

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA

■ LÊ QUỐC KHANH

Tóm tắt: Doanh nghiệp nhà nước là một bộ phận kinh tế quan trọng của mỗi quốc gia. Những năm gần đây, hoạt động quản trị doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam đã có sự tiến bộ đáng kể, song vẫn còn có những hạn chế nhất định. Trong bài viết này, tác giả trình bày về thực trạng quản trị doanh nghiệp nhà nước của Việt Nam và tham khảo bài học kinh nghiệm từ một số quốc gia trên thế giới.

Abstract: Administration of state-owned enterprises is an important economic part of every nation. State-owned enterprise administration in Vietnam has achieved substantial progress in recent years, but still has certain insufficiencies. In this article, the author presents the real situation of state-owned enterprise administration of Vietnam and refers to experience from some nations in the world

1. Doanh nghiệp nhà nước và quản trị doanh nghiệp nhà nước

Doanh nghiệp nhà nước không phải là khái niệm chi xuất hiện ở các nước xã hội chủ nghĩa mà tồn tại ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, tuy nhiên, theo quan điểm của các nước, khái niệm doanh nghiệp nhà nước không giống nhau. Ví dụ, tiêu chí về quyền sở hữu của Nhà nước trong doanh nghiệp nhà nước là khác nhau, ở Úc là trên 50%, ở Tây Ban Nha là trên 50%, ở Italia là 25%, Malaysia là 20%, Hàn Quốc là 10%. Trong khi đó, theo Luật Công ty của Trung Quốc, doanh nghiệp nhà nước là doanh nghiệp mà Nhà nước nắm cổ phần khống chế từ 35% trở lên.

Ở nước ta, quan điểm về doanh nghiệp nhà nước qua các thời kỳ cũng đã có sự thay đổi rất nhiều. Theo Luật Doanh nghiệp nhà nước năm 1995, doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích, nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế, xã hội do Nhà nước

giao. Doanh nghiệp nhà nước có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý. Luật Doanh nghiệp nhà nước năm 2003 quy định: “Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối, được tổ chức dưới hình thức công ty nhà nước, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn”. Đến Luật Doanh nghiệp năm 2005: “Doanh nghiệp nhà nước là doanh nghiệp trong đó Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ”¹. Tuy nhiên, Luật Doanh nghiệp năm 2014 đã quy định lại tỉ lệ vốn điều lệ khi xác định doanh nghiệp nhà nước. Theo đó, “doanh nghiệp nhà nước là doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ”².

Quản trị doanh nghiệp nhà nước về cơ bản không có gì khác biệt nhiều so với quản trị doanh nghiệp nói chung. Theo đó, quản trị doanh nghiệp nhà nước chính là quá trình điều hành, kiểm soát và tác động liên tục để tiến hành hoạt động sản xuất,

kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp nhà nước theo đúng quy định của pháp luật. Quản trị doanh nghiệp nhà nước là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có định hướng của người chủ doanh nghiệp làm tập thể những người lao động trong doanh nghiệp “được tạo ra bởi Chính phủ để thực hiện các hoạt động thương mại thay mặt chính phủ”³ sử dụng một cách tốt nhất những tiềm năng và cơ hội để tiến hành hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội.

2. Quản trị doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam

2.1. Quản trị chiến lược

Trong môi trường hội nhập với nhiều biến đổi, quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp nhà nước có thể nhanh chóng thích nghi với sự thay đổi để tồn tại và phát triển. Hiện nay, các doanh nghiệp nhà nước đã thành lập các phòng nghiên cứu chiến lược, các bộ phận tham mưu chiến lược, cùng với sự tham gia hoạch định của nhiều cơ quan, bộ phận trong doanh nghiệp. Ví dụ, Tập đoàn Bảo Việt đã thành lập Ủy ban Chiến lược và Đầu tư trực thuộc Hội đồng quản trị, có chức năng hoạch định chiến lược phát triển, đánh giá kết quả thực hiện chiến lược kinh doanh và đề xuất thay đổi về chiến lược kinh doanh của toàn tập đoàn... Nhiều doanh nghiệp nhà nước đã xây dựng được những chiến lược tốt, chọn lựa những sản phẩm mà doanh nghiệp có thể mạnh, không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm theo nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao của thị trường. Ví dụ tiêu biểu là việc xây dựng chiến lược ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Quân đội (Viettel). Viettel đã tạo ra áp lực giảm giá đối với các hãng điện thoại, đưa điện thoại gần hơn với người dân và vượt xa hơn tới

mọi miền tổ quốc. Sau khi thành công ở thị trường trong nước, Viettel chuyển hướng sang thị trường nước ngoài.

