

QUY CHẾ PHÁP LÝ QUẢN TRỊ CÔNG TI CỔ PHẦN TẠI VƯƠNG QUỐC ANH, CỘNG HOÀ LIÊN BANG ĐỨC VÀ KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM⁽¹⁾

TRƯƠNG QUANG ANH *

Tóm tắt: Các mô hình quản trị công ti ngày càng được phân tích cũng như xem xét kỹ lưỡng do sự trôi dạt của toàn cầu hoá trên thị trường quốc tế. Hiện nay có hai hình thức quản trị công ti chính là quản trị đơn cấp và quản trị nhị cấp. Trong khu vực châu Âu, Vương quốc Anh là quốc gia tiêu biểu cho hệ thống quản trị đơn cấp, trong đó có các giám đốc điều hành và các giám đốc không điều hành; Cộng hoà Liên bang Đức lại áp dụng hình thức quản trị nhị cấp với sự tách bạch rõ ràng giữa ban quản trị và ban kiểm soát. Trong khi cơ chế quản trị đơn cấp của Vương quốc Anh được biết đến như là sự phản ánh của các chuẩn mực tân tự do, ưu tiên quyền lợi của cổ đông và thị trường tự do theo chủ nghĩa tư bản thì Cộng hoà Liên bang Đức lại có cách tiếp cận khác, chủ yếu hướng tới quyền lợi của các bên liên quan và chủ nghĩa quản lí.

Bài viết phân tích những đặc tính của hệ thống quản trị đơn cấp và nhị cấp trong quy chế pháp lí quản trị công ti cổ phần tại Vương quốc Anh và Cộng hoà Liên bang Đức, làm rõ những ưu điểm, hạn chế của chúng; đưa ra bài học kinh nghiệm cho quản trị công ti tại Việt Nam.

Từ khoá: Quản trị; công ti cổ phần; kinh nghiệm

Nhận bài: 26/12/2018

Hoàn thành biên tập: 12/4/2019

Duyệt đăng: 20/4/2019

LEGAL REGULATIONS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE UNITED KINGDOM AND THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY AND EXPERIENCE FOR VIETNAM

Abstract: Due to the rise of globalisation in world markets, corporate governance models have been more and more carefully examined. There currently exist the two dominant types of corporate governance which are the one-tier board and the two-tier board. Within Europe, the United Kingdom is a prominent country for the one-tier board system, consisting of executive and non-executive directors; on the other hand, Germany adopts the two-tier board system in which there is a clear separation between the management board and the supervisory board. While the one-tier board structure in the UK is largely known as the reflection of neo-liberal norms of shareholder primacy and free market capitalism, Germany takes a different approach with its two-tier board structure primarily emphasising the stakeholder's rights and managerialism. This paper analyses the main features of the one-tier board system and the two-tier board system under the legal regulations of corporate governance in the UK and Germany, highlights the advantages and the disadvantages of each system and draws lessons learnt for corporate governance in Vietnam.

Keywords: Governance; corporation; experience

Received: Dec 26th, 2018; Editing completed: Apr 12th, 2019; Accepted for publication: Apr 20th, 2019.

* Giảng viên, Trường Đại học Luật Hà Nội, Nghiên cứu sinh tại Trường Đại học tổng hợp Goethe - Frankfurt am Main, Cộng hoà Liên bang Đức, e-mail: qatruong@hlu.edu.vn

(1). Nghiên cứu này được thực hiện trong khuôn khổ đề tài khoa học cấp cơ sở: "Nghiên cứu so sánh quy chế pháp lí của công ti cổ phần tại một số quốc gia", Trường Đại học Luật Hà Nội, 2018.

1. Khái niệm quản trị công ti

Trên thế giới hiện nay có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau về quản trị công ti. Các học giả, các nhà kinh tế học và các nhà khoa học xã hội có hướng tiếp cận khá rộng đối với thuật ngữ này, mô tả nó như là "... các tổ chức có ảnh hưởng tới cách thức phân bổ nguồn lực và lợi nhuận của công ti".⁽²⁾ Trong khi đó, các chuyên gia pháp lý, các nhà hoạch định chính sách và các nhà quản trị doanh nghiệp thường có hướng tiếp cận hẹp hơn khi xác định quản trị công ti là hệ thống các tổ chức và quy tắc quyết định việc kiểm soát và phương hướng phát triển của công ti và thể hiện mối liên hệ giữa các bên liên quan chính của công ti.⁽³⁾

Các tổ chức quốc tế cũng đưa ra các định nghĩa cho thuật ngữ này, trong đó có thể kể tới định nghĩa về quản trị công ti được đưa ra bởi Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OCED) - định nghĩa được cho là thiết lập những tiêu chuẩn đầu tiên của quản trị công ti được công nhận quốc tế: "... kết cấu của các mối quan hệ cũng như các trách nhiệm tương ứng trong nhóm cốt lõi của công ti bao gồm các cổ đông, thành viên hội đồng quản trị và các giám đốc được thiết kế để thúc đẩy khả năng cạnh tranh cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu chính của công ti".⁽⁴⁾

Tóm lại, dù có nhiều cách hiểu khác nhau nhưng phần lớn các khái niệm đều thể hiện quản trị công ti có liên quan tới cả sự kiểm soát bên trong cũng như bên ngoài của công ti. Theo Ủy ban châu Âu (European Commission) thì "*Quản trị công ti được hiểu một cách truyền thống như là một hệ thống giúp các công ti điều hành và chỉ đạo cũng như các mối liên hệ giữa người quản lý, ban quản trị, các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan của công ti*".⁽⁵⁾

Hiện nay có hai hình thức quản trị công ti chính đó là quản trị đơn cấp (one-tier board) và quản trị nhị cấp (two-tier board). Trong khi Hoa Kỳ, Anh là những quốc gia tiêu biểu áp dụng hình thức quản trị đơn cấp - mô hình quản trị lấy cổ đông làm trung tâm thì CHLB Đức lại áp dụng cơ chế quản trị nhị cấp - mô hình quản trị có sự tách biệt rõ ràng giữa chức năng giám sát và điều hành, hướng tới quyền lợi của tất cả các bên liên quan. Mô hình quản trị nhị cấp này cũng được áp dụng tại một số quốc gia châu Âu khác như Thụy Sĩ, Áo, Phần Lan và Đan Mạch...⁽⁶⁾ Một số quốc gia châu Âu khác như Pháp, Bỉ, Hà Lan, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha lại cho phép doanh nghiệp được lựa chọn giữa một trong hai loại hình quản trị này.⁽⁷⁾ Pháp luật Liên minh châu Âu (EU) có

(2). Mary O'Sullivan, "Corporate Governance and Globalization", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 570, no. 1 (July 2000): 72.

(3). Jeswald W. Salacuse, "Corporate Governance in the New Century", *The Company Lawyer* 25, no. 3 (2004): 69 - 83.

(4). Jill Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, Wiley, John & Sons, Incorporated, 2010, 199.

(5). European Commission, Green Paper: The EU corporate governance framework, retrieved from: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_en.pdf.

(6). Klaus J Hopt and et al., *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, OUP, Oxford, 1998, 227 - 228.

