

# Vấn đề chủ sở hữu và người đại diện - Một số gợi ý về chính sách cho Việt Nam

TS. Nguyễn Ngọc Thanh\*

*Khoa Kinh tế Chính trị, Trường Đại học Kinh tế,  
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 18 tháng 5 năm 2009

**Tóm tắt.** Vấn đề chủ sở hữu và người đại diện (Principal agent problem) là một vấn đề quan trọng liên quan đến một số khó khăn nảy sinh do tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền điều hành. Vấn đề này đã được các học giả nước ngoài quan tâm từ lâu, nhưng nó mới được chú ý hơn ở Việt Nam hiện nay. Bài viết này đã làm rõ vấn đề chủ sở hữu và người đại diện trong các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) ở Việt Nam có đặc điểm khác biệt với các doanh nghiệp ngoài nhà nước như hội đồng quản trị (HDQT) và người đại diện của Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) về mặt bản chất không phải là chủ sở hữu thật sự của DNNN, họ là người đại diện (được thuê) của chủ sở hữu để thực hiện một số quyền của chủ sở hữu và có nhiều đại diện chủ sở hữu. Do đó có thể nảy sinh vấn đề người đại diện hành động tư lợi cho bản thân, có thể thông đồng với giám đốc, nhà quản trị nhằm rút ruột nhà nước, thu lợi riêng... Giải pháp nhằm hạn chế những khó khăn nảy sinh trong mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện là chúng ta cần đẩy mạnh công tác cổ phần hóa DNNN, tinh giản đầu mối và tăng cường giám sát đại diện chủ sở hữu, có chế độ đãi ngộ thỏa đáng.

## 1. Một số khái niệm

Trong khoa học chính trị và kinh tế, vấn đề chủ sở hữu và người đại diện hay nghịch lý đại diện đề cập đến những khó khăn nảy sinh trong điều kiện thông tin không hoàn hảo và không cân xứng khi chủ sở hữu thuê người đại diện để thực hiện lợi ích của mình, nhưng người đại diện có thể không hành động vì lợi ích của chủ sở hữu mà vì bản thân họ (tư lợi)<sup>(1)</sup>.

Vậy ai là chủ sở hữu? Chủ sở hữu (principals) là chủ của các nguồn lực. Còn thể nào là người đại diện (Agent) hay quản lý? Người đại diện là người được ủy quyền (được

thuê) của chủ sở hữu nguồn lực và được chủ sở hữu nguồn lực trao một số quyền quản lý nhất định đối với nguồn lực của người chủ sở hữu nhằm phục vụ lợi ích của chủ sở hữu.

Ví dụ: Trong các doanh nghiệp, các giám đốc, quản lý và người làm công là người được ủy quyền theo luật định (được thuê-Agents) để tối đa hóa lợi nhuận từ doanh nghiệp cho người chủ sở hữu, và các cổ đông (Principals). Còn trong các cơ sở dịch vụ như bệnh viện, trường học, văn phòng tư vấn thì bác sỹ, y tá, chuyên gia tâm lý, giáo viên, luật sư, cố vấn tài chính, các chuyên gia cung cấp dịch vụ (Agents) liên quan đến việc khám chữa bệnh, giáo dục, tư vấn có nghĩa vụ sử dụng các kiến thức và kỹ năng chuyên môn để đáp ứng những nhu cầu và lợi ích của người bệnh, của sinh viên hoặc khách hàng (principals) mà họ đã giao phó bản

\* ĐT: 84-4-37547506 (604)

E-mail: nnthanh@vnu.edu.vn

<sup>(1)</sup> <http://vi.wikipedia.org/wiki>.

thân họ (và một số nguồn lực của họ) cho các chuyên gia để đổi lấy những dịch vụ chuyên môn được thực hiện cho họ.

Trong chính phủ và các cơ quan quyền lực của nhà nước, các chính khách, quan chức chính phủ, quan tòa hay những người được cử tri, hay nhân dân trao quyền cho họ để đưa ra các quyết định chính sách công, điều hành đất nước nhằm phục vụ lợi ích của cử tri hay công dân nước họ.

