



NGÂN HÀNG THẾ GIỚI

Chống tham nhũng ở Đông Á

Giải pháp từ khu vực kinh tế tư nhân

(Sách tham khảo)

JEAN-FRANÇOIS ARVIS - RONALD E. BERENBEIM



ST

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

Người dịch:

*Trần Thị Thái Hà
Nguyễn Văn Chiến
Vương Hồng Hạnh
Phạm Kim Phụng*

Người hiệu đính:

*Vũ Cường
Hoàng Thanh Dương*

Mã số: 3.32 (N)

CTQG-2004

NGÂN HÀNG THẾ GIỚI

Chống tham nhũng ở Đông Á

Giải pháp từ khu vực kinh tế tư nhân

(Sách tham khảo)

JEAN-FRANÇOIS ARVIS RONALD E. BERENBEIM

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
Hà Nội - 2004

© 2003 The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank
1818 H Street, N.W.

Washington, D.C. 20433

Telephone: 202- 473-1000

Internet: www.worldbank.org

E-mail: feedback@worldbank.org

Tác giả đã đăng ký bản quyền.

1 2 3 4 05 04 03

Những phát hiện, kiến giải, và kết luận được thể hiện trong cuốn sách này là của các tác giả và không nhất thiết phản ánh những quan điểm của Hội đồng Giám đốc điều hành của Ngân hàng Thế giới hay các chính phủ mà họ đại diện.

Ngân hàng Thế giới không đảm bảo tính chính xác của những dữ liệu trong cuốn sách này. Đường biên giới, màu sắc, việc gọi tên và những thông tin khác được thể hiện trên bất cứ bản đồ nào trong cuốn sách này không hàm ý một sự xác nhận hay thừa nhận nào đối với các đường biên giới, hoặc vị thế pháp lý của bất cứ lãnh thổ nào từ phía Ngân hàng Thế giới.

Bản quyền và các giấy phép

Những tài liệu trong cuốn sách này đã được đăng ký bản quyền. Việc sao chép hay chuyển dịch các phần hay cả cuốn sách mà không được phép đều có thể là sự vi phạm các luật hiện hành. Ngân hàng Thế giới khuyến khích việc phổ biến cuốn sách của mình và thường cấp giấy phép một cách nhanh chóng.

Để được phép sao chép hoặc in lại bất cứ phần nào của cuốn sách này, xin gửi yêu cầu với đầy đủ thông tin tới: Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, telephone 978-750-8400, fax 978-750- 4470, www.copyright.com.

Mọi thắc mắc khác về bản quyền và giấy phép, bao gồm cả những bản quyền phụ trợ, nên gửi về Office of the Publisher, World Bank, 1818 H Street N.W, Washington, DC 20433, USA, fax 202-522-2422, e-mail pubrights@worldbank.org.

Ảnh trang bìa: được sự cho phép của Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (ICAC), Hồng Kông, Trung Quốc, bản quyền ICAC.

ISBN 0-8213-5535-X

Lời Nhà xuất bản

Tham nhũng là hành vi xấu và rất nguy hiểm. Hiện nay tình trạng tham nhũng đang lan rộng ở nhiều nước, trở thành tệ nạn, cản trở và gây hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển xã hội, làm giảm lòng tin trong nhân dân. Kinh tế càng phát triển, quan hệ quốc tế càng mở rộng thì tham nhũng càng trở nên tinh vi, và do đó cuộc đấu tranh chống tham nhũng càng trở nên gay go, phức tạp.

Trong những thập kỷ qua, nhiều quốc gia và tổ chức quốc tế đã có nhiều giải pháp, đưa ra nhiều chương trình chống tham nhũng, cả ở trong khu vực công và khu vực tư nhân; nhấn mạnh đến việc tuân thủ các chuẩn mực trong quản trị, trong đạo đức kinh doanh và các thông lệ quốc tế, đồng thời xây dựng và phổ biến những tri thức và các hành vi tốt trong ứng xử giao tiếp và trong quản lý, kinh doanh. Năm 1997, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đã đưa ra Công ước Chống hối lộ, là thể hiện sự quan tâm và nỗ lực của các quốc gia trong cuộc đấu tranh chống tham nhũng.

Ở nước ta, Đảng ta coi tham nhũng là một trong bốn nguy cơ, trong đó nhấn mạnh “tình trạng tham nhũng và sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống của một bộ phận không nhỏ cán bộ, đảng viên... đang cản trở việc thực hiện đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, gây bất bình và làm giảm lòng tin trong nhân dân”. Cho nên, đấu tranh chống tham nhũng cũng là vấn đề rất bức xúc ở nước ta hiện nay, được Đảng ta xác định là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong công tác xây dựng, chỉnh đốn Đảng.

Để cung cấp thêm kinh nghiệm của các nước trong cuộc đấu tranh chống tham nhũng, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia xuất bản cuốn sách: *Chống tham nhũng ở Đông Á: Giải pháp từ khu vực kinh tế tư nhân*. Cuốn sách được dịch từ tiếng Anh, do Ngân hàng Thế giới (WB) xuất bản năm 2003.

Đây là cuốn sách hay, chứa đựng nhiều thông tin, đề cập nhiều vấn đề liên quan đến đấu tranh chống tham nhũng, có giá trị nghiên cứu, tham khảo tốt.

Nội dung chính của cuốn sách đánh giá các chương trình chống tham nhũng của các công ty của các nước và lãnh thổ ở Đông Á; nêu lên đặc trưng nguyên nhân và tác hại của tham nhũng đối với phát triển; những chuẩn mực hiện hành của quản trị công ty; xây dựng và thực hiện các chương trình tuân thủ công ty; những kinh nghiệm của các hãng, các công ty lớn của một số nước trên thế giới được coi là điển hình trong cuộc đấu tranh chống tham nhũng những năm vừa qua. Ngoài ra, cuốn sách còn có phần phụ lục bàn về các vấn đề phương pháp luận và cung cấp một danh mục các nguồn thông tin sẵn có trên Internet để bạn đọc có thể tự mình nghiên cứu sâu hơn.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách sẽ mang lại cho bạn đọc những thông tin bổ ích và một cách nhìn toàn diện, tổng quát khi xem xét, đánh giá hoặc suy nghĩ về những giải pháp cho cuộc đấu tranh chống tham nhũng hiện nay.

Tuy nhiên, do nhiều chương trình chống tham nhũng ở Đông Á mới được xây dựng và triển khai, các thuật ngữ được sử dụng còn khá mới mẻ, nên khó tránh khỏi còn những từ dịch sang tiếng Việt có thể chưa sát nghĩa, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để lần xuất bản sau được hoàn chỉnh hơn.

Xin giới thiệu cuốn sách với bạn đọc.

Tháng 8 năm 2004

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

Mục lục

Lời Nhà xuất bản	v
Lời cảm ơn	xxv
Lời nói đầu	xxvii
Các từ viết tắt	xxx
Tổng quan	xxxiii
Những động lực bên ngoài và bên trong	xxxv
Những bộ phận cấu thành của một chương trình hữu hiệu	xxxvii
Các giá trị	xxxviii
Đào tạo và phổ cập	xxxviii
Các hệ thống thông tin và hỗ trợ	xxxix
Các chương trình đạo đức liệu có hữu hiệu?	xl
Kiểm soát và quản trị nội bộ	xl
Xây dựng và phổ biến tri thức về các hành vi tốt	xli
 Phần 1	1
Chương 1	3
Giới thiệu	3
Chú thích	7
 Chương 2	9
Tham nhúng: Nhìn từ góc độ công ty	9

Các loại tham nhũng	11
Tham nhũng nhỏ và các khoản thành toán tạo thuận lợi	13
Tham nhũng lớn	15
Thâu tóm nhà nước đổi lại với chủ nghĩa thân hữu	17
Mục đích xã hội chính đáng, nhưng các giao dịch không đúng	19
Các kênh tham nhũng	20
Thanh toán trực tiếp	20
Thanh toán gián tiếp và các trung gian	21
Tham nhũng là có hại đối với kinh doanh	22
Những hiểu biết từ nghiên cứu gần đây	24
Có chăng một ngoại lệ châu Á?	25
Những yếu tố xác định tính dễ tổn thương	27
Sự từ chối chung	30
Quy mô là yếu tố quan trọng	30
Một quan hệ ngược chiều	33
Hối lộ trong những giao dịch quốc tế	34
Ngành kinh doanh	35
Quy mô hãng	35
Quốc tịch	35
Chú thích	40
 Chương 3	 43
Sự lan rộng của các chương trình tuân thủ công ty	43
Khung pháp lý	45
Những điều cấm ngoài lãnh thổ	46
Những khuyến khích cho việc phát triển các hệ thống tuân thủ	47
Những khuyến khích nội bộ	50
Cam kết đạo đức cá nhân của các nhà quản lý	50
Quản trị rủi ro về danh tiếng và hoạt động	51
Các động lực trong các hãng lớn và nhỏ	54
Chú thích	58

Chương 4	61
Các chương trình tuân thủ trong thực tế	61
Xây dựng một nền văn hóa tuân thủ	61
Những yếu tố cấu thành của một chương trình có hiệu lực	62
<i>Sự tham gia tích cực của lãnh đạo công ty</i>	63
<i>Bản tuyên bố về các giá trị</i>	65
<i>Các cơ chế phân phối</i>	68
<i>Các hệ thống cảnh báo</i>	74
Những vấn đề trong thực thi	78
<i>Khoản chi trả tạo thuận lợi hay là hối lộ?</i>	78
<i>Vui chơi giải trí và quà cáp</i>	80
Áp dụng cho các đối tác kinh doanh	81
<i>Những người cung cấp và các đối tác liên doanh</i>	82
<i>Các trung gian</i>	84
<i>Những sáng kiến gần đây</i>	85
Các chương trình tuân thủ có phát huy tác dụng không?	85
<i>Các chương trình có giảm được tham nhũng trong nội bộ</i>	
<i>hãng không?</i>	86
<i>Các chương trình đã có tác động như thế nào ở những nước</i>	
<i>mà các hãng hoạt động?</i>	88
Chú thích	89
 Chương 5	 91
Môi trường cho các chương trình tuân thủ	91
Các hoạt động kiểm soát nội bộ thích hợp	91
Quản trị doanh nghiệp	96
<i>Mối quan hệ giữa quản trị công và quản trị doanh nghiệp</i>	97
<i>Quan hệ giữa quản trị và đạo đức trong kinh doanh ở cấp công ty</i>	
<i>ít thẳng thắn</i>	99
<i>Vai trò của hội đồng quản trị ở các công ty niêm yết và không</i>	
<i>niêm yết</i>	100

Văn hoá kinh doanh và ví dụ về quan hệ có đi có lại	103
Chú thích	105
Chương 6	107
Xây dựng tri thức và nguồn lực để thực hiện tốt hơn đạo đức	
kinh doanh: Các sáng kiến trước mắt	107
Nâng cao hiểu biết về đạo đức và trách nhiệm của doanh nghiệp	109
Hoạt động phổ biến những thực tiễn tốt trong khu vực tư nhân	110
<i>Các nỗ lực của công ty</i>	<i>110</i>
<i>Mạng lưới</i>	<i>110</i>
<i>Trường kinh doanh</i>	<i>116</i>
<i>Các sáng kiến trong hoạt động</i>	<i>116</i>
<i>Các nỗ lực được tích hợp với khu vực công</i>	<i>118</i>
Lý do sử dụng tiêu chuẩn	118
<i>Đánh giá của nhà đầu tư như là một công cụ so chuẩn</i>	<i>122</i>
Triển vọng của hợp tác khu vực ngày càng tăng	124
Chú thích	127
Chương 7	129
Chương trình hiện tại	129
<i>Các chương trình của khu vực kinh tế tư nhân là câu trả lời mang</i> <i>tính hỗn hợp vừa toàn cầu, vừa địa phương cho những vấn đề</i> <i>tham nhũng đã gây ra trong quá trình phát triển kinh doanh</i> <i>ở mọi nơi</i>	<i>129</i>
<i>Sáng kiến của khu vực tư nhân không thể thay thế cho hành động</i> <i>và cải cách trong khu vực công</i>	<i>130</i>
<i>Mặc dù chính doanh nghiệp thiết kế chọn lựa và thực hiện các</i> <i>hệ thống của họ, nhưng họ cũng không thể làm tất cả một mình ...</i>	<i>131</i>

Phần II	135
Các nghiên cứu điển hình	135
Chương trình đạo đức kinh doanh và các sáng kiến chống hối lộ của các công ty Nhật Bản: Sự thay đổi trong pháp luật và các nỗ lực của doanh nghiệp	137
Những ảnh hưởng thể chế và xã hội	137
Các công ty hành động	141
Điều khoản chống hối lộ: Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng	142
Những sáng kiến chống hối lộ của các công ty Nhật Bản	144
<i>Tình trạng của các quy định nội bộ</i>	145
<i>Những chương trình giáo dục và đào tạo</i>	146
<i>Điều tra toàn diện</i>	146
<i>Phạm vi kiểm soát nội bộ</i>	146
<i>Nhận xét khái quát</i>	147
<i>Những vấn đề chưa được giải quyết</i>	148
<i>Nhìn về tương lai</i>	148
Chú thích	149
Tập đoàn Thép Kobe	151
Nguồn gốc của chương trình đạo đức	151
<i>Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp</i>	153
Hệ thống thực hiện	156
<i>Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp</i>	156
<i>Trao đổi và đào tạo</i>	157
<i>Cán bộ quản lý chuyên trách chương trình tuân thủ</i>	157
<i>Văn phòng Tư vấn đạo đức</i>	158
Chống hối lộ các công chức nước ngoài	158
Chú thích	159
Tập đoàn Sumitomo	161
Cam kết của lãnh đạo	162

Nguyên tắc quản lý tập đoàn và hướng dẫn hoạt động	162
Hệ thống thực hiện	163
<i>Trao đổi và đào tạo</i>	163
<i>Đánh giá nhân sự</i>	165
Thủ tục báo cáo và cảnh báo	166
Chống hối lộ công chức nước ngoài	166
Chú thích	167
Tập đoàn Toyota Motor	169
Triết lý cơ bản và bộ máy lãnh đạo đứng đầu	170
Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp	170
Hệ thống thực hiện	171
<i>Ủy ban Đạo đức Ứng xử Doanh nghiệp</i>	172
<i>Trao đổi và đào tạo</i>	173
Thủ tục cảnh báo	174
Chống hối lộ các công chức nước ngoài	174
Áp dụng cho các chi nhánh của tập đoàn	175
Chú thích	176
Nghệ thuật guanxi của người Trung Quốc trong kinh doanh ..	177
Guanxi là gì?	177
Tại sao guanxi lại đóng vai trò quan trọng và liên quan đến bối cảnh kinh doanh của người Trung Quốc?	178
<i>Giảm thiểu rủi ro kinh tế - xã hội và chính trị từ bên ngoài</i>	179
<i>Luồn lách qua bộ máy quan liêu mờ ám</i>	179
<i>Đối phó với tình trạng thiếu vắng nhà nước pháp quyền</i>	180
<i>Tiếp cận thông tin đáng tin cậy, các nguồn lực và kết cấu hạ tầng</i>	180
<i>Tuyển dụng nhân viên đáng tin cậy</i>	181
Những vấn đề về hành vi kinh doanh nào nảy sinh liên quan đến guanxi	181
Tham nhũng	181

<i>Chủ nghĩa thân quen</i>	182
<i>Thói bao che dung túng trong việc tuyển dụng</i>	183
<i>Tặng quà và bố trí việc tiêu khiển</i>	183
<i>Thiếu minh bạch tài chính</i>	185
<i>Báo động</i>	185
Guanxi tạo điều kiện thuận lợi hay ngăn cản hành vi sai trái? ..	185
Guanxi tiến triển như thế nào trong tương lai?	187
Chú thích	189
Jardine Matheson	191
Nguồn gốc chương trình đạo đức	191
Hệ thống thực hiện	192
Các thủ tục báo cáo và cảnh báo	193
Áp dụng cho các công ty liên doanh	194
CLP	195
Nguồn gốc chương trình đạo đức	195
Áp dụng cho các công ty liên doanh	195
Hệ thống thực hiện	196
Các hệ thống học tập và tư vấn	197
Công ty LG Electronics	199
Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp	199
Hệ thống thực hiện	200
Trao đổi và đào tạo	201
<i>Xác nhận của nhân viên</i>	201
Các thủ tục cảnh báo	201
Bên ngoài công ty	202
Chương trình Đạo đức do chính phủ chỉ đạo ở Singapore và tác động vượt ra ngoài biên giới	203
Chú thích	209
"ABC Healthcare Corporation"	211
(Tập đoàn kinh doanh Chăm sóc sức khỏe ABC)	211

Nguồn gốc chương trình đạo đức	212
Hướng dẫn phương thức kinh doanh	213
Hệ thống thực hiện	214
<i>Nhóm đồng đẳng phụ trách đạo đức kinh doanh khu vực</i>	214
Các cách giao tiếp và đào tạo	215
<i>Xác nhận của nhân viên</i>	217
Các thủ tục báo cáo và cảnh báo	218
Áp dụng cho các đối tác	219
Chú thích	219
"NATCOM"	221
Nguồn gốc của chương trình đạo đức	222
Điều lệ về phương thức kinh doanh	222
Hệ thống thực hiện	223
Trao đổi và đào tạo	223
<i>Xác nhận của nhân viên</i>	225
Các thủ tục báo cáo và cảnh báo	225
<i>Đường dây trợ giúp</i>	225
Cán bộ liên lạc về vấn đề đạo đức trong khu vực	226
<i>Ủy ban quản trị EAP</i>	227
<i>Thẩm định đầu thầu</i>	228
<i>Lợi ích trước mắt và lâu dài</i>	228
Các vấn đề về thực hiện	229
Nhìn về tương lai	230
Tập đoàn ABB	231
Nguồn gốc của chương trình đạo đức	231
Các tiêu chuẩn đạo đức và quy tắc hoạt động	233
Hệ thống thực hiện	234
Mạng lưới tuân thủ	234
Trao đổi và đào tạo	238
<i>Xác nhận của nhân viên</i>	239

Các thủ tục báo cáo và cảnh báo	239
<i>Chính sách xã hội mới của tập đoàn</i>	239
Áp dụng cho các đối tác	240
Tập đoàn Royal Dutch/Shell	241
<i>Nguồn gốc quản trị công ty và Chương trình Đạo đức</i>	241
Hệ thống thực hiện	243
Các thủ tục tuân thủ	243
Báo cáo công khai	247
Áp dụng đối với các đối tác	247
Kinh nghiệm từ Chương trình Đạo đức ở Đông Á - Thái Bình Dương	248
Chú thích	250
Tập đoàn Société Générale de Surveillance	251
Nguồn gốc của các Chương trình Đạo đức	252
Điều lệ Đạo đức công ty	252
Hệ thống thực hiện	254
<i>Trao đổi và đào tạo</i>	254
<i>Xác nhận của nhân viên</i>	255
<i>Các hệ thống tuân thủ</i>	255
Các vấn đề	256
Tập đoàn Suez	259
Nguồn gốc của các Chương trình Đạo đức	259
Các tài liệu cơ bản	261
Hệ thống thực hiện	262
<i>Ủy ban Đạo đức</i>	262
Mạng lưới các cán bộ chuyên trách về đạo đức	263
<i>Trao đổi và đào tạo</i>	264
<i>Đánh giá nhân lực</i>	264
Quá trình tuân thủ	265
Áp dụng với các chi nhánh và công ty trực thuộc	265

Kinh nghiệm thực thi các Chương trình Đạo đức ở Đông Á- Thái Bình Dương	265
Phụ lục A	269
Nguy cơ dễ bị tổn thương của các công ty trước nạn tống tiền:	
Phân tích kinh tế lượng	269
Phân tích so sánh giữa các nước	270
Cách so sánh tham nhũng với các trở ngại kinh doanh khác:	
Phân tích trong nước (Indonesia)	272
Chú thích	274
Phụ lục B	275
Các giải thích khác nhau về Chỉ số Người Hối lộ	275
Chú thích	279
Phụ lục C	281
Phương pháp luận các nghiên cứu điển hình (hay còn gọi là các nghiên cứu tình huống)	281
Các thủ tục phỏng vấn nghiên cứu điển hình	282
Thông tin về công ty	282
Các vấn đề chung	283
Các vấn đề cần trình bày	283
Thông tin cơ bản	283
Quản lý các vấn đề đạo đức (chung)	283
Lịch sử thực hiện	284
Các vấn đề thực tiễn	284
Đánh giá chương trình	285
Hạn chế đối với hiệu lực của các chương trình dựa vào công ty	285
Lợi ích của công ty khi tham gia các hoạt động truyền bá của Ngân hàng Thế giới	286
Phụ lục D	287
Các nguồn và tài liệu tham khảo sẵn có trên mạng Internet	287
Các kết nối toàn cầu	287

Các tổ chức quốc tế	287
Các mạng lưới nghiên cứu và kinh doanh chính hoạt động trong khu vực	288
Các tổ chức phi chính phủ (trên toàn cầu)	288
Các hướng dẫn và tiêu chuẩn	288
Các sáng kiến chính theo chủ đề	289
Các nguồn về các chủ đề liên quan (kiểm soát nội bộ, quản trị công ty)	289
Các nguồn địa phương và vùng	290
Các trung tâm dữ liệu vùng và các mạng lưới về đạo đức và tuân thủ	290
Các sáng kiến trong vùng	290
Các tổ chức đặt tại các nước có tham gia vào các lĩnh vực liên quan	291
Các nhóm nghiên cứu và trường phái kinh doanh với các chương trình về đạo đức hoặc trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	291
Các cơ quan chống tham nhũng	292
Các nguồn khác	292
Các nhóm phi lợi nhuận tham gia tích cực vào nhiều hoạt động đào tạo và phổ biến tại các nền kinh tế mới nổi	292
Các tổ chức phi lợi nhuận cung cấp chuyên môn cho các thành viên doanh nghiệp	292
Những Website về các công ty tham gia cung cấp thông tin mở rộng về đạo đức và sự tuân thủ	293
Đầu tư có trách nhiệm xã hội	293
Các loại báo, tạp chí và các bài bình luận sách	293
Các tổ chức giáo dục và nghiên cứu	293
Các nguồn khác, khu vực Thái Bình Dương	294
Tài liệu tham khảo	297

Các hộp

Hộp 2.1.	Nguồn gốc của tham nhũng và chương trình cải cách	10
Hộp 2.2.	Một số định nghĩa	12
Hộp 2.3.	Quá nhiều khoản thanh toán tạo thuận lợi - Mất một hợp đồng	14
Hộp 2.4.	Ý kiến chuyên gia: Tham nhũng là trở ngại hàng đầu đối với sự phát triển của khu vực tư nhân	23
Hộp 2.5.	Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới	29
Hộp 2.6.	Công ước về Chống hối lộ của OECD	36
Hộp 2.7.	Nghiên cứu về việc tránh các nước tham nhũng của các hãng quốc tế	39
Hộp 3.1.	Giảm mức độ vi phạm theo các Nguyên tắc chỉ đạo Xử phạt Tổ chức Mỹ	48
Hộp 3.2.	Trách nhiệm hình sự của pháp nhân: Xu hướng đi tới sự hội tụ?	49
Hộp 3.3.	Quyền lực rộng lớn của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán Mỹ: SEC kiện Montedison	54
Hộp 3.4.	Tính đa dạng về địa lý và các chương trình tuân thủ chống tham nhũng: một phản ứng thực tiễn trước rủi ro gia tăng	55
Hộp 3.5.	Các nguồn của rủi ro hoạt động đối với một công ty được phẩm Bắc Mỹ ở Đông Á và Thái Bình Dương	56
Hộp 3.6.	Giá trị cổ phiếu và tính minh bạch trên các thị trường mới nổi: những chứng cứ	57
Hộp 4.1.	"Các nguyên tắc kinh doanh của Sumitomo" 1891 ...	63
Hộp 4.2.	Khi nào và tại sao sử dụng các nhân viên tư vấn ...	69

Hộp 4.3.	Những câu hỏi thường xuyên được đặt ra tại một công ty Bắc Mỹ: chi trả tạo thuận lợi đối lại với hối lộ	79
Hộp 4.4.	Hối lộ: Một câu hỏi "dễ" là gì?	80
Hộp 4.5.	Một vấn đề phổ biến: Chi tiền cho vui chơi giải trí của khách hàng	81
Hộp 4.6.	Sáng kiến TRACE	84
Hộp 4.7.	Trách nhiệm của bên thứ ba và hành động chỉnh sửa trong việc cưỡng chế thực thi của SEC: Một ví dụ từ Indonesia	87
Hộp 5.1.	Enron: Một chuỗi những sai lầm	93
Hộp 5.2.	Tầm quan trọng của môi trường kiểm soát: Khung tích hợp kiểm soát nội bộ COSO	94
Hộp 5.3.	Xây dựng năng lực ở Viện Đào tạo Kế toán công Hàn Quốc	95
Hộp 5.4.	Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế	96
Hộp 5.5.	Quản trị doanh nghiệp với tệ tham nhũng	98
Hộp 5.6.	Viện Đào tạo thành viên hội đồng quản trị ở Thái Lan	101
Hộp 5.7.	Các hướng dẫn và chương trình tuân thủ trong quản trị doanh nghiệp ở châu Á - Thái Bình Dương	102
Hộp 6.1.	Học viện Ngân hàng Thế giới sử dụng kỹ thuật mới trong đào tạo năng lực	108
Hộp 6.2.	Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc: thúc đẩy mẫu hình tổng quát	111
Hộp 6.3.	Liên kết doanh nghiệp và khu vực hàn lâm vì đạo đức kinh doanh ở Nhật Bản	112
Hộp 6.4.	Mạng lưới các viện thành viên hội đồng quản trị khu vực Đông Á (IDBANet)	114

Hộp 6.5.	Mạng lưới đạo đức kinh doanh toàn cầu của tổ chức Hội đồng Hội nghị	115
Hộp 6.6.	Quản trị kinh doanh trung thực trong ngành tư vấn	117
Hộp 6.7.	Hồng Kông: đối tác công - tư đấu tranh chống tham nhũng	120
Hộp 6.8.	Đấu tranh chống tham nhũng trong ngành xây dựng ở Hồng Kông: Một cách tiếp cận tích hợp	121
Hộp 6.9.	Các nguyên tắc kinh doanh ngăn chặn hối lộ	123
Hộp 6.10.	IntegreX: một bước đột phá hoạt động đầu tư có trách nhiệm xã hội ở Nhật Bản	124
Hộp 6.11.	Kế hoạch hành động chống tham nhũng ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương	126
Hộp CS.1.	Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp của tập đoàn Thép Kobe	154
Hộp CS.2.	Bản tuyên bố về những giá trị của tập đoàn Sumitomo	164
Hộp CS.3.	Đánh giá về các giá trị ở Sumitomo	166
Hộp CS.4.	Nguyên tắc hướng dẫn của Toyota	171
Hộp CS.5.	Đề cương quy tắc ứng xử cho nhân viên tập đoàn Toyota	172
Hộp CS.6.	Soi tỏ công việc của Phòng Thương mại	184
Hộp CS.7.	Guanxi ở Trung Quốc có giảm đi hay không? Gợi ý từ tình huống gần đây	189
Hộp CS.8.	Một số đặc điểm trong Luật Chống tham nhũng ở Singapore	205
Hộp CS.9.	Bước chân của Luật Chống Tham nhũng của Singapore đã có hiệu lực vươn ra ngoài lãnh thổ quốc gia	207

Hộp CS.10.	Cương vị quản lý doanh nghiệp trong Temasek Holdings	208
Hộp CS.11.	Trích từ Điều lệ về Phương thức Kinh doanh của NATCOM: Chính sách về quà tặng và hình thức tiêu khiển.	224
Hộp CS.12.	Đi đúng đường trong vấn đề chiêu đãi tiêu khiển.	227
Hộp CS.13.	Trích tiêu chuẩn đạo đức của ABB	235
Hộp CS.14.	Các tập đoàn Trung Quốc minh hoạ trong Nghiên cứu của ABB về Chính sách Trách nhiệm Xã hội của tập đoàn ở châu Á.	237
Hộp CS.15.	Các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell	244
Hộp CS.16.	Kinh nghiệm đạo đức ở các công ty liên doanh Shell tại Philippines	246
Hộp CS.17.	Thực hiện các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell tại Trung Quốc	249
Hộp CS.18.	Xây dựng Chương trình Đào tạo Đạo đức của SGS	253
Hộp CS.19.	Một nghiên cứu tình huống mẫu lấy từ Chương trình Đào tạo của SGS	256
Hộp CS.20.	"Thực hiện các vấn đề nhỏ" ở Trung Quốc	266
Hộp CS.21.	Các nguyên tắc mới trong việc cấp nước ở Jakarta	267

Các hình

Hình 2.1.	Mức độ tham nhũng trong các dịch vụ công chọn lọc ở Indonesia theo đánh giá của các cán bộ điều hành khu vực tư nhân	16
Hình 2.2.	Tỷ lệ các hãng thừa nhận trả hối lộ nhiều hơn 10% giá trị doanh thu ở những nước chọn lọc	17

Hình trong hộp 2.4:	So sánh các xếp hạng của IFC và Tổ chức Minh bạch Quốc tế	23
Hình 2.3.	Nhận thức về tham nhũng như một trở ngại cho kinh doanh	27
Hình 2.4.	Tính dễ tổn thương trước hành động moi tiền trong mối tương quan với quy mô của hãng, Thái Lan ...	32
Hình 2.5.	Tính dễ tổn thương trước hành động moi tiền trong tương quan với hoạt động của hãng, Thái Lan	33
Hình 2.6.	Tính dễ tổn thương trước hành động moi tiền trong mối tương quan với tính có thể dự đoán của đòi hỏi hoặc của kết quả, Thái Lan	34
Hình trong hộp 3.6:	Chi phí vốn và điểm minh bạch của S&P:	
	Các công ty công ích trên các thị trường mới nổi ...	58
Hình 4.1.	Xây dựng một nền văn hóa công ty	64
Hình 4.2.	Tỷ lệ của ban quản lý cao cấp tham gia “mạnh” hoặc “gọi là” vào những nỗ lực chống tham nhũng của công ty	65
Hình 4.3.	Phân phối những văn bản chống tham nhũng ở các công ty có chương trình tuân thủ năng động	70
Hình 4.4.	Các khóa thảo luận và đào tạo cho nhân viên: các công ty có và không có chương trình tuân thủ	71
Hình trong hộp 5.5:	Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế	98
Hình trong hộp 6.10:	Giá trị cổ phiếu của 100 doanh nghiệp được xếp hạng đạo đức nhất và bảng xếp hạng của TOPIX, 1991-2003	125
Hình A.1.	Đồ thị theo cụm về các mối quan hệ giữa các trở ngại trong hoạt động kinh doanh ở Indonesia.	274
Hình B.1.	Xu hướng hối lộ và tham nhũng trong nước	276

Hình B.2.	Xu hướng hối lộ và quy mô quốc gia (tính riêng các nước phát triển)	276
Các bảng		
Bảng 2.1.	Cần những gì để thắng một hợp đồng chính phủ ở Indonesia (% của những trả lời của doanh nghiệp)	18
Bảng 2.2.	Các chỉ số nhận thức tham nhũng ở các nền kinh tế Đông Á chọn lọc, 2001 (từ 1 là tham nhũng nặng nhất, tới 10 là không có tham nhũng)	26
Bảng 2.3.	Ý kiến của doanh nhân về những trở ngại cho tăng trưởng kinh doanh (xếp hạng trung bình trong nước, từ 1 là không có trở ngại, từ 4 trở lên là trở ngại lớn)	28
Bảng 2.4.	Những nguyên nhân chủ yếu của tham nhũng ở Indonesia	31
Bảng 2.5.	Nhận biết về khuynh hướng đưa hối lộ nước ngoài, xếp hạng từ 10 (tốt nhất) tới 1 (xấu nhất).	37
Bảng 3.1.	Những lý do để phát triển các tuyên bố hay chương trình chống tham nhũng	52
Bảng 4.1.	Các cuộc gọi qua đường dây nóng ở Đông Á và Thái Bình Dương của một công ty Bắc Mỹ	75
Bảng 4.2.	Quá trình rà soát thầu đối với một công ty Bắc Mỹ	77
Bảng A.1.	Hồi quy probit: Biến phụ thuộc tham nhũng được xem như một vật cản đối với kinh doanh	271
Bảng A.2.	Hồi quy probit: Biến số phụ thuộc hối lộ được tính theo phần trăm doanh thu (trên thang rời rạc từ 1 tới 7)	272

Bảng A.3.	Các trở ngại đối với hoạt động kinh doanh ở Indonesia, theo thang đo từ 1 tới 5	273
Bảng B.1.	Hội quy của chỉ số Người hồi lộ của Tổ chức Minh bạch Quốc tế đối với Chỉ số Nhận thức Tham nhũng và các đặc tính khác của các quốc gia xuất khẩu	277
Bảng B.2.	CPI, BPI và dữ liệu thương mại từ các nền kinh tế trong các nghiên cứu điển hình	278

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này nhận được sự tài trợ từ chính phủ Đan Mạch, chính phủ Pháp, chính phủ Nhật Bản, và chính phủ Singapore.

Trước hết, chúng tôi xin cảm ơn các công ty đã đồng ý cho phỏng vấn.

Phần lớn các đóng góp cho những nghiên cứu tình huống là của ông Jacques Carbou, bà Kris Day, ông Takaji Hishiyama, giáo sư Iwao Taka, tiến sĩ Eric Teo, giáo sư Toru Umeda, và Học viện Đạo đức Kinh doanh Quốc tế.

Chúng tôi cũng vô cùng biết ơn các bạn đồng nghiệp từ Tập đoàn Ngân hàng Thế giới, gồm có Loup Brefort, Jamil Kassum, Homi Kharas, Olivier Fremont, Cheryl Gray, Joel Hellman, Mike Lubrano, Behdad Nowroozi, Djordjija Petkoski, Jean-Jacques Raoul, Andrew Stone, Anne Simpson, Stoyan Tenev, và Nigel Twose; chúng tôi cũng chân thành cảm ơn Vinay Bhargava, Gary Fine, Arvind Gupta, Cally Jordan, Christian Kammer, Michael Kramer, Sawar Lateef, Maiko Miyake, Guy Pfeffermann, William Rex, Stefanie Teggerman, và Chunlin Zhang.

Nhiều tổ chức đã dành cho chúng tôi sự giúp đỡ như bộ phận chống tham nhũng của OECD, Tổ chức Minh bạch Quốc tế, Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (Hong Kong, Trung Quốc), Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc, Học viện châu Á về Quản lý, FIDIC, Viện Nghiên cứu Chính sách (Singapore) và Đại học Reitaku (Nhật Bản).

Nhiều cá nhân đã khích lệ và cung cấp những kiến thức có giá trị. Đó là Roderick Hills, Stanley Sporkin, Irène Hors, Kathryn Gordon,

Jane Hansel, Jean-Pierre Méan, Michel Béguery, Philippe d'Iribarne, giáo sư Stephen Cheung, giáo sư Shang Jin Wei, Emil Balaigonta, Jean-Michel Severino, và Alexandra Wrage.

Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới Doris Chung và Katie Shaw về sự giúp đỡ kiên trì của họ cho nghiên cứu này và những đóng góp biên tập các tài liệu của Rachel Weaving.

Việc thiết kế, biên tập, sản xuất và phổ biến sách được sự phối hợp của Văn phòng Nhà xuất bản của Ngân hàng Thế giới.

Lời nói đầu

Nhu cầu bức xúc về sự tham gia của khu vực kinh tế tư nhân vào cuộc đấu tranh chống tham nhũng đang là một thực tế được chấp nhận, đặc biệt ở Đông Á, nơi có khu vực kinh tế tư nhân đang lớn mạnh và tham nhũng thường được đánh đồng với chủ nghĩa thân hữu. Cắt bỏ bên cung của tham nhũng là một bước thiết yếu trong việc giảm thiểu những thiệt hại kinh tế gây ra bởi các hành vi tham nhũng. Mặc dù tầm quan trọng của những nỗ lực thuộc khu vực kinh tế tư nhân trong lĩnh vực này là không thể chối bỏ nhưng có rất ít sự quan tâm dành cho những chương trình chống tham nhũng cũng như việc học hỏi kinh nghiệm của các công ty tư nhân.

Cuốn sách này dựa trên những nghiên cứu được đồng tài trợ bởi Ngân hàng Thế giới và Hội đồng Hội nghị, đã cung cấp nhiều tài liệu chi tiết về những nỗ lực của các công ty phương Tây và châu Á nhằm phát triển các chuẩn mực tốt về ứng xử kinh doanh trong những cơ sở của họ hoạt động tại Đông Á. Cuốn sách cung cấp bằng chứng cho thấy một bộ các nguyên tắc chung chống tham nhũng có thể được thiết lập mà không bị ảnh hưởng bởi tính đa dạng văn hóa cũng như cấu trúc sở hữu của các hãng đóng tại khu vực này.

Công trình nghiên cứu này mang đến những kết quả và thông điệp quan trọng:

Những vụ bê bối gần đây ở các tập đoàn Mỹ cũng như ở những nơi khác nhắc nhở rằng, những hành vi gian dối không thể được xử lý chỉ bằng các bộ luật mới, các quy chế mới hay dựa vào sức ép của thị trường. Ở đây, không gì có thể thay thế cho những cam kết đạo đức đối

với những chuẩn mực nhất định trong ứng xử kinh doanh và sử dụng chúng dưới dạng những chương trình tuân thủ được nghiên cứu ở đây.

Tính chất phức tạp của những thông lệ kinh doanh toàn cầu trong một thế giới đang toàn cầu hóa một cách nhanh chóng, trên thực tế là không thể giám sát hay kiểm soát được chỉ bởi các cơ quan thực thi pháp luật. Các cơ quan kiểm soát kiên quyết đã và sẽ phát hiện và trừng phạt một số kẻ vi phạm, song một môi trường kinh tế toàn cầu tốt đẹp chỉ tồn tại nếu chúng ta có thể thiết lập và thực hiện những chuẩn mực ứng xử kinh doanh được chấp nhận chung.

Một phần quan trọng khác trong những nỗ lực của các công ty trên được khuyến khích bởi các công ty Mỹ, các công ty này trong hơn 25 năm qua đã phát triển những quy trình để thực thi Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ (1977) và những nguyên tắc chỉ đạo việc tuyên án tổ chức của Mỹ (1991). Cuốn sách này cung cấp những chứng cứ thuyết phục rằng các công ty châu Âu và châu Á gần đây đã đi đúng con đường mà những công ty Mỹ đã đi hơn một thập niên trước, một phần để hưởng ứng việc thông qua công ước của OECD năm 1997 về Chống hối lộ. Họ đã soạn thảo và phát triển những hệ thống tuân thủ riêng - những hệ thống có tính đến những đòi hỏi khác biệt về văn hóa truyền thống và văn hóa kinh doanh riêng của họ.

Tuy nhiên, cuốn sách này không đưa ra những nguyên tắc chỉ đạo cụ thể hay là "một kích thước vừa cho tất cả mọi người". Các tác giả đã dành sự quan tâm đặc biệt cho việc phổ biến những cơ chế và sáng kiến, đặc biệt trong việc giúp cho các nhà cung cấp và những công ty nhỏ ở địa phương phát triển được khả năng tự phản ứng đối với các hành vi tham nhũng. Điều này có thể liên quan đến rất nhiều hình thức liên kết, bao gồm các nhóm kinh doanh, các tổ chức hàn lâm, các tổ chức phi chính phủ và thậm chí cả các cơ quan chính phủ và các tổ chức quốc tế. Nhiều dẫn chứng được nêu lên trong cuốn sách này, không chỉ làm tăng thêm tính đáng tin cậy của sự phản ứng của khu vực kinh tế tư nhân đối với tham nhũng ở Đông Á, mà còn cho thấy tiềm năng cho những phát triển quan trọng trong một tương lai gần.

Các tác giả đã đưa ra một tài liệu vô giá. Cuốn sách cần được sử dụng làm sách hướng dẫn cho các công ty, các nhà hoạch định chính sách, các viện nghiên cứu và những tổ chức phi chính phủ đang tìm kiếm một hệ thống quản trị có đạo đức hơn cho thế giới đang phát triển.

Roderick Hills

Partners, Hills & Stern

Nguyên Chủ tịch

Ủy ban Chứng khoán

và Giao dịch Chứng khoán.

Thành viên sáng lập và nguyên

Chủ tịch Hội đồng Kinh doanh Mỹ - ASEAN

Jemal-U-Din Kassum

Phó Chủ tịch Khu vực

Đông Á và Thái Bình Dương,

Ngân hàng Thế giới

Các từ viết tắt

ADB	Ngân hàng Phát triển châu Á
APEC	Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương
BERC	Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (Nhật Bản)
BPI	Chỉ số Người hối lộ (Tổ chức Minh bạch Quốc tế)
CEO	Giám đốc Điều hành
CFO	Giám đốc Tài chính
CPI	Chỉ số Nhận thức tham nhũng (Tổ chức Minh bạch Quốc tế)
CPIB	Cục điều tra Hành vi Tham nhũng (Singapore)
EAP	Khu vực Đông Á và Thái Bình Dương
EOA	Hiệp hội giới quan chức đạo đức
FCPA	Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FIDIC	Liên đoàn Tư vấn kỹ thuật Quốc tế
FKI	Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc
GCGF	Diễn đàn Quản trị Công ty Toàn cầu
HKEDC	Trung tâm Phát triển Đạo đức Hồng Kông
ICAC	Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (Hồng Kông, Trung Quốc)
ICC	Phòng Thương mại Quốc tế
IFC	Tập đoàn Tài chính Quốc tế
IMF	Quỹ Tiền tệ Quốc tế

IPS	Viện Nghiên cứu Chính sách (Singapore)
ISO	Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa
JFTC	Ủy ban Thương mại Công bằng của Nhật Bản
NGO	Tổ chức phi chính phủ
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
OECD (Công ước chống tham nhũng)	Công ước của OECD về việc Chống hối lộ các công chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế
PECC	Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương
PERC	Tư vấn về Rủi ro Chính trị và Kinh tế
R-BEC	Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh và Tuân thủ, Đại học Reitaku (Nhật Bản)
ROSC	Báo cáo về việc Tuân thủ các Tiêu chuẩn và Quy tắc
SEC	Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán
SME	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
SOE	Doanh nghiệp nhà nước
SRI	Đầu tư có trách nhiệm xã hội
TRACE	Các Tác nhân minh bạch và các Chủ thể ký kết
UCPL	Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng (Nhật Bản)
WBES	Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới
WBI	Học viện Ngân hàng Thế giới
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới

Tổng quan

Những sáng kiến của khu vực công chống tham nhũng về “bên cầu” nói chung đã thu hút được nhiều sự quan tâm hơn là những nỗ lực “bên cung” bởi các công ty tư nhân. Song các nhà hoạch định chính sách, các tổ chức quốc tế và các nhóm ủng hộ tích cực như Tổ chức Minh bạch Quốc tế đã coi những nỗ lực phòng ngừa như thế, mà hiện giờ đang được triển khai ở tất cả các khu vực, là thành phần quan trọng của bộ công cụ chống tham nhũng.

Tất cả các loại hăng - lớn và nhỏ, đa quốc gia và địa phương - đều thừa nhận rằng tham nhũng làm tăng chi phí của hoạt động kinh doanh. Những nghiên cứu gần đây, như Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới đã cung cấp vô số chứng cứ về những nhận thức và hành vi của hăng liên quan tới tham nhũng. Các nhà quản trị của những hăng quy mô vừa nhận thức về mức độ trầm trọng của vấn đề gần giống như cách nhận thức của đại diện của các công ty quốc tế trong cùng một nước. Không có gì đáng ngạc nhiên khi những hăng nhỏ hơn có xu hướng dễ bị tổn thương hơn trước các hành vi tham nhũng.

Hầu hết các chương trình chống tham nhũng có cơ sở là công ty đều dựa trên đạo đức và sự thực thi hệ thống tuân thủ. Những hệ thống điển hình này thường bao gồm những tuyên bố về các giá trị, các quy tắc ứng xử của công ty, các chương trình đào tạo, các cơ chế ra quyết định và báo cáo. Cách tiếp cận này được khai phá vào những năm 1970 bởi các công ty đa quốc gia của Mỹ, sau những tiết lộ về các hành vi phi đạo đức và đáp lại Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ 1977. Mãi tới gần đây, cách tiếp cận tuân thủ này mới được đón nhận ở bên ngoài nước

Mỹ với sự hoài nghi. Các quan điểm phê phán lập luận rằng nỗ lực thực hiện các kỹ thuật đó sẽ thất bại trong những nền văn hóa kinh doanh khác. Quan điểm hoài nghi cũng đặt dấu hỏi đối với tính hữu hiệu của các chương trình chống tham nhũng của công ty - quan điểm này được phản ánh trong các mức độ xếp hạng thấp dành cho các nhà xuất khẩu Mỹ về Chỉ số Người Hồi lộ, do Tổ chức Minh bạch Quốc tế soạn thảo.

Song kể từ cuối những năm 1990, những quan điểm như thế đã thay đổi đáng kể. Các hệ thống tuân thủ giờ đây đang được thực hiện bởi các công ty ở những nước có thu nhập cao ở châu Âu và châu Á và trên những thị trường mới nổi, với những mức độ tinh vi khác nhau. Trong khi đó, nhiều chương trình đang tồn tại ở Bắc Mỹ đã được thiết kế lại. Gần đây, tầm quan trọng của các cơ chế nội bộ đã nhận được sự quan tâm trên toàn thế giới tiếp theo những vụ bê bối lớn trong quản trị công ty mà trong đó nền tảng đạo đức và tuân thủ kém đóng một vai trò không nhỏ.

Trong năm 2000, Hội đồng Hội nghị, một tổ chức thành viên kinh doanh độc lập toàn cầu, đã đề nghị những công ty lớn trên toàn thế giới cung cấp các thông tin về chương trình chống tham nhũng của họ. Cuộc điều tra đã nhận được các chương trình chống tham nhũng theo phong cách tuân thủ ở 42 nước. Trong số những phiếu trả lời điều tra, 40% có cơ sở bên ngoài Bắc Mỹ và Tây Âu - một sự khác biệt rõ rệt so với các cuộc điều tra trước đó, các cuộc điều tra cho thấy cách tiếp cận này đã không lan ra bên ngoài Bắc Mỹ và Vương quốc Anh.

Để hiểu rõ hơn về cách thức vận hành của các chương trình tuân thủ, Hội đồng Hội nghị và bộ phận phụ trách khu vực Đông Á và Thái Bình Dương của Ngân hàng Thế giới đã điều tra các chương trình của các công ty Đông Á, cũng như những công ty con của các hãng châu Âu và Bắc Mỹ đang hoạt động ở Đông Á. Nghiên cứu này tập trung vào:

- Nhận diện mức độ tinh xảo của các chương trình tuân thủ công ty.
- Hiểu những cơ chế và động cơ đã dẫn dắt việc thực hiện chương trình.
- Nhận diện các phương tiện hiện có để tạo dựng tri thức và quảng bá các hành vi tốt.

- Tạo ra những nghiên cứu tình huống về các công ty như là một cơ sở tri thức của các hành vi tốt nhất.

Đông Á đã chứng tỏ là khu vực độc đáo đáng được quan tâm. Tính đa dạng trong xuất xứ của các nhà doanh nghiệp trong khu vực tư nhân đã khiến cho khu vực này trở thành một nơi tụ hội của các nền văn hóa kinh doanh. Trong thế giới người Hoa, thông lệ kinh doanh dựa trên mạng quan hệ truyền thống (guanxi) thường bị coi là một trở ngại cho việc chấp nhận các hệ thống dựa trên quy tắc. Song đồng thời, sự nổi lên của những công ty Đông Á lớn tham gia vào các hoạt động khu vực và toàn cầu đang tạo ra một lực đẩy hướng tới việc chấp nhận những chuẩn mực quản trị toàn cầu.

Những động lực bên ngoài và bên trong

Cấm hối lộ là nguyên tắc mang tính toàn cầu, nhưng những biện pháp có tác động sâu rộng nhất là những biện pháp đề cập tới hành vi của hãng bên ngoài nước xuất xứ. Theo Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài Mỹ (FCPA), các công ty Mỹ có thể bị khởi tố về việc dính dáng tới những hành vi tham nhũng ở bên ngoài nước Mỹ. Công ước của OECD về việc Chống hối lộ các công chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế được chấp nhận vào năm 1997 của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), cho tới nay đã được 35 nước ký kết, trong đó có năm nước không phải là thành viên OECD trong các nền kinh tế mới nổi (không có nước nào ở châu Á). Công ước của OECD về việc Chống hối lộ đã đưa vào và viết thành điều luật nguyên tắc ngoài lãnh thổ của FCPA, về thực chất là đặt hối lộ xuyên quốc gia và nội địa vào vị trí như nhau. Công ước này cũng bao gồm cả những điều khoản mà suy cho cùng sẽ dẫn tới một sự hội tụ của các kế hoạch chống tham nhũng quốc gia trên toàn thế giới.

Công ước OECD không chỉ nhằm vào những khoản thanh toán trực tiếp mà cả những khoản thanh toán của bên thứ ba - một kênh chủ yếu của tham nhũng. Do công ước này buộc các công ty phải chịu trách nhiệm về hành vi của các chi nhánh và công ty con của họ, và ở một

mức độ đáng kể, về việc điều hành của các đối tác kinh doanh của họ, nên đã khuyến khích các công ty đưa vào thực thi những cơ chế tuân thủ triệt để và mang tính toàn cầu, thực hiện các chương trình đạo đức ở trong nước, bao gồm các tổ chức trung gian và các nhà cung cấp. Một đặc điểm quan trọng khác của công ước này được phản ánh trong các bộ quy tắc của công ty là chia mũi nhọn vào tham nhũng lớn. Chọn cách tiếp cận thực dụng, FCPA và Công ước OECD nhượng bộ tham nhũng nhỏ như là những khoản thanh toán tạo thuận lợi (những khoản tiền nhỏ bỏ ra để "được việc").

Mặc dù một công cụ pháp lý như FCPA cấm những kiểu hành xử nhất định, song nó không mang lại cho các công ty những động cơ để phát triển các hệ thống tuân thủ, và xác suất bị phát hiện là rất thấp. Năm 1991, chính phủ Mỹ ban hành Nguyên tắc chỉ đạo Tuyên án? Tổ chức, bằng cách trao cho các công ty củ cà rớt cần thiết để khuyến khích phát triển các hệ thống tuân thủ tinh vi. Nguyên tắc chỉ đạo này tính tới cả những khoản phạt tiền và hình phạt thấp hơn nhiều nếu như có thể chứng minh được rằng một công ty đã có được một hệ thống tuân thủ hữu hiệu và bất kỳ một hoạt động bất hợp pháp nào cũng đều là hoạt động đơn độc của một nhân viên nào đó, chứ không phải là hành vi đã thành thông lệ của công ty. Cách tiếp cận này đã đem lại một cuộc đối thoại có kết quả giữa các cơ quan thực thi pháp luật, như Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán và các hãng tư nhân. Trong những năm gần đây, một cách tiếp cận hợp tác như vậy tới việc thực thi, mở rộng sự giúp đỡ và các động cơ tới các hãng, đã được sự chấp nhận rộng rãi. Trong số những tấm gương tốt có thể nhận thấy ở Đông Á là Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng của Hồng Kông.

Sức ép pháp lý ngày càng tăng không hoàn toàn giải thích được động lực của các công ty trong việc thiết lập các chương trình chống tham nhũng. Các chương trình chống tham nhũng còn được sự dẫn dắt của những lực lượng trong nội bộ các hãng. Một số lượng ngày càng nhiều các công ty tiến hành kinh doanh trong những môi trường chính trị và văn hóa phức tạp, buộc họ phải chịu sự giám sát mạnh hơn từ các tổ chức xã hội và các tổ chức phi chính phủ (NGOs). Quả thực, đạo đức

như là một phần cốt lõi của một chương trình nghị sự rộng hơn về trách nhiệm xã hội của công ty, đang giành được sự ủng hộ rộng rãi ở cấp độ toàn cầu từ những tập đoàn đa quốc gia lớn, các NGO và các tổ chức quốc tế như OECD và Liên hợp quốc.

Hơn nữa, các công ty giờ đây đã nhận thức được rằng làm ngơ trước nạn tham nhũng bên ngoài công ty sẽ sản sinh ra một nền tảng đạo đức tồi trong nội bộ công ty và làm gia tăng rủi ro lừa đảo trong nội bộ. Như thế, một hệ thống tuân thủ thường là một bộ phận của các nỗ lực quản trị rủi ro toàn diện bao trùm cả tham nhũng bên trong lẫn bên ngoài. Những công ty trên các thị trường mới nổi mong muốn có một tầm vươn toàn cầu đang bắt đầu chấp nhận một cách tiếp cận tương tự. (Có chứng cứ định lượng cho thấy các công ty minh bạch hơn có khả năng tiếp cận tốt hơn tới các thị trường vốn). Đối với những công ty và các trung gian nhỏ hơn, ý thức về đạo đức kinh doanh và những chuẩn mực tối thiểu của sự tuân thủ sẽ chứng tỏ được một điều kiện để được tham gia kinh doanh với những tập đoàn lớn hơn.

Những bộ phận cấu thành của một chương trình hữu hiệu

Các hệ thống tuân thủ cơ bản thường đòi hỏi phải được sửa lại một cách đáng kể cho phù hợp, song chúng khá giống nhau trong các cộng ty trên toàn thế giới. Các chương trình chống tham nhũng trong các công ty từ tất cả các khu vực và các ngành đều có chung ba cấu phần: một tuyên bố rõ ràng về các giá trị được sự ủng hộ mạnh mẽ của ban quản trị cấp cao nhất; việc đào tạo và truyền bá kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên của công ty; và các hệ thống thông tin và biện pháp hỗ trợ hữu hiệu.

Mặc dù các nghiên cứu không ủng hộ những tuyên bố rằng các hệ thống tuân thủ vấp phải sự chống đối văn hóa nghiêm trọng, nhưng văn hóa đã không làm phát sinh một vấn đề lớn về thực hiện. Thách thức đối với các công ty là soạn thảo tỉ mỉ những nguyên tắc cốt lõi và

thực hiện những quy trình đáng tin cậy đã được làm cho thích ứng với văn hóa kinh doanh địa phương. Đặc biệt, đối với những công ty đang hoạt động trong những ngành có quyền sở hữu địa phương đáng kể (như thường thấy ở Trung Quốc), sự cần thiết phải làm cho các quá trình đào tạo, truyền đạt và thông tin thích ứng với những tập quán địa phương không đơn thuần là một bài tập trí tuệ.

Các giá trị

Các chương trình về nền tảng đạo đức để trả lời cho các đòi hỏi về quản trị rủi ro là một phần của một quá trình bao trùm dựa trên trí tuệ và kinh nghiệm tập thể của công ty. Nhân viên thuộc tất cả các vùng, các doanh nghiệp và các loại công việc tham dự các cuộc điều tra, thảo luận và các điều tra nhóm để soạn thảo những tuyên bố về các giá trị và các hệ thống cảnh báo. Ví dụ, khi tiến hành quá trình dự thảo quy định gần đây nhất, Merck đã điều tra 22% lực lượng lao động của mình. Như là một phần của quá trình động này, mỗi bộ phận được định kỳ xem xét lại về tính thích hợp và được đánh giá về tính hiệu quả. Tập đoàn Societ  Generale de Surveillance đã huy động lực lượng lao động của tập đoàn phát triển một chương trình và điều hành những khóa đào tạo với hơn 20 thứ tiếng.

Lãnh đạo công ty phải tham gia tích cực vào việc xây dựng các giá trị. Thành viên hội đồng quản trị và ban giám đốc phải đích thân tham gia vào soạn thảo quy tắc và thiết kế chương trình.

Đào tạo và phổ cập

Nhất quán với quan điểm rằng mọi hành vi của nhân viên đều đặt công ty trước rủi ro, nên đa số các chương trình tuân thủ hiện nay đều đòi hỏi tất cả các nhân viên - chứ không chỉ các giám đốc - đều phải có một am hiểu nào đó đối với các quy tắc và hành vi của công ty và thảo luận về ứng dụng trong thực tế của chúng. Các giám đốc điều hành cao

cấp và nhân viên liên quan tới những chức năng quan trọng như bán hàng hay mua sắm đều được đào tạo rộng hơn.

Nghiên cứu tình huống thường dựa trên kinh nghiệm của một công ty, luôn luôn là một phần của các cuộc thảo luận chương trình đạo đức. Dĩ nhiên vấn đề được tranh cãi nhiều nhất là ranh giới giữa hối lộ và các khoản thanh toán để bôi trơn. Đôi khi do đòi hỏi của một công ty, và ngày càng do đòi hỏi của bản thân các nhà cung cấp và các đối tác liên doanh, những đối tượng này cũng tham gia vào các cuộc thảo luận đó. Các công ty ưu tiên mạnh cho việc sử dụng những giám đốc điều hành cao cấp của họ làm giảng viên cho các khóa đào tạo. Ở những nơi có sự tham gia của tư vấn thì thường có việc đào tạo người đào tạo.

Các hệ thống thông tin và hỗ trợ

Trong ba bộ phận cấu thành của các hệ thống đạo đức, thì các hệ thống cảnh báo gặp phải sự phản kháng văn hóa mạnh nhất. Nhưng việc nghiên cứu cũng như kinh nghiệm của công ty đã tìm ra những hệ thống cảnh báo thành công ở hầu hết các khu vực và các ngành, cho thấy rằng việc khái quát hóa về sự không sẵn sàng của dân chúng trong những nền văn hóa nào đó khi sử dụng những hệ thống này, vì lo sợ bị nhìn nhận là những “kẻ chỉ điểm”, là đã khuếch đại vấn đề. Một giám đốc cấp quốc gia của văn phòng tại Trung Quốc đã xác nhận phát hiện này: “Chúng tôi đã đưa vào sử dụng một cách hợp lý việc “báo động” ở Trung Quốc. Khối lượng các lời phàn nàn có thể không cao như ở Mỹ, song chúng tôi đã nhận được chúng. Và khoảng 40% những người cung cấp thông tin đã tự xác nhận mình”. Sự phản đối đối với “báo động” có thể có gốc rễ trong văn hóa của công ty hơn là trong văn hóa của đất nước mà tại đó hãng đang tiến hành kinh doanh. Đa số các đường dây nóng của hệ thống cảnh báo đã tiến triển từ giai đoạn ban đầu mà trong đó các nhân viên gọi điện về tất cả các loại phàn nàn, tới một giai đoạn cuối cùng mà trong đó những người gọi điện tìm kiếm lời khuyên sẽ được tư vấn về cách làm thế nào để tránh được những quyết định tồi.

Các chương trình đạo đức liệu có hữu hiệu?

Người phát ngôn của các công ty nói rằng các chương trình đạo đức của họ có tác dụng. Họ dẫn ra những hồ sơ về việc tham dự các chương trình đào tạo và những cuộc điều tra nhằm xác nhận sự quan tâm cũng như tham gia của nhân viên vào các cuộc thảo luận này. Quan trọng hơn có lẽ là biện pháp sử dụng các đường dây nóng. Khối lượng lớn những khiếu nại hợp lý, nghiêm túc, là một tín hiệu tích cực. Nhưng những người phát ngôn của công ty nói rằng biểu hiện cao nhất của thành công là việc những người sử dụng dựa vào quá trình khiếu nại này để có được lời khuyên chứ không phải để báo cáo về những sai phạm đòi hỏi hành động xử lý.

Cho dù những chương trình này có thành công hay không, các công ty vẫn đang phải chịu sức ép ngày càng tăng để gánh chịu thêm nhiều trách nhiệm tuân thủ. Sử dụng những động lực để khuyến khích việc tự giám sát, về tiềm năng là có hiệu quả và hiệu lực về chi phí hơn so với việc cưỡng chế thực thi của chính phủ dựa trên các chế tài. Tự giám sát đặc biệt hữu ích ở nhiều nước có các nguồn lực hạn hẹp cho việc thực thi pháp luật.

Khó đánh giá hơn là tác động của tự giám sát lên chính sách chống tham nhũng ở nhiều nước. Có chứng cứ về việc các công ty bị mất công việc kinh doanh do kết quả của việc chống tham nhũng quyết liệt. Song cũng có những trường hợp việc kiên định các nguyên tắc đã đem lại phần thưởng: ví dụ, một công ty viễn thông lấy lại được công việc kinh doanh đã bị mất khi tình trạng rối loạn chính trị ở một nước Đông Á đã vô hiệu hóa các giao dịch tham nhũng của bộ máy điều hành trước đó.

Kiểm soát và quản trị nội bộ

Các nhà điều hành thừa nhận mối liên hệ giữa quản trị công ty tốt và các chương trình chống tham nhũng hữu hiệu. Cuộc khủng hoảng tài chính Đông Á năm 1997 chỉ ra rằng quản trị công ty yếu có thể dẫn tới tham nhũng rộng khắp và gây nhiều tác hại. Việc tăng thêm các chương trình

chống tham nhũng trong khu vực tư nhân trùng hợp với việc tập trung mũi nhọn toàn cầu gần đây vào các thông lệ kế toán và kiểm toán thích hợp và vào quản trị công ty. Các nguyên tắc hướng dẫn quản trị công ty ngày càng đề cập nhiều hơn tới những hệ thống tuân thủ.

Ở cấp độ hoạt động, mối liên hệ này là trực tiếp. Bởi hối lộ bị cấm trên toàn cầu, nó đòi hỏi việc kế toán "sáng tạo" và sự che đậy trái với các chuẩn mực kế toán và công bố thông tin hiện đại có thể áp dụng cho cả các công ty niêm yết và không niêm yết. Nguyên tắc cốt lõi về minh bạch được thừa nhận một cách rõ ràng trong Công ước của OECD về việc chống hối lộ các công chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế.

Hội đồng Hội nghị tiến hành các cuộc điều tra từ giữa những năm 1989 đã cho thấy trong mọi khu vực đều có sự tham gia tăng lên không ngừng của hội đồng quản trị và các tiểu ban kiểm toán vào quá trình soạn thảo chi tiết và triển khai các chương trình đạo đức. Ví dụ, một cuộc điều tra năm 1987 phát hiện ra 21% hội đồng quản trị công ty đóng một vai trò quan trọng trong các chương trình đạo đức; năm 1999 con số này là 78%. Gần một phần ba các công ty trả lời một cuộc điều tra gần đây nhất đã dẫn chiếu sự tham gia "mạnh mẽ" của hội đồng quản trị. Hiển nhiên, các nghiên cứu tình huống chỉ ra rằng quản trị công ty tốt đối với các công ty con là rất quan trọng để có được những chương trình chống tham nhũng hữu hiệu trong các công ty lớn - đặc biệt là những công ty đang hoạt động thông qua các liên doanh.

Xây dựng và phổ biến tri thức về các hành vi tốt

So chuẩn và chia sẻ kinh nghiệm là những cơ chế chủ yếu để truyền bá những hành vi tốt nhất. Hình thức chia sẻ thông tin này cũng được sử dụng để thiết lập cam kết giữa các ngành, các nước và các khu vực. Các hiệp hội những giám đốc điều hành tận tụy là những yếu tố quan trọng nhất trong sự phát triển nhanh chóng gần đây của các chương trình đạo đức ở Nhật Bản thông qua Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (BERC). Tương tự, Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc đã thiết kế

chương trình của họ bằng cách so chuẩn với các kinh nghiệm khác. Sự phát triển của các nguyên tắc chỉ đạo và các chuẩn mực, như các nguyên lý của Tổ chức Minh bạch Quốc tế/ Tổ chức Trách nhiệm Xã hội Quốc tế về chống hối lộ có thể đóng một vai trò hữu ích trong tương lai, cũng giống như những dịch vụ thương mại đang nổi lên trong lĩnh vực hoạt động đánh giá hoặc cho điểm tính minh bạch và tuân thủ của các công ty.

Các công ty khu vực và đa quốc gia lớn cũng đóng một vai trò trực tiếp. Jardine Matheson ở Hồng Kông (Trung Quốc) đang áp đặt những yêu cầu đạo đức nghiêm ngặt lên các nhà cung cấp của họ. Chi nhánh ở Hàn Quốc của Merck là công cụ để thúc đẩy một bộ quy tắc cho ngành dược phẩm của nước đó. Các Tác nhân minh bạch và các Chủ thể ký kết (TRACE), một mạng các tập đoàn lớn mới được thành lập với sự tham gia rất mạnh của châu Á, nhằm vào các trung gian và nhà cung cấp để nâng cao ý thức của họ, và giúp họ xây dựng những quy trình thích hợp.

Những nỗ lực truyền bá chống tham nhũng cũng có thể được xây dựng dựa trên những mạng đang tồn tại, như các nỗ lực của các tổ chức giám đốc công ty và các tổ chức kế toán viên ở nhiều nước và lãnh thổ Đông Á, các tổ chức dành riêng cho việc xúc tiến quản trị công ty tốt trên các thị trường mới nổi. Xây dựng năng lực là cần thiết, thông qua việc tích lũy tri thức ở cấp độ địa phương (một chức năng do BERC thực hiện ở Nhật Bản) và cấp độ toàn cầu bởi những tổ chức như Hội đồng Hội nghị, và bằng con đường giáo dục các nhà lãnh đạo trong tương lai (thông qua các trường kinh doanh).

Các chính sách công cộng ngày càng trở thành chất xúc tác cho các hành vi tốt nhất trong khu vực tư nhân. Các cơ quan quản lý như Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán, Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng ở Hồng Kông đã đóng vai trò này. Sự kết hợp lập pháp hoặc các quy định quản lý với những khuyến khích đối với những hệ thống nội bộ là một cách thực dụng để giảm bên cung của tham nhũng thông qua hỗ trợ cho nguồn lực thực thi pháp luật thường là khan hiếm trong khu vực công cộng.

Phần I

Chương 1

Giới thiệu

Trên toàn thế giới, các hãng tư nhân - lớn và nhỏ, đa quốc gia và địa phương - đều nhất trí cho rằng tham nhũng làm tăng chi phí của hoạt động kinh doanh. Phân tích các vấn đề tham nhũng thường chỉ tập trung vào những sáng kiến của khu vực công nhằm làm giảm tham nhũng từ phía cầu.¹ Tuy nhiên, đồng thời các công ty tư nhân riêng lẻ ở tất cả các khu vực cũng đang phát triển những câu trả lời riêng của họ dưới dạng các chương trình chống tham nhũng nội bộ, và cả các nhà hoạch định chính sách và những nhóm ủng hộ tích cực như Tổ chức Minh bạch Quốc tế cũng đi tới chỗ thừa nhận rằng các nỗ lực bên cung này là một bộ phận cấu thành quan trọng của bộ công cụ chống tham nhũng. Cuốn sách này tìm hiểu xem các hãng ở Đông Á đang chống tham nhũng như thế nào thông qua việc chấp nhận các quy tắc đạo đức kinh doanh và các hệ thống tuân thủ.

Khủng hoảng tài chính Đông Á năm 1997 là một sự nhắc nhở hiển nhiên rằng mức độ tham nhũng cao, quản trị công ty yếu, và những hành vi kinh doanh không đáng tin cậy có thể là một sự kết hợp cực kỳ nguy hại, đặc biệt là đối với những nước nghèo. Sự cấu kết giữa các nhà lãnh đạo chính trị tham nhũng và các tập đoàn thiếu đạo đức đã góp phần gây ra đổ vỡ của các thị trường tài chính, làm cho hàng triệu người rơi vào cảnh đói nghèo. Trước sức mạnh hủy diệt của những

mối liên hệ như thế, chính sách chống tham nhũng đã tạo ra (hoặc tái lập) sự minh bạch và nền pháp quyền trong cả hai khu vực công cộng và tư nhân, coi đó là mục tiêu cốt lõi của nó.

Các chương trình tuân thủ của công ty có thể là một tiêu điểm tương đối hẹp, và quá thực chủ đề này chỉ là một khía cạnh của mối quan hệ giữa khu vực tư nhân và tham nhũng. Song tầm quan trọng của nó đã được thừa nhận bởi các nhà lập pháp là những người đã dẫn chiếu các chương trình của công ty trong các luật chống tham nhũng (nổi bật là những luật đề cập tới những điều cấm xuyên quốc gia) và trong nội bộ chính khu vực tư nhân. Trong năm 2000, một cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị - một tổ chức phi lợi nhuận toàn cầu mà một trong nhiều hoạt động của nó là nghiên cứu các vấn đề quản trị kinh doanh - đã nhận thấy các chương trình chống tham nhũng theo phong cách tuân thủ ở 42 nước. Bốn mươi phần trăm trong số công ty trả lời điều tra là có trụ sở chính đặt ở bên ngoài Bắc Mỹ và Tây Âu. Các chương trình tuân thủ công ty cũng đang thu hút sự quan tâm từ các nhóm và các tổ chức ở các nền kinh tế mới nổi, đặc biệt là ở Đông Á - khi chúng kiến sự chú trọng nhiều hơn đối với chủ đề này trong các hội nghị bàn về tham nhũng và quản trị công ty.

Tính trung thực trong các vấn đề kinh doanh đã được cổ động và công chúng coi là một bộ phận cấu thành quan trọng của trách nhiệm xã hội của công ty, đặc biệt là đối với các tập đoàn đa quốc gia đang hoạt động tại các nước đang phát triển. Điều đó đã được thừa nhận trong các nguyên tắc chỉ đạo và các chuẩn mực mới được ban hành bởi Liên hợp quốc, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (xem OECD 2001) và các nhóm khác.

Các tập đoàn lớn mà ở đó các chương trình tuân thủ có xu hướng được tập trung có thể đóng một vai trò then chốt trong việc truyền bá những chuẩn mực kinh doanh đạo đức tới các hãng khác. Những công ty này đối mặt với những vấn đề về đạo đức và tuân thủ không chỉ trong nội bộ những công ty con của họ mà cả đối với các nhà cung cấp, các đối tác kinh doanh trong nước, và các tổ chức trung gian. Do đó, họ có những động lực khuyến khích mạnh mẽ để truyền đạt những hành

vi tốt nhất, trực tiếp hoặc thông qua việc ủng hộ những tổ chức có chức năng là cung cấp các nguồn lực thích hợp cho các hãng. Chứng cứ cho thấy quá trình thụ hưởng lợi ích này đang trở nên phổ biến hơn. Các biện pháp pháp lý và quản lý có thể tăng cường động lực của hãng trong việc triển khai các chuẩn mực đạo đức.

Kiểm soát nội bộ và tuân thủ là những chi tiết thực tế cơ bản thể hiện sự quản trị công ty tốt; nếu sử dụng phép so sánh giữa cấu trúc công ty và các thể chế của một đất nước thì tuân thủ là cái tương đương của khung khổ pháp lý nhưng ở cấp hãng. Song đối với một hãng cũng như với một quốc gia, việc bám sát các giá trị đạo đức và tuân thủ pháp luật phụ thuộc mạnh vào nền văn hóa nội bộ, tác động tới thái độ của những con người trong tổ chức. Những vụ bê bối công ty gần đây ở Mỹ và các nước khác đã nêu bật tầm quan trọng của việc xây dựng một nền văn hóa tuân thủ và của việc duy trì một cách tường minh những giá trị đạo đức vững chắc và một sự cam kết đạo đức mạnh mẽ ở cấp quản trị, được hậu thuẫn bởi hệ thống kiểm soát nội bộ tốt.

Để hiểu đầy đủ hơn về việc các chương trình tuân thủ của công ty vận hành như thế nào trên thực tế, Hội đồng Hội nghị và Ngân hàng Thế giới khu vực Đông Á - Thái Bình Dương đã khảo sát các chương trình ở các công ty của Đông Á, cũng như trong các công ty con của các hãng Bắc Mỹ và châu Âu đóng trên khu vực này. Mục đích của nghiên cứu là nhằm:

- Nhận diện tính chất tinh tế của các chương trình tuân thủ công ty
- Hiểu các cơ chế và động lực được sử dụng để thực hiện các chương trình
- Thực hiện các nghiên cứu tình huống của riêng từng công ty trên quan điểm phát triển một cơ sở tri thức về các hành vi tốt nhất cho đào tạo và truyền bá.

Đông Á là khu vực màu mỡ cho loại nghiên cứu này. Thứ nhất, đây là khu vực gặp gỡ của nhiều nền văn hóa kinh doanh khác nhau - trong số đó có *guanxi* "những mối liên kết", một truyền thống từ lâu đã được giới doanh nghiệp gốc Hoa theo đuổi trên toàn thế giới; các mô hình

Nhật Bản và Hàn Quốc; và các cách tiếp cận kiểu phương Tây đối với đạo đức kinh doanh. Thứ hai, các vấn đề đa văn hóa trong đạo đức kinh doanh đang ngày càng đáng chú ý hơn trong khu vực, ngay cả với những công ty địa phương, khi các hãng bành trướng qua các đường biên giới quốc gia và tham dự nhiều hơn vào thương mại khu vực và liên khu vực. Thứ ba, theo ý kiến của các chuyên gia và các cuộc điều tra, Đông Á là một vũ trụ thu nhỏ độc đáo của những thông lệ đạo đức đa dạng trong khuôn khổ các nước và những tình huống riêng rất khác nhau của mỗi nước liên quan tới tham nhũng. Ví dụ, Singapore luôn đứng đầu bảng về xếp hạng quản trị toàn cầu trong khi nước láng giềng Indonesia thường có thứ hạng thấp trong cùng các cuộc điều tra.

Có tất cả 22 hãng được phỏng vấn sâu cho nghiên cứu này, thường là với sự giúp đỡ của các chuyên gia địa phương là những người đóng vai trò quan trọng trong việc gợi ý xin các thông tin trong lĩnh vực nhạy cảm này.² Các công ty có trụ sở chính ở bên ngoài Đông Á và Thái Bình Dương (ở Bắc Mỹ và châu Âu) được điều tra với tiêu điểm rõ ràng là các hoạt động của họ ở Đông Á, và các giám đốc địa phương của họ được phỏng vấn bất kỳ lúc nào.

Phần I của cuốn sách này cung cấp một khung phân tích để hiểu, lập kế hoạch và đánh giá các chương trình tuân thủ của công ty. Chương 2 xem xét những đặc trưng, nguyên nhân và các tác động của tham nhũng và thảo luận một số vấn đề về kinh tế chính trị bên cung của tham nhũng. Chương này cũng đề cập tới loại công ty nào thì dễ bị tổn thương hơn trước tham nhũng, dựa vào chứng cứ từ nhiều nguồn, trong đó có những cuộc điều tra gần đây được tiến hành dưới sự giám sát của Ngân hàng Thế giới. Chương 3 nhìn lại những áp lực và động lực đã khiến các công ty chấp nhận những chương trình tuân thủ. Chương 4 mô tả thiết kế của các chương trình này, với những bình luận sơ bộ về việc chúng đang vận hành trên thực tế như thế nào, và phác thảo các yếu tố mà đa số các công ty coi là quan trọng cho một chương trình hữu hiệu.

Cả thiết kế của các chương trình và những dự đoán về thành công của chúng đều cần phải tính tới môi trường trong đó các công ty hoạt

động. Vì thế Chương 5 xem xét những chuẩn mực hiện hành của quản trị công ty và mối liên hệ giữa những quy tắc và các cuộc cải cách trong các khu vực công và tư nhân. Chương này cũng khám phá truyền thống hùng mạnh của guanxi trong các cộng đồng kinh doanh người Hoa và giao diện của nó với những khái niệm được đưa ra gần đây hơn về đạo đức kinh doanh. Chương 6 mô tả các nguồn và những sáng kiến thực tế, cả tư nhân và công cộng, mà các công ty có thể dựa vào để soạn thảo và thực hiện các chương trình đạo đức công ty. Chương 7 tóm lược những kết luận rút ra từ nghiên cứu này.

Các nghiên cứu tình huống trong Phần II báo cáo về những kinh nghiệm thực của các nước và các hãng có các chương trình tuân thủ, khiến cho báo cáo này chắc chắn là tài liệu đầu tiên thuộc dạng này. Phần phụ lục bàn về các vấn đề phương pháp luận và đưa ra một danh mục các nguồn tham khảo hữu ích.

Cuốn sách này được viết trước hết là để phục vụ các công ty. Việc phân tích các động lực mà các hãng phải đối mặt và đối với các cơ chế sẵn có cho việc truyền bá các kỹ thuật chống tham nhũng có thể cũng đáng quan tâm đối với doanh nghiệp hoặc các nhóm ủng hộ đang hành động vì đạo đức và quản trị công ty cũng như đối với các nhà hoạch định chính sách, và với các nhà nghiên cứu hàn lâm.

Chú thích

1. Một tập kèm theo, do Vinay Bhargava và Emil Bolongaita biên tập, sẽ mô tả những sáng kiến của khu vực công ở Đông Á.
2. Phân bổ địa lý của trụ sở chính các hãng được bao hàm trong điều tra này như sau: Nhật Bản: 6 hãng; Hồng Kông (Trung Quốc): 3; Hàn Quốc: 2; Philippines: 2; Singapore: 2; châu Âu: 4; và Bắc Mỹ: 3. Mẫu này không sử dụng hết danh mục các hãng có nhiều kinh nghiệm trong việc thực hiện các chương trình như thế. Các hãng được chọn chỉ đơn thuần vì những lý do thực tiễn và cơ hội - ví dụ, do chúng có những mối quan hệ làm việc sẵn có với những người cộng tác của nghiên cứu này.

Chương 2

Tham nhũng: Nhìn từ góc độ công ty

Lựa chọn mà tham nhũng áp đặt cho hãng riêng lẻ thường song song với nghịch lý của người tù nổi tiếng.¹ Trong tình huống cạnh tranh trong môi trường tham nhũng, hãng sẽ lo sợ rằng nếu nó không trả hối lộ, nó có thể bị mất công việc kinh doanh vào tay những đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trả, vì thế ai ai cũng trả hối lộ. Song tất cả những đối thủ cạnh tranh đều giàu lên nếu hành vi hợp tác xuất hiện theo đó mỗi người đều tin tưởng rằng những người khác sẽ không dính dáng tới hối lộ.

Sự phát triển của đạo đức và tuân thủ thúc đẩy những chuẩn mực cao hơn của ứng xử kinh doanh mà có thể được thực hiện ít nhất cũng trong khuôn khổ một cộng đồng kinh doanh đồng nhất. Về nguyên tắc, nó cung cấp một giải pháp hợp tác cho nghịch lý của người tù. Điều đó có thể là một sự khẳng định ngờ nghệch hoặc là quá lạc quan, bất chấp tính phổ biến đang tăng lên nhanh chóng của các hệ thống tuân thủ không chỉ trong những công ty đa quốc gia lớn mà cả ở khu vực tư nhân vùng và địa phương. Quả thực, có nhiều ý kiến phản đối hoặc có những câu hỏi liên quan tới giải pháp hợp tác. Tầm thường nhất là ý kiến cho rằng sự kiểm chế trong khu vực tư nhân có thể xử lý được các hiện tượng, và nhiều lắm là các cơ chế, song không thể giải

Hộp 2.1. Nguồn gốc của tham nhũng và chương trình cải cách

<i>Nguồn gốc</i>	<i>Lĩnh vực chủ yếu của cải cách</i>
Thiếu các quyền chính trị và các quyền tự do dân sự; bị thu tóm bởi một vài nhóm lợi ích đặc quyền; các tổ chức xã hội yếu kém	<i>Tính chịu trách nhiệm của ban lãnh đạo chính trị</i> - Cạnh tranh chính trị và tính minh bạch - Các quy tắc giải quyết xung đột lợi ích và sự thu tóm của nhà nước <i>Sự tham gia của các tổ chức xã hội</i> - Quyền tự do thông tin - Vai trò của phương tiện thông tin đại chúng và các tổ chức phi chính phủ
Không có pháp quyền	<i>Thực thi pháp luật</i> - Nền tư pháp độc lập và hữu hiệu - Hệ thống khởi tố và thực thi pháp luật độc lập - Giám sát lập pháp
Tài chính công và quản lý; độc quyền, quản lý và thuế quá mức	<i>Các cải cách tài chính và tính cạnh tranh</i> - Cạnh tranh và chi phí của việc gia nhập; nổi lòng kiểm soát và phi độc quyền hóa - Cải cách việc mua sắm - Minh bạch trong khu vực tư nhân; đạo đức và quản trị công ty
Tính chuyên nghiệp kém trong các cơ quan nhà nước	<i>Quản trị cơ quan nhà nước và khu vực công</i> - Trọng dụng nhân tài và minh bạch - Tiền lương hợp lý và các khuyến khích khác - Quản trị ngân sách và cải cách kiểm toán - Cải cách thể chế những cơ quan then chốt như hải quan, thuế - Phi tập trung hóa

Nguồn: Thomas và những người khác (2000: chương 6).

quyết trực tiếp gốc rễ của tham nhũng. Không có bất kỳ một sự thay thế hoàn hảo nào của khu vực tư nhân cho những cải cách của khu vực công cộng trong những lĩnh vực then chốt như là cải cách cơ quan nhà nước, tài chính và quản lý nhà nước nhằm mục đích giảm các động cơ và cơ hội cho tham nhũng (xem hộp 2.1).

Song các hãng không phải là những khán giả thụ động; chính cách thức họ phản ứng với những hạn chế kinh doanh trong môi trường của họ, trong đó có tham nhũng, đã tác động tới môi trường đó. Phản ứng của khu vực tư nhân đối với các hành vi tham nhũng là đặc biệt quan trọng trong hoàn cảnh hối lộ và mọi tiền diễn ra dưới nhiều hình thức, chảy theo nhiều kênh và biến dạng giống như những con vi rút thành những loại mới. Kết quả là, việc thực thi pháp luật và khởi tố đã đặt ra những thách thức nghiêm trọng về phương diện thực hiện nếu không có sự hợp tác của khu vực tư nhân. Mối liên hệ này sẽ được thảo luận trong những chương sau. Phần thứ nhất của chương này xem xét bản chất của các hành vi tham nhũng và những vấn đề cấp thiết mà các chương trình hợp tác phải xử lý.

Trong những năm gần đây tác động qua lại giữa hãng và môi trường của nó đã được nghiên cứu theo chiều sâu trên cơ sở các cuộc điều tra doanh nghiệp do Ngân hàng Thế giới đi tiên phong. Phần thứ hai của chương này sẽ xem xét lại các chứng cứ thực chứng trên toàn thế giới cũng như ở Đông Á. Vượt ra khỏi cái thực tế rằng tham nhũng là có hại cho kinh doanh, các số liệu đã chỉ ra một số yếu tố ảnh hưởng tới tính dễ tổn thương của hãng và một mối liên hệ (tiêu cực) với kết quả kinh doanh. Cuối cùng, chứng cứ cũng chứng minh sự thích hợp của giải pháp hợp tác cho nghịch lý này.

Các loại tham nhũng

Bước đầu tiên trong việc chống lại các hành vi tham nhũng là định nghĩa chúng (hộp 2.2). Hệ thống phân loại được chấp nhận rộng rãi (xem Rose-Ackerman 1996) đã phân biệt giữa nhiều hình thức tham nhũng theo bản chất và mức độ.

Theo bản chất

- Trả tiền để được các lợi ích - ví dụ, để tác động tới kết quả đấu thầu, để mua một quyết định hành chính, hoặc để định hình một quyết định xét xử
- Trả tiền để tránh chi phí - ví dụ, để đảm bảo một việc đến hạn được hoàn thành đúng hạn.

Theo mức độ

- Tham nhũng nhỏ, ở dạng nhẹ nhất thì tương tự như một khoản tiền "bò"
- Tham nhũng lớn trong các công việc của chính phủ: các công trình công cộng; mua sắm công cộng; giấy phép, hay tư nhân hóa.

Hộp 2.2. Một số định nghĩa

Tham nhũng (hay ăn hối lộ). Là một khái niệm toàn diện nhất. Nó có ba biểu hiện khác nhau:

- Tham nhũng chủ động hay hối lộ (đưa)
- Tham nhũng thụ động (nhận), bao gồm cả moi tiền
- Tham ô và lừa đảo, có thể gắn hoặc không gắn với những giao dịch thương mại.

