

# QUẢN TRỊ CÔNG TY CỔ PHẦN CỦA CÁC QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

● NGUYỄN HỮU TRINH

## TÓM TẮT:

Trên thế giới, quản trị công ty (QTCT) thường được hiểu theo nghĩa là QTCT cổ phần và ở các quốc gia khác nhau thường sẽ có những cách hiểu khác nhau về điều này. Ở Việt Nam, việc ban hành Luật Công ty (1990), Luật Doanh nghiệp (1999, 2005, 2014, 2020) đã tạo điều kiện cho các loại hình doanh nghiệp ra đời, trong đó có loại hình doanh nghiệp là công ty cổ phần (CTCP). Tuy vậy, hoạt động QTCT cổ phần ở nước ta còn mới mẻ và nhiều hạn chế. Trong phạm vi bài viết này, tác giả trình bày các vấn đề cơ bản về QTCT cổ phần của một số quốc gia trên thế giới, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm về QTCT ở Việt Nam.

**Từ khóa:** công ty cổ phần, quản trị công ty, quản trị công ty cổ phần, mô hình, quản trị.

## 1. Khái quát về quản trị công ty

Theo nghĩa rộng nhất, QTCT là việc bảo đảm sự cân bằng giữa các mục tiêu kinh tế và xã hội, giữa mục tiêu cá nhân và tập thể. Khung quản trị tồn tại một mặt để khuyến khích việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực, mặt khác đưa ra các yêu cầu về trách nhiệm giải trình trong việc quản lý và kiểm soát các nguồn lực này. Mục tiêu của QTCT là đạt được sự hài hòa tối đa giữa lợi ích của cá nhân, của công ty và của xã hội. Động cơ để các doanh nghiệp (DN) và những người sở hữu hay quản lý các DN đó áp dụng các chuẩn mực quản trị quốc tế được công nhận, bởi vì những chuẩn mực này sẽ giúp họ đạt được các mục tiêu và thu hút đầu tư [5].

Tuy có nhiều cách hiểu khác nhau về QTCT, nhưng về cơ bản, QTCT có thể được khái quát như sau: “Quản trị công ty là những biện pháp nội bộ để điều hành và kiểm soát công ty (...) Quản trị công ty liên quan tới một tập hợp các mối quan hệ giữa Ban giám đốc, Hội đồng quản trị, cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác. Quản trị công ty cũng thiết lập cơ cấu, qua đó giúp xây dựng mục tiêu của công ty, xác định các phương tiện để đạt được các mục tiêu đó và giám sát hiệu quả thực hiện mục tiêu. Quản trị công ty chỉ được cho là có hiệu quả khi khích lệ được Ban giám đốc và Hội đồng quản trị theo đuổi các mục tiêu vì lợi ích của công ty và của các cổ đông, cũng như phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát hoạt

động của công ty một cách hiệu quả, từ đó khuyến khích công ty sử dụng các nguồn lực một cách tốt hơn” [6, tr.6].

Ở Việt Nam, trong khuôn khổ quy định về QTCT, có nhiều tài liệu, Nghị định, thông tư của Chính phủ, Bộ ngành có những cách hiểu khác nhau về QTCT. Cụ thể, ngày 06/06/2017, Chính phủ ban hành Nghị định số 71/2017/QĐ-CP để hướng dẫn về QTCT áp dụng đối với công ty đại chúng; Ngày 13/3/2007, Bộ Tài chính ban hành Quy chế QTCT áp dụng cho các công ty niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán/Trung tâm Giao dịch chứng khoán kèm theo Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC, trong đó QTCT được hiểu khái quát như sau: “Quản trị công ty là hệ thống các quy tắc để đảm bảo cho công ty được định hướng điều hành và được kiểm soát một cách có hiệu quả vì quyền lợi của cổ đông và những người liên quan đến công ty” (điểm a khoản 1 Điều 2 Quy chế).

Có thể thấy, các khái niệm về QTCT ở mỗi giai đoạn và các quốc gia là rất khác nhau nhưng tựu trung đều xoay quanh việc lấy công ty làm trung tâm và đều hướng đến sự phát triển của công ty từ góc nhìn bên trong và cả bên ngoài. Tuy nhiên, theo cách hiểu chung nhất: “Quản trị công ty (hay QTCT cổ phần) là một hệ thống các cơ chế và quy định, thông qua đó, CTCP được định hướng điều hành và kiểm soát nhằm đáp ứng quyền lợi của nhà đầu tư, những người điều hành và các bên có quyền lợi liên quan”.

