

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

---

**NGUYỄN VĂN HẬY**

**XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CON Ở CÔNG TY CỔ  
PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG SÀI GÒN (SPT)**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HỒ TIẾN DŨNG**

**TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006**

# MỤC LỤC

trang

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON	
1.1. Giới thiệu về tổng công ty nhà nước	1
1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của TCT nhà nước	1
1.1.2. Vấn đề tổ chức và quản lý trong các TCT	3
1.1.3. Những thành tựu và hạn chế của TCT ở Việt Nam	4
1.1.3.1. Thành tựu của TCT	4
1.1.3.2. Hạn chế tồn tại trong mô hình TCT hiện nay	5
1.2. Đặc điểm cơ bản của mô hình công ty mẹ - công ty con	6
1.2.1. Công ty mẹ - công ty con	6
1.2.1.1. Khái niệm công ty mẹ	6
1.2.1.2. Khái niệm công ty con	7
1.2.1.3. Mô hình Công ty mẹ - công ty con	8
1.2.2. Các loại mô hình công ty mẹ - công ty con ở Việt Nam hiện nay	9
1.2.3. Một số đặc điểm chung về mô hình công ty mẹ - công ty con	10
1.2.4. Các phương thức hình thành Công ty mẹ - công ty con	11
1.2.4.1. Phương thức phân nhánh	11
1.2.4.2. Phương thức thu tóm	11
1.2.5. Cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ - công ty con	12
1.3. Sự khác biệt giữa mô hình tổng công ty nhà nước và mô hình công ty mẹ - công ty con hiện nay	13
1.4. Một số mô hình công ty mẹ - con phổ biến ở một số nước trên thế giới	15
1.4.1. Mô hình Chaebol ở Hàn Quốc	15
1.4.2. Mô hình tập đoàn xí nghiệp ở Trung Quốc	15
1.4.3. Mô hình Zaibatsu và Keiretsu ở Nhật Bản	16
1.4.4. Một số mô hình ở các nước phương Tây	18
1.5. Ưu nhược điểm chính của mô hình công ty mẹ - công ty con	20
Kết luận chương I	22
CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY SPT	
2.1. Giới thiệu sơ lược về SPT	

2.1.1. Quá trình hình thành của công ty.....	23
2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý và kinh doanh của SPT.....	23
2.1.3. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của SPT thời gian qua ...	23
2.1.4. Đặc điểm hoạt động của mô hình tổ chức .....	24
2.1.4.1. Các phòng ban chức năng.....	26
2.1.4.2. Các đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc.....	28
2.1.4.3. Các đơn vị liên doanh – liên kết .....	29
2.1.5. Các quan hệ nội bộ trong công ty SPT.....	32
2.2. Đánh giá hiệu quả mô hình tổ chức hoạt động của SPT trong thời gian qua ..	38
2.2.1 Những thành quả đạt được .....	41
2.2.2 Những hạn chế tồn tại.....	42
2.3. Tình hình và khả năng ứng dụng mô hình tổ chức công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT .....	42
2.4. Sự cần thiết phải chuyển đổi mô hình hoạt động của SPT.....	43
Kết luận chương II.....	43
<b>Chương III: XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG SÀI GÒN (SPT)</b>	46
3.1. Những cơ sở cho việc chuyển đổi mô hình hoạt động SPT.....	48
3.1.1. Những căn cứ pháp lý.....	
3.1.2. Quan điểm thực tiễn .....	49
3.2. Xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT.....	49
3.2.1. Nguyên tắc tổ chức của tập đoàn SPT .....	50
3.2.2. Cơ cấu tổ chức mới của SPT .....	52
3.2.3. Cấu thành của các đơn vị thành viên mới.....	52
3.2.4. Xây dựng quan hệ tài chính và hành chính mới.....	52
3.3. Những giải pháp thực hiện .....	53
3.3.1 Xác định chiến lược phát triển mới.....	57
3.3.1.1. Xây dựng một thương hiệu SPT hùng mạnh .....	59
3.3.1.2. Đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ cung cấp trên thị trường .....	59
3.3.1.3. Tăng cường các quan hệ quốc tế .....	59
3.3.2 Hoàn thiện cơ chế tài chính.....	60
3.3.3 Phát triển nguồn nhân lực phù hợp.....	60

3.3.4	Tiếp tục đầu tư thiết bị, công nghệ hiện đại.....	61
3.3.5	Xây dựng hệ thống thông tin quản lý thích hợp.....	64
3.4.	Những kiến nghị.....	64
3.4.1.	Đối với nhà nước Trung ương và Thành phố.....	65
3.4.2.	Đối với công ty.....	66
	Kết luận chương 3.....	66
	KẾT LUẬN CHUNG.....	67
	Tài liệu tham khảo.....	68
	Phụ lục.....	69

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ở nước ta, doanh nghiệp nhà nước (DNNN) có vai trò đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế, là công cụ điều tiết vĩ mô nền kinh tế, là nguồn đóng góp quan trọng cho ngân sách nhà nước. Hiệu quả hoạt động của hệ thống doanh nghiệp nhà nước luôn là đề tài quan tâm của Đảng, Nhà nước, của nhiều nhà khoa học và của toàn thể nhân dân. Từ trước đến nay, hiệu quả hoạt động của DNNN không ngừng được cải thiện và nâng cao bằng nhiều giải pháp như thành lập các mô hình tổng công ty (TCT), cổ phần hóa... Tuy nhiên, các mô hình trước đây vẫn còn bộc lộ nhiều khuyết điểm hạn chế.

Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT) là doanh nghiệp được hình thành từ các cổ đông chính là các công ty nhà nước. Với quy mô kinh doanh lớn và phạm vi hoạt động rộng trên phạm vi cả nước, SPT đã có những thành công to lớn trong hoạt động của mình. Tuy nhiên, hoạt động của dịch vụ vẫn còn nhiều hạn chế như hiệu quả kinh doanh chưa cao, chưa phát huy hết những lợi thế của mình, kết quả đạt được chưa xứng với tiềm năng.

Nhằm thực hiện tiến trình đổi mới sắp xếp, tổ chức lại doanh nghiệp theo hướng tích cực, hiệu quả, làm cho doanh nghiệp nhà nước có thể thích nghi cao với môi trường kinh doanh hội nhập với tính cạnh tranh ngày càng gay gắt, đề tài "*xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con ở công ty Cổ*

*phần dịch vụ Bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT)*” sẽ góp phần hợp lý hóa mô hình tổ chức và hoạt động ở công ty SPT.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở phân tích những mặt mạnh và hạn chế của SPT, đề tài nêu lên sự cần thiết và đề xuất các giải pháp phù hợp để chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt động của công ty sang mô hình công ty mẹ-công ty con phù hợp với điều kiện hiện tại của công ty cổ phần Dịch vụ BCVT Sài Gòn, nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

## **3. Phạm vi và giới hạn nghiên cứu**

Luận văn lập trung phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh, quản lý và những ưu điểm, hạn chế của mô hình tổ chức tại công ty SPT từ khi thành lập đến nay. Trên cơ sở đó, đề xuất những giải pháp mang tính vĩ mô và vi mô, vừa tổng quát, vừa đặc thù có thể áp dụng cho SPT cũng như các doanh nghiệp có những điều kiện tương tự.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn được thực hiện trên cơ sở của các phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp chuyên gia, 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 những giải pháp phù hợp với những đặc thù của SPT.

## **5. Cấu trúc của đề tài nghiên cứu**

Gồm có 3 chương :

- Chương I : Tổng quan về mô hình công ty mẹ - công ty con
- Chương II : Phân tích thực trạng mô hình tổ chức của công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT)
- Chương III : Xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT

## CHUONG I

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

Mô hình công ty mẹ - công ty con trên thế giới hiện nay là hiện tượng phổ biến. Nhất là ở các nước tư bản chủ nghĩa, mô hình này đã bộc lộ những ưu điểm nổi bật, đặc biệt phù hợp với cơ chế kinh tế thị trường. Để việc áp dụng mô hình này phù hợp với tình hình kinh tế Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, cần thiết phải có sự so sánh, làm rõ những ưu thế đặc trưng chủ yếu của nó, điều kiện áp dụng và tác động không mong muốn ... để việc xây dựng mô hình này mang lại hiệu quả cao. Do đó, trong chương này, tác giả xin trình bày vắn tắt một số vấn đề trọng tâm của mô hình công ty mẹ - công ty con, đồng thời có so sánh, đối chiếu với mô hình tổng công ty hiện nay.

### 1.1. Giới thiệu về tổng công ty nhà nước

#### 1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển TCT nhà nước

Theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước (năm 2003) thì TCT nhà nước là hình thức liên kết trên cơ sở tự đầu tư, góp vốn giữa các công ty nhà nước, giữa các công ty nhà nước với các doanh nghiệp khác hoặc được hình thành trên cơ sở tổ chức và liên kết các đơn vị thành viên có mối quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác, hoạt động trong một hoặc một số chuyên ngành kinh tế - kỹ thuật chính nhằm tăng cường khả năng kinh doanh và thực hiện lợi ích của các đơn vị thành viên và TCT.

Tổng công ty có chức năng, nhiệm vụ chủ yếu là tiếp nhận và thực hiện quyền đại diện chủ sở hữu vốn Nhà nước đầu tư tại các công ty TNHH Nhà nước một thành viên, công ty TNHH có hai thành viên trở lên, công ty cổ phần được chuyển đổi từ các công ty Nhà nước độc lập hoặc mới thành lập. Đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước vào các ngành, lĩnh vực kinh tế trong nước và nước ngoài để đạt các mục tiêu: bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước, sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn; tạo động lực để phát triển, nâng cao năng lực hoạt động, khả năng cạnh tranh của các DN có vốn đầu tư của Nhà nước. Thực hiện việc đầu tư và quản lý vốn đầu tư của Tổng công ty vào các lĩnh vực, ngành kinh tế quốc dân theo nhiệm vụ Nhà nước giao. Tổng công ty thực hiện việc đầu tư và kinh doanh vốn theo

nguyên tắc: tập trung đầu tư vào những ngành, lĩnh vực then chốt mang tính chiến lược có vai trò động lực thúc đẩy phát triển kinh tế; chú trọng đầu tư vào những ngành, lĩnh vực có hiệu quả, có khả năng sinh lời cao; giảm bớt đầu tư vốn với những ngành, lĩnh vực Nhà nước không cần chi phối, những ngành, lĩnh vực có khả năng thu hút nguồn lực từ các thành phần kinh tế khác. Hình thức: đầu tư vào các dự án để thành lập doanh nghiệp mới, góp vốn liên doanh, liên kết, góp vốn cổ phần, đầu tư mua một phần tài sản hoặc toàn bộ công ty khác, đầu tư trên thị trường chứng khoán, liên kết hoặc uỷ thác cho các tổ chức tài chính và quỹ đầu tư. Ngoài ra, Tổng công ty còn có chức năng, nhiệm vụ tổ chức huy động các nguồn vốn trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật đối với công ty Nhà nước; cung cấp các dịch vụ tài chính: tư vấn đầu tư, tư vấn tài chính, tư vấn cổ phần hoá, tư vấn chuyển đổi sở hữu doanh nghiệp, nhận uỷ thác các nguồn vốn đầu tư từ các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước; thực hiện nhiệm vụ hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh vốn; cung cấp các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp theo quy định của pháp luật.

Sau ngày miền Nam hoàn toàn giải phóng, đất nước đi vào xây dựng và phát triển. Để khôi phục nền kinh tế sau chiến tranh, Đảng và Nhà nước ta đã áp dụng mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung. Mô hình phát triển kinh tế này tỏ ra có hiệu quả trong thời chiến, song trong thời bình, mô hình này lại bộc lộ những hạn chế, yếu kém và do duy trì quá lâu nên đã dẫn nền kinh tế Việt Nam rơi vào tình trạng trì trệ, kém phát triển. Các doanh nghiệp tồn tại trong cơ chế kế hoạch hóa đã mất dần tính năng động, sáng tạo. Doanh nghiệp hầu hết là có quy mô nhỏ, công nghệ lạc hậu, khả năng cạnh tranh rất thấp. Các mặt hàng xuất khẩu có giá trị gia tăng thấp.

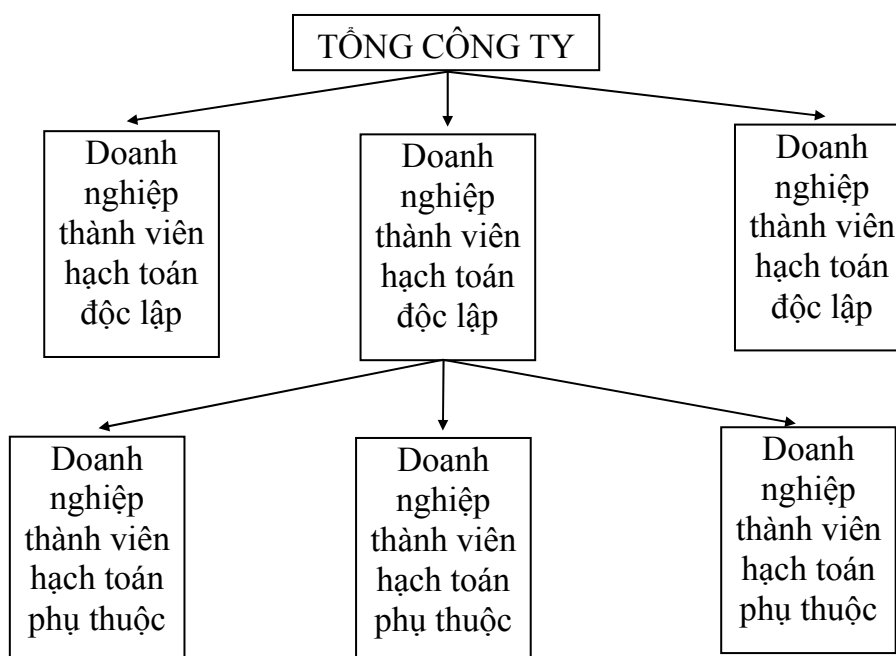
Nhận thức được vấn đề trên, Đảng và Nhà nước đã quyết định cải cách, đổi mới toàn diện trên nhiều lĩnh vực. Trong đổi mới kinh tế, Đảng ta xem sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước là nhiệm vụ trọng tâm, là nhân tố cốt lõi để làm thay đổi bộ mặt nền kinh tế. Ngày 07/3/1994, Thủ tướng Chính phủ ban hành quyết định số 90/TTg về sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước và quyết định 91/TTg về thí điểm thành lập tập đoàn kinh tế. Đây là cơ sở pháp lý đầu tiên cho việc hình thành các TCT nhà nước. Đến tháng 4/1995, Luật doanh nghiệp nhà nước được ban hành, trong đó có hẳn một chương đề cập đến các vấn đề của mô hình TCT nhà nước. Như vậy, các TCT nhà nước nói chung chỉ được hình thành và phát triển trong thời kỳ đổi mới. Theo báo cáo của Bộ Kế hoạch Đầu tư thì hiện nay, Việt Nam có 92 tổng công ty Nhà nước (18 Tổng công ty 91, 74 Tổng công ty 90) hầu hết được hình

thành từ đầu những năm 1990 (theo Quyết định 90, 91 TTg năm 1994) thay thế cho mô hình liên hiệp các xí nghiệp trước đây.

Sự ra đời và phát triển của các TCT nhà nước là một tất yếu khách quan, phù hợp với quy luật phát triển của nền kinh tế, đáp ứng yêu cầu tập trung vốn cho sản xuất kinh doanh hiện đại, gia tăng sức cạnh tranh của nền kinh tế và đã có những đóng góp nhất định cho sự phát triển của quốc gia.

### 1.1.2. Vấn đề tổ chức và quản lý trong các TCT

Nếu căn cứ vào mức độ độc lập về tài chính thì bộ máy tổ chức của TCT được tổ chức thành 3 cấp (hình 1.1) :



Hình 1.1 : Mô hình tổ chức tổng công ty

TCT là cấp quản lý cao nhất đối với toàn bộ hệ thống, có thẩm quyền quyết định mọi vấn đề có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh trong nội bộ TCT. Các công ty thành viên hạch toán độc lập được tổng công ty cấp vốn hoạt động và chịu sự quản lý trực tiếp của tổng công ty. Sự phụ thuộc về mặt hành chính làm gò bó, gây cản trở nhiều hoạt động của các công ty thành viên. Những công ty thành viên hạch toán phụ thuộc do các công ty thành viên hạch toán độc lập kiểm soát và chi phối.



Về quản lý vốn và tài sản thuộc sở hữu nhà nước: Vốn nhà nước được cơ quan đại diện thống nhất quản lý là Bộ tài chính cấp phát đến các TCT. Chủ tịch Hội đồng quản trị TCT là người đại diện nhận vốn và cấp phát lại cho các đơn vị thành viên. Tổng giám đốc TCT chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn do nhà nước giao. Việc điều chuyển vốn từ doanh nghiệp thành viên thừa vốn sang doanh nghiệp thành viên thiếu vốn được quy định tại quy chế tài chính mẫu do Bộ tài chính ban hành.

Việc Nhà nước giao vốn cho các tổng công ty, sau đó, các TCT giao vốn lại cho các doanh nghiệp thành viên thường diễn ra một cách hình thức trên sổ sách kế toán. Thực chất là TCT chỉ giao lại cho các công ty thành viên chính số vốn mà các công ty thành viên đang sử dụng và quản lý. Vì thế, việc điều chuyển vốn từ đơn vị này sang đơn vị khác hoặc huy động vốn từ các công ty thành viên cho các công trình trọng điểm là rất khó khăn.

### **1.1.3. Những thành tựu và hạn chế của TCT ở Việt Nam**

#### **1.1.3.1. Thành tựu của TCT**

- Các TCT nắm giữ và chi phối phần lớn giá trị sản xuất của nền kinh tế, những ngành sản xuất thiết yếu của nền kinh tế như điện, than, xi măng, sắt thép, lúa gạo...

- Tạo được việc làm ổn định cho hơn 4 triệu người lao động, góp phần ổn định và nâng cao mức sống cho người dân.

- Đóng góp cho ngân sách nhà nước hằng năm xấp xỉ 50.000 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng khá cao trong tổng nộp ngân sách của khối DNNN.

- Nhiều TCT kinh doanh có hiệu quả, tiếp tục nắm giữ những vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, hỗ trợ đắc lực cho việc điều tiết vĩ mô nền kinh tế của Chính phủ như Tổng công ty Bưu chính viễn thông Việt Nam, Tổng công ty Cao Su Việt Nam,

#### **1.1.3.2. Hạn chế tồn tại trong mô hình TCT hiện nay**

Trong số 20 tổng công ty nhà nước hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp, lỗ lũy kế lớn, khó khăn về tài chính, thì có 6 tổng công ty là Cà phê, Mía đường I và II,

Dâu tằm tơ, TCT xây dựng công trình giao thông 5, TCT xây dựng đường thủy đã mất toàn bộ vốn Nhà nước.

Theo đánh giá của Ban chỉ đạo Đổi mới và Phát triển doanh nghiệp, mặc dù các DNNN đã được sắp xếp lại nhưng quy mô chưa lớn, còn nhiều doanh nghiệp hoạt động trong những ngành, lĩnh vực mà Nhà nước không cần chi phối, doanh nghiệp vẫn có tư tưởng trông chờ vào sự hỗ trợ, bao cấp của Nhà nước, có tổng công ty không phát huy được vai trò nòng cốt, chi phối trong phạm vi ngành, lĩnh vực hoạt động của mình. Đặc biệt, một số tổng công ty lãnh đạo, chỉ huy mất đoàn kết nghiêm trọng, nhiều vụ tiêu cực tham nhũng lớn xảy ra làm ảnh hưởng tới uy tín và sự phát triển chung của doanh nghiệp nhà nước. Tiến sĩ Lê Đăng Doanh, nguyên Viện trưởng Viện Kinh tế Trung ương cho rằng: Nguyên nhân hạn chế trên là do tình trạng "trên bảo dưới không nghe", một số Bộ, ngành, địa phương và các tổng công ty nhà nước chưa quán triệt sâu sắc và thực hiện nghiêm các quy định, thiếu chương trình, kế hoạch cụ thể, lãnh đạo thiếu sâu sát và yếu về năng lực trong quản lý, chỉ đạo thực hiện, chưa kịp thời tháo gỡ khó khăn, vướng mắc cho doanh nghiệp, nhất là sau khi tiến hành cổ phần hoá.

Quá trình chuyển đổi cơ cấu sở hữu diễn ra chậm chạp ở nhiều TCT. Tuy cổ phần hoá DNNN đã đạt được những kết quả tích cực, nhưng so với yêu cầu đổi mới vẫn còn chậm. Tính đến cuối 2005, chỉ mới cổ phần hóa 12% vốn nhà nước (Theo Ban chỉ đạo đổi mới DNNN). Việc thu hút cổ đông bên ngoài đầu tư, mua cổ phiếu có nhiều bất cập làm ảnh hưởng tới việc đẩy nhanh tiến trình này. Trên thực tế, DNNN còn được Nhà nước ưu đãi hơn nên xảy ra tình trạng do dự, chần chừ, chưa muốn cổ phần hoá. Bởi vậy, cần phải thực hiện đúng quyền bình đẳng giữa các doanh nghiệp, xoá bỏ tư tưởng trông chờ sự "bảo hộ" của Nhà nước, nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh đối với mỗi doanh nghiệp.

Ngoài ra, quy mô của các TCT Việt Nam còn quá nhỏ bé so với các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới. Hiệu quả sản xuất kinh doanh còn thấp so với tiềm năng và chưa tương xứng với những ưu đãi của nhà nước. Nhiều TCT độc quyền trong một lĩnh vực sản xuất, gây mất tính hiệu quả cạnh tranh trong nền kinh tế. Bên cạnh đó, cũng còn nhiều TCT chỉ trông chờ vào sự hỗ trợ của Nhà nước, chưa chủ động tháo gỡ khó khăn và vươn lên trong sản xuất, gây lãng phí vốn đầu tư nhà nước. Cơ cấu tổ chức TCT còn nhiều bất cập, chưa thể hiện tính khách quan kinh tế. TCT là đơn

vị quản lý trung gian hơn là liên kết kinh tế. Hầu hết các TCT đều được thành lập bằng quyết định hành chính, chế độ chủ quản vẫn tồn tại và can thiệp sâu vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp thành viên trong nội bộ. Quan hệ giữa TCT và các công ty thành viên mang nặng tính hành chính, chưa dựa vào quan hệ sở hữu vốn, bên cạnh đó, cơ chế tài chính chưa rõ ràng, gây lúng túng cho các công ty thành viên trong việc hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh của mình.

## **1.2. Đặc điểm cơ bản của mô hình công ty mẹ - công ty con**

### **1.2.1. Khái niệm công ty mẹ - công ty con**

#### **1.2.1.1. Khái niệm công ty mẹ**

Theo Nghị định 153/2004/NĐ-CP của Chính phủ ra ngày 09 tháng 08 năm 2004 về tổ chức, quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con, thì “công ty mẹ là công ty nhà nước được hình thành từ việc chuyển đổi, tổ chức lại tổng công ty, công ty thành viên hạch toán độc lập của tổng công ty, công ty nhà nước độc lập hoặc trên cơ sở một công ty đầu tư, mua cổ phần, góp vốn và các nguồn lực khác vào các công ty con, công ty liên kết; giữ quyền chi phối đối với các công ty con là những công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài, các công ty liên kết”.

Một cách tổng quát, **công ty mẹ** là công ty có tiềm lực mạnh về tài chính, bí quyết công nghệ, điều kiện kinh doanh, có khả năng chi phối một hay nhiều công ty khác để những công ty đó thực hiện các chiến lược kinh doanh có lợi cho mình.

Công ty mẹ gồm nhiều loại khác nhau:

- *Thứ nhất*, **công ty mẹ tài chính** chỉ thực hiện thuần túy chức năng 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 thường là các ngân hàng hoặc công ty tài chính, thực hiện việc đa dạng hoá đầu tư vào nhiều loại hình kinh doanh khác nhau nhằm hạn chế rủi ro, chủ yếu chỉ tập trung vào việc giám sát tài chính với mục tiêu là nhận được nhiều cổ tức từ hoạt động đầu tư đó và khi có thời cơ thì có thể bán lại cổ phiếu để kiếm lời. Công ty mẹ chỉ thực hiện quyền chi phối đối với các công ty con bằng việc đưa ra các quyết sách về chiến lược, về nhân lực, vật lực, định hướng cho hoạt động sản xuất cung ứng, tiêu thụ sản phẩm...

- **Thứ hai, công ty mẹ kinh doanh:** thông thường là thực hiện kinh doanh ở một ngành nghề nào đó và có một hoạt động kinh doanh nòng cốt. Công ty mẹ là doanh nghiệp đầu đàn trong lĩnh vực kinh doanh đó, mạnh về vốn, tài sản, có tiềm năng lớn về công nghệ và công nhân kỹ thuật, có nhiều uy tín; đi tiên phong trong việc khai thác thị trường; liên kết, liên doanh, làm đầu mối thực hiện các dự án lớn; thực hiện chức năng là trung tâm như xây dựng chiến lược, nghiên cứu phát triển, huy động và phân bổ vốn đầu tư; đào tạo nhân lực, sản xuất, lắp ráp những sản phẩm nổi tiếng, độc đáo; phát triển các mối quan hệ đối ngoại; tổ chức phân công, giao việc cho các công ty con trên cơ sở hợp đồng kinh tế,... Như vậy, công ty mẹ vừa thực hiện hoạt động kinh doanh, vừa thực hiện hoạt động đầu tư vốn vào các công ty con khác, 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.

- **Thứ ba, công ty mẹ là cơ quan nghiên cứu khoa học,** nhằm tạo ra sự hoà nhập nhanh chóng giữa nghiên cứu khoa học với sản xuất - kinh doanh; lấy liên kết phát triển khoa học - công nghệ mới làm cơ sở liên kết. Các công ty con là đơn vị sản xuất - kinh doanh có nhiệm vụ ứng dụng nhanh kết quả nghiên cứu các công nghệ mới của công ty mẹ để biến thành lực lượng sản xuất, chuyển giao nhanh các sản phẩm đó ra thị trường, từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh của các công ty con, đồng thời thu hồi vốn để tiếp tục đầu tư trở lại cho công tác nghiên cứu, sản xuất thử nghiệm.

#### **1.2.1.2. Khái niệm công ty con**

Một công ty được gọi là “con” của một công ty khác nếu nó chịu sự chi phối của công ty đó theo nhiều cấp độ khác nhau tùy theo mức độ đầu tư vốn.