Bên cạnh những điểm tích cực, quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp nhà nước vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề cần khắc phục, các chiến lược mới chủ yếu xác định mục tiêu, lĩnh vực kinh doanh, chứ chưa có sự phân tích sâu sắc những yếu tố nội tại của doanh nghiệp, cũng như dự báo các tác động bên ngoài để bảo đảm thành công. Các cấp lãnh đạo cần thay đổi tư duy dựa dẫm vào những ưu đãi mà Nhà nước dành cho thì mới thực sự cạnh tranh công bằng với những doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế khác.

2.2. Quản trị nguồn nhân lực

Một trong những đòi hỏi quan trọng nhất để các doanh nghiệp nhà nước phát triển trong giai đoạn hội nhập là nhân lực có trình độ. Tuy nhiên, hiện nay, nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước không chỉ thiếu mà đang bị dần mất đi do sức hút từ bộ phận doanh nghiệp ngoài nhà nước. Nếu xét theo loại hình kinh doanh, năm 2014, doanh nghiệp ngoài nhà nước chiếm tỷ lệ lớn nhất với khoảng 96,4% giải quyết được 59,5% trong tổng số gần 12 triệu lao động. Các doanh nghiệp nhà nước chiếm 0,8% tổng số lượng và tạo việc làm cho khoảng 11,9% lao động⁴.

Công tác tuyển dụng được tiến hành theo quy trình chặt chẽ, bao gồm những phương pháp và kỹ thuật khác nhau tùy lĩnh vực hoạt động của mỗi doanh nghiệp. Việc tuyển dụng thường tiến hành dựa trên chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ, để phục vụ và chuẩn bị cho chương trình phát triển điện hạt nhân của quốc gia đến năm 2020, Tập đoàn Điện lực đã tiến hành tuyển dụng, đào tạo nhân lực cho chiến lược phát triển mới này. Theo đó, hàng năm, Bộ Giáo dục và

Đào tạo phối hợp với tập đoàn và các đơn vị liên quan tuyển sinh cán bộ, sinh viên đi đào tạo kỹ sư, thạc sỹ các chuyên ngành điện hạt nhân tại Đại học Nghiên cứu hạt nhân Quốc gia Nga. Tuy nhiên, bên cạnh đó, công tác này vẫn còn tồn tại những mặt chưa tích cực. Cụ thể, việc tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng cán bộ ở một số doanh nghiệp nhà nước còn tùy tiện, thậm chí mang tính gia đình..., trong tổ chức quản lý, sử dụng nhân sự còn thiếu rõ ràng, công khai, minh bạch, cơ chế kiểm tra, giám sát chặt; việc kiểm tra nội bộ kém, thiếu cơ chế dân chủ trong công tác cán bộ.

Về đào tạo và phát triển, các doanh nghiệp nhà nước đều đưa ra nhiều giải pháp và hình thức đào tạo khác nhau theo hướng đẩy mạnh đào tạo ngành nghề theo mũi nhọn, ngành công nghệ cao có tính quyết định đến sản xuất, kinh doanh của mình. Ví dụ, tại Viettel, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên được đẩy mạnh ở các cấp, bằng nhiều hình thức, cả đào tạo ở trong nước và nước ngoài. Tập đoàn có chính sách hỗ trợ về tài chính để khuyến khích, động viên cán bộ, nhân viên tự học nâng cao trình độ, tay nghề.

Về chính sách đãi ngộ, hiện nay, các doanh nghiệp nhà nước vẫn trả lương theo hệ thống thang, bảng lương và chế độ phụ cấp do Nhà nước quy định. Ngoài lương cơ bản được tính theo hệ số, người lao động còn được hưởng lương kinh doanh. Tuy nhiên, chính sách đãi ngộ tại các doanh nghiệp nhà nước vẫn còn tồn tại một số vấn đề. Chính sách lương thưởng vẫn nặng tính bình quân chủ nghĩa, tiền lương còn cao bằng giữa lao động quản lý và nhân viên, giữa công việc phức tạp và đơn giản, chưa phản ánh đúng quan hệ công việc là nguyên nhân của hiện tượng chảy máu chất xám.

2.3. Quản trị chất lượng

Trước sức ép cạnh tranh trên thị trường ngày

càng gay gắt, các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam đã tìm cách tổ chức việc quản trị chất lượng theo hướng tìm hiểu nhu cầu thị trường, tìm hiểu tâm lý khách hàng, tìm những phương thức thích hợp để quản lý chất lượng như TQM, ISO, HACCP, 5S... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, chú trọng đến đổi mới công nghệ và các giải pháp quan trọng khác liên quan trực tiếp đến đảm bảo chất lượng sản phẩm. Hiện nay, các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam đều triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000.