Trong các tổ chức phi lợi nhuận, người được ủy thác, nhà quản lý, người làm công, được giao quyền sử dụng quyền kiểm soát tổ chức và nguồn lực của họ để tăng đặc quyền hoặc thực hiện sứ mệnh mà tổ chức đó theo đuổi.

## 2. Mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện

Do có sự tách biệt giữa chủ sở hữu và người đại diện hay tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền điều hành, nên về mặt lý thuyết và thực tế đã xuất hiện vấn đề khi một người hoạt động vì lợi ích của người khác, thì về bản chất người đại diện công ty luôn có xu hướng tư lợi cho họ hơn là hành động vì người chủ sở hữu và các cổ đông.

Nguyên nhân của hiện tượng trên là do có sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền điều hành đã tạo ra thông tin không cân xứng (asymmetric information), người điều hành (đại diện) có ưu thế hơn chủ sở hữu về thông tin, nên dễ dàng hành động tư lợi, hơn nữa việc giám sát các hành động của người đại diện cũng rất tốn kém, khó khăn, phức tạp nên đối với người đại diện hành động theo nhiệm vụ được giao là vì lợi ích của những người khác thì họ sẽ cần đến động lực phù hợp như được hưởng kết hợp một số lợi ích như vật chất, tinh thần hoặc bị bắt buộc thực hiện trách nhiệm, nhiệm vụ được ủy thác. Thông thường với nhiều quyền tự chủ, nhiều động lực từ vật chất và tinh thần thì người đại diện hay được ủy quyền sẽ làm việc hiệu quả và đầy đủ hơn nhiệm vụ mà người chủ sở hữu giao cho, còn việc trừng phạt có tính cưỡng bức thì hiệu quả sẽ thấp hơn. Do vậy doanh nghiệp cần phải xây dựng theo cách

mà người đại diện hăng say, cần cù làm việc theo hướng lợi ích của chủ sở hữu của họ và lợi ích của họ là gắn liền với nhau trong dài hạn.

## 3. Một số giải pháp nhằm khắc phục những vấn đề, khó khăn trong quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện

a) Chủ sở hữu cần phải xây dựng luật chơi một cách rõ ràng, minh bạch ngay từ đầu trong việc xây dựng hợp đồng lao động, hợp đồng này phải đánh giá được một cách đầy đủ chất lượng lao động, gắn với hiệu quả sản xuất - kinh doanh. Bên cạnh đó chủ sở hữu cũng phải xây dựng chế độ trách nhiệm rõ ràng để đánh giá xác thực được những người hoàn thành tốt nhiệm vụ, chỉ ra những người vô trách nhiệm, kém năng lực, tư lợi để có cơ sở cho việc đãi ngộ và xử phạt.

b) Có chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho những người đại diện khi họ hoàn thành tốt nhiệm vụ như trả lương xứng đáng, bổ sung tiền thưởng chia sẻ từ lợi nhuận, chú ý các khoản phí phát sinh, tiền hoa hồng bán hàng, khen thưởng khi có thành tích xuất sắc, cho lựa chọn cổ phiếu của công ty hoặc phương pháp cụ thể trong hợp đồng để đền đáp về mặt tài chính cho người đại diện theo tỷ lệ họ đã mang lại lợi ích cho chủ sở hữu. Bên cạnh những đãi ngộ về tài chính, chủ sở hữu phải có chính sách thăng chức, đề bạt những người hoàn thành tốt nhiệm vụ vào những vị trí có trách nhiệm.

c) Có chế độ xử phạt minh bạch, nghiêm minh, loại bỏ được (thậm chí đưa ra tòa) những người không có năng lực và hành vi yếu kém, không hoàn thành nhiệm vụ có thể tổ chức bầu cử ở nơi công tác hiện tại theo nhiệm kỳ để tìm được những người đại diện xứng đáng và gạt bỏ được những người kém năng lực nhưng tư lợi.