Tùy theo mức độ vốn góp của công ty mẹ vào công ty con mà người ta chia công ty con thành các loại :

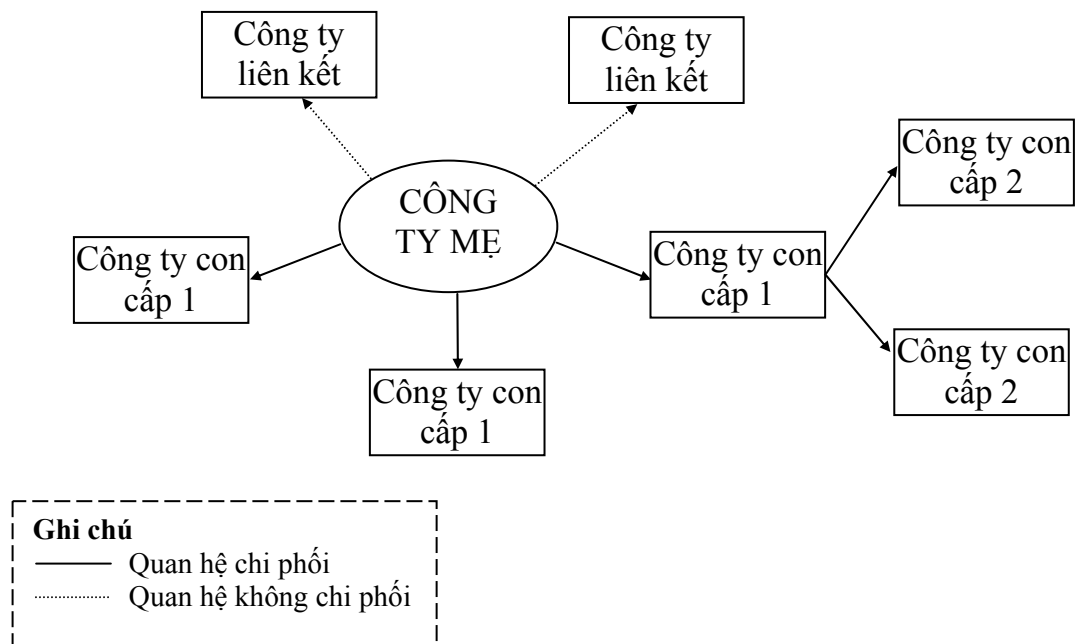
- Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do công ty mẹ thành lập hoặc nắm quyền sở hữu. Với loại hình này, công ty mẹ sở hữu 100% vốn của công ty con.

- Công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên, trong đó công ty mẹ là bên nắm phần vốn góp chi phối.

- Công ty con là công ty cổ phần, trong đó công ty mẹ nắm phần cổ phần chi phối. Loại công ty con này có những đặc điểm và lợi thế vượt trội nên đã phát triển từ rất sớm tại các nước tư bản và hiện nay rất phổ biến trên thế giới.

- Công ty con là công ty liên doanh – liên kết, trong đó công ty mẹ nắm phần hùn chi phối.

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



Hình 1.2 : Cơ cấu của mô hình công ty mẹ - công ty con

Mô hình công ty mẹ - công ty con là một hình thức tổ chức sản xuất - kinh doanh được thực hiện bởi sự liên kết của nhiều pháp nhân kinh doanh, nhằm hợp nhất các nguồn lực của một nhóm doanh nghiệp; đồng thời thực hiện sự phân công, hợp tác về chiến lược dài hạn cũng như kế hoạch ngắn hạn trong sản xuất kinh doanh giữa các doanh nghiệp để tạo ra sức mạnh chung và nâng cao hiệu quả hoạt động. Sự liên kết giữa công ty mẹ và các công ty con là liên kết về vốn, công nghệ và thị trường.

Hình thức liên kết là có một công ty mẹ giữ vai trò trung tâm, đầu tư vốn vào các công ty con, theo đó, chi phối các công ty con theo nhiều cấp độ, tùy theo tỷ lệ vốn đầu tư vào các công ty con đó. Mức độ đầu tư vốn của công ty mẹ vào các công ty con có thể là: đầu tư 100% vốn hoặc giữ cổ phần chi phối.

Các doanh nghiệp tham gia liên kết theo mô hình này đều là những pháp nhân đầy đủ liên kết với công ty mẹ theo nhiều mức độ: chặt chẽ, nửa chặt chẽ và không chặt chẽ, thông qua sự chi phối vốn, phân công và hợp tác của công ty mẹ. Tập đoàn công ty mẹ - công ty con không phải là pháp nhân độc lập được pháp luật thừa nhận mà pháp nhân của tập đoàn được thể hiện qua pháp nhân của công ty mẹ và các công ty con.

### **1.2.2. Các loại mô hình công ty mẹ - công ty con ở Việt Nam hiện nay**

Mô hình công ty mẹ - con đã được các nước tư bản áp dụng từ rất lâu. Nhiều tập đoàn đa và xuyên quốc gia lớn đều áp dụng mô hình này do những ưu điểm của nó. Riêng ở Việt Nam hiện nay, do đặc thù của nền kinh tế mới chuyển đổi, mô hình về công ty mẹ - con chỉ mới xuất hiện các dạng sau:

- Thứ nhất, công ty mẹ chỉ đầu tư cho công ty con về tài chính. Theo dạng này thì mối liên hệ giữa công ty mẹ và công ty con chỉ thông qua đầu tư tài chính, đó là sự xuất hiện của công ty Kinh doanh vốn nhà nước hoạt động trên lĩnh vực kinh doanh tài chính bằng hình thức đầu tư tài chính vào các công ty khác để chi phối và điều khiển các hoạt động đầu tư, kinh doanh và thu lợi nhuận.

- Thứ hai, công ty mẹ đầu tư vào công ty con bằng tài chính và sản xuất. Đây là mô hình phù hợp với các công ty Việt Nam hiện nay. Việc hình thành mô hình này trong các tổng công ty nhà nước là vấn đề mới mẻ ở Việt Nam, nhưng là yêu cầu cấp bách để tổ chức, sắp xếp lại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN. Nghị định 153/2004/NĐ-CP về mô hình công ty mẹ - công ty con được ban hành đã tạo một hành lang pháp lý rõ ràng, tạo cơ chế mới phù hợp để phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con.

Còn đối với loại hình công ty mẹ - con mà công ty mẹ chỉ là cơ quan nghiên cứu khoa học hiện nay chưa phổ biến. Nguyên nhân có thể do năng lực nghiên cứu và kinh phí còn hạn chế, chính sách pháp luật bảo hộ cho mô hình này chưa rõ ràng, thống nhất nên chưa khuyến khích tập đoàn nào thực hiện thí điểm theo mô hình này.

### 1.2.3. Một số đặc điểm chung về mô hình công ty mẹ - công ty con

*Một là*, có quy mô lớn về vốn và tầm hoạt động rộng rãi. Tập đoàn kinh tế tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con thường có quy mô vốn lớn do quá trình tích tụ và tập trung tư bản cao độ, trình độ xã hội hóa sản xuất, trình độ phát triển của lực lượng sản xuất và năng lực cạnh tranh rất cao. Với quy mô vốn lớn, thực lực tài chính mạnh mẽ, khối liên kết công ty mẹ - công ty con có khả năng cạnh tranh và chi phối mạnh mẽ trên thị trường.

Công ty mẹ - công ty con thường có phạm vi hoạt động rộng lớn, có thể trên phạm vi của một hay nhiều quốc gia. Tận dụng ưu thế về nguồn nhân lực, khả năng về tài chính, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại để đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh với quy mô và chiều sâu không hạn chế.

*Hai là*, hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Hầu hết các tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ - công ty con đều hoạt động đa ngành nghề, đa lĩnh vực nhằm phân tán và hạn chế rủi ro trong kinh doanh. Trong nhiều ngành nghề kinh doanh, có ngành chủ đạo, lĩnh vực đầu tư mũi nhọn, sản phẩm đặc trưng, đồng thời, trong tập đoàn còn có các tổ chức tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, thương mại, dịch vụ, nghiên cứu khoa học, đào tạo... Trong đó, các đơn vị tài chính, ngân hàng, bảo hiểm thường được quan tâm và là trung tâm của tập đoàn vì nó là đòn bẩy, là cầu nối cho hoạt động và sự phát triển của cả tập đoàn.

*Ba là*, cơ cấu tổ chức phức tạp, đa dạng về hình thức sở hữu:

- Công ty mẹ - công ty con là một cơ cấu tổ chức nhiều công ty hợp thành, trong đó, công ty mẹ là hạt nhân, sở hữu phần lớn tài sản (thường là cổ phần) của các công ty con, thực hiện sự chi phối đối với các công ty con về chiến lược phát triển, về tài chính thông qua một cơ chế được xác lập trên cơ sở thỏa thuận giữa công ty mẹ và công ty con.

- Mặc dù chịu sự chi phối về chiến lược phát triển, bị khống chế về mặt tài chính, song về mặt pháp lý, công ty mẹ và công ty con hoàn toàn độc lập với nhau. Các quan hệ kinh tế giữa công ty mẹ với các công ty con không thực hiện bằng văn bản hành chính mà thông qua các hợp đồng kinh tế.

- Giữa công ty mẹ và công ty con có mối quan hệ ràng buộc, phụ thuộc lẫn nhau, hỗ trợ cho nhau về mặt chiến lược, tài chính, sản xuất kinh doanh... Mục tiêu

của các công ty con thường trùng khớp và phục vụ cho mục tiêu của công ty mẹ. Từ đó hình thành nên cơ chế hoạt động của công ty mẹ và các công ty con.

*Bốn là*, về quản lý và điều hành trong mô hình: Sự khác biệt cơ bản về quản lý điều hành trong mô hình công ty mẹ - công ty con so với mô hình tổng công ty trước đây là sự điều hành của công ty mẹ đối với các công ty con thực hiện thông qua sức mạnh kinh tế, chi phối bằng tài chính chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính. Công ty mẹ thường xây dựng cho mình những công cụ tài chính để điều hành, chi phối các công ty con.

Công cụ thường sử dụng là các công ty tài chính, các ngân hàng. Thông qua những công cụ này, công ty mẹ thực hiện sự điều tiết về vốn đối với các công ty con. Ngoài ra, công ty mẹ còn cử đại diện của mình vào trong hội đồng quản trị của công ty con để thực hiện việc điều hành, giám sát, theo dõi việc thực hiện những cam kết đã thỏa thuận với công ty mẹ. Do đó, ngoài việc chi phối về vốn, công ty mẹ còn có thể can thiệp vào công ty con một cách trực tiếp vào hoạt động sản xuất kinh doanh và bố trí nhân sự.

#### **1.2.4. Các phương thức hình thành công ty mẹ - công ty con**

##### **1.2.4.1. Phương thức phân nhánh**

Khi hoạt động sản xuất kinh doanh kinh doanh thuận lợi, công ty mẹ phát triển tiềm lực tài chính sẽ mở rộng quy mô hoạt động của mình. Do đó, công ty mẹ sẽ thành lập các công ty con có tư cách pháp nhân phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty mẹ.

Các công ty con được thành lập theo phương thức phân nhánh có thể là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do công ty mẹ sở hữu 100% vốn, có thể là công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên hoặc công ty cổ phần do công ty mẹ sáng lập. Cũng tùy mức độ quan trọng của công ty con đối với chiến lược phát triển của mình mà công ty mẹ có thể nắm giữ tỷ lệ cổ phần khác nhau trong các công ty con.

##### **1.2.4.2. Phương thức thu tóm**

Khi một công ty có tiềm lực tài chính mạnh, nó có thể thu hút các công ty khác để hình thành nên mối quan hệ công ty mẹ - công ty con bằng cách :



- Sáp nhập: Các công ty sáp nhập với nhau để có được điều kiện tốt hơn trong hoạt động kinh doanh. Trong đó, các công ty sáp nhập sẽ từ bỏ pháp nhân của mình để gia nhập vào công ty mẹ nhằm mục tiêu tập trung vốn, giảm cơ cấu quản lý, tăng hiệu năng trong sản xuất kinh doanh nhờ lợi thế theo quy mô.

- Hợp nhất: Áp dụng khi những công ty có điều kiện và sức cạnh tranh ngang bằng nhau. Những công ty này từ bỏ pháp nhân của mình để hình thành nên một pháp nhân mới để thực hiện mục tiêu tập trung vốn, giảm chi phí quản lý, tăng hiệu năng trong sản xuất kinh doanh nhờ lợi thế theo quy mô, từ đó tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Mua lại: Việc mua lại sẽ không làm thay đổi pháp nhân và có thể diễn ra dưới 2 cách:

+ Mua lại cổ phần: Công ty mẹ với thực lực tài chính của mình sẽ mua lại cổ phần của công ty con để được hưởng các quyền lợi từ công ty con đó. Lúc này, công ty con vẫn còn là pháp nhân độc lập và hoạt động dưới tư cách pháp nhân của mình. Công ty mẹ không thể ép buộc công ty con sáp nhập hay hợp nhất hoàn toàn. Quyền lợi mà công ty mẹ được hưởng từ công ty con là quyền lợi của nhà đầu tư. Khi mua cổ phần, công ty mẹ không chỉ mua tài sản của công ty bán mà còn cả công nợ mà nó đang gánh chịu.

+ Mua lại tài sản: khi có một công ty có nguy cơ phá sản và cần bán tài sản của nó để thanh toán nợ, công ty mẹ sẽ mua tại tài sản này của công ty đó (kể cả tư cách pháp nhân của nó). Việc mua bán này công ty mẹ không cần quan tâm đến nợ nần của công ty bán.

### **1.2.5. Cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ - công ty con**

Thông thường, công ty con là công ty cổ phần có tư cách pháp nhân độc lập được công ty mẹ đầu tư vốn bằng cách mua cổ phần. Do đó, về địa vị pháp lý, công ty con hoàn toàn độc lập, bình đẳng với công ty mẹ trên thị trường theo luật định.

Để quản lý về mặt tài chính đối với công ty con, công ty mẹ không thể bằng mệnh lệnh hành chính bắt buộc công ty con phải báo cáo tình hình tài chính của nó cho công ty mẹ. Lúc này, việc quản lý tài chính chỉ được thực hiện thông qua tư cách cổ đông của công ty mẹ tại công ty con. Với phần vốn góp chi phối của mình,

công ty mẹ dùng quyền biểu quyết để quyết định và chính sách, chiến lược kinh doanh, quản lý tài chính, nhân sự và các hoạt động khác.

Chính vì vậy, cơ chế tài chính của công ty con có tính độc lập tương đối. Trách nhiệm và quyền hạn của công ty mẹ được quy định rõ ràng dựa trên tỷ lệ vốn góp vào công ty con và được thể hiện thông qua điều lệ của nó. Theo đó, công ty con không phải nộp các khoản phí quản lý cho công ty mẹ như trong mô hình TCT trước đây. Các giao dịch kinh tế diễn ra giữa công ty mẹ và công ty con được thực hiện thông qua hợp đồng.

### 1.3. Sự khác biệt giữa mô hình tổng công ty nhà nước và mô hình công ty mẹ - công ty con hiện nay

Giữa mô hình tổng công ty nhà nước được hình thành và phát triển theo nghị định 90, 91/TTg của Chính phủ và mô hình công ty mẹ - công ty con có những khác biệt cơ bản. Căn cứ trên nhiều chỉ tiêu so sánh, chúng ta rút được những kết luận về sự khác biệt như sau:

Bảng 1.3. So sánh sự khác biệt giữa mô hình TCT và mô hình CTM-CTC

<i>Tiêu chí so sánh</i>	<i>Mô hình tổng công ty</i>	<i>Mô hình công ty mẹ-công ty con</i>
Tư cách pháp nhân	Tổng công ty là một pháp nhân độc lập, các công ty thành viên là những pháp nhân độc lập chưa đầy đủ vì còn nhiều hoạt động phải được sự ủy quyền của tổng công ty	Công ty mẹ và công ty con đều là những pháp nhân hoàn toàn độc lập, có quyền quyết định mọi hoạt động của mình, hoàn toàn bình đẳng với nhau về mặt pháp lý
Về hình thức sở hữu	Tổng công ty và các công ty thành viên do Nhà nước nắm quyền sở hữu 100% vốn. Vốn của tổng công ty là vốn của các công ty thành viên gộp lại. Do đó, quyền sở hữu vốn của tổng công ty đối với các công ty thành	Quyền sở hữu của công ty mẹ và công ty con được xác định rõ ràng. Quyền sở hữu của công ty mẹ tại công ty con được căn cứ trên số vốn góp. Trong mô hình công ty mẹ-công ty con rất đa

	viên chưa được xác lập rõ ràng.	dạng về hình thức sở hữu.
Về cơ cấu tổ chức	Được tổ chức thành 3 cấp quản lý rõ rệt theo dạng hình chóp: tổng công ty, các công ty thành viên hạch toán độc lập và các công ty thành viên hạch toán phụ thuộc	Mô hình rất đa dạng theo nhiều chiều hướng, cấp độ, tầng nấc khác nhau mà trung tâm là công ty mẹ nắm quyền chi phối các công ty con. Số cấp công ty con không hạn chế
Về chức năng quản lý	Bộ máy tổng công ty chủ yếu thực hiện chức năng quản lý hành chính, bao gồm cơ chế giao vốn, giao kế hoạch, quản lý, bổ nhiệm nhân sự. Tổng công ty thường không trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh.	Công ty mẹ quản lý công ty con với chức năng, quyền hạn của nhà đầu tư, không bằng mệnh lệnh, văn bản hành chính. Có sự phân định rõ ràng giữa chức năng quản lý sản xuất, kinh doanh, dịch vụ của công ty mẹ với chức năng quản lý vốn của nhà đầu tư.
Các mối quan hệ	Giữa tổng công ty và các công ty thành viên là quan hệ cấp trên - cấp dưới rất chặt chẽ theo kiểu hành chính	Giữa công ty mẹ và các công ty con có mối quan hệ đa dạng theo nhiều mức độ khác nhau và hoàn toàn dựa trên quan hệ tài chính, đầu tư, hợp đồng kinh tế.
Về trách nhiệm	Trách nhiệm của tổng công ty đối với các công ty thành viên là trách nhiệm vô hạn	Trách nhiệm của công ty mẹ đối với các công ty con là hữu hạn dựa trên số vốn góp vào công ty con.
Cách thức hình thành	Tổng công ty được hình thành theo hình thức cộng dồn bằng cách gom các công ty thành viên lại, sau đó bổ nhiệm tổng giám	Công ty mẹ có trước, sau đó sáng lập hoặc tham gia sáng lập hoặc mua lại công ty con.

	độc và các bộ phận chuyên môn giúp việc.	
Huy động, điều chuyển vốn	Tổng công ty sở hữu vốn các công ty thành viên, nhưng việc điều chuyển vốn rất khó vì vốn này là của các công ty thành viên.	Công ty mẹ hoàn toàn chủ động điều chuyển vốn đầu tư từ công ty này sang công ty khác bằng mua bán cổ phần.

#### **1.4. Một số mô hình công ty mẹ - con phổ biến ở một số nước trên thế giới.**

##### **1.4.1. Mô hình Chaebol ở Hàn Quốc**

Ở Hàn Quốc, từ những năm 1960 đã bắt đầu xuất hiện những tập đoàn kinh tế, nhất là trong lĩnh vực công nghiệp, tạo thành các tổ hợp công nghiệp lớn (gọi là các Chaebol). Các Chaebol này hình thành và phát triển dưới sự điều hành của các nhóm gia đình.

Đặc thù lớn nhất của các Chaebol là có quy mô rất lớn, loại hình kinh doanh đa dạng. Phạm vi hoạt động ban đầu trong nước nhưng sau đó nó lan ra nước ngoài và nhanh chóng khẳng định vị thế của mình. Điển hình là các công ty Hyundai, Samsung, LG, Daewoo, LoHle... với số lượng công ty con rất đông (mỗi công ty mẹ sở hữu trung bình khoảng 25-30 công ty con trong nước và nước ngoài). Các Chaebol chiếm đến 90% GDP của Hàn Quốc. Riêng 4 Chaebol lớn nhất là Hyundai, Samsung, LG, Daewoo chiếm đến 84% GDP và khoảng 60% giá trị xuất khẩu.

Xét về cơ cấu tổ chức và quản lý, các Chaebol đều do các gia đình sáng lập và kiểm soát. Mỗi Chaebol đều có cơ quan điều hành riêng, cơ quan này có chức năng giúp cho Chủ tịch tập đoàn điều hành, phối hợp hoạt động các công ty con, chi nhánh, điều hành nhân sự, quản lý tài chính, hoạt động đầu tư và cả nghiên cứu phát triển.

##### **1.4.2. Mô hình tập đoàn xí nghiệp ở Trung Quốc**

Ở Trung Quốc, Chính phủ cũng đã tiến hành xây dựng các tập đoàn kinh tế mạnh từ những năm 1997. Mô hình và họ chú ý nhiều nhất là các Chaebol của Hàn

Quốc. Để xây dựng những tập đoàn này, Chính phủ có nhiều chính sách hỗ trợ, ưu đãi rất hậu hỹ, nhất là chính sách hỗ trợ vốn, miễn giảm thuế.

Mô hình tập đoàn xí nghiệp được hình thành do sự hợp nhất của nhiều xí nghiệp theo hình thức liên kết ngang nhằm phục vụ cho yêu cầu gia tăng khả năng cạnh tranh. Trong mô hình liên kết này, tổ hợp lấy một công ty có thực lực kinh tế mạnh, có vị trí tương đối quan trọng trong nền kinh tế làm trọng tâm. Cơ chế tài chính trong các tập đoàn này là hoàn toàn độc lập, nhưng phân chia lợi nhuận theo nguyên tắc bình quân (lãi cùng hưởng - lỗ cùng chịu). Các công ty trong tập đoàn vừa hợp tác, vừa cạnh tranh với nhau.

### **1.4.3. Mô hình Zaibatsu và Keiretsu ở Nhật Bản**

Trước chiến tranh thế giới thứ II, các tập đoàn kinh tế mạnh của Nhật Bản chính là các Zaibatsu, cơ bản nhất là các tập đoàn như Mitsubishi, Iwasaki, Yasuda, Mitsui. Các công ty trong tập đoàn này liên kết với nhau vì có cùng chung nguồn gốc, chung quyền sở hữu, có cùng chung một ngân hàng trung tâm hay thường buôn bán, giao dịch với nhau. Mỗi Zaibatsu có một ngân hàng trung tâm hoạt động như một chiếc máy bơm tiền: ngân hàng thu hút tiền trong công chúng để chuyển cho các công ty trong tập đoàn để đầu tư phát triển. Chính vì thế mà các Zaibatsu đã dẫn đầu trong các ngành công nghiệp Nhật Bản về lĩnh vực công nghiệp nặng, cơ khí, hóa chất - những ngành đòi hỏi lượng vốn đầu tư ban đầu lớn. Năm 1941, các Zaibatsu nắm giữ 39% đầu tư toàn quốc và lĩnh vực công nghiệp nặng và nắm giữ trên 50% tổng tài nguyên ngân hàng.

Ở trung tâm mỗi Zaibatsu là một công ty mẹ do gia đình sáng lập và kiểm soát. Mỗi Zaibatsu có khoảng 12 đến 15 công ty thành viên cốt lõi và nhiều công ty khác, mỗi công ty thành viên cốt lõi lại sở hữu nhiều công ty con khác. Do đó, các Zaibatsu là các tập đoàn lớn, sở hữu các công ty khác nhau hoạt động trên nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau như bảo hiểm, tiền tệ ngân hàng, công nghiệp, giao thông vận tải, thương mại, dịch vụ...

Sau chiến tranh thế giới thứ II, các Zaibatsu hầu như bị phá hủy hoàn toàn. Người ta thành lập các Keiretsu để thay thế cho mô hình trước đây. Ngày nay có khoảng 6 tập đoàn Keiretsu công nghiệp lớn và 11 nhóm nhỏ hơn. Tính chung, doanh số của các nhóm này chiếm khoảng 25% các hoạt động của tất cả các công ty

Nhật và Keiretsu chiếm khoảng 78% giá trị cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Tokyo.

Hiện nay, ở Nhật Bản có 3 loại Keiretsu chủ yếu là: Keiretsu tài chính, Keiretsu sản xuất và Keiretsu phân phối bán hàng.

Các *Keiretsu tài chính* là các tập đoàn quyền lực lỏng lẻo, các hãng độc lập rải rác xung quanh một ngân hàng chủ đạo cung cấp tài chính cho tổng công ty thương mại và các công ty thành viên khác. Các công ty được nối kết với nhau bởi nắm giữ cổ phần lẫn nhau, bằng việc mua và bán trong tập đoàn, và bằng trao đổi chính thức và không chính thức.

Các *Keiretsu sản xuất* là một mạng lưới đan chen lẫn nhau, mối quan hệ dài hạn giữa một nhà sản xuất lớn và các nhà cung cấp chính của nó. Các Keiretsu theo chiều dọc là các hình chóp của các công ty phục vụ một chủ độc lập – một nhà sản xuất chỉ đạo gần như mọi thứ, bao gồm giá cả mà công ty sẽ trả cho hàng trăm nhà cung cấp những người thường bị cấm kinh doanh ra bên ngoài Keiretsu. Tại đáy của hình chóp là một loạt trung tâm việc làm và kinh doanh gia đình có điều kiện làm việc giản đơn và mức trả lương và lợi nhuận đủ sống.

Các Keiretsu sản xuất tiêu biểu được tìm thấy trong ngành xe hơi và bao gồm các hệ thống kết hợp theo chiều dọc – từ nhà sản xuất tới nhà cung cấp. Thay vì sản xuất các phụ tùng trong nước như các công ty xe hơi Mỹ vẫn làm (GM, Chrysler và Ford sản xuất 60% phụ tùng trong nước), các Keiretsu dựa vào các nhà cung cấp của họ. Một nhà sản xuất lớn sẽ có một nhóm các nhà thầu phụ chính và các nhà thầu phụ này lại san ngược lại cho hàng ngàn hãng nhỏ hơn. Các nhà thầu phụ liên kết lại thành tiến trình sản xuất của nhà sản xuất và nhận sự hỗ trợ công nghệ, quản lý và tài chính mở rộng. Các nhà sản xuất và các thầu phụ bị ràng buộc bởi nghĩa vụ tương hỗ: nhà thầu phụ phải đạt chất lượng cao và chi phí thấp; nhà sản xuất phải cung cấp nguồn tài chính và công nghệ ổn định.

Các *Keiretsu phân phối và bán hàng*, bao gồm các công ty sản xuất phân phối liên kết theo chiều dọc. Công ty thương mại, trung tâm của một Keiretsu phân phối, kết hợp một tiến trình sản xuất phức tạp mà tiến trình này liên quan hàng ngàn công ty nhỏ những công ty này bán hàng thông qua mạng lưới phân phối của Keiretsu.

Keiretsu quản lý hệ thống bán lẻ riêng của mình, điều này cho phép Keiretsu có thể định giá, lợi nhuận cận biên và đại diện độc quyền thông qua hệ thống. Mức giá cao được duy trì bằng cách thiết lập khách hàng trung thành và giới hạn số lượng sản phẩm tại các cửa hàng bán lẻ thuộc sở hữu của hoặc được kiểm soát bởi Keiretsu. Cửa hàng bán lẻ trung thành được duy trì bằng cách giảm giá một cách hào phóng, hỗ trợ quảng cáo hoặc mức giảm giá độc quyền đặc biệt đối với các cửa hàng chịu giới hạn không gian trưng bày đối với các nhãn hiệu cạnh tranh. Matsushita, một Keiretsu phân phối hàng điện tử gia dụng, kiểm soát 60 nhà bán buôn, sau đó những nhà bán buôn này sẽ phân phối sản phẩm của hãng tới 25000 cửa hàng Keiretsu. Các nhà bán buôn cũng bán cho các cửa hàng điện gia dụng lớn, cửa hàng tổng hợp và các chuỗi cửa hàng và tất cả những người được khuyến khích giới hạn không gian trưng bày của các nhãn hiệu cạnh tranh để nhận được các khoản giảm giá hấp dẫn và các lợi ích khác mà Matsushita trả cho lòng trung thành của họ.

