-	-	-	-
2	Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	340	450	365	565	67	92
3	Đầu tư dài hạn	96	261	19	25	509	915
4	Đầu tư ngắn hạn	9	3	9	49	-	-
<b>II</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG NĂM 2006 SO VỚI NĂM 2005</b>							
Stt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>I</b>	<b>Hoạt động đầu tư</b>	<b>341</b>	<b>65.1%</b>	<b>247</b>	<b>62.8%</b>	<b>432</b>	<b>75.1%</b>
1	Đầu tư vào công ty con	72	92.3%	-	-	-	-
2	Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	110	32.3%	200	54.9%	25	38.0%
3	Đầu tư dài hạn	165	171.3%	7	35.1%	407	80.0%
4	Đầu tư ngắn hạn	(6)	-64.7%	40	432.1%	-	-
<b>II</b>	<b>Tổng đầu tư/Tổng tài sản</b>	<b>64.4%</b>	<b>69.1%</b>	<b>96.2%</b>	<b>90.3%</b>	<b>45.1%</b>	<b>69.2%</b>

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Tỷ trọng tổng đầu tư trên tổng tài sản của Công ty SGI trên 90% trong hai năm 2005 và 2006 là do đầu tư vào các công ty liên kết và cho vay đối với các công ty trong tập đoàn. Việc đầu tư này nhằm hỗ trợ vốn cho các công ty thành viên bằng hình thức cho vay ngắn hạn, dài hạn và góp vốn cổ phần, cụ thể: so với năm 2005

vốn đầu tư vào công ty liên kết của Công ty SGI năm 2006 tăng 54.9%, tương ứng tăng 200 tỷ đồng; cho vay ngắn hạn năm 2006 tăng 40 tỷ đồng.

### 2.1.4.3. Cơ cấu vốn

Trong năm 2006 vốn điều lệ của các công ty tăng lên đáng kể do cổ đông tăng vốn đầu tư vào Công ty SGI và Công ty SCC, cụ thể: năm 2006 vốn điều lệ Công ty SCC lên đến 400 tỷ đồng (năm 2005 là 232 tỷ đồng), Công ty SGI lên đến 500 tỷ đồng (năm 2005 là 300 tỷ đồng). Việc tăng vốn để đảm bảo cho hai công ty này trở thành công ty chủ lực trong tập đoàn và tăng cường vốn đầu tư cho các công ty thành viên khác. Song hành với việc tăng vốn, nợ vay dài hạn tăng rất lớn đối với Công ty Kinh Bắc và Công ty SCC.

Bảng 2.3: Cơ cấu vốn năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

S tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Công nợ</b>						
1	Thu trước người mua	296	423	-	-	150	218
2	Trả trước người bán	2	71	0	0	70	85
<b>II</b>	<b>Huy động vốn vay</b>	<b>201</b>	<b>242</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>274</b>	<b>362</b>
1	Vay ngắn hạn	55	68				
2	Vay dài hạn	147	175	10	50	274	362
<b>III</b>	<b>Vốn tự có</b>	<b>377</b>	<b>430</b>	<b>396</b>	<b>654</b>	<b>448</b>	<b>413</b>
1	Vốn điều lệ	232	400	300	500	250	300
2	Lãi chưa phân phối	130	15	96	129	198	113
3	Quỹ đầu tư phát triển	13	13	-	15	-	-
4	Quỹ dự phòng tài chính	2	2	-	10	-	-
<b>IV</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>V</b>	<b>Các chỉ tỷ số cấu trúc vốn (%)</b>						
1	Tổng vốn tự có/Tổng tài sản	46.33%	34.41%	96.98%	92.29%	35.16%	28.39%
2	Tổng nợ dài hạn/Tổng tài sản	6.74%	5.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3	Tổng nợ dài hạn/Vốn tự có	38.90%	40.61%	2.53%	7.65%	61.06%	87.65%

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Do đầu tư vào các dự án cơ sở hạ tầng nên Công ty SCC và Công ty Kinh Bắc có đòn cân nợ cao, tổng nợ dài hạn trên vốn tự có năm 2006 của Công ty Kinh Bắc là 87.64%, Công ty SCC là 40.61%. Tuy nhiên, các công ty này có nguồn tiền thu trước của người mua rất lớn thông qua việc thanh toán trước tiền bán đất khu đô

thị Cát Lái đối với Công ty SCC và tiền trả trước cho việc thuê đất tại KCN Quế Võ đối với Công ty Kinh Bắc.

Công ty SGI có đòn cân nợ thấp (tổng nợ dài hạn/vốn tự có là 7.65% ở năm 2006) vì công ty này được tăng vốn điều lệ từ các cổ đông trong gia đình, các hoạt động vay nợ của công ty chủ yếu là xây dựng văn phòng nhà xưởng cho thuê để tăng nguồn thu thường xuyên ổn định cho công ty và tạo nguồn thu nhập để nuôi sống bộ máy điều hành.

#### **2.1.4.4. Một số chỉ tiêu tài chính của Ngân hàng TMCP Nam Việt**

Ngân hàng TMCP Nam Việt được cấu trúc từ Ngân hàng TMCP Nông Thôn Sông Kiên tại tỉnh Kiên Giang. Đến tháng 09/2006 được chuyển trụ sở về TP HCM, hiện nay Ngân hàng Nam Việt đã mở các chi nhánh tại Thành phố Hà Nội, Hải Phòng, Cần Thơ, Đà Nẵng, Kiên Giang và 20 phòng giao dịch tại TP HCM. Một số chỉ tiêu hoạt động điển hình của ngân hàng Nam Việt đến 30/06/2007 như sau:

Bảng 2.4: Số liệu 6 tháng đầu năm 2007 của Ngân hàng Nam Việt

S TT	Chi tiêu	Thực hiện Năm 2006 (ngàn đồng)	Kế hoạch Năm 2007 (ngàn đồng)	Thực hiện Quý I/07 (ngàn đồng)	Thực hiện Quý II/07 (ngàn đồng)
<b>A</b>	<b>TỔNG TÀI SẢN</b>				
1	Tổng tài sản	1,126,545	10,000,000	3,376,384	3,873,091
2	Tài sản có sinh lời	906,991	8,492,400	2,748,963	2,879,326
3	TSCSL/TTS	80.51%	84.92%	81.42%	74.34%
<b>B</b>	<b>NGUỒN VỐN</b>				
1	Nguồn vốn huy động	550,018	8,200,000	2,822,921	3,234,646
2	Cơ cấu huy động vốn				
	- Dân cư & TCKT	99.97%	85.00%	99.59%	84.23%
	- Trung dài hạn	22.47%	24.70%	9.43%	20.04%
3	Vốn tự có	487,477		489,426	475,419
4	Vốn	500,000	1,500,000	500,000	500,000
5	Các quỹ	309	10,000	4,501	4,966
<b>C</b>	<b>SỬ DỤNG VỐN</b>				
1	Dự trữ sơ cấp	192,802	620,000	401,466	656,014
2	Góp vốn, liên doanh	98,591	150,000	166,711	201,711
3	Cho vay	354,255	5,500,000	949,457	1,295,005
4	Cơ cấu cho vay				
	- Dân cư & TCKT	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	- Trung dài hạn	35.92%	35.00%	23.58%	35.43%
5	Nợ xấu	3,691	71,500	6,325	8,891
	Tỷ lệ nợ xấu	1.04%	1.30%	0.67%	0.69%
6	Tài sản cố định	20,871		31,846	42,379
7	Tài sản cố khác	212,315	1,000,000	1,050,357	393,402
	<b>KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>				
4	Lợi nhuận trước thuế	28,651	199,100	13,974	74,121
5	Lợi nhuận sau thuế	20,628	143,352	10,061	53,874

Nguồn: từ Ngân hàng TMCP Nam Việt

Căn cứ trên kết quả thực tế hoạt động của năm 2006 và kế hoạch kinh doanh của năm 2007 tại Bảng 2.5 cho thấy mặt dù có sự tăng trưởng mạnh ở 6 tháng đầu năm 2007 so với cuối năm 2006 nhưng so với các ngân hàng khác tại Việt Nam thì ngân hàng Nam Việt có quy mô nhỏ. So với quy mô hoạt động của các công ty và các dự án trong tập đoàn thì Ngân hàng Nam Việt vẫn chưa đủ sức để tài trợ và hỗ trợ vốn như một trung gian tài chính.

## 2.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

### 2.2.2. Sự hình thành các công ty trong tập đoàn

Các công ty trong tập đoàn được hình thành theo phương thức phân nhánh, từ Công ty SCC đã hình thành một số công ty con khác như: Công ty SMC, Công ty MCC, Công ty STC... Mục đích của việc phân nhánh hình thành các công ty trong tập đoàn là:

- (1) *Chia sẻ rủi ro*: Các công ty con được thành lập với mục đích là chia sẻ rủi ro cho công ty “gốc” trong các lĩnh vực kinh doanh, tức là một khi công ty mới thất bại sẽ không ảnh hưởng đến thương hiệu của công ty “gốc”. Đồng thời, công ty mới và dự án mới sẽ thuận lợi hơn khi có nhu cầu thu hút vốn đầu tư từ nhiều thành phần kinh tế khác.
- (2) *Tận dụng chính sách ưu đãi thuế của Chính phủ đối với doanh nghiệp đầu tư vào KCN*: Khi đầu tư vào KCN doanh nghiệp được giảm 100% thuế TNDN trong vòng ba năm kể từ khi có thu nhập chịu thuế và giảm 50% thuế suất phải nộp cho bảy năm tiếp theo. Công tác quyết toán thuế cho các doanh nghiệp ưu đãi đầu tư và thủ tục xin ưu đãi đầu tư thường rất phức tạp, gây khó khăn cho doanh nghiệp, nên việc thành lập một công ty mới độc lập thì vấn đề này sẽ được thuận lợi hơn so với việc thành lập một chi nhánh tại KCN mới. Hơn nữa, chính sách ưu đãi thuế là một trong những phương pháp tối đa hóa lợi nhuận cho vốn chủ sở hữu trên quan điểm hợp nhất báo cáo giữa hai công ty trong tập đoàn.
- (3) *Vấn đề vay vốn qua ngân hàng thương mại*: Khi một công ty kinh doanh nhiều lĩnh vực, nhiều dự án nên có nhiều khoản vay cho từng lĩnh vực kinh doanh, điều đó thường mang lại sự e ngại của nhà cho vay. Do đó, một vài hoạt động của công ty gốc tách ra để thành lập một công ty mới thì việc đi vay trở nên thuận lợi hơn theo cách nhìn của nhà cho vay, ngân hàng có thể cấp hai hạn mức tín dụng cao cho cả hai công ty thay vì tổng hạn mức tín dụng đó để tài trợ cho công ty gốc. Hơn nữa, đến cuối năm 2004 thì quy mô các ngân hàng





S T T	Các công ty	Vốn Điều lệ (Tỷ đồng)		Cổ đông đầu tư nội bộ trong tập đoàn là các công ty: (đơn vị tính %)										Gia đình góp vốn	
		Vốn đăng ký	Vốn đã góp	Cộng	S G I	S C C	S M C	M C C	S K B	S T C	S H T C	Kinh Bắc	Sài Gòn - Cần Thơ		
14	Sài Gòn - Bình Phước	100	70	70	30	15							15	10	
15	Sài Gòn - Cần Thơ	150	150	100	30	15	5	10	10	20	10				
16	Sài Gòn - Lâm Đồng	100	80	80	20	10				30	10				10
17	SaiGonTel	100	95	95	30	35	10	5							15

Nguồn: Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Theo Bảng 2.5, nếu xét về nhóm cổ đông liên kết nhau để biểu quyết các vấn đề của công ty con thì Công ty SGI, Công ty SCC cùng với cá nhân trong gia đình chi phối tất cả. Các công ty thành viên là các pháp nhân độc lập, ngang nhau về địa vị pháp lý, không có công ty nào là mẹ của công ty nào, các công ty thành viên chịu sự chi phối bởi người lãnh đạo trực tiếp theo của hai công ty chủ lực, cụ thể: các công ty kinh doanh KCN chịu sự chỉ đạo của Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc Công ty SGI và xem như trực thuộc Công ty SGI, các lĩnh vực còn lại chịu sự chỉ đạo và chi phối của Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc Công ty SCC và xem như trực thuộc Công ty SCC.

Các quan hệ kinh doanh giữa các công ty thành viên trong tập đoàn là mối quan hệ giữa các pháp nhân độc lập. Các nghiệp vụ mua bán hàng hóa và dịch vụ trong tập đoàn đều dựa trên cơ sở pháp luật của hai pháp nhân đầy đủ.

Sau đây là sơ đồ mô hình tổ chức và cơ chế điều hành của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay:



Các công ty ở khu vực phía Bắc như: Công ty Sài Gòn - Bắc Giang, Công ty Sài Gòn-Hải Phòng, công ty tác quản lý tài chính được tập trung tại Công ty Kinh Bắc; Các công ty còn lại như: Công ty Sài Gòn – Cần Thơ, Công ty Sài Gòn – Đà Nẵng, Công ty Sài Gòn - Nhơn Hội, Công ty Sài Gòn – Bình Phước, công tác quản lý tài chính được tập trung tại Công ty SGI. Do nằm trên địa bàn cách xa với trung tâm nên các công ty này được sử dụng tiền mặt tại quỹ theo một hạn mức tồn quỹ nhất định, hạn mức này được duyệt theo kế hoạch tuần. Tài khoản tại ngân hàng của các công ty này do Kế toán trưởng Công ty SGI, Công ty Kinh Bắc quản lý và sử dụng (sử dụng cho mục đích của công ty có tài khoản). Chủ tài khoản và Kế toán trưởng của các công ty trên là Kế toán Trưởng, Tổng giám đốc của Công ty Kinh Bắc và Công ty SGI.

#### **2.2.3.2 Huy động vốn trong nội bộ tập đoàn**

Do thực hiện cơ chế tài chính tập trung theo hình thức nêu trên cũng như có sự thống nhất sự chỉ đạo của một người trong gia đình của từng lĩnh vực kinh doanh nên việc huy động vốn trong nội bộ trong tập đoàn diễn ra một cách thuận lợi thông qua các hình thức: trao đổi mua bán hàng hóa dịch vụ lẫn nhau, các khoản công nợ nội bộ, các khoản cho vay ngắn hạn và đầu tư tài chính.

#### **2.2.3.3 Huy động vốn bên ngoài tập đoàn**

Huy động vốn bên ngoài tập đoàn chủ yếu là vay vốn ở các tổ chức tín dụng trong nước. Tùy theo nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư, căn cứ trên tài sản đảm bảo hiện có của từng công ty, nhu cầu tiền mặt cho tập đoàn mà mỗi công ty đều có thể vay vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn tại các ngân hàng. Các nguồn vốn huy động này sẽ sử dụng đúng mục đích đi vay, việc huy động vốn bên ngoài được thực hiện khi nguồn vốn trong nội bộ tập đoàn bị hạn chế.

#### **2.2.3.4 Quản lý doanh thu và chi phí**

Doanh thu và chi phí của các công ty được hạch toán theo quy định của hệ thống kế toán Việt Nam hiện hành. Hầu hết các công ty cùng chung một lĩnh vực kinh doanh đều có chính sách bán hàng, phân phối, quy trình và phương thức hạch

toán giống nhau để dễ dàng quản lý và kiểm tra. Đối với hàng hóa dịch vụ trao đổi mua bán trong nội bộ tập đoàn được phân bổ một cách hợp lý tùy theo đặc điểm kinh doanh và khả năng sinh lời cho từng công ty trong từng giai đoạn.

### **2.2.3.5 Phân phối lợi nhuận**

Khi các công ty con có lợi nhuận, ngoài việc trích lập các quỹ theo quy định và đảm bảo phúc lợi cho người lao động của công ty thành viên, phần lợi nhuận còn lại được chia 100%.

## **2.3 NHẬN XÉT VỀ TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN**

Phương thức quản lý theo yếu tố gia đình được hình thành trong các tập đoàn kinh tế khá phổ biến ở các quốc gia phương Đông <sup>(4)</sup>, trong đó có Việt Nam. Nên sự tồn tại phương thức sở hữu và quản lý theo kiểu gia đình đối với Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn không phải là trường hợp ngoại lệ. Tổ chức của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay mang đậm nét của một hệ thống “công ty gia đình”. Hiện nay, các công ty thành viên dù là pháp nhân độc lập, nhưng thực chất chỉ là Ban quản lý của một dự án hoặc một nhà máy sản xuất hay một xí nghiệp trực thuộc nào đó, mọi hoạt động kinh doanh, sử dụng vốn và tài sản, huy động vốn đều phụ thuộc vào một cơ quan chức năng có quyền lực cao nhất bằng mệnh lệnh mà thành viên là người gia đình.

### **2.3.1 Ưu điểm trong tổ chức của tập đoàn**

Thông qua các dự án đầu tư và chỉ tiêu tài chính của một số công ty điển hình cho thấy Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn có quy mô lớn, hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả tài chính và mang lại lợi ích kinh tế - xã hội cao, tạo điều kiện cho tập đoàn tích tụ được các nguồn vốn để mở rộng đầu tư. Thông qua việc mở rộng đầu tư phát triển các KCN đã tạo điều kiện cho các địa bàn có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn nâng cấp được cơ sở hạ tầng, giải quyết công ăn việc làm cho hàng ngàn lao động tại địa phương, thu hút đầu tư nước ngoài và đầu tư của các doanh nghiệp trong nước làm tăng nguồn thu ngân sách địa phương...

---

<sup>4</sup> Xem phụ lục số 2, Mục II – Sở hữu gia đình ở các tập đoàn kinh tế

Quản lý theo yếu tố gia đình đã tạo ra một chiến lược, một định hướng kinh doanh thống nhất, tạo điều kiện tốt trong việc điều hòa và luân chuyển vốn trong nội bộ tập đoàn, thúc đẩy quá trình tập trung vốn và các nguồn lực kinh tế khác. Hay nói cách khác, các yếu tố thị trường được xác lập một cách thuận lợi thông qua sự chỉ đạo thống nhất của gia đình trong từng lĩnh vực kinh doanh.

Cơ chế quản lý tiền mặt tập trung đã giúp cho gia đình kiểm soát được tiền mặt và thực hiện cơ chế điều động tiền mặt một cách nhanh chóng.

### **2.3.2 Hạn chế trong tổ chức của tập đoàn**

Mặc dù là các công ty con trong tập đoàn là các pháp nhân độc lập, trong quan hệ về vốn sở hữu thì không công ty nào có quyền chi phối nhưng thực tế thì mối quan hệ chi phối đã xảy ra trong vấn đề sử dụng vốn và tài sản. Quyền chi phối này là quyền điều hành, mệnh lệnh của thành viên gia đình nhằm để thực hiện các mục đích về lợi ích của một công ty thành viên khác. Điều này sẽ thường dẫn đến xung đột giữa chủ sở hữu và Người đại diện cho công ty thành viên được thuê ngoài làm phát sinh “chi phí đại diện”.

Công tác quản trị tiền mặt hiện tại hạn chế dòng vốn luân chuyển một cách tối ưu khi tập đoàn phát triển ở quy mô lớn và phức tạp hơn, đồng thời làm mất đi tính tự chủ của công ty con (một pháp nhân độc lập) trong việc phát triển kinh doanh, thu hút các nguồn lực kinh tế từ bên ngoài. Hơn nữa, cơ sở của cơ chế tài chính này chỉ xác lập trên yếu tố quản lý chỉ đạo chủ quan chứ không thể hiện thành một cơ chế cụ thể thống nhất chung để các nhà quản trị trung cấp trong tập đoàn thực hiện. Cơ chế tài chính chỉ quan tâm chủ yếu đến lưu lượng tiền mặt tập trung, quản lý thu chi chứ chưa quan tâm đến công tác kiểm soát các hoạt động của công ty con, chưa chú trọng đến việc nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Mặt khác, do công tác quản lý điều hành dàn trải của gia đình kết hợp với thực trạng công tác kiểm soát đã nêu sẽ dễ dàng dẫn đến tình trạng tiêu cực tại các công ty thành viên.

Sự tập trung hóa quyền lực theo hình thức nắm quyền sở hữu mang yếu tố gia đình hiện nay có thể cho phép các nhà quản lý cấp cao ở các công ty trên đưa ra

các quyết định một cách nhanh chóng, giảm thiểu chi phí và việc phân bổ nguồn lực cho các công ty con đạt hiệu quả. Tuy nhiên, nó đã tạo ra mâu thuẫn giữa cổ đông nắm quyền kiểm soát và các cổ đông nhỏ khác, vì các cổ đông lớn và chủ tịch tập đoàn đã sử dụng tài sản của tập đoàn phục vụ cho những mục đích riêng, làm ảnh hưởng đến lợi ích của các cổ đông nhỏ, khiến họ cũng phải gánh chịu những khoản chi phí này, do đó, sẽ khó khăn cho các công ty thành khi kêu gọi góp vốn từ các chủ thể kinh tế khác.

Quản lý tập đoàn mang yếu tố gia đình sẽ không tạo ra phong cách quản trị mới, không học hỏi kinh nghiệm quản lý, thị trường, công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh. Hạn chế khả năng đầu tư và tự chủ mở rộng kinh doanh của công ty thành viên để xâm nhập vào các lĩnh vực khác của nền kinh tế, tiến tới thực hiện kinh doanh đa ngành. Đồng thời, dẫn đến sự gánh nặng và khó khăn của các thành viên trong gia đình trong công tác quản lý khi quy mô của từng công ty trở nên lớn mạnh hơn, các mối quan hệ kinh tế trở nên phức tạp cùng với nhiều lĩnh vực kinh doanh mới đòi hỏi các phương pháp quản lý khác nhau, tổ chức khác nhau...

### **2.3.3 Nguyên nhân hạn chế trong tổ chức tập đoàn**

Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay hoạt động tuy có hiệu quả kinh tế cao nhưng còn có những hạn chế nhất định khi tập đoàn chuyển sang giai đoạn phát triển mở rộng. Sự hạn chế đó xuất phát từ phương thức tổ chức và quản lý theo yếu tố gia đình bởi các nguyên nhân chủ quan và khách quan sau đây:

#### **2.3.3.1 Nguyên nhân chủ quan**

*Thứ nhất, gia đình nắm quyền kiểm soát:* Do khai thác được cơ hội đầu tư có tỷ suất sinh lợi cao từ sự thành công của KCN Tân Tạo mà các thành viên trong gia đình có đủ điều kiện tài chính để nắm quyền kiểm soát toàn bộ các công ty có điều kiện kinh doanh thuận lợi. Đồng thời, mục đích hình thành các công ty thành viên nêu tại mục 2.2.1 nên hệ thống công ty gia đình được hình thành và yếu tố gia đình đã bao trùm lên mọi hoạt động của tập đoàn.

*Thứ hai, uy tín của lãnh đạo và năng lực điều hành hoạt động kinh doanh KCN:* Việc hình thành các KCN dựa vào uy tín của một cá nhân duy nhất là TGD công ty ITACO nên vấn đề đại diện theo pháp luật của các công ty KCN phải được thông qua cá nhân này. Hơn nữa, kinh doanh KCN là một lĩnh vực kinh doanh mới nên việc tìm người đứng ra đảm nhận chức danh TGD điều hành – đại diện theo pháp luật thay cho người trong gia đình ở các công ty này trở nên khó khăn.

*Thứ ba, từ động lực hình thành các công ty thành viên ban đầu:* các công ty trong tập đoàn ở giai đoạn đầu (từ năm 2000 đến năm 2004) được thành lập vì các mục đích chính nêu tại mục 2.2.1 nên tập đoàn được hình thành rời rạc theo từng nhóm công ty, chưa chú ý đến công tác tổ chức để hình thành một tập đoàn kinh tế.

### **2.3.3.2 Nguyên nhân khách quan**

*Thứ nhất, vấn đề thừa nhận của pháp luật đối với tập đoàn:* việc thành lập một tổ hợp kinh tế kiểu tập đoàn thuộc sở hữu tư nhân chưa được thừa nhận cho đến khi Luật doanh nghiệp thống nhất năm 2005 (có hiệu lực từ ngày 01/07/2006) ra đời đã xuất hiện một loại hình doanh nghiệp mới là “Nhóm công ty”. Do đó, đến cuối năm 2006, gia đình mới bắt đầu triển khai hình thành tập đoàn có tên là “Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn”, với mục đích trở thành một tập đoàn kinh tế mạnh như các tập đoàn kinh tế trên thế giới.

*Thứ hai, cơ chế quản lý chưa thay đổi kịp thời:* Ban đầu khi thành lập các công ty còn ở quy mô nhỏ, phạm vi hoạt động chủ yếu chỉ trong KCN Tân Tạo, nên công tác quản lý được tập trung về công ty “gốc”, bộ phận kinh doanh, kế toán và hành chính nhân sự của Công ty SCC và Công ty SGI được sử dụng chung cho các công ty dưới sự điều hành chủ chốt của Chủ tịch HĐQT kiêm TGD Công ty SCC... Sau đó, mô hình này được nhân ra cho KCN Quế Võ – Bắc Ninh, đến cuối năm 2006 tập đoàn được triển khai hình thành trên quy mô lớn khắp toàn quốc thì cơ chế quản lý trên vẫn còn tồn tại, chưa thay đổi kịp thời so với sự phát triển của tập đoàn.

*Thứ ba, vấn đề thuê Tổng giám đốc:* các công ty thành viên hoạt động trong điều kiện thị trường có sẵn được phân phối, giá cả gần như được ấn định, vấn đề

còn lại giao dịch nội bộ và luân chuyển vốn giữa các công ty nhằm đạt được hiệu quả chung cho toàn tập đoàn. Đây là công việc quan trọng nhất nhằm tối ưu hóa dòng tiền và tập trung vốn của một tập đoàn. Tuy nhiên, các TGD được thuê - người đại diện theo pháp luật trở nên khó khăn hoặc không thích ứng được yêu cầu trong quá trình thực hiện. Do đó, việc thuê TGD không được tồn tại lâu dài, chính vì lẽ đó mà các thành viên trong gia đình buộc phải nắm quyền điều hành – đại diện pháp luật của công ty con. Do có nhiều công ty con đảm nhận các dự án có quy mô lớn trải dài từ Bắc đến Nam mà số lượng người điều hành quá ít nên đã hình thành phương thức quản lý và kiểm soát tiền mặt tập trung đã nêu tại mục 2.2.3.1, hậu quả là tồn tại những hạn chế trong cơ chế tài chính của tập đoàn.

*Thứ tư, quy mô tập đoàn được mở rộng:* Hiện nay, tập đoàn được Chính phủ phê duyệt và cấp phép đầu tư nhiều dự án KCN, khu dân cư, khu du lịch có quy mô lớn trải dài từ Bắc đến Nam. Quy mô vốn cho từng dự án khá lớn, mỗi dự án đều đóng góp quan trọng trong việc phát triển kinh tế tại các địa phương nên việc huy động các nguồn lực kinh tế của tập đoàn hết sức quan trọng nên tổ chức và quản lý hiện tại trở nên không phù hợp.

## **2.4 NHỮNG TỒN TẠI VỀ MẶT PHÁP LÝ ĐỐI VỚI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ TẠI VIỆT NAM**

### **2.4.1 Nền tảng pháp lý của tập đoàn kinh tế chưa được hình thành**

Tập đoàn kinh tế Việt Nam được hình thành trên cơ sở tổ chức và sắp xếp lại các doanh nghiệp nhà nước, bắt đầu từ việc hình thành các Tổng công ty 90 và Tổng công ty 91, sau đó được cấu trúc lại theo mô hình công ty mẹ - công ty con, việc chuyển đổi căn bản dựa trên Quyết định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09/08/2004 của Thủ tướng Chính phủ về việc “Tổ chức quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi Tổng công ty nhà nước theo mô hình “Công ty mẹ - Công ty con” và Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về việc “Ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác”. Về căn bản thì hai văn bản này đều dựa vào Luật DNNN năm 2003 trong khi đó, luật doanh nghiệp thống nhất có hiệu lực từ ngày



01/07/2006 và luật DNNN vẫn còn tồn tại trong mô hình Công ty mẹ - công ty con. Mặt khác, Luật doanh nghiệp thống nhất năm 2005 có quy định: “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn”, điều luật cũng yêu cầu “Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế”. Tuy nhiên, cho đến nay thì việc hướng dẫn điều luật trên vẫn chưa được thực hiện. Các hướng dẫn thi hành luật doanh nghiệp hiện nay chỉ là các vấn đề liên quan đến quy định về thành lập và cấp giấy phép kinh doanh.