Moi tiền. Lạm dụng quyền lực để đòi hỏi những khoản tiền trả bất hợp pháp.

Lại quả. Một khoản thanh toán bất hợp pháp được trả cho người đã tạo điều kiện thuận lợi cho giao dịch. Khác với một khoản hối lộ bình thường, một món lại quả được trả sau khi giao dịch đã diễn ra. Lại quả thường được trả làm nhiều lần. Đó là hành vi phổ biến nhất trong những cơ chế tham nhũng lớn.

Hối lộ. Phần thưởng được đề xuất với một cá nhân tham nhũng để khiến người đó hành động vì lợi ích của người trao.

Thao túng chính sách. Tình huống trong đó các chính sách của chính phủ, các luật và các quy định quản lý bị uốn theo lợi ích của một nhóm nhỏ công ty đặc quyền đặc lợi.

Thanh toán tạo thuận lợi. Còn gọi là "tiền bôi trơn"; những khoản thanh toán nhỏ được trả để đẩy nhanh các thủ tục hành chính thông thường.

Tham nhũng nhỏ và các khoản thanh toán tạo thuận lợi

Tham nhũng nhỏ là hiện tượng phổ biến trong các hoạt động kinh doanh bình thường của các công ty địa phương và quốc tế ở châu Á. Đa số, trong đó dưới dạng những khoản thanh toán nhỏ trả cho các công chức cấp thấp để giúp đẩy nhanh các dịch vụ công đang tiến triển chậm chạp và do đó có thể được coi là các khoản thanh toán tạo thuận lợi. Những lĩnh vực mà ở đó những khoản tiền trả như thế là phổ biến bao gồm hải quan, giấy phép kinh doanh, visa công tác, và sự bảo vệ của cảnh sát. Gần đây có báo cáo rằng nếu không có tiền bôi trơn, việc đăng ký của một công ty mới ở Indonesia sẽ mất ít nhất là hai năm (*Financial Times*, 4-4-2002).

Trong bối cảnh của những giao dịch quốc tế, đa số các hãng tư nhân đều đứng trên một quan điểm thực tế và chấp nhận những khoản thanh toán nhỏ để tạo thuận lợi. Như người phát ngôn của một công ty giải thích,

Điều không may là nếu chúng tôi không chi những khoản tiền này, thì chúng tôi sẽ không có đường dây điện thoại khi chúng tôi cần tới chúng. Chúng tôi không nhận được visa cần cho việc đi từ nước này sang nước khác, nơi mà chúng tôi có những chi nhánh hoạt động. Chưa nói tới các vấn đề pháp lý, nếu việc trả những khoản thanh toán danh nghĩa này ở trong các nền kinh tế mới nổi đồng nghĩa với việc chúng tôi có thể hoạt động ở đó một cách hữu hiệu, theo tôi, các khách hàng địa phương, các nhân viên, các nhà cung cấp của chúng tôi và cộng đồng của họ đều có lợi. Chúng mình rằng một khoản tiền bôi trơn trị giá năm đôla có tác động đúng bằng một khoản hối lộ năm triệu đôla sẽ là rất khó.

Sự châm chước như thế được phản ánh trong luật của các nước phát triển nhất chống hối lộ ở nước ngoài. Người ta thừa nhận rằng tham nhũng nhỏ trên thực tế là không thể xóa bỏ nếu trước hết không khắc phục tham nhũng lớn đem theo những hậu quả hủy hoại hơn nhiều. Một sửa đổi năm 1988 đối với Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài Mỹ là văn bản đầu tiên dành ra một ngoại lệ cho các khoản thanh toán tạo thuận lợi, và nó đã ảnh hưởng tới các công ước, luật và nguyên

tắc chỉ đạo về sau.² Song ngoài những mối quan tâm mang tính thực tế, các khoản thanh toán tạo thuận lợi không phải là không gây tranh cãi.³ Một số nhà doanh nghiệp thừa nhận rằng các khoản tiền bôi trơn không phải lúc nào cũng là không thể tránh khỏi và rằng những giải pháp sáng tạo sử dụng đổi mới kỹ thuật hay thương mại có thể hạn chế được những hành vi moi tiền. Trong ví dụ về đường dây điện thoại dẫn ra ở trên, việc phổ biến rộng rãi công nghệ điện thoại di động ở Đông Á đã đem lại cho các công ty một đối trọng vững chắc cho những đòi hỏi của các nhân viên của công ty điện thoại truyền thống.

Tham nhũng nhỏ không thể được xem là vô hại. Các khoản thanh toán tạo thuận lợi mà những tập đoàn lớn đã “chấp nhận trả” có thể là

Hộp 2.3. Quá nhiều khoản thanh toán tạo thuận lợi - Mất một hợp đồng

Tại Thái Lan, cứ mỗi khi Cục Thuế và Hải quan chấp thuận các chứng chỉ thì họ lại đề nghị Société Générale de Surveillance (SGS) trả một khoản tiền. Việc chấp thuận chỉ bao gồm dán một con tem lên chứng chỉ để xác nhận rằng nhân viên của SGS đã thực hiện công việc thanh tra mà nó đã ký hợp đồng để làm.

Mặc dù mỗi khoản thanh toán đó chỉ gần 100USD, song con số này không nhỏ so với phí thanh tra. Thông lệ này đã trở nên phổ biến đến mức các khoản thanh toán chiếm tới 30% doanh thu của hoạt động kinh doanh này và lên tới trên 100.000USD một năm. SGS cảm thấy tổng của những món tiền nhỏ này không còn đủ điều kiện để được coi là những khoản thanh toán tạo thuận lợi nữa và hành vi này phải được chấm dứt.

Tiếp theo việc phê chuẩn Quy tắc Đạo đức của công ty, Giám đốc Đốc điều hành quốc gia của SGS ở Thái Lan đã trình vấn đề thanh toán lên Giám đốc về Tuân thủ. Giải pháp đã được sự nhất trí của Giám đốc về Tuân thủ, của thành viên Hội đồng Điều hành chịu trách nhiệm trong khu vực, cơ quan kiểm soát khu vực và được báo cáo lên Ủy ban Đạo đức. Quyết định được đưa ra là chấm dứt các khoản thanh toán và sau đó là mất các hợp đồng và các khoản doanh thu trong lĩnh vực đặc biệt này. Giá trị của công việc kinh doanh bị mất đi được ước tính là khoảng 1 triệu USD một năm.

một ác mộng cho một doanh nghiệp nhỏ địa phương (đặc biệt là nếu bị các quan chức cảnh sát địa phương nhũng nhiễu), hay là cho một công dân trung bình đang đối mặt với nạn nhũng nhiễu của các quan chức chính quyền cấp thấp trong những công việc làm ăn bình thường của cuộc sống. Tác động của tham nhũng lên người nghèo đã được ghi nhận một cách rộng rãi (Hợp danh về Cải cách Quản trị ở Indonesia 2001). Song ngay cả với một tập đoàn lớn, các khoản chi phí để thanh toán tạo thuận lợi có thể lên tới mức gây thiệt hại của tham nhũng lớn (xem hộp 2.3).

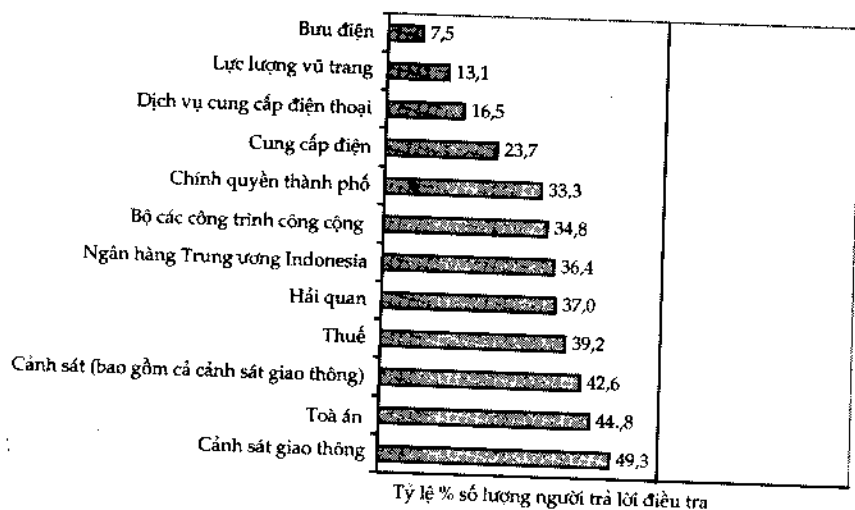
Cuối cùng, tham nhũng nhỏ có hệ thống đã cung cấp mảnh đất màu mỡ cho tham nhũng và lừa đảo tư nhân gây ra phí tổn cho các công ty. Hoạt động gián điệp thương mại ở cấp thấp có thể là một kết cục. Quả thực, ở nhiều nước người ta gần như là không thể giữ bí mật thông tin công ty. Vì điều này tác động mạnh tới điều kiện cạnh tranh nên ngăn chặn lừa đảo và gián điệp thương mại là một mối quan tâm lớn được phản ánh trong các quy tắc đạo đức nội bộ của các công ty đa quốc gia.

Tham nhũng lớn

Môi trường kinh điển cho tham nhũng lớn là mua sắm chính phủ thông qua đấu thầu cạnh tranh, bất kể là quốc tế hay không. Các cơ chế lừa đảo và tham nhũng đã được minh chứng rộng rãi trong bối cảnh này⁴. Những trường hợp vôi tiền thường xuyên dính dáng tới các hãng địa phương cũng như quốc tế được ghi nhận trong nhiều dịch vụ công khác nhau. Thu thuế, hải quan, và cảnh sát là những lĩnh vực có vấn đề một cách phổ biến mà cùng với các thủ tục mua sắm công, là những mục tiêu ưu tiên của cải cách quản trị trong khu vực công (xem hình 2.1).

Do vai trò của khu vực tư nhân đã mở rộng trong những năm gần đây, các loại hình tương tác mới trong hệ thống hành chính đã tạo ra những cơ hội cho tham nhũng. Các ví dụ bao gồm việc cấp giấy phép (chẳng hạn trong ngành dược phẩm), tư nhân hóa, và việc tư nhân cung cấp các dịch vụ công. Mặc dù sự tham gia mạnh mẽ hơn của khu vực tư nhân có khuynh hướng làm tăng tính minh bạch, tư nhân hóa

Hình 2.1. Mức độ tham nhũng trong các dịch vụ công chọn lọc ở Indonesia theo đánh giá của các cán bộ điều hành khu vực tư nhân



Chú thích: Số lượng người trả lời điều tra: 400.

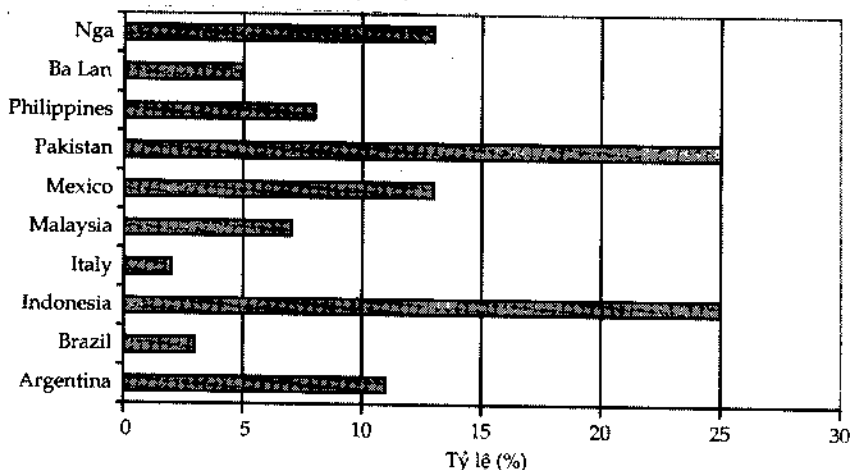
Nguồn: Hợp danh về Cải cách Quản trị ở Indonesia 2001.

tạo ra các cơ hội cho tham nhũng vì nó đem tới tiềm năng tước đoạt tài sản và bởi vì nó đòi hỏi những giao dịch lớn và phức tạp về tài chính, hoạt động tư vấn và các can thiệp điều tiết.

Một bí mật công khai trong cộng đồng kinh doanh quốc tế là trong những năm cuối thập niên 90 tỷ lệ hối lộ điển hình cho các dịch vụ của chính phủ là rất cao. Các khoản thanh toán khoảng 15% là phổ biến ở nhiều nước, và tỷ lệ đó có thể lên tới 30%. Một số tập đoàn địa phương cũng phải trả những mức rất cao, như được thấy trong các cuộc điều tra cấp công ty trong các nền kinh tế đang phát triển (hình 2.2).⁵

Vì những người hối lộ cần phải thu hồi khoản chi phí hối lộ, nên tham nhũng lớn dẫn tới những kiểu lạm dụng khác. Hai loại lớn là lừa đảo và gian lận thầu.

Hình 2.2. Tỷ lệ các hãng thừa nhận trả hồi lộ nhiều hơn 10% giá trị doanh thu ở những nước chọn lọc



Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000.

- *Lừa đảo.* Loại lạm dụng này có thể có nhiều hình thức, bao gồm giá bị thổi phồng, hàng hóa và dịch vụ chưa đạt tiêu chuẩn, và viết biên lai gian, tất cả những trò này đều đòi hỏi phải có sự đồng lõa chủ động hoặc thụ động của những kẻ nhận hối lộ.
- *Gian lận thầu.* Về bản chất, gian lận thầu làm giảm chi phí thương mại và phát triển, mà trong một số ngành có thể rất lớn, như các công trình công cộng và công ích. Ở một số nước, người thắng thầu sẽ đền bù cho những người thua các khoản chi phí thầu của họ. Gian lận thầu có hệ thống đòi hỏi một trình độ tổ chức khá cao, bao gồm cả việc thành lập các tập đoàn ngành ở cấp quốc gia mà gây tổn hại cho những người ngoài cuộc, và một số hình thức thu tóm các bộ có liên quan của chính phủ.

Thâu tóm nhà nước đối lại với chủ nghĩa thân hữu

Thâu tóm nhà nước diễn ra khi một vài nhóm đặc quyền đặc lợi kiểm soát một cách có hiệu lực quyết định của các nhân vật có quyền lực

và thao túng các chính sách của chính phủ theo lợi ích của họ, chủ yếu là để duy trì một sự độc quyền pháp lý hay độc quyền mặc nhiên. Hellman, Jones và Kaufmann (2000) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của thâu tóm nhà nước trong các nền kinh tế chuyển đổi. Nó là một rủi ro đặc biệt cao trong những nước phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu những hàng hóa sơ cấp - từ chuối cho tới dầu khí hay khoáng sản. Trong lịch sử, các nhà phân tích đã tập trung vào thâu tóm nhà nước bởi các nhà đầu tư nước ngoài, song gần đây sự quan tâm đã chuyển hướng sang những trường hợp thâu tóm bởi các nhóm lợi ích trong nước.

Ở Đông Á và Thái Bình Dương, khủng hoảng kinh tế năm 1997 đã bộc lộ một mức độ cấu kết cao giữa các chính phủ và các nhóm lợi ích tư nhân. Văn hóa kinh doanh guanxi truyền thống Trung Quốc đã chú trọng tới quan hệ cá nhân thay vì các mối quan hệ hợp đồng (xem chương 5 trong tập này). Quả thực, những mối liên hệ cá nhân được quan niệm rộng rãi là một điều kiện then chốt để được nhận công việc kinh doanh trong khu vực (bảng 2.1) và tạo thành mảnh đất màu mỡ cho chủ nghĩa thân hữu và tham nhũng. Tuy nhiên, ngay cả trong những nước bị tác động của tham nhũng hệ thống, có rất ít bằng chứng về thâu tóm nhà nước ở Đông Á - một điều dễ hiểu khi xét tới quy mô, tính đa dạng, và tính mở tương đối của các nền kinh tế trong khu vực này.⁶

Bảng 2.1. Cần những gì để thắng một hợp đồng chính phủ ở Indonesia (% của những trả lời của doanh nghiệp)

	<i>Chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ</i>	<i>Các mối quan hệ cá nhân</i>	<i>Hối lộ</i>
Quan trọng	84	66	32
Bình thường	16	24	34
Không quan trọng	0	10	34

Nguồn: Hợp danh về Cải cách Quản trị ở Indonesia 2001: điều tra doanh nghiệp

Mục đích xã hội chính đáng, nhưng các giao dịch không đúng

Một số hành động tương tác, mặc dù bất hợp pháp (hoặc không rõ ràng là hợp pháp) song vẫn phục vụ cho một mục đích công chính đáng nào đó từ góc nhìn của nước nhận chứ không chỉ làm lợi cho một vài cá nhân.

Chúng thường có dạng những đòi hỏi bổ sung của các cơ quan chính phủ nằm ngoài phạm vi của các hợp đồng kinh doanh. Ví dụ:

- Một trong những công ty được phỏng vấn cho nghiên cứu này đã kể rằng một cơ quan công cộng châu Á chuyên cấp giấy phép đã đề nghị công ty trả học phí và chi phí cho các công chức quản lý nhà nước tham dự một chương trình đại học ở Mỹ. Yêu cầu này được đưa ra như là một cơ hội cho phép các công chức trẻ có nhiều triển vọng của nước đang phát triển được chọn lọc qua một quá trình minh bạch, có được kiến thức chuyên môn sâu mà cả cá nhân cũng như quốc gia đều không thể chi trả nổi. Thu nhập kiếm được sẽ cải thiện chuyên môn của một cơ quan mà sự ủng hộ và chấp thuận của nó là rất quan trọng đối với công ty trong việc tiến hành kinh doanh trên đất nước đó.
- Ở Indonesia một số cơ quan công cộng đòi hỏi những khoản thanh toán bổ sung theo tỷ lệ gần như chính thức và được sử dụng duy nhất để hình thành một quỹ trả phụ cấp lương cho tất cả nhân viên.

Những ví dụ khác mà các công ty được điều tra trong nghiên cứu này đã gặp phải bao gồm các yêu cầu tài trợ cho một bệnh viện công cộng và trả tiền cho một đám tang nhà nước. Loại yêu cầu mang tính xã hội này không phải là không phổ biến, không gây sốc như những trường hợp tham nhũng lớn. Tuy nhiên, chúng cũng có vấn đề. Thiếu minh bạch gây tác hại cho cạnh tranh công bằng, và có tiềm năng dẫn tới lạm dụng. Những mối quan tâm cơ bản rất cuộc được giải quyết tốt hơn thông qua những thay đổi thích hợp về thể chế hoặc hành chính. Ngày nay, các tập đoàn quốc tế đều coi kiểu gạ gẫm này là không phù hợp với các quy tắc ứng xử của họ.

Các kênh tham nhũng

Các công ty và chính phủ cần phải biết tham nhũng diễn ra như thế nào nếu họ muốn giảm các hoạt động bất hợp pháp và muốn phòng tránh những hoạt động đó. Các kênh tham nhũng có thể được chia thành thanh toán trực tiếp và thanh toán gián tiếp.

Thanh toán trực tiếp

Các khoản thanh toán trực tiếp cho các mục đích tham nhũng, dù là bằng tiền hay bằng hiện vật đều rủi ro. Hiện nay chúng đã bị cấm rõ ràng trong Công ước của OECD năm 1997 về việc Chống hối lộ các công chức nước ngoài trong các giao dịch kinh doanh quốc tế (xem hộp 2.6) và theo các luật quốc gia.

Các khoản thanh toán trực tiếp liên quan tới tham nhũng lớn ít khi được thực hiện bằng tiền mặt, bởi vì người hối lộ sẽ khó mà rút ra được những lượng tiền lớn từ các ngân hàng và người nhận thì khó chi tiêu số tiền đó mà không bị nghi ngờ. Phương pháp được ưa thích hơn là trả tiền vào những tài sản đặc biệt, thường được nắm giữ bởi một công ty che chắn ở nước ngoài kết nối với người nhận. Việc này hiện nay đã bị cấm, và những sáng kiến chống rửa tiền đã khiến cho nó trở nên khó khăn hơn trước kia, đặc biệt là đối với các giao dịch quốc tế.

Đối với những khối lượng nhỏ hơn thì tiền mặt thường được sử dụng, song thanh toán bằng hiện vật cũng thông dụng, nhất là ở những nước kém phát triển. Những khoản thanh toán này thường có nhiều hình thức khác nhau, như:

- Quà cáp hay tiệc đãi hào phóng của doanh nghiệp
- Kèm theo hợp đồng những hàng hóa như xe cộ mà trên thực tế phục vụ cho sử dụng cá nhân của người nhận hối lộ
- Đi "công tác" hoặc "đào tạo"
- Những lợi thế như việc làm hay học bổng trao cho họ hàng của người nhận hối lộ.

Thanh toán gián tiếp và các trung gian

Những kênh tham nhũng chính là thanh toán gián tiếp thông qua các bên thứ ba. Sử dụng ô che là một giao dịch kinh doanh "sạch" về mặt kỹ thuật với một bên thứ ba là rất thuận tiện⁷. Chắc chắn là nó cũng bất hợp pháp - chẳng hạn, theo Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ, một công ty Mỹ phải chịu trách nhiệm về hành vi sai trái của các bên thứ ba mà hành động nhân danh nó - nhưng khả năng bị phát hiện là không cao lắm. Những đường vòng phức tạp có thể được thiết lập, tạo nhiều cơ hội để xây các bức tường lửa. Kinh nghiệm cho thấy đây là một lĩnh vực rất khó cho Viện Kiểm sát tiến hành điều tra; sự hợp tác quốc tế cần thiết không phải bao giờ cũng sẵn có.

Rõ ràng, một số bên thứ ba là những đối tác kinh doanh chính thống cung cấp các hàng hóa và dịch vụ thực sự. Ví dụ, họ có thể là những cố vấn hay những nhà vận động hành lang, tức là những đại diện chứ không phải là nhân viên hay chi nhánh của công ty đi thuê. Song điều đáng ngờ là những đại diện như thế có thể cũng đồng thời đóng vai trò của trung gian, giao đồ hối lộ, được hoặc không được sự cho phép rõ ràng của công ty này. Để giúp tránh được điều này, các công ty có thể sử dụng các đại diện có danh tiếng và trả thù lao cho họ phù hợp với các dịch vụ mà họ cung cấp.

Các hoạt động liên doanh thương mại (ví dụ thông qua các khoản đồng đầu tư hay các hợp đồng) với các tập đoàn địa phương hay khu vực là một cách rất tự nhiên để tiến hành kinh doanh quốc tế. Về thực chất, hàng hóa, dịch vụ và công nghệ được trao đổi để lấy những tri thức thị trường và ảnh hưởng vận động hành lang ở nước chủ nhà. Tuy nhiên, điều này có thể gây kết quả không mong muốn và một số trong các công ty được phỏng vấn cho nghiên cứu này nói rằng chính sách của họ là tránh đầu tư vào các liên doanh. Một lĩnh vực khác được quan tâm là rủi ro tiềm năng về lừa đảo hoặc hành động sai trái của các nhà thầu phụ.

Một số bên thứ ba có mục đích lừa đảo thuần túy. Họ bao gồm:

- Các công cụ tài chính hải ngoại gắn với người hối lộ, chẳng hạn như các công ty che chắn (shell company). Hình thức này hiện không được hoan nghênh trong khuôn khổ các sáng kiến chống tham nhũng và chống rửa tiền đang được triển khai.
- Những công ty trá hình thường được nguy trang là các công ty tư vấn, kết nối với những người nhận hối lộ.
- Một người trung gian tham nhũng chuyên nghiệp thường được chỉ định làm một nhà môi giới khoản vay. Nhân vật trung gian này được đăng ký dưới chức danh một nhà tư vấn kinh doanh dựa vào một thế lực có khả năng tạo điều kiện thuận lợi nào đó, thay mặt cho các quan chức tham nhũng để tiếp cận các tập đoàn quốc tế và tổ chức các vụ làm ăn được ký hợp đồng con để rút tiền từ hợp đồng chính và rửa tiền đó cho anh ta và cho mạng lưới quan chức tham nhũng.

Một công ty muốn tránh tham nhũng không thể bỏ qua các hành vi tham nhũng của đối tác. Không có gì là ngạc nhiên khi ứng xử của các đối tác kinh doanh đang trở thành một vấn đề trung tâm của các hệ thống tuân thủ của những tập đoàn lớn (xem "Áp dụng cho các đối tác kinh doanh" trong chương 4 và những ví dụ trong các nghiên cứu tình huống ở phần II).

Tham nhũng là có hại đối với kinh doanh

Thực tế cho thấy rằng tham nhũng cản trở sự phát triển của khu vực tư nhân hiện đã được chấp nhận rộng rãi đến mức nhiều nhà hoạt động thực tiễn thường xếp nó như là một trong những trở ngại nghiêm trọng nhất cho kinh doanh (xem hộp 2.4).

Tuy nhiên sự thừa nhận này chỉ là tương đối. Qua nhiều thập niên, cộng đồng kinh doanh đã chấp nhận hối lộ, ở mức tồi tệ nhất như là một hành vi kinh doanh thông thường (với sự bật đèn xanh chính thức) hay ở mức tốt nhất là một yêu cầu không tránh khỏi là làm "như người La Mã

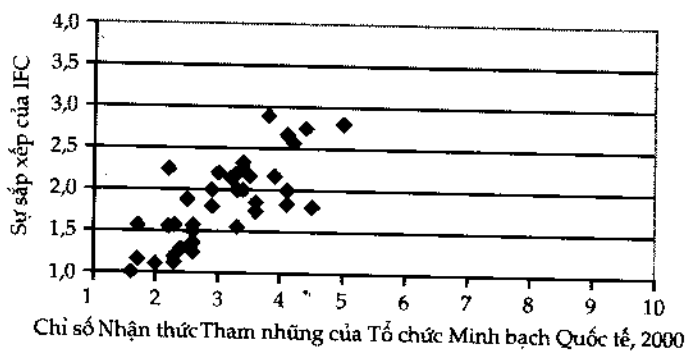
Hộp 2.4. Ý kiến chuyên gia: Tham nhũng là trở ngại hàng đầu đối với sự phát triển của khu vực tư nhân

Tập đoàn Tài chính Quốc tế (IFC) là chi nhánh trong khu vực tư nhân của Ngân hàng Thế giới. Năm 2001, IFC đã điều tra trong đội ngũ nhân viên để khai thác tri thức trực tiếp của họ về môi trường đầu tư ở những nước có hoạt động của IFC. Hơn 400 thành viên của đội ngũ này đã trả lời phiếu điều tra về những nước mà họ có hiểu biết chuyên sâu. Cuộc điều tra thu được các kết quả cho 45 nước.

Trong số 21 đặc điểm của môi trường cho phát triển khu vực tư nhân, những người trả lời đã chỉ ra sự hiện diện của tham nhũng trong khu vực tư nhân như là vấn đề chính ở 29 trong 45 nước và là vấn đề quan trọng thứ hai trong 8 nước khác.

Như được thấy trong hình vẽ, những phát hiện của IFC nhất trí cao độ với Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế, là chỉ số dựa trên một cơ sở thống kê rộng hơn và xem xét tình trạng phổ biến của tham nhũng từ một góc nhìn rộng hơn so với góc nhìn của chỉ riêng nhà đầu tư.

So sánh các xếp hạng của IFC và Tổ chức Minh bạch Quốc tế



Nguồn: Phòng kinh tế học IFC và tính toán của các tác giả.

làm" ở những nước bị tác động mạnh nhất. Về phần mình, các nhà kinh tế học có xu hướng nhìn nhận tham nhũng như là một phản ứng hợp lý đối với tính không hiệu quả của bộ máy hành chính quan liêu (xem Leff 2001). Theo cách giải thích này - "giả thuyết bôi trơn" - việc trả hối lộ làm nhẹ bớt những hậu quả của các chính sách hay quy chế được thiết kế kém hoặc được thực hiện tồi, bằng cách cho phép phân bổ lại các nguồn lực tới những hãng hiệu quả nhất. Như vậy, tham nhũng là một hệ quả (có tác dụng giảm nhẹ) của tình trạng kém phát triển.

Tuy nhiên, trong những năm 1980 và 1990, các nhà kinh tế học và các nhà khoa học chính trị như Rose-Ackerman (1996) và Klitgaard (1991) đã phát triển quan điểm đối lập: rằng tham nhũng có những hậu quả xấu đối với sự phát triển. Lập trường của họ ngày càng được các bằng chứng ủng hộ. Giả thuyết bôi trơn không thừa nhận rằng tham nhũng lớn thực sự làm giảm hiệu quả của bộ máy hành chính chứ không phải là tăng thêm hiệu quả của nó; khả năng thực hiện hành vi tham nhũng sẽ bóp méo các động cơ của bộ máy hành chính, những người hành động để tạo những cơ hội tự thưởng cho chính bản thân họ chứ không phải là để làm tăng thêm hàng hóa công cộng. Từ góc nhìn của khu vực tư nhân, tham nhũng chẳng khác gì một sự bóp nặn làm phương hại tới sự phát triển kinh doanh lớn hơn nhiều so với những cơ chế hợp pháp như là thuế chẳng hạn (Shleifer và Vishny 1993). Tham nhũng thường là không thể dự đoán, ngay cả khi tham nhũng là "có tổ chức", tính tùy tiện và thiếu minh bạch của nó khiến cho nó hết sức tai hại.

Những hiểu biết từ nghiên cứu gần đây

Kể từ giữa những năm 1990, những đánh giá thực chứng trên nhiều nước dựa trên cơ sở các số liệu điều tra đã xác nhận quan hệ ngược chiều giữa tham nhũng và phát triển⁸. Trong số những phát hiện thích hợp nhất cho nghiên cứu này, có thể kể tới:

- Tham nhũng làm cạn nguồn đầu tư nội địa (Mauro 1998).
- Tham nhũng tác động tới cấu phần của các dòng vốn và làm giảm đáng kể các dòng đầu tư trực tiếp nước ngoài (Wei 2000b).

- Không có một ngoại lệ nào ở châu Á (xem phần dưới đây).
- Tham nhũng cũng giống như các thủ tục hành chính quan liêu, không chỉ gây trở ngại cho hoạt động kinh tế vĩ mô mà còn kìm hãm hoạt động của các hãng riêng lẻ (có tính dễ tổn thương khác nhau tùy thuộc vào những đặc trưng riêng của chúng).
- Với những yếu tố khác như nhau, các hãng trả nhiều khoản hối lộ hơn sẽ tiêu tốn nhiều thời gian hơn để đàm phán với quan chức và trả một khoản chi phí cao hơn cho vốn (Kaufmann và Wei 2000).

Việc tạo ra những công cụ để đo lường tham nhũng một cách nhất quán phần nào đã cho phép có được những tri thức này về các hậu quả kinh tế vĩ mô của tham nhũng. Các cơ quan nghiên cứu về rủi ro chính trị đã bắt đầu xây dựng các chỉ số về tham nhũng trong những năm 1980. Tổ chức Minh bạch Quốc tế, một tổ chức phi chính phủ (NGO), đã giới thiệu Chỉ số Nhận thức Tham nhũng và được sử dụng rộng rãi vào năm 1996. Như được hàm ý trong cái tên của nó, chỉ số này dựa trên cơ sở một loạt điều tra, không đo lường tham nhũng theo hậu quả của nó, mà thể hiện nhận biết trung bình về mức độ của tham nhũng, trên một thang điểm từ 1 (mức tồi tệ nhất) cho tới 10 (không có tham nhũng). Kaufmann, Kraay, và Zoido - Lobatón (2002) đã chỉ ra rằng có một mức độ nhất quán cao trong các chỉ số nhận thức khác nhau, cho dù chúng sử dụng những phương pháp khác nhau và điều tra những dân số khác nhau. Tổ chức Tư vấn về Rủi ro Chính trị và Kinh tế (PERC) đặt tại Hồng Kông (Trung Quốc) đang tiến hành một phân tích sâu hàng năm về tham nhũng ở các nước châu Á, với danh sách xếp hạng tương tự với xếp hạng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế và cũng nhất quán với nó ở một mức độ lớn.

Có chăng một ngoại lệ châu Á?

Cuộc tranh luận đã kéo dài về vấn đề liệu một dạng tham nhũng có tổ chức nào đó có thể ít tác hại hơn là tham nhũng hỗn loạn không, theo cách nghĩ thông thường và do các bằng chứng gợi ý (Campos 2002). Một ý tưởng phổ biến trước cuộc khủng hoảng tài chính châu Á là ở Đông Á, tham nhũng có trật tự hơn và ít tác hại đối với phát triển hơn

là ở những khu vực khác của thế giới. Một số nước và vùng lãnh thổ Đông Á luôn luôn có điểm thấp hơn mức trung bình trên thang điểm tham nhũng (xem bảng 2.2), nhưng vẫn thu hút được đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đáng kể và trải qua tăng trưởng nhanh.

Bảng 2.2. Các chỉ số nhận thức tham nhũng ở các nền kinh tế Đông Á chọn lọc, 2001 (từ 1 là tham nhũng nặng nhất, tới 10 là không có tham nhũng)

	<i>Xếp hạng quốc tế về minh bạch</i>	<i>Xếp hạng của Tư vấn Rủi ro kinh tế và chính trị^a</i>
Singapore	9,2	9,3
Australia	8,5	n.a
Hồng Kông (Trung Quốc)	7,9	6,6
Nhật Bản	7,1	7,8
Đài Loan (Trung Quốc)	5,9	4,6
Malaysia	5,0	4,6
Hàn Quốc	4,2	3,7
Trung Quốc	3,5	2,9
Thái Lan	3,2	2,3
Philippines	2,9	1,9
Việt Nam	2,6	1,2
Indonesia	1,9	1,3

n.a. Không thể áp dụng.

a. Quy định lại thang điểm theo thông lệ của Tổ chức Minh bạch Quốc tế.

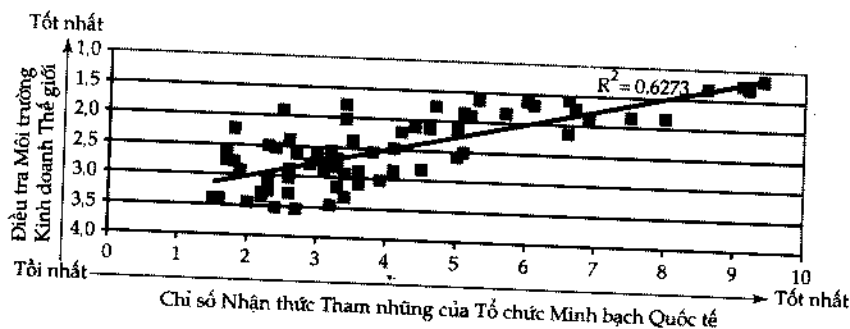
Nguồn: Tổ chức Minh bạch Quốc tế, "Báo cáo thường niên 2001".

Những nhà kinh tế học quan sát vấn đề này sau khủng hoảng châu Á không thể tìm thấy bằng chứng ủng hộ cho ngoại lệ châu Á, mặc dù cuộc tranh luận này chưa khép lại⁹. Wei (2000b) đã bác bỏ quan niệm cho rằng tham nhũng ở phương Đông làm suy giảm FDI ít hơn ở những nơi khác, nếu tính đến cả những yếu tố khác lý giải các dòng FDI. Các cuộc điều tra về các hãng trên toàn thế giới đã cho thấy các doanh nhân khởi nghiệp ở Đông Á xếp tham nhũng là một vấn đề nghiêm trọng trong số những yếu tố kìm hãm kinh doanh ở một mức độ cũng lớn như những người đồng nghiệp với họ ở những nơi khác (xem bảng 2.3).

Những yếu tố xác định tính dễ tổn thương

Những năm gần đây đã chứng kiến một số lượng ngày càng tăng các cuộc điều tra ở cấp độ công ty dựa trên cơ sở những điều tra riêng của từng nước hoặc cơ sở dữ liệu nhiều nước. Từ năm 1995 tới năm 1997, Ngân hàng Thế giới và Diễn đàn Kinh tế Thế giới đã điều tra hàng nghìn hãng trên toàn thế giới. Cơ sở dữ liệu liên quan tổng hợp nhất

Hình 2.3. Nhận thức về tham nhũng như một trở ngại cho kinh doanh



Chú thích: Xếp hạng WBES là cho nhận biết về tham nhũng như là một trở ngại đối với kinh doanh trên một thang điểm từ 1 (tốt nhất) tới 4 (xấu nhất).

Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000 và tính toán của các tác giả.

Bảng 2.3. Ý kiến của doanh nhân về những trở ngại cho tăng trưởng kinh doanh (xếp hạng trung bình trong nước, từ 1 là không có trở ngại, từ 4 trở lên là trở ngại lớn)

	Trung Quốc	Malaysia	Singapore	Indonesia	Philippines	Thái Lan	Ấu Độ	Argentina	Mexico	Ba Lan	Nga
Tính dễ dàng thuận tiện của tài trợ	3,35	2,32	1,86	2,86	2,68	3,11	2,55	2,99	3,19	2,14	3,21
Cơ sở hạ tầng	1,96	1,79	1,35	2,36	2,84	2,81	2,77	1,92	2,31	1,63	2,09
Bất ổn định chính sách	2,27	1,95	1,47	3,10	2,91	3,48	2,84	3,10	3,29	2,65	3,43
Lạm phát	2,28	2,29	1,56	3,14	3,40	3,36	2,87	2,01	3,42	2,57	3,51
Tỷ giá hối đoái	1,79	1,93	1,82	3,36	3,45	3,63	2,48	1,81	3,19	2,21	3,12
Tội phạm đường phố	1,80	1,74	1,20	2,66	2,85	3,52	1,99	2,47	3,38	2,34	2,60
Tội phạm có tổ chức	1,72	1,58	1,29	2,55	2,58	3,73	1,90	1,90	3,31	1,94	2,56
Thuế và các quy định pháp lý	2,08	1,86	1,50	2,54	3,08	3,22	2,28	3,32	3,20	3,04	3,53
Tham nhũng	2,03	1,85	1,25	2,63	3,11	3,47	2,80	2,62	3,33	2,21	2,55
Cạnh sát	1,56	1,69	1,32	2,20	2,28	2,13	2,01	2,33	2,84	2,21	2,13

Chú thích: Những doanh nhân được đề nghị đánh giá trên một thang bốn điểm về vấn đề mỗi yếu tố gây trở ngại đến mức nào đối với hoạt động và tăng trưởng của doanh nghiệp họ.

Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000.

có lẽ là Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới (WBES) theo sáng kiến của Ngân hàng Thế giới (hộp 2.5). Các cuộc điều tra cung cấp một cách hiểu mới về quan hệ tương tác giữa tăng trưởng của doanh nghiệp và một số các yếu tố kiểm chế kinh doanh như là tham nhũng. Ở Đông Á, những điều tra chi tiết đã được tiến hành tại Thái Lan, như một phần của WBES, và ở Indonesia thực hiện bởi Hợp danh Cải cách Quản trị ở Indonesia, một tổ chức ủng hộ (chống tham nhũng) được Ngân hàng Thế giới vì Chương trình Phát triển Liên hợp quốc hỗ trợ

Hộp 2.5. Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới

Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới (WBES) là một nguồn độc nhất bao gồm những thông tin cả định tính lẫn định lượng về tác động của tham nhũng ở cấp hãng. Nó chứa đựng không chỉ thông tin chủ quan về các mức độ tham nhũng được nhận biết mà cả một vài số liệu định lượng về tần số và mức hối lộ và sự phổ biến của nó trong một số dịch vụ công.

Điều tra được tiến hành trong thời gian 1999-2000 dưới sự giám sát của Ngân hàng Thế giới ở 83 nước với mục đích là nâng cao hiểu biết về những trở ngại đối với phát triển của kinh doanh tư nhân. Nhằm vào ít nhất là 100 công ty quy mô vừa ở mỗi nước, điều tra này tập trung vào những vấn đề như chất lượng của các dịch vụ công, các quy tắc và quy chế, hệ thống pháp lý, tham nhũng, tính có thể dự đoán của các chính sách, cơ sở hạ tầng tài chính và cạnh tranh. Cơ sở dữ liệu đầy đủ bao trùm hơn 10.000 công ty.

Nhiều câu hỏi trực tiếp đề cập tới hối lộ và tham nhũng. Một câu hỏi đo nhận thức - từ 1 (tốt nhất) tới 4 (tồi nhất) - về tham nhũng với tư cách là một trở ngại đối với kinh doanh (một trong số 12 trở ngại được đưa ra liên quan tới thể chế, vật chất và tài chính). Một câu hỏi khác đo lường mức hối lộ được tính thành tỷ lệ phần trăm của doanh số của hãng trên một thang điểm tăng dần từ 1 tới 7.

Thông tin từ WBES đã tạo điều kiện để tiến hành những nghiên cứu mới và theo chiều sâu trong lĩnh vực này (xem Batra, Kaufmann và Stone 2003).

(xem Hợp danh về Cải cách quản trị ở Indonesia 2001). Điều tra hạn chế hơn đã được hoàn thành cho Campuchia, Trung Quốc, Malaysia, Philippines và Singapore.

Sự từ chối chung

Các mẫu hình hối lộ và tham nhũng được định dạng bởi những đặc tính quốc gia và khu vực, những đặc tính bắt nguồn từ đặc thù của lịch sử hoặc văn hóa (Heidnheimer và Johnston 2001). Mặc dù vậy, các cuộc điều tra cho thấy rằng, các hãng tư nhân trên toàn thế giới vẫn coi tham nhũng là một trở ngại chủ yếu cho sự tăng trưởng bền vững của họ. Các chỉ số thuần túy chỉ dựa trên sự nhận biết của những người trong cuộc rất phù hợp với những chỉ số như Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế hàm chứa cả ý kiến của các chuyên gia quốc tế (hình 2.3). Hơn nữa các hãng có được một sự hiểu biết rất nhất quán về những nguồn gốc chính của tham nhũng (xem bảng 2.4).

Quy mô là yếu tố quan trọng

Những đánh giá ở cấp độ hãng, trong đó có WBES cho thấy tính dễ tổn thương trước tham nhũng rất khác biệt theo quy mô của hãng trong một nước nhất định. Có thể thấy điều này từ các số liệu thống kê về hối lộ thực sự được các công ty chi trả như tỷ lệ % của doanh thu. Tương tác với hệ thống hành chính và các cơ hội vò tiền phụ thuộc vào ngành kinh doanh, nhưng nói chung, những hãng lớn thuộc sở hữu nước ngoài trả hối lộ ít hơn đáng kể, như được minh họa trong hình 2.4, cho Thái Lan. Mặc dù không thể loại bỏ một dạng thiên vị nào đó trong các cuộc điều tra, song tính dễ bị tổn thương cao hơn của những hãng nhỏ hơn dường như khá phổ biến và được minh chứng bằng nhiều nghiên cứu thực hiện ở cấp độ quốc gia trên toàn thế giới, trong đó có điều tra của Hợp danh về Cải cách quản trị ở Indonesia.

Phân tích kinh tế lượng trong phụ lục A của cuốn sách này chỉ ra rằng sự khác biệt trong tính dễ tổn thương giữa các hãng nhỏ hơn (dưới 50 công nhân) và các hãng lớn hơn (hơn 500 công nhân) là tương đương

Bảng 2.4. Những nguyên nhân chủ yếu của tham nhũng ở Indonesia

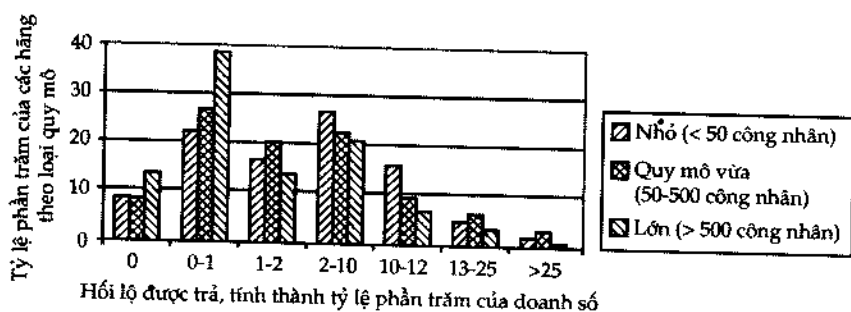
<i>Nguyên nhân được xếp hạng cao nhất</i>	<i>% trong tổng số người trả lời</i>
Lương của công chức nhà nước thấp	37
Thiếu kiểm soát và thiếu chịu trách nhiệm của công chức	21
Thiếu đạo đức	17
Thực thi pháp luật kém, hình phạt đối với tham nhũng không thỏa đáng	10
Các lý do văn hóa	5
Thiếu một nền tư pháp độc lập và hữu hiệu	3
Các quy định quản lý của chính phủ quá nhiều và quá phức tạp	3
Thiếu một hệ thống báo cáo về tham nhũng hữu hiệu	2
Thiếu dân chủ	2
Di sản của chế độ Trật tự Mới	1
Giá sinh hoạt cao	1
Thiếu các tổ chức xã hội hữu hiệu	0

Nguồn: Hợp danh về Cải cách quản trị ở Indonesia: điều tra doanh nghiệp.

với hiệu quả của việc giảm đáng kể mức độ của tham nhũng trong nước - tức là tương đương với một mức giảm 2 điểm trong Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế đối với nước đó.

Những quan sát này nhất quán với thực tế rằng những tập đoàn lớn nước ngoài có nhiều khả năng hơn những tập đoàn nhỏ trong nước

Hình 2.4. Tính dễ tổn thương trước hành động moi tiền trong mối tương quan với quy mô của hãng, Thái Lan



Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000, và tính toán của các tác giả.

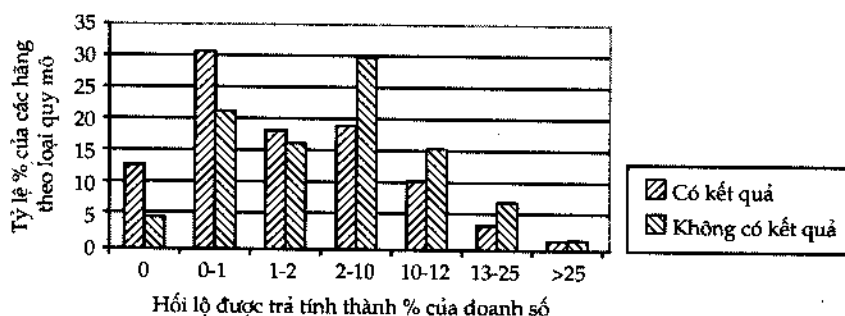
trong việc dựa vào những quy trình nội bộ chống lại hành vi moi tiền một cách thành công. Các giám đốc khu vực hay quốc gia của các hãng quốc tế được phỏng vấn cho nghiên cứu này có khuynh hướng xác nhận quan điểm này và cũng nêu ý kiến rằng khả năng có thể trông chờ vào các quy tắc và quy trình chống tham nhũng của một hãng đã có tác dụng trong việc chống tệ moi tiền trong lĩnh vực này.

Có thể thấy rằng tính dễ tổn thương trước tệ moi tiền là phụ thuộc vào các thuộc tính khác, như ngành kinh doanh hay việc hãng có cung ứng cho khu vực công hay không. Trong điều tra về Indonesia, dường như hai phần ba các hãng trong ngành xây dựng và công trình công cộng, khu vực dễ tổn thương nhất, đã thừa nhận việc trả ít nhất 5% doanh số của họ cho các khoản hối lộ. Chỉ có một phần ba các hãng trong ngành chế tạo và dịch vụ tài chính là đưa ra câu trả lời này.

Một quan hệ ngược chiều

Cho tới nay qua các tài liệu người ta biết rằng ở hầu hết các nước, những hãng có liên quan tới những hành vi tham nhũng thì đều có thành tích thấp hơn (xem hình 2.5). Quan hệ nhân quả là có thể tranh cãi. Có thể những hãng đang trong thời gian khó khăn đã cố gắng cứu vãn kinh doanh bằng cách hối lộ các quan chức nhà nước. Cũng có thể thời gian và các nguồn lực tiêu tốn cho các hành vi tham nhũng với phí tổn là tính cạnh tranh của hãng. Thực sự là có một mối tương quan nào đó giữa mức hối lộ và thời gian mà các giám đốc phải tốn phí với bộ máy quan liêu (Gray và Kaufmann 1998).

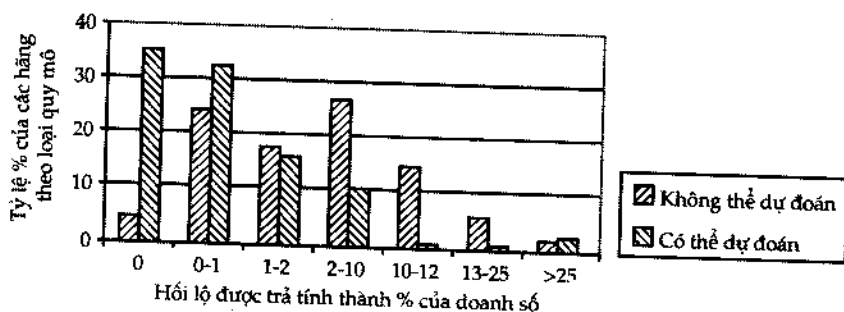
Hình 2.5. Tính dễ tổn thương trước hành động moi tiền trong tương quan với hoạt động của hãng, Thái Lan



Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000, và tính toán của các tác giả.

Hơn nữa, hối lộ dường như có một kết quả tương đối thấp. Các hãng được điều tra cho WBES được đề nghị ước lượng mức độ của tính có thể dự đoán của hối lộ, đặc biệt là liên quan tới số tiền phải trả hay kết quả được dự tính của những khoản phải trả thêm. Theo điều tra này, các hãng càng trả nhiều thì kết quả càng không thể dự đoán (xem hình 2.6).

Hình 2.6. Tính dễ tổn thương trước hành động hối lộ trong mối tương quan với tính có thể dự đoán của đòi hỏi hoặc của kết quả, Thái Lan



Chú thích: Các hãng trong nhóm “có thể dự đoán” thấy rằng lượng tiền phải trả thường được biết trước và người nhận hối lộ “làm được việc”.

Nguồn: Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới, 2000, và tính toán của các tác giả.

Phản ứng của hãng riêng lẻ đối với hối lộ không hoàn toàn bị quy định bởi những đặc trưng hay môi trường của nó. Ngoài những mức trung bình, còn tồn tại những chênh lệch lớn trong tính dễ tổn thương và trong sự chấp nhận tham nhũng ở một nước có khuynh hướng tham nhũng (xem các hình từ 2.4 -2.6). Một minh họa nữa cho bản chất riêng trong thái độ đối với tham nhũng là ở một nước nhất định, nhận thức về tham nhũng như là một trở ngại cho kinh doanh có liên hệ rất yếu với tính dễ tổn thương thực tế và những trở ngại khác (xem phụ lục B). Cuối cùng, vẫn còn chỗ cho những chuẩn mực ứng xử tốt hơn, trong đó các hãng tránh được tình trạng bị lôi vào cái vòng luẩn quẩn là tăng trưởng thấp và tham nhũng.

Hối lộ trong những giao dịch quốc tế

Hối lộ của các hãng quốc tế đã được xác định là một trong những kênh chủ yếu của tham nhũng lớn. Trong các nước OECD, nó là mục tiêu của các văn bản pháp lý quốc gia theo Công ước OECD (xem hộp 2.6) và các công ty đa quốc gia đóng ở các nước này đã phát triển những hệ thống

tuân thủ để ngăn chặn nó. Trong số các hãng có hoạt động kinh doanh quốc tế, các yếu tố có thể khuyến khích tham nhũng xuyên quốc gia bao gồm ngành, quy mô của hãng và quốc gia xuất xứ của hãng.

Ngành kinh doanh

Mức độ tham nhũng khác nhau rất lớn trong các ngành là điều không có gì bí mật. Do bản chất của chúng, các giao dịch trong những khu vực nhất định cung cấp nhiều cơ hội hơn cho tham nhũng lớn, nếu ở đó có mức độ cao hơn của sự tham gia của chính phủ, quyền tự quyết, tính bí mật và quy mô hợp đồng. Những lĩnh vực nổi danh nhất về tính dễ tổn thương là quốc phòng và các công trình công cộng.

Quy mô hãng

Ở những công ty lớn, các giám đốc đang ngày càng có tính quốc tế cao hơn hay ít nhất là cũng ngày càng phải đối mặt với những vấn đề quốc tế nhiều hơn, đồng thời những giá trị được chấp thuận cũng như thông lệ kinh doanh của các công ty lớn đang dần hội tụ lại, một phần như là kết quả của việc chia sẻ kinh nghiệm nhiều hơn trong một số lĩnh vực. Trái lại, các giám đốc của những nhà xuất khẩu quy mô vừa và nhỏ từ các nước phát triển có ý thức tương đối hạn chế về những thay đổi chính sách và pháp lý. Mặc dù những hãng này chỉ cung cấp một phần nhỏ các dòng FDI tới các nền kinh tế mới nổi và một phần nhỏ hàng xuất khẩu, những hành vi của họ đang được các nhà hoạch định chính sách ngày càng quan tâm hơn (Netherlands 2000). Ngoài các nước OECD, hành vi của các nhà xuất khẩu quy mô vừa và nhỏ hiện lên như một vấn đề được quan tâm ở Singapore (xem các nghiên cứu tình huống ở phần II) và ở Hồng Kông (Trung Quốc).

Quốc tịch

Suy nghĩ thông thường cho rằng các hành vi kinh doanh thay đổi mạnh theo quốc tịch của hãng. Cho tới khi đưa vào thực hiện Công ước OECD năm 1997, hối lộ trong giao dịch và đầu tư quốc tế được coi là

Hộp 2.6. Công ước về Chống hối lộ của OECD

Công ước của OECD về Chống hối lộ các công chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế được ký kết vào tháng 12 năm 1997 bởi các nước thành viên OECD và năm nước phi thành viên đó là: Argentina, Brazil, Bulgaria, Chile và Slovak Republic. Slovenia ký vào năm 2001. Điều 1 của công ước quy định rằng:

Mỗi bên (ký kết) sẽ thực hiện các biện pháp có thể cần thiết để xác lập một quy tắc rằng theo luật pháp của nước đó, một người mà cố tình đề xuất, hứa hẹn hoặc cho những khoản tiền quá lớn hay những lợi thế khác, trực tiếp hoặc thông qua các trung gian với một công chức nước ngoài, cho công chức đó hoặc cho một bên thứ ba để công chức này hành động hoặc tránh hành động có liên quan tới việc thực thi những nhiệm vụ chính thức, nhằm có được hay giữ được công việc kinh doanh hay những lợi thế không hợp lệ khác trong việc điều hành hoạt động kinh doanh quốc tế.

Định nghĩa này đã công khai cấm những cơ chế hối lộ liên quan tới bên thứ ba. Nó ngầm cho phép các khoản thanh toán tạo thuận lợi, vì những khoản tiền đó không tạo ra một lợi thế cạnh tranh không hợp lệ cho hãng đã trả chúng.

có thể chấp nhận được ở những mức độ khác nhau, phụ thuộc vào quốc gia xuất xứ. Những khác biệt trong các luật quốc gia có thể tác động đến tính công bằng của cạnh tranh, đặc biệt là trong những ngành xuất khẩu, và hối lộ xuyên quốc gia vì thế là một vấn đề nhạy cảm chính trị. Quả thực, việc chấp nhận Công ước OECD được dẫn dắt không chỉ bởi những cân nhắc đạo đức, mà còn bởi nhu cầu được nhận thức để tái lập một sân chơi bình đẳng cho các hãng quốc tế tới từ các nước thành viên OECD và những nước khác.

Liệu nước xuất xứ của một hãng có ảnh hưởng tới khuynh hướng hối lộ của hãng đó không? Chỉ số Người hối lộ (BPI) được ban hành bởi Tổ chức Minh bạch Quốc tế từ năm 1999 làm chuẩn để đánh giá việc thực hiện Công ước OECD, gợi ý rằng câu trả lời là có. Lần biên tập sau cùng (năm 2002) của BPI được dựa trên cơ sở những ý kiến tập hợp chủ yếu từ 835 Giám đốc Điều hành ở 15 thị trường mới nổi. Các giám đốc xếp thứ tự 21 nước xuất khẩu hàng đầu theo khuynh hướng trả hối lộ ở nước ngoài theo nhận thức của công ty họ (xem phụ lục B).

Bảng 2.5. Nhận biết về khuynh hướng đưa hối lộ nước ngoài, xếp hạng từ 10 (tốt nhất) tới 1 (xấu nhất)

<i>Nước xuất khẩu</i>	<i>BPI 1999</i>	<i>BPI 2002</i>	<i>CPI 2001</i>
Australia	8,1	8,5	8,5
Thụy Sĩ	7,7	8,4	8,4
Thụy Điển	8,3	8,4	9
Áo	7,8	8,2	7,8
Canada	8,1	8,1	8,9
Bỉ	6,8	7,8	6,6
Hà Lan	7,4	7,8	8,8
Anh	7,2	6,9	8,3
Đức	6,2	6,3	7,4
Singapore	n.a.	6,3	9,2
Tây Ban Nha	5,3	5,8	7
Pháp	5,2	5,5	6,7
Nhật Bản	5,1	5,3	7,1
Hoa Kỳ	6,2	5,3	7,6
Hồng Kông (Trung Quốc)	n.a.	4,3	7,9
Malaysia	3,9	4,3	5
Italy	3,7	4,1	5,5
Hàn Quốc	3,4	3,9	4,2
Đài Loan (Trung Quốc)	n.a.	3,8	5,9
Trung Quốc	3,1	3,5	3,5
Những công ty kinh doanh địa phương	n.a.	1,9	n.a.

n.a. Không thể áp dụng.

Chú thích: BPI: Chỉ số Người hối lộ; CPI: Chỉ số Nhận thức Tham nhũng. Các nước được đưa vào danh sách theo xếp hạng của họ trên BPI 2002.

Nguồn: Tổ chức Minh bạch Quốc tế 2001, 2002a.

BPI thay đổi rất mạnh giữa các nước (xem bảng 2.5). Mặc dù BPI cung cấp một đánh giá khá gây khó chịu về các hành vi kinh doanh của các nước xuất khẩu lớn như Đức, Nhật Bản và Mỹ, song nó lại cho thấy không có một nước xuất khẩu nào được coi là không có hối lộ. Các nền kinh tế Đông Á tiến bộ khá chậm trong xếp hạng này - ngay cả những nước như Singapore và Hồng Kông (Trung Quốc) vốn có uy tín cao về đạo đức ở trong nước, theo Chỉ số Nhận thức Tham nhũng (CPI).

Trên quan điểm chính sách, một phát hiện quan trọng từ số thống kê BPI là các hãng địa phương có khuynh hướng hối lộ mạnh hơn nhiều so với các hãng từ các nước khác (xem dòng cuối cùng trong bảng 2.5). Nhận xét này được sự ủng hộ của các cuộc điều tra cấp công ty (như là WBES), nhất quán với ý tưởng rằng các công ty quốc tế có một vai trò quan trọng trong việc phổ biến những hành vi tốt. Nhưng khi BPI 2002 được công bố, phần lớn các ý kiến bình luận trên báo chí quốc tế đều không những chỉ ra thành tích kém của những nước lớn như Mỹ, mà còn kết luận rằng Công ước OECD đã không cải thiện được hành vi trong khu vực tư nhân. Quan điểm đó xung đột với những kết quả của nghiên cứu này, những kết quả cho thấy một cách dứt khoát rằng những thay đổi là rất rõ rệt trên toàn thế giới kể từ cuối những năm 1990. Phụ lục B cung cấp một tư liệu thay thế cho BPI, trong đó tính tới những thiên vị có thể có mà những khác biệt trong quy mô của quốc gia tạo ra. Nó cho thấy những nhà xuất khẩu lớn không có khuynh hướng hối lộ mạnh hơn và thậm chí có một hiệu ứng tích cực có vẻ hợp lý của Công ước OECD. Nếu các yếu tố khác là như nhau, các nhà xuất khẩu từ những nước mà là các bên của Công ước này có thể ít khuynh hướng hối lộ hơn so với các nhà xuất khẩu từ những nước khác theo một mức cải thiện tới 2 điểm trên thang điểm từ 1 tới 10 của BPI.

Nghiên cứu thực chứng dựa trên các số liệu về thương mại và đầu tư trực tiếp nước ngoài cung cấp những chứng cứ xác đáng, cả ở cấp độ kinh tế vĩ mô và cấp hãng, rằng các công ty quốc tế có xu hướng tránh ra khỏi những môi trường tham nhũng. Nghiên cứu này chỉ đưa ra sự ủng hộ yếu đối với quan niệm rằng nước xuất xứ của hãng có vai trò quan trọng (xem hộp 2.7).

Hộp 2.7. Nghiên cứu về việc tránh các nước tham nhũng của các hãng quốc tế

Ít nhất cũng có hai chuyên luận chứa đựng trong đó những đánh giá thực chứng về tác động của Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài (FCPA) lên các cơ hội kinh doanh của Mỹ. Graham (1984) xem xét sự tiến triển thị phần của Mỹ trước và sau khi thông qua FCPA, sử dụng một kiểu phân loại theo hai nhóm đối với các hành vi của các đối thủ cạnh tranh theo báo cáo của các công ty Mỹ, và không tìm thấy một hiệu ứng đáng kể nào lên thị phần của Mỹ như là hệ quả của FCPA. Hines (1995) đã kiểm nghiệm hiệu ứng của tham nhũng trên bốn chỉ số kinh doanh quốc tế của Mỹ: tăng trưởng đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), các hệ số vốn - lao động, hoạt động liên doanh và xuất khẩu máy bay. Các kết quả ủng hộ quan điểm rằng giới kinh doanh của Mỹ đang tránh những nước tham nhũng và có thể đang bị mất công việc làm ăn vào tay các đối thủ làm ăn có khuynh hướng hối lộ mạnh hơn. (Nghiên cứu không đưa ra so sánh với các nước OECD khác).

Wei đã điều tra mối liên hệ giữa cấu phần của các dòng tài chính và quản trị ở cấp quốc gia. (Wei 2000a; Wei và Wu 2001). Mô hình của ông dựa trên việc xác định các trọng số của dòng đầu tư, bao gồm các biến số như quy mô quốc gia, trình độ phát triển, khoảng cách và ngôn ngữ. Các kết quả cho thấy một cách rõ ràng rằng các dòng FDI tránh các nước có tham nhũng nhiều hơn. So sánh Mỹ với Nhật Bản, Wei nhận thấy rằng các nhà đầu tư Mỹ sợ tham nhũng hơn những người khác. Smarzynska và Wei (2001) đã thu được những kết quả tương tự với những dữ liệu cấp hãng từ Đông Âu.

Lambsdorff (1998) xem xét vấn đề tham nhũng có thể tác động tới thương mại như thế nào, sử dụng các số liệu thống kê thương mại từ 19 nhà xuất khẩu lớn trên 87 thị trường. Giả thuyết nền tảng cũng vẫn như thế: các công ty quốc tế tránh các thị trường tham nhũng, song mức độ sợ tham nhũng của họ tùy thuộc vào nước xuất xứ. Khác với Wei (1997), nghiên cứu này sử dụng một phương trình với các trọng số được đơn giản hóa với thị phần là một biến phụ thuộc, hàm ý rằng mức độ sợ tham nhũng chỉ được đo lường một cách tương đối. Nghiên cứu này không chỉ ra được một hiệu ứng đáng kể nào đối với hầu hết các nước, trong đó có các nhà xuất khẩu lớn của Đông Á, nhưng nó lại cho thấy các nhà xuất khẩu Thụy Điển tương đối sợ các thị trường tham nhũng hơn là những người đồng nhiệm của họ ở Bỉ, Pháp và Italy. (Kiểu

phân tích này sử dụng một quy trình kinh tế lượng khá phức tạp, và có thể có một vài điểm khác biệt về phương pháp luận; xem Wei 1997). (Đáng tiếc là theo như chúng tôi hiểu, nghiên cứu đáng chú ý này về các số liệu thương mại không được bổ sung bằng những công trình tiếp theo khai thác những giải pháp kinh tế lượng thay thế và kiểm tra tính vững chắc trong những phát hiện của Lambsdorff).

Chú thích

1. A. W. Tucker mô tả nghịch lý của người tù vào năm 1950, là một trò chơi tổng bằng 0 trong đó những người chơi rút cuộc phát triển một chiến lược "thua-thua" trong điều kiện không có sự hợp tác.
2. Theo sửa đổi này, khái niệm thanh toán tạo thuận lợi về phương diện lý thuyết hẹp hơn là thực tế được mô tả trong văn bản. Các khoản thanh toán tạo thuận lợi không bị cấm khi chúng thỏa mãn những tiêu chuẩn nhất định được kể ra lần lượt, trong đó có "tính hợp pháp" của chúng ở nơi mà chúng được thực hiện.
3. Chủ đề này đã làm chậm trễ mất vài năm việc đưa Công ước OECD vào trong luật của Anh, luật không chỉ ra một cách rõ ràng các ngoại lệ đối với những khoản thanh toán như thế.
4. Các nguồn thông tin bao gồm những báo cáo trên báo chí (Tổ chức Minh bạch Quốc tế đưa ra một bộ sưu tập phong phú trên trang Web của nó) và hoạt động điều tra báo chí. (Backman 1999). Những cuộc điều tra rất triệt để được tiến hành bởi các cơ quan thực thi như Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán Mỹ (SEC) và Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (ICAC) ở Hồng Kông (Trung Quốc). Một số trong các cuộc điều tra này là công khai (chẳng hạn, báo cáo xử lý của SEC đối với các vi phạm Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài, công bố trên <www.sec.gov>) và cung cấp một nguồn độc nhất các nghiên cứu tình huống triệt để về hối lộ quốc tế. Các cuộc điều tra bởi các cơ

quan song phương và đa phương về lừa đảo liên quan tới trợ giúp phát triển chính thức cũng là những nguồn tốt (nhưng bí mật).

5. Ví dụ, xem dữ liệu về tham nhũng của Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới được tiến hành dưới sự giám sát của Ngân hàng Thế giới (1999 - 2000) trên <www.worldbank.org/wbi/governance/about.html>.

6. Theo Hellman, Jones và Kaufmann (2000) dấu hiệu của thâu tóm nhà nước là một mối quan hệ cùng chiều giữa hối lộ và tăng trưởng hàng: các hãng thâu tóm trả hối lộ nhiều hơn gây tổn hại tới kinh doanh của những người khác. Một mối quan hệ ngược chiều dường như hiện diện ở Đông Á và các nước không có thâu tóm nói chung.

7. Ví dụ, tại Pháp, hoa hồng tới 5% được coi là hợp pháp, và tỷ lệ thực trên mua sắm chính phủ ở nhiều nước có tiếng là cao hơn rất nhiều. Kiểm toán một số dự án được tài trợ dưới sự trợ giúp phát triển chính thức của Pháp đã chỉ ra rằng sự chênh lệch giữa các mức giá được chấp nhận và trên thực tế có thể được quy về những hợp đồng đáng ngờ với các bên thứ ba, và rằng các khoản thanh toán trực tiếp, ngay cả khi được châm chước không phải là một kênh quan trọng của hối lộ. Ở Mỹ, báo cáo của SEC về các vi phạm Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài gợi ý rằng các công ty không tuân thủ của Mỹ chỉ đưa hối lộ gián tiếp thông qua các bên thứ ba. (Truyền thông tư nhân, Bộ Tài chính Pháp; Mỹ, SEC).

8. Một số tập san phi kỹ thuật xuất sắc có thể tìm đọc, trong đó có Gray và Kaufmann (1998) và Tanzi (1998).

9. Xem Campos (2002) về một cách đối xử mở rộng; xem phụ lục A về các yếu tố giải thích sự biến thiên trong nội bộ quốc gia của nhận thức này.

Chương 3

Sự lan rộng của các chương trình tuân thủ công ty

Sau những hoài nghi ban đầu, hiện nay các công ty trên toàn thế giới đang chấp nhận các chương trình chống tham nhũng. Chương này xem xét những lý do của sự chấp nhận ngày càng mạnh đối với những chương trình tuân thủ này.

Cách tiếp cận tự nguyện ngày nay đối với tuân thủ là do các công ty Mỹ đi tiên phong phản ứng lại những vụ bê bối dẫn tới việc phê chuẩn Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài 1977. Những chỉnh sửa được khởi đầu bởi tổ chức Sáng kiến ngành Quốc phòng Mỹ trong những năm 1980 theo sau những hiện tượng bất thường nghiêm trọng trong mua sắm quốc phòng¹. Vào cuối những năm 1990, được sự cổ vũ của Công ước Chống hối lộ của OECD được phê chuẩn năm 1997, các công ty ở những nước khác đã bắt đầu áp dụng các chương trình chống tham nhũng công ty theo phong cách Mỹ, mặc dù với những điều chỉnh quan trọng để thích hợp với địa phương. Khi đó, các công ty Mỹ đang tinh chỉnh các kỹ thuật.

Số liệu điều tra và các cuộc phỏng vấn ở Đông Á, châu Âu và Bắc Mỹ xác nhận rằng các quy tắc kinh doanh đã trở thành một hiện tượng toàn thế giới. Một cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị tiến hành năm 2000 lấy thông tin từ các công ty thành viên về các

chương trình chống tham nhũng của họ đã nhận thấy những chương trình như thế trong các công ty tư nhân đang hoạt động ở 42 nước, trong đó có 7 nước ở khu vực châu Á và Thái Bình Dương (Berenbeim 2000: 7-8).² Có thể tìm thấy những hệ thống chống tham nhũng đáng tin cậy ở các nền kinh tế mới nổi, bao gồm Ấn Độ và Philippines. Một cuộc điều tra của Diễn đàn Quản trị Công ty Nhật Bản đối với 541 công ty Nhật Bản trong tháng giêng 2001 đã cho thấy 55% các hãng được điều tra đã có một bộ quy tắc ứng xử, 43% định kỳ tổ chức các chương trình đào tạo về đạo đức, và 37% có một phòng hay ban chuyên môn về đạo đức và các hệ thống tuân thủ. Chuẩn 3806 AS (Chuẩn mực Australia) của Australia đã luật hóa những yếu tố về cơ cấu, vận hành và duy trì cần thiết cho một chương trình tuân thủ chống tham nhũng hữu hiệu: cam kết ở cấp cao; các tuyên bố, chính sách, và quy trình vận hành; trách nhiệm của ban giám đốc, hoạt động thanh tra, và các nguồn lực cũng như việc lưu giữ hồ sơ và báo cáo.

Quá trình toàn cầu hóa này của điều hành kinh doanh tương phản mạnh với việc tập trung vào những nước nói tiếng Anh được nhận thấy trong một cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị cách đây một thập kỷ. Trừ những hệ thống trong các tập đoàn ở Bắc Mỹ, tất cả các chương trình được điều tra cho nghiên cứu này đều được thiết kế và thực hiện trong những năm 1990, nhiều trong số đó là sau năm 1997.

Một biểu hiện nữa của khuynh hướng toàn cầu đi tới tuân thủ công ty là gia tăng những sáng kiến và các tổ chức hỗ trợ. Ví dụ, Hiệp hội Người quản lý Đạo đức của Mỹ, thành lập năm 1992, hiện có hơn 800 thành viên. Mạng Đạo đức Kinh doanh châu Âu, với một cơ cấu định hướng nhiều hơn vào giới hàn lâm, cũng có quy mô tương tự. Hồng Kông (Trung Quốc) thành lập một Trung tâm Phát triển Đạo đức rất năng động vào năm 1995. Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (BERC) được thành lập ở Nhật Bản năm 1997 với sự ủng hộ của những công ty lớn. Ở Hàn Quốc, 30 công ty hàng đầu đã thực hiện điều lệ 1999 của Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc.

Cho tới gần đây, sự hoài nghi trong các công ty không phải là công ty Mỹ đối với cái gọi là mô hình Mỹ dựa trên tuân thủ có nguồn gốc từ một hoặc nhiều trong số ba giả định được chia sẻ rộng rãi sau:

- Khi hoạt động trong các nền văn hóa khác nhau, các doanh nhân cần phải chấp nhận những tập quán và thông lệ địa phương. Ở nhiều nước, quà cáp hào phóng và lệ phí để thực hiện những nhiệm vụ nào đó của chính phủ là những thông lệ có cội rễ ăn sâu trong văn hóa quốc gia.
- Thiết kế của mô hình tuân thủ do Mỹ xây dựng không thể thích ứng được với các tổ chức kinh doanh không phải của Mỹ. Nó quá mang tính hình thức và pháp lý.
- Trên hầu khắp thế giới, là một “Kẻ chỉ điểm” cũng đồng nghĩa với việc phải mang một nỗi nhục ghê gớm. Vì lý do đó, bên ngoài nước Mỹ, các hệ thống thông tin “báo động” mà những hệ thống tuân thủ hữu hiệu chủ yếu dựa vào sẽ không có hiệu lực (Berenbeim 2000: 7-8).

Những người theo quan điểm hoài nghi cũng nghi ngờ tính hữu hiệu của các biện pháp mà các hãng Mỹ đã sử dụng. Có thể thấy rằng các hãng này dường như đang hành động cũng không đạo đức hơn các hãng khác, cho dù họ có bộ quy tắc của công ty về các giá trị. (Thứ hạng thấp của Mỹ trong Chỉ số Người Hối lộ của Tổ chức Minh bạch Quốc tế phản ánh nhận thức này; xem bảng 2.5 ở chương 2).

Song các hệ thống tuân thủ công ty đang lan rộng trên khắp thế giới. Các lý do bao gồm những thay đổi trong khung pháp lý và trong nội bộ của các công ty.

Khung pháp lý

Có thể chia các luật và quy định quản lý có hiệu ứng khuyến khích đạo đức công ty và các chương trình tuân thủ thành cái gây (những điều cấm) và củ cà rốt (những khuyến khích). Những phát triển lớn là (a) khái quát hóa các nguyên tắc ngoài lãnh thổ và (b) các thủ tục giảm nhẹ pháp lý dựa trên các hệ thống công ty.

Những điều cấm ngoài lãnh thổ

Ở khắp nơi trên thế giới, hối lộ đều là bất hợp pháp, song các cuộc điều tra đối với những tập đoàn quốc tế gợi ý rằng những biện pháp chống tham nhũng có tác dụng mạnh nhất có lẽ là những văn bản pháp lý trong nước xuất xứ của công ty cấm hối lộ ở các nước khác. Các chương trình tuân thủ đi tiên phong của các công ty Mỹ được thúc đẩy bởi Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài 1977 (FCPA), theo đó các công ty Mỹ có thể bị khởi tố hình sự về tội liên quan tới các thông lệ tham nhũng ở bên ngoài nước Mỹ.³

Công ước Chống hối lộ của OECD 1997 đã lồng ghép nguyên tắc của FCPA rằng các thông lệ tham nhũng là bất hợp pháp không phân biệt bên trong hay bên ngoài nước sở tại.⁴ Trong số 35 nước ký kết, thì 34 nước, trong đó có 4 nước không phải là thành viên OECD (Argentina, Brazil, Bulgaria và Chile), đã thông qua văn bản luật cho phép thực hiện Công ước Singapore, mặc dù không phải là một bên của Công ước, cũng đã thực hiện việc soạn thảo luật theo kiểu FCPA.

Do phải được lồng vào những khung pháp lý và truyền thống đã tồn tại trước đó, các luật quốc gia thực hiện Công ước OECD không thể giống nhau giữa các nước được. Tuy nhiên, văn bản của Công ước cung cấp những nguyên lý chung cho việc áp dụng vào những lĩnh vực như xét xử, khởi tố và tuyên án. Nguyên tắc cơ bản là coi hối lộ nội địa và xuyên quốc gia ngang bằng nhau.⁵

Tham nhũng cản trở cạnh tranh công bằng. Như được lưu ý ở chương 2, động lực đằng sau Công ước OECD là thiết lập một sân chơi bình đẳng cho các hãng cũng như đề cao các giá trị đạo đức trong kinh doanh. Phản ánh mối quan tâm này, Nhật Bản đã thông qua Công ước OECD bằng những sửa đổi trong Luật Chống cạnh tranh không công bằng của nước này, chứ không phải là trong luật hình sự.⁶

Công ước OECD có những hàm ý sâu xa. Trong việc buộc các công ty phải chịu trách nhiệm về hành vi của các chi nhánh và công ty con ở địa phương của họ và ở một mức độ đáng kể, về hành xử của các đối tác kinh doanh của họ, Công ước đã cung cấp động cơ cho các công ty

áp dụng nhiều biện pháp đa dạng chống tham nhũng. Chấp nhận Công ước và, hơn nữa, chấp nhận các luật quốc gia tạo điều kiện thực thi Công ước đó, đã hối thúc khu vực tư nhân ở những nước có tiếng là thờ ơ với mô hình tuân thủ. Ngành chế tạo vũ khí của Pháp đã gấp rút thực hiện những khóa đào tạo quy mô lớn về đạo đức, và các công ty Hàn Quốc và Nhật Bản đã cùng nhau tiến tới thiết lập các chương trình đáng tin cậy.

Một điều khoản then chốt của Công ước OECD đã cung cấp một cơ chế để rà soát. Ban thư ký của OECD và hai nước ký kết khác định kỳ đánh giá tiến bộ ở từng nước. Việc rà soát này bao gồm không chỉ các biện pháp pháp lý và quản lý mà cả các bước đi mà các cơ quan chính phủ và phi chính phủ đã thực hiện để thúc đẩy các hành vi tốt. Là một công cụ để thúc đẩy các cải tiến và sự xích lại gần nhau giữa các nước ký kết, hệ thống đánh giá này chắc chắn sẽ có một hiệu ứng thường xuyên lên các chính sách và hành vi chống hối lộ, cả trong nước và quốc tế. Quả thực, các hoạt động so chuẩn như thế (dưới hình thức các báo cáo về tuân thủ chuẩn mực và luật lệ), thực hiện trên cơ sở tự nguyện có sự giúp đỡ của các tổ chức quốc tế, ngày càng thông dụng hơn trong việc giám sát cải cách trong khu vực tài chính hay công ty.

Những khuyến khích cho việc phát triển các hệ thống tuân thủ

Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài tự nó không giải thích thỏa đáng được việc thiết lập các chương trình chống tham nhũng của các công ty Mỹ. Rút cuộc, trong khoảng thời gian từ 1977 tới 1995, Bộ Tư pháp Mỹ chỉ khởi tố có 16 vụ hối lộ theo luật này, và chỉ có một người bị giam giữ vì vi phạm luật đó. Hơn nữa, kinh nghiệm quốc tế gợi ý rằng các cuộc điều tra có thể phức tạp và kéo dài, đặc biệt là trong bối cảnh của các vi phạm xuyên quốc gia, và rất khó để có được bằng chứng.

Có thể nói rằng quan trọng hơn cả việc cấm đoán là những khuyến khích về pháp lý và quản lý được cung cấp cho các hãng đóng tại Mỹ. Các Nguyên tắc chỉ đạo Tuyên án Tổ chức Mỹ 1991 có đưa vào việc giảm mạnh (tới 95%) các mức phạt tiền và xử lý vi phạm khi có thể chứng

minh được rằng một công ty có một hệ thống tuân thủ hữu hiệu và do đó bất kỳ một hoạt động bất hợp pháp nào cũng có thể được coi là hoạt động của một cá nhân tinh ranh nào đó trong nội bộ hãng (xem hộp 3.1).

Mô hình của Mỹ kết hợp các chế tài pháp định (cây gậy) với những khả năng giảm nhẹ hình phạt (củ cà rốt) đã ảnh hưởng mạnh tới các điều khoản của Công ước Chống hối lộ của OECD. Chính Công ước này chưa khuyến nghị giảm nhẹ án đối với các công ty phạm luật, song sự mong muốn về tính nhất quán giữa các nước ký kết, và cơ chế rà soát của OECD, có thể gây áp lực theo chiều hướng này. Trên thực tế, sự phát triển các hệ thống tuân thủ trong những công ty lớn đã khiến cho

Hộp 3.1. Giảm mức độ vi phạm theo các Nguyên tắc chỉ đạo Xử phạt Tổ chức Mỹ

Các Nguyên tắc chỉ đạo Xử phạt Tổ chức Mỹ năm 1991 xem xét mức độ sai phạm của một công ty dựa trên những hệ thống mà công ty đó áp dụng trong việc xử lý các hành vi sai trái tiềm năng và thực tế. Chương 8 của các nguyên tắc chỉ đạo này đưa ra bảy tiêu chuẩn chính cho một "chương trình tuân thủ có hiệu lực":

- Các chuẩn mực và quy trình tuân thủ có đủ khả năng làm giảm nguy cơ xảy ra hành vi phạm tội
- Sự giám sát của ban lãnh đạo
- Thận trọng trong việc giao quyền tự quyết
- Truyền thông hữu hiệu tới nhân viên thuộc tất cả các cấp
- Các bước đi thích hợp để đạt được sự tuân thủ, trong đó có các hệ thống cho hoạt động giám sát và kiểm toán, và cho việc báo cáo những nghi vấn về hành vi sai trái
- Củng cố thực thi nhất quán, bao gồm các cơ chế kỷ luật
- Các bước đi hợp lý trong việc phát hiện các vi phạm, để ứng phó lại và ngăn chặn những vi phạm tương tự

Đây là những nguyên tắc chung, cho phép các công ty thiết kế các chương trình tuân thủ phù hợp nhất với những nhu cầu và môi trường cụ thể của họ.

Nguồn: Ủy ban Xử phạt Mỹ.

một quá trình giảm nhẹ hình phạt trở thành khả thi và đáng mong muốn ngay cả trong những truyền thống pháp lý rất khác biệt với truyền thống của Mỹ. Tại một số nước, các nhà lập pháp đã tuân theo cùng một nguyên tắc kép, cưỡng chế thực thi và hợp tác. Một số ví dụ được điểm lại trong chương 6, trong đó có Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng Hồng Kông.

Yếu tố then chốt cho việc xúc tiến quá trình tự quản của khu vực tư nhân có lẽ là nguyên tắc về trách nhiệm hình sự của pháp nhân, có nghĩa là một hãng có thể bị đưa ra xét xử và tuyên án như một cá nhân (xem hộp 3.2). Nguyên tắc này được Công ước OECD đề cập tới, song không phải là nguyên tắc phổ biến. Đặc biệt, ở phần lớn châu Âu, hoạt động khởi tố vẫn chia mũi nhọn vào trách nhiệm của cá nhân. Các giám đốc điều hành (CEO) thường xuyên bị buộc tội về những vấn đề trong phạm vi giám sát của họ, song đôi khi cả ở các cấp quá xa xôi khiến một CEO khó lòng có được sự hiểu biết trực tiếp về các sự kiện. Mặc dù việc vạch trần những sai phạm tiềm năng này chỉ mang tính phòng ngừa, song kinh nghiệm cho thấy việc khởi tố tổn rất nhiều thời

Hộp 3.2. Trách nhiệm hình sự của pháp nhân: Xu hướng đi tới sự hội tụ?

Trong lịch sử thì chỉ có các cá nhân mới có thể bị khởi tố và tuyên phạt về một tội. Năm 1690, Pháp là nước đi tiên phong trong việc tạo ra khả năng buộc các tổ chức - "các pháp nhân" phải chịu trách nhiệm hình sự, với Grande Ordonnance Criminelle (Sắc lệnh tối cao về hình sự) - có thể nói là một biện pháp quản lý sớm trong quản trị công ty. Nguyên tắc này bị từ bỏ trong Cách mạng Pháp, nhưng nó được phát hiện lại vào cuối thế kỷ XX ở Anh và Mỹ. Australia, Canada và những thuộc địa cũ của Anh cũng theo gương họ. Nhật Bản chấp nhận nguyên tắc này vào những năm 1980 và hiện đang xem xét việc tiến tới một khuôn khổ giảm nhẹ khung hình phạt. Pháp và Đức gần đây đã áp dụng nguyên tắc này nhưng với một phạm vi hạn hẹp hơn. Hệ thống pháp lý của Trung Quốc cũng bao gồm một hình thái nào đó của việc chịu trách nhiệm hình sự của pháp nhân.

