

Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của các chaebol Hàn Quốc

VŨ PHƯƠNG THẢO

I. ĐẶC ĐIỂM CƠ CẤU SỞ HỮU

Chaebol là tên gọi của những tập đoàn có quy mô lớn thuộc sở hữu của các gia đình hoặc nhóm gia đình ở Hàn Quốc. Về bản chất, các chaebol là các doanh nghiệp gia đình kiểu phong kiến phát triển dưới chế độ tư bản chủ nghĩa. Hoạt động kinh doanh của các chaebol mang tính đa dạng hóa cao, nên số lượng các công ty chi nhánh của các chaebol là rất lớn. Năm 1997, mỗi chaebol trong 30 chaebol hàng đầu trung bình có 27,5 công ty thành viên. Những chaebol lớn có số lượng công ty thành viên rất cao là Samsung (80), Hyundai (57), LG (49), SK(46). Quy mô hoạt động của các chaebol mang tính toàn cầu cao. Mỗi chaebol đều có một mạng lưới chi nhánh sản xuất và tiêu thụ rộng khắp thế giới (ví dụ: hiện nay chaebol Samsung có 140 chi nhánh ở nước ngoài, chaebol Hyundai có 45 chi nhánh).

Hầu hết các tập đoàn kinh doanh trên thế giới được thành lập theo cách các công ty có quy mô lớn và mạnh, thôn tính các công ty nhỏ và yếu. Bên cạnh đó, cũng có những tập đoàn được hình thành bằng cách khác như: các công ty nhỏ tự nguyện sáp nhập thành công ty mới lớn hơn hay liên kết xung quanh một công ty lớn hơn được tôn sùng là công ty đầu đàn, hoặc tự tích tụ và tập trung vốn. Việc sáp nhập hoặc mua lại công ty chỉ xảy ra khi có những điều kiện tác động (ví dụ như các công ty thành viên cảm thấy nguy cơ bị thôn tính do sức ép cạnh tranh của các công ty lớn hơn khác nếu chúng cứ tồn tại một cách độc lập). Khác với các tập đoàn kinh tế được thành lập theo những cách đã nêu (ví dụ như các tập đoàn kinh tế của Mỹ, Đài Loan...), các chaebol Hàn Quốc được hình thành và phát triển chủ yếu theo cách tự lớn lên nhờ vào sự bảo trợ của Chính phủ.

Các chaebol hàng đầu của Hàn Quốc như Lucky, Gold Star, Hyundai, Samsung đều ra đời trong thời kỳ Hàn Quốc bước vào giai đoạn sản xuất hàng công nghiệp nhẹ định hướng xuất khẩu. Hàng loạt các chaebol khác ra đời trong thời kỳ phát triển công nghiệp nặng và công nghiệp hóa chất. Nhờ được hưởng các khoản vay ưu đãi với mức lãi suất thấp hoặc bằng không và những điều kiện cạnh tranh có lợi do Chính phủ tạo dựng, chỉ sau một thập niên, nhiều chaebol đã thu được những khoản lợi nhuận lớn để tái đầu tư vào các kinh doanh mới làm cho số công ty chi nhánh của mỗi chaebol ngày càng tăng. Hầu hết các công ty chi nhánh của mỗi chaebol đều là những chi nhánh mới được thành lập do kết quả của việc thực hiện định hướng đa dạng hóa và chúng được tài trợ bằng nguồn vốn từ các công ty nòng cốt. Thái độ coi trọng và sự ưu tiên dành cho các công ty lớn của Chính phủ làm cho các chaebol luôn quan tâm đến vấn đề mở rộng quy mô. Sau khi thành lập một công ty chi nhánh mới, chaebol có thể vay vốn ưu đãi từ các ngân hàng do Chính phủ kiểm soát cho công ty này. Khi vay tiếp được vốn, chủ sở hữu chaebol lại thành lập công ty khác và lại được vay vốn tiếp. Cứ như vậy, số lượng các công ty thành viên của chaebol không ngừng gia tăng. Mặc dù trong nhiều năm qua, Chính phủ đã sử dụng nhiều biện pháp trực tiếp và gián tiếp để điều chỉnh xu hướng này, đặc biệt thời kỳ sau khủng hoảng năm 1997, nhưng các chaebol vẫn tiếp tục thực hiện đa dạng hóa kinh doanh và phát triển các chi nhánh mới ở mức độ cao. Số lượng các công ty thành viên của 10 chaebol hàng đầu năm 1999 so với năm 1987 không có những thay đổi

Vũ Phương Thảo, TS, Khoa Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

lớn. Từ sau năm 1997, 30 chaebol lớn nhất đã thành lập thêm 80 công ty mới. Số lượng các công ty thành viên của 30 chaebol hàng đầu trong 2 năm 2000 và 2001 đều vẫn ở mức 616 công ty.*