Như vậy, sự hình thành các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam chưa đảm bảo đủ về mặt pháp lý. Đối với tập đoàn kinh tế thuộc khu vực kinh tế tư nhân chưa được xác lập một cách cụ thể.

#### **2.4.2 Quyền hạn của công ty mẹ chưa được pháp luật bảo vệ chính đáng**

Tại khoản 15 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005, nếu công ty A nắm giữ trên 50% cổ phần có quyền biểu quyết của một công ty B thì công ty A là công ty mẹ của B, khi đó công ty A sẽ quyết định các vấn đề của công ty B theo tỷ lệ vốn góp chi phối của mình. Tuy nhiên, với tỷ lệ góp vốn đó công ty mẹ vẫn chưa đủ sức để quyết định các vấn đề của công ty con. Vì Luật doanh nghiệp năm 2005, trong một công ty cổ phần nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông thông qua khi có ít nhất 65% cổ phần có quyền biểu quyết tại cuộc họp chấp thuận – nếu muốn chi phối thì công ty A phải đảm bảo nắm giữ 65% cổ phần có quyền biểu quyết. Nếu như quyết định các vấn đề quan trọng của công ty con như: các vấn đề liên quan đến việc phát hành cổ phiếu, sửa đổi, bổ sung Điều lệ công ty; tổ chức lại, giải thể công ty; đầu tư hoặc bán tài sản có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất thì công ty mẹ phải đảm bảo tỷ lệ vốn góp phải từ 75% trở lên. Hoặc trong trường hợp biểu quyết bằng văn bản thì phải có ít nhất 75% cổ phần có quyền biểu quyết chấp thuận.

Cũng theo Luật doanh nghiệp năm 2005, nếu như công ty A có quyền trực tiếp hoặc gián tiếp bổ nhiệm Tổng giám đốc của công ty B thì công ty A cũng gọi là công ty mẹ của công ty B. Quyền hạn này chỉ có thể thực hiện khi công ty con là công ty TNHH một thành viên trực thuộc công ty mẹ. Đối với công ty cổ phần khi

các nhóm cổ đông có xung đột về lợi ích thì quyền của công ty mẹ không thể thực hiện được vì quyết định bổ nhiệm Tổng giám đốc thuộc về HĐQT, nếu công ty mẹ không đảm bảo số lượng thành viên HĐQT trên 50%.

Như vậy, từ những quy định của Luật doanh nghiệp năm 2005 nếu áp dụng cho các tập đoàn theo mô hình công ty mẹ - công ty con thì công ty mẹ vẫn không đủ quyền hạn để thực hiện các quyết định của mình. Do đó, công ty mẹ có thể không đảm bảo quyền điều hành đối với công ty con theo định hướng chiến lược đúng nghĩa với một tập đoàn kinh tế đang áp dụng trên thế giới.

### **2.4.3 Sự mâu thuẫn giữa các văn bản pháp luật trong việc xác lập các mối quan hệ trong tập đoàn**

Điều 149 của Luật doanh nghiệp năm 2005 quy định: tập đoàn kinh tế là một nhóm công ty có quy mô lớn. Trong khi Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 25 định nghĩa tập đoàn bao gồm công ty mẹ và công ty con. Như vậy, chuẩn mực kế toán không phân biệt quy mô của tập đoàn, luật doanh nghiệp thì ngược lại.

Quyết định số 153 xác định: Công ty liên kết là công ty có vốn góp không chi phối của công ty mẹ tổ chức dưới hình thức công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài. Đồng thời trong các quyết định của Thủ tướng Chính phủ đối phê duyệt quyết định thành lập tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ công ty con đối với tập đoàn điện lực, hàng hải, bưu chính viễn thông... chỉ rõ ***công ty liên kết trong tập đoàn là các công ty mà công ty mẹ nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ***. Theo chuẩn mực kế toán Việt Nam số 27 quy định về công ty liên kết, theo đó Công ty A là công ty liên kết với công ty B khi công ty A có ảnh hưởng đáng kể đối với công ty B. Công ty A có ảnh hưởng đáng kể đối với công ty B khi ***công ty A nắm giữ quyền kiểm soát trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các công ty con ít nhất 20% quyền biểu quyết của công ty B***. Những biểu hiện mà công ty A có ảnh hưởng đáng kể như sau: (1) Có đại diện trong Hội đồng quản trị hoặc cấp quản lý tương đương; (2) Có quyền tham gia vào quá trình hoạch định chính sách; (3) Có sự trao đổi về cán bộ quản lý; (4) Có sự cung cấp thông tin kỹ thuật quan trọng.

So với Quyết định 153 thì Chuẩn mực kế toán có quy định rõ ràng và cụ thể hơn đối với hình thức công ty con, công ty liên kết trong tập đoàn. Nhưng tỷ lệ vốn góp để chứng minh một công ty liên kết đối thì hoàn toàn khác nhau giữa hai văn bản. Sự khác biệt và mâu thuẫn này dẫn đến khó khăn trong việc xác định mối liên kết giữa các công ty giữa các cơ quan chức năng với nhau. Đối với công ty kiểm toán độc lập khi kiểm toán và thiết lập báo cáo tài chính hợp nhất cho công ty mẹ thì căn cứ tuân thủ về chuẩn mực kế toán, trong khi công ty con căn cứ trên các quy định hướng dẫn về việc thành lập tập đoàn, do đó sẽ không tuân thủ theo yêu cầu của công ty gọi là “mẹ” của mình. Điều này sẽ dẫn đến công tác quản lý vốn và tài sản trở nên khó khăn cho công ty mẹ, phát sinh rủi ro và không kiểm soát được hoạt động của công ty con.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn thuộc sở hữu tư nhân hoạt động rất hiệu quả, mang lại lợi ích kinh tế - xã hội cao. Mô hình tổ chức hoạt động của tập đoàn hiện nay đã tạo điều kiện cho việc tập trung vốn một cách nhanh chóng nhưng còn nhiều hạn chế nhất định, nguyên nhân cơ bản là xuất phát từ quản lý theo yếu tố gia đình và cách thức tổ chức ban đầu có liên quan đến cấu trúc sở hữu, cơ chế giám sát, cơ chế tài chính,... Những hạn chế này sẽ ảnh hưởng rất lớn cho việc huy động, tập trung các nguồn lực kinh tế từ bên ngoài để đáp ứng cho giai đoạn phát triển mở rộng của tập đoàn. Đồng thời, sẽ khó khăn cho tập đoàn khi xây dựng một cơ chế tài chính cũng như thiết lập các phương pháp quản trị tài chính khoa học, phù hợp với thực tế để nâng cao hơn nữa hiệu quả tài chính cho tập đoàn. Do vậy, tập đoàn được chuyển đổi theo mô hình công ty mẹ - công ty con nhằm xác lập lại các mối liên kết kinh tế để đảm bảo tính độc lập tự chủ hơn nữa cho các công ty con. Bên cạnh đó, thiết lập một thị trường tài chính nội bộ phù hợp vừa phát huy tối đa nội lực vừa tận dụng được các nguồn lực bên ngoài một cách hiệu quả.

## CHƯƠNG 3

### CẤU TRÚC TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ CÔNG TY CON

Mô hình công ty mẹ - công ty con có ưu điểm là tích tụ và tập trung các nguồn lực kinh tế từ các pháp nhân độc lập bằng nhiều phương thức liên kết khác nhau để trở thành một tập đoàn kinh tế lớn, năng động nhằm đa dạng hóa rủi ro, tối đa hóa lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế. Cấu trúc tổ chức của mô hình này khá đơn giản, được ứng dụng nhiều trong các mô hình tập đoàn kinh tế trên thế giới. Song hành với việc ứng dụng mạnh mẽ mô hình công ty mẹ công ty con để thúc đẩy sự hình thành và phát triển các tập đoàn kinh tế mạnh thuộc sở hữu nhà nước tại Việt Nam, **tôi đề xuất ứng dụng mô hình công ty mẹ - công ty con cho tập đoàn Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân.**

#### 3.1 XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON CHO TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

##### 3.1.1 Cơ sở pháp lý cho việc xây dựng mô hình

Ngoài việc áp dụng mô hình tổ chức và hoạt động của các tập đoàn kinh tế trên thế giới, Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn được cấu trúc theo mô hình công ty mẹ - công ty con dựa trên nền tảng pháp lý sau đây:

**Luật doanh nghiệp (thống nhất) năm 2005** được Quốc hội nước Việt Nam thông qua ngày 29/11/2005 (kỳ họp Quốc hội khóa 11) có hiệu lực từ ngày 01/06/2007 (gọi tắt là Luật doanh nghiệp năm 2005). Theo Điều 146 xác định: “Nhóm công ty là tập hợp các công ty có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác”. Nhóm công ty bao gồm các hình thức sau đây: (1) Công ty mẹ - công ty con; (2) Tập đoàn kinh tế; (3) Các hình thức khác.

Điều 4 khoản 15 Luật doanh nghiệp năm 2005 quy định về công ty mẹ như sau: “Một công ty được coi là công ty mẹ của công ty khác nếu thuộc một trong các trường hợp sau đây: (1) Sở hữu trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần phổ thông đã phát hành của công ty đó; (2) Có quyền trực tiếp hoặc gián tiếp bổ nhiệm đa số hoặc tất cả thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc của công ty đó; (3) Có quyền quyết định việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ của công ty đó”.

**Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 25** ban hành và công bố theo Quyết định số 234/2003/QĐ-BTC ngày 30/12/2003 của Bộ trưởng Bộ tài chính: Tập đoàn bao gồm công ty mẹ và công ty con. Trong đó, công ty mẹ là công ty có một hoặc nhiều công ty con; công ty con là công ty chịu sự kiểm soát bởi một công ty khác (gọi là công ty mẹ). Quyền kiểm soát của công ty mẹ đối với công ty con được xác định:

***Quyền kiểm soát trực tiếp*** của công ty mẹ đối với công ty con khi công ty mẹ đầu tư vốn trực tiếp vào công ty con và công ty mẹ nắm giữ trên 50% quyền biểu quyết ở công ty con đầu tư trực tiếp. Tức là, quyền kiểm soát của công ty mẹ được xác định tương ứng với quyền biểu quyết của công ty mẹ ở công ty con.

***Quyền kiểm soát gián tiếp***: là quyền kiểm soát của công ty mẹ thông qua quyền sở hữu gián tiếp công ty con qua một công ty con khác: Công ty mẹ sở hữu gián tiếp công ty con khi công ty mẹ đầu tư vốn gián tiếp (kể cả trực tiếp) vào công ty con qua một công ty con khác và công ty mẹ nắm giữ trên 50% quyền biểu quyết ở công ty con đầu tư gián tiếp, tức là quyền kiểm soát của công ty mẹ được xác định bằng tổng cộng quyền biểu quyết của công ty mẹ ở công ty con đầu tư trực tiếp và ở công ty con đầu tư gián tiếp qua công ty con khác.

***Trường hợp đặc biệt quyền kiểm soát còn được thực hiện ngay cả khi công ty mẹ nắm giữ ít hơn 50% quyền biểu quyết tại công ty con***: Công ty mẹ có quyền chi phối các chính sách tài chính và hoạt động theo quy chế thoả thuận; Công ty mẹ có quyền bổ nhiệm hoặc bãi miễn đa số các thành viên Hội đồng quản trị hoặc cấp quản lý tương đương; Công ty mẹ có quyền bỏ đa số phiếu tại các cuộc họp của Hội đồng quản trị hoặc cấp quản lý tương đương.

Ngoài các cơ sở pháp lý trên, mô hình công ty mẹ công ty con đối với tập đoàn còn được mô phỏng theo mô hình công ty mẹ - công ty con của Tổng công ty nhà nước hình thành trên cơ sở các văn bản pháp lý sau đây:

Quyết định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09/08/2004 Thủ tướng Chính phủ về việc “Tổ chức quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước theo mô hình “Công ty mẹ - Công ty con”.

Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về việc “Ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác”.

Thông tư số 33/2005/TT-BTC ngày 29/04/2005 của Bộ Tài Chính về việc: “Hướng dẫn một số điều tại Quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước”.

Các văn bản pháp luật khác có liên quan đến việc thành lập và góp vốn của các tổ chức tín dụng, công ty tài chính, công ty chứng khoán, luật đầu tư....

### **3.1.2 Môi quan hệ liên kết làm cơ sở trong việc hình thành tập đoàn**

*Mối quan hệ liên giữa công ty mẹ và các công ty con trong tập đoàn là mối quan hệ liên kết về vốn và thị trường. Công ty mẹ là Công ty cổ phần đầu tư Sài Gòn (gọi tắt là Công ty SGI).*

Công ty mẹ chi phối các hoạt động của công ty con dựa trên tỷ lệ vốn góp của mình tại công ty con đó thông qua người đại diện quyền lợi hợp pháp của mình tại công ty con. Người đại diện phần vốn góp của công ty mẹ sẽ thay thế công ty mẹ thực hiện các quyền và nghĩa vụ của một cổ đông, bên góp vốn chi phối theo quy định của pháp luật và Điều lệ công ty con đó. Công ty mẹ có các quyền và nghĩa vụ sau: quyền và nghĩa vụ của một cổ đông; cử người đại diện để thực hiện quyền cổ đông, bên góp vốn trong các kỳ đại hội cổ đông; hưởng lợi tức và chịu rủi ro từ phần vốn góp; giám sát kiểm tra hiệu quả việc sử dụng phần vốn góp của Công ty mẹ... Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là quan hệ góp vốn và nhận vốn góp, hoàn toàn dựa trên số vốn mà công ty mẹ đầu tư vào công ty, thực hiện các quyền chi phối công ty trong phạm vi số vốn góp đó.

Công ty con trong tập đoàn là các pháp nhân độc lập, tự chủ trong hoạt động kinh doanh, chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động kinh doanh của mình. Các công ty trong tập đoàn có quan hệ kinh doanh với nhau theo nguyên tắc tự nguyện, thỏa thuận, bình đẳng, không bên nào được dùng quyền “mẹ” để buộc các công ty con thực hiện các yêu cầu phi kinh tế, ảnh hưởng đến lợi ích của công ty con. Công ty con phụ thuộc vào công ty mẹ về thị trường tiêu thụ, vốn và tuân thủ theo định hướng, chiến lược phát triển kinh doanh do công ty mẹ đề ra.

Căn cứ trên cơ sở pháp lý tại mục 3.1.1, thì mối liên kết về vốn trong tập đoàn được chia thành bốn mức độ sau đây:

***Trường hợp công ty mẹ nắm giữ cổ phần, vốn góp từ 90% vốn điều lệ trở lên của công ty khác:*** Nếu như công ty mẹ nắm giữ 100% vốn điều lệ của công ty con thì mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là mối liên kết “chặt”, công ty mẹ có quyền quyết định 100% các vấn đề cốt lõi của công ty con như: thay đổi điều lệ, Bầu và bổ nhiệm, miễn nhiệm chức danh Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc (Giám đốc) các chiến lược kinh doanh... Trường hợp này, có thể áp dụng cho công ty con là công ty TNHH một thành viên.

Mặt khác, theo chuẩn mực kế toán Việt Nam số 25 khái niệm một công ty bị sở hữu toàn bộ là một công ty bị một công ty khác nắm giữ trên 90% quyền biểu quyết. Cụm từ “**sở hữu toàn bộ**” có nghĩa là công ty mẹ có quyền quyết định toàn bộ hoạt động của công ty con. Trường hợp này có thể áp dụng phổ biến cho công ty con là công ty cổ phần hoặc công ty TNHH hai thành viên trở lên hoặc công ty cổ phần, công ty liên doanh.

***Trường hợp công ty mẹ nắm giữ cổ phần, vốn góp trên 50% (nhưng ít hơn 90%) vốn điều lệ của công ty khác:*** Công ty mẹ thực hiện quyền chi phối của mình thông qua người đại diện vốn hoặc thỏa thuận với công ty con về các vấn đề liên quan đến chiến lược định hướng công nghệ, phát triển hạ tầng cơ sở KCN, khu dân cư, khu du lịch trong nước và nước ngoài; định hướng nghiên cứu khoa học công nghệ; sử dụng thương hiệu chung của tập đoàn... Công ty con có quyền tự chủ

trong hoạt động kinh doanh, bình đẳng với công ty mẹ và với các công ty con khác trước pháp luật.

***Trường hợp công ty mẹ nắm giữ cổ phần, vốn góp ít hơn 50% vốn điều lệ của công ty khác mà không có sự thỏa thuận nào khác:*** mối quan hệ giữa hai công ty này là mối quan hệ giữa một bên là nhà đầu tư với một bên là bên nhận đầu tư. Quyền hạn của bên đầu tư là quyền hạn của một “cổ đông lớn” theo quy định của Luật doanh nghiệp.

***Công ty liên kết:*** là công ty mà công ty đó bị Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn nắm giữ quyền kiểm soát trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các công ty con ít nhất 20% quyền biểu quyết và có quyền tham gia vào việc đưa ra các quyết định về chính sách tài chính và hoạt động của công ty nhận đầu tư nhưng không kiểm soát các chính sách đó, cụ thể là: (1) Có đại diện trong Hội đồng quản trị hoặc cấp quản lý tương đương của công ty nhận đầu tư; (2) Có quyền tham gia vào quá trình hoạch định chính sách; (3) Có sự trao đổi về cán bộ quản lý; (4) Có sự cung cấp thông tin kỹ thuật quan trọng. Trường hợp này, công ty liên kết có toàn quyền quyết định tất cả các vấn đề của công ty. Ngoài các quan hệ, quyền và nghĩa vụ phát sinh từ quan hệ góp vốn của của công ty mẹ vào công ty liên kết, các quan hệ hợp tác khác đều được thực hiện dựa trên sự thỏa thuận, thương lượng giữa công ty mẹ và công ty liên kết. Để sử dụng thương hiệu và đảm bảo thực hiện định hướng chung của tập đoàn, công ty mẹ phải đạt được sự thỏa thuận bình đẳng với các công ty liên kết.

### **3.1.3 Lựa chọn công ty đảm nhận vai trò công ty mẹ**

Do sự liên kết trong tập đoàn dựa vào vốn sở hữu nên để đảm bảo khả năng chi phối thì công ty mẹ được chọn phải là công ty có tiềm lực mạnh về tài chính. Do đó, các thành viên trong gia đình phải tập trung vốn vào một công ty chủ lực để đảm nhận vai trò của một công ty mẹ, từ đó công ty mẹ sẽ thực hiện đầu tư tài chính vào các công ty khác theo tỷ lệ của một cổ đông chi phối. Đơn vị có thể đảm trách vai trò của một công ty mẹ cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay có thể là Ngân hàng Thương mại cổ phần Nam Việt, Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn và Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn.



### **Phương án lấy Ngân hàng TMCP Nam Việt làm công ty mẹ:**

Ngân hàng TMCP Nam Việt làm công ty mẹ là hoàn toàn thuận lợi trong việc huy động các nguồn lực tài chính thông qua ngân hàng để đáp ứng nhu cầu vốn cũng như đóng vai trò một trung tâm điều hành tài chính cho tập đoàn. Tuy nhiên, phương án này là hoàn toàn không khả thi vì các lý do sau đây:

*Thứ nhất*, theo Quy định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005 của Thống đốc NHNN Việt Nam quy định các tỷ lệ an toàn của Tổ chức tín dụng. Theo Điều 17 của Quyết định này, thì mức đầu tư thương mại của một ngân hàng thương mại không vượt quá 11% vốn điều lệ của của doanh nghiệp, quỹ đầu tư hoặc 11% của dự án đầu tư.

*Thứ hai*, vấn đề cổ đông sở hữu ngân hàng thì nhóm cổ đông là người trong một đại gia đình và các tổ chức của gia đình hoặc là những người có liên quan không thể chi phối một ngân hàng thương mại. Như vậy, sự chi phối điều hành kinh doanh theo mục tiêu của tập đoàn sẽ khó khăn cho các chủ đầu tư.

### **Phương án lấy Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn làm công ty mẹ:**

Xét về quy mô hiện tại thì Công ty cổ phần Xây dựng Sài Gòn đang lớn mạnh về vốn, thực hiện đầu tư tài chính nhiều công ty khác và biến các công ty này thành công ty con của mình thông qua tỷ lệ vốn góp và quyền hạn của người trong gia đình. Thương hiệu của tập đoàn luôn được gắn liền với hai chữ “Sài Gòn” - đảm bảo sự hình thành và phát triển của các công ty thành viên khác trải dài từ Bắc đến Nam. Hơn nữa, công ty này được xem là tiền thân trong việc hình thành tập đoàn, đứng đầu trong lĩnh vực xây dựng và đầu tư, do người trụ cột của gia đình điều hành toàn bộ hoạt động. Tuy nhiên, xét ngành nghề lĩnh vực kinh doanh thì hoạt động của Công ty SCC chỉ là một dây chuyền khép kín phục vụ cho sự hình thành và khai thác thị trường các KCN. Do vậy, việc lấy Công ty SCC làm công ty mẹ là không phù hợp, do không phải là ngành nghề cốt lõi của tập đoàn.

### **Phương án lấy Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn làm công ty mẹ:**

Thực tiễn hoạt động trong tập đoàn cho thấy, Công ty SGI luôn đi đầu trong việc khai thác và phát triển các KCN, đây cũng là chủ trương của Ban lãnh đạo tập đoàn khi thành lập công ty này. Công ty SGI là đơn vị chủ lực trong việc tìm kiếm các cơ hội đầu tư, đồng thời là đơn vị “khai sinh” ra các KCN. Vì vậy, chọn công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn làm công ty mẹ là phù hợp, khi trở thành công ty mẹ.

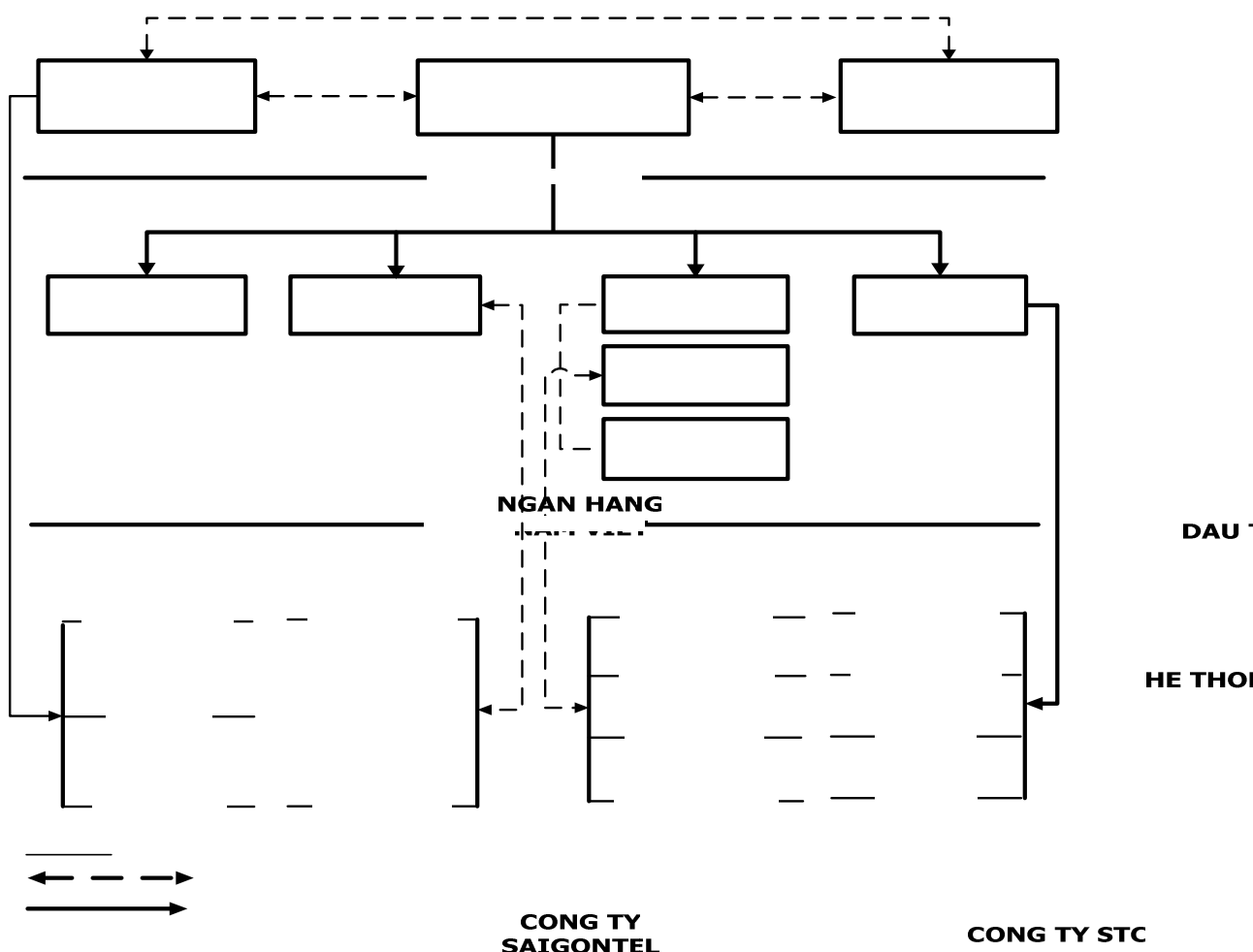
#### **3.1.4 Mô hình tổ chức mới cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn**

Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn được cấu trúc theo mô hình Công ty mẹ - công ty con dưới dạng Công ty mẹ - công ty con trong lòng Công ty mẹ - công ty con. Tập đoàn được chia làm 5 nhóm hoạt động trong 5 lĩnh vực khác nhau: Nhóm 1: đầu tư xây dựng, khai thác phát triển hạ tầng KCN- đứng đầu là Công ty SGI; Nhóm 2: xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng – đứng đầu là Công ty SCC; Nhóm 3: đầu tư xây dựng và khai thác khu du lịch – đứng đầu là Công ty STC; Nhóm 4: hoạt động công nghệ thông tin– đứng đầu là Công ty Saigontel; Nhóm 5: kinh doanh tài chính ngân hàng – đứng đầu là Ngân hàng TMCP Nam Việt.

Các phương thức phân nhóm trên được sắp xếp theo một cách có trật tự vừa chủ quan vừa khách quan giữa các công ty độc lập nhằm khai thác hết các lợi thế kinh doanh, vốn, tài sản, nhân lực và các cơ sở vật chất khác nhằm tối đa hóa các nguồn lực trong nội bộ tập đoàn. Sự liên kết theo từng nhóm chuyên ngành nhằm để xác định một cách cụ thể các lĩnh vực kinh doanh mà các nhà quản lý tập đoàn cần phải tập trung chiến lược trong từng giai đoạn phát triển cụ thể, tạo nên sự tập trung và tích tụ vốn trong tập đoàn một cách hiệu quả, có chiều sâu.

Sau đây là sơ đồ tổ chức mới được xây dựng cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn theo mô hình công ty mẹ - công ty con:

Hình 3.1 Sơ đồ mô hình tổ chức mới của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn



### 3.1.4.1 Công ty mẹ - Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn

Công ty mẹ - Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn (Công ty SGI) là một pháp nhân độc lập, có trụ sở chính tại TP HCM, được cấu trúc dưới dạng công ty cổ phần nội bộ, cổ đông là các thành viên trong đại gia đình, những người trụ cột đứng đầu kinh doanh giữ vai trò lãnh đạo. Các thành viên trong gia đình thống nhất điều hành mọi hoạt động của tập đoàn thông qua Bộ máy của công ty mẹ.

Công ty SGI sử dụng vốn của mình đầu tư tài chính, góp vốn liên doanh liên kết để hình thành các công ty con và chi phối các công ty con đó theo định hướng và mục tiêu của mình. Quyền chi phối của Công ty SGI là quyền quyết định đối với nhân sự chủ chốt, tổ chức quản lý, thị trường và quyết định quản lý quan trọng khác của công ty hoặc sử dụng quyền biểu quyết của mình với tư cách là một cổ đông

CÔNG TY  
CHUNG KHOAN

CÔNG TY  
SAIGON INVESTMENT GROUP

CÔNG TY  
CHUNG KHOAN

bên góp vốn, sử dụng bí quyết bí quyết kinh doanh, các mối quan hệ cộng đồng, thị trường đầu ra để tác động đến việc thông qua hoặc không thông qua các quyết định quan trọng của công ty mà mình có cổ phần, vốn góp. ***Quyền chi phối của công ty mẹ được tổ chức ở ba hình thức sau đây: (1) Bỏ phiếu biểu quyết chi phối tại Đại hội đồng cổ đông; (2) nắm giữ số lượng HĐQT chi phối; (3) nắm giữ chức danh Tổng giám đốc.*** Tùy theo từng mức độ quan trọng, sự phức tạp trong các mối quan hệ về lợi ích của các cổ đông mà công ty mẹ tổ chức hình thức chi phối phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành.