2.4. Quản trị tài chính

Về vấn đề huy động vốn, Nghị định số 91/2015/NĐ-CP ngày 13/10/2015 của Chính phủ về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp đã giúp cho các doanh nghiệp chủ động trong việc huy động vốn phục vụ cho sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, cơ chế huy động và sử dụng vốn chưa phát huy được hết tính chủ động, sáng tạo của các công ty con. Việc phân cấp, phân quyền, nhất là quyền đầu tư, mua sắm, nhượng bán, cho thuê hoặc thế chấp, cầm cố tài sản để đi vay hoặc cho vay, cho nợ... vẫn chưa được thiết lập cụ thể từ thủ trưởng đơn vị quyết định thành lập cho đến Hội đồng thành viên và giám đốc các công ty con. Cơ chế điều hòa vốn trong toàn doanh nghiệp nhà nước chưa được xác định một cách rõ ràng, đầy đủ. Cơ chế hoạt động huy động vốn từ nội bộ còn ít, trong khi khả năng có thể huy động được nhiều hơn nữa cho sản xuất, kinh doanh, do thủ tục rườm rà, cứng nhắc, hạn mức cho vay thấp, không đảm bảo vốn cho các dự án đúng tiến độ, thời hạn thanh toán ngắn, đôi khi các khoản vay giữa các công ty không thực sự tự nguyện mà do sức ép của công ty mẹ.

Về phân phối và tái đầu tư, doanh nghiệp nhà nước gần như có toàn quyền trong các quyết định

đầu tư mới của mình, song với tư cách là chủ đầu tư, vai trò và thể chế điều tiết liên quan đến các chính sách tài trợ, phân phối vẫn chưa rõ. Đối với việc chia sẻ lợi ích bên trong, doanh nghiệp nhà nước mới hướng vào sản xuất, kinh doanh mà chưa chú trọng xây dựng cơ chế rõ ràng về chia sẻ lợi ích từ kết quả và lợi nhuận phát sinh từ liên kết trong doanh nghiệp nhà nước.

Doanh nghiệp nhà nước chủ yếu là các tập đoàn, tổng công ty và các công ty theo mô hình công ty mẹ - con, vì vậy, báo cáo tài chính hợp nhất có ý nghĩa hết sức quan trọng, song hiện nay còn nhiều thiếu sót, việc loại trừ các giao dịch nội bộ thể hiện qua các khoản công nợ, doanh thu, chi phí, lãi lỗ chưa triệt để nên báo cáo tài chính hợp nhất không chính xác, không thể hiện một cách trung thực thực trạng tài chính của doanh nghiệp. Điều này gây khó khăn cho một số đối tượng liên quan như các nhà đầu tư, các tổ chức ngân hàng, tín dụng, chứng khoán... khi đánh giá và đưa ra quyết định chính xác.

3. Tham khảo bài học kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới

3.1. Kinh nghiệm của Trung Quốc⁵

Doanh nghiệp nhà nước tại Trung Quốc là thành phần kinh tế quan trọng, chủ đạo của nền kinh tế Trung Quốc. Về quản trị tài chính, Chính phủ Trung Quốc đã tạo điều kiện để đa dạng hóa hơn các hình thức huy động vốn cho các doanh nghiệp nhà nước trong quá trình tái cấu trúc nhằm giải quyết vấn đề vốn và giảm sự phụ thuộc vào các ngân hàng nhà nước, tập trung đẩy mạnh cổ phần hóa và khuyến khích các doanh nghiệp nhà nước nhanh chóng tiến hành niêm yết cổ phiếu của mình trên sàn chứng khoán ở cả trong nước và ngoài nước nhằm tăng cường thu hút vốn. Ngoài ra, Trung Quốc đã tiến hành xác định những ngành nghề không cần có sự

tham gia của Nhà nước và thực hiện thoái vốn thông qua một số hình thức như chào bán, đấu giá, đấu thầu công khai.

Về cấu trúc quản trị doanh nghiệp, quá trình cải cách, đổi mới cơ cấu quản trị doanh nghiệp là một trong ba trọng tâm của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc. Một là, hội đồng quản trị có vai trò giám sát nội bộ chấp hành nghị quyết của Đại hội cổ đông, phụ trách xây dựng phương án, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Hai là, sử dụng chế độ quản trị bên ngoài chuyên trách trong quá trình xây dựng hội đồng quản trị cho doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, các thành viên bên ngoài này do Ủy ban Quản lý và Giám sát tài sản nhà nước tại các doanh nghiệp nhà nước tuyển chọn. Ba là, các doanh nghiệp tăng cường công khai, minh bạch của các hoạt động thông qua hội đồng giám sát.