Nguồn: Vụ Pháp chế Ngân hàng Thế giới.

gian, và trong những năm gần đây, trong một số trường hợp, nó đã kéo theo những mối quan hệ thiếu hiệu quả giữa công ty và hệ thống xét xử. Nguyên tắc về trách nhiệm hình sự của pháp nhân không tự động miễn trách nhiệm cho các cá nhân, song nó đã đem lại cho những ban giám đốc nghiêm túc một sự khuyến khích để hợp tác với cơ quan xét xử, và nó hạn chế trường hợp các CEO chịu trách nhiệm bị buộc tội về hành vi lừa đảo trong khuôn khổ giám sát của CEO đó.

Các công ty ngày càng bị áp lực mạnh mẽ gánh vác phần trách nhiệm tuân thủ lớn hơn. Sử dụng các khuyến khích để khích lệ các công ty giám sát hành vi của chính họ, xét về tiềm năng, là có hiệu lực chi phí cao hơn và cũng hiệu quả hơn so với sự cưỡng chế thực thi của chính phủ dựa trên các chế tài. Tính hữu dụng của cách tiếp cận này đặc biệt có sức thuyết phục ở những đất nước có nguồn lực và năng lực cưỡng chế thực thi luật pháp hạn chế.

Những khuyến khích nội bộ

Những cuộc thảo luận với các đại diện công ty đã làm nổi lên tầm quan trọng hàng đầu của những động cơ nội bộ đối với việc áp dụng các hệ thống tuân thủ - đặc biệt là, sự quan tâm tới việc giảm thiểu những rủi ro gắn với toàn cầu hóa các quá trình hoạt động, ngăn chặn lừa đảo từ bên trong và tránh những vụ bê bối lớn có thể làm phung phí tới danh tiếng của công ty. Các phát hiện cũng nhiều lần cho thấy tầm quan trọng của sự cam kết cá nhân bởi các nhà quản trị cấp cao nhất, những người đang cố gắng tạo ra nền văn hóa công ty mà ở đó rủi ro tham nhũng được giảm thiểu.

Cam kết đạo đức cá nhân của các nhà quản lý

Các công ty thường hay tuyên bố sự lãnh đạo của ban giám đốc và lòng tin của các cá nhân" là lý do cho việc thực hiện một nỗ lực chống tham nhũng nghiêm túc, hơn là sự quan tâm tới các tác động bên ngoài. Cho tới nay, con số lớn nhất trong những người trả lời cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000 đã xếp "sự lãnh đạo của ban giám đốc cao cấp và

lòng tin của các cá nhân” là yếu tố quan trọng nhất trong quyết định của công ty của họ về phát triển các tuyên bố hay chương trình chống tham nhũng. Niềm tin rằng “hối lộ là sai trái” đứng vào hạng quan trọng thứ hai với một khoảng cách xa (xem bảng 3.1). Các cuộc phỏng vấn cũng cho thấy cam kết của ban lãnh đạo đối với các giá trị đạo đức đã chuyển hóa thành một loạt mục tiêu gắn với trách nhiệm xã hội mà trong đó, các chương trình của công ty xử lý lừa đảo và tham nhũng là một phần cốt lõi nhưng không phải là duy nhất.

Quản trị rủi ro về danh tiếng và hoạt động

Phần lớn các công ty đều coi lừa đảo và tham nhũng là những rủi ro, và có một nhận thức sâu sắc rằng các hành vi tham nhũng có thể gây ra những hậu quả tàn phá đối với một công ty. Trong một cuộc điều tra mới đây của hãng đầu tư Anh *Friends, Ivory and Sime* đối với 82 công ty trên toàn thế giới mà hãng này có lợi ích trong đó, 58% các câu trả lời đã thừa nhận rằng “tham nhũng là một nguồn rủi ro đáng kể đối với hoạt động kinh doanh của họ”.

Rủi ro về danh tiếng là mối trăn trở thường xuyên của các giám đốc. Gerald Mestrallet, Chủ tịch Hội đồng Điều hành của Suez, một trong những công ty được điều tra cho nghiên cứu này, nhận xét:

Ngày nay, trong thế giới mà tin tức toàn cầu được truyền dẫn tức thì, một danh tiếng đã mất nhiều năm để xây dựng có thể tan thành mây khói trong phút chốc... Tôi tin rằng mối đe dọa lớn nhất đối với tập đoàn của chúng tôi nằm trong sự khủng hoảng hình ảnh của chúng tôi hơn là trong một cuộc khủng hoảng tài chính hay chính trị.

Lời giới thiệu các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell tuyên bố:

Giữ gìn danh tiếng của Shell là điều tối quan trọng. Chúng ta sẽ bị phán xét theo cách mà chúng ta hành động. Danh tiếng của chúng ta sẽ được duy trì nếu chúng ta hành động với sự thẳng thắn và trung thực trong mọi thương vụ, và chúng ta làm những gì mà chúng ta nghĩ là đúng ở mọi thời đại trong khuôn khổ vai trò chính thống của kinh doanh.

Ở phương Tây cũng như ở Nhật Bản và Hàn Quốc, vụ bê bối là chất xúc tác mạnh nhất để phát triển các hệ thống tuân thủ. Các vụ bê bối thường có tác động mạnh hơn khi chúng đã có những hậu quả phá hoại trực tiếp ở nước xuất xứ, bất kể vấn đề đó có dính dáng tới tội phạm xuyên quốc gia hay không. Một số người ở châu Âu tham gia vào nghiên cứu này đã đề cập một cách cụ thể tới những vụ việc mà công ty của họ trực tiếp liên quan. Những người ở Nhật Bản tham gia cũng viện dẫn ra

Bảng 3.1. Những lý do để phát triển các tuyên bố hay chương trình chống tham nhũng

<i>Lý do được coi là quan trọng nhất</i>	<i>% trong số công ty trả lời</i>
Sự lãnh đạo của ban giám đốc cấp cao và lòng tin của các cá nhân	42
Hối lộ là sai trái	19
Hối lộ là bất hợp pháp theo luật của nước đích (host country)	17
Tham nhũng làm tăng đáng kể chi phí kinh doanh	12
Hối lộ là bất hợp pháp theo luật của nước nguồn (home country)	8
Lập trường chống tham nhũng được các khách hàng thực tế và khách hàng tiềm năng ủng hộ	8
Lập trường chống tham nhũng được những người mà chúng tôi muốn tuyển dụng ủng hộ	6
Tham nhũng làm tăng thêm đáng kể lượng thời gian cần thiết để hoàn tất một dự án	4

Chú thích: Các kết quả lấy từ 146 công ty trả lời điều tra.

Nguồn: Điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000.

những vụ bê bối, không nhất thiết là trong chính công ty của họ. Họ nói rằng những nỗ lực của họ để thiết lập các hệ thống tuân thủ đã được thúc đẩy bởi sự cần thiết "phải phục hồi hay bảo vệ tính liêm chính của công ty", bởi một loạt các vụ bê bối công ty đã xảy ra cùng với sự sụp đổ của nền kinh tế bong bóng. Nỗi lo sợ đối với các vụ bê bối do sự phơi bày ngày càng nhiều trên các phương tiện truyền thông đại chúng không biết tới bất kỳ một đường biên giới quốc gia nào.

Các công ty cũng nhận thức được rằng sự mở rộng các hoạt động tới nhiều quốc gia hơn sẽ làm tăng nguy cơ của họ trước những rủi ro gắn với tham nhũng. Và do ngày càng có nhiều công ty lớn niêm yết trên hơn một sở giao dịch chứng khoán, các hành vi của họ được đặt dưới quyền phán xét của những cơ quan quản lý lớn như Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Mỹ (xem hộp 3.3). Một số lượng ngày càng tăng các công ty với lượng vốn đứng đầu ở các thị trường mới nổi của Đông Á cũng được niêm yết trên các Sở giao dịch Chứng khoán New York, London hay Singapore.

Các cuộc điều tra ở những công ty lớn cho thấy rủi ro được nhận thức càng cao thì càng có khả năng là công ty đã phát triển một hệ thống toàn diện (xem hộp 3.4).

Trong một số công ty, động lực để phát triển một chương trình tuân thủ bắt nguồn từ một sự thay đổi trong chiến lược kinh doanh. Ví dụ, một trong số những công ty được phẩm tham gia nghiên cứu này, đã quyết định rằng nó có thể sử dụng những hiểu biết chuyên môn về bán hàng và marketing để tăng doanh thu đáng kể ở các nền kinh tế đang mở rộng nhanh chóng ở châu Á, dựa vào các nhà phân phối để tăng khối lượng bán hàng. Sau khi xem xét lại các nguồn của rủi ro hoạt động (xem hộp 3.5), công ty này quyết định cần phải có sự kiểm soát hơn nữa đối với các thông lệ kinh doanh của mình để theo đuổi chiến lược mở rộng này.

Một số câu trả lời điều tra cũng nêu ra những áp lực NGO, đặc biệt là ở Tây Âu. Một số có đề cập tới mối quan tâm ngày càng lớn của cổ

Hộp 3.3. Quyền lực rộng lớn của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán Mỹ: SEC kiện Montedison

Năm 1996, SEC nại rằng Montedison, SpA, một tập đoàn công nghiệp Italy mà chứng khoán của nó (dưới hình thức các giấy nhận tiền gửi Mỹ) được giao dịch ở Mỹ, đã nguy trang hàng trăm triệu đôla dưới dạng những khoản thanh toán được sử dụng, bên cạnh các mục đích khác, để hối lộ các chính khách Italy và những người khác. Hành vi lừa đảo này chỉ bị phanh phui sau khi ban giám đốc mới của Montedison tiết lộ rằng công ty không có khả năng thực hiện các nghĩa vụ đối với các khoản nợ ngân hàng của nó. Hầu như tất cả các giám đốc cao cấp trước kia tại Montedison chịu trách nhiệm về vụ lừa đảo này đều bị buộc tội bởi các cơ quan chức năng hình sự Italy và bị công ty này kiện.

SEC đã buộc tội Montedison phạm tội lừa đảo và vi phạm những quy định của FCPA về sổ sách và chứng từ, cũng như về những kiểm soát kiểm toán nội bộ. Tất cả những vi phạm bị buộc tội này đều diễn ra bên ngoài nước Mỹ. Năm năm sau khi vụ kiện được đệ trình, và sau một sự thay đổi nữa trong quyền kiểm soát công ty tại Montedison, công ty này đã dàn xếp ổn thỏa với SEC bằng cách chấp nhận trả một khoản tiền phạt dân sự 300.000 USD. Đường như đây là một hình phạt khá nhẹ nhàng, nếu xét tới tính nghiêm trọng của những vi phạm ở Italy, song nó thiết lập một tiền lệ quan trọng.

Nguồn: SEC.

đồng về đầu tư có trách nhiệm xã hội. Đặc biệt, cổ đông của các công ty Nhật Bản đã ngày càng chủ động hơn trong việc đề xuất các cải cách đối với những kiểu quản trị khác nhau, với sự hậu thuẫn của hành động pháp lý.

Các động lực trong các hãng lớn và nhỏ

Các hãng lớn hơn ở các nền kinh tế mới nổi, trong đó có các công ty xuyên quốc gia đóng trụ sở chính tại các nền kinh tế mới nổi ở Đông Á, cũng đối mặt với những động lực giống như đối với các hãng phương Tây và Nhật Bản. Rủi ro danh tiếng ngày càng được quan tâm hơn, vì các hãng ngày càng có nhu cầu phải tham gia vào các liên danh,

tiếp cận các thị trường vốn, và ngày càng đầu tư nhiều hơn ra ngoài khu vực, bao gồm cả Mỹ và châu Âu. Trong nhóm các hãng lớn này, các công ty niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán chắc chắn là có động lực mạnh nhất. Không chỉ những vụ việc tai tiếng tác động tới giá trị cổ phần, mà có cả chứng cứ ngày càng nhiều rằng giá trị cổ phần và chi phí vốn phản ánh mức độ của sự minh bạch và kiểm soát nội bộ của một công ty, và khái quát hơn, là mức độ của quản trị công ty ở các thị trường mới nổi (xem hộp 3.6). Trong những điều kiện xác định, sự phát triển đầu tư có trách nhiệm xã hội sẽ đem lại phần thưởng cho các công ty niêm yết có các hệ thống đạo đức và tuân thủ tốt hơn (xem hộp 6.9 ở chương 6).

Hộp 3.4. Tính đa dạng về địa lý và các chương trình tuân thủ chống tham nhũng: một phản ứng thực tiễn trước rủi ro gia tăng

Điều tra của Hội đồng Hội nghị trong năm 2000 đối với 134 công ty lớn trên khắp thế giới cho thấy rằng những công ty mà có hoạt động tại một số lượng các quốc gia lớn hơn thì thường có xu hướng rõ hơn trong việc thiết lập các chương trình tuân thủ cụ thể để xử lý vấn đề tham nhũng. Những công ty hoạt động ở các nước đang phát triển cũng nhiều khả năng hơn để xây dựng những chương trình như thế. Những kết quả này nhất quán với phát hiện rằng các chương trình được thiết lập để chủ động ngăn ngừa tham nhũng.

Số nước có hoạt động	Tỷ lệ % công ty có chương trình chống tham nhũng rõ ràng
Dưới 10 nước	40
Từ 10 đến 24 nước	53
Từ 25 nước trở lên	76

Nguồn: Điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000.

Hộp 3.5. Các nguồn của rủi ro hoạt động đối với một công ty được phẩm Bắc Mỹ ở Đông Á và Thái Bình Dương

Những lĩnh vực rủi ro chủ yếu là:

- Giải quyết thủ tục hải quan cho các chuyến hàng được chuyển tới và chuyển đi. Chậm trễ có thể làm hư hỏng các sản phẩm vắc xin nếu chúng không được bảo quản lạnh
- "Những khoản khuyến khích" được gợi ý bởi các bệnh viện công để đưa sản phẩm vào danh sách kê đơn
- Tính sẵn có của các quỹ sử dụng cho hoạt động tham nhũng
- Quá trình phê chuẩn của cơ quan quản lý
- Sự cạnh tranh để giành lấy các hợp đồng chính phủ về các sản phẩm vắc xin. Các đối thủ cạnh tranh giành được quyền tiếp cận tới các tài liệu đấu thầu, trong đó có thể có những thông tin bí mật và riêng tư (ví dụ như cơ cấu đặt giá)

Những cách thức để giảm tiềm năng của những hành vi sai phạm của nhà phân phối bao gồm việc đưa một điều khoản về hành vi kinh doanh có đạo đức vào các hợp đồng phân phối và giữ cho lợi nhuận biên của các nhà phân phối đủ hẹp để giảm bớt lượng tiền sẵn có để sử dụng vào những hoạt động không mong muốn.

Các khuyến khích cho những ứng xử tốt rõ ràng là yếu hơn đối với những hãng nhỏ hơn không có hoạt động ở tầm quốc tế. Xác suất bị bắt rất nhỏ, và rủi ro danh tiếng ít đáng bận tâm hơn. Trong ngắn hạn, những hãng này cũng dễ gặp phải những điều kiện ràng buộc hơn, trong đó có khó khăn tài chính, là yếu tố có thể ngăn cản sự quan tâm tới việc xây dựng các cấu trúc tuân thủ trong dài hạn. Như đã lưu ý trong chương 2, các hãng nhỏ hơn ở địa phương trên thực tế đã có một thời kỳ khó khăn hơn chống lại việc moi tiền - và các giám đốc của họ (ở EAP và những nơi khác) cũng coi tham nhũng là một trở ngại cho phát triển, đúng như quan niệm của các chuyên gia quốc tế hay các giám đốc của các công ty đa quốc gia.

Đối với những hãng nhỏ, có lẽ nguồn động lực mạnh nhất để đấu tranh với tham nhũng là từ những mối quan hệ quốc tế của họ với tư cách là các nhà cung cấp, các bên thầu phụ, và các đối tác kinh doanh của các công ty lớn. Đầu tư nước ngoài trực tiếp và chế tạo theo hợp đồng có thể có tác dụng như là những kênh dẫn để phổ biến những

Hộp 3.6. Giá trị cổ phiếu và tính minh bạch trên các thị trường mới nổi: những chứng cứ

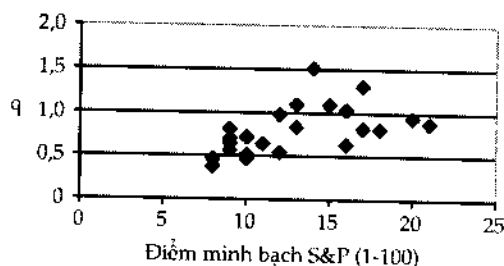
Cho dù ở các thị trường đã phát triển hay các thị trường mới nổi, điều được chấp nhận rộng rãi là tính minh bạch, công bố thông tin và sự tuân thủ tăng lên ở cấp công ty và, khái quát lại, quản trị công ty tốt hơn, sẽ làm cho giá trị cổ phiếu của một công ty tăng lên so với giá trị của những công ty tương tự. Có những chứng cứ nhất định chứng minh cho điều này, song chúng còn chưa được khẳng định chắc chắn. Mối liên hệ này có thể khó đánh giá, đặc biệt là khi ngoài tính minh bạch và quản trị, còn có nhiều yếu tố khác được biết là có ảnh hưởng mạnh tới giá trị cổ phần.

Một kỹ thuật ngày càng thông dụng hơn là so sánh hoạt động của một công ty với một thang điểm toàn diện, được thiết lập bằng việc sử dụng một thể điểm thích hợp. Cách tiếp cận này lần đầu tiên được đưa ra bởi Bernard Black (2001), người đã tìm ra một mối tương quan mạnh giữa giá trị cổ phần và tính minh bạch trên một số thị trường mới nổi.

Standard and Poor's mới đây đã cung cấp một cơ sở dữ liệu tính điểm toàn diện nhất cho tới nay. Để tránh sự đánh giá chủ quan, S&P sử dụng một quy trình cho điểm rất chặt chẽ, hạn chế trong một số đặc điểm khách quan về tính minh bạch và các tài liệu và quy trình liên quan tới công bố thông tin (một bảng câu hỏi đóng, với câu trả lời duy nhất).

Để minh họa, hình vẽ dưới đây cho thấy chi phí vốn, đo bằng Tobin's q (tỷ lệ giữa giá thị trường cộng với nợ chia cho giá trị tài sản), liên hệ như thế nào với điểm minh bạch S&P cho các công ty công ích được xếp hạng ở Đông Á và Mỹ Latinh, chia đều giữa các khu vực. (Việc so sánh giữa các nước là hợp logic, vì các ngành công ích được coi là có thể so sánh trên toàn thế giới, xem ví dụ của Bubnova 2000). Theo những phát hiện này, các công ty công ích minh bạch nhất có thể huy động vốn rẻ hơn tới 40% so với những công ty kém minh bạch nhất.

Chi phí vốn và điểm minh bạch của S&P: Các công ty công ích trên các thị trường mới nổi



Chú thích: Giá trị q được định nghĩa là (giá thị trường + nợ)/giá trị tài sản.

Nguồn: Standard&Poor's 2001; Worldscope; và các tính toán của các tác giả.

thông lệ tốt nhất trong lĩnh vực tuân thủ công ty, cũng như trong những thông lệ liên quan tới môi trường và lao động. Chương 4 và 6 và các nghiên cứu tình huống trong Phần II của cuốn sách này cung cấp các ví dụ.

Chú thích

1. Xem <www.dii.org>. Một sự kiện giải xuất sắc cho quan hệ tương tác giữa chính sách mua sắm và các chương trình của khu vực tư nhân, do cố vấn trưởng của Không lực Mỹ cung cấp trong Shaw (1999).
2. 40% trong những hãng trả lời cuộc điều tra có trụ sở chính bên ngoài Bắc Mỹ và Tây Âu.
3. Theo luật pháp Mỹ, sử dụng khái niệm “pháp nhân”, thì các tổ chức, bao gồm cả các hãng, có thể được coi là phạm tội có hành vi hình sự theo cùng một cách thức với các cá nhân. Một công ty phải chịu trách nhiệm hình sự về một hành động bất hợp pháp của nhân viên hay các tổ chức phụ thuộc được tiến hành trong phạm vi các hoạt động của công ty. Một tổ chức và các nhà lãnh đạo của nó phải chịu trách nhiệm cho dù họ đã nỗ lực tối đa nhân danh công ty để ngăn chặn hành vi sai trái của các cá nhân.

Ngay từ đầu, SEC đã đặt chính sách cường chế thực thi của mình trên cơ sở củ cà rốt và cây gậy. Các công ty được khuyến khích phát triển kiểm soát nội bộ để đủ điều kiện được hưởng những mức giảm đáng kể trong phạt tiền sai phạm và những hình phạt khác. Sporkin (1998) đã đưa ra một cách giải thích trực tiếp sinh động về việc các thước đo ban đầu đã được thiết kế và thực hiện như thế nào.

4. Công ước đã giới thiệu một số nguyên tắc quan trọng để đảm bảo tính nhất quán giữa các nước về văn bản pháp lý hỗ trợ của quốc gia. Những văn bản này bao gồm:

- Trách nhiệm của pháp nhân - một khái niệm mới đối với một số bên của Công ước (xem hộp 3.2).
- Nguyên tắc nói rằng các chế tài phải tỷ lệ, mang tính ngăn chặn, và tương tự với những chế tài được áp dụng cho tệ hối lộ trong nước. (Kết quả là, tính chất khắc nghiệt của hình phạt rất khác nhau giữa các nước).
- Tính lãnh thổ.

35 nước tham gia vào Công ước và đã cam kết với điều cấm liên quốc gia chiếm tới 80% hàng nhập khẩu của các nước đang phát triển và các nền kinh tế chuyển đổi. Về nguyên tắc, sự mở rộng của Công ước này tới các nhà xuất khẩu lớn của châu Á (Trung Quốc, Ấn Độ, Malaysia và Đài Loan (Trung Quốc)) sẽ nâng tỷ lệ này lên tới 90%.

5. Kết quả là Công ước cũng thích hợp với vấn đề trong nước và có thể khơi dậy việc đưa vào áp dụng những cơ chế quan trọng ở những nền kinh tế mới nổi là các bên của Công ước.

6. Việc lựa chọn Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng thay vì bộ quy tắc xử phạt, có chứa các điều khoản chống hối lộ trong nước, có thể rất có ý nghĩa. Giới phê bình đã nói lên mối lo ngại rằng, hậu quả là Nhật Bản có thể không buộc tội một công ty Nhật Bản về việc vi phạm hối lộ nước ngoài, trừ khi hành vi đó tạo ra cạnh tranh không công bằng.

Chương 4

Các chương trình tuân thủ trong thực tế

Dù là ở phương Đông hay phương Tây, các chương trình tuân thủ công ty ở đa số các nước được xây dựng trên tảng đá cũ (xem hộp 4.1). Đa số các cộng đồng kinh doanh đã nhấn mạnh giá trị của hành vi kinh doanh có đạo đức ngay từ trước cách mạng công nghiệp.

Các chương trình tuân thủ ngày nay bắt nguồn từ những tuyên bố về các giá trị của công ty hoặc các bộ quy tắc đạo đức, song chúng đã vượt xa ra khỏi điều đó. Để xác định những bài học khái quát về cái gì tạo thành một chương trình hữu hiệu, chương này xem xét lại hành vi hiện hành, dựa trên các cuộc phỏng vấn công ty và các số liệu điều tra. Các nghiên cứu tình huống trong Phần II sẽ cho những ví dụ cụ thể.

Xây dựng một nền văn hóa tuân thủ

Đa số các công ty đều có quan điểm là cách chống tham nhũng hữu hiệu nhất là thể chế hóa một nền văn hóa tuân thủ trong nội bộ hãng, được hậu thuẫn bởi các hệ thống được thiết kế nhằm giảm tiềm năng vi phạm trong công ty và phát hiện những hành vi như thế ở nơi nó tồn tại. Chỉ với các hệ thống và quy trình không thôi sẽ không đảm bảo được sự tuân thủ; Enron có một bộ quy tắc đạo đức và không thiếu người cảnh báo, song các giám đốc và thành viên hội đồng quản trị của hãng này đã bỏ qua bộ quy tắc đó một cách trắng trợn. Quan trọng hơn là thái độ

của các nhân viên và lòng trung thành của họ đối với các giá trị của công ty.¹ Ví dụ, vào tháng 6 năm 2001, Chủ tịch Oka của hãng Sumitomo đã gửi một thông điệp của tân chủ tịch tới toàn thể nhân viên, tuyên bố tầm nhìn của ông về một công ty toàn cầu mà *"Tầm nhìn công ty, các nguyên tắc quản trị, và các nguyên tắc chỉ đạo hoạt động"* của nó vượt qua tất cả các rào cản của văn hóa và ngôn ngữ để được chia sẻ, như là những giá trị chung, bởi tất cả các nhân viên trên toàn cầu, mà mỗi người trong số họ đều áp dụng chúng với sự tự tin và tự hào."

Trong việc xây dựng một nền văn hóa tuân thủ như thế, thách thức đối với các công ty quốc tế là soạn thảo chi tiết những nguyên tắc cốt lõi và thực hiện các quy trình đáng tin cậy, có thể thành công trong tất cả các nền văn hóa kinh doanh mà các hãng hoạt động trong đó.² Các công ty cũng thừa nhận rằng các hệ thống và quy trình tuân thủ tự chúng sẽ trở nên hữu hiệu nhất trong những môi trường tin cậy, mà trong đó các nhân viên cảm thấy được tự do đặt câu hỏi, và nếu cần, báo cáo những hành vi sai trái có thể xảy ra. Một cộng đồng cam kết với một tập hợp các mục đích và giá trị chung là cộng đồng mà trong đó mức độ tin cậy đạt mức cao nhất.

Philippe de Margerie, tổng cố vấn của tập đoàn Suez, đã nhận xét rằng,

Vượt tới phạm vi toàn thế giới đồng nghĩa với việc trở thành đa văn hóa, mà đến lượt nó lại đồng nghĩa với việc học hỏi và trưởng thành từ những nền văn hóa khác, và tìm kiếm những cách thức quản trị mới... Các giá trị đạo đức chính là nơi mà cả đàn ông và phụ nữ cùng tìm đến, bất kể nền tảng quốc gia hay những khác biệt khác của họ là gì đi nữa. Sự hiểu biết lẫn nhau bắt nguồn từ những giá trị chung là rất quan trọng đối với sự tin cậy, yếu tố trung tâm của bất kỳ một mối quan hệ kinh doanh nào.

Những yếu tố cấu thành của một chương trình có hiệu lực

Các công ty thường cho rằng nỗ lực chống tham nhũng thành công có bốn yếu tố (hình 4.1):

- Sự tham gia tích cực của ban lãnh đạo công ty

Hộp 4.1. “Các nguyên tắc kinh doanh của Sumitomo” 1891

Masatomo Sumitomo, người đã thành lập ra công ty này vào đầu thế kỷ XVII, đã để lại một tập hợp các quy tắc gia đình tổng kết lại các quy định cho thương nhân. Một văn bản chính thức thể hiện các giá trị của người sáng lập đã được đúc kết ra vào năm 1891. Văn bản này nói rằng:

1. Sumitomo phải đặt tầm quan trọng hàng đầu lên tính liêm chính và công tác quản trị lành mạnh trong quá trình kinh doanh.
2. Sumitomo phải quản lý các hoạt động của mình một cách mềm dẻo và với một tầm nhìn xa để có thể đối phó một cách hữu hiệu với sự thay đổi của thời đại.
3. Sumitomo không được, trong bất kỳ hoàn cảnh nào, theo đuổi các món lợi dễ dàng và hành động một cách thiếu cẩn trọng trong công tác quản lý như đã được miêu tả ở trên.

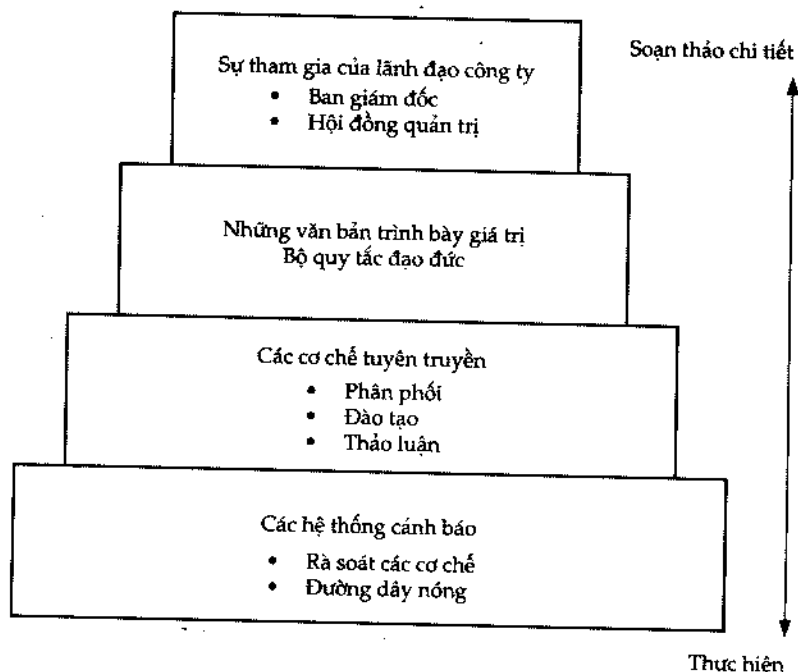
- Một bộ quy tắc về các giá trị của công ty và hành vi của nhân viên, có tác dụng định hình cho một tập hợp những văn bản trình bày chi tiết và nhất quán các chính sách và quy trình hoạt động
- Một cơ chế tuyên truyền để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều am hiểu bộ quy tắc và những kỳ vọng về đạo đức của công ty
- Các hệ thống cảnh báo áp dụng vào việc giám sát và cam kết các nguồn lực cũng như báo cáo, và cách giải quyết các trường hợp báo động.

Các yếu tố này sẽ được lần lượt thảo luận trong phần này.

Sự tham gia tích cực của lãnh đạo công ty

Từ cuối những năm 1980, tại tất cả các khu vực, các cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị đã ghi nhận một sự gia tăng liên tục trong sự tham gia của các thành viên hội đồng quản trị và các giám đốc điều hành cao cấp vào quá trình soạn thảo và tuyên truyền cho các chương trình đạo đức. Ví dụ, các cuộc điều tra nhận thấy rằng trong năm 1987 chỉ có 21% các hội đồng quản trị công ty tham gia vào các chương trình đạo đức, nhưng vào năm 1999, 78% đang đóng vai trò đó.

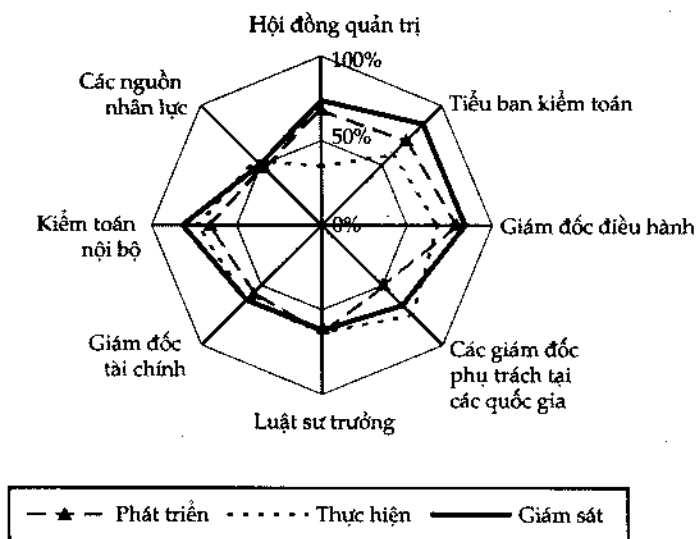
Hình 4.1. Xây dựng một nền văn hóa công ty



Sự tham gia mạnh mẽ của các phòng pháp chế công ty cũng vậy, ngày nay nó đã trở thành một quy luật chứ không còn là một ngoại lệ, phản ánh tầm quan trọng ngày càng lớn của bộ quy tắc đạo đức công ty với tư cách là những văn bản pháp lý. Sự tham gia của các luật sư trưởng đã tăng từ 41% trong cuộc điều tra của Hội đồng Hội nghị năm 1987 lên 92% năm 1999. Các luật sư trưởng đang đóng một vai trò quan trọng trong các chương trình đạo đức của công ty ngay cả ở Nhật Bản, nơi mà các công ty từng tự hào về việc họ rất ít phải sử dụng tới đội ngũ các luật sư, đặc biệt là trong những vấn đề liên quan tới hành vi của nhân viên và sự kiểm soát của ban giám đốc.

Ở những nơi mà công ty có các nỗ lực có trọng tâm được mô tả như là một "chương trình", thì sự tham gia mạnh mẽ của hội đồng quản trị và các nhân viên quản lý cao cấp là đặc biệt phổ biến (xem hình 4.2).

Hình 4.2. Tỷ lệ của ban quản lý cao cấp tham gia “mạnh” hoặc “gọi là” vào những nỗ lực chống tham nhũng của công ty



Nguồn: Điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000.

Sự tham gia của các nhân viên quản lý cao cấp vào các chương trình công ty ở Đông Á cũng tương tự như sự tham gia đó trong các tổ chức ở Bắc Mỹ và châu Âu. Ví dụ, luật sư trưởng của Jardine Matheson đóng tại Hồng Kông đệ trình bộ bản thảo quy tắc của công ty trước hết là cho hội đồng quản trị của công ty và sau đó là cho các giám đốc điều hành (CEO) và các giám đốc tài chính (CFO) của tất cả các công ty lớn của tập đoàn.

Bản tuyên bố về các giá trị

Bản tuyên bố về các giá trị hay bộ quy tắc ứng xử là nền tảng cho một chương trình chống tham nhũng của công ty. Một tuyên bố như thế cung cấp sự hướng dẫn tổng quát cho việc đưa ra quyết định sao cho phù hợp với những giá trị và niềm tin của công ty. Những công ty lớn,

đặc biệt là những công ty tiến hành kinh doanh ở bên ngoài quốc gia xuất xứ của họ, ngày càng chấp nhận các bản tuyên bố về giá trị, không kể đến quốc gia và nền văn hóa xuất xứ của công ty đó.

Các quá trình có sự tham gia của nhân viên. Những người tham gia vào nghiên cứu này nói rằng cách tốt nhất để xây dựng một văn bản mà tránh được những định kiến văn hóa của nước xuất xứ là lôi cuốn nhân viên từ tất cả các khu vực vào quá trình soạn thảo. Các công ty đang mở rộng một rộng hơn nỗ lực soạn thảo những bộ quy tắc bao hàm cả kinh nghiệm thực địa - và do đó, giành được sự ủng hộ cần thiết của các giám đốc địa phương. Sử dụng những quá trình có sự tham gia của nhân viên, tận dụng được trí tuệ và kinh nghiệm tập thể của đội ngũ nhân viên công ty cũng là cách tốt nhất để xử lý các nhu cầu quản trị rủi ro của công ty. Những hãng chọn cách tiếp cận này tìm kiếm những ý kiến nhận xét từ tất cả các khu vực mà họ có hoạt động kinh doanh. Những nhân viên thuộc hầu hết, nếu không nói là tất cả, các doanh nghiệp và các loại công việc đã tham gia vào các cuộc điều tra, các cuộc phỏng vấn nhóm, và những cuộc thảo luận để soạn thảo và thiết kế các tuyên bố về giá trị, các cơ chế tuyên truyền và các hệ thống cảnh báo³.

Merck đã khởi xướng một trong những công việc soạn thảo chi tiết và triệt để nhất. Như là một phần của quá trình dự thảo bộ quy tắc gần đây nhất, công ty đã điều tra một mẫu ngẫu nhiên gồm 10.000 nhân viên (22% của lực lượng lao động của toàn công ty). Tỷ lệ trả lời của cuộc điều tra ở Đông Á lên tới gần 100%, cao nhất so với bất kỳ khu vực nào - cao hơn nhiều so với tỷ lệ trả lời tổng thể là 40%. Một công ty được phẩm Mỹ tiến hành các cuộc phỏng vấn nhóm ở Trung Quốc, Hồng Kông (Trung Quốc), Philippines và Đài Loan (Trung Quốc), sử dụng các ngôn ngữ địa phương. Các nhóm được phỏng vấn chấp nhận các chuẩn mực công ty về những trường hợp hối lộ rõ ràng, song họ cũng thể hiện sự lo lắng rằng công ty đã sử dụng một cách tiếp cận "Bắc Mỹ" quá hẹp đối với quà cáp và vui chơi giải trí - cách tiếp cận này có thể đặt họ vào một bất lợi cạnh tranh trước các công ty đa quốc gia khác. Họ cũng mong muốn được đào tạo tốt hơn và nhất quán hơn, với trọng tâm là những nhu cầu của khu vực. Họ chỉ quan tâm có mức

độ tới những sáng kiến chống tham nhũng chung ở đất nước họ hay trong khu vực, song họ thực sự muốn thảo luận những vấn đề cụ thể mà họ có thể và cần phải tham gia, và thảo luận xem làm thế nào để xử lý chúng.

Chọn một cách tiếp cận có khác biệt chút ít, nhóm cán bộ điều hành của một hãng chăm sóc sức khỏe đã chỉ định một ủy ban của các cán bộ điều hành cao cấp quốc tế của hãng và giao cho nhóm này nhiệm vụ xác định những giá trị cốt lõi của hãng trên toàn thế giới. Sau đó hãng thiết lập một Văn phòng Hành vi Kinh doanh để cung cấp cơ sở hạ tầng cho việc thực hiện và đánh giá. Sự tham gia của các giám đốc địa phương trong việc soạn thảo các tuyên bố về các giá trị được coi là điều cốt yếu cho sự thành công của chương trình bởi chính họ là những người có vị thế tốt nhất để:

- Trở thành hình mẫu cho các giá trị và chuẩn mực của hãng
- Thúc đẩy các hành vi kinh doanh có trách nhiệm của các nhân viên và các đại lý
- Tạo ra một bầu không khí trong đó nhân viên cảm thấy thoải mái khi nói công khai về các hành vi kinh doanh.
- Đáp ứng những mối lo ngại của nhân viên về sự trả đũa đối với việc cảnh báo.

Đa số các công ty ở Đông Á và Thái Bình Dương được điều tra đều dựa vào ý kiến của các nhân viên để xây dựng tuyên bố về giá trị dựa trên kinh nghiệm, các chính sách và các chương trình đào tạo. Ví dụ, LG Electronics, một hãng Hàn Quốc, đã thành lập một ủy ban bao gồm CEO và bảy giám đốc kinh doanh. Tổ chức này được Phòng kiểm toán nội bộ giúp việc. Shinsege, một công ty bách hóa tổng hợp Hàn Quốc, đã gửi bản thảo đầu tiên của bộ quy tắc công ty tới tất cả các cán bộ quản lý bậc trung trở lên và chỉnh sửa bản thảo đó theo ý kiến đóng góp nhận được. Ở Nhật Bản, NEC đã điều tra tất cả các cán bộ quản lý của công ty về vấn đề tuân thủ các luật được chọn trước. Như một phần của nỗ lực phát triển một chương trình chống hối lộ toàn diện, Công ty Omron, cũng có trụ sở chính ở Nhật Bản, đang lập kế hoạch cho một

cuộc điều tra để có được thông tin đầy đủ hơn về những điều kiện dẫn tới tham nhũng.

Yếu tố ngôn ngữ tạo ra sự khác biệt trong khả năng lĩnh hội và sự chấp nhận. Theo kết quả điều tra và từ các cuộc thảo luận nhóm, công ty được phẩm Mỹ được đề cập ở trên đã quyết định xóa bỏ "từ ngữ Mỹ hóa" trong văn bản bộ quy tắc của nó. Một công ty truyền thông Bắc Mỹ nhận thấy rằng bằng cách tránh những biệt ngữ pháp lý, họ có thể truyền đạt những giá trị chung của công ty theo một cách thức dễ nhận được sự chấp nhận quốc tế lớn hơn. Đa số các công ty hiện đã ban hành bộ quy tắc của họ bằng tất cả các ngôn ngữ (và các biến thể) mà nhân viên của họ thường nói.

Nhân viên tư vấn không được sử dụng rộng rãi trong việc soạn thảo, thực hiện và giám sát các chương trình đạo đức và chống tham nhũng. Trông cậy vào tư vấn bên ngoài, một phương án hầu như không tồn tại (2% trong số các công ty trả lời) trong cuộc điều tra ban đầu vào năm 1987 dựa chủ yếu vào nước Mỹ của Hội đồng Hội nghị, chỉ tăng lên tới 15% trong cuộc điều tra có tính toàn cầu cao hơn vào năm 1998 (xem hộp 4.2).

Các cơ chế phân phối

Nhất quán với quan điểm rằng mọi hành vi của nhân viên đều đặt công ty trước rủi ro, đa số các công ty hiện nay đều đòi hỏi tất cả nhân viên phải am hiểu bộ quy tắc của công ty, phải tham gia thảo luận, việc áp dụng vào thực tiễn các quy tắc đó, và phải tuân theo các quy tắc đó trên thực tế. Các tuyên bố về giá trị của công ty và bộ quy tắc ứng xử có xu hướng được phân phối rất rộng, nếu không nói là tới toàn bộ nhân viên.

Những văn bản liên quan tới các chính sách chống tham nhũng của công ty không được phân phối rộng rãi bằng các bộ quy tắc ứng xử. Mặc dù các công ty có một chương trình chống tham nhũng thì thường sẽ phân phát một bản sao văn bản này tới tất cả nhân viên (78% làm điều này), hành vi này không phổ biến. Theo cách diễn đạt của Giám

Hộp 4.2. Khi nào và tại sao sử dụng các nhân viên tư vấn

Các công ty tham gia vào nghiên cứu này mà có sử dụng nhân viên tư vấn đã đưa ra những lý do cho việc làm đó như sau:

- Để cho phép chương trình xây dựng được mang một định hướng thực sự toàn cầu
- Để thực hiện một chương trình quy mô lớn có hiệu lực hơn
- Để có được những phản hồi thẳng thắn hơn của nhân viên về các vấn đề cụ thể của khu vực
- Để sử dụng các dịch vụ ngôn ngữ của nhà tư vấn

Để vận hành một trung tâm truyền thông bảo mật 24/7 cho hệ thống cảnh báo toàn cầu.

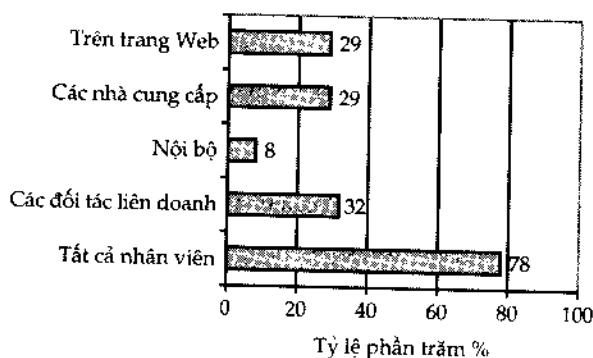
đốc tuân thủ châu Á của tập đoàn ABB, "trao cho tất cả mọi người cùng một thông điệp sẽ chẳng có ích gì". Ông rút ra một sự phân biệt giữa bốn loại nhân viên: các cán bộ quản lý cao cấp; các nhân viên bán hàng mà đích thân gặp gỡ khách hàng; những công nhân cổ áo trắng (các thư ký chẳng hạn); và công nhân cổ áo xanh (nhà máy).

Ngày càng có nhiều các công ty phân phát văn bản chống tham nhũng của họ tới các đối tác liên doanh, các chính quyền, những người bán lẻ và các nhà cung cấp. Hơn một phần tư trong số các công ty có các chương trình năng động được điều tra đã đưa những văn bản của họ lên trang Web công cộng (xem hình 4.3).

Một vài trong số các công ty tham gia đã định kỳ thu thập các cam kết công bố thông tin có chữ ký từ các nhân viên của họ. Tính hữu hiệu của quá trình xác nhận kiểu này với tư cách là một phương pháp ngăn chặn đối với tham nhũng đã bị đặt dấu hỏi (*Economist* 2002). Tuy nhiên, các hệ thống báo cáo và xác nhận phục vụ cho ba mục đích hữu ích, bằng cách:

- Nhấn mạnh với các nhân viên về tầm quan trọng của việc họ tuân thủ những chuẩn mực ứng xử kinh doanh của công ty

Hình 4.3. Phân phối những văn bản chống tham nhũng ở các công ty có chương trình tuân thủ năng động



Nguồn: Điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000.

- Cung cấp những căn cứ để sa thải ngay lập tức nếu một nhân viên không công bố những vi phạm mà ông ta hay bà ta có liên quan
- Cho phép công ty thu thập các tin tức về các vấn đề liên quan tới hành vi kinh doanh mà nó gặp phải.

Nhiều công ty đánh giá sự tuân thủ của các nhân viên đối với các giá trị của công ty như là một phần hữu cơ của công việc đánh giá hoạt động hàng năm. Ví dụ, ở Sumitomo, việc đánh giá các Giá trị SC áp dụng cho tất cả các nhân viên, từ các nhân viên cấp thấp tới giám đốc ban, ngành và chiếm tới 20% của toàn bộ kết quả đánh giá hoạt động của một nhân viên. Do kết quả đánh giá sẽ tác động tới tiền thưởng, tăng lương và đề bạt, nên nhân viên sẽ rất nghiêm túc. Đường như đây là một hệ thống cực kỳ hiệu quả cho việc khắc sâu vào tâm trí họ những giá trị đạo đức của công ty.

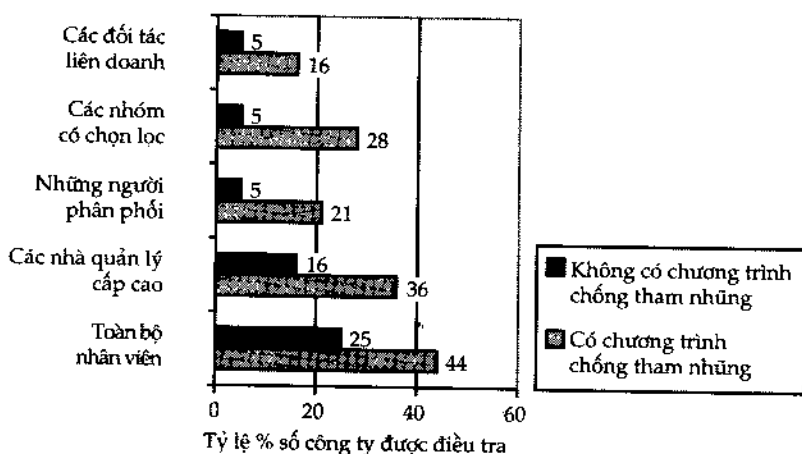
Các khóa thảo luận và đào tạo. Các khóa thảo luận và đào tạo cho đội ngũ nhân viên ngày càng phổ biến hơn. Ví dụ, 51% những người trả lời điều tra của Hội đồng Hội nghị mà có các chương trình chống tham nhũng, và chỉ 17% các công ty không có chương trình đó, đã kết hợp

việc phân phát bộ quy tắc với việc thảo luận về chính sách chống tham nhũng, các cấu trúc hành chính và những quy trình phụ trợ.

Trong nhiều công ty có các chương trình tích cực, các cuộc thảo luận chỉ được tổ chức cho những nhóm nhân viên nhất định. Trong số chưa đầy một nửa (44%) các công ty này, việc thực hiện các khóa thảo luận và đào tạo được phổ cập tới tất cả nhân viên, và chỉ trong khoảng một phần năm là có cả những người phân phối, các nhà cung cấp, các đối tác liên doanh.

Các công ty Nhật Bản được điều tra có các cấu trúc cho việc điều hành những chương trình đào tạo triệt để về đạo đức kinh doanh nói chung, bao gồm việc ngăn chặn tệ hối lộ, và họ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đào tạo đạo đức kinh doanh nói chung, chứ không phải là đào tạo tập trung vào việc ngăn chặn hối lộ các công chức nước ngoài hay về những bộ luật, sắc lệnh hay quy tắc cụ thể. Cách tiếp cận của Matsushita là điển hình. Công ty này không có những hoạt động

Hình 4.4. Các khóa thảo luận và đào tạo cho nhân viên: các công ty có và không có chương trình tuần thủ



Nguồn: Điều tra của Hội đồng Hội nghị 2000.

khuyến khích, song nó được hưởng một thứ tự xếp hạng cao cho triết lý quản trị mà nó vẫn theo đuổi kể từ khi được thành lập, và cho các chương trình giáo dục nội bộ được thiết kế để áp dụng triết lý đó vào thực tiễn một cách toàn diện. Người phát ngôn của công ty tin rằng triết lý này là cực kỳ hữu ích trong việc thiết lập và duy trì những chuẩn mực cao trong ứng xử kinh doanh cho nhân viên.

Các cán bộ điều hành cấp cao của các công ty Nhật Bản được phỏng vấn cho nghiên cứu này đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hướng tất cả nhân viên vào giáo dục và đào tạo, dẫn ra quan điểm đang thịnh hành rằng toàn bộ nhân viên đều là những thành viên quan trọng của công ty, và rằng về những phương diện quan trọng thì ngay cả nhân viên quản lý cao cấp cũng không khác gì những nhân viên khác.

Cách tiếp cận của Nhật Bản tới đào tạo cũng thừa nhận vai trò then chốt mà các cán bộ quản lý cấp cao nắm giữ trong việc hạn chế khả năng phải chịu rủi ro tham nhũng của công ty. Đào tạo chống hối lộ là một phần thông thường trong việc đào tạo của mỗi cán bộ điều hành trước khi nhận nhiệm vụ ở nước ngoài. Hiện tại, công dân Nhật Bản thường là người đứng đầu các văn phòng ở nước ngoài của công ty, nhưng người phát ngôn từ các công ty Nhật Bản tham gia thừa nhận rằng họ sẽ cần phải phát triển các mô đun đào tạo thích hợp với nhu cầu của một số lượng ngày càng lớn nhân viên địa phương mà họ dự tính sẽ gánh vác những vị trí lãnh đạo trong trụ sở chính ở địa phương của "các tập đoàn công ty hải ngoại."

Các công ty thường thích sử dụng các cán bộ điều hành cấp cao để thúc đẩy các giám đốc địa phương trong vấn đề chống tham nhũng và đạo đức. Ví dụ, giám đốc tuân thủ của ABB phụ trách châu Á đã có một chuyến "lưu diễn" (road-show), trong đó ông đã thực hiện "đào tạo những người đào tạo".

Tại một hãng chăm sóc sức khỏe, trước sự phê phán của các nhân viên châu Á rằng các băng video được sử dụng trong các phiên thảo luận "Mỹ quá", Văn phòng các Hành vi Kinh doanh đã sửa lại một chương trình được thiết kế riêng cho những đòi hỏi cụ thể của khu vực này, dựa trên cơ sở những đề xuất từ một ủy ban phát triển và đào tạo

châu Á. Cán bộ phụ trách các hành vi kinh doanh của công ty này tin rằng để cho việc đào tạo có hiệu quả, không có gì thay thế được những cuộc thảo luận nghiêm túc, mặt đối mặt về các vấn đề ứng xử kinh doanh đang đặt ra đối với các nhân viên của khu vực:

Ngay từ đầu, tôi đã cảm thấy rất rõ ràng, rằng cách tốt nhất để đào tạo mọi người về hành vi kinh doanh có trách nhiệm là thông qua những cuộc thảo luận trực diện. Phong cách giảng bài là không phù hợp. Đào tạo cần mang tính tương tác tới mức cao nhất có thể. Khi dạy cho các nhân viên cách thức phản ứng trước những tình huống khó khăn ở nơi làm việc, tích cực sử dụng trò chơi đóng vai sẽ rất hữu ích.

Sử dụng các nghiên cứu tình huống. Việc sử dụng các nghiên cứu tình huống, trong các khóa đào tạo hoặc thông qua những tài liệu được viết dựa trên kinh nghiệm của công ty, dường như ít phổ biến hơn ở châu Á so với ở Mỹ chẳng hạn. Trên toàn thế giới, điều tra của Hội đồng Hội nghị nhân thấy rằng 22% các công ty có chương trình đã sử dụng nghiên cứu tình huống. Người ta thấy có hai cách tiếp cận: cách thứ nhất xác định những đặc trưng của một chủ đề duy nhất và có một cuộc thảo luận ngắn; cách thứ hai sử dụng một kiểu kể chuyện phức tạp hơn, bao trùm nhiều chủ đề và không nhất thiết phải có một “câu trả lời” được viết ra.

LG Electronics của Hàn Quốc là một trong số những công ty đã sử dụng phương pháp thảo luận nghiên cứu tình huống. Các tài liệu của hãng này được viết dưới dạng các bức tranh hoạt hình về các vấn đề chính sách, một phương pháp ít thấy ở châu Á. Shell cũng sử dụng “những bài học” hoạt hình trong các công ty của nó ở Trung Quốc.

Hãng chăm sóc sức khỏe được đề cập ở trên cho rằng điều quan trọng là phải đưa vào một số câu hỏi tình huống được thiết kế sao cho nằm ngoài năng lực của những nhân viên “trung bình”. Theo cách giải thích của một cán bộ phụ trách hành vi kinh doanh thì,

Chúng tôi muốn các nhân viên cảm thấy mình được quyền đưa ra quyết định đúng đắn, nhưng chúng tôi cũng muốn họ hiểu rằng có những tình huống trong đó họ không biết lựa chọn tốt nhất là gì. Trong những trường hợp đó, câu hỏi là “Tôi có biết phải đi tới đâu để được giúp đỡ không?”.

Các hệ thống cảnh báo

Những đường dây nóng. Trong số những thành phần điển hình của các hệ thống đạo đức thì hệ thống cảnh báo hay các đường dây nóng vấp phải sự phản đối văn hóa dai dẳng nhất khi chúng được áp dụng. Song các nghiên cứu và kinh nghiệm của công ty đã xác nhận rằng các hệ thống cảnh báo thành công đang được vận hành ở hầu hết các khu vực và các ngành, và việc khái quát hóa một cách không chính xác rằng dân chúng trong một số nền văn hóa nhất định không muốn sử dụng những hệ thống này bởi vì họ có thể sẽ bị coi là "đồ mách lẻo" chỉ là sự khuếch đại quá đáng.

Quả thực là, mục tiêu của một hệ thống đường dây nóng là tránh cho ai đó sự cần thiết phải "mách lẻo". Các hệ thống thông tin đường dây nóng thành công khuyến khích nhân viên đặt ra những câu hỏi đối với các chủ đề và vấn đề nhạy cảm trước khi cách xử lý sai của họ có thể gây nên một tình huống mách lẻo. Một danh sách các mục đích được dẫn ra cho hệ thống đường dây nóng gợi ý rằng khuyến khích chỉ điểm không phải là mục tiêu chủ yếu. Đường dây nóng là nhằm:

- Cung cấp sự chỉ dẫn hoặc giải thích về các chính sách và chuẩn mực của công ty
- Thu thập thêm thông tin từ những nguồn khác thay mặt cho nhân viên
- Khởi xướng hoặc điều hành điều tra về hành vi kinh doanh
- Giải quyết một vấn đề về hành vi kinh doanh
- Bảo đảm tính riêng tư của nhân viên
- Bảo vệ một nhân viên khỏi sự trả đũa.

Ở Đông Á, sự chống đối cở gốc rễ từ văn hóa có vẻ ít phổ biến hơn ở châu Âu. Ví dụ, một giám đốc cấp quốc gia đặt tại Thượng Hải của một công ty châu Âu nói, "Chúng tôi đã đưa vào sử dụng một cách hợp lý hệ thống cảnh báo của chúng tôi ở Trung Quốc. Khối lượng những lời phàn nàn có thể không cao như ở Mỹ, song chúng tôi đã thực sự tiếp nhận chúng. Và khoảng 40% những người cung cấp thông tin đã tự

Bảng 4.1. Các cuộc gọi qua đường dây nóng ở Đông Á và Thái Bình Dương của một công ty Bắc Mỹ

<i>Chủ đề</i>	<i>% trong số cuộc gọi năm 2000</i>
Xung đột lợi ích	45
Quà cáp và vui chơi giải trí	20
Trả tiền hối lộ và tiền bôi trơn	15
Thông tin cạnh tranh	10
Tài sản của công ty	5
Sách nhiễu	3
Những tranh chấp của nhân viên	2

xưng danh". Một công ty viễn thông Bắc Mỹ thấy rằng các nhân viên Đông Á của nó phản đối đường dây nóng không hơn không kém công nhân ở bất kỳ khu vực nào khác. Năm 2000 công ty này nhận được gần 2000 cuộc gọi, và 20% trong số đó là từ khu vực Đông Á (bảng 4.1).

Trong số 10 công ty Hàn Quốc có bộ quy tắc đạo đức, có 8 công ty có các quá trình hỗ trợ chi tiết, bao gồm các hệ thống báo cáo qua đường dây nóng và các chính sách hay quy chế cụ thể về đạo đức. Ngay cả trong những công ty Nhật Bản, vốn rất sợ đường dây nóng sẽ làm xói mòn các quan hệ tốt đẹp giữa lao động - quản lý, thì cả sáu người tham gia vào nghiên cứu này đều đã thiết lập một hình thức nào đó của đường dây nóng, và thừa nhận rằng đường dây nóng là một phần quan trọng của một hệ thống tuân thủ có hiệu lực. Có lẽ do lịch sử còn ngăn ngại của chúng nên những điểm liên hệ này "không nhất thiết được sử dụng ở một mức độ lớn" (trao đổi riêng với một trong số các công ty được điều tra).

Sự phản đối đối với các hệ thống báo động có thể có nguồn gốc trong nền văn hóa riêng của công ty nhiều hơn là trong nền văn hóa của đất nước mà ở đó công ty tiến hành kinh doanh. Ở những nơi có môi trường của sự tin cậy và người ta hiểu được rằng hệ thống báo cáo là một nguồn cung cấp lời khuyên cũng như là một phương tiện để báo cáo những hành vi sai trái, thì hệ thống này có thể được sử dụng nhiều hơn và thực hiện chức năng đúng như mục đích đã định - như là một hệ thống cảnh báo sớm và là một phương pháp để ngăn ngừa, chứ không phải để phát hiện tình trạng lạm dụng.

Các công ty có những hệ thống hữu hiệu báo cáo rằng đường dây nóng hay các đường dây hỗ trợ phát triển qua thời gian, từ giai đoạn ban đầu trong đó các nhân viên gọi tới với đủ loại phàn nàn, tới một giai đoạn trong đó những hiện tượng bất bình thường nhưng hợp pháp được phát giác, rồi tới giai đoạn cuối cùng, trong đó những người gọi tìm kiếm lời khuyên và, khi nhận được lời khuyên, được tư vấn một cách hiệu quả về việc làm thế nào để tránh được những quyết định yếu kém.

Các hệ thống cảnh báo thành công cần tới sự điều phối tốt cũng như sự nhạy cảm văn hóa. Hiện tại, đa số các công ty đã thấy rằng tốt hơn hết là họ cung cấp cho các nhân viên một danh sách những người mà họ có thể gặp để thảo luận về những mối quan tâm của mình, và đảm bảo rằng nhân viên có những số điện thoại liên hệ cần thiết để làm điều đó. Tùy theo tình huống mà những phương án có thể bao gồm một hay nhiều trong số những lựa chọn sau:

- Người phụ trách trực tiếp của nhân viên
- Một người phụ trách nhân sự theo chức năng (nguồn nhân lực, tài chính, v.v.)
- Một tiểu ban chuyên trách hành vi kinh doanh hay một cán bộ chuyên trách tuân thủ trong khu vực
- Văn phòng ứng xử kinh doanh toàn cầu của công ty
- Người tư vấn an ninh bên ngoài, duy trì một đường dây nóng toàn cầu.

Những biện pháp bảo vệ khác. Để nhận diện những yếu tố rủi ro tham nhũng, một trong số các công ty được điều tra cho nghiên cứu này đã chia quá trình đấu thầu của nó làm ba giai đoạn cho việc rà soát lại và phân tích các mức chi phí biên (bảng 4.2). Thông qua việc rà soát mức giá được đưa ra này, công ty xác định được những khoản thanh toán bôi trơn và những những món tiền trả trái phép khác. Người ta nhận thấy rằng khoản chi phí tăng lên thường được quy về cho những đại diện hoặc đại lý thuộc bên thứ ba. Để giảm nguy cơ chịu rủi ro, công ty hiện đang đòi hỏi tất cả các đại lý hay đại diện của nó phải xác nhận rằng họ đã đọc và sẽ tuân thủ bộ quy tắc về hành vi kinh doanh của

Bảng 4.2. Quá trình rà soát thầu đối với một công ty Bắc Mỹ

<i>Hành động</i>	<i>Các câu hỏi</i>
Giai đoạn 1 Đánh giá phạm vi ban đầu của hợp đồng	Chúng ta đang dự định làm điều gì cho khách hàng? Các khoản chi phí là bao nhiêu (lao động, các bên, v.v.)?
Giai đoạn 2 Xem xét lợi nhuận của mỗi khoản mục chi phí	Chi phí của các khoản mục có linh hoạt không? Vì sao nó linh hoạt? Có được những con số chắc chắn hơn.
Giai đoạn 3 Tìm hiểu về sự hao hụt lợi nhuận	Có phải những khoản chi phí ban đầu đã thay đổi? Khoản chi phí nào đã tăng/giảm? Vì sao? Trong những khoản chi phí này, có khoản nào phát sinh do một bên thứ ba (đại lý, nhà cung cấp chẳng hạn) không?

công ty. Các khoản thanh toán tạo thuận lợi phải được ghi chép, và các đại lý, đại diện phải báo cáo về bất kỳ một đề nghị không hợp lý nào. Ngay cả như vậy, một người phát ngôn của công ty vẫn thừa nhận rằng hối lộ rất khó bị phát hiện, và hiệu lực ngăn chặn mà chính sách của công ty có thể đạt được có một giới hạn là: "Khi người ta đã tính chuyện làm những việc vô lương tâm, thì họ sẽ tìm ra được phương tiện và cách thức. Chúng ta cố gắng gây khó khăn tới mức cao nhất có thể để ngăn cản sự thành công của chúng."

Những vấn đề trong thực thi

Trong khu vực châu Á và Thái Bình Dương, các câu hỏi của nhân viên về đạo đức chủ yếu nhằm vào các khoản thanh toán tạo thuận lợi và vào việc làm thế nào để phân biệt chúng với hối lộ. Vui chơi giải trí và quà cáp cũng đặt ra những câu hỏi phức tạp.

Khoản chi trả tạo thuận lợi hay là hối lộ?

Trả tiền để tạo thuận lợi là bất hợp pháp ở hầu hết các nước và lãnh thổ Đông Á, song những điều cấm thì ít khi bị cưỡng chế thực thi, và các công ty vẫn cứ trả những khoản tiền đó. FCPA của Mỹ cho phép những khoản chi này khi chúng không bị luật của địa phương cấm.

Nhân viên có thể sẽ thấy cực kỳ lúng túng mỗi khi công ty của họ dính tới những khoản chi trả tạo thuận lợi (xem hộp 4.3 và 4.4). Giám đốc Văn phòng An ninh và Kiểm toán của một công ty báo cáo,

Những người tham dự các khóa đào tạo hối lộ liệu hành động sau đây có thích hợp không: "Chúng tôi đã hoàn tất một hợp đồng của chính phủ và nhận được 60% số tiền mà chính phủ nợ chúng tôi. Số còn lại 40% đã quá hạn 3 tháng. Một khoản chi trả nhỏ cho một quan chức cụ thể có thể đẩy nhanh việc trả nốt số nợ còn lại này. Chúng tôi có nên trả khoản tiền nhỏ đó không?". Các nhân viên đều nhất trí cho rằng đây là một ví dụ có thể chấp nhận về một khoản chi trả tạo thuận lợi. Họ ngạc nhiên khi tôi bảo họ rằng nếu họ thực hiện một khoản chi trả như thế, tức là họ đang hối lộ một quan chức chính phủ".

**Hộp 4.3. Những câu hỏi thường xuyên được đặt ra tại một công ty
Bắc Mỹ: chi trả tạo thuận lợi đối lại với hối lộ**

Hỏi: Tôi không hiểu sự khác nhau giữa một khoản chi trả tạo thuận lợi và một khoản hối lộ.

Trả lời: Chi trả tạo thuận lợi là một khoản thanh toán nhỏ được đưa cho một quan chức hay nhân viên của chính phủ vì mục đích duy nhất là đẩy nhanh một hành động thường lệ mà công ty có quyền được đòi hỏi. Hối lộ là một khoản thanh toán nhằm tác động tới quyết định hay hành động của một quan chức chính phủ để đem lại lợi ích cho một cá nhân hay một tổ chức. Có nhiều vấn đề pháp lý bao quanh khoản chi trả tạo thuận lợi và khoản hối lộ, và không có một chuẩn mực hay chính sách nào có thể bao trùm được tất cả mọi tình huống có thể xảy ra. Bạn cần phải trao đổi với giám đốc của bạn hay phòng pháp chế để được làm rõ thêm.

Hỏi: Hối lộ là một phần tiêu chuẩn trong việc tiến hành kinh doanh ở địa phương tôi. Hơn nữa, nó có thể giúp cho chúng tôi nâng cao được thị phần. Vậy tại sao chúng tôi không được đưa các khoản hối lộ như những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi vẫn làm?

Trả lời: Công ty tin rằng đưa hối lộ sẽ làm trầm trọng thêm vấn đề tham nhũng mà các nước đang phải đối mặt. Tham nhũng làm ô nhiễm quá trình chính trị, bóp nghẹt sự thịnh vượng của các cá nhân và doanh nghiệp, và tác động tiêu cực tới chất lượng cuộc sống của chúng ta. Công việc kinh doanh mà chúng ta sẽ nhận được trong ngắn hạn nhờ việc đưa hối lộ không bỏ những hiệu ứng rộng khắp mà tham nhũng gây ra đối với cộng đồng của chúng ta. Chúng tôi tin chắc rằng những công ty đưa hối lộ để đổi lấy công việc làm ăn cuối cùng sẽ đi tới chỗ phá sản.

Nhiều đại diện của công ty tại địa phương tham gia vào nghiên cứu này tin rằng việc duy trì sự khác biệt giữa khoản chi trả tạo thuận lợi và hối lộ đã giúp kéo dài vô tận cái vòng tròn tham nhũng.

Hộp 4.4. Hối lộ: Một câu hỏi "dễ" là gì?

Tại một khóa đào tạo công ty ở châu Á, cán bộ phụ trách hành vi kinh doanh quyết định làm cho câu hỏi đầu tiên được "dễ":

"Một quan chức chính phủ đề nghị 5000\$ trước khi đưa ra một quyết định liên quan tới việc kinh doanh của chúng ta. Bạn có trả tiền cho ông ta không?"

"Chúng tôi đưa cho các học viên một loạt các lựa chọn bao gồm "không trả tiền", "tôi nói chuyện với giám đốc của bạn", và "trả tiền và nhận một biên lai". Chúng tôi coi đây là một câu hỏi về hối lộ đơn thuần, và ban quản trị nghĩ rằng câu hỏi dễ một cách ngớ ngẩn. Trong các khóa đào tạo ở châu Á, các nhóm được cân nhắc trong 30 phút trước khi đưa ra câu trả lời. Không một nhóm nào trả lời "không trả tiền". Tất cả các nhóm đều chọn một phương án khác: "tôi nói chuyện với giám đốc của bạn" hoặc "trả tiền và nhận một biên lai"...

Vui chơi giải trí và quà cáp

Những người tham gia vào nghiên cứu này nói rằng các vấn đề thường xuyên phát sinh liên quan tới việc vui chơi giải trí của các khách hàng thuộc chính phủ. Các quan chức Đông Á thường chỉ có một khoản ngân sách đi lại hạn chế, và như là một phần của quá trình bán hàng, một số công ty thấy cần phải đưa các nhóm đại diện của chính phủ châu Á tới các văn phòng ở Bắc Mỹ. Không hiếm trường hợp các khách hàng tiềm năng này sử dụng chính sách hoàn trả chi phí cho khách hàng của công ty để trợ cấp hay trả toàn bộ cho kỳ đi nghỉ cả gia đình (hộp 4.5).

Trong một số trường hợp, "vui chơi giải trí" hầu như không liên quan gì tới hoạt động kinh doanh. Một cuộc trình diễn sản phẩm có thể chỉ mất nửa ngày, và phần còn lại của cuộc viếng thăm điển hình ở Mỹ có thể bao gồm các chuyến đi tới Las Vegas hoặc Orlando. Cung cấp tiền chi tiêu cho khách (có trường hợp tới 1.000USD) không phải là chuyện hiếm. Mặc dù FCPA có thể chấp nhận điều này song những phép lịch sự kiểu đó đối với các quan chức có thể làm xói mòn danh tiếng của chương trình chống tham nhũng của một công ty.

Áp dụng cho các đối tác kinh doanh

Hành vi của các đối tác kinh doanh đang trở thành chủ đề trung tâm của các hệ thống tuân thủ của các công ty lớn. Trên thực tế, việc một công ty riêng lẻ tự mình đánh giá tính liêm chính của các đối tác của mình hoặc áp đặt những đòi hỏi tuân thủ tính vi thường không dễ dàng. Điều này đặc biệt đúng trong các liên doanh, nơi mà đối tác địa phương giữ cổ phần khổng lồ. Các tập đoàn châu Á hoạt động ở các nước và lãnh thổ Đông Á khác nói rằng họ cảm thấy dễ bị tổn thương trước những sai sót đạo đức của những đối tác của họ.

Hộp 4.5. Một vấn đề phổ biến: Chi tiền cho vui chơi giải trí của khách hàng

Một nhân viên hỏi Văn phòng Đạo đức của SGS câu hỏi sau:

Hỏi: Chúng tôi mời một quan chức chính quyền địa phương và cung cấp vé máy bay hạng business cùng các điều kiện ăn ở cho vị quan chức đó, để ông ta có thể tới thăm một trong những chi nhánh ở nước ngoài của chúng tôi. Khi ông ta tới đó thì có bà vợ cùng đi. Ông ta giải thích rằng ông đã đổi chiếc vé hạng business đó lấy hai vé hạng economy để bà vợ ông ta có thể đi cùng. Ông ta chờ đợi công ty sẽ chịu cả khoản chi phí bổ sung của bà vợ trong suốt chuyến đi. Vậy chúng tôi phải làm gì?

Trả lời: Bộ Quy tắc Đạo đức ghi rõ câu trả lời cho câu hỏi "Việc tổ chức những chuyến đi kỹ thuật, những cuộc hội thảo hay thăm viếng các cơ sở của SGS cho các quan chức chính phủ có phù hợp không?", rằng "các thành viên trong gia đình chỉ có thể được mời với chi phí do những người tham gia chịu" ... Vì thế trách nhiệm của vị quan chức chính quyền địa phương này là phải trả các khoản chi phí cho bà vợ của ông ta trong chuyến đi thăm một cơ sở của SGS. Bạn cần giải thích cho vị quan chức này rằng nếu công ty trả các khoản chi phí cho vợ ông ta, thì trong con mắt công chúng điều này có thể là không đúng đắn - cả về phía SGS cũng như về phía vị quan chức. Còn về việc đổi chiếc vé hạng business, lúc này công ty hầu như không thể làm gì để xác minh tình huống đó. Tuy nhiên, trong tương lai, bạn sẽ muốn chắc chắn rằng chúng ta phát hành những chiếc vé mà chỉ có thể thay đổi với sự biết trước và chấp thuận của công ty.

Những người cung cấp và các đối tác liên doanh

Trong số các công ty đã có chương trình và chính sách tuân thủ công ty, một số đáng kể đã có văn bản liên quan tới sự tuân thủ của các nhà cung cấp (33%) hay đối tác liên doanh (16%) trong các chương trình và chính sách này. Trong số này có Ondeo Services, công ty quản lý các dịch vụ về nước của tập đoàn Suez, là công ty đã giải thích rằng họ “cố gắng tránh việc chọn những đối tác không thích hợp kéo theo những hành vi trái với chính sách hay các giá trị đạo đức của họ, từ đó làm ảnh hưởng tới danh tiếng và tương lai của họ”. Suez áp dụng Điều lệ đạo đức của nó cho các công ty con do họ trực tiếp kiểm soát và cho cả những công ty con khác và chi nhánh của các công ty đó nữa. Các đại diện hết sức khuyến khích các công ty mà họ có cổ phần nhỏ chấp nhận những điều khoản có trong Điều lệ đạo đức khi soạn thảo các quy tắc ứng xử của riêng mình.

Đối với các nhà cung cấp, các công ty thương mại châu Á thường hành động với tư cách đại diện cho khách hàng (ví dụ các nhà sản xuất quần áo) là những người ngày càng quan tâm nhiều hơn tới việc tìm nguồn cung ứng có đạo đức. Các công ty thương mại trên thực tế có một điều khoản hợp đồng chuẩn với các khách hàng của họ để giám sát sự tuân thủ của các nhà cung cấp đối với bộ quy tắc thực hành “tìm nguồn cung ứng có đạo đức”. Như vậy, trong một vài trường hợp, sự tuân thủ của nhà cung cấp đối với các chính sách chống tham nhũng là một phần của những yêu cầu giám sát của công ty thương mại theo hợp đồng của công ty này với các khách hàng của nó.

Li & Fung, một công ty thương mại Hồng Kông tham gia vào nghiên cứu này, đã tiến hành các chương trình đào tạo ở tất cả các công ty cung ứng đầu vào của nó. Mặc dù các nhà cung cấp không buộc phải tham gia, song đại diện của Li & Fung thấy rằng tỷ lệ tham gia các khóa học của họ rất cao. “Thực ra họ đánh giá cao việc đào tạo bởi vì họ sẽ mất công việc kinh doanh nếu họ không tuân thủ”.

Nói chung, các nhà cung cấp dễ bị ràng buộc một cách chính thức bởi các chính sách chống tham nhũng của công ty và nhiều khả năng sẽ

tham gia vào việc thảo luận và các chương trình đào tạo của công ty hơn là các đối tác liên doanh. Song các cấu trúc về quản trị và kinh doanh ở Đông Á đã khiến cho dù công ty có thể không đòi hỏi hay kiểm soát chính thức những điều khiến một nhà cung cấp hay một đối tác kinh doanh phải chấp hành chính sách chống tham nhũng của công ty, nhưng nhà cung cấp hay đối tác liên doanh này có thể vẫn phải chịu trách nhiệm trên thực tế về sự tuân thủ chính sách của công ty.

Ở Đông Á chìa khóa cho việc thực hiện giám sát tuân thủ thường là hoạt động quản trị đối với doanh nghiệp, chứ không phải là việc sở hữu một phần lớn cổ phiếu. Câu hỏi quan trọng nhất, như James Watkins, luật sư trưởng của Jardine Matheson đã lưu ý, là “Ngài có quản trị doanh nghiệp này vì lợi ích của các cổ đông hay không?”. Quá thực là việc doanh nghiệp được quản trị bởi một công ty có cổ phần nhỏ trong đó không phải là hiện tượng hiếm thấy (nhất là trong những dự án về dầu hay nước sử dụng nhiều vốn ở Trung Quốc).

Ví dụ, Royal Dutch/Shell có quyền kiểm soát hoạt động đối với 19 trong số 20 liên doanh tại Trung Quốc của nó. Liên doanh Nanhai, mà có thể được coi là một mô hình, đã đưa các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell vào những điều khoản về liên kết của nó, và Shell đã duy trì các quyền về kiểm toán trong hợp đồng. Chương trình kiểm toán nội bộ xem xét tất cả các quá trình kinh doanh, trong đó có việc thực hiện các Nguyên tắc Kinh doanh.

Bên cạnh việc quản trị doanh nghiệp, các giám đốc phụ trách cấp quốc gia ở Đông Á còn mô tả những cách thức khác để đạt được sự tuân thủ các nguyên tắc kinh doanh của công ty. Một giám đốc cấp quốc gia ở Philippines nói rằng một công ty là cổ đông nhỏ không tham gia quản lý vẫn có thể thực hành quyền kiểm soát đầy đủ thông qua hoạt động truyền thông và kiểm toán định kỳ, và có lẽ quan trọng nhất là qua việc lựa chọn một nhà kiểm toán bên ngoài là người có thể chấp nhận được đối với công ty mẹ.

Một giám đốc địa phương rất am hiểu về hành vi kinh doanh của các chính quyền địa phương ở Trung Quốc đã có một cách tiếp cận thực dụng, nói rằng những dự án nhỏ là chiến lược tốt nhất để tránh

tham nhũng. Ông đã khuyên nên giới hạn các món đầu tư trong khoảng từ 15 tới 25 triệu USD, sao cho một khoản hồi lộ lớn là không hợp lý; một “nhà hàng dễ thương” sẽ là giới hạn.

Các trung gian

Những khoản tiền trả cho các trung gian được coi là con đường chính của tham nhũng, đặc biệt trong bối cảnh của các hoạt động kinh doanh quốc tế (xem chương 2). Ở nhiều nước, một công ty hoặc đối mặt với những thách thức lớn trong việc kiểm soát hoặc đơn giản là gây sức ép lên các đối tác của nó.

Hộp 4.6. Sáng kiến TRACE

Các tác nhân minh bạch và Các chủ thể ký kết (TRACE) là một tổ chức phi lợi nhuận quốc tế đem lại cho các đại diện, các nhà cung cấp và các nhà thầu phụ cơ hội để cam kết với các chương trình chống tham nhũng và để đệ trình, trên cơ sở tự nguyện, một đánh giá về sự tuân thủ của họ. Thành viên của tổ chức này là những công ty lớn đóng ở châu Á, châu Âu và Bắc Mỹ, là những công ty mong muốn xử lý những vấn đề về chuỗi cung ứng và bên thứ ba.

TRACE được thành lập bởi một số nhà quản lý khu vực tư nhân, những người đã gặp nhau tại Prague vào tháng 10 năm 2001 trong Hội nghị quốc tế Chống tham nhũng do Tổ chức Minh bạch Quốc tế tổ chức. Một phần của động lực thúc đẩy này bắt nguồn từ nhận thức rằng có nhiều tổ chức trung gian hầu như không hiểu biết gì về các chuẩn mực đạo đức quốc tế và về những điều mà họ được phép và không được phép làm khi hành động theo hợp đồng.

Trong vòng một vài tháng, một mạng lưới quốc tế thực sự đã được thành lập, với một tiêu điểm mạnh là Đông Á, Thái Bình Dương và Trung Đông. Các dịch vụ mà TRACE cung cấp bao gồm các khóa đào tạo cho các trung gian và đại diện (nổi bật là ở Hàn Quốc, nơi mà các công ty tham gia vào chương trình thông qua Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc), hoạt động xem xét lại tự nguyện, và sự đánh giá độc lập đối với các trung gian tham dự.

Nguồn: TRACE International.

Các quy trình bảo vệ rất khác nhau giữa các công ty, nhưng nói chung chúng đều cố gắng để:

- Đánh giá các trung gian
- Có được cam kết của trung gian đối với những quy ước đạo đức
- Kiểm soát được mức độ thỏa đáng của khoản thù lao cho các dịch vụ đã được cung cấp trên thực tế (đặc biệt là cho các đại diện).

Những sáng kiến gần đây

Có một nhận thức ngày càng rõ ràng rằng cần phải sử dụng những cơ chế toàn diện hơn để thúc đẩy ý thức và các thay đổi trong ứng xử giữa các đối tác kinh doanh. Với tâm niệm đó, những sáng kiến hay đề xuất gần đây bao gồm:

- Sự hợp tác giữa các hãng quốc tế đang hoạt động trong cùng một ngành để trao đổi thông tin về các nhà cung cấp (như đã được thể nghiệm trong ngành dầu mỏ).
- Tăng cường tính minh bạch trong các tài liệu đấu thầu và hợp đồng. Chẳng hạn, một số công ty đã đề xuất rằng phải công bố tên của các đại diện và các nhà cung cấp trên các tài liệu đấu thầu quốc tế.

Những công ty lớn có các chương trình mạnh đang ngày càng tham gia nhiều vào các hoạt động công bố thông tin nhằm vào các đối tác của họ và những đối tượng khác đồng thời giúp làm giảm tính dễ tổn thương của họ (hộp 4.6).

Các chương trình tuân thủ có phát huy tác dụng không?

Các công ty nói rằng họ mong đợi các chương trình tuân thủ của họ giảm được các hành vi lừa đảo cả ở bên trong và bên ngoài công ty. Những câu hỏi quan trọng bao gồm:

- Các chương trình có giảm được tham nhũng trong nội bộ hãng không?
- Các chương trình có giảm đáng kể tham nhũng ở những nước mà các hãng tiến hành kinh doanh không?

Đáng tiếc là những câu hỏi này, sẽ lần lượt được thảo luận ở dưới đây, rất khó hoặc không thể trả lời được, với thực trạng hiểu biết hiện nay. Các chương trình này là tương đối mới, và không có sẵn một sự đánh giá độc lập nào đối với tính hiệu quả của chúng, cho nên các nhận xét phải dựa trên những chứng cứ mang tính giai thoại và dựa vào cảm tính. Mặc dù các công ty có số liệu thu thập được trong quá trình theo dõi việc thực thi các chương trình của họ, nhưng nói chung họ không có được các chỉ số định lượng về tính hữu hiệu của chương trình. Một công ty đang cố gắng tạo ra một loạt các chỉ số về tuân thủ, sử dụng số liệu thống kê về các vụ việc được báo cáo, song gặp rất nhiều khó khăn và hạn chế.

Trong tương lai, tính đáng tin cậy và có thể duy trì của các chương trình có thể được nâng lên nhiều thông qua việc giám sát và đánh giá có sử dụng những kỹ thuật được sự nhất trí chung.

Các chương trình có giảm được tham nhũng trong nội bộ hãng không?

Như được trình bày trong chương 4, một mục tiêu lớn của các chương trình tuân thủ công ty là giảm rủi ro hành vi sai trái và lừa đảo của nhân viên. Những sáng kiến này có hiệu quả đến mức nào?

Việc thực hiện. Đa số các công ty được đề cập tới trong nghiên cứu này đều chỉ ra những thước đo thành công của họ trong việc thực hiện các chương trình. Ví dụ, tập đoàn Toyota Motor đã điều tra các nhân viên để đánh giá sự am hiểu của họ đối với Các nguyên tắc hướng dẫn và Bộ quy tắc ứng xử của tập đoàn, để tập đoàn có thể đánh giá được thành công của những hoạt động truyền thông và đào tạo về đạo đức. Vào tháng 4 năm 1999, 15 tháng sau khi bộ quy tắc được đưa ra, người ta nhận thấy có 91% số người trả lời đã có được sự hiểu biết tốt hoặc được cải thiện đối với bộ quy tắc này; điểm trung bình đã tăng từ 3,0 sáu tháng trước đó tới 3,6 (trên thang điểm 5). Các công ty đôi khi cũng dẫn ra tỷ lệ tham gia cực kỳ cao của nhân viên trong việc xây dựng bộ quy tắc đạo đức và vào các chương trình đào tạo có liên quan, và việc

lồng ghép các chuẩn mực tuân thủ vào việc đánh giá thành tích của các nhân viên.

Tác động lên tham nhũng. Các công ty được phỏng vấn nói rằng họ không hề nghi ngờ rằng các chương trình của họ đang thành công trong việc giảm thiểu những vụ việc tham nhũng. Các giám đốc địa phương của các công ty quốc tế thường xuyên báo cáo rằng việc dẫn chiếu bộ quy tắc ứng xử của công ty đã đem lại cho họ quyền được phản đối hành vi moi tiền. Shell đã dẫn ra những con số trong năm 2000, năm có tới 106 hợp đồng bị đình chỉ và hai liên doanh bị rút đầu tư do không

Hộp 4.7. Trách nhiệm của bên thứ ba và hành động chỉnh sửa trong việc cưỡng chế thực thi của SEC: Một ví dụ từ Indonesia

Vào ngày 12-9-2001, Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Mỹ (SEC) đã thông báo việc nộp báo cáo về các hành vi có liên quan tới cái được cho là khoản thanh toán do các nhân viên của công ty Baker Hughes thực hiện nhằm tác động tới một quan chức thuế Indonesia. SEC khẳng định rằng giám đốc tài chính và kiểm soát viên của Baker Hughes đã trả 75.000 USD cho hãng kế toán Indonesia của công ty này, biết rằng khoản thanh toán này là để cho một quan chức thuế Indonesia, người đang xem xét lại một đánh giá về thuế của Baker Hughes. Toàn bộ khoản thanh toán đã được ghi chép một cách không chính xác trong sổ sách, hồ sơ của công ty, và được kế toán coi là một khoản thanh toán cho các dịch vụ nghiệp vụ.