## **2. Mô hình quản trị CTCP theo pháp luật**

### **2.1. Khái quát về mô hình quản trị CTCP theo pháp luật**

Quản trị công ty nói chung và QTCT cổ phần nói riêng là hệ thống các thiết chế, chính sách, quy định và quy trình được xây dựng nhằm định hướng, điều hành và kiểm soát công ty với mục tiêu đảm bảo và cân bằng quyền và lợi ích của công ty, người quản lý và cổ đông, người lao động và cả khách hàng. Qua đó, nâng cao uy tín, niềm tin, sự minh bạch của công ty, giúp công ty hoạt động hiệu quả, đạt được những mục tiêu chung đã đề ra.

Thế nhưng, QTCT không những dừng lại ở các mối quan hệ nội bộ mà còn bao gồm cả những mối quan hệ bên ngoài có liên quan và tác động đến tính hiệu quả trong hoạt động của công ty, như: các cơ quan quản lý nhà nước, các đối tác kinh doanh và khách hàng của công ty, cộng đồng và xã hội, đặc biệt là môi trường đầu tư, môi trường kinh doanh của một quốc gia. QTCT hiệu quả giúp hoạt động điều hành công ty được minh bạch, các nhà đầu tư được giảm thiểu rủi ro và được đối xử công bằng, trên cơ sở đó công ty dễ dàng thu hút vốn đầu tư để phát triển sản xuất, kinh doanh góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Chính bởi QTCT là một hệ thống các thiết chế, chính sách, luật lệ nhằm định hướng, vận hành và kiểm soát hoạt động của các thành viên nhằm đạt mục tiêu cao nhất cho DN, nên mỗi quốc gia trên thế giới đều có hệ thống các quy định pháp luật để điều chỉnh các vấn đề liên quan đến QTCT. Pháp luật về QTCT cổ phần được hiểu là tổng thể các quy phạm pháp luật điều chỉnh quá trình vận hành và kiểm soát CTCP. Nguồn pháp luật chủ yếu hình thành mô hình QTCT cổ phần được quy định trong Luật Doanh nghiệp (Luật Công ty) và các quy định liên quan đến tổ chức và hoạt động của thị trường chứng khoán (Luật Chứng khoán). Trong đó, Luật Doanh nghiệp quy định chủ yếu về mô hình quản trị, còn Luật Chứng khoán quy định một số nguyên tắc, nội dung quản trị công ty áp dụng cho công ty đại chúng nhằm đảm bảo tính linh hoạt, phù hợp với quy mô của các công ty đại chúng,...

Thực tế cho thấy, sự khác biệt về truyền thống văn hóa, hệ thống luật pháp và cấu trúc của thị trường vốn đã dẫn tới sự khác biệt mô hình, cũng như các nguyên tắc QTCT ở từng quốc gia. Trong giai đoạn đầu của tư duy quản trị, các chuyên gia có xu hướng đề cập đến mô hình quản trị kiểu hội đồng quản trị (HDQT) 1 tầng (mô hình hội đồng đơn lớp) và tương phản với nó là mô hình HDQT 2 tầng (mô hình hội đồng kép hay song lớp) của châu Âu lục địa. Cấu trúc mô hình hội đồng đơn (1 cấp) có trong hầu hết luật công ty của các nước

thuộc hệ thống thông luật như Mỹ, Anh, Canada,... và cả những nước thuộc dòng luật thành văn.

Như vậy, mô hình QTCT trên thế giới có 2 mô hình cơ bản là mô hình hội đồng 1 tầng (đơn lớp) và mô hình hội đồng 2 tầng, theo đó:

- Mô hình hội đồng một tầng (đơn lớp) có trong Luật Công ty của hầu hết các nước thuộc hệ thống thông luật (common law) như: Mỹ, Anh, Australia, New Zealand, Canada,...; cũng như không ít các nước thuộc dòng luật thành văn (civil law). Cấu trúc hội đồng đơn lớp, về cơ bản, được xây dựng theo mô hình luật công ty theo kiểu Anglo-American, mà Luật Công ty Hoa Kỳ là điển hình.

- Mô hình hội đồng 2 tầng (điển hình theo Luật Công ty của Cộng hòa Liên bang Đức) có đặc điểm là cấu trúc quản trị, điều hành có 2 hội đồng theo thứ bậc và có sự tham gia nhất định của đại diện người lao động vào hội đồng phía trên. Cấu trúc quản trị theo mô hình hội đồng 2 tầng, gồm có: Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng giám sát và Hội đồng quản trị.