Để đảm nhận vai trò đầu tàu của tập đoàn, tác giả đề nghị *Công ty SGI đảm nhận chức năng đầu tư tài chính và nghiên cứu phát triển*, cụ thể như sau: Đầu tư tài chính vào các công ty con, công ty liên kết; Đầu tư, khai thác và phát triển các KCN mới; Nghiên cứu phát triển và cung ứng các sản phẩm dịch vụ xoay quanh hệ thống các KCN thuộc tập đoàn; Nghiên cứu phát triển các lĩnh vực kinh doanh mới; Tổ chức công tác xúc tiến thương mại quốc tế để hút đầu tư vào các KCN trong tập đoàn; Nguồn cung ứng nhân lực ở cấp điều hành và kế toán trưởng; Cho thuê văn phòng, nhà xưởng tại một số KCN nhằm tạo nguồn kinh phí nuôi sống bộ máy điều hành trong nội bộ tập đoàn.

#### **3.1.4.2 Công ty con trong tập đoàn**

Công ty con là công ty bị chi phối bởi Công ty SGI theo phương thức trực tiếp hoặc gián tiếp. Công ty con trong tập đoàn là các pháp nhân độc lập được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần hoặc công ty TNHH. Tuy nhiên, hình thức công ty cổ phần có nhiều thuận lợi hơn trong việc huy động vốn bằng cách phát hành chứng khoán, công ty mẹ và các công ty con có thể điều chỉnh nhanh chóng phần vốn đầu tư của mình bằng cách chuyển nhượng cổ phần hoặc bán cổ phiếu ra thị trường.

Sau khi cơ cấu lại vốn chủ sở hữu của các công ty trong tập đoàn, hệ thống công ty con trong tập đoàn gồm:

**Công ty con trực tiếp (công ty con cấp 1):** là công ty mà công ty mẹ nắm giữ trực tiếp trên 65% vốn điều lệ, bao gồm: Công ty SCC, Công ty Kinh Bắc, Công ty Sài Gòn - Cần Thơ, Công ty Sài Gòn - Nhơn Hội, Công ty STC, Công ty Saigontel. Do các công ty này giữ vai trò chủ lực trong từng ngành nghề kinh doanh của tập đoàn nên công ty mẹ cần phải nắm giữ cổ phần đủ để đảm bảo chi phối trực tiếp các quyết định quan trọng của công ty. Tức là công ty mẹ phải nắm giữ tối thiểu là 65% cổ phần có quyền biểu quyết, tối ưu nhất là nắm giữ 75% cổ phần có quyền biểu quyết của công ty con, đồng thời nắm giữ số ghế HĐQT chi phối và trực tiếp điều hành.

**Công ty con gián tiếp (công ty con cấp 2):** là công ty mà trong đó cổ đông gồm: Công ty SCC và công ty con cấp 1 nắm giữ trên 50% vốn điều lệ. Công ty mẹ thực hiện kiểm soát và hợp nhất báo cáo tài chính từ công ty này trên cơ sở của chuẩn mực kế toán Việt Nam. Hệ thống các công ty con cấp 2 gồm: Công ty Sài Gòn – Kinh Bắc, Công ty MCC, Công ty SMC, Công ty Sài Gòn – Quy Nhơn, Công ty Sài Gòn - Bắc Giang, Công ty Sài Gòn - Đà Nẵng, Công ty Sài Gòn – Hải Phòng, Công ty Sài Gòn – Bình Phước, Công ty Sài Gòn – Hàm Tân, Công ty Sài Gòn – Lâm Đồng. Công ty SGI chi phối các công ty này trên cơ sở tập hợp các cổ đông là Công ty SGI và các công ty con cấp một trong tập đoàn nắm giữ cổ phần chi phối. Tùy theo mức độ quan trọng và chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể mà công ty mẹ tổ chức nắm giữ cổ phần chi phối theo từng mức độ khác nhau. Chẳng hạn, trong giai đoạn hiện nay, nhóm công ty xây dựng đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện tiến độ xây dựng cơ sở hạ tầng KCN, là nguồn hỗ trợ kinh phí đầu vào để hình thành các KCN trẻ trong tập đoàn nên công ty mẹ phải tổ chức nắm giữ ít nhất 65% cổ phần có quyền biểu quyết ở các công ty con cấp 2 của nhóm này để nắm quyền điều hành công ty một cách thuận lợi.

Công ty SCC là trở thành công ty mẹ của các công ty con cấp 2 thuộc nhóm ngành xây dựng và thay mặt Công ty SGI đảm nhận quyền chi phối hoạt động của các công ty con này. Tức là, các vấn đề quan trọng liên quan đến hoạt động của các công ty con này do Công ty SCC toàn quyền quyết định, đồng thời Công ty SCC

nắm giữ trên 50% cổ phần có quyền biểu quyết. Sự tham gia cổ phần của Công ty SGI vào các công ty này chỉ đóng vai trò định hướng, tăng số ghế trong HĐQT.

Tương tự như Công ty SCC, Công ty STC và Công ty Saigontel sẽ thay mặt Công ty SGI nắm giữ và quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến lĩnh vực khai thác kinh doanh khu du lịch và công nghệ viễn thông, nhưng các công ty này không nắm giữ vai trò chi phối các công ty thuộc nhóm của mình mà chỉ đóng vai trò của một Công ty liên kết, có ảnh hưởng đáng kể đối với các công ty con thuộc nhóm này, Công ty SGI tham gia đầu tư với vai trò của một cổ đông bình thường hoặc để tăng số ghế trong HĐQT khi cần thiết hoặc vì lý do đối ngoại... Nguyên nhân là do lĩnh vực khai thác kinh doanh khu du lịch còn mới mẻ trong tập đoàn, vốn đầu tư lớn, thời gian kéo dài, thời gian thu hồi vốn chậm và đòi hỏi một công tác quản lý mới... Do đó, các ngành này còn nhiều sự phụ thuộc vào các nguồn lực bên ngoài để phát triển.

#### **3.1.4.3 Công ty liên kết trong tập đoàn – Ngân hàng TMCP Nam Việt**

Mối quan hệ giữa công ty mẹ với Ngân hàng TMCP Nam Việt là hình thức công ty liên kết do các quy định của NHNN do sự giới hạn thành phần cổ đông của một ngân hàng thương mại theo Quyết định số 24/2007/QĐ-NHNN ngày 07/06/2007 của Thống đốc NHNN Việt Nam về việc “Ban hành Quy chế cấp giấy phép thành lập và hoạt động ngân hàng thương mại cổ phần”, theo quy định này: Một cổ đông là tổ chức chỉ được sở hữu tối đa 20% vốn điều lệ của Ngân hàng, cổ đông cá nhân không được sở hữu tối đa quá 10% vốn điều lệ của một ngân hàng, cổ đông và những người có liên quan của cổ đông đó được sở hữu tối đa 20% vốn điều lệ của một ngân hàng. Tuy nhiên, Công ty SGI vẫn có tiếng nói quan trọng, có thể chi phối Ngân hàng Nam Việt thông qua các lý do sau đây:

- (1) Các cổ đông lớn của ngân hàng là thành viên trong một đại gia đình với công ty mẹ có thể nắm giữ vị trí điều hành hoặc chỉ đóng vai trò của một cổ đông bình thường khác. Hoặc có sự liên kết về các nhóm cổ đông có liên quan đến nhóm cổ đông của công ty mẹ phù hợp với quy định của pháp luật chi phối các quyết định của Ngân hàng Nam Việt thông qua Đại hội đồng cổ đông, trong có

quyết định bầu và bãi nhiệm thành viên HĐQT ngân hàng nhằm để đạt số lượng thành viên HĐQT chi phối.

- (2) Hợp đồng thỏa thuận hợp tác góp vốn vào Ngân hàng Nam Việt giữa các cổ đông lớn hiện hữu và cổ đông chiến lược mới, như: tỷ lệ góp vốn, đề cử ban Tổng giám đốc, số lượng tham gia vào HĐQT...
- (3) Thỏa thuận liên kết giữa Ngân hàng Nam Việt và Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn về các vấn đề như: Ưu tiên thị trường tiêu thụ vì KCN là một thị trường cung cấp các dịch vụ tài chính – ngân hàng thuận lợi và tiềm năng nhất đối với ngân hàng; Cam kết đảm bảo tăng vốn điều lệ theo tỷ lệ nhất định để đảm bảo vai trò của cổ đông lớn, cổ đông chiến lược cho các kế hoạch tăng vốn điều lệ mở rộng quy mô của ngân hàng; Cung cấp hệ thống công nghệ thông tin và các vấn đề hỗ trợ tài chính khác dựa vào năng lực và các mối quan hệ của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn...

## **3.2 CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON CHO TẬP ĐOÀN**

### **3.2.1 Xác lập thị trường tài chính cho tập đoàn**

Trong mô hình công ty mẹ - công ty con, các công ty con là các pháp nhân hoàn toàn độc lập, được quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh. Các công ty trong tập đoàn thường có mối quan hệ chòng chéo trong vấn đề đầu tư vốn và nắm quyền kiểm soát lẫn nhau giữa công ty mẹ và công ty con, giữa các công ty con với nhau. Các mối quan hệ đó là hoàn toàn tự do giữa các công ty mà không có sự can thiệp bằng một mệnh lệnh nào. Chính vì các quan hệ đó mà các yếu tố thị trường được xác lập một cách tự nhiên trong tập đoàn kinh tế được thể hiện thông qua các hình thức trao đổi, mua bán, đầu tư lẫn nhau trong lĩnh vực hàng hóa, sản xuất, thương mại, tài chính, lao động... Trong đó, thị trường tài chính là một yếu tố quan trọng nhất trong mô hình công ty mẹ - công ty con và đối với Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay.

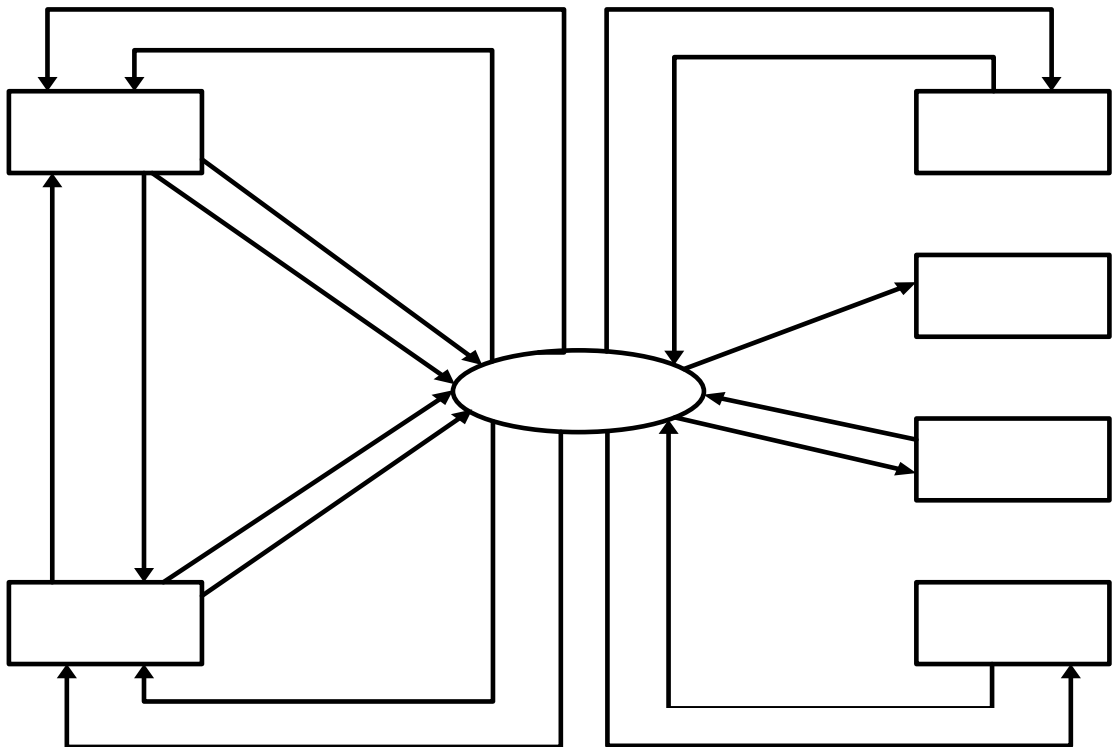
Thị trường tài chính được xác lập trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, một mặt phải đảm bảo sự nắm quyền kiểm soát của gia đình đối với các hoạt động tài chính thông qua Công ty SGI. Một mặt vẫn đáp ứng được sự tự do, tự chủ trong các quan hệ kinh tế của các công ty trong nội bộ tập đoàn với nhau và giữa các công ty trong tập đoàn với thị trường bên ngoài.

### 3.2.1.1 Mô hình quản lý tài chính tập trung và quản lý tài chính phân tán<sup>(5)</sup>

#### Mô hình quản lý tài chính tập trung

Trong mô hình quản lý tập trung, các công ty con tập trung toàn bộ dòng tiền về công ty mẹ, sau đó công ty mẹ sẽ thay mặt cho các con sử dụng có hiệu quả nhất toàn bộ dòng tiền này, bao gồm cả đầu tư ngắn hạn lẫn đầu tư dài hạn.

Hình 3.2 Mô hình quản lý tài chính tập trung



<sup>5</sup> PGS. TS. Trần Ngọc Thơ và TS. Nguyễn Thị Ngọc Trang: “Đổi mới tư duy và xác lập yếu tố thị trường trong việc chuyển đổi theo mô hình công ty mẹ - công con”

**Lợi nhuận hoặc vốn gốc từ khoản tiền mặt thặng dư được đầu tư bởi công ty con**

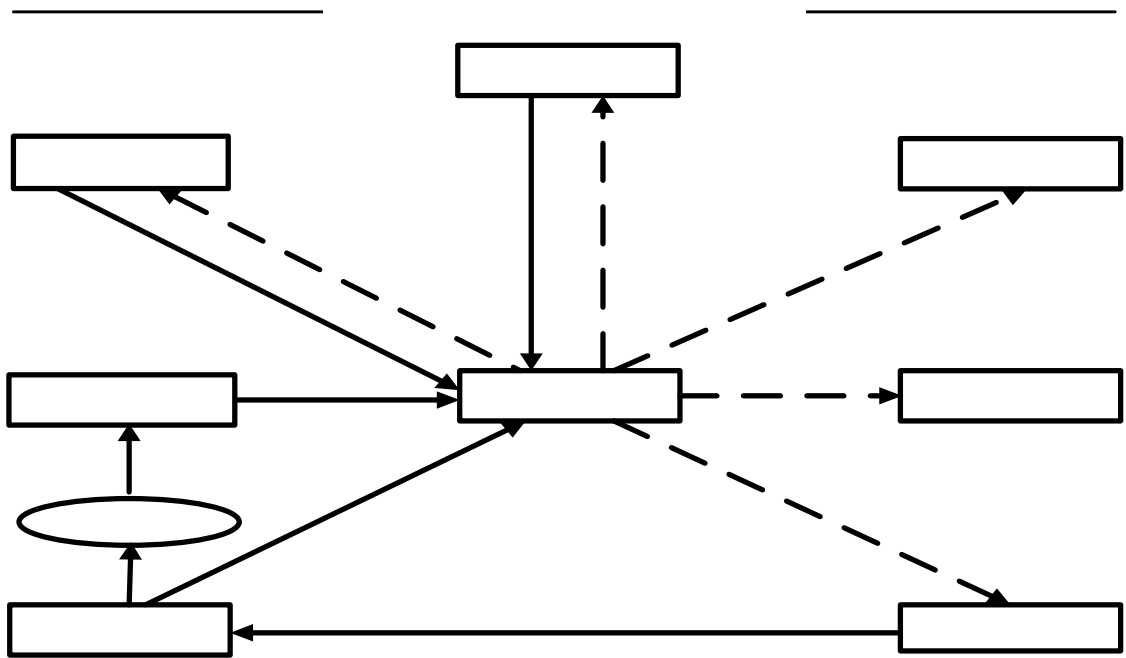
**Các khoản vay từ công ty mẹ**



### Mô hình quản lý phân tán

Trong mô hình quản lý phân tán, công ty con toàn quyền chủ động trong toàn bộ các giao dịch kể cả các giao dịch tài chính đối với công ty mẹ. Công ty con có thể huy động vốn từ công ty mẹ hoặc thị trường tài chính tùy thuộc vào sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro. Nếu công ty con đang phải đối phó với những rủi ro kinh doanh thấp, thì công ty có thể vay nợ từ thị trường tài chính. Ngược lại, nếu công ty con đang gặp phải rủi ro kinh doanh cao thì có thể vay vốn từ công ty mẹ, nếu công ty mẹ không đáp ứng, công ty con có thể huy động vốn từ thị trường vốn.

Hình 3.3 Mô hình quản lý tài chính phân tán



Tất nhiên, không có sự bắt buộc hoặc cứng nhắc trong việc lựa chọn các mô hình này. Các công ty mẹ và công ty con tùy theo tỷ trọng vốn góp, tùy theo đặc điểm kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ mà linh hoạt chuyển hóa giữa các mô hình này với nhau với mục tiêu tối đa hóa giá trị của tập đoàn.

VỐN VAY

Trả vốn gốc và

Cho vay

SƠ ĐỒ MÔ HÌNH QUẢN

CÔNG

### **3.2.1.2 Mô hình quản lý vừa tập trung vừa phân tán áp dụng cho Tập đoàn**

Trong hai cơ chế tài chính đã nêu, cơ chế quản lý tài chính tập trung có ưu điểm là tập trung được các nguồn lực kinh tế về một mối, do công ty mẹ điều hành phân bổ nhằm tối đa hóa giá trị cho tập đoàn, thống nhất được ý chí và hành động trong tổ chức, phù hợp với các công ty mới thành lập, đang trong giai đoạn kinh doanh có dòng tiền âm. Tuy nhiên, có nhược điểm là làm mất đi tính độc lập và tự chủ của đơn vị sử dụng vốn, nó phụ thuộc phần lớn các mối quan hệ giữa các thành phần sở hữu của công ty. Trong mô hình công ty mẹ - công ty con, các công ty trong tập đoàn là các pháp nhân độc lập, tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong hoạt động của mình, quan hệ mẹ và con chỉ ở góc độ vốn chủ sở hữu. Nếu như công ty mẹ có toàn quyền quyết định các vấn đề của công ty con thì công ty mẹ có thể điều động, sắp xếp lưu lượng tiền mặt với nhau một cách thuận lợi. Ngược lại, thì công ty con có quyền lựa chọn sự giao dịch của mình trong vấn đề tài chính. Do đó, với thực tiễn hoạt động hiện nay trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, tôi đề nghị áp dụng cơ chế quản lý tài chính như sau:

#### **Áp dụng mô hình quản lý tài chính tập trung cho tập đoàn**

Các công ty con cấp 1 chịu sự chi phối trực tiếp từ công ty mẹ trên cơ sở vốn chủ sở hữu và gia đình trực tiếp nắm quyền lãnh đạo. Đồng thời, các công ty con cấp 1 đứng đầu ngành và nắm giữ nguồn tiền thu rất lớn từ hoạt động kinh doanh nên việc áp dụng cơ chế tài chính tập trung giữa công ty mẹ và các công ty con cấp 1 là hoàn toàn thuận lợi trong việc điều động và luân chuyển nguồn vốn hiệu quả. Khi thực hiện cơ chế tài chính tập trung, Công ty SGI tiến hành một cơ chế phân bổ vốn hợp lý đảm bảo hoạt động cho công ty con, tối ưu hóa việc sử dụng tiền mặt và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong tập đoàn. Để thống nhất chung, tập đoàn áp dụng cơ chế quản lý tài chính tập trung theo nguyên tắc là: (1) Các công ty con cấp 1, các công ty nòng cốt mà Công ty SGI cùng gia đình nắm giữ cổ phần, vốn góp, phần hùn chi phối và điều hành trực tiếp; (2) Các công ty mới thành lập hoặc các công ty có dòng tiền âm; (3) Các công ty con có sự tự nguyện một cách hợp pháp với Công ty SGI trong vấn đề sử dụng các nguồn lực tài chính. Các công ty được áp

dụng cơ chế tài chính tập trung hiện nay: Công ty SGI, Công ty SCC, Công ty STC, Công ty Kinh Bắc, Công ty Sài Gòn - Nhơn Hội và Công ty Sài Gòn-Cần Thơ, Công ty SàiGontel.

### **Áp dụng mô hình quản lý tài chính phân tán:**

Ngoài các công ty trên, các công ty còn lại thực hiện chức năng kinh doanh – công ty con cấp 2, là các “cánh tay” vươn rộng ra trên toàn bộ thị trường, là cơ sở tạo ra lợi nhuận, huy động các nguồn lực bên ngoài để phục vụ lợi ích của công ty mẹ. Trong quá trình hoạt động, các công ty con này còn nhiều phụ thuộc vào các nguồn bên ngoài, dẫn đến cấu trúc cổ đông và thành phần sở hữu của các công ty trở nên phức tạp. Đồng thời, với chủ trương nâng cao tính độc lập của công ty con trong cả hoạt động kinh doanh lẫn về quyền sử dụng vốn và tài sản cũng như việc giao toàn quyền điều hành cho Tổng giám đốc. Do đó cơ chế quản lý tài chính phân tán sẽ áp dụng đối với các công ty con cấp 2 trong tập đoàn. Tức là *các công ty con cấp 2 này sẽ tự do giao dịch và huy động vốn trên thị trường tài chính tùy theo mức độ rủi ro và khả năng tài chính của công ty con*. Trong quá trình đó, tùy theo tình hình hoạt động cụ thể mà một hoặc nhiều công ty con trong nhóm này có thể tập trung vốn với công ty mẹ trên cơ sở tự nguyện.

### **3.2.2 Giải pháp xây dựng cơ chế tài chính cho tập đoàn**

Để xác lập thị trường tài chính trong nội bộ tập đoàn một cách hữu hiệu theo cơ chế quản lý tài chính vừa tập trung vừa phân tán nêu trên, việc thiết lập một cơ chế tài chính là rất cần thiết cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn. Cơ chế tài chính phù hợp sẽ cho phép tập đoàn khai thác được tối đa các nguồn lực sẵn có, tìm kiếm nguồn lực tài chính để đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh. Cơ chế tài chính cần xây dựng trong tập đoàn bao gồm các nội dung chủ yếu sau: Cơ chế huy động vốn; cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản; cơ chế quản lý doanh thu chi phí và công nợ; cơ chế phân phối lợi nhuận; cơ chế kiểm tra – giám sát.

### **3.2.2.1 Nguyên tắc xây dựng cơ chế tài chính**

Trong cơ chế tài chính phải đảm bảo cho các công ty con có tính độc lập tự chủ, toàn quyền quyết định các vấn đề trong hoạt động kinh doanh của mình. Tránh tình trạng công ty mẹ áp đặt công ty con bằng mệnh lệnh của cá nhân trong gia đình thay vì bằng cơ chế tham dự.

Cơ chế tài chính không tạo ra bất cứ một ưu đãi nào cho các công ty trong tập đoàn kể cả hoạt động tạo lập vốn, phân phối lợi nhuận, đầu tư vốn,... nhằm để tránh tâm lý ỷ lại, mất động lực cạnh tranh.

Cơ chế tài chính phải đảm bảo cho các công ty trong tập đoàn tiếp cận được các chuẩn mực, thông lệ quốc tế, nhằm nâng cao cạnh tranh, tạo điều kiện cho các công ty hội nhập kinh tế quốc tế.

### **3.2.2.2 Cơ chế huy động vốn**

Cơ chế huy động vốn bao gồm các phương pháp, hình thức và các công cụ để khai thác, huy động các nguồn vốn đáp ứng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Huy động vốn trong tập đoàn bao gồm huy động vốn trong nội bộ tập đoàn và huy động vốn từ bên ngoài.

#### **Huy động vốn trong nội bộ tập đoàn**

Huy động vốn trong nội bộ tập đoàn là việc khai thác nguồn vốn nội bộ bao hàm sự luân chuyển, điều chuyển vốn giữa công ty mẹ với các công ty con, giữa các công ty con với nhau thông qua các hình thức như tín dụng nội bộ, đầu tư nội bộ, trao đổi tài sản...nhằm tạo ra khả năng điều hòa và sử dụng tối ưu nguồn lực tài chính, tăng hiệu quả kinh doanh chung của toàn tổ hợp sản xuất kinh doanh.

**Cơ chế tín dụng nội bộ** là việc cho vay hoặc công nợ thông qua việc mua bán hàng hóa lẫn nhau nhằm bù đắp thiếu hụt vốn lưu động và giải quyết nguồn vốn nhàn rỗi tạm thời của các công ty trong tập đoàn hoặc do sự phân bổ sắp xếp các dòng tiền mặt của công ty mẹ. Cơ chế tín dụng nội bộ diễn ra theo nguyên tắc tự nguyện, lãi suất cho vay hoặc trả chậm là lãi suất thị trường.

**Cơ chế đầu tư nội bộ** là việc đầu tư với nhau bằng hình thức mua cổ phần và các loại chứng khoán nợ của các công ty trong tập đoàn. Ưu điểm của đầu tư nội bộ là huy động và tập trung một lượng vốn lớn bên trong tập đoàn trong điều kiện nguồn vốn đầu tư của chủ sở hữu tập đoàn hạn hẹp và muốn nắm giữ quyền chi phối công ty. Hơn nữa, nó tạo điều kiện cho công ty trong tập đoàn huy động vốn trong thời gian ngắn hơn so với việc huy động vốn từ bên ngoài như phát hành cổ phiếu, trái phiếu, vay nợ ngân hàng... Từ đó, khai thác cơ hội kinh doanh nhanh chóng, hiệu quả, giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, trong chừng mực nào đó việc huy động vốn theo hình thức đầu tư vòng tròn dẫn đến sự đổ vỡ dây chuyền xuất phát từ các yếu tố quản lý kinh doanh cũng như sự biến động xấu của nền kinh tế.

Tại Hàn Quốc, đầu tư nội bộ xuất hiện vào những năm 1960 ở tập đoàn Samsung. Nhờ có đầu tư nội bộ này Samsung đã huy động một lượng vốn lớn để tham gia vào ngành công nghiệp hóa chất và công nghiệp nặng của chính phủ, đây là một bước đột phá đầu tiên dự án phát triển của nhà nước được thực hiện bởi kinh tế tư nhân. Các Cheabols ở Hàn Quốc, phương thức đầu tư nội bộ diễn ra rất mạnh mẽ, được tiến hành thông qua các hình thức sau: *Đầu tư chéo*: khi hai công ty nắm giữ cổ phần lẫn nhau; *Đầu tư tỏa*: một công ty nắm giữ cổ phần của nhiều công ty khác; *Đầu tư vòng tròn*: một công ty A sẽ nắm giữ cổ phần của công ty B, công ty B sẽ nắm giữ cổ phần của công ty C... Việc lựa chọn hình thức đầu tư nội bộ nào trong ba hình thức trên sẽ phụ thuộc vào sự tăng trưởng và chiến lược kinh doanh của cheabols. Dạng đầu tư tỏa thường được sử dụng vào giai đoạn hai – khi các cheabols thực hiện chiến lược nhất thể hóa theo chiều dọc và phát triển đa dạng hóa quan hệ. Dạng đầu tư vòng tròn được áp dụng như một công cụ phục vụ cho việc thực hiện chiến lược phát triển theo chiều ngang.

Để tối đa hóa vốn đầu tư của chủ sở hữu tập đoàn cũng như việc luân chuyển vốn một cách có trật tự theo một nguyên tắc nhất định nhằm: kiểm soát dòng vốn đầu tư, “dòng chảy” của tiền mặt; huy động và nhanh chóng tập trung một lượng vốn lớn với chi phí thấp để thực hiện các dự án đầu tư có quy mô lớn... Trên cơ sở

kinh nghiệm rút ra được từ việc nghiên cứu các cheabol của Hàn Quốc và thực tiễn của pháp luật Việt Nam, Tập đoàn được đầu tư nội bộ theo hai dạng: đầu tư tỏa và đầu tư vòng tròn.