Ở các chaebol Hàn Quốc, hầu hết các cổ đông đều là những cổ đông cá thể nhỏ, họ nắm giữ khoảng 1% tổng số cổ phần. Tỷ lệ phần trăm số cổ phần của chủ sở hữu và gia đình họ chiếm khoảng 10%, trong đó các chủ

sở hữu chiếm khoảng 3% (ví dụ: Chủ tịch tập đoàn SK Chung Tae Won nắm 3,1% cổ phiếu trong toàn bộ các chi nhánh của chaebol, Chủ tịch tập đoàn LG có 1,5% cổ phiếu trong toàn bộ các chi nhánh của chaebol). Các cổ đông lớn ở các chaebol thường là các công ty phi tài chính hoặc các công ty tài chính phi ngân hàng. Ngân hàng thường nắm giữ khoảng 10% tổng số cổ phần của các công ty niêm yết và do Chính phủ kiểm soát (xem bảng 1).

BẢNG 1: Cơ cấu sở hữu của 30 chaebol hàng đầu thời kỳ 1983 - 1997. Đơn vị tính: %

	1983	1992	1995	1997
30 chaebol hàng đầu.	57,2	43,4	43,3	43,0
Chủ sở hữu và gia đình.	17,2	10,3	10,5	8,5
Các công ty thành viên	40,9	33,1	32,8	34,5

Nguồn: Min và Jae, KDI, 1997.

BẢNG 2: Cơ cấu sở hữu của một số chaebol lớn

Đơn vị tính: %

Chaebol	Người sáng lập	Họ hàng	Các công ty thành viên	Tổng
Hyundai	3,7	12,1	44,6	60,4
Samsung	1,5	1,3	46,3	49,3
LG	0,1	5,6	33,0	39,7
Daewoo	3,9	2,8	34,6	41,4
Sunkyong	10,9	6,5	33,5	51,2
Sangyong	2,9	1,3	28,9	33,1
Hanjin	7,5	12,6	18,2	40,3
Kia	17,1	0,4	4,2	21,9

Nguồn: World Bank. East Asia. The roads to recovery. 1998.

II. NHỮNG ĐẶC TRƯNG CỦA BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ

Mặc dù các tập đoàn kinh tế trên thế giới có những nét đặc trưng giống nhau nhưng chúng lại có những khác biệt về mặt tổ chức. Chính những đặc điểm của cơ cấu sở hữu là một trong những nguyên nhân chủ yếu tạo ra những nét khác biệt về cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của các chaebol. Bộ máy tổ chức quản lý ở các chaebol mang những đặc trưng sau:

+ *Tổ chức theo chiều dọc*

Đây là nét đặc trưng cơ bản của bộ máy tổ chức quản lý của các chaebol. Điểm khác biệt này của các chaebol Hàn Quốc là hoàn toàn đối lập với các tập đoàn kinh doanh của Nhật Bản. Ở các tập đoàn kinh tế của Nhật Bản, bộ máy tổ chức được thiết kế theo chiều ngang và

không tồn tại chức năng kiểm soát ở mức độ toàn tập đoàn. Các tập đoàn Nhật Bản được tổ chức trên cơ sở sự hợp tác rộng rãi giữa các công ty độc lập. Họ không có bất cứ một tổ chức nào ở mức độ nhóm các công ty ngoại trừ cấu trúc bộ các chủ tịch của các công ty thành viên. Với đặc điểm này, các tập đoàn của Nhật Bản được xem là một loại hình tổ chức trung gian nhằm hỗ trợ cho các hoạt động mà từng công ty thành viên tự mình không thể thực hiện được. Ở các chaebol Hàn Quốc, chiến lược kinh doanh và vấn đề kiểm soát hoạt động của các công ty thành viên được đặt ở tầm toàn chaebol. Tất cả các công ty thành viên đều chịu sự kiểm soát về mọi mặt của tập

* Theo báo Korea Time, ngày 13-11-2001.

đoàn. Chúng không phải là những công ty độc lập giống như các công ty của Nhật Bản.