**2.2. Mô hình quản trị CTCP theo pháp luật một số nước trên thế giới**

**2.2.1. Mô hình quản trị CTCP theo pháp luật Hoa Kỳ**

Theo Luật Công ty Anh - Mỹ, cấu trúc quản trị nội bộ của 1 CTCP gồm:

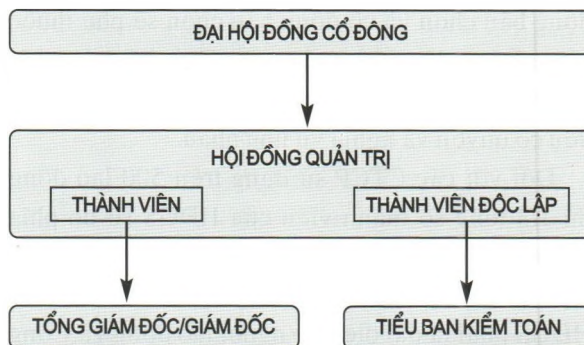
(i) Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ);

(ii) Hội đồng giám đốc (HĐGD). Bộ phận quản trị và điều hành công ty chỉ do một cơ quan đảm nhiệm là HĐGD. HĐGD được bầu chọn bởi ĐHĐCĐ, các vấn đề liên quan đến quyền hành trong công ty đều được đặt vào tay HĐGD (trừ các quy định khác). Điều này có thể hiểu rằng, tất cả các hoạt động sản xuất - kinh doanh, các vấn đề quan trọng khác của công ty đều chịu sự quản lý, chỉ đạo của HĐGD.

Bên cạnh đó, HĐGD là những người có quyền chia cổ tức cho các cổ đông và bổ nhiệm các thành viên cũng như các phân chia nhân sự vào những vị trí đảm nhiệm công tác trong công ty. Pháp luật công ty của các nước Anh - Mỹ không có quy định về nhiệm vụ, quyền hạn của Tổng Giám đốc

(TGD) mà quyền lực của TGD sẽ do HĐGD quyết định trên cơ sở ủy nhiệm, vì thế không phải các TGD đều có quyền lực như nhau. (Hình 1)

**Hình 1: Mô hình Hội đồng quản trị 1 tầng**



Như vậy, theo mô hình QTCT cổ phần theo cấu trúc hội đồng đơn lớp kiểu Anh - Mỹ, không có 1 cơ quan chuyên trách làm nhiệm vụ giám sát những người quản lý - điều hành công ty, như: Ban Kiểm soát trong các Luật Doanh nghiệp của Việt Nam và Luật Công ty Trung Quốc, hay như Hội đồng giám sát trong mô hình hội đồng 2 tầng của Cộng hòa Liên bang Đức mà chúng ta sẽ nghiên cứu sau đây.

**2.2.2. Mô hình quản trị CTCP theo pháp luật một số quốc gia châu Âu**

Bên cạnh mô hình quản trị CTCP theo cấu trúc hội đồng đơn lớp, mô hình quản trị CTCP theo cấu trúc hội đồng kép (song lớp hay 2 tầng) đã tồn tại trong hầu hết luật công ty của các nước châu Âu, mà Luật Công ty Cộng hòa Liên bang Đức là một điển hình. Theo đó, mô hình quản trị 2 tầng có 2 đặc điểm quan trọng, gồm: (i) Cấu trúc quản trị - điều hành có 2 hội đồng theo thứ bậc; (ii) Có thể có sự tham gia nhất định của đại diện người lao động vào hội đồng phía trên.

Cấu trúc quản trị nội bộ của CTCP gồm có: (i) Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ); (ii) Hội đồng giám sát (HĐGS); (iii) HĐQT. Việc quản lý, điều hành CTCP được phân chia cho 2 cơ quan là HĐGS và HĐQT, như 1 thiết chế 2 tầng, mà ở đó HĐGS nằm ở tầng trên. Đây gọi là cấu trúc hội đồng kép hay hội đồng 2 tầng. Về nguyên tắc,



ĐHĐCĐ sẽ bầu chọn thành viên của HĐGS, nhưng người lao động cũng có quyền lựa chọn thành viên của HĐGS theo đạo luật về sự tham gia của người lao động vào QTCT. Theo đó, tỷ lệ số thành viên của Hội đồng giám sát do người lao động bầu chọn và cổ đông bầu chọn sẽ phụ thuộc vào số lao động của công ty. Đại diện do phía người lao động và cổ đông bầu chọn trong HĐGS đều có quyền và nghĩa vụ như nhau.

Đối với các CTCP sử dụng trên 500 lao động thì 1/3 tổng số thành viên của HĐGS sẽ do phía người lao động bầu chọn. Nếu công ty sử dụng trên 2.000 lao động thì 1/2 số thành viên của HĐGS phải là đại diện do người lao động và Công đoàn bầu chọn, song Chủ tịch của HĐGS sẽ phải là người do cổ đông lựa chọn và người này sẽ có lá phiếu quyết định khi số phiếu thuận và phiếu chống bằng nhau.