(7). Carsten Berrar, *Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden,

hướng tiếp cận với vấn đề này khá mở khi bỏ cho phép công ti của châu Âu có thể lựa chọn mô hình quản trị bao gồm cơ quan giám sát và cơ quan quản lý (quản trị nhị cấp) hoặc mô hình quản trị đơn cấp.⁽⁸⁾

2. Quy chế pháp lý quản trị công ti cổ phần tại Vương quốc Anh

2.1. Quản trị đơn cấp tại Vương quốc Anh

Quản trị công ti ở Vương quốc Anh (Anh) khá đặc trưng và khác biệt so với hầu hết các quốc gia khác khi vấn đề phân chia quyền lực giữa hội đồng quản trị và các cổ đông không phải là đối tượng điều chỉnh của pháp luật mà là vấn đề riêng của các công ti.⁽⁹⁾ Điều đó đồng nghĩa với việc các thành viên của công ti có quyền tự sắp xếp, điều chỉnh công ti theo mong muốn của họ và có thể lựa chọn bất kì kết cấu công ti nào mà họ cho rằng phù hợp.

Luật công ti của Anh chỉ quy định công ti phải có từ một giám đốc trở lên mà không đưa ra các quy định quá cụ thể về trách nhiệm của giám đốc cũng như không có các quy định về ban quản trị và thành phần của ban quản trị. Vì vậy, trên lý thuyết, các công ti của Anh có thể tự do lựa chọn một trong hai hình thức quản trị đơn cấp hoặc nhị cấp.⁽¹⁰⁾ Tuy nhiên vào thời điểm cuối thế kỷ

20 hệ thống quản trị nhị cấp của Đức về cơ bản không gây được ấn tượng tốt khi nền kinh tế Đức vào những năm 1980 là không thực sự mạnh mẽ, cũng như có rất nhiều ví dụ về việc tổng giám đốc điều hành của Đức né tránh trong việc cung cấp thông tin và cô lập các thành viên ban kiểm soát.⁽¹¹⁾

Trong những năm 1990, Ủy ban về các vấn đề tài chính của quản trị công ti (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance - Cadbury Committee) đã tìm ra cách kiểm chế quyền lực của tổng giám đốc điều hành thông qua việc tạo ra sự cân bằng trong ban quản trị bằng cách đảm bảo rằng hội đồng quản trị trong các công ti phải bao gồm phần lớn là các giám đốc không điều hành.⁽¹²⁾ Quyết định này đồng nghĩa với việc các công ti tại Anh sẽ quản trị công ti theo cơ chế quản trị đơn cấp.

2.2. Nguồn luật điều chỉnh quản trị công ti cổ phần tại Vương quốc Anh

Hướng tiếp cận của Anh đối với pháp luật quản trị công ti là rất mở khi chủ yếu dựa trên nền tảng là những quy tắc ứng xử mang tính chất tự nguyện.⁽¹³⁾ Đáng chú ý là sự phân chia quyền lực trong vấn đề đưa ra quyết định giữa cổ đông và các giám đốc là do các công ti tự điều chỉnh dựa trên điều lệ của công ti.⁽¹⁴⁾ Những tiêu chuẩn cơ bản và quan trọng đối với công ti cổ phần sẽ được hướng dẫn và

2001, 36 - 41.

(8). Điều 38 Quy chế Hội đồng châu Âu số 2157/2001 ngày 08/10/2001 về pháp luật công ti của châu Âu. (Council regulation No. 2157/2001 on the Statute for a European company).

(9). William J.L. Calkoen, "The One-Tier Board in the Changing and Converging World of Corporate Governance: A comparative study of boards in the UK, the US and Netherlands", (2012): 63.

(10). Adrian Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View*, Oxford University Press, 2002, 71.

(11). William J.L. Calkoen, *ltd*.

(12). Davies, *ltd*, 403.

(13). Tekin N., "The notion of corporate governance and comparison of the US, UK and German corporate governance models," *Law & Justice Review*, no.1 (2014): 250.

(14). Andreas M. Fleckner and Klaus J.Hopt, *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 919.

quy định trong Bộ quy tắc quản trị công ti năm 2018 và Luật công ti năm 2006.

2.2.1. Bộ quy tắc quản trị công ti (The UK Corporate Governance Code - UK CGC)

Nguồn quy định chính về vấn đề quản trị công ti tại Anh là Bộ quy tắc quản trị công ti được ban hành bởi Ủy ban báo cáo tài chính của Anh (Financial Reporting Council - FRC). Bản mới nhất của Bộ quy tắc này được ban hành ngày 16 tháng 7 năm 2018,⁽¹⁵⁾ cùng với hướng dẫn chi tiết giúp các công ti có thể thực hành các quy định trong quy tắc quản trị một cách dễ dàng hơn. Mục đích của Bộ quy tắc quản trị công ti là đưa ra những chuẩn mực quản trị công ti cao hơn, nâng cao tính minh bạch và rõ ràng trong kinh doanh, nhờ đó thu hút nguồn đầu tư nước ngoài để đem lại nguồn lợi cho nền kinh tế Anh.

Các nội dung yêu cầu của Bộ quy tắc được chia thành hai cấp độ: cấp độ cao gồm 18 nguyên tắc (từ A - R); cấp độ thấp gồm 41 quy định cụ thể và được chia thành 5 phần. Việc thực hiện các yêu cầu của Bộ quy tắc này về cơ bản là tự nguyện và dựa trên nền tảng "tuân thủ hoặc giải trình" (Comply or explain).⁽¹⁶⁾

Theo thống kê thì tới năm 2018 có tới 72% trong tổng số 350 công ti được niêm yết

có vốn điều lệ lớn nhất của Anh (FTS 350) được báo cáo tuân thủ hoàn toàn các quy định của Bộ quy tắc quản trị công ti năm 2016⁽¹⁷⁾ (do Bộ quy tắc quản trị công ti năm 2018 chưa có hiệu lực áp dụng).

2.2.2. Luật công ti năm 2006 (The Companies Act 2006)

Luật công ti năm 2006 cung cấp các quy định pháp lý giải quyết các vấn đề cụ thể liên quan tới quyền lợi của cổ đông trong đại hội cổ đông và trách nhiệm của giám đốc.

Các quy định trong Luật công ti năm 2006 mang giá trị bắt buộc thi hành (trừ trường hợp được quy định khác trong Luật này), vì vậy không thể bị loại bỏ hoặc thay đổi, kể cả trong trường hợp được sự đồng thuận của tất cả cổ đông trong công ti.⁽¹⁸⁾

2.3. *Mối quan hệ quản trị giữa hội đồng quản trị và các cổ đông*

2.3.1. Hội đồng quản trị

a. Cấu trúc, thành phần, tính độc lập

Về mặt lý thuyết, cấu trúc và thành phần của hội đồng quản trị trong công ti cổ phần tại Anh là vấn đề được quyết định bởi chính các công ti thông qua các quyết định riêng của mình. Luật công ti Anh không đưa ra bất kì quy định cụ thể nào liên quan tới cấu trúc của hội đồng quản trị cũng như quyền hạn, nhiệm vụ cụ thể cho từng loại giám đốc trong công ti cổ phần. Tuy nhiên, từ những quy định trong Bộ quy-tắc quản trị công ti có thể thấy hình thức quản trị đơn cấp là hình

(15). Chính thức được áp dụng với các công ti niêm yết từ ngày 01/01/2019.

(16). Nguyên tắc "tuân thủ hoặc giải trình" (Comply or Explain) là nguyên tắc được sử dụng tại một số quốc gia như Anh, Đức, Hà Lan trong lĩnh vực quản trị công ti và giám sát tài chính. Thay vào việc đưa ra các quy định pháp luật bắt buộc thi hành, những cơ quan giám sát của chính phủ (Ủy ban báo cáo tài chính của Anh - Financial Reporting Council) soạn thảo một bộ quy tắc mà các công ti niêm yết có thể tuân thủ hoặc giải trình một cách công khai lí do trong trường hợp họ không tuân thủ.