+ Chế độ tập trung hóa trong việc ra quyết định và tính hình thức cao

Đây là một đặc trưng khác biệt của các chaebol Hàn Quốc so với các tập đoàn kinh tế ở một số nước khác như Đức, Nhật Bản, Mỹ. Ở phần lớn các chaebol Hàn Quốc, quyền sở hữu và quản lý không được chia sẻ giữa các cổ đông, mà tập trung trong tay người sáng lập hoặc các thành viên trong gia đình họ. Chế độ ra quyết định là chế độ tập trung hóa cao độ. Quyền quyết định cao nhất thuộc chủ sở hữu hay người sáng lập. Các quyết định thuộc các lĩnh vực như tài chính, lao động nằm trong tay các thành viên khác của gia đình người sáng lập. Các cổ đông thiểu số bên ngoài gia đình thường không có quyền tham gia hoặc cử đại diện của mình tham gia vào việc ra quyết định. Các nhà quản lý chuyên nghiệp được thuê từ bên ngoài có rất ít quyền lực và những quyền lực này không được bảo vệ về mặt pháp lý. Thường thì giám đốc điều hành công ty được xem như là công cụ quản lý của các cổ đông. Giám đốc điều hành có trách nhiệm quản lý các nhà quản lý cấp dưới và ra các quyết định về chiến lược kinh doanh. Nhưng ở các chaebol thì lại không phải như vậy. Vai trò của giám đốc điều hành và các nhà quản lý cấp dưới không được tách biệt một cách rõ ràng. Các giám đốc điều hành thường được chủ tịch chaebol bổ nhiệm khoảng 2 hay 3 tháng trước khi cuộc họp của các cổ đông hàng năm được triệu tập.

Việc ra các quyết định quan trọng được tập trung ở bộ phận kế hoạch hóa và kiểm soát (PCO) của chaebol, còn các quyết định khác, đặc biệt là những quyết định liên quan đến chi phí được thực hiện thông qua thủ tục thảo luận và tư vấn với những người quản lý ở các cấp dưới và người lao động. Quá trình này về cơ bản giống như chế độ ringgi ở các công ty Nhật Bản, nhưng nó có khác biệt so với các công ty Nhật Bản ở tính hình thức cao. Việc phê chuẩn các quyết định được xem như là công cụ thể hiện quyền lực và sự kiểm soát nhiều hơn là sự tư vấn và tham gia của những người quản lý cấp dưới. Do nguyên nhân này

và một số nguyên nhân khác như ảnh hưởng của đạo Khổng, chế độ gia trưởng, lòng trung thành cũng như sự kính trọng đối với người cao tuổi hơn mà trong hệ thống ra quyết định của chaebol không có sự chống đối của các nhà quản lý cấp dưới. Các quyết định thường đạt được sự nhất trí cao.

So với các nước Đông Á khác, ở Hàn Quốc, mức độ tập trung quyền kiểm soát của chủ sở hữu và gia đình các chaebol nằm ở mức trung bình. Nếu nhìn vào tỷ lệ phần trăm tổng mức vốn trên thị trường do 5 gia đình lớn nhất kiểm soát thì con số này ở Hàn Quốc là 29% trong khi ở các nước khác nó lớn hơn rất nhiều (ví dụ như ở Ấn Độ là 41%, Philippin 43%, Thái Lan 32%). Tỷ lệ này khá thấp ở Xingapo 20%, Đài Loan 15% và cực thấp ở Nhật Bản (chưa đầy 2%).

Sở dĩ mặc dù các chủ sở hữu và gia đình của chủ sở hữu nắm giữ một tỷ lệ cổ phiếu rất nhỏ (trung bình là 10 % trong tổng giá trị cổ phiếu), nhưng họ lại nắm quyền kiểm soát toàn bộ chaebol và cơ cấu sở hữu như vậy vẫn tồn tại được trong một thời gian rất dài là do những nguyên nhân sau:

Một là, nhờ đầu tư nội bộ giữa các công ty thành viên của chaebol. Các chủ sở hữu nắm giữ cổ phần ở các công ty nòng cốt. Khi phát triển đa dạng hóa, các chaebol thường thành lập các công ty mới và huy động vốn từ các công ty thành viên của chaebol hay từ các công ty nòng cốt này. Vì các công ty nòng cốt được kiểm soát về mặt tài chính và quản lý bởi gia đình chủ sở hữu, nên chủ sở hữu có thể nắm giữ được quyền kiểm soát toàn bộ các công ty thành viên của chaebol, mặc dù ông ta chỉ đầu tư rất ít hoặc không đầu tư vào các công ty thành viên.

Hai là, các công ty ở Hàn Quốc tài trợ bằng các khoản nợ là chủ yếu chứ không phải bằng tài sản. Vì thế các chủ sở hữu chaebol chỉ cần duy trì tỷ lệ cổ phiếu ở mức độ thấp cũng đủ để tạo ra được sự tập trung quyền lực trong tay họ mà không cần phải đầu tư nhiều.

Ba là, nhờ vào quy mô lớn và những ưu đãi của Chính phủ, các chaebol có thể tạo ra lợi nhuận và lợi nhuận được đầu tư trở lại cho

quá trình tích lũy vốn dưới hình thức đầu tư nội bộ, chứ không chia cho các cổ đông, kể cả gia đình của chủ sở hữu. Cách làm này khiến cho các chaebol vẫn có thể phát triển và vẫn duy trì được chế độ sở hữu gia đình, đảm bảo được quyền kiểm soát của họ.