#### **1.4.4. Một số mô hình ở các nước phương Tây**

Ở các nước châu Âu và châu Mỹ, các tập đoàn kinh tế được hình thành từ những năm 90 thế kỷ XIX. Các hình thức liên kết của tập đoàn kinh tế phổ biến lúc bấy giờ là Cartel, Syndicate và Trust

- Cartel là hình thức liên kết giữa các công ty trong cùng ngành sản xuất kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm đạt được các thỏa thuận hạn chế cạnh tranh thông qua quy định thống nhất về chất lượng, giá cả hàng hoá, phân chia thị trường tiêu thụ... Mỗi liên kết giữa các công ty thành viên trong tập đoàn kiểu này có mức độ chặt chẽ tương đối thấp bởi vì các công ty thành viên hoàn toàn độc lập với nhau về sản xuất và tiêu thụ và chỉ quan hệ với nhau qua các thỏa thuận đã ký kết. Hình thức liên kết này thường dễ dẫn đến độc quyền, hạn chế cạnh tranh và gây ra những thiệt hại cho nền kinh tế, do đó, hình thức này không được các nước khuyến khích phát triển.

- Syndicate là hình thức liên minh giữa các công ty cũng trong cùng ngành nhưng có mức độ chặt chẽ cao hơn hình thức Cartel. Trong tập đoàn Syndicate, các công ty thành viên hoàn toàn độc lập với nhau trong sản xuất nhưng trong lĩnh vực lưu thông hàng hoá, họ liên kết với nhau chặt chẽ thông qua một đầu mối tiêu thụ sản phẩm sản xuất ra và cung cấp các nguyên liệu đầu vào cho quá trình sản xuất.

Tất cả hoạt động mua nguyên liệu đầu vào và tiêu thụ sản phẩm đầu ra đều do hội đồng quản trị của Syndicate đảm nhận. Hình thức này cũng dẫn đến độc quyền.

- Trust là hình thức liên kết giữa các công ty trong cùng ngành ở các lĩnh vực sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Trong tập đoàn Trust, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều do hội đồng quản trị của tập đoàn quyết định, các công ty thành viên có quyền tự chủ rất thấp.

Đến những năm 1920's, do tính cạnh tranh trên thị trường thế giới ngày càng gay gắt, các hình thức tập đoàn kinh tế Cartel, Syndicate, Trust đều trở nên lỗi thời do khả năng kém thích ứng của chúng đối với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Để tồn tại và phát triển, các tập đoàn Cartel, Syndicate, Trust trong các ngành khác nhau nhưng có liên quan với nhau về kinh tế, kỹ thuật đã liên kết lại với nhau và hình thành nên các tập đoàn theo hình thức Consortium. Về bản chất của sự liên kết, các Consortium cũng tương tự như Cartel, Syndicate, Trust nhưng có quy mô lớn hơn.

Từ những năm 1960's đến nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, nền kinh tế thế giới cũng có những thay đổi và chuyển mình dữ dội. Hầu hết mọi ngành kinh tế đều có vượt ra khỏi biên giới quốc gia và phát triển trên phạm vi quốc tế. Cùng với nó là sự xuất hiện của các hình thức tập đoàn Concern, Conglomerate khổng lồ, thu gom nhiều công ty hoạt động trong những ngành khác nhau và mở rộng tầm hoạt động của chúng rộng rãi tại nhiều nước trên thế giới.

- Concern là hình thức liên minh được hình thành do sự liên kết ngang giữa ít nhất 2 công ty lớn kinh doanh độc lập trong cùng một ngành nào đó. Trong hình thức liên minh này, công ty mẹ thông qua với thực lực tài chính mạnh mẽ của mình đầu tư vào các công ty con và điều hành cả tập đoàn nhằm tạo tiềm lực mạnh về tài chính, phát triển kinh doanh, hạn chế rủi ro trong đầu tư... Concern không có tư cách pháp nhân mà pháp nhân của nó thể hiện thông qua pháp nhân của công ty mẹ và các công ty con. Các công ty con của Concern độc lập với công ty mẹ về mặt pháp lý và chúng hoạt động trong nhiều lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ, ngoại thương... và chúng giao dịch với công ty mẹ hoặc giao dịch với nhau bằng các hợp đồng kinh tế.

- Conglomerate là hình thức tập đoàn kinh tế hoạt động tài chính thông qua mua bán chứng khoán trên thị trường để đầu tư vào các công ty thuộc những ngành



ngành kinh doanh có lợi nhuận hấp dẫn. Đây là hình thức tập đoàn đa hình thức kinh doanh, đa hình thức sở hữu. Các công ty thành viên có mức độ tự chủ rất cao trong hoạt động của mình. Giữa các công ty thành viên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau về công nghệ sản xuất, về tài chính và đầu tư lẫn nhau. Công ty mẹ ở vị trí trung tâm, có quyền lực kinh tế rất lớn, nắm quyền chi phối và kiểm soát về mặt tài chính của các công ty thành viên.

- Franchise : có nghĩa là nhượng quyền kinh doanh hay cho phép ai đó chính thức được bán hàng hóa hay dịch vụ của một công ty ở một khu vực cụ thể nào đó với công thức, nhãn hiệu, thương hiệu ... được thỏa thuận. Đối với hình thức nhượng quyền phân phối sản phẩm, bên mua franchise thường không nhận được sự hỗ trợ đáng kể nào từ phía chủ thương hiệu ngoại trừ việc được phép sử dụng tên nhãn hiệu (trade mark), thương hiệu (trade name), biểu tượng (logo), khẩu hiệu (slogan) và phân phối sản phẩm hay dịch vụ của bên chủ thương hiệu trong một phạm vi khu vực và thời gian nhất định. Điều này có nghĩa là bên mua franchise sẽ quản lý điều hành cửa hàng nhượng quyền của mình khá độc lập, ít bị ràng buộc nhiều bởi những quy định từ phía chủ thương hiệu. Bên mua franchise trong trường hợp này thậm chí có thể chế biến cung cách phục vụ và kinh doanh theo ý mình. Hình thức nhượng quyền này tương tự với kinh doanh cấp phép (licensing) mà trong đó chủ thương hiệu quan tâm nhiều đến việc phân phối sản phẩm của mình và không quan tâm mấy đến hoạt động hàng ngày hay tiêu chuẩn hình thức của cửa hàng nhượng quyền. Do đó, mối quan hệ giữa chủ thương hiệu và người mua franchise là mối quan hệ nhà cung cấp và nhà phân phối và phổ biến nhất tại phương Tây là các trạm xăng dầu, các đại lý bán ô tô và các công ty sản xuất nước giải khát Coca-Cola hay Pepsi. Ở Việt Nam, công ty Cà phê Trung Nguyên đã th theo hình thức nhượng quyền kinh doanh thương hiệu của mình tại các điểm cà phê bán lẻ. Ngoài ra, các tập đoàn kinh doanh bán lẻ của Mỹ và châu Âu cũng đang ngấm ngấm thị trường Việt Nam cho việc áp dụng hình thức kinh doanh này.

## **1.5. Ưu nhược điểm chính của mô hình Công ty mẹ - công ty con**

### **1.5.1. Ưu điểm**

*Một là*, mô hình công ty mẹ - công ty con có cấu trúc tổ chức bộ máy đơn giản hơn mô hình tổng công ty nhưng hiệu quả. Việc lãnh đạo hoạt động của công ty thông qua đại diện chủ sở hữu là hội đồng quản trị. Công ty mẹ và công ty con có

hội đồng quản trị của mình, ngoài ra, không còn cấp lãnh đạo trung gian nào khác. Vì thế, bộ máy quản lý đã được tinh giản gọn nhẹ, chi phí quản lý thấp hơn mà vẫn đảm bảo được chức năng lãnh đạo và điều hành các hoạt động của công ty.

*Hai là*, quản lý theo mô hình công ty mẹ - công ty con vừa đáp ứng yêu cầu liên kết chặt chẽ theo quy luật tích tụ và tập trung, tạo được sự thống nhất chung giữa công ty mẹ với công ty con và giữa các công ty con với nhau, đồng thời vừa thực hiện được phân quyền, quản lý phi tập trung hóa, phát huy được tính năng động tự chủ của các công ty thành viên. Cơ chế tài chính hoạt động theo nguyên lý đơn giản, phân định rạch ròi, không có sự nhập nhằng. Công ty mẹ kiểm soát về mặt tài chính, chiến lược đầu tư thông qua việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế còn các công ty con hoàn toàn tự chủ trong kinh doanh theo tín hiệu và yêu cầu của thị trường.

*Ba là*, tính linh hoạt cao trong mô hình này thể hiện ở chỗ công ty mẹ dễ dàng cấu trúc và tái cấu trúc cơ cấu đầu tư vào các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau theo chiến lược phát triển của công ty mẹ thông qua việc mua và bán cổ phần của mình ở các công ty con. Đồng thời, công ty mẹ cũng có thể dễ dàng điều chỉnh chiến lược, mục tiêu kinh doanh thông qua việc điều chỉnh cơ cấu vốn đầu tư vào các công ty con như tăng hay giảm số cổ phần vào công ty con, mua cổ phần mới, rút ra khỏi công ty con...

*Bốn là*, địa vị pháp lý giữa công ty mẹ và công ty con là những pháp nhân độc lập, hoàn toàn bình đẳng trước pháp luật. Điều này tạo sự tự chủ một cách tương đối cho công ty con trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Công ty con không phải thực hiện các mệnh lệnh mang tính hành chính của công ty mẹ hay không phải thực hiện các báo cáo định kỳ theo quy định của công ty mẹ. Ở đây, công ty mẹ, với tư cách là nhà đầu tư, góp vốn và nắm cổ phần chi phối, thực hiện quyền biểu quyết của mình để quyết định các vấn đề có liên quan đến mọi hoạt động của công ty con.

Đầu tư vào các công ty con (mà các công ty con này là công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần), công ty mẹ chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn theo tỷ lệ vốn góp của mình ở công ty con. Điều này cho phép công ty mẹ giảm thiểu được rủi ro trong kinh doanh so với đầu tư vào một đơn vị phụ thuộc trực tiếp.

Nhìn chung, mô hình công ty mẹ - công ty con có ưu điểm hơn hẳn mô hình tổ chức quản lý hiện nay trong các TCT, mà trước hết là chuyển sự liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên với TCT từ hành chính mang tính cơ học sang tài chính, mang tính thị trường linh hoạt.

### **1.5.2. Nhược điểm**

Mô hình công ty mẹ - công ty con là sự thỏa hiệp trong kinh doanh, làm hạn chế tính cạnh tranh lành mạnh, do đó, rất dễ dẫn đến độc quyền, gây tổn hại cho nền kinh tế.

Việc tích tụ và tập trung vốn trên quy mô lớn, kinh doanh trên diện rộng đòi hỏi phải có một trình độ quản lý siêu việt. Cho nên mô hình này hầu như chưa thích hợp với các quốc gia có trình độ quản lý thấp kém.

Ngoài ra, việc áp dụng mô hình này hiện nay tại Việt Nam còn vướng nhiều quy định pháp lý chưa rõ ràng, hành lang luật pháp đề cập đến hoạt động của loại hình kinh doanh này chưa đồng bộ, làm cho nhà đầu tư chưa dám mạnh dạn bỏ vốn kinh doanh theo mô hình này, cho nên mô hình này hiện nay chỉ dừng lại ở việc thí điểm tại một số TCT nhà nước.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG I**

Trên thế giới, mô hình công ty mẹ - công ty con không phải là mới. Ở các nước phương Tây, người ta đã áp dụng mô hình này từ lâu và cho thấy mô hình này có những ưu việt hoàn hảo trong điều kiện nền kinh tế thị trường mở. Hầu hết các tập đoàn lớn trên thế giới đều áp dụng theo mô hình này.

Xuất phát từ những ưu điểm vượt trội, mô hình công ty mẹ - công ty con cần được nhân rộng và áp dụng đối với các loại hình doanh nghiệp Việt Nam nhằm tăng cường tiềm lực về vốn, đủ sức cạnh tranh với các công ty lớn trên thế giới khi mà thời hạn gia nhập WTO của Việt Nam đang đến gần.

## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG SÀI GÒN-SPT

Để xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con cho công ty SPT phù hợp với môi trường bên trong cũng như môi trường bên ngoài, cần phải có sự phân tích đánh giá mô hình thực trạng của mô hình hiện tại. Trong chương này, tác giả nêu lên những hạn chế và sự cần thiết chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con của công ty SPT.

### 2.1. Giới thiệu sơ lược về SPT

#### 2.1.1. Quá trình hình thành của công ty

Công ty cổ phần Dịch vụ Bưu chính viễn thông Sài Gòn (gọi tắt là SPT) có tên giao dịch tiếng Anh là Saigon Postel Corporation. Trụ sở chính của Công ty tọa lạc tại số 45 Lê Duẩn quận 1 TPHCM, bên cạnh đó còn có các chi nhánh, trung tâm đặt rải rác nhiều nơi trên địa bàn TP và trên hầu hết các tỉnh thành của cả nước.

Công ty được thành lập vào tháng 12/1995, do các đơn vị kinh tế nhà nước sáng lập, gồm: Công ty TNHH Du lịch, thương mại T.N.T (thuộc Công an TPHCM), công ty dịch vụ xuất nhập khẩu quận 1 (thuộc quận ủy quận 1), công ty Dầu khí TPHCM (Sàigonpetro - thuộc Ban tài chính quản trị Thành ủy), Công ty Dịch vụ và du lịch Bến Thành (Bến Thành Tourist), Công ty xuất nhập khẩu và dịch vụ điện- điện tử (Lasido - thuộc Quân khu 7), Công ty Xuất nhập khẩu và dịch vụ quận 1 (Sunimex - thuộc Tổng công ty Bến Thành). Tuy nhiên, do những đặc thù nhất định, cho đến giữa năm 1997, công ty mới chính thức đi vào hoạt động.

Vốn điều lệ của công ty theo cam kết đóng góp của các cổ đông là 250 tỷ đồng. Nhưng đến nay, số vốn điều lệ chỉ mới huy động được hơn 150 tỷ. Số còn lại sẽ tiếp tục huy động trong thời gian tới. Trong tổng số vốn điều lệ hiện có, vốn do các thành viên sáng lập đóng góp chiếm 87,3%, phần còn lại là các cổ phần được

mua bởi cán bộ công nhân viên trong công ty. Tuy nhiên, số vốn kinh doanh thực tế của công ty cao hơn rất nhiều so với số vốn điều lệ.

Ngành nghề kinh doanh của SPT là:

- Kinh doanh các loại hình dịch vụ bưu chính trong nước và quốc tế, làm đại lý ủy thác chuyển phát tài liệu, chứng từ kinh doanh và hàng hoá trong phạm vi cả nước, chuyên phát nhanh.

- Sản xuất, lắp ráp các thiết bị viễn thông, xuất nhập khẩu và kinh doanh các thiết bị bưu chính viễn thông.

- Thiết kế lắp đặt, bảo trì hệ thống thiết bị thuê bao và mạng lưới bưu chính viễn thông chuyên dùng. Xây dựng các công trình bưu chính viễn thông.

- Thiết lập mạng và cung cấp các dịch vụ điện thoại trung kế vô tuyến, thiết bị mạng viễn thông công cộng và cung cấp các dịch vụ viễn thông, thiết lập mạng lưới và kinh doanh các dịch vụ viễn thông, mua bán điện thoại.

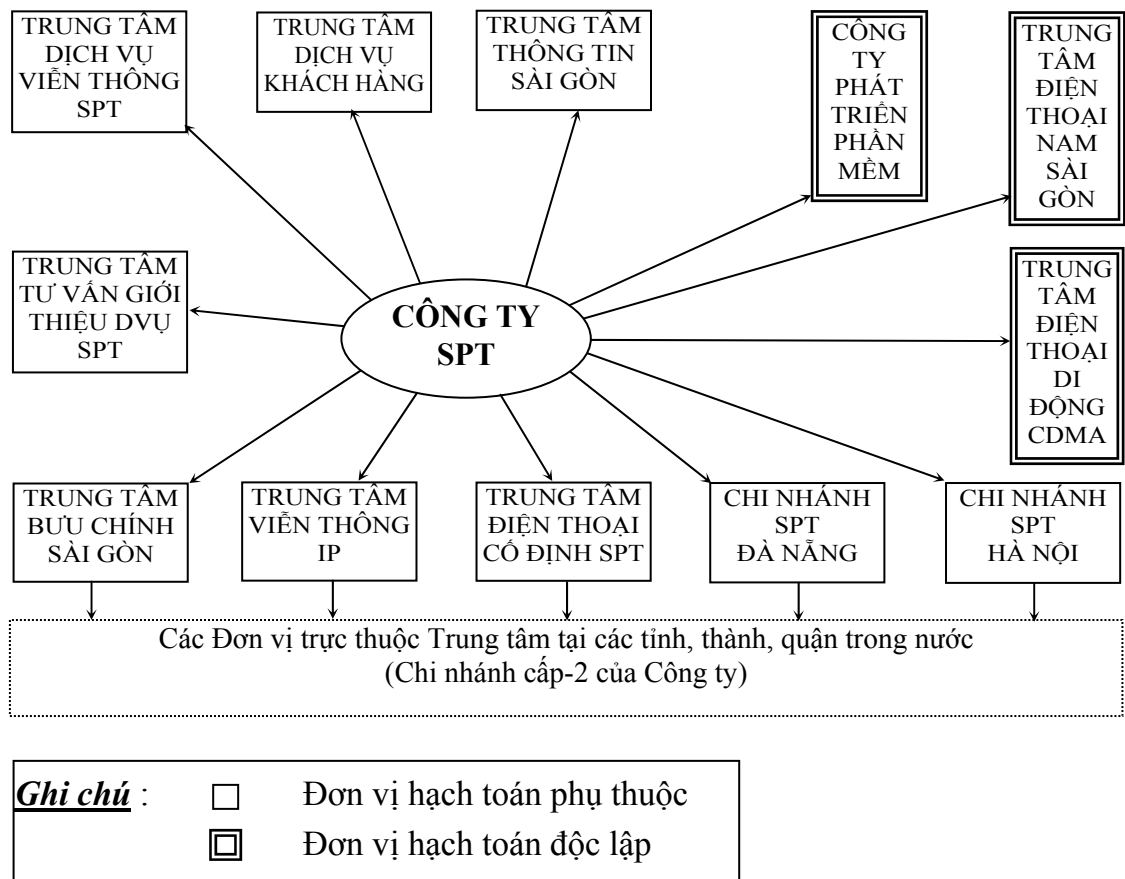
- Cung cấp các dịch vụ viễn thông sử dụng giao thức IP (Internet Protocol) trong nước và quốc tế.

- Cung cấp các dịch vụ Internet công cộng (ISP), cung cấp thông tin lên mạng (ICP), cung cấp các loại dịch vụ kết nối Internet (IXP) ; dịch vụ kết nối Internet trong nước (NIX) và dịch vụ kết nối Internet quốc tế (IIG)

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý và kinh doanh của SPT**

Cơ quan cao nhất có toàn quyền quyết định mọi vấn đề của công ty là Đại hội đồng cổ đông. Đại hội đồng bầu ra Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát. Hội đồng quản trị là cơ quan thường trực của Đại hội đồng cổ đông, có nhiệm vụ đại diện chủ sở hữu của các cổ đông thực hiện quyền điều phối các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty thông qua bộ máy giúp việc một cách hiệu quả.

Ban kiểm soát cũng do Đại hội cổ đông bầu ra để đại diện chủ sở hữu kiểm tra giám sát các hoạt động của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc và toàn bộ hoạt động của công ty theo quy định của pháp luật, điều lệ tổ chức và hoạt động và quy chế của công ty.



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty SPT

Bộ máy điều hành sản xuất kinh doanh của công ty do Hội đồng quản trị quyết định, đứng đầu là tổng giám đốc công ty, các phó tổng giám đốc và một bộ máy nhân sự giúp việc. Tổng giám đốc là người đứng đầu bộ máy điều hành, chịu trách nhiệm về toàn bộ mọi hoạt động của bộ máy điều hành, sản xuất kinh doanh, tổ chức, xây dựng mạng lưới và cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông của công ty trước Hội đồng quản trị, Đại hội đồng cổ đông và trước pháp luật.

Các phó tổng giám đốc giúp việc cho Tổng giám đốc, được ủy quyền của tổng giám đốc chịu trách nhiệm về lĩnh vực được phân công phụ trách trước tổng

giám đốc, có nhiệm vụ thường xuyên báo cáo xin ý kiến Tổng giám đốc trong việc thực hiện nhiệm vụ được phân công để đảm bảo sự thống nhất và hiệu quả trong công tác điều hành.

Các phòng ban chức năng trực tiếp tham mưu cho tổng giám đốc về các lĩnh vực mà mình phụ trách. Đồng thời, thực hiện các công việc theo sự ủy quyền của Tổng giám đốc theo quy định tại Điều lệ và Quy chế tổ chức - hoạt động của công ty. Đứng đầu mỗi phòng-ban là trưởng phòng-ban do Tổng Giám đốc quyết định bổ nhiệm.

Các đơn vị, trung tâm trực thuộc trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, chịu sự quản lý trực tiếp của Ban Tổng Giám đốc và các phòng ban chức năng (tùy theo loại hình nghiệp vụ cụ thể), tiến hành các hoạt động cung ứng các sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng, mang lại doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Đứng đầu mỗi trung tâm là giám đốc trung tâm do Tổng Giám đốc quyết định bổ nhiệm.

### **2.1.3. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh những năm gần đây**

Từ năm 2001, bên cạnh các hoạt động kinh doanh trước đây, công ty bắt đầu triển khai các dự án đầu tư dịch vụ điện thoại cố định khu đô thị mới Nam Sài Gòn, dịch vụ VoIP, đặc biệt là dịch vụ VoIP đường dài trong nước và quốc tế với thương hiệu 177 tạo được uy tín trên thị trường và tạo nguồn thu đáng kể cho SPT. Vào cuối 2002, SPT tiếp tục đưa mạng điện thoại cố định vào khai thác tại TPHCM với thương hiệu S-Ring. Giai đoạn 2002-2003 tiếp tục giới thiệu các sản phẩm mới ra thị trường như SnetFone giá rẻ, dịch vụ truy cập băng rộng ADSL, dịch vụ cho thuê kênh riêng (Leased Line) và các dịch vụ gia tăng khác.

Mạng điện thoại di động S-Fone là một sự đột phá trong đầu tư của SPT. Với số vốn lên đến hơn 270 triệu USD, S-Fone đã đầu tư công nghệ di động SDMC hiện đại để có thể cạnh tranh ngang hàng với các mạng Vinaphone, Mobifone, Viettel về chất lượng dịch vụ.

Bảng 2.2. Thống kê kết quả kinh doanh của SPT từ 2002-2005

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2003	2004	2005
- Doanh thu hàng năm	452.249	979.800	1041.079
- Chi phí sản xuất hàng năm	419.741	896.800	950.329
- Nộp ngân sách nhà nước	14.254	38.500	45.875
- Lợi nhuận sau thuế	18.254	44.500	44.875
- Chia cổ tức	8.214	20.915	21.091
- Lợi nhuận giữ lại	10.040	23.585	23.784

SPT đang từng bước mở rộng mạng lưới cung cấp các loại hình dịch vụ trên 42 tỉnh thành của cả nước : đã hình thành được mạng điện thoại cố định và di động với công nghệ tiên tiến; xây dựng cơ sở vật chất ban đầu và đang cung cấp nhiều loại hình dịch vụ cho hàng trăm ngàn thuê bao; thị phần ngày càng được mở rộng; thương hiệu SPT được thị trường trong và ngoài nước biết đến, vốn điều lệ tăng lên gấp nhiều lần so với vốn điều lệ ban đầu, tỷ lệ phân chia cổ tức hằng năm từ 12%-20% trên vốn góp. Thu nhập bình quân của người lao động được quan tâm cải thiện và nâng cao hơn so với mức trung bình của ngành. Đội ngũ lao động có tay nghề chuyên môn kỹ thuật tốt hơn và thu nhập bình quân cũng được nâng lên nhiều lần. Hầu hết đều có tâm huyết góp phần xây dựng một SPT vững mạnh.

Mạng lưới dịch vụ do SPT cung cấp không ngừng mở rộng về quy mô và tốc độ, cả chiều rộng lẫn chiều sâu. Uy tín trên thị trường được củng cố, xây dựng được thương hiệu SPT tương đối vững chắc.

SPT luôn đi đầu trong việc cải tiến công nghệ, đầu tư trang thiết bị kỹ thuật mới để mang lại chất lượng tốt nhất cho các dịch vụ của mình. Mạng điện thoại cố định đang được mở rộng về thị phần và doanh thu. Mạng điện thoại di động đã có



thể cạnh tranh với Vinaphone, Mobifone, Viettel về chất lượng và giá cả. Mạng dịch vụ viễn thông Internet ADSL mặc dù có con số thuê bao nhỏ hơn nhiều so với mạng VNN và FPT nhưng chất lượng ổn định, giá cả hấp dẫn đã làm thu hút được sự quan tâm của khách hàng, số lượng thuê bao tăng nhanh.

Bên cạnh đó, hoạt động sản xuất kinh doanh của SPT cũng còn những hạn chế nhất định:

- Thứ nhất là hạn chế về vốn: SPT có mạng lưới kinh doanh khá rộng nhưng chưa sâu do vốn kinh doanh còn hạn chế, chưa thể đầu tư mạng lưới bao phủ dày như VNPT, FPT. Mạng lưới dịch vụ chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn như TPHCM, Hà Nội, Đà Nẵng, còn ở các tỉnh - thành phố khác còn rất mỏng.

- Thứ hai là về khả năng cạnh tranh: mặc dù thương hiệu các dịch vụ của SPT được đầu tư khá công phu, kỹ lưỡng nhưng nhìn chung vẫn còn một khoảng cách nhất định so với các dịch vụ của VNPT. Điện thoại cố định, điện thoại di động chưa cạnh tranh được với các nhà cung cấp của VNPT và còn chiếm thị phần khá nhỏ bé bên cạnh người khổng lồ ấy. Sức cạnh tranh của các dịch vụ IP cũng có giới hạn nhất định: dịch vụ Internet còn kém so với nhà cung cấp VNN và FPT, dịch vụ 177 chưa được người tiêu dùng chọn lựa bằng dịch vụ 171 của VNPT.

- Thứ ba, các sản phẩm, dịch vụ của SPT còn khá đơn điệu, nhất là việc cung cấp dịch vụ ở các tỉnh chưa được triển khai đầy đủ do thiếu vốn và lao động chuyên môn, do đó, doanh thu chỉ dừng lại ở một mức độ nhất định

#### **2.1.4. Đặc điểm hoạt động của mô hình tổ chức**

Mô hình tổ chức của công ty SPT hiện nay có đặc điểm của một tổng công ty với các chi nhánh, trung tâm trực thuộc, chịu sự quản lý trực tiếp của công ty. Các chi nhánh, trung tâm này không có sự độc lập nào đối với công ty mẹ, thực hiện chế độ hạch toán phụ thuộc (trừ các đơn vị liên doanh). Để thực hiện chức năng kinh doanh của mình, SPT xây dựng một hệ thống các phòng ban chức năng và các đơn vị sản xuất kinh doanh trực tiếp.

#### **2.1.4.1. Các phòng ban chức năng**

Có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc thực hiện chức năng quản lý nghiệp vụ và giúp việc cho tổng giám đốc. Đây là các bộ phận không trực tiếp tham gia các hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng có vai trò rất quan trọng, nó giúp cho các đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh thực hiện các công việc của mình một cách thuận lợi nhất.