(17). Simon Lowe, Corporate Governance Review 2018. Retrieved from: <https://www.grantthornton.co.uk/insights/corporate-governance-review-2018/>

(18). Andreas Fleckner, Klaus Hopt, *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*, New York: Cambridge University Press, 2013, 919.

thức quản trị khả thi duy nhất cho các công ty cổ phần tại Anh.

Mang nhiều nét tương đồng với Mỹ, hội đồng quản trị của các công ty cổ phần ở Anh bao gồm các giám đốc điều hành và các giám đốc không điều hành với nhiệm vụ chung quan trọng nhất là bảo đảm quyền lợi cho cổ đông.⁽¹⁹⁾ Tuy nhiên, không giống với Mỹ, sự cân bằng về quyền lực giữa các giám đốc điều hành và không điều hành là dựa trên tập quán và thực tiễn áp dụng của từng công ty chứ không phải theo quy định của pháp luật.⁽²⁰⁾

Bộ quy tắc quản trị công ty năm 2018 quy định hội đồng quản trị trong các công ty có niêm yết cần có tối thiểu một nửa số lượng thành viên, không kể chủ tịch, là các giám đốc không điều hành. Thông thường hội đồng quản trị trong công ty cổ phần tại Anh bao gồm từ 2 tới 4 giám đốc điều hành, một chủ tịch và từ 5 tới 7 giám đốc bên ngoài (giám đốc không điều hành).⁽²¹⁾ Với việc không có ban giám sát phụ trách hoạt động giám sát các quyết định của công ty, vai trò tách biệt của chủ tịch và số lượng vượt trội của các giám đốc không điều hành độc lập là những yếu tố quan trọng giúp hội đồng quản trị trong các công ty cổ phần tại Anh đạt được sự cân bằng trong việc đưa ra các quyết định của mình.⁽²²⁾ Để bảo đảm tính độc lập của các giám đốc không điều hành, Bộ quy tắc quản trị công ty năm 2018 đưa ra

một danh sách không đầy đủ các yếu tố mà hội đồng quản trị cần xác định trong bản báo cáo thường niên của mình. Sự độc lập cũng là yêu cầu cơ bản và quan trọng nhất đối với thành phần của các phòng ban quan trọng trong công ty như Ủy ban lương thưởng (remuneration committee), Ủy ban tiến cử (nomination committee), Ủy ban kiểm toán (audit committee). Cụ thể, trong khi đa số các thành viên của Ủy ban tiến cử nên là các giám đốc không điều hành độc lập, toàn bộ các thành viên trong Ủy ban lương thưởng và Ủy ban kiểm toán bắt buộc phải là các giám đốc không điều hành độc lập.

b. Vai trò, chức năng

Hội đồng quản trị có trách nhiệm đề ra mục tiêu hoạt động của công ty và đưa ra chiến lược, kế hoạch, chính sách để đạt được các mục tiêu đó.⁽²³⁾

- Sự phân chia trong trách nhiệm lãnh đạo

Nhằm tránh quyền lực thống trị của một cá nhân hoặc một nhóm người trong hội đồng quản trị, chức năng, nhiệm vụ của chủ tịch (Chair) và tổng giám đốc điều hành (CEO) được tách biệt rõ ràng, đồng thời một cá nhân không thể đồng thời giữ cả hai chức vụ này trong cùng thời điểm và tổng giám đốc điều hành không thể trở thành chủ tịch của công ty đó kể cả trong trường hợp nhiệm kỳ đã kết thúc, trừ trường hợp được sự đồng thuận của đa số cổ đông.

- Giám đốc điều hành và giám đốc không điều hành

Khác với hình thức quản trị nhị cấp - hình thức quản trị mà vai trò quản lý và kiểm soát (giám sát) được tách biệt rõ ràng cho các chức danh khác nhau, hình thức quản trị đơn

(19). Tekin N., *id*, 249.

(20). Nordberg Donald, *Corporate Governance: Principles and Issues*, SAGE Publications Ltd, 2011, 81.

(21). J.P. Charkham, *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years on*, Oxford University Press, 2005, 315, 317.

(22). Christine A. Mallin, *Corporate Governance*, Oxford: Oxford University Press, 2004, 102.

(23). Christine A. Mallin, *sdd*, 96.

cấp ở Anh không có quy định rõ ràng, cụ thể về vai trò của 2 chức danh này. Vì thế nhìn chung không có sự phân biệt rõ ràng về chức năng, vai trò của giám đốc điều hành và giám đốc không điều hành trong quản trị công ti tại Anh.⁽²⁴⁾ Tuy nhiên, dựa vào các quy định trong Bộ quy tắc quản trị công ti cũng như thực tiễn hoạt động, có thể phân biệt chức năng, vai trò của hai chức danh này như sau:

- Các giám đốc không điều hành được coi như là thành viên của hội đồng quản trị hơn là nhân viên của công ti và vì thế vai trò của họ cũng sẽ liên quan tới các hoạt động quản lý công ti.⁽²⁵⁾ Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của các giám đốc không điều hành là quan sát, đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của công ti, cũng như hiệu quả trong công việc của các giám đốc điều hành, sau đó sẽ có trách nhiệm báo cáo các vấn đề này với chủ tịch thông qua các cuộc họp của hội đồng quản trị (không có sự có mặt của các giám đốc điều hành). Vì thế, có thể nói, các giám đốc không điều hành có vai trò quan trọng trong việc bổ nhiệm hoặc bãi nhiệm các giám đốc điều hành. Ngoài ra, các giám đốc không điều hành còn có thể đóng góp ý kiến trong hoạt động xây dựng chiến lược hoạt động của công ti, vì vậy có ý kiến cho rằng hoạt động kiểm soát có xu hướng trở thành nhiệm vụ quan trọng nhất của các giám đốc không điều hành.⁽²⁶⁾

- Về chức năng của các giám đốc điều hành, rõ ràng là ngay cả trong trường hợp quyền lực quản lý được trao cho hội đồng quản trị (bởi điều lệ công ti) thì hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ti cũng sẽ được quản lý

bởi các cá nhân, chứ không phải bởi toàn bộ hội đồng quản trị. Vì vậy, hầu như tất cả các công việc liên quan tới điều hành hoạt động kinh doanh của công ti thường được điều hành bởi giám đốc cấp cao.⁽²⁷⁾ Trong mọi trường hợp, tham gia vào các hoạt động quản lý hàng ngày của công ti là chức năng của các giám đốc điều hành chứ không phải là các giám đốc không điều hành.

2.3.2. Cổ đông

Về mặt lý thuyết, các cổ đông có thể thực thi quyền kiểm soát của mình trong quản trị công ti cổ phần thông qua bốn phương thức: bầu các cá nhân mà họ cho rằng phù hợp làm giám đốc; bãi nhiệm các vị trí giám đốc mà họ không hài lòng; bảo đảm các thông tin họ nhận được từ các giám đốc là đầy đủ và chính xác; là thông qua các nghị quyết tại đại hội cổ đông để đạt được kết quả về quản trị công ti mà họ mong muốn.⁽²⁸⁾

So với các quốc gia cũng áp dụng hình thức quản trị đơn cấp, Anh thường được nhìn nhận như một trong các quốc gia mà quyền lợi của cổ đông trong công ti cổ phần được bảo vệ mạnh mẽ nhất.⁽²⁹⁾ Đại hội cổ đông là nơi chủ yếu để các cổ đông thực thi quyền lợi của mình đối với việc đưa ra các quyết định của công ti. Trong sự kiện này, hội đồng quản trị sẽ phải báo cáo kết quả hoạt động của công ti trong năm tài chính vừa qua, sau đó là phiên thảo luận và bỏ

(24). Carsten M. Jungmann, 437.