Sự tập trung hóa quyền lực cho phép các nhà quản lý cấp cao ở các chaebol có thể ra các quyết định một cách nhanh chóng, giảm thiểu các chi phí và việc phân bổ nguồn lực giữa các công ty chi nhánh đạt được hiệu quả hơn, tạo ra được một thị trường các yếu tố đầu vào chủ yếu như vốn, kinh nghiệm quản lý, thông tin trong nội bộ chaebol. Tuy nhiên, nó cũng tạo ra mâu thuẫn gay gắt về lợi ích giữa cổ đông nắm quyền kiểm soát và các cổ đông nhỏ khác. Ví dụ, cổ đông nắm quyền kiểm soát (thường là chủ tịch và các thành viên gia đình) đều muốn đa dạng hóa kinh doanh của họ, tái đầu tư lợi nhuận vào các lĩnh vực kinh doanh cơ bản hoặc các lĩnh vực kinh doanh không liên hệ, trong khi các cổ đông nhỏ khác lại muốn đa dạng hóa một cách có hiệu quả hơn thông qua thị trường vốn. Nhiều cổ đông lớn và các chủ tịch tập đoàn sử dụng tài sản của tập đoàn phục vụ cho những mục đích riêng (ví dụ như mục đích chính trị), làm ảnh hưởng đến lợi ích của các cổ đông nhỏ, khiến họ cũng phải gánh chịu những khoản chi phí này.

Bắt đầu từ năm 1998, nhằm cải tiến quản lý ở các công ty, Chính phủ Hàn Quốc đã ban hành Luật Công ty sửa đổi. Theo Luật này, quyền hạn của các cổ đông nhỏ và các cổ đông là các tổ chức được mở rộng. Các cổ đông nhỏ có thể đưa ra những yêu sách của mình dễ dàng hơn (ví dụ như có thể yêu cầu sa thải giám đốc điều hành, kiểm tra sổ sách kế toán hoặc yêu cầu họp cổ đông bất thường). Nếu như trước đây các cổ đông phải có ít nhất 1% cổ phần mới có quyền yêu cầu sa thải giám đốc thì theo Luật sửa đổi, tỷ lệ này giảm chỉ còn một nửa.

+ Chức năng của bộ phận lập kế hoạch và kiểm soát (PCO) của chaebol

Ở mỗi chaebol Hàn Quốc đều tồn tại bộ phận PCO. Bộ phận này còn được gọi bằng

những tên khác như bộ phận kế hoạch hóa thống nhất hay bộ phận thư ký của chủ tịch chaebol. Bộ phận này xuất hiện lần đầu tiên năm 1958 ở chaebol Samsung. Sau đó, bốn chaebol hàng đầu khác cũng thành lập PCO trong quá trình phát triển đa dạng hóa vào các ngành công nghiệp nặng và công nghiệp hóa chất như LG (năm 1968), Sunkyung (năm 1974), Daewoo (năm 1976) và Hyundai (năm 1979). Nhân viên làm việc ở PCO được tuyển từ các công ty chi nhánh hoặc từ công ty mẹ. Khi mới ra đời, bộ phận này chỉ có chức năng thuê mướn lao động và quản lý tài chính. Trong thời kỳ Samsung bắt đầu phát triển đa dạng hóa sang các ngành công nghiệp nặng và công nghiệp hóa chất, bộ phận này trở thành một đơn vị hoạch định và kiểm soát chiến lược. Các hoạt động chức năng chủ yếu của PCO là:

- Xây dựng chiến lược ở cấp toàn chaebol.
- Đánh giá kết quả kinh doanh của các công ty thành viên.
- Đánh giá và bổ nhiệm các nhà quản lý cấp cao của chaebol.
- Điều phối hoạt động giữa các công ty chi nhánh.
- Huy động và phân bổ vốn trong nội bộ chaebol.
- Thu thập và phân tích thông tin.
- Thực hiện các quan hệ với công chúng.
- Quản lý các mối quan hệ với Chính phủ.
- Mua lại và sáp nhập.

Do quy mô của mỗi chaebol ngày càng được mở rộng nên việc kiểm soát và hoạch định chiến lược được chuyển giao dần cho các phân nhóm và các công ty. Vai trò của PCO tập trung chủ yếu vào việc phối hợp chiến lược giữa các chi nhánh và quyết định đầu tư vào các kinh doanh mới có ý nghĩa quan trọng đối với sự tăng trưởng của toàn chaebol trong tương lai.

Có thể thấy sự thay đổi về vai trò của PCO qua ví dụ của chaebol Samsung. Năm 1990, chaebol Samsung đã đổi tên của bộ phận PCO thành văn phòng chủ tịch và tập trung chức năng của nó vào việc lập các kế hoạch kinh doanh mới. Thêm vào đó, thay vì can thiệp

vào việc ra các quyết định đầu tư của các chi nhánh, bộ phận này tập trung vào việc phối hợp đầu tư giữa các chi nhánh. Đồng thời, các bộ phận chức năng của PCO trở thành các tổ chức độc lập ví dụ như Trung tâm dịch vụ quản lý. Việc ra các quyết định chiến lược cũng trao cho ủy ban chính sách của nhóm hay hội đồng quản trị.