SEC, trong một chỉ thị "dừng hoặc giải thể", đã kết luận rằng Baker Hughes đã vi phạm những điều khoản về sổ sách và hồ sơ và về kiểm soát kế toán nội bộ. Kết luận tương đối nhẹ này rõ ràng là đã tính tới thực tế rằng Baker Hughes đã tự phát giác khoản thanh toán bất hợp pháp này, đã có hành động sửa sai nghiêm túc, đã báo cáo vụ việc cho nhân viên của SEC, và đã hợp tác đầy đủ với những nhân viên này trong khi điều tra.

SEC cũng đã khởi kiện dân sự chung lần đầu tiên chống lại KPMG Siddharta Siddharta & Harsono và chống lại một đối tác địa phương tại hãng đó về việc đã tham gia vào cái mà họ coi là một kế hoạch hối lộ. SEC đang khởi kiện chống lại hai quan chức trước đây của Baker Hughes.

Nguồn: SEC.

tương thích với các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell. Có bốn vụ hối lộ cũng được phát hiện trong năm 2000, kéo theo bảy trường hợp bị đuổi việc.

Tác động tới hăng. Sự cam kết thực sự về tính liêm chính của số lượng ngày càng tăng các giám đốc và hội đồng quản trị đang có những hiệu ứng đối với lĩnh vực này. Các công ty ngày càng thừa nhận rằng lập trường cứng rắn của họ đối với tham nhũng có thể làm mất công việc kinh doanh, song họ đã sẵn sàng chấp nhận rủi ro ngắn hạn này.

Sự hiện diện của các chương trình tuân thủ có thể giúp giảm mức độ nặng nề của các hình phạt khi tham nhũng được đưa ra ánh sáng. Lịch sử cưỡng chế thực thi bởi SEC cho thấy việc giải quyết theo hướng giảm nhẹ quả thực đã tính tới chất lượng của những quy tắc tuân thủ trong các công ty bị quy trách nhiệm về những hành động sai trái (hộp 4.7).

Các chương trình đã có tác động như thế nào ở những nước mà các hãng hoạt động?

Còn quá sớm để đưa ra phán xét việc các chương trình có giảm được đáng kể tệ tham nhũng ở những nước mà các hãng có kinh doanh không. Về phương diện tham nhũng quy mô lớn, chương trình tuân thủ của một công ty có thể là một tấm gương lớn cho những công ty khác. Ví dụ, Jardine Matheson của Hồng Kông đã áp đặt những đòi hỏi nghiêm ngặt về đạo đức lên những nhà cung cấp của hãng này, giống như công ty thương mại Li & Fung đã làm. Chi nhánh tại Hàn Quốc của Merck có tác dụng là công cụ để xúc tiến một bộ quy tắc cho ngành dược phẩm của nước này. Tương tự, các nhà đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc kể lại một câu chuyện đầy khích lệ. Các doanh nghiệp của họ trong nhiều trường hợp đã thầu tóm hoặc thay thế hoạt động của các cơ sở doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước (SOEs). Theo tập quán thì đa số SOEs không đóng thuế và thường sử dụng những kênh khác để thực hiện sự đóng góp tài chính hay hiện vật cho chính quyền địa phương - không phải lúc nào cũng minh bạch và thường có một mức độ tham nhũng nhất định. Các liên doanh đã đem lại những giám đốc mới và những thông lệ mới - bao gồm cả việc trả thuế - khiến mối quan

hệ tư nhân - công cộng được đặt trên một mặt bằng minh bạch hơn. Các công ty nói rằng họ đã khắc phục được sự phản đối ban đầu bằng cách khiếu nại lên những cấp chính quyền cao hơn.

Các công ty được phỏng vấn đã dẫn ra những ví dụ về công việc kinh doanh bị mất đi do việc thực thi các bộ quy tắc ứng xử của họ. Tuy nhiên, trong họ có một niềm tin chắc chắn rằng lập trường của họ là có lợi trong dài hạn. Có một điểm đáng cân nhắc ngày càng chắc chắn hơn là các vụ làm ăn tham nhũng sẽ bị các chính phủ mới, ít tham nhũng hơn, vô hiệu hóa (xem đoạn về NATCOM ở Phần II).

Cảm tính và chứng cứ giai thoại cho tới nay gợi ý rằng các chương trình công ty có tiềm năng lớn thúc đẩy những cải thiện đối với nhà cung cấp và các hãng đối tác, và rằng các nguồn lực, cả công cộng và tư nhân, phải được cam kết để giúp tối đa hóa các hiệu ứng của những chương trình này vượt ra ngoài khuôn khổ những hãng đã áp dụng chúng (xem chương 6).

Chú thích

1. Ví dụ, tại tập đoàn Toyota Motor, tôn trọng nhóm công tác và những cam kết tự nguyện của các cá nhân là hạt nhân trung tâm của "Con đường Toyota". Phản ánh những giá trị này, bộ Quy tắc ứng xử của tập đoàn được trình bày không phải bằng những ngôn từ như "phải làm" mà là "nên/không nên làm", để nâng cao ý thức của nhân viên về sự cam kết tự nguyện.
2. Đặc biệt, trong những ngành như khai khoáng, hoặc ở những nơi mà cổ phần đáng kể hay thậm chí là quyền kiểm soát của địa phương là điển hình hoặc bắt buộc (như ở Trung Quốc), nhu cầu soạn thảo chi tiết các giá trị và làm cho các quá trình thích ứng với tập quán địa phương là một phần tất yếu cho - và - nhận của quá trình quản trị.
3. Luân chuyển là một lý do khác nữa giải thích vì sao việc xem xét lại theo định kỳ đối với thái độ của nhân viên ở Đông Á, thông qua phỏng vấn nhóm, thảo luận và qua các đường dây nóng, có thể là một yếu tố cấu thành quan trọng trong thành công của chương trình. Như kinh

nghiệm của một công ty cho thấy, mức luân chuyển có thể khác nhau đáng kể trong các nước và các nhóm nghề nghiệp. Con số luân chuyển được dẫn ra bởi một nhà điều hành của phương Tây như sau: Trung Quốc: 13%; Hàn Quốc: 7%; Đài Loan (Trung Quốc): 9%; và Thái Lan: 23%. (Lý do của con số lớn hơn ở Thái Lan là một nhóm nhân viên được một đối thủ cạnh tranh thuê).

4. Sự hạn chế trong nửa sau của câu này ít khi được công bố với cùng sự nhấn mạnh như đối với sự cho phép trong phần đầu.

Các giám đốc và các nhân viên ở Đông Á không phải là những người duy nhất gặp khó khăn trong việc phân biệt giữa một khoản chi trả tạo thuận lợi với một khoản hối lộ: "Bộ Thương mại và Công nghiệp Anh thừa nhận rằng không có một định nghĩa rõ ràng nào về một khoản chi trả tạo thuận lợi hoặc về việc nó khác một cách chính xác như thế nào với một khoản hối lộ" (*Economist* 2002: 63).

Chương 5

Môi trường cho các chương trình tuân thủ

Cả việc xác lập các chương trình tuân thủ, và những kỳ vọng thành công của các chương trình đó cần chú ý tới môi trường nơi các công ty đang hoạt động. Chương này xem xét ba đặc điểm then chốt của môi trường, đó là sự phù hợp cả về tiêu chuẩn và thực tế của hoạt động kiểm soát nội bộ trong kế toán và kiểm toán; các tiêu chuẩn quản trị doanh nghiệp phổ biến; và văn hoá kinh doanh vốn chịu ảnh hưởng rất lớn của truyền thống “quan hệ” ở Đông Á.

Các hoạt động kiểm soát nội bộ thích hợp

Các hệ thống đạo đức và tuân thủ là một bộ phận hợp thành của hệ thống kiểm soát nội bộ. Cả kiểm soát nội bộ và tuân thủ đều là các biện pháp trực tiếp hỗ trợ đấu tranh chống tham nhũng. Điều đó thật dễ hiểu bởi vì các hoạt động tham nhũng không thể được kế toán theo đúng bản chất đích thực của chúng mà phải được ngụy trang thông qua việc kế toán sai, ngụy tạo. Thực hiện kiểm toán, kế toán đúng (cả nội bộ và bên ngoài) hiển nhiên sẽ làm cho hoạt động tham nhũng và đối trá gặp khó khăn và khi chúng xảy ra cũng dễ dàng bị phát giác.

Công ước chống hành vi hối lộ năm 1997 của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đã đưa ra các tham chiếu về tầm quan trọng của hoạt động tài chính đúng đắn trong việc đấu tranh chống lại hành vi hối lộ. Điều 8 quy định bên tham gia Công ước phải thực thi, trên khuôn khổ luật pháp, việc lưu trữ, bảo quản hệ thống sổ sách, các báo cáo tài chính

công khai và các chuẩn kế toán, kiểm toán; nghiêm cấm việc để ngoài sổ sách, lập sổ theo dõi riêng ngoài hệ thống kế toán hoặc gian dối, ngụy trang các khoản chi hối lộ cho quan chức. Cần có biện pháp xử lý dân sự hoặc hình sự thích đáng đối với các hành vi gian dối, để ngoài hệ thống theo dõi kế toán.

Lần sóng các vụ bê bối kinh tế gần đây cho thấy kể cả các nền kinh tế phát triển cũng chẳng hề tránh được tệ tham nhũng, đồng thời chúng cũng cho thấy vai trò to lớn của môi trường kiểm tra. Các hành vi tham lam, vô đạo đức là căn nguyên của các vụ bê bối. Nhưng chính sự sụp đổ của môi trường kiểm soát bao gồm cả hệ thống tuân thủ là nhân tố cho phép các mối xung đột lợi ích, và cuối cùng là các giao dịch tự thân (với chính bản thân mình) sai trái phát triển. Xem hộp 5.1.

Đạo luật Sarbanes-Oxley năm 2002 ra đời để trả lời cho hàng loạt các thất bại của công ty, đã chỉ rõ tầm quan trọng của các công cụ kiểm tra tài chính và đạo đức nghề nghiệp. Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán thẳng thắn chỉ trích khi đề cập tới việc sắp xếp kế hoạch khung kiểm soát do Hội đồng các tổ chức tài trợ thuộc Ủy ban Treadway (COSO) xây dựng và được mô tả trong hộp 5.2. Các chú ý điều chỉnh theo luật này chắc chắn sẽ củng cố vai trò kiểm soát tài chính nội bộ trên khắp thế giới và như “hình lập phương” COSO dưới đây.

Roderick Hills, nguyên chủ tịch SEC, đã lưu ý “trong cuộc chiến chống tham nhũng, chúng ta cần nhiều yếu tố, trong đó nghiệp vụ kế toán luôn sẵn sàng đồng thời ở vị trí tiền tiêu”. Người ta yêu cầu những nguyên tắc thích hợp, đạo đức nghề nghiệp và năng lực. Cuộc khủng hoảng tài chính và những vụ bê bối tài chính ở Đông Á và các nền kinh tế mới nổi đã cho thấy có rất nhiều việc cần phải khắc phục. Cải cách hệ thống tài chính và kết cấu hạ tầng doanh nghiệp là ưu tiên hàng đầu. Quá trình cải cách phụ thuộc một mặt vào việc chấp nhận các chuẩn mực quốc tế, mặt khác là xây dựng hệ thống kế toán mang tính chuyên nghiệp. Ở hầu hết các quốc gia, trình độ, năng lực của các kế toán viên quyết định mức độ tuân thủ các quy định liên quan.

Cuộc khủng hoảng tài chính và những vụ bê bối tài chính ở Đông Á và các nền kinh tế mới nổi đã cho thấy có rất nhiều việc cần phải khắc phục. Cải cách hệ thống tài chính và kết cấu hạ tầng của doanh nghiệp là ưu tiên hàng đầu. Quá trình cải cách phụ thuộc một mặt vào

Hộp 5.1. Enron: Một chuỗi những sai lầm

Vụ bê bối của công ty Enron có lẽ là một trong những sự kiện đồi bại đạo đức bậc nhất trong hoạt động kinh doanh của cả một thế hệ. Vụ phá sản của doanh nghiệp này bắt đầu từ năm 2001 và vẫn trong quá trình điều tra. Nhưng vụ bê bối đã khiến người ta phải đánh giá lại một cách nghiêm chỉnh các quy định về kế toán và quản trị doanh nghiệp.

Hầu hết các tranh luận công khai đều chỉ tập trung vào chất lượng công bố thông tin, vai trò của các kế toán viên và các nhà phân tích ở phố Wall. Tuy Toà án chưa phán quyết về nhiều vấn đề thực tiễn, nhưng việc sửa chữa các báo cáo tài chính sai khi không thể che giấu được thực tế nữa là không thể phủ nhận. Sự đồi bại trong đạo đức kinh doanh đã đặc biệt gây sốc là trong khi các nhân viên quản lý cấp cao của công ty lên lút bán các cổ phần của mình thì lại gửi thư đảm bảo sự an toàn của cổ phiếu tới công nhân, những người mà quỹ dự trữ lương hưu bị phụ thuộc 60% vào cổ phiếu của công ty này.

Định hướng sai lầm trong chính sách biểu quả và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đã tạo ra quá nhiều người hưởng lợi từ sự rộng rãi của Enron đến nỗi khó có thể tìm được một thành viên hội đồng quản trị nào không vướng phải các xung đột về lợi ích. Ví dụ như William C. Powers, hiệu trưởng trường luật Texas đã nhận 252.000 USD tiền tài trợ khi là chủ tịch uỷ ban đặc biệt kiểm tra các hoạt động giao dịch của công ty Enron với các đối tác, mà các giao dịch đó là một trong những vấn đề nghiêm trọng nhất của Enron. Không may thay, những cuộc xung đột đó không phải là hiếm.

Các quan chức của công ty đã không tuân thủ các quy định về đạo đức của Enron, hơn thế nữa ban giám đốc công ty còn miễn trừ các ràng buộc về đạo đức kinh doanh của công ty, để cho phép các giám đốc tài chính của công ty trở thành thành viên chính của một doanh nghiệp liên danh được Enron sử dụng làm đầu mối cho phần lớn các hoạt động kinh doanh của nó. Thay vì phải bán cổ phần của mình ra ngoài thị trường, một vài giám đốc đã bán lại cho công ty, để làm được điều đó họ trì hoãn một cách cố ý việc công khai ngày bán cổ phiếu.

Nguồn: Berenbeim 2002.

việc chấp nhận các chuẩn mực quốc tế, mặt khác vào củng cố xây dựng năng lực cho ngành kế toán mang tính chuyên nghiệp. Ở hầu hết các quốc gia, trình độ, năng lực của các kế toán viên quyết định mức độ tuân thủ các quy định liên quan.

Hộp 5.2. Tầm quan trọng của môi trường kiểm soát: Khung tích hợp kiểm soát nội bộ COSO

Hội đồng các tổ chức tài trợ thuộc Ủy ban Treadway (COSO) do các cơ quan có nghiệp vụ kế toán, như Viện cấp chứng chỉ công nhận kế toán viên Hoa Kỳ (AICPA) thành lập. Năm 1992, COSO đã đề xuất khung kiểm soát nội bộ mà các cơ quan có chuyên môn kế toán và kiểm toán Hoa Kỳ chuẩn bị. Theo COSO,

Môi trường kiểm soát tạo không khí để mọi người tiến hành các hoạt động và thực hiện trách nhiệm. Nó được xem là nền tảng cho các thành phần khác. Trong môi trường này, ban quản trị đánh giá rủi ro và thành tích của các mục tiêu cụ thể. Người ta thực hiện các hoạt động kiểm soát để đảm bảo ban quản trị hướng dẫn thực hiện việc chỉ ra các rủi ro. Trong khi đó, người ta nắm bắt và truyền đạt những thông tin liên quan thông qua các tổ chức. Toàn bộ quá trình này được giám sát và sửa đổi như những điều kiện đảm bảo.



Khung công việc COSO, sự tham khảo cho kiểm toán nội bộ, theo nhận thức là rất gần với hệ thống tuân thủ được trình bày cụ thể ở Chương 4. Thực tế, có rất nhiều thứ có tính tương trợ giữa hai yếu tố: kiểm toán nội bộ luôn tham gia vào việc thực hiện chương trình tuân thủ.

Nguồn: COSO, www.coso.org; AICPA, www.AICPA.org

Từ sự thừa nhận mối liên kết giữa quản trị khu vực công và tư nhân, nhiều quốc gia đã tiến hành các bước xa hơn và phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ trong khu vực tư nhân với nỗ lực nhằm hỗ trợ công tác đấu tranh chống tệ tham nhũng ở mức quốc gia¹. Ví dụ như ở Italy, nhằm thúc đẩy cuộc đấu tranh chống tham nhũng, chiến dịch "bàn tay sạch" được áp dụng cả trong quản trị doanh nghiệp nhằm minh bạch hoá, công khai hoá và tăng cường hệ thống kiểm soát nội bộ doanh nghiệp. Các quy định mang tính bắt buộc còn được đưa vào trong Legge Draghi/Đạo luật về kỷ luật tự động năm 1994².

Hàn Quốc đi theo con đường tương tự, đạo luật chống tham nhũng được thông qua năm 2001 nhấn mạnh trách nhiệm của toàn xã hội, Điều 5 quy định các doanh nghiệp phải tự xây dựng các quy định đạo đức, cũng như một trình tự căn bản trong giao dịch nhằm thực hiện các

Hộp 5.3. Xây dựng năng lực ở Viện Đào tạo Kế toán công Hàn Quốc

Cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997 và hậu quả của nó cho thấy các chuẩn mực và hoạt động kiểm toán phải minh bạch và phải phù hợp các chuẩn mực và thực tiễn quốc tế.

Trước khủng hoảng đó, Viện Đào tạo Kế toán công Hàn Quốc chưa phải là tổ chức nghề nghiệp tích cực. Đến năm 1999 thì vai trò của Viện thực sự thay đổi và tập trung xây dựng năng lực. Mục tiêu chính của Viện là cải thiện kỹ năng, hiểu biết của khoảng 3.000 kiểm toán viên nhằm giúp họ áp dụng đúng đắn các chuẩn mực kế toán quốc tế đã được chấp nhận từ năm 1999. Các hoạt động của Viện bao gồm: a) giải thích các tiêu chuẩn kiểm toán Hàn Quốc, lý giải các tài khoản trong hệ thống kế toán và dịch sang tiếng Hàn Quốc các thông báo kỹ thuật trong lĩnh vực kiểm toán; b) phát triển các công cụ đào tạo phục vụ việc đào tạo lại các kế toán viên, kiểm toán viên; c) tổ chức hội thảo nhằm thúc đẩy hiệu quả hoạt động kiểm toán; d) tổ chức thảo luận nhằm tăng cường sự hiểu biết về vai trò của các uỷ ban kiểm toán, kiểm toán nội bộ, kiểm toán bên ngoài; e) và thực hiện phối hợp có hiệu quả giữa các tổ chức có nhiệm vụ kiểm tra. Sự khởi đầu đó đã nhận được sự ủng hộ của Ngân hàng Thế giới, Quỹ tín cậy của ASEAN.

bước cần thiết ngăn ngừa tham nhũng. Điều đó phản ánh xu hướng cải thiện hoạt động quản trị đang diễn ra trong khu vực tư nhân, được Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc chỉ đạo (xem hộp 6.2 chương 6).

Từ khi cuộc khủng hoảng tài chính ở châu Á năm 1997 xảy ra, Hàn Quốc, Thái Lan, Malaysia đã thực hiện các bước chuẩn hoá lại hệ thống kế toán cho phù hợp các chuẩn mực do Ban tiêu chuẩn kế toán quốc tế đưa ra (xem hộp 5.3). Một mục tiêu quan trọng của quá trình cải cách này là chuyên nghiệp hoá kế toán, là yếu tố kém cạnh tranh cả về chất lượng và số lượng ở Đông Á. Những cơ chế kiểm tra đã được xem xét lại bởi các cơ quan kế toán chuyên nghiệp (như ở Thái Lan), dẫn đến việc đưa ra các quy định, và tăng cường hiệu lực của các quy định (Nabi và Nowroozi 2002)³.

Quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp là định hướng, kiểm tra doanh nghiệp và các mối quan hệ của chúng với cổ đông. Sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, quản trị doanh nghiệp trở thành vấn đề trung tâm của các chương trình nghị sự quốc tế. Ngày nay sự lành mạnh trong quản trị doanh nghiệp phụ thuộc các nguyên tắc chính như minh bạch, công bằng và trách nhiệm (xem hộp 5.4). Quản trị doanh nghiệp trở thành một bộ phận hữu cơ của các chương trình phát triển. Các tổ chức quốc tế như Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, Ngân hàng Thế giới, Ngân hàng Phát triển châu Á đang hoạt động tích cực ủng hộ nỗ lực cải cách trong lĩnh vực này.

Hộp 5.4. Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế

- Quyền của cổ đông
- Xử lý công bằng giữa các cổ đông
- Vai trò của người nắm giữ cổ phần trong quản trị doanh nghiệp
- Công khai và minh bạch
- Trách nhiệm của hội đồng quản trị doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa quản trị công và quản trị doanh nghiệp

Mối liên quan giữa quản trị công và quản trị doanh nghiệp được thừa nhận rộng rãi, đặc biệt kể từ khi cuộc khủng hoảng tài chính cuối những năm 1990 cho thấy sự ảnh hưởng rộng lớn của các sai lầm trong cả hai lĩnh vực quản trị công và quản trị doanh nghiệp (Backman 1999). Xem xét từng quốc gia đều cho thấy những mối tương quan chặt chẽ giữa chất lượng của hoạt động quản trị doanh nghiệp với sự lộng hành của tệ tham nhũng. Các học giả, nhà phân tích và các thể chế tài chính đang công bố cách tính điểm mang tính thử nghiệm về chất lượng của hoạt động quản trị doanh nghiệp ở cấp quốc gia. Không đáng ngạc nhiên khi cách tính điểm này liên quan chặt chẽ với tệ tham nhũng (xem hộp 5.5).

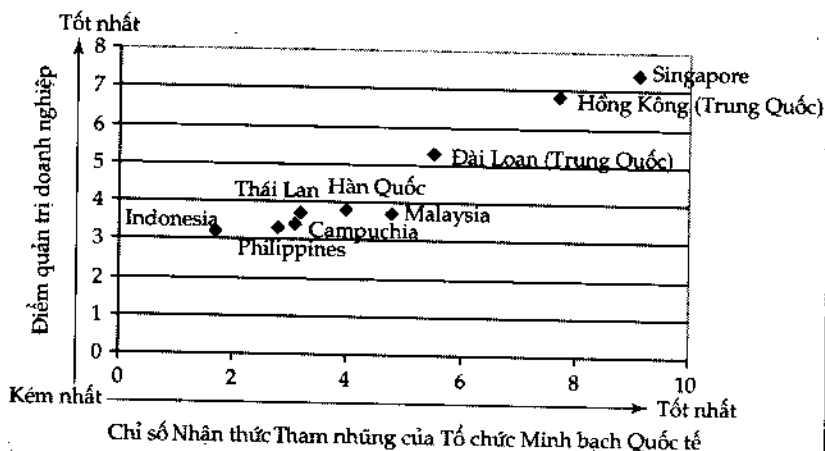
Các nhà hoạch định chính sách và các thể chế tài chính như Ngân hàng Thế giới, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế và Ngân hàng Phát triển châu Á kiên định nhấn mạnh mối liên quan giữa quản trị công và quản trị doanh nghiệp nhằm chỉ ra điểm đột phá trong quản trị doanh nghiệp vì mục tiêu đấu tranh chống tham nhũng. Điều này được phản ánh rõ nét trong các ưu tiên của diễn đàn toàn cầu về quản trị doanh nghiệp và là một chủ trương được Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, Ngân hàng Thế giới, và các thể chế phát triển song phương tài trợ (tham khảo trang web, <www.gcgf.org>). Các quan điểm tương tự cũng được các tổ chức phi chính phủ cả trong vùng và toàn cầu như Tổ chức Minh bạch Quốc tế, Trung tâm các doanh nghiệp tư nhân quốc tế ủng hộ (xem Sullivan 2001).

Thực ra thì quá trình cải cách của cả lĩnh vực quản trị công và quản trị doanh nghiệp đều dựa trên các nguyên tắc và chuẩn đánh giá tương đồng nhau như sự minh bạch, công bằng và trách nhiệm. Chúng hướng tới những nhóm người thường có quan hệ mật thiết với nhau (tầng lớp trên của chính quyền và các doanh nghiệp). Đối với các công ty niêm yết, kiểm soát nội bộ là vấn đề mấu chốt của hoạt động quản trị tốt. Và các yêu cầu về minh bạch, công khai là nền tảng của thị trường tài chính

Hộp 5.5. Quản trị doanh nghiệp với tệ tham nhũng

Quản trị doanh nghiệp và điểm số tham nhũng, cho một số nền kinh tế ở Đông Á

Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế



Công ty chứng khoán, Crédit Lyonnais châu Á xếp loại 25 nền kinh tế mới nổi ở châu Á và khu vực Mỹ Latinh. Kết quả ở sơ đồ trên cho thấy theo thang điểm từ 1 đến 10, đánh giá theo 5 nhân tố: các quy định, môi trường chính trị, sự chấp nhận các chuẩn mực kế toán, kiểm toán quốc tế, chất lượng công tác thực thi và cơ chế cho việc thúc đẩy hoạt động quản trị doanh nghiệp lành mạnh.

Nguồn: Công ty chứng khoán, Crédit Lyonnais châu Á, các thị trường mới nổi (tháng 4-2001).

lành mạnh. Và trách nhiệm của khu vực tư nhân là ủng hộ trực tiếp các nỗ lực đấu tranh chống tham nhũng thông qua các chương trình tuân thủ. Cải cách các quy định và xây dựng năng lực trong ngành kế toán có mối liên quan trực tiếp tới chương trình quản trị doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực minh bạch và công bố thông tin.

Quan hệ giữa quản trị và đạo đức trong kinh doanh ở cấp công ty ít thắng thắn

Thực ra quản trị doanh nghiệp thường tập trung vào các doanh nghiệp sở hữu đại chúng và vai trò của cổ đông đối với công ty và các quan hệ giữa các nhà quản lý với cổ đông, mà trọng tâm là vai trò của ban quản trị và việc bảo vệ cho cổ đông thiểu số. Các trọng tâm của quản trị doanh nghiệp khác xa so với thiết kế và quản lý hệ thống xử lý các hành vi gian dối hoặc moi tiền.

Mục tiêu của cải cách quản trị doanh nghiệp chỉ là phần nổi của tảng băng chìm trong hoạt động của doanh nghiệp, đó là các doanh nghiệp sở hữu đại chúng. Hơn nữa kế hoạch và việc thực hiện các quy định về đạo đức kinh doanh và nội dung chương trình tuân thủ rõ ràng là trách nhiệm của nhà quản lý. Mặc dù các báo cáo nghiên cứu chứng minh một cách rõ ràng rằng các chương trình của doanh nghiệp có thể được triển khai thực hiện dưới bất kỳ hình thức sở hữu nào (sở hữu đại chúng hẹp hoặc rộng; sở hữu tư hoặc sở hữu gia đình). Điều đó cũng cho thấy các hoạt động kiểm soát nội bộ không phải là hệ quả trực tiếp của mối quan hệ giữa quản lý và cổ đông, mà mang tính phổ biến cả về phạm vi và nguyên tắc.

Trong trường hợp lý tưởng, văn hoá tuân thủ và hoạt động quản trị trôi chảy luôn song hành bên nhau ở bình diện công ty. Nhưng điều này không phải luôn thấy trong mọi trường hợp. Một vài năm trước, các công ty nơi mà hệ thống đạo đức, văn hóa tuân thủ được coi là mẫu mực cũng bị lôi kéo vào các cuộc tranh cãi lớn về quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là các vấn đề về bồi thường, quyền lợi của nhân viên quản lý đã nghỉ hưu hoặc đang tại chức. Một minh chứng khác về sự khác biệt trong cách nhìn này cũng có thể thấy ở Hàn Quốc, nơi mà các chương trình công hoặc tư lại được hậu thuẫn bởi các lực lượng khác nhau. Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc đã xây dựng một sáng kiến hữu hiệu nhằm thúc đẩy các chương trình tuân thủ ở các công ty lớn, trong khi đó các nhà hoạt động vì cổ đông lại thúc đẩy các chương trình quản trị doanh nghiệp⁴.

Vai trò của hội đồng quản trị ở các công ty niêm yết và không niêm yết

Mặc dù có sự khác biệt quan trọng giữa đạo đức, văn hóa tuân thủ với quản trị doanh nghiệp, song chúng lại luôn gắn liền, chi phối nhau. Điều này đặc biệt đúng cho trường hợp các nguyên tắc điều hành độc lập với cấu trúc sở hữu, nhất là trách nhiệm và bổn phận của hội đồng quản trị.

Như đã đề cập tại chương 4, hội đồng quản trị và các tiểu ban ngày càng chú tâm tới việc thúc đẩy và giám sát việc thực thi hệ thống đạo đức. Trong số các công ty được khảo sát bởi Hội đồng Hội nghị, năm 1987 chỉ có 21% hội đồng quản trị tham gia vào việc soạn thảo các quy định đạo đức, đến năm 1999 tăng lên 78%.

Ở Nhật Bản, cải tiến quản trị doanh nghiệp, đặc biệt đối với hội đồng quản trị, luôn song hành với việc xây dựng phát triển hệ thống đạo đức. Trong những năm 1990, tại nhiều công ty lớn, vai trò của hội đồng quản trị được khẳng định lại, nhưng số lượng thành viên của hội đồng quản trị lại ít đi để làm tăng tính hiệu quả. Cùng lúc đó, đạo đức trở thành một lĩnh vực tham gia của hội đồng quản trị. Trong phần lớn các trường hợp, các chương trình (đạo đức) đã được phát triển dưới sự kiểm soát của hội đồng quản trị, và trong một vài trường hợp với sự chỉ đạo đáng kể của một thành viên hội đồng quản trị.

Trong bối cảnh như vậy, việc đào tạo các thành viên hội đồng quản trị là nhân tố quan trọng không chỉ nhằm thúc đẩy hoạt động quản trị có hiệu quả, mà còn vì đạo đức kinh doanh. Điều này đặc biệt đúng ở Đông Á. Các cơ sở đào tạo thành viên hội đồng quản trị trở thành các tổ chức quan trọng, chúng có vai trò quan trọng trong việc đào tạo các thành viên hội đồng quản trị có cả trình độ chuyên môn lãnh đạo, lẫn tính đạo đức, trách nhiệm, bổn phận. Ở các quốc gia như Anh, Mỹ và Australia, các cơ sở đào tạo này tồn tại đã hàng thập kỷ nay. Các dịch vụ mà chúng cung cấp là:

Hộp 5.6. Viện Đào tạo thành viên hội đồng quản trị ở Thái Lan

Thái Lan là quốc gia đầu tiên chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính ở Đông Á đã thành lập Viện Đào tạo thành viên hội đồng quản trị doanh nghiệp, coi đó như là một phần cải cách doanh nghiệp. Được thành lập năm 2000 và được xem như là đơn vị tiên phong của vùng châu Á - Thái Bình Dương và của các nền kinh tế mới nổi. Sự thành công của Viện có được là do sự đóng góp quý báu của các nhân tố sau: Năng lực trình độ của đội ngũ nhân viên, hội đồng chủ tịch của Viện; sự trợ giúp kỹ thuật của Viện Đào tạo thành viên hội đồng quản trị Australia; sự ủng hộ mạnh mẽ của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Thái Lan. Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Thái Lan đã cung cấp địa điểm miễn phí, trợ cấp 75% chương trình cấp chứng chỉ thành viên hội đồng quản trị.

Chương trình đào tạo của Viện nhằm mục tiêu đào tạo 4.000 thành viên hội đồng quản trị trong khóa học 5 ngày rưỡi. Đến cuối năm 2002, đã có vài trăm thành viên hội đồng quản trị đã hoàn thành chương trình.

- Nghiên cứu và tư vấn chính sách độc lập cho chính phủ
- Giáo dục và phát triển chuyên môn
- Dịch vụ thông tin
- Liên kết mạng lưới (trao đổi quan điểm, chia sẻ kinh nghiệm giữa các nhà chuyên môn).

Các cơ sở này được thành lập ở hầu khắp các nền kinh tế mới nổi ở Đông Á và đã tạo ra các mạng lưới tích cực trong trao đổi thông tin, thực hiện các nghiên cứu khu vực, và các nội dung giáo dục phù hợp (xem hộp 5.6 và xem cả hộp 6.1 ở chương 6).

Chất lượng quản trị doanh nghiệp giữ vai trò quan trọng trong hiệu quả thực hiện chiến lược đấu tranh chống tham nhũng của doanh nghiệp, đặc biệt là trong các doanh nghiệp liên doanh thiểu số. Chất lượng quản trị doanh nghiệp không chỉ là mối bận tâm của các doanh nghiệp trong lĩnh vực khai thác dầu mỏ, khoáng sản hoặc doanh nghiệp công ích, mà còn là thách thức của các doanh nghiệp đầu tư

Hộp 5.7. Các hướng dẫn và chương trình tuân thủ trong quản trị doanh nghiệp ở châu Á - Thái Bình Dương

Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương (PECC) là một tổ chức phi chính phủ chuyên về tư vấn kinh tế của Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC) với sự góp mặt của các chuyên gia kinh tế, các nhà doanh nghiệp, các tổ chức công từ các quốc gia thành viên của Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương. Năm 2002, Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương ban hành một chương trình chỉ dẫn về quản trị doanh nghiệp áp dụng các chỉ dẫn của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) và đưa thêm vào các đặc tính điển hình của Đông Á, như là sự tập trung sở hữu vào các gia đình. Một trong chín nhiệm vụ đề ra đối với hội đồng quản trị là đảm bảo các hành xử theo chuẩn mực đạo đức và tuân theo pháp luật và quy định.

Tháng 4 năm 2002, Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Philippines ban hành điều lệ quản trị doanh nghiệp cho các công ty niêm yết. Bản điều lệ đó không đề cập một cách rõ ràng tới một chương trình đạo đức, tuy nhiên nó thúc đẩy sự kiểm tra mạnh mẽ của hội đồng quản trị công ty và tiểu ban kiểm toán đối với cơ chế, môi trường kiểm soát nội bộ và chương trình tuân thủ.

trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng cơ sở ở châu Á, đặc biệt là các doanh nghiệp mà trụ sở của công ty lại ở các nước có mức độ tham nhũng thấp (xem chương 4 và các ví dụ cụ thể ở Phần II). Như một doanh nhân Singapore nhận thấy: việc “nỗ lực không ngừng” là hết sức quan trọng, nhưng cũng phải biết thực tế đối với triển vọng cải thiện, đặc biệt là tại những vùng mà văn hóa kinh doanh không dựa vào những văn bản về đạo đức hay là các chuẩn mực quản trị.

Cuối cùng, các doanh nghiệp niêm yết chịu nhiều áp lực thúc đẩy áp dụng hệ thống nội bộ lành mạnh. Ngày càng có nhiều các chỉ dẫn, quy định liên quan đến quản trị doanh nghiệp tham chiếu đến các chương trình tuân thủ hoặc đạo đức kinh doanh được ứng dụng vào các doanh nghiệp niêm yết ở các nền kinh tế mới nổi. Xem hộp 5.7.

Văn hoá kinh doanh và ví dụ về quan hệ có đi có lại

Như đã đề cập ở chương 4, nhiều công ty quốc tế xây dựng cho mình văn hoá kinh doanh, truyền thụ các giá trị, các chuẩn mực trong ứng xử ở hầu hết các chi nhánh của công ty trên khắp thế giới và các nhân viên của công ty phải tuân thủ không phụ thuộc vào giá trị văn hoá dân tộc của các nhân viên đó. Đồng thời, các công ty cũng nhận ra ở một chừng mực nào đó các chuẩn giá trị trong hệ thống đạo đức, chương trình tuân thủ của công ty phải phù hợp với các đặc điểm về văn hoá của quốc gia nơi công ty đang kinh doanh. Vì thế nhiều công ty đã nỗ lực xây dựng các chuẩn đạo đức trong công ty với sự tham gia của đông đảo người làm công chứ không phải chỉ đào tạo hướng dẫn họ thực hành các giá trị đạo đức đó.

Nhằm làm rõ hơn bộ mặt văn hoá doanh nghiệp ở các công ty trong vùng Đông Á - Thái Bình Dương, phần này xem xét sự thịnh hành của quan hệ có đi có lại (được trình bày cụ thể hơn tại phần II) và lý giải vì sao các công ty ở khu vực này và một vài công ty phương Tây lại chấp nhận và áp dụng quan hệ này.

Mối quan hệ có đi có lại đã kết nối hàng triệu các công ty của Trung Quốc trong vùng tạo lên một mạng lưới và một xã hội thu nhỏ của các doanh nghiệp này. Quan hệ có đi có lại được miêu tả bằng châm ngôn sau “có đi có lại mới toại lòng nhau”, quan hệ này còn là một phương thức tín dụng song phương được rút và vay bất kỳ khi nào cần đến mà chẳng cần đến việc phải có sổ dư tài khoản, và được xem như là quan hệ bắt buộc. Người không thực hiện nghĩa vụ sẽ hứng chịu sự mất thể diện cho bản thân, hội, nhóm và cộng đồng doanh nghiệp của mình. Bởi vì mạng lưới các quan hệ kiểu này bao gồm nhiều thể hệ trong gia đình, áp lực xã hội và do mong muốn tránh mang điều hổ thẹn cho gia đình cũng có thể làm tăng tính ràng buộc hoàn thành các cam kết trong quan hệ có đi có lại. Giữ thể diện trở nên quan trọng đối với cá nhân hoặc gia đình bởi đó chính là uy tín, thanh danh trong ứng xử và duy trì các mối quan hệ vốn rất coi trọng chữ tín.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng các công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bằng con đường gây dựng và duy trì các mối quan hệ mạnh mẽ trong mạng lưới các quan hệ có đi có lại. Quan hệ có đi có lại giúp cho các cá nhân, các công ty trong việc:

- Giảm thiểu rủi ro chính trị, kinh tế, xã hội
- Chèo lái trong nền hành chính thiếu minh bạch
- Đương đầu với xã hội thiếu tính pháp quyền
- Tiếp cận các thông tin, nguồn lực và hệ thống hạ tầng đáng tin cậy và dự đoán được sự biến động của thị trường
- Thu nhận được lực lượng làm công đáng tin cậy.

Sự thịnh hành của quan hệ có đi có lại đã đẩy lên các mối quan ngại. Cho dù văn hoá Trung Hoa chỉ ra sự khác biệt giữa quan hệ có đi có lại với tệ tham nhũng, nhưng chính sự phổ biến của mối quan hệ kiểu này cũng là cội nguồn của tệ tham nhũng. Dĩ nhiên là các doanh nhân Trung Quốc mong muốn làm việc với những người họ biết và tin tưởng - một điều dễ hiểu nếu xét đến môi trường hoạt động thù địch của họ, nhưng chính những sở thích đó làm nảy sinh chủ nghĩa gia đình trị. Các cơ chế minh bạch, "đánh động" chậm được chấp nhận trong môi trường chịu ảnh hưởng sâu sắc của quan hệ có đi có lại.

Xã hội Trung Quốc tin rằng quan hệ có đi có lại nên được thực thi trong khuôn khổ luật pháp. Việc vì lợi ích cá nhân mà hoạt động sai trái không chỉ làm mất thể diện cá nhân mà còn mang tiếng xấu cho hội, nhóm mà người đó là thành viên. Ở khía cạnh đó, quan hệ có đi có lại không khuyến khích các hành vi sai trái.

Nhưng thực ra các cá nhân có uy tín cũng có thể được trao quyền tùy nghi rộng lớn mà lại ít bị kiểm tra cũng dễ nảy sinh hành vi vi phạm. Một khi cá nhân thực hiện hành vi vi phạm không chỉ để làm giàu cho bản thân mà còn làm ra vẻ vì lợi ích của doanh nghiệp thì quan hệ giữa "guanxi" và phạm pháp trở nên hết sức phức tạp. Và do cơ chế ngăn chặn, "đánh động" không được khuyến khích, quan hệ có đi có lại sẽ giảm đáng kể mối bận tâm của công chúng về hành vi sai trái.

Nhưng do những phấn đấu của Trung Quốc trong việc thực hiện quy định quốc tế và toàn cầu trong kinh doanh, nên hành vi “guanxi” của các doanh nghiệp Trung Quốc và hành vi của các đối tác nước ngoài ít khác biệt hơn. Cùng với việc thực hiện rộng rãi các chính sách kiểm soát nội bộ, kiểm tra bên ngoài, chuyên nghiệp hoá đội ngũ cán bộ quản lý, tăng tính minh bạch của luật pháp, tăng tính pháp lý và niềm tin vào các hợp đồng, các nhân tố đó đã làm cho hành vi sai phạm trong quan hệ có đi có lại bị xói mòn dần.

Trong khi trước kia yếu tố có quan hệ là một yếu tố căn bản trong tất cả các giao dịch thì nay không còn như thế nữa. Các quy định về trình tự, thủ tục pháp lý và luật pháp nói chung đã được chuẩn hoá và phù hợp với các quy định quốc tế. Điều quan trọng nhất trong công việc là hợp đồng đã trở thành phương tiện xây dựng cam kết thay vì “cái bắt tay bằng hữu” như trước kia.

Cả các doanh nghiệp Trung Quốc và các doanh nghiệp phương Tây đều có các biện pháp, các chiến lược mới và linh hoạt hơn trong guanxi, càng ngày họ càng nhận thấy các giá trị của guanxi trong mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhau và với các cổ đông, mà không phải chỉ đối với các quan chức chính quyền. Họ nỗ lực biến các quan hệ cá nhân của các nhân viên thành các quan hệ của công ty.

Ở Trung Quốc ngày nay, cả các doanh nghiệp Trung Quốc và các doanh nghiệp nước ngoài thành đạt đều chia sẻ thái độ giống nhau về quan hệ có đi có lại, họ đều xem quan hệ này là một lợi thế cạnh tranh. Chẳng còn bất kỳ một doanh nghiệp nào thấy hổ thẹn do nhận một người nào đó vào công ty chỉ vì các mối quan hệ mà người đó sẽ đem lại cho công ty. Đôi khi các doanh nghiệp cũng phải vất vả vì các vấn đề hành xử của công ty, khi các hành xử đó là kết quả của hành vi sai phạm, đồng thời họ cũng tích cực tìm cách biến các lợi ích và hiệu quả của các quan hệ này thành vốn của doanh nghiệp mình.

Chú thích

1. Như đã lý giải ở chương 3, Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán Hoa Kỳ là tổ chức đầu tiên thúc đẩy xây dựng hệ thống doanh nghiệp như là một phần của hoạt động quản trị doanh nghiệp lành

manh, và đó cũng là một công cụ được quy định trong Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài. Điều 30a Luật Chứng khoán năm 1934 quy định hành vi nhận hối lộ có nguồn gốc nước ngoài cũng vi phạm luật chứng khoán, điều luật này còn khuyến khích các công ty phát hành chứng khoán thực hiện hệ thống tuân thủ.

2. Theo các chuyên gia, pháp luật đem lại những kết quả rõ nét cho các doanh nghiệp lớn. Nhưng việc phổ biến các hành vi tốt lại bị chậm lại trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, điều này được thấy rõ ở Italy hơn ở các nền kinh tế phát triển khác.

3. Quỹ Tiền tệ Quốc tế, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế và Ngân hàng Thế giới đang tài trợ cho chương trình xây dựng Báo cáo về tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định. Các tiêu chuẩn và quy định này đã được các quốc gia cụ thể hoá. Mục đích của các tổ chức này là đưa ra một chuẩn mực, nền tảng quốc tế về tài chính và doanh nghiệp cho các quốc gia đối chiếu với các chuẩn của mình. Hàng loạt các báo cáo này xem xét một cách chi tiết về thực tế kiểm toán, kế toán, trong khi các báo cáo khác lại tập trung vào hoạt động quản trị doanh nghiệp của các doanh nghiệp niêm yết. Các báo cáo về kiểm toán, kế toán của một vài quốc gia châu Á, bao gồm cả Philippines và Thái Lan có thể được xem tại địa chỉ <www.worldbank.org/ifa>.

4. Vấn đề bảo vệ cổ đông thiểu số và các hoạt động vì lợi ích cổ đông có những khía cạnh tiêu cực bất ngờ. Có bằng chứng mang tính giai thoại về một vài doanh nghiệp niêm yết đã bị tống tiền do chi trả bất hợp pháp cho một vài cá nhân cổ đông để các cổ đông này không lạm dụng các quyền của họ. Một công ty Nhật Bản đã phải ban hành hệ thống các quy định về đạo đức sau khi phát giác đại hội cổ đông đã bị khống chế bởi một tổ chức tội phạm mà trước đó tổ chức này đã tống tiền hội đồng quản trị công ty. Điều này thực sự là mối bận tâm của các nền kinh tế mới nổi ở châu Á và các quốc gia châu Âu, như Italy chẳng hạn. (Vụ việc ở Philippines cũng được tác giả đề cập).

Chương 6

Xây dựng tri thức và nguồn lực để thực hiện tốt hơn đạo đức kinh doanh: Các sáng kiến trước mắt

Các doanh nghiệp thừa nhận chuẩn mực đạo đức kinh doanh cũng có thể giúp cho các chuẩn mực này được phổ biến rộng rãi thông qua việc áp dụng các chuẩn mực đó trong đội ngũ người làm công của họ và các đối tác, cũng như thông qua việc thể chế hoá các quy định và trao đổi các kết quả hoạt động tốt của doanh nghiệp. Trước tiên, một chương trình ứng xử đạo đức của công ty phải là sự lựa chọn và cam kết cá nhân. Nhưng để xây dựng nó thành một công cụ mạnh mẽ thì doanh nghiệp đó cần phải tiếp cận được các nguồn lực phù hợp và tự so sánh với các chuẩn mực do người khác cung cấp.

Chương này xem xét các nỗ lực nhằm phổ biến các thành quả do thực hiện chương trình tuân thủ và đạo đức kinh doanh trong khu vực, và các nỗ lực ban đầu cải thiện hệ thống ứng xử đạo đức ở cấp công ty. Các nỗ lực đó được thực hiện ở cả khối tư nhân và trong bối cảnh mối quan hệ giữa khu vực công và tư (danh sách các địa chỉ website liên quan được ghi tại phụ lục D).

Các bản liệt kê (cuối năm 2002) minh chứng hàng loạt các nỗ lực mạnh mẽ đã được thực hiện không chỉ trong các quốc gia và vùng lãnh thổ Đông Á mà lan rộng ra vùng khác. Có rất nhiều phương thức phổ biến, phụ thuộc vào các đối tác tham gia. Nội dung của các phương

Hộp 6.1. Học viện Ngân hàng Thế giới sử dụng kỹ thuật mới trong đào tạo năng lực

Khoá đào tạo trên mạng về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Chương trình đào tạo về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp(CSR) do Học viện Ngân hàng Thế giới đưa ra là một khóa học trên mạng được thiết kế như một sự giới thiệu về hệ thống lý thuyết và thực hành đạo đức và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Khóa học chính là bài tập thực hành xây dựng năng lực nhằm thúc đẩy sự thừa nhận rộng rãi vai trò tích cực của khu vực tư nhân trong quá trình xây dựng và phát triển kinh tế bền vững. Tất cả công cụ, tài liệu học tập của khóa học được truy cập trực tuyến, mỗi lớp học được thành lập theo lịch trình và các bước cho từng cá nhân. Những người tham gia lớp học có thể thảo luận với người khác về nội dung, ý tưởng trong giờ thảo luận trực tuyến. Đến tháng 6 năm 2003 đã có 56 khóa học được tiến hành với sự tham gia của 5.000 nhà doanh nghiệp hàng đầu, các học giả, các nhà báo từ trên 100 quốc gia, bao gồm cả các nền kinh tế mới nổi ở Đông Á. Một chương trình tương tự về quản trị doanh nghiệp cũng được thực hiện sớm hơn ở khu vực Đông Á. Một vài khóa học đào tạo từ xa được Học viện Ngân hàng Thế giới tổ chức ở cấp quốc gia bằng phương tiện đào tạo từ xa của học viện.

Hội nghị trực tuyến toàn cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Chuyên gia phục vụ các hội nghị trực tuyến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cung cấp và liên tục cập nhật các tài liệu, chỉ dẫn mới nhất nhằm giúp các cuộc thảo luận tập trung có chất lượng cao và biến mục tiêu hành động thành sự thay đổi hiện hữu ở các quốc gia quan tâm. Các đại biểu tham gia hội nghị được đề nghị chuẩn bị tham luận nhóm và sau đó xây dựng các chương trình hành động, biến các gợi ý của các đại biểu và ban tổ chức hội nghị thành các chương trình hành động cụ thể phục vụ cho việc phát triển bền vững. Từ khi chương trình này được khởi đầu từ tháng 3 năm 2002, đã có 5 hội nghị được tổ chức thu hút hàng nghìn người tham gia. Trong số đó có "hội nghị trực tuyến về đạo đức và trách nhiệm trong kinh doanh - tìm kiếm chuẩn mực" được tổ chức từ ngày 9 đến ngày 27 tháng 9 năm 2002.

Nguồn: Học viện Ngân hàng Thế giới; các thông tin chi tiết hơn có thể xem tại: www.csrwbi.org.

pháp đó cũng rất đa dạng: trong khi các tập đoàn quốc tế chú trọng tìm kiếm các công cụ so chuẩn cầu kỳ, phức tạp, thì các doanh nghiệp nhỏ lại tập trung vào các chương trình chú ý đến giá trị, sự hiểu biết của công chúng và phương tiện truyền thông.

Nâng cao hiểu biết về đạo đức và trách nhiệm của doanh nghiệp

Những nỗ lực nhằm nâng cao hiểu biết về đạo đức và trách nhiệm trong kinh doanh của khu vực tư nhân của các nền kinh tế đang phát triển và chuyển đổi đã được các tổ chức quốc tế thực hiện trên khắp thế giới như các Tổ chức phi chính phủ, các tập đoàn kinh doanh và Ngân hàng Thế giới. Mục tiêu của chương trình không những nhằm cung cấp các nội dung đào tạo căn bản, mà còn thúc đẩy các hoạt động thảo luận, trao đổi chia sẻ kinh nghiệm trong các thành viên.

Với mục đích tối đa hóa phạm vi đào tạo, Học viện Ngân hàng Thế giới đã ứng dụng kỹ thuật hiện đại như đào tạo từ xa (xem hộp 6.1). Mặt khác, các trung tâm đạo đức địa phương được thành lập nhằm hỗ trợ cho các chương trình độc lập bền vững khác. Trung tâm các nguồn lực đạo đức của Tổ chức phi chính phủ (NGO) đóng tại Washington và các doanh nghiệp, tổ chức quốc tế đã tài trợ, giúp xây dựng các nguồn lực kiểu này ở Colombia, Nga, Nam Phi, Thổ Nhĩ Kỳ và các Tiểu vương quốc Ảrập thống nhất. Tuy nhiên cho đến nay vẫn chưa có một trung tâm như thế tại Đông Á.

Trung tâm Phát triển Đạo đức Hồng Kông (HKEDC) được thành lập như một tổ chức trực thuộc của Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng, cung cấp nhiều khoá đào tạo cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (xem hộp 6.2). Trung tâm này ngày càng mở rộng phạm vi, lĩnh vực hợp tác của mình sang các tỉnh thuộc Trung Hoa lục địa. Sự tham gia trực tiếp của cơ quan chính quyền vào hoạt động phổ biến các giá trị đạo đức kinh doanh là một ngoại lệ hiếm thấy trên thế giới, điều đó cho thấy chính sách can thiệp mạng mẽ của chính quyền Hồng Kông (Xem Hộp 6.7).

Hoạt động phổ biến những thực tiễn tốt trong khu vực tư nhân

Các hoạt động thực tiễn tốt được phổ biến bằng ba cách: các công ty này truyền bá cho nhà cung cấp và bạn hàng của họ, qua công việc kinh doanh, các nghiên cứu và mạng lưới chuyên về thúc đẩy các hoạt động quản trị tốt và thông qua các trường đào tạo kinh doanh.

Các nỗ lực của công ty

Các quy định về đạo đức trong kinh doanh và hệ thống tuân thủ được thiết kế nhằm ngăn ngừa các hành vi tham nhũng phổ biến trong các công ty lớn. Các công ty này không chỉ đối mặt các vấn đề về tuân thủ trong phạm vi của công ty, mà còn cả trên phạm vi của các nhà cung cấp, bạn hàng và doanh nghiệp trung gian. Các công ty này có động lực đặc biệt trong việc phổ biến trực tiếp các kinh nghiệm hay hoặc trợ giúp các tổ chức chuyên trách. Có bằng chứng rõ ràng về sự lan toả rộng rãi các kinh nghiệm hay theo cách thức này.

Mạng lưới

Trong khi các công ty Bắc Mỹ và châu Âu có khuynh hướng phụ thuộc vào các nguồn lực chống tham nhũng do chính chúng thiết kế, thì các công ty ở khu vực Đông Á, cả doanh nghiệp lớn và nhỏ đều có khuynh hướng học hỏi lẫn nhau, đôi khi còn thực hiện các biện pháp tập thể. Ví dụ các công ty Hàn Quốc và Nhật Bản so chuẩn lẫn nhau. Vào các năm giữa thập kỷ 1990 Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc đã thiết kế một chương trình mẫu tổng quát dựa trên các kinh nghiệm của Hoa Kỳ và được một số lớn các công ty Hàn Quốc chấp nhận (xem hộp 6.2).

Sự hợp tác trong kinh doanh và nghiên cứu ở Nhật Bản đã thúc đẩy việc thực hiện các quy định về đạo đức và trách nhiệm trong kinh doanh ở các công ty lớn. Liên hiệp các nhà điều hành tâm huyết, đặc biệt là những người có trình độ lý luận đã đóng vai trò quan trọng trong việc phổ biến các chương trình về đạo đức của Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh (xem hộp 6.3).

Hộp 6.2. Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc: thúc đẩy mẫu hình tổng quát

Đầu năm 1996 Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc (FKI) đã xây dựng hiến chương về đạo đức kinh doanh của Hàn Quốc. Bản hiến chương này cung cấp cấu trúc đại cương cơ bản về hệ thống đạo đức của doanh nghiệp trong các lĩnh vực như trách nhiệm đối với khách hàng, cạnh tranh bình đẳng (là chủ đề mà trong đó chính sách chống tham nhũng được thảo luận), giao dịch lành mạnh, hành vi của nhân viên, mối quan hệ của doanh nghiệp đối với nhân viên và các thành viên của doanh nghiệp. Khi bản hiến chương này được ban hành, Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc cũng:

- Ban hành các chỉ dẫn và đưa ra các trường hợp điển hình về quản lý mang tính đạo đức (năm 1999)
- Thành lập một hội nghị bàn tròn các cán bộ về đạo đức của 32 công ty trong nước (năm 2001)
- Thành lập Trung tâm đạo đức kinh doanh (năm 2001)
- Soạn thảo sách hướng dẫn và tiến hành các cuộc khảo sát về thực hành hệ thống đạo đức kinh doanh
- Khảo sát các khó khăn và thảo luận các giải pháp xử lý vấn đề về đạo đức kinh doanh với các doanh nghiệp thành viên
- Thúc đẩy sự hợp tác với các tổ chức quốc tế như Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, Tổ chức Minh bạch Quốc tế.

Cuộc khảo sát tháng 4 năm 2001 của Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc cho thấy tỷ lệ các doanh nghiệp thừa nhận bản hiến chương ngày một tăng:

	1999	2000
Tổng số công ty	21,8%	42,3%
30 công ty hàng đầu	33,3%	69,4%

Nguồn: Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc (FKI).

Các viện thành viên ở các quốc gia Đông Á, những đơn vị trực thuộc Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương (PECC) đã thành lập mạng lưới IDBAnet với chức năng trao đổi kinh nghiệm, thúc đẩy sự hiểu biết về trách nhiệm xã hội trong kinh doanh, các vấn đề liên quan đến chương trình tuân thủ, và các chủ đề khác (xem hộp 6.4). Do Ban giám đốc có trách nhiệm thành lập hệ thống kiểm tra việc thực hiện các quy

định đạo đức, các viện đó lập kế hoạch đưa vấn đề đạo đức và tuân thủ vào chương trình giảng dạy của từng quốc gia. Gần đây Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương ban hành hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp bao gồm cả vấn đề đạo đức, tuân thủ và xem đó như một nguyên tắc nhất quán (xem hộp 5.7 ở chương 5).

Trên phạm vi toàn cầu và ở các nước phương Tây, các tổ chức chuyên tập trung cải tiến đạo đức kinh doanh bao gồm:

- Ở Hoa Kỳ, Hiệp hội cán bộ đạo đức được thành lập từ năm 1991 đến nay có hơn một nửa trong số 100 công ty hàng đầu thuộc hiệp hội và rất nhiều thành viên phi lợi nhuận. Hiệp hội tổ chức hội nghị, các cuộc gặp mặt và tiến hành nghiên cứu.
- Mạng lưới đạo đức kinh doanh châu Âu (EBEN) và Tổ chức Quốc tế về Kinh doanh, Kinh tế và Đạo đức (ISBEE). Các tổ chức đó cùng nhau nghiên cứu lý luận và triển vọng thực tế.
- Mạng lưới đạo đức kinh doanh toàn cầu của tổ chức Hội đồng Hội nghị (xem hộp 6.5).

Với sự ủng hộ tích cực của các công ty thành viên và mối liên hệ chặt chẽ với những người liên quan khác, các tổ chức này bổ sung, tăng cường các nỗ lực đấu tranh chống tham nhũng bằng việc thu thập, phổ biến kiến thức và thúc đẩy các hướng dẫn mới. Những nhóm chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức đã thúc đẩy việc phổ biến những hành vi tốt và giúp quá trình so chuẩn.

Hồng Kông, Nhật Bản và Hàn Quốc đã có các nhóm chuyên gia trong lĩnh vực đạo đức và tuân thủ. Tuy nhiên, số lượng các thành viên còn hết sức khiêm tốn so với châu Âu. Như Tổ chức Đạo đức Cán bộ của Nhật Bản, BEREC (xem hộp 6.3) chỉ có mấy chục thành viên, trong khi các tổ chức tương tự ở châu Âu và Bắc Mỹ có hàng trăm người, tất nhiên do chúng ra đời trước hàng thập kỷ.

Hộp 6.3. Liên kết doanh nghiệp và khu vực hàn lâm vì đạo đức kinh doanh ở Nhật Bản

Sau khi Nhật Bản bị rung chuyển bởi các vụ bê bối vào những năm 1980, năm 1991 Liên đoàn các tổ chức kinh tế Nhật Bản công bố hiến chương về hành vi lành mạnh trong kinh doanh và đề nghị các công ty thành viên tôn trọng

chuẩn mực đạo đức kinh doanh. Năm 1996 bản hiến chương đó được sửa đổi và bản hướng dẫn thực hiện cũng được ban hành. Đến những năm cuối của thập kỷ 1990, việc hàng loạt các vụ bê bối trong kinh doanh nổ ra cho thấy các nỗ lực ban đầu đó có quá nhiều sai sót.

Ở Nhật Bản các tổ chức nghiên cứu, các nhà quản lý trong khu vực kinh tế tư nhân là các nhóm hoạt động tích cực và giữ vai trò chi phối việc quy định cũng như thực hiện các chuẩn mực đạo đức kinh doanh. Năm 1997 Liên đoàn Kinh tế Kansai thành lập một tổ chức với tên gọi Ủy ban kinh doanh và xã hội. Tại báo cáo cuối cùng của mình vào tháng 5 năm 1999 Ủy ban này đã thúc giục các công ty Nhật Bản phải cải tiến hệ thống kiểm tra nội bộ bằng việc áp dụng hệ thống chuẩn về quản lý theo các tiêu chí đạo đức và tuân thủ (gọi tắt là ECS 2000).

Đề án xây dựng ECS 2000 được khởi đầu từ năm 1998 dưới sự lãnh đạo của giáo sư Iwao Taka, Trường Đại học Reitaku. Từ kết quả thực hiện đó Trường Reitaku đã thành lập Trung tâm đạo đức và tuân thủ trong kinh doanh.

Năm 1997 một vài công ty lớn của Nhật Bản hợp tác với hiệp hội các nhà nghiên cứu về đạo đức kinh doanh Nhật Bản thành lập Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (BERC). Trung tâm là tổ chức phi lợi nhuận với mục tiêu thúc đẩy hoạt động kinh doanh có tính đạo đức và là nơi các nhà nghiên cứu, doanh nhân quan tâm đến vấn đề đạo đức kinh doanh trao đổi thông tin và chiến lược trong lĩnh vực đó. Trung tâm hợp tác chặt chẽ với các tổ chức nghiên cứu khác trong hoạt động nghiên cứu lý luận, như Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh và Tuân thủ. Đến cuối năm 2002 đã có 53 công ty có quan hệ hợp tác với trung tâm.

Việc thực hiện hệ thống nghiên cứu đạo đức kinh doanh và tuân thủ ở các doanh nghiệp Nhật Bản có mối tương quan chặt chẽ với sự thay đổi trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là các hoạt động của Hội đồng quản trị. Được thành lập từ năm 1994, Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp Nhật Bản giữ vai trò quan trọng đối với việc nâng cao hiểu biết về đạo đức kinh doanh trong cộng đồng các doanh nhân Nhật Bản. Năm 1998, sau thời gian dài thảo luận của các học giả, nhà quản lý doanh nghiệp và các luật sư, Diễn đàn công bố bản "Nguyên lý quản trị doanh nghiệp" với các đề xuất cụ thể nhằm đạt được mục tiêu quản trị doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh. Các cuộc khảo sát gần đây cho thấy chất lượng trách nhiệm xã hội được nâng cao trong kinh doanh ở Nhật Bản.

Phần II của cuốn sách này cung cấp chi tiết hơn các quy định và chương trình về việc tuân thủ tại Nhật Bản.

Hộp 6.4. Mạng lưới các viện thành viên hội đồng quản trị khu vực Đông Á (IDBAnet)

Vài năm trở lại đây, nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ khu vực Đông Á thành lập các viện thành viên hội đồng quản trị doanh nghiệp, xem đó như là một công cụ thúc đẩy quản trị doanh nghiệp tốt hơn, nhất là ở phạm vi hội đồng quản trị. Mặc dù được thành lập theo mẫu của các viện ở Australia, Anh, Mỹ, song hình thức các viện này rất phong phú. Một vài viện là tổ chức độc lập, còn số khác lại là tổ chức liên kết hoặc trực thuộc của các viện nghiên cứu, cơ quan chính phủ hoặc của tư nhân. Song dù dưới bất kỳ hình thức gì thì các viện này đều là người tiên phong trong quá trình cải cách quản trị doanh nghiệp ở các nền kinh tế của họ.

Được thành lập từ năm 2000, IDEAnet có chức năng điều phối các sáng kiến và chia sẻ thông tin giữa các viện với nhau ở khu vực Đông Á. Mạng lưới được mở rộng đến Trung Quốc, Hồng Kông, Indonesia, Hàn Quốc, Malaysia, Philippines, Singapore, Đài Loan, Thái Lan. Nó hoạt động dưới hình thức tập thể giữa các thành viên nhằm cung cấp các khoá đào tạo với những nội dung đã được thừa nhận rộng rãi trên khắp thế giới, tạo cơ hội hợp tác giữa các viện, gợi ý các chủ trương cứng rắn, các nỗ lực, cải cách chính sách cho mỗi thành viên cũng như toàn khu vực.

Các nhóm làm việc đã bước đầu mở rộng hợp tác đến các đối tác bên ngoài. Các tổ chức đa phương như Diễn đàn Quản trị Công ty Toàn cầu thuộc Ngân hàng Thế giới là những người đầu tiên ủng hộ cho các nỗ lực mở rộng sự hợp tác này.

Cho đến nay, mạng lưới này đã tổ chức được các cuộc gặp mặt chung, liên hội nghị. Thêm vào đó, Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương tại Thượng Hải năm 2001 đã thông qua Hướng dẫn quản trị chuẩn mực thực hành do một số thành viên dưới sự điều phối của Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương xây dựng. Hầu hết các thành viên đang triển khai sáng kiến về thí điểm quản trị doanh nghiệp có nền kinh tế của họ và cho khu vực Đông Á.

Nguồn: Diễn đàn Quản lý Công ty Toàn cầu.

Hộp 6.5. Mạng lưới đạo đức kinh doanh toàn cầu của tổ chức Hội đồng Hội nghị

Thành lập năm 1916, Hội đồng Hội nghị có trên 2.500 thành viên ở 60 quốc gia. Ngay từ ngày đầu mới thành lập thì vấn đề đạo đức kinh doanh và các vấn đề liên quan đã được nghiên cứu trong chương trình nghiên cứu về kinh tế và quản trị thực hành. Ngày nay các chương trình nghiên cứu chính là những bước tiến của thành tựu nghiên cứu từ ngày đó.

Mạng lưới đạo đức kinh doanh thuộc Hội đồng Hội nghị được thành lập từ năm 1997 nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động trao đổi kinh nghiệm giữa các bộ phận về nguyên tắc kinh doanh, các biện pháp thúc đẩy sự hiểu biết thực tiễn trong tạo dựng và thực hiện nguyên tắc kinh doanh toàn cầu. Các mục tiêu và trọng tâm nghiên cứu bao gồm:

- Xác định các tiêu chuẩn cho hoạt động kinh doanh toàn cầu
- Áp dụng các nguyên tắc chính trong môi trường văn hoá, xã hội, chính trị đa dạng
- Tìm sự ủng hộ và thúc đẩy hợp tác với các tổ chức phi chính phủ.

Đến nay, mạng lưới đã trợ giúp 5 dự án nghiên cứu bao gồm cả dự án dẫn tới cuốn sách này, tổ chức các hội nghị với các doanh nghiệp, chính phủ, các tổ chức nghiên cứu, Tổ chức phi chính phủ ở châu Phi, Á, Úc, Bắc Mỹ, Nam Mỹ. Các tổ chức như Ngân hàng Thế giới, Trường Wharton của Đại học tổng hợp Pennsylvania, Trường kinh doanh Insead (có trung tâm ở Pháp và ở Singapore); Tổ chức Fundacao Getulio Vargas ở Brazil; Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh Nhật Bản; Tổ chức Minh bạch Quốc tế và Tổ chức Lao động Quốc tế cũng tham gia tích cực các hoạt động của mạng lưới.

Ba năm một lần Hội đồng hành vi kinh doanh toàn cầu tổ chức cuộc hội thảo cho các nhà quản trị cấp cao ở các công ty đa quốc gia gặp mặt, trao đổi các vấn đề quan tâm chung. Mặc dù quan hệ giữa Hội đồng và mạng lưới của Tổ chức Đạo đức Kinh doanh Toàn cầu không phải là quan hệ chính thức, nhưng nội dung mà các thành viên của Hội đồng thảo luận đều được cả mạng lưới và Hội đồng Hội nghị xem xét, nghiên cứu và làm sáng tỏ.

Tổ chức hành vi kinh doanh châu Á được thành lập và họp lần đầu tiên vào tháng 12 năm 2002.

Trường kinh doanh

Các môn học ở các trường kinh doanh khu vực Đông Á đã bắt đầu tập trung vào vấn đề đạo đức với mong muốn nạn tham nhũng sẽ được giảm mạnh mẽ do lớp doanh nhân mới không dung thứ cho nạn này. Ở một vài trường kinh doanh, vấn đề tham nhũng được tổ chức thảo luận như một phần của khoá học về trách nhiệm nghề nghiệp. Ở các trường khác, đạo đức được gộp trong chương trình học về chuẩn mực.

Tuy vậy, không thể nói là tất cả các trường đã đưa nội dung về đạo đức hoặc trách nhiệm xã hội trong kinh doanh vào chương trình học. Nghiên cứu này không điều tra một cách có hệ thống chương trình học tại các nước và vùng lãnh thổ Đông Á - Thái Bình Dương nhưng dường như ngoại trừ ở Nhật Bản, chỉ có vài trường trong khu vực có các khoá học chuyên sâu, kể cả ở các nước và vùng lãnh thổ có nền kinh tế phát triển như Hồng Kông và Singapore. Các ngoại lệ đáng chú ý là Viện Quản trị châu Á (Philippines) với Trung tâm Trách nhiệm Doanh nghiệp và Đại học Baptist Hồng Kông.

Đây có thể là một lĩnh vực được mong đợi sẽ phát triển hơn nữa qua việc thúc đẩy hợp tác khu vực trong lĩnh vực xây dựng môn học giáo dục gắn với nghiên cứu (điều có thể tạo lợi ích cho công ty tầm cỡ quốc gia). Giáo dục gắn liền với nghiên cứu rất phổ biến ở các nước phương Tây, ở đó các trung tâm, cơ sở nghiên cứu đạo đức luôn do các trường kinh doanh thành lập.

Các sáng kiến trong hoạt động

Một vài nỗ lực nhằm vào một số chuyên môn và ngành nghề nhất định ở phạm vi toàn cầu hoặc phạm vi quốc gia. Ví dụ trong lĩnh vực tư vấn kỹ thuật, Liên đoàn Tư vấn kỹ thuật Quốc tế đã xây dựng một khung quản trị đạo đức được thành viên của liên đoàn áp dụng trên phạm vi toàn cầu (xem hộp 6.6). Nỗ lực của Tổ chức Minh bạch và các chủ thể tham gia hợp đồng (xem hộp 4.6 chương 4) được áp dụng cho các đại lý và đơn vị trung gian qua các khoá đào tạo tại từng quốc gia. Việc đưa

Hộp 6.6. Quản trị kinh doanh trung thực trong ngành tư vấn

Liên đoàn Tư vấn kỹ thuật Quốc tế (gọi tắt là FIDIC) là một tổ chức chuyên môn quốc tế. Ngành tư vấn kỹ thuật phát triển mạnh mẽ và hoạt động trên khắp thế giới, các hãng tư vấn hoạt động ở cả quốc gia phát triển và các quốc gia đang chuyển đổi. Hiệp hội quốc gia là thành viên của Liên đoàn quốc tế. Một trong những nhiệm vụ của Liên đoàn là cung cấp các hướng dẫn, trợ giúp về tiêu chuẩn và thực hành cho các nhà tư vấn kỹ thuật và khách hàng trên toàn cầu.

Trong quá trình hoạt động các nhà tư vấn kỹ thuật luôn phải đối mặt với tệ moi tiền, đặc biệt trong các hợp đồng với cơ quan công quyền. Do tác động của xu thế toàn cầu hóa, các hãng tư vấn của tất cả các nước đều chờ đợi được đối xử công bằng.

Trong những năm giữa thập kỷ 1990, Liên đoàn đã nhận rõ sự cần thiết phải có chiến lược toàn cầu lâu dài nhằm phổ biến kinh nghiệm hay và lời cuốn sự tham gia của các bên hữu quan, bao gồm cả các thể chế tài chính. Nhóm thực thi nhiệm vụ chiến lược về quản trị đạo đức của FIDIC đã được Ngân hàng Thế giới cung cấp các trợ giúp cần thiết trong việc thực hiện chiến lược. Nhóm này sử dụng phương pháp hỗn hợp vừa mang tính toàn cầu vừa mang tính cơ sở. Đứng đầu nhóm là ngài Felipe Ochoa, một giám đốc điều hành ở Mexico. Nhiều thành viên của nhóm là các doanh nghiệp từ các nền kinh tế mới nổi và tất cả thành viên đều áp dụng những nguyên lý quản trị đạo đức trong chính doanh nghiệp của mình.

Năm 2001, bộ hướng dẫn về quản trị đạo đức do nhóm này xây dựng đã được chính thức công nhận. Về cơ bản, nội dung của bộ hướng dẫn này đã được trình bày kỹ tại chương 4 của cuốn sách này, gồm sự tham gia tích cực của lãnh đạo, nội quy hành vi của doanh nghiệp, cơ chế thực hiện, và hệ thống cảnh báo, tập quán của ngành.

Liên đoàn và các hiệp hội quốc gia phổ biến bộ hướng dẫn đến người sử dụng thông qua các phương pháp khác nhau, như các chương trình đào tạo đa ngôn ngữ, đa truyền thông. Liên đoàn hợp tác với các cơ quan chính quyền nhằm đảm bảo nguyên tắc trung thực trong việc thực hiện các dự án và các thủ tục mua sắm. Liên đoàn đang thúc đẩy việc gộp các nguyên tắc kinh doanh trung thực vào bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2000 về chứng chỉ chất lượng quản lý trong ngành tư vấn của Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế.

Nguồn: FIDIC và Ngân hàng Thế giới.

ra các đặc điểm cụ thể về tham nhũng trong từng lĩnh vực, ngành nghề là một cách tiếp cận có định hướng rất có giá trị.

Các nỗ lực được tích hợp với khu vực công

Vai trò đầu tiên của khu vực công trong cuộc chiến với nạn tham nhũng là giảm thiểu các cơ hội cho hoạt động tham nhũng trong các trình tự thủ tục công, thúc đẩy sự minh bạch và tạo ra sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp. Các lĩnh vực ưu tiên bao gồm cải cách trong lĩnh vực thuế, hải quan và thủ tục mua sắm. Tuy nhiên, thực tiễn cũng cho thấy vai trò quan trọng của các cơ quan công quyền và các quan chức trong việc thúc đẩy khu vực kinh tế tư nhân hoạt động kinh doanh đạo đức hơn, qua các công cụ sau:

- Tạo dựng khung pháp lý quy định khuyến khích doanh nghiệp hành xử có đạo đức.
- Ủng hộ các tổ chức tham gia hoạt động phổ biến các hành vi tốt.
- Sử dụng công khai các thủ tục công quyền có tính tuân thủ và đạo đức. Ví dụ, các nhà thầu được yêu cầu phải có hệ thống tuân thủ có liên quan khi tham gia bỏ thầu ở các công trình công¹.

Các quy định, chuẩn về đạo đức, sự tuân thủ ở mỗi quốc gia chỉ có thể được thực hiện khi có sự can thiệp mạnh mẽ, hiệu quả của các cơ quan công quyền. Các chương trước đã có luận giải sâu sắc về vấn đề này...

Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng Hồng Kông cung cấp một hình mẫu độc đáo cho quan hệ đối tác công - tư ở tất cả khía cạnh (xem hộp 6.7 và 6.8).

Lý do sử dụng tiêu chuẩn

Vấn đề liệu việc chính thức chấp nhận các tiêu chuẩn quốc tế có tạo điều kiện thuận lợi cho việc phổ biến các hành vi đạo đức và sự tuân thủ trong kinh doanh ở khu vực kinh tế tư nhân hay không đang là vấn đề gây tranh luận sôi nổi trong phạm vi toàn cầu.

Chứng chỉ của Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế (ISO) cũng có thể được coi là hữu dụng khi nó yêu cầu tính tuân thủ của một số tổ chức phải được đánh giá qua việc so chuẩn. Về nguyên tắc, chứng chỉ ISO chỉ có giá trị tham khảo trong các trình tự pháp lý và cho các nhà đầu tư khi xem xét tính trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp để quyết định việc đầu tư.

Hội đồng Hội nghị và Hiệp hội Cán bộ Đạo đức có các cách tiếp cận khác nhau về ứng xử trong kinh doanh. Hiệp hội Cán bộ Đạo đức khai thác tiềm năng phát triển của hệ thống tiêu chuẩn chất lượng quản lý có tính cạnh tranh đa dạng tương thích với ISO 9000 (chất lượng) và ISO 14000 (môi trường). Những người ủng hộ hướng này cho rằng đó là một công cụ hữu hiệu cho việc so chuẩn hệ thống hành xử trong kinh doanh của các doanh nghiệp và các đối tác². Để xoa dịu các mối lo ngại thường xuyên của các doanh nghiệp, Hiệp hội Cán bộ Đạo đức tuyên bố rằng họ có kế hoạch thực hiện tất cả các bước cần thiết để đảm bảo rằng hệ thống quản lý không cần phải được chứng thực bởi bên thứ ba. Hội đồng Hội nghị không đưa ra các tiêu chuẩn mà nhấn mạnh vai trò trao đổi thông tin về kết quả thực tiễn tốt (xem, ví dụ: Berenbein 1999, 2000).

Biện pháp của Hội đồng Hội nghị nhận được sự ủng hộ của các nhà điều hành cấp cao của các công ty lớn. Họ lập luận rằng các tiêu chuẩn chung:

- Thường quá nhiều và không hiệu quả, đặt ra một mớ hỗn độn các yêu cầu gây ra khó khăn cho quản lý
- Được xây dựng với ít thông tin đầu vào từ các doanh nhân trong cộng đồng doanh nghiệp
- Không tiếp cận các vấn đề trên quan điểm tiến trình và quản lý
- Có thể dẫn tới tình trạng cần chứng nhận của bên thứ ba với chi phí tốn kém mà không tăng thêm giá trị.

Trong đàm thoại, các nhà quản lý cao cấp cho rằng có ba điều kiện có thể làm cho các tiêu chuẩn chung này dễ được chấp nhận hơn:

Hộp 6.7. Hồng Kông: đối tác công - tư đấu tranh chống tham nhũng

Hai thực thể trong thể chế đấu tranh chống tham nhũng ở Hồng Kông là:

- Pháp lệnh chống hối lộ (năm 1971)
- Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (ICAC, 1974).

Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng là cơ quan độc lập với tất cả các ngành của chính quyền bao gồm cả lực lượng cảnh sát, tự do thực hiện các hoạt động điều tra. Với lực lượng trên 1.300 người, hầu hết là các điều tra viên, ICAC là một tổ chức lớn, có hai đặc điểm khác biệt quan trọng sau:

- Nhận thức rằng tham nhũng công và tư được gắn chặt với nhau, vì vậy chúng phải được giải quyết cùng một lúc. Các biện pháp đấu tranh chống tham nhũng do ủy ban tiến hành mang tính toàn diện, không chỉ tập trung vào vi phạm của quan chức và hoạt động hối lộ của doanh nghiệp, mà còn tập trung vào các hoạt động gian dối, lừa đảo, tham nhũng trong các giao dịch của khu vực tư nhân.
- Tăng sự tập trung vào việc áp dụng các biện pháp phòng ngừa. Điều này dẫn đến tương tác với các cơ quan chính quyền và các hãng tư nhân, cũng như trong việc thúc đẩy các đạo đức và sự tuân thủ một cách có hệ thống.

Trong quá trình thực hiện biện pháp phòng ngừa, ủy ban phải trông cậy nhiều vào sự phối hợp của Cục Ngăn ngừa Tham nhũng và Cục Quan hệ Cộng đồng. Cả hai cơ quan này đều tăng hoạt động hướng tới khu vực tư nhân như phổ biến, tuyên truyền, tư vấn và đưa ra quy định ưu đãi.

Nhóm dịch vụ tư vấn thuộc Cục Ngăn ngừa Tham nhũng phối hợp chặt chẽ với các đơn vị điều tra. Nhóm giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ xây dựng, thiết kế sự tuân thủ sau khi được các đơn vị điều tra phát hiện thấy thiếu sót trong hệ thống của doanh nghiệp. Nhóm cũng có trách nhiệm phân tích các thủ đoạn, phương thức tham nhũng trong khu vực tư nhân xây dựng các biện pháp đấu tranh phòng ngừa. Nhóm xây dựng và lãnh đạo các sáng kiến ngành.

Trung tâm Phát triển Đạo đức Hồng Kông là đơn vị trực thuộc Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng, được thành lập năm 1995. Trung tâm thu hút được sự tham gia tích cực của các hiệp hội kinh doanh lớn ở Hồng Kông. Trung tâm là trung tâm nguồn lực chính nghiên cứu các vấn đề đạo đức kinh doanh. Trung tâm phổ biến đạo đức kinh doanh đến các doanh nghiệp, các nhà chuyên môn thông qua kênh truyền thông, các tổ chức đào tạo đạo đức. Gần đây, cùng với các nhà chuyên môn và các cơ quan chuyên trách, trung tâm thúc đẩy đạo đức nghề nghiệp trong các lĩnh vực như ngân hàng, kế toán và quản lý quỹ.

Hộp 6.8. Đấu tranh chống tham nhũng trong ngành xây dựng ở Hồng Kông: Một cách tiếp cận tích hợp

Trong vài năm gần đây, ngành xây dựng Hồng Kông bị điều tiếng rất lớn do các vụ tham nhũng ở cả khu vực công và tư, hậu quả là chất lượng công trình kém. Ví dụ, ba năm trước đây người ta phát hiện các trụ móng của một số toà nhà mới không được đặt tới độ sâu cần thiết. Điều đó là do nguyên nhân sau:

- Chất lượng, hiệu quả của hoạt động kiểm định kém, thiếu chính xác do cả nhà thầu và kiểm định viên bòn rút, tham nhũng tiền từ công trình.
- Các chủ đầu tư khi thuê tư vấn thì giao toàn quyền cho bên tư vấn quản lý dự án. Công tác tư vấn kém không được phát hiện kịp thời để có biện pháp sửa chữa.
- Các cơ quan kiểm định vật tư thiếu độc lập do họ được các nhà thầu chỉ định, thay vì các chủ đầu tư phải là người chỉ định.
- Nhận thầu vòng vèo, đa tầng, đa lớp và kém năng động dẫn đến việc nhà thầu cuối cùng phải tiến hành xây dựng dưới mức tiêu chuẩn để có được lợi nhuận tối thiểu.

Nhận thấy để giải quyết hiện trạng yếu kém này cần có sự nỗ lực nhất quán và mạnh mẽ, năm 2001, Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng đã tổ chức hội nghị xây dựng với sự tham gia của các bên hữu quan ở cả khu vực kinh tế công và tư, các nhà chuyên môn (như khảo sát, kỹ sư, và kiến trúc sư) và các nhà thầu. Hội nghị đưa ra giải pháp nâng cao tính trách nhiệm trong xây dựng bao gồm các hoạt động tăng cường biện pháp cải thiện tinh thần trách nhiệm và kiểm soát hành chính.

Nhằm thúc đẩy những hành vi tốt, chính quyền Hồng Kông bắt các nhà thầu chính phải đăng ký và tuân thủ một số chỉ dẫn nhất định. Một yếu tố quan trọng là phải cam kết thực hiện các hoạt động giám sát chất lượng trong các hạng mục xây dựng, những hạng mục đó đã được cụ thể hoá trong từng khía cạnh chuyên môn ở từng giai đoạn, tiến độ xây dựng.

Bên cạnh đó, Trung tâm Phát triển Đạo đức Hồng Kông còn nỗ lực tổ chức nhiều khoá đào tạo về đạo đức. Hơn 12.000 người đã được đào tạo, bao gồm các nhà thầu, các quan chức chính quyền làm nhiệm vụ giám sát công trình do chính quyền đầu tư, các sinh viên đang theo học ngành xây dựng. Trong phạm vi thi công, thì nhận thức rằng tham nhũng là một tội phạm mang tính rủi ro cao, được truyền bá qua phương tiện truyền thông và báo chí của các nghiệp đoàn xây dựng hoặc liên đoàn lao động tổ cáo mà thôi.

- Các báo cáo và yêu cầu công bố thông tin hợp lý
- Các yêu cầu tuân thủ phải được giải thích linh hoạt
- Phải có cấu trúc quản trị mà các doanh nghiệp được tham gia.

Các doanh nghiệp được linh hoạt xây dựng hệ thống thực hành tốt. Mỗi hệ thống đó bao gồm hàng loạt các nguyên lý chung, các yếu tố thành tích được đề xuất nhưng không bắt buộc, các bằng chứng thích hợp về sự tồn tại và hiệu quả của các yếu tố thành tích.