(25). Carsten M. Jungmann, 436.

(26). Jungmann, *id.*, 436.

(27). Brian R. Cheffins, *Company law: Theory, Structure and Operation*, Oxford: Clarendon Press, 1997, 603 - 604.

(28). Stephen Bloomfield, *Theory and Practice of Corporate Governance - An Integrated Approach*, Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 41 - 42.

(29). Fleckner et al., *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*, 925.

phiếu đối với các vấn đề được đưa ra để trên cơ sở đó soạn thảo nghị quyết cho cuộc họp.⁽³⁰⁾ Tất cả các cổ đông đều có quyền tham gia và bỏ phiếu cho các nghị quyết được đưa ra trong cuộc họp.

Tất cả các thành viên trong hội đồng quản trị (ví dụ như các giám đốc điều hành) cũng như các giám đốc không điều hành đều được bầu bởi các cổ đông.⁽³¹⁾ Đồng thời, các cổ đông cũng có quyền bãi nhiệm một hoặc tất cả các giám đốc tại bất kì thời điểm nào thông qua nghị quyết tại đại hội cổ đông.

2.4. Sự tham gia của người lao động trong quản trị công ti

Khác với hình thức quản trị nhị cấp, hình thức mà vai trò của người lao động trong quản trị công ti là rất rõ ràng thông qua cơ chế đồng quyết, vai trò của người lao động trong quản trị công ti tại Anh là rất hạn chế. Tuy nhiên, Điều 172 Luật công ti năm 2006 cũng đưa ra những quy định gián tiếp liên quan tới sự tham gia của người lao động trong công ti khi đưa ra trách nhiệm của giám đốc là phải thực hiện nhiệm vụ của mình với tinh thần trách nhiệm cao để giúp công ti phát triển và mang lại lợi ích cho các thành viên. Để làm được việc đó, giám đốc cần chú ý tới các yếu tố như: kết quả lâu dài của các quyết định; quyền lợi của người lao động trong công ti; sự cần thiết của việc nâng cao quan hệ kinh doanh với các nhà cung cấp, khách hàng; tác động của các hoạt động của công ti tới cộng đồng và môi trường;... Theo đó, có thể thấy, các giám đốc trước khi đưa ra bất kì quyết định nào đều cần phải quan tâm tới trách nhiệm xã hội của công ti và quyền lợi

của người lao động trong công ti. Điều 172 là quy định pháp lí đầu tiên tại Anh trực tiếp đề cập quyền lợi của người lao động như là một mối quan tâm bắt buộc đối với các giám đốc và dường như quy định này muốn xoá bỏ thành kiến phổ biến từ trước tới nay về các giám đốc công ti ở Anh là các giám đốc công ti ở Anh khi quản lí hoạt động kinh doanh của công ti chỉ quan tâm đến việc ngay lập tức tối đa hoá lợi nhuận cho các cổ đông.⁽³²⁾

3. Quy chế pháp lí quản trị công ti ở phần tại Cộng hoà Liên bang Đức

3.1. Hệ thống quản trị nhị cấp bắt buộc tại Cộng hoà Liên bang Đức

Đức áp dụng mô hình hướng tới các bên liên quan vào hệ thống quản trị doanh nghiệp của mình, do đó trọng tâm phát triển của công ti không bị giới hạn bởi việc bảo vệ quyền lợi của các cổ đông. Hệ thống quản trị này có trọng tâm là "*mối quan hệ hợp tác giữa các ngân hàng, cổ đông, hội đồng quản trị, người quản lí và người lao động vì lợi ích của lao động hoà bình và năng suất của công ti*".⁽³³⁾

Đặc trưng nổi bật của pháp luật công ti Đức là sự tách biệt giữa ban điều hành ("Vorstand") và ban kiểm soát ("Aufsichtsrat"). Mô hình quản trị nhị cấp này bắt nguồn từ thập niên 70 của thế kỉ XIX. Theo Luật công ti đại chúng của Đức năm 1965 thì hệ thống quản trị của các công ti đại chúng ("Aktiengesellschaften") tại Đức bắt buộc phải có hai cơ quan: ban điều hành và ban kiểm soát. Ban điều hành bao gồm các giám đốc điều hành quyết định

(32). Fleckner et al., *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*, 934.

(33). Barnett Abigail and Maniam Balasundram, "A Comparison of US Corporate Governance and European Corporate Governance", *The Business Review*, no. 2 (2008), 27.

(30). Fleckner et al., sđd, 926.

(31). Jungmann, tldd, 435.

các mục tiêu của công ti và áp dụng các biện pháp cần thiết,⁽³⁴⁾ trong khi ban kiểm soát gồm các giám đốc không điều hành chịu trách nhiệm đại diện cho các bên liên quan giám sát những quyết định đó.

3.2. Nguồn luật điều chỉnh hệ thống quản trị công ti

Là một trong những quốc gia có hệ thống pháp luật civil law, pháp luật công ti của Đức dựa trên nền tảng các quy định của các văn bản pháp luật và hệ thống Quy tắc quản trị công ti (Deutscher Corporate Governance Kodex, "GCGK")⁽³⁵⁾ - Các quy tắc trong đó trình bày khái quát các quy định pháp lí về hoạt động điều hành và giám sát trong công ti đại chúng, dưới dạng kiến nghị và đề xuất các tiêu chuẩn quốc tế cũng như trong nước về quản trị doanh nghiệp tốt và có trách nhiệm.

Các văn bản pháp luật quan trọng có thể kể tới là Luật Công ti đại chúng - German Stock Corporation Act (*Aktiengesetz*, "AktG")⁽³⁶⁾ hay hệ thống pháp luật đồng quyết (Cotetermination law) - quy chế pháp lí cho phép người lao động được quyền tham gia vào vấn đề quản trị của công ti tại Đức.⁽³⁷⁾

3.3. Ban điều hành

3.3.1. Bổ nhiệm, bãi nhiệm, số lượng thành viên

Thành viên của ban điều hành được bổ nhiệm với nhiệm kì tối đa 5 năm và bãi

nhiệm (phải có lí do) bởi ban kiểm soát và có thể được tái bổ nhiệm. Số lượng thành viên của ban điều hành rất đa dạng dựa trên quy mô của công ti và được quy định trong điều lệ của công ti.

3.3.2. Chức năng, nhiệm vụ

Ngoài nhiệm vụ là đại diện pháp lí cho công ti - thay mặt cho công ti trong và ngoài toà án, có thể nói nhiệm vụ quan trọng nhất của ban điều hành trong công ti cổ phần tại Đức là chỉ đạo các hoạt động kinh doanh của công ti (quy định tại Điều 76 Luật công ti đại chúng). Theo đó, trách nhiệm điều hành các vấn đề của công ti, đặc biệt là các vấn đề kinh doanh hàng ngày của công ti sẽ là trách nhiệm độc quyền của ban điều hành. Thêm vào đó, có thể thấy mặc dù ban kiểm soát có trách nhiệm giám sát hoạt động điều hành của công ti cổ phần nhưng "nhiệm vụ điều hành" không thuộc thẩm quyền hay trách nhiệm của ban kiểm soát.