Về tái cấu trúc nguồn nhân lực, Chính phủ Trung Quốc đã ban hành hơn 10 bộ văn bản pháp quy liên quan đến lao động để hỗ trợ cho quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước. Trong đó, các bộ luật chú trọng và đi sâu vào đầu ra của chi phí nguồn nhân lực, hướng đến hiệu quả và thương phạt rõ ràng, loại bỏ chế độ kế hoạch hóa trong sử dụng lao động. Các doanh nghiệp nhà nước đã có được một tỷ trọng đáng kể đội ngũ cán bộ có thể nắm bắt được các kỹ năng quản lý hiện đại. Về giải quyết vấn đề lao động dôi dư trong quá trình tái cấu trúc, Trung Quốc đã áp dụng rất nhiều biện pháp như: Bán bớt tài sản, bổ sung nguồn bồi thường đối với các lao động nghỉ việc hoặc lưu chuyển, biến những người lao động của mình trở thành những cổ đông của công ty.

Bài học kinh nghiệm của Trung Quốc đối với các nền kinh tế chuyển đổi là kinh tế nhà nước phải chiếm vị trí chi phối đối với những ngành nghề

quan trọng hoặc lĩnh vực then chốt có liên quan đến nền kinh tế quốc dân, giảm bớt tỷ trọng kinh tế nhà nước nhưng vẫn đảm bảo chi phối của kinh tế nhà nước.

3.2. Kinh nghiệm của Hàn Quốc⁶

Quá trình tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước của Hàn Quốc được thực hiện theo mô hình ba cấp: Ở cấp độ doanh nghiệp, Chính phủ thực hiện trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, hạn chế mâu thuẫn trong đại diện và phát huy tối đa tính sáng tạo, chủ động trong kinh doanh. Nhà nước thực hiện tư nhân dần dần theo quá trình tái cơ cấu liên tục để đảm bảo tính chắc chắn trong hiệu quả của quá trình cải cách. Ở cấp ngành, Chính phủ khuyến khích phát triển môi trường kinh doanh cạnh tranh nhằm hạn chế tính tổ chức và độc quyền tự nhiên của các doanh nghiệp nhà nước. Ở cấp độ quốc gia, Hàn Quốc thực thi và tăng tính hiệu quả của các áp lực thị trường, sở hữu tư nhân, giải quyết bài toán khủng hoảng kinh tế vĩ mô, vấn đề chất lượng của các thể chế hỗ trợ thị trường.

Bài học kinh nghiệm về cải cách doanh nghiệp nhà nước tại Hàn Quốc được rút ra là: (i) Phải giảm thiểu sự can thiệp chính trị, đặc biệt là trong các quyết định về giá cả và nhân sự; (ii) Xác định các mục tiêu của doanh nghiệp thông qua các chỉ số kết quả hoạt động; (iii) Tăng quyền tự chủ quản lý để đạt được các mục tiêu này; (iv) Đánh giá hiệu quả quản lý; (v) Chế độ lương thưởng phải gắn với kết quả hoạt động. Việc hạn chế đến mức tối thiểu sự ảnh hưởng của Nhà nước tới hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước thông qua việc cổ phần hóa tài sản doanh nghiệp cho tư nhân sẽ làm thay đổi toàn bộ cơ cấu tổ chức và hệ tư tưởng của cả doanh nghiệp.

3.3. Kinh nghiệm của Singapore⁷

Về cơ cấu tổ chức, theo quy định của Đạo luật

Công ty Singapore, doanh nghiệp nhà nước tại Singapore có thể tồn tại dưới 2 hình thức là công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên trong đó Nhà nước là chủ sở hữu duy nhất nắm 100% vốn điều lệ hoặc công ty cổ phần trong đó Nhà nước sở hữu từ 51% vốn điều lệ trở lên. Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên với 100% vốn điều lệ của Nhà nước, chủ sở hữu Nhà nước là cơ quan quyền lực cao nhất. Đại diện sở hữu nhà nước là Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước. Đối với công ty cổ phần mà Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ, thì các cổ đông gộp với nhau tạo thành Đại hội đồng cổ đông (ít nhất 3 cổ đông). Đại hội đồng cổ đông tiến hành bầu ra Hội đồng quản trị, Hội đồng quản trị tiến hành bầu ra Ban giám đốc/Tổng giám đốc và các phòng ban.