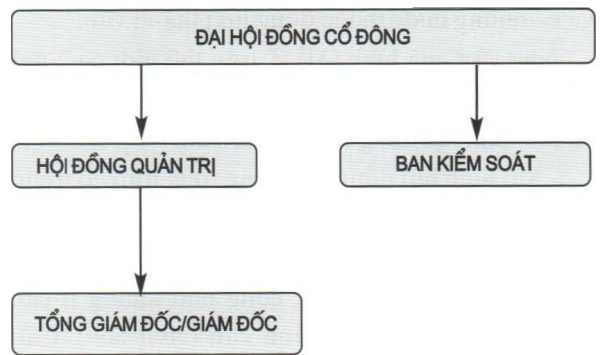
HĐGS có thẩm quyền chọn, bổ nhiệm, cách chức các thành viên của HĐQT. Không những thế, HĐGS còn tham gia trực tiếp vào việc đưa ra các quyết định quan trọng trong việc QTCT và giám sát các hoạt động của HĐQT. HĐQT thực hiện chức năng điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của công ty. Các thành viên của HĐQT cùng nhau chịu trách nhiệm về việc điều hành, phát triển chiến lược kinh doanh của công ty trong mối liên hệ thường xuyên và báo cáo thường xuyên với HĐGS.

Cho đến nay, chỉ có 3 nước châu Âu lựa chọn mô hình này là Áo, Thụy Sĩ và Hà Lan. Bên cạnh đó, một vài quốc gia châu Âu khác cũng đã tiếp nhận mô hình này ở mức độ nhất định về đại diện người lao động tham gia vào cấu trúc QTCT cổ phần như Đan Mạch, Luxămbua và Thụy Điển. Điều đó cho thấy, mô hình QTCT theo Luật Công ty của Đức vẫn luôn có những ưu điểm cụ thể của nó. (Hình 2)

**3. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam**

Nghiên cứu các mô hình QTCT của các quốc gia trên thế giới có thể chỉ ra rằng, bất kỳ mô hình QTCT nào cũng có những ưu điểm và hạn chế của nó. Mô hình Anglo - Saxon được áp dụng tại Anh

**Hình 2: Mô hình Hội đồng quản trị 2 tầng**



và Mỹ tạo điều kiện để ban giám đốc, đặc biệt là giám đốc điều hành phát huy được hết khả năng tự chủ, sáng tạo trong QTCT, nhưng mô hình này cũng tạo ra sự lạm quyền của cấp quản lý.

Trong mô hình HĐQT 2 tầng, vai trò điều hành được tách biệt với vai trò giám sát mặc dù có hạn chế trong việc làm chậm tiến trình của việc ra quyết định, nhưng chi phí trung gian sẽ giảm. Điều này giúp chúng ta đi đến kết luận rằng, mô hình QTCT 2 tầng đang được xây dựng và áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các DN niêm yết trên 2 sàn chứng khoán lớn (TP. Hồ Chí Minh và Hà Nội) chỉ thực sự phát huy được hiệu quả khi những hạn chế tiềm tàng được ngăn chặn. Do đó, đề xuất quan trọng nhất nhằm phát huy hiệu quả của mô hình QTCT tại Việt Nam, đó là tập trung xác định và ngăn chặn những rủi ro tiềm tàng dẫn tới việc hệ thống QTCT không hiệu quả. Chẳng hạn, tính độc lập của các giám đốc không điều hành, thành viên Ban Kiểm soát, cũng như của kiểm toán độc lập. Bên cạnh đó, nhận thức của cổ đông cũng cần được nâng cao để đảm bảo tất cả các cổ đông đều thực hiện đúng quyền và nghĩa vụ của mình.

Để hành lang pháp lý về QTCT của Việt Nam tiến gần hơn tới các thông lệ của quốc tế, các yêu cầu QTCT mới cần làm rõ khái niệm về thành viên HĐQT độc lập, vì khái niệm hiện tại chưa hoàn toàn giống với các thông lệ tối ưu quốc tế. Các quy định mới cũng cần xác định rõ yêu cầu đối với thành viên HĐQT; quy định chi tiết về giao dịch giữa các bên liên quan phải báo cáo;

tăng cường công khai thông tin về đề cử HĐQT và hướng dẫn các quy trình đề cử HĐQT tốt; yêu cầu thông báo sớm về đại hội cổ đông thường niên nhằm khuyến khích cổ đông tham dự đầy đủ; các điều khoản về tăng cường thông tin cho cổ đông, về vai trò của kiểm toán độc lập, về công tác tập huấn QTCT đối với thành viên HĐQT, Ban Kiểm soát cũng cần được làm rõ trong các quy định.