Vì PCO không phải là một thực thể pháp lý, nên nó không phải chịu trách nhiệm giải trình và phụ thuộc hoàn toàn vào chủ tịch. Do vị trí đặc biệt này, PCO được Chính phủ xem là nơi khởi nguồn của những vấn đề của chaebol và trước thời kỳ khủng hoảng năm 1997, Chính phủ cũng đã nhiều lần cố gắng xoá bỏ chúng. Để chống lại xu hướng này, các chaebol đã thu hẹp phạm vi hoạt động của PCO và phân tán các chức năng của nó cho các tổ chức khác. Nói chung, các PCO bị chính thức loại bỏ từ năm 1998 khi Hàn Quốc thực hiện công cuộc cải tổ các công ty. Mặc dầu vậy, sự thủ tiêu trên thực tế các chức năng của PCO đã không thực hiện được. Các PCO được chuyển thành đại diện của các công ty nòng cốt, nơi mà chủ tịch chaebol giữ vai trò là Hội đồng quản trị. Ví dụ như PCO của chaebol Samsung được chuyển về công ty Samsung Electronic và chủ tịch của nó là ông Rhee Kun Hee, là chủ sở hữu của chaebol Samsung.

Từ sau khủng hoảng năm 1997, theo yêu cầu của Chính phủ, hầu hết các chaebol đều phải thành lập bộ phận tái cơ cấu phục vụ cho việc thực hiện công cuộc cải tiến quản lý và tái cơ cấu của mình. Tuy nhiên, trên thực tế, các bộ phận này đều bị biến thành các PCO như trước đây.

+ Nhân sự cho các chức vụ quản lý

Hiện tượng chỉ bổ nhiệm con cái và những người thân vào các chức vụ quản lý là hiện tượng phổ biến ở các chaebol. Khi chủ sở hữu thành lập công ty mới, chủ sở hữu sẽ giao công ty mà ông ta đang nắm cho một trong các thành viên khác trong gia đình giữ chức giám đốc. Các cổ đông thiểu số bên ngoài gia đình thường không có quyền tham gia hoặc cử đại diện của mình tham gia vào việc ra quyết định. Con cái của chủ sở hữu chaebol thường được gửi đi đào tạo tại nước ngoài hoặc ở các

trường danh tiếng nhất của Hàn Quốc như Đại học Tổng hợp Seoul từ độ tuổi 20 để sau khi tốt nghiệp họ bắt đầu làm việc tại tập đoàn. Sau vài ba năm công tác, họ sẽ được bổ nhiệm vào các chức vụ quản lý. Số liệu thống kê cho thấy con cái và những người thân của chủ sở hữu chỉ mất trung bình không quá 3,6 năm để trở thành chuyên viên, trong khi những người khác có thể phải mất 20 năm mới đạt được những vị trí công tác như vậy. Ví dụ, Chung Ji Sun, con trai của Chủ tịch công ty Hyundai Department Store được đề bạt chức phó chủ tịch chỉ sau có 4 năm làm việc tại công ty. Phần lớn tất cả con cái của chủ sở hữu chaebol và người thân đều giữ các chức vụ quản lý cấp cao ở độ tuổi 30. Ví dụ như con trai của Chủ tịch chaebol Samsung-Lee Jay Yong được đề bạt chức Phó chủ tịch Samsung Electronic năm 2001, khi anh này mới 33 tuổi. Sự bổ nhiệm này đã gặp phải phản ứng gay gắt của tập đoàn, và sau đó Samsung bắt buộc phải làm chậm lại quá trình đề bạt bằng cách chỉ thăng chức cho anh ta cao hơn một bậc trong thang bậc quản lý của công ty.

Phần lớn sự chuyển giao quyền lực quản lý giữa các thế hệ ở các chaebol được thực hiện mà không cần có một sự kiểm tra nào về chất lượng của các nhân sự được bổ nhiệm. Tiêu chuẩn lựa chọn để đề bạt vào các chức vụ quản lý đơn giản chỉ vì là họ có quan hệ mật thiết với chủ tịch công ty. Trong các chaebol, chỉ có một trường hợp là sử dụng người quản lý cấp cao từ bên ngoài chứ không phải là người sáng lập hay con cái của họ. Đó là chaebol Kia. Chaebol này cũng đã bị phá sản năm 1997. Rõ ràng rằng việc con cái của các chủ sở hữu chaebol có được học hành cũng không thể là cơ sở để khẳng định rằng họ là những người có khả năng quản lý các tập đoàn lớn hoạt động có lợi nhuận. Tuy nhiên, do quy mô của các chaebol không ngừng gia tăng nên xuất hiện nhu cầu tuyển dụng các nhà quản lý chuyên nghiệp từ bên ngoài. Thường thì đó là những người có quan hệ thân thiết với chủ sở hữu như: đồng hương, đồng môn, thông gia với chủ sở hữu và các quan chức chính phủ là các nhà hoạch định chính sách hay các quan chức ở các tổ chức quản lý