- Văn phòng công ty : Phối hợp với các phòng ban nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc để tổng hợp tình hình báo cáo, phản ánh với Ban giám đốc. Xử lý công việc hành chính hằng ngày gồm tham mưu cho Ban giám đốc, Hội đồng quản trị các văn bản hành chính, báo cáo, quản lý văn thư, sổ sách, tổ chức triển khai các văn bản chỉ đạo về hành chính của Ban giám đốc đến các bộ phận có liên quan. Quản lý cơ sở vật chất tại trụ sở công ty, theo dõi tình hình tài sản, quản lý cung cấp, điều phối các phương tiện làm việc phục vụ yêu cầu công tác của Hội đồng quản trị, ban kiểm soát, Ban Giám đốc và các bộ phận khác; phục vụ lễ tân, các cuộc họp, tổ chức lực lượng bảo vệ an ninh trật tự tại trụ sở công ty.

- Phòng tổ chức- đào tạo : Tổ chức cơ cấu bộ máy điều hành và quản lý nhân lực công ty, giải quyết chế độ tiền lương, khen thưởng và các chính sách chế độ khác đối với lao động của công ty và các đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc theo quy định của nhà nước và công ty. Tìm kiếm, phát triển, cung ứng nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động và phát triển của công ty. Giám sát việc thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động ở các đơn vị liên doanh, hợp tác mà công ty có tham gia đầu tư. Phối hợp với các phòng ban tham mưu nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc liên quan tổ chức đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên phù hợp với yêu cầu hoạt động và phát triển của công ty.

- Phòng Kế toán – Tài vụ : Quản lý toàn bộ tài sản, vật tư, hàng hóa, cơ sở vật chất và các nguồn vốn hoạt động của công ty bằng nghiệp vụ kế toán. Phản ánh, phân tích các hoạt động kinh tế tài chính của công ty và xây dựng kế hoạch tài chính phù hợp. Quản lý giám sát mọi hoạt động kinh tế tài chính, lập kế hoạch,

quyết toán, báo cáo tài chính theo quy định của nhà nước và của công ty. Tổ chức phổ biến, hướng dẫn kịp thời các chính sách, chế độ và tài chính kế toán cho các đơn vị trực thuộc theo quy định của nhân dân và của công ty.

- Phòng kỹ thuật và công nghệ : Tham mưu cho Hội đồng quản trị, Ban giám đốc về các vấn đề lựa chọn công nghệ ứng dụng trong từng chương trình hoạt động nhất là trong hoạt động đầu tư về sản xuất lắp ráp thiết bị viễn thông, điện tử, tin học, xây dựng công trình viễn thông. Tham mưu kế hoạch đào tạo nhân lực kỹ thuật và quản lý kỹ thuật phù hợp với yêu cầu hoạt động và phát triển của công ty. Giải trình luận chứng kinh tế kỹ thuật trong các dự án đầu tư về sản xuất, lắp ráp thiết bị viễn thông và khu công nghiệp, viễn thông, điện tử, tin học. Quản lý và hỗ trợ kỹ thuật cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, phối hợp cùng các phòng ban nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc có liên quan để khảo sát, thiết kế, lập dự toán, giám sát kỹ thuật các máy móc thiết bị.

- Phòng kế hoạch và đầu tư : tham mưu giúp việc cho Ban giám đốc để tổng hợp, xây dựng, triển khai các kế hoạch chung về hoạt động và phát triển hằng năm, 5 năm, chiến lược phát triển dài hạn và phân tích đánh giá quá trình thực hiện các kế hoạch của công ty. Nghiên cứu tính khả thi, theo dõi quản lý về mặt kinh tế kế hoạch trong quá trình xây dựng và triển khai thực hiện các dự án đầu tư, xây dựng và quản lý về mặt kinh tế các dự án đầu tư, phân bổ chỉ tiêu kế hoạch hằng năm cho các đơn vị trực thuộc.

- Phòng kinh doanh tiếp thị : Tham mưu giúp việc cho Ban Tổng giám đốc trong việc xây dựng và triển khai các kế hoạch khai thác kinh doanh, xuất nhập khẩu, quản lý, giám sát các hoạt động kinh doanh của công ty, lập kế hoạch thực hiện công tác tiếp thị, khai thác thị trường mới, tìm và chọn thị trường tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của công ty.

- Phòng hợp tác quốc tế: tham mưu và là đầu mối giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc quản lý chỉ đạo và thừa ủy quyền của Tổng giám đốc điều hành các hoạt động về hợp tác quốc tế trong lĩnh vực bưu chính – viễn thông, công

nghệ thông tin, điện tử, Internet và cơ sở hạ tầng theo quy định của pháp luật và của công ty.

- Ban kết nối, giá cước : tham mưu cho Tổng giám đốc xây dựng các phương án kết nối mạng viễn thông giữa các đơn vị trong công ty, giữa công ty với các doanh nghiệp khác, đạt các thỏa thuận kết nối tối ưu, có hiệu quả ; đảm bảo nguyên tắc, quy định, trình tự, thủ tục kết nối, lợi ích của đơn vị, của công ty, và của doanh nghiệp khác; xây dựng chiến lược, kế hoạch, phương án về giá cước các sản phẩm, dịch vụ của công ty.

- Ban quản lý dự án: tham mưu cho Ban giám đốc trong công tác quản lý các dự án đầu tư của công ty như thi công tác hầm công cáp, cáp quang, cáp đồng, giúp cho công ty thực hiện đúng quyền hạn, trách nhiệm trong từng giai đoạn của quá trình đầu tư, kết thúc thi công, xây dựng và đưa dự án vào khai thác sử dụng. Giám sát các công trình xây dựng nhà trạm, tổng đài, văn phòng làm việc và nhiều công trình hạ tầng khác.

- Ban quản lý dự án mạng điện thoại cố định toàn quốc : tham mưu cho Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc trong công tác quản lý mạng điện thoại cố định toàn quốc, quản lý các mạng truyền dẫn của công ty.

- Nhóm nghiên cứu và phát triển: tiếp cận, nắm bắt công nghệ và dịch vụ mới, thực hiện công tác nghiên cứu, liên kết với các tổ chức nghiên cứu, các viện... để ứng dụng công nghệ, giải pháp mới trong quá trình khai thác, cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

- Tổ pháp chế : tham mưu cho Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc những văn bản có liên quan đến các quy định của pháp luật, phối hợp với các đơn vị có liên quan để tổ chức triển khai và thực hiện những văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước ; giám sát việc thực hiện các quy định trong nội bộ công ty ; xây dựng kế hoạch hoạt động thi đua, khen thưởng ; đề xuất khen thưởng những tập thể cá nhân xuất sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Ban thanh tra : có nhiệm vụ thừa ủy quyền của Hội đồng quản trị, Ban tổng giám đốc thực hiện việc kiểm tra, giám sát mọi hoạt động nội bộ của công ty, kiểm tra việc thi hành điều lệ, quy chế công ty ; kiểm tra tình hình thu chi tài chính mang tính hành chính; điều tra, làm rõ các vấn đề liên quan đến khiếu nại, tố cáo trong nội bộ công ty.

#### **2.1.4.2. Các đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc**

Các đơn vị sản xuất kinh doanh trực tiếp của SPT có cơ cấu khá quy mô được phân bố trên quy mô cả nước, nhưng tập trung chủ yếu tại các thành phố lớn là TPHCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ.... Khối này chịu sự điều hành trực tiếp của Tổng giám đốc. Trong khối bao gồm 2 nhóm chính : thứ nhất, nhóm chi nhánh chuyên doanh là các đơn vị trung tâm dịch vụ viễn thông SPT, Trung tâm dịch vụ khách hàng, Trung tâm tư vấn giới thiệu dịch vụ SPT, Trung tâm thông tin Sài Gòn, Trung tâm Bưu chính Sài Gòn, Trung tâm viễn thông IP, trung tâm điện thoại SPT ; thứ hai, nhóm đơn vị liên doanh gồm Trung tâm điện thoại nam Sài Gòn và Trung tâm điện thoại di động CDMA (S-Fone), công ty phát triển phần mềm Sài Gòn. Bên cạnh đó, ở các tỉnh thành, quận huyện trong cả nước còn có các đơn vị trực thuộc Trung tâm thực hiện tích hợp các chức năng sản xuất kinh doanh, cung ứng dịch vụ của SPT tại địa bàn đồn trú.

**a) Trung tâm bưu chính Sài Gòn (Sài Gòn Post - SGP)** được thành lập tháng 12/1996. Trung tâm này được cấp phép cung cấp các dịch vụ chuyển phát nhanh bưu phẩm, bưu kiện trong nước và quốc tế. Trong xu thế cạnh tranh gay gắt hiện nay, SGP gặp nhiều khó khăn do trung tâm phải thuê lại các phương tiện vận chuyển như hàng không, đường sắt ... Bên cạnh đó, số lượng các doanh nghiệp tham gia thị trường chuyển phát nhanh cũng ngày càng nhiều, giá cả leo thang làm chi phí tăng, nhưng giá cước không tăng từ nhiều năm qua, dẫn đến lợi nhuận biên giảm đáng kể. Tuy nhiên, SGP vẫn luôn nỗ lực trong hoạt động tìm kiếm và phát triển thị trường. Ngành kinh doanh chính của SGP là các loại hình dịch vụ bưu chính trong nước và quốc tế, làm đại lý ủy thác chuyển phát tài liệu, chứng từ kinh doanh và

hàng hoá trong phạm vi cả nước, chuyển phát nhanh. Hiện nay, mạng lưới hoạt động của SGP đã có mặt trên 42 tỉnh thành của cả nước, số lượng khách hàng đến với SGP ngày càng tăng, mức tăng trưởng doanh thu khá ổn định, thương hiệu Bưu chính SPT ngày càng được thị trường biết đến nhiều hơn. Kể từ khi thành lập trung tâm với bộ máy nhân sự ban đầu chỉ có 30 người, đến nay đã phát triển hơn 200 người.

Bảng 2.3 : Kết quả hoạt động của SGP từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	10.258	11.810	12.254	119,45%
2. Số lượng lao động	<i>Người</i>	198	215	215	108,58%
3. Số trạm dịch vụ	<i>trạm</i>	34	38	56	164,71%

**b) Trung tâm viễn thông IP:** được thành lập tháng 11/2004, là trung tâm chuyên doanh cung cấp các dịch vụ viễn thông theo giao thức chuyển mạch gói qua mạng Internet bao gồm dịch vụ viễn thông đường dài giá cước thấp (dịch vụ 177), điện thoại thẻ quốc tế giá cước thấp SnetFone. Trong năm đầu tiên khi tham gia thị trường, số thuê bao của Trung tâm khoảng 30.000, đến nay, con số này đã lên đến 240.000 thuê bao, chiếm 22,31% thị phần của điện thoại đường dài gọi trong nước. Riêng dịch vụ SnetFone chiếm đến 30% thị phần thẻ chính thức, với chất lượng được nhận định là tốt và rẻ nhất. Trung tâm đã được đầu tư hiện đại hóa máy móc thiết bị, công nghệ mới để nâng cao tiện ích dịch vụ, cung cấp dịch vụ chất lượng cao và ổn định. Trung tâm viễn thông IP được thành lập trên cơ sở sáp nhập Trung tâm viễn thông 177 và trung tâm Internet Sài Gòn vào ngày 01/11/2004. Tính đến nay, dịch vụ 177 của SPT đã có mặt ở 40 tỉnh thành trên cả nước. Dịch vụ Internet SPT đã có mặt ở 10 tỉnh, TP lớn như Hà Nội, TPHCM, Đà Nẵng, Huế, Đồng Nai, Tiền Giang, Kiên Giang... và chiếm gần 10% thị phần dịch vụ Internet của cả nước. Thời gian tới, trung tâm còn đẩy mạnh các dịch vụ GameOnline, ADSL, IP.TV,

video on demand... Bên cạnh đó, Trung tâm còn đẩy mạnh cung cấp các dịch vụ mạng riêng ảo (IP-VPN), đa dạng các dịch vụ thoại để tăng khả năng cạnh tranh. Ngoài ra, Trung tâm cũng đang tiến hành thử nghiệm công nghệ thoại giá siêu rẻ, cung cấp dịch vụ Fiber to Building, Fiber to Home để phục vụ các khu dân cư mật độ cao, hiện đại, xây dựng hệ thống IP contact center...

Bảng 2.4 : Kết quả hoạt động của trung tâm viễn thông IP 2004-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2004
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>		5.258	42.752	813,08%
2. Số lượng lao động	<i>người</i>		215	408	189,77%
3. Số thuê bao phát triển	<i>Máy</i>		30.000	240.000	800%

c) **Trung tâm điện thoại cố định SPT (STC)** được thành lập ngày 22/8/2002. STC là đơn vị thứ hai (sau VNPT) được phép cung cấp các dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ điện thoại cố định như fax, đường truyền số liệu, kênh thuê bao riêng nhiều tốc độ (leased line), hỗ trợ các ứng dụng kỹ thuật ADSL, ISDN, cung cấp nhiều dịch vụ cộng thêm khác như hiển thị số gọi đến, báo vắng nhà, đàm thoại tay ba, ngăn hướng gọi liên tỉnh và quốc tế, chuyển cuộc gọi tạm thời, báo thức... Sự ra đời của mạng điện thoại cố định SPT làm phong phú thêm cho khả năng lựa chọn của khách hàng tiêu dùng. STC từng bước khẳng định được vị thế của mình trên thị trường điện thoại cố định, số thuê bao không ngừng tăng hàng năm. Nếu như năm 2002, khi mới ra đời, mạng chỉ đạt 400 thuê bao thì đến nay, con số thuê bao điện thoại cố định đã tăng gần 100.000 máy. Về quy mô vốn kinh doanh của trung tâm là 457 tỷ đồng. Đội ngũ nhân viên của trung tâm đến nay là 158 người. Bộ máy nhân sự gồm ban giám đốc, 9 phòng ban chức năng và 1 tổng đội bảo dưỡng và phát triển thuê bao. Có 42 trạm cung cấp dịch vụ trên toàn quốc. Mục tiêu của STC trong thời gian tới là đầu tư phát triển mạng lưới thuê bao rộng

khắp, hoàn thiện việc cung cấp các dịch vụ cộng thêm, phấn đấu trở thành mạng điện thoại cố định có uy tín đối với khách hàng.

Bảng 2.5 : Kết quả hoạt động STC từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	6.125	122.547	158.089	25,8 lần
2. Số lượng lao động	<i>người</i>	121	142	158	1,3 lần
3. Số thuê bao phát triển	<i>máy</i>	33.217	27.085	35.450	106,72%
4. Tổng số thuê bao	<i>máy</i>	33.617	60.702	96.152	2,86 lần

**d) Trung tâm dịch vụ viễn thông SPT (STS):** được thành lập từ năm 1997. Khi mới ra đời, hoạt động của trung tâm này gặp rất nhiều khó khăn do chưa có thị phần, không thể cạnh tranh với các sản phẩm thiết bị viễn thông của các công ty thuộc VNPT. Đến năm 2000, trung tâm mới bắt đầu thích nghi tốt với thị trường, thị phần được mở rộng và hoạt động kinh doanh bắt đầu có hiệu quả. Hoạt động kinh doanh chính của trung tâm này là kinh doanh các thiết bị viễn thông, thiết kế lắp đặt, bảo trì hệ thống thiết bị thuê bao và mạng lưới bưu chính viễn thông chuyên dùng, tổ chức mạng lưới kinh doanh các dịch vụ viễn thông, sửa chữa bảo trì các thiết bị đầu cuối viễn thông, xây dựng công trình bưu chính viễn thông, trang trí nội ngoại thất, lắp đặt hệ thống điện dân dụng, công nghiệp, ăngten truyền hình, cáp và mạng thông tin, thiết bị bảo vệ, báo động, thiết bị phòng cháy chữa cháy, điều hòa không khí. Quy mô vốn kinh doanh của trung tâm là 75 tỷ đồng. Bộ máy nhân sự trên 200 cán bộ công nhân viên, trong đó, có trên 30 kỹ sư và kỹ thuật viên chuyên nghiệp ngành viễn thông, có nhiều phòng ban chức năng trực thuộc và hàng trăm đại lý và điểm phân phối tại nhiều tỉnh thành trên cả nước.



Bảng 2.6 : Kết quả hoạt động của STS từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	53.587	86.145	84.251	157,22%
2. Số lượng lao động	<i>người</i>	185	198	215	116,22%

e) **Trung tâm thông tin Sài Gòn – SaigonNews (SNC)** được thành lập tháng 8/2004. Chức năng của đơn vị là cung cấp thông tin lên mạng và bảo trợ thông tin cho các đơn vị trong và ngoài công ty. Ngoài ra, SNC còn đứng ra phối hợp với các đơn vị tổ chức các hội thảo chuyên đề về thương mại điện tử, cạnh tranh thương mại và hội nhập quốc tế. Hướng tới của SNC là tiến hành các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp về ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và hoạt động thương mại điện tử, thiết kế website, tập huấn, đào tạo nghiệp vụ về thương mại điện tử. Về quy mô kinh doanh với số vốn hiện là 94 tỷ đồng, bộ máy nhân sự gồm có 34 người, SNC hoàn toàn có thể thực hiện những chiến lược định hướng của mình với tư cách là một công ty độc lập.

Bảng 2.7 : Kết quả hoạt động của SNC từ 2004-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2004
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>		9.251	11.012	119,03%
2. Số lượng công nhân	<i>người</i>		31	34	109,7%

f) **Trung tâm dịch vụ khách hàng SPT (SCS)** được thành lập năm 2000. SCS ra đời nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng và khẩn trương của khách hàng trong tình hình cạnh tranh gay gắt về lĩnh vực chăm sóc khách hàng và thu cước. Công tác thu cước được tổ chức dưới nhiều hình thức như thu tại điểm dịch vụ, thu qua chuyển khoản ngân hàng, ủy nhiệm thu qua thẻ ATM, thu tại địa chỉ khách hàng sử dụng các dịch vụ của đối tác. Hiện nay, Trung tâm có 22 điểm giao dịch khách hàng.

Hoạt động chính của Trung tâm là phục vụ cho các đơn vị thành viên trong Công ty SPT và chuẩn bị điều kiện để phục vụ khách hàng kinh doanh các ngành nghề khác như dịch vụ bảo hiểm. Bộ máy nhân sự của Trung tâm trên 150 người, trong đó có 96 nhân viên chính thức và 60 công tác viên.

Bảng 2.8 : Kết quả hoạt động của SCS từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	306	6.127	7.904	25,8 lần
2. Số lượng công nhân	<i>người</i>	95	143	156	1,64 lần
3. Số điểm dịch vụ	<i>điểm</i>	15	19	22	1,47 lần

**g) Chi nhánh SPT tại Hà Nội:** được thành lập cuối năm 1999 với số nhân viên là 10 người. Đến nay, tổng số nhân viên ở phía Bắc lên đến 500 người. Chi nhánh SPT Hà Nội đóng vai trò là văn phòng đại diện của SPT để quan hệ với các cơ quan chức năng và là đầu tàu để hỗ trợ cho các chi nhánh, trung tâm phát triển dịch vụ ở phía Bắc. Chi nhánh SPT Hà Nội cũng thực hiện các hoạt động kinh doanh dịch vụ như Bru chính với Bru cục trung tâm khu vực I, dịch vụ viễn thông với chi nhánh 177, S-Fone, các dịch vụ VoIP... và đã được thị trường phía Bắc đánh giá cao, thị phần đạt được khá tốt. Doanh thu liên tục tăng đều qua các năm. Chi nhánh Hà Nội đã được đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất và chuẩn bị khởi công xây dựng tòa nhà 6000 m<sup>2</sup> tại quận Cầu Giấy Hà Nội để làm văn phòng và cơ sở hạ tầng viễn thông.

Bảng 2.9 : Kết quả hoạt động của SPT Hà Nội từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	238.005	299.258	312.045	131,11%
2. Số lượng công nhân	<i>người</i>	404	498	512	126,73%

**h) Chi nhánh SPT Đà Nẵng** được thành lập năm 2000 với chức năng ban đầu là một bưu cục giao nhận hàng. Năm 2001, SPT Đà Nẵng tiếp nhận chi nhánh dịch vụ 177. Tháng 6/2003, Chi nhánh mới chính thức được thành lập với chức năng đầy đủ là chi nhánh đại diện của SPT tại miền Trung. Tháng 7/2005, SPT đã đầu tư xây dựng Trung tâm điều hành SPT tại Đà Nẵng để phục vụ cho công tác điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh tại các tỉnh miền Trung. Tháng 9/2005, Chi nhánh SPT Đà Nẵng chính thức khai trương dịch vụ S-Fone, và đến tháng 5/2006, tham gia thị trường điện thoại cố định. Sau 5 năm hoạt động tại Đà Nẵng, doanh thu của Chi nhánh tăng liên tục bình quân 23%/năm. Các dịch vụ của SPT cũng đã từng bước được thị trường miền Trung chấp nhận và tín nhiệm. Số lượng khách hàng tăng liên tục trong những năm qua.

Bảng 2.10 : Kết quả hoạt động của SPT Đà Nẵng từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	111.825	157.254	168.125	150,35%
2. Số lượng lao động	<i>người</i>	241	278	315	130,71%

#### 2.1.4.3. Các đơn vị liên doanh – liên kết

**a) Trung tâm điện thoại nam Sài Gòn (SST)** là đơn vị liên doanh giữa công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng với SPT để thực hiện dự án “xây dựng mạng điện thoại cố định nội hạt khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng”. Trong dự án này, SPT đóng góp 157 tỷ đồng (chiếm 58%). Dự án được khởi động từ năm 1997 nhưng mãi đến 11/2002, dự án mới được Sở kế hoạch đầu tư cấp phép hoạt động. Sau hơn 3 năm hoạt động, SST đã đầu tư thêm gần 350 tỷ đồng để xây dựng các công trình cơ bản và mua sắm máy móc thiết bị, tổng đài, đảm bảo chất lượng để phục vụ một thị trường “hoi khó tính”. Đội ngũ cán bộ công nhân viên ở đây chỉ 37 người nhưng vẫn đảm bảo hoạt động hiệu quả. Tổng số thuê bao của SST đạt gần 4000 máy,

cung cấp các dịch vụ điện thoại cố định đường dài trong nước và quốc tế, dịch vụ Internet và đầy đủ các dịch vụ công thêm khác cho thị trường có thu nhập cao và nhu cầu đa dạng.

Bảng 2.11 : Kết quả hoạt động của SST 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	20.241	51.397	65.210	3,22 lần
2. Số lượng lao động	<i>người</i>	56	75	89	1,75 lần

**b) Trung tâm điện thoại di động CDMA (S-Telecom)** với thương hiệu S-Fone là đơn vị hợp doanh giữa SPT với công ty TNHH viễn thông SLD Telecom Hàn Quốc. Tổng vốn kinh doanh của S-Telecom là 2.645 tỷ đồng, trong đó, vốn do SPT đóng góp chiếm tỷ trọng chi phối. Ngày 01/7/2003, mạng S-Fone chính thức đưa vào hoạt động và tham gia khai thác thị trường. S-Fone cung cấp cho khách hàng dịch vụ điện thoại di động và các dịch vụ phụ kèm theo như nhắn tin, tin hiệu chờ cuộc gọi, hình ảnh, E-mail, nhạc chuông, thông tin, karaoke, trò chơi và mobile internet... S-Fone là mạng di động luôn đi đầu trong việc áp dụng cách tính cước đa dạng, độc đáo và các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, mới lạ. Về công nghệ, S-Fone sử dụng công nghệ di động CDMA (Code Division Multiple Access - đa truy cập phân chia theo mã) cho phép nâng cao chất lượng đàm thoại cũng như truyền số liệu với tốc độ cao bằng máy điện thoại di động lần đầu tiên có mặt tại Việt Nam có dung lượng và tốc độ truyền dữ liệu nhanh hơn nhiều lần so với các mạng di động khác, cải tiến việc cung cấp thiết bị đầu cuối mạng di động từ không SIM đến có SIM và hiện nay vẫn duy trì cả hai loại hình này. Trong thời gian tới, S-Fone tập trung mở rộng vùng phủ sóng (phủ rộng, phủ dày) trên phạm vi toàn quốc năm 2006. Đầu tư nâng cấp mạng theo công nghệ CDMA phiên bản 2000-1X-EV-DO nhằm đáp ứng các dịch vụ giá trị gia tăng đa chức năng để thỏa mãn nhu cầu sử dụng ngày càng đa dạng của khách hàng. Mở rộng hệ thống phân phối trực tiếp, các

chi nhánh, trung tâm bảo hành điện thoại di động, đại lý trên toàn quốc, xây dựng mạng lưới bán hàng và dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn. Xây dựng thương hiệu S-Fone ngày càng mạnh và có uy tín cao với thị trường trong nước. Tổng thuê bao trên toàn mạng của S-Fone đến nay đã hơn 600.000 thuê bao di động.

Bảng 2.12 : Kết quả hoạt động của S-Fone 2004-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>		148.824	167.901	112,82%
2. Số lượng lao động	<i>người</i>		215	354	164,65%

**c) Công ty TNHH phát triển phần mềm Sài Gòn (SDC)** là đơn vị liên kết giữa công ty Spacebel của Vương Quốc Bỉ và Phân viện công nghệ thông tin tại TPHCM thuộc Trung tâm khoa học tự nhiên và công nghệ quốc gia, trong đó, vốn do SPT đóng góp là 22 tỷ đồng (chiếm 54%). Công ty ra đời năm 1998. Lĩnh vực hoạt động của công ty là sản xuất phần mềm trong các lĩnh vực quản lý hành chính, kinh doanh, tài chính, ngân hàng, dịch vụ bưu chính viễn thông, ngành y tế và giáo dục; về dịch vụ tin học, công ty thực hiện các giải pháp tích hợp quản lý sản xuất qua việc chuyển giao giải pháp, thiết bị, công cụ phát triển phần mềm quản lý, cung cấp phần mềm quản lý cho các công ty nước ngoài, phân phối phần mềm vi tính và thiết bị mạng; công ty còn tham gia lĩnh vực đào tạo về phương pháp tiến hành và quản lý các đề án tin học, quản lý kiểm tra chất lượng các sản phẩm tin học, phương pháp phân tích và phân tích hệ thống... Bộ máy nhân sự của công ty gồm hơn 60 người, nhân viên được đào tạo chuyên môn tốt, có khả năng khai thác các công nghệ thông tin tiên tiến để cung cấp những dịch vụ tốt nhất, mang tính chuyên nghiệp cao cho khách hàng.

Bảng 2.13 : Kết quả hoạt động của SDC từ 2003-2005

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	NĂM			Tỷ lệ 2005/2003
		2003	2004	2005	
1. Doanh thu	<i>triệu đồng</i>	11.902	12.087	11.536	96,92%
2. Số lượng lao động	<i>người</i>	87	98	97	111,49%

### 2.1.5. Các quan hệ nội bộ trong công ty SPT

Giữa công ty SPT và các trung tâm, các đơn vị trực thuộc có mối quan hệ chi phối hoàn toàn về mặt hành chính và tài chính.

- Về mặt pháp lý, các trung tâm trực thuộc do Hội đồng quản trị công ty ra quyết định thành lập và đăng ký kinh doanh với cơ quan nhà nước. Các trung tâm trực thuộc có (hay không) tài khoản giao dịch tại ngân hàng.

- Về vốn : vốn kinh doanh của các trung tâm hoàn toàn do SPT sở hữu, các trung tâm không có chức năng huy động vốn.