Ban điều hành sẽ đưa ra các quyết định chiến lược cho công ti thông qua việc lập kế hoạch một cách cẩn thận. Ban điều hành sẽ quản lí đội ngũ lao động, phối hợp các nhiệm vụ và kiểm soát trọng tâm chiến lược của công ti. Một số chức năng cụ thể khác có thể kể tới như duy trì khả năng tài chính của công ti, đưa ra những biện pháp phù hợp, cụ thể là các biện pháp giám sát để có thể quản lí và ngăn chặn sự phát triển của những rủi ro đối với công ti; báo cáo về tình trạng của công ti với ban kiểm soát, cổ đông và các cơ quan chức năng.

3.4. Ban kiểm soát

3.4.1. Bổ nhiệm, số lượng thành viên, thành phần

Thông thường, thành viên của ban kiểm soát sẽ được bổ nhiệm trong các cuộc họp đại

(34). Jungmann, sđd, 437.

(35). Chính sửa bổ sung lần cuối ngày 07 tháng 02 năm 2017.

(36). AktG được ban hành ngày 6 tháng 12 năm 1965, chỉnh sửa và bổ sung lần cuối ngày 10 tháng 5 năm 2016.

(37). German One-Third Participation (DritteltbG) ban hành ngày 18 tháng 5 năm 2004, chỉnh sửa và bổ sung ngày 24 tháng 4 năm 2015; German Codetermination Act (MitbestG) ban hành ngày 04 tháng 5 năm 1976, chỉnh sửa và bổ sung ngày 24 tháng 4 năm 2015.

hội cổ đông thường niên (Hauptversammlung). Theo Luật đồng quyết của Đức (Co-determination Act) thì tùy thuộc vào số lượng lao động trong công ti mà một phần ba hoặc một nửa số thành viên ban kiểm soát sẽ được bầu bởi người lao động.

Ban kiểm soát trong công ti cổ phần bao gồm từ 3 đến 21 thành viên, tùy thuộc vào vốn cổ phần của công ti. Trung bình thì ban kiểm soát có khoảng 13 thành viên.⁽³⁸⁾ Các thành viên ban kiểm soát là những người đại diện cho các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan như: cổ đông, người lao động, công đoàn, đối tác kinh doanh, chủ nợ, đại diện chính phủ.

3.4.2. Chức năng, nhiệm vụ

Trong khi nhiệm vụ rõ ràng của ban điều hành là thực hiện hoạt động kinh doanh của công ti thì vai trò của ban kiểm soát trong công ti là không dễ để có thể xác định.

Trước hết có thể thấy, chức năng nổi bật của ban kiểm soát là bổ nhiệm, giám sát và bãi nhiệm thành viên của ban điều hành. Họ thực hiện chức năng này thông qua việc kiểm tra sổ sách, rà soát báo cáo thường niên, tổ chức và giám sát công việc của kiểm toán viên bên ngoài, phân tích các thông tin được cung cấp từ ban điều hành và báo cáo lại cho các cổ đông trong cuộc họp đại hội cổ đông.

Mặt khác, mặc dù ban kiểm soát không thể trực tiếp tham dự vào vấn đề điều hành của công ti, tuy nhiên, trong một số trường hợp cụ thể, điều lệ hoặc ban kiểm soát có thể quyết định một số hoạt động quan trọng mà nếu công ti muốn thực hiện thì nhất thiết phải được sự đồng ý của ban kiểm soát.

Ngoài ra, ban kiểm soát cũng có thể gián tiếp làm ảnh hưởng tới các quyết định điều hành thông qua một số hoạt động như thiết lập các ưu đãi của ban điều hành thông qua việc điều chỉnh lương các thành viên ban điều hành và hoạt động cổ vấn khi ban điều hành đưa ra các quyết định chiến lược.

Một chức năng quan trọng nữa của ban kiểm soát trong công ti cổ phần là mạng lưới quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan và các đối tác kinh doanh, đồng thời tạo nên sự cân bằng về lợi ích giữa các bên trong công ti cổ phần. Đây là một trong những giá trị thực sự cần thiết và là các “chức năng mềm”⁽³⁹⁾ quan trọng của ban kiểm soát.

3.5. Đại hội cổ đông

Tới thời điểm hiện tại thì chỉ có ban kiểm soát có thể giám sát trước được ban điều hành vì đại hội cổ đông chỉ có thể đưa ra biện pháp xử lý khi sai lầm đã xảy ra rồi.⁽⁴⁰⁾ Một số hoạt động cụ thể của đại hội cổ đông có thể kể tới như các nghị quyết về các quyết định quan trọng của công ti hay quyết định bổ nhiệm đối với các thành viên của ban kiểm soát và kiểm toán. Trách nhiệm pháp lý của các ban được giới hạn trong quy tắc đánh giá kinh doanh trong năm tài chính bởi đại hội cổ đông.

Do không có sự tách biệt về thể chế giữa ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư ở

(38). Fleckner and Hopt, *ltd*, 521 - 571.

(39). Paul L Davies., “Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence?,” *International and Comparative Corporate Law Journal (I.C.C.L.J.)* 2, (2001): 435 - 456;

(40). Alessandro Zattoni and Francesca Cuomo, “How Independent, Competent and Incentivized Should Nonexecutive Directors be? An Empirical Investigation of Good Governance Codes”, *British Journal of Management* 21, (2010): 63 - 79, 74.

Đức,⁽⁴¹⁾ các ngân hàng phổ thông có thể đảm nhiệm đồng thời các vị trí: ủy quyền quyền biểu quyết, cổ đông và chủ nợ. Trong các công ti cổ phần lớn ở Đức, các đại diện ngân hàng thường chiếm phần lớn số ghế trong các đại hội cổ đông.⁽⁴²⁾ Ví dụ vào năm 1992, theo thống kê thì trung bình các ngân hàng chiếm tới hơn 84% số phiếu bầu hiện diện tại các cuộc họp cổ đông của 24 công ti cổ phần lớn nhất nước Đức.⁽⁴³⁾ Tầm ảnh hưởng to lớn này có được là nhờ số cổ phần mà các ngân hàng nắm giữ, số cổ phần do các công ti con của các ngân hàng nắm giữ và trên tất cả, chủ yếu là vai trò của họ như người đại diện cho những khách hàng đã gửi số cổ phần nắm giữ cho họ.⁽⁴⁴⁾ Điều này sẽ giúp các ngân hàng tại Đức đảm bảo được sự hiện diện của họ trong ban kiểm soát của các công ti cổ phần.⁽⁴⁵⁾

3.6. Cơ chế đồng quyết trong quản trị công ti cổ phần tại Cộng hòa Liên bang Đức

Cơ chế đồng quyết được bắt nguồn từ truyền thống quản trị doanh nghiệp của Đức và đã tồn tại dưới hình thức hiện tại kể từ Luật đồng quyết (Codetermination Act) năm 1976. Luật đồng quyết ra đời với mục đích là hướng tới sự tham gia bình đẳng của các cổ

đông và nhân viên trong việc đưa ra quyết định trong công ti. Đồng quyết vì thế có thể coi là quy trình đưa ra quyết định mang tính dân chủ ở cấp độ công ti⁽⁴⁶⁾ hay là một sự đầu tư vào nguồn nhân lực và “sự trao thưởng” cho lòng trung thành của nhân viên đối với công ti thông qua việc trao cho nhân viên quyền tham gia vào các quyết định của công ti.⁽⁴⁷⁾

Có thể nói cơ chế đồng quyết là một cơ chế giúp tăng cường quyền hiện diện và tham gia của người lao động vào việc quản trị trong công ti cổ phần tại Đức. Theo quyền đồng quyết này thì người lao động sẽ có hai cách để có thể tham gia vào các quyết định của công ti: Thông qua ban đại diện lao động (work council) và thông qua ban kiểm soát.