## 4. Một số vấn đề về chủ sở hữu và người đại diện trong doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam

Do nguồn tài liệu và thời gian có hạn, bài viết này chỉ tập trung vào khái niệm và những vấn đề liên quan đến chủ sở hữu và người đại

diện trong DNNN ở Việt nam trong thời gian từ khi có luật DNNN 2003 đến nay. Theo Quy chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của DNNN do Thủ tướng Chính phủ ký ngày 06/10/2006 bao gồm: Công ty nhà nước độc lập bao gồm: tổng công ty nhà nước (Tổng công ty do nhà nước quyết định đầu tư và thành lập, Tổng công ty do các công ty tự đầu tư và thành lập, Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước, công ty mẹ, tập đoàn là công ty mẹ). Công ty thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng Công ty nhà nước. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ (sau đây viết tắt là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên). Công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn từ hai thành viên trở lên có vốn góp chi phối của Nhà nước.

#### 4.1. Khái niệm và mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện

Ở phần trên chúng ta đã làm rõ chủ sở hữu (principals) là chủ của các nguồn lực, trong doanh nghiệp họ là chủ sở hữu doanh nghiệp, và các cổ đông (Principals). HĐQT thường bao gồm các cổ đông lớn nắm cổ phiếu của doanh nghiệp, HĐQT là đại diện trực tiếp của chủ sở hữu doanh nghiệp.

Còn người đại diện là người được ủy quyền (được thuê) của chủ sở hữu nguồn lực và được chủ sở hữu nguồn lực trao một số quyền quản lý nhất định đối với nguồn lực của chủ sở hữu nhằm phục vụ lợi ích của chủ sở hữu. Cụ thể trong các doanh nghiệp, các giám đốc, quản lý và người làm công là người được ủy quyền (được thuê) để tối đa hóa lợi nhuận từ doanh nghiệp cho chủ sở hữu.

Trong các DNNN ở Việt Nam, theo Luật DNNN năm 2003, điều 21, công ty nhà nước được tổ chức quản lý theo mô hình có hoặc không có HĐQT. Các tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập sau đây có Hội đồng quản trị: a) Tổng công ty do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập; b) Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước; c) Công ty nhà nước độc lập có quy mô vốn lớn giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác. Công ty nhà nước

không có Hội đồng quản trị bao gồm các công ty nhỏ, công ty là thành viên của tổng công ty.

HĐQT là cơ quan đại diện trực tiếp của chủ sở hữu nhà nước tại tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập có HĐQT, có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc xác định và thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ và quyền lợi của công ty, v.v... HĐQT chịu trách nhiệm trước người quyết định thành lập tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập có HĐQT, người bổ nhiệm và trước pháp luật về mọi hoạt động của tổng công ty, công ty (Luật DNNN 2003).

Tuy nhiên các HĐQT công ty chỉ là một trong các đại diện của chủ sở hữu, trên đó nhà nước là chủ sở hữu công ty nhà nước, mà chính phủ là cơ quan đại diện thực hiện quyền và nghĩa vụ sở hữu ở các công ty đặc biệt quan trọng do Thủ tướng ký quyết định thành lập. Bộ quản lý ngành, Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh là đại diện chủ sở hữu công ty nhà nước không có HĐQT theo quy định tại Điều 66 của Luật DNNN. Bộ Tài chính thực hiện một số quyền, nghĩa vụ đại diện chủ sở hữu công ty nhà nước theo quy định tại Điều 67 của Luật này, chưa tính một số bộ khác cũng tham gia thực hiện quyền sở hữu (Ví dụ: Bộ Nội vụ, Bộ Lao động thương binh xã hội,...); HĐQT là đại diện trực tiếp chủ sở hữu tại công ty nhà nước có HĐQT và đại diện chủ sở hữu đối với công ty do mình đầu tư toàn bộ vốn điều lệ theo quy định tại các Điều 29, 30 và 33 của Luật này. Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) là đại diện chủ sở hữu đối với công ty do mình đầu tư toàn bộ vốn điều lệ và đại diện chủ sở hữu phần vốn do mình đầu tư ở doanh nghiệp khác theo quy định tại Điều 60 và Điều 61 của Luật này.