- Về hạch toán kinh tế : các chi nhánh, trung tâm hạch toán phụ thuộc, các báo cáo tài chính hàng tháng, quý, năm tính gộp vào công ty SPT.

- Về hoạt động : các chi nhánh, trung tâm trực thuộc có chức năng ký kết các hợp đồng kinh tế trong phạm vi ủy quyền và phân cấp của Tổng giám đốc.

- Về nhân sự : Công ty quyết định các chức danh chủ chốt, các chức danh giúp việc do các chức danh chủ chốt quyết định.

- Các chi nhánh, trung tâm trực thuộc không có quyền tự quyết định thành lập các đơn vị trực thuộc mà phải thông qua tổng giám đốc. Về trách nhiệm của công ty đối với các trung tâm, chi nhánh là vô hạn.

### **Giữa SPT và các công ty liên doanh :**

- Về mặt pháp lý : công ty SPT và các công ty liên doanh là những pháp nhân độc lập đầy đủ, hoạt động theo luật doanh nghiệp, do các cơ quan nhà nước có thẩm quyền ra quyết định thành lập.

- Về vốn : các công ty này được SPT tham gia góp vốn dưới dạng mua cổ phần hay tham gia sáng lập, vì vậy, trách nhiệm và quyền hạn của SPT đối với các công ty này là hữu hạn theo tỷ lệ vốn góp.

- Về hạch toán kinh tế: giữa SPT và các công ty liên doanh hạch toán độc lập. Kết quả kinh doanh của SPT được tính trên tỷ lệ phần của kết quả báo cáo tài chính hàng năm tương ứng với tỷ lệ vốn góp của SPT vào công ty đó.

- Về quản lý sản xuất kinh doanh: Tùy theo tỷ lệ vốn góp mà SPT có những quyền hạn về quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty liên doanh và được quy định tại điều lệ hoạt động của công ty như về tổ chức nhân sự, tài chính và các hoạt động tác nghiệp khác.

## **2.2. Đánh giá hiệu quả mô hình tổ chức hoạt động của SPT thời gian qua**

### **2.2.1. Những thành quả đạt được**

SPT là đơn vị mới tham gia thị trường bưu chính viễn thông, chưa có bề dày lịch sử và kinh nghiệm, hơn nữa, khi mới ra đời, với số vốn còn khá khiêm tốn thì việc áp dụng mô hình tổ chức như hiện nay đã phát huy được những thành quả nhất định như sau :

- Các hoạt động trong tổng công ty được tiến hành trôi chảy do thống nhất ý chí hành động từ trên xuống dưới, tất cả các chủ trương, chính sách của công ty luôn được hưởng ứng tích cực, từ đó mang lại hiệu quả tương đối cao trong sản xuất kinh doanh.

- Các hoạt động đầu tư được thực hiện đồng bộ, tạo sự thống nhất hoàn chỉnh trong hệ thống. Không có tình trạng đầu tư manh mún, dàn trải, cục bộ, từ đó giúp

cho việc khai thác mạng được tiến hành thuận lợi, đảm bảo nhu cầu tập trung vốn cho đầu tư phát triển mạng lưới.

### **2.2.2 Những hạn chế tồn tại trong mô hình**

SPT có quy mô kinh doanh khá lớn với số vốn kinh doanh lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng, song việc duy trì cơ chế hạch toán kinh tế và chỉ đạo tập trung ở tổng công ty đã gây ra một số hạn chế sau:

- Thứ nhất, mô hình TCT hiện nay đòi hỏi nhiều cán bộ quản lý trung gian, dẫn đến bộ máy công kênh, tốn kém chi phí mà vẫn chưa phát huy hiệu quả. Hơn nữa, bộ máy hành chính nặng nề là một trở ngại làm cho quá trình xử lý công việc chậm chạp, quan liêu.

- Thứ hai, vốn đầu tư được quản lý tập trung nên khi các đơn vị sản xuất kinh doanh trực tiếp cần đầu tư những hạn mục công trình để đáp ứng ngay nhu cầu của thị trường thì phải xin ý kiến của Ban tổng giám đốc và Hội đồng quản trị, dẫn đến thời gian dự án được duyệt không còn kịp để đáp ứng nhu cầu thay đổi nhanh chóng của thị trường.

- Thứ ba, cơ chế hạch toán và điều hành tập trung là nguyên nhân chính làm mất tính linh hoạt của các đơn vị cấp dưới, gây ra tâm lý ỷ lại vào cấp trên, không phát huy tính năng động, sáng tạo trong kinh doanh. Mô hình này cũng không loại trừ khả năng xảy ra tham nhũng, tiêu cực trong bộ máy quản lý vì quyền hành tập trung quá lớn vào một số người.

### **2.3. Tình hình và khả năng ứng dụng mô hình tổ chức công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT**

Về vốn kinh doanh : tuy không thể so sánh với VNPT về quy mô. Nhưng tổng vốn đầu tư toàn hệ thống SPT khoảng trên 10.000 tỷ đồng. Công ty đủ khả năng để xây dựng tập đoàn kinh tế.



Bảng 2.14: Sự tăng trưởng vốn kinh doanh của SPT

Đơn vị tính: *tỷ đồng*

Năm	Vốn kinh doanh	Mức tăng trưởng
2002	6.045	-
2003	9.464	56,56%
2004	9.850	4,10%
2005	10.035	1,90%

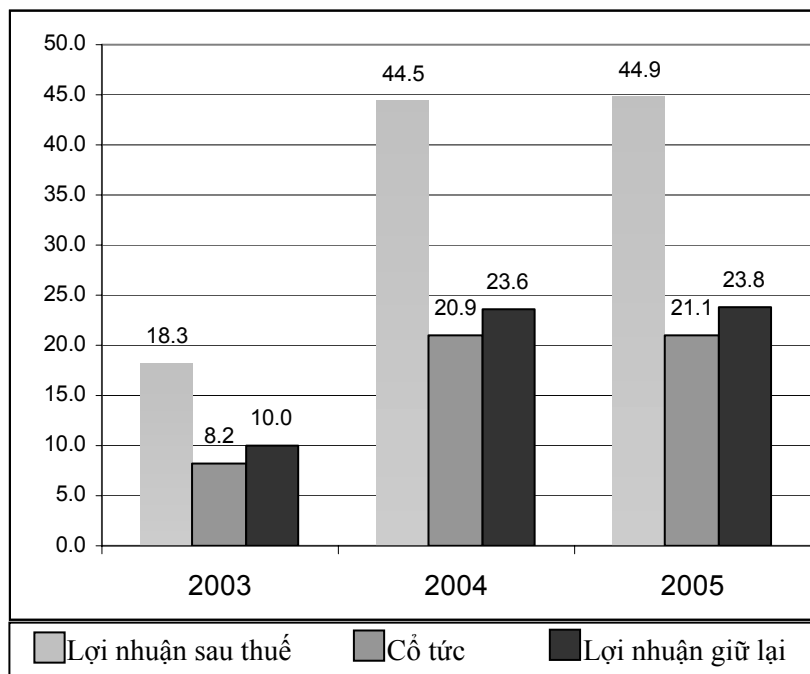
Về lĩnh vực sản xuất kinh doanh: SPT chú trọng cho các hoạt động sản xuất kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ điện thoại cố định, di động và các dịch vụ có liên quan đến mạng điện thoại như dịch vụ gọi đường dài trong nước và quốc tế, Internet... Ngoài ra, SPT còn đầu tư cho ngành sản xuất phần mềm, bảo hiểm bưu điện... Các hoạt động đó chứng tỏ SPT khá năng động trong việc đầu tư mở rộng lĩnh vực kinh doanh và có xu hướng hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực. Hoạt động đa ngành là điều kiện thuận lợi để SPT chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Về số lượng trung tâm, chi nhánh trực thuộc: mạng lưới cung cấp dịch vụ của SPT đã có mặt ở hầu hết các tỉnh thành trong cả nước. Hiện nay, SPT có tổng cộng 11 trung tâm, chi nhánh lớn trực thuộc và hệ thống các đơn vị trực thuộc cấp 2 của các trung tâm, chi nhánh nằm rải rác khắp các tỉnh thành trong cả nước. Đó là, trung tâm điện thoại cố định, trung tâm điện thoại di động S-Fone, Trung tâm dịch vụ khách hàng, trung tâm thông tin SaigonNews, Trung tâm Bưu chính Sài Gòn, trung tâm viễn thông IP, trung tâm điện thoại Nam Sài Gòn, trung tâm công nghệ thông tin (công ty phát triển phần mềm), trung tâm dịch vụ viễn thông, có 2 chi nhánh đang hoạt động là chi nhánh Hà Nội (quản lý, cung cấp dịch vụ khu vực miền Bắc), chi nhánh Đà Nẵng (quản lý, cung cấp dịch vụ khu vực miền Trung), ngoài ra, SPT đang dần dần hình thành chi nhánh Cần Thơ để cung cấp dịch vụ khu vực đồng bằng Sông Cửu Long. Như vậy, quy mô, số lượng các đơn vị trực thuộc của SPT có thể đáp ứng việc thành lập tập đoàn kinh tế.

Lực lượng lao động: Về số lượng còn thiếu, nhưng về chất lượng, hầu hết cán bộ, công nhân viên được đào tạo tạo bài bản, hơn 45 % cán bộ có trình độ Đại học trở lên, số còn lại đều có bằng trung cấp, cao đẳng chuyên môn. Đa số họ đều có tính sáng tạo, năng động và nhiệt tình trong công tác. Văn hóa lao động trong công ty được tổ chức tốt, mang lại sắc thái riêng của người lao động trong công ty so với những đơn vị khác. Nhân viên có lòng trung thành cao, làm việc hết mình vì sự tiến bộ và phát triển của SPT.

Tình hình tài chính của SPT trong những năm gần đây khá tốt, không có nợ tồn đọng nhiều, lợi nhuận đủ bù đắp chi phí sản xuất và có lãi, tỷ lệ chia cổ tức tăng dần hằng năm từ 18%-20%/năm. SPT có khả năng thu hút vốn từ các nhà đầu tư, cho phép công ty huy động vốn bằng việc phát hành cổ phần.

**Hình 2.15: Tăng trưởng lợi nhuận qua các năm**



#### **2.4. Sự cần thiết phải chuyển đổi mô hình hoạt động của SPT**

Trong cơ chế thị trường, hoạt động của doanh nghiệp rất cần một cơ chế thông thoáng, cởi bỏ những quan hệ, những quy định hành chính rườm rà để doanh nghiệp phát huy hết tiềm năng, tính năng động, sáng tạo của mình, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh.

Hiện nay, SPT là công ty cổ phần, song những cổ đông chính của SPT là những đơn vị Nhà nước, số cổ phần còn lại được bán cho cán bộ, công nhân viên chỉ chiếm chưa tới 13%. Các đơn vị sản xuất kinh doanh trực tiếp là các trung tâm, chi nhánh trực thuộc hạch toán phụ thuộc hoàn toàn vào công ty, mọi hoạt động đều chịu sự quản lý chặt chẽ của công ty. Bên cạnh đó, các đơn vị trực thuộc không có chức năng huy động vốn.

Do cơ chế quản lý tập trung, mọi hoạt động của các trung tâm trực thuộc đều chịu sự can thiệp trực tiếp của Ban Tổng giám đốc. Với quy mô hoạt động khá lớn, đa dạng, phân bố trên phạm vi rộng nên Ban tổng giám đốc không thể quản lý bao quát hết mọi hoạt động. Mặt khác, cơ chế tập trung làm cho các đơn vị này ỷ lại vào cấp trên, chưa có được sự tự chủ trong hoạt động của mình, không chủ động đề ra các kế hoạch, mục tiêu, chương trình hành động phù hợp với năng lực, sở trường chuyên môn và đặc thù của địa bàn hoạt động. Khả năng về vốn của SPT còn hạn chế vì các trung tâm trực thuộc không có chức năng huy động, Trong khi đó, khả năng huy động vốn bên ngoài của SPT còn những giới hạn nhất định. Do thiếu vốn đầu tư nên SPT chưa đủ sức cạnh tranh công bằng với các doanh nghiệp bưu chính, viễn thông khác.

SPT là công ty cổ phần với các đơn vị trực thuộc hạch toán phụ thuộc vào tổng công ty. Do đó, chuyển SPT sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con trước hết sẽ tiến hành cổ phần hóa các đơn vị trung tâm, chi nhánh trực thuộc thành các công ty con, đa dạng hóa các loại hình sở hữu, cho phép huy động các nguồn lực xã hội đầu tư vào hoạt động sản xuất kinh doanh mà vai trò của vốn Nhà nước đối với doanh nghiệp vẫn được đảm bảo. Đồng thời, khắc phục được sự hạn

chế về vốn, vừa tạo ra một cơ chế thông thoáng, cởi bỏ những quan hệ hành chính rườm rà để các công ty con hoạt động hết công suất, mang lại hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây là cách làm phù hợp với quy luật phát triển của các công ty đa quốc gia, xuyên quốc gia trên thế giới theo cơ chế thị trường chứ không phải bằng mệnh lệnh hành chính như việc thành lập các tập đoàn kinh tế của Việt Nam hiện nay.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG II

SPT là công ty cổ phần được thành lập bởi các cổ đông chính là các đơn vị nhà nước và một số ít cổ công là cán bộ công nhân viên trong công ty. Lĩnh vực hoạt động chính của SPT là cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông trên phạm vi cả nước, trong đó, địa bàn hoạt động chính là Thành phố Hồ Chí Minh và các thành phố lớn.

Quy mô hoạt động và các lĩnh vực kinh doanh tuy còn khá nhỏ bé so với Tổng công ty Bưu chính viễn thông Việt Nam, nhưng so với các DNNN trong nền kinh tế thì nó cũng vào lại có tầm cỡ. Tốc độ tăng doanh thu hằng năm tương đối cao, chứng tỏ công ty đang ăn nên làm ra, tình hình tài chính không có gì khó khăn.

Tuy nhiên, với cơ chế quản lý hiện nay, tất cả mọi hoạt động của công ty đều chịu sự quản lý chặt chẽ và trực tiếp của Ban tổng giám đốc dưới sự tham mưu của các phòng ban chức năng. Cơ chế này tuy là rất phù hợp với loại hình công ty nhỏ, nhưng với quy mô kinh doanh như hiện nay thì cơ chế quản lý tập trung của SPT làm hạn chế tính chủ động sáng tạo của tập thể, chưa phát huy hết tiềm năng, hiệu quả vốn có của công ty.

Để làm cho công ty trở nên năng động, linh hoạt hơn, phát huy hết những khả năng tiềm tàng, tính chủ động, sáng tạo của các đơn vị trực thuộc, SPT cần thực hiện một cơ chế quản lý mới theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

### **CHUONG III**

## **XÂY DỰNG MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG SÀI GÒN (SPT)**

Thông qua việc phân tích đánh giá thực trạng mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của SPT, chúng ta thấy được sự cần thiết và tính cấp bách phải chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong chương này, tác giả xin trình bày những nội dung chủ yếu trong quá trình chuyển đổi và các giải pháp cần thiết để việc chuyển đổi đạt được hiệu quả mong muốn.

### **3.1. Những cơ sở cho việc chuyển đổi mô hình hoạt động SPT**

#### **3.1.1. Những căn cứ pháp lý**

Cơ sở pháp lý cho việc chuyển đổi mô hình hoạt động của công ty theo kiểu công ty mẹ - công ty con của SPT bao gồm:

- Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban chấp hành Trung ương Đảng (Khóa IX) về vấn đề “Đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổng công ty nhà nước, hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh...” đã đề ra một chủ trương mới mở đường cho việc hình thành những mô hình kinh tế mới.

- Công văn số 7093/ĐMDN ngày 8/12/1995 của Thủ tướng Chính phủ cho phép thành lập công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn.

- Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 09/8/2004 của Chính phủ về tổ chức quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

- Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004 của chính phủ về quy chế quản lý tài chính của các công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào các doanh nghiệp khác.

- Giấy phép số 2914/GP.UB của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh cho phép Công ty SPT được hoạt động trên địa bàn.

### **3.1.2. Quan điểm và mục tiêu xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT**

Nhằm mục đích tách bạch rõ ràng pháp nhân công ty mẹ SPT với các chi nhánh, trung tâm trực thuộc, chuyển từ liên kết hành chính sang liên kết kinh tế, phân định rõ quyền hạn, lợi ích, trách nhiệm của công ty mẹ với các công ty con; tạo thế chủ động, tăng cường năng lực hiệu quả sản xuất kinh doanh, năng lực cạnh tranh, thúc đẩy tích tụ và tập trung vốn để hướng đến hình thành một tập đoàn kinh tế mạnh. Việc xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con tại SPT cần quán triệt những quan điểm sau:

- *Thứ nhất*, cần quán triệt mục tiêu lấy hiệu quả sản xuất kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh gắn liền với quá trình hội nhập.

- *Thứ hai*, xây dựng mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con dựa trên quan hệ sở hữu về vốn với tỷ lệ cổ phần chi phối, hoạt động theo các quy luật của kinh tế thị trường.

- *Thứ ba*, các hình thức sở hữu trong công ty cần được đa dạng hóa nhằm thu hút vốn đầu tư từ các thành phần kinh tế để đẩy nhanh quá trình tập trung vốn cho việc mở rộng quy mô hoạt động.

- *Thứ tư*, phát huy năng lực lõi của công ty thông qua các sản phẩm chủ lực tham gia trên thị trường. Bên cạnh đó phải đa dạng hóa ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh nhằm phân tán và hạn chế rủi ro trong đầu tư

- *Thứ năm*, việc xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con cần được phân chia ra nhiều giai đoạn dựa trên cơ sở một chiến lược hoạt động mang tính khả thi.

- *Thứ sáu*, xây dựng cơ chế tài chính rõ ràng, gắn liền với trách nhiệm của từng cá nhân lãnh đạo trong công ty.

Mục tiêu của quá trình chuyển đổi này nhằm tăng cường tích tụ về vốn, nâng cao khả năng cạnh tranh, xây dựng tập đoàn kinh tế mạnh, tối đa hóa lợi nhuận, trong đó điểm mấu chốt là tập trung sắp xếp đổi mới quản lý, xác lập lại

cơ cấu sản xuất kinh doanh, cải tiến các quan hệ tài chính trong quá trình đổi mới, tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Cụ thể là:

*Thứ nhất*, xây dựng tập đoàn SPT là một tổ hợp kinh tế mạnh, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực mà lĩnh vực công nghệ thông tin – viễn thông là chủ lực, đồng thời có sự gắn kết giữa sản xuất kinh doanh, phát triển đào tạo, làm sao để tổ hợp kinh tế này đủ năng lực phát triển trong lĩnh vực của mình, góp phần ổn định kinh tế, phát triển văn hoá xã hội.

*Thứ hai*, xây dựng tập đoàn SPT bằng con đường phát huy nội lực của nền kinh tế, huy động, thu hút được nguồn vốn trong dân, trong các thành phần kinh tế. Do đó, mô hình tập đoàn phải đa dạng hoá các loại hình sở hữu, từ đó góp phần xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia hiện đại, đồng bộ và dung lượng lớn. SPT phải làm sao thu hút được lượng vốn trong các thành phần kinh tế, nhất là vốn trong dân để đầu tư hiện đại hóa hạ tầng thiết bị cơ sở, đẩy nhanh tập trung vốn để gia tăng quy mô kinh doanh, không để tụt hậu so với các doanh nghiệp BCVT trong cùng ngành.

*Thứ ba*, mô hình tập đoàn SPT phải thể hiện được những ưu việt trong cơ cấu tổ chức quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Nâng cao tính chủ động sáng tạo của các doanh nghiệp thành viên, kích thích động viên được sự nhiệt tình của người lao động, của từng đơn vị thành viên và do đó, làm tăng sức cạnh tranh của công ty trên thị trường.

### **3.2. Xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con ở công ty SPT**

#### **3.2.1. Nguyên tắc tổ chức của tập đoàn SPT**

Việc xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con tại SPT cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

*Thứ nhất*, việc tổ chức sắp xếp lại các đơn vị của SPT phải đảm bảo được tính thống nhất, chặt chẽ của cơ cấu tổ chức, đảm bảo các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin quốc gia theo quy định của Đảng và Nhà nước.

*Thứ hai*, mô hình công ty mẹ - công ty con SPT có dạng phẳng mà trung tâm là công ty mẹ SPT được bao bọc bởi các công ty con xung quanh theo các tầng nấc khác nhau, theo những mức độ chặt chẽ khác nhau và mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là mối quan hệ giữa pháp nhân với pháp nhân.

*Thứ ba*, công ty mẹ SPT là công ty cổ phần do các đơn vị nhà nước nắm quyền chi phối về vốn. Các công ty con tùy theo mức độ quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn mà SPT có thể nắm giữ tỷ lệ vốn khác nhau.

*Thứ tư*, mô hình công ty mẹ - công ty con của SPT phải khắc phục được những nhược điểm của mô hình hiện nay, nâng cao khả năng chủ động, sáng tạo của các đơn vị trực thuộc, phát huy tiềm năng, hiệu quả một cách tốt nhất.

### **3.2.2. Cơ cấu tổ chức mới của SPT**

Cơ cấu tổ chức mới của tập đoàn SPT sẽ bao gồm nhiều pháp nhân độc lập liên kết chặt chẽ với nhau: công ty mẹ SPT, công ty Cổ phần Bưu chính Sài Gòn, công ty Cổ phần Dịch vụ viễn thông SPT, công ty Dịch vụ khách hàng & thông tin SPT, công ty phát triển phần mềm Sài Gòn, Công ty SPT Hà Nội, công ty SPT Đà Nẵng. Tùy theo chiến lược kinh doanh và mức độ quan trọng của các công ty con đối với công ty mẹ mà Hội đồng quản trị có thể quyết định mức vốn chi phối thích hợp đầu tư vào công ty con.

Công ty mẹ có hội đồng quản trị, ban kiểm soát và ban giám đốc điều hành. Hội đồng quản trị của công ty mẹ là cơ quan quản lý, thực hiện chức năng đại diện chủ sở hữu về vốn của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị công ty mẹ sẽ có trách nhiệm nặng nề hơn : vừa thực hiện chiến lược quản lý công ty mẹ, vừa cử người đại diện phần vốn góp của mình vào các công ty con để giám sát, theo dõi và điều hành hoạt động của công ty con. Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra để đại diện cho các cổ đông giám sát mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, việc quản lý điều hành của Hội đồng quản trị và Ban giám đốc. Ban giám đốc thực hiện nhiệm vụ điều hành, triển khai các nghị quyết của



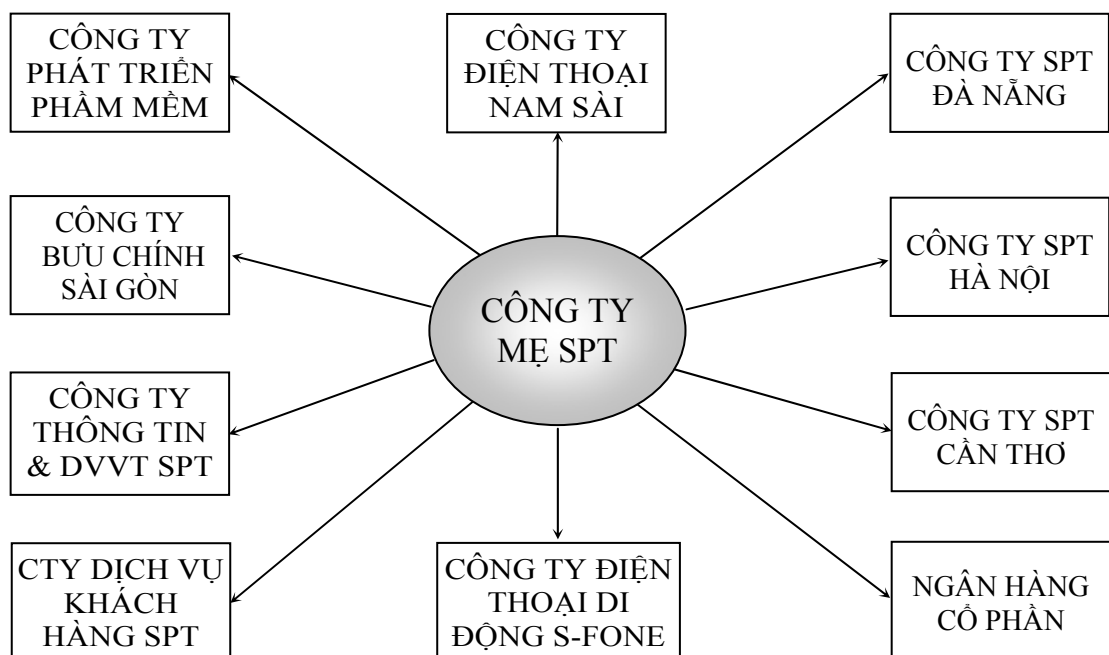
hội đồng quản trị về chiến lược, chính sách kinh doanh ở công ty mẹ, về phân bổ các nguồn lực tài chính trong các công ty con, chịu trách nhiệm về hiệu quả sản xuất kinh doanh ở công ty mẹ và hiệu quả đầu tư tài chính ở các công ty con.

Các công ty con của SPT là những công ty cổ phần do SPT nắm vốn góp chi phối. Các công ty con cũng có hội đồng quản trị, ban kiểm soát, giám đốc điều hành. Những bộ phận này cũng có chức năng tương tự như công ty mẹ, song nó chịu sự chi phối mạnh mẽ về định hướng hoạt động của công ty mẹ.

### 3.2.3. Cấu thành của các đơn vị thành viên mới

Cơ cấu tổ chức mới của tập đoàn SPT được thành lập bao gồm các đơn vị pháp nhân độc lập sau đây:

a) **Công ty mẹ SPT** là đơn vị nắm giữ vốn cổ phần đầu tư chi phối vào các công ty con khác, đồng thời, công ty mẹ cũng là một đơn vị sản xuất kinh doanh. Phương châm hình thành là công ty mẹ phải nắm giữ những đơn vị chủ chốt trong hệ thống. Theo đó, công ty mẹ SPT là công ty cổ phần, do các đơn vị kinh tế nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối, sẽ nắm giữ toàn bộ vốn đối với Trung tâm điện thoại cố định STC, trung tâm viễn thông IP. Công ty mẹ SPT sẽ là hạt nhân trong tập đoàn SPT, vừa tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, vừa thực hiện việc quản lý vốn đầu tư của mình tại các công ty con.



Hình 3.1. Sơ đồ mô hình tập đoàn SPT

**b) Công ty Điện thoại Nam Sài Gòn:** loại hình mới là công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên hạch toán độc lập. Trong đó, SPT nắm cổ phần 51%, công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng 49%. Ngành nghề kinh doanh của công ty điện thoại Nam Sài Gòn tiếp tục duy trì sản phẩm chủ lực hiện nay là cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ cộng thêm, dịch vụ đại lý bưu điện công cộng, dịch vụ ISDN, dịch vụ Internet ADSL và các dịch vụ gia tăng khác trên mạng băng rộng. Đồng thời, sẽ triển khai thêm các dịch vụ cho thuê kênh riêng, tổ chức hội nghị trên mạng, truyền số liệu.