tài chính đã về hưu. Theo Korea Who's who 1982, trong số 60 quan chức chính phủ cao cấp về hưu có 31 người tìm được việc làm trong khu vực kinh tế tư nhân, trong đó có 21 người được các công ty thuộc chaebol thuê mướn như Ssangyong (thuê 4 người); 4 chaebol là Daewoo, LG, Lotte và Hyundai mỗi chaebol thuê 2 người; các chaebol Samsung, Kumho, Hanyang, Hyosung, Kujie, và Kolon mỗi chaebol thuê 1 người. Trong số 2 người mà chaebol Hyundai thuê thì một người là Chủ nhiệm Ủy ban Kế hoạch kinh tế và sau này trước khi về hưu, ông này đã làm Thủ tướng Chính phủ và một người khác là thành viên của Ủy ban Phát triển công nghiệp nặng

và Công nghiệp hóa chất. Chaebol Ssangyong đã thuê một Thứ trưởng Bộ Nông nghiệp, Lâm nghiệp và Nghề cá, một phó chủ nhiệm Ủy ban Kế hoạch kinh tế, một Vụ phó vụ Công nghiệp nặng và Công nghiệp hóa chất của Bộ Thương mại và Công nghiệp. Một nghiên cứu của Shin(1985) cho thấy rằng: 24,5% trong tổng số chủ tịch của các công ty Hàn Quốc là người sáng lập; 18,4% là thuộc thế hệ thứ hai của người sáng lập; 21,2 % được đề bạt từ nội bộ tập đoàn và 35% được thuê từ bên ngoài. Bảng sau cung cấp thông tin về các nhà quản lý chuyên nghiệp ở các chaebol.

BẢNG 3: Cơ cấu các nhà quản lý chuyên nghiệp ở các chaebol Hàn Quốc thời kỳ trước khủng hoảng
Đơn vị tính: Người

Chaebol	Tổng	Người sáng lập và thành viên của gia đình họ	Nhà quản lý chuyên nghiệp	Khác
- Hyundai	57	7	42	8
- Samsung	41	2	28	11
- LG	44	7	26	11
- Daewoo	52	2	25	25
- Synkyong	26	3	21	2
- Ssanggyong	21	2	11	8
- Hankuk Hwayak	21	1	9	11

Nguồn: Bae (1986).

Việc sử dụng các quan chức cấp cao của Chính phủ ở các cơ quan như Ủy ban Kế hoạch kinh tế, Văn phòng Tổng thống, các cán bộ cấp cao ở các bộ và các ngân hàng mang lại cho các chaebol những lợi ích nhất định như: chaebol có thể khai thác được các thông tin từ các chuyên gia cao cấp này về quá trình ra quyết định của Chính phủ bao gồm cả những ưu đãi hay hỗ trợ của Chính phủ về tài chính và thuế cũng như về các chính sách khác như chính sách đầu tư nước ngoài. Bên cạnh đó, thông qua các quan hệ cá nhân của các quan chức chính phủ, các chaebol có thể phát triển được các mối quan hệ với các quan chức đương nhiệm để khai thác thêm thông tin, hối lộ, mua chuộc và gây ảnh hưởng.

Thực hiện chương trình cải tiến quản lý ở các công ty trong khuôn khổ cải cách kinh tế

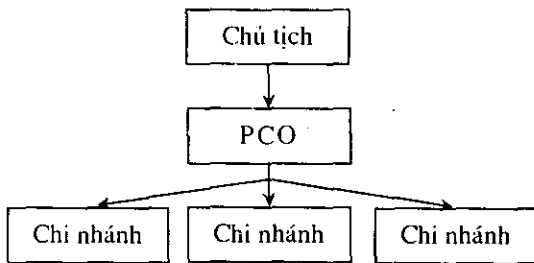
của Chính phủ từ sau khủng hoảng, bắt đầu từ tháng 2 năm 1998, Chính phủ yêu cầu các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán phải sử dụng ít nhất một nhà quản lý chuyên nghiệp ở bên ngoài, bổ nhiệm họ vào chức vụ giám đốc điều hành và quy định rõ chế độ trách nhiệm đối với họ. Chính phủ Hàn Quốc hy vọng rằng việc sử dụng các nhà quản lý chuyên nghiệp từ bên ngoài sẽ cải tiến công tác quản lý kinh doanh của các công ty. Những năm gần đây, số lượng các giám đốc là người ở bên ngoài đã được bổ nhiệm hoặc bầu ở các chaebol đã tăng lên đáng kể. Một số chaebol lớn có khoảng một nửa số giám đốc điều hành là người từ bên ngoài. Chế độ đề bạt giám đốc điều hành ở các công ty niêm yết cũng được sửa đổi theo hướng mở rộng quyền cử đại diện của mình

tham gia vào các chức vụ quản lý của các cổ đông nhỏ và quyền bầu cử vào các chức vụ quản lý của các nhà đầu tư là các tổ chức. Với những sửa đổi này, tính tích cực của các cổ đông trong hoạt động quản lý đã được tăng cường.