Như vậy đối với các công ty nhà nước có HĐQT thì đại diện chủ sở hữu sẽ là Chính phủ, Bộ quản lý ngành, Bộ Tài chính và một số bộ khác, Ủy ban Nhân dân cấp tỉnh, rồi mới đến HĐQT. Còn đối với công ty nhà nước không có Hội đồng quản trị thì đại diện chủ sở hữu là Bộ quản lý ngành, Bộ Tài chính, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (Tổng công ty này sẽ cử đại diện tại các công ty này). HĐQT theo mô hình trên

là đại diện chủ sở hữu của các đại diện chủ sở hữu cấp trên, nó chịu trách nhiệm trước người bổ nhiệm và người quyết định thành lập DNNN, chứ không chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu và cổ đông, hơn nữa trong các DNNN theo khái niệm ở trên thì HĐQT không có cổ phần hoặc không sở hữu cổ phần chi phối. Do vậy, mặc dù chức năng, nhiệm vụ đã có, chủ yếu là quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển và giải pháp phát triển, quyết định nhân sự, tài chính, đầu tư, nhưng về bản chất họ cũng là người được ủy nhiệm (được thuê, làm công ăn lương về công việc đó) nó không khác so với người đại diện (được thuê) như giám đốc, nhà quản lý, người làm công, cái khác đây chỉ là khác về chức năng và nhiệm vụ được giao. Cũng tương tự như vậy đối với người đại diện của tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước trong các DNNN không có HĐQT. Điều này nói lên rằng HĐQT hay Đại diện SCIC không phải là chủ sở hữu thực sự, họ là người đại diện (được thuê) chỉ có chức năng nhiệm vụ thực hiện một phần quyền sở hữu, điều này chỉ giống về hình thức công việc thực hiện quyền sở hữu của HĐQT là chủ sở hữu thực sự hoặc là người đại diện trực tiếp của chủ sở hữu.

Như vậy mô hình đại diện chủ sở hữu này có quá nhiều chủ thể, phân tán không tập trung, qua nhiều trung gian, hơn nữa mô hình này nặng về hành chính khi thực hiện quyền sở hữu trong các DNNN về kinh tế. Một số bất cập trong mô hình này có thể được khái quát ở một số vấn đề sau:

- Do có quá nhiều đại diện chủ sở hữu nên quyền bị phân tán, không tập trung, không rõ ràng, hơn nữa không có hệ thống thống nhất, tùy tiện. Không có người chịu trách nhiệm cuối cùng về hiệu quả và sự phát triển của DNNN.

- Cơ quan đại diện chủ sở hữu là các bộ, UBND các tỉnh nên thực hiện quyền chủ sở hữu chủ yếu là hành chính, thiếu tính chuyên nghiệp về kinh tế và kinh doanh; không hạn chế, loại bỏ được can thiệp chính trị vào bổ nhiệm người quản lý, quyết định đầu tư...

- Thiếu hệ thống giám sát, đánh giá đối với đại diện chủ sở hữu, dẫn đến có nguy cơ lạm

dụng quyền lực thu lợi riêng có ở tất cả các cấp và chức danh quản lý (Cung, 2004).

Tất cả những vấn đề trên ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa "chủ sở hữu" (đề trong ngoặc kép để chỉ không phải chủ sở hữu đích thực) và người đại diện (gọi tắt là giám đốc - GD) trong DNNN:

Do sự khác biệt trong chức năng, nhiệm vụ nên người đại diện (GD) là người đại diện theo pháp luật cho DNNN, trực tiếp điều hành doanh nghiệp nên Giám đốc có lợi thế hơn các loại "chủ sở hữu", các "chủ sở hữu" thì phân tán không ai quan tâm thực sự đến hệ thống thông tin đánh giá hiệu quả kinh doanh, các yếu tố tác động đến phát triển công ty, hơn nữa mặc dù luật doanh nghiệp 2005 cũng đã đưa quyền được cung cấp thông tin của HĐQT, ban kiểm soát, nhưng chưa có cơ chế cung cấp và kênh cung cấp thông tin nên xảy ra tình trạng thông tin không cân xứng, dẫn đến 3 tình huống sau:

a) Người đại diện (GD) hành động vì lợi ích của mình hơn là vì lợi ích của nhà nước là chủ sở hữu đích thực, còn HĐQT hoặc đại diện tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước cũng chỉ là người đại diện, giám sát thuê nhưng bị thiếu thông tin và trong nhiều trường hợp GD chi phối HĐQT trong việc ra quyết định.

b) Các "chủ sở hữu" có thể đưa ra các quyết định bất hợp lý, hoặc tác động đến các quyết định của GD (do thiếu thông tin hoặc vụ lợi cá nhân) làm sai lệch sự phát triển của công ty (Cung, 2004).

c) Do cũng giống nhau về bản chất là người làm thuê nên "chủ sở hữu" và GD có thể lạm dụng, cấu kết, thông đồng với nhau để thu lợi ích riêng, rút ruột DNNN và kết cục là chỉ có nhà nước, người đóng thuế là chịu thiệt thòi.

Như vậy, các vấn đề giữa người chủ sở hữu và người đại diện trong các DNNN ở Việt Nam khác biệt và phức tạp hơn nhiều so với các doanh nghiệp ngoài nhà nước của Việt Nam cũng như ở các nước, điều này đòi hỏi hệ thống xử lý các vấn đề trên cũng phải phát triển tương xứng, chúng ta hãy khảo sát vấn đề đó ở trong các DNNN theo phần dưới đây.

#### 4.2. Một số khía cạnh về giải quyết vấn đề khó khăn giữa "chủ sở hữu" và người đại diện trong DNNN

##### a. Hệ thống luật

Văn bản dưới luật và các qui định liên quan đến giải quyết mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện còn nhiều bất cập, hạn chế, đặc biệt là cơ chế giám sát trong các DNNN còn một số khiếm khuyết sau:

- Theo qui định hiện nay, các công ty loại vừa hay nhỏ, hay là đơn vị thành viên của tổng công ty nhà nước thì không có HĐQT và cũng không có ban kiểm soát hay kiểm soát viên. Như vậy không có cơ quan nào giám sát việc điều hành của ban giám đốc DN.

- Các công ty nhà nước có HĐQT thì không có cơ quan nào trực tiếp giám sát công việc của HĐQT trong bộ máy của công ty. Ban kiểm soát do HĐQT lập ra đương nhiên không giám sát HĐQT. Như vậy là không có ai giám sát HĐQT cả, đây cũng là một nguyên nhân dẫn đến tình trạng trì trệ, kém hiệu quả của DNNN (Hải, 2007).

- Cũng tương tự như vậy, đến nay chưa biết cơ quan nào giám sát đại diện tổng công ty SCIC. Hơn nữa theo qui định về Quy chế người đại diện vốn của Tổng công ty SCIC tại doanh nghiệp (Theo QĐ số 20/QĐ-ĐTKDV-HĐQT) do chủ tịch HĐQT tổng công ty ký, người đại diện của Tổng công ty này ở các công ty nhà nước thì công ty đó có nhiệm vụ đánh giá người đại diện "chủ sở hữu", tức là người làm thuê lại đánh giá đại diện "chủ sở hữu", như vậy sẽ làm giảm tính khách quan, đồng thời khi làm việc đại diện "chủ sở hữu" sẽ theo xu hướng không dám làm hết chức năng, nhiệm vụ của mình vì chủ sở hữu thực sự, họ sẽ theo phương án dễ người dễ ta hoặc có khi mắc ngoặc với công ty để tư lợi. Do đó sẽ là khách quan hơn khi mời đại diện của một tổ chức thứ ba, nhưng có chuyên môn về lĩnh vực phù hợp để đánh giá người đại diện "chủ sở hữu".