**c) Công ty điện thoại di động S-Fone:** cũng là hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên do SPT tiếp tục nắm tỷ lệ vốn chi phối (51%), công ty SLG của Hàn Quốc nắm 49% vốn điều lệ. Phương thức hạch toán kinh doanh độc lập. Các hoạt động vẫn duy trì bình thường như trước đây, đồng thời tiếp tục đầu tư cải tiến công nghệ, thiết lập hệ thống 3G, 4G, tăng cường dung lượng tổng đài, thiết lập các trạm phủ sóng trên toàn quốc. Tăng cường cung cấp các dịch vụ cộng thêm. Liên kết với trung tâm dịch vụ khách hàng trong việc phát triển thuê bao, thu cước và dịch vụ tư vấn...

**d) Công ty Bưu Chính Sài Gòn:** hình thức mới là thành lập công ty cổ phần. SPT nắm 51% số lượng cổ phiếu, số còn lại bán ra thị trường hoặc cho người lao động. Cơ chế tài chính hạch toán độc lập. Công ty cần đầu tư mở rộng mạng lưới phục vụ, nhất là tranh thủ đầu tư vào các khu đô thị, khu dân cư mới đầy tiềm năng, đa dạng hóa các dịch vụ đưa vào khai thác như chuyển tiền nhanh, điện hoa, các loại hình thư bảo đảm... Nâng cao chất lượng chuyển phát bưu phẩm bưu kiện trong nước; làm đại lý cho các đơn vị viễn thông trong việc tư vấn, chào hàng các dịch vụ.

**e) Công ty thông tin và dịch vụ viễn thông SPT:** là công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần chi phối. Công ty thực hiện cơ chế hạch toán độc lập. Công ty được thành lập trên cơ sở sáp nhập trung tâm dịch vụ khách hàng và trung tâm thông tin Sài Gòn. Lĩnh vực kinh doanh của công ty này bao gồm các hoạt động của trung tâm dịch vụ viễn thông trước đây cộng thêm với hoạt động của trung tâm thông tin Sài Gòn. Bởi vì hoạt động của 2 trung tâm này có quan hệ rất mật thiết với nhau là cùng thực hiện các dịch vụ liên quan đến ngành viễn thông – công nghệ thông tin. Do đó, việc sáp nhập 2 trung tâm này để hình thành công ty thông tin và dịch vụ viễn thông SPT là phù hợp. Sắp tới, công ty cần tập trung phát triển các dịch vụ mạng phục vụ cho thương mại điện tử và chính phủ điện tử. Đẩy mạnh đầu tư sản xuất các mặt hàng hỗ trợ thiết bị đầu cuối, nâng cao chất lượng các dịch vụ cộng thêm, quảng cáo trên mạng, thiết lập hệ thống thông tin công cộng, các tổng đài trả lời tự động.

**f) Công ty dịch vụ khách hàng SPT:** là công ty cổ phần do SPT nắm tỷ lệ chi phối. Công ty thực hiện cơ chế hạch toán độc lập. Công ty cần đầu tư nâng cấp, mở rộng mạng lưới các điểm dịch vụ, đưa vào khai thác dịch vụ chuyên tiện nhanh, bảo hiểm, tiết kiệm bưu điện và các dịch vụ khác để khai thác ưu thế về địa điểm kinh doanh. Làm đầu mối cho các công ty điện thoại cố định, di động trong việc phát triển thuê bao điện thoại, bán SIM, card điện thoại. Phát triển các các điểm dịch vụ dày hơn để bán kính tiếp xúc với khách hàng ngày càng được rút ngắn.

**g) Công ty Phát triển phần mềm Sài Gòn:** là công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần đầu tư chi phối, thực hiện hạch toán độc lập. Sau chuyển đổi, công ty cần bán ra thị trường từ 30-49% cổ phần để thu hút vốn đầu tư. Công ty cần tiếp tục mở rộng quan hệ đối tác, tìm kiếm thị trường nước ngoài, nhất là các nước trong khu vực ASEAN, củng cố thêm thị trường các nước châu Âu. Quan

tâm đào tạo đội ngũ lập trình viên có năng lực, có chính sách thu hút nhân lực để xây dựng nguồn nhân lực dồi dào.

**h) Công ty SPT Hà Nội:** là công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần chi phối, thực hiện hạch toán độc lập. SPT Hà Nội tổ chức các hoạt động kinh doanh khai thác thị trường các tỉnh phía Bắc, làm đầu mối giao dịch với cửa ngõ quốc tế. Hoạt động chủ yếu tại thị trường này là khai thác các dịch vụ điện thoại cố định, di động, bưu chính, chuyển phát nhanh, chuyển tiền nhanh, các hoạt động bảo hiểm, tiết kiệm bưu điện, điện hoa...

**i) Công ty SPT Đà Nẵng:** là hình thức công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần chi phối, thực hiện hạch toán độc lập. SPT Đà Nẵng tổ chức khai thác thị trường các tỉnh miền Trung từ Quảng Bình trở vào đến Khánh Hòa. Đồng thời, SPT Đà Nẵng làm đầu mối để mở rộng mạng lưới kinh doanh sang Lào.

**j) Công ty SPT Cần Thơ:** cần đầu tư thêm vốn để mở rộng mạng lưới kinh doanh tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, đây là thị trường chưa phát triển nhưng đầy tiềm năng. Hình thức mới cũng là công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần chi phối, thực hiện hạch toán độc lập.

**k) Ngân hàng cổ phần :** với hình thức công ty tài chính thực hiện chức năng là công cụ kiểm soát tài chính các công ty con, đồng thời thực hiện việc huy động vốn hỗ trợ cho các hoạt động tại các công ty con. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng thực hiện các hoạt động kinh doanh tiền tệ, bảo hiểm, chuyển tiền nhanh... để hỗ trợ cho các đơn vị trong tập đoàn và mở rộng kinh doanh ra bên ngoài. Ngân hàng này là hình thức công ty cổ phần do SPT nắm cổ phần chi phối, thực hiện hạch toán độc lập.

### **3.2.4. Xây dựng quan hệ tài chính và hành chính mới**

Công ty mẹ SPT và các công ty con sẽ trở thành những pháp nhân độc lập với nhau về mặt pháp lý. Do đó, không còn quan hệ hành chính, chỉ đạo từ trên

xuống của tổng công ty đối với các trung tâm, chi nhánh trực thuộc như trước đây. Các phòng ban chức năng được tinh giảm gọn nhẹ, nhất là các bộ phận tham mưu nghiệp vụ. Quan hệ hành chính chỉ còn tồn tại trong nội bộ công ty mẹ và từng công ty con.

Quan hệ tài chính giữa các công ty con với công ty mẹ SPT là quan hệ về vốn đầu tư. Đây là quan hệ nền tảng chi phối mọi hoạt động trong tập đoàn. Công ty mẹ với tư cách là một cổ đông lớn của các công ty con, thực hiện quyền kiểm soát các hoạt động của công ty con theo quy định của pháp luật, điều lệ và quy chế hoạt động của công ty con theo các đặc trưng cơ bản sau:

*Thứ nhất*, các công ty con và công ty mẹ SPT hạch toán độc lập. Công ty mẹ không can thiệp quá sâu vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty con. Công ty mẹ dùng số cổ phần nắm giữ của mình để tham gia quyết định các vấn đề có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh tại các công ty con, cử người đại diện của mình để giám sát các hoạt động đó nhằm đảm bảo cho các công ty con không vi phạm quy chế, điều lệ đã thỏa thuận. Quyền lực của công ty mẹ thể hiện trong điều lệ của công ty con. Công ty mẹ có quyền thỏa thuận đề nghị những đặc quyền trong kinh doanh mà công ty con phải dành cho mình trong quá trình liên kết.

*Thứ hai*, các giao dịch giữa công ty mẹ và các công ty con được thực hiện thông qua các hợp đồng kinh tế, hợp đồng dân sự theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, không áp đặt. Bằng cách này, các quan hệ hành chính, chỉ đạo của công ty mẹ đối với các công ty con đều được bãi bỏ. Thay vào đó là các quan hệ dân sự giữa các pháp nhân kinh tế độc lập với nhau được thiết lập bằng việc ký kết các hợp đồng kinh tế trên nguyên tắc thỏa thuận bình đẳng, hai bên cùng có lợi, và do đó, công ty mẹ không thể dùng quyền “mẹ” mà buộc các công ty con phải thực hiện những yêu cầu phi kinh tế.

*Thứ ba*, các công ty con có quan hệ kinh doanh với nhau, cùng nằm trong một khâu của quá trình sản xuất một loại hàng hoá hay dịch vụ nào đó cũng có

thể liên kết với nhau theo chiều ngang dưới sự chi phối gián tiếp của công ty mẹ (nếu cần) để sự phối hợp được nhịp nhàng, ăn ý, giảm thiểu các chi phí thủ tục. Việc liên kết này do sự thỏa thuận tự nguyện giữa các đơn vị trong tập đoàn để khai thác hết lợi thế kinh doanh của nhau như về mặt bằng, nhân công, cơ sở vật chất khác... để tận dụng tối đa các nguồn lực trong nội bộ. Những đơn vị tham gia trong chuỗi kinh doanh được phân chia lợi nhuận theo phần công sức đóng góp.

*Thứ tư*, thực hiện cơ chế đầu tư trong tập đoàn. Công ty mẹ phải thực sự thực hiện kinh doanh tài chính, phải kiểm soát các công ty con thông qua thể chế đầu tư, vốn đầu tư. Công ty mẹ vẫn có hoạt động riêng biệt. Để thực hiện đúng bản chất của mô hình mẹ - con thì công ty mẹ phải đầu tư vốn cho công ty con, mặt khác công ty mẹ phải nắm quyền sở hữu về vốn tại các công ty thành viên ở mức độ cần thiết để chi phối các công ty thành viên. Về sự vận động vốn có thể công ty mẹ có quyền đầu tư cho công ty thành viên, mặt khác các công ty thành viên cũng được phép đầu tư chéo lẫn nhau trong các công ty thành viên, nhưng vẫn giữ tính pháp nhân độc lập của nó.

*Thứ năm*, xây dựng và hoàn thiện cơ chế tài chính tối ưu. Cơ chế tài chính đó phải làm sao để người đứng đầu công ty nước giống như chủ doanh nghiệp tư nhân sử dụng vốn của chính họ; lo lắng để làm lãi cho doanh nghiệp giống như doanh nghiệp tư nhân. Ngoài việc tìm ra một cơ chế tài chính như vậy, phải chọn lựa được người đứng đầu có đủ tài năng lãnh đạo sản xuất kinh doanh và đủ phẩm chất đạo đức nghề nghiệp để bảo toàn và phát huy hiệu quả vốn kinh doanh.

### **3.3. Những giải pháp thực hiện**

#### **3.3.1 Xác định chiến lược phát triển mới**

SPT là doanh nghiệp có vốn lớn, hoạt động trong ngành mũi nhọn, nhạy cảm của nền kinh tế, do đó, không thể hoạt động một cách tùy tiện, bộc phát mà phải có chiến lược đúng đắn, khoa học và có tính khả thi cao, phải hoạch định được những nhiệm vụ cơ bản, lâu dài và những biện pháp để thực hiện mục tiêu

đó. Trong thời gian tới, khi mà quá trình hội nhập được thực hiện hoàn toàn thì mức độ cạnh tranh sẽ trở nên khốc liệt hơn, do đó, SPT cần chú trọng những chiến lược sau:

#### **3.3.1.1. Xây dựng một thương hiệu SPT mạnh**

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt với sự tham gia của các đối thủ tên tuổi, SPT gặp rất nhiều khó khăn trong việc định vị thương hiệu của mình. Tuy nhiên, để tồn tại và phát triển, đòi hỏi SPT phải xây dựng một thương hiệu mạnh, tạo ra uy tín, một “chỗ đứng” tốt trong lòng khách hàng.

Xây dựng thương hiệu mạnh là một giải pháp tổng thể của rất nhiều hoạt động như nâng cao chất lượng sản phẩm-dịch vụ, giá cả hấp dẫn, tiện lợi cho người tiêu dùng và đẩy mạnh hoạt động truyền thông, khuyến mại, quảng cáo, quan hệ công chúng.

Trong thời gian tới, SPT cần tập trung đẩy mạnh các hoạt động nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ, xây dựng chiến lược giá cạnh tranh hơn (nhất là các sản phẩm điện thoại cố định và di động của SPT chưa thể cạnh tranh so với VNPT và Viettel). Cần thận trọng hơn trong hoạt động quảng cáo, đẩy mạnh các quan hệ công chúng nhằm quảng bá thương hiệu SPT đến với nhiều đối tượng khách hàng tiềm năng. Tạo sự độc đáo, mới lạ trong mỗi sản phẩm dịch vụ của SPT.

#### **3.3.1.2. Đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ cung cấp trên thị trường**

Việc xây dựng mô hình công ty mẹ - công ty con cho phép SPT không giới hạn ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh. Việc lựa chọn ngành nghề, lĩnh vực mới tham gia kinh doanh cần căn cứ trên năng lực lõi, sở trường, chuyên môn hóa và sức mạnh về vốn.

Bên cạnh những sản phẩm, dịch vụ hiện có, công ty cần đẩy mạnh đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ như tiết kiệm bưu điện, điện hoa, chuyển tiền nhanh, các dịch vụ tài chính, đưa vào khai thác các dịch vụ viễn thông như hội nghị trên

mạng, điện thoại công cộng sử dụng tiền xu, các dịch vụ giá trị gia tăng khác của ngành viễn thông.

Đa dạng hóa sản phẩm đưa vào khai thác trên thị trường cần tính đến tuổi thọ của sản phẩm, sức cạnh tranh trong tương lai, dự báo nhu cầu và những rủi ro có thể gặp phải khi tung ra sản phẩm mới. Cần nghiên cứu thị trường đầy đủ trước khi quyết định tung ra sản phẩm dịch vụ mới.

### **3.3.1.3. Tăng cường các quan hệ quốc tế**

Đề liên kết với các nhà đầu tư nước ngoài, đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ mới, nhất là trong lĩnh vực viễn thông, tiến đến thâm nhập thị trường viễn thông các nước trong khu vực. Quan hệ quốc tế sẽ mở ra những cơ hội kinh doanh mới đầy bất ngờ và cũng không kém phần hấp dẫn. Đồng thời cũng giúp cho công ty nắm bắt được những thông tin về tình hình hoạt động của ngành ở các nước được kịp thời hơn, đón đầu những cơ hội và khó khăn để tạo được thế chủ động trong kinh doanh. Bên cạnh đó, công ty mẹ sẽ là trung tâm, là đầu mối thực hiện quan hệ với các đối tác ở nước ngoài giúp các công ty con thâm nhập và mở rộng thị trường ra nước ngoài. Tìm kiếm đối tác để bổ sung năng lực về kỹ thuật, tăng cường chuyển giao vốn, công nghệ...

Quan hệ quốc tế của SPT cũng sẽ góp phần nâng cao giá trị thương hiệu SPT trên thị trường quốc tế. SPT cần lựa chọn đối tác có lâu năm kinh nghiệm trong lĩnh vực hoạt động và có khả năng hoạt động lâu dài để gắn kết làm đối tác chiến lược. Đồng thời cũng tranh thủ sự ủng hộ của đối tác để mở rộng thị trường tại các nước.

### **3.3.2 Hoàn thiện cơ chế tài chính**

Để xây dựng mô hình công ty mẹ-con, SPT phải thực hiện nhiều hoạt động cải cách mang tính “cách mạng” để chuyển đổi cơ chế quản lý hiện nay sang một cơ chế quản lý mới, trong đó, chuyển đổi quan trọng nhất nằm trong lĩnh vực tài chính. Trước mắt, SPT cần chuyển đổi những trung tâm, đơn vị trực



thuộc của mình thành những công ty có pháp nhân độc lập, thực hiện một cơ chế quản lý tài chính mới trong toàn tập đoàn.

Cổ phần hóa các trung tâm trực thuộc: cần xem xét để thúc đẩy quá trình đa dạng hoá sở hữu các đơn vị trực thuộc của công ty, nhằm mở rộng mục tiêu tài chính và tăng nhanh tính linh hoạt về vốn. Việc đa dạng hoá về sở hữu phải theo đúng định hướng của nhà nước, nhằm đạt được mục đích không làm suy yếu và ngược lại làm tăng năng lực kinh doanh và sức cạnh tranh của SPT. Cụ thể là phải xem xét lựa chọn để cổ phần hoá một số trung tâm của SPT trên cơ sở giữ quyền chi phối về vốn ở các công ty cổ phần hoá quan trọng (theo tỷ lệ cổ phần quy định) từ đó mới duy trì được quyền kiểm soát tài chính và các vấn đề liên quan khác. Bên cạnh việc cổ phần hóa các đơn vị thành viên, cần cân nhắc thực trạng kinh doanh của từng đơn vị để quyết định phương án tài trợ vốn cho công ty bằng nguồn vốn cổ phần hay vốn vay. Trong thời kỳ kinh doanh mà rủi ro kinh doanh thấp thì việc sử dụng vốn vay có thể có lợi hơn phương án huy động vốn bằng hình thức phát hành cổ phiếu.

Chủ sở hữu được xác định rõ là các cổ đông, bao gồm: các tổ chức kinh tế nhà nước, các cá nhân và người lao động. Các cổ đông thực hiện quyền chủ sở hữu của mình thông qua tham dự Đại hội cổ đông, bầu và bãi nhiệm HĐQT (là người đại diện cho chủ sở hữu) và quyết định Điều lệ của tập đoàn. Giữa công ty mẹ và các công ty con phân chia kết quả sản xuất kinh doanh sau khi đã thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với nhà nước và người lao động thì phần còn lại được phân chia theo tỷ lệ vốn góp của mỗi bên. Các công ty con không phải nộp phí quản lý cho công ty mẹ như trong mô hình tổng công ty trước đây mà tất cả các quan hệ kinh doanh đều thực hiện bằng hợp đồng bình đẳng với nhau.

Công ty mẹ - với tư cách là một cổ đông sáng lập - đề ra những biện pháp kiểm soát các công ty con, đặc biệt là về chiến lược và kết quả hoạt động (mục tiêu chính là các công ty con hoạt động có lãi để trả cổ tức cho công ty mẹ). Tăng cường hoạt động kiểm soát tài chính và thực hiện cơ chế kiểm soát nghiêm

ngặt, khoa học, khách quan, phù hợp với đặc điểm hoạt động của công ty mẹ và các đơn vị trực thuộc. Việc vận hành các cơ chế về kiểm soát tài chính là hết sức phức tạp, bởi vì thực chất kiểm soát hoạt động tài chính là kiểm soát tổng hợp hoạt động và kết quả sản xuất kinh doanh của nó.

Cơ chế đầu tư nên thực hiện theo chiều từ trên xuống, tức là công ty mẹ đầu tư vào các công ty con, công ty con đầu tư vào các công ty cháu... mà không nên có chiều ngược lại vì làm như thế sẽ dẫn đến tình trạng đầu tư ảo, đầu tư vòng vo, rất khó đánh giá hiệu quả hoạt động. Khi công ty mẹ không cần nắm giữ cổ phần trong các công ty con thì có thể bán số cổ phần đó để chuyển sang đầu tư ở một công ty khác. Do đó, việc điều chuyển vốn đầu tư sẽ linh hoạt hơn mà không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty con.

Xây dựng công cụ tài chính để chi phối về vốn đối với các công ty con, tạo kênh huy động vốn đầu tư bằng hình thức xây dựng một ngân hàng thương mại cổ phần do SPT nắm phần vốn góp chi phối. Thông qua ngân hàng này, SPT thực hiện cơ chế điều tiết vốn đầu tư trong các công ty con, vừa làm đầu mối huy động và chuyển giao vốn đầu tư, vừa thực hiện các dịch vụ tài chính, bảo hiểm... Cách làm này sẽ tạo rất nhiều thuận lợi cho công ty mẹ trong hoạt động tài chính, tạo thêm nguồn thu cho công ty. Đồng thời, các công ty con cũng có chức năng huy động vốn độc lập, sẽ nâng cao tiềm lực về tài chính cho tập đoàn.

Mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con được xác định rõ hơn, đó là mối quan hệ về vốn. Công ty mẹ thực hiện quyền giám sát đối với các công ty con, có sự phân định trách nhiệm cụ thể và tuân theo những cơ chế và thủ tục chuẩn một cách nghiêm ngặt. Cơ cấu tổ chức của mô hình công ty mẹ cho phép các nhà đầu tư tư nhân có thể đầu tư vào các công ty con, và như vậy, tạo ra nhiều cơ hội hơn cho các nhà đầu tư bên ngoài tham gia vào hoạt động quản lý và tạo điều kiện cho công ty con có thể tiếp nhận được chuyên môn quản lý từ bên ngoài.

Trong mô hình công ty mẹ - công ty con, các công ty con, cháu vừa là cánh tay vươn dài về thị trường, về thu hút vốn, về phạm vi, lĩnh vực hoạt động, về phát huy ảnh hưởng, vừa là cái vôi để thu lợi nhuận cho công ty mẹ (nhưng không vi phạm Luật chống độc quyền vì các công ty con, cháu là các pháp nhân độc lập, không có trong thành phần pháp nhân công ty mẹ); cánh tay, cái vôi đó có thể kéo dài, có thể rút ngắn rất linh động tùy theo tình hình; trong khi trong mô hình tổng công ty các doanh nghiệp thành viên chưa có được vai trò đó.

### **3.3.3 Phát triển nguồn nhân lực phù hợp**

Xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ có tính chuyên nghiệp, có khả năng đáp ứng yêu cầu phát triển của các tập đoàn kinh tế trong thời gian tới, bởi cán bộ quản lý là nhân tố quyết định trong hệ thống kiểm soát tài chính và công tác quản lý nói chung, vì chắc chắn việc chuyển đổi mô hình cũ sang mô hình mới sẽ làm thay đổi các chức năng quản lý của công ty mẹ, đòi hỏi nâng cao hiểu biết và năng lực chuyên môn của cán bộ quản lý, cán bộ kiểm soát là khách quan.

Nội dung đào tạo cần bám sát thực tiễn, lấy thực tiễn hoạt động để đào tạo và nâng lên một bước để tiếp tục nghiên cứu khắc phục những hạn chế tồn tại. Người lao động cần có chuyên môn lành nghề, có phẩm chất; làm chủ công nghệ, kỹ thuật hiện đại; vững vàng về quản lý kinh tế

Chú trọng công tác lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, bố trí sắp xếp nhân lực, trả công lao động và bảo đảm các chế độ đãi ngộ khác...để thu hút người có tài gắn bó với công ty.

### **3.3.4 Tiếp tục đầu tư thiết bị, công nghệ hiện đại**

Công nghệ là yếu tố hàng đầu, có vai trò vô cùng quan trọng trong ngành bưu chính viễn thông, đây là ngành có kỹ thuật tự động hóa rất cao, hơn nữa mạng lưới viễn thông phức tạp được kết nối liên thông với các mạng khác trong nước và quốc tế, cho nên việc đầu tư mua sắm thiết bị cần cân nhắc kỹ lưỡng,

cần tính đến khả năng tương thích, đồng bộ trong toàn hệ thống, phù hợp với nhu cầu khai thác trong từng giai đoạn.

Đầu tư xây dựng mạng lưới tin học tại các bưu cục phục vụ công tác kinh doanh dịch vụ, khai thác, xây dựng mạng tin học cho các dịch vụ tài chính bưu chính như chuyển tiền, tiết kiệm Bưu điện, phát hành báo chí. Đồng thời, thực hiện thống kê, cập nhật thông tin về tình hình kinh doanh cung cấp cho việc ra quyết định của các cấp quản lý.

Về Internet cần tiếp tục đầu tư phát triển đến thế hệ thứ 2, thông tin di động áp dụng công nghệ 3G. Mở rộng năng lực mạng lưới, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ, đẩy mạnh ứng dụng và phát triển công nghệ thông tin, hạ giá thành và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế

Việc đầu tư đổi mới công nghệ cần lưu ý 4 yếu tố cơ bản: thiết bị, con người, thông tin và thiết chế ; thiết bị là phần cứng, còn yếu tố con người, thông tin, thiết chế là những yếu tố “mềm”, con người cần được đào tạo để sử dụng tốt thiết bị, có đầy đủ thông tin về công nghệ mới, các thiết chế nhà nước phù hợp với việc ứng dụng, quản lý, chuyển giao công nghệ thì việc ứng dụng công nghệ mới đạt hiệu quả tối ưu. Cân đối năng lực về vốn với yêu cầu đổi mới công nghệ để hiệu quả sử dụng vốn tốt nhất.

### **3.3.5 Xây dựng hệ thống thông tin quản lý thích hợp**

Thông tin là yếu tố cực kỳ quan trọng đối với hoạt động quản trị, điều hành của cấp lãnh đạo. Mô hình công ty mẹ, công ty con là mô hình kinh doanh có nhiều mối quan hệ chằng chịt, phức tạp. Do đó, SPT cần phải tiến hành xây dựng một hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản lý điều hành của bộ máy đạt được hiệu quả mong muốn.

Hệ thống thông tin có hiệu quả phải tạo điều kiện thu thập đầy đủ các thông tin về thị trường, đối thủ cạnh tranh, pháp luật, công nghệ, đầu tư...và xử

lý những thông tin này nhanh chóng, chính xác, kịp thời phục vụ cho công tác ra quyết định của các cấp nhà quản trị. Trên cơ sở của hệ thống thông tin liên lạc nội bộ, cần có sự liên thông các cơ sở dữ liệu giữa công ty mẹ và các công ty con với nhau để chia sẻ những thông tin mới nhất, giúp cho các công ty trong tập đoàn có thể tận dụng được để tranh thủ cơ hội kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong toàn bộ hệ thống.

Để làm cho hệ thống thông tin nội bộ phát huy hiệu quả tối đa, Ban lãnh đạo công ty mẹ cũng như các công ty con cần thường xuyên chỉ đạo các bộ phận trực thuộc có liên quan cập nhật các báo cáo kịp thời, nhanh chóng về những nghiên cứu, những thông tin tiếp nhận được. Đồng thời, có một đội ngũ chuyên viên quản trị mạng có kinh nghiệm để ngăn ngừa sự xâm nhập và khai thác thông tin nội bộ của các đối thủ cạnh tranh. Đầu tư nâng cấp máy móc thiết bị mạng nội bộ để phục vụ tốt cho việc ký kết hợp đồng, truyền đạt thông tin quản trị, tổ chức hội nghị qua mạng nội bộ.

### **3.4. Những kiến nghị**

#### **3.4.1. Đối với nhà nước Trung ương và Thành phố**

Cần hoàn thiện các quy định pháp lý về mối quan hệ giữa công ty mẹ - công ty con, nhất là các khía cạnh pháp lý về chế độ tài chính có liên quan đến tập đoàn. Vì quản lý và kiểm soát tập đoàn kinh tế là vấn đề rất mới với nước ta. Do đó cần có kế hoạch đầu tư để hoàn thiện các văn bản pháp luật cần thiết; có thể đưa vào các bộ luật những quy phạm kèm theo chế tài để điều chỉnh các mối quan hệ giữa các chủ thể đặc biệt (Nhà nước) với các chủ thể ở tập đoàn kinh tế theo thứ tự quan trọng, xác định rõ địa vị pháp lý của tập đoàn kinh tế, kể cả mô hình công ty mẹ - con, biểu hiện ở các mặt công tác quan trọng nhất như: chế độ tài chính, thuế, báo cáo tài chính, kế toán, kiểm toán, chứng khoán, đầu tư, giao dịch thương mại trong ngoài tập đoàn, sớm có sự tương đồng với thông lệ quốc

tế về các vấn đề này để dễ chấp nhận, tiếp thu các cuộc thanh tra tài chính và thanh tra nhà nước.