Sự tham gia của người lao động trong công ti thông qua ban kiểm soát, như đã nói ở trên, là việc số ghế đại diện của người lao động trong công ti sẽ chiếm từ 1/3 (trong trường hợp công ti cổ phần có từ 500 - 2000 nhân viên) tới 1/2 (trong trường hợp công ti cổ phần có từ 2000 nhân viên trở lên) trong ban kiểm soát của công ti cổ phần.

Giám đốc điều hành của Volkswagen - Một trong những tập đoàn sản xuất ô tô hàng đầu của Đức đã từng tuyên bố: “*Tại sao tôi phải quan tâm tới cổ đông, những người tôi chỉ gặp một lần mỗi năm. Điều quan trọng hơn nhiều là tôi cần quan tâm tới người lao động trong công ti, những người tôi gặp*

(41). Klaus Hopt, “Common Principles of Corporate Governance in Europe”, in: Joseph McCahery; Moerland, Pict; Raaijmakers, Theo; Renneboog, Luc (Editors), *Corporate Governance Regimes - Convergence and Diversity*, Oxford, 175 - 204, 186 (2002).

(42). J. Edwards/K. Fischer, *Banks, finance and investment in Germany*, Cambridge, 1994, 178 ff.

(43). Baums, Theodor, “Corporategovernancesystems in Europe- Differencesand tendenciesof convergence”, Crafoord lecture, Universitat Osnabruck. Institut fur Handels- und Wirtschaftsrecht.Arbeitspapiere, 1996, p.8.

(44). Baums, Theodor, tldd.

(45). Baums, Theodor, tldd, 9.

(46). Page, R., *Co-determination in Germany - A beginner's Guide*, Hans Boeckler Stiftung, Working paper 33, 2009.

(47). Kommission Mitbestimmung, *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven*, Bertelsman Stiftung, Guetersloh, 1998.

hàng ngày".⁽⁴⁸⁾

4. Ưu điểm và nhược điểm của các mô hình quản trị công ty cổ phần

4.1. Ưu điểm và nhược điểm của hệ thống quản trị đơn cấp tại Vương quốc Anh

4.1.1. Ưu điểm

Hội đồng quản trị là cơ quan thực hiện cả hai chức năng điều hành và giám sát các hoạt động kinh doanh của công ty, vì vậy, mặc dù các thành viên của hội đồng quản trị có thể là giám đốc điều hành hoặc giám đốc không điều hành nhưng nhìn chung tất cả các giám đốc đều có thể tiếp cận các thông tin của công ty một cách trực tiếp và đầy đủ như nhau.⁽⁴⁹⁾ Các giám đốc không điều hành, với tư cách là thành viên của hội đồng quản trị sẽ được tham gia đầy đủ trong quá trình đưa ra quyết định của công ty, vì vậy họ có thể dễ dàng tiếp cận được với các thông tin liên quan quan trọng, đồng thời cũng có thể đưa ra được những ý kiến đóng góp trước khi công ty đưa ra một quyết định cụ thể. Đây có thể nói là ưu điểm của hình thức này so với hình thức quản trị nhị cấp khi khả năng tiếp cận thông tin của các thành viên ban kiểm soát là khá hạn chế, phụ thuộc vào các thành viên ban điều hành.

Ngoài ra, quá trình đưa ra quyết định của công ty sẽ nhanh chóng hơn. Trong cơ chế quản trị nhị cấp, trong một số trường hợp, quyết định của ban quản trị muốn được thông qua cần được sự đồng ý của ban giám sát và thường thì quá trình này diễn ra trong khoảng hai tuần trở lên do các cuộc họp của ban kiểm soát thường không diễn ra thường

xuyên.⁽⁵⁰⁾ Ngược lại, trong cơ chế quản trị đơn cấp, với tần suất các cuộc họp hội đồng quản trị diễn ra thường xuyên hơn⁽⁵¹⁾ sẽ giúp các thành viên của hội đồng quản trị nắm bắt được đầy đủ và chi tiết các hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty và từ đó khoảng thời gian xem xét đưa ra các quyết định sẽ được rút ngắn đáng kể.

4.1.2. Nhược điểm

Các thành viên của hội đồng quản trị sẽ thực hiện cả chức năng quản lý và giám sát, vì vậy họ phải đối mặt với tình trạng khó xử đó là, họ sẽ đưa ra các quyết định đồng thời cũng tự mình giám sát các quyết định đó. Theo như các cuộc khảo sát, các giám đốc không điều hành có nhận thức khá rõ ràng về vai trò chiến lược của mình nhưng lại khá mơ hồ về vai trò giám sát.⁽⁵²⁾

Việc hội đồng quản trị có các thành viên trung lập và hoàn toàn tập trung vào vai trò giám sát của mình là thật sự cần thiết trong cơ chế quản trị đơn cấp và như đã phân tích ở trên, trách nhiệm này thường thuộc về các giám đốc không điều hành độc lập. Tuy nhiên, theo thống kê thì có tới 23% các công ty niêm yết trong FTSE 350 tại Anh vẫn còn có các giám đốc không điều hành không độc lập.⁽⁵³⁾ Rõ ràng sự độc lập của các giám đốc

(50). Jungmann, tldd.

(51). Knut Bleicher and Herbert Paul, "Das amerikanische Board-Modell im Vergleich zur deutschen Vorstands-/ Aufsichtsratsverfassung Stand und Entwicklungstendenzen", *Die Betriebswirtschaft*, (1986): 273.

(52). Brandon M. et al, *European Boards of Directors Study*, London: Korn/Ferry International: 1996, 26.

(53). Grant Thornton, *Corporate Governance Review 2018*. Retrieved from: <https://www.granthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/>

(48). Klaus Hopt, tldd, 188.

(49). Jungmann, tldd, 459.

không điều hành được coi là một trong những yêu cầu tiên quyết cho khả năng thực hiện cả hai nhiệm vụ quản lý và giám sát của hội đồng quản trị. Việc tìm phương thức đảm bảo tính độc lập của các giám đốc không điều hành có lẽ vẫn là bài toán khó cho hệ thống quản trị đơn cấp.

4.2. Ưu điểm và nhược điểm của hệ thống quản trị nhị cấp tại Cộng hòa Liên bang Đức

4.2.1. Ưu điểm

- Tính độc lập trong quản lý công ti

Sự phân cấp quản lý hay nói cách khác là tính độc lập trong quản lý công ti là ưu điểm nổi trội nhất của hình thức quản trị nhị cấp. Bởi vì "xu hướng tự biện minh"⁽⁵⁴⁾ của mỗi cá nhân, một giám đốc điều hành sẽ không bao giờ có thể giám sát những quyết định của mình một cách có hiệu quả. Vì thế, sự xung đột về quyền lợi này có thể sẽ được hạn chế một cách hiệu quả bằng cách trao trách nhiệm giám sát này cho một cá nhân khác - người mà hoàn toàn độc lập và không liên quan tới công việc quản lý hàng ngày.

Trong hệ thống quản trị nhị cấp của Đức, các giám đốc điều hành không thể áp đặt sự ảnh hưởng của mình đối với những vị trí thành viên ban kiểm soát do lao động trong công ti bầu (chiếm từ 1/3 tới 1/2 số thành viên trong ban kiểm soát). Thêm vào đó, để giảm thiểu hơn nữa tầm ảnh hưởng của các giám đốc điều hành tới hoạt động của ban kiểm soát, ban kiểm soát có thể bao gồm số

lượng hợp lý các thành viên độc lập.