III. QUÁ TRÌNH TIẾN HÓA CỦA CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÁC CHAEBOL

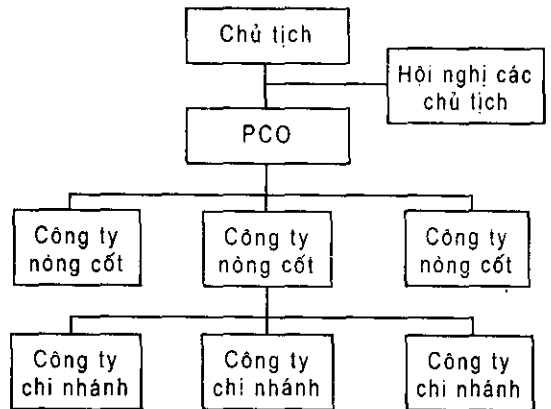
Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của chaebol được cải tiến thông qua sự sáng tạo và tích lũy kinh nghiệm. Quá trình tiến hóa của nó gồm 3 giai đoạn, phù hợp với quá trình phát triển của cơ cấu sở hữu.

Ở **giai đoạn 1**, các thành viên của gia đình trực tiếp nắm giữ cổ phiếu của các chi nhánh và không tồn tại đầu tư nội bộ. Do hạn chế của tài sản gia đình nên quy mô của các chi nhánh là không lớn. Đặc trưng của cơ cấu bộ máy tổ chức ở giai đoạn này là sự hình thành nhóm các công ty. Giai đoạn này bắt đầu từ những năm 60. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý ở giai đoạn này được mô tả theo sơ đồ sau:



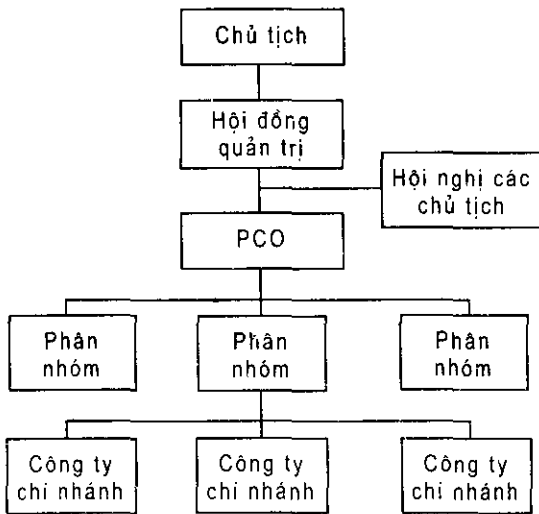
Ở **giai đoạn 2**, cơ cấu sở hữu được phát triển theo chiều dọc với sự ra đời của các công ty nắm giữ cổ phiếu hay còn gọi là các công ty nòng cốt. Các công ty nòng cốt này thường là những công ty sáng lập hay là những công ty lớn nhất của chaebol. Thông qua đầu tư toả, chúng trở thành trung tâm phát triển đa dạng hóa liên hệ và thống nhất theo chiều dọc. Để giảm bớt gánh nặng cho các PCO, một số chức năng hỗ trợ các chi nhánh bắt đầu được chuyển giao cho các tổ chức phân nhóm như trung tâm huấn luyện. Mặc dù tồn tại các công ty nòng cốt, nhưng sự kiểm soát và quyền lực vẫn tập trung trong tay các chủ tịch chaebol và PCO.

Giai đoạn 3 của sự phát triển của cơ cấu sở hữu được đặc trưng bởi sự mở rộng cơ cấu sở hữu theo chiều ngang. Sự gia tăng số lượng các công ty nòng cốt chính là dấu hiệu của bước chuyển từ giai đoạn 2 sang giai đoạn 3. Các công ty nòng cốt được hình thành từ những chi nhánh tài chính có tài sản lớn và có thể sử dụng tài sản của mình để đầu tư vào các công ty chi nhánh. Cùng với sự phát triển của các công ty chi nhánh, số lượng các công ty nòng cốt được gia tăng. Sự ra đời của các công ty này chính là nhằm đáp ứng yêu cầu tạo ra nguồn cung cấp vốn hỗ trợ cho các công ty chi nhánh. Điều này là cần thiết khi một mình sự hỗ trợ về vốn của Chính phủ không đảm bảo cho sự thành công của các chaebol trong các ngành công nghiệp đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn như công nghiệp nặng và công nghiệp hóa chất. Giai đoạn hai của quá trình tiến hóa của cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của các chaebol được bắt đầu từ năm 80, tương ứng với giai đoạn 2 và giai đoạn 3 của quá trình phát triển cơ cấu sở hữu. Toàn nhóm được chia thành những nhóm nhỏ nhằm giảm nhẹ bớt sự quá tải của việc kiểm soát và hoạch định chiến lược. Ở giai đoạn này, các PCO tập trung vào việc phát triển đa dạng hóa liên hệ. Cơ cấu này được trình bày ở sơ đồ sau:



Giai đoạn 4 của quá trình phát triển cơ cấu sở hữu - bắt đầu từ những năm 90 - được đặc trưng bởi các công ty nòng cốt nắm giữ cổ phần ở các công ty nòng cốt khác. Các công ty này có vai trò giống như là những công ty holding và chúng khác với các công ty holding thực thụ ở chỗ

chúng duy trì những kinh doanh riêng của mình. Ở giai đoạn này, các thành viên gia đình kiểm soát một số chi nhánh thông qua nắm giữ cổ phần ở các công ty nòng cốt. Số khâu, cấp trong cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của một chaebol có thể gia tăng không có giới hạn thông qua việc thiết lập các công ty nòng cốt này từ các công ty nòng cốt khác. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý ở giai đoạn này được biểu diễn ở sơ đồ sau:



Cho đến đầu năm 1993, 6 trong số 10 chaebol lớn nhất là LG, SK, Ssangyong, Daewoo, Hanhwa và Hyosung đang nằm ở giai đoạn 3, còn 2 chaebol lớn nhất (Hyundai và Samsung) đã ở giai đoạn 4. Hai chaebol là Hajnin và Kia là những trường hợp ngoại lệ vì chúng có 2 công ty mẹ hoạt động trong lĩnh vực hàng không và ô tô có quy mô lớn hơn nhiều lần so với các công ty chi nhánh khác. Hơn nữa, cổ phiếu của Kia Motor được phổ biến rộng rãi và nó không do gia đình chủ, sở hữu kiểm soát, nó không thuộc giai đoạn nào của mô hình 4 giai đoạn đã nêu.

Nếu như ở thời kỳ trước khủng hoảng, Chính phủ không cho phép các chaebol thành lập các công ty holding thì theo Luật Thương mại bình đẳng được sửa đổi năm 1999, các chaebol đã được phép thành lập các công ty holding thực thụ. Việc cho phép thành lập các công ty holding của Chính phủ Hàn Quốc nhằm phục vụ cho một số mục đích như: hạn chế thế lực kinh tế của

các chaebol, nâng cao tính minh bạch trong quản lý và hiệu quả kinh doanh của các chaebol để thu hút đầu tư nước ngoài. Các chaebol được phép thành lập công ty holding khi thoả mãn những điều kiện sau:

- Tỷ lệ nợ trên tổng tài sản của một công ty holding mới phải thấp hơn hoặc bằng 100%.

- Một công ty holding phải có ít nhất 50% vốn thuộc sở hữu của các công ty thành viên.

- Công ty holding có chi nhánh là các tổ chức tài chính không được nắm giữ cổ phần của các công ty phi tài chính trong nước hoặc các công ty holding không có chi nhánh là các tổ chức tài chính không được nắm giữ cổ phần của các công ty trong nước kinh doanh trong lĩnh vực tài chính.

- Chi nhánh của các công ty holding phi tài chính không được nắm giữ cổ phần của các công ty nội địa khác với mục đích kiểm soát họ.

Khi các chaebol được chia thành các phân nhóm nhỏ theo tiến trình cải cách, các công ty tài chính sẽ đóng vai trò là cơ quan đầu não của các công ty chi nhánh. Nó là nơi xây dựng các kế hoạch kinh doanh dài hạn và các chiến lược khác như chiến lược về tài chính, nhân sự, nghiên cứu và phát triển./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kim E. M. *Big Business, strong state, collusion and conflict in South Korean development 1960-1990*. State University of New York, 1997.
2. *Korean business and management: the reality and the vision*. Edited by Rhee. Z and Chang.E. Published by HOLLYUM Corporation. Korea 2002.
3. *Korean Chaebol in transition: road ahead and agenda*. Major research projects of Korean Economic Research Institute. Published by KERI. Seoul, Korea.2000.
4. Myung Hun Kang. *The Korean business conglomerate: Chaebol then and now*. Trung tâm nghiên cứu châu Á, Trường Đại học Tổng hợp California, USA, 1996.
5. Richard M. Steers, Yoo Keun Shin, Gerardo R. Ungson. *The chaebol: Korea New Industrial Might*. Harper & Row Publishers, New York, 1989.
6. World Bank. *East Asia. The roads to recovery*. 1998.