Hình thành đồng bộ và hoàn thiện hệ thống thị trường tạo điều kiện để mô hình công ty mẹ - công ty con hoạt động hiệu quả. Trong đó, chú trọng nhất là thị trường chứng khoán, là môi trường hoạt động cơ bản nhất của mô hình công ty mẹ - công ty con. Tạo cơ chế để khuyến khích các công ty cổ phần niêm yết cổ phiếu của mình trên sàn giao dịch để tạo nên không khí sôi động cho hoạt động của thị trường này. Đồng thời, có chính sách thuế hợp lý để khuyến khích các nhà đầu tư tài chính bằng hình thức mua bán cổ phiếu.

#### **3.4.2. Đối với công ty**

Ban lãnh đạo SPT cần sớm có chủ trương cổ phần hóa một số đơn vị trực thuộc để tạo những tiền đề cần thiết cho việc chuyển đổi theo mô hình mới. Cần tập trung tháo gỡ những khó khăn do cơ chế quản lý hạch toán tập trung, tạo sự thông thoáng trong điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc để kích thích sự chủ động, sáng tạo, linh hoạt trong kinh doanh. Đồng thời, sớm xây dựng một quy chế thể hiện các điều khoản hợp đồng liên kết, làm cơ sở cho các hoạt động hợp tác và cạnh tranh trong tập đoàn.

Các cổ đông nhà nước nên tiếp tục tăng thêm vốn cổ phần của mình, tạo điều kiện để cải thiện sự hạn chế về vốn, đẩy mạnh quá trình tập trung vốn để đầu tư mở rộng quy mô hoạt động của công ty mẹ và các công ty con mà vai trò của vốn nhà nước vẫn được đảm bảo.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Xuất phát từ những đặc điểm cơ bản trong mô hình tổ chức hoạt động của công ty cổ phần dịch vụ bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT), cần thiết phải chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt động của SPT sang mô hình công ty mẹ - công ty con, đồng thời, có các giải pháp cụ thể để việc chuyển đổi đạt được hiệu quả mong muốn. Nội dung của việc chuyển đổi gồm :

*Thứ nhất*, việc chuyển đổi mô hình quản lý và tổ chức hoạt động của SPT cần thay đổi cơ cấu tổ chức của công ty, hình thành tập đoàn kinh tế gồm có những pháp nhân độc lập được hình thành từ các trung tâm, chi nhánh trực thuộc SPT hiện nay. Nằm ở vị trí trung tâm của tập đoàn là công ty mẹ SPT và các công ty con cùng nhau đảm nhiệm các khâu, những vị trí then chốt trong quá trình sản xuất dịch vụ.

*Thứ hai*, khi chuyển sang hoạt động theo mô hình mẹ - con, SPT cần áp dụng một cơ chế quản lý vốn theo một hình thức mới, đó là công ty mẹ dùng vốn của mình đầu tư vào các công ty con. Các quyền lợi và nghĩa vụ của công ty mẹ chính là quyền lợi và nghĩa vụ của nhà đầu tư. Thông qua tỷ lệ vốn góp của mình vào công ty con mà công ty mẹ có thể tham gia quyết định các vấn đề của công ty con, được hưởng lợi nhuận từ hoạt động của công ty con và chia sẻ các nghĩa vụ liên quan theo tỷ lệ vốn góp. Các công ty con trở nên độc lập về pháp nhân, tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và quan trọng nhất là tạo cơ chế tự chịu trách nhiệm của các công ty con, nâng cao tinh thần trách nhiệm của công ty con trong việc quản lý bảo toàn vốn và phát huy hiệu quả kinh doanh.

Để việc chuyển đổi đạt được hiệu quả, SPT cần xây dựng chiến lược kinh doanh trong tình hình hội nhập, tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính trong tập đoàn theo hình thức đầu tư vốn vào các công ty con, đầu tư nâng cấp trang thiết bị hiện đại, phát triển nguồn nhân lực tiên tiến, hiện đại hóa hệ thống thông tin quản lý trong nội bộ công ty.

## KẾT LUẬN CHUNG

Mô hình công ty mẹ - công ty con là mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh có nhiều ưu điểm, được đa số các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới áp dụng. Ở Việt Nam, trong những năm gần đây, Đảng, Nhà nước ta cũng đã xem xét cho thí điểm nhiều tổng công ty hoạt động theo mô hình này và cũng đã chứng tỏ được những ưu việt của nó, có thể áp dụng để xây dựng mô hình kinh tế, hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh của Việt Nam.

Công ty cổ phần Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT) là một doanh nghiệp cổ phần, trong đó vốn nhà nước chiếm tỷ lệ chi phối, hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông. Tuy mới thành lập và đi vào hoạt động nhưng SPT đã có vị thế tương đối vững chắc trên thị trường, tạo dựng được thương hiệu và hình ảnh quen thuộc đối với người tiêu dùng. Quy mô hoạt động của SPT so với Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) tuy còn khá khiêm tốn, nhưng so với các doanh nghiệp khác trong nền kinh tế Việt Nam thì SPT cũng thuộc hàng “có tầm cỡ” với số vốn kinh doanh lên đến hàng chục nghìn tỷ đồng, doanh thu trung bình 1000 tỷ đồng/năm. Công ty bao gồm nhiều đơn vị trực thuộc, các chi nhánh được phân bố rộng khắp trên nhiều tỉnh thành của cả nước.

Công ty SPT hiện đang thực hiện một cơ chế quản lý tập trung, toàn bộ hoạt động do Ban Tổng giám đốc điều hành, quyết định mọi vấn đề có liên quan đến sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc. Cơ chế quản lý này có ưu điểm là tập trung mọi nguồn lực cho hoạt động, thống nhất ý chí hành động trong tổ chức, phù hợp với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hoặc các doanh nghiệp mới thành lập. Song, SPT là một doanh nghiệp lớn, được thành lập và đi vào hoạt động ổn định đã trên 10 năm nay. Các chi nhánh, trung tâm trực thuộc đều có quy mô khá lớn. Việc duy trì quá lâu cơ chế tập trung sẽ dẫn đến tình trạng ỷ lại, trông chờ vào cấp trên, kém ý thức trách nhiệm, tính sáng tạo, chủ động trong hoạt động. Điều này làm hạn chế hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh của SPT.



Để khắc phục các nhược điểm này, SPT nên xây dựng một mô hình tổ chức và hoạt động theo kiểu công ty mẹ - công ty con. Việc chuyển đổi này hoàn toàn phù hợp với quy luật hình thành và phát triển của các tập đoàn kinh tế trên thế giới. Bởi vì do yêu cầu cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải phát huy hết những lợi thế cạnh tranh tiềm tàng bằng cách phát huy dân chủ, nâng cao tính chủ động, sáng tạo của các đơn vị thành viên, xây dựng cơ chế tự chịu trách nhiệm và hệ thống động viên khuyến khích để tập thể lao động trong các đơn vị thành viên tận tụy với hoạt động kinh doanh của công ty như hoạt động kinh doanh của chính mình.

Nội dung của việc chuyển đổi này là từng bước thay thế các trung tâm, chi nhánh trực thuộc thành các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, hình thành các pháp nhân độc lập. Những đơn vị nào quan trọng, cốt yếu thì giữ lại ở công ty mẹ. Theo đó, tập đoàn SPT bao gồm 7 đơn vị thành viên: công ty mẹ và 10 công ty con. Loại hình công ty mẹ là công ty cổ phần. Các công ty con bao gồm 7 công ty cổ phần, 3 công ty trách nhiệm hữu hạn.

Cơ chế quản lý trong tập đoàn sẽ không theo kiểu quản lý hành chính như hiện nay. Việc chi phối của công ty mẹ đối với các công ty con thực hiện qua cơ chế đầu tư và kiểm soát vốn đầu tư của công ty mẹ. Nghĩa là công ty mẹ, với vai trò là một cổ đông lớn, người góp vốn chi phối trong các công ty con, sẽ thể hiện quyền lực của mình trong điều lệ, quy chế hoạt động của công ty con, tham gia các quyết định mang tính chiến lược của công ty con. Ngoài việc đó ra, công ty mẹ không can thiệp vào các hoạt động mang tính tác nghiệp, hoạt động quản lý điều hành sản xuất kinh doanh tại các công ty con để tạo sự tự chủ và cơ chế tự chịu trách nhiệm của các công ty con.

Việc chuyển đổi mô hình mới với quy mô lớn và phức tạp, đòi hỏi phải có những giải pháp nhiều mặt, song những giải pháp về kiểm soát tài chính là những giải pháp có nội dung tổng hợp, khách quan trong quá trình thực hiện chủ trương chuyển đổi nền kinh tế.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Sách

1. **TS. Trần Tiến Cường** (2005) - *Tập đoàn kinh tế: Lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam* NXB Giao thông vận tải.
2. **TS. Trần Du Lịch** (2005) – *Đổi mới doanh nghiệp theo mô hình Tập đoàn của Tổng công ty Bưu chính viễn thông Việt Nam*, Học viện Bưu Chính viễn thông II
3. **Trần Thị Hải Lý** (2005) – *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.
4. **Phạm Văn Năm** (2005) - *Các giải pháp chuyển Tổng công ty Bến Thành sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con*, Đại học Kinh tế TPHCM
5. **Mai Chiến Thắng** (2005) – *Xây dựng hình thức tổ chức công ty mẹ - công ty con ở công ty Cao Su Dầu Tiếng*, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

### **Báo – tạp chí**

1. Bích Hằng (2001) “Để đưa mô hình công ty mẹ- công ty con vào cuộc sống - *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 12 trang 9-12.
2. Hồ Sĩ Hùng (2003) “Cơ chế vận hành của công ty mẹ đối với công ty con” *Thời báo Tài chính* số ra ngày 29/10/2003
3. Lưu Vĩnh Nguyên (2001) “Một số vấn đề về trình tự và thủ tục chuyển đổi công ty sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con” *Thông tin kinh tế kế hoạch* Số 12 trang 18-20.

4. Nguyễn Anh Tuấn (2006) “Bàn về xu hướng hình thành các tập đoàn tài chính ở Việt Nam” Báo kiểm toán Việt Nam ngày 28/4/2006

#### **Văn bản pháp luật**

1. Công văn số 7093/ĐMDN ngày 8/12/1995 của Thủ tướng Chính phủ cho phép thành lập công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn.
2. Giấy phép số 2914/GP.UB của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh
3. Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 09/8/2004 của Chính phủ về tổ chức quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con.
4. Nghị định số 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004 của chính phủ về quy chế quản lý tài chính của các công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào các doanh nghiệp khác.
5. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban chấp hành Trung ương Đảng (Khóa IX) về vấn đề “Đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổng công ty nhà nước, hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh...”

#### **Website**

[www.nscerd.org.vn](http://www.nscerd.org.vn) - Trang Web của ban đổi mới DNNN

[www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn) - Trang Web của Bộ Tài chính

[www.vnpost.dgpt.gov.vn](http://www.vnpost.dgpt.gov.vn) - Trang Web của TCT BCVT Việt Nam

[www.vnpt.com.vn](http://www.vnpt.com.vn) - Trang Web của Tổng công ty BCVT Việt Nam

[www.vietnamnet.com.vn](http://www.vietnamnet.com.vn) - Trang tin điện tử báo Việt Nam net

[www.vneconomy.com.vn](http://www.vneconomy.com.vn) - Trang web Thời báo kinh tế Việt Nam

[www.ciem.org.vn](http://www.ciem.org.vn) - Viện nghiên cứu kinh tế Trung ương

# PHỤ LỤC

## Phụ lục 1

Công ty cổ phần  
Dịch vụ BCVT Sài Gòn

Mẫu số B01-DN  
Ban hàng theo Quyết định số  
167/2000/QĐ-BTC ngày 25/10/2000 và  
các đổi kế cũng theo thông tư số

## BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN TỔNG HỢP

Ngày 31 tháng 12 năm 2005

TÀI SẢN	Mã số	Số đầu năm	Số cuối kỳ
<b>A. TÀI SẢN LƯU ĐỘNG VÀ ĐẦU TƯ NGẮN HẠN (100=110- 120+130+140+150+160)</b>	<b>100</b>	<b>54731</b>	<b>99391</b>
<b>I. Tiền</b>	<b>110</b>	<b>5144</b>	<b>33644</b>
1. Tiền mặt tại quỹ	111	932	3490
2. Tiền gửi ngân hàng	112	4212	30154
3. Tiền đang chuyển	113	0	0
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn</b>	<b>120</b>	<b>1587</b>	<b>2565</b>
1. Đầu tư chứng khoán ngắn hạn	121	1025	2013
2. Đầu tư ngắn hạn khác	122	562	552
3. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính ngắn hạn	123	0	0
<b>III. Các khoản phải thu</b>	<b>130</b>	<b>28385</b>	<b>42930</b>
1. Phải thu của khách hàng	131	21025	24514
2. Trả trước cho người bán	132	6542	8654
3. Thuế GTGT được khấu trừ	133	0	0
4. Phải thu nội bộ	134	0	965
- Vốn kinh doanh ở các đơn vị trực thuộc	135	0	0

- Phải thu nội bộ khác	136	0	0
5. Các khoản phải thu khác	138	568	8542
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi (*)	139	-250	-255
<b>IV. Hàng tồn kho</b>	<b>140</b>	<b>11350</b>	<b>12229</b>
1. Hàng mua đang đi trên đường	141	468	127
2. Nguyên liệu vật liệu tồn kho	142	7524	8242
3. Công cụ dụng cụ trong kho	143	2354	3002
4. Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	144	582	499
5. Thành phẩm tồn kho	145	0	0
6. Hàng hóa tồn kho	146	422	359
7. Hàng gửi đi bán	147	0	0
8. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149	0	0
<b>V. Tài sản lưu động khác</b>	<b>150</b>	<b>4845</b>	<b>3757</b>
1. Tạm ứng	151	1220	1209
2. Chi phí trả trước	152	3625	2548
3. Chi phí chờ kết chuyển	153	0	0
4. Tài sản thiếu chờ xử lý	154	0	0
5. Các tài sản cầm cố, ký cược, ký quỹ ngắn hạn	155	0	0
<b>VI. Chi phí sự nghiệp</b>	<b>160</b>	<b>3420</b>	<b>4266</b>
1. Chi sự nghiệp năm trước	161	1625	1854
2. Chi sự nghiệp năm nay	162	1795	2412
<b>B. TÀI SẢN CỐ ĐỊNH VÀ ĐẦU TƯ DÀI HẠN</b>	<b>200</b>	<b>9775382</b>	<b>9935600</b>
I. Tài sản cố định	210	7111128	7226076
1. Tài sản cố định hữu hình	211	7111128	7226076
- Nguyên giá	212	9569347	10178617
- Giá trị hao mòn lũy kế	213	-2458219	-2952541

2. Tài sản cố định thuê tài chính	214	0	0
- Nguyên giá	215	0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế	216	0	0
3. Tài sản cố định vô hình	217	0	0
- Nguyên giá	218	0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế	219	0	0
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>220</b>	<b>2664254</b>	<b>2709524</b>
1. Đầu tư tài chính dài hạn	221	0	0
2. Góp vốn liên doanh	222	2664254	2709524
3. Đầu tư dài hạn khác	223	0	0
4. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính dài hạn	229	0	0
<b>III. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang</b>	<b>230</b>		
IV. Các khoản ký quỹ ký cược dài hạn	240	0	0
V. Chi phí trả trước dài hạn	241	0	0
<b>TỔNG CÔNG TÀI SẢN (250 = 100+200)</b>	<b>250</b>	<b>9830113</b>	<b>10034991</b>

<b>NGUỒN VỐN</b>			
<b>A. NỢ PHẢI TRẢ (300=310+320+330)</b>	<b>300</b>	<b>8254243</b>	<b>8318179</b>
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>	<b>1347384</b>	<b>2583623</b>
1. Vay ngắn hạn	311	253654	265421
2. Nợ dài hạn đến hạn trả	312	352042	586425
3. Phải trả cho người bán	313	162546	1026554
4. Người mua trả trước	314	0	0
5. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	315	36504	45752
6. Phải trả công nhân viên	316	85764	93720
7. Phải trả các đơn vị nội bộ	317	0	0
8. Các khoản phải trả phải nộp khác	318	456874	565751

<b>II. Nợ dài hạn</b>	<b>320</b>	<b>6891614</b>	<b>5710553</b>
1. Vay dài hạn	321	3542289	4257863
2. Nợ dài hạn	322	3349325	1452690
<b>III. Nợ khác</b>	<b>330</b>	<b>15245</b>	<b>24003</b>
1. Chi phí phải trả	331	0	0
2. Tài sản chờ xử lý	332	0	0
3. Nhận ký quỹ ký cược dài hạn	333	15245	24003
<b>B. NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU (400=410+420)</b>	<b>400</b>	<b>1575870</b>	<b>1716812</b>
<b>I. Nguồn vốn quỹ</b>	<b>410</b>	<b>1574346</b>	<b>1714571</b>
1. Nguồn vốn kinh doanh	411	256425	365425
- Ngân sách	411A	0	0
- Tự bổ sung	411B	256425	365425
2. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	412	0	0
3. Chênh lệch tỷ giá	413	0	0
4. Quỹ đầu tư phát triển	414	352457	400251
5. Quỹ dự phòng tài chính	415	85210	45241
6. Lợi nhuận chưa phân phối	416	0	0
7. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	417	880254	903654
<b>II. Nguồn kinh phí, quỹ</b>	<b>420</b>	<b>1524</b>	<b>2241</b>
1. Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm	421	0	0
2. Quỹ khen thưởng phúc lợi	422	1524	2241
3. Quỹ quản lý của cấp trên	423	0	0
4. Nguồn kinh phí sự nghiệp	424	0	0
- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm trước	425	0	0
- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm nay	426	0	0
5. Nguồn kinh phí hình thành từ TSCĐ	427	0	0
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (430=300+400)</b>	<b>430</b>	<b>9.830.113</b>	<b>10.034.991</b>

## Phụ lục 2

### **CƠ CHẾ VẬN HÀNH CỦA CÔNG TY MẸ ĐỐI VỚI CÔNG TY CON**

*TS. Hồ Sỹ Hùng - Chuyên viên Vụ Doanh nghiệp,*

*Bộ Kế hoạch và Đầu tư (Với sự cộng tác của Công ty Vision & Associates)*

*Thời báo Tài Chính ( 29/10/2003)*

Thời gian qua, một số Tổng công ty, doanh nghiệp Nhà nước (DNNN) đã được Thủ tướng Chính phủ lựa chọn cho phép thí điểm chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Đây là mô hình tổ chức quản lý kinh tế hiện đại trong nền kinh tế thị trường. Mặc dù mới chỉ hoạt động thử nghiệm trong thời gian ngắn, chủ yếu đang trong thời kỳ chuẩn bị, nhưng mô hình mới đã đem lại những tín hiệu tích cực cho hoạt động của các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp còn lúng túng trong việc tổ chức mối quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con, về cách thức chi phối của công ty mẹ đối với công ty con. Có quan niệm khá cực đoan, cho rằng quan hệ chi phối này chỉ dựa trên mức vốn đầu tư của công ty mẹ vào công ty con, không chú trọng đến khả năng chi phối của công ty mẹ về kỹ thuật, công nghệ, thị trường, sản phẩm, thương hiệu... Thực tế tại nhiều nước, tỷ lệ sở hữu của công ty mẹ không dưới 1/3 tổng số cổ phiếu của công ty con là đã nắm giữ được quyền và vị trí chi phối. Thậm chí để có quyền phủ quyết, công ty mẹ chỉ cần sở hữu ít nhất 15% giá trị công ty con. Trong một số mô hình Tập đoàn, như hình thức Cartel, mối quan hệ giữa các doanh nghiệp chủ yếu là thoả thuận về thống nhất giá cả, phân chia thị trường tiêu thụ sản phẩm, nguyên liệu, thống nhất về chuẩn mực, kiểu loại, kích cỡ, chuyên môn hoá sản phẩm. Hoặc hình thức Syndicate, tổ chức một văn phòng thương mại chung điều hành việc tiêu thụ hàng hóa của tất cả các doanh nghiệp qua kênh của văn phòng tiêu thụ này.

Trong mô hình công ty mẹ - công ty con đang được thí điểm ở nước ta, trước hết phải khẳng định vai trò của vốn trong mối liên kết giữa các



doanh nghiệp. Đây là bước cải cách mang tính tiên quyết của chúng ta hiện nay. Công ty mẹ sở hữu một phần hoặc toàn bộ vốn điều lệ của các công ty con. Quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con là quan hệ giữa chủ sở hữu vốn và doanh nghiệp được thành lập bằng vốn đó. Tuy nhiên trong chiến lược phát triển chung, các công ty con hoạt động tương đối độc lập, chịu trách nhiệm pháp lý về các hoạt động của mình. Khi công ty con gặp khó khăn về tài chính, thậm chí lâm vào tình trạng phá sản thì công ty mẹ chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn trong số vốn góp thành lập công ty theo luật định. Nói cách khác, các doanh nghiệp thành viên trong trường hợp này tự quyền quyết định và tự chịu trách nhiệm về chiến lược sản xuất kinh doanh.

Công ty mẹ chỉ tác động vào công ty con thông qua đại diện của công ty mẹ trong Hội đồng quản trị của công ty con. Mức độ ảnh hưởng và quyền lợi của công ty mẹ phụ thuộc vào tỷ lệ góp vốn của công ty mẹ vào công ty con. Hàng năm công ty mẹ được chia cổ tức (tiền lãi) theo kết quả hoạt động của công ty con căn cứ vào tỷ lệ góp vốn ở công ty con.

Tuy nhiên, mặc dù quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con chủ yếu thông qua việc đầu tư vốn và sở hữu của công ty mẹ, nhưng quyền quyết định và quyền chi phối của công ty mẹ đối với công ty con diễn ra trên cả 3 mặt: quản lý tài chính, quản lý kinh doanh, quản lý hành chính.

### ***Về quản lý tài chính***

Công ty mẹ có quyền sở hữu vốn, nhận vốn của Nhà nước để đầu tư vào các doanh nghiệp con, như ở nước ta gồm các loại hình: DNNN; Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên có 100% vốn Nhà nước do công ty mẹ làm đại diện quyền sở hữu vốn 100%; công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh có vốn góp của Nhà nước do công ty mẹ đại diện quyền sở hữu số vốn góp đó.

Công ty mẹ chịu trách nhiệm trước Nhà nước về việc bảo toàn và phát triển số vốn được Nhà nước giao. Để thực hiện quyền và trách nhiệm này, công ty mẹ có

quyền giám sát các hoạt động tài chính của các công ty con bằng cách yêu cầu trực tiếp hoặc thông qua người đại diện để yêu cầu báo cáo về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, kết quả tài chính.

Cụ thể, đối với DNNN: công ty mẹ quyết định điều chỉnh vốn và các nguồn lực phù hợp với nhiệm vụ của doanh nghiệp; quyết định về chiến lược, qui hoạch, kế hoạch phát triển doanh nghiệp, dự án đầu tư và phương thức huy động vốn của doanh nghiệp, quyết định trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp. Đối với các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên mà công ty mẹ đại diện Nhà nước làm chủ sở hữu: công ty mẹ có quyền điều chỉnh về vốn điều lệ, quyết định giá trị về tài sản khi nhượng bán thanh lí, quyết định các dự án đầu tư, sử dụng lợi nhuận sau thuế, các vấn đề liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Đối với các Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên, Công ty cổ phần, Công ty liên doanh: công ty mẹ trực tiếp tham gia quản lí và điều hành mọi hoạt động tổ chức, sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển thông qua giá trị phần vốn góp của Nhà nước mà công ty mẹ làm đại diện chủ sở hữu.

Công ty mẹ được quyết định trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp theo qui định và qui chế quản lí tài chính của công ty mẹ. Công ty mẹ có các nhiệm vụ quản lí các quỹ tập trung hình thành từ nguồn vốn của Công ty mẹ, Công ty con và sử dụng các quỹ đó theo các qui định của Nhà nước.

#### *Về quản lý kinh doanh*

Công ty mẹ có nhiệm vụ: Quản lý tập trung và thống nhất các đơn vị thành viên về thị trường, sản phẩm; công ty mẹ thực hiện định hướng đầu tư có hiệu quả, sử dụng quỹ đầu tư phát triển để đổi mới trang thiết bị và công nghệ; công ty mẹ chỉ đạo các đơn vị thành viên thông qua các đơn hàng, hợp đồng kinh tế chủ chốt; công ty mẹ được điều hoà vốn sử dụng một phần thu nhập của công ty mẹ để thực hiện nhiệm vụ công ích theo các mục tiêu kinh tế - xã hội được giao.

#### *Về quản lý hành chính*

Căn cứ theo nhiệm vụ chính mà Nhà nước giao cho công ty mẹ, căn cứ chiến lược phát triển của ngành và nhu cầu phát triển của từng thành viên để thành lập mới, mở rộng ngành nghề, mở chi nhánh, văn phòng đại diện hoặc giải thể doanh nghiệp thành viên là DNNN, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, theo quyền hạn được qui định trong Luật DNNN, Luật Doanh nghiệp và Điều lệ của công ty mẹ.

Công ty mẹ quyết định việc phân công nhiệm vụ cho từng doanh nghiệp thành viên phù hợp với năng lực tổ chức và qui mô sản xuất cũng như trình độ công nghệ từng đơn vị thành viên. Trên cơ sở bộ máy tổ chức và nhiệm vụ được giao công ty mẹ phân chia quyền lực của mình thông qua việc quyết định bổ nhiệm, đề bạt và bố trí cán bộ phù hợp với qui mô tổ chức sản xuất của mỗi một đơn vị thành viên, chuyển giao những tiến bộ khoa học kỹ thuật, kiến thức về tiếp thị và năng lực tài chính của mình để cùng nhau phát triển sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực và khả năng cạnh tranh của công ty mẹ.

### **Phụ lục 3**

Mô hình công ty mẹ - công ty con của Tổng công ty Bến Thành

*Trích Trang tin điện tử Bộ Tài chính (25/10/2005)*

Kể từ khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con vào giữa năm 2003, tổng công ty Bến Thành đã giải quyết được những bất cập của mình khi còn hoạt động theo cơ chế Tổng công ty 90, rõ nhất là xác lập được vai trò đại diện chủ sở hữu vốn Nhà nước.

Tổng công ty Bến Thành được thành lập năm 1997, trên cơ sở sắp xếp 10 doanh nghiệp Nhà nước (DNNN) trên địa bàn quận 1 - TP Hồ Chí Minh, trong đó lấy Công ty Xuất nhập khẩu và Dịch vụ quận 1 làm nòng cốt, với chức năng sản xuất, kinh doanh trong các lĩnh vực dịch vụ, sản xuất và đầu tư. Từ giữa năm 2003, tổng công ty chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con (CTM - CTC).

*Một mô hình ưu việt*

Hiện nay, mạng lưới sản xuất kinh doanh của tổng công ty gồm hai công ty nhà nước là thành viên hạch toán độc lập (chuẩn bị cổ phần hóa trong năm 2005); bốn đơn vị hạch toán phụ thuộc; 15 công ty cổ phần; một công ty TNHH một thành viên và 10 công ty TNHH từ hai thành viên trở lên, trong đó có sáu công ty liên doanh với nước ngoài.