Đối với hoạt động bầu thành viên của ban kiểm soát, để giảm thiểu sự ảnh hưởng của các giám đốc điều hành trong công ti, ban kiểm soát sẽ lập một uỷ ban đề cử, đề xuất các đại diện cổ đông đủ trình độ để trở thành thành viên của ban kiểm soát tại cuộc họp đại hội đồng cổ đông. Trong năm 2013, trung bình có tới 97% trong tổng số ban kiểm soát của các công ti tại Đức thành lập một uỷ ban đề cử gồm các đại diện cổ đông có đủ điều kiện tại các cuộc họp đại hội đồng cổ đông theo một quy trình minh bạch.⁽⁵⁵⁾

Vì vậy, có thể thấy hệ thống quản trị công ti cổ phần tại Đức đã trao quyền hạn cho các bên liên quan bằng cách giúp họ có thể kiểm soát được quyền lợi của mình - giải phóng các kiểm soát viên khỏi sự phụ thuộc vào sự quản lý. Trong năm 2011, ban kiểm soát của 100 công ti lớn nhất nước Đức bao gồm 21% giám đốc độc lập, 49% người đại diện của lao động trong công ti, 8% số người được đề cử trực tiếp bởi cổ đông, 5% giám đốc điều hành tiền nhiệm và 19% số ứng viên độc lập khác.⁽⁵⁶⁾

- Cơ chế đồng quyết

Có thể nói trong công ti cổ phần, người lao động và cổ đông khi tham gia công ti sẽ có cùng một mục đích, đó là hướng tới sự phát triển ổn định và lâu dài cho công ti. Quyền lợi giống nhau này của người lao

(55). Heidrick & Struggles, *Towards Dynamic Governance 2014 - European Corporate Governance Report*.

(56). Roth, Markus, "Corporate Boards in Germany", in: Davies, Paul; Hopt, Klaus, Richard; Van Solingen, Gerards (Editors), *Corporate Boards in Law and Practice: A comparative Analysis in Europe*, Oxford, 253 - 264, 2013.

documents/corporate-governance-review-2018.pdf
(54). Natürliche Selbstrechtfertigungstendenz, Federal Court of Germany (Bundesgerichtshof, "BGH") 25. November 2002, BGHZ 153, 32, 42; Böckli, in: Hommelhoff et al, 255, 267 (2009).

động và cổ đông trong công ti có thể ngăn chặn việc các giám đốc điều hành theo đuổi một cách quá mức cần thiết những dự án rủi ro, vì cái lợi trước mắt. Thêm vào đó, để khuyến khích, tạo động lực cho các nhà quản lí thì những đại diện của người lao động và cổ đông trong ban kiểm soát có thể thay đổi cấu trúc lương thưởng cho họ.

Nhờ việc đồng thông tin giữa các ban và người lao động được cải thiện một cách đáng kể thông qua cơ chế đồng quyết, người lao động có thể tiếp cận tới các thông tin liên quan tới hoạt động của công ti và có thể trực tiếp đóng góp ý kiến của mình với các quyết định của công ti.⁽⁵⁷⁾

Ngoài ra, việc người lao động được quyền tiếp cận với các thông tin về hoạt động của công ti cũng như giám sát các hoạt động này sẽ tạo nên môi trường làm việc dân chủ và giảm thiểu tình trạng đình công, biểu tình của người lao động.

4.2.2. Nhược điểm

Mặc dù việc độc lập trong quản lí công ti là rất quan trọng, một thành viên trong ban giám sát vẫn có thể thiếu những thông tin hoặc kiến thức cần thiết để thực hiện hoạt động giám sát một cách có hiệu quả đối với hoạt động điều hành. Một vấn đề phát sinh đối với việc tách riêng ban kiểm soát đó là cơ quan này sẽ thiếu hụt kiến thức kinh doanh nội bộ. Ban kiểm soát nếu thiếu những kiến thức chuyên môn sẽ khó có thể đưa ra được những đánh giá và đóng góp có

giá trị đối với hoạt động quản trị công ti.⁽⁵⁸⁾ Nhược điểm này có thể được khắc phục bằng cách bổ nhiệm các thành viên là những giám đốc điều hành cũ, những người có kiến thức chuyên môn cũng như kinh doanh nội bộ; tuy nhiên, theo quy định của pháp luật thì số lượng những thành viên này tối đa chỉ là 02 người trong ban kiểm soát, để tránh việc mối liên hệ trực tiếp của các thành viên này với ban điều hành sẽ làm ảnh hưởng tới sự độc lập của họ khi đã là thành viên của ban kiểm soát.⁽⁵⁹⁾ Cần lưu ý rằng, những thành viên cũ của ban điều hành sẽ không thể được bổ nhiệm vào ban kiểm soát trong vòng 02 năm kể từ ngày họ chấm dứt tư cách thành viên của ban điều hành, trừ trường hợp họ được đề cử bởi 25% cổ đông.

Sự thiếu cân đối trong vấn đề tiếp cận thông tin được thể hiện rõ rệt trong việc ban điều hành là nguồn thông tin gần như duy nhất của ban giám sát. Ban điều hành có trách nhiệm thường xuyên cung cấp thông tin cụ thể và những báo cáo đặc biệt nếu được yêu cầu cho ban kiểm soát, tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là ban điều hành là cơ quan lưu giữ toàn bộ thông tin liên quan tới hoạt động kinh doanh của công ti cổ phần và việc nhấn mạnh trọng tâm thông tin báo cáo theo ý kiến cá nhân hoặc có báo cáo những thông tin họ đang nắm giữ hay không là tùy thuộc ở họ. Vì vậy, rủi ro kiểm soát

(58). John Robert et al, "Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non- Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom", *British Journal of Management* 16, (2005): 5-26.

(59). Thomas Raiser and Rüdiger Veil, *Recht der Kapitalgesellschaften - Ein Handbuch für Praxis und Wissenschaft*, 5th edition, München, section 15, recital 33 (2010).

(57). Edwards, J.S., Eggert, W., and A.J. Weichenrieder, "Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany", *Economics of Governance*, (2009).

không hiệu quả do sự thiếu hụt thông tin hoặc thông tin không chính xác có tồn tại trong cơ chế quản trị nhĩ cấp của Đức. Tuy nhiên, đặc quyền của ban kiểm soát được trực tiếp kiểm tra tất cả các giấy tờ tài liệu của công ti cũng là một yếu tố khắc phục rủi ro này.

5. Kinh nghiệm cho Việt Nam

Quản trị công ti là vấn đề hết sức quan trọng, giúp cải thiện hiệu quả hoạt động cũng như tăng cường khả năng chống đỡ rủi ro cho doanh nghiệp. Đặc biệt khi Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam cần chú trọng tới vấn đề này một cách nghiêm túc. Dự án đánh giá Thẻ điểm quản trị công ti khu vực ASEAN đã bắt đầu tiến hành đánh giá các doanh nghiệp Việt Nam từ năm 2012. Cho đến nay, điểm số của các doanh nghiệp Việt Nam niêm yết cũng đã được cải thiện nhưng mức độ cải thiện là khá chậm và khi so sánh với các nước tham gia đánh giá trong khu vực ASEAN thì vẫn còn ở mức trung bình. Năm 2015 Việt nam đạt tổng điểm trung bình là 36.75, có sự tăng nhẹ so với năm 2014 (35,1) và còn cách biệt rất xa so với điểm số của các nước như Singapore hay Thái Lan.⁽⁶⁰⁾

Từ góc nhìn so sánh với mô hình quản trị của công ti cổ phần của Anh và Đức, mô hình quản trị của công ti cổ phần Việt Nam cần hoàn thiện một số điểm sau:

Thứ nhất, để nâng cao tính hiệu quả trong quản trị công ti, trước hết các nhà quản lý công ti cần nâng cao năng lực quản trị, cần nhận thức đầy đủ và sâu sắc về vai trò và nguyên tắc quản trị. Khi đã có những nhận

thức đầy đủ về ý nghĩa, vai trò hoạt động quản trị, họ sẽ tự nguyện quản lý công ti theo hướng phát triển bền vững, tối đa hoá hiệu năng hoạt động, giảm xung đột lợi ích của các bên liên quan cũng như tuân thủ đúng theo các quy định của pháp luật.