##### b. Chế độ đãi ngộ

Chế độ đãi ngộ người đại diện (GD) trong các DNNN còn rất khiếm tốn, vẫn theo các

chức danh quản lý hành chính đơn thuần, chưa xứng đáng với công lao và đặc thù kinh doanh của họ, nhưng bên cạnh đó hệ thống kiểm soát, giám sát và điều chỉnh thu nhập vẫn còn bất cập, chưa minh bạch. Theo Nghị định 141 do Chính phủ ban hành, tổng giám đốc của các tập đoàn kinh tế do Thủ tướng ký quyết định thành lập sẽ được hưởng hệ số lương từ 8,5 - 8,8 thay cho 8,2 - 8,5 như hiện nay, tức là từ 5,525 - 5,720 triệu đồng với mức lương cơ bản là 650.000 đồng, mức lương này chỉ bằng mức lương của kỹ sư mới ra trường trong các doanh nghiệp tư nhân. Nếu chỉ có lương như vậy thì không thể thu hút người tài làm tổng giám đốc DNNN, hoặc nếu làm thì không có tổng giám đốc nào sống bằng lương như vậy cả, sẽ khuyến khích các hành vi tư lợi, phạm pháp, v.v... Ngoài ra, theo Luật DNNN có qui định mức thưởng cho HĐQT, ban giám đốc hoàn thành tốt nhiệm vụ được trích 5% lợi nhuận chia theo vốn tự huy động, nhưng không quá 500 triệu đồng cho DN có HĐQT, 200 triệu đồng cho DN không có HĐQT, mức thưởng này cũng không phải hấp dẫn cho các GD toàn tâm toàn ý phục vụ lợi ích của nhà nước. Thực tế có giám đốc DNNN lĩnh gần 300 triệu đồng tiền lương/tháng, lương của lãnh đạo SCIC gần bằng một tỷ đồng năm, Lương của Ban giám đốc JetStar Pacific từ 2 đến hơn 5 tỷ đồng/năm<sup>(2)</sup> đang làm nóng dư luận thời gian gần đây, có dư luận cho là cao quá, nhưng cũng có dư luận cho là còn thấp quá, thể hiện hệ thống đãi ngộ lương, thưởng của chúng ta chưa được xác định một cách khoa học, minh bạch xứng với công lao, tài năng của người quản lý, gắn với hiệu quả sản xuất - Kinh doanh (SX-KD). Hơn nữa thu nhập của Ban Giám đốc không có người giám sát, điều chỉnh trong thời gian khá lâu (khoảng 2 năm), như trường hợp lương của các tổng giám đốc, phó giám đốc Jetstar Airline từ 2 đến hơn 5 tỷ đồng/năm như đã nói ở trên trong khi công ty thua lỗ trong thời gian dài.

<sup>(2)</sup> <http://tuanvietnam.net/2009-12-11-lum-xum-chuyen-luong-khong-the-binh-quan-chu-nghia>  
<http://www.tienphong.vn/Tianyon/Index.aspx?ArticleID=179919&ChannelID=2>

### c. Xử phạt

- Người đại diện các DNNN là người đại diện theo pháp luật của DNNN, có quyền tổ chức thực hiện quyết định của HĐQT, quyết định các vấn đề hoạt động kinh doanh hàng ngày, thực hiện kế hoạch kinh doanh, ký kết hợp đồng... Hơn nữa, tuy được giao các quyền trên, được nhận vốn nhưng bị hạn chế trong vấn đề quyết định về nhân sự và công việc do bị chi phối bởi nhiều chủ sở hữu khác nhau. Như vậy quyền được giao bị hạn chế, nhưng trách nhiệm cũng khá nặng nề. Theo luật hiện hành, nếu giám đốc để doanh nghiệp thua lỗ liên tiếp hai năm liền sẽ bị bãi miễn (điều này cũng chưa thật hợp lý khi doanh nghiệp đầu tư lâu dài phải chấp nhận lỗ trong thời gian đầu). Tuy nhiên do thiếu cơ chế đánh giá chính xác năng lực, mức độ hoàn thành công việc, trách nhiệm của giám đốc nên ít có người đã bị sa thải, xử lý kỷ luật vì năng lực và hành vi tư lợi.