Việc chứng thực bởi bên thứ ba có thể là một cách hiệu quả và ít tốn kém để chứng minh rằng một doanh nghiệp có hệ thống tuân thủ hữu hiệu. Quá trình đó chứng minh rằng một doanh nghiệp đã thể chế hóa các chính sách và chương trình sẽ giúp giảm thiểu việc để lộ tham nhũng, mà không xác định mức độ dính líu tới tham nhũng của công ty. Doanh nghiệp có thể thấy được lợi ích làm giảm hình phạt của việc chứng minh này dưới đạo luật Hướng dẫn xét xử tổ chức của Mỹ hoặc các chuẩn tương tự. Mặc dù có nhiều sự phóng khoáng đối với đòi hỏi chứng thực bởi bên thứ ba, song cách tiếp cận này có thể được chấp thuận thông qua việc sử dụng vào quá trình kiểm tra các đại lý, đối tác tiềm năng, và trong hoạt động kiểm soát nội bộ được công bố bởi trọng tâm ngày càng tăng vào tính minh bạch.

Đối với khu vực kinh tế tư nhân ở các nền kinh tế chuyển đổi và mới nổi, việc chứng thực có thể là một mục tiêu còn quá xa. Các thủ tục xác định mức chuẩn ít tính bắt buộc như đánh giá điểm của các tổ chức nghiên cứu và thương mại cũng có thể chứng minh được là có hiệu quả thực tế hơn (xem hộp 6.9).

Đánh giá của nhà đầu tư như là một công cụ so chuẩn

Các đánh giá của nhà đầu tư về tính liêm chính của hệ thống quản lý trong công ty cũng là một chuẩn độc lập để công ty so sánh hệ thống quản lý của chính nó với các chuẩn mực khác. Sự tăng mức độ phổ biến về đầu tư có trách nhiệm xã hội tạo ra một khuôn khổ cho việc đánh giá hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, trong phạm vi đó đòi hỏi về

Hộp 6.9. Các nguyên tắc kinh doanh ngăn chặn hối lộ

Sau hơn hai năm thảo luận và xây dựng, nhóm các doanh nghiệp, các tổ chức phi chính phủ và hiệp hội thương mại đã ra bộ nguyên tắc kinh doanh nhằm ủng hộ và phát triển các biện pháp đấu tranh chống hối lộ trong các doanh nghiệp.

Việc sử dụng các nguyên tắc kinh doanh chống hối lộ do Tổ chức Minh bạch Quốc tế và Tổ chức Trách nhiệm Xã hội Quốc tế xây dựng sẽ giúp các doanh nghiệp tuân thủ nghiêm Công ước Chống Hối lộ của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, bộ nguyên tắc ứng xử chống hành vi moi tiền, hối lộ của Phòng thương mại quốc tế, và các quy định về chống hối lộ trong bản sửa đổi hướng dẫn cho doanh nghiệp đa quốc gia của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.

Việc áp dụng thực tiễn trong các doanh nghiệp vừa gặp những khó khăn (như thứ tự xếp hạng cao trong các chỉ số tham nhũng đã chỉ ra), do bộ nguyên tắc kinh doanh được thiết kế để ứng dụng cả trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ lẫn doanh nghiệp lớn. Chúng cung cấp lời khuyên về những vấn đề khó khăn, ví dụ tạo thuận tiện trong thanh toán, quà tặng, tiếp khách, và chi tiêu; quan hệ kinh doanh với đại lý và việc trợ cấp trong xí nghiệp liên doanh; các biện pháp thực hành (như đào tạo, thông báo nội bộ, thông báo rộng rãi); và vai trò kiểm tra quản lý của hội đồng quản trị và ban quản lý.

Các hoạt động trợ giúp như định hướng, thảo luận và tư vấn đối với từng doanh nghiệp sẽ được tổ chức cho các đơn vị lựa chọn sử dụng bộ nguyên tắc kinh doanh trong chính sách và quá trình quản lý.

tính liêm chính, trách nhiệm xã hội và các vấn đề môi trường ngày càng gia tăng. Ở Hoa Kỳ có hơn 200 quỹ đầu tư có trách nhiệm xã hội, loại quỹ này đang phát triển mạnh ở châu Âu.

Các phương pháp tiêu chuẩn về đầu tư có trách nhiệm theo hai trường phái hoặc là tích cực hoặc là tiêu cực, có nghĩa là loại bỏ các ngành nhất định khỏi danh mục đầu tư, hay ngược lại chỉ lựa chọn một số ngành hoạt động có trách nhiệm xã hội để đầu tư. Đầu tư có trách nhiệm

xã hội thường được xác định trên thu nhập (hoặc sản phẩm) hơn là dựa trên quá trình kinh doanh và cũng không cung cấp thông tin về chất lượng hệ thống kiểm tra và sự tuân thủ nội bộ của doanh nghiệp, ngành.

Nỗ lực gần đây của Nhật Bản trong việc phát triển đầu tư có trách nhiệm xã hội đã đi theo con đường ngược lại và thúc đẩy chiến lược tuyển chọn dựa trên sự liêm chính nhằm tập trung vào tính liêm chính của hoạt động quản trị thay vì dựa vào các sản phẩm hoặc dịch vụ (xem hộp 6.10). Phương pháp này thu được một cách cho điểm tạo điều kiện để so chuẩn và đề ra được một cách thức tốt trong việc tăng sự đóng góp của yếu tố thị trường vào cổ suý cho tính liêm chính hơn là phương pháp tính truyền thống. Hơn nữa, phương pháp ít bị ảnh hưởng bởi ý thức hệ chính trị cũng là các nhân tố giúp cho đầu tư có trách nhiệm xã hội dễ dàng phát triển ở châu Á và nơi khác.

Triển vọng của hợp tác khu vực ngày càng tăng

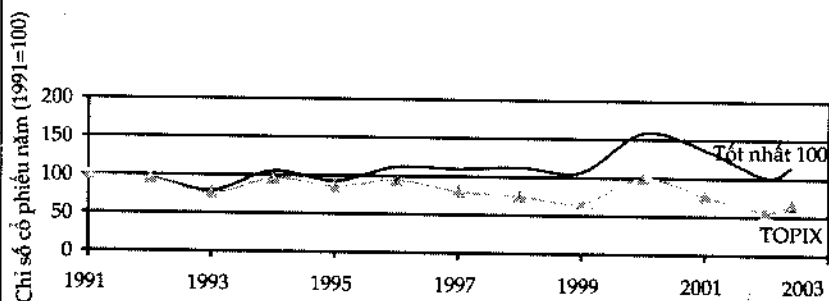
Trong những năm gần đây, viễn cảnh về hoạt động đấu tranh chống tham nhũng trong khu vực ngày càng sáng sủa, điều đó được thể hiện

Hộp 6.10. IntegreX: một bước đột phá hoạt động đầu tư có trách nhiệm xã hội ở Nhật Bản

Năm 2001, một công ty tư nhân có tên gọi IntegreX bắt đầu hoạt động ở Nhật Bản với một tôn chỉ là đưa phương pháp kiểm tra tính trung thực vào thực hành và giúp thúc đẩy hơn nữa đầu tư có trách nhiệm xã hội. IntegreX sử dụng phương pháp thủ tục kiểm tra R-REC001 do Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh và Tuân thủ, Trường Đại học Reitaku đề xuất. Thủ tục này dựa trên danh sách kiểm tra các đặc điểm của doanh nghiệp, mà các đặc điểm này nhằm thu hút các nhà đầu tư tài chính hoặc các nhà đầu tư khác qua việc doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm của họ trong lựa chọn hoạt động đầu tư có trách nhiệm xã hội. Tâm điểm của thủ tục nhằm xác định liệu doanh nghiệp có nhận biết được rủi ro do vi phạm luật hoặc quy định liên quan không, liệu chúng có kiểm soát được các rủi ro đó một cách hợp lý và trách nhiệm không. Các chỉ số quan trọng của phương pháp này liên quan mật thiết với việc sử dụng hiệu quả hệ thống tuân thủ.

IntegreX khảo sát 3.500 doanh nghiệp niêm yết ở Nhật Bản theo phương pháp trên nhằm thu thập thông tin về cơ chế tự kiểm soát ở mỗi doanh nghiệp để ngăn ngừa hành vi sai trái của giám đốc, cán bộ quản lý và nhân viên. Kết quả khảo sát xếp hạng được dùng để lựa chọn ra 100 doanh nghiệp đứng đầu. Theo tạp chí *Nihon Keizai Shinbun* đầu tháng 6 năm 2002, giá cổ phiếu của 100 doanh nghiệp này luôn cao hơn chỉ số Topix của sàn giao dịch Tokyo. Sự cách biệt về giá này đã trở nên đặc biệt nổi bật sau năm 1997, khi hàng loạt các vụ bê bối bị phát hiện. Các chỉ số của cuộc khảo sát đem lại cũng cho thấy những doanh nghiệp nào hoạt động theo đạo đức kinh doanh luôn ổn định và vững chắc trong một thời kỳ dài. Việc mức phổ biến của các sản phẩm có liên quan đến đầu tư có trách nhiệm ngày càng tăng chắc chắn sẽ tạo ra áp lực đối với các doanh nghiệp Nhật Bản quan tâm hơn nữa đến vấn đề đạo đức và tuân thủ.

Giá trị cổ phiếu của 100 doanh nghiệp được xếp hạng đạo đức nhất và bảng xếp hạng của TOPIX, 1991-2003



thông qua các hoạt động tìm kiếm biện pháp hữu hiệu hơn trong lĩnh vực này (xem hộp 6.11). Sự hội nhập kinh tế, tương đồng trong văn hoá, văn hoá kinh doanh và thủ tục hành chính làm nổi bật tính thích hợp của cách tiếp cận này. Những thứ đó tạo ra cho các nhà hoạch định chính sách, các nhóm xây dựng chủ trương cơ hội trao đổi thông tin, quan điểm, kinh nghiệm và thực tiễn.

Không giống như quản trị công và quản trị tư, đạo đức và sự tuân thủ trong kinh doanh vẫn chưa tạo được thành mạng lưới hay tổ chức các hoạt động chung trong khu vực. Rõ ràng các cơ quan chính phủ, tổ

Hộp 6.11. Kế hoạch hành động chống tham nhũng ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương

Ngân hàng Phát triển châu Á và Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đứng ra lãnh đạo việc tổ chức các hội nghị của các tổ chức chính phủ và phi chính phủ ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Tiếp theo hoạt động tham vấn với các chuyên gia và các đại diện chính phủ, năm 2001 một kế hoạch hành động đã được thông qua ở Tokyo. Kế hoạch cung cấp cho các quốc gia thành viên khung phân tích nhằm tạo thuận lợi cho việc so chuẩn, trợ giúp cho các quốc gia thiết kế bước tiếp theo. Mặc dù khu vực tư nhân có nhiều đóng góp đáng kể, song những hoạt động chính vẫn được tập trung vào cải cách khu vực công. Kế hoạch có ba trụ cột chính:

I. Xây dựng hệ thống minh bạch, hiệu quả trong dịch vụ công

II. Tăng cường hoạt động chống hối lộ và thúc đẩy các giao dịch kinh tế trung thực

- Tăng cường và ngăn chặn có hiệu quả bằng luật pháp, cơ quan chống hối lộ, cơ quan tư pháp và hợp tác quốc tế
- Trách nhiệm của doanh nghiệp: thúc đẩy kiểm tra nội bộ và việc tuân thủ; xử phạt công bằng

III. Ủng hộ tích cực sự tham gia của khu vực công

Đưa hoạt động nghiên cứu các tình huống quốc gia qua các mạng lưới đào tạo từ xa của Ngân hàng Thế giới để thảo luận rộng rãi hơn. Các vụ nghiên cứu tình huống tập trung vào cải cách khu vực công sẽ được trình bày trong một cuốn sách khác đi kèm cuốn sách này.

Nguồn: Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế và Ngân hàng Thế giới.

chức phi chính phủ, doanh nhân, các nhà nghiên cứu mới chỉ theo đuổi các hoạt động này trên phạm vi quốc gia. Để có động lực thúc đẩy phổ biến các kinh nghiệm và kiến thức trong lĩnh vực này, việc thành lập mạng lưới trong khu vực có giá trị to lớn, cho dù mạng lưới đó là chính thức hay không. Mạng lưới phải sử dụng các tiềm năng hữu hiệu đa phương cùng với các mạng lưới đang tồn tại trong khu vực, như mạng lưới IDEAnet đã được nêu chi tiết tại hộp 6.4. Khái niệm mạng lưới

không chỉ được các chuyên gia và các nhà lãnh đạo ủng hộ, mà cả các tổ chức bên ngoài khu vực cũng mong muốn trợ giúp về tài chính³.

Chú thích

1. Một ví dụ là, Tổ chức Sáng kiến Công nghiệp Quốc phòng Mỹ (DII) có quan hệ chặt chẽ với bộ phận phụ trách các thủ tục mua sắm của Bộ Quốc phòng. Để có thêm thông tin về DII, xem www.dii.org hoặc Shaw (1999).
2. Nội dung đầy đủ cuộc thảo luận về các sáng kiến của EOA xem Essrig (2001).
3. Quỹ nghiên cứu tham nhũng do Carla Hills, nguyên là đại diện thương mại Hoa Kỳ và Roderick Hills, nguyên Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Chứng khoán (Mỹ) thành lập đã quan tâm, ủng hộ rộng rãi đối với các đề nghị thành lập mạng lưới. Đề nghị thực tế đã được Roderick Hills đưa ra bàn luận tại Hội nghị bàn tròn với chủ đề vai trò của khu vực kinh tế tư nhân trong đấu tranh chống tham nhũng: một chương trình hành động do Viện Nghiên cứu Chính sách Singapore phối hợp với Tổ chức Minh bạch Quốc tế và Ngân hàng Thế giới đồng tổ chức tại Singapore tháng 7 năm 2002. Trong thời gian phát hành cuốn sách này việc sử dụng các nội dung của cuốn sách đang được các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở Đông Á tranh luận tích cực.

Chương 7

Chương trình hiện tại

Hiện nay, các công ty trên phạm vi toàn cầu đều nỗ lực thúc đẩy thực hiện đạo đức và sự tuân thủ. Số các công ty xuyên quốc gia, liên khu vực trong khu vực Đông Á chấp nhận và áp dụng các chương trình đấu tranh chống hành vi gian dối, tham nhũng ngày càng tăng. Sự tác động sâu sắc của xu thế toàn cầu hoá và sự xuất hiện của thể hệ doanh nhân mới nhạy cảm hơn với vấn đề quản trị, chắc chắn trong tương lai các kỹ năng đề cập ở các chương trên sẽ đạt được sự đồng thuận rộng rãi. Vì thế, các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân có đóng góp quan trọng trong cuộc chiến chống tham nhũng, mặc cho sự ảnh hưởng của chúng chưa thể là tức thời.

Nghiên cứu này chỉ ra một số phát hiện và định hướng quan trọng.

Các chương trình của khu vực kinh tế tư nhân là câu trả lời mang tính hỗn hợp vừa toàn cầu, vừa địa phương cho những vấn đề tham nhũng đã gây ra trong quá trình phát triển kinh doanh ở mọi nơi

- Các doanh nghiệp lớn có khả năng hơn so với các doanh nghiệp nhỏ trong việc xây dựng các hệ thống mạnh, bởi chúng có nhiều nguồn lực và lợi thế thương thuyết trong mặc cả với tệ moi tiền. Các doanh nghiệp lớn quan tâm nhiều đến nâng cao hiệu biết và truyền bá hành vi tốt cho các bạn hàng, các vệ tinh của chúng, và coi đó như là trách nhiệm đạo đức, pháp lý phải thực hiện.

- Viễn cảnh quốc gia và toàn cầu không thể tách riêng ra được. Thương mại và đầu tư quốc tế bị buộc tội làm lan tràn việc tham nhũng, song chính những hoạt động này là phương tiện quan trọng phổ biến kinh nghiệm hay. Mỗi liên kết đa dạng đó là đặc biệt quan trọng ở Đông Á, bởi mức độ hội nhập thương mại và đầu tư khu vực rất cao.

*Sáng kiến của khu vực tư nhân không thể thay thế cho
hành động và cải cách trong khu vực công*

Đóng góp của khu vực tư nhân chỉ là đòn bẩy cho các biện pháp của khu vực công. Điều này đã được minh chứng ở diễn đàn quốc tế, nơi mà vào năm 1997 Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đưa ra Công ước Chống Hối lộ. Công ước được xem là một động lực mạnh mẽ để phổ biến mọi chương trình tại các công ty đa quốc gia.

- Cho dù mức độ khác nhau, song nhận thức rằng tham nhũng là lực cản của phát triển kinh tế đã được thừa nhận trên phạm vi toàn cầu, tính chất toàn cầu cũng được thể hiện trong khía cạnh kỹ thuật và nội dung của các chương trình mà doanh nghiệp áp dụng: như sự tích cực của ban lãnh đạo, quy định hành xử trong doanh nghiệp, thực hiện hiệu quả các khoá huấn luyện, thảo luận và hệ thống cảnh báo. Các chương trình tương tự sẽ tăng lên trên phạm vi quốc gia khi xu thế toàn cầu phát triển mạnh mẽ.
- Sự khác biệt về văn hoá sẽ tiếp tục gây ra các vấn đề trong thực hiện. Điều này đặc biệt đúng ở Đông Á, nơi quan hệ theo truyền thống của người Trung Quốc thường sử dụng trong kinh doanh, mặc dù phù hợp với đạo đức kinh doanh lại không thuộc vào chữ tín của đối tác và các quan hệ không chính thức. Các tập quán cụ thể của từng nước cũng cần được xem xét khi các doanh nghiệp áp dụng chúng trong đấu tranh chống tham nhũng có hiệu quả.
- Hệ thống kiểm tra nội bộ và đạo đức kinh doanh tốt là một bộ phận của nội dung quản trị doanh nghiệp. Sự minh bạch và công khai phù hợp với các quy định quốc tế sẽ trợ giúp quan trọng cho hệ thống nội

bộ đầu tranh chống tệ moi tiền. Cấu trúc quản trị doanh nghiệp có quan hệ hỗ trợ tích cực cho hoạt động áp dụng các quy định về đạo đức kinh doanh. Ví dụ, Hội đồng quản trị ngày càng quan tâm và tham gia vào việc xây dựng, kiểm tra hệ thống các chương trình đạo đức và kiểm tra nội bộ. Ngược lại, kiểm tra nội bộ và đạo đức kinh doanh lại trợ giúp hệ thống bộ máy quản trị hoạt động đúng chức năng.

Mặc dù chính doanh nghiệp thiết kế chọn lựa và thực hiện các hệ thống của họ, nhưng họ cũng không thể làm tất cả một mình

Hoạt động truyền bá kinh nghiệm hay sẽ được thúc đẩy bởi các yếu tố khách quan như: các quy định ưu đãi, khuyến khích do luật pháp quy định, hay do bản hàng là tư nhân và các biện pháp của doanh nghiệp được xây dựng trên nền tảng hiểu biết, chuẩn mực và đào tạo. Năng lực của cả khu vực tư nhân và khu vực công đều rất có hạn. Để phát huy hết khả năng hiếm hoi này có một vài gợi ý cho việc sử dụng chúng một cách hữu hiệu nhất là:

1. Điều chỉnh hợp lý các quy định pháp luật.

Luật cần có quy định khuyến khích việc phổ biến những quy định đạo đức kinh doanh và nên khuyến khích các doanh nghiệp đặt trụ sở chính tại quốc gia thừa nhận hệ thống tuân thủ nội bộ. Đây không phải là những bước đi dễ dàng, mà là chương trình dài hạn, bao gồm:

- Các quy định về đạo đức, các quy định nội bộ của doanh nghiệp có thể được tham khảo và luật hoá vào các đạo luật hoặc các hướng dẫn điều chỉnh mối quan hệ kinh doanh. Như vậy, có hai phương tiện sử dụng là hướng dẫn và thể chế hoá vào luật chống tham nhũng: a) hướng dẫn do các uỷ ban chứng khoán ban hành và thậm chí được thể hiện ngay trong các đạo luật về chứng khoán cho công tác quản trị của các công ty niêm yết, b) luật chống tham nhũng, đặc biệt là các luật thành lập các cơ quan chống tham nhũng như ở Hàn Quốc. Các đạo luật nêu trên chưa có tính hệ thống, vì thế điều quan trọng là chúng phải định nghĩa rõ ràng các nội dung cơ bản của hệ thống tuân thủ doanh

ngiệp, như ở Hoa Kỳ và Australia (đạo luật Sarbanes-Oxley và luật AS 3806). Các tham chiếu tương tự trong vấn đề đạo đức và kiểm tra nội bộ nên được luật hoá và đưa vào các bản hướng dẫn nhằm mục tiêu nâng cao vai trò và tính chuyên nghiệp trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực kế toán.

- *Xem xét hệ thống tuân thủ của doanh nghiệp trong bối cảnh tăng cường luật pháp và trình tự hành chính.* Như bước khởi sự, các nhà thực thi luật pháp và các cơ quan pháp luật có thể thử nghiệm giảm biện pháp xử phạt đối với các vi phạm luật pháp trên một vài lĩnh vực. Cuối cùng, với quan điểm này sẽ làm cho một quốc gia thừa nhận các hình mẫu hướng dẫn xét xử giảm thiểu hình thức trừng phạt đối với các công ty có hệ thống tuân thủ trong doanh nghiệp. Một khung pháp lý có tính hệ thống chặt chẽ và việc giảm thiểu biện pháp trừng phạt có thể được áp dụng với từng vụ việc một và xem đó như là một phương tiện nâng cao tính cường chế của các thủ tục hành chính. Một điều kiện rõ ràng là các cơ quan công quyền phải mạnh mẽ và trong sạch, dẫn đến việc phải thử nghiệm dần dần và hạn chế. Các lĩnh vực có nhiều triển vọng là thực thi pháp luật của ủy ban chứng khoán; các thủ tục mua sắm công. Các đề xuất của liên đoàn tư vấn kỹ thuật quốc tế và ngành công nghiệp xây dựng ở Hồng Kông đã nêu tại chương 6 là các ví dụ.
- *Sự mở rộng cơ chế hợp tác của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đến các quốc gia và vùng lãnh thổ không phải là thành viên trong khu vực Đông Á.* Cơ chế của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế thích hợp với các nền kinh tế mới nổi là bởi chúng đặt tham nhũng trong nước và liên quốc gia vào vị thế như nhau. Châu Á khác châu Mỹ Latinh là không có các thành viên tham gia Công ước Chống Hối lộ mà không phải là thành viên của tổ chức này, tuy nhiên mức độ liên kết thương mại trong khu vực Đông Á làm cho công ước này trở nên thích hợp với bối cảnh của khu vực. Cho dù việc mở rộng cơ chế không thể tạo ra sự biến đổi nhanh chóng, bất ngờ, nhưng chúng giúp các quốc gia thiết kế được khuôn khổ luật pháp hoàn thiện.
- *Hoạt động giới thiệu các nguyên tắc pháp luật quan trọng sẽ kích thích hệ thống kiểm tra nội bộ hoạt động hiệu quả.* Điều này bao gồm: các nguyên

tắc về trách nhiệm hình sự; việc cần thiết phải có những quy định làm giảm thiểu các biện pháp trừng phạt; và biện pháp bảo vệ người đánh động cần được áp dụng cả ở khu vực tư và khu vực công. Đó là những thay đổi dài hạn và không phải tất cả các quốc gia phát triển trong Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đều đã áp dụng.

2. *Thúc đẩy các đối tác đẩy mạnh việc phổ biến những kinh nghiệm hay.* Các đối tác nên tận dụng tối đa các nguồn lực, kiến thức và năng lực thực thi trong cả khu vực tư và khu vực công.

Các hình thức đối tác công - tư gồm:

- *Các doanh nghiệp lớn cùng nhau hoạt động qua các hiệp hội đạo đức và các tổ chức ở phạm vi quốc gia (như đã chứng minh sự thành công ở Nhật Bản và Hàn Quốc), hoặc làm việc với nhau qua các nhóm làm việc trên phạm vi toàn cầu, như nhóm làm việc của Hội đồng Hội nghị về các nguyên tắc đạo đức kinh doanh toàn cầu, hoặc cả phạm vi quốc gia và cả phạm vi toàn cầu.*
- *Các doanh nghiệp lớn, cả tầm cỡ quốc tế và khu vực, làm việc với các nhà cung cấp và trung gian để tăng sự hiểu biết, cung cấp khoá đào tạo, và cải thiện các tiêu chuẩn. Một vài thử nghiệm hứa hẹn đã được tiến hành trong các lĩnh vực quan trọng, bao gồm cả thử nghiệm của TRACE được mô tả chi tiết tại hộp 4.6 tại chương 4.*
- *Đàm phán với các bên hữu quan.* Nhờ phần lớn các Tổ chức phi chính phủ và tổ chức xã hội tham gia tích cực đấu tranh chống tham nhũng. Mặc dù cá nhân các doanh nghiệp không thể được xem xét cụ thể bởi các tổ chức trên, nhưng điều quan trọng là các đối tác lớn của khu vực tư nhân đã được biết đến và được thừa nhận từ các bên hữu quan thông qua hoạt động hoặc vụ việc cụ thể.

Đối tác công - tư cũng rất quan trọng. Các cơ quan công quyền có thể tham gia truyền bá những kinh nghiệm hay, như Hồng Kông đã làm. Tuy các cơ quan đấu tranh chống tham nhũng có thể chưa có những biện pháp để xây dựng và phát triển đối thoại với các tổ chức tư nhân, nhưng nó đảm bảo sự nhất quán trong các nỗ lực và trở thành

động lực thúc đẩy các chương trình của khu vực tư nhân, đồng thời nó quan trọng đối với khu vực công trong phát triển năng lực hợp tác với khu vực tư nhân.

3. *Tạo ra và phổ biến các nguồn lực và kiến thức* cho những doanh nghiệp mong muốn phát triển các chương trình đấu tranh chống tham nhũng.

Đào tạo là một trong những biện pháp có ưu thế, nhưng lại có lỗ hổng lớn. Dưới đây là một vài phương pháp lấp khoảng trống:

- Môn học tại các trường kế toán phải hàm chứa đầy đủ các nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp.
- Các khoá học do các viện đào tạo thành viên hội đồng quản trị thực hiện phải thể hiện được khát vọng đưa những nội dung về đạo đức và sự tuân thủ vào trong các môn học.
- Huấn luyện tạm thời cho một vài ngành.
- Các khoá học của trường kinh doanh phải có môn học đạo đức. Đó là bước cực kỳ quan trọng cho chiến lược dài hạn, bởi các nội dung đó sẽ được lớp doanh nhân mới thực thi trong tương lai.

Các nhân tố về kiến thức và xu hướng có thể được phát triển thông qua phương tiện sau:

- *Chia sẻ kinh nghiệm* giữa các chuyên gia trong lĩnh vực liên quan (ví dụ thông qua việc xây dựng các hiệp hội đạo đức).
- *Xây dựng khả năng nghiên cứu hàn lâm*. Trung tâm nghiên cứu các vấn đề về đạo đức có thể hữu ích trong việc phát triển các nghiên cứu tình huống và theo dõi các vấn đề liên quan. Các nghiên cứu đó có thể giúp các trường, tổ chức kinh tế, các hội nghề nghiệp cũng như các cơ quan chống tham nhũng.

Các công cụ so chuẩn có thể được phát triển cho từng doanh nghiệp. Gần đây ở Đông Á có rất nhiều doanh nghiệp tư nhân thực hiện việc đánh giá lẫn nhau về tính minh bạch, tuân thủ và trách nhiệm xã hội. Đó là lĩnh vực đầy hứa hẹn cho dù phương pháp thực hiện còn đang được làm rõ.

Phần II

Các nghiên cứu điển hình

Tên của một số công ty đã được thay đổi. Cũng như vậy, các chức danh cá nhân nêu tại thời điểm phỏng vấn (năm 2001 hoặc 2002) hiện có thể không còn đúng.

Chương trình đạo đức kinh doanh và các sáng kiến chống hối lộ của các công ty Nhật Bản: Sự thay đổi trong pháp luật và các nỗ lực của doanh nghiệp

Đạo đức kinh doanh đã trở thành mối quan tâm được ghi nhận rộng rãi ở Nhật Bản trong hơn 10 năm qua. Tháng 2 năm 1999, Nhật Bản đã sửa đổi, bổ sung Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng để thực hiện những điều khoản trong Công ước Chống Hối lộ của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD). Do đó, các doanh nghiệp Nhật Bản buộc phải giải quyết vấn đề hối lộ các công chức nước ngoài. Vấn đề này xảy ra đồng thời với việc các doanh nghiệp và tổ chức kinh doanh đổi mới các nỗ lực để phục hồi hoặc duy trì tính liêm chính của doanh nghiệp sau một loạt các vụ bê bối. Các công ty Nhật Bản đã thực hiện cải cách trong việc quản trị công ty, có cuộc tranh luận ngày càng sôi nổi về đạo đức kinh doanh, vấn đề tuân thủ trong cộng đồng doanh nghiệp và trong các cơ quan chính phủ.

Những ảnh hưởng thể chế và xã hội

Nhiều công ty Nhật Bản đã đánh mất tính liêm chính trong nền kinh tế bong bóng vào cuối những năm 1980. "Mục đích biện minh cho

phương tiện" đã trở thành nhật lệnh và ngày càng nhiều công ty, những truyền thống quản lý theo lối Nhật Bản, nhấn mạnh vào quá trình quản lý, đã bị xâm hại.

Thuật ngữ "đạo đức kinh doanh" chỉ trở thành phổ biến sau khi bong bóng kinh tế bị nổ tung. Năm 1991, Liên đoàn các Tổ chức Kinh tế Nhật Bản (Keidanren) đã xây dựng quy tắc ứng xử tốt trong công ty và mạnh mẽ kêu gọi các công ty thành viên tôn trọng đạo đức kinh doanh. Nhưng đến đầu những năm 1990 mới phát hiện ra những việc làm trái pháp luật của các công ty chứng khoán, bao gồm bốn công ty lớn - Nomura, Daiwa, Yamaichi và Nikko - trong khi đó, ngân hàng và các công ty vay nợ của họ đã chỉ trích mạnh mẽ về việc thiếu trách nhiệm trong quản lý. Năm 1996, Keidanren sửa đổi lại quy tắc và xuất bản sách hướng dẫn bao gồm những chỉ dẫn cụ thể.

Tuy nhiên, năm 1997, lại có những vụ bê bối bị đưa ra ánh sáng. Một số công ty thành viên của Keidanren bị phát hiện đã trả tiền cho những kẻ tống tiền công ty, vi phạm Luật Thương mại của Nhật Bản. Những sự việc đó làm mất uy tín của Keidanren với tư cách là tổ chức đứng đầu về đạo đức kinh doanh ở Nhật Bản.

Kể từ đó, một số tổ chức kinh doanh đã đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích đạo đức kinh doanh tốt hơn. Liên đoàn Kinh tế Kansai tiếp quản công việc từ Keidanren, tổ chức những cuộc tranh luận chính thức về đạo đức kinh doanh. Năm 1997, tổ chức này thành lập Ủy ban Xã hội và Doanh nghiệp, và trong báo cáo năm 1999, nó đã thúc giục các công ty Nhật Bản xây dựng hệ thống quản lý tuân thủ luật pháp và pháp lệnh liên quan đến đạo đức¹.

Năm 1997, Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (BERC) được thành lập, với sự hợp tác của Tổ chức Xã hội Nhật Bản nghiên cứu về đạo đức kinh doanh, là tổ chức độc lập phi lợi nhuận với tôn chỉ khuyến khích thực tiễn đạo đức kinh doanh. Đến cuối năm 2002, có 53 công ty gia nhập trung tâm này. BERC hoạt động như một phương tiện trao đổi thông tin và chiến lược trong lĩnh vực đạo đức kinh doanh thông qua các hoạt động giáo dục và hỗ trợ nguồn lực.

Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp của Nhật Bản được tổ chức vào năm 1994 đóng vai trò dẫn đầu trong việc nâng cao nhận thức về vấn đề quản trị doanh nghiệp. Sau nhiều năm các thành viên thảo luận (giám đốc của các công ty hàng đầu ở Nhật Bản, nhà nghiên cứu, và các luật sư), năm 1998 diễn đàn xuất bản cuốn "Những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp", bao gồm những đề xuất cụ thể để quản trị doanh nghiệp đạt kết quả tốt.

Cũng đáng chú ý là trào lưu đang dâng cao của những người cổ vũ tích cực cho các cổ đông, làm cho mối quan hệ với các cổ đông trở thành mối quan tâm ngày càng được lưu tâm trong ban giám đốc. Tiểu sử sơ lược của cổ đông ở các công ty Nhật Bản có sự thay đổi: khi việc nắm giữ chéo các cổ phần trong các công ty Nhật Bản giảm xuống thì các nhà đầu tư nước ngoài tăng cổ phần của mình trong số lượng cổ phiếu công ty, và nhiều người đã rất tích cực đề xuất về cuộc cải cách quản trị doanh nghiệp đối với ban quản lý. Năm 1995, Luật Thương mại được sửa đổi đã tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các cổ đông trong việc đệ đơn kiện giám đốc công ty, chỉ cần trả 8.200 yên, hoặc 63 đôla Mỹ là có thể đưa nhau ra toà. Cũng từ đó, số lượng các vụ kiện tụng do các cổ đông đưa ra tăng lên. Một số vụ kiện liên quan đến giám đốc các tổng công ty xây dựng trong vụ bê bối về hối lộ; một số vụ kiện khác buộc tội các công ty chứng khoán đã chi trả trái phép cho những kẻ tống tiền. Trong số các công ty tham gia cuộc điều tra của nghiên cứu này thì giám đốc tập đoàn Thép Kobe và tập đoàn Sumitomo đã phải đối mặt với các vụ kiện tụng.

Những vụ kiện pháp lý gần đây cũng đã làm thức tỉnh các giám đốc công ty về cách thức quản trị doanh nghiệp. Một phán xử như thế vào tháng 9 năm 2000 đã gây sốc cho các giám đốc trên toàn quốc: Toà án yêu cầu giám đốc Ngân hàng Daiwa bồi thường cho các cổ đông 82,9 tỷ yên. Toà án chỉ ra rằng, giám đốc đã không "giám sát đúng mức", do đó họ thất bại trong việc ngăn cản một nhân viên công ty làm thất thoát một khoản tiền lớn trong gian lận thương mại. Trường hợp này đã châm ngòi cho những vụ kiện tương tự tập trung vào việc thiếu trách nhiệm của giám đốc. Hơn nữa, các cổ đông đã thắng khi toà án

phán quyết sự bồi thường cho những mất mát của họ hoặc họ đã đạt được những thoả thuận ngoài toà án mà có lợi cho họ. Trong một số trường hợp, các cổ đông đã thuyết phục được công ty cam kết xây dựng hệ thống tuân thủ để tránh tái phạm sai lầm.

Sự gia tăng số lượng các cổ đông quan tâm đến những khoản đầu tư có trách nhiệm xã hội (SRI) là một xu hướng khác có quan hệ mật thiết với quản trị doanh nghiệp. Gần đây, IntegreX, Inc., một tổ chức chuyên về đánh giá SRI, đã tiến hành cuộc điều tra với 3.500 công ty được niêm yết về nỗ lực của họ trong đạo đức kinh doanh và sự tuân thủ. Một cơ sở dữ liệu về những phát hiện của cuộc điều tra sẽ sớm được công bố. Có một chút nghi ngờ là dạng nghiên cứu và xuất bản phẩm này sẽ khuyến khích hơn nữa từng công ty giải quyết vấn đề tuân thủ của mình.

Trong khi đó, chính phủ Nhật Bản đang nỗ lực đẩy mạnh sự tuân thủ và đạo đức. Thứ nhất, năm 1999 Cơ quan Dịch vụ tài chính bắt đầu thực hiện thanh tra tài chính toàn diện, nhằm vào các định chế tài chính. Các định chế tài chính là mục tiêu thanh tra nghiêm ngặt về tình trạng tuân thủ của họ, và nếu họ không đáp ứng được các yêu cầu tuân thủ, thì họ có thể sẽ bị yêu cầu tạm ngưng hoạt động. Những người có thẩm quyền đã giảm gánh nặng thanh tra cho các định chế tài chính này bằng cách thực hiện thoả đáng chức năng kiểm soát nội bộ.

Thứ hai, có một xu hướng mới trong chính phủ không chỉ bắt buộc các công ty tuân theo pháp luật và pháp lệnh, mà còn yêu cầu họ xây dựng một khuôn khổ tuân thủ pháp luật. Những thảo luận về sự tuân thủ bắt đầu vào năm 2001 trong Hội đồng Chính sách Xã hội, một cơ quan tư vấn của chính phủ, và những thảo luận tương tự cũng đã bắt đầu trong Vụ Tiêu chuẩn Môi trường và Vụ An toàn Sản phẩm của Bộ Kinh tế, Thương mại và Công nghiệp.

Thứ ba, vào tháng 12 năm 2000 một cuộc họp nội các đã thông qua đề cương về cải cách hành chính, trong đó bắt buộc các công ty phải xây dựng khuôn khổ thể hiện trách nhiệm của chính họ, với mục tiêu đảm bảo an toàn cho người dân và một xã hội công bằng. Điều đó được phát biểu thẳng thắn thành một vấn đề yêu cầu giải quyết đồng thời

với sự đẩy mạnh cải cách điều tiết. Các công ty cũng được yêu cầu công khai hoá các thông tin liên quan đến các hoạt động như thế.

Thứ tư, mọi cố gắng đang được tiến hành nhằm sửa đổi Luật Chống độc quyền trên toàn quốc, qua đó tăng cường quyền lực của Ủy ban Thương mại công bằng của Nhật Bản (JFTC). Không giống như Hoa Kỳ có hướng dẫn những phán quyết của Liên bang, và Anh quốc có Luật Cạnh tranh năm 1998, Nhật Bản không có những điều khoản của chính phủ giảm hình phạt cho các công ty có hệ thống tuân thủ. Những đề xuất sửa đổi sẽ trao quyền cho JFTC để xét tới hệ thống chống tham nhũng của các công ty khi quyết định những hình phạt với hành vi vi phạm pháp luật.

Các công ty hành động

Các công ty Nhật Bản đã bắt đầu cải tiến chương trình đạo đức và cơ cấu kiểm soát nội bộ. Khoảng 55% các công ty đã xây dựng nguyên tắc ứng xử doanh nghiệp, các hướng dẫn về đạo đức nghề nghiệp, tài liệu hướng dẫn sự tuân thủ, và các loại tài liệu tương tự khác; 37% các công ty có một bộ phận riêng chuyên giải quyết các vấn đề đạo đức và sự tuân thủ; và 43% các công ty định kỳ tổ chức các khoá huấn luyện về đạo đức nghề nghiệp cho nhân viên².

Ngày càng nhiều các doanh nghiệp Nhật Bản từng bước tăng cường chức năng giám sát - chẳng hạn, bằng cách thuê các giám đốc độc lập ở bên ngoài. Năm 1997, tập đoàn Sony đã bước đầu cắt giảm số lượng người trong ban quản trị từ 38 giám đốc xuống còn 10 người, trong khi đó lại giới thiệu chức vụ quản trị mới. Các tập đoàn khác, bao gồm Omron và Thép Kobe, cũng theo mô hình này, và đến năm 2000, khoảng 240 doanh nghiệp báo cáo đã tiến hành cải cách cơ cấu tương tự.

Dù có như vậy thì hình ảnh về đạo đức nghề nghiệp của các công ty trên thị trường và quần chúng nhân dân cũng chưa được cải thiện là bao. Ví dụ: trong cuộc điều tra quan điểm của sinh viên về cộng đồng doanh nghiệp Nhật Bản, được tổ chức vào mùa thu năm 2000 cho thấy, 68% người được hỏi cho rằng "các công ty trung thực không được

thường công, trong khi đó các công ty gian dối lại kiếm được lợi nhuận"; 63% tin rằng "hầu như không có thông tin về các công ty nào là trung thực"; 84% tin rằng "sự trừng phạt các vụ bê bối là quá nhẹ"; và 62% cho rằng "nhiều công ty tin tưởng kinh doanh bất hợp pháp là đáng làm". Nếu điều này là nhận thức về thực tế của thể hệ mới thì các công ty Nhật Bản sẽ ít có động cơ để giải quyết các vấn đề đạo đức nghề nghiệp và tuân thủ trong nội bộ. Tuy nhiên, những công ty có thành tích kinh doanh giảm sút do vướng vào các vụ bê bối đều đã nỗ lực hơn nữa trong việc giải quyết các vấn đề đạo đức nghề nghiệp và tuân thủ. Nhưng những nỗ lực như thế sẽ không kéo dài, nếu như các công ty e ngại chúng sẽ làm giảm sức cạnh tranh của họ.

Điều khoản chống hối lộ: Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng

Sau khi ký kết Công ước Chống Hối lộ OECD vào tháng 3 năm 1997, chính phủ Nhật Bản đã sửa đổi Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng (UCPL) để thực hiện các điều khoản của Công ước. Luật sửa đổi có hiệu lực vào tháng 2 năm 1999, khi Công ước này có hiệu lực.

Sự sửa đổi có hai đặc điểm chính:

- Một điều khoản mới ngăn cấm hối lộ công chức nước ngoài. Điều khoản chống hối lộ này được phát biểu như sau: "Không ai được cho, biếu hoặc hứa hẹn bất cứ khoản tiền hay ưu đãi nào cho công chức nước ngoài, mục đích để các công chức hành động hoặc khống chế các hành động liên quan đến việc hoàn thành nhiệm vụ chính thức của họ, hoặc để cho các công chức sử dụng địa vị của họ hoặc lợi dụng các quan chức khác sai khiến họ hành động hoặc không hành động liên quan đến việc hoàn thành nhiệm vụ chính thức của họ, để dành được hoặc duy trì những lợi thế kinh doanh bất hợp pháp". Trong ngữ cảnh này, "công chức nước ngoài" được định nghĩa là (1) những người làm công vụ cho chính quyền quốc gia hoặc địa phương ở nước ngoài; (2) những người đang thực hiện những nhiệm vụ cho một thực thể được thành lập theo luật đặc biệt của nước ngoài để

thực hiện nhiệm vụ đặc biệt vì lợi ích quốc gia; (3) những người đang làm trong các doanh nghiệp quốc doanh do chính phủ hậu thuẫn, tuân thủ theo những yêu cầu nhất định nào đó; (4) những người làm công vụ cho các tổ chức quốc tế; hoặc (5) những người đang thực hiện nhiệm vụ công, mà những nhiệm vụ này thuộc về thẩm quyền cho phép của chính quyền địa phương hoặc trung ương ở nước ngoài hoặc tổ chức quốc tế và được họ uỷ quyền.

- Những điều khoản mới về những chế tài cho các tội danh: phạt tối đa 3 năm tù giam hoặc tiền phạt lên đến 3 triệu yên đối với cá nhân phạm tội và 300 triệu yên đối với doanh nghiệp phạm tội.

Năm 2001, chính phủ Nhật Bản lại sửa đổi UCPL nhằm đáp lại lời kêu gọi của nhóm công tác của OECD về tội hối lộ:

- Cụm từ “có liên quan đến giao dịch kinh doanh quốc tế” được đưa vào để giới hạn cơ hội giành lấy lợi thế kinh doanh trái phép thông qua đạo luật hối lộ.
- Trong định nghĩa công chức nước ngoài, đặc biệt là những người làm cho các doanh nghiệp do chính quyền địa phương hoặc trung ương nước ngoài điều hành, cụm từ “những cá nhân khác được định rõ trong sắc lệnh của chính phủ tương ứng với những người như thế” được thêm vào.
- Mệnh đề “trụ sở chính” bị xoá đi. Trước văn bản sửa đổi mới nhất, UCPL bao gồm một điều khoản được phát biểu rằng, điều khoản chống hối lộ sẽ không được áp dụng nếu trụ sở chính của người đưa hối lộ ở trong nước của công chức được hối lộ³. Xoá đi mệnh đề “trụ sở chính” sẽ loại bỏ được kẽ hở này.

Mặc dù có những biện pháp như thế, nhưng các nhà phê bình vẫn đang bày tỏ những lo ngại về việc thực hiện Công ước của OECD của Nhật Bản. Họ chỉ ra những điểm sau:

Thứ nhất, chính phủ Nhật Bản ngăn chặn hành vi hối lộ công chức nước ngoài thông qua việc sửa đổi luật trong cạnh tranh hơn là thay đổi Luật Hình sự. Không một nước nào ký Công ước của OECD lại sử

dụng cách tiếp cận như thế, và một số nhà phê bình nghi ngờ rằng các công ty Nhật Bản có thể không được khởi tố tích cực vì các hành vi hối lộ nước ngoài nếu không gây ra cạnh tranh không lành mạnh⁴.

Thứ hai, Nhật Bản là một trong hai nước ký kết Công ước đã không áp dụng những nguyên tắc quốc tịch cho tội danh hối lộ nước ngoài. Điều đó có nghĩa là việc khởi tố có thể không được thực hiện hoàn toàn dựa vào sự phạm tội ở nước ngoài. Việc áp dụng phạm vi xét xử dựa theo quốc tịch (không dựa vào lãnh thổ) có thể được giải thích như một điều khoản bắt buộc trong Công ước này và một số quốc gia đã ban hành những điều luật nghiêm khắc áp dụng điều khoản chống hối lộ của chính họ cho tội danh hối lộ nước ngoài do một người nước ngoài ở một quốc gia khác thực hiện. Mặc dù nhóm công tác của OECD đã đề xuất sự sửa đổi như vậy nhưng chính phủ Nhật Bản vẫn chưa thực hiện.

Thứ ba, mức độ trừng phạt cho tội hối lộ nước ngoài là tương đối nhẹ. Mặc dù tuân theo các điều khoản của Công ước thì các hình phạt cho tội danh này "phải tương đương với hình phạt cho các quan chức của Đảng cầm quyền", nhưng vẫn là nhẹ hơn so với hình phạt ở các nước khác⁵. Nhóm công tác của OECD đã chỉ ra rằng, chế tài dành cho doanh nghiệp hiện có ở Nhật Bản là không "đủ hiệu quả, tương xứng, và có tính chất ngăn chặn" nếu xét theo tầm cỡ quá lớn của nhiều doanh nghiệp.

Cho đến nay, không có một công ty Nhật Bản nào bị trừng phạt vì tội hối lộ nước ngoài. Thời gian không phải là dài kể từ khi sửa đổi luật, nhưng thiếu những vụ khởi tố đã phần nào cho thấy địa vị của các cơ quan thi hành pháp luật về vấn đề này. Trong tương lai, Nhật Bản phải tích cực tiếp thu các khuyến nghị của nhóm công tác của OECD và xây dựng một cơ cấu để thực hiện có hiệu quả sứ mệnh của Công ước Chống Hối lộ mà Nhật Bản đã ký kết.

Những sáng kiến chống hối lộ của các công ty Nhật Bản

Sáu tập đoàn hàng đầu của Nhật Bản với chương trình đạo đức kinh doanh đã được điều tra cho nghiên cứu này, nhằm khảo sát nỗ lực

chống lại nạn hối lộ công chức nước ngoài, đó là: tập đoàn Thép Kobe, tập đoàn kỹ nghệ điện tử Matsushita, tập đoàn NEC, tập đoàn Omron, tập đoàn Sumitomo và tập đoàn Toyota Motor. Tất cả sáu tập đoàn đã giới thiệu những sáng kiến chống hối lộ sau khi UCPL được ban hành hoặc các điều khoản sửa đổi có hiệu lực vào năm 1999. Những nỗ lực của doanh nghiệp chống lại nạn hối lộ công chức nước ngoài đã bắt đầu ở Nhật Bản. Sáu tập đoàn được điều tra cụ thể đều khá tiến bộ trong việc thực hiện đạo đức kinh doanh so với các công ty Nhật Bản khác.

Tình trạng của các quy định nội bộ

Toyota, NEC, Omron và Sumitomo có những điều khoản khá cụ thể tập trung vào tội hối lộ công chức nước ngoài như sau:

- Tập đoàn Toyota Motor lần đầu tiên thực hiện các hoạt động chống lại nạn hối lộ công chức nước ngoài. Trong quy tắc ứng xử của tập đoàn Toyota, thiết lập vào tháng 1 năm 1998, tập đoàn bắt buộc nhân viên phải hạn chế tham dự vào các hành động hối lộ ở nước ngoài.
- Theo hướng dẫn về đạo đức doanh nghiệp, được thiết lập vào tháng 10 năm 1998, tập đoàn Omron cấm sự tiêu khiển của quan chức nước ngoài. Omron đã chi tiết hóa những điều khoản ngăn cản nạn hối lộ công chức nước ngoài, mở rộng những nguyên tắc xây dựng mối quan hệ lành mạnh với quan chức chính phủ.
- NEC cho xuất bản quy tắc ứng xử của tập đoàn khi UCPL đã sửa đổi có hiệu lực vào tháng 2 năm 1999. Quy tắc cấm hành vi hối lộ cho công chức nước ngoài, chẳng hạn công chức của chính phủ nước ngoài và chính quyền địa phương, và những khoản tiền nhằm vào mục tiêu giành được những thuận lợi kinh doanh bất chính.
- Cùng thời gian đó, tập đoàn Thép Kobe cũng cho xuất bản những quy tắc ứng xử. Những quy tắc này cấm những khoản tiền trả cho công chức nước ngoài hoặc trong nước.
- Matsushita không có điều khoản đặc biệt nào chống hối lộ cho người nước ngoài, bởi vì họ cho rằng toàn bộ các điều khoản về hối lộ cũng đều được áp dụng cho hối lộ nước ngoài.

- Sumitomo bổ sung thêm một cụm từ “ngăn cản những khoản tiền bất hợp pháp cho công chức nước ngoài” trong hướng dẫn tuân thủ - được giới thiệu vào tháng 4 năm 2001.

Những chương trình giáo dục và đào tạo

Kể từ khi UCPL được sửa đổi có hiệu lực bắt buộc vào tháng 2 năm 1999, sáu tập đoàn đã thực hiện những chương trình giáo dục và đào tạo chuyên sâu để loại bỏ những hành động hối lộ ở nước ngoài. Mỗi tập đoàn dành khá nhiều thời gian cho việc làm tăng nhận thức của nhân viên về vấn đề hối lộ công chức nước ngoài. Bởi vì trong nhiều công ty Nhật Bản, các chi nhánh và văn phòng ở nước ngoài có xu hướng do quan chức Nhật Bản quản lý, và những quan chức này được đặt vào các vị trí ở nước ngoài sẽ thường xuyên nhận được các chương trình đào tạo chống hối lộ ở Nhật Bản trước khi họ nhận vị trí công tác để kiểm soát những nguy cơ liên quan đến các chi nhánh và văn phòng ở nước ngoài. Trong tương lai, khi có nhiều những vị trí chủ chốt được trao cho những người bản xứ ở các quốc gia sở tại thì những chương trình đào tạo sẽ cần phải đáp ứng được nhu cầu của nhân viên địa phương.

Điều tra toàn diện

Mặc dù các công ty đang cải tiến những quy định nội bộ và tổ chức các chương trình giáo dục và đào tạo nhân viên, nhưng họ cũng không nhận thức được đầy đủ khuynh hướng của các công ty chi nhánh, đặc biệt là các chi nhánh ở nước ngoài. NEC đã tiến hành một cuộc điều tra về sự tuân thủ luật pháp của tất cả nhân viên và đánh giá sự phát triển của văn hoá doanh nghiệp, dựa trên mô hình chuỗi thời gian. Omron đang xây dựng kế hoạch xem xét lại nhận thức toàn diện của nỗ lực chống hối lộ công chức nước ngoài.

Phạm vi kiểm soát nội bộ

Các công ty có các cơ cấu kiểm tra khác nhau để ngăn chặn các khoản tiền phi pháp, và người ta tin hệ thống này có thể giúp ngăn chặn được

nạn hối lộ công chức nước ngoài. Ví dụ: tập đoàn NEC đã thành lập Cục Kiểm toán Doanh nghiệp Độc lập. Cục này ghi chép lại mọi giao dịch với chính phủ nước ngoài của những người đã giữ các chức vụ trước đây và cẩn thận kiểm tra thực chất của các giao dịch này. Sumitomo đã chuẩn bị các hướng dẫn giám sát và một bản liệt kê những mục cần kiểm tra để ngăn chặn các khoản tiền phi pháp liên quan đến các giao dịch với chính quyền nước ngoài, và tập đoàn này đã sử dụng chúng trong việc thực hiện nhiệm vụ kiểm soát. Tất cả sáu tập đoàn đều thành lập một số đường dây nóng hoặc điểm liên lạc, mặc dù chúng cũng không được sử dụng nhiều, có thể do chúng còn quá mới.

Nhận xét khái quát

1. Hầu như tất cả sáu tập đoàn đều tự xây dựng các cấu trúc tuân thủ mà không nhờ vào sự giúp đỡ của các chuyên gia tư vấn.
2. Các tập đoàn dường như đều tin rằng “ý thức đạo đức kinh doanh chắc hẳn trước tiên do ban lãnh đạo lãnh hội”, nhưng họ lại yêu cầu những quy định về cách cư xử và hướng dẫn tuân thủ phải được mọi người biết đến – nhân viên và giám đốc – trong sự hợp tác với nhau. Điều này có thể do phong tục của Nhật Bản coi giám đốc, người điều hành cũng là nhân viên và tất cả nhân viên đều là thành viên quan trọng của công ty, mà không đơn thuần chỉ là người lao động.
3. Hầu hết các tập đoàn đều thực hiện các chương trình giáo dục và đào tạo tập trung vào tất cả nhân viên, bao gồm cả cán bộ điều hành. Đa số đều coi giáo dục có tầm quan trọng to lớn tại những thời điểm khởi đầu đối với người lao động, chẳng hạn khi vào làm việc tại công ty hay khi được đề bạt.

Nhìn chung, các tập đoàn tham gia điều tra đều có cách tiến hành các chương trình đào tạo toàn diện về đạo đức kinh doanh nói chung, bao gồm cả việc chống hối lộ. Họ nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc đào tạo đạo đức kinh doanh nói chung hơn là tập trung vào việc chống hối lộ công chức nước ngoài hoặc vào những điều luật, nguyên tắc, quy định cụ thể. Cách tiếp cận của Matsushita là một điển hình.

Matsushita không có những hoạt động cụ thể có uy tín lớn nhằm chống nạn hối lộ của các công chức nước ngoài, nhưng tập đoàn tập trung cao độ vào triết lý quản lý mà nó trân trọng từ khi thành lập và sử dụng những triết lý này cho các chương trình giáo dục nội bộ. Những chương trình này được thiết kế để áp dụng triết lý trên vào thực tiễn một cách tỉ mỉ. Người ta tin tưởng triết lý quản lý rất có ích trong việc cải thiện và duy trì tính liêm chính của tập đoàn.

Những vấn đề chưa được giải quyết

Không nằm trong cuộc điều tra của sáu tập đoàn trên, R-BEC tiến hành điều tra doanh nhân của các xí nghiệp trong phạm vi rộng lớn hơn. Một số người được hỏi đã thể hiện tâm trạng thất vọng về hình ảnh của quan khách cao cấp từ các quốc gia khác, những người này có những đòi hỏi vô lý về chuyến đi giải trí và bữa tiệc tiêu khiển. Một doanh nhân phát biểu rằng, công ty của ông ta đã phân tích những nhu cầu như thế và cho phép đáp ứng những đòi hỏi không quá ngông cuồng, với điều kiện chúng không liên quan trực tiếp đến kinh doanh. Tuy nhiên, cách nhìn nhận này không phải luôn dễ thực hiện. Một doanh nhân khác, người đã tham gia thảo luận trong các dự án lớn liên quan đến chính phủ của các nước đang phát triển, phát biểu rằng, các công chức bình thường thường xuyên gây khó dễ - nó là những đòi hỏi của các chính khách để làm trầm trọng thêm vấn đề khó giải quyết.

Nhìn về tương lai

Để thành công thì các biện pháp phòng chống hối lộ ở nước ngoài cần được thực hiện trong khung cảnh đạo đức kinh doanh và cấu trúc tuân thủ rộng lớn hơn. Các công ty thực hiện hoạt động chống lại nạn hối lộ các công chức nước ngoài đã cho ra mắt một số khuôn khổ chung về đạo đức kinh doanh và sự tuân thủ nói chung.

Các chế tài hành chính và hình sự áp đặt cho các công ty liên quan đến các vụ bê bối ở Nhật Bản là quá nhẹ so với các nước công nghiệp khác. Người ta cần áp dụng các chế tài cứng rắn hơn để đảm bảo các công ty phải có nhiều nỗ lực hơn để cải thiện đạo đức kinh doanh.

Người ta cho rằng một số công ty Nhật Bản không có chương trình chống nạn hối lộ các công chức nước ngoài. Những công ty này nên có một cách tiếp cận nào đó. Một chi nhánh Nhật Bản của Tổ chức Minh bạch Quốc tế sẽ được khai trương trong tương lai gần. Sự thành lập chính thức chi nhánh này sẽ giúp khuyến khích các công ty Nhật Bản có những nỗ lực tuân thủ lớn.

Chú thích

Phần này do giáo sư Iwao Taka và Toru Umeda, Trường Đại học Reitaku viết.

1. Mô hình hệ thống quản lý được Liên đoàn Kinh tế Kansai ủng hộ dựa trên tiêu chuẩn trách nhiệm doanh nghiệp ECS2000 do Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh và Tuân thủ, Đại học Reitaku (R-BEC) xuất bản vào tháng 5 năm 1999.

2. Những số liệu này rút ra từ cuộc điều tra được thực hiện vào tháng 10-2000 đến tháng 1-2001 do Diễn đàn Quản trị Doanh nghiệp của Nhật Bản về quản trị doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh trong các công ty niêm yết thực hiện. Có 541 công ty, hoặc 22% trên tổng số phiếu thăm dò đã có câu trả lời đầy đủ.

3. Ví dụ, điều đó có nghĩa là, nếu một nhân viên của một công ty có văn phòng chính ở Mỹ hối lộ cho một quan chức Mỹ ở Nhật Bản, thì nhân viên này sẽ không phải chịu trách nhiệm hoặc bị khởi tố theo Luật Chống hối lộ cho công chức nước ngoài của Nhật Bản.

4. Bộ Kinh tế, Thương mại và Công nghiệp chịu trách nhiệm thực hiện UCPL, đã lập luận rằng mục đích coi hối lộ nước ngoài là phạm tội để đảm bảo cạnh tranh lành mạnh trong giao dịch kinh doanh quốc tế và nạn hối lộ nước ngoài này gây ra những vấn đề khác với nạn hối lộ trong nước, tất cả những vấn đề này được giải quyết theo Luật Hình sự Nhật Bản.

5. Ví dụ như ở Australia, hối lộ nước ngoài là tội bị phạt tối đa 10 năm tù giam.

Tập đoàn Thép Kobe

Tập đoàn Thép Kobe thành lập năm 1905 ở Nhật Bản và bắt đầu hoạt động độc lập với tư cách là công ty trách nhiệm hữu hạn Thép Kobe vào năm 1911. Vào năm tài chính 2000, tổng sản lượng thép của tập đoàn xếp thứ 5 ở Nhật Bản và thứ 27 trên thế giới. Bên cạnh sản phẩm thép, sản phẩm kinh doanh chủ yếu của tập đoàn là vật liệu hàn, nhôm, và đồng cùng với máy móc, thiết bị xây dựng, điện tử và các sản phẩm công nghiệp về thông tin. Tập đoàn Thép Kobe bao gồm 187 chi nhánh và 67 công ty thành viên. Tổng doanh thu của tập đoàn này trong năm tài chính 2000 là 1,37 nghìn tỷ yên, và tháng 3-2001 vốn của tập đoàn đạt 213,6 tỷ yên. Tập đoàn có hơn 30.000 nhân viên.

Các chi nhánh ở nước ngoài bao gồm 14 hãng ở Hoa Kỳ, Singapore có 5 hãng, Malaysia có 4 hãng, Thái Lan có 3 hãng, Hà Lan có 3 hãng, Trung Quốc có 2 và Venezuela có 2, Hàn Quốc có 1, Australia có 1, và Thụy Sĩ có 1. Những hoạt động ở ngoài Nhật Bản thu về cho tập đoàn khoảng 23% tổng doanh thu của tập đoàn vào năm 2000.

Nguồn gốc của chương trình đạo đức

Thép Kobe là trường hợp cổ điển về một vụ bê bối khiến tập đoàn phải có những nỗ lực nhằm thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Năm 1999

trong quá trình tái cơ cấu tập đoàn, Thép Kobe đã phát hiện những vi phạm Luật Thương mại Nhật Bản. Ba uỷ viên Hội đồng quản trị của tập đoàn Thép Kobe bị nghi ngờ đã trả tiền cho những kẻ tổng tiền *sokaiya* nhằm đền đáp sự giúp đỡ của họ để đảm bảo cuộc họp cổ đông năm 1997 diễn ra suôn sẻ. Tháng 11 năm 1999, các uỷ viên có liên quan phải ra hầu toà trong cuộc điều tra của cảnh sát, và tập đoàn trở thành đối tượng điều tra của cảnh sát. Theo bài viết đăng trên báo chí, những uỷ viên này đã chi trả khoản tiền trái phép ít nhất trong vòng 11 năm, với tổng số tiền 210 triệu yên. Cũng trong tháng đó, người ta báo cáo rằng tổng số tiền 160 triệu yên "đóng góp chính trị" đã được chuyển thông qua ngài đại sứ Venezuela ở Nhật Bản đến một ứng cử viên trong cuộc chạy đua tranh cử tổng thống ở Venezuela năm 1998.

Tập đoàn phản ứng rất nhanh. Họ thành lập Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp, chuyển quyền quản trị cuộc họp cổ đông và những vấn đề cổ phiếu từ Ban Tổng hợp tới Ban Tư pháp và dựng nên vị trí giám đốc quản lý những vấn đề pháp lý trong Ban Tư pháp. Trong bài diễn văn của Chủ tịch Mizukoshi nhân dịp năm mới 2000, ông nhấn mạnh vào lời cam kết của ban lãnh đạo cao nhất của tập đoàn về vấn đề đạo đức doanh nghiệp. Chủ tịch tuyên bố "Để khôi phục được lòng tin đã mất của xã hội càng sớm càng tốt, và để tránh những sự cố khác, chúng ta sẽ dành toàn bộ nỗ lực của mình cải thiện văn hoá doanh nghiệp của tập đoàn". Điều này sẽ giúp tập đoàn trở thành "doanh nghiệp minh bạch cao với tinh thần tuân thủ luật pháp vĩnh viễn". Trong năm tài chính 2001 tập đoàn đã tăng cường vai trò của các kiểm toán viên bên ngoài và công khai hóa các vấn đề có liên quan trong cuộc họp các cổ đông.

Cơ cấu của Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp tập đoàn Thép Kobe là khá đặc biệt đối với một công ty Nhật Bản. Chủ tịch Mizukoshi đã thừa nhận rằng, nhiệm vụ của chủ tịch ủy ban là liên kết ba thành viên trong ban giám đốc và ba chuyên gia bên ngoài tập đoàn. Trong cơ cấu này, chủ tịch thực hiện vai trò lãnh đạo nhưng phải tôn trọng những quan điểm từ bên ngoài tập đoàn và hạn chế sự can thiệp từ trong nội bộ tập đoàn. Ban Tư pháp có trách nhiệm hành chính phục vụ công việc của ủy ban.

Ủy ban đề xuất một kế hoạch xây dựng hệ thống đạo đức doanh nghiệp, hoặc hệ thống tuân thủ vào cuối năm tài chính 2002. Những biện pháp cụ thể bao gồm: thảo những quy định về đạo đức, thành lập một văn phòng tư vấn đạo đức, tăng cường sự kiểm soát nội bộ, thực hiện các khóa đào tạo sự tuân thủ, biên soạn và phân phát tài liệu hướng dẫn. Người ta cũng đặt một hệ thống tư vấn và báo cáo có liên quan đến sự tuân thủ để ngăn chặn sớm và hạn chế mức thấp nhất sự rủi ro.

Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp

Bộ phận quản lý trung gian phác thảo Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp, sau đó báo cáo lên Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp, và phát hành vào tháng 6 năm 2000. Trong quá trình chuẩn bị người ta tham khảo điều lệ của một số công ty khác. Mặc dù có lịch sử thành lập hơn 90 năm, nhưng Thép Kobe vẫn chưa có cái gì tương tự như điều lệ cụ thể của tập đoàn hoặc tuyên bố về triết lý doanh nghiệp của tập đoàn.

Ngày nay, điều lệ đã trở thành trung tâm của cách tiếp cận về đạo đức doanh nghiệp của Thép Kobe. Trong phần giới thiệu trình bày rõ: để một công ty trở thành công ty có đạo đức trong kinh doanh thì mỗi nhân viên phải đề tâm tới đạo đức của công ty. Điều lệ được chia thành ba phần: nguyên tắc đạo đức doanh nghiệp, quy tắc ứng xử và hướng dẫn thực hiện (hộp CS.1).

Phần 2 của Quy tắc ứng xử bao gồm những yếu tố liên quan đến quà cáp và biếu tặng:

- *Mối quan hệ với khách hàng:* giải trí và tặng quà chỉ được trong giới hạn những chuẩn mực mà xã hội chấp nhận. Cấm nhân viên có hành động hạ giá cho khách hàng, trả tiền hoa hồng và các dạng tiền đền bù, bồi thường khác nhằm thu lợi cho cá nhân hoặc trao tặng tùy tiện. Khi các nhân viên phải tặng quà chính thức cho khách hàng thì họ phải theo những nguyên tắc đã được bộ phận họ làm việc thông qua.

- *Mối quan hệ với nhà cung cấp.* Phải lựa chọn các nhà cung cấp dựa trên các tiêu chí như giá cả, chất lượng và những điều khoản giao hàng. Các nhân viên có thể được tiếp đãi hoặc nhận quà từ các nhà cung cấp nếu những thứ đó nằm trong chuẩn mực được xã hội chấp nhận. Các nhân viên phải báo cáo các hoạt động như vậy với giám đốc quản trị của họ. Nếu các nhà cung cấp đưa ra các trò tiêu khiển hoặc món quà vượt quá chuẩn mực cho phép thì các nhân viên phải từ chối việc tiêu khiển hoặc phải trả lại quà.
- *Mối quan hệ với các công ty chi nhánh và các công ty đối tác.* Giao dịch với các công ty chi nhánh và các công ty đối tác của Thép Kobe phải lành mạnh và minh bạch giống như giao dịch với bên thứ ba. Mọi sự giải trí và quà cáp đều phải trong chuẩn mực được xã hội chấp nhận.
- *Mối quan hệ với các bộ và chính quyền địa phương.* Về quan hệ với công chức khu vực công, các nhân viên phải tôn trọng Luật Đạo đức công chức trong khu vực công quốc gia (Luật số 129 năm 1999) và quy định về đạo đức công chức khu vực công quốc gia (Chỉ thị của Chính phủ số 101 năm 2000).

Hộp CS.1. Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp của tập đoàn Thép Kobe

A. Những nguyên tắc đạo đức doanh nghiệp

- Tuân thủ các điều luật và các quy định, cũng như các chuẩn mực của xã hội, và điều hành kinh doanh theo thái độ đúng đắn và hợp lý.
- Đóng góp cho xã hội bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo.
- Tôn trọng tính cách và sở thích cá nhân của mỗi nhân viên và tạo môi trường làm việc cởi mở.
- Tôn trọng các cổ đông.
- Là một "công dân" thuộc khối doanh nghiệp tốt và đóng góp cho cộng đồng.
- Đóng góp vào việc bảo vệ môi trường và xây dựng một xã hội giàu có và thiện nghi hơn.

B. Quy tắc ứng xử

Phần 1. Các hoạt động kinh doanh

- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ an toàn và hoàn hảo.
- Tạo mối quan hệ tốt, lành mạnh với khách hàng và các bên khác.
- Khuyến khích cạnh tranh tự do và lành mạnh.
- Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Phần 2. Tập đoàn Thép Kobe và các nhân viên

- Tôn trọng tính cách và sở thích cá nhân của mỗi nhân viên.
- Bảo vệ bí mật riêng tư.
- Bảo vệ quyền con người và cấm phân biệt đối xử.
- Duy trì môi trường làm việc lành mạnh và an toàn.

Phần 3. Tập đoàn Thép Kobe và xã hội

- Tuân thủ các điều luật và quy định.
- Cắt đứt những ràng buộc với các yếu tố chống phá xã hội.
- Công khai hóa thông tin.
- Bảo vệ môi trường.
- Đóng góp cho cộng đồng.

C. Hướng dẫn thực hiện

Hướng dẫn đưa ra những biện pháp cần thiết để thực hiện nguyên tắc đạo đức doanh nghiệp, Quy tắc ứng xử và để giám sát tình trạng tuân thủ:

- Phổ biến/hình thành mối quan hệ bên trong và bên ngoài tập đoàn.
- Hệ thống thực hiện Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp.
- Xử lý các cá nhân vi phạm điều lệ và nguyên tắc đạo đức.
- Những phương tiện để tham vấn về những điều luật, những quy định được mô tả trong Quy tắc ứng xử, quy định và hướng dẫn của tập đoàn...

Lời giới thiệu Phần 3 của điều lệ nêu ra như sau "Tập đoàn Thép Kobe sẽ điều hành kinh doanh theo các điều luật và các quy định, cũng như các quy tắc và quy phạm của xã hội. Các nhân viên của tập đoàn nhận thức rõ ràng vi phạm pháp luật sẽ làm tổn hại đến sự tồn tại của tập đoàn".

Cắt đứt ràng buộc với các yếu tố chống phá xã hội là vấn đề được tập đoàn quan tâm, bởi tập đoàn đã dính líu vào những bê bối trong quá khứ. Phần liên quan trong điều lệ là như sau:

Tập đoàn Thép Kobe sẽ không bị dính líu với bất cứ cá nhân hoặc nhóm nào có ảnh hưởng xấu đến trật tự xã hội hoặc các hoạt động kinh doanh lành mạnh của tập đoàn. Cụ thể, Ban lãnh đạo Thép Kobe không nên e ngại những người như thế mà nên trở thành một mô hình tiêu biểu với cách cư xử đúng... Nếu những kẻ tống tiền hoặc những thành phần tội phạm khác toan tính rút tiền của tập đoàn bằng cách đưa ra những tuyên bố chống lại sản phẩm của tập đoàn hoặc bất cứ lý do nào, tất cả những hành động này sẽ được coi như là vụ hình sự. Theo nguyên tắc không e ngại, không trả bất cứ khoản tiền nào và không tạo thuận lợi cho những kẻ đó, tập đoàn Thép Kobe sẽ chống trả một cách có hệ thống những sự đe dọa như thế. Tập đoàn sẽ không cô lập bất cứ nhân viên nào.

Hệ thống thực hiện

Những điểm chủ yếu đáng lưu ý trong thực thi hệ thống tuân thủ của tập đoàn Thép Kobe là trách nhiệm của Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp, những hoạt động đào tạo, thông tin liên lạc của tập đoàn, công việc của cán bộ quản lý chuyên trách việc tuân thủ và Văn phòng Tư vấn đạo đức.

Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp

Mặc dù kể từ khi thành lập đến nay chưa phải là dài, song Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng chương trình đạo đức doanh nghiệp. Ủy ban này có trách nhiệm giám sát sự tuân thủ pháp luật và các quy định trong hoạt động kinh doanh. Cụ thể, ủy ban này còn phối hợp các vấn đề có liên quan đến Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp, các kênh tư vấn đạo đức, tăng cường kiểm toán nội bộ, tập huấn sự tuân thủ, và biên soạn các tài liệu liên quan đến sự tuân thủ. Văn phòng Quản lý công việc pháp lý thực hiện các nhiệm vụ này với đội ngũ 7 nhân viên (Ban Tư pháp có tất cả 22 nhân

viên - số lượng tương đối ít so với tầm cỡ của tập đoàn).

Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp họp 4 lần/năm. Những vấn đề thảo luận trong ủy ban sẽ được báo cáo lên Ban giám đốc khi cần thiết.

Trao đổi và đào tạo

Để làm cho các cán bộ và nhân viên quen với cách cư xử mà tập đoàn mong đợi ở họ, thì tập đoàn phải biên soạn và phân phối cuốn Sổ tay đạo đức doanh nghiệp. Trong một bước đi đáng khen ngợi nhưng hiếm thấy ở các công ty Nhật Bản, người ta công khai nguyên văn Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp cả bằng tiếng Nhật và tiếng Anh trên trang website của công ty¹. Người ta cũng đã xuất bản cuốn sách nhỏ về nguyên tắc quản lý rủi ro và những nguyên tắc chung trong quản lý rủi ro để phân phát cho nhân viên.

Giáo dục và đào tạo sự tuân thủ để tăng nhận thức về các chương trình đạo đức được thực hiện ở nhiều cấp độ khác nhau - cho các nhân viên nói chung, nhân viên mới nói riêng, và cho các giám đốc - với nhiều phương tiện khác nhau. Những ai chịu trách nhiệm đào tạo đều có ấn tượng rằng nhóm lãnh đạo tập đoàn ở mỗi vị trí đều có nhận thức về điều lệ đạo đức công ty cao hơn so với các công nhân khác.

Đào tạo đề cập đến sự tuân thủ nói chung và các vấn đề cụ thể, điều luật và những quy định - ví dụ những biện pháp chống các tội phạm có tổ chức, Luật Chống độc quyền, và Luật Thầu phự. Những tài liệu cụ thể về các chủ đề như thế được chuẩn bị để dùng trong đào tạo.

Trụ sở chính của tập đoàn không tổ chức giáo dục và đào tạo về đạo đức, sự tuân thủ cho các cơ sở ở nước ngoài hoặc các công ty chi nhánh. Việc có cần tổ chức các khoá đào tạo như thế hay không là tùy thuộc vào quyết định của ban hành chính và kế hoạch trong mỗi cơ sở đó.

Cán bộ quản lý chuyên trách chương trình tuân thủ

Tuân thủ là trách nhiệm của các tổng giám đốc mỗi bộ phận, người sẽ chỉ định một cán bộ quản lý chuyên trách chương trình tuân thủ để giải

quyết các vấn đề cụ thể trong lĩnh vực này. Người ta yêu cầu cán bộ quản lý chuyên trách chương trình tuân thủ phải làm báo cáo định kỳ việc thực hiện cho Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp.

Văn phòng Tư vấn đạo đức

Trong Văn phòng Ủy ban Đạo đức Doanh nghiệp người ta thành lập Văn phòng Tư vấn đạo đức cho nhân viên. Người ta có thể liên lạc với văn phòng này bằng điện thoại, fax, hoặc thư điện tử nhưng các hình thức này không được sử dụng thường xuyên. Thường xuyên hơn là tư vấn với các cán bộ có trách nhiệm về các vấn đề nhân quyền, những người này ngồi tại văn phòng để làm báo cáo và tư vấn về các vấn đề như lạm dụng tình dục và phân biệt giới.

Chống hối lộ các công chức nước ngoài

Trong số các chủ đề về đạo đức và sự tuân thủ được quan tâm ở tập đoàn Thép Kobe thì chống hối lộ công chức nước ngoài có thể không được ưu tiên hàng đầu. Mặc dù tập đoàn có thể đưa một nguyên tắc riêng ràng buộc về chống hối lộ công chức nước ngoài vào Quy tắc ứng xử, nhưng tập đoàn đã không làm. Phần 3 của Quy tắc này nêu rõ "Tập đoàn sẽ không chi những món tiền thưởng bất hợp pháp hoặc những khoản lợi ích khác cho các quan chức chính phủ Nhật Bản và các công chức nước ngoài liên quan đến công việc của họ"². Tập đoàn vẫn tiến hành kiểm toán kinh doanh như thường lệ, nhưng không thiết kế hệ thống giám sát cụ thể để chống tham nhũng.

Những cán bộ ở Ban Tư pháp trung ương, bộ phận kế hoạch và hành chính ở sáu đơn vị quốc tế của tập đoàn chịu trách nhiệm đưa ra các sáng kiến chống tham nhũng. Ban Tư pháp không tổ chức các khoá đào tạo và thảo luận về chống nạn hối lộ ở nước ngoài trong phạm vi toàn tập đoàn, nhưng vấn đề hối lộ được đề cập đến trong khoá huấn luyện và thảo luận về sự tuân thủ nói chung. Người ta sẽ tổ chức những thảo luận tập trung vào nạn hối lộ ở nước ngoài nếu cần thiết, và nhằm rõ ràng vào đối tượng là các giám đốc quản trị các bộ phận thực hiện

nhiệm vụ kinh doanh quốc tế. Ví dụ, ngay sau khi Luật Chống cạnh tranh không lành mạnh có hiệu lực thì người ta đã thực hiện một số buổi đào tạo cho bộ phận kỹ thuật ở nước ngoài.

Tập đoàn Thép Kobe đã đầu tư các nỗ lực thích đáng vào vấn đề hối lộ ở nước ngoài hay chưa còn là một câu hỏi. Những yêu cầu giảm dần về công việc ở các xí nghiệp cũng không giúp tập đoàn thoát khỏi nguy cơ liên quan đến nạn hối lộ các công chức nước ngoài. Người ta khuyến nghị rằng tập đoàn Thép Kobe nên đưa ra các biện pháp chống hối lộ mạnh mẽ và rộng khắp hơn, coi đó là một hình thức quản lý rủi ro.

Chú thích

Phần này do giáo sư Iwao Taka và Toru Umeda, Trường Đại học Reitaku và ông Takaji Hishiyama viết.

1. Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp của tập đoàn Thép Kobe được đăng tải tại: <http://www.kobelco.jp/column/topies-e/message/53.html>.
2. Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng sửa đổi đã coi tội hối lộ các công chức nước ngoài là tội hình sự, luật này có hiệu lực vào tháng 2 năm 1999. Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp của tập đoàn Thép Kobe bao gồm cả Quy tắc ứng xử được hình thành sau ngày đó.

Tập đoàn Sumitomo

Sumitomo là một trong những tập đoàn hàng đầu của Nhật Bản về *Sogo shosha* hoặc thương mại tổng hợp. Sumitomo xuất hiện vào đầu thế kỷ XVII khi Masatomo Sumitomo mở cửa hàng sách và được phẩm ở Kyoto. Ngày nay, tập đoàn Sumitomo có hoạt động thương mại khắp thế giới về các sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Tập đoàn có 30.715 nhân viên (bao gồm cả nhân viên của các chi nhánh) trong 9 đơn vị kinh doanh ở 88 quốc gia, doanh số hàng năm khoảng 80 tỷ đôla Mỹ.

Một vụ bê bối bắt nguồn từ những giao dịch về đồng kim loại bất chính mà tập đoàn có dính líu đã thúc đẩy tập đoàn có những nỗ lực tập trung vào quản trị doanh nghiệp. Những nỗ lực này bao gồm việc thiết lập một hệ thống tuân thủ đạo đức và hình thành cái mà ngày nay gọi là "Tinh thần kinh doanh của Sumitomo". Tinh thần này được truyền lại liên tục cho các thế hệ trong vòng 400 năm nay (xem hộp 4.1 chương 4). Ngày nay, những nguyên lý này được kết hợp chặt chẽ trong những nguyên tắc quản lý của Sumitomo, hướng dẫn hoạt động, giá trị của tập đoàn Sumitomo (SC), và hướng dẫn tuân thủ. Tập đoàn cũng đưa ra những biện pháp tổng hợp để chống nạn hối lộ các công chức nước ngoài. Người ta cũng đặt ra một số biện pháp độc đáo, chẳng hạn lồng ghép những giá trị của tập đoàn Sumitomo vào hồ sơ cá nhân, hệ thống đường dây phản ánh trực tiếp, một hệ thống kiểm tra cho việc phòng chống những khoản chi trả bất chính; và cuộc cải

cách môi trường làm việc của tập đoàn thông qua đối thoại trực tiếp. Những nhân viên mới được giới thiệu về tinh thần kinh doanh Sumitomo ngay từ khi bắt đầu vào làm việc ở tập đoàn. Những bản sao về nguyên tắc kinh doanh được đóng khung và treo trong các văn phòng của tập đoàn.

Cam kết của lãnh đạo

Từ năm 1996, Chủ tịch Sumitomo đã đưa ra một cam kết cá nhân mạnh mẽ về công tác quản trị doanh nghiệp tốt, ảnh hưởng nhiều tới việc thực hiện nhiệm vụ. Ví dụ: vào tháng 6 năm 2001, Chủ tịch Oka đã gửi thông điệp của Chủ tịch mới đến tất cả các nhân viên trong tập đoàn, bức thông điệp tuyên bố tầm nhìn của ông về công ty toàn cầu *"Tầm nhìn của tập đoàn, nguyên tắc quản lý, và hướng dẫn hoạt động vượt qua tất cả rào cản về văn hoá và ngôn ngữ để mọi nhân viên trên toàn cầu chia sẻ như những giá trị chung, mà mỗi người thực hiện những giá trị đó với sự tin tưởng và niềm kiêu hãnh"*. Ông quan sát thấy rằng, nền tảng của tầm nhìn này, sự ưu tiên hàng đầu chắc hẳn phải được trao cho *"sự quản lý đúng đắn và liêm chính"* và *"sự tuân thủ"*. Tháng tiếp theo, ông nhấn mạnh với các nhân viên rằng *"sự tuân thủ toàn diện cũng chính là thực tiễn áp dụng những nguyên tắc quản lý của chúng tôi"*.

Nguyên tắc quản lý tập đoàn và hướng dẫn hoạt động

Năm 1996, tập đoàn Sumitomo đã bắt tay vào cải cách doanh nghiệp lớn để đối phó với một vụ bê bối. Nguyên một giám đốc bộ phận đã thực hiện giao dịch bất chính về vụ đồng kim loại, và Sumitomo đã buộc phải tuyên bố thua lỗ ở mức kỷ lục xấp xỉ 285 tỷ yên. Kết quả, năm tài chính 1996 là năm đầu tiên kể từ khi thành lập, tập đoàn không có lãi. Chủ tịch Miyahara mới nhận chức đã nhấn mạnh rằng *"chúng ta phải quay lại với bản chất tinh thần kinh doanh của Sumitomo và phải lấy sự cố này làm bài học để xây dựng tập đoàn quán triệt sự thận trọng và tích cực, sự thận trọng sẽ tăng cường năng lực và khả*

năng tồn tại lâu dài của tập đoàn, và sự tích cực là cái đáng giá mà tập đoàn phụng sự”.

Là một phần của nỗ lực này, Sumitomo đã thiết lập được những nguyên tắc quản lý và hướng dẫn hoạt động với mục đích xây dựng công tác quản trị doanh nghiệp hiệu quả hơn. Những giá trị này được phản ánh trong hai tuyên bố cùng hình thành nên những giá trị của Sumitomo, quy định như sau “chúng cùng tồn tại với tư cách là cơ sở để tiến hành và đánh giá chuỗi trách nhiệm”. Những giá trị SC là mô hình song hành hiện đại ngày nay của tinh thần kinh doanh Sumitomo (xem hộp CS.2).

Những nguyên tắc quản lý, hướng dẫn hoạt động và những giá trị SC được áp dụng cho cả công ty trong nước và các chi nhánh ở nước ngoài. Các bản yết thị, các sách hướng dẫn, mạng nội bộ và các nguồn lực khác được sử dụng để nâng cao sự hiểu biết của nhân viên về những tuyên bố nêu trên.

Hệ thống thực hiện

Năm 2000, Sumitomo bắt đầu củng cố hệ thống tuân thủ đạo đức. Vào tháng 11 năm 2000 người ta thành lập Ủy ban tuân thủ với ba chức năng: tăng cường và phối hợp sự tuân thủ, chia sẻ thông tin và tránh sự chồng chéo, và giải quyết các vấn đề xuất hiện thông qua hệ thống phản ánh trực tiếp. Các thành viên của Ủy ban bao gồm Chủ tịch các nhóm của tập đoàn (kiểm toán nội bộ, tư pháp, nhân sự và tổng hợp, kế hoạch hóa và hợp tác, lập kế hoạch và xúc tiến công nghệ thông tin, kế toán và quản lý rủi ro), được một luật sư cố vấn tham mưu. Các dịch vụ hành chính do nhóm tư pháp cung cấp. Sau mỗi cuộc họp, kết quả được báo cáo lên Ban giám đốc, và nếu cần, báo cáo lên Ban kiểm toán tập đoàn. Ủy ban tổ chức họp ba tháng một lần.