***Đầu tư tỏa trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn:*** Công ty SGI sẽ đầu tư vốn của mình vào các công ty con cấp 1 để giữ quyền kiểm soát trực tiếp, đồng thời công ty mẹ cũng thực hiện đầu tư tài chính vào các công ty con cấp 2, để nắm giữ quyền kiểm soát gián tiếp, tăng cường số lượng thành viên HĐQT chi phối hoặc hỗ trợ vốn cho công ty con... Các công ty con cấp 1 của nhóm ngành nào sẽ đầu tư vốn vào các công ty con của nhóm ngành đó để giữ quyền kiểm soát và điều hành ở cấp độ công ty con hoặc công ty liên kết. Các công ty con cấp 1 có thể đầu tư vào các công ty thuộc nhóm ngành khác trong tập đoàn dưới dạng không chi phối nhằm hỗ trợ vốn hoặc nắm số ghế trong HĐQT hoặc tối đa hóa lợi nhuận của công ty con... Ví dụ, Công ty SGI đầu tư tài chính chi phối Công ty SCC, công ty này đầu tư góp vốn chi phối vào Công ty SMC và góp vốn không chi phối vào Công ty Sài Gòn – Hàm Tân (thuộc nhóm ngành du lịch), hoặc góp vốn không chi phối vào Công ty Sài Gòn – Bình Phước (thuộc nhóm kinh doanh KCN). Các công ty thực hiện “đầu tư tỏa” trong tập đoàn hiện nay theo dạng này có thể là: Công ty SGI, Công ty SCC, Công ty STC, Công ty SaiGonTel.

***Đầu tư vòng tròn trong Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn:*** là các công ty con trong tập đoàn có thể đầu tư cho nhau, các công ty con cấp 1 đầu tư cho nhau và các công ty con cấp 2 đầu tư cho nhau hoặc công ty con cấp 2 của nhóm ngành này có thể đầu tư vào công ty con cấp 1 của nhóm ngành khác dưới dạng cổ phần hoặc vốn góp không chi phối.

### **Huy động vốn từ bên ngoài**

***Huy động vốn từ bên ngoài:*** bao gồm việc kêu gọi vốn góp của các cổ đông, phát hành cổ phiếu trái phiếu trong và ngoài nước, vay nợ thông qua các tổ chức tín dụng... Để đảm bảo hiệu quả trong việc thực thi các dự án cũng như nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, công ty mẹ phải chỉ đạo công ty con xây dựng cơ chế quản lý vốn vay và tăng cường công tác kiểm soát và giám sát trực tiếp từ bên trong công ty con.

### **3.2.2.3 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản**

Cơ chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản: bao gồm các phương pháp quản lý, sử dụng tài sản, tiền vốn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Cơ chế này đóng vai trò quan trọng trong việc thể hiện tính tự chủ, linh hoạt của công ty con trong mối liên kết tài chính giữa công ty mẹ và công ty con hoặc giữa các công ty con trong tập đoàn với nhau.

Về nguyên tắc tập đoàn theo mô hình công ty mẹ - công ty con thì công ty mẹ quyết định các vấn đề liên quan đến công ty con thông qua người đại diện của công ty mẹ tại công ty con. Mặc dù là các pháp nhân độc lập, bình đẳng trước pháp luật nhưng về mặt quản lý công ty con vẫn có sự phụ thuộc rất lớn, thể hiện ở quyền hạn của những người lãnh đạo tại công ty con mà người này do công ty mẹ cử làm đại diện hoặc quản lý hoặc cả hai – trong môi trường quản lý mang yếu tố gia đình thì vấn đề này luôn tồn tại một cách khách quan.

Do đó, để tăng cường tính linh hoạt của công ty con, Công ty SGI nên quy định và phân quyền cụ thể cho người đại diện của mình tại công ty con đó. Đồng thời, xây dựng một quy định về việc phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn, hạn mức của Tổng giám đốc, Thành viên HĐQT trong việc quyết định các vấn đề liên quan đến việc sử dụng vốn và tài sản của công ty con, như: Quyết định phê duyệt cơ chế tài chính; quyết định đầu tư tài chính vào các công ty con khác hay các công ty bên ngoài; đầu tư mua sắm và thanh lý tài sản cố định; vay vốn tín dụng với các tổ chức tín dụng; trích lập dự phòng; quyết định quỹ lương và các chế độ đối với người lao động... Căn cứ trên quy định này, những người đại diện của công ty mẹ nắm giữ chức danh thành viên HĐQT hoặc Tổng giám đốc sẽ chỉ đạo xây dựng một cơ chế tài chính cho công ty con phù hợp với quy định chung nhằm đảm bảo công tác quản lý tài chính trong tập đoàn.

Để đảm bảo thực hiện tốt quy chế phân cấp phân quyền này công ty mẹ phải xây dựng một hệ thống các tiêu chuẩn để tuyển chọn người phù hợp để làm đại diện của mình ở các chức danh quan trọng tại công ty con.

#### **3.2.2.4 Cơ chế quản lý doanh thu, chi phí, công nợ**

Cơ chế quản lý doanh thu, chi phí, công nợ: bao gồm các phương pháp, công cụ, cách thức quản lý, hạch toán, theo dõi doanh thu, chi phí và công nợ của cả tập đoàn, nhằm quản lý chặt chẽ doanh thu, chi phí, công nợ. Cơ chế này sẽ do ban lãnh đạo công ty con tự tổ chức và thực hiện tùy thuộc vào đặc điểm của ngành nghề kinh doanh, công tác tổ chức quản lý nội bộ và tuân thủ theo quy định của pháp luật, đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh doanh. Công ty mẹ chỉ thực hiện giám sát công ty con về việc thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh, quản lý công nợ theo phương thức tổ chức kiểm tra và giám sát tài chính của tập đoàn.

#### **3.2.2.5 Cơ chế phân phối lợi nhuận**

Cơ chế phân phối lợi nhuận: là cách thức quản lý, phân phối và sử dụng lợi nhuận của doanh nghiệp như: trình tự, nội dung phân phối lợi nhuận, sử dụng các quỹ hình thành từ lợi nhuận của doanh nghiệp. Cơ chế phân phối lợi nhuận là một trong những bộ phận quan trọng của cơ chế tài chính doanh nghiệp. Cơ chế phân phối lợi nhuận trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của một số nhân tố như: hình thức sở hữu của doanh nghiệp; Định hướng phát triển của doanh nghiệp; Quy mô và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp; Chính sách và quy định của nhà nước... Do vậy, tùy theo điều kiện cụ thể của tập đoàn và khả năng của công ty con mà công ty mẹ có quyết định về chính sách phân phối lợi nhuận cụ thể thông qua biểu quyết của Đại hội đồng cổ đông.

Để đảm bảo quá trình tích tụ và tập trung vốn trên phạm vi tập đoàn một cách hiệu quả, để tối ưu dòng tiền của tập đoàn nói chung và của từng công ty con nói riêng, công ty mẹ cần phải tổ chức xây dựng một chiến lược phân phối lợi nhuận phù hợp theo chiến lược phát triển của tập đoàn trong từng thời kỳ và khả năng của công ty con. Chiến lược phân phối đó phải được căn cứ vào các giai đoạn phát triển trong đời sống của một công ty con và nhu cầu tiền mặt của công ty mẹ.



### **3.2.2.6 Cơ chế kiểm tra - giám sát trong tập đoàn**

Cơ chế kiểm tra - giám sát: bao gồm các phương pháp giám sát nhằm đảm bảo an toàn tài chính cho doanh nghiệp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Trọng tâm của công tác kiểm tra, giám sát tài chính là hệ thống kiểm soát nội bộ và hệ thống thông tin tài chính.

Trong mô hình công ty mẹ - công ty con luôn tồn tại nhiều mức độ sở hữu khác nhau với sự tham gia của nhiều thành phần cổ đông, thành viên góp vốn, công ty thành viên hoạt động dưới nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau... dẫn đến các mối quan hệ về tài chính và kinh doanh diễn ra khá phức tạp giữa công ty mẹ với công ty con và giữa các công ty trong cùng tập đoàn với nhau. Vì vậy, việc tổ chức công tác kiểm tra - giám sát tài chính đóng vai trò rất quan trọng đối với Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn khi chuyển sang cách thức quản lý của mô hình mới. Thông qua hoạt động kiểm tra - giám sát tài chính sẽ giúp cho công ty mẹ nắm bắt được một cách chính xác kịp thời tình hình tài chính, phát hiện những mặt tiêu cực trong công tác quản lý điều hành từ đó đưa ra các quyết định điều chỉnh, các biện pháp ngăn ngừa rủi ro trong công tác quản lý tài chính, đảm bảo chấp hành đúng pháp luật, ngăn ngừa các vi phạm trong quản lý kinh tế...

**Nguyên tắc kiểm tra - giám sát tài chính trong tập đoàn:** Công tác kiểm tra - giám sát trong tập đoàn được tổ chức theo nguyên tắc như sau:

- (1) Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn tổ chức bộ phận kiểm toán nội bộ tại Công ty SGI để đảm nhận công tác kiểm tra – giám sát tài chính và kiểm toán nội bộ trong toàn bộ tập đoàn theo yêu cầu quản lý của công ty mẹ, diễn ra đúng quy định của pháp luật
- (2) Ban lãnh đạo và điều hành công ty con có trách nhiệm tự tổ chức hệ thống quản lý nội bộ của công ty mình một cách khoa học và hiệu quả kinh tế cao. Đồng thời tự tổ chức giám sát diễn biến về hoạt động của công ty mình để phát hiện kịp thời những tồn tại, vướng mắc và ngăn chặn; khắc phục những

vi phạm, rủi ro trong sản xuất, kinh doanh; đưa ra các quyết định về quản lý điều hành, các biện pháp xử lý.

- (3) Hệ thống kiểm soát phải đảm tính gọn nhẹ, không chồng chéo, đảm bảo cho hoạt động của công ty con diễn ra một cách thuận lợi; Tách bạch rõ ràng công tác kiểm soát tài chính với công tác điều hành kinh doanh của công ty mẹ tại công ty con;

**Phương pháp tổ chức kiểm tra - giám sát tài chính:** Công ty SGI tổ chức kiểm tra - giám sát tài chính đối với công ty con thông qua phương pháp trực tiếp từ bên trong và gián tiếp từ bên ngoài.

**Giám sát trực tiếp từ bên trong** là Công ty SGI cử nhân sự vào các vị trí quản lý có chức năng kiểm soát trực tiếp các hoạt động hàng ngày của công ty con như: Phó tổng giám đốc (Phó giám đốc), Kế toán trưởng hoặc Kiểm soát viên nội bộ. Đối với các công ty cổ phần hoặc công ty TNHH hai thành viên trở lên mà trong cơ cấu tổ chức phải lập Ban Kiểm soát theo quy định của pháp luật hoặc theo yêu cầu quản lý của công ty thì công ty mẹ đề cử người vào đảm nhận chức danh thành viên của Ban kiểm soát làm việc chuyên trách hoặc bán chuyên trách tại công ty con. Mặt khác, theo định kỳ hoặc tùy theo nhu cầu mà công ty mẹ tổ chức thực hiện công tác kiểm toán độc lập tại công ty con theo đúng trình tự và quy định của pháp luật - công tác kiểm toán này do công ty mẹ tự tổ chức hoặc công ty mẹ thuê cơ quan kiểm toán bên ngoài.

Phương pháp kiểm tra – giám sát từ bên trong được xem là phương pháp hữu hiệu nhất trong công tác kiểm soát và giám sát hoạt động của công ty trong tập đoàn, vừa đảm bảo đúng quy định của pháp luật, vừa thỏa mãn nhu cầu quản lý và kiểm soát tài chính của chủ đầu tư trong tập đoàn. Tuy nhiên, để làm tốt phương pháp kiểm soát và giám sát trực tiếp, đòi hỏi công ty mẹ ngoài sự tin tưởng theo ý chí cá nhân cần phải có chính sách về tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi khác gắn liền với trách nhiệm của các cá nhân đảm trách nhiệm vụ kiểm soát này. Các quyền lợi đó sao cho gắn kết được trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân đó tại công ty con cùng với nghĩa vụ và quyền lợi của họ tại công ty mẹ. Hơn nữa, các cá

nhân này đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn cao về kế toán, kiểm toán, khả năng phân tích, hoạch định tài chính và am hiểu đặc điểm của ngành nghề kinh doanh. Yêu cầu đó nhằm đảm bảo sự cân bằng công tác chuyên môn của mình với công tác quản lý điều hành của HĐQT, Tổng giám đốc, đảm bảo sự hài hòa lợi ích của công ty con và lợi ích chung của tập đoàn.

**Kiểm tra và giám sát gián tiếp** là việc Công ty SGI giám sát hoạt động của công ty thành viên thông qua các báo cáo theo định kỳ thường xuyên hoặc đột xuất theo yêu cầu báo cáo của Công ty SGI về các hoạt động có liên quan với tư cách là một cổ đông lớn nắm quyền chi phối trực tiếp hay gián tiếp hoặc thông qua các người đại diện hợp pháp của công ty mẹ tại công ty con đó. Kiểm tra - giám sát gián tiếp bao gồm hai hình thức sau:

*Giám sát trước hoạt động* của công ty mẹ đối với công ty con là việc kiểm tra tính khả thi của các kế hoạch ngắn hạn, dài hạn; các dự án đầu tư, xây dựng; đầu tư ra ngoài của đơn vị thành viên...

*Giám sát sau hoạt động* của công ty mẹ đối với công ty con là việc kiểm tra kết quả hoạt động của doanh nghiệp trên cơ sở các báo cáo định kỳ; kết quả chấp hành các quyết định của công ty mẹ hoặc Điều lệ của công ty con; việc tuân thủ các quy định của pháp luật.

Để thực hiện công tác kiểm tra – giám sát gián tiếp, công ty mẹ phải xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu dùng để đánh giá toàn diện các hoạt động của từng công ty con và cho toàn bộ hoạt động của tập đoàn (thông qua báo cáo tài chính hợp nhất). Hệ thống các chỉ tiêu này được xây dựng phụ thuộc vào các yếu tố như: đặc điểm của từng ngành nghề kinh doanh, chiến lược kinh doanh của tập đoàn, kế hoạch kinh doanh của công ty con, mục tiêu của công ty mẹ. Hệ thống các chỉ tiêu này gồm: Khả năng hoàn thành kế hoạch kinh doanh; Đánh giá hiệu quả hoạt động; Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn; Đánh giá hiệu quả luân chuyển vốn; Đánh giá hiệu suất sử dụng tài sản cố định; các chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý điều hành; đánh giá mức độ chấp hành các quy định của pháp luật, các quy chế quản lý nội bộ trong tập đoàn. Để thực hiện tốt việc đánh giá các chỉ tiêu này, công ty mẹ phải xây dựng

một chế độ báo cáo kịp thời trên cơ sở quyền hạn của cổ đông lớn và báo cáo của người đại diện vốn của công ty mẹ đang nắm giữ các chức danh điều hành của công ty con.

### **3.2.3 Giải quyết sự mâu thuẫn giữa chủ sở hữu và Tổng giám đốc – người điều hành công ty con**

Trong quá trình điều hành Tổng giám đốc có thể tổ chức và định hướng công ty con đi ngược lại lợi ích của cổ đông hoặc thực hiện tư lợi cá nhân, không quan tâm đến lợi ích cổ đông... từ đó gây thiệt hại cho công ty và cổ đông. Trong quan hệ kinh tế của một tập đoàn, mâu thuẫn giữa Ban lãnh đạo công ty mẹ và Tổng giám đốc công ty con thường diễn ra khá phức tạp vì các vấn đề nội bộ tập đoàn, thí dụ: công ty con A bán sản phẩm cho công ty con B trong tập đoàn một giá cả ưu đãi hơn theo sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty mẹ, khi ấy lợi nhuận của công ty A giảm, công ty B tăng hoặc nhằm để hỗ trợ tiền mặt cho công ty X, công ty Y phải cho công ty X vay hoặc góp vốn vào cho công ty X theo chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty mẹ, nhưng thực chất công ty Y không có nhu cầu cho vay hoặc đầu tư vì có một cơ hội đầu tư khác cho rằng có lợi hơn... Dĩ nhiên rằng, các giao dịch giữa các bên tham gia đúng theo quy định của pháp luật. Vì giữa các công ty trong tập đoàn là các pháp nhân độc lập nên Tổng giám đốc công ty con có thể không phục vụ theo yêu cầu của công ty mẹ với nhiều lý do, khi đó mâu thuẫn giữa Ban lãnh đạo công ty mẹ và Tổng giám đốc công ty con xảy ra. Hậu quả là gây ra các tổn thất đáng kể cho công ty con cũng như ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh chung của tập đoàn.

Đối với các tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam như Đồng Tâm, Biti's các mâu thuẫn trên hoàn toàn được giải quyết do Người đại diện vốn và người đảm nhận vai trò Tổng giám đốc của các công ty con cũng chính là người gia đình có quyền quyết định tất cả các vấn đề kinh doanh - Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay cũng được giải quyết theo các phương thức này. Tuy nhiên, khi quy mô của tập đoàn ngày càng lớn, quan hệ kinh tế phức tạp, vấn đề tìm kiếm các phương thức quản lý mới, công nghệ mới, lĩnh vực mới... thì các thành viên trong gia đình có sự hạn chế nhất định trong công tác quản lý điều hành của từng công ty cụ thể, thực

trạng hoạt động của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn cũng cho thấy điều này. Theo mô hình và tổ chức quản lý mới của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn được xây dựng thì các thành viên gia đình tách khỏi công việc quản lý cụ thể tại các công con, nên việc giải quyết các mâu thuẫn giữa quyền cổ đông mà cụ thể là Ban lãnh đạo công ty mẹ đối với Tổng giám đốc tại công ty con là rất cần thiết. Do đó, tôi đề nghị một số biện pháp để xác lập sự hài hòa nhằm hạn chế những mâu thuẫn vừa nêu áp dụng cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn như sau:

- (1) Người đại diện cho công ty mẹ tại công ty con nắm giữ chức danh thành viên HĐQT phải có năng lực, quyền hạn cao nhất, có khả năng chi phối HĐQT để giải quyết các vấn đề của công ty con thuộc thẩm quyền của HĐQT - Người này nên là thành viên quản lý trụ cột trong gia đình.
- (2) Tổng giám đốc sẽ do công ty mẹ giới thiệu và được HĐQT công ty con thông qua theo quy chế của HĐQT và Điều lệ của công ty con. Tổng giám đốc có thể là người đại diện vốn góp của công ty mẹ (có quyền chi phối trực tiếp) hoặc của một công ty con khác trong tập đoàn và được bầu vào chức danh thành viên HĐQT của công ty con;
- (3) Có chế độ đãi ngộ xứng đáng thông qua chế độ lương, thưởng theo kết quả kinh doanh của công ty, thí dụ như: thực hiện chế độ thưởng cổ phiếu và ưu tiên quyền mua cổ phiếu bằng nhiều hình thức khác nhau tại một công ty khác trong tập đoàn đang trong giai đoạn tăng trưởng và có lợi nhuận cao hoặc tại công ty mình đang đảm trách...
- (4) Đóng vai trò là một cổ đông lớn, cổ đông chi phối, thành viên HĐQT chỉ thực hiện quyền lãnh đạo mang tính chiến lược của công ty theo đúng trách nhiệm và quyền hạn quy định trong Điều lệ – không can thiệp vào công tác quản trị điều hành của Tổng giám đốc.
- (5) Cụ thể hóa quyền hạn và hạn mức quyết định của Tổng giám đốc thông qua cơ chế quản lý nội bộ của công ty con được xác lập trên cơ sở cơ chế quản trị chung của công ty mẹ.

- (6) Tổ chức công tác kiểm tra, kiểm soát bên trong công ty con để ngăn chặn các hành động tiêu cực vì mục đích riêng của Tổng giám đốc, kể cả HĐQT. Công tác kiểm soát được tổ chức một cách công khai vừa là sự hỗ trợ cho công việc quản lý điều hành vừa đóng vai trò kiểm soát cho công ty mẹ.

### **3.3 CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC TÀI CHÍNH CHO TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ SÀI GÒN**

#### **3.3.1 Phát triển và mở rộng quy mô của Ngân hàng TMCP Nam Việt nhằm tăng cường công tác huy động vốn trong nội bộ tập đoàn**

Từ việc nghiên cứu các mô hình tập đoàn kinh tế của các quốc gia trên thế giới cho thấy Ngân hàng hoặc công ty tài chính luôn đóng vai trò nòng cốt và hết sức quan trọng trong hoạt động tài chính và kinh doanh của tập đoàn. Ngân hàng với vai trò là một trung gian tài chính hoạt động độc lập trên thị trường tài chính tiền tệ, vừa đảm nhận vai trò là công cụ tài chính của tập đoàn, là trung gian tài chính giữa các công ty thành viên với nhau và giữa tập đoàn với thị trường tài chính. Bằng nghiệp vụ của mình, ngân hàng sẽ huy động từ nhiều nguồn vốn khác nhau trên thị trường tài chính và nguồn vốn nhàn rỗi trong nội bộ tập đoàn để đáp ứng các nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh cho các công ty trong tập đoàn bằng các nghiệp vụ cho vay và đầu tư.

Ngân hàng Nam Việt hiện nay chưa thể đóng vai trò trung gian tài chính theo đúng nghĩa của một công ty tài chính trong tập đoàn như các tập đoàn kinh tế khác. Bởi vì: (1) Do có sự hạn chế về mặt luật pháp trong vấn đề sở hữu ngân hàng và quy chế cho vay, bảo lãnh của ngân hàng đối với cá nhân và các tổ chức có liên quan, trong đó có tập đoàn kinh tế; (2) Quy mô chưa đủ lớn và vốn điều lệ còn thấp nên khả năng tài trợ của ngân hàng đối với một tổ chức còn hạn chế, hạn mức cho vay đối với tập đoàn kinh tế có quy mô lớn như Tập đoàn đầu tư Sài Gòn trở nên hạn hẹp. Vì theo quy định của NHNN, một ngân hàng thương mại cho vay một khách hàng tối đa 15% vốn tự có, tổng các khoản cho vay và bảo lãnh đối với một khách hàng không vượt quá 25% vốn tự có của ngân hàng. Đối với một tổ hợp kinh tế cho vay 50% vốn tự có và tổng công các khoản cho vay và bảo lãnh tối đa 60%

vốn tự có của ngân hàng. Hạn mức cho vay lớn hay nhỏ sẽ tùy thuộc vào lượng vốn tự có của ngân hàng trong từng thời điểm cụ thể. Vốn điều lệ của ngân hàng Nam Việt tăng lên đủ 1.000 tỷ đồng vào cuối năm 2007, với số vốn này kết hợp với tỷ lệ cho vay và đầu tư tài chính của một ngân hàng thương mại vào một tổ chức kinh tế còn thấp, chưa đủ khả năng để tài trợ vốn cho nhu cầu của tập đoàn. Có thể nói rằng hiện nay, Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn là chỗ dựa cho Ngân hàng Nam Việt cả về vốn lẫn thị trường tiêu thụ và chiến lược kinh doanh.

Để khắc phục sự hạn chế trong vai trò trung gian điều hòa vốn hiện nay, ngân hàng Nam Việt ngoài việc cho vay và đầu tư cho tập đoàn theo đúng quy định của pháp luật, ngân hàng sẽ tập trung tài trợ vốn cho các khách hàng thực hiện đầu tư vào các KCN của tập đoàn theo hình thức thỏa thuận ba bên thông qua các biện pháp cho vay thông thoáng như nhận thế chấp tài sản hình thành từ vốn vay, thực hiện nghiệp vụ cầm cố hàng hóa, bao thanh toán, tài trợ xuất khẩu,...đây là điều kiện mở rộng nhanh chóng thị trường dịch vụ của ngân hàng. Phương thức này một mặt nhằm hỗ trợ nhanh chóng về vốn đầu tư và khắc phục tình trạng thiếu vốn của các doanh nghiệp trong nền kinh tế, đẩy nhanh sự phát triển cơ sở hạ tầng các KCN trong phạm vi toàn quốc. Một mặt, đảm bảo lưu lượng tiền các công ty con thông qua việc thanh toán giữa khách hàng với công ty con mà đặc biệt là các công ty con hoạt động trong lĩnh vực đầu tư và phát triển cơ sở hạ tầng KCN. Bằng cơ chế quản lý tài chính tập trung, Công ty SGI sẽ điều phối lượng tiền mặt này một cách hợp lý, hợp pháp luật, đáp ứng kịp thời nhu cầu sản xuất kinh doanh trong tập đoàn.

Như vậy, để Ngân hàng Nam Việt trở thành nền tảng vững chắc trong việc hỗ trợ vốn trung và dài hạn trong tập đoàn, Chủ đầu tư và Công ty SGI cần phải:

- (1) Tập trung nâng vốn tự có thông qua việc tăng vốn điều lệ và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nam Việt để đầu tư công nghệ hiện đại, mở rộng mạng lưới trải dài từ Bắc đến Nam, phát triển và đa dạng hóa các dịch vụ tài chính. Từ đó, sẽ nâng hạn mức đầu tư tài chính cho công ty con trong tập đoàn và nâng cao hạn mức cho vay của ngân hàng với các doanh nghiệp nói chung và các công ty trong tập đoàn nói riêng. Theo quy

định, ngân hàng được đầu tư tài chính và góp vốn vào các doanh nghiệp khác tối đa 40% vốn tự có. Nếu vốn tự có của ngân hàng Nam Việt là 10.000 tỷ đồng (theo chủ trương của NHNN Việt Nam dự thảo về quy định vốn điều lệ của ngân hàng TMCP đến năm 2010) thì tổng vốn được đầu tư tài chính lên đến là 4.000 tỷ đồng, mức cho vay đối với tập đoàn là 5.000 tỷ đồng. Đây là một con số không nhỏ trong việc tăng vốn hoạt động công ty con bằng nghiệp vụ đầu tư tài chính và cung cấp tín dụng của ngân hàng, kết hợp với với luân chuyển vốn một cách hiệu quả trong nội bộ tạo điều kiện cho tập đoàn tập trung vốn, mở rộng quy mô và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- (2) Đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ tài chính của ngân hàng, cụ thể như: dịch vụ thẻ, dịch vụ thanh toán quốc tế, dịch vụ bao thanh toán... nhằm hỗ trợ tài chính cho các khách hàng của tập đoàn, qua đó sẽ tạo lập một nguồn tiền mặt gián tiếp nhằm hỗ trợ vốn kịp thời cho tập đoàn một cách hợp lý, vừa đảm bảo lợi ích của tập đoàn vừa đảm bảo sự phát triển và nâng cao hoạt động kinh doanh của ngân hàng.
- (3) Đẩy nhanh tiến trình thành lập và hiện đại hóa công ty cho thuê tài chính trực thuộc ngân hàng Nam Việt. Vì thông qua chức năng hoạt động của công ty này, sẽ tăng cường thêm một kênh huy động vốn trên thị trường tài chính đối với tập đoàn, đồng thời là một kênh đầu tư tài chính để tăng vốn điều lệ và cung cấp tín dụng cho các công ty con dưới hình thức cho thuê tài chính.
- (4) Đẩy nhanh tiến trình thành lập và hiện đại hóa công ty chứng khoán trực thuộc ngân hàng Nam Việt hoặc tập đoàn. Cũng như công ty cho thuê tài chính, công ty chứng khoán sẽ đầu tư vốn vào các công ty con trong tập đoàn thông qua nghiệp vụ đầu tư, nghiệp vụ quản lý quỹ, quản lý danh mục đầu tư. Công ty chứng khoán sẽ trở thành một chủ thể đảm trách việc phát hành và bao tiêu chứng khoán cho các công ty trong tập đoàn một cách hợp pháp. Thông qua hoạt động giám sát và quản lý kinh doanh của mình, công ty chứng khoán là một kênh thông tin kinh tế tài chính hữu hiệu nhằm để cung cấp cho việc phân tích và đánh giá xác thực hơn nữa công tác quản lý điều



hành, phản ánh thực trạng tài chính cũng như các rủi ro của các công ty trong tập đoàn một cách khách quan. Từ đó, giúp cho chủ đầu tư của tập đoàn đánh giá xác thực hơn giá trị của doanh nghiệp và xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp, ngăn ngừa, hạn chế các rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn.