Cơ quan quản lý phải có hướng dẫn phù hợp để DN triển khai áp dụng các thông lệ QTCT, trong giai đoạn hiện tại, các cơ quan quản lý nên đảm nhiệm vai trò tập huấn; nâng cao kỹ năng, năng lực, nguồn lực để tích cực giám sát, thực thi, hướng dẫn áp dụng thực tiễn QTCT hiệu quả trên thị trường một cách kịp thời, cần áp dụng những công nghệ mới nhất để phát hiện các giao dịch bất thường trên thị trường. Vai trò của Ủy ban Chứng khoán cần được tăng cường, hoạt động của Ủy ban này cũng cần được tổ chức lại, đảm bảo tính độc lập của 1 cơ quan quản lý nhà nước. Bên cạnh đó, những xung đột và không thống nhất giữa Luật và

các văn bản dưới luật đang gây khó khăn cho hoạt động của các DN. Vì vậy, các chuẩn mực pháp lý về QTCT cần được hoàn thiện đầy đủ để tránh các cách hiểu khác nhau, tạo tiền đề tiến đến việc phù hợp với các thông lệ QTCT của thế giới.

#### 4. Kết luận

QTCT là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của tất cả các DN, đây là hoạt động quan trọng và phổ biến cho các loại hình DN trên thế giới, trong đó có loại hình DN là CTCP. Từ phân tích trên cho thấy, từ các mô hình QTCT, các nguyên tắc QTCT của các quốc gia trên thế giới đến thực tiễn QTCT ở nước ta hiện nay vẫn còn một khoảng cách cần được lấp đầy. Vì vậy, việc nghiên cứu một cách nghiêm túc về các quy định pháp luật doanh nghiệp nói chung và pháp luật QTCT cổ phần nói riêng; xem xét thực tiễn thi hành pháp luật về QTCT ở nước ta là vấn đề hết sức quan trọng, thông qua đó rút ra các vấn đề còn hạn chế, tồn tại, nhằm hoàn thiện các nội dung về QTCT phù hợp với thực tiễn của nước ta ■

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2017). *Nghị định số 71/2017/NĐ-CP Hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng với công ty đại chúng, ban hành ngày 6/6/2017*, Hà Nội.
2. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2021). *Nghị định số 47/NĐ-CP Quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp, ban hành ngày 01/4/2021*, Hà Nội.
3. Gabriele Buder & Stienhoff (1998). *Luật Công ty trách nhiệm hữu hạn của các nước Đức, Áo, Hungaria và Pháp trong so sánh luật*. Trung tâm Thông tin Khoa học, Trường Đại học Luật Hà Nội, Hà Nội.
4. Hoàng Văn Hải (Chủ biên, 2020). *Quản trị công ty*. Nxb ĐH Quốc gia Hà Nội.
5. IFC - International Finance Corporation (2019). *Bộ nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ tốt nhất*. Nxb Nông nghiệp, Hà Nội.
6. OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (2010). *Cẩm nang quản trị công ty*. Nxb Nông nghiệp, Hà Nội.
7. Tổ chức Hỗ trợ kỹ thuật Đức - Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương - OECD (2008). *Quản trị CTCP ở Việt Nam: Quy định của pháp luật, hiệu lực thực tế và vấn đề*.

**Ngày nhận bài: 8/11/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 8/12/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 18/12/2021**

*Thông tin tác giả:*

**NGUYỄN HỮU TRINH**

**Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh**

**THE CORPORATE GOVERNANCE OF JOINT STOCK COMPANY  
IN SOME COUNTRIES AND LESSONS LEARNT  
FOR VIETNAMESE COMPANIES**

● **NGUYEN HUU TRINH**

Vietnam National University - Ho Chi Minh City

**ABSTRACT:**

Corporate governance is often generally understood from the perspective of joint stock company governance. And in different countries, corporate governance can be viewed in different perspectives. In Vietnam, the promulgation of the Law on Companies in 1990 and the Law on Enterprises in 1999 (amended and supplemented in 2005, 2014, and 2020) have created favorable conditions for the establishment and operation of all business types including joint stock company. However, the corporate governance in Vietnamese joint stock companies is still a new aspect. This paper presents basic issues of corporate governance in some countries, thereby drawing lessons learnt for Vietnamese companies.

**Keywords:** joint stock company, corporate governance, joint stock company governance, corporate governance model.