Trao đổi và đào tạo

Từ tháng 4 năm 2001, người ta đã xuất bản và phân phát cuốn Cẩm nang về sự tuân thủ đến tất cả nhân viên. Sự tuân thủ được coi như là

Hộp CS.2. Bản tuyên bố về những giá trị của tập đoàn Sumitomo

Quyết tâm của chúng tôi là trở thành tổ chức toàn cầu, đó liên tục là bước tiến nhằm đối phó với sự thay đổi, tạo lập những giá trị mới, và đóng góp chung cho xã hội.

Nguyên tắc quản lý

Để đạt được sự thịnh vượng và biến giấc mơ thành hiện thực thông qua các hoạt động kinh doanh lành mạnh.

Đặt tầm quan trọng hàng đầu vào sự quản lý hợp lý và liêm chính với sự tôn trọng tốt bậc vào mỗi cá nhân.

Nuôi dưỡng văn hoá doanh nghiệp đầy sức sống và góp phần tạo nên sự sáng tạo.

Hướng dẫn hoạt động

Cư xử trung thực và chân thành theo tinh thần Sumitomo và giữ vững nguyên tắc quản lý.

Tuân thủ luật pháp và quy định, trong khi vẫn giữ vững những tiêu chuẩn đạo đức ở mức cao nhất.

Thiết lập những giá trị cao về sự minh bạch và cởi mở.

Coi trọng việc bảo vệ môi trường toàn cầu.

Đóng góp cho xã hội những "công dân" doanh nghiệp tốt.

Làm việc theo nhóm và gắn kết sức mạnh tập đoàn thông qua sự trao đổi tích cực.

Thiết lập các mục tiêu rõ ràng và hăng hái thực hiện những mục tiêu này.

Những trụ cột của giá trị SC

Sự quản lý hợp lý và trung thực

Sức mạnh tập đoàn được gắn kết

Tầm nhìn

Thay đổi và sáng tạo

Cam kết

Nhiệt tình

Tốc độ

Phát triển con người

Chuyên nghiệp hóa

trách nhiệm của mỗi nhân viên, kể cả ban lãnh đạo. Cẩm nang cung cấp những chỉ dẫn về những chủ đề như tôn trọng triệt để Luật Chống độc quyền và cấm cạnh tranh không lành mạnh, cấm hối lộ, ngăn chặn những khoản chi trả bất chính cho các công chức nước ngoài, hạn chế giao dịch thương mại trong nội bộ, và cấm xung đột về lợi ích. Cuốn Cẩm nang này cũng bao gồm những lời khuyên cụ thể áp dụng những điều chỉ dẫn.

Hiện tại, Cẩm nang tuân thủ chỉ áp dụng trong tập đoàn Sumitomo. Cẩm nang này không được áp dụng cho các công ty chi nhánh ở Nhật Bản và ở nước ngoài hoặc các công ty thành viên. Tuy nhiên, Ủy ban tuân thủ đã có những yêu cầu và hướng dẫn những công ty này để tạo thành hệ thống tăng cường sự tuân thủ. Cuối cùng, Cẩm nang tuân thủ đã được phân phát đến các giám đốc ở nước ngoài. Một hướng dẫn cụ thể cho các cơ sở ở Mỹ đã được soạn cho các chi nhánh ở Hoa Kỳ, và một cẩm nang cho châu Âu cũng đang trong thời gian soạn thảo. Cẩm nang cho châu Á cũng đang được nghiên cứu.

Những cuộc họp giải thích Cẩm nang tuân thủ cho tất cả cán bộ quản lý được bắt đầu vào tháng 7 năm 2001. Tập đoàn tổ chức các khoá huấn luyện mỗi khi có điều luật hoặc quy định mới được ban hành hoặc sửa đổi.

Giáo dục sự tuân thủ được gắn với các khoá đào tạo nhân viên khác nhau, bao gồm các khoá học cho giám đốc và nhà quản lý mới. Những chương về tuân thủ luật pháp có trong cuốn sách cơ bản cho nhân viên có thâm niên công tác tại tập đoàn dưới 5 năm và có trong cuốn đào tạo nghề nghiệp cho nhân viên mới vào công tác 1 hoặc 2 năm.

Đánh giá nhân sự

Một biện pháp hàng đầu đáng đề cập đến là công tác đánh giá hàng năm của tập đoàn Sumitomo đối với thành tích của nhân viên về những giá trị SC (xem hộp CS.3). Đánh giá này được áp dụng cho tất cả nhân viên, từ nhân viên bình thường đến các trưởng bộ phận, và chiếm 20% trong sự đánh giá nhân sự tổng thể của nhân viên. Bởi vì kết quả đánh giá này

tác động đến phần thưởng, lên lương, và sự thăng tiến, nên nhân viên thực hiện đánh giá rất nghiêm túc. Đánh giá này như một hệ thống kỷ hiệu quả để ghi nhớ các giá trị đạo đức của tập đoàn. Trong tương lai, hệ thống này sẽ được thực hiện với tất cả quan chức, kể cả chủ tịch.

Thủ tục báo cáo và cảnh báo

Hệ thống phản ánh trực tiếp, một đường dây hỗ trợ công tác tham mưu và báo cáo, được thiết lập và sử dụng khi nhân viên cảm thấy không thể sử dụng các kênh quản lý thông thường. Về nguyên tắc, các thông tin được đưa đến bộ phận hành chính của Ủy ban tuân thủ, sau đó được giải quyết hết sức bí mật. Hệ thống này bắt đầu vận hành vào tháng 11 năm 2000. Vào thời điểm viết báo cáo này thì nó cũng đã giải quyết được một số vấn đề, nhưng không đáng kể.

Chống hối lộ công chức nước ngoài

Hướng dẫn hoạt động yêu cầu các nhân viên "tuân thủ luật pháp và các quy định trong khi duy trì những tiêu chuẩn đạo đức ở cấp cao

Hộp CS.3. Đánh giá về các giá trị ở Sumitomo

Người ta yêu cầu mỗi nhân viên ở tập đoàn Sumitomo tự đánh giá về thành tích của bản thân theo mức độ "tốt" hoặc "cần cố gắng" đối với mỗi trụ cột của các giá trị SC, và tự đánh giá thành tích tổng thể, theo các bậc A, B hoặc C. Sau đó thủ trưởng của nhân viên đó sẽ đánh giá thành tích của các nhân viên và gặp gỡ cấp dưới để thảo luận.

Đồng thời, các nhân viên là người quan sát xem thủ trưởng điều khiển công việc thế nào, và họ có tuân thủ các giá trị SC không. Trưởng bộ phận sẽ thu thập và lập biểu về các đánh giá của nhân viên đối với thành tích của người quản lý, sau đó phản hồi kết quả cho cán bộ cấp dưới - đó là người quản lý đang được đánh giá. Hệ thống này cung cấp tài liệu hữu ích để cấp quản lý nhìn nhận thành tích của chính bản thân họ. Người ta cho rằng sự kết hợp giữa tự đánh giá và sự đánh giá của cấp trên (đánh giá về nhiều mặt) sẽ khuyến khích sự trao đổi, đối thoại ở nơi làm việc.

nhất". Do đó, những khoá đào tạo nội bộ hướng dẫn các nhân viên thuainment tư tưởng "hối lộ bị hoàn toàn nghiêm cấm".

Tháng 2 năm 1999 Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng sửa đổi đã đem lại cho tập đoàn cơ hội để chỉ rõ và kích hoạt một chính sách cụ thể chống hối lộ, đặc biệt cho công chức nước ngoài. Cũng thời gian đó, Cẩm nang tuân thủ được sửa đổi như sau:

- Mục 9 của tài liệu hướng dẫn sửa đổi quy định "những hành động cấu thành tội hối lộ hoặc những hoạt động mà bên ngoài không bao giờ được thực hiện và các hình thức trao đổi quà cáp, tiêu khiển, hoặc các hoạt động tương tự với quan chức về nguyên tắc đều bị cấm."
- Mục 10, "Cấm các khoản chi trả bất chính cho các công chức nước ngoài", chỉ ra thái độ dứt khoát chống lại sự hối lộ các công chức nước ngoài: "Nhân viên không được chi trả hoặc trao lợi lộc bất chính khác cho các công chức nước ngoài nhằm mục đích tạo thuận lợi cho việc kinh doanh, hoặc để họ hứa hẹn hoặc gợi ý những điều tương tự như vậy"¹.

Những hướng dẫn bắt buộc cũng được đề cập đến trong cuốn Những quy định đề phòng thiết yếu để chống chi trả bất chính, và thủ tục hành chính được tăng cường để giúp chống hối lộ.

Từ tháng 2 năm 1999, tập đoàn đã tổ chức các hội thảo về đề tài hối lộ cho tất cả phòng ban và các bộ phận thực hiện chức năng ngoại thương để tăng cường hiểu biết về vấn đề này. Đề tài này là một khoá cơ bản cho các nhân viên trẻ ở Trường cao đẳng Kinh doanh Sumitomo.

Chú thích

Phần này do giáo sư Iwao Takai và Toru Umeda, Trường Đại học Reitaku và ông Takaji Hishiyama viết.

1. Người ta bổ sung ba chỉ dẫn cụ thể sau đây để thích ứng với các hoạt động của công ty thương mại:

- "Khi trao đổi quà cáp, thực hiện sự đóng góp, giải trí, mời mọc hoặc thực hiện các hành động tương tự với công chức nước ngoài, hoặc khi

chi trả tiền hoa hồng hoặc phí hành chính khác có liên quan đến việc nhận một đơn hàng hoặc các hoạt động tương tự, thì phải áp dụng từng phần tách biệt trong "Những quy định đề phòng thiết yếu" và "Danh mục chống chi trả bất chính" làm cơ sở để xác định rõ những chi trả đó có tuân theo luật pháp, quy định, phong tục tập quán trong nước và nước ngoài và các quy định tương tự khác hay không".

- "Khi thực hiện một hợp đồng liên quan đến khoản chi trả về phí hành chính hoặc các phí khác tương tự, thì có một vài điểm được nêu trong "Những quy định đề phòng thiết yếu" phải được kiểm tra và tuân thủ, bất chấp tên hợp đồng được đề cập đến, chẳng hạn Hợp đồng đại lý bán hàng hoặc hợp đồng tư vấn".
- "Nếu bạn có những lo lắng, những câu hỏi, hoặc chất vấn khác về một giao dịch đặc biệt, hãy trao đổi trước với nhóm tư pháp hoặc các phòng ban, bộ phận có liên quan khác".

Tập đoàn Toyota Motor

Tập đoàn Toyota Motor được thành lập năm 1937 thông qua quyết định của Kiichiro Toyoda, con trai của Sakichi Toyoda, người nổi tiếng với phát minh ra máy tự động. Hiện nay, sản lượng chủ yếu của Toyota chủ yếu dựa trên 15 chi nhánh ở Nhật Bản và 42 công ty ở 25 quốc gia khác nhau. Năm 1999, Toyota sản xuất xấp xỉ 5,4 triệu ô tô trên toàn thế giới. Các mảng kinh doanh khác của tập đoàn gồm: nhà cửa, thông tin liên lạc, tài chính, các hệ thống trung chuyển thông minh, kinh doanh hàng hải, công nghệ sinh học và trồng cây gây rừng. Theo số liệu tổng hợp của năm tài chính 2000, tập đoàn có 211.000 nhân viên và doanh thu đạt gần 13 nghìn tỷ yên.

Toyota nổi tiếng có năng suất tăng trưởng cao và tạo ra được giá trị kinh tế. Tập đoàn này cũng tạo được lòng tin đáng kể trong lĩnh vực xã hội ở cả trong nước và quốc tế, được xếp thứ ba trong xếp hạng các công ty có trách nhiệm xã hội cao nhất trên thế giới và xếp thứ mười trong số các công ty có uy tín nhất thế giới (*Thời báo Tài chính*, ngày 15 tháng 12 năm 2000). Vào năm 2001, trong xếp hạng đóng góp cho xã hội của các công ty hàng đầu được Quỹ Asahi Shimbun công bố, tập đoàn Toyota được xếp thứ nhất về "Sự hoà hợp với cộng đồng", xếp thứ mười trong "Định hướng gia đình", và "Bảo vệ môi trường".

Triết lý cơ bản và bộ máy lãnh đạo đứng đầu

Triết lý cơ bản được Sakichi Toyoda trình bày chi tiết, tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong quản trị tập đoàn và là một trong những nét đặc trưng của tập đoàn này. Triết lý này được thể hiện trong nguyên tắc hướng dẫn của Toyota, được xây dựng kỹ lưỡng vào năm 1992 và được sửa đổi vào năm 1997 (xem hộp CS.4). Cá nhân các vị chủ tịch kế tiếp của tập đoàn đã tham gia vào việc cập nhật triết lý tập đoàn theo sự thay đổi của thời gian và soạn thảo chi tiết các hướng dẫn cho nhân viên.

Năm 1997, dưới sự lãnh đạo của chủ tịch Shoichiro Toyoda, tập đoàn đã sửa đổi các nguyên tắc hướng dẫn để phản ánh tốt hơn sự toàn cầu hoá của tập đoàn, mở rộng vai trò và trách nhiệm xã hội mà tập đoàn đảm nhận.

Năm 1998, tập đoàn ban hành quy tắc ứng xử cho các nhân viên Toyota với mục đích áp dụng nguyên tắc hướng dẫn theo hình thức dựa vào chức năng để cung cấp những hướng dẫn hành vi ứng xử cụ thể. Năm 2001, dưới sự lãnh đạo của Chủ tịch Cho, phong cách Toyota 2001 đã ra đời. Nỗ lực này phản ánh nhu cầu đã được nhận thức rõ về sự khẳng định toàn cầu có tính rõ nét hơn và chia sẻ các niềm tin, giá trị và kỹ thuật của Toyota - những điều được chi tiết hóa rất tinh tế, bao gồm "sự tiến bộ không ngừng" và "sự tôn trọng con người".

Những nguyên tắc hướng dẫn được gắn vào tầm nhìn Toyota 2005 và trong kế hoạch, chính sách đi kèm. Những nỗ lực được phổ biến thông qua sự hiểu biết toàn diện về nguyên tắc và chính sách được chuyển tải xuống các bộ phận phòng ban sao cho các hoạt động thống nhất, liên kết được xuyên suốt trong toàn bộ tập đoàn.

Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp

Từng mục trong quy tắc ứng xử của nhân viên tập đoàn Toyota bao gồm một chủ đề và một phụ đề mô tả bản chất của chủ đề, một phần triết lý cơ bản, những hướng dẫn hành vi cụ thể và một phần tham khảo có liên quan đến chủ đề (xem hộp CS.5). Cùng với sự tôn trọng

Hộp CS.4. Nguyên tắc hướng dẫn của Toyota

1. Tôn trọng ngôn ngữ và tinh thần luật pháp của mọi quốc gia, thực hiện các hoạt động kinh doanh cởi mở và lành mạnh để trở thành "công dân" doanh nghiệp tốt của thế giới.
2. Tôn trọng nền văn hoá, phong tục tập quán của mọi quốc gia và đóng góp cho sự phát triển kinh tế - xã hội thông qua các hoạt động đoàn thể trong cộng đồng.
3. Tự nguyện cam kết cung cấp các sản phẩm an toàn và sạch, đồng thời tăng cường chất lượng cuộc sống ở mọi nơi, thông qua tất cả các hoạt động của tập đoàn.
4. Tạo dựng và phát triển công nghệ tiên tiến, cung cấp những sản phẩm và dịch vụ nổi bật nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trên toàn thế giới.
5. Nuôi dưỡng văn hoá đoàn thể để tăng cường sức sáng tạo của mỗi cá nhân và các giá trị làm việc theo nhóm, đồng thời đề cao sự tin cậy lẫn nhau và sự tôn trọng giữa lực lượng lao động và đội ngũ quản lý.
6. Theo đuổi sự tăng trưởng hoà hợp với cộng đồng quốc tế thông qua cách quản lý đầy sáng tạo.
7. Hợp tác với các đối tác kinh doanh trong nghiên cứu, sáng tạo để đạt được sự tăng trưởng lâu dài, bền vững và cùng có lợi, trong khi vẫn tiếp tục mở rộng quan hệ đối tác mới.

phương thức làm việc theo nhóm và cam kết cá nhân tự thân - vốn là một phần trong phong cách Toyota, lối diễn đạt của quy tắc ứng xử không phải là "không được làm" mà là "nên/không nên làm"- một cách diễn đạt nhằm giúp từng nhân viên có được cảm nhận về những cam kết tự thân của mình¹.

Hệ thống thực hiện

Cách tiếp cận tổng thể của Toyota dựa trên những nguyên tắc quản lý truyền thống và kinh nghiệm sản xuất, là có trách nhiệm đối với đạo đức doanh nghiệp và với sự tôn trọng Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng tập trung ở cấp địa phương, nơi mà các vấn đề gần

Hộp CS.5. Đề cương quy tắc ứng xử cho nhân viên tập đoàn Toyota

Nguyên tắc hướng dẫn ở Toyota

Thông điệp của Chủ tịch

Chương 1: Quy tắc ứng xử của nhân viên về mối quan hệ trong tập đoàn

Bao gồm "Tạo ra nơi làm việc đầy hứng thú"

Chương 2: Quy tắc ứng xử của nhân viên về các hoạt động của tập đoàn

Bao gồm mua sắm, các dự án ở nước ngoài và các hoạt động thực tiễn khác.

Chương 3: Quy tắc ứng xử của nhân viên về các mối quan hệ trong xã hội

Bao gồm mối quan hệ với các công chức chính phủ

Chương 4: Quy tắc ứng xử của nhân viên về các hoạt động cá nhân

Bao gồm hoạt động phi pháp và hoạt động phản xã hội.

như hoàn toàn giống nhau. Năm 2000, Ủy ban Đạo đức Ứng xử Doanh nghiệp của tập đoàn Toyota đã quyết định áp dụng những quy tắc ứng xử cụ thể cho mỗi nhóm. Hiện tại, các nhóm đang xây dựng quy tắc ứng xử cho mình gồm: nhóm bán hàng trong nước, nhóm quan hệ ở nước ngoài, nhóm công nghệ sản xuất, nhóm bảo hành chất lượng, nhóm sản xuất và phân phối, nhóm tổng hợp nhân sự, nhóm quan hệ chung, nhóm môi trường, nhóm tư pháp, nhóm thông tin và liên lạc, và nhóm nhà cửa.

Ủy ban Đạo đức Ứng xử Doanh nghiệp

Ủy ban Đạo đức Ứng xử Doanh nghiệp là tổ chức cao nhất có trách nhiệm phối hợp toàn bộ các hoạt động liên quan đến đạo đức doanh nghiệp. Để phản ánh mối quan tâm của Toyota đến đạo đức doanh nghiệp, ủy ban này bao gồm 11 nhà quản lý cấp cao: Chủ tịch tập đoàn với chức vụ là chủ tịch ủy ban và các giám đốc điều hành tập đoàn là các phó chủ tịch ủy ban. Ủy ban họp hai hoặc ba lần/năm, biên bản lưu của các cuộc họp được báo cáo tới cuộc họp Ban giám đốc và sau đó các

cán bộ đã được phân công sẽ thông báo cho toàn tập đoàn. Ban Kế toán và Ban Tư pháp cùng có trách nhiệm thực hiện các công việc hành chính của ủy ban.

Trong mỗi ban người ta đặt ra một vị trí phối hợp cho các hoạt động liên quan đến đạo đức doanh nghiệp, và mỗi vị trí phối hợp có trách nhiệm đề ra, thực hiện các biện pháp cụ thể để đạt tiến bộ trong nội bộ ban mà họ phụ trách.

Trao đổi và đào tạo

Người ta phân phát quy tắc ứng xử đến tất cả các nhân viên và cán bộ của tập đoàn, cả ở Nhật Bản và chuyển ra nước ngoài. Những điều cơ bản được mô tả cho tất cả các trưởng bộ phận, những người được hướng dẫn để tuyên truyền sự hiểu biết rộng khắp trong bộ phận của họ. Có thể truy cập quy tắc này trên mạng nội bộ của tập đoàn.

Để đánh giá sự thành công của việc trao đổi và đào tạo, tập đoàn tiến hành cuộc điều tra các nhân viên để đánh giá sự hiểu biết của họ về những nguyên tắc hướng dẫn và quy tắc ứng xử. Tháng 6 năm 1999, 15 tháng sau khi ban hành quy tắc này, người ta thấy 91% người trả lời là có hiểu thấu đáo hoặc có tiến bộ trong việc hiểu biết quy tắc này; điểm số trung bình là 3,6/5,0; 6 tháng trước đây số điểm là 3,0.

Tháng 2 năm 1999, khi Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng được sửa đổi thì Ủy ban Đạo đức Ứng xử Doanh nghiệp của tập đoàn Toyota đã có được thông tin về bản tóm tắt sửa đổi luật và một bản mô tả cơ bản. Có thể nói từ ủy ban, sau đó đến các cán bộ ở các vị trí như giám đốc quản trị hoặc cao hơn nữa (bây giờ đã được bổ nhiệm vào vị trí phó chủ tịch và các cán bộ ở các vị trí cao hơn), đội ngũ quản lý cao nhất đều biết đến sáng kiến này qua các khoá đào tạo.

Quy tắc ứng xử, cùng với những nguyên tắc hướng dẫn và tầm nhìn 2005 đều được kết hợp chặt chẽ trong những khoá đào tạo nhân viên mới và các khoá đào tạo định kỳ trong nội bộ tập đoàn. Tiến hành những khoá đào tạo thực tiễn là cần thiết; chẳng hạn những cuộc thảo luận cho cán bộ mới, với nhiệm vụ giải thích trách nhiệm của các cán

bộ theo Luật Thương mại; đào tạo các nhân viên lành nghề, chỉ ra những quyền hạn và trách nhiệm mở rộng của họ; cuộc thảo luận cho những người được bổ nhiệm công tác ở nước ngoài để giải thích hệ thống pháp luật ở mỗi quốc gia; và những cuộc thảo luận về Luật Chống độc quyền trong từng vấn đề cụ thể.

Thủ tục cảnh báo

Ban Tư pháp quản lý trang chủ của mạng nội bộ, mạng này cung cấp thông tin có thể truy cập ngay về hành vi thích hợp. Những thông tin này bao gồm các dạng câu hỏi cho phép bất cứ nhân viên nào tìm kiếm những lời khuyên bằng e-mail về các vấn đề đạo đức. Người ta cho rằng dạng dịch vụ này có thể giúp giải quyết các vấn đề ngay từ khi mới hình thành.

Chống hối lộ các công chức nước ngoài

Trước khi Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng sửa đổi vào năm 1999, quy tắc ứng xử của tập đoàn Toyota đã đưa ra các ví dụ về nạn tham nhũng nảy sinh trong các tình huống khác nhau và dứt khoát nghiêm cấm những hành vi tham nhũng ở cả trong nước và nước ngoài. Sau khi luật sửa đổi, người ta đưa ra những biện pháp cụ thể để chống nạn hối lộ các công chức nước ngoài. Với sự giúp đỡ của Ban Tư pháp, của Ban Kế hoạch ở nước ngoài, Toyota đã xuất bản cuốn hướng dẫn nhằm nâng cao sự hiểu biết về pháp luật:

- Hướng dẫn có tính giải thích "Cấm cung cấp các món lợi bất chính cho các công chức nước ngoài" thể hiện cơ sở trong nước và nước ngoài dẫn tới sự sửa đổi Luật Ngăn ngừa Cạnh tranh không công bằng, những nét cơ bản của tài liệu hướng dẫn, sự tóm tắt luật, hệ thống tuân thủ ở Toyota, và những địa chỉ liên hệ để giúp đỡ.
- Người ta thiết kế phần phụ lục theo kiểu hỏi đáp cho tài liệu hướng dẫn với những ví dụ về vấn đề cụ thể nhằm làm tăng sự hiểu biết về hối lộ. Phần này bao gồm những định nghĩa, khái niệm và chính sách; quan điểm về khoản tiền hỗ trợ, giải trí và quà tặng; và những

nguyên tắc áp dụng cho các công ty chi nhánh nước ngoài, các đối tác và các nhân viên của công ty.

Áp dụng cho các chi nhánh của tập đoàn

Trong phạm vi những nhân viên của Toyota được cử đến các công ty chi nhánh nước ngoài để thực hiện các hoạt động sản xuất hàng ngày tại một xí nghiệp, thì khả năng dính líu đến sự hối lộ tại chỗ dường như tương đối thấp. Tuy nhiên, Toyota không tiếc sức lực đưa ra những biện pháp toàn diện. Ban Kế hoạch ở nước ngoài giám sát các biện pháp này, chịu trách nhiệm khuyến khích những người ở vị trí giám sát các công ty chi nhánh ở nước ngoài hoặc trực tiếp liên hệ với các công chức nước ngoài tuân thủ pháp luật. Ban này cũng yêu cầu người ở những vị trí đó báo cáo tình trạng tuân thủ pháp luật, trả lời các câu hỏi điều tra và các báo cáo mà Ban đã nhận được từ phía họ. Ban Tư pháp hỗ trợ Ban Kế hoạch ở nước ngoài.

Trong khuôn khổ nhóm dự án ở nước ngoài, những người ở vị trí thích hợp có trách nhiệm làm cho nhân viên của họ hiểu thấu đáo nội dung của tài liệu hướng dẫn, kiểm tra mức độ tuân thủ, và phải cung cấp hướng dẫn khi cần thiết. Họ sẽ hỏi ý kiến Ban Kế hoạch ở nước ngoài về những câu hỏi hoặc vấn đề không biết chắc chắn, bao gồm cả những vấn đề mà nhân viên đề xuất. Khi những người ở vị trí này bắt gặp hành vi tham nhũng thực tế hoặc họ xác định một hành động bất hợp pháp có thể xảy ra, lập tức báo cáo lên Ban Kế hoạch ở nước ngoài.

Nhóm dự án ở nước ngoài chịu trách nhiệm rõ ràng về việc chống hối lộ, với sự hỗ trợ của Ban Tư pháp. Hiện tại, có 8 chuyên gia pháp luật ở Ban Tư pháp (Ban này có 64 nhân viên) được cử đến các khu vực khác nhau trên thế giới. Ở khu vực Đông Á và Thái Bình Dương, có một chuyên gia ở Singapore và một chuyên gia ở Trung Quốc. Với phương châm "Nguồn lực địa phương phục vụ cho các địa phương", các thông tin và kinh nghiệm địa phương liên quan đến các vấn đề pháp luật được chia sẻ, tham mưu về các vấn đề pháp lý, Ban Tư pháp ở trụ sở chính của tập đoàn thực hiện các chức năng liên lạc trao đổi.

Ban Tư pháp hàng năm tổ chức cuộc họp về pháp luật và kinh doanh toàn cầu để trả lời các vấn đề pháp lý ở nước ngoài. Cuộc họp này là cơ hội phối hợp và trao đổi thông tin liên lạc.

Nhiều khoá đào tạo đề cập đến vấn đề đạo đức, bên cạnh các chủ đề khác, được hướng trực tiếp tới các công ty cấu thành nên tập đoàn Toyota. Cuộc họp về vấn đề pháp lý của Toyota, nơi cung cấp khoá đào tạo về những quyết định, điều luật, và quy định mới, đã tổ chức các lớp dành cho cán bộ và các trưởng bộ phận trong 13 công ty thành viên. Có rất nhiều các ví dụ khác nhau, gồm cả những khoá học về luật chống độc quyền và những bài giảng về vấn đề pháp lý trong bán hàng. Những khoá học này tập huấn về luật pháp có liên quan đến chủ đề như thu hồi nợ và bán hàng.

Chú thích

Phần này do giáo sư Iwao Taka và Toru Umeda, Trường Đại học Reitaku và Takaji Hishiyama viết.

1. Phản ánh sự khuyến khích cam kết của từng cá nhân, khi Toyota bắt đầu tiến hành sản xuất thông qua NUMMI (một liên doanh với công ty General Motors) ở Hoa Kỳ, nó đã hình thành những đội, khuyến khích các tư duy nguyên gốc, và đẩy mạnh kế hoạch *kaizen* ("Sự tiến bộ không ngừng"). Kết quả cho thấy năng suất tăng gần gấp đôi (Shimada 1988).

Ngệ thuật *guanxi* của người Trung Quốc trong kinh doanh

Hơn hai thập kỷ qua, Trung Quốc và nhiều quốc gia Đông Nam Á đã được hưởng sự phát triển kinh tế chưa từng có. Một trong những yếu tố chính phía sau sự phát triển nhanh chóng của khu vực là các mối quan hệ *guanxi* của người Trung Quốc. Nó đã thực sự kết nối hàng triệu công ty Trung Quốc trong khu vực thành một mạng lưới kinh doanh và một hệ thống xã hội.

Vậy *guanxi* là gì và nó hoạt động như thế nào? Tại sao nó lại đóng vai trò quan trọng thiết yếu như vậy trong bối cảnh kinh doanh của người Trung Quốc? *Guanxi* có thể gây ra những mối lo ngại nào về hành vi kinh doanh? Và chúng ta có thể dự kiến thực tế sẽ tiến triển như thế nào, khi các doanh nghiệp Trung Quốc ngày càng hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu và nước này đã công khai bày tỏ mong muốn tôn trọng triệt để các chuẩn mực kinh doanh quốc tế.

Guanxi là gì?

Nhìn chung, *guanxi* được định nghĩa như một sự liên kết hoặc một mối quan hệ, nhưng sẽ là một sự quá đơn giản hoá nếu đặt nó ngang hàng với việc xây dựng mạng lưới kinh doanh thông thường. Nó chỉ có thể được hiểu đầy đủ trong một bối cảnh văn hoá, vì khái niệm này có nguồn gốc sâu xa từ truyền thống Nho giáo Trung Quốc.

Nho giáo được định nghĩa theo năm mối quan hệ xã hội chính (vua/tôi, phụ/tử, phu/thê, huynh/đệ, bằng hữu) và đề ra các nghĩa vụ mà các thành viên trong từng mối quan hệ ấy phải tuân theo. Từng cá nhân được đánh giá như một con người với điều kiện là người đó phải là một thành viên của một hoặc nhiều nhóm quan hệ kể trên. Guanxi là một sự tin cậy gắn kết từng cá nhân trong các mối quan hệ lâu dài này. Các cam kết guanxi được đặc trưng bởi sự có đi có lại lẫn nhau và các bổn phận với nhau.

Guanxi được mô tả như một mô hình cho-nhận "Tôi gãi lưng cho bạn, bạn lại gãi lưng cho tôi". Mặc dù đặc trưng này đã thắt chặt thuộc tính cố hữu có đi có lại trong guanxi nhưng mỗi quan hệ này rất hiếm khi cân bằng tại một thời điểm cụ thể nào đó. Sự cân bằng này có xu hướng chuyển dịch giữa các bên trong một thời gian dài khi nào cần. Vì vậy, tôi có thể gãi lưng cho bạn trong khoảng thời gian nào đó trước khi tôi có nhu cầu để bạn đáp lại. Có lẽ, sự so sánh hợp lý là sự tin cậy hai chiều, được sử dụng bất cứ lúc nào thấy cần. Tuy nhiên khác với các thoả thuận ngân hàng, ở đây người ta không có tính toán cụ thể về "sự mang ơn-mắc nợ".

Mặc dù không có cam kết bằng hợp đồng nhưng các ràng buộc guanxi là sự trói buộc chặt chẽ. Nếu ai đó không đền đáp được theo bổn phận của mình thì sẽ có nguy cơ mất thể diện với bản thân mình và với các thành viên khác trong mạng lưới. Các hệ thống guanxi thường gồm thể hệ giữa các thành viên gia đình, sức ép xã hội trong thực hiện các cam kết guanxi - và tránh tình trạng làm gia đình khó xử - tất cả đều rất nặng nề. Duy trì thể diện-còn gọi là mianzi - với bản thân và gia đình là quan trọng vì từng người phải có được thanh danh riêng ở một mức độ nhất định để xem như có chữ tín - đến lượt nó, điều này sẽ là cơ sở cho việc bồi đắp và duy trì guanxi.

Tại sao guanxi lại đóng vai trò quan trọng và liên quan đến bối cảnh kinh doanh của người Trung Quốc?

Các mạng lưới guanxi đã làm cho các công ty Trung Quốc có thể giao dịch kinh doanh hiệu quả và hoạt động trong các môi trường có mức

độ rủi ro cao. Thực tế, sức mạnh của các quan hệ ràng buộc guanxi nhìn chung được xem như yếu tố chính dẫn đến kinh doanh thành công ở Trung Quốc. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các công ty đạt đến lợi thế cạnh tranh qua việc xây dựng và duy trì hệ thống guanxi vững mạnh¹. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các công ty nhỏ, thường phụ thuộc vào guanxi để tồn tại. Guanxi rất quan trọng vì nhiều lý do, sẽ được đề cập sau đây.

Giảm thiểu rủi ro kinh tế - xã hội và chính trị từ bên ngoài

Nhiều công ty Trung Quốc hoạt động trong các môi trường có mức độ rủi ro cao về kinh tế-xã hội và chính trị. Ví dụ, ở nhiều quốc gia Đông Nam Á, người Hoa đã tập hợp thành một nhóm thiểu số trong dân cư và kiểm soát một tỷ lệ lớn nền kinh tế quốc dân. Điều này thường xuyên khiến họ trở thành tâm điểm của nổi oán hận và phản ứng dữ dội từ phía đông dân cư. Duy trì các quan hệ ràng buộc guanxi gắn bó lẫn nhau sẽ cho phép các nhóm này tồn tại và hoạt động trong các môi trường thù địch. Ngoài ra, các công ty có thể dựa vào các hệ thống guanxi để tăng vốn - điều này đặc biệt quan trọng khi các định chế cho vay quốc gia phân biệt đối xử với người Hoa.

Luồn lách qua bộ máy quan liêu mờ ám

Mặc dù tình hình đã được cải tiến trong những năm gần đây, song chính phủ Trung Quốc vẫn được biết đến với bộ máy quan liêu khổng lồ và khó vượt qua. Các thách thức diễn ra dưới nhiều hình thức khác nhau. Ví dụ, Trung Quốc có rất nhiều quy định nội tại, còn gọi là nội bộ, các quy định không được tiếp cận công khai. Guanxi với các cá nhân thích hợp có thể giúp một công ty nhận thức và hiểu đúng các quy tắc như vậy. Ngoài ra, có thể có những tình huống mà quyền hạn của các cơ quan chính phủ lại chồng chéo nhau hoặc họ có những kỳ vọng mâu thuẫn nhau. Guanxi có thể giúp công ty hiểu rõ các mong muốn của chính phủ và bảo đảm nhận được các phê duyệt cần thiết.

Đối phó với tình trạng thiếu vắng nhà nước pháp quyền

Người ta nói rằng, quanxi sẽ lấp khoảng trống giữa luật và việc thi hành luật. Từ rất lâu, quanxi đã đặc biệt có giá trị trong quản trị kinh doanh ở các quốc gia không có môi trường pháp lý và điều tiết ổn định hoặc không có hệ thống toà án độc lập.

Mặc dù ở Trung Quốc, tình trạng này đã tiến bộ nhiều sau khi nước này gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), nhưng vẫn có quan niệm cho rằng luật không hoàn thiện hoặc chỉ có hiệu lực nửa vời². Hơn nữa, yếu tố văn hoá đóng vai trò quan trọng khi chúng làm nản lòng các cá nhân muốn trồng cây vào luật pháp. "Phản ứng đầu tiên là... tìm kiếm quanxi khi nảy sinh tranh chấp"³. Và "thay vì việc phải phụ thuộc vào một khái niệm trừu tượng về công bằng nửa vời, người Trung Quốc theo truyền thống thích dựa vào các mối quan hệ của họ với những người có quyền lực để được việc của mình hơn" (theo Luo 1997: 54). Nếu luật có thể diễn giải theo nhiều cách khác nhau thì sẽ là hợp lý khi có được mối quan hệ chặt chẽ với những người có địa vị, có quyền giải thích luật có lợi cho bạn.

Tiếp cận thông tin đáng tin cậy, các nguồn lực và kết cấu hạ tầng

Quanxi có thể hữu ích khi muốn có thông tin đáng tin cậy, khi phải đối phó với sự thiếu thốn hàng hoá, vượt qua các khó khăn trong giao thông liên lạc. Trước đây, các công ty không thể có được các nguyên vật liệu cần thiết hoặc hoàn thành công việc kinh doanh nếu không có các quan hệ quanxi khăng khít. Ngày nay, quanxi thường giải quyết luồng thông tin và các nguồn lực bằng cách phá vỡ những trở ngại mang tính quan liêu đã làm chậm quy trình.

Quanxi cũng quan trọng khi giúp đỡ các doanh nghiệp dự đoán sự thay đổi thị trường. Do các luồng thông tin được lưu truyền tự do và hiệu quả giữa các thành viên trong mạng lưới và mạng lưới quanxi là không có biên giới quốc gia nên các doanh nghiệp có thể phản ứng nhẹ nhàng

trước những nhu cầu và điều kiện thị trường đang thay đổi. Vì vậy, nhiều công ty Trung Quốc có thể nhanh chóng đáp ứng nhu cầu thị trường mà không cần phải đợi các nghiên cứu thị trường chính thức.

Tuyển dụng nhân viên đáng tin cậy

Theo truyền thống, các công ty Trung Quốc thuê nhân công bằng cách sử dụng các mạng lưới quanxi. Trong khi phương thức này đôi khi dẫn đến việc tuyển dụng dựa trên lòng tin nhiều hơn là năng lực, các ông chủ Trung Quốc thường tin rằng người lao động có cam kết và lòng trung thành cao sẽ bù lại được những thua thiệt về tính hiệu quả.

Như ý nghĩa hàm ẩn trong danh sách này, việc sử dụng quanxi sẽ chứa đựng các hàm ý sâu xa tới phương thức tiến hành kinh doanh của các công ty Trung Quốc. Nó đụng chạm đến các vấn đề về luật pháp, tài chính, tiếp thị và nguồn nhân lực, cũng như khía cạnh cá nhân và gia đình. Hệ thống các mạng lưới phân cấp hoá có tổ chức cực kỳ hợp lý và hiệu quả đã giúp các doanh nghiệp Trung Quốc hoạt động hiệu quả qua nhiều thế kỷ.

Những vấn đề về hành vi kinh doanh nào nảy sinh liên quan đến quanxi

Với phần trình bày trên, một số câu hỏi sẽ nảy sinh: quanxi tăng cường mức độ cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp trong chừng mực nào? Các lợi thế mà quanxi thực sự mang lại có vượt trội so với nguy cơ lạm dụng hoặc có hành vi sai trái hay không? Những vấn đề về hành vi kinh doanh mà quanxi gây ra sẽ được bàn đến sau đây.

Tham nhũng

Cần lưu ý rằng, đề cập đến các mối quan hệ tạo thuận tiện cho kinh doanh, mặc dù đôi khi vẫn còn gây tranh cãi, không đồng nghĩa với việc tham nhũng. Người Trung Quốc có xu hướng phân định rạch ròi

giữa việc sử dụng quanxi hợp lý và việc lạm dụng nó dưới hình thức hối lộ hoặc tham nhũng.

Guanxi có một vài đặc trưng khác so với tham nhũng (theo Luo 2002: chương 4):

- *Định hướng thời gian*: tham nhũng dựa trên sự trao đổi ngắn hạn mang tính vụ việc, trong khi đó guaxi lại là mối quan hệ lâu dài. Hơn nữa, các ưu đãi liên quan đến quanxi không có giới hạn thời gian; còn nhìn chung, các hoạt động tham nhũng thường có thời hạn rõ ràng cần đáp ứng.
- *Giá trị đạo đức*. Guanxi là một thông lệ được chấp nhận về mặt đạo đức trong xã hội Trung Quốc, ngược lại tham nhũng lại bị xem như trái đạo đức.
- *Tính hợp pháp*. Guanxi được xã hội Trung Quốc tự hào và xem như hợp pháp; tham nhũng là bất hợp pháp và bị phần lớn mọi người chỉ trích.
- *Bản chất của giao dịch*. Guanxi liên quan đến việc trao đổi các ưu đãi, chứ không phải là giao dịch bằng tiền. Hơn nữa, về bản chất quanxi là hình thức giao dịch xã hội - cái giá phải trả cho việc không tuân thủ là sự mất thể diện. Ngược lại, tham nhũng là một hình thức giao dịch kinh tế gây ra hậu quả pháp lý.
- *Tính chất có thể chuyển nhượng được*. Các quan hệ quanxi lâu dài (và các nghĩa vụ) có thể chuyển sang cho các thành viên khác trong mạng lưới, trong khi đó tham nhũng nhìn chung là quan hệ vụng trộm mang tính vụ việc giữa hai cá nhân.

Mặc dù có các nét phân biệt này, nhưng trong nhiều trường hợp, quanxi vẫn giúp tạo điều kiện cho nạn tham nhũng bất rã (xem hộp CS.6).

Chủ nghĩa thân quen

Hai công ty đang cạnh tranh một hợp đồng. Công ty có hồ sơ thầu yếu hơn lại giành được phần thắng. Các nhà hoạch định chính sách chủ chốt có các quan hệ quanxi khăng khít với nhau. Liệu đó có phải là

trường hợp tiêu biểu cho chủ nghĩa thân quen hay không? Mặc dù đó có thể là chủ nghĩa thân quen, song cũng cần phải nhớ rằng nhìn chung người Trung Quốc thích kinh doanh với những người họ đã biết và tin tưởng, vì điều này có thể dẫn đến các lợi ích kinh doanh lâu dài và có những hợp tác tốt hơn trong tương lai. Mặc dù các tình huống như vậy có thể gọi ra các giả thuyết về chủ nghĩa thân quen hoặc thiện vị, nhưng điều này không thể nói rằng việc sử dụng quanxi bản chất là một trường hợp của chủ nghĩa thân quen. Tuy nhiên, với tham nhũng, các quan hệ quanxi có thể được sử dụng để tạo điều kiện thuận lợi cho chủ nghĩa thân quen, mặc dù điều đó được xem như việc sử dụng quanxi bất chính theo văn hoá Trung Hoa.

Thói bao che dung túng trong việc tuyển dụng

Theo sở thích của người Trung Quốc, đặc biệt trong các công ty gia đình nhỏ, việc thuê những người biết từ trước và tin tưởng đã làm tăng các mối quan ngại về thói bao che dung túng khi những ứng viên có trình độ tốt hơn thì bị từ chối để nhận những người có quanxi tốt. Ngoài ra, các quyết định tuyển dụng đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi quanxi mà người được tuyển mới tiềm năng có thể mang về cho tổ chức ấy. Vì bản chất quanxi bắt nguồn từ các mối quan hệ giữa các cá nhân nên nhân viên sẽ đem theo quanxi của họ khi gia nhập tổ chức mới.

Tặng quà và bố trí việc tiêu khiển

Tặng quà và bố trí việc tiêu khiển là các truyền thống văn hoá quan trọng, đóng vai trò chính trong việc xây dựng và nuôi dưỡng quanxi. Các thông lệ này thường được xem là một biểu hiện của thiện chí và sự tôn trọng, được nhìn nhận như những đầu tư hợp pháp vào các mối quan hệ đó. Cần lưu ý rằng nhìn chung người Trung Quốc phân biệt giữa quanxi thật và những nỗ lực giả tạo để gây ảnh hưởng cho mối quan hệ qua "các bạn nhậu". Hoàn toàn tương tự, tặng quà phung phí hoặc không liên quan tới tình cảm cá nhân có thể được xem như một cách gây dựng quanxi không chính thống mà là những nỗ lực bất chính

Hộp CS.6. Soi tỏ công việc của Phòng Thương mại

Trong hồi ký của mình, ông N.T.Wang- một nhà kinh tế học đã tốt nghiệp Đại học Havard, nhớ lại: ông được mời làm việc lần đầu tiên tại Trung Quốc, sau chiến tranh thế giới thứ hai và trước cuộc Cách mạng Vô sản - thông qua "ngài Chủ tịch"- người ông có mối quan hệ quanxi cá nhân. Ông chấp nhận cương vị mà không biết chút gì về vị trí này hoặc thậm chí cũng không thảo luận về tiền lương. Khi được cử lại sang Trung Quốc, ông mới hiểu rằng ông đã từng là Chủ tịch Ủy ban Kinh tế một số tỉnh phía đông bắc và ông sẽ chịu trách nhiệm tất cả các hoạt động xuất-nhập khẩu của khu vực này.

Với công việc dễ sinh lợi này thì cả cương vị đó lẫn phòng ban đều dễ bị nghi ngờ là có tham nhũng. Ông Wang lưu ý rằng ở đây không có hệ thống đối trọng, cũng không có sự phân định rạch ròi giữa quyền hạn hay sự giám sát. Ông thuật lại chi tiết một lần khi ông được biếu một lượng đôla Mỹ 6 chữ số để cấp giấy phép cho một người. Mặc dù ông đã từ chối, nhưng vẫn không cảm thấy thoải mái khi muốn dùng đến pháp luật: ông cảm thấy không có đủ chứng cứ để đưa vụ này ra toà, và điều mà ông lo ngại là người ấy có thể xoay ngược lại tình thế và buộc tội ông về tội ga găm hối lộ. Vì vậy, ông không thấy mình có lợi gì khi ngăn chặn hành vi phi pháp đó.

Wang mô tả chính sách "minh bạch hoàn toàn" mà ông tuân theo để đảm bảo rằng cơ quan ông vẫn không có nạn tham nhũng. Ông công khai hóa tất cả thông tin về các chính sách và thủ tục, niêm yết tất cả giấy phép để công chúng kiểm tra, và mời các nhà báo đưa ra các câu hỏi về các quyết định của Ủy ban. Ông nhận ra rằng cách tiếp cận đưa ra "ánh sáng mặt trời" theo phong cách phương Tây này rất hiệu quả trong đấu tranh chống hối lộ.

Nguồn: Wang (năm 2001).

nhằm gây ảnh hưởng đến kết cục của các quyết định kinh doanh. Điều này được minh họa qua trường hợp cựu thị trưởng Bắc Kinh-ông Chen Xitong- người mà bộ sưu tập lớn của ông về các loại đồng hồ hãng Rolex và các quà tặng sang trọng khác đã bị đưa ra công khai trên truyền hình Trung Quốc và đã bị đi tù vì tội tham nhũng.

Thiếu minh bạch tài chính

Guanxi xoay quanh những ràng buộc về chữ tín, nhưng đúng là những ai chưa có guanxi thường bị xem xét cẩn thận, hoặc ít nhất cũng bị nghi ngờ. Các công ty kinh doanh Trung Quốc rất giống các công ty tư nhân ở các nơi khác, đều rất do dự khi chia sẻ thông tin về công ty của mình với các đối tác bên ngoài không liên kết.

Khi xem xét môi trường thường mang tính thù địch mà các công ty Trung Quốc đang hoạt động, sự do dự này là có thể hiểu được. Một điều thú vị được ghi lại trên báo chí châu Á là sự dối trá hàng loạt kiểu Enron của các nhà đầu tư không thể xảy ra ở Đông Nam Á, nơi các nhà đầu tư rất ít khi tin tưởng hoàn toàn rằng các thông tin đại chúng mà họ nhận được đang phản ánh đầy đủ và chính xác về kết quả hoạt động tài chính của công ty. Tuy nhiên, các phương thức công khai hóa đang dần dần tiến triển theo hướng minh bạch do ngày càng nhiều công ty Trung Quốc cổ phần hoá hoặc tham gia các thị trường chứng khoán quốc tế.

Báo động

Báo động tương đối hiếm trong các văn hoá dựa trên guanxi. Do việc thực hiện các bốn phận cá nhân trong mối quan hệ nhìn chung được coi trọng hơn là việc tôn trọng nhận thức chung của cá nhân và xã hội về sự công bằng, tính liêm chính, và lợi ích chung. Điều này làm giảm khả năng là một cá nhân sẽ có một lựa chọn khó khăn về mặt đạo đức khi phải báo cáo hành vi sai trái với các cơ quan có thẩm quyền bên ngoài. Ngoài ra, đôi khi còn có các mối lo ngại chính đáng rằng đối tác khác sẽ lật ngược tình thế và buộc tội ngược lại.

Guanxi tạo điều kiện thuận lợi hay ngăn cản hành vi sai trái?

Ở mức độ nào thì guanxi nuôi dưỡng các điều kiện để các hành vi sai trái có thể bắt rễ? Tham nhũng - một bệnh dịch trong các công ty

Trung Quốc tại Trung Quốc hoặc ở nước ngoài - có phải do guanxi gây ra không?⁴ . Guanxi có dẫn đến sự đình chỉ các phán xét về đạo đức hay không?

Các câu hỏi này không thể có câu trả lời dễ dàng vì guanxi có các động lực tác động theo cả hai chiều. Mặt khác, xã hội Trung Quốc phân biệt giữa việc sử dụng guanxi chính đáng và không chính đáng, nó kịch liệt phản đối việc sử dụng không chính đáng. Tuy nhiên, có rất nhiều mảng tối mở ra cho việc giải thích thế nào là chính đáng. Việc phân định rạch ròi có thể gây bất bình cho các công ty và nhân viên, nhưng chỉ có một tiêu chí để phân định trắng - đen rõ ràng: guanxi nên hoạt động tuân theo luật pháp và trong khuôn khổ pháp lý. Hơn nữa, guanxi bắt nguồn từ chữ đức và dựa trên các mối quan hệ uy tín xã hội. Dính líu vào các hành vi sai trái để mưu cầu lợi ích cá nhân không chỉ gây ra hậu quả mất thể diện cá nhân, mà còn gây hổ thẹn cho công ty hoặc mạng lưới mà cá nhân đó tham gia. Theo quan điểm này, guanxi đã hạn chế các hành vi bất chính.

Mặt khác, cá nhân được tín nhiệm có thể nắm quyền tự quyết rất lớn mà không bị giám sát chặt chẽ, và điều này đã tạo ra môi trường thuận lợi cho hành vi sai trái. Khi cá nhân dính líu đến hành vi sai trái không phải để tự làm giàu mà vì lợi ích bên ngoài của công ty, thì mối quan hệ giữa guanxi và hành vi sai trái này trở nên phức tạp hơn nhiều. Trong tình huống như vậy, có nên công khai tính bất chính này hay không, liệu việc vội vàng thực hiện các bốn phạm trong mạng lưới guanxi của một cá nhân có quan trọng hơn sự nhục nhã tiềm ẩn trước một xã hội lớn hơn hay không? Hơn nữa, khi không khuyến khích sự cảnh báo, guanxi sẽ làm giảm khả năng mà hành vi bất chính bị xã hội soi xét. Về mặt này, có thể lập luận rằng guanxi đã thúc đẩy hành vi sai trái.

Các động thái trái ngược nhau này sẽ đạt mức cân bằng cuối cùng khi nào vẫn còn là câu hỏi để ngỏ. Nhưng với sự giám sát, trong và ngoài công ty ngày càng phổ biến, áp lực buộc tuân thủ các chính sách,

chuyên môn hoá công tác quản lý, tăng cường sự minh bạch trong luật pháp và các quy định, đẩy mạnh việc sử dụng và dựa vào các hợp đồng pháp lý, nhiều nhân tố môi trường cho phép quanxi thúc đẩy hành vi sai trái đang suy giảm dần.

Guanxi tiến triển như thế nào trong tương lai?

Có hai trường phái tư duy khác nhau về tiến triển trong tương lai của quanxi trong môi trường kinh doanh phát triển nhanh ở Trung Quốc. Một số người cho rằng, vai trò của quanxi đang giảm khi đối mặt với các lực lượng thị trường và dự kiến rằng ở cả thị trường Trung Quốc và nước ngoài, các công ty kinh doanh sẽ cạnh tranh trên một sân chơi bình đẳng, dựa trên các giao dịch khách quan. Trường hợp gần đây về Citic Pacific và chủ tịch tập đoàn - ông Larry Yung đã được trích dẫn làm ví dụ (xem hộp CS.7).

Trường phái tư duy thứ hai, được chấp nhận rộng rãi hơn cho rằng, mặc dù có các ưu điểm về kinh tế nhưng quanxi vẫn được gắn kết hơn bao giờ hết. Mặc dù có các nỗ lực thường kỳ từ chính phủ Trung Quốc để tìm cách chấm dứt quanxi trong kinh doanh, song nó vẫn bám rễ sâu đậm vào một phần văn hoá và ý chí của người Trung Quốc, rất có khả năng sẽ tiếp tục ảnh hưởng nặng nề đến hành vi kinh doanh trong tương lai.

Ngay cả khi đó thì cách vận dụng quanxi vẫn tiến triển. Trong khi trước đây, quanxi là cần thiết ở từng thời điểm giao dịch, thì điều này bây giờ không còn đúng với Trung Quốc. Theo ông Mitchell Presnick-giám đốc điều hành Phòng Quan hệ công Edelman ở Trung Quốc cho biết: "Guanxi hoàn toàn cần thiết trong thời kỳ mở cửa đầu tiên. Nhưng một khi cơ sở nền tảng ban đầu được thiết lập, quanxi sẽ giảm vai trò quan trọng so với trước đây".

Hơn nữa, Trung Quốc đang xây dựng nhà nước pháp quyền. Ông Yadong Luo, Trưởng kinh doanh thuộc Đại học Miami cho biết: "Vai trò

của guanxi vẫn còn đó đối với các công ty của Trung Quốc và nước ngoài, nhưng vai trò của các hợp đồng cũng được mở rộng. Người ta dựa nhiều hơn vào các chi tiết và điều khoản hợp đồng cụ thể". Các thủ tục, luật pháp và các quy định trong những năm gần đây đã được chuẩn hoá nhiều hơn và chặt chẽ tuân theo các chuẩn mực quốc tế. Quan trọng nhất là đã có sự tiến triển rõ ràng thoát ly khỏi "cái bắt tay danh dự" và hướng đến các hợp đồng như một phương tiện được chấp nhận để có các cam kết kinh doanh.

Ngày nay, guanxi cũng có các thay đổi về mặt cơ cấu trong phương thức sử dụng. Nếu trước đây, guanxi với các quan chức chính phủ Trung Quốc được xem như quan trọng hàng đầu, thì ngày nay, các thương nhân ngày càng nhận ra giá trị của guanxi đối với các công ty, các tập đoàn và các bên hữu quan khác. Các công ty nhìn nhận guanxi một cách chiến lược và linh hoạt hơn trước đây. Vì vậy, người ta đang có những nỗ lực nhằm biến các guanxi cá nhân của nhân viên sang cấp độ công ty. Hướng tiếp cận chiến lược mới này đối với guanxi đang được các công ty Trung Quốc và phương Tây theo đuổi.

Ngày nay, các công ty Trung Quốc và công ty nước ngoài phát đạt tại Trung Quốc cùng chia sẻ các thái độ tương tự đối với guanxi. Ví dụ, các công ty đều ngại thuê một cá nhân mà chỉ dựa duy nhất trên cơ sở giá trị của guanxi mà người đó mang đến cho công ty. Đối với họ, guanxi trước tiên và duy nhất chỉ được xem như một lợi thế cạnh tranh.

Khi Trung Quốc đang cố gắng tuân theo các chuẩn mực kinh doanh quốc tế và cạnh tranh toàn cầu, vẫn có một số khu vực có cách vận dụng guanxi trong các công ty Trung Quốc khác với các phương thức guanxi mà các đối tác kinh doanh nước ngoài vận dụng. Đôi khi, cả hai mô hình công ty này đều phải đối mặt với các vấn đề về hành vi kinh doanh do việc sử dụng guanxi bất chính. Các công ty này cũng phải tích cực tìm cách biến các lợi ích và hiệu quả tranh thủ được từ guanxi thành vốn của công ty mình. Dĩ nhiên, guanxi Trung Quốc vẫn tiếp tục tiến triển để phù hợp với thực tiễn môi trường mới và sẽ duy trì tốt đặc trưng xác định hành vi kinh doanh Trung Quốc trong tương lai.

Hộp CS.7. Quanxi ở Trung Quốc có giảm đi hay không? Gợi ý từ tình huống gần đây

Larry Yung, con trai của nguyên Phó Chủ tịch Rong Yiren của Trung Quốc, được nhiều người biết đến do có những ràng buộc quanxi rất lớn ở Trung Quốc. Anh ta nổi tiếng là một người có thể làm được mọi chuyện và đã giúp đưa cổ phiếu của Citic Pacific lên giá vào những năm 1990.

Khi có dấu hiệu ngay cả các quanxi của Yung cũng chỉ có hạn, tháng Giêng năm 2002 Citic Pacific đã tuyên bố đang rao bán mạng cáp quang mà công ty đã mua năm 2000. Công ty này đã không thể lách luật của Trung Quốc trong đó yêu cầu các công ty nước ngoài phải có giấy phép mới được hoạt động ở Trung Quốc. Điều này được một số người giải thích là "Bắc Kinh đã gửi một thông điệp cho thấy chủ nghĩa tư bản dựa trên quanxi đã tiêu vong". (Balfour và Einhorn 2002).

Chú thích

Phần này do Kris Day, Chuyên gia tư vấn của Calico viết.

1. Một số nghiên cứu gắn quanxi với thành tích kinh doanh có nhiều tiến bộ và lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, xem Fan và Ambler (1998); Leung, Wong và Wong (1996); Yeung và Tung (1996); Abramson và Ai (1997); và Luo (1997).
2. Ví dụ, nhiều quy định không nhất quán với các quy tắc WTO đã bị huỷ bỏ.
3. Zhongzhi Gao, một luật sư người Trung Quốc và là cán bộ tư vấn cho Ngân hàng Thế giới, trao đổi cá nhân, 2001.
4. Theo Chỉ số Người hỏi lộ được Tổ chức Minh bạch Quốc tế công bố tháng 5-2002, các công ty Trung Quốc được xem là có xu hướng trả hồi lộ cao. Trong đánh giá 21 quốc gia, Trung Quốc xếp thứ 2 (xem các chi tiết về Chỉ số Người hỏi lộ trên địa chỉ: <http://www.transparency.org>).

Jardine Matheson

Jardine Matheson là một tập đoàn kinh tế đa quốc gia, được thành lập vào thế kỷ XIX ở Hồng Kông (Trung Quốc) với vốn đầu tư của bảy lĩnh vực kinh doanh chính tập trung chủ yếu ở khu vực châu Á-Thái Bình Dương. Mặc dù Jardine Matheson hoạt động ở 30 quốc gia, nhưng 77% lợi nhuận thu được là từ châu Á. Trong số lợi nhuận thu được ở châu Á, thì có 75% là từ Hồng Kông và 5% từ Trung Hoa đại lục. Hoạt động công ty bao gồm: kinh doanh siêu thị, tiếp thị tiêu dùng, kỹ thuật và xây dựng, môi giới bảo hiểm, kinh doanh ô tô, bất động sản và khách sạn. Các công ty trong tập đoàn Jardine Matheson mà có các quyền lợi quan trọng và nắm quyền kiểm soát thuê khoảng 150.000 nhân công.

Nguồn gốc chương trình đạo đức

Chương trình đạo đức hiện nay của Jardine Matheson do James Watkins khởi xướng từ năm 1997- ông là giám đốc mới, tổng cố vấn pháp luật của tập đoàn - đã tổng kết và xây dựng điều lệ cho tập đoàn. Điều lệ này được xuất bản năm 1993-94. Hướng tiếp cận của James Watkins là "hãy nhìn vào các điều lệ của tập đoàn khác" và xây dựng tài liệu hướng dẫn hành vi kinh doanh liên quan cho "các doanh nghiệp cụ thể và các vùng địa lý cụ thể" (trao đổi cá nhân, 2001).

Bản thảo tuyên bố điều lệ được đệ trình lên Ban điều hành Jardine Matheson, các Giám đốc Điều hành (CEOs) và các Giám đốc Tài chính (CFOs) trong tất cả các lĩnh vực thương mại chính của tập đoàn, và được

phê duyệt sau khi có vài thay đổi nhỏ. Điều lệ này được áp dụng cho tất cả các công ty và các quốc gia mà Jardine Matheson hoạt động.

Tháng 1-2001, điều lệ này được tái bản kèm theo thư ngỏ từ giám đốc điều hành mới. Thời điểm này, dường như không có sự thay đổi lớn. Như Watkins nhớ lại, “cựu CEO muốn điều lệ này như mười điều răn của Chúa. Ông ta không muốn điều lệ có sự thay đổi hoặc chỉnh sửa”.

Điều lệ đề cập tới các chính sách chống hối lộ, và tài liệu hướng dẫn chính sách của tập đoàn vốn được soạn thảo cho cán bộ quản lý, được đưa ra thảo luận chi tiết hơn nữa. Việc cho hoặc nhận “các khoản tiền không hợp pháp” được coi như “một khoản chi trả bí mật cho bất kỳ ai” đều bị cấm. Nhân viên phải báo cáo cho cán bộ quản lý cấp trên về bất kỳ lời đề nghị hoặc gợi ý nào nhận hoặc đưa các khoản tiền như vậy. Nếu không tuân thủ điều kiện này, họ sẽ bị sa thải.

Sự phê duyệt của cán bộ quản lý cấp trên là yếu tố chính quyết định các khoản tiền có thể chấp nhận được hay không. Chính sách này cho phép “có thể dùng các khoản tiền nhỏ để tạo thuận lợi cho các nhiệm vụ hành chính hàng ngày, với điều kiện các khoản này không nhằm đạt được một sự đối xử ưu đãi”.

Hệ thống thực hiện

Người ta tiến hành phân phát điều lệ này theo hai hướng. Giám đốc điều hành nhận “nguyên văn” Sổ tay hướng dẫn Chính sách của tập đoàn, và tất cả nhân viên văn phòng và cao hơn nhận các bản sao về Quy tắc ứng xử. Ngoài văn bản tiếng Anh, Điều lệ này còn được dịch sang tiếng Trung Quốc, tiếng Trung Quốc giản thể, Thái Lan, Malaysia, và tiếng Indonesia.

Chương trình đào tạo không mang tính chính quy hoặc được cấu trúc đặc biệt, nó chỉ giới hạn trong bài trình bày 30 phút của tổng cố vấn tập đoàn trong chương trình giới thiệu cán bộ điều hành. Đồng thời, không thảo luận các nghiên cứu điển hình mà sẽ đưa ra ví dụ về các tình huống mà các giám đốc cấp cao có thể phải đối mặt.

Các thủ tục báo cáo và cảnh báo

Tập đoàn không có hệ thống đường dây nóng hoặc báo động. Nhân viên khi nhận thấy những việc làm sai trái được khuyến khích báo cáo vụ việc đó với giám đốc cấp trên và nếu cần, có thể vượt cấp người mà họ có trách nhiệm phải báo cáo.

Thay vì đường dây nóng, Jardine Matheson tin tưởng vào cách quản lý chất lượng và kỷ luật tự giác. Khi đã có điều lệ, tập đoàn không phụ thuộc nhiều vào sự cò xát với công chúng hoặc đối tác thứ ba. Bình luận về sự thay đổi khi điều lệ ra đời, Watkins nói: "Chúng tôi có nhiều câu hỏi đặt ra liệu các hoạt động có được phép hay không, vì bây giờ ngày càng có nhiều yêu cầu về sự tuân thủ và người ta quan tâm hơn tới việc liệu các hành động cụ thể có tuân theo điều lệ đã quy định hay không".

Lo ngại bị lộ tẩy và bóc trần không phải là lý do duy nhất khiến cá nhân tìm kiếm lời khuyên khi phải đối mặt với các yêu cầu có vấn đề. Yêu cầu của kiểm toán tập đoàn đòi hỏi giám đốc cấp cao phải trình thư tuân thủ báo cáo các hoạt động dưới sự chỉ dẫn và kiểm soát của họ, coi đó là một động lực quan trọng khác khuyến khích việc tìm kiếm sự minh bạch, rõ ràng trước khi quyết định rằng điều đó có thể vi phạm điều lệ hay không.

Ông Watkins nói: sẽ có sự khác nhau về mức độ tuân thủ điều lệ, cam kết và tính cần cù giữa các giám đốc, nhưng những khác biệt này không bắt nguồn từ sự đối kháng văn hoá. Ví dụ, nói về nhóm quản lý, ông cho rằng:

Họ chính là nguồn nhân sự của chúng tôi. Chúng tôi dựa vào họ để giúp mình có cách kiểm soát quản lý và mở mang loại hình kinh doanh mới. Chúng tôi muốn họ khuyến khích sự tuân thủ điều lệ. Một số giám đốc đã thực hiện, số khác lại kém nghiêm túc hơn. Dù hoàn cảnh có thể nào, thì lý do vẫn là từ phía con người chứ không phải sự khác biệt về văn hoá.

Việc đánh giá tính hiệu quả chương trình trong các công ty ở vùng sâu, vùng xa cũng khó khăn hơn ở Hồng Kông, nơi các nhân viên thường xuyên liên lạc với giám đốc địa phương. Tuy nhiên, Watson cho rằng, "không có lý do để tin rằng sự chênh lệch là quá lớn".

Áp dụng cho các công ty liên doanh

Jardine Matheson có 3 tình huống khác nhau mà có thể ứng dụng các tiêu chuẩn tuân thủ của mình vào các bối cảnh liên doanh:

- Công ty có một vị thế chiếm đa số và có thể duy trì được hệ thống tuân thủ (ví dụ: Nông trường Bò sữa và Các khách sạn Mandarin).
- Liên doanh theo kiểu đồng quản lý, và có sử dụng các điều lệ công ty khác. Ví dụ: Liên doanh Schindler Lifts (ở Hồng Kông) sử dụng điều lệ Schindler. Tuy nhiên, khi Schindler thầu các dự án xây dựng cơ bản ở Hồng Kông, công ty này được yêu cầu sử dụng thủ tục bỏ thầu theo các tiêu chuẩn hành vi kinh doanh Hồng Kông, mà những tiêu chuẩn đó có thể so sánh với các điều lệ của Jardine Matheson.
- Công ty là một cổ đông nhỏ và không có vai trò kiểm soát quản lý, nhưng liên doanh có điều lệ riêng, mà điều lệ đó giống hoặc tương tự như của tập đoàn (ví dụ: Jardine Lloyd Thompson).

Trong trường hợp Jardine Matheson không có quyền kiểm soát vốn hoặc không phải là đối tác cùng với các tiêu chuẩn hành vi kinh doanh tương đương, Watkins nhấn mạnh, điều quan trọng là "liệu công ty có quản lý được việc kinh doanh cho các cổ đông hay không." Nếu có, thì có thể hệ thống tuân thủ của công ty là đủ.

CLP

CLP là công ty điện lực lớn nhất Hồng Kông (Trung Quốc). Công ty cũng đầu tư và triển khai các dự án điện lực trong Trung Hoa đại lục. Nó là nhà đầu tư tư nhân lớn nhất, đã xây dựng và đầu tư các dự án khắp khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Ngoài ra, CLP quan tâm đến việc mở rộng tài sản ở Malaysia, Đài Loan (Trung Quốc) và Thái Lan.

Nguồn gốc chương trình đạo đức

CLP ban hành chính thức Quy tắc ứng xử của mình năm 1994. Như lời phát biểu của một công ty thành viên tham gia vào việc này đã nói "chúng tôi mã hoá hàng loạt các sự kiện xảy ra xung quanh mình". Theo nỗ lực này, Ban Kiểm toán quốc tế và các Nguồn Nhân lực của CLP đã hợp tác với Exxon (bây giờ là ExxonMobil), đối tác liên doanh trong các dự án điện lực ở đại lục, Jack Vlastica, nhân viên của Exxon biệt phái sang CLP, đã tham gia Chương trình tuân thủ và giúp cho việc điều phối hoạt động với các chính sách và thông lệ của Exxon.

Áp dụng cho các công ty liên doanh

Nhiều công việc kinh doanh của CLP được thực hiện qua các thoả thuận liên doanh. Công ty có 3 phương pháp để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn hành vi kinh doanh đáp ứng các điều kiện này:

- *Sự tham gia vào các ban điều hành của liên doanh.* Ở những nơi CLP có đại diện trong ban điều hành liên doanh, nó thường xuyên có thể

nhận được sự phê duyệt cho quy tắc mà nó đưa ra hoặc theo một trong các tiêu chuẩn tương đương với quy tắc đó.

- Sự biệt phái của nhân viên CLP sang các công ty liên doanh với vai trò phó tổng giám đốc làm việc cùng với nhân viên địa phương. Giám đốc điều hành CLP cho biết, nhân viên CLP xem các thoả thuận này như việc tạo cơ hội cho giám đốc các công ty địa phương đạt được sự tinh thông trong công nghệ vốn còn mới lạ đối với họ. Đặc biệt, các đối tác Trung Quốc dễ dàng tiếp thu cách tiếp cận này, nhờ các điều khoản về quản trị doanh nghiệp mà các quy định về hoạt động trao đổi và chứng khoán bắt buộc phải có.
- Các quyền kiểm toán trong giai đoạn xây dựng. Các thuật ngữ kiểm toán trong quá trình xây dựng hợp đồng thường đủ để đảm bảo thoả mãn được các tiêu chuẩn hành vi kinh doanh của CLP.

Hệ thống thực hiện

CLP đăng Quy tắc của mình trên trang web tập đoàn và tổ chức các khoá đào tạo toàn công ty 3-4 năm/lần. Tháng 3-2000, công ty đã xuất bản sổ tay hướng dẫn, mô tả chi tiết các quy trình đào tạo. Toàn bộ bốn nghìn nhân viên, kể cả các giám đốc điều hành tại Trung Quốc, sẽ được giám đốc của họ hướng dẫn qua các khoá đào tạo. Một phần khoá đào tạo dành cho các câu hỏi của nhân viên - những câu hỏi nào không thể trả lời ngay sẽ được kiểm toán viên nội bộ của tập đoàn giải đáp. Các chương trình đào tạo không sử dụng nghiên cứu điển hình, nhưng thường xuyên thảo luận các câu hỏi được nêu ra này.

Việc trao hoặc nhận quà là vấn đề mà nhân viên quan tâm nhất. Thay vì việc dựa vào việc áp dụng một cách máy móc chính sách công ty, người tham gia được yêu cầu phân tích một tình huống cụ thể qua việc sử dụng một phép thử bằng cách rà soát theo bốn bước:

- Trao hoặc nhận quà có hợp pháp không?
- Quan điểm của đối tác thứ ba về việc trao hoặc nhận quà? (Liệu bạn có cảm thấy thoải mái khi người khác thấy hành động này trên trang nhất của các tờ báo hay không?)

- Nếu là người nhận quà, bạn có rơi vào tình trạng hoặc có nghĩa vụ phải đền đáp lại hay không?
- Chính sách của công ty là gì?

CLP khuyến khích các chương trình đào tạo tương tự trong các liên doanh. Công ty điện lực Vĩnh Daya đã xây dựng một quy tắc tương đương và thông qua ban điều hành công ty để phổ biến quy tắc này cho nhân viên công ty. Việc các nhà cung cấp tuân thủ tiêu chuẩn hành vi kinh doanh của CLP sẽ đạt được thông qua các hợp đồng. Các nhà thầu chính được kiểm toán, và những nhà thầu chủ chốt phải có các quy tắc tương tự với quy tắc của CLP. Ngoài ra, một số nhà thầu hợp tác lâu dài sẽ tham gia các chương trình đào tạo.

Các hệ thống học tập và tư vấn

CLP thấy rằng nếu thường xuyên thảo luận các câu hỏi đưa ra trong các khoá đào tạo sẽ có được thông tin bổ ích về các vấn đề rắc rối mà công ty đang gặp phải. Cam kết tuân thủ mà từng nhân viên trên một cấp nhất định phải ký sẽ là nguồn thông tin thứ hai. Các giám đốc điều hành phải xác nhận rằng lĩnh vực của họ đã đảm bảo sự tuân thủ. Nếu không đạt được mức độ tuân thủ cần thiết, giám đốc điều hành phải thông báo liệu vấn đề đó đã hoặc đang được khắc phục chưa hay bao giờ sẽ được khắc phục.

Công ty LG Electronics

LG Electronics (LGE) là công ty của Hàn Quốc chuyên về các sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số, linh kiện, hệ thống phương tiện truyền thông đại chúng, máy thu phát cầm tay, và dịch vụ mạng. Từng công ty con sẽ tự quản lý. LGE có trên 70 công ty chi nhánh ở 40 quốc gia. Năm 2000, 2/3 doanh thu trong số 13 tỷ đôla Mỹ là thu được từ các mặt hàng xuất khẩu. Trong đó, Trung Quốc chiếm gần 1/5 kim ngạch xuất khẩu, và các nước khu vực châu Á còn lại chiếm xấp xỉ 1/4.

Điều lệ Đạo đức Doanh nghiệp

Các chính sách và biện pháp chống tham nhũng của LGE bắt nguồn từ Điều lệ đạo đức của công ty, với mục đích chính là đảm bảo cạnh tranh lành mạnh. Năm 1993, với tầm nhìn đến năm 2000, ban lãnh đạo cao nhất cho biết, cam kết “cạnh tranh tự do và công bằng” rất quan trọng để thiết lập và duy trì sự tín nhiệm trên thương trường toàn cầu và sự quan tâm đến đạo đức doanh nghiệp và việc xây dựng một nền văn hoá minh bạch phải là một yếu tố chính trong kế hoạch kinh doanh của công ty. Đội ngũ lãnh đạo lập luận: “Nếu không có giao dịch lành mạnh, chúng tôi không thể trở thành công ty tuyệt vời”.

Trở ngại chính trong việc đạt được “các giao dịch lành mạnh” là hình thức quan hệ với nhà cung cấp mang tính chất tận dụng tối đa. Nhân viên văn phòng mua sắm đòi hỏi các khoản tiền thưởng từ các nhà cung cấp. Đôi khi họ không cần yêu cầu - họ đã nhận được quà.

Việc lạm dụng trong các lĩnh vực khác là phổ biến, nếu không muốn nói là trầm trọng: chúng bao gồm sự phân biệt đối xử và thiên vị trong các quyết định về nguồn nhân lực và thỉnh thoảng trộm cắp, tham ô và sử dụng bất chính các thông tin, cá nhân.

Điều lệ đạo đức do một uỷ ban gồm các giám đốc điều hành và bảy hoặc tám giám đốc kinh doanh khác phác thảo, dưới sự hỗ trợ của Ban Kiểm toán nội bộ. Để xác định tiêu chuẩn, các tác giả đã xem xét các tập đoàn thực hiện tốt nhất trong những ngành tương tự (ví dụ: General Electric) và các công ty có uy tín cao như công ty luật của Chính phủ Singapore.

Hối lộ là sự vi phạm ngầm ngầm điều lệ ngay từ đầu, vì hành động này đi ngược lại cam kết của công ty "cạnh tranh tự do và công bằng". Nhưng tới năm 1998, LGE mới công khai đưa các chính sách và biện pháp chống tham nhũng vào trong điều lệ của mình, khi Hàn Quốc thông qua luật mới chống tham nhũng theo Công ước Chống Tham nhũng OECD. Hiện nay, Điều lệ chỉ rõ:

Nhân viên phải tuân thủ Luật Chống Hối lộ Công chức nước ngoài trong các giao dịch kinh doanh quốc tế, luật pháp Hàn Quốc ngăn cấm bất kỳ việc hứa hẹn trực tiếp hay gián tiếp, việc cho hoặc nhận hối lộ đối với các công chức nước ngoài có liên quan đến công việc kinh doanh của mình để đạt được lợi thế bất chính khi thực hiện các giao dịch kinh doanh quốc tế.

Quan trọng là công ty cần đưa cách diễn đạt này vào phần cạnh tranh lành mạnh trong Điều lệ. Ban lãnh đạo công ty tin rằng hậu quả nghiêm trọng nhất của hối lộ là dẫn tới quá trình cạnh tranh không lành mạnh và sẽ làm tổn hại uy tín của công ty trước các đối thủ cạnh tranh, người tiêu dùng và xã hội về sự công bằng trong thực tiễn kinh doanh của công ty.

Hệ thống thực hiện

Các yếu tố nổi trội trong hệ thống thực hiện của LGE là cách trao đổi và đào tạo, sự chấp nhận điều lệ bằng văn bản do nhân viên viết.

Trao đổi và đào tạo

Nhân viên làm thuê ở Hàn Quốc, không kể ở cương vị nào, đều được nhận một bản sao điều lệ này. Việc giới thiệu về Điều lệ là một phần trong chương trình đào tạo nhân viên mới. Quá trình đào tạo bao gồm việc thảo luận các vấn đề mà các công ty và đại diện tập đoàn thường xuyên gặp phải. Ở một số công ty Đông Á, như Matsushita và Shell, những tình thế tiến thoái lưỡng nan này đôi khi còn được thể hiện qua tranh biếm họa. Những nhân viên phục vụ trực tiếp như - người bán hàng, nhân viên phục vụ hoặc mua sắm - tham gia các khoá tập huấn ít nhất 2 lần một năm.

Xác nhận của nhân viên

Hàng năm, mỗi nhân viên phải ký vào một bản "cam kết hành động", "Tôi cam kết ủng hộ hết sức mình cho Điều lệ Đạo đức và Hướng dẫn thực hiện Điều lệ này của LG, và xin ký tên để thể hiện".

Các thủ tục cảnh báo

Chương trình đạo đức thường xuyên được giám sát để đảm bảo sự tuân thủ. Ban Kiểm toán Nội bộ của công ty sẽ định kỳ kiểm tra việc tuân thủ của nhân viên và thuê các công ty tư vấn thẩm tra chính thức về cung cách làm ăn của nhà cung cấp.

Các thủ tục để tư vấn hoặc báo cáo những hành vi có nghi vấn được trình bày trong Điều lệ của công ty. Mục 2, điều 2, hướng dẫn nhân viên thảo luận các câu hỏi về việc hiểu Điều lệ này như thế nào cùng với cán bộ "điều hành" (thường là người mà từng cá nhân sẽ báo cáo). Nếu cán bộ điều hành không giúp đỡ được gì, Điều lệ này cho phép nhân viên tính tới trường hợp trình lên người đứng đầu uỷ ban đạo đức chính thức trong một đơn vị cụ thể (thường là Trưởng ban Nhân sự). Nếu ở đây không có giải pháp, trường hợp này có thể trình lên Phòng Hành chính của Uỷ ban Đạo đức, đó là Ban Kiểm toán Nội bộ của LGE.

Công ty nhận thấy các hạn chế trong quy trình chính thức của mình, và công ty đã duy trì trang web, số điện thoại đối với các khiếu nại nặc danh. Tuy nhiên, khi phỏng vấn một kiểm toán viên cao cấp, ông ta nói rằng cho đến nay, ông chưa biết bất cứ một chất vấn hoặc báo cáo cụ thể nào về hành vi hối lộ các công chức nhà nước. Điều này là có thể, nhưng hiếm khi nhân viên trực tiếp gọi cho CEO để báo cáo các trường hợp bất thường, vì trong hoàn cảnh đó, CEO có thể sẽ yêu cầu Ban Kiểm toán Nội bộ điều tra các khiếu nại đó.

Bên ngoài công ty

Đối tác thứ ba độc lập như các nhà thầu phụ, các nhà phân phối, tư vấn, đại lý, môi giới liên quan tới LGE đều “được khuyến khích tuân thủ”, và thực tế “các bài giảng” và “lời giải thích” từ các giám đốc điều hành công ty sẽ mở rộng quy trình ra khỏi phạm vi đơn thuần chỉ là khuyến khích. Công ty đã chấm dứt các hợp đồng với các trường hợp vi phạm điều lệ.

Chương trình Đạo đức do chính phủ chỉ đạo ở Singapore và tác động vượt ra ngoài biên giới

Ở Singapore, điều này hoàn toàn trong tầm kiểm soát của chúng tôi. Chúng tôi muốn đảm bảo kinh doanh diễn ra trong sạch, nhờ đó sẽ có sân chơi bình đẳng cho mọi người.

Trong khu vực công, chúng tôi không tha thứ cho bất kỳ hành vi tham nhũng nào. Khu vực tư nhân cũng vậy, nếu có thông báo của cơ quan chống tham nhũng, chúng tôi sẽ hành động ngay.

Ở bên ngoài, chúng tôi sẽ không khuyến khích thương nhân của mình tham gia các kiểu làm ăn như thắng thầu nhờ hối lộ.

Thủ tướng Goh Chok Tong, phát biểu khi thăm các nhà báo Philippines năm 1999 (Cục Điều tra các Hành vi Tham nhũng, CPIB).

Yếu tố chính trong thành công của Singapore khi thực thi quản trị quốc gia hiệu quả và lời thề chống tham nhũng mạnh mẽ là sự quyết tâm rõ ràng của giới lãnh đạo chính trị nhổ tận gốc tham nhũng. Ngay sau Chiến tranh thế giới thứ hai, tham nhũng lan mạnh ở Singapore, giống các vùng khác của châu Á. Các biện pháp trước đây mà chính quyền thuộc địa đưa ra không huy động được sự ủng hộ của công chúng. Nhưng ngày nay Singapore được xem như một trong những quốc gia không có tham nhũng trên thế giới, hoặc với cách nhìn ở phạm vi rộng hơn - thì là quốc gia có tỷ lệ tham nhũng ít nhất ở châu Á¹.

Thành tựu này là nhờ công của các nhà lãnh đạo chính phủ - các chính trị gia sau khi giành độc lập - những người nhiệt thành để thu hút được sự ủng hộ của công chúng trong công cuộc chống tham nhũng. Sau đó, thủ tướng Lý Quang Diệu đã phát biểu trước Quốc hội năm 1987: "sức mạnh lớn nhất là dư luận quần chúng, dư luận đó đang khiển trách và lên án những kẻ tham nhũng" (CPIB). Các nhà lãnh đạo chính trị tự vận dụng điều này để biến mình thành tấm gương tốt cho đội ngũ công chức - một phần bằng cách tạo ra nhóm các nhà kỹ trị trẻ tuổi có động lực lớn trong bộ máy hành chính với niềm tin mãnh liệt rằng không được phép để tham nhũng trở thành ung nhọt ở Singapore. Cùng với việc tăng tiêu chuẩn về học vấn và tiền lương, niềm tin này trở thành cái neo đủ mạnh trong tâm lý của người Singapore, trở thành chính sách mới và là hình mẫu cho nền cộng hoà.

Luật chống tham nhũng ở Singapore không những đưa ra các hình phạt rất nặng, mà nó còn được thi hành nghiêm khắc và nhanh chóng. Cách xử lý kết hợp này đóng vai trò như một sức cản thực sự các hành vi tham nhũng đối với công dân Singapore và người nước ngoài định cư và làm việc tại đây. Độ tin cậy của hạ tầng cơ sở chống tham nhũng của nước này được đảm bảo bằng chính khả năng đưa ra trước pháp luật không những các trường hợp tham nhũng cấp thấp mà còn ở cấp cao liên quan tới các quan chức nhà nước cao cấp và các thương nhân hàng đầu.

Luật đầu tiên, Luật Chống tham nhũng năm 1960 (xem hộp CS.8), đã củng cố lại đáng kể cơ quan chuyên về chống tham nhũng được thành lập theo luật của Anh - Cục Điều tra các Hành vi Tham nhũng (CPIB). Qua nhiều năm, luật này đã được sửa đổi để nâng cao hiệu lực và đưa được vào cả các vấn đề mới phát sinh. Lần sửa đổi mới nhất, năm 1998, bao gồm cả hình thức xuyên quốc gia (được thảo luận phía dưới). Ngoài ra, Luật tịch thu các quyền lợi liên quan đến các tội danh nguy hiểm như tham nhũng, buôn bán ma tuý và các tội hình sự nghiêm trọng khác... được đưa ra năm 1989 và sửa đổi năm 1999, đã cho phép toà án được tịch biên bất động sản hoặc sung công tài sản kẻ phạm pháp.