### **3.3.2 Gắn kết sự phát triển của tập đoàn với thị trường chứng khoán**

Ở các tập đoàn kinh tế trên thế giới, công ty mẹ và công ty con đa phần được tổ chức theo dạng công ty cổ phần. Mô hình tổ chức này các công ty dễ dàng huy động vốn thông qua việc phát hành chứng khoán, thuận lợi cho các công ty rút lui hay gia nhập ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh mới một cách nhanh chóng. Thị trường chứng khoán đã tạo ra môi trường cần thiết cho việc huy động và luân chuyển các nguồn vốn đầu tư trung và dài hạn để phát triển tập đoàn. Đối với Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn, việc gắn kết tập đoàn với thị trường chứng khoán ở các khía cạnh sau:

- (1) Tăng cường phát hành chứng khoán ra công chúng đối với các công ty con cấp 2 nhằm huy động một lượng vốn lớn từ thị trường tài chính để mở rộng quy mô hoạt động. Đồng thời, để phục vụ cho các dự án đầu tư dài hạn của các công ty trong tập đoàn dưới nhiều hình thức mà vẫn không mất quyền chi phối của tập đoàn. Đặc biệt là các công ty thuộc khối đầu tư xây dựng và phát triển khu du lịch, hiện các công ty này cần có một lượng vốn lớn từ bên ngoài để đẩy nhanh hơn nữa công tác đầu tư xây dựng và giảm đi một lượng tiền mặt đáng kể phải đầu tư trong nội bộ tập đoàn.
- (2) Tổ chức niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán tập trung của các công ty con đủ điều kiện niêm yết là: Công ty SCC, Công ty SaigonTel, Công ty Kinh Bắc. Việc niêm yết cổ phiếu của các công ty này nhằm huy động các nguồn lực tài chính thông qua thị trường chứng khoán để mở rộng mạng lưới, phát triển thương hiệu, tăng cường lượng tiền mặt thặng dư cho tập đoàn. Niêm yết cổ phiếu là yếu tố then chốt trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho tập đoàn tiếp cận các nguồn lực tài chính bên ngoài một cách

hiệu quả, thiết lập các liên minh có tính chiến lược trong ngành xây dựng, viễn thông, tài chính ngân hàng. Thông qua việc niêm yết này còn một cơ sở đánh giá và hoàn thiện công tác quản lý điều hành và nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty. Tuy nhiên, tùy theo tình hình thị trường chứng khoán và các điều kiện kinh tế xã hội cụ thể kết hợp với chiến lược mà tập đoàn lựa chọn công ty niêm yết trong từng lĩnh vực ngành nghề kinh doanh phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả. Chẳng hạn, Công ty cổ phần KCN Tân Tạo (ITACO) một công ty liên kết rất quan trọng với Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn và cũng do gia đình của tập đoàn này quản lý. ITACO niêm yết chứng khoán trên thị trường chứng khoán Thành phố HCM vào tháng 09/2006, giá cổ phiếu của công ty này có lúc tăng lên đến 17 lần so với mệnh giá, đây là một nguồn tiền mặt thặng dư rất lớn giúp ITACO mở rộng các hoạt động kinh doanh mới cũng như đầu tư trở lại mở rộng quy mô của các công ty con hiện có, liên doanh với các đối tác khác xây dựng nhà máy nhiệt điện ITA POWER tại tỉnh Long An, mua lại cổ phần để chi phối KCN Tân Đức và xây dựng KCN ở Campuchia...

- (3) Thông qua hoạt động đầu tư mua chứng khoán của công ty mà công ty mẹ và công ty con có thể thâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhau trong nền kinh tế nhằm đa dạng hoá đầu tư và giảm thiểu rủi ro.

### **3.4 NHỮNG KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI ĐẢNG VÀ NHÀ NƯỚC TRONG VIỆC THÚC ĐẨY SỰ PHÁT TRIỂN CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ THUỘC SỞ HỮU TƯ NHÂN TẠI VIỆT NAM**

#### **3.4.1 Nhà nước cần phải có chủ trương thúc đẩy và tạo hành lang pháp lý đối với việc phát triển tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam**

Với mục tiêu lấy kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế, hình thành nên các tập đoàn kinh tế mạnh nắm giữ các ngành nghề lĩnh vực kinh doanh nòng cốt, huyết mạch của quốc gia. Dưới sự hướng dẫn và điều tiết của Chính phủ, các Tổng công ty nhà nước ra đời, một loại hình tập đoàn kinh tế theo phương thức đa dạng hóa thành phần sở hữu để thu hút rộng rãi các nguồn lực tài chính của các

thành phần kinh tế nhằm mở rộng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh trên cơ sở ngành chuyên môn chính của Tổng công ty. Tuy nhiên, chưa có các văn bản pháp luật nào điều chỉnh các mối quan hệ cơ bản cũng như chủ trương để hình thành và thúc đẩy sự phát triển các tập đoàn kinh tế thuộc sở hữu tư nhân tại Việt Nam.

Khu vực kinh tế tư nhân ở Việt Nam có nhược điểm là sản xuất nhỏ và phân tán, quản lý theo yếu tố gia đình, lĩnh vực sản xuất kinh doanh chưa tập trung vào những ngành kinh tế mũi nhọn, mức độ tích tụ, tập trung các nguồn lực chưa cao. Tuy nhiên, khu vực kinh tế tư nhân là một tiềm lực của nền kinh tế góp phần đáng kể trong việc phát triển kinh tế xã hội trong thời gian qua. Các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân, từ những cơ sở sản xuất với quy mô nhỏ đã trải qua quá trình tích tụ vốn hình thành nên các nhóm công ty có quy mô lớn tương đương với một tập đoàn kinh tế như: FPT, Biti's, Đồng Tâm, Kinh Đô, Hòa Phát... đã đóng góp tích cực trong tiến trình công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Các tập đoàn này đều có vốn góp, cổ phần chi phối lẫn nhau ở các công ty con, công ty liên kết, ngân hàng, đối tác chiến lược trong và ngoài nước với hàng ngàn cổ đông. Mối liên kết giữa các công ty trong các tập đoàn này rất đa dạng dựa trên sở hữu về vốn, công nghệ, thương hiệu, thị trường... Sự liên kết này hình thành nên một chuỗi phức tạp về mặt pháp lý và các mối quan hệ kinh doanh khác trong mối quan hệ giữa các cổ đông, giữa cổ đông với doanh nghiệp, giữa chủ sở hữu với nhà điều hành... Nếu các quan hệ này phát sinh tiêu cực, mâu thuẫn chồng chéo lên nhau sẽ gây thiệt hại cho cổ đông của công ty nói riêng và cho nền kinh tế nói chung.

Để khắc phục và thúc đẩy sự phát triển của tập đoàn kinh tế tư nhân tại Việt Nam để hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh cùng với tập đoàn thuộc khu vực kinh tế nhà nước là một yếu tố khách quan và cần có sự điều chỉnh của nhà nước về mặt pháp lý. Nhà nước cần phải có sự hoàn thiện hệ thống pháp luật về cạnh tranh, đầu tư, thương mại, chuyển giao công nghệ, thuế, tài chính, ngân hàng, sáp nhập và mua lại theo hướng thống nhất và có sự tương thích với nhau.

### **3.4.2 Hoàn thiện tính pháp lý đối với tập đoàn kinh tế tại Việt Nam**

Trên cơ sở những tồn tại về tính pháp lý của tập đoàn kinh tế nêu tại mục 2.4, Chương II cho thấy: tính pháp lý của một tập đoàn kinh tế thuộc khu vực kinh tế tư nhân nói riêng và tập đoàn kinh tế nói chung tại Việt Nam chưa được hình thành một cách vững chắc, còn nhiều tồn tại bất cập; tập đoàn thuộc khu vực kinh tế nhà nước tuy được hình thành và phát triển tốt nhưng còn nhiều bất cập giữa Luật doanh nghiệp thống nhất năm 2005, Luật DNNN năm 2003, luật doanh nghiệp năm 1999 và các văn bản của chính phủ hướng dẫn việc thành lập các tập đoàn kinh tế. Nay tôi đề nghị các biện pháp cần thiết nhằm hoàn thiện cơ chế pháp lý cho một tập đoàn kinh tế nói chung và tập đoàn kinh tế tư nhân nói riêng như sau:

- (1) Chính phủ nhanh chóng hướng dẫn và quy định cụ thể về tập đoàn kinh tế theo quy định của Luật doanh nghiệp năm 2005. Hướng dẫn của chính phủ phải phân loại rõ ràng về công ty mẹ, công ty con và công ty liên kết cũng như xây dựng các mối quan hệ này một cách cụ thể. Đặc biệt, xây dựng các mối quan hệ liên kết để làm cơ sở cho việc hình thành các tập đoàn kinh tế như: mối liên kết về vốn, mối liên kết về thương hiệu, mối liên kết về thị trường, mối liên kết về công nghệ... từ đó, các doanh nghiệp có cơ sở lựa chọn các hình thức liên kết phù hợp để tiến tới hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh.
- (2) Rà soát và sửa đổi một số các quy định chồng chéo mâu thuẫn nhau hoặc không rõ ràng của các văn bản pháp luật có liên quan như Luật doanh nghiệp năm 2005, Quyết định 153, Chuẩn mực kế toán Việt Nam để các doanh nghiệp hoạt động một cách thuận lợi.

### **3.4.3 Mở rộng các quy định liên quan đến định chế tài chính trung gian nhằm thúc đẩy quá trình tập trung vốn đối với tập đoàn kinh tế**

Ngân hàng thương mại và công ty tài chính đóng vai trò quan trọng trong cơ chế tài chính nội bộ của tập đoàn, nhưng với các quy định hiện nay trong lĩnh vực tài chính ngân hàng cho thấy có sự hạn chế đáng kể trong hoạt động cho vay và đầu tư qua lại giữa các doanh nghiệp trong tập đoàn và định chế tài chính. Kết quả là

một cơ chế tài chính trong tập đoàn không thể thực hiện được hoặc chỉ thực hiện được một cách hạn chế. Vì vậy, để hình thành một tập đoàn kinh tế cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động, thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn thì việc nghiên cứu quy định của các định chế trung gian phù hợp với điều kiện và phương thức của một tập đoàn kinh tế là rất cần thiết.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Để giải quyết những hạn chế của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay, mô hình công ty mẹ - công ty con là giải pháp hữu hiệu để tái cấu trúc lại tập đoàn. Trong chương 3, chúng tôi đã đưa ra mô hình tổ chức cụ thể và các giải pháp để hoàn thiện mô hình xuất phát từ bên trong nội bộ Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn như: xây dựng cơ chế tài chính nhằm xác lập thị trường tài chính nội bộ; giải quyết mâu thuẫn giữa Ban lãnh đạo của công ty mẹ với Tổng giám đốc – Người đại diện pháp luật và điều hành công ty con; nâng cao năng lực tài chính cho tập đoàn thông qua việc phát triển ngân hàng Nam Việt và gắn kết tập đoàn với thị trường chứng khoán. Bên cạnh đó, đưa ra các kiến nghị đối với Đảng và Nhà nước để thúc đẩy sự phát triển nhanh chóng các tập đoàn kinh tế tư nhân tại Việt Nam.

Mô hình công ty mẹ - công ty con còn mới mẻ đối với Việt Nam, pháp lý chưa hoàn chỉnh nên việc ứng dụng mô hình này cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn còn phải rút kinh nghiệm, điều chỉnh cho phù hợp với thực tế hoạt động và sự điều chỉnh của pháp luật Việt Nam trong từng giai đoạn.

\*\*\*

## KẾT LUẬN

Vốn và thị trường tiêu thụ là mối liên kết vững chắc cho việc hình thành và cấu trúc Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn theo mô hình Công ty mẹ - công ty con, các thành viên trong gia đình tập trung vốn về một mối tại công ty mẹ là Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn, lấy thị trường các KCN làm hạt nhân của mọi quan hệ kinh tế, về tương lai sẽ lấy Ngân hàng TMCP Nam Việt làm nền tảng trong việc cung ứng tài chính cho tập đoàn.

Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn được cấu trúc theo mô hình công ty mẹ - công ty con dựa trên nền tảng của Luật Doanh Nghiệp thống nhất năm 2005 và Chuẩn mực kế toán Việt Nam hiện hành – một cơ sở pháp lý chưa hoàn chỉnh, còn nhiều mâu thuẫn và bất cập khi áp dụng cho tập đoàn. Để đảm bảo cho sự hoàn thiện mô hình công ty mẹ - công ty con áp dụng cho Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn nói riêng và các tập đoàn kinh tế thuộc khu vực kinh tế tư nhân tại Việt Nam nói chung, đòi hỏi cần có một chủ trương từ phía Đảng và Nhà Nước. Nhà nước phải nhanh chóng tạo ra một hành lang pháp lý chặt chẽ, thống nhất nhằm điều chỉnh các mối quan hệ kinh tế, sở hữu của tập đoàn nhằm tăng cường các mối liên kết trong tập đoàn một cách bền vững, thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn được thuận lợi, qua đó sẽ tăng cường mở rộng quy mô, nâng cao sức cạnh tranh các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường quốc tế.

\*\*\*\*\*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Sách tham khảo và giáo trình tiếng Việt

1. PGS.TS. Trần Ngọc Thơ (2005), *Tài chính doanh nghiệp hiện đại*, NXB Thống kê.
2. PGS.TS. Trần Ngọc Thơ (2005), *Tài chính Quốc tế*, NXB thống kê.
3. TS. Trần Tiên Cường (2005), *Tập đoàn kinh tế: Lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam*, NXB Giao thông vận tải.
4. TS. Trần Du Lịch (2005), *Đổi mới doanh nghiệp theo mô hình tập đoàn của TCT Bưu chính viễn thông Việt Nam*, Học viện Bưu chính viễn thông II.
5. Trần Thị Hải Lý (2004), *Một số giải pháp tái cấu trúc các tổng công ty nhà nước sang mô hình công ty mẹ - công ty con hình thành những tập đoàn kinh tế mạnh*, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

### Báo & tạp chí

6. Luật sư. Nguyễn Ngọc Bích (2007), “Danh xưng tập đoàn là chuyện marketing”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, số ra ngày 05/06/2007.
7. Luật sư. Phạm Chí Công (2007), “Tập đoàn kinh tế tư nhân cần sự thừa nhận pháp lý”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, số ra ngày 24/05/2007.
8. Ths. Phạm Thảo Nguyên - Nguyễn Thị Minh Thu (2006), “Liên kết kinh tế trong Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam”, *tapchibcv.gov.vn*, ngày 19/10/2006.
9. Đoàn Tất Thắng (2005), “Mô hình tổ chức và quản lý các tập đoàn kinh doanh trên thế giới”, *Tạp chí Công nghiệp*, số tháng 8/2005, trang 56.
10. Bảo Duy, “Cần cụ thể hóa quan hệ “mẹ-con” trong công ty mẹ - công ty con”, *Báo Đầu tư*, số 86 ngày 19/07/2004.
11. PGS.TS. Nguyễn Đăng Nam (2004), (Phó viện trưởng viện Khoa học Tài chính), “Các tập đoàn kinh tế của Việt Nam, Thực tiễn và định hướng xây

- dựng cơ chế tài chính”, *Tạp chí tài chính doanh nghiệp*, số xuân 2004, trang 36-37.
12. TS. Vũ Phương Thảo (2004) (Đại học Quốc Gia Hà Nội), “Đầu tư nội bộ giữa các thành viên ở các Cheabol Hàn Quốc”, *Nghiên cứu kinh tế*, số 310(3), trang 62-68.
  13. TS. Nguyễn Minh Đức (2004) (Tổng công ty Bưu Chính viễn Thông), “Tập đoàn kinh tế - mô hình chiến lược để đổi mới và phát triển các loại hình doanh nghiệp”, *Nghiên cứu kinh tế*, số 314 (7).
  14. PGS.TS. Phạm Quang Huân (2003), “Vấn đề tạo vốn và định hướng thành lập tập đoàn doanh nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Nhà nước*, số 10, trang.19-22.
  15. PGS.TS. Phạm Quang Huân (2003), (Đại học Quản lý và kinh doanh Hà Nội), “Một số ý kiến về thành lập tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam”, *Nghiên cứu kinh tế*, 297(2), trang17-24.
  16. Ths. Nguyễn Đại Phong (2003), “Mô hình công ty mẹ-công ty con với việc sắp xếp, đổi mới tổ chức của tổng công ty nhà nước ở Việt Nam hiện nay”, *Kinh tế và Dự báo năm 2003*, số 4.
  17. Ths. Nguyễn Đại Phong (2003), “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty tài chính trong mô hình Tổng công ty nhà nước”, *Kinh tế và dự báo*, số 12.
  18. TS. Nguyễn Văn Thanh (2003) (Đại học thương mại), “Nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty cổ phần từ góc độ “vấn đề đại lý”, *Nghiên cứu kinh tế*, số 304 (9), trang 44 – 49.
  19. TS. Vũ Trục Phúc (2003), “Ứng dụng mô hình công mẹ - công ty con cho Ngành in Việt Nam”” *Tạp chí Phát triển kinh tế*, tháng 6.
  20. TS. Trần Ngọc Thơ & TS. Nguyễn Thị Ngọc Trang (2003), “Đổi mới tư duy và xác lập yếu tố thị trường trong việc chuyển đổi theo mô hình công ty mẹ-công ty con”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, tháng 6.



21. Ths. Phạm Quốc Luyện (2002), “Một số khía cạnh tài chính khi chuyển đổi DNNN sang mô hình mẹ và con”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, tháng 3.

### **Các văn bản pháp luật**

22. Quyết định số 24/2007/QĐ-NHNN ngày 07 tháng 06 năm 2007 của Thống đốc NHNN về “Quy chế cấp phép thành lập và hoạt động ngân hàng thương mại cổ phần”.
23. Luật doanh nghiệp (thống nhất) năm 2005 được Quốc hội nước Việt Nam thông qua ngày 29/11/2005 (kỳ họp Quốc hội khóa 11) có hiệu lực từ ngày 01/06/2007.
24. Thông tư số 33/2005/TT-BTC ngày 29 tháng 04 năm 2005 của Bộ Tài Chính về việc: “Hướng dẫn một số điều tại Quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước”.
25. Quy định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005 của Thống đốc NHNN Việt Nam quy định các tỷ lệ an toàn của Tổ chức tín dụng.
26. Luật các TCTD sửa đổi được quốc hội thông qua ngày 15/06/2004 và có hiệu lực ngày 01/10/2004.
27. Quyết định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09/08/2004 Thủ tướng Chính phủ về việc “Tổ chức quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước theo mô hình “Công ty mẹ - Công ty con”.
28. Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về việc “Ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác”.
29. Quyết định số 234/2003/QĐ-BTC ngày 30/12/2003 của Bộ trưởng Bộ tài chính về việc ban hành và công bố Chuẩn mực kế toán Việt Nam.
30. Quyết định 1122/2001/QĐ-NHNN ngày 04 tháng 09 năm 2001 của Thống đốc NHNN quy định về vốn cổ phần, cổ phiếu và vốn điều lệ của ngân hàng thương mại cổ phần Nhà nước và nhân dân.

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC SỐ 1

### TẬP ĐOÀN KINH TẾ Ở CÁC QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI

#### I. CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRÊN THẾ GIỚI

##### **Mô hình của Tập đoàn Ngân hàng Citigroup**

Citigroup là tập đoàn ngân hàng đa quốc gia, được hình thành thông qua việc hợp nhất giữa Citicorp và Travelers Insurance, bao gồm nhiều công ty khác nhau, từ tín dụng thương mại đến hỗ trợ tiêu dùng, môi giới đến bảo hiểm. Citigroup có trụ sở chính tại New York với công ty mẹ là Citibank. Ngân hàng này đã mở chi nhánh đầu tiên tại Luân Đôn (năm 1902) và Buenos Aires (năm 1914), các hoạt động quốc tế của ngân hàng phát triển mạnh trong những năm 1920-1940 (khoảng 100 văn phòng đại diện và chi nhánh tại gần 100 nước trên thế giới). Năm 1955, Citibank sáp nhập với First National (New York) để trở thành một tổ hợp lớn với tên gọi First National City Bank. Năm 1968, ngân hàng này cải tổ để trở thành một công ty mẹ (holding company) và hình thành tập đoàn ngân hàng dưới tên gọi là First National City Corp (năm 1974 đổi tên thành Citicorp), trọng tâm là các dịch vụ tài chính và ngân hàng bán lẻ. Citibank là ngân hàng đầu tiên lắp đặt máy rút tiền tự động ATM (năm 1977) với trên 500 máy tại New York. Trong những năm 80, Citibank đã mua lại một số tổ chức tài chính ở San Francisco, Chicago, Miami, Washington DC và năm 1998 sáp nhập với Travelers Group (công ty kinh doanh thẻ nổi tiếng) để trở thành tập đoàn tài chính – ngân hàng đứng đầu thế giới. Hoạt động của Citigroup gồm 3 nhóm chính: Nhóm tiêu dùng toàn cầu, nhóm quản lý tài sản toàn cầu, nhóm các dịch vụ ngân hàng về đầu tư và cho vay doanh nghiệp.

##### **Mô hình của Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC)**

OCBC là một trong những tập đoàn tài chính hàng đầu trên thị trường Singapore và Malaysia, có tổng tài sản vào khoảng 134 tỷ đô la Singapore (90 tỉ USD), trên 310 chi nhánh và văn phòng đại diện tại 15 quốc gia và vùng lãnh thổ. OCBC cũng là một trong những tổ chức tài chính lớn nhất ở Singapore cung cấp

dịch vụ bancassurance, cho vay tư nhân và hộ gia đình, tín thác, cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Công ty con của OCBC là Great Eastern Holdings cũng là tập đoàn bảo hiểm lớn nhất ở Singapore và Malaysia về tổng tài sản cũng như thị phần, riêng OCBC nắm khoảng 80% cổ phần của Great Eastern Holdings. Trong lĩnh vực quản lý tài sản, Lion Capital Management là một trong những công ty quản lý tài sản lớn nhất Đông Nam á. OCBC cung cấp hàng loạt dịch vụ ngân hàng mới và các công cụ tài chính liên quan tới cho vay tiêu dùng, cho vay doanh nghiệp, ngân hàng đầu tư, tài chính toàn cầu và quản lý đầu tư, môi giới và kinh doanh chứng khoán, quản lý khách sạn, kinh doanh bất động sản...

### **Mô hình của Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong)**

Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong) thành lập năm 1983, bao gồm 13 ngân hàng tại Trung Quốc, Hong Kong, Macao. Các hoạt động chính là dịch vụ NHTM, ngân hàng đầu tư, bảo hiểm, bất động sản, thẻ tín dụng... Năm 2001, Tập đoàn đã thực hiện tái cơ cấu theo hướng sáp nhập nghiệp vụ của 10 trong số 12 ngân hàng cũ của Tập đoàn và đổi tên thành Công ty TNHH Ngân hàng Trung Quốc chi nhánh Hong Kong (Bank of China Hong Kong Ltd – BOCHK), là một trong 4 đơn vị trực thuộc Ngân hàng Trung Quốc (BOC). Sau khi thực hiện tái cơ cấu, BOCHK đã có một số thay đổi lớn như xây dựng cơ chế quản trị công ty, xây dựng cơ chế giám sát rủi ro độc lập, cơ chế truy cứu trách nhiệm toàn diện, thực hiện phương châm “khách hàng là trọng tâm.”

### **Tập đoàn Viễn thông Nhật Bản (NTT)**

Tập đoàn NTT là một tổ hợp bao gồm một công ty mẹ và nhiều công ty con, công ty cháu. ở đây, không hình thành pháp nhân “Tập đoàn NTT”, không có bộ máy quản lý điều hành riêng. Công ty mẹ sử dụng bộ máy điều hành của mình để thực hiện chức năng của công ty mẹ đối với các công ty con và với tập đoàn. Công ty mẹ do Bộ Tài chính nắm 46% vốn và nắm giữ 60-100% vốn của các công ty con. Hiện nay, Tập đoàn có 30 công ty con, với vốn góp từ 60 đến 100% vốn của công ty mẹ. Công ty cháu là công ty do công ty con nắm giữ trên 50% vốn. Về nguyên tắc thì công ty con không được phép đầu tư ngược trở lại công ty mẹ, công ty cháu

không được đầu tư ngược trở lại công ty mẹ và công ty con. Chỉ có những loại công ty kể trên mới được coi là thành viên của tập đoàn NTT. Công ty liên kết là những công ty mà các công ty thành viên của NTT nắm giữ từ 20% đến 50% vốn. Quan hệ giữa các công ty đều thông qua các hợp đồng, bao gồm các hợp đồng về kinh doanh và đóng góp vào nghiên cứu phát triển.

### **Tập đoàn Honda**

Tập đoàn Honda được thành lập năm 1948, là một tập đoàn kinh tế tư nhân. Công ty mẹ không trực tiếp kinh doanh mà chỉ trực tiếp nắm giữ vốn đầu tư vào các công ty con, chỉ đạo phối hợp các công ty con trong hoạt động sản xuất kinh doanh theo các khu vực và nghiên cứu phát triển. Công ty con là công ty có từ 50% đến 100% vốn tham gia của công ty mẹ. Công ty liên kết có từ 20% đến 50% vốn của công ty mẹ tham gia. Lúc mới thành lập, Honda chỉ là một xưởng nhỏ sản xuất động cơ đốt trong với kỹ thuật lạc hậu, công ty đã mạnh dạng đổi mới công nghệ của mình và đi vào lĩnh vực sản xuất xe ô tô “Honda automobiles” và gắn máy “Honda Motorcycle”, thiết bị năng lượng “Honda Power Equipment”, động cơ hàng hải “Marine Engines”. Đồng thời với việc mở rộng, công ty Honda đã không ngừng đổi mới trang thiết bị, thực hiện chuyên môn hóa nên sản lượng sản xuất ra ngày càng tăng điều kiện để công ty hạ giá thành, chiếm lĩnh thị phần. Công ty có chiến lược nhân sự rất rõ ràng. Các cán bộ công nhân viên ở đây được đào tạo hết sức nghiêm ngặt. Công ty đặt ra nhiều chế độ để khuyến khích mọi người làm việc tốt và phát huy tính sáng tạo. Đối với việc khai thác phát triển loại xe mới, Honda luôn tin nhiệm sử dụng một cách có ý thức đối với những nhà nghiên cứu trẻ vì cho rằng đây chính là những nhân tài có đột phá trong suy nghĩ và có óc sáng tạo. Công ty Honda ngày nay đã nổi tiếng khắp thế giới. Năm 1991, công ty đã có số vốn là 19,4 tỷ đôla Mỹ, lợi nhuận thu được là 552 triệu đôla Mỹ, doanh thu đạt 31,13 tỷ đôla Mỹ. Đến năm 2001, doanh thu tiêu thụ đã lên tới 58 tỷ đôla Mỹ, lợi nhuận đạt 2,9 tỷ tăng hơn 5 lần so với lợi nhuận đạt được năm 1991. Năm 2002, doanh thu của Honda là 63,3 tỷ USD, lợi nhuận là 3,5 tỷ USD tăng 20% so với năm 2001.

## **Tập đoàn Petronas**

Tập đoàn Petronas bao gồm: Công ty dầu khí quốc gia Malaysia (Petronas) hoạt động theo Luật Dầu khí năm 1994, đồng thời là Holding Company (công ty mẹ). Các công ty thành viên hoạt động theo Luật công ty năm 1965. Công ty Petronas chịu sự kiểm tra và chỉ đạo của Tập đoàn Petronas gồm: Đơn vị thành viên 100% cổ phần của Công ty Petronas, gồm 55 đơn vị trong đó có 27 công ty hoạt động trong nước và 28 công ty hoạt động ở nước ngoài. Đơn vị thành viên với cổ phần của Petronas lớn hơn hoặc bằng 51%, gồm 27 công ty hoạt động ở trong nước, và 1 công ty hoạt động ở nước ngoài. Ngoài ra, Petronas còn có cổ phần nhỏ hơn hoặc bằng 50% ở 39 đơn vị liên doanh khác, trong đó 29 công ty hoạt động ở trong nước và 11 công ty hoạt động ở nước ngoài. Về quản lý trong Tập đoàn thì trừ quan hệ giữa công ty Petronas và Petronas Carigali trong thăm dò và khai thác dầu khí là quan hệ giữa công ty dầu quốc gia với công ty nhà thầu, hoạt động phù hợp với hợp đồng PSC đã được các bên ký kết và chiếu theo Luật Dầu khí. Còn lại, trong kinh doanh, Công ty Petronas và các công ty thành viên đều hoạt động theo Luật Công ty ban hành năm 1965. Về mặt pháp lý, các công ty thành viên đều có quyền bình đẳng với nhau và với công ty mẹ.