#### Một số gợi ý về chính sách cho Việt Nam

1. Đẩy mạnh công tác cổ phần hóa DNNN, coi đây là giải pháp chủ đạo để gắn lợi ích của chủ sở hữu với người đại diện, hạn chế những bất cập trong quản lý DNNN hiện nay. DNNN tồn tại trong mọi quốc gia ở mọi thời đại, nhưng nhà nước cần phải lựa chọn và nên nắm các loại doanh nghiệp nào, trong các doanh nghiệp ấy thì nhà nước nắm giữ tỷ lệ cổ phần bao nhiêu là đủ là vấn đề riêng của từng nước ở các giai đoạn khác nhau. Ở Việt Nam, DNNN còn nhiều, số lượng còn làm ăn thua lỗ hiện chiếm khoảng 15 % tổng số DNNN trong năm 2008, nên giải pháp cơ bản vẫn là phải đẩy mạnh công tác cổ phần hóa, nhà nước chỉ nên nắm các doanh nghiệp có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế, an ninh quốc phòng; trong các công ty cổ phần thì nhà nước có thể không cần nắm cổ phần khống chế.

2. Cần tinh giảm đầu mối làm đại diện chủ sở hữu để tránh chồng chéo, giảm trung gian, không thống nhất, tránh được sự quản lý hành chính, không chuyên nghiệp, tập trung vốn bị phân tán ở các cơ quan khác nhau, thống nhất quản lý vốn, người, việc. Việc thu gọn đầu mối đại diện chủ sở hữu đã tách quản lý vốn với

quản lý công cộng xã hội ở Trung ương như mô hình Ủy ban quản lý và thanh tra tài sản quốc hữu quốc vụ viện của Trung Quốc. Ủy ban này thay cho các bộ, ngành thực hiện chức năng chủ quản đối với các xí nghiệp quốc hữu, trong Ủy ban này có các cục, vụ chức năng như Cục sát hạch hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp, cục đánh giá thống kê. Ở các địa phương cũng thành lập ủy ban này. Tất cả các xí nghiệp quốc hữu đều chịu sự quản lý của hệ thống ủy ban này, đồng thời Ủy ban này phải chịu trách nhiệm về hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp quốc hữu (Phuong, 2006). Mặc dù mô hình này vẫn còn tính quản lý hành chính ở một mức độ nhất định, nhưng đã thể hiện ưu việt trong việc quản lý chuyên nghiệp, tập trung, có người chịu trách nhiệm cuối cùng.

3. Tăng cường công tác giám sát đại diện "chủ sở hữu" cũng như người đại diện (GD) vì họ đều là người đại diện về mặt bản chất. Cụ thể phải có cơ quan và qui chế giám sát HĐQT trong các công ty có HĐQT và giám sát đại diện của công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước ở các DNNN không có HĐQT cũng như bản thân công ty này theo nguyên tắc người đi giám sát cũng phải bị giám sát. Hơn nữa bản thân việc bổ nhiệm các thành viên của HĐQT cũng nên tham khảo kinh nghiệm của các nước như mô hình một HĐQT ở Mỹ, mô hình này bao gồm các thành viên trong nội bộ công ty và các thành viên độc lập (Phuong, 2006). Các thành viên độc lập là các chuyên gia về lĩnh vực pháp luật, kinh doanh, quản lý tài chính hoặc lĩnh vực liên quan. Việc này nhằm giúp HĐQT có thêm sự trợ giúp bên ngoài về nhiều lĩnh vực, cũng như sự kiểm soát từ bên ngoài, giảm thiểu các rủi ro lạm dụng quyền lực để tư lợi của các thành viên trong nội bộ công ty (Charkham, 1995).