Về quản trị tài chính, các doanh nghiệp nhà nước phải báo cáo các thông tin tài chính và phi tài chính quan trọng về doanh nghiệp phù hợp với các tiêu chuẩn chất lượng cao được quốc tế công nhận trong công ty, bao gồm cả các lĩnh vực đang được chú trọng cho Nhà nước như là một chủ sở hữu và công chúng. Điều này bao gồm trong các hoạt động của doanh nghiệp nhà nước được thực hiện vì lợi ích công cộng. Các báo cáo tài chính hàng năm của các doanh nghiệp nhà nước phải được kiểm toán độc lập dựa trên các tiêu chuẩn chất lượng cao và các thủ tục kiểm soát cụ thể của Nhà nước không thay thế cho một cuộc kiểm toán độc lập.

Tóm lại, đổi mới quản trị để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước là một chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước ta, đồng thời cũng là một vấn đề có tính thời sự cấp bách, có ý nghĩa lý luận lâu dài đối với việc đổi mới, phát triển khu vực doanh nghiệp nhà nước trong điều kiện nền kinh tế nhiều thành phần và hội nhập hiện nay.

(Xem tiếp trang 42)

thể của các bên trong quan hệ, gồm nghĩa vụ của tổ chức xử lý và nghĩa vụ của chủ hàng. Theo đó, tổ chức xử lý vật thể thuộc diện kiểm dịch thực vật có các nghĩa vụ: Thực hiện đúng biện pháp xử lý theo quyết định của cơ quan kiểm dịch thực vật nội địa và hợp đồng; tiến hành xử lý vật thể theo đúng các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật quy định cho biện pháp xử lý tương ứng; tiến hành xử lý vật thể đúng thời gian, địa điểm theo quyết định của cơ quan kiểm dịch thực vật nội địa và hợp đồng; bồi thường thiệt hại cho chủ hàng khi gây thiệt hại. Còn chủ hàng có những nghĩa vụ: Đưa vật thể phải xử lý đến đúng địa điểm, thời gian xử lý; trả chi phí xử lý vật thể. Cuối cùng, xác định phương pháp tính chi phí xử lý vật thể thuộc diện kiểm dịch thực vật, trong đó có những chi phí để tiêu diệt đối tượng kiểm dịch thực vật của Việt Nam, đối tượng phải kiểm soát hoặc sinh vật gây hại lạ và chi phí là thù lao cho tổ chức xử lý.

Thứ tư, xây dựng khung pháp lý cho các tổ chức xử lý vật thể thuộc diện kiểm dịch thực vật nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Khung pháp lý này bao gồm: Mô hình tổ chức, điều kiện hành nghề, giới hạn hành nghề, tiêu chuẩn của kỹ thuật viên xử lý vật thể, các quy định về công nhận điều kiện hành nghề của tổ chức và tiêu chuẩn kỹ thuật viên xử lý vật thể của nước ngoài tại Việt Nam.

Có thể thấy rằng, các quy định pháp luật về xử lý vật thể thuộc diện kiểm dịch thực vật hiện nay đã tương đối đầy đủ nhưng vẫn chưa thực sự hoàn thiện. Chúng vẫn cần những sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam, tương thích với thông lệ quốc tế và các cam kết quốc tế mà chúng ta là thành viên. Đó sẽ một trong những yếu tố góp phần phát triển kinh tế, cải thiện điều kiện sống của người dân và bảo vệ môi trường đất nước trong thời gian tới □

Quản trị doanh nghiệp nhà nước...

(Tiếp theo trang 28)

Từ bài học đổi mới của các quốc gia phát triển trên thế giới, doanh nghiệp nhà nước Việt Nam vừa phải nâng cao, giữ vững được vai trò chủ đạo của mình vừa tạo ra động lực để thúc đẩy sự cạnh tranh lành

mạnh giữa các doanh nghiệp, góp phần tạo nên sự tăng trưởng cao và ổn định của nền kinh tế, thực hiện được các mục tiêu định hướng phát triển kinh tế - xã hội của Đảng đề ra □

1. Điều 4 Luật Doanh nghiệp năm 2005.
2. Điều 4 Luật Doanh nghiệp năm 2014.
3. Boundless, 2013, *Government Cooperations*. <https://www.boundless.com/political-science/bureaucracy/the-organization-of-bureaucracy/government-corporations/>.
4. Báo cáo của Tổng cục Thống kê năm 2017.
5. Dương Hoàng Oanh, 2002, *Cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc từ 1978 đến nay*, Viện Kinh tế Thế giới, Hà Nội.
6. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (2002), *Cải cách doanh nghiệp nhà nước - Tình hình ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới*, Hà Nội.
7. Christopher Chen (2016), *Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China*, *Northwestern Journal of International Law & Business*.