## **Tập đoàn General Motors.**

General Motors (GM) là một trong những tập đoàn lớn nhất của thế giới, năm 2003 GM đã được tạp chí Fortune xếp hạng thứ 3 trong số 10 tập đoàn lớn nhất thế giới với tổng doanh thu là 185 tỷ USD, lợi nhuận ròng là 3,8 tỷ USD. Tổng tài sản của GM năm 2003 lên tới 448 tỷ USD so với 369 tỷ USD năm 2001 và 323,7 tỷ USD năm 2000. Tập đoàn có gần 200 công ty con ở nhiều nước trên thế giới như Pháp, Đức, Anh, Mexico, Brazil... Ngoài ngành sản xuất ô tô chiếm từ 80 đến 90% tổng giá trị sản phẩm của công ty, GM còn thu tóm những xí nghiệp sản xuất đồ điện gia dụng, mô tô, tua bin khí, đầu máy diesel, máy hút bụi và một số mặt hàng khác.

## **Tập đoàn Samsung**

Samsung là một tập đoàn xuyên quốc gia lớn nhất của Hàn Quốc, xuất thân từ một xí nghiệp nhỏ. Năm 1938, Lý Thừa Triết đã sáng lập ra “Hiệp hội buôn bán Samsung” chủ yếu buôn bán cá khô và rau quả. Năm 1969 là năm mở đầu của Samsung trong lĩnh vực điện tử. Năm 1971 bắt đầu xuất khẩu tivi đen trắng sang Ponama. Năm 1978 xuất khẩu của công ty Samsung đã vượt quá 100 triệu USD, công ty đã vượt qua khỏi cuộc khủng hoảng 1979, nhanh chóng đổi mới công nghệ để phát triển. Samsung thiết lập nhiều công ty con ở nước ngoài. Quá trình phát triển và tích lũy được vốn lớn, phát triển nhanh, Samsung đã liên tục mua lại các công ty khác và đưa lĩnh vực kinh doanh ra các ngành bảo hiểm, chứng khoán, vật liệu xây dựng, đóng tàu... Tổng kim ngạch tiêu thụ năm 1991 là 43,701 tỷ Won, lợi nhuận là 347 triệu USD đứng thứ 18 trong 500 tập đoàn lớn nhất thế giới. Về tổ chức và quản lý tập đoàn: công ty mẹ sử dụng bộ máy lãnh đạo, quản lý của mình để điều hành và quản lý tập đoàn. Bộ máy quản lý của công ty mẹ bao gồm: Hội đồng quản trị, ủy ban giám sát điều hành, trưởng các ban nghiệp vụ và quản lý.

## **II. ĐẶC ĐIỂM CỦA TẬP ĐOÀN KINH TẾ**

Do sự phát triển của nền kinh tế thị trường, sự tích tụ, tập trung, chuyên môn hóa, hợp tác sản xuất, các nhân tố kinh tế - xã hội, khoa học - công nghệ tác động, nên từ rất lâu các đơn vị đơn lẻ đã kết hợp lại với nhau hình thành những tập đoàn kinh tế qui mô lớn, hoạt động đa ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh, phạm vi hoạt động của các tập đoàn này ban đầu từ tầm quốc gia sau đó vươn ra khu vực và quốc tế. Ngày nay có hàng vạn tập đoàn xuyên quốc gia đang hoạt động với mạng toàn cầu. Nhìn chung, các tập đoàn này có những đặc điểm cơ bản sau:

**Quy mô lớn về vốn và lao động:** Tập đoàn kinh tế vừa có sự tích tụ của bản thân từng doanh nghiệp, lại vừa có sự tập trung giữa các doanh nghiệp. Tập đoàn kinh tế vừa nâng cao được trình độ xã hội hóa sản xuất và trình độ phát triển của lực lượng sản xuất, vừa có năng lực cạnh tranh mạnh hơn doanh nghiệp riêng lẻ. Điều này thể hiện rất rõ trước hết ở quy mô vốn của tập đoàn. Ví dụ năm 1999, vốn cổ phần của tập đoàn General Electric (Mỹ) là 259 tỷ USD, đến cuối tháng 3-2002 là

372,1 tỷ USD; vốn của tập đoàn Citigroup là 256,6 tỷ USD tại tháng 2 năm 2002; tập đoàn Toyota motor là 86 tỷ USD vào năm 1998 tập đoàn General Motors là 448 tỷ USD vào 31/3/2003. Lực lượng lao động trong các tập đoàn lớn cả về số lượng và mạnh mẽ cả về chất lượng, lực lượng lao động ở đây được tuyển chọn và đào tạo rất nghiêm ngặt. Theo kết quả điều tra năm 2002 do tạp chí Forbes thực hiện thì trong số 25 tập đoàn hàng đầu của Mỹ, tập đoàn FreddieMac có số lao động ít nhất là 3.400 người, tập đoàn có nhiều lao động nhất là Wal-mart Stores 1.313.000 người, tiếp đến là tập đoàn International Business Machines là 318.000 người, General Electric là 311.000 người, Citigroup là 253.000 ngàn người.

**Phạm vi hoạt động rộng khắp toàn cầu:** Phạm vi hoạt động của tập đoàn rất rộng, không chỉ ở phạm vi quốc gia mà ở nhiều nước hoặc toàn cầu. Nhằm thực hiện chiến lược cạnh tranh, chiếm lĩnh và khai thác thị trường quốc tế, các tập đoàn đã mở rộng quy mô bằng việc thành lập các chi nhánh hoạt động ở các quốc gia, tăng cường hợp tác, liên kết, phân công lao động quốc tế. Do vậy các tập đoàn đã có hàng trăm công ty con hoạt động ở hầu hết các nước trên thế giới.

**Hoạt động đa ngành:** Các tập đoàn hầu hết đều hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. Ban đầu các tập đoàn có thể hoạt động trong một hoặc một số ngành nghề, trong quá trình phát triển thì chiến lược phát triển và hướng đầu tư luôn thay đổi để phù hợp với sự phát triển của tập đoàn và môi trường kinh doanh quốc tế, nhưng mỗi ngành nghề đều có định hướng chủ đạo, lĩnh vực đầu tư mũi nhọn với những sản phẩm đặc trưng của tập đoàn. Bên cạnh các lĩnh vực kinh doanh cổ điển như sản xuất, thương mại, các tập đoàn còn mở rộng ra các lĩnh vực hoạt động khác như tài chính, bảo hiểm, nghiên cứu khoa học, tuyển dụng và đào tạo nhân sự... Hoạt động đa ngành đã góp phần phân tán rủi ro của các tập đoàn, bảo đảm cho hoạt động của các tập đoàn được an toàn và hiệu quả hơn trên thương trường kinh doanh quốc tế.

**Về mặt tổ chức:** Tập đoàn không có tư cách pháp nhân mà chỉ là một hình thức liên kết của nhiều công ty có tư cách pháp nhân hoạt động trong một hay nhiều ngành nghề khác nhau trong một hoặc nhiều nước nhằm tiến hành kinh doanh dưới

sự điều hành của một công ty đầu não- gọi là công ty mẹ. Tập đoàn kinh tế vừa có chức năng kinh doanh vừa có chức năng liên kết nhằm tăng cường tích tụ và tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận.

Đa số các tập đoàn được tổ chức theo quy mô công ty mẹ- công ty con. Công ty mẹ sở hữu số lượng lớn vốn cổ phần trong các công ty con. Nó chi phối các công ty con về phương diện tài chính, công nghệ và trên cơ sở đó chi phối về chiến lược phát triển. Sở hữu vốn của tập đoàn thuộc về dạng sở hữu hỗn hợp, trong đó công ty mẹ đóng vai trò khống chế, chi phối. Công ty mẹ thường là công ty cổ phần được thành lập và hoạt động theo luật công ty của nước sở tại, có thể có vốn góp của chính phủ. Công ty con được tổ chức dưới dạng công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn. Khả năng kiểm soát của công ty mẹ căn cứ trên tỷ lệ nắm giữ cổ phần của các công ty này.

Công ty mẹ thành lập hoặc tham gia góp vốn hay mua cổ phần của các công ty thành viên. Các công ty thành viên lại đi đầu tư vào các công ty khác. Phần lớn các công ty con, công ty cháu mang họ của công ty mẹ, chẳng hạn như tập đoàn Citygroup có các công ty con có cùng họ “Citi” như CitiCards, CitiFinancial, CitiMortgage, CitiInsurance...

**Cơ chế điều hành:** Công ty mẹ thông qua quyền lực tương ứng với tỷ lệ phần góp vốn của mình để tham gia vào hội đồng quản trị của công ty con nhằm chỉ đạo và định hướng mục tiêu hoạt động của công ty con, xây dựng chiến lược phát triển, chiến lược thị trường, chiến lược sản phẩm, chiến lược đầu tư, đào tạo nhân sự... cho tập đoàn.

Các chiến lược của tập đoàn được soạn thảo từ cơ quan đầu não của công ty mẹ và thực hiện thống nhất cho các công ty con. Nhờ việc thực hiện chiến lược tổng quát như vậy mà tập đoàn vừa tạo được sức mạnh thống nhất tập trung lại vừa tạo ra sự năng động, linh hoạt cho các công ty con trong việc lựa chọn chiến lược phát triển cho riêng mình và tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh.



### III. PHƯƠNG THỨC HÌNH THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ

**Hợp nhất:** là các công ty có sức mạnh tương đương nhau đã thỏa thuận kết hợp lại với nhau để thành lập một pháp nhân hoàn toàn mới.

**Sáp nhập:** là một hoặc nhiều công ty từ bỏ pháp nhân của mình để gia nhập vào một công ty khác có tiềm lực hơn và hoạt động dưới pháp nhân của công ty đó.

**Mua lại:** việc mua lại xảy ra cũng dựa trên căn bản của hai hình thức hợp nhất và sáp nhập, nhưng việc mua lại sẽ không tạo ra một công ty mới, việc mua lại thể hiện ở hai hình thức: (1) *Mua lại cổ phần:* công ty mua đứng ra mua lại cổ phần trực tiếp từ công ty bán. Việc mua này không phụ thuộc vào sự đồng ý hay không đồng ý của lãnh đạo công ty bán và thường là khó có thể mua lại toàn bộ số cổ phần của công ty bán. Trường hợp này khó dẫn đến sự sáp nhập hay hợp nhất hoàn toàn. Công ty bán vẫn hoạt động với tư cách pháp nhân của một công ty riêng biệt. Quyền lợi của công ty mua lúc này là quyền lợi của một nhà đầu tư. Sự kiểm soát và quyền lợi của công ty mua đối với công ty bán phụ thuộc vào tỷ lệ nắm giữ cổ phần đã mua của mình tại công ty bán và tỷ lệ này trên 50% thì quan hệ giữa hai công ty trở thành công ty mẹ - công ty con; (2) *Mua lại tài sản:* là công ty mua mua lại tài sản từ công ty bán. Với hình thức này công ty mua không cần thiết đánh giá các khoản nợ của công ty bán, vì công ty mua không có trách nhiệm về các khoản nợ của công ty bán. Nhiều trường hợp, do không còn tài sản để hoạt động, công ty bán phải tự giải tán, sau khi phân phối hết số tiền nhận được từ công ty mua cho cổ đông của công ty bán.

### IV. CÁC HÌNH THỨC LIÊN KẾT TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ

#### 1. Liên kết theo hàng dọc

Liên kết theo hàng dọc là sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động, nhưng sản xuất ra sản phẩm ở nhiều công đoạn khác nhau. Quan hệ giữa các thành viên chủ yếu là theo quy trình công nghệ và cung ứng sản phẩm cho nhau. Sự liên kết dọc thường dẫn đến sự phát triển ngành nghề theo chiều sâu, tăng hiệu quả sản xuất và hạn chế sự phụ thuộc về nguồn

nguyên liệu đầu vào từ bên ngoài. Hơn nữa, sự liên kết này tạo điều kiện để các tập đoàn củng cố vị trí cạnh tranh của hoạt động chính, chất lượng quản trị tốt hơn, bảo vệ được quyền sở hữu công nghiệp hữu hiệu hơn.

## **2. Liên kết theo hàng ngang**

Liên kết theo hàng ngang là sự kết hợp giữa các doanh nghiệp hoạt động trong cùng một ngành sản xuất kinh doanh và thường xảy ra trong cùng một ngành có mức cạnh tranh cao và xu hướng chung là những doanh nghiệp có ưu thế nắm vai trò chủ đạo. Các nhà sản xuất thỏa hiệp với nhau để ấn định giá cả, chia sẻ thị trường hoặc định mức sản lượng để hạn chế cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận. Ở mức độ cao hơn, các doanh nghiệp có cùng ưu thế sẽ bỏ tiền ra mua lại một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp khác đang là đối tượng cạnh tranh của doanh nghiệp đó. Lợi ích của liên kết theo hàng ngang là tạo ra sức mạnh không chế về mặt giá cả và sản phẩm cung ứng trên thị trường nhằm tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp sau khi liên kết và gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

## **3. Liên kết ngành**

Liên kết ngành là một dạng kết hợp giữa các doanh nghiệp không cùng hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh, không cạnh tranh nhau mà cũng không có mối liên hệ với nhau về quy trình sản xuất hay cung ứng sản phẩm. Đây là một hình thức kết hợp phổ biến hiện nay nhằm đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh và hạn chế rủi ro. Đa dạng hóa lĩnh vực đầu tư nhằm giảm thiểu rủi ro, tạo cơ hội khai thác các lĩnh vực kinh doanh mới có hiệu quả, đào thải những đơn vị và các ngành nghề kinh doanh kém hiệu quả.

## **V. ĐỘNG LỰC LIÊN KẾT CỦA CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ**

Trên thế giới hàng ngày có hàng trăm các công ty sát nhập, hợp nhất và mua lại lẫn nhau. Thông qua nghiên cứu các sự kiện liên kết chúng ta có thể tóm lược ba động cơ thúc đẩy các công ty liên kết với nhau như sau:

## **1. Liên kết để tồn tại và tăng trưởng**

Chính sự thay đổi thường xuyên các phương thức sản xuất, nhu cầu hoàn thiện và mở rộng quy mô để duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt là nguyên nhân cơ bản tạo nên sự kết hợp các doanh nghiệp. Hiệu quả thu được từ việc sát nhập, hợp nhất hay mua lại để phát triển sản xuất chủ yếu xuất phát từ lợi thế của sản xuất quy mô lớn, đa dạng hóa hoạt động và giảm thiểu rủi ro. Khi quy mô sản xuất phát triển, sự hoạt động sản xuất phối hợp đem lại hiệu ứng cộng hưởng khiến hiệu quả sản xuất toàn bộ lớn hơn tổng hiệu quả của từng công ty riêng lẻ. Điều này thực sự đúng với liên kết hàng ngang, hàng dọc và liên ngành.

Sự liên kết theo hàng ngang tạo ra sức mạnh khống chế giá cả và sản lượng cung ứng trên thị trường nhằm tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp sau khi liên kết, từ đó gia tăng vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sự liên kết theo hàng dọc dẫn đến chuyên môn hóa cao hơn, tăng hiệu quả sản xuất, chủ động trong các khâu sản xuất sản phẩm mà không lệ thuộc vào nguồn cung ứng từ các doanh nghiệp bên ngoài.

Sự kết hợp đa ngành xuất phát từ mục tiêu đa dạng hóa lĩnh vực đầu tư nhằm giảm thiểu rủi ro, tạo cơ hội để doanh nghiệp tham gia vào những hoạt động có hiệu quả cao và cắt giảm các hoạt động kinh doanh kém hiệu quả. Ngoài ra liên kết đa ngành còn là phương cách giúp các công ty tham gia vào lĩnh vực kinh doanh mới hoặc chiếm lĩnh thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

## **2. Liên kết để gia tăng lợi ích về tài chính**

Khi sát nhập hoặc mua lại một công ty, về cơ bản doanh nghiệp mua có thể đạt được những lợi ích tài chính như sau:

*Giảm thuế:* là trường hợp doanh nghiệp mua lại một công ty đang thua lỗ. Do thua lỗ nên công ty bán không thể khấu trừ lỗ vào thuế và khoản lỗ của công ty này được phép khấu trừ vào lợi nhuận của nó trong năm tiếp theo. Khi doanh

nghiệp mua lại công ty này thì hiển nhiên phần lợi nhuận do giảm thuế được kết chuyển vào năm tiếp theo đó sẽ rơi vào tay chủ mới là công ty mua.

*Tăng khả năng huy động vốn và giảm chi phí sử dụng vốn vay:* Sau khi sáp nhập hay mua lại công ty khác, uy tín của công ty mua được nâng lên, công ty có khả năng đề xuất vay và được giải ngân nhiều hơn. Công ty cũng có thể huy động vốn cổ phần mới với chi phí thấp hơn do: quy mô phát hành của công ty tăng lên trong khi chi phí cố định cho việc phát hành dường như không đổi hoặc gia tăng ít; hơn nữa do uy tín công ty trên thị trường tăng nên giá cổ phiếu mới phát có thể được thị trường định giá cao hơn.

*Giảm chi phí nhờ quy mô:* khai thác được các nguồn lực sẵn có như hệ thống kế toán, quản trị tài chính và đội ngũ quản lý giỏi.

### **3. Liên kết do xu thế toàn cầu hóa**

Sự bùng nổ kinh tế thế giới trong những năm 90 bắt nguồn từ sự gia tăng buôn bán giữa các quốc gia trên thế giới. Sự buôn bán này đang biến kinh tế thế giới từ những mảng thị trường riêng lẻ thành một thị trường - xu thế toàn cầu hóa kinh tế thế giới diễn ra.

Trước xu thế toàn cầu hóa buộc các công ty đa quốc gia (MNC) phải kinh doanh có hiệu quả hơn, sức cạnh tranh mạnh hơn. Do đó các MNC đã tiến hành mở rộng quy mô bằng cách xây dựng các chi nhánh, sát nhập, hợp nhất hay mua lại các công ty khác ở nước ngoài nhằm khai thác lợi thế so sánh về các nguồn lực trong tự nhiên, trình độ kỹ thuật cũng như dân trí của các nước sở tại và kết hợp các yếu tố này với khoa học công nghệ tiên tiến, thực hiện chuyên môn hóa sản xuất để nhanh chóng đưa ra các sản phẩm mới chất lượng cao nhưng giá thành hạ, chiếm lĩnh thị trường quốc tế.

\*\*\*\*\*

## PHỤ LỤC 2

### TẬP ĐOÀN KINH TẾ THUỘC SỞ HỮU TƯ NHÂN VÀ HỘI THẢO VỀ THÀNH LẬP TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

#### I. TẬP ĐOÀN KINH TẾ THUỘC SỞ HỮU TƯ NHÂN

##### 1. Tập đoàn sản xuất vật liệu xây dựng Hòa Phát

Tập đoàn Hòa Phát với ba thành viên đầu tiên ra đời tháng 08/1992 là một tập đoàn kinh tế tư nhân đa ngành nghề với doanh thu hàng trăm triệu đô la năm, hơn 5000 cán bộ công nhân viên. Lĩnh vực kinh doanh ban đầu là sản xuất và phân phối các loại máy móc trang thiết bị cho ngành xây dựng và khai thác đá xây dựng. Đến nay, Hòa Phát đã trở thành một tập đoàn sản xuất đa ngành, hoạt động trên nhiều lĩnh vực như sắt thép, ống thép, nội thất, điện lạnh... Công ty mẹ - công ty cổ phần tập đoàn Hòa Phát với quy mô vốn hơn 1.000 tỷ đồng, chuẩn bị niêm yết trên thị trường chứng khoán Thành phố HCM vào cuối tháng 09/2007. Tập đoàn Hòa Phát có 7 Công ty thành viên là: Công ty cổ phần Thiết bị phụ tùng Hòa Phát, Công ty cổ phần Nội thất Hòa Phát, Công ty Ống thép Hòa Phát, Công ty điện lạnh Hòa Phát, Công ty cổ phần xây dựng & phát triển đô thị Hòa Phát, Công ty thương mại Hoà Phát.

##### 2. Tập đoàn sản xuất giày dép Biti's

Công ty TNHH sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's) được thành lập năm 1992 trên cơ sở hợp nhất Hợp tác xã Bình Tiên và tổ hợp sản xuất Vạn Thành, nay đã hình thành nên đứng đầu trong ngành sản xuất và kinh doanh Giày dép ở Việt Nam. Do nhu cầu sản xuất mở rộng nên công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai (DonaBiti's) và Công ty liên doanh Sơn Quán đã được thành lập do vợ chồng Ông Vuur Khải Thành nắm giữ cổ phần chi phối. Công ty Biti's với hơn 3000 đại lý thuộc quyền quản lý của 10 chi nhánh trực thuộc trải dài từ Bắc đến Nam. Để đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh của mình Biti's đã thành lập các Trung tâm thương mại lớn ở cấp vùng là Trung tâm thương mại Hà Tây, Trung tâm thương mại Tây Nguyên và đặc biệt là Trung tâm thương mại cửa khẩu quốc tế Lào Cai tại

tỉnh Lào Cai làm đầu mối giao thương giữa Việt Nam và Trung Quốc. Toàn bộ hoạt động của các công ty trong tập đoàn do Công ty Bình tiên quản lý dưới sự chỉ đạo của Ông Vuu Khải Thành. Công ty Biti's thực hiện kinh doanh đa ngành, còn hai công ty kia chỉ thuần túy sản xuất Giấy dép. Vật tư đầu vào dùng cho sản xuất của hai công ty con do công ty mẹ đảm trách 100% sau đó phân phối đến từng công ty con theo kế hoạch sản xuất cụ thể. Sản phẩm sản xuất ra từ công ty con được xuất bán cho Trung tâm thương mại và đầu tư (trung tâm này hạch toán phụ thuộc vào công ty mẹ) và trung tâm này sẽ đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

### **3. Tập đoàn thực phẩm Kinh Đô**

Tập đoàn thực phẩm Kinh Đô có Công ty mẹ là công ty cổ phần Kinh Đô được thành lập năm 1993, hiện nay có 5 công ty con mà công ty mẹ nắm quyền sở hữu hoặc cổ phần chi phối đó là Công ty cổ phần Chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc, Công ty cổ phần Thực phẩm Kinh Đô Sài Gòn, Công ty TNHH Xây dựng và chế biến thực phẩm Kinh Đô, Công ty Cổ phần Kem KiDo, Công ty cổ phần Kinh Đô Bình Dương. Tập đoàn Kinh Đô là nhà sản xuất bánh kẹo hàng đầu tại Việt Nam, với hơn 200 nhà phân phối, 65.000 điểm bán lẻ phủ khắp cả nước, trên 25 Kinh Đô Bakery tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội, sản phẩm của Kinh Đô chiếm gần 40% thị trường bánh kẹo tại Việt Nam. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Mỹ, Pháp, Canada, Đức, Đài Loan, Singapore, Campuchia, Lào, Nhật, Malaysia, Thái Lan... Công ty mẹ là công ty cổ phần đa sở hữu, cổ đông của Công ty Kinh Đô gồm: các cá nhân là thành viên trong gia đình, VietNam Opportunity Fund (VOF), Prudential Việt Nam...cổ phiếu của công ty mẹ đã niêm yết trên thị trường chứng khoán Thành phố HCM. Tháng 7/2003, Kinh Đô đã chính thức mua lại thương hiệu kem Wall's từ tập đoàn Unilever và thành lập Công ty cổ phần Kem KiDo có mức tăng trưởng hàng năm trên 20%. Tháng 11/2005, tập đoàn Kinh Đô bắt đầu thâm nhập vào thị trường nước giải khát khi chính thức đầu tư vào công ty cổ phần nước giải khát Sài Gòn – Tribeco với tỷ lệ chiếm 22,6% vốn cổ phần. Ngoài ra, công ty mẹ hiện nay cũng là cổ đông có liên kết về mặt chiến lược với Ngân hàng TMCP

Đông Á. Công ty cổ phần Kinh Đô là công ty mẹ vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính vào công ty con.

#### **4. Tập đoàn sản xuất vật liệu xây dựng Đồng Tâm**

Năm 1993, Công ty TNHH Gạch Đồng Tâm ra đời, bắt đầu thực hiện chiến lược đầu tư dài hạn vào sản xuất vật liệu xây dựng, với nhà máy sản xuất hai sản phẩm chính là gạch bông và ngói đỏ. Hiện nay, sản phẩm Đồng Tâm chiếm 30% trên thị trường toàn quốc với các sản phẩm gạch bông, ngói lợp, gạch men, thiết bị vệ sinh. Sản phẩm mang thương hiệu Đồng Tâm đã nhanh chóng có mặt và tiêu thụ ổn định các thị trường lớn như Mỹ, Pháp, Úc, Đài Loan và đặc biệt là Tây Ban Nha. Hiện nay, công ty mẹ nắm quyền sở hữu 4 công ty con đó là công ty TNHH Thắng Lợi, Công ty liên doanh Đotalia, công ty TNHH Gạch Đồng Tâm Miền Trung và Công ty TNHH Thể thao Đồng Tâm. Điểm đặc trưng của mô hình tập đoàn gạch Đồng Tâm là sản phẩm đầu ra của các công ty con chỉ được bán cho công ty mẹ, các công ty con không có chức năng phân phối sản phẩm ra ngoài thị trường, chức năng này thuộc về công ty mẹ đảm nhiệm.

## **II. SỞ HỮU GIA ĐÌNH Ở CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ**

### **1. Sở hữu gia đình ở các tập đoàn kinh tế tại Hàn Quốc**

*Các Chaebol ở Hàn Quốc:* vốn chủ sở hữu được duy trì theo chế độ sở hữu "huyết thống", tức là thường do các cá nhân sáng lập ra, kiểm soát và tuân thủ theo truyền thống cha truyền con nối. Các thành viên trong gia đình theo thứ tự thường là con trai cả của gia đình thay cha nắm quyền kiểm soát và quản lý tài sản để kế tục sự nghiệp của cha ông để lại; Cơ cấu Chaebol Hàn Quốc đều do gia đình người sáng lập và hậu duệ chi phối. Mức độ chi phối tương đối chặt chẽ và chiếm vị trí quan trọng trong tập đoàn. Ví dụ: Chung Ju Yung và gia đình kiểm soát 61,3% cổ phần của Chaebol Hyundai. Chung Taeso và các con ông ta kiểm soát tới 85,45% cổ phần của Chaebol Hanbo. Sau khi In Koe Koo, người sáng lập Chaebol LG qua đời, quyền sở hữu và kiểm soát Chaebol thuộc về các con trai, con rể và anh em ruột của ông ta.

## **2. Sở hữu gia đình ở tại các tập đoàn kinh tế tại Đài Loan**

**Tại Đài Loan:** Hiện nay có khoảng hơn 100 xí nghiệp gia tộc lớn, được xây dựng theo quan hệ huyết thống. Năm 1996, tổng doanh thu của các tập đoàn trên là 4.574 tỷ Đài tệ. Riêng tổng tài sản của 4 tập đoàn: Lâm Viên, Hoà Tín, Đài Tố, Tâm Quang đã đạt 25.000 tỷ Đài tệ, chiếm 1/3 tổng tài sản của 100 tập đoàn xí nghiệp lớn. Sở hữu tập đoàn là những thành viên chính của gia đình cùng nhau góp vốn đầu tư và kiểm soát cổ phần của mình. Trong các tập đoàn kinh doanh gia đình, người lãnh đạo cao nhất giữ vai trò người chỉ huy. Còn các thành viên trong gia đình, dòng họ trực tiếp nắm quyền quyết định các hoạt động của công ty. Người lãnh đạo giữ trọng trách là giám đốc của hãng hạt nhân, đồng thời giữ ghế chủ tịch trong ban điều hành các công ty trực thuộc chính. Thông thường tham gia điều hành các Công ty này là các thành viên trong gia đình, dòng họ.

## **3. Sở hữu gia đình ở tại các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam**

**Tại Việt Nam:** hệ thống công ty Biti's, công ty gạch Đồng Tâm, công ty Kinh Đô, Công ty Mai Linh... các cổ đông sáng lập hoặc các cá nhân đại diện quyền lợi hợp pháp của một công ty khi góp vốn vào công ty khác, những người nắm quyền quản lý điều hành ở vị trí chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc và các chức danh điều hành quan trọng khác hầu hết là các thành viên trong gia đình. Như trong hệ thống của công ty Biti's, Công ty Biti's mặc dù không nắm giữ phần vốn góp nào của công ty Dona Biti's nhưng giữa 2 công ty này vẫn có mối quan hệ là mẹ con vì có cùng chung thương hiệu, bí quyết công nghệ, thị trường kinh doanh, đặc biệt là cùng chung các thành viên góp vốn. Thành phần hội đồng thành viên của công ty TNHH Biti's Đồng Nai là cá nhân Ông Vưu Khải Thành (chiếm 60%), Bà Lai Kiên (chiếm 15%) và các cá nhân khác cũng là người trong gia đình nắm giữ 25%. Tại công ty Biti's thì Ông Vưu Khải Thành và Bà Lai Kiên (vợ ông Vưu Khải Thành) nắm giữ hơn 90% vốn điều lệ, phần còn lại là các thành phần khác nhưng cũng là người trong gia đình, dòng họ.