4. Việc đãi ngộ liên quan đến lương thưởng, đề bạt... của người đại diện (GD) và của cả HĐQT trong các DNNN trước mắt vẫn phải tuân theo các qui định của nhà nước, nhưng về cơ bản, lâu dài phải theo cơ chế thị trường, gắn với hiệu quả SX-KD và phải minh bạch. Các DNNN cũng vận hành theo cơ chế thị trường (loại trừ một số ưu đãi hiện nay) từ luật pháp,

giá cả đầu vào, đầu ra, công nghệ,... không có cơ sở nào mà các lãnh đạo DNNN lại hưởng chế độ đãi ngộ khác, thấp hơn các DN ngoài nhà nước. Nếu không đãi ngộ như vậy sẽ không có được các giám đốc, tổng giám đốc giỏi, nảy sinh tham nhũng, tư lợi, các DNNN sẽ không chiến thắng trong cạnh tranh... Hơn nữa công tác đánh giá, phân loại và kỷ luật người đại diện cũng như đại diện chủ sở hữu kém năng lực, không hoàn thành nhiệm vụ cũng phải được tăng cường, chú trọng hơn nữa trong thời gian sắp tới.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Bùi Xuân Hải (2007). "Học thuyết về đại diện và mấy vấn đề của pháp luật công ty Việt Nam", *Tạp chí Khoa học Pháp lý*, số 4 (41).
- [2] Charkham, J.E. (1995), *Keeping Good Company*, Oxford University Press, New York.
- [3] CIEM (2005) Tập đoàn kinh tế-Lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam, Nhà xuất bản Giao thông Vận tải, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Đình Cung (2004). Quản trị doanh nghiệp nhà nước theo Luật DNNN: Được và Chưa được. Trình bày tại Toạ đàm của Ban soạn thảo Luật Doanh nghiệp thống nhất, Ngày 19 tháng 10 năm 2004.
- [5] Nguyễn Thị Mai Phương (2006). Những vấn đề pháp lý về đổi mới tổ chức công ty nhà nước theo mô hình công ty mẹ-công ty con. Luận án tiến sỹ Luật học.
- [6] Quốc hội nước CHXHCNVN (2003). Luật Doanh nghiệp Nhà nước, 26/11/2003
- [7] Quốc hội nước CHXHCNVN (2005). *Luật Doanh nghiệp*, 29/11/ 2005
- [8] **Thủ tướng chính phủ (2006). QUY CHẾ Giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước**, (Ban hành kèm theo Quyết định số 224/2006/QĐ-TTg, ngày 06 tháng 10 năm 2006)
- [9] Văn phòng Quốc hội (2004). Một số giải pháp về sắp xếp doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam và kinh nghiệm của Trung Quốc. Thông tin chuyên đề, tháng 10.
- [10] Websites:  
<http://www.babylon.com/dèinition/principal-agent-problem/english>  
<http://www.brighthub.com/office/finance/articles/19033.aspx>  
<http://www.sayeconomy.com/how-to-solve-principal-agent-problem/>  
<http://www.bized.co.uk/educators/16>

## Owner and representative - Some suggestions for Vietnam policy

Dr. Nguyen Ngoc Thanh

*Faculty of Political Economy, University of Economics and Business,  
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

The Principal - Agent Problem is an important issues related to some difficulties arise due to separation between ownership and executive rights. This problem was interested by foreign scholars in a long time; however, this was just paid more attention in Vietnam. This paper pointed out some features of Principal - Agent Problem at the State Owned Enterprises (SOEs) in Vietnam that are different with Non-SOEs in mature, Trustees Board and representatives of SCIC that are not real owners of SOEs, they are agents of SOE's owners who were hired to implement some rights of the owners and there are many agents of owners. Therefore, it may arise the problems in which the agent can behave for their own benefit instead, to collude with CEO, managers to squeeze money from SOEs for themselves, etc. Solutions to minimize the difficulties in the Principal - Agent Problem are stimulating the equitization process of SOEs, reducing the clue of owner's agents and controlling intensively them, providing good incentives for them.