Hộp CS.8. Một số đặc điểm trong Luật Chống tham nhũng ở Singapore

- Cục Điều tra Hành vi Tham nhũng (CPIB) hoạt động độc lập với các cơ quan khác và báo cáo trực tiếp với thủ tướng. CPIB có quyền lực cảnh sát mạnh trong điều tra và bắt giữ.
- CPIB cũng như Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng của Hồng Kông, có thẩm quyền điều tra các hình thức tham nhũng trong cả khu vực công và tư nhân. Nó khuyến khích các tập đoàn tư nhân báo cáo các hành vi hối lộ gian dối trong giao dịch tư nhân.
- Mục 36 trong luật này tạo điều kiện bảo vệ tốt cho người cung cấp tin. Đồng thời, các thông báo sai, kể cả khiếu nại ác ý sẽ là sự phạm tội, có thể bị phạt tới 1 năm tù giam (mục 280). Việc không báo cáo tin tức hoặc cái được coi là hành vi tham nhũng cũng là sự phạm tội.
- Nếu bị kết tội, thì tội danh tham nhũng có thể bị phạt tới 100.000 đôla Singapore, bị đi tù tới 5 năm (có thể tới 7 năm nếu trường hợp vi phạm nghiêm trọng nhất như các trường hợp là thành viên Quốc hội), hoặc phải chịu cả hai hình phạt trên.

Nguồn: CPIB.

Ngày nay, khu vực doanh nghiệp Singapore rất đa dạng. Singapore là quê hương của một khu vực năng động gồm các công ty gia đình và công ty quốc doanh lớn. Temasek Holdings - một công ty nhà nước 100%, kinh doanh các loại công sản của công ty, gồm các cổ phần trong nhiều công ty lớn nhất được niêm yết. Các công ty nhà nước và tư nhân đều nhất trí tinh thần đạo đức quốc gia và chấp nhận các phương thức kiểm soát nội bộ hiệu quả. Ngoài ra, trong các năm gần đây, Sở Giao dịch chứng khoán Singapore thúc đẩy các công ty niêm yết tiến hành cải cách cung cách quản trị doanh nghiệp, nhờ đó đã thông qua được một trong những điều lệ toàn diện nhất trên thế giới vào năm 2002.

Trong bối cảnh này, tham nhũng và gian lận hiếm khi là những vấn đề lớn, trong các công ty hoạt động ở Singapore. Các tổ chức tư nhân và nhà nước đều cảm thấy không cần tích cực quảng bá cho các mô hình về đạo đức và tuân thủ. Điều này tương phản với tình hình ở các

quốc gia có nền kinh tế phát triển khác ở châu Á như Hồng Kông (Trung Quốc), Hàn Quốc và ở một mức độ nhất định là Nhật Bản - nơi mà trong những năm gần đây đã có nhiều sáng kiến được đề xuất chủ yếu là để đối phó với các vấn đề trong nước.

Thử thách về mặt đạo đức mà khu vực tư nhân Singapore phải đối mặt không phải là mặt trận trong nước như hoạt động của các công ty kinh doanh ở các nước Đông Á khác. Các công ty lớn, bé ồ ạt tham gia thương mại và đầu tư vào các nước khác, như nước láng giềng Indonesia, nơi mà các tiêu chuẩn và thực tiễn của công tác quản trị rất khác so với những gì đang thịnh hành ở Singapore. Do vậy, khu vực tư nhân Singapore đang phải đương đầu với một tình huống không có sự tương đương như các nền kinh tế tiên tiến khác.

Mặt khác, luôn có sự cấm dỗi hiển nhiên trong việc áp dụng các tiêu chuẩn kép khi hoạt động kinh doanh ở nước ngoài, nếu chỉ để duy trì một sân chơi bình đẳng thông qua các công ty địa phương. Các công ty Singapore đôi khi được các đối thủ cạnh tranh ngoài khu vực nhìn nhận là không phải lúc nào họ cũng làm đúng. Nhận thức này được phản ánh trong lần công bố về Chỉ số Người Hối lộ của Tổ chức Minh bạch quốc tế năm 2002 (BPI 2002), trong đó Singapore làm ăn tồi tệ hơn nhiều so với các nước khác có mức độ tham nhũng trong nước tương tự (xem chương 2 và phụ lục B).

Mặt khác, có một sự đồng thuận rộng rãi ở Singapore cho rằng sự tương phản với khu vực này là có hại cho nền kinh tế Singapore trong thời gian dài và trong thời gian trước mắt, nó đe dọa hoạt động kinh doanh của các công ty ở nước ngoài. Về mặt tinh thần, cộng đồng người Singapore tin rằng việc áp dụng gấp đôi các tiêu chuẩn là không đúng và công dân Singapore, các công ty kinh doanh nên tăng cường và chia sẻ các nét riêng biệt của Singapore với các nước láng giềng khi có thể. Chính phủ và ngành tư nhân đã thực hiện nhiều bước theo chỉ dẫn này.

1. Luật Singapore đã được sửa đổi để nghiêm cấm các hành vi tham nhũng ở nước ngoài. Singapore không phải là thành viên tham gia Công ước Chống Hối lộ OECD nhưng luật Singapore chống hối lộ xuyên quốc gia đã đề ra những hình phạt khắt khe (xem hộp CS.9).

Hộp CS.9. Bước chân của Luật Chống Tham nhũng của Singapore đã có hiệu lực vươn ra ngoài lãnh thổ quốc gia

Phiên bản mới nhất của Luật Chống Tham nhũng, tại mục 37 đã quy định rằng, tội danh tham nhũng mà công dân Singapore ở ngoài lãnh thổ Singapore dần xếp với các quan chức nước ngoài đều chịu trách nhiệm và hình phạt giống như vi phạm ở trong lãnh thổ Singapore:

“(1) Các điều khoản của Luật này có hiệu lực khi liên quan đến các công dân Singapore bất kể ở trong hay ngoài phạm vi quốc gia và khi công dân Singapore phạm tội theo Luật này ở bất kỳ nơi nào ngoài Singapore, thì công dân đó sẽ bị xử như phạm tội ở trong lãnh thổ Singapore.

“(2) Bất cứ vụ tố tụng nào chống lại bất cứ ai theo quy định ở mục này, mà được coi như sự kháng biện với các vụ tố tụng sau này chống lại người đó với cùng một tội danh khi tội danh đó diễn ra ở Singapore, thì cũng được coi là sự kháng biện đối với các vụ tố tụng tiếp theo chống lại người đó, theo bất cứ luật thành văn nào có hiệu lực cho đến thời điểm đó, liên quan đến việc dẫn độ người phạm tội, và với cùng một tội danh diễn ra ngoài lãnh thổ Singapore”.

Điều khoản này đã được Tòa Phúc thẩm ủng hộ, theo quy định của Hiến pháp.

2. Chính phủ và một số tổ chức của Singapore rất tích cực quảng bá cho các nguyên lý quản trị hiệu quả tốt ở các quốc gia châu Á khác. Singapore là trung tâm của nhiều hội nghị về tham nhũng và quản trị doanh nghiệp. Chính phủ cũng hỗ trợ các hoạt động tích cực của các tổ chức quốc tế trong lĩnh vực này như Ngân hàng Thế giới, Ngân hàng Phát triển châu Á, thông qua các khoản đóng góp tự nguyện.

Thách thức chính đối với các công ty là phương thức kinh doanh được ưa chuộng của các công ty Singapore là thông qua một vài quan hệ đối tác nhỏ với các doanh nghiệp địa phương. Trong phần lớn các trường hợp, đối tác Singapore không trực tiếp nhúng tay vào các kiểm soát công việc nội bộ của bên tiếp nhận đầu tư. Như một lãnh đạo doanh nghiệp Singapore đã phát biểu trong các cuộc phỏng vấn, điều quan trọng là “không ngừng thúc đẩy các giới hạn” trong việc kiên định

tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức. Đồng thời, ông cũng cảnh báo, cần có cái nhìn thực tế về triển vọng có được sự cải thiện, đặc biệt khi văn hoá kinh doanh thịnh hành trong một số quốc gia từ trước đến nay không phụ thuộc vào đạo đức và các tiêu chuẩn quản lý đã được mã hoá, và khi các điều kiện kinh tế - xã hội không ủng hộ các tiêu chuẩn này.

Có thể tìm thấy các thủ tục và quy tắc ứng xử đề cập tới vấn đề đạo đức chủ yếu trong các tập đoàn kinh doanh lớn, được niêm yết. Hướng tiếp cận chung là dựa vào các cơ chế quản trị và đặc biệt là vào ban quản lý, như công ty quốc doanh Temasek Holdings (xem hộp CS.10) đã công nhận.

Hộp CS.10. Cường vị quản lý doanh nghiệp trong Temasek Holdings

Các công ty "tiếp nhận đầu tư" của Temasek Holdings đều do Chính phủ Singapore sở hữu một phần hay toàn bộ. Các công ty này là các thực thể hoàn toàn độc lập; có các chuẩn mực về thành tích hoạt động, dựa trên tầm nhìn và mục tiêu doanh nghiệp do công ty tự xác định một cách độc lập; chịu trách nhiệm trực tiếp với các cổ đông, chứ không chỉ là Temasek. Các công ty này tự đặt các chỉ tiêu phấn đấu về tài chính, kinh doanh, nỗ lực đạt tới sự hoàn hảo trong kinh doanh, và được kỳ vọng là có tính cạnh tranh thương mại. Trong số các công ty này, được biết đến như các công ty có liên quan đến chính phủ, có 7 công ty được niêm yết công khai, và Temasek giữ cổ phần lớn trong đó. Ví dụ công ty Singapore Telecoms (Temasek chiếm 67%), Singapore Airlines (57%), SembCorp Industries (51%), và DBS Group Holdings (13%). Mười lăm công ty chưa niêm yết, trong đó có công ty PSA và Công nghệ Singapore, hoàn toàn do Temasek sở hữu. Các công ty niêm yết trong tập đoàn Temasek hiện nay vẫn ổn định, chiếm khoảng 21% trong tổng số vốn thị trường của Sở giao dịch Chứng khoán Singapore, tương đương 38,8 tỷ đôla Mỹ. Vì vậy, vai trò của tập đoàn Temasek Holdings ở Singapore và giữa các công ty con ở Singapore không hề bị cường điệu.

Temasek Holdings tuân thủ chặt chẽ quy tắc ứng xử và tâm nguyên chống tham nhũng của Singapore. Vì chống tham nhũng là "điều kiện tiêu quyết"

và là "một chính sách quốc gia của Singapore", nên việc tăng cường các giá trị này được trích dẫn ngay trong điều lệ công ty như một sứ mệnh của Temasek. Là một công ty cổ phần tương đối nhỏ, với 200 nhân viên nhà nước, bản thân Temasek không có quy tắc cụ thể riêng, nhưng Temasek là công ty đẩy mạnh cương vị quản trị doanh nghiệp hiệu quả một cách nghiêm túc (trong đó công tác quản trị doanh nghiệp chỉ là một phần) trong tất cả các công ty tiếp nhận đầu tư và các công ty kiểm soát toàn bộ. Người ta thành lập các phòng ban chuyên nghiệp trong Temasek để thực hiện chính sách này. Temasek dự kiến các công ty tiếp nhận đầu tư sẽ nghiêm chỉnh tuân theo cách làm này như việc thành lập các ban chuyên môn giỏi, các uỷ ban kiểm toán tốt, và tuân thủ chặt chẽ các thực tế kinh doanh hiệu quả. Temasek đặc biệt nhấn mạnh vai trò ban quản lý và năng lực giám đốc khi thực thi việc kiểm toán nội bộ tốt và những cách làm hay. Thông qua các ban chuyên môn, Temasek duy trì đối thoại với các ban chuyên môn của các công ty tiếp nhận đầu tư và mong muốn các công ty này sẽ nghiêm ngặt đảm bảo quản trị hiệu quả và theo đuổi tâm nguyện chống tham nhũng như chính bản thân Temasek. Điều này rất quan trọng đối với Temasek, khi đứng trên các tiền đề căn bản rằng công tác quản trị doanh nghiệp hiệu quả và điều lệ đạo đức tốt sẽ nâng cao giá trị của cổ đông.

Tuy nhiên, việc thực thi các biện pháp kiểm soát và điều lệ nội bộ là trách nhiệm của từng công ty. Temasek Holdings không kiểm soát trực tiếp các công ty tiếp nhận đầu tư của mình, đặc biệt đôi khi nó là các công ty kết nối bậc hai bên ngoài Singapore. Các công ty tiếp nhận đầu tư được kỳ vọng là sẽ thực hiện các chương trình "khu vực" riêng của họ về quản trị doanh nghiệp, dựa trên các định hướng và biện pháp kiểm soát nghiêm ngặt từ các hội đồng của họ.

Chú thích

Phần này dựa trên nghiên cứu và phân tích do tiến sĩ Eric Teo - Giám đốc điều hành của Tập đoàn Tư vấn Savoir Faire Singapore, thực hiện.

1. Tháng 8-2002, theo công bố về Chỉ số Nhận thức tham nhũng, Tổ chức Minh bạch quốc tế xếp Singapore ở tỷ lệ 9,3, trên 1 (tối tệ nhất) trong thang 10 (tốt nhất). Singapore cùng với Thụy Điển được xếp thứ 5 trong 102 quốc gia tốt nhất.

"ABC Healthcare Corporation"

(Tập đoàn kinh doanh Chăm sóc sức khoẻ ABC)

(Lưu ý: Tên thật của tập đoàn này không được tiết lộ để đảm bảo tính bảo mật, các thông tin khác không thay đổi).

"ABC Healthcare Corporation" là một tập đoàn đa quốc gia chuyên về chăm sóc sức khoẻ, có tên trong danh sách Fortune 500, trụ sở ở Bắc Mỹ. Tập đoàn đã kinh doanh hơn 70 năm. Hiện nay, tập đoàn hoạt động trên 110 quốc gia và thuê khoảng 45.000 nhân công trên toàn thế giới. Năm tài khoá 2000, doanh thu lên tới gần 7 tỷ đôla Mỹ, hơn một nửa trong số đó là nguồn thu bên ngoài nước Mỹ.

Tập đoàn ABC đã có mặt ở châu Á gần 30 năm, doanh thu trong năm tài khoá 2000 ở châu Á vượt quá 500 triệu đôla Mỹ. Ở khu vực Đông Á - Thái Bình Dương, tập đoàn duy trì các văn phòng kinh doanh ở Trung Quốc, Hồng Kông (Trung Quốc), Ấn Độ, Indonesia, Hàn Quốc, Philippines, Singapore, Đài Loan (Trung Quốc) và Thái Lan, cùng với các cơ sở sản xuất ở Trung Quốc và Singapore. Phần lớn công việc kinh doanh của ABC là ký kết hợp đồng với các chính phủ. Vì ở một số nước châu Á, chính phủ chỉ ký hợp đồng với các doanh nghiệp địa phương nên ABC phải tạo đối tác với các doanh nghiệp địa phương để thiết lập các hoạt động kinh doanh trong từng nước cụ thể ấy. Vì vậy, ABC có các chi nhánh tự hoạt động hoặc liên doanh trong khu vực Đông Á - Thái Bình Dương.

Vì Khu vực Đông Á chiếm gần 30% dân số toàn thế giới nên ABC rất quan tâm tới việc mở rộng hoạt động kinh doanh ở khu vực này. Tập đoàn hoàn toàn tin tưởng rằng thị trường Đông Á đã chín muồi,

người dân sẽ dành nhiều nguồn lực cá nhân cho chăm sóc sức khỏe. Đây là một trong 5 yếu tố mà tới năm 2010 năm tập đoàn hy vọng sẽ tăng doanh thu trong khu vực.

Nguồn gốc chương trình đạo đức

Cuối những năm 1980, ABC công khai xác định các giá trị mà theo đó tập đoàn đã luôn luôn hoạt động, bất kể ở quốc gia nào. Giá trị quan trọng - và liên quan nhiều nhất tới hoạt động chống tham nhũng là "tính liêm chính". Tập đoàn bắt đầu thực hiện các bước đi để đảm bảo rằng trong hoạt động kinh doanh của mình, tất cả các tiêu chuẩn và chính sách hiện có đều hỗ trợ cho giá trị chính yếu này.

Chẳng bao lâu sau, ABC đã trải qua khủng hoảng về đạo đức kinh doanh (không thuộc khu vực Đông Á - Thái Bình Dương). Một nhân viên ABC đã phạm luật khi kinh doanh dưới danh nghĩa tập đoàn. Tập đoàn đã phải chịu một khoản tiền phạt lớn, còn nhân viên bị dính líu thì bị phạt ít hơn. Nhưng do ABC đã có rất nhiều tiến bộ trong việc thiết lập và thực thi chương trình về phương thức kinh doanh trước khi có sự kiện này, nên chính phủ chỉ đơn thuần quy định rằng tập đoàn phải áp dụng chương trình về phương thức kinh doanh vào thực tế một cách chóng vánh. Chính phủ công nhận rằng chương trình này sẽ giúp tập đoàn ngăn chặn các kiểu hành vi tham nhũng tương tự.

Chương trình chống tham nhũng của ABC là một phần trong sáng kiến mang tính toàn diện của tập đoàn nhằm tăng cường hành vi kinh doanh có trách nhiệm thông qua các hoạt động của tập đoàn và giữa các đối tác liên doanh. Tập đoàn không tin tưởng vào việc có các chương trình đạo đức kinh doanh khác nhau cho từng khu vực hoặc xây dựng một chương trình chống tham nhũng tách rời và khác biệt, tập đoàn tiếp tục theo đuổi một loạt các kinh nghiệm thực tế tốt nhất thế giới.

Cán bộ phụ trách hoạt động kinh doanh ở ABC nói: "một chương trình thành công về phương thức kinh doanh - trong đó có cả nỗ lực của công lý đấu tranh chống tham nhũng - chung quy lại có ba vấn đề

chính: giao tiếp thành công, giám sát tốt, và tăng cường hiệu lực thực thi các tiêu chuẩn của tập đoàn".

Hướng dẫn phương thức kinh doanh

Cuối những năm 1980, tập đoàn đã công bố chính sách và các tiêu chuẩn của mình. Giữa những năm 1990, tập đoàn xây dựng và xuất bản cuốn hướng dẫn phương thức kinh doanh bằng mười lăm ngôn ngữ hoặc ngôn ngữ biến thể khác nhau.

Phần lớn hoạt động kinh doanh của ABC bên ngoài nước Mỹ đều phụ thuộc vào chính quyền trung ương hoặc địa phương, nên ABC thường xuyên đối mặt với nguy cơ tiếp xúc trực tiếp hoặc gián tiếp với hành vi tham nhũng. Vì vậy, cuốn hướng dẫn này gửi tới cho nhân viên một thông điệp rõ ràng về vấn đề tham nhũng:

Nhân viên của ABC không bao giờ được nhận, trao hoặc đồng ý thanh toán - trực tiếp hoặc gián tiếp - bằng tiền hoặc bất cứ vật gì có giá trị để gây ảnh hưởng đến các quyết định hoặc hành động của người khác nhằm mục đích đạt được và/hoặc tiếp tục kinh doanh. Chúng tôi không bao giờ cố gắng tạo ảnh hưởng cho quyết định hoặc hành động của các quan chức, chính trị gia, ứng viên vào các tổ chức hoặc cơ quan nhà nước để được phép hoặc tiếp tục kinh doanh.

Cuốn hướng dẫn này quy định chi tiết hơn nữa rằng: nhân viên của ABC được yêu cầu phải tuân theo mọi luật lệ và tiêu chuẩn ở địa phương, cũng như luật lệ và tiêu chuẩn của Mỹ. Mặc dù vậy, hướng dẫn này cũng chỉ ra rằng tập đoàn sẽ tôn trọng các hình thức, và tập quán kinh doanh địa phương nếu chúng công bằng và hợp pháp. Nội dung cuốn hướng dẫn này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc duy trì sổ sách chứng từ một cách chuẩn xác, tuân theo quy trình kế toán chuẩn. ABC tin tưởng rằng, quy trình hoạch toán và chính sách nghiêm khắc có thể đảm bảo tập đoàn sẽ tránh được hoặc phát hiện ra bất kỳ hình thức tham nhũng nào.

ABC cho phép đẩy nhanh các khoản thanh toán trong các trường hợp cụ thể ở một số địa phương, nhưng phải được kiểm soát nghiêm

ngặt. Giám đốc tài chính và giám đốc pháp lý khu vực cần được tham vấn trước khi thay mặt tập đoàn thanh toán các khoản tiền đó.

Hệ thống thực hiện

Đầu những năm 1990, Ban Giám đốc ABC quyết định thành lập văn phòng các phương thức kinh doanh để nhận trách nhiệm đánh giá các tiêu chuẩn tiến hành kinh doanh của tập đoàn và giám sát các phương thức kinh doanh. Quyết định này không những bị ảnh hưởng từ nghi ngờ về các giá trị cốt lõi của tập đoàn và điều tra của chính phủ, mà còn do các nhân tố như xu hướng thị trường trong đạo đức kinh doanh và các quy định, chính sách trong ngành y tế.

Cán bộ phụ trách các biện pháp kinh doanh của tập đoàn sẽ báo cáo lên Trưởng Ban Tư pháp, nhưng với các vấn đề liên quan tới phương thức kinh doanh thì sẽ trình trực tiếp lên Ban Giám đốc ABC. Nhân viên sẽ gặp Ban Giám đốc hai lần/năm để báo cáo các hoạt động của Văn phòng các Phương thức Kinh doanh và trao đổi các vấn đề trực tiếp liên quan đến phương thức kinh doanh trong tập đoàn. Nếu cần thiết, có thể tổ chức cuộc họp bất thường với Ban Giám đốc.

Nhóm đồng đẳng phụ trách đạo đức kinh doanh khu vực

ABC có các giám đốc chịu trách nhiệm về:

- Đóng vai trò là các hình mẫu về các giá trị và tiêu chuẩn của tập đoàn
- Tăng cường các phương thức kinh doanh có trách nhiệm
- Đảm bảo rằng nhân viên sẽ thoải mái, khi nói chuyện cởi mở về các vấn đề trong phương thức kinh doanh
- Giải toả các lo lắng sợ bị trả thù của nhân viên

Giám đốc sẽ là người chịu trách nhiệm về thực hiện các sáng kiến hoặc các bộ phận trong chương trình cụ thể do văn phòng các phương thức kinh doanh hoặc nhóm đồng đẳng chuyên trách về phương thức kinh doanh khu vực khởi xướng.

Nhóm đồng đẳng chuyên về các phương thức kinh doanh được thành lập từ giữa những năm 1990 nhằm hỗ trợ sự tuân thủ ở cấp vùng trong tập đoàn toàn cầu và đa dạng này. Những người này sẽ chịu trách nhiệm thực hiện các sáng kiến về phương thức kinh doanh và bất kỳ chương trình về phương thức kinh doanh nào trong phạm vi trách nhiệm của họ. Nhóm đồng đẳng này được hình thành từ các cán bộ quản lý cấp cao và cán bộ chuyên môn theo lĩnh vực (ví dụ, đại diện của nhân lực hoặc Ban Tư Pháp). Văn phòng các phương thức kinh doanh sẽ tuyển chọn các thành viên, đại diện công bằng cho các quốc gia trong các khu vực địa lý. Có năm nhóm đồng đẳng theo vùng: hai nhóm ở châu Á, các nơi khác mỗi nơi một nhóm: châu Âu, Mỹ Latinh, và Bắc Mỹ. Chủ tịch của mỗi nhóm theo vùng sẽ trực tiếp báo cáo lên văn phòng các phương thức kinh doanh, đến lượt mình văn phòng này lại trình trực tiếp các thông tin khác nhau ở từng khu vực cho Ban Giám đốc.

Theo một cán bộ chuyên trách về phương thức kinh doanh,

Mạng lưới thông tin liên lạc về các phương thức kinh doanh rất hiệu quả đối với tập đoàn chúng tôi. Thay vì có văn phòng ở Bắc Mỹ chịu trách nhiệm về chương trình các phương thức kinh doanh, chúng tôi có nhiều đối tác hỗ trợ đảm bảo rằng chúng tôi vẫn theo dõi được thường xuyên phương thức tiến hành kinh doanh của mình. Thông tin được truyền trôi chảy từ từng vùng trực tiếp tới Ban Giám đốc của chúng tôi.

Các cách giao tiếp và đào tạo

Đầu những năm 1990, văn phòng các phương thức kinh doanh đã xây dựng chương trình đào tạo nhân viên được tổ chức theo các đoạn băng viđêô, mà những đoạn băng này đã từng được sử dụng như phần mở đầu cho các cuộc thảo luận. Người ta đào tạo giám đốc quản lý ABC để giảng giải chương trình cho nhân viên. Chương trình này là bắt buộc đối với mọi nhân viên trên thế giới, ban quản lý chịu trách nhiệm theo dõi và lưu hồ sơ về sự tham gia các khóa đào tạo của nhân viên. (Vì đây là một biện pháp kiểm soát nên tập đoàn nộp lại hồ sơ để kiểm toán). Nhân viên mới được yêu cầu tham gia đào tạo các phương thức kinh

doanh trong ba tháng đầu làm ở tập đoàn. Chương trình đào tạo này rất thành công ở Mỹ, nhưng nhân viên không phải công dân Mỹ, kể cả những người từ Đông Á - Thái Bình Dương, đều thấy rằng chương trình này "quá đậm nét Mỹ".

Khoá đào tạo các phương thức kinh doanh mới cho nhân viên khu vực Đông Á - Thái Bình Dương phụ thuộc nhiều vào việc thảo luận các tình huống điển hình mà nhân viên tập đoàn trải qua. Thiết kế chương trình đào tạo phản ánh sự đóng góp của cán bộ tập đoàn từ khu vực này, đảm bảo tính tới các nhu cầu và mối quan tâm của khu vực. Nhân viên sẽ được đào tạo bằng ngôn ngữ của họ. Một cán bộ chuyên trách về các phương thức kinh doanh ghi lại:

Người tham gia hội thảo các phương thức kinh doanh không những có thể hiểu những gì mà người giảng trình bày mà họ còn có thể chủ động tham gia thảo luận các vấn đề chính. Chúng tôi yêu cầu nhân viên tham dự trong các buổi đào tạo có sự tương tác cao, và được thực hiện bằng chính ngôn ngữ của họ.

Các câu hỏi theo kịch bản được in ra dưới dạng bộ bài, có màu sắc khác nhau tùy theo mức độ khó để làm thành học cụ hiệu quả và linh hoạt. Bằng cách thu thập các bộ câu hỏi khác nhau theo kịch bản này, chương trình có thể phù hợp với bất kỳ nhóm học viên nào hoặc phân phát lại cho cùng nhóm học viên. Các quân bài này cũng được sử dụng theo các cách khác: ví dụ, giám đốc điều hành có thể dùng một hoặc hai quân bài trong buổi đào tạo nhân viên hoặc đưa chúng vào bản tin khu vực của tập đoàn.

Một yếu tố khác trong chương trình đào tạo được nhiều nhân viên châu Á hoan nghênh là việc chuyển các lời tuyên bố trong cuốn hướng dẫn các phương thức kinh doanh thành các nguyên tắc cụ thể. Theo cách này, một tuyên bố chung về các chính sách của tập đoàn liên quan đến các khoản chi trả bất chính đã được đơn giản hóa thành các nguyên tắc đơn giản như "Không bao giờ được rút lót tiền cho quan chức nhà nước". Cán bộ phụ trách phương thức kinh doanh nhận xét "Kết hợp các tiêu chuẩn với sự đơn giản hoá trong tư duy, chúng tôi có thể cung

cấp cho nhân viên EAP những tuyên bố chung về chính sách và các thủ tục của chúng tôi để đáp ứng tốt hơn nữa mong muốn của họ. Nhân viên này cũng ghi chú thêm: “Trao đổi thường xuyên với nhân viên rất quan trọng, để giải thích cho họ rằng, họ không cần phải biết tất cả mọi câu trả lời. Tuy nhiên, họ cần phải biết ai là người tốt nhất để đến xin lời chỉ dẫn”.

Khi khoá đào tạo mới dành cho EAP được triển khai, người tham gia đã có phản hồi hết sức tích cực. Trong thực tế, nhân viên ở châu Á nhận thức rất rõ về chương trình cho nên tập đoàn quyết định sử dụng chương trình này ở châu Âu và châu Mỹ Latinh và ở những khu vực đó, chương trình cũng đã được chấp nhận.

Một cán bộ chuyên trách về phương thức kinh doanh cũng nhận xét:

Đồng nghiệp chúng ta ở châu Á đều nhận thấy sự cần thiết và đã tham gia đông đảo vào quy trình thiết kế chương trình đào tạo phù hợp với từng vùng và điều đó thật lớn lao. Tôi nghĩ rằng chương trình đã thể hiện mức độ cam kết của nhân viên chúng tôi và đã chứng tỏ sự ghi nhận ngay một rõ rệt cũng như tầm quan trọng của kinh doanh có trách nhiệm trên toàn thế giới.

Hàng năm, nhân viên ở một số nước thuộc EAP đều tham gia khoá đào tạo; ở một số nơi có thể chu kỳ đào tạo dài hơn.

Xác nhận của nhân viên

Mỗi nhân viên ABC trên toàn thế giới đều có một bản sao cuốn hướng dẫn các phương thức kinh doanh và các thông tin có chỉnh sửa cập nhật, từng người ký vào thẻ xác nhận, với nội dung: đã nhận được tài liệu và đã đọc, hiểu tài liệu đó. Cán bộ quản lý chịu trách nhiệm theo dõi và ghi chép thông tin này, trình lên bộ phận kiểm toán tập đoàn, coi đó là một cách đảm bảo rằng mọi nhân viên đều nhận và đọc hướng dẫn này.

Hàng năm, văn phòng các phương thức kinh doanh yêu cầu gần 10% lực lượng kinh doanh và quản lý tập đoàn ký vào bản xác nhận công khai khẳng định rằng:

1. Đã đọc cuốn hướng dẫn các phương thức kinh doanh
2. Hiểu hướng dẫn các phương thức kinh doanh
3. Cam kết tuân theo các tiêu chuẩn trong quá trình làm việc
4. Cam kết thúc đẩy việc tuân thủ tiêu chuẩn trong hàng ngũ nhân viên
5. Năm ngoái không vi phạm các tiêu chuẩn đó
6. Đã gặp hoặc chưa gặp phải các vấn đề về phương thức kinh doanh.

ABC phát hiện rằng việc yêu cầu cán bộ quản lý ký các bản xác nhận công khai là phương pháp tuyệt vời để nhắc đi nhắc lại vai trò quan trọng của hướng dẫn các Phương thức Kinh doanh, chương trình phương thức kinh doanh và vai trò lãnh đạo của cán bộ quản lý trong sáng kiến chung.

Các thủ tục báo cáo và cảnh báo

Cuối những năm 80, ABC duy trì đường điện thoại hỗ trợ nhân viên về các vấn đề phương thức kinh doanh. Đường dây này chỉ dùng cho nhân viên ở Mỹ.

ABC đảm bảo mọi nhân viên trong khu vực EAP đều nhận thức được các nguồn lực sẵn có dành cho họ để tìm kiếm sự hướng dẫn hoặc nêu các mối quan tâm về phương thức kinh doanh. Một nhân viên có thể phản ánh về bất kỳ hoặc tất cả các vấn đề như sau:

- Cán bộ quản lý trực tiếp họ
- Nguồn lực theo chức năng (nguồn nhân lực, tài chính pháp lý...)
- Nhóm đồng đẳng chịu trách nhiệm về phương thức kinh doanh khu vực
- Văn phòng các phương thức kinh doanh.

Mọi nhân viên sẽ nhận được các tài liệu in ấn liệt kê các thông tin liên lạc có liên quan đối với từng các tổ chức đó và các nguồn lực địa phương. Từng nguồn lực này được củng cố thêm nhằm:

- Cung cấp sự hướng dẫn hoặc giải thích các chính sách và tiêu chuẩn của tập đoàn

- Thu thập thông tin bổ sung từ các nguồn khác với tư cách người nhân viên
- Khởi xướng hoặc tiến hành điều tra các phương thức kinh doanh
- Giải quyết vấn đề về phương thức kinh doanh
- Đảm bảo tính bí mật cho nhân viên
- Bảo vệ nhân viên không bị trả thù

Áp dụng cho các đối tác

Đối với nhân viên EAP, những người làm trong các tập đoàn liên doanh mà ABC là một đối tác nhỏ thì không bắt buộc phải tuân theo cuốn hướng dẫn các phương thức kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, ABC cũng tính tới việc giới thiệu chương trình đào tạo phương thức kinh doanh và cố gắng biến nó thành một nhiệm vụ ưu tiên. Một số đối tác kinh doanh với ABC hằng hái áp dụng hướng dẫn này; còn những đối tác khác thì không.

Chú thích

Phần này có sự đóng góp lớn của Viện Đạo đức kinh doanh quốc tế.

1. Một cán bộ chuyên trách về phương thức kinh doanh của tập đoàn cảm thấy một vấn đề khẩn cấp là tập đoàn không xây dựng tài liệu về phương thức kinh doanh như một quy tắc ứng xử hoặc điều lệ đạo đức. Bà cảm thấy rằng việc liên hệ bản hướng dẫn này với "hành vi" hoặc "đạo đức" có thể làm cho những nhân viên khác nhau trong tập đoàn tin rằng ABC đang cố gắng gây ảnh hưởng đến hành vi chung hoặc tình trạng đạo đức của họ. Bà cũng nhận ra rằng thuật ngữ "đạo đức" có vấn đề rất lớn, đặc biệt khi cố gắng dịch thuật ngữ này một cách chính xác từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác, và bà cảm thấy rằng, thậm chí ngay đối với nhân viên người Mỹ, thuật ngữ "đạo đức" cũng có thể bị phản đối. Vì vậy, bà đề xuất tập đoàn nên xem tài liệu này như một cuốn hướng dẫn về các phương thức kinh doanh - một công cụ tiến hành kinh doanh có trách nhiệm.

“NATCOM”

(Lưu ý: Tên thật của công ty này không được tiết lộ để đảm bảo tính bảo mật; các thông tin khác trong tình huống này không thay đổi).

“NATCOM” là công ty hàng đầu trong ngành truyền thông liên lạc toàn cầu, cung cấp các phương tiện viễn thông và dịch vụ internet. Tập đoàn ở Bắc Mỹ này hoạt động kinh doanh hơn một thế kỷ và bây giờ có tới 60.000 nhân viên trên toàn thế giới, hoạt động trên 72 quốc gia và vùng lãnh thổ. Đối tượng khách hàng gồm các doanh nghiệp trong nước và đa quốc gia, tổ chức và cơ quan nhà nước, và các công ty công ích.

Năm 1975, công ty bắt đầu hoạt động ở Đông Á - Thái Bình Dương, hiện nay có hơn 4.000 nhân viên trong khu vực này, kể cả các dự án liên doanh. Văn phòng kinh doanh chính EAP đặt tại Trung Quốc, Hồng Kông (Trung Quốc), Nhật Bản và Singapore. Các trung tâm kinh doanh quan trọng khác trong vùng đặt ở Indonesia, Hàn Quốc, Malaysia, Philippines, Đài Loan (Trung Quốc), và Thái Lan. NATCOM đã mở nhiều trung tâm nghiên cứu và triển khai tại Trung Quốc, nơi mà công ty có tới năm công ty liên doanh sản xuất.

NATCOM là một trong những công ty đầu tiên có sẵn điều lệ về phương thức kinh doanh cho tất cả các bên hữu quan - nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông và công chúng - thông qua mạng Internet. Công ty thấy rằng, việc công khai hóa lập trường và cách tiến hành kinh doanh của mình là quan trọng. Một kết quả ngoài mong đợi là sự phản hồi về điều lệ từ các nguồn bên ngoài - ví dụ: từ khách hàng - những người đã liên lạc với công ty nói rằng, họ cảm

nhận được sự khác biệt giữa chính sách, các giá trị của công ty và hành vi của những nhân viên mà họ có quan hệ qua lại.

Nguồn gốc của chương trình đạo đức

NATCOM xây dựng sáng kiến chống tham nhũng toàn diện giữa những năm 1990, không phải để đối phó với sự vi phạm luật hoặc chính sách của công ty, mà do CEO của công ty chủ động muốn tìm cách giảm thiểu các rủi ro cho công ty và hoạt động của công ty. Các giám đốc điều hành cấp cao của công ty chịu trách nhiệm chính về xây dựng và thực hiện sáng kiến chống tham nhũng cho Phòng An ninh và Kiểm toán - một đơn vị gồm năm cán bộ chuyên trách trong Ban Tư Pháp.

Điều lệ về phương thức kinh doanh

NATCOM đã có điều lệ về phương thức kinh doanh từ nhiều năm; phiên bản gần đây nhất là năm 1995, từ đó tới nay đã có thêm một số sửa đổi. Điều lệ giải thích rõ các giá trị, và tầm nhìn của công ty và cung cấp cho nhân viên các chỉ dẫn chung trong việc đưa ra các quyết định đạo đức thay mặt công ty. Điều lệ sử dụng ngôn ngữ hoàn toàn đơn giản để giúp việc dịch thuật các chính sách, giá trị của công ty được dễ dàng và nhân viên trên khắp thế giới đều có thể hiểu được.

Về các vấn đề tham nhũng, điều lệ ghi rõ:

Các chính sách của chúng tôi giải thích các mục tiêu kinh tế - xã hội ở từng quốc gia- nơi chúng tôi kinh doanh. Chúng tôi tuân theo luật pháp quốc gia và địa phương - nơi chúng tôi hoạt động.

Điều lệ thể hiện rõ ràng quan điểm của công ty về hối lộ và tham nhũng như sau:

Chúng tôi không bao giờ chấp nhận hành động cho, nhận, hoặc yêu cầu hối lộ hoặc đút lót dưới bất kỳ hình thức nào. Chính sách này áp dụng cho tất cả mọi nhân viên của công ty chúng tôi ở mọi quốc gia trên thế giới, nơi

chúng tôi có hoạt động kinh doanh, thậm chí cả ở những nơi mà hồi lộ được xem là lệ thường và/ hoặc là yếu tố cần thiết để kinh doanh.

Điều lệ này đưa ra hướng dẫn để xử lý các vấn đề như cho hoặc nhận quà và các hình thức tiêu khiển (xem hộp CS.11).

Để soạn thảo điều lệ, công ty đã thu thập ý kiến phản hồi từ nhân viên. Đã có hơn 1.100 nhân viên nhận xét bản thảo điều lệ qua mạng nội bộ. Theo Trưởng Phòng An ninh và Kiểm toán, thông tin phản ánh hàm chứa mức độ mà người lao động quan tâm hoặc ủng hộ chương trình đạo đức. Công ty cũng triển khai các nhóm thảo luận tập trung để lấy ý kiến cho bản thảo điều lệ trong một số quốc gia EAP, bằng các thứ tiếng dùng trong khu vực ở những nơi cần thiết.

Hệ thống thực hiện

Một số đặc điểm đáng chú ý trong các chương trình thực hiện của NATCOM là: vấn đề trao đổi, giao tiếp và đào tạo, chứng nhận nhân viên.

Trao đổi và đào tạo

Tất cả nhân viên NATCOM đều nhận được bản sao điều lệ sau khi nó được công bố, và mỗi nhân viên mới sẽ được nhận một bản trong thời kỳ hướng nghiệp. Khi công ty chỉnh sửa điều lệ, họ sẽ nhận được các văn bản mới. Điều lệ được phát hành bằng các thứ tiếng trong khu vực và một số ngôn ngữ biến thể khác (ví dụ: các ký tự trong tiếng Trung Quốc phức hợp và giản thể) cho mọi quốc gia trong khu vực EAP mà NATCOM hoạt động. Tài liệu về điều lệ được đăng tải trên mạng điện tử nội bộ của NATCOM, nơi mà mọi nhân viên có thể tải xuống dưới dạng văn bản bằng bất kỳ ngôn ngữ nào đã được dịch sẵn.

Để hỗ trợ cho việc giới thiệu điều lệ này, Phòng An ninh và Kiểm toán đã xây dựng chương trình đào tạo về đạo đức kinh doanh cho toàn công ty với sự hỗ trợ của các cố vấn về đạo đức kinh doanh quốc tế. Nhân viên ở mọi cấp sẽ tham dự các hội thảo đào tạo nửa ngày về đạo đức kinh doanh, trong đó chống tham nhũng là một nội dung lớn.

Hộp CS.11. Trích từ Điều lệ về Phương thức Kinh doanh của NATCOM: Chính sách về quà tặng và hình thức tiêu khiển

Chính sách về quà tặng và hình thức tiêu khiển của NATCOM là cố định và không thay đổi theo các yếu tố như mùa nghỉ hoặc các sự kiện đặc biệt. Các hình thức quà tặng và tiêu khiển bao gồm - nhưng không chỉ giới hạn bởi - các bữa ăn, đồ uống, du lịch và thuê phòng, vé cho các trò thể thao hoặc các sự kiện văn hoá, tiền mặt, các loại dịch vụ, và hàng hoá.

NATCOM xem quà tặng và hình thức tiêu khiển như các loại hình kinh doanh ưu đãi, có thể giúp chúng tôi tạo dựng các mối quan hệ kinh doanh tích cực. Theo một số nền văn hoá, tặng quà hoặc hình thức tiêu khiển là một phần quan trọng khi tiến hành kinh doanh. Các loại quà tặng và hình thức tiêu khiển có thể gây ra các vấn đề khi chúng can thiệp hoặc được xem là có can thiệp tới các quyết định kinh doanh mà chúng ta đưa ra hoặc các hành động kinh doanh mà chúng ta thực hiện.

Theo quan niệm này, nhân viên của NATCOM chỉ được phép tặng đồ quảng cáo (bút, lịch...) cho khách hàng hoặc khách hàng tương lai. Chiêu đãi khách hàng cần giới hạn trong các bữa ăn công việc, hoặc các hình thức thể thao, giải trí văn hoá bình thường, không thương xuyên. Cần lưu ý rằng chúng ta chỉ có thể tặng khách hàng những vé như vậy khi chính chúng ta tham dự cùng họ.

Tài liệu này không đưa ra từng ví dụ cụ thể có thể nảy sinh liên quan đến từng kiểu quà tặng hoặc hình thức tiêu khiển phù hợp. Vì vậy, nếu bạn không chắc chắn liệu quà tặng hoặc hình thức tiêu khiển nào đó có được chấp nhận hay không, nên tự hỏi rằng:

- Nó có giá trị vừa phải hay không?
- Liệu tôi có cảm thấy thoải mái khi nhận/trao quà trước mặt gia đình hoặc đồng nghiệp của mình hay không?
- Tặng loại quà này có vi phạm luật hoặc điều lệ về phương thức kinh doanh của khách hàng hay không?

Cuối cùng, cần nhớ rằng cán bộ được uỷ quyền phải phê duyệt trước tất cả các loại quà tặng và hình thức tiêu khiển, và chi phí cho các khoản quà tặng hoặc tiêu khiển này cần được cân nhắc chính xác và hợp lý.

Giám đốc quốc gia giảng bài về đạo đức kinh doanh cho nhân viên theo từng lĩnh vực chức năng cụ thể để nhân viên có các nhu cầu hoặc mối quan tâm tương tự nhau sẽ cùng thấy có lợi khi tham gia hướng dẫn và thảo luận nhóm. Chương trình đào tạo được thiết kế để có sự tương tác càng nhiều càng tốt, bao gồm các nghiên cứu điển hình và bài tập dựng kịch bản tùy theo nhu cầu các khu vực và mối quan tâm từ học viên.

Chương trình đào tạo cho nhân viên mới và cán bộ quản lý mới sẽ có các phần về chống tham nhũng và đạo đức kinh doanh.

Xác nhận của nhân viên

Nhân viên của NATCOM phải ký vào bản xác nhận hàng năm rằng họ đã nhận và đọc điều lệ này.

Các thủ tục báo cáo và cảnh báo

Có một số kênh rộng mở cho những nhân viên nào có câu hỏi về các vấn đề đạo đức hoặc muốn báo cáo hành vi phi đạo đức. Họ có thể nói chuyện với cán bộ quản lý của mình, liên lạc với Phòng An ninh và Kiểm toán, gọi đường dây trợ giúp, hoặc liên lạc với cán bộ phụ trách đạo đức vùng.

Đường dây trợ giúp

Phòng An ninh và Kiểm toán thiết lập đường dây trợ giúp mà nhân viên có thể trình bày các lo ngại của họ với tập đoàn trong suốt 24 giờ một ngày, bảy ngày trong tuần, bằng ngôn ngữ của họ. Là một công ty viễn thông, NATCOM có thể đảm bảo rằng nhân viên của mình, dù là ở đâu, đều có thể liên lạc đường dây trợ giúp mà không gặp khó khăn nào về kỹ thuật. Tổ chức an ninh bên ngoài sẽ điều hành đường dây trợ giúp dưới danh nghĩa công ty, ghi lại tất cả các cuộc gọi nhận được từ nhân viên và chuyển tải thông tin trực tiếp tới Phòng An ninh và Kiểm toán.

Trưởng phòng an ninh và kiểm toán của NATCOM giải thích rằng, nhiều nhân viên trong khu vực EAP do thói quen văn hoá nên ngại không muốn báo cáo các hành vi phạm tội - một vấn đề tình cảm mà công ty cũng gặp phải ở các nước Tây Âu. "Khi đã đến lúc phải giới thiệu đường dây trợ giúp cho các đồng nghiệp của chúng tôi ở châu Á/Thái Bình Dương, chúng tôi muốn đảm bảo rằng nó được sử dụng như một cách để tìm kiếm sự hướng dẫn và hỗ trợ từ phía công ty, không phải là cách để báo cáo các hành vi vi phạm". Trong Điều lệ các Phương thức Kinh doanh cũng như tài liệu chương trình đào tạo, phần mô tả về đường dây trợ giúp được phác thảo để nhân viên thấy có thể chấp nhận được trong khu vực EAP.

Hàng năm, đường dây trợ giúp nhận được khoảng hai nghìn cuộc gọi từ khắp nơi trên thế giới. Tỷ lệ cuộc gọi từ nhân viên của EAP phù hợp với tỷ lệ từ các khu vực khác của công ty, cho thấy rằng đường dây trợ giúp này đã trở thành một nguồn vững chắc trong EAP. Năm 2000, các mối lo ngại chính của những người gọi đến EAP là sự xung đột về quyền lợi (45% các cuộc gọi), quà tặng và hình thức tiêu khiển (20%), và hối lộ hoặc các khoản chi trả tạo điều kiện thuận lợi (15%).

Cán bộ liên lạc về vấn đề đạo đức trong khu vực

Người ta thiết lập mạng lưới cán bộ liên lạc về vấn đề đạo đức trong khu vực để cung cấp cho nhân viên một kênh khác để tư vấn hoặc báo cáo nhằm đảm bảo rằng những người lao động biết họ có thể nói chuyện với ai trong công việc kinh doanh và có thể giải trình các lo ngại bằng ngôn ngữ của họ. Cán bộ liên lạc này là nhân viên của NATCOM, ngoài trách nhiệm hàng ngày, họ còn chịu trách nhiệm như một địa chỉ hướng dẫn về các vấn đề đạo đức kinh doanh. Từng người sẽ nhận được khoá đào tạo ban đầu kéo dài hai ngày và các khoá đào tạo lại hai năm một lần do Phòng An ninh và Kiểm toán tổ chức. Trong EAP, hiện tại có bốn cán bộ liên lạc như thế quản lý toàn bộ khu vực, từng người đã đảm nhận công việc này kể từ khi chương trình đạo đức có hiệu lực. Thường thì bốn người sẽ phân bổ thời gian cho các vấn đề liên quan tới

Hộp CS.12. Đi đúng đường trong vấn đề chiêu đãi tiêu khiển

Ví dụ sau đây không vi phạm Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ, nhưng nó sẽ minh họa cách mà các phương thức tiêu khiển có thể làm nảy sinh câu hỏi trong con mắt công chúng về cái gì được coi là hợp lý. Mặc dù NATCOM đã thực hiện các hoạt động sản xuất đáng kể, xây dựng được trung tâm nghiên cứu và triển khai ở Đông Á - Thái Bình Dương, nhưng nó cũng đã đưa nhiều nhóm quan chức chính phủ từ EAP sang Bắc Mỹ để xem xét các dây chuyền sản xuất của công ty. Theo truyền thống, hành trình hai tuần chỉ có nửa ngày dành cho việc thuyết minh sản phẩm. Một ít thời gian còn lại có thể dùng trong các chuyến đi tới các địa điểm như Las Vegas hoặc Orlando. Do các quan chức thường không có nhiều khoản công tác phí, nên NATCOM không những thanh toán chi phí đi lại mà còn cấp thêm 1.000 đôla Mỹ tiền tiêu vặt cho mỗi quan chức. Trưởng phòng Giao dịch Khách hàng của NATCOM, bộ phận giám sát các vấn đề này, giải thích rằng: công ty cấp trực tiếp cho khách tiền tiêu vặt vì việc cất cử người thấp tầng họ ở mọi lúc mọi nơi để thanh toán các khoản chi phí là không khả thi hoặc không nên.

đạo đức và các mối quan hệ giữa nhân viên với nhau, các mối quan ngại về môi trường, các vấn đề về sức khỏe và an toàn.

Trưởng phòng an ninh và kiểm toán nhận xét "Các vấn đề đã được đưa lên hàng đầu nhờ chúng tôi có van an toàn (đường dây trợ giúp và mạng lưới những người liên lạc về vấn đề đạo đức) và bây giờ chúng tôi đang có vị thế tốt hơn nhiều khi giải quyết các mối lo ngại của nhân viên". Công ty đã sử dụng các kênh báo cáo như một cách không chỉ để nâng cao nhận thức hoặc phản ứng lại các vấn đề vướng mắc và các khó khăn tiềm ẩn, mà còn để củng cố lập trường chủ động hơn nữa.

Ủy ban quản trị EAP

NATCOM có ủy ban quản trị trong khu vực EAP, bao gồm các đại diện của Ban Kiểm toán tài chính, Phòng An ninh và Kiểm toán, Ban

Tư pháp, Phòng Kinh doanh và Tiếp thị. Ủy ban thẩm định bất kỳ khoản chi trả nào có biểu hiện vượt quá khoản chi xúc tiến nhanh công việc. Nếu một nhân viên đặt câu hỏi về khoản chi trả mà nhân viên đó bị yêu cầu dưới danh nghĩa công ty, ủy ban sẽ gặp để thẩm định trường hợp đó và quyết định xem khoản chi trả đó có được chấp nhận hay không.

Thẩm định đấu thầu

Trưởng phòng an ninh và kiểm toán giải thích rằng: các yêu cầu kiểm toán không bắt buộc các khoản chi trả xúc tiến nhanh công việc phải ghi riêng biệt trong chi phí hoàn thiện dự án hoặc phí dịch vụ. Nhưng để hiểu được tốt hơn lượng tiền chi cho các khoản chi trả xúc tiến nhanh và hối lộ, và chúng đã làm xói mòn lợi nhuận ra sao, NATCOM đã thắt chặt công tác thẩm định quy trình đấu thầu, tập trung chú ý tới chi phí trong từng giai đoạn.

Các thẩm định gần đây cho thấy, chi phí tăng liên quan tới bên thứ ba và các đối tượng đại diện. Do đó, NATCOM đã thắt chặt chính sách về thuê các đại lý và người đại diện; hiện nay, tất cả các đại lý và người đại diện phải ký thoả thuận rằng họ đã đọc và sẽ tôn trọng triệt để Điều lệ Phương thức Kinh doanh của NATCOM.

Lợi ích trước mắt và lâu dài

NATCOM tin rằng, công ty mất các vụ kinh doanh ở Đông Á - Thái Bình Dương là do lập trường cứng rắn không dính líu đến bất kỳ hình thức hối lộ nào. Ví dụ, một khách hàng tương lai từng là một chính phủ trong EAP, có nhiều tai tiếng về mức độ hối lộ cao. Công ty tham gia đấu thầu hợp đồng và chủ định tôn trọng các chính sách của mình bằng cách không sử dụng các hình thức hối lộ để gây ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định. Các giám đốc điều hành địa phương hết sức nghi ngờ lý do mà NATCOM để mất hợp đồng vào tay đối thủ cạnh tranh là do lập trường quá cứng nhắc của NATCOM chống lại việc hối lộ quan chức.

Khi chính phủ tham nhũng sụp đổ, NATCOM có thể giữ được chính phủ mới như một khách hàng. Trên thực tế, chính phủ mới này đã từ chối hợp tác với bất kỳ công ty nào mà từng làm ăn với chế độ cũ. Về lâu dài, NATCOM có thể thiết lập các mối quan hệ kinh doanh với chính phủ này, trong khi vẫn hoàn toàn duy trì được các giá trị và tiêu chuẩn của mình.

Các vấn đề về thực hiện

Như các cuộc gọi đến đường dây trợ giúp NATCOM đã cho thấy, đánh giá về cách hợp lý để chiêu đãi khách hàng tương lai, đặc biệt là các khách hàng chính phủ, có thể là một vấn đề khó khăn (xem hộp CS.12). Các chính phủ EAP có thể cấp kinh phí rất hạn hẹp cho quan chức để thực hiện các chuyến đi công tác liên quan tới kinh doanh, và một số quan chức chính phủ, đã phải đi đến các cơ sở của NATCOM mà không có bất kỳ nguồn kinh phí nào. Trưởng phòng an ninh và kiểm toán giải thích:

Chúng tôi nghiên cứu kỹ từng địa điểm, nơi mà chúng tôi sẽ chiêu đãi khách hàng. Thường thì đây không phải là vấn đề hối lộ mới mẻ như những gì đang gây tranh cãi. Người ta nhận thức rằng, có cái gì đó tham nhũng đang diễn ra. Cái tên NATCOM được mọi người trên thế giới rất tôn trọng và chúng tôi muốn giữ như vậy.

Các khoản chi trả để xúc tiến nhanh công việc cũng có thể là một nguyên nhân gây ra sự lẫn lộn đối với nhân viên của NATCOM. Điều lệ Phương thức Kinh doanh của NATCOM nói rõ rằng, các khoản chi trả để xúc tiến nhanh công việc là được phép trong một số trường hợp, miễn là chúng nhằm mục đích đạt được các dịch vụ kinh doanh thường ngày và chúng được ghi chép chính xác là các khoản chi phí kinh doanh. Điều lệ cũng nói rằng, các khoản chi trả xúc tiến nhanh công việc không được phép thực hiện ở các quốc gia mà ở đó các khoản này bị coi là phạm pháp. Vì vậy, nhân viên phải chịu trách nhiệm trực tiếp khi quyết định về tính hợp pháp của các khoản chi trả xúc tiến nhanh, và có thể họ phải liên lạc với các cơ quan của công ty như Ban Tư pháp hoặc Phòng An ninh và Kiểm toán.

Nhìn về tương lai

Một số quan chức NATCOM không quan tâm tới Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ, vì NATCOM không có trụ sở chính ở Mỹ. Cần các lý do khác để bắt buộc họ đưa ra các sáng kiến chống tham nhũng một cách nghiêm túc. Xu hướng trên thế giới về phi điều tiết ngành viễn thông đã làm giảm động cơ muốn hồi lộ chính phủ. Công ước Chống hối lộ của OECD chỉ có hiệu lực là một văn bản pháp lý hỗ trợ tại nước chủ nhà Canada của NATCOM, nơi đã đặt ra mức phạt không quá 25.000 đôla Mỹ, bị phạt tù không quá năm năm, hoặc áp dụng cả hai. Hơn thế nữa, để làm cho Công ước OECD có hiệu lực là cực kỳ khó. Xét trên phương diện những lợi nhuận có thể tranh thủ được từ hành vi tham nhũng, công ước không đưa ra được một biện pháp khuyến khích rõ ràng cho các tập đoàn để nhờ tận gốc mọi tham nhũng trong hàng ngũ các công ty này.

Phần này, có sự đóng góp to lớn của Viện Đạo đức kinh doanh quốc tế.

Tập đoàn ABB

Năm 1988, sự sáp nhập giữa công ty Asea đặt tại Thụy Điển và công ty Brown Boveri đặt tại Thụy Sĩ đã cho ra đời tập đoàn kỹ thuật toàn cầu ABB. Trụ sở chính ở Thụy Sĩ, tập đoàn ABB phục vụ khách hàng trong lĩnh vực truyền tải và phân phối điện; dầu, khí đốt, và các sản phẩm hoá dầu, công nghệ xây dựng; và các dịch vụ tài chính. ABB thuê khoảng 160.000 nhân viên trên hơn 100 quốc gia. Khu vực Đông Á - Thái Bình Dương chiếm 11% nhân viên của ABB và 12% tổng doanh thu tập đoàn.

ABB sở hữu 100% các công ty con trong khu vực, trừ Indonesia và Trung Quốc. Ở Trung Quốc, ABB chỉ sở hữu hoặc sở hữu một phần trong 25 công ty, phần lớn các công ty này là liên doanh, hình thành trên cơ sở tỷ lệ vốn 50/50. Tính tất cả, các công ty này thuê khoảng 6.000 nhân viên. Các công ty đại diện châu Á nằm ở Australia, Trung Quốc (gồm cả Hồng Kông), Ấn Độ, Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia, New Zealand, Philippines, Singapore, Đài Loan (Trung Quốc), Thái Lan, và Việt Nam.

Hơn một thập kỷ qua, ABB đã có thể thực hiện cam kết của bộ máy quản lý cấp cao của tập đoàn về chính sách đạo đức tập đoàn. Ban giám đốc và các giám đốc điều hành kế nhiệm có uy tín cao đã tham gia trực tiếp vào việc xây dựng văn hoá tập đoàn và chương trình tuân thủ. Trong suốt quá trình này, thông điệp phát ra đều rất nhất quán.

Nguồn gốc của chương trình đạo đức

Lần đầu tiên ABB ban hành điều lệ đạo đức vào năm 1988 theo sáng kiến của Giám đốc Điều hành Percy Barnavik. Đó được coi là một phần

trong nỗ lực lớn hơn nhằm làm rõ sứ mệnh tổng thể và các giá trị của tập đoàn. Dần dần, các tuyên bố đạo đức mạnh mẽ hơn được đưa ra, tập đoàn đã xây dựng được một văn hoá tuân thủ. Mối lo ngại của ban quản lý ABB về đạo đức kinh doanh được ưu tiên hơn so với việc phải đối phó với các vi phạm pháp luật hoặc chính sách của tập đoàn.

Jorgen Centerman - người sau này là Giám đốc Điều hành của tập đoàn - đã viết lời tựa cho cuốn "Đạo đức Kinh doanh" của tập đoàn như sau:

Danh tiếng của ABB là tài sản quý giá nhất của chúng ta, nó quyết định cách chúng ta hành động. Khách hàng mong muốn chúng ta duy trì được các tiêu chuẩn đạo đức cao nhất, thực hiện cam kết và hành động với sự liêm chính tuyệt đối... Từng công ty trong ABB và tất cả nhân viên ABB phải tuân theo các tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh của chúng ta. Tất cả các cán bộ quản lý ABB phải đóng vai trò tích cực trong việc thi hành và đảm bảo rằng họ được mọi người trao đổi và hoạt động tích cực... Chúng ta cần trung thực trong mọi hoàn cảnh và đạo đức trong mọi hoạt động kinh doanh. Danh tiếng của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng qua từng sự vi phạm nhỏ nhất.

Tổng cổ vấn pháp lý - ông Kurt Hermann, phát biểu trong cuộc phỏng vấn:

Chúng tôi tin tưởng rằng các giá trị kinh tế và đạo đức có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và cộng đồng doanh nghiệp phải luôn cố gắng hoạt động trong quy phạm cho phép do các cơ quan có thẩm quyền cấp quốc gia và quốc tế đưa ra.

Giống như các tập đoàn toàn cầu khác trong một thế giới đang thay đổi, ABB phải thực thi các tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh toàn cầu để bảo tồn danh tiếng toàn cầu của mình. Điều này có nghĩa là ABB bây giờ phải có một đội ngũ nhân viên đa dạng; tuyển dụng và đào tạo các kỹ sư và kỹ thuật viên từ khắp nơi trên thế giới. ABB thấy rằng điều quan trọng là phải tạo cho các công ty con có được quyền tự chủ cao ở các quốc gia mà nó hoạt động. Như Hermann đã nhận xét: "để đạt được các phương thức kinh doanh tốt hơn trong thế giới đầy biến động

này, ABB đã thay đổi rất nhiều; nét văn hoá rất đặc biệt của ABB là đa văn hoá". Trong các điều kiện này, việc xây dựng và thực thi các thủ tục kinh doanh mang tính đạo đức là một thách thức, vì một mặt các tiêu chuẩn đạo đức quốc tế không thể áp dụng phù hợp cho mọi quốc gia và mặt khác, ABB ghi nhận và tôn trọng sự khác biệt về văn hoá. tập đoàn yêu cầu tất cả nhân viên của ABB tuân thủ các nguyên tắc kinh doanh của nó và đồng thời tuân theo các luật và nghĩa vụ liên quan tại các quốc gia mà ABB hoạt động. Hermann lưu ý: "Không dễ thay đổi các truyền thống trong kinh doanh, cần có thời gian, nhưng phương hướng thì rất rõ ràng và tích cực".

Các tiêu chuẩn đạo đức và quy tắc hoạt động

ABB tán thành các nguyên tắc cơ bản trong các nguyên tắc về hành vi (năm 1999) của Phòng Thương mại quốc tế (ICC), Công ước Chống Hối lộ của OECD (1997), và Luật chống Tham nhũng nước ngoài của Mỹ (1997). Ấn phẩm nội bộ "Tuân thủ 2000" của tập đoàn đã mô tả chi tiết các hành vi kinh doanh được coi là thích hợp. Các tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh ABB đề cập đến:

- Xung đột về quyền lợi
- Sự bảo mật và bảo vệ tài sản
- Thương mại nội bộ
- Hối lộ và tham nhũng
- Các bên trung gian
- Đóng góp chính trị
- Sự tuân thủ chống độc quyền
- Công khai hóa và lưu trữ hồ sơ
- Các vi phạm đối với chính sách tập đoàn
- Trách nhiệm và sự thực hiện

Nhân viên được hướng dẫn phải:

- Áp dụng nguyên tắc "không nể nang" trong việc tôn trọng triệt để

pháp luật và qui định quốc gia và quốc tế.

- Đảm bảo rằng mọi giao dịch kinh doanh ABB đều được ghi chép chân thực và đầy đủ theo các nguyên tắc hạch toán của tập đoàn.
- Thường xuyên giám sát hành vi đạo đức và đảm bảo rằng nhân viên có thể tiếp cận được các hệ thống báo cáo các vi phạm tiềm ẩn.

Các chính sách của tập đoàn về hối lộ và tham nhũng, các bên trung gian, và đóng góp về mặt chính trị được tóm tắt trong hộp CS.13.

Hệ thống thực hiện

Năm 1998, Giám đốc Điều hành Goran Lindhal đã yêu cầu ông Hermann - cố vấn trưởng về pháp lý xây dựng hệ thống mạng để tăng cường sự tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức của ABB trong toàn bộ tập đoàn. Hermann được hỗ trợ bởi một nhóm công tác bao gồm trưởng giao tiếp nội bộ, cố vấn trưởng, giám đốc tuân thủ khu vực châu Á, tổng kiểm toán khu vực châu Á, cố vấn trưởng và tổng kiểm toán ABB ở Mỹ. Nhóm công tác quyết định rằng từng quốc gia và khu vực sẽ có một cố vấn về tuân thủ và từng vùng nên có một điều phối viên khu vực. Hệ thống tuân thủ được thiết lập gồm các thủ tục kiểm toán và giám sát để khuyến khích nhân viên báo cáo các vi phạm tiềm ẩn. Có các điều khoản để nhân viên có thể trao đổi và để xây dựng chương trình đào tạo đạo đức.

Mạng lưới tuân thủ

Ngày nay, cơ cấu tuân thủ được phân cấp quản lý bao gồm:

- Đơn vị tuân thủ trung ương, do Hermann và phó chủ tịch cao cấp, cố vấn cao cấp, Tập đoàn Truyền thông quản lý
- Tập đoàn Pháp lý - Tuân thủ, đặt tại Zurich
- Bốn mươi sáu cán bộ cao cấp chuyên về việc tuân thủ trong 6 vùng địa lý, trong đó có cả 10 người ở châu Á - Thái Bình Dương
- Một cố vấn về tuân thủ pháp lý trong từng quốc gia lớn.

Cấp độ khu vực sẽ quản lý thông tin khu vực. Đối với các nước

Hộp CS.13. Trích tiêu chuẩn đạo đức của ABB**Hối lộ và tham nhũng**

Điều lệ ghi: "Không một tập đoàn hoặc nhân viên nào của ABB được mời chào hoặc cấp những khoản tiền không chính đáng hoặc lợi ích khác cho bất cứ ai, kể cả các quan chức nhà nước hoặc nhân viên của khách hàng, vi phạm pháp luật, và các nhiệm vụ hợp pháp của nhân viên hoặc quan chức đó để được hoặc tiếp tục kinh doanh". Không có trường hợp ngoại lệ, và không chấp nhận vận dụng các chính sách hối lộ và tham nhũng ở địa phương.

Đối với các loại quà tặng, tiêu khiển, và chi phí đi lại, các tiêu chuẩn của tập đoàn ABB như sau:

- Các công ty hoặc nhân viên của ABB chỉ được đưa hoặc nhận chiêu đãi, quà tặng theo các mục đích kinh doanh và không quá lớn.
- Những giới hạn được quy định là định mức tối đa theo các tiêu chuẩn đạo đức của ABB. Người đứng đầu khu vực và quốc gia sẽ thực hiện các nguyên tắc địa phương của mình.
- Định mức tối đa là 100 đôla Mỹ cho quà tặng và 250 đôla Mỹ cho việc chiêu đãi; bất kỳ khoản chi nào lớn hơn phải do cấp trên phê duyệt và phải được kiểm toán.
- Các chi phí đi lại đối với khách hàng, quan chức chính phủ... được giải quyết theo từng trường hợp, do cấp trên phê duyệt và phải được kiểm toán.

Như đã đề cập trong các khoản chi trả để xúc tiến nhanh công việc ABB ở mọi lúc đều mong muốn không chi trả các khoản này. Ở đâu cần các khoản này, bắt buộc có thêm hướng dẫn sau đây:

- Phụ thuộc vào giá trị hợp đồng, đối với hợp đồng xấp xỉ 1 triệu đôla Mỹ, phí xúc tiến nhanh công việc giới hạn xấp xỉ 10.000 đôla Mỹ.
- Đối với hợp đồng xấp xỉ 100 triệu đôla Mỹ, phí xúc tiến nhanh công việc giới hạn khoảng 20.000 đôla Mỹ; định mức cho các hợp đồng lớn là 50.000 đôla Mỹ.

Công ty có các quy trình phê duyệt nội bộ cho các khoản chi trả xúc tiến nhanh.

Các bên trung gian

Điều lệ ghi: "Các thoả thuận với các bên tư vấn, môi giới, tài trợ, đại lý, và các bên trung gian khác không được sử dụng để chuyển các khoản chi trả cho bất kỳ ai như các quan chức nhà nước hoặc nhân viên của khách hàng, nếu vì đó mà phá hoại các chính sách của ABB về hối lộ và tham nhũng. Các thoả thuận này phải nghiêm túc tuân theo các yêu cầu đã đặt ra trong chỉ thị của tập đoàn tương ứng".

Một số nguyên tắc cơ bản cần tuân theo: các khoản chi trả không được vượt quá tiền thù lao dịch vụ hợp lý; những dịch vụ phải liên quan đến chuyên môn hoặc phần lớn liên quan đến dự án hoặc giao dịch kinh doanh; và chỉ có các cá nhân hoặc cơ quan thực hiện hoạt động thương mại đó mới được hành động như các bên trung gian. Trước khi quyết định bất kỳ cam kết nào với bên trung gian, cần sự phê duyệt và yêu cầu hai chữ ký. Chứng từ đầy đủ về các khoản chi trả cho các bên trung gian phải được lưu trữ.

Các đóng góp về mặt chính trị

"Đóng góp cho các đảng phái hoặc các uỷ ban chính trị, hoặc đối với các chính trị gia riêng lẻ, về nguyên tắc là không được phép". Các trường hợp ngoại lệ cần được làm rõ trước; có thể chi những khoản này ở những quốc gia cho phép theo quy định của pháp luật. ABB phải đảm bảo rằng các khoản chi trả này được ghi chép đầy đủ và công khai hoàn toàn. Luật pháp và các quy định về đóng góp chính trị giữa các quốc gia là khác nhau, và từng chi nhánh ABB phải có trách nhiệm nắm vững luật pháp ở từng quốc gia sở tại.

Nguồn: ABB, "Tuần thủ 2000."

Đông Thái Bình Dương, cố vấn trưởng về tuân thủ pháp lý ở châu Á - ngài Peter Kinsey (tại Australia) sẽ thiết lập văn phòng hỗ trợ trung ương, hỗ trợ giáo dục và thông tin, theo dõi các hoạt động tuân thủ, và kiểm toán trong khu vực. Cán bộ phụ trách vấn đề tuân thủ quốc gia sẽ báo cáo trực tiếp với Peter Kinsey.

Hàng năm, mạng lưới tuân thủ trong từng khu vực có cuộc họp khu vực diễn ra trong hai ngày. Các cố vấn tuân thủ đều có thể tiếp cận với trang chủ của tập đoàn, trang chủ này được sử dụng tích cực trong các

Hộp CS.14. Các tập đoàn Trung Quốc minh họa trong Nghiên cứu của ABB về Chính sách Trách nhiệm Xã hội của tập đoàn ở châu Á

ABB nhận thấy rằng trách nhiệm xã hội là điều kiện tiên quyết để duy trì được giấy phép kinh doanh. Một chính sách kiên quyết về nhân quyền và đạo đức kinh doanh, được điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của từng quốc gia, có thể là một lập trường xuất phát điểm và là một tiềm năng, lợi thế cạnh tranh.

Để đánh giá chính sách của mình về trách nhiệm xã hội, ABB đã nghiên cứu các đóng góp xã hội từ các hoạt động dài hạn trong các nhà máy ABB ở Trung Quốc và sáu quốc gia khác. Khung mẫu chung cho các nghiên cứu này là lấy đề xuất Hướng dẫn về Các doanh nghiệp Đa Quốc gia của OECD, Tiêu chuẩn Trách nhiệm Xã hội 8000, và Hiệp định Toàn cầu Liên hợp Quốc làm mối chuẩn.

Ở Trung Quốc, người ta tiến hành nghiên cứu hai công ty ABB đặt tại Xiamen: công ty trách nhiệm hữu hạn ABB Xiamen Switchgear, được thành lập năm 1993, và công ty trách nhiệm hữu hạn ABB Xiamen Low Voltage Equipment, được thành lập năm 1994. ABB là một trong những công ty quốc tế đứng đầu ở Trung Quốc và một trong những tổ chức đóng thuế hàng đầu ở Xiamen. Sức mua nội địa ở Xiamen hơn 20 triệu đôla Mỹ một năm, tạo ra các lợi nhuận quan trọng cho các công ty khu vực.

Năm 1998, Tổng Giám đốc điều hành ABB Xiamen Switchgear, ông John Yung, đã nhận được Giải thưởng Hữu nghị, giải thưởng này được trao cho những người nước ngoài có đóng góp đặc biệt cho sự phát triển kinh tế và xã hội ở Trung Quốc. Yung là một trong bốn mươi sáu cá nhân nhận được giải thưởng, tuyển chọn từ 2.000 ứng viên.

Tập đoàn ABB đã có một số đầu tư dài hạn vào đào tạo và giáo dục ở Trung Quốc. Năm 1995, tập đoàn đã phát động chương trình học bổng trong một số trường đại học Trung Quốc. Năm 1996, tập đoàn xây dựng trung tâm đào tạo và chương trình địa phương hoá quản lý ở Xiamen. Và năm 2000, hợp tác với Khoa Kỹ thuật Điện trường Đại học Xian Jiaotong, tập đoàn đã xây dựng một trung tâm đào tạo về bán hàng và kỹ thuật đối với các sản phẩm và hệ thống điện hạ thế.

cuộc thảo luận, về tuân thủ và các câu hỏi không chỉ do các cố vấn pháp lý mà là toàn thể nhân viên nêu ra. Với sự hỗ trợ từ đơn vị tuân thủ trung ương, các tài liệu tập huấn, thư từ, và thông tin từ văn phòng hỗ trợ đều ngay lập tức được đăng tải trên trang Web. Có thể đưa ra bất kỳ câu hỏi nào, và cơ sở dữ liệu sẽ có đầy đủ trao đổi các quan điểm, và câu trả lời từ nhân viên các cấp trên toàn thế giới, về các cách tiến hành kinh doanh và tuân theo các nguyên tắc ứng xử.

Đơn vị tuân thủ trung ương nhận một số câu hỏi cần giải quyết theo từng trường hợp, trong đó có cân nhắc tới các đặc điểm quốc gia. Ví dụ, đối với Đông Á - Thái Bình Dương, các chủ đề câu hỏi gồm cả vấn đề tài trợ cho bệnh viện và khoản chi cho các đám tang lễ nhà nước.

Trao đổi và đào tạo

Một số ấn phẩm về cán bộ đã mô tả chính xác về các hình thức tham nhũng và giải thích chúng phương hại như thế nào đến công việc kinh doanh của tập đoàn.

Chương trình đào tạo gồm “Trình bày con đường đạo đức” trong đó thể hiện cuốn Hướng dẫn Đạo đức Kinh doanh của ABB và Các tiêu chuẩn Đạo đức kinh doanh ABB. Các phần trình bày riêng biệt sẽ được xây dựng cho cán bộ quản lý cao cấp, nhân viên bán hàng khi tiếp xúc với khách hàng, nhân viên văn phòng, và công nhân nhà máy. Các buổi tập huấn sẽ có phần thảo luận nhóm về các vấn đề đạo đức kinh doanh.

Ở châu Á - Thái Bình Dương, Kinsey bắt đầu một buổi xêmina về tuân thủ để “đào tạo giảng viên” cấp khu vực, đưa ra các đề xuất bàn về những việc cần làm trong từng quốc gia. Nội dung bài diễn thuyết không thay đổi đối với các học viên địa phương.

Tập huấn đạo đức là một quá trình liên tục, vì luôn có người mới cần được tập huấn. Thông tin phản hồi nhận được từ Zurich về chương trình đào tạo đạo đức kinh doanh rất lạc quan: “Mọi người thích chương trình này!”.

Xác nhận của nhân viên

ABB tổ chức một quy trình lấy xác nhận của nhân viên tham gia chương trình, tiếp theo là kế hoạch hành động tuân thủ và thẩm định chương trình.

Các thủ tục báo cáo và cảnh báo

Do cơ cấu phân cấp quản lý của tập đoàn nên tập đoàn quyết định để từng nước hoặc khu vực thiết lập hệ thống đường dây nóng của riêng mình. Mức độ thành công sáng kiến này khác nhau ở các vùng miền; ở châu Âu, người ta ít sử dụng đường dây nóng này hơn các vùng khác. Ngoài ra, một điều được thể hiện rất rõ ràng là với những câu hỏi cụ thể, bất kỳ nhân viên nào cũng có thể sử dụng đường dây đặt tại Zurich này 24 giờ để tư vấn hoặc báo cáo những việc làm bất thường.

ABB tin rằng, tập đoàn đã mất các hợp đồng ở Indonesia và Thái Lan sau khi từ chối mọi hình thức hối lộ liên quan tới các cuộc gọi thầu. Hermann nói "ABB không hối lộ". Chúng tôi không khờ dại - chúng tôi biết tham nhũng tồn tại ở châu Á và mọi nơi trên thế giới... Nhưng chúng tôi phải chống lại tham nhũng vì chúng tôi muốn cạnh tranh bình đẳng".

Chính sách xã hội mới của tập đoàn

Cách mà ABB chứng minh cho sự cần thiết về lập trường và chương trình chống tham nhũng có thể đang thay đổi. Báo cáo về tính Bền vững năm 2000 của tập đoàn đã phác thảo chính sách xã hội mới của tập đoàn với cam kết cứng rắn duy trì sự bền vững. Bắt đầu bằng thông báo "Cùng với khát vọng đóng góp tích cực về kinh tế và môi trường, chúng tôi đánh giá những thành tựu về xã hội là phương diện thứ ba của sự bền vững... Chúng tôi cố gắng để cân bằng các ưu tiên kinh tế, môi trường và xã hội để tạo ra giá trị cho các bên hữu quan của mình. Các nguyên tắc đạo đức kinh doanh trong tập đoàn là một phần chính sách xã hội của tập đoàn và vì thế, nó sẽ là một khía cạnh trong chương

trình quản lý tính bền vững (Chính sách xã hội xác định lập trường quan điểm của ABB trong các lĩnh vực như nhân quyền, các quyền làm việc của người lao động và việc tham vấn, tham gia của cộng đồng và đạo đức kinh doanh; xem hộp CS.14.). Trong các nỗ lực của ABB có sự gắn kết và nhất quán. Cam kết duy trì tính bền vững có thể là cách tốt nhất thể hiện tính liêm chính chống tham nhũng.

Áp dụng cho các đối tác

Các chính sách của ABB không bắt buộc áp dụng cho các công ty liên doanh, nhưng tập đoàn tuyên bố rõ ràng rằng, những nơi ABB có cổ phần kinh doanh, bất kể có tỷ lệ, đều yêu cầu sự tuân thủ điều lệ đạo đức của tập đoàn. Kinsey - cố vấn tuân thủ pháp luật ở châu Á cho biết "Chúng tôi không bao giờ gặp khó khăn về chính sách ở Đông Á - Thái Bình Dương".

Mặc dù ABB không có tuyên bố gì về tình trạng đối tác liên doanh trong chính sách chống tham nhũng, nhưng thông báo về tính bền vững lại nêu rất rõ: "Khuyến khích các nhà cung cấp có các chính sách bền vững và hệ thống tương tự với chúng tôi". Chính sách xã hội có một điểm nói đến các nhà cung cấp: "Thiết lập hoặc duy trì các thủ tục hợp lý để đánh giá và chọn lựa các nhà cung cấp chính và các nhà thầu phụ theo khả năng của họ để đáp ứng các yêu cầu của ABB về chính sách và các nguyên tắc xã hội, để có được những bằng chứng hợp lý rằng các yêu cầu này vẫn đang tiếp tục được đáp ứng".

Phần này có sự đóng góp lớn của Jacques Carbou.

Tập đoàn Royal Dutch/Shell

Các công ty của tập đoàn Royal Dutch/Shell kinh doanh các lĩnh vực khai thác và sản xuất dầu mỏ, sản xuất điện, các sản phẩm dầu mỏ, hoá chất, năng lượng tái tạo và các hoạt động khác. Năm 2001, tạp chí *Fortune* đã xếp Shell, với tổng giá trị vốn kinh doanh là 149 tỷ USD, là tập đoàn kinh doanh lớn thứ sáu trên thế giới và lớn thứ hai ở châu Âu. Tập đoàn này có tất cả 96.000 nhân viên và có chi nhánh hoạt động ở 135 quốc gia. Các công ty của Shell có mặt khắp châu Á và hoạt động kinh doanh chủ yếu là sản xuất và khai thác khí đốt, dầu mỏ, hoá chất, dịch vụ nghiên cứu và kỹ thuật.

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập, tập đoàn Shell đã đặc biệt quan tâm tới vấn đề quản trị công ty. Một trong những nguyên nhân là do cấu trúc đặc biệt của tập đoàn này. Hai công ty mẹ, Royal Dutch và Shell Transport, sáp nhập năm 1907 nhưng vẫn giữ những bản sắc riêng biệt và kinh doanh vốn cổ phần của mình. Cả 2 công ty mẹ này là các công ty công lập nhưng bản thân chúng không phải là bộ phận của tập đoàn Royal Dutch/Shell và không trực tiếp tham gia vào các hoạt động điều hành của tập đoàn này. Từng công ty mẹ, trực tiếp hay gián tiếp, đều nắm giữ toàn bộ lợi nhuận của tập đoàn thu được từ các công ty dịch vụ và công ty sản xuất của mình.

Nguồn gốc quản trị công ty và Chương trình Đạo đức

Tập đoàn Shell lần đầu tiên xuất bản Bản Tuyên bố các Nguyên tắc Kinh doanh Chung vào năm 1976. Tuy nhiên, sau 15 năm, sự phản đối kịch liệt về môi trường xung quanh số phận của giàn nổi *Brent Spar* cho

thấy Shell đã đánh giá sai tâm lý công chúng. Tập đoàn Shell đã sử dụng giàn *Brent Spar* như chiếc phao cứu hộ và thùng chứa dự trữ. Năm 1999 khi đang lập kế hoạch đánh đắm giàn này ở khu vực Đại Tây Dương thì Shell nhận ra phản ứng của công chúng là hàng loạt các sản phẩm của mình bị tẩy chay và tập đoàn đã thua lỗ hàng triệu đôla. Để giải quyết vấn đề, Shell tiến hành kiện toàn lại tổ chức nhằm cải thiện tình hình tài chính. Shell đã tổ chức Hội nghị bàn tròn ở 15 nước và tiến hành thăm dò ý kiến. Kết quả đã cho ban lãnh đạo thấy Shell cần phải cố gắng xây dựng các giá trị của mình và các giá trị này phải đảm bảo được phản ánh trong cách ứng xử của tập đoàn.

Tập đoàn Shell đã đưa ra các Nguyên tắc Kinh doanh mới xuyên suốt tập đoàn vào năm 1997. Các nguyên tắc này thể hiện các giá trị cốt lõi của tập đoàn về sự trung thực, tính liêm chính và tôn trọng con người (xem hộp CS.15). Lời giới thiệu của bản Nguyên tắc tuyên bố:

Nâng cao danh tiếng của tập đoàn Shell là ưu tiên tối cao. Mọi người đánh giá chúng ta qua cách thức mà chúng ta hành động. Danh tiếng của chúng ta sẽ được củng cố nếu chúng ta hoạt động theo nguyên tắc trung thực, liêm chính và tôn trọng con người trong mọi vụ việc của mình và luôn hành động theo những gì mà chúng ta cho là đúng, trong khuôn khổ vai trò hợp pháp của doanh nghiệp.

Năm 1999, tập đoàn Shell đã xuất bản cuốn sách có tựa đề "Xử trí vấn đề Tham nhũng và Hối lộ" dày 56 trang và đã phân phát cho tất cả nhân viên của tập đoàn. Cuốn sách đã mô tả một số hình thức tham nhũng có thể làm suy yếu hoạt động kinh doanh của tập đoàn và đã đưa ra một vài ví dụ dựa trên các kinh nghiệm thực tế mà nhân viên tập đoàn đã trải qua và giới thiệu những cách làm hay. Cuốn sách đã chỉ ra:

Các nhà quản lý cần nhận thức rằng để duy trì sự trung thực phải cần nhiều thời gian và nỗ lực và có thể phải chi phí lớn hoặc mất nhiều cơ hội kinh doanh. Nếu chúng ta thấy rằng giải pháp trung thực tốt nhất làm cho tập đoàn bội chi thậm chí là mất các cơ hội kinh doanh thì tập đoàn cũng không nên chỉ trích nhân viên của mình và cần tránh gây mặc cảm cho họ rằng họ đã làm tổn thương tổ chức của mình.

Hệ thống thực hiện

Chính sách về tính liêm chính trong kinh doanh được hỗ trợ bởi cơ cấu và thủ tục được xây dựng ở các cấp độ khác nhau trong tập đoàn. Đó là:

- Sự tham gia và cam kết của các nhà quản lý cấp cao
- Các văn bản hướng dẫn và chính sách
- Kiểm soát nội bộ và lưu giữ báo cáo/hồ sơ
- Kiểm toán
- Các kênh thông tin liên lạc
- Tính trách nhiệm
- Đào tạo và nâng cao nhận thức (đào tạo thêm cho các nhân viên "có rủi ro cao" như những người liên quan đến công việc ký kết hợp đồng và mua sắm)
- Kiểm tra của bên thứ ba
- Điều tra.