### **III. HỘI THẢO VỀ THÀNH LẬP TẬP ĐOÀN TC-NH TẠI VIỆT NAM**

**“Xây dựng mô hình tập đoàn Tài chính Ngân hàng tại Việt Nam”** (theo XT-VPNHNN Ngày 08/09/2006 )

Ngày 28/8/2006, tại khách sạn Melia Hà Nội, đã diễn ra Hội thảo khoa học với chủ đề “Xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng tại Việt Nam” do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam phối hợp với Ngân hàng Công thương Việt Nam đồng tổ chức. Hội thảo đã thu hút được sự quan tâm của các nhà tạo lập chính sách, các cán bộ khoa học của các bộ, ngành và các viện nghiên cứu trong nước. Hội thảo đã tập trung vào những nội dung chủ yếu sau đây:

#### **1. Những vấn đề lý luận cơ bản về tập đoàn tài chính**

Xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và sự nổi lên các quy định pháp lý về Tài chính – Ngân hàng là nguyên nhân chính thúc đẩy quá trình hình thành và phát triển của các tập đoàn Tài chính – Ngân hàng (TC-NH). Khi phát triển đến mức độ nhất định và do nhu cầu của nền kinh tế, các ngân hàng, công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán đều vươn ra hoạt động đa năng và hướng ra toàn cầu thông qua những hình thức khác nhau như liên kết, hợp nhất, sáp nhập, thành lập các công ty trực thuộc. Mục tiêu của việc hình thành tập đoàn TC-NH là mở rộng quy mô hoạt động và đổi mới công nghệ, giảm chi phí để có thể tồn tại trong cạnh tranh, từ đó đem lại lợi nhuận tối đa cho tập đoàn.

Theo mức độ chuyên môn hóa, các tập đoàn TC-NH trên thế giới được phân thành 2 nhóm chính: Nhóm tập đoàn chuyên ngành hẹp và nhóm tập đoàn đa ngành, kinh doanh tổng hợp. Các tập đoàn TC-NH chuyên ngành hẹp có mức độ chuyên môn hóa sâu, gồm các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực dịch vụ tài chính và liên kết chặt chẽ với nhau nhằm khai thác thế mạnh trong kinh doanh dịch vụ Tài chính – Ngân hàng.

Đặc điểm của tập đoàn TC-NH là lấy ngân hàng cỡ lớn làm hạt nhân của tập đoàn để liên kết và khống chế các doanh nghiệp xung quanh bằng mối quan hệ nắm

giữ cổ phần, cho vay vốn và sắp xếp nhân sự. Mô hình phổ biến nhất của tập đoàn TC-NH là tổ chức theo kiểu công ty mẹ – công ty con. Trong đó, công ty mẹ và công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập, có tài sản và bộ máy quản lý riêng. Giao dịch giữa ngân hàng mẹ và các công ty con hay giữa các công ty con trong cùng một tập đoàn là giao dịch bên ngoài, giao dịch thị trường.

Đặc điểm của mô hình này là ngân hàng mẹ (holding company) sở hữu toàn bộ hoặc một tỷ lệ nhất định vốn cổ phần trong các công ty con, đề ra chiến lược và định hướng phát triển tổng thể của tập đoàn, đồng thời phân bổ nguồn lực của tập đoàn thông qua các hoạt động tài chính như phát hành, mua bán chứng khoán, cơ cấu lại tài sản của các công ty con. Ngoài ra, ngân hàng mẹ còn sử dụng vốn của mình để đầu tư, góp vốn cổ phần, liên doanh, liên kết để hình thành các công ty con hoặc công ty liên kết.

Các công ty con là những pháp nhân độc lập, hoạt động tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Hình thức pháp lý của công ty con khá đa dạng, có thể là công ty cổ phần do ngân hàng mẹ nắm giữ cổ phần chi phối; công ty TNHH 2 thành viên trở lên, trong đó ngân hàng mẹ giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty liên doanh với nước ngoài do ngân hàng mẹ nắm giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty TNHH một thành viên do ngân hàng mẹ là chủ sở hữu.

Căn cứ vào tính chất và phạm vi hoạt động, tập đoàn tài chính kinh doanh theo mô hình công ty mẹ – công ty con có hai loại: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy và mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh. Trên thực tế, không có sự tách bạch rõ ràng, nhiều tập đoàn kinh doanh theo mô hình công ty mẹ – công ty con là hỗn hợp của hai loại hình trên. Tập đoàn TC-NH theo mô hình công ty mẹ – công ty con cũng hoạt động theo mô hình hỗn hợp, trong đó ngân hàng mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh một số công ty con, đồng thời chỉ nắm vốn thuần túy một số công ty con khác.

Ngoài hoạt động kinh doanh ngân hàng, tập đoàn TC-NH còn cung cấp dịch vụ tài chính phi ngân hàng (do các công ty con thực hiện), những dịch vụ này liên quan chặt chẽ với hoạt động ngân hàng và mang lại lợi ích chung cho tập đoàn.

## **2. Đặc trưng chung của tập đoàn**

Tập đoàn là một cấu trúc có tính lỏng về tổ chức nhưng có quan hệ rất chặt chẽ về chiến lược thị trường và chiến lược luân chuyển vốn. Đa số các tập đoàn không có tư cách pháp nhân, không có “trụ sở chính”, không có “cơ quan hành chính” thường trực chung của tập đoàn, tuy nhiên cũng có các tập đoàn có tư cách pháp nhân là do được hình thành theo quyết định của chính phủ. Nhưng đã là tập đoàn thì nhất thiết phải có một số thiết chế quản trị chung của tập đoàn như hội đồng chiến lược, ủy ban kiểm toán, ủy ban bầu cử, hội đồng quản trị. Các thành viên trong những hội đồng hay ủy ban nêu trên hoạt động theo tôn chỉ và mục đích chung đã được các bên thống nhất từ trước và đa số theo cơ chế kiêm nhiệm. Trong đó, chủ tịch tập đoàn thường là người có ảnh hưởng và uy tín lớn nhất thuộc công ty xuất phát hay công ty chính của tập đoàn. Thông thường, chủ tịch và các thành viên trong hội đồng và ủy ban hưởng lương chính từ các công ty con hay công ty thành viên và được hưởng một khoản phụ cấp trách nhiệm do các công ty con hay công ty thành viên đóng góp lên tập đoàn theo quy định chung. Do vậy, khái niệm tập đoàn thường kèm theo “công ty xuất phát” hay “công ty gốc”, “công ty đứng đầu”, “công ty sáng lập”, v.v. . Vị thế của công ty này trước hết biểu hiện ở biểu tượng (logo) của tập đoàn và ở khả năng chi phối hướng phát triển của các công ty con hay công ty thành viên trong tập đoàn.

Lợi ích chung của các công ty trong tập đoàn là được hành động theo chiến lược chung, theo “bản đồ” phân bố thị trường hay các quan hệ gắn bó về vốn, thương hiệu, văn hóa, ngoại giao, v.v. Cơ chế điều hành chung của các tập đoàn chủ yếu dựa trên quan hệ về lợi ích kinh tế minh bạch và uy tín cũng như các cam kết trong quy chế chung của tập đoàn mà không dựa trên mệnh lệnh hành chính. Các pháp nhân trong tập đoàn có chung quyền được bảo vệ để có thể tránh khỏi những nguy cơ bị thôn tính hay chèn ép trên thị trường từ những công ty ngoài tập đoàn.

## **3. Đặc trưng riêng của các công ty trong tập đoàn**

Đặc trưng quan trọng nhất là mỗi công ty trong tập đoàn phải là một pháp nhân độc lập: Các công ty thành viên hoặc công ty con có sở hữu tài sản riêng, có

trụ sở riêng, thị trường riêng, thậm chí ngành nghề riêng. Chính vì vậy, giữa các công ty trong tập đoàn có sự khác nhau về mức thu nhập, tình trạng rủi ro và quy mô tài chính. Nhìn chung, các tập đoàn kinh doanh được hình thành theo nguyên tắc tự nguyện thông qua đàm phán để mua, bán, liên doanh, sáp nhập, cam kết, v.v. Trong đó, một công ty khởi xướng và đóng vai trò sáng lập ra tập đoàn (thông qua hình thức tập trung tư bản từ nhiều công ty thành viên), hoặc từ một công ty lớn tách ra thành nhiều công ty con độc lập (thông qua hình thức tích tụ tư bản, trong đó công ty mẹ vẫn đóng vai trò chi phối). Như vậy, việc hình thành một tập đoàn kinh doanh không phải do “mệnh lệnh” hành chính của nhà nước mà do quyết định của nhà doanh nghiệp, được dư luận xã hội, thị trường và nhà nước thừa nhận. Nói đúng hơn, sự hình thành các tập đoàn là xuất phát từ nhu cầu của thị trường và vấn đề sống còn của doanh nghiệp theo nguyên tắc tự nguyện.

*Theo nguyên tắc trên, tập đoàn TC-NH hình thành từ ngân hàng thương mại Nhà nước theo mô hình hỗn hợp giữa cấu trúc holding với cấu trúc nhất thể (tập trung quyền lực), hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, vừa tập trung vừa phân quyền nhưng hướng tới hiệu quả tổng thể của tập đoàn. Cụ thể là: **Tập đoàn TC-NH là tổ hợp ngân hàng mẹ và– các công ty con:** Ngân hàng mẹ có tư cách pháp nhân, kế– thừa quyền và nghĩa vụ hợp pháp của ngân hàng thương mại Nhà nước trước khi chuyển đổi. Bộ máy quản lý của ngân hàng mẹ chính là bộ máy quản lý của tập đoàn. Tập đoàn sử dụng bộ máy điều phối của ngân hàng mẹ làm cơ quan giúp việc quản lý điều hành và tư vấn chuyên môn. Cấu trúc của ngân hàng mẹ gồm: Hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý tập đoàn; tổng giám đốc thực hiện chức năng điều hành tập đoàn; ban kiểm soát thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát hoạt động của tập đoàn; văn phòng tập đoàn và các ban chức năng là bộ phận tham mưu giúp việc cho ban lãnh đạo tập đoàn; **Các công ty con độc lập** trực tiếp kinh– doanh dịch vụ tài chính phi ngân hàng.*

\*\*\*\*\*

PHỤ LỤC SỐ 3

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ SÀI GÒN**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006**

*Đơn vị tính: VND*

Chi tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
<b>TÀI SẢN</b>			
<b>A. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>			
<b>(100=110+120+130+145+150)</b>	<b>100</b>	<b>51,122,692,853</b>	<b>10,245,605,959</b>
<b>I. Tiền và các khoản tương đương tiền</b>	<b>110</b>	<b>1,731,524,223</b>	<b>986,777,855</b>
1. Tiền	111	1,731,524,223	986,777,855
2. Các khoản tương đương tiền	112		
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn</b>	<b>120</b>	<b>48,905,856,174</b>	<b>9,190,473,980</b>
1. Đầu tư ngắn hạn	121	48,905,856,174	9,190,473,980
Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn (*)	129		
<b>III. Các khoản phải thu</b>	<b>130</b>	<b>485,312,456</b>	<b>68,354,124</b>
1. Phải thu của khách hàng	131		
2. Trả trước cho người bán	132	485,312,456	68,354,124
3. Phải thu nội bộ	133		
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134		
5. Các khoản phải thu khác	138		
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi (*)	139		
<b>IV. Hàng tồn kho</b>	<b>140</b>		
1. Hàng tồn kho	141		
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149		
<b>V. Tài sản ngắn hạn khác</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	151	0	0
2. Các khoản thuế phải thu	152	-	-
3. Tài sản ngắn hạn khác	158	-	-
<b>B. TÀI SẢN DÀI HẠN</b>			
<b>(200 = 210 + 220 + 240 + 250 + 260)</b>	<b>200</b>	<b>657,048,205,201</b>	<b>397,907,873,976</b>
<b>I. Các khoản phải thu dài hạn</b>	<b>210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Các khoản phải thu dài hạn của khách hàng	211		
2. Phải thu nội bộ dài hạn	212		
3. Phải thu dài hạn khác	218		

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

## BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
4. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi (*)	219		
<b>II. Tài sản cố định</b>	<b>220</b>	<b>66,693,205,201</b>	<b>14,407,873,976</b>
1. Tài sản cố định hữu hình	221	1,368,415,617	861,648,621
Nguyên giá	222	1,562,224,351	956,897,139
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	223	(193,808,734)	(95,248,518)
2. Tài sản cố định thuê tài chính	224		
Nguyên giá	225		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	226		
3. Tài sản cố định vô hình	227		
Nguyên giá	228		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	229		
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	65,324,789,584	13,546,225,355
<b>II. Bất động sản đầu tư</b>	<b>240</b>		
Nguyên giá	241		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	242		
<b>IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>250</b>	<b>590,355,000,000</b>	<b>383,500,000,000</b>
1. Đầu tư vào công ty con	251	0	0
2. Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	252	565,355,000,000	365,000,000,000
3. Đầu tư dài hạn khác	258	25,000,000,000	18,500,000,000
4. Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư dài hạn (*)	259		
<b>V. Tài sản dài hạn khác</b>	<b>260</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Chi phí trả trước dài hạn	261		
2. Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262		
3. Tài sản dài hạn khác	268		
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN (270 = 100 + 200)</b>		<b>708,170,898,054</b>	<b>408,153,479,935</b>

### NGUỒN VỐN

<b>A. NỢ PHẢI TRẢ (300 = 310 + 320)</b>	<b>300</b>	<b>54,212,357,647</b>	<b>12,317,130,639</b>
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>	<b>956,889,326</b>	<b>658,899,630</b>
1. Vay và nợ ngắn hạn	311	-	-
2. Phải trả cho người bán	312	956,889,326	658,899,630
3. Người mua trả tiền trước	313		
4. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	314		

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

## BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
5. Phải trả công nhân viên	315		
6. Chi phí phải trả	316		
7. Phải trả nội bộ	317		
8. Phải trả theo kế hoạch tiến độ hợp đồng xây dựng	318		
9. Các khoản phải trả, phải nộp khác	319		
<b>II. Nợ dài hạn</b>	<b>320</b>	<b>53,255,468,321</b>	<b>11,658,231,009</b>
1. Phải trả dài hạn người bán	321		
2. Phải trả dài hạn nội bộ	322		
3. Phải trả dài hạn khác	323	3,255,468,321	1,658,231,009
4. Vay và nợ dài hạn	324	50,000,000,000	10,000,000,000
5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	325		
<b>B. VỐN CHỦ SỞ HỮU (400 = 410 + 420)</b>	<b>400</b>	<b>653,958,540,407</b>	<b>395,836,349,296</b>
<b>I. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>410</b>	<b>653,602,312,262</b>	<b>395,836,349,296</b>
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	500,000,000,000	300,000,000,000
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		
3. Cổ phiếu ngân quỹ	413		
4. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	414		
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415		
6. Quỹ đầu tư phát triển	416	15,321,338,122	0
7. Quỹ dự phòng tài chính	417	9,583,634,930	0
8. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	418		
9. Lợi nhuận chưa phân phối	419	128,697,339,210	95,836,349,296
<b>II. Nguồn kinh phí, quỹ khác</b>	<b>420</b>	<b>356,228,145</b>	<b>0</b>
1. Quỹ khen thưởng và phúc lợi	421	356,228,145	0
2. Nguồn kinh phí	422	-	-
3. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	423	-	-
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>		<b>708,170,898,054</b>	<b>408,153,479,935</b>

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ SÀI GÒN

## BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH Năm 2006

Chi tiêu	Đơn vị tính: VND	
	Năm nay	Năm trước
<b>1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>		
2. các khoản giảm trừ		
<b>3. Doanh thu thuần bán hàng &amp; cung cấp dịch vụ</b>		
4. Giá vốn hàng bán		
<b>5. Lợi nhuận gộp bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>		
<b>6. Doanh thu hoạt động tài chính</b>	<b>129,652,153,774</b>	<b>97,826,339,452</b>
7. Chi phí tài chính	5,467,522,311	1,135,252,008
Trong đó: chi phí lãi vay	5,467,522,311	1,135,252,008
8. Chi phí bán hàng		
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	2,654,731,226	1,989,990,156
<b>10 Lợi nhuận thuần hoạt động kinh doanh</b>	<b>121,529,900,237</b>	<b>94,701,097,288</b>
11. Thu nhập khác		
12. Chi phí khác		
13. Lợi nhuận khác		
<b>14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>121,529,900,237</b>	<b>94,701,097,288</b>
15. Thuế thu nhập doanh nghiệp		
<b>16. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>121,529,900,237</b>	<b>94,701,097,288</b>
17. Chi phí không hợp lý		
<b>18. Lợi nhuận còn lại</b>	<b>121,529,900,237</b>	<b>94,701,097,288</b>



PHỤ LỤC SỐ 4

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG SÀI GÒN**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006**

*Đơn vị tính: VND*

Chi tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
<b>TÀI SẢN</b>			
<b>A. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>100</b>	<b>296,618,121,077</b>	<b>221,241,872,186</b>
<b>I. Tiền và các khoản tương đương tiền</b>	<b>110</b>	<b>3,197,759,549</b>	<b>1,542,538,848</b>
1. Tiền	111	3,197,759,549	1,542,538,848
2. Các khoản tương đương tiền	112		
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn</b>	<b>120</b>	<b>3,158,940,000</b>	<b>8,955,840,000</b>
1. Đầu tư ngắn hạn	121	3,158,940,000	8,955,840,000
2. Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn	129		
<b>III. Các khoản phải thu</b>	<b>130</b>	<b>112,614,852,410</b>	<b>37,459,008,445</b>
1. Phải thu của khách hàng	131	596,471,819	584,847,401
2. Phải trả cho người bán	132	71,004,643,982	2,105,046,235
3. Phải thu nội bộ	133	-	-
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134	-	-
5. Các khoản phải thu khác	138	41,013,736,609	34,769,114,809
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	139	-	-
<b>IV. Hàng tồn kho</b>	<b>140</b>	<b>175,881,317,619</b>	<b>173,212,907,893</b>
1. Hàng tồn kho	141	175,881,317,619	173,212,907,893
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho	149	-	-
<b>V. Tài sản ngắn hạn khác</b>	<b>150</b>	<b>1,765,251,499</b>	<b>71,577,000</b>
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	151	-	71,577,000
2. Các khoản thuế phải thu	152	1,765,251,499	
3. Tài sản ngắn hạn khác	158	-	
<b>B. TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>200</b>	<b>952,840,464,101</b>	<b>591,708,930,211</b>
<b>I. Các khoản phải thu dài hạn</b>	<b>210</b>	<b>637,340,000</b>	<b>1,978,640,000</b>
1. Phải thu dài hạn của khách hàng	211	-	-
2. Phải thu nội bộ dài hạn	212	-	-
3. Phải thu dài hạn khác	213	637,340,000	1,978,640,000
4. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi	219	-	-

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG SÀI GÒN

## BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006

Đơn vị tính: VND

Chi tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
<b>II. Tài sản cố định</b>	<b>220</b>	<b>2,729,153,981</b>	<b>2,880,467,626</b>
1. Tài sản cố định hữu hình	221	1,146,856,242	1,158,134,755
<i>Nguyên giá</i>	222	3,610,664,976	3,153,383,273
<i>Giá trị hao mòn lũy kế</i>	223	(2,463,808,734)	(1,995,248,518)
2. Tài sản cố định thuê tài chính	224	1,575,282,739	1,715,307,871
<i>Nguyên giá</i>	225	2,380,427,248	2,380,427,248
<i>Giá trị hao mòn lũy kế</i>	226	(805,144,509)	(665,119,377)
3. Tài sản cố định vô hình	227	-	-
<i>Nguyên giá</i>	228	-	-
<i>Giá trị hao mòn lũy kế</i>	229	-	-
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	7,015,000	7,025,000
<b>III. Bất động sản đầu tư</b>	<b>240</b>	<b>31,923,012,003</b>	<b>13,879,938,176</b>
<i>Nguyên giá</i>	241	39,080,520,185	19,165,818,070
<i>Giá trị hao mòn lũy kế</i>	242	(7,157,508,182)	(5,285,879,894)
<b>IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>250</b>	<b>860,729,740,666</b>	<b>514,194,801,021</b>
1. Đầu tư vào công ty con	251	150,000,000,000	78,000,000,000
2. Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	252	450,000,000,000	340,100,000,000
3. Đầu tư dài hạn khác	258	260,729,740,666	96,094,801,021
4. Dự phòng giảm giá chứng khoán	259	-	-
<b>V. Tài sản dài hạn khác</b>	<b>260</b>	<b>56,821,217,451</b>	<b>58,775,083,388</b>
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	56,821,217,451	58,775,083,388
2. Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262	-	-
3. Tài sản dài hạn khác	268	-	-
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>270</b>	<b>1,249,458,585,178</b>	<b>812,950,802,397</b>
<b>NGUỒN VỐN</b>			
<b>A. NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>300</b>	<b>703,417,704,201</b>	<b>559,774,467,747</b>
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>	<b>525,247,485,373</b>	<b>410,326,879,566</b>
1. Vay và nợ ngắn hạn	311	67,605,159,039	54,800,141,521
2. Phải trả cho người bán	312	3,029,213,821	2,964,490,778
3. Người mua trả tiền trước	313	423,481,358,689	296,032,079,663
4. Thuế và các khoản phải nộp cho Nhà nước	314	10,224,860,380	55,525,638,821
5. Phải trả công nhân viên	315	-	-
6. Chi phí phải trả	316	279,528,813	407,554,852

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG SÀI GÒN

## BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006

Đơn vị tính: VND

Chi tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
7. Phải trả nội bộ	317	-	-
8. Phải trả theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	318	-	-
9. Các khoản phải trả, phải nộp khác	319	20,627,364,631	596,973,931
<b>II. Nợ dài hạn</b>	<b>320</b>	<b>178,170,218,828</b>	<b>149,447,588,181</b>
1. Phải trả dài hạn người bán	321	-	-
2. Phải trả dài hạn nội bộ	322	-	-
3. Phải trả dài hạn khác	323	3,551,995,816	2,908,110,867
4. Vay và nợ dài hạn	324	174,618,223,012	146,539,477,314
5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	325	-	-
<b>B. NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>400</b>	<b>546,040,880,977</b>	<b>253,176,334,650</b>
<b>I. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>410</b>	<b>544,664,816,783</b>	<b>251,999,050,268</b>
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	400,000,000,000	232,000,000,000
2. thặng dư vốn cổ phần	412	-	-
3. Cổ phiếu ngân quỹ	413	-	(10,000,000,000)
4. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	414	-	-
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415	-	-
6. Quỹ đầu tư phát triển	416	13,035,955,141	13,035,955,141
7. Quỹ dự phòng tài chính	417	1,550,000,000	1,550,000,000
8. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	418	-	-
9. Lợi nhuận chưa phân phối	419	130,078,861,642	15,413,095,127
<b>II Nguồn kinh phí và quỹ khác</b>	<b>420</b>	<b>1,376,064,194</b>	<b>1,177,284,382</b>
1. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	421	1,376,064,194	1,177,284,382
2. Nguồn kinh phí	422	-	-
3. Nguồn kinh phí đã hình thành tài sản cố định	423	-	-
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>430</b>	<b>1,249,458,585,178</b>	<b>812,950,802,397</b>

# BÁO CÁO TÀI CHÍNH CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG SÀI GÒN

## BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH Năm 2006

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Mã số	Năm nay	Năm trước
<b>1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>01</b>	<b>113,765,609,451</b>	<b>129,547,324,354</b>
2. Các khoản giảm trừ	03	-	-
<b>3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>10</b>	<b>113,765,609,451</b>	<b>129,547,324,354</b>
4. Giá vốn hàng bán	11	93,505,576,806	115,325,714,441
<b>5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>20</b>	<b>20,260,032,645</b>	<b>14,221,609,913</b>
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	132,860,890,281	123,757,194,191
7. Chi phí tài chính	22	11,006,499,703	12,398,553,779
Trong đó: chi phí lãi vay	23	11,006,499,703	12,357,102,840
8. Chi phí bán hàng	24	1,142,690,812	1,444,709,233
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	4,556,800,533	3,288,471,707
<b>10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>30</b>	<b>136,414,931,878</b>	<b>120,888,520,324</b>
11. Thu nhập khác	31	139,853	-
12. Chi phí khác	32	5,039,287	-
13. Lợi nhuận khác	40	-	-
<b>14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>50</b>	<b>136,410,032,444</b>	<b>120,888,520,324</b>
15. Thuế thu nhập doanh nghiệp	51	4,112,102,407	1,107,827,807
<b>16. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>60</b>	<b>132,297,930,037</b>	<b>119,780,692,517</b>

**PHỤ LỤC SỐ 5**  
**BÁO CÁO TÀI CHÍNH**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ KINH BẮC**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006**

Chi tiêu	Mã số	<i>Đơn vị tính: VND</i>	
		Số cuối năm	Số đầu năm
<b>TÀI SẢN</b>			
<b>A. TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>			
<b>(100=110+120+130+145+150)</b>	<b>100</b>	<b>232,234,214,403</b>	<b>136,044,088,554</b>
<b>I. Tiền và các khoản tương đương tiền</b>			
<b>tiền</b>	<b>110</b>	<b>36,263,111,254</b>	<b>18,325,696,222</b>
1. Tiền	111	36,263,111,254	18,325,696,222
2. Các khoản tương đương tiền	112	-	-
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn</b>			
<b>hạn</b>	<b>120</b>		
1. Đầu tư ngắn hạn	121		
Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư ngắn hạn (*)	129		
<b>III. Các khoản phải thu</b>			
<b>130</b>	<b>130</b>	<b>195,971,103,149</b>	<b>117,718,392,332</b>
1. Phải thu của khách hàng	131	85,322,563,474	45,235,326,555
2. Trả trước cho người bán	132	85,325,986,551	70,124,369,452
3. Phải thu nội bộ	133		
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	134		
5. Các khoản phải thu khác	138	25,322,553,124	2,358,696,325
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi (*)	139		
<b>IV. Hàng tồn kho</b>			
<b>140</b>	<b>140</b>		
1. Hàng tồn kho	141		
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149		
<b>V. Tài sản ngắn hạn khác</b>			
<b>150</b>	<b>150</b>		
1. Chi phí trả trước ngắn hạn	151		
2. Các khoản thuế phải thu	152	-	-
3. Tài sản ngắn hạn khác	158	-	-
<b>B. TÀI SẢN DÀI HẠN</b>			
<b>(200 = 210 + 220 + 240 + 250 + 260)</b>	<b>200</b>	<b>1,223,638,573,796</b>	<b>1,139,071,975,182</b>
<b>I. Các khoản phải thu dài hạn</b>	<b>210</b>	<b>109,222,124</b>	<b>96,354,726</b>

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ KINH BẮC**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006**

*Đơn vị tính: VND*

Chỉ tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
1. Các khoản phải thu dài hạn của khách hàng	211	-	-
2. Phải thu nội bộ dài hạn	212	-	-
3. Phải thu dài hạn khác	218	109,222,124	96,354,726
4. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi (*)	219	-	-
<b>II. Tài sản cố định</b>	<b>220</b>	<b>215,965,342,471</b>	<b>563,707,498,802</b>
1. Tài sản cố định hữu hình	221	214,848,987,747	529,175,833,690
Nguyên giá	222	<b>218,301,423,111</b>	<b>536,545,623,144</b>
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	223	(3,452,435,364)	(7,369,789,454)
2. Tài sản cố định thuê tài chính	224		
Nguyên giá	225		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	226		
3. Tài sản cố định vô hình	227		
Nguyên giá	228		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	229		
4. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	1,116,354,724	34,531,665,112
<b>II. Bất động sản đầu tư</b>	<b>240</b>		
Nguyên giá	241		
Giá trị hao mòn lũy kế (*)	242		
<b>IV. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>250</b>	<b>1,007,238,350,456</b>	<b>575,268,121,654</b>
1. Đầu tư vào công ty con	251	0	0
2. Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	252	91,912,686,723	66,614,234,531
3. Đầu tư dài hạn khác	258	915,325,663,733	508,653,887,123
4. Dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư dài hạn (*)	259		
<b>V. Tài sản dài hạn khác</b>	<b>260</b>	<b>325,658,745</b>	<b>0</b>
1. Chi phí trả trước dài hạn	261	325,658,745	
2. Tài sản thuế thu nhập hoãn lại	262	-	-
3. Tài sản dài hạn khác	268	-	-
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b> <b>(270 = 100 + 200)</b>		<b>1,455,872,788,199</b>	<b>1,275,116,063,736</b>