Thứ hai, sự tách bạch giữa chức năng điều hành và giám sát trong các công ti cổ phần tại Việt Nam vẫn chưa được triệt để khi các giám đốc điều hành hay thành viên hội đồng quản trị vẫn được quyền đề cử, giới thiệu và bỏ phiếu bầu ra các thành viên ban kiểm soát hay thành viên độc lập hội đồng quản trị. Để nâng cao hiệu quả chức năng của ban kiểm soát hay các thành viên độc lập, cần sửa đổi các quy định liên quan tới việc bầu ra ban kiểm soát và thành viên độc lập hội đồng quản trị theo hướng các thành viên hội đồng quản trị và ban giám đốc không được quyền đề cử hay giới thiệu và bỏ phiếu bầu ra các thành viên ban kiểm soát hoặc thành viên độc lập hội đồng quản trị. Điều này sẽ giúp tránh tình trạng ban kiểm soát hay các thành viên độc lập hội đồng quản trị hoạt động vì lợi ích của hội đồng quản trị và ban giám đốc.

Thứ ba, nhận thức của cổ đông cũng cần phải được nâng cao để đảm bảo tất cả các cổ đông đều thực hiện đúng quyền lợi và nghĩa vụ của mình và tích cực tham gia đóng góp vào hoạt động quản lý, giám sát trong công ti.

Thứ tư, thành viên độc lập hội đồng quản trị đang là xu hướng tất yếu trong quản trị công ti cổ phần trên thế giới và Việt Nam cũng không phải là một ngoại lệ. Tuy nhiên, các quy định về vị trí này theo Luật doanh nghiệp năm 2014 tỏ ra khá sơ sài khi chỉ đưa ra duy nhất một khoản trong Điều 151 về tiêu

(60). Báo cáo thẻ điểm quản trị công ti khu vực ASEAN năm 2015 - 2016.

chuẩn và điều kiện làm thành viên độc lập hội đồng quản trị. Với chức năng là giám sát và tổ chức thực hiện kiểm soát đối với việc quản lý điều hành công ty, pháp luật cần đưa ra những quy định cụ thể và chi tiết hơn về vị trí này trong công ty cổ phần để tránh tình trạng các công ty bầu ra vị trí này chỉ mang tính hình thức và không có giá trị trên thực tiễn.

Cuối cùng, cần hoàn thiện hơn nữa pháp luật về công khai, minh bạch hoá thông tin trong quản trị công ty cổ phần để tránh những hành vi gian lận, thao túng công ty và các hành vi gây ảnh hưởng tiêu cực đến lợi ích của cổ đông.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abigail, Barnett and Balasundram, Maniam, "A Comparison of US Corporate Governance and European Corporate Governance", *The Business Review*, no. 2, 2008.
2. Berrar, Carsten, *Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2001.
3. Bleicher, Knut and Herbert, "Das amerikanische Board-Modell im Vergleich zur deutschen Vorstands-/Aufsichtsratsverfassung Stand und Entwicklungstendenzen", *Die Betriebswirtschaft*, 1986.
4. Bloomfield, Stephen, *Theory and Practice of Corporate Governance: An Integrated Approach*, New York: Cambridge University Press, 2013.
5. Brandon et al, *European Boards of Directors Study*, London: Korn/Ferry International, 1996.
6. Cadbury, Adrian, *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
7. Calkoen, Williem J.L., "The One-Tier Board in the Changing and Converging World of Corporate Governance: A comparative study of boards in the UK, the US and Netherlands", PhD diss. Erasmus, 2011.
8. Charkham, J.P. *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years on*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
9. Cheffins, Brian R, *Company law: Theory, Structure and Operation*, Oxford: Clarendon Press, 1997.
10. Davies, Paul L. *The Principles of Modern Company Law*, London: Sweet & Maxwell, 2008.
11. Davies, Paul L, "Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence?", *International and Comparative Corporate Law Journal (I.C.C.L.J.)*, 2, (2001).
12. Davies, Paul et al, ed. *Corporate Boards in Law and Practice: A comparative Analysis in Europe*. Oxford: Oxford, 2013.
13. Donald, Nordberg, *Corporate Governance: Principles and Issues*, SAGE Publications Ltd, 2011.
14. Edwards, J.S., Eggert, W., and A.J. Weichenrieder, "Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany", *Economics of Governance*, (2009).
15. Edwards, Jeremy and Klaus Fischer, *Banks, finance and investment in Germany*, Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
16. Elizabeth Shi, "Board Structure and Board Composition in Australia and

- Germany: A Comparison in the Context of Corporate Governance", *Macquarie Journal of Business Law* 4, 2007.
17. Fleckner, Andreas M. and Hopt, Klaus J Ed, *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*, New York: Cambridge University Press, 2013.
 18. Hommelhoff, Peter, Klaus J. Hopt and Axel Werder Ed, *Handbuch Corporate Governance - Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, Köln: Schaffer Pöschel, 2009.
 19. Hopt, Klaus and Patrick Leyens, "Board Models in Europe - Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy", *European Company and Financial Law Review*. 1, (2004).
 20. Hopt, Klaus J. and et al, *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, Oxford, 1998.
 21. John Robert et al, "Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom", *British Journal of Management* 16, (2005).
 22. Jungmann, Carsten M, "The effectiveness of Corporate Governance in One-Tier and Two-Tier Board Systems - Evidence from the UK and Germany", *European Company and Financial Law Review*, no. 4 (2006).
 23. Mallin, Christine A, *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
 24. McCahery, Joseph et al, ed. *Corporate Governance Regimes - Convergence and Diversity*, Oxford: Oxford University Press, 2002.
 25. Moon, Jeremy, Marc Orlitzky, and Glen Whelan, ed., *Corporate Governance and Business Ethics*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd., 2010.
 26. Mantysaari, Petri, *Comparative Corporate Governance - Shareholders as a Rule-maker*. Berlin: Springer, 2005.
 27. Müller-Jentsch, Walther, "Germany: From Collective Voice to Co-management", *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, (Joel Rogers and Wolfgang Streeck, Eds.): Chicago: University of Chicago Press, 1995.
 28. N., Tekin, "The notion of corporate governance and comparison of the US, UK and German corporate governance models", *Law & Justice Review*, no.1 (2014).
 29. O'Sullivan, Mary, "Corporate Governance and Globalization", *American Academy of Political and Social Science*. 570, no. 1 (2000).
 30. Salacuse, Jeswald W, "Corporate Governance in the New Century", *The Company Lawyer*. 25, no. 3 (2004).
 31. Solomon, Jill, *Corporate Governance and Accountability*, Wiley, John & Sons Incorporated, 2010.
 32. Thomas Raiser and Rüdiger Veil, *Recht der Kapitalgesellschaften - Ein Handbuch für Praxis und Wissenschaft*, 5th edition, München, section 15, recital 33 (2010).
 33. Zattoni, Alessandro and Francesca Cuomo, "How Independent, Competent and Incentivized Should Nonexecutive Directors be? An Empirical Investigation of Good Governance Codes", *British Journal of Management*, 21, (2010).