Thực tế hoạt động ở tổng công ty Bến Thành cho thấy, mô hình CTM - CTC đã giải quyết được những bất cập của tổng công ty hoạt động theo cơ chế Tổng công ty 90, rõ nhất là xác lập được vai trò đại diện chủ sở hữu vốn Nhà nước. Trước đây, với Tổng công ty 90, vốn và tài sản của tổng công ty và các công ty thành viên thuộc về sở hữu Nhà nước. Tổng công ty được nhận vốn và tài sản của Nhà nước để giao lại cho các công ty thành viên. Điều này chỉ mang tính hình thức, vì các công ty thành viên hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về hiệu quả sản xuất, kinh doanh của mình, do đó không gắn được quyền lợi, trách nhiệm của tổng công ty với hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng công ty thành viên. Tuy có được quy định về quyền hạn nhưng việc điều chuyển vốn giữa các doanh nghiệp, việc huy động vốn của các công ty thành viên vào những lĩnh vực trọng yếu là việc làm hết sức khó khăn. Có thể nói, vai trò đại diện chủ sở hữu vốn của tổng công ty không được xác lập rõ. Nhưng hiện nay, với mô hình CTM - CTC, tài sản của CTM và các CTC thuộc nhiều chủ sở hữu khác nhau, thuộc nhiều thành phần kinh tế khác nhau (đa sở hữu), trong đó vốn và tài sản của CTM thuộc sở hữu Nhà nước. CTM tham gia quản lý phần vốn của mình tại các CTC ở những mức độ khác nhau về quản lý điều hành và phân phối kết quả sản xuất kinh doanh. Khi đóng vai trò là nhà đầu tư vào các CTC, trách nhiệm và quyền lợi của CTM gắn chặt vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng CTC. Do đó, đòi hỏi CTM phải luôn chủ động tính toán, lựa chọn phương án đầu tư để đạt được hiệu quả cao nhất. Vì vậy, có thể nói, vai trò đại diện chủ sở hữu vốn Nhà nước của tổng công ty - CTM được xác lập một cách rõ ràng.

Mặt khác, xây dựng được mối liên kết và mở rộng phạm vi hoạt động trên thương trường. Khác với trước, sợi dây liên kết hiện nay giữa CTM - CTC là tài sản (gồm cả tài sản hữu hình và tài sản vô hình như thị phần, thương hiệu, bí quyết công nghệ...). Việc liên kết bằng tài sản sẽ gắn được lợi ích kinh tế giữa CTM với các CTC, tức là giữa công ty đầu tư và công ty nhận đầu tư. Mặt khác, phạm vi hoạt động của CTM cũng được mở rộng hơn, CTM có thể tham gia góp vốn cùng các doanh nghiệp thuộc nhiều thành phần kinh tế để hình thành các pháp nhân là những CTC, công ty liên kết ở nhiều lĩnh vực, địa bàn khác nhau và đồng thời khai thác được lợi thế nguồn lực của các CTC, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Hiện nay, tổng công ty có vốn điều lệ là 775 tỷ đồng, nhưng đang hoạt động kinh doanh trên cơ sở vốn điều lệ 2.347 tỷ đồng của 25 doanh nghiệp mà tổng công ty có đầu tư vốn. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực và kinh nghiệm về quản trị cũng được các doanh nghiệp cùng bổ sung và chia sẻ cho nhau.

Bên cạnh đó, CTM và các CTC đều là những pháp nhân đầy đủ, riêng biệt, có địa vị pháp lý rõ ràng, hoạt động tự chủ, bình đẳng trên thị trường theo sự điều chỉnh của pháp luật tương ứng với từng loại hình công ty. Cho nên, các CTC luôn năng động, thích ứng với cơ chế thị trường để thực hiện những mục tiêu theo chiến lược phát triển kinh doanh đã được thống nhất trong toàn công ty. Tuy thời gian hoạt động chưa dài, nhưng tất cả các công ty nhà nước thuộc tổng công ty được cổ phần hóa, đều làm ăn có lãi. Trước đây, khi còn là DNNN thì tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu bình quân từ 5% đến 8%, nay cổ tức của các công ty cổ phần năm 2004 đạt từ 10% - 15%. Doanh thu, nộp ngân sách, thu nhập của người lao động trong năm 2004 tăng bình quân 10% - 15% so với năm 2003. Nhờ làm ăn phát đạt, Công ty cổ phần Thương mại dịch vụ Bến Thành đã có kế hoạch tăng vốn điều lệ lên 20%.

Về báo cáo tài chính hằng năm, trước đây tổng công ty ghi nhận lợi nhuận trước thuế vài chục tỷ đồng, nhưng thực tế phần lớn nằm tại các công ty thành viên, do công ty thành viên trực tiếp phân phối theo quy định của Nhà nước. Nay, với tư cách là CTM - người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước, CTM được chia cổ tức từ

các doanh nghiệp mà tổng công ty có đầu tư vốn. Đây là khoản thu nhập thật sự mà tổng công ty có được từ việc đầu tư ra ngoài, từ nguồn thu nhập này, tổng công ty có thể tích tụ và tập trung vốn để thực hiện các dự án đầu tư mới. Năm 2004, tất cả các doanh nghiệp mà tổng công ty có đầu tư vốn đã thực hiện nghĩa vụ nộp ngân sách 127 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 256 tỷ đồng. Trong đó, phần lợi nhuận được ghi nhận vào báo cáo tài chính của tổng công ty là 66 tỷ đồng nhưng trong thực tế, tổng công ty trực tiếp sử dụng phân phối và tái đầu tư là 10 tỷ đồng, số còn lại do các công ty thành viên hạch toán độc lập trực tiếp sử dụng theo quy định. Kế hoạch năm 2005, tất cả các doanh nghiệp mà tổng công ty có vốn đầu tư thực hiện nghĩa vụ nộp ngân sách 190 tỷ đồng tăng 49% so với năm 2004, lợi nhuận đạt 301 tỷ đồng, tăng 17,5%. Trong đó, phần lợi nhuận được ghi nhận vào báo cáo tài chính năm 2005 của tổng công ty sẽ là 30 tỷ đồng và thực tế tổng công ty sẽ trực tiếp phân phối và tái đầu tư 25 tỷ đồng, tăng 2,5 lần so với năm 2004. Theo cơ chế hoạt động của mô hình CTM - CTC, các con số này có chiều hướng tăng đến 40, 50 tỷ đồng trong vài năm tới.

#### **Phục lục 4**

### **Bước chuyển Tổng công ty nhà nước sang mô hình công ty mẹ-công ty con**

*TS. Nguyễn Văn Quảng- Vụ phó, Vụ Doanh nghiệp-*

*Bộ Kế hoạch và Đầu tư (với sự cộng tác của Vision & Associates)*

*Thời báo Tài chính số 58 ra ngày 14/05/2003 và số 59 ra ngày 16/05/2003.*

Triển khai thực hiện Nghị quyết hội nghị lần thứ ba ban chấp hành trung ương Đảng khoá IX, đồng thời với việc sắp xếp DNNN cần sắp xếp, kiện toàn, nâng cao hiệu quả tổng công ty nhà nước, thúc đẩy quá trình chuyển tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

#### **1. Quá trình hình thành và phát triển các Tổng công ty Nhà nước**

Nhìn lại quá trình sắp xếp Tổng công ty nhà nước trong những năm của thập kỷ 90, trên cơ sở tổng kết, đánh giá tình hình hoạt động của hơn 250 Tổng công ty, liên hiệp xí nghiệp hiện có từ trước năm 1991, tiến hành sắp xếp lại các Tổng công ty, liên hiệp xí nghiệp theo hướng: chỉ duy trì những Tổng công ty, liên hiệp xí nghiệp hoạt động có hiệu quả, giải thể những Tổng công ty, liên hiệp xí nghiệp

không có yêu cầu khách quan, hoạt động không có hiệu quả hoặc chỉ đóng vai trò trung gian.

Thực hiện Quyết định số 90/TTg và số 91/TTg ngày 7 tháng 3 năm 1994 của Thủ tướng Chính phủ, đến nay đã có 96 Tổng công ty được thành lập, trong đó 78 Tổng công ty do Bộ trưởng, Chủ tịch UBND tỉnh, thành phố được Thủ tướng Chính phủ uỷ quyền quyết định thành lập theo Quyết định 90/TTg, 18 Tổng công ty do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập theo Quyết định 91/TTg của Thủ tướng Chính phủ. Như vậy, thực hiện việc sắp xếp các Tổng công ty, Liên hiệp các xí nghiệp theo Quyết định số 90/TTg và 91/TTg đã giải thể khoảng gần 160 Tổng công ty, liên hiệp các xí nghiệp .

Các Tổng công ty ban đầu được thành lập từ việc sắp xếp các liên hiệp xí nghiệp mang tính chất cơ học, không xáo trộn, bảo đảm điều kiện cho các doanh nghiệp hoạt động bình thường. Trong quá trình hoạt động các Tổng công ty đã từng bước thiết lập các mối liên kết về vốn hoặc đầu tư vốn giữa các doanh nghiệp có quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, cung ứng, tiêu thụ, dịch vụ, thông tin, đào tạo, nghiên cứu, tiếp thị ... nhằm tăng cường khả năng kinh doanh của các đơn vị thành viên nói riêng và của Tổng công ty nói chung.

Sau hơn 8 năm hoạt động, các TCT đã phát huy tác dụng tích cực, có chuyển biến tốt về sản xuất kinh doanh, góp phần bảo đảm các cân đối lớn cho nền kinh tế quốc dân, tăng mức đóng góp cho ngân sách, bảo đảm chính sách xã hội và cải thiện đời sống cho người lao động... đó là nhờ các Tổng công ty đã bước đầu tổ chức, phối hợp hoạt động của các doanh nghiệp thành viên theo chiến lược chung của toàn Tổng công ty và phát huy trí tuệ tập thể Hội đồng quản trị trong việc xác định phương hướng hoạt động, phương án đầu tư phát triển, giám sát sử dụng hợp lý vốn, tài sản của Nhà nước giao, hạn chế tình trạng tuỳ tiện của cán bộ điều hành.

Quá trình hình thành và phát triển của các Tổng công ty đã có tác dụng sau đây:

- Thúc đẩy việc tích tụ và tập trung vốn, đổi mới công nghệ mở rộng sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh.
- Tập trung nguồn lực phát triển theo chiến lược định hướng chung.
- Tăng cường sức mạnh trong việc tham gia đấu thầu, mở rộng thị trường.
- Bảo lãnh vay tín dụng, điều hoà vốn nhân rỗi giữa các doanh nghiệp thành viên.

- Hỗ trợ các doanh nghiệp thành viên còn có khó khăn thông qua việc điều động cán bộ, chuyên gia công nghệ ...

Tuy nhiên, việc tổ chức và quản lý các Tổng công ty cũng bộc lộ một số nhược điểm sau:

- Quá trình tổ chức lại chưa thực sự tạo ra gắn kết về tài chính, công nghệ, thị trường... do đó trong một số Tổng công ty, các doanh nghiệp thành viên thiếu gắn bó, hoạt động có phần rời rạc, chưa phát huy có hiệu quả sức mạnh tổng hợp của toàn Tổng công ty.

- Quyền đại diện chủ sở hữu của Hội đồng quản trị, chức năng điều hành của Tổng giám đốc, vai trò quản lý Nhà nước của các Bộ, Ủy ban Nhân dân tỉnh và thành phố chưa được quy định rõ ràng. Do đó có tình trạng không thống nhất giữa Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành, các cơ quan quản lý Nhà nước vẫn còn can thiệp quá sâu vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty thông qua thẩm quyền về bổ nhiệm cán bộ quản lý chủ chốt của Tổng công ty.

- Một số cơ chế, chính sách đối với các Tổng công ty nhà nước không còn phù hợp, đặc biệt là cơ chế tài chính và hạch toán kinh tế. Doanh nghiệp thành viên tổng công ty hạch toán phụ thuộc thì bị hạn chế vai trò chủ động, sáng tạo còn doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập thì có xu hướng chăm lo lợi ích riêng của doanh nghiệp mình như những doanh nghiệp độc lập ngoài Tổng công ty, thiếu chất gắn kết các đơn vị thành viên trong việc thực hiện chiến lược phát triển toàn Tổng công ty.

- Thiếu cán bộ có năng lực quản lý và khả năng kinh doanh là hiện tượng phổ biến ở nhiều Tổng công ty. Mặt khác, việc đào tạo, hướng dẫn nghiệp vụ quản lý Tổng công ty theo hướng đổi mới chậm được triển khai nên cung cách quản lý vẫn mang nặng tính chất hành chính trung gian của mô hình liên hiệp xí nghiệp của thời kỳ quản lý kinh tế tập trung.

- Về môi liên kết ngang giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tổng công ty cũng không khác gì với các doanh nghiệp ngoài Tổng công ty, bởi các doanh nghiệp dù trong hay ngoài Tổng công ty đều phải thi hành Luật DNNN. Trong một chừng mực nào đó, mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tổng công ty còn bị gò bó hơn do Điều lệ Tổng công ty quy định.

Chính vì những nhược điểm trên đây, tuy các Tổng công ty có được những tiến bộ nhất định nhưng chưa đủ sức “lột xác” hình thành mô hình Tổng công ty



kiểu mới, tạo tiền đề ra đời một số tập đoàn kinh tế mạnh theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 3, khoá IX.

## **2. Sắp xếp Tổng công ty nhà nước, thí điểm chuyển tổng công ty sang mô hình công ty mẹ - công ty con.**

Quan điểm chỉ đạo của Nghị quyết Trung ương 3 khoá IX là : để thay đổi bản chất mô hình Tổng công ty hiện nay cần thiết phải thí điểm, rút kinh nghiệm để nhân rộng việc chuyển Tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong quá trình triển khai thực hiện Nghị quyết Trung ương 3 khoá IX đối với Tổng công ty thực chất là sắp xếp lại các tổng công ty và thí điểm chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con theo hai bước sau đây:

Trước hết là xoá bỏ sự phân biệt Tổng công ty 90 và Tổng công ty 91. Bản chất và cơ chế hoạt động của Tổng công ty 90 và Tổng công ty 91 chẳng có gì khác nhau, Tổng công ty 91 có lợi thế hơn về quy mô tuy có khắc phục được một phần tính chất trung gian của Tổng công ty với các đơn vị thành viên, do Tổng công ty 91 được giao một số chức năng quản lý nhà nước như của Bộ, nhưng mối quan hệ giữa Tổng công ty với các đơn vị thành viên vẫn mang nặng tính hành chính, mệnh lệnh; kinh phí hoạt động của bộ máy Tổng công ty chủ yếu vẫn dựa vào sự đóng góp của các đơn vị thành viên. Các đơn vị thành viên hạch toán độc lập của Tổng công ty ra đời trước, hoạt động theo Luật DNNN được gom vào thành các Tổng công ty, vì thế Tổng công ty không dễ dàng điều phối hoạt động các đơn vị thành viên, nhất là việc điều động vốn nhà nước đã giao cho doanh nghiệp.

Theo Nghị quyết Trung ương 3 khoá IX và Quyết định 58/2002/QĐ-TTg ngày 26/4/2002 của Thủ tướng Chính phủ về ban hành tiêu chí, danh mục phân loại DNNN và Tổng công ty nhà nước, trong quá trình sắp xếp các tổng công ty, chỉ duy trì những Tổng công ty (không phân biệt Tổng công ty 90 hay Tổng công ty 91) có đủ các điều kiện về ngành, lĩnh vực hoạt động; mức vốn; mức thu nộp ngân sách; có trình độ công nghệ và quản lý tiên tiến, chất lượng sản phẩm tốt, hiệu quả cao trong sản xuất kinh, có khả năng cạnh tranh trong thị trường trong nước và quốc tế. Những Tổng công ty nhà nước không đáp ứng 4 điều kiện trên, sẽ được sắp xếp lại theo hướng sáp nhập, hợp nhất hoặc giải thể. Theo báo cáo của Ban Chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp tại Hội nghị sơ kết một năm thực hiện chương trình hành động của chính phủ thực hiện Nghị quyết trung ương 3 khoá IX (tháng 12 năm 2002), căn cứ tiêu chí quy định trên, trong số

78 Tổng công ty 90 chỉ có 9 Tổng công ty có đủ các điều kiện duy trì Tổng công ty nhà nước.

Tuy nhiên, trong quá trình sắp xếp các Tổng công ty chủ yếu dựa vào tiêu chí ngành, lĩnh vực hoạt động, các tiêu chí khác có tính chất tham khảo thêm. Theo tinh thần đó, 18 Tổng công ty 91 sẽ được tiếp tục hoạt động và một số khá lớn Tổng công ty 90 không đáp ứng tiêu chí trên sẽ phải sắp xếp lại.

Như vậy, đồng thời với việc sắp xếp các Tổng công ty không hội đủ các điều kiện, các cơ chế, chính sách của nhà nước sẽ không phân biệt hoặc không quy định riêng đối với loại tổng công ty 90 hay tổng công ty 91. Hai là, lựa chọn trong các Tổng công ty có đủ điều kiện phát triển, hoạt động có hiệu quả, thí điểm, rút kinh nghiệm để nhân rộng việc chuyển Tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con :

- Lựa chọn các Tổng công ty có đủ điều kiện về ngành, lĩnh vực hoạt động, về vốn nhà nước, về nộp ngân sách... được giữ nguyên là Tổng công ty nhà nước; các Tổng công ty có khả năng phát triển; kinh doanh đa ngành nghề, trong đó có một ngành kinh doanh chính; có nhiều đơn vị phụ thuộc, chi nhánh, văn phòng đại diện ở trong nước và ở nước ngoài; đặc biệt có quy mô vốn lớn để thực hiện đầu tư vào các công ty con.

- Thủ tướng Chính phủ phê duyệt danh sách các Tổng công ty có đủ điều kiện được phép thí điểm chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

- Các tổng công ty được lựa chọn chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con tiến hành kiểm kê xác định giá trị tổng công ty, xác định vốn điều lệ của công ty mẹ, xây dựng phương án chuyển đổi trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, xây dựng điều lệ tổ chức, hoạt động và quy chế tài chính của công ty mẹ trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.

Việc sắp xếp các Tổng công ty và chuyển các Tổng công ty sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con trong thời gian qua còn quá chậm, nguyên nhân chủ yếu là cơ sở pháp lý chưa được hình thành, các Tổng công ty còn có tư tưởng chờ đợi. Theo một số chuyên gia thì trong khi các Tổng công ty còn đang lo việc sắp xếp chưa có điều kiện triển khai chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con, thì hàng loạt DNNN lại rất “say sưa” với mô hình này. Bởi lẽ, nếu DNNN được chuyển theo mô hình công ty mẹ - công ty con thì DNNN đó sẽ trở thành công

ty mẹ, công ty mẹ được tổ chức Hội đồng quản trị và được giao một số quyền chi phối các công ty con, quyền của công ty mẹ có phần lớn hơn và hiện thực hơn Tổng công ty hiện nay do công ty mẹ nắm phần vốn chi phối đối với các công ty con. Và đương nhiên công ty mẹ được hưởng cơ chế về tiền lương như Tổng công ty 90.

Trong số 27 đơn vị đã được Thủ tướng Chính phủ đồng ý cho phép xây dựng đề án thí điểm, đã có 9 đơn vị được Thủ tướng Chính phủ ra quyết định phê duyệt đề án, trong đó chỉ có 3 Tổng công ty, 5 công ty, 1 xí nghiệp liên hiệp và 1 viện. Riêng Công ty Xây lắp xuất nhập khẩu vật liệu và kỹ thuật xây dựng đã hoàn thành phê duyệt Điều lệ và quy chế tài chính, chính thức bước vào hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

#### **Phụ lục 5:**

##### **Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con**

*Trích Nghị định 153/NĐ/2004/NĐ-CP về tổ chức, quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con*

#### **Điều 18.** Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con

1. Tổng công ty do các công ty tự đầu tư và thành lập (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 công ty nhà nước giữ quyền chi phối các doanh nghiệp thành viên khác (gọi tắt là công ty mẹ) và các doanh nghiệp thành viên khác bị công ty mẹ chi phối (gọi tắt là công ty con) hoặc có một phần vốn góp không chi phối của công ty mẹ (gọi tắt là công ty liên kết).

2. Tổ hợp công ty mẹ và các công ty con không có tư cách pháp nhân. Công ty mẹ có tư cách pháp nhân, có tên gọi riêng, có con dấu, có bộ máy quản lý và điều hành, có trụ sở chính trong nước.

#### **Điều 19.** Cơ cấu của tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con

Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con hoạt động theo Nghị định này có cơ cấu như sau:

1. Công ty mẹ là công ty nhà nước, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhà nước và Nghị định này; được hình thành từ việc chuyển đổi, tổ chức lại tổng công ty, công ty thành viên hạch toán độc lập của tổng công ty, công ty nhà nước độc lập hoặc trên cơ sở một công ty đầu tư, mua cổ phần, góp vốn và các nguồn lực khác vào các công ty con, công ty liên kết; giữ quyền chi phối theo quy định tại khoản 2 Điều này.

2. Các công ty con:

a) Các công ty có vốn góp chi phối của công ty mẹ gồm: công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

b) Công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên do công ty mẹ nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ.

Nếu trong cơ cấu của tổng công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con có loại công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên thì phải có thêm loại công ty con theo quy định tại điểm a khoản 2 Điều này.

3. Công ty liên kết là các công ty có vốn góp không chi phối của công ty mẹ, tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

#### **Điều 20.** Chức năng, cơ cấu quản lý của công ty mẹ

1. Công ty mẹ có chức năng trực tiếp sản xuất kinh doanh và đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác hoặc chỉ thực hiện việc đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác. Công ty mẹ có các, quyền, nghĩa vụ của công ty nhà nước quy định tại Chương III của Luật Doanh nghiệp nhà nước; thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu với phần vốn đầu tư vào các công ty con và công ty liên kết.

2. Công ty mẹ có cơ cấu quản lý gồm Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. Bộ máy quản lý của công ty mẹ là bộ máy của tổng công ty.

#### **Điều 21.** Hội đồng quản trị của công ty mẹ

1. Hội đồng quản trị của công ty mẹ có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn như Hội đồng quản trị của tổng công ty do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập; có chế độ làm việc, cơ cấu thành viên, thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn quy định tại khoản 1, điểm a khoản 3, các khoản 4, 5 và 6 Điều 9 Nghị định này và các nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể sau đây:

a) Quyết định chiến lược, kế hoạch dài hạn, kế hoạch kinh doanh hàng năm, ngành, nghề kinh doanh của công ty mẹ, đơn vị hạch toán phụ thuộc, đơn vị sự nghiệp của công ty mẹ; quyết định phương án phối hợp kinh doanh của công ty mẹ với các công ty con.

b) Quyết định sử dụng vốn của công ty mẹ để đầu tư thành lập công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên và mua cổ phần, góp vốn vào doanh nghiệp khác nhưng không vượt quá mức vốn đầu tư thuộc thẩm quyền quyết định của Hội đồng quản trị quy định tại điểm b khoản 2 Điều 30 của Luật Doanh nghiệp nhà nước và quy định của pháp luật có liên quan; quyết định tổ chức lại, giải thể, chuyển đổi sở hữu đối với công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên có quy mô vốn không vượt quá mức quy định cho Hội đồng quản trị trong đầu tư thành lập doanh nghiệp theo quy định của pháp luật.

c) Quyết định điều chỉnh vốn điều lệ của công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên bằng cách tăng, giảm vốn góp của công ty mẹ; chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ vốn điều lệ của công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên cho tổ chức, cá nhân khác theo quy định tại Điều 48 của Luật Doanh nghiệp.

d) Quyết định mô hình tổ chức quản lý có Hội đồng quản trị hay Chủ tịch công ty của công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, số lượng, cơ cấu thành viên Hội đồng quản trị; quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức và quyết định mức lương đối với Chủ tịch, thành viên Hội đồng quản trị hoặc Chủ tịch công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên. Hội đồng quản trị không thực hiện quyền hạn, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với phần vốn góp của công ty con ở các công ty khác.

đ) Thực hiện quyền hạn, nghĩa vụ của chủ sở hữu cổ phần, vốn góp của công ty mẹ ở các công ty có cổ phần, vốn góp của công ty mẹ.

e) Thông qua báo cáo tài chính hàng năm của công ty mẹ, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên và báo cáo tài chính hợp nhất của công ty mẹ và các công ty con; phê duyệt phương án sử dụng lợi nhuận sau thuế của công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên.

g) Kiểm tra, giám sát Chủ tịch và các thành viên Hội đồng quản trị, Chủ tịch công ty, Tổng giám đốc (Giám đốc) công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên; Giám đốc các thành viên hạch toán phụ thuộc, đơn vị sự nghiệp; người đại diện phần vốn góp của công ty mẹ ở doanh nghiệp khác trong việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ theo quy định của Luật Doanh nghiệp nhà nước và Nghị định này.

h) Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn theo Điều lệ công ty mẹ và pháp luật có liên quan.

2) Chế độ lương, thưởng của Hội đồng quản trị thực hiện theo quy định tại khoản 7 Điều 9 của Nghị định này.

#### **Điều 22.** Ban kiểm soát của công ty mẹ

Ban kiểm soát do Hội đồng quản trị công ty mẹ thành lập, có cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ, chế độ hoạt động theo quy định tại Điều 10 Nghị định này.

#### **Điều 23.** Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng và bộ máy giúp việc

1. Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng và bộ máy giúp việc công ty mẹ có nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định tại Điều 11 Nghị định này.

2. Chế độ lương, thưởng của Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng thực hiện theo quy định tại khoản 6 Điều 11 Nghị định này.

#### **Điều 24.** Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên

1. Công ty mẹ là chủ sở hữu đối với công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên do công ty mẹ thành lập mới hoặc được chuyển đổi từ công ty nhà nước độc lập, công ty thành viên hạch toán độc lập của tổng công ty. Công ty mẹ thực hiện quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên theo quy định tại các khoản 1 Điều 27, khoản 1 và khoản 2

Điều 46, Điều 47 và Điều 48 của Luật Doanh nghiệp, Điều lệ của công ty và các quy định của Chính phủ về chuyển đổi công ty nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên.

2. Công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên được tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, quy định của Chính phủ về chuyển đổi công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên và các quy định pháp luật khác có liên quan.

**Điều 25.** Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty liên doanh và công ty ở nước ngoài

1. Công ty con là công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên, công ty liên doanh, công ty ở nước ngoài có cổ phần, vốn góp chi phối của công ty mẹ, được thành lập, tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, pháp luật nước ngoài và các quy định pháp luật có liên quan.

2. Công ty mẹ thực hiện quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cổ đông, thành viên, bên liên doanh, bên góp vốn chi phối theo quy định của pháp luật và Điều lệ của công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của công ty mẹ.

3. Công ty mẹ trực tiếp quản lý phần cổ phần, vốn góp chi phối ở công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty liên doanh và công ty ở nước ngoài; có quyền và nghĩa vụ đối với cổ phần, vốn góp chi phối theo quy định tại Điều 58 của Luật Doanh nghiệp nhà nước.

**Điều 26.** Quan hệ giữa công ty mẹ với công ty liên kết

Công ty mẹ thực hiện việc quản lý phần vốn góp của mình ở công ty liên kết theo quy định tại Điều 59 của Luật Doanh nghiệp nhà nước.

**Điều 27.** Trách nhiệm của công ty mẹ

Trách nhiệm của công ty mẹ đối với các công ty con trong trường hợp công ty mẹ lạm dụng vị thế nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ hoặc giữ cổ phần, vốn góp chi phối làm tổn hại đến lợi ích của công ty con, các chủ nợ và các bên có liên quan, thực hiện như đối với tổng công ty quy định tại Điều 17 Nghị định này.