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ KINH BẮC**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**Tại ngày 31 tháng 12 năm 2006**

*Đơn vị tính: VND*

Chỉ tiêu	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
<b>NGUỒN VỐN</b>			
<b>A. NỢ PHẢI TRẢ (300 = 310 + 320)</b>	<b>300</b>	<b>957,508,229,209</b>	<b>911,854,413,590</b>
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>	<b>595,285,620,038</b>	<b>638,066,726,271</b>
1. Vay và nợ ngắn hạn	311	-	-
2. Phải trả cho người bán	312	62,003,882,174	28,229,810,750
3. Người mua trả tiền trước	313	218,256,032,358	149,666,789,135
4. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	314	30,122,685,865	36,503,338,146
5. Phải trả công nhân viên	315	-	-
6. Chi phí phải trả	316	172,069,804,719	382,346,932,684
7. Phải trả nội bộ	317		
8. Phải trả theo kế hoạch tiến độ hợp đồng xây dựng	318		-
9. Các khoản phải trả, phải nộp khác	319	112,833,214,922	41,319,855,556
<b>II. Nợ dài hạn</b>	<b>320</b>	<b>362,222,609,171</b>	<b>273,787,687,319</b>
1. Phải trả dài hạn người bán	321		
2. Phải trả dài hạn nội bộ	322		
3. Phải trả dài hạn khác	323		
4. Vay và nợ dài hạn	324	362,222,609,171	273,787,687,319
5. Thuế thu nhập hoãn lại phải trả	325		
<b>B. VỐN CHỦ SỞ HỮU (400 = 410 + 420)</b>	<b>400</b>	<b>498,364,558,990</b>	<b>363,261,650,146</b>
<b>I. Vốn chủ sở hữu</b>	<b>410</b>	<b>498,364,558,990</b>	<b>363,261,650,146</b>
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	411	300,000,000,000	250,000,000,000
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		
3. Cổ phiếu ngân quỹ	413		
4. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	414		
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415	-	-
6. Quỹ đầu tư phát triển	416	-	-
7. Quỹ dự phòng tài chính	417	-	-
8. Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	418	-	-
9. Lợi nhuận chưa phân phối	419	198,364,558,990	113,261,650,146
<b>II. Nguồn kinh phí, quỹ khác</b>	<b>420</b>		
1. Quỹ khen thưởng và phúc lợi	421	-	-
2. Nguồn kinh phí	422	-	-
3. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	423	-	-
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>		<b>1,455,872,788,199</b>	<b>1,275,116,063,736</b>

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ KINH BẮC**  
**BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**  
**Năm 2006**

Chi tiêu	<i>Đơn vị tính: VND</i>	
	Năm nay	Năm trước
<b>1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>522,327,989,112</b>	<b>326,898,334,467</b>
2. Các khoản giảm trừ	13,568,971,009	6,588,252,536
<b>3. Doanh thu thuần về bán hàng &amp; cung cấp dịch vụ</b>	<b>508,759,018,103</b>	<b>320,310,081,931</b>
4. Giá vốn hàng bán	251,347,745,856	178,434,724,470
<b>5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>257,411,272,247</b>	<b>141,875,357,461</b>
6. Doanh thu hoạt động tài chính	14,324,568,210	12,531,858,696
7. Chi phí tài chính	43,542,636,888	22,351,666,523
Trong đó: chi phí lãi vay	43,542,636,888	22,351,666,523
8. Chi phí bán hàng	1,206,456,325	1,832,156,884
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	13,245,542,119	7,365,544,786
<b>10 Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>213,741,205,125</b>	<b>122,857,847,964</b>
11. Thu nhập khác	1,356,522,350	653,789,415
12. Chi phí khác	689,754,230	423,548,679
13. Lợi nhuận khác	6,325,789,444	1,635,741,456
<b>14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>214,407,973,245</b>	<b>123,088,088,700</b>
15. Thuế thu nhập doanh nghiệp	14,352,784,569	12,116,115,354
<b>16. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>200,055,188,676</b>	<b>110,971,973,346</b>
17. Chi phí không hợp lý	6,995,258,693	3,256,897,441
<b>18. Lợi nhuận còn lại</b>	<b>193,059,929,983</b>	<b>107,715,075,905</b>



## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Doanh thu và lợi nhuận năm 2005–2006 của 3 công ty điển hình

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

S tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>253</b>	<b>247</b>	<b>98</b>	<b>130</b>	<b>333</b>	<b>523</b>
1	Doanh thu kinh doanh	130	114	-	-	320	509
2	Doanh thu tài chính	124	133	98	130	13	14
<b>II</b>	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>121</b>	<b>136</b>	<b>95</b>	<b>122</b>	<b>123</b>	<b>214</b>
<b>VIII</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG</b>							
Stt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>I</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>(7)</b>	<b>-2.6%</b>	<b>32</b>	<b>32.5%</b>	<b>190</b>	<b>57.2%</b>
1	Doanh thu kinh doanh	(16)	-12.2%	-		188	58.8%
2	Doanh thu tài chính	9	7.4%	32	32.5%	2	14.3%
<b>II</b>	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>16</b>	<b>12.8%</b>	<b>27</b>	<b>28.3%</b>	<b>91</b>	<b>74.0%</b>
<b>TỶ SUẤT LỢI NHUẬN/VỐN</b>							
S tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
1	Lợi nhuận/doanh thu	47.72%	55.31%	96.81%	93.74%	36.91%	40.86%
2	Lợi nhuận/Tổng tài sản	14.87%	10.92%	23.20%	17.16%	9.64%	14.68%
3	Lợi nhuận/Vốn tự có	32.09%	31.72%	23.92%	18.59%	27.40%	51.72%
4	Lợi nhuận/Vốn điều lệ	52.11%	34.10%	31.57%	24.31%	49.14%	71.25%

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Bảng 2.2: Tổng đầu tư năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

S tt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Hoạt động đầu tư</b>	<b>523</b>	<b>864</b>	<b>393</b>	<b>639</b>	<b>575</b>	<b>1,007</b>
1	Đầu tư vào công ty con	78	150	-	-	-	-
2	Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	340	450	365	565	67	92
3	Đầu tư dài hạn	96	261	19	25	509	915
4	Đầu tư ngắn hạn	9	3	9	49	-	-
<b>II</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG CỦA CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH</b>							
Stt	Chi tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>I</b>	<b>Hoạt động đầu tư</b>	<b>341</b>	<b>65.1%</b>	<b>247</b>	<b>62.8%</b>	<b>432</b>	<b>75.1%</b>

Đơn vị tính: Tỷ đồng

S tt	Chỉ tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
1	Đầu tư vào công ty con	72	92.3%	-		-	
2	Đầu tư vào công ty liên kết, liên doanh	110	32.3%	200	54.9%	25	38.0%
3	Đầu tư dài hạn	165	171.3%	7	35.1%	407	80.0%
4	Đầu tư ngắn hạn	(6)	-64.7%	40	432.1%	-	
<b>II</b>	<b>Tổng đầu tư/Tổng tài sản</b>	<b>64.4%</b>	<b>69.1%</b>	<b>96.2%</b>	<b>90.3%</b>	<b>45.1%</b>	<b>69.2%</b>

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Bảng 2.3: Cơ cấu vốn năm 2005 – 2006 của 3 công ty điển hình

Đơn vị tính: Tỷ đồng

S tt	Chỉ tiêu tài chính	Công ty SCC		Công ty SGI		Công ty Kinh Bắc	
		2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>I</b>	<b>Công nợ</b>						
1	Thu trước người mua	296	423	-	-	150	218
2	Trả trước người bán	2	71	0	0	70	85
<b>II</b>	<b>Huy động vốn vay</b>	<b>201</b>	<b>242</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>274</b>	<b>362</b>
1	Vay ngắn hạn	55	68				
2	Vay dài hạn	147	175	10	50	274	362
<b>III</b>	<b>Vốn tự có</b>	<b>377</b>	<b>430</b>	<b>396</b>	<b>654</b>	<b>448</b>	<b>413</b>
1	Vốn điều lệ	232	400	300	500	250	300
2	Lãi chưa phân phối	130	15	96	129	198	113
3	Quý đầu tư phát triển	13	13	-	15	-	-
4	Quý dự phòng tài chính	2	2	-	10	-	-
<b>IV</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>813</b>	<b>1,249</b>	<b>408</b>	<b>708</b>	<b>1,275</b>	<b>1,456</b>
<b>V</b>	<b>Các chỉ tỷ số cấu trúc vốn (%)</b>						
1	Tổng vốn tự có/Tổng tài sản	46.33%	34.41%	96.98%	92.29%	35.16%	28.39%
2	Tổng nợ dài hạn/Tổng tài sản	6.74%	5.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3	Tổng nợ dài hạn/Vốn tự có	38.90%	40.61%	2.53%	7.65%	61.06%	87.65%

Nguồn: từ Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

Bảng 2.4: Số liệu 6 tháng đầu năm 2007 của Ngân hàng Nam Việt

Đơn vị tính: ngàn đồng

S TT	Chỉ tiêu	Thực hiện Năm 2006	Kế hoạch Năm 2007	Thực hiện Quý I/07	Thực hiện Quý II/07
<b>A</b>	<b>TỔNG TÀI SẢN</b>				
1	Tổng tài sản	1,126,545	10,000,000	3,376,384	3,873,091
2	Tài sản có sinh lời	906,991	8,492,400	2,748,963	2,879,326
3	TSCSL/TTS	80.51%	84.92%	81.42%	74.34%
<b>B</b>	<b>NGUỒN VỐN</b>				
1	Nguồn vốn huy động	550,018	8,200,000	2,822,921	3,234,646
2	Cơ cấu huy động vốn				
	- Dân cư & TCKT	99.97%	85.00%	99.59%	84.23%
	- Trung dài hạn	22.47%	24.70%	9.43%	20.04%
3	Vốn tự có	487,477		489,426	475,419
4	Vốn	500,000	1,500,000	500,000	500,000
5	Các quỹ	309	10,000	4,501	4,966
<b>C</b>	<b>SỬ DỤNG VỐN</b>				
1	Dự trữ sơ cấp	192,802	620,000	401,466	656,014
2	Góp vốn, liên doanh	98,591	150,000	166,711	201,711
3	Cho vay	354,255	5,500,000	949,457	1,295,005
4	Cơ cấu cho vay				
	- Dân cư & TCKT	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	- Trung dài hạn	35.92%	35.00%	23.58%	35.43%
5	Nợ xấu	3,691	71,500	6,325	8,891
	Tỷ lệ nợ xấu	1.04%	1.30%	0.67%	0.69%
6	Tài sản cố định	20,871		31,846	42,379
7	Tài sản cố khác	212,315	1,000,000	1,050,357	393,402
<b>D</b>	<b>KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>				
4	Lợi nhuận trước thuế	28,651	199,100	13,974	74,121
5	Lợi nhuận sau thuế	20,628	143,352	10,061	53,874

Nguồn: từ Ngân hàng TMCP Nam Việt

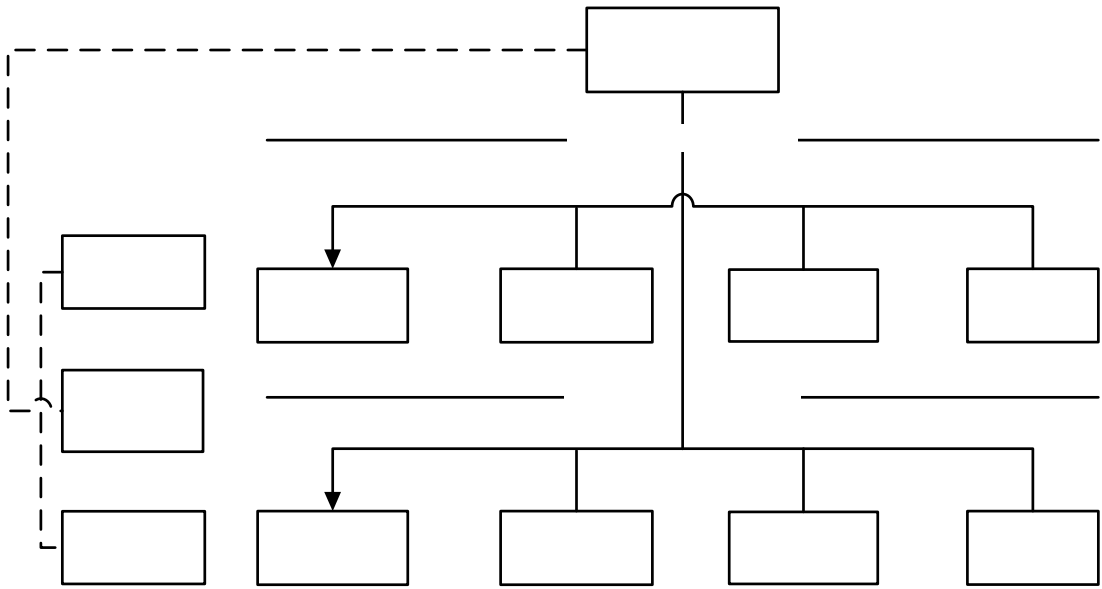
Bảng 2.5: Thành phần cổ đông sở hữu các công ty đến thời điểm 30/06/2007

S T T	Các công ty	Vốn Điều lệ (Tỷ đồng)		Cổ đông đầu tư nội bộ trong tập đoàn là các công ty: (đơn vị tính %)										Gia đình góp vốn	
		Vốn đăng ký	Vốn đã góp	Cộng	S G I	S C C	S M C	M C C	S K B	S T C	S H T C	Kinh Bắc	Sài Gòn - Cần Thơ		
1	SGI	500	500	100											100
2	SCC	400	400	100											100
3	SMC	50	50	100	10	70									20
4	MCC	30	30	100	35	40	5								20
5	SKB	100	100	100	10	80	5								5
6	STC	100	100	100	30	40									30
7	SHTC	100	100	100	20	35	5			40					
8	Kinh Bắc	300	285	95	35	40		5							15
9	Sài Gòn - Bắc Giang	100	85	85	35	15			10				25		
10	Sài Gòn - Hải Phòng	100	85	85	35	15			10				25		
11	Sài Gòn - Đà Nẵng	100	85	85	35	15					10		15		10
12	Sài Gòn - Nhơn Hội	300	240	80	35	30	5							10	
13	Sài Gòn - Qui Nhơn	70	70	100	30	50	5								15
14	Sài Gòn - Bình Phước	100	70	70	30	15							15	10	
15	Sài Gòn - Cần Thơ	150	150	100	30	15	5	10	10	20	10				
16	Sài Gòn - Lâm Đồng	100	80	80	20	10				30	10				10
17	SaiGonTel	100	95	95	30	35	10	5							15

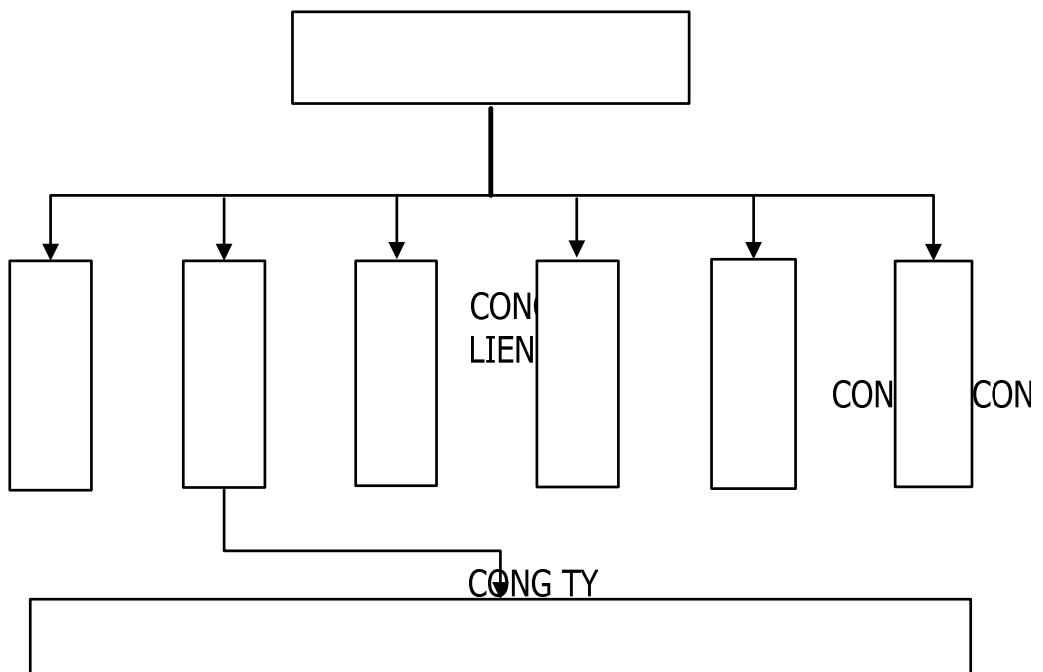
Nguồn: Công ty cổ phần xây dựng Sài Gòn

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Sơ đồ tổ chức của mô hình công ty mẹ - công ty con:



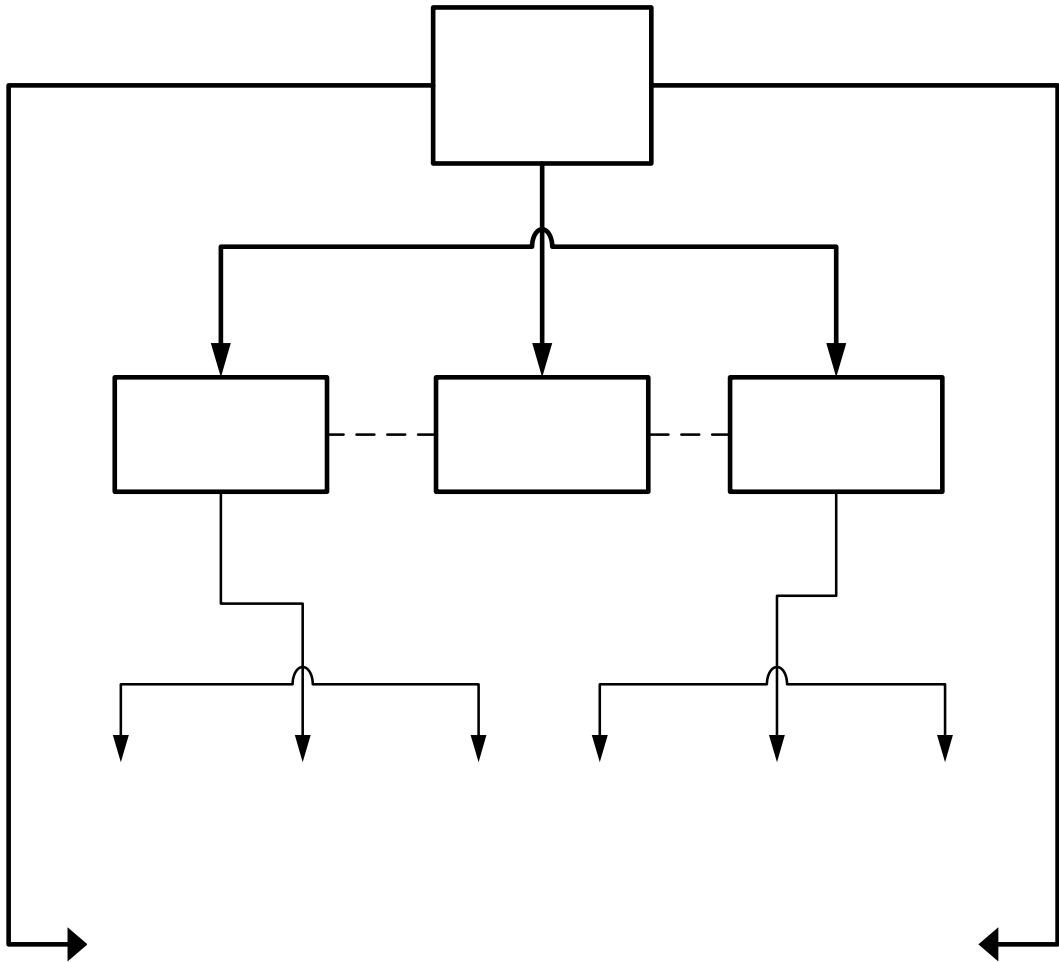
Hình 1.2 Sơ đồ tổ chức của VNPT hiện nay



CÔNG TY  
LIÊN KẾT

CÔNG TY CON

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức và cơ chế điều hành của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn hiện nay



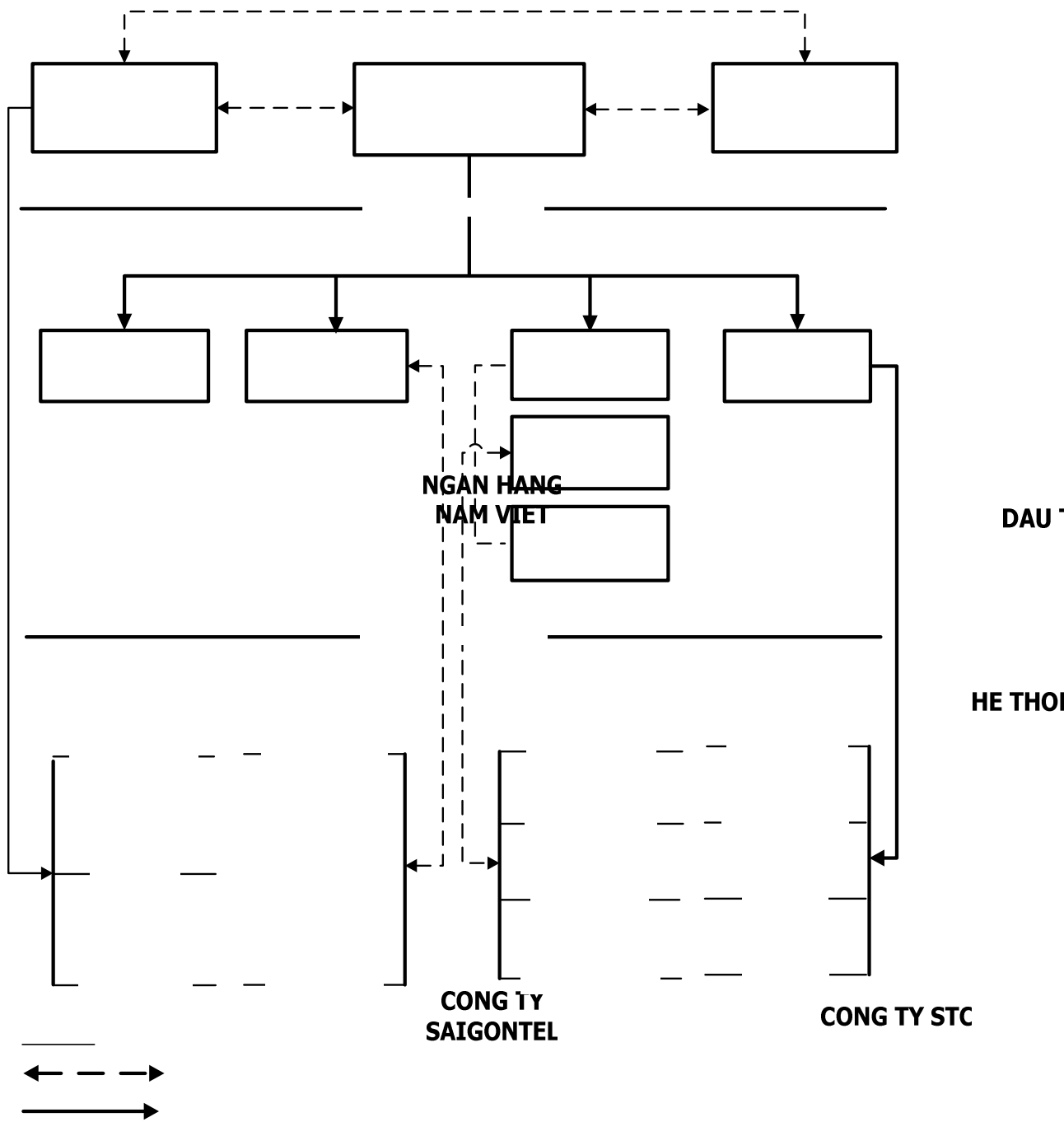
QUA  
(THAN

**Dau tu von va dai dien ti**

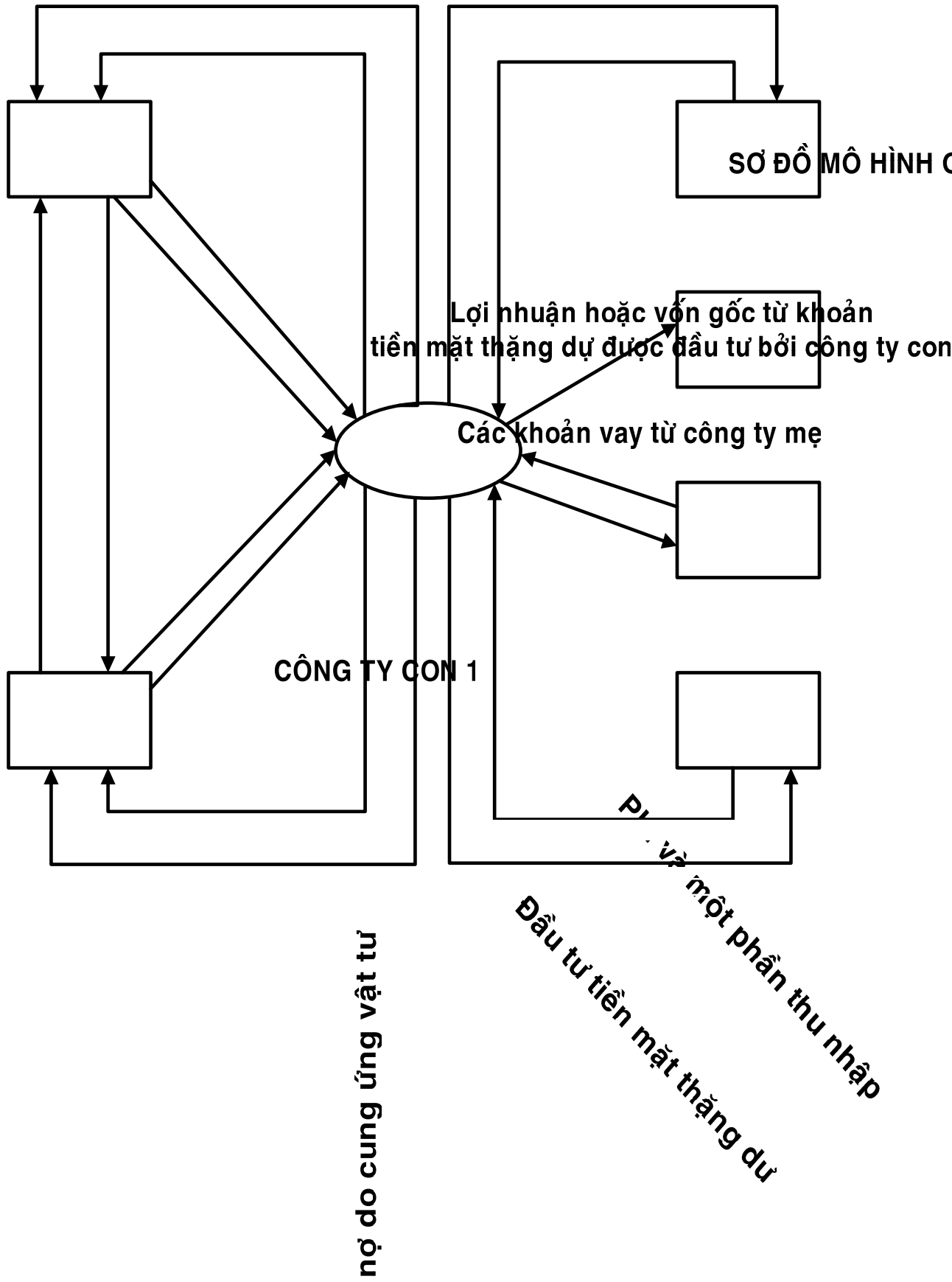
**CONG TY SGI**

**NGAN**

Hình 3.1 Sơ đồ mô hình tổ chức mới của Tập đoàn Đầu tư Sài Gòn



Hình 3.2 Mô hình quản lý tài chính tập trung





Hình 3.3 Mô hình quản lý tài chính phân tán