Ủy ban Kiểm toán của tập đoàn, được thành lập năm 1976, chuyên trách các vấn đề tài chính và kiểm soát nội bộ. Ủy ban Trách nhiệm Xã hội, được thành lập năm 1997, chuyên trách về đánh giá các chính sách và hành vi của các công ty của Shell theo các Nguyên tắc Kinh doanh. Ban Kiểm toán Nội bộ của công ty đánh giá khung kiểm soát của tập đoàn và đưa ra các đề xuất cải tiến các hệ thống quản lý. Các ủy ban kiểm toán nội bộ các công ty thành viên và các doanh nghiệp của Shell đánh giá định kỳ các công tác kiểm soát kinh doanh ngay tại chỗ và hỗ trợ cho đội ngũ quản lý chuyên trách, quyết định có nên tiến hành và nếu có thì cách thức tiến hành các điều tra như thế nào. Quá trình điều tra sẽ bao gồm cả việc tuyên truyền các bài học thu được từ sự cố này.

Các thủ tục tuân thủ

Thủ tục để duy trì tính liêm chính trong kinh doanh như sau:

- Thư đại diện: Mỗi giám đốc chi nhánh của Shell ở mỗi quốc gia phải

Hộp CS.15. Các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell

Trong số chín Nguyên tắc Kinh doanh của Shell, có 3 nguyên tắc đặc biệt liên quan tới nghiên cứu này.

Trách nhiệm

Các công ty của Shell ghi nhận 5 mảng trách nhiệm: các cổ đông, khách hàng, nhân viên, đối tác làm ăn của công ty, và xã hội. Trách nhiệm đối với nhân viên là phải tôn trọng quyền con người của họ. Trách nhiệm đối với các nhà thầu, nhà cung ứng và các đối tác liên doanh là phải thúc đẩy việc áp dụng các nguyên tắc để tìm kiếm các quan hệ đôi bên cùng có lợi. "Khả năng xúc tiến các nguyên tắc này một cách có hiệu quả là một nhân tố quan trọng trong việc quyết định có nên tham gia hoặc duy trì các mối quan hệ như vậy hay không". Trách nhiệm đối với xã hội là "tuân thủ luật pháp của các nước mà Shell hoạt động, thể hiện sự hỗ trợ thực hiện các quyền con người cơ bản, phù hợp với vai trò hợp pháp của doanh nghiệp". Nguyên tắc này cũng giải thích rõ ràng rằng tính liêm chính và chống tham nhũng, hối lộ là những trách nhiệm mà cả các đối tác kinh doanh của Shell cũng phải đảm nhận.

Liêm chính trong kinh doanh

"Các công ty của Shell đề cao tính trung thực, liêm chính và công bằng trong tất cả các khía cạnh kinh doanh và hy vọng các đối tác của mình cũng tuân theo nguyên tắc đó trong quan hệ với Shell. Việc trao, chi trả và nhận hối lộ trực tiếp hay gián tiếp dưới bất kỳ hình thức nào đều không được chấp nhận. Nhân viên phải tránh những xung đột lợi ích giữa các hoạt động tài chính cá nhân và phần của mình trong hành vi chung của công ty. Mọi giao dịch kinh doanh dưới danh nghĩa tập đoàn Shell phải được phản ánh chính xác và công bằng trong các tài khoản của công ty, phù hợp với các thủ tục đã quy định và phải được kiểm toán".

Các hoạt động chính trị

"Các công ty của Shell hoạt động có trách nhiệm xã hội, trong khuôn khổ luật pháp của các nước mà tập đoàn này kinh doanh, phù hợp với các mục tiêu thương mại hợp pháp của tập đoàn".

"Các công ty của Shell không đóng góp tiền cho các đảng phái chính trị,

các tổ chức và các đại diện hoặc tham gia vào bất kể các đảng phái chính trị nào. Tuy nhiên, khi làm việc với các chính phủ, các công ty của Shell có quyền và trách nhiệm khuếch trương vị thế của tập đoàn đối với bất kỳ vấn đề gì có ảnh hưởng tới tập đoàn, nhân viên, khách hàng và các cổ đông của mình. Các công ty của Shell cũng có quyền khuếch trương vị thế đối với bất kỳ vấn đề gì ảnh hưởng tới cộng đồng, nơi họ những đóng góp”.

ký vào Thư đại diện thông thường gửi tới các trụ sở chính của tập đoàn nêu rõ chi nhánh của mình cam kết tuân thủ các Nguyên tắc Kinh doanh của tập đoàn. Trong thư cam kết phải báo cáo tất cả các trường hợp hối lộ cho cấp lãnh đạo cao nhất của tập đoàn. “Tất cả các trường hợp hối lộ sẽ bị điều tra và nhân viên nào nhận, đưa hoặc đòi hỏi các hình thức hối lộ sẽ bị sa thải và có thể sẽ bị truy tố” (được viết trong cuốn “Xử trí vấn đề Tham nhũng và Hối lộ”).

- Các báo cáo công tác kiểm soát kinh doanh
- Quá trình bảo đảm các nguyên tắc kinh doanh; cơ sở để giám sát và đánh giá tiến bộ.

Nét đặc trưng cơ bản của chương trình đạo đức doanh nghiệp của Shell là diễn đàn “Nói về Shell” mà giờ đây đã được xây dựng vững chắc. Diễn đàn này được thiết kế với nhiều phản bình luận, các câu hỏi chất vấn và các vấn đề gây tranh cãi nhằm mục đích khuyến khích các nhân viên của tập đoàn đối thoại về các vấn đề khác nhau. Trung bình mỗi tháng Diễn đàn nhận được hơn 90 thông điệp, chỉ có 7% là thư nặc danh, từ mọi nơi trên thế giới qua đường bưu điện (28%), thư điện tử (64%) và thông tin trực tuyến trên Diễn đàn của trang Web tập đoàn (8%). EAP chiếm 13% trên tổng số câu trả lời của “Nói về Shell”. Các giám đốc điều hành cấp cao sẽ đọc thư, thảo luận với nhau về những nhận xét của người gửi. Những lời nhận xét này cung cấp chỉ số quan trọng về cảm nhận của mọi người về các vấn đề mà tập đoàn quan tâm.

Hàng năm, giám đốc các chi nhánh ở các quốc gia của Shell gặp gỡ giám đốc điều hành của tập đoàn phụ trách khu vực để thảo luận về tiến độ và các vấn đề phát sinh trong việc thực thi các Nguyên tắc Kinh doanh

Hộp CS.16. Kinh nghiệm đạo đức ở các công ty liên doanh Shell tại Philippines

Tập đoàn Shell có mặt tại Philippines từ năm 1914. Oscar Reyes, giám đốc của Shell tại Philippines cho biết, mức độ cam kết thực hiện các nguyên tắc ở đây là cao nhất trong bản thân tập đoàn Shell. Trong các hoạt động mà Shell sở hữu 100% công ty, các nguyên tắc và chính sách kinh doanh của tập đoàn được phổ biến rộng rãi và thấu hiểu rõ.

Ở tất cả các công ty liên doanh, "các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell được chia sẻ giữa các đối tác, các giám đốc của Shell tại các quốc gia có trách nhiệm đảm bảo các giá trị này được chia sẻ". Ông Reyes cho biết, sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới việc tuân thủ các nguyên tắc không phải là tỷ lệ phần trăm của công ty liên doanh do Shell sở hữu, mà là ở chỗ Shell có phải là nhà điều hành hay không. Đối với các công ty liên doanh do Shell điều hành, việc quản lý công ty theo các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell rất dễ dàng. Khi các giám đốc liên doanh không đồng ý với các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell, thì Shell sẽ đạt được các kết quả thông qua đại diện của mình trong ban điều hành liên doanh. Nếu nảy sinh các mối lo ngại, Shell sẽ đề xuất mạnh hơn rằng Shell muốn được ghi thành văn bản.

Đối với các công ty liên doanh mà Shell không nắm quyền điều hành, việc đảm bảo tôn trọng tuân thủ các nguyên tắc sẽ khó khăn hơn nhưng vẫn còn khả năng chống tham nhũng bằng cách kiểm tra và kiểm toán các hoạt động.

Ông Reyes nhấn mạnh ở những nơi mà Shell chỉ nắm một phần nhỏ cổ phần (ví dụ: 40%) Shell có thể kiểm soát việc lựa chọn đối tác và quản trị thông qua việc liên lạc định kỳ, việc chia sẻ thông tin và thực hiện kiểm toán bằng cách lựa chọn chuyên gia bên ngoài mà Shell đồng ý.

Về vấn đề mua sắm, Shell thành lập uỷ ban điều phối hợp đồng cho từng hợp đồng của mình. Tại các liên doanh thuộc quyền điều hành của Shell, tất cả việc ký kết mua sắm hàng hoá và dịch vụ này, một mức quy định phải được uỷ ban thông qua. Các nguyên tắc rất rõ ràng.

Ngoài ra, Reyes cho biết các nhân viên nhận thức và sử dụng thành thạo hệ thống báo động. Ví dụ, sẽ có báo động ngay nếu một nhân viên ở bộ phận dầu nhớt báo cáo rằng số lượng thùng carton trong kho chứa hàng nơi anh ta làm việc nhiều hơn so với số đã kiểm kê, điều đó có nghĩa là lượng dầu dư đã được bán chui.

của Shell ở nước đó. Đối tượng tuân thủ các Nguyên tắc Kinh doanh cũng là một nội dung quan trọng trong hội nghị các giám đốc các chi nhánh ở các quốc gia.

Báo cáo công khai

Shell là một tập đoàn đặc biệt thể hiện ở chỗ trong báo cáo hàng năm của mình tập đoàn này đã ghi chép lại những khía cạnh chủ chốt trong các nỗ lực tuân thủ các nguyên tắc của mình cho công chúng biết. Theo Mark Moddy-Stuart, nguyên chủ tịch của Shell cho biết: “Trong thế giới minh bạch ngày nay, việc chỉ đơn giản giải quyết các vấn đề như tham nhũng và hối lộ một cách công bằng, chính xác và hiệu quả là chưa đủ. Thông tin về những việc đã làm và lý do của việc làm đó cần được cung cấp cho đồng đảo các nhóm lợi ích khác nhau.”

Theo báo cáo hàng năm của Shell có tên *Con người, Hành tinh và Lợi nhuận*, năm 2000, tập đoàn đã chấm dứt 106 hợp đồng, đóng cửa 2 công ty liên doanh vì không tuân thủ đúng các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell. 4 trường hợp hối lộ bị phát hiện khiến 7 nhân viên bị sa thải.

Áp dụng đối với các đối tác

Tập đoàn Shell mong muốn các đối tác kinh doanh của mình tuân thủ nghiêm ngặt các hướng dẫn chống tham nhũng (xem hộp CS.16). Trong lời giới thiệu của cuốn sách, Moddy-Stuart viết “Chúng tôi cần đảm bảo rằng không chỉ các chính sách của chúng tôi được áp dụng một cách hiệu quả, nhất quán mà các đối tác kinh doanh hiện tại, tiềm năng của chúng tôi cũng sẽ hiểu các chính sách đó”. Phụ lục của cuốn sách có ghi:

Các nguyên tắc tham gia quy định rằng, các công ty liên doanh trong đó Shell có lợi nhuận không thể nhìn chung phải áp dụng các Nguyên tắc Kinh doanh của tập đoàn Shell mà không được sửa đổi. Bất kỳ một sự sửa đổi hay bổ sung nhỏ nào cho phù hợp với tình hình địa phương hoặc các vấn đề nhạy cảm phải được chấp nhận với điều kiện không được làm phương hại các Nguyên tắc Kinh doanh của tập đoàn Shell dưới bất kỳ hình thức nào.

Kinh nghiệm từ Chương trình Đạo đức ở Đông Á - Thái Bình Dương

Ông John Withrington - Trưởng ban Giám đốc Quốc tế của Shell, và là nguyên giám đốc điều hành của Shell ở Thái Lan cho biết: "Đông Á-Thái Bình Dương là một khu vực đầy thử thách" và trong đó "Tham nhũng-hối lộ là vấn đề lớn của khu vực này".

Trong cụm các công ty chi nhánh của Shell ở Đông Bắc Á, bên cạnh các tài liệu mang tính chất khu vực, tập đoàn đã bổ sung hàng loạt các chỉ thị về vấn đề đạo đức của chung tập đoàn. Cuốn sách hướng dẫn nhỏ đầu tiên cho châu Á được xuất bản tháng 11 năm 1996 và phiên bản mới "Các Tiêu chuẩn Kinh doanh: Hướng dẫn của Shell về các phương thức kinh doanh tốt" xuất bản tháng 8 năm 1999, bằng tiếng Anh, tiếng Hàn Quốc và tiếng Trung Quốc. Ngài Brian Anderson, chủ tịch các công ty Shell tại Đông Bắc Á gửi kèm thông điệp cá nhân giải thích mục tiêu của cuốn sách hướng dẫn là nhằm: "giúp đỡ các nhân viên của chúng tôi - đặc biệt những người có liên quan chặt chẽ tới khách hàng, các nhà cung ứng, và các bên thứ ba - nhận thức rõ hành vi nào là chấp nhận được và không chấp nhận được trong những lĩnh vực như việc cho/nhận quà và chiêu đãi kinh doanh". Trong thông báo gửi tới tất cả nhân viên của Shell tại Đông Bắc Á, Anderson nhấn mạnh: "Chúng ta sẽ luôn luôn điều tra đầy đủ và thực hiện tất cả các hành động hợp lý, bao gồm cả việc cảnh giác với các nhà cầm quyền nếu cần thiết..., từng thành viên trong đội ngũ cán bộ có nhiệm vụ báo cáo với đội ngũ quản lý về bất kỳ sự vi phạm đáng ngờ đối với các nguyên tắc của chúng ta".

Nỗ lực tuân thủ các nguyên tắc kinh doanh của Shell hoàn toàn phù hợp với các ưu tiên quốc gia ở một số nước, đặc biệt là ở Trung Quốc - nơi phong trào chống tham nhũng là một phần được công khai hóa mạnh mẽ trong chương trình hành động của Chính phủ (xem hộp CS.17); ở Hồng Kông (Trung Quốc) - với Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng (ICAC); và ở Hàn Quốc - quốc gia đang khuyến khích các phương thức kinh doanh có đạo đức.

Hộp CS.17. Thực hiện các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell tại Trung Quốc

Shell đã hoạt động tích cực ở Trung Quốc hơn một thế kỷ (các công ty mẹ Royal Dutch và Transport Shell đã hoạt động riêng rẽ ở Hồng Kông và Thượng Hải từ năm 1894). Ngay từ trước khi sáp nhập Shell và Royal Dutch năm 1907, năm 1903 hai công ty mẹ này đã thoả thuận xây dựng các hoạt động liên doanh tại khu vực thông qua tập đoàn Asiatic Petroleum. Tập đoàn này hiện nay hoạt động trên 5 lĩnh vực kinh doanh chính ở Trung Quốc: khai thác, sản phẩm dầu, hoá chất, khí đốt và năng lượng, và các loại năng lượng có khả năng tái tạo. Chi nhánh Shell Trung Quốc có 20 công ty liên doanh ở 20 thành phố khác nhau với 1.100 nhân viên.

Tham nhũng là một thách thức, đặc biệt ở cấp tỉnh. Các phương thức kinh doanh được xây dựng theo truyền thống *guanxi*, tận dụng triệt để các nguyên tắc và quy định không rõ ràng. Shell đã đối phó với tình trạng này thông qua trao đổi, đào tạo đạo đức chuyên sâu và thư cam kết về quá trình tuân thủ hàng năm.

Trao đổi: Shell đã phát thông điệp thường xuyên của chủ tịch tập đoàn tới nhân viên; phát hành sách Hướng dẫn các Nguyên tắc Kinh doanh Chung của Shell, và cuốn Tiêu chuẩn Kinh doanh bằng tiếng Trung Quốc; thông báo cho nhân viên, các nhà thầu và các nhà cung ứng chính về mọi hình thức vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức.

Đào tạo đạo đức chuyên sâu: được tổ chức cho tất cả nhân viên (kết quả là 1.200 người được đào tạo năm 1998, 450 người năm 1999 và 600 người năm 2000); đào tạo nâng cao được tổ chức cho những người nắm giữ các vị trí nhạy cảm (400 người năm 1998). Tan Ek Kia, chủ tịch của Shell tại Trung Quốc cho biết "Từng lĩnh vực trong 5 lĩnh vực Shell kinh doanh đều có các hồ sơ rủi ro riêng. Đặc trưng chính của kinh doanh hạ nguồn là hầu hết nhân viên đều trẻ và thiếu kinh nghiệm làm việc".

Giám đốc trong từng lĩnh vực kinh doanh ở Trung Quốc sẽ gửi *thư đại diện* đến giám đốc của tập đoàn tại quốc gia đó. Các nhân viên điền đầy đủ vào bảng hỏi để cung cấp thông tin cho thư đại diện của giám đốc của tập đoàn tại quốc gia gửi về trụ sở chính.

Shell chưa bao giờ chỉnh sửa thư tuân thủ quản lý và thông báo về các vấn đề bất thường ở Trung Quốc, thậm chí ở các hoạt động liên doanh mà

Shell không nắm quyền điều hành. Với các đối tác liên doanh, Shell đưa các Nguyên tắc Kinh doanh thành một phần trong các điều khoản hợp tác. Shell kiểm soát hoạt động của tất cả 20 công ty liên doanh tại Trung Quốc trừ 1 công ty. Tan Ek Kia - chủ tịch tập đoàn tại Trung Quốc - giải thích, ví dụ công ty liên doanh Nanhai được xem là một mô hình đã đưa Nguyên tắc Kinh doanh của Shell thành một phần trong các điều khoản hợp tác, và Shell đã bảo lưu các quyền kiểm toán như một vấn đề trong hợp đồng. Chương trình kiểm toán nội bộ kiểm tra toàn bộ quá trình kinh doanh, kể cả việc thực thi các Nguyên tắc Kinh doanh.

Chú thích

Phần này có sự đóng góp lớn của Jacques Carbou.

1. Lynn Sharp Paine ở Trường Kinh doanh thuộc Đại học Harvard nhận xét: "Các công ty hàng đầu ngày nay đang có một tiêu chuẩn cao hơn về thành tích hoạt động khắp nơi trên thế giới. Các công ty này ngày càng đòi hỏi phải có những báo cáo như cuốn *"Con người, Hành tinh và Lợi nhuận"*, không chỉ để đảm bảo cho thế giới mà chúng đang sống sẽ vươn lên một tiêu chuẩn mới, mà còn để giúp các nhà quản lý công ty thực hiện công việc của họ. Hoan hô Shell đã dấn thân vào lĩnh vực về các thước đo và chế độ báo cáo đầy phức tạp này". Tuy nhiên, bình luận về các số liệu báo cáo năm 1998 - 1999, tờ *Economist* (2002) đã viết: "Những con số thấp đến mức kinh ngạc trong biểu đồ đã bị một số người đã làm việc hoặc hợp tác cùng Shell ở Nigeria hoài nghi. Hoặc là việc điều tra nội bộ và chế độ báo cáo của Shell chưa thoả đáng, hoặc các con số là quá xa so với thực tế". Về toàn bộ nội dung của tuyên bố về hối lộ của Shell năm 2000, xem Berenbeim (2000:31).

Tập đoàn Société Générale de Surveillance

Tập đoàn Société Générale de Surveillance (SGS Group) là tổ chức lớn nhất thế giới chuyên về việc kiểm định và chứng nhận. SGS thành lập năm 1878 tại Pháp để kiểm tra và chứng nhận mặt hàng ngũ cốc. SGS chuyển trụ sở tới Geneva năm 1919. Hiện tại, SGS điều hành hơn 1.200 văn phòng và phòng thí nghiệm ở 140 nước và có hơn 30.000 nhân viên. Hoạt động của tập đoàn bao gồm việc thẩm tra và giám sát thương mại quốc tế về các sản phẩm nông nghiệp, khoáng sản, xăng dầu và sản phẩm tiêu dùng, chứng nhận và làm dịch vụ cho các chính phủ và các tổ chức quốc tế. SGS có tám lĩnh vực kinh doanh cơ bản. Đó là: dịch vụ nông nghiệp, dịch vụ khoáng sản, dịch vụ *Red-Wood*, dịch vụ các sản phẩm tiêu dùng, các dịch vụ chứng nhận quốc tế, các giải pháp thương mại toàn cầu, dịch vụ công nghiệp và các dịch vụ khác. Đông Á và Thái Bình Dương là khu vực quan trọng của tập đoàn. Hoạt động kinh doanh tại khu vực này chiếm 17% tổng doanh thu, 29% lợi nhuận kinh doanh và 1/4 số nhân viên của tập đoàn.

Đối với một tập đoàn có chức năng hoạt động chính là thẩm tra và chứng nhận như SGS thì việc cam kết đảm bảo sự liêm chính là hòn đá tảng của uy tín. Ngay từ cuối những năm 1990, tập đoàn đã có những nỗ lực tổng hợp để xây dựng một nền văn hoá trung thực trong nội bộ và xem "vấn đề đạo đức là hạt nhân của mọi hoạt động".

Nguồn gốc của các Chương trình Đạo đức

SGS bắt đầu thực hiện chương trình chống tham nhũng sau khi uy tín của tập đoàn bị tổn hại khi Benazir Bhutto, sau đó là thủ tướng Pakistan, đã bị buộc phải từ chức năm 1990 và bị đưa ra toà vì tội tham nhũng. SGS đã ký hợp đồng với một nhà tư vấn đại diện cho Bhutto và chồng của bà ta.

Để nâng cao tính liêm chính trong kinh doanh, giám đốc điều hành Anthony Czura đã thành lập Ủy ban Đạo đức gồm có chủ tịch hội đồng, giám đốc điều hành, giám đốc phụ trách vấn đề tuân thủ và một thành viên bên ngoài. Trưởng ban Kiểm toán Nội bộ tham dự các cuộc họp của Ủy ban. Thành viên Ban Giám đốc điều hành SGS, những người phải đối mặt với các vấn đề đạo đức cụ thể cũng tham gia vào các công việc của Ủy ban.

Ủy ban này giám sát việc tuân thủ điều lệ đạo đức của tập đoàn SGS, xem xét tất cả các hợp đồng mua bán, và phát triển cơ hội kinh doanh với các đại lý, tư vấn, cố vấn, các nhà vận động hậu trường và các đối tác thứ ba để xác định các xung đột lợi ích có thể xảy ra liên quan tới nhân viên của SGS. Ngoài ra, Ủy ban này còn xem xét và hành động dựa trên kết quả điều tra các vi phạm điều lệ; và ban hành các hướng dẫn cho chương trình đào tạo nhân viên về các vấn đề đạo đức. Giám đốc phụ trách vấn đề tuân thủ phải báo cáo về sự tuân thủ một năm bốn lần và Ủy ban sẽ xem xét các báo cáo đó.

Điều lệ Đạo đức công ty

SGS ban hành Điều lệ Đạo đức đầu tiên của mình vào năm 1977 và xuất bản Điều lệ mới vào tháng 8 năm 1999 có kèm theo thủ tục thực thi đã được củng cố hiệu lực. Điều lệ mới này bắt đầu bằng tuyên bố về tính liêm chính, do chủ tịch tập đoàn và giám đốc điều hành ký:

- Hãy trung thực và minh bạch trong mọi hoạt động của SGS
- Tránh xung đột lợi ích

- Tuân thủ các điều lệ và quy định có hiệu lực
- Duy trì văn hoá mà ở đó các hành vi đạo đức được thừa nhận và đánh giá cao.

Tuyên bố còn nêu thêm: “Hãy tuân thủ các nguyên tắc này một cách nghiêm túc, không chỉ về quy tắc mà cả tinh thần của nó”.

Điều lệ này tập trung chủ yếu vào các quy tắc và nguyên lý phòng chống tham nhũng. Nó nhấn mạnh tầm quan trọng của các báo cáo tài chính chính xác và rõ ràng, không có chỗ cho những hành vi nào không được công chúng giám sát. Điều lệ này nhấn mạnh rằng không có quỹ hay tài sản nào được sử dụng nhằm đạt được đặc ân hay lợi ích đặc biệt từ các quan chức hay nhằm gây ảnh hưởng tới các quyết định của họ. Như vậy, nhân viên của SGS phải tránh các xung đột lợi ích và tránh trao nhận bất cứ ưu đãi nào có thể dẫn tới tình trạng đó.

Hộp CS.18. Xây dựng Chương trình Đào tạo Đạo đức của SGS

SGS thành lập Ủy ban các Nhóm công tác về Đạo đức đại diện cho nhân viên của tập đoàn trên toàn thế giới vào tháng 10 năm 1999 để giám sát việc xây dựng chương trình đào tạo của tập đoàn. Để thu thập thông tin giúp cho việc xây dựng chương trình phù hợp với yêu cầu của từng địa phương, tập đoàn đã gửi một bộ bảng hỏi chi tiết tới văn phòng chi nhánh ở 118 nước, tổ chức các nhóm trọng tâm gồm các giám đốc ở Cameroon, Côte d'Ivoire, Kenya và Geneva với sự giúp đỡ của Viện Đạo đức Kinh doanh Quốc tế.

Quá trình xây dựng chương trình đào tạo quản lý kéo dài từ tháng 2 tới tháng 4 năm 2000, được sửa đổi và hoàn chỉnh trong khoảng tháng 5 tới tháng 9 cùng năm đó. Tập đoàn đã tiến hành thử nghiệm chương trình vào tháng 4 năm 2000 tại Hungary, Kenya và Đài Loan (Trung Quốc). Sau đó, tập đoàn tổ chức Hội thảo khu vực “Đào tạo giảng viên” ở Cameroon, Dubai, Nga, Thụy Sĩ, Thái Lan và Mỹ vào tháng 9, tháng 10. Kết quả là 60 giảng viên mới về đạo đức đã ngay lập tức bắt đầu giảng các khoá học cho các nhà quản lý trung, cao cấp.

Với tựa đề “Sự chi trả bất chính”, Điều lệ chỉ rõ: “không một nhân viên vào được chi trả hay có bất cứ ưu đãi nào, dù là trực tiếp hay gián tiếp, cho bất cứ quan chức chính phủ hay cán bộ nhà nước nào nhằm gây ảnh hưởng tới bất cứ hành động hay quyết định nào của chính phủ đó”.

Hệ thống thực hiện

Tập đoàn SGS thừa nhận rằng vấn đề cốt lõi là thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên về vấn đề tham nhũng. SGS thiết kế các chương trình truyền thông, đào tạo nhân viên và giám sát việc tuân thủ của nhân viên để chúng tăng cường lẫn nhau nhằm thúc đẩy môi trường làm việc có đạo đức trong khuôn khổ tập đoàn.

Trao đổi và đào tạo

SGS đã xuất bản Điều lệ sửa đổi bằng hơn 20 thứ tiếng và phát cho tất cả nhân viên SGS. Bạn có thể tìm thấy điều lệ này trên trang Web và mạng nội bộ SGS, treo áp phích về chương trình đạo đức ở tất cả các văn phòng SGS trên toàn thế giới.

Jean - Pierre Méan- giám đốc phụ trách việc tuân thủ cho biết, theo nhận xét và báo cáo từ nhiều nước khác nhau: đa số nhân viên đều nhận thức được và đánh giá cao cam kết của các nhà lãnh đạo cao nhất trong việc xây dựng văn hoá đạo đức.

Chương trình đào tạo SGS đóng một vai trò thiết yếu trong việc xây dựng văn hoá đạo đức trên toàn thế giới. SGS xây dựng và tiến hành việc đào tạo trước hết cho các nhà quản lý, bắt đầu vào năm 2000 (xem hộp CS.18) và tính đến nay tất cả có 2.300 nhà quản lý đã tham gia các buổi đào tạo đạo đức trong một ngày. Hiện nay, SGS đang tiến hành đào tạo nhân viên trong toàn tập đoàn. Chương trình đào tạo được chỉnh sửa cho phù hợp với nhu cầu và đặc điểm của khu vực.

Mục đích chương trình đào tạo gồm:

- Nâng cao sự hiểu biết các cam kết về đạo đức kinh doanh của SGS.
- Cho học viên làm quen với các nguồn tạo đạo đức kinh doanh.

- Nâng cao kỹ năng quản lý nhằm vun đắp một môi trường làm việc có đạo đức.
- Nâng cao khả năng áp dụng các tiêu chuẩn vào các tình huống kinh doanh.

Tiến hành đào tạo càng có tính chất tương tác càng tốt, trong đó có thảo luận về Điều lệ Đạo đức và các nghiên cứu điển hình và hết sức chú trọng đến việc thảo luận các tình huống phát sinh trong thực tế. Hộp CS.19 trình bày một ví dụ.

Xác nhận của nhân viên

Mỗi nhân viên SGS được yêu cầu phải ký vào bản xác nhận là đã nhận bản điều lệ và chấp nhận tuân theo các điều khoản trong đó. Điều lệ được phát cho nhân viên mới và là một điều khoản trong hợp đồng lao động. Trong đánh giá hoạt động của nhân viên có một phần là đánh giá việc tuân thủ điều lệ.

Kể từ năm 2000, các nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm giám sát và báo cáo về việc tuân thủ điều lệ.

Các hệ thống tuân thủ

Vì các biện pháp đảm bảo an ninh nghiêm ngặt và kiểm toán nội bộ là chìa khóa để bảo toàn uy tín của SGS nên không một mình ai được làm toàn bộ công việc. Ban Kiểm toán Nội bộ kiểm tra tất cả các công việc và nhà quản lý công việc kiểm toán sẽ kiểm tra ngẫu nhiên công việc của bộ phận này. Tất cả kiểm toán viên tương lai đều được thẩm tra lý lịch xem có thể tạo ra xung đột lợi ích tiềm tàng hay không.

Ban An ninh và Kiểm toán thiết lập đường dây nóng trợ giúp vào tháng 7 năm 1999. Tại Geneva, giám đốc phụ trách việc tuân thủ sử dụng hệ thống báo cáo không những để nhận biết các vấn đề thực tại hay tiềm năng mà còn là cách đảm bảo rằng các nhân viên hiểu vị trí và các chính sách của tập đoàn. Tại thời điểm viết bài này, tần suất sử dụng đường dây nóng tương đối thấp. Ông Aloysius Tan, thành viên

Ban Kiểm toán SGS có trụ sở tại Thượng Hải, Trung Quốc cho biết: "Chúng tôi có một hệ thống báo động phù hợp ở đất nước này. Gần 40% số lượng người cung cấp thông tin cho biết tên còn 60% thì không". Ông cũng nói thêm rằng: "Số lượng các lời phàn nàn, ca thán có thể không cao như ở Mỹ nhưng chúng tôi đã có chúng trong tay".

Các vấn đề

Các cuộc hội đàm với cán bộ tập đoàn cho thấy, SGS phải đối mặt với tình hình vi phạm tuân thủ chiếm tỷ lệ lớn nhất ở châu Á. Đặc biệt, khái niệm "biểu hiện xung đột lợi ích" ở châu Á không được mọi người hiểu rõ. Điều lệ Đạo đức giải thích chi tiết các xung đột lợi ích và chương trình đào tạo đã tổng kết như trong hộp CS.19.

Hộp CS.19. Một nghiên cứu tình huống mẫu lấy từ Chương trình Đào tạo của SGS

Công ty cấp Chứng nhận Kỹ thuật Máy móc (MTC) là một công ty kiểm định và kiểm tra quốc tế. Ban Khoáng sản của MTC-châu Á đã làm việc hết công suất trong suốt một tháng cuối năm. Các hoạt động kinh doanh sôi động của các đối thủ cạnh tranh với MTC ở thị trường châu Á đã gây khó khăn ghê gớm cho công ty trong việc giữ vững và nâng thị phần của mình.

Rick là nhà quản lý cao cấp của MTC-châu Á. Ông đã đón tiếp chuyên viên thăm bất thường của một người bạn lâu năm Sue Lynn, đại diện của APF, một công ty tư vấn trong lĩnh vực công nghệ kim loại. Vì đang là kỳ nghỉ, Sue Lynn đã mang theo một vài món quà cho con của Rick và một món đồ nữ trang nhỏ cho vợ của Rick và Rick đã nhận chúng. Sau một vài lần nói chuyện, Sue Lynn nhấn mạnh rằng bà đang có một cuộc thanh tra quan trọng cần tiến hành ngay lập tức.

Sue Lynn giải thích rằng công việc thanh tra mà APF yêu cầu là kiểm tra một chuyến tàu chở quặng sắt đang cập cảng địa phương và cần kiểm tra và cho chất hàng càng sớm càng tốt. APF liên tục nhấn mạnh việc chuyên chở quặng tinh chế đến một trong những khách hàng quan trọng nhất của công ty để dùng cho quá trình chế tác. Sue Lynn đảm bảo với Rick

rằng công việc đầu tiên này sẽ tiếp tục mang lại thêm doanh thu cho MTC từ APF, một công ty mà MTC đang cố gắng ký kết hợp đồng hợp tác trong hai năm qua.

Rick nhận biết tầm quan trọng tiềm tàng của công việc lần này đối với MTC và khi Sue đề nghị trả "phí môi giới" cho việc giới thiệu MTC với khách hàng của bà, Rick đã đồng ý. Mặc dù Rick muốn hỏi ý kiến trụ sở chính nhưng làm như vậy sẽ quá muộn. Rick thay mặt cho công ty quyết định giải trình khoản chi phí này một cách hợp pháp dưới dạng phần chi trả cho bên thứ ba - người đã cung cấp thông tin tình báo cạnh tranh cho công ty.

Ngay sau khi Sue Lynn đi khỏi, Rick nhận ra rằng ông sẽ gặp khó khăn trong việc chỉ định một kiểm tra viên đủ tiêu chuẩn để làm việc này. Kiểm tra viên duy nhất đủ tiêu chuẩn là Harry, và anh ta đã kín hết các kế hoạch trong hai tháng tới. Bởi vì APF là khách hàng tiềm năng quan trọng của MTC nên Rick cho rằng cách giải quyết tốt nhất là bảo Harry tạm ngừng việc kiểm tra ở một số công việc "nhàn rỗi" mặc dù điều đó có thể sẽ trì hoãn việc kiểm tra đã lên kế hoạch từ trước.

Harry xuất hiện trước cửa phòng Rick, Rick nói "Việc kiểm tra như thế nào rồi?" Harry trả lời là "Chưa làm được. Bởi vì đó là hợp đồng mới và không phải là loại kiểm tra mà MTC thường làm, các nhà chức trách tại cảng đã buộc tôi phải dừng lại trước khi tôi có thể lấy các mẫu cần thiết. Một quan chức bậc trung nói là tôi phải trả một mức phí cấp phép đặc biệt là 1.000 USD bằng tiền mặt trước khi tôi có thể tiếp cận được chuyến hàng." Harry tiếp tục giải thích rằng anh ta biết có một nhà tư vấn có thể giúp đẩy nhanh việc này với khoản tiền ít hơn để có thể lấy mẫu kiểm tra chỉ trong vài giờ.

Rick nói: "Hãy liên hệ với nhà tư vấn đó và sắp xếp các công việc cần thiết. Ông Chen, tổng giám đốc của APF đã thực sự không còn đủ kiên nhẫn để nhận các kết quả kiểm tra của chúng ta nữa. Đây là một hợp đồng sống còn với MTC trên thực tế, hợp đồng này có thể quyết định tương lai của chúng ta tại khu vực".

Khi nhận được điện thoại của ông Chen muốn bàn bạc về một số con số xuất hiện trong báo cáo kiểm tra, Rick đang ngồi tại bàn làm việc. Ông Chen đề nghị làm tròn hàm lượng nguyên chất của quặng sắt từ 91,45% lên 93%. Rick nói là điều đó vượt quá giới hạn của mức dung sai có thể chấp nhận được.

Tập đoàn Suez

Tập đoàn Suez, doanh nghiệp công ích toàn cầu có tên trong danh sách Fortune 500 và có trụ sở đặt tại Pháp, là kết quả của việc sáp nhập năm 1996 giữa hai công ty hoạt động từ giữa thế kỷ XIX. Công ty đầu tiên La Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage là một trong những công ty cấp nước lớn trên thế giới, còn công ty đa ngành Suez bắt nguồn từ tập đoàn Suez Canal. Ngày nay, tổng giá trị của tập đoàn Suez là 32 tỷ USD với 180.000 nhân viên ở hơn 120 nước. Ban đầu, tập đoàn này kinh doanh 4 loại mặt hàng là năng lượng, nước, dịch vụ chất thải, truyền thông. Ngoài ra tập đoàn cũng kinh doanh xây dựng và các dịch vụ tài chính khác. Các loại hình kinh doanh được quản lý riêng rẽ vì chúng phát triển sản xuất và bán các sản phẩm dịch vụ riêng biệt.

Tập đoàn Suez bắt đầu tiến hành các hoạt động kinh doanh ở Đông Á và Thái Bình Dương vào những năm 1980 và ngày nay tập đoàn đã có 6.350 nhân viên ở đó và hoạt động trên các lĩnh vực cung cấp nước, điện và dịch vụ chất thải ở các thành phố trong toàn khu vực. Hoạt động kinh doanh ở Đông Á và Thái Bình Dương chiếm 5% tổng doanh thu của Suez trong năm 2000.

Nguồn gốc của các Chương trình Đạo đức

Phải đợi đến khi sáp nhập cả hai tập đoàn Suez và Lyonnaise mới có một nỗ lực gắn kết để xây dựng một chương trình đạo đức doanh nghiệp. Đối với tập đoàn mới sáp nhập, các hoạt động quốc tế là chìa khoá cho chiến lược tăng trưởng, và Giám đốc điều hành Jérôme

Monod nhận ra rằng phải cấp thiết xây dựng một bộ nguyên tắc đạo đức kinh doanh cốt lõi mà tập đoàn có thể và áp dụng trên toàn thế giới. Tổng cố vấn Philippe de Margerie nhấn mạnh:

Để mở rộng phạm vi ra khắp thế giới có nghĩa là phải trở thành đa văn hoá và đến lượt nó, điều này có nghĩa là phải học hỏi và trưởng thành từ các văn hóa khác nhau, tìm kiếm các phương thức quản lý mới... Giá trị đạo đức được biểu hiện chính là ở chỗ nam giới và nữ giới hành xử giống nhau cho dù họ mang quốc tịch nào hoặc có sự khác biệt nào. Sự hiểu biết lẫn nhau bắt nguồn từ các giá trị chia sẻ là vô cùng cần thiết để tạo sự tin tưởng, và đó là trung tâm của mọi quan hệ kinh doanh.

Vấn đề quan tâm lớn khác của Suez là làm giảm các nguy cơ ảnh hưởng tới uy tín. Từ vụ bê bối năm 1990 ở Pháp - một số giám đốc điều hành của Lyonnaise des Eaux đã bị bỏ tù vì đã lấy danh nghĩa của tập đoàn để đóng góp chính trị, các nhà quản lý của tập đoàn đã tìm cách giảm thiểu các nguy cơ xuất hiện những hành vi phi đạo đức khác khi hoạt động của tập đoàn mở rộng. Gérard Mestrallet, người được bổ nhiệm làm Chủ tịch Hội đồng Điều hành của Suez, tháng 6 năm 1997 cho biết:

Chúng tôi là một tập đoàn có lợi ích và tham vọng hoạt động trên toàn thế giới, điều đó cũng có nghĩa tập đoàn của chúng tôi mang hình ảnh toàn cầu. Song, điều đó lại tiềm ẩn nhiều yếu kém biểu hiện ở khía cạnh trong thế giới toàn cầu ngày nay, uy tín của một tập đoàn qua nhiều năm xây dựng có thể tan biến trong nháy mắt do các thông tin, tin tức ngay lập tức được truyền bá... Tôi hiểu rằng sự đe dọa lớn nhất đối với tập đoàn của chúng tôi không phụ thuộc vào khủng hoảng tài chính hay chính trị mà là sự đổ vỡ trong hình ảnh của chúng tôi.

Mối quan tâm chủ yếu thứ ba là sự cam kết với tính minh bạch. Giám đốc điều hành Monod viết:

Vấn đề đáng lưu ý trong các cam kết về vấn đề quản trị công ty và các nghĩa vụ đối với cổ đông, nhân viên và các cơ quan chức năng trên thị trường tài chính, Suez - Lyonnaise des Eaux coi trọng việc đảm bảo công khai hóa mọi khía cạnh của các báo cáo tài chính một cách rõ ràng và đầy đủ.

Suez đang xây dựng chương trình đạo đức đầy tham vọng được mở rộng cho các tổ chức chi nhánh. Trong quá trình thảo luận xây dựng chương trình, vấn đề quản trị công ty, việc mã hoá các tiêu chuẩn đạo đức và sự phát triển của văn hoá tuân thủ có quan hệ chặt chẽ ngay từ đầu.

Ban Giám sát của Suez đã thành lập Ủy ban Đạo đức để làm việc về chương trình đạo đức bắt đầu từ năm 1997, để qua đó tham gia vào soạn thảo điều lệ đạo đức, và bổ nhiệm một cán bộ chuyên trách về đạo đức phối hợp chặt chẽ với tổng cố vấn.

Các tài liệu cơ bản

Tầm nhìn đạo đức của tập đoàn Suez được in trong một loạt các tài liệu sau:

- Giá trị chung và Tuyên bố Đạo đức của tập đoàn (12-1998)
- Các nguyên tắc Tổ chức và Hành vi của các công ty thành viên của Suez (tháng 12-1998)
- Các Giá trị của tập đoàn Suez (tháng 4-1999)
- Điều lệ Xã hội Quốc tế (tháng 12-1999)
- Điều lệ về Môi trường (tháng 2-2000)

Những tài liệu này được đóng quyển và phát rộng rãi cho ban quản lý của các công ty thành viên và được đăng tải trên Website của tập đoàn Suez.

Tuyên bố Đạo đức xác định một loạt các quy định về đạo đức cụ thể được thiết kế nhằm đảm bảo:

- Tuân thủ các nguyên tắc quản trị công ty của tập đoàn.
- Sự chính xác trong báo cáo tài chính
- Xây dựng các mối quan hệ lâu dài với các nhà cung ứng dựa trên sự minh bạch và công bằng
- Giữ vững mối quan hệ cân bằng và minh bạch với và giữa các chi nhánh trong tập đoàn.
- Bảo vệ cộng đồng sở tại mà tập đoàn đang hoạt động tại đó bằng cách nghiêm cấm các đóng góp chính trị
- Tránh tham nhũng dưới mọi hình thức.

Các phân ban của Suez đã đưa ra các chương trình đạo đức bổ sung để cung cấp các hướng dẫn cụ thể cho lĩnh vực của mình. Ví dụ, Ban Nước (Ondeo) đã ban hành quy trình lựa chọn các đối tác đầu tư và cho việc lựa chọn, giám sát các đại lý kinh doanh của ban này. Quy trình này nêu rõ Dịch vụ Ondeo coi tham nhũng quốc tế là một trở ngại đối với tăng trưởng kinh tế toàn cầu và là nguyên nhân gây ra những méo mó kinh tế - xã hội. Dịch vụ Ondeo cam kết sự phát triển với các đối tác cùng chia sẻ quan điểm đó. Nó cũng tìm cách tránh lựa chọn những đối tác không phù hợp dẫn tới hành vi đi ngược lại chính sách và các giá trị đạo đức tập đoàn, từ đó làm tổn hại đến uy tín và tương lai tập đoàn.

Hệ thống thực hiện

Chương trình đạo đức của tập đoàn Suez phụ thuộc vào bốn bộ phận:

- Ủy ban Đạo đức
- Mạng lưới các nhân viên chuyên trách vấn đề đạo đức
- Trao đổi và đào tạo
- Các chương trình đánh giá nhân sự.

Ủy ban Đạo đức

Ủy ban Đạo đức gồm bốn thành viên: hai thành viên trong Ban Giám đốc của Suez (một người là thành viên độc lập của ban), hai giám đốc điều hành của tập đoàn Suez. Ủy ban phối hợp các quy trình cần thiết để thực hiện Tuyên bố Đạo đức liên quan đến việc đào tạo, trao đổi tài liệu, giám sát việc tuân thủ và cập nhật bản tuyên bố. Ủy ban họp vài lần trong một năm. Biên bản của mỗi cuộc họp sẽ được trao đổi với Ban Kiểm toán của Ban Giám đốc và các thành viên khác trong Ban Giám sát và Chủ tịch Hội đồng điều hành. Ban Giám sát sẽ xem xét và thông qua các khuyến nghị và quan điểm của Ủy ban.

Kể từ khi các công ty cấu thành của tập đoàn Suez được yêu cầu phải thiết lập cơ cấu và thủ tục đảm bảo sự tuân thủ điều lệ chung về giá trị đạo đức, các ban giám đốc của các chi nhánh chính của Suez đã thành lập các uỷ ban đạo đức.

Tháng 7 năm 1999, Suez đã mở rộng nhiệm vụ của Uỷ ban Đạo đức là phải xem xét cả vấn đề môi trường và Uỷ ban này đã được đổi tên thành Uỷ ban Đạo đức và Môi trường. Sự đổi tên này nhằm mục đích rõ ràng là mở rộng trách nhiệm đạo đức của tập đoàn sang lĩnh vực bảo vệ môi trường và thúc đẩy sự phát triển bền vững.

Mạng lưới các cán bộ chuyên trách về đạo đức

Suez xây dựng một mạng lưới gồm 50 cán bộ chịu trách nhiệm về đạo đức trong khuôn khổ tập đoàn và các phân ban chính. Việc xây dựng mạng lưới cán bộ chuyên trách này chứng tỏ đây là một bước quan trọng trong việc phổ biến rộng rãi nhận thức về các yêu cầu đạo đức của tập đoàn trong phạm vi các công ty chi nhánh. Vai trò của các cán bộ chuyên trách về đạo đức gồm hai phần: Thứ nhất, họ là lực lượng chính hợp tác với Ban Nhân lực và Truyền thông truyền bá các nguyên tắc đạo đức của công ty cho toàn bộ nhân viên. Thứ hai, họ chịu trách nhiệm giám sát sự tuân thủ. Các nhân viên của tập đoàn có thể tiếp cận dễ dàng đến lực lượng chuyên trách này nếu muốn hỏi về các lĩnh vực kinh doanh riêng biệt để có thể được hướng dẫn và tư vấn, hoặc thậm chí để có thể thu hút sự quan tâm vào các khó khăn hoặc sự vi phạm các nguyên tắc đạo đức.

Các cán bộ chuyên về đạo đức đảm bảo rằng các chi nhánh của tập đoàn chấp hành nguyên tắc ứng xử phù hợp với các khung luật pháp và quy định của những đất nước mà tập đoàn đặt trụ sở, và họ đưa ra các khuyến nghị sửa đổi hoặc cải thiện khi cần thiết.

Các cán bộ chuyên trách về đạo đức do ban lãnh đạo điều hành công ty tuyển chọn. Người ta đặc biệt chú trọng việc đảm bảo tính độc lập của cán bộ và khả năng quan hệ của họ với các đồng nghiệp và với các nhân viên của công ty nói chung. Ban Tư pháp và nhà quản lý rủi

ro mà ở đây chỉ có một người của chi nhánh sẽ hỗ trợ nhóm nhân viên này. Các cán bộ đạo đức nhận được những thông tin đáng tin cậy thông qua việc hợp tác chặt chẽ với Ban Kiểm toán Nội bộ và nói chung là với các ban kế toán.

Mạng lưới các nhà quản lý đạo đức tiếp tục được mở rộng sang các chi nhánh. Suez tổ chức hội nghị hàng năm giữa các nhà quản lý đạo đức với sự tham dự của Chủ tịch Hội đồng điều hành để giúp đỡ điều phối hoạt động của họ.

Trao đổi và đào tạo

Các Ban Nguồn nhân lực của tập đoàn Suez được yêu cầu phải cung cấp cho mỗi nhân viên một bộ quy tắc ứng xử phản ánh giá trị đạo đức của tập đoàn và các tuyên bố đạo đức kinh doanh của riêng từng lĩnh vực cụ thể. Bộ phận này cũng phải cung cấp thông tin và tổ chức đào tạo các chương trình nâng cao nhận thức để giúp nhân viên làm quen với các tiêu chuẩn hành vi đó.

Đào tạo là chìa khoá trong xây dựng mạng lưới các cán bộ chuyên trách về đạo đức. Tập đoàn Suez thuê các dịch vụ chuyên nghiệp của tổ chức tư vấn về lĩnh vực đạo đức kinh doanh quốc tế để hỗ trợ cho việc đào tạo.

Đào tạo cũng là một bộ phận quan trọng trong việc xây dựng văn hoá tuân thủ. Hàng năm khoảng 1.000 nhà quản lý của các công ty và chi nhánh được đào tạo về đạo đức và các giá trị. Hàng trăm nhà quản lý trẻ từ các khu vực khác nhau trên thế giới tham dự hội thảo chào mừng thường niên, trong đó có một buổi bàn về đạo đức và các giá trị của tập đoàn. Cán bộ chuyên trách đạo đức, ông Henry-Benoît Loosdregt - tham gia các buổi đào tạo các nhà quản lý mới.

Đánh giá nhân lực

Đánh giá kết quả hoạt động hàng năm có xét đến thành tích của nhân viên hàng năm về việc chấp hành Tuyên bố Đạo đức.

Quá trình tuân thủ

Quy trình nội bộ của tập đoàn xem xét về đầu tư khảo sát ba nội dung: vấn đề pháp luật, vấn đề tài chính và lý lịch của các nhà đồng đầu tư (tức là các thoả thuận liên doanh). Kết quả đánh giá từng nội dung được báo cáo với sự tham dự của Ủy ban Đầu tư. Tất cả các khoản phí và hoa hồng phải được giải thích và chứng minh trước Ủy ban Đầu tư, để thủ tiêu tất cả những gì có thể là các khoản hoa hồng bất hợp pháp hoặc hối lộ.

Hàng năm, chủ tịch của các công ty chính thuộc tập đoàn phải gửi thư tuân thủ tới Chủ tịch Hội đồng điều hành trong đó chỉ rõ rằng việc kinh doanh của họ tuân thủ Quy tắc Ứng xử của tập đoàn. Yêu cầu này dần được mở rộng và phổ biến trong các chi nhánh của tập đoàn.

Áp dụng với các chi nhánh và công ty trực thuộc

Tuyên bố Đạo đức không chỉ áp dụng cho các chi nhánh thuộc quyền kiểm soát trực tiếp của Suez mà được áp dụng cả cho các chi nhánh và công ty thành viên của các chi nhánh. Các nhà đại diện khuyến khích mạnh mẽ các công ty trong đó Suez chiếm một tỷ lệ cổ phần thấp áp dụng các điều khoản trong Tuyên bố Đạo đức của tập đoàn và trong việc xây dựng bản thảo các nguyên tắc đạo đức riêng của mình.

Kinh nghiệm thực thi các Chương trình Đạo đức ở Đông Á-Thái Bình Dương

Để triển khai các chương trình đạo đức, Đông Á-Thái Bình Dương đã có nhiều nỗ lực lớn. Các công ty và chi nhánh của Suez ở nhiều nước khác nhau có nhiều kinh nghiệm không giống nhau trong việc triển khai, nhưng kết quả thì đã rõ ràng (xem hộp CS.20 và CS.21).

Hộp CS.20. "Thực hiện các vấn đề nhỏ" ở Trung Quốc

Jacques Letondot, Giám đốc Suez tại Trung Quốc, Hồng Kông (Trung Quốc) và Ma Cao (Trung Quốc), nơi tập đoàn Suez cung cấp các dịch vụ nước đô thị thông qua các công ty liên doanh, cho biết: trong suốt bảy năm làm việc của mình, Suez chưa bao giờ gặp trường hợp nơi "chúng tôi phải đưa hối lộ hay phải giải quyết một đòi hỏi phi đạo đức nào". Trong lĩnh vực nước, theo Letondot, Suez có hai điều kiện thuận lợi để phòng chống tham nhũng:

- Suez cung cấp nước cho dân cư địa phương và trên thực tế các quốc gia rất nhạy cảm về vấn đề này vì có liên quan đến thể diện quốc gia. Do đó, hiệu quả và năng lực là yêu cầu cần thiết.
- Các ngưỡng kỹ thuật tối thiểu cho việc cung cấp nước tốt. Để có được điều này người điều hành phải là một công ty nổi tiếng.

Chính phủ trung ương Trung Quốc nhận thức rất rõ về các nguy cơ và sự phi hiệu quả xuất phát từ tham nhũng. Nhưng chính quyền đô thị địa phương không phải lúc nào cũng nhận thức được vấn đề này. Đây lại là đối tác mà Suez phải tiếp xúc. Trong những hoàn cảnh như vậy, Letondot cho biết, chiến lược tốt nhất để phòng chống tham nhũng là tránh các dự án lớn có tầm cỡ mà phải biến nó thành nhiều dự án đầu tư nhỏ ít tiếng tăm (khoảng từ 15 triệu-25 triệu USD).

"Nếu đó là một dự án nhỏ, bạn không thể đòi một khoản hối lộ lớn. Điều mà bạn có thể chi trả là một bữa ăn tối ngon miệng ở một nhà hàng đẹp... Tiến hành các hoạt động nhỏ là cách tốt để bảo vệ chính mình".

Hộp CS.21. Các nguyên tắc mới trong việc cấp nước ở Jakarta

Christian Michelin, giám đốc điều hành khu vực trong lĩnh vực nước của Suez dù đã được cảnh báo về tình hình tham nhũng ở Indonesia vẫn thấy tình hình thực tế xấu hơn dự kiến rất nhiều. Trong quan hệ hợp tác với tập đoàn Salim của Indonesia, Suez đã đàm phán ký kết một hợp đồng ưu đãi 25 năm với Pam Jaya, một công ty công về cấp nước ở địa phương để cung cấp nước cho một nửa dân số của Jakarta.

"Đi đêm" là vấn đề phổ biến ở Pam Jaya. Pam Jaya phải nộp từ 20-25% chi phí cho các quan chức cao cấp của chính phủ và của hội đồng thành phố.

Công ty thường thu thêm tiền của khách hàng bằng cách tính phí đọc công tơ nước không cần thiết lắp đặt, các đường nối bất hợp pháp, quản lý sai trái hệ thống hoá đơn thanh toán hoặc đút túi tiền lương của công nhân thuê ngày "ma". Tham nhũng tạo điều kiện cho các nhân viên ở mọi cấp hưởng mức thu nhập cao gấp 3 đến 4 lần tiền lương thực tế.

Hợp đồng ưu đãi liên quan tới chương trình cải cách lớn: mục tiêu trong 5 năm là giảm sự thất thoát nước từ 60% (trong tổng mức nước kinh doanh) xuống còn 35% và tăng khối lượng nước bán lên 40%. Công việc này đòi hỏi đầu tư rất lớn và có sự hợp tác giữa các nhóm của Pam Jaya với công ty liên doanh Suez-Salim.

Mặc dù đối tác địa phương Salim của Suez rất thông thạo về các vấn đề luật pháp, tài chính, ngân sách, nhân lực và khả năng vận động hậu trường của đối tác này rất lớn, nhưng việc ký kết thoả thuận với Pam Jaya phải bắt đầu bằng một loạt các cuộc đàm phán bất tận. Để được chính phủ phê duyệt, Suez đã phải tiến hành nghiên cứu tính khả thi của dự án trong một năm. Các đàm phán tiếp theo kéo dài trong hai năm và cuối cùng ký kết chính thức năm 1997. Ngay sau khi Tổng thống Suharto từ chức, hợp đồng (dài 1.500 trang) mới có hiệu lực từ năm 1998.

Ngoài các rắc rối chính trị, Pam Jaya còn cố chấm dứt hợp đồng với Suez bằng cách khuyến khích các cuộc đình công thường xuyên và đe dọa nhân viên. Khi Suez đề nghị tăng 20% mức lương cho toàn bộ nhân viên của Pam Jaya, thì các nhân viên địa phương vẫn không mấy may quan tâm - vì với họ trên thực tế Suez chỉ mới trả thấp hơn đến 80%. Khi người nước ngoài rút khỏi Jakarta - Pam Jaya đã tiếp quản công ty liên doanh Suez-Salim và yêu cầu chấm dứt hợp đồng với Suez ngay lập tức. Nhưng

Suez đã đấu tranh cho hợp đồng của mình và chứng minh với chính phủ mới rằng tập đoàn không liên quan tới các hoạt động tham nhũng. Sau khi đồng ý đổi tên công ty liên doanh và nộp 10% cổ phần cho chính phủ, Suez được nối lại công việc kinh doanh của mình vào tháng 6 năm 1998.

Xuyên suốt tiến trình đàm phán, Suez phải tránh bằng mọi cách sự gợn ý tham nhũng. Tập đoàn đã giải thích rất rõ ràng các chính sách đạo đức và giá trị với Salim, nêu cụ thể rằng tập đoàn phản đối mọi hình thức hối lộ. Để đảm bảo cho tính minh bạch tối cao, tập đoàn đã mời các tư vấn của Ngân hàng Thế giới, các luật sư và các ngân hàng quốc tế tới tham gia vào quá trình này. Để làm giám các cơ hội tham nhũng, tập đoàn quyết định rằng tất cả các lần mời thầu trong tương lai phải được công bố chính thức và đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng. Khi làm các hợp đồng lớn thì việc mở thầu chính thức nên được tổ chức với sự tham dự của đại diện chính phủ. Tập đoàn quyết định mọi hồ sơ dự thầu phải đưa vào các điều khoản về sự minh bạch.

Trong hoạt động kinh doanh, các biện pháp bổ sung đã được thực hiện: tất cả các chức năng và nhiệm vụ được tách rời nhau, và một nửa số các trưởng phòng kinh doanh được chuyển vị trí hai năm một lần. Suez kiểm soát việc trả lương bằng cách sử dụng "mã sọc" và kiểm soát ngẫu nhiên áp dụng trong toàn bộ tổ chức. Chi phí kết nối chính thức sẽ được công bố thường xuyên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Tất cả các hợp đồng lớn được quản lý riêng biệt và tất cả các kết nối mới được đăng ký tự động, sử dụng các phần mềm cụ thể. Tập đoàn trả lương trực tiếp cho các nhân viên làm việc hàng ngày, nhân viên ngoại quốc của Suez luôn luôn được phê chuẩn chi phí hoạt động và tiền lương. Những nhân viên được tuyển chọn đặc biệt này sẽ ký vào bản thoả thuận, cam kết rằng họ sẽ hành động với một tinh thần ngay thẳng và chấp nhận bị sa thải nếu bị phát hiện có hành vi sai trái. Dầu vậy, Michelin vẫn tự mình ký tất cả các tầm séc do công ty phát hành và xem đó là cách an toàn nhất để tránh các vấn đề rắc rối.

Phần này có sự đóng góp lớn của Jacques Carbou.

Phụ lục A

Nguyên cơ dễ bị tổn thương của các công ty trước nạn tổng tiền: Phân tích kinh tế lượng

Điều tra Môi trường Kinh doanh Thế giới (WBES) sử dụng hai cách chính để đo tham nhũng:

- Nhận thức coi tham nhũng như một yếu tố cản trở kinh doanh, theo thang tỷ lệ từ 1 (tốt nhất) tới 4 (tồi nhất)
- Các khoản hối lộ được tính theo phần trăm tổng doanh số của công ty, được phân loại thành 7 quãng, thể hiện trong bảng dưới đây:

Quãng	1	2	3	4	5	6	7
Hối lộ được tính theo phần trăm doanh số bán được	0	0-1	1-2	2-10	10-12	12-25	>25

Trong khi biến số đầu tiên là chỉ số nhận thức tương thích với những chỉ số khác được tính toán từ các điều tra khác, biến số thứ hai lại là thước đo trực tiếp kết quả.

Cả hai chỉ số đều được tính cho hơn 5.000 công ty liên doanh trên 80 quốc gia. Từng chỉ số có thể bị ảnh hưởng ít nhất bởi quy mô của công ty, mức độ sở hữu nước ngoài, thành tích hoạt động, và các biến số cụ thể theo từng quốc gia. Sự phụ thuộc như vậy được chuyển thành mối quan hệ chức năng dưới hình thức:

Chỉ số tham nhũng = F (quy mô công ty, mức độ sở hữu nước ngoài, kết quả hoạt động, và các biến số cụ thể theo từng quốc gia) với các hệ số tương quan chức năng được ước lượng bằng kinh tế lượng.

Phân tích so sánh giữa các nước

Một kỹ thuật kinh tế lượng phù hợp để hồi quy biến số phụ thuộc riêng biệt theo thứ tự xếp hạng như điểm nhận thức mà WBES đánh giá là mô hình logit hoặc probit có trật tự. Clarke và Xu gần đây (năm 2002) đã ứng dụng một mô hình probit cho cùng bộ dữ liệu, sử dụng các biến số khác chút ít. Kỹ thuật này cho phép so sánh trực tiếp ảnh hưởng của các biến số độc lập đối với hai chỉ số, mặc dù thang thứ tự là khác nhau giữa hai chỉ số này (trong trường hợp này, một thang là 1-4 còn thang kia là 1-7).

Các kết quả hồi quy được thể hiện trong bảng A.1 và A.2

- Khi nhìn vào quy mô của hồi lộ được chi trả so với tổng doanh số của công ty thì quy mô công ty, và vấn đề sở hữu tỏ ra rất quan trọng. Các doanh nghiệp lớn và do nước ngoài sở hữu rõ ràng chi trả ít hơn các khoản hồi lộ. Doanh nghiệp do nước ngoài sở hữu có nguy cơ tổn thương trước nạn tổng tiền thấp hơn một lượng tương đương 1 điểm cải thiện trong Chỉ số Nhận thức Tham nhũng (CPI) với thang điểm 10 của Tổ chức Minh bạch Quốc tế. Sự khác nhau trong nguy cơ tổn thương giữa các doanh nghiệp nhỏ (ít hơn 50 nhân công) và các doanh nghiệp lớn (hơn 500 nhân công) thì tương đương với 2 điểm trong CPI (phép hồi quy 3 và 4 trong bảng A.2).
- Còn đối với nhận thức tham nhũng là một trở ngại đối với kinh doanh, ảnh hưởng của mức độ sở hữu nước ngoài không lớn. Và mặc

dù các công ty nhỏ hơn có xu hướng lo lắng nhiều hơn về tham nhũng, nhưng sự khác biệt này ít hơn so với sự gia tăng về nguy cơ tổn thương trước tham nhũng (được tính lại theo mức hồi lộ tính bằng phần trăm doanh thu). Điển hình là, sự khác biệt trong nhận thức về tham nhũng giữa các doanh nghiệp lớn và nhỏ chỉ tương đương 0,4 điểm trong CPI (phép hồi quy 2 trong bảng A.1).

- Ảnh hưởng của kết quả hoạt động (được đo qua biến giả) cũng rất quan trọng, các công ty đang hoạt động ít có nguy cơ bị tổn thương trước tham nhũng hơn các công ty không hoạt động được đo lường qua mức tăng trưởng doanh thu trong hai năm liên tiếp. Mức độ ảnh hưởng là tương đương với ảnh hưởng của mức độ sở hữu nước ngoài (phép hồi quy 5 trong bảng A.2).

Bảng A.1. Hồi quy probit: Biến phụ thuộc tham nhũng được xem như một vật cản đối với kinh doanh

	1	2
Biến số quy mô ^a	-0,106 (4,1)**	-0,056 (2,11)**
Mức độ sở hữu nước ngoài Biến giả ^b	0,08 (1,73)*	0,056 (1,1)
Quốc gia biến giả	Có	Không
CPI	Không	-0,27 (29,6)**

* Có ý nghĩa ở mức 10%

** Có ý nghĩa ở mức 5%

Chú thích: CPI, Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế. Hệ số dương cho biết nguy cơ tổn thương tăng lên. Các số trong ngoặc đơn là các thống kê t.

a. 0, <50 nhân công; 1, từ 50 đến 500 nhân công; 2, >500 nhân công.

b. 0, có; 1, không.

Cách so sánh tham nhũng với các trở ngại kinh doanh khác: Phân tích trong nước (Indonesia)

Các cuộc điều tra tại các quốc gia lớn cho phép khảo sát xem tham nhũng so với các trở ngại khác trong môi trường kinh doanh như thế nào và các thước đo tham nhũng ở cấp công ty khác nhau ra sao. Điều tra tư nhân do Hiệp hội Hợp tác Cải cách Quản trị ở Indonesia (năm 2001) đã cung cấp một cơ sở dữ liệu đầy đủ cho 400 công ty. Người ta

Bảng A.2. Hồi quy probit: Biến số phụ thuộc hồi lộ được tính theo phần trăm doanh thu (trên thang rời rạc từ 1 tới 7)

	3	4	5
Biến số quy mô ^a	-0,16 (6,06)**	-0,267 (9,91)**	-0,15 (5,2)**
Quyền sở hữu nước ngoài	0,18	0,25	0,19
Biến giả ^b	(3,64)**	(4,8)**	(3,4)**
Kết quả hoạt động biến giả			0,19 (4,4)**
Quốc gia biến giả	Có	Không	Có
CPI	Không	-0,30 (29,4)**	Không

* Có ý nghĩa ở mức 10%

** Có ý nghĩa ở mức 5%

Chú thích: CPI, Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế. Hệ số dương cho biết nguy cơ tổn thương tăng lên. Các số trong ngoặc đơn là các thống kê t.

a. 0, <50 nhân công; 1, từ 50 đến 500 nhân công; 2, >500 nhân công.

b. 0, có; 1, không.

c. 0, đang hoạt động; 1, không hoạt động; được đo qua mức tăng trưởng doanh thu trong suốt 2 năm vừa qua.

đã kiểm tra, đánh giá 15 yếu tố trở ngại theo thang đo từ 1 ("không có vấn đề") tới 5 ("vấn đề trầm trọng"). Kết quả thực về tham nhũng được đo theo phần trăm trên doanh thu (bảng A.3).

- Có sự phân hóa rộng trong nhận thức của các công ty, được thể hiện qua độ lệch chuẩn trong nhận thức.
- Hoàn toàn tự nhiên là nhận thức về ảnh hưởng của tham nhũng có mối tương quan chặt đến tình trạng gian lận phổ biến trong khu vực tư nhân và trong tính kém hiệu lực của hệ thống toà án.

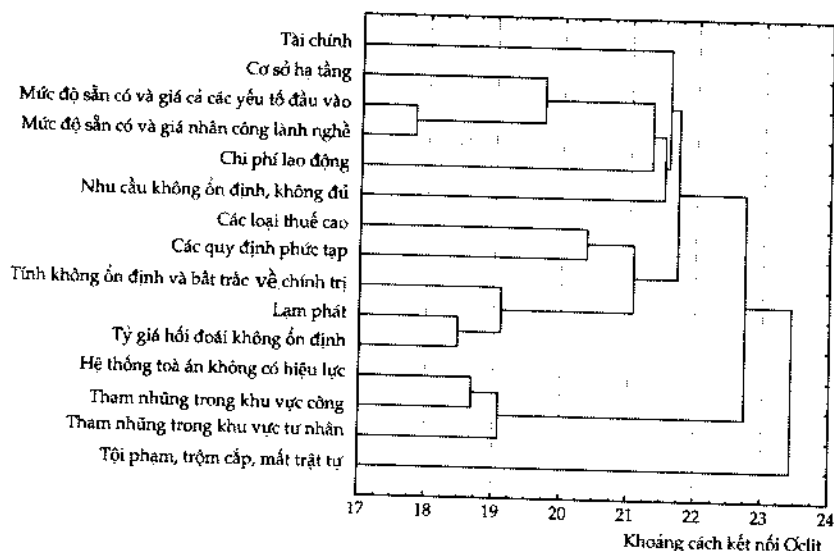
Bảng A.3. Các trở ngại đối với hoạt động kinh doanh ở Indonesia, theo thang đo từ 1 tới 5

Trở ngại	Giá trị trung bình (5 = ảnh hưởng trầm trọng nhất)	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan		
			Tham nhũng trong khu vực công	Tham nhũng trong khu vực tư nhân	Mức độ chi trả tham (tỷ lệ % trên doanh thu)
Tài chính	3,6	1,0	-0,03	0,02	0,01
Cơ sở hạ tầng	3,2	1,0	0,03	0,06	-0,07
Mức độ sẵn có và giá cả các yếu tố đầu vào	3,3	1,0	0,03	0,01	0,02
Mức độ sẵn có và giá nhân công lành nghề	3,0	0,8	0,09	0,10	-0,04
Chi phí lao động	3,2	0,9	0,06	0,05	-0,08
Nhu cầu không ổn định, không đủ	3,2	0,9	0,03	0,10	0,01
Các loại thuế cao	3,5	1,0	0,14	0,23	0,13
Các quy định phức tạp	3,2	0,9	0,12	0,14	0,06
Tính không ổn định và bất trắc về chính trị	3,5	1,0	0,15	0,13	0,01
Lạm phát	3,4	0,9	0,17	0,13	0,08
Tỷ giá hối đoái không ổn định	3,7	0,9	0,17	0,10	0,06
Hệ thống toà án không có hiệu lực	2,9	1,0	0,62	0,42	0,06
Tham nhũng trong khu vực công	3,2	1,1	1,00	0,59	0,09
Tham nhũng trong khu vực tư nhân	2,8	0,9	0,59	1,00	0,19
Tội phạm, trộm cắp, mất trật tự	3,2	1,1	0,28	0,33	0,17

* Mức ý nghĩa 10%

Nguồn: Hiệp hội Hợp tác Cải cách Quản trị ở Indonesia (năm 2001).

Hình A.1. Đồ thị theo cụm về các mối quan hệ giữa các trở ngại trong hoạt động kinh doanh ở Indonesia



- Nhận thức về tham nhũng chỉ có mối tương quan yếu với kết quả, điều đó cho thấy thái độ từng công ty đối với tham nhũng phần lớn được quyết định bởi các giá trị quản lý và các ưu tiên về nhận thức.

Các quan hệ định tính giữa các ràng buộc được minh họa rõ trong hình A.1. Thứ bậc trong đồ thị nhóm không gây ngạc nhiên nhiều.

Chú thích

1. Mô tả chi tiết về quy trình và cách giải thích về hệ số hồi quy có thể xem tài liệu như Greene (2000): chương 19.

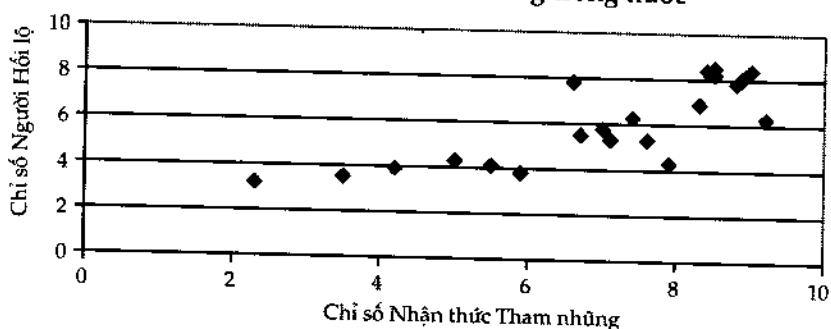
Phụ lục B

Các giải thích khác nhau về Chỉ số Người Hối lộ

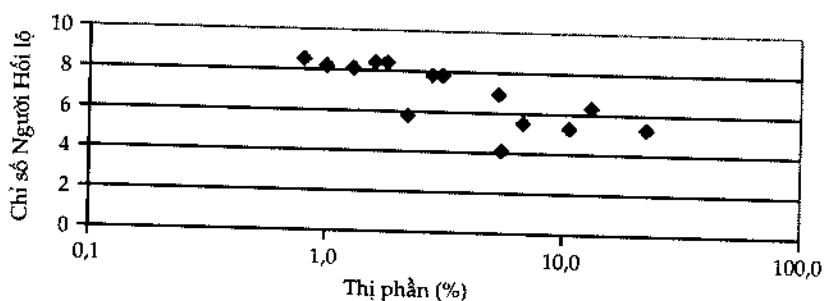
Chỉ số Người Hối lộ (BPI) của Tổ chức Minh bạch Quốc tế năm 2002 dựa trên cuộc điều tra 835 giám đốc điều hành kinh doanh (kể cả đại diện các công ty quốc tế) trong 15 nền kinh tế mới nổi¹. Người ta yêu cầu những người này cho biết nhận thức của họ về thực tế tham nhũng trong nước của họ bởi các công ty đa quốc gia chuyên xuất khẩu từ 21 quốc gia phát triển hoặc mới nổi (gồm Nga và các nước xuất khẩu chính từ Đông Á)². Các nước xuất khẩu này xếp theo thang từ 1 (tồi nhất) đến 10 (tốt nhất).

BPI có thể được giải thích qua các biến số khác như thế nào? Các tương quan giữa BPI và quy mô các nước xuất khẩu cũng như mức độ tham nhũng được nhận biết trong các quốc gia xuất khẩu (qua Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế) là rất rõ ràng (xem hình B.1 và B.2). Tương quan giữa tham nhũng trong nước và xu hướng hối lộ chỉ ra mối quan hệ đáng tin cậy: các hình thức tham nhũng trong nước có thể được phản ánh trong các phương thức kinh doanh ở nước ngoài.

Hình B.1. Xu hướng hồi lộ và tham nhũng trong nước



Hình B.2. Xu hướng hồi lộ và quy mô quốc gia (tính riêng các nước phát triển)



Chú thích: Các nền kinh tế mới nổi ở Đông Á và thuộc Liên Xô (trước đây) không có trong mẫu.

Do các công ty được điều tra không phải là các tổ chức nhận hồi lộ nên BPI không phải là thước đo trực tiếp các hình thức tham nhũng. Sự thiên lệch trong thước đo này có thể bắt nguồn từ một thực tế là người trả lời sẽ nghe nhiều hơn về các hình thức tham nhũng qua các nước xuất khẩu với các thị phần lớn. Quả thực, bảng phân tích khẳng định rằng có sự gia tăng mang tính hệ thống trong điểm giữa các nước xuất khẩu lớn và các nước láng giềng nhỏ hơn - ví dụ, giữa Mỹ (5,3) và Canada (8,1); Pháp (5,5) và Bỉ (7,8); Đức (6,3) và Áo (8,2). Với sự hội

nhập kinh tế của các cặp quốc gia này và sự gần gũi các nền văn hoá kinh doanh, ngôn ngữ, và các giá trị đạo đức nói chung, không có lời giải thích rõ ràng nào cho sự khác biệt lớn trong BPI giữa các quốc gia lớn, bé theo từng cặp, ngoài sự khác biệt về quy mô mang tính hệ thống trong điều tra.

Hơn thế nữa, sáu quốc gia xuất khẩu chính trong OECD xếp ngang hàng về BPI (Anh cao hơn một chút và Italy thấp hơn một chút). Vì vậy, sau khi điều chỉnh sự thiên lệch theo quy mô quốc gia có thể có qua điều tra, BPI có thể không thể hiện sự khác nhau đáng kể giữa các quốc gia xuất khẩu trong OECD trong xu hướng hồi lộ của các nước này nữa.

Phép hồi quy BPI theo quy mô quốc gia, Chỉ số Nhận thức Tham nhũng (CPI), và các biến theo vùng cho thấy việc đưa vào một biến giả để phản ánh sự cam kết chặt chẽ hoặc lỏng lẻo của một nước với Công ước Chống Hồi lộ OECD (xem cột cuối cùng trong bảng B.1)³ sẽ cho ta

Bảng B.1. Hồi quy của Chỉ số Người Hồi lộ của Tổ chức Minh bạch Quốc tế đối với Chỉ số Nhận thức Tham nhũng và các đặc tính khác của các quốc gia xuất khẩu

	1	2	3	4	5
Ln (thị phần)	Không	-0,61 (2,4)	-0,53 (2,6)	-0,65 (3,4)	-0,80 (4,2)
CPI	0,77 (5,8)	0,76 (6,3)	0,66 (6,6)	0,69 (7,7)	0,57 (6,0)
Biến giả Đông Á và Thái Bình Dương	không	không	-1,31 (3,3)	không	không
Biến giả guanxi	không	không	không	-1,52 (3,8)	không
Biến giả Công ước OECD	không	không	không	không	+1,72
R ²	0,64	0,73	0,83	0,85	0,87
d.f.	19	18	17	17	17
F	34	24	28	32	36

Chú thích: Các con số trong ngoặc đơn là các thống kê t.

Bảng B.2. CPI, BPI và dữ liệu thương mại từ các nền kinh tế trong các nghiên cứu điển hình

<i>Các nền kinh tế xuất khẩu</i>	<i>CPI 2001</i>	<i>BPI 2002</i>	<i>Thị phần (%)</i>	<i>Biến giả OECD</i>
Australia	8,5	8,5	0,8	Có
Áo	7,8	8,2	1,0	Có
Bỉ	6,6	7,8	2,8	Có
Canada	8,9	8,1	1,3	Có
Trung Quốc	3,5	3,5	6,7	
Pháp	6,7	5,5	6,8	Có
Hồng Kông (Trung Quốc)	7,9	4,3	2,9	
Đức	7,4	6,3	13,1	Có
Italy	5,5	4,1	5,5	Có
Nhật Bản	7,1	5,3	10,6	Có
Hàn Quốc	4,2	3,9	4,2	Có
Malaysia	5,0	4,3	1,5	
Hà Lan	8,8	7,8	3,1	Có
Liên bang Nga	2,3	3,2	0,9	
Singapore	9,2	6,3	2,5	
Tây Ban Nha	7,0	5,8	2,2	Có
Thụy Điển	9,0	8,4	1,8	Có
Thụy Sĩ	8,4	8,4	1,6	Có
Đài Loan (Trung Quốc)	5,9	3,8	2,8	
Anh	8,3	6,9	5,3	Có
Mỹ	7,6	5,3	22,4	Có
Các tập đoàn địa phương		1,9		

Chú thích: BPI: Chỉ số Người Hối lộ của Tổ chức Minh bạch Quốc tế; CPI: Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của Tổ chức Minh bạch Quốc tế. Cả CPI và BPI đều xếp theo thang từ 1 (tối nhất) đến 10 (không có tham nhũng).

a. Thị phần là mức trung bình của thị phần các nền kinh tế xuất khẩu ở 15 thị trường riêng biệt do Tổ chức Minh bạch Quốc tế khảo sát.

Nguồn: Tổ chức Minh bạch Quốc tế (2002a); IMF, *Direction of Trade Statistics*, tính toán của các tác giả.

đường hồi quy sát nhất. Nếu các yếu tố khác là như nhau thì một nước ký kết Công ước sẽ được nhìn nhận như quốc gia có CPI tốt hơn ở một mức độ đáng kể so với các nước khác (1,8). Điều này có thể giải thích sự khác nhau trong xu hướng hối lộ, ví dụ như giữa Singapore và Hồng Kông (Trung Quốc), về một phía và giữa Thụy Sĩ và Thụy Điển về phía bên kia. Phát hiện này nhất quán với nhận xét ở chương 3 rằng chế độ Công ước OECD đang xúc tác cho việc thực hiện các kỹ thuật tuân thủ.

Vì vậy, khi khảo sát kỹ thì dữ liệu điều tra của Tổ chức Minh bạch Quốc tế đã chỉ ra rằng, sự ngăn cấm hối lộ trong nước là hiệu quả, mặc dù nếu chỉ đọc kết quả này lần đầu tiên thì có thể đưa ra nhận định ngược lại.

Bảng B.1 cho biết các kết quả hồi quy BPI so với CPI và thị phần của các nước xuất khẩu. Các biến giả cũng được đưa vào để kiểm định ảnh hưởng các nhân tố khác nhau như vị trí ở Đông Á (3), ảnh hưởng của văn hoá guanxi (4), vị trí tại khu vực EAP và việc tham gia Công ước OECD (5). Bảng B.2 thể hiện dữ liệu thô của 21 nền kinh tế xuất khẩu trong mẫu của Tổ chức Minh bạch Quốc tế.

Chú thích

1. Các nền kinh tế được đề cập trong điều tra là Argentina, Brazil, Colombia, Hungary, Ấn Độ, Indonesia, Hàn Quốc, Mexico, Morocco, Nigeria, Philippines, Ba Lan, Nga, Nam Phi và Thái Lan.
2. Ấn Độ, khu vực Mỹ Latinh và các nước vùng Caribe không được đưa vào trong mẫu lập.
3. Phép tính lôga trong thị phần các nước xuất khẩu được tính đến như một biến độc lập theo quy mô. Sự phụ thuộc lôga là một giả thuyết tự nhiên; do BPI là một chỉ số về nhận thức, người ta cho rằng nó tuân theo quy luật Weber-Fechner. Nhận thức về cường độ của hiện tượng tỷ lệ với lôga cường độ tần suất xuất hiện nguyên nhân của hiện tượng. Ở đây, BPI đo cường độ hối lộ và vì nó tỷ lệ với lôga số trường hợp hối lộ, mà bản thân nó lại tỷ lệ với thị phần các nước xuất khẩu.

Phụ lục C

Phương pháp luận các nghiên cứu điển hình (hay còn gọi là các nghiên cứu tình huống)

Hàng loạt các nghiên cứu điển hình đã được tiến hành với các công ty đang thực hiện các thủ tục liên quan tới các vấn đề đạo đức trong bối cảnh kinh doanh trong nước hoặc quốc tế. Thông tin này do các nghiên cứu của Hội đồng Hội nghị hoặc qua các cộng tác viên dự án như Đại học Reitaku ở Nhật Bản cung cấp.

Các nghiên cứu điển hình dựa trên các cuộc phỏng vấn giám đốc điều hành - những người chịu trách nhiệm thực hiện các chính sách về hành vi kinh doanh. Đối với một số tập đoàn quốc tế, dự án đã tổ chức gặp các giám đốc quản lý khu vực Đông Á - Thái Bình Dương.

Vì các cuộc phỏng vấn cần đề cập tới các chủ đề nhạy cảm có liên quan đến khía cạnh văn hoá nên đòi hỏi sự trợ giúp của các chuyên gia - những người đã có cách tiếp cận đúng và gần gũi về mặt văn hoá với đối tượng được phỏng vấn. Dưới sự giám sát của Ngân hàng Thế giới

và Hội đồng Hội nghị, nhiều cuộc phỏng vấn đã được các nhà tư vấn địa phương - những công dân gần gũi với đối tượng được phỏng vấn hoặc ít nhất là cùng chung ngôn ngữ với họ tiến hành.

Để đảm bảo sự nhất quán trong nghiên cứu, các chuyên gia và đội giám sát đã sử dụng rất nhiều các công cụ phỏng vấn được ghi chép lại dưới đây.

Các thủ tục phỏng vấn nghiên cứu điển hình

Thông tin về công ty

Mỗi tình huống sẽ bắt đầu bằng việc mô tả ngắn gọn, súc tích về công ty (quốc tịch, sản phẩm, dịch vụ...). Phần này cũng đề cập đến lịch sử kinh doanh của công ty ở EAP. Mặc dù các thông tin như vậy không có trong tình huống, nhưng chúng ta cũng cần tên, địa chỉ, số điện thoại, fax, và địa chỉ e-mail để liên lạc trong các chi nhánh, phòng ban và công ty con quan trọng ở EAP. Tóm lại, dưới đây là phần thông tin về công ty mà chúng ta cần:

- Mô tả công ty
- Lịch sử hoạt động ở EAP
- Tổng doanh thu của công ty trong năm tài khoá 2000
- Tổng doanh thu tại EAP trong năm tài khoá 2000
- Phần trăm tổng doanh thu có được từ EAP
- Các công ty con, phòng ban và chi nhánh của công ty ở EAP
- Mô tả công việc kinh doanh của từng công ty con, phòng ban và chi nhánh
- Tổng doanh thu của từng công ty con, phòng ban và chi nhánh
- Cơ cấu sở hữu EAP từng công ty con, phòng ban và chi nhánh - ví dụ: phòng ban/nhánh, công ty con sở hữu toàn bộ/phần lớn/phần nhỏ/liên doanh - góp vốn 50/50/là đối tác lớn/là đối tác nhỏ.

Các vấn đề chung

Ngoài các yếu tố cụ thể trong các chương trình của từng công ty đơn lẻ, cần thảo luận về khả năng ứng dụng nói chung. Các mối quan tâm này cần được đưa ra vào thời điểm hợp lý trong các cuộc phỏng vấn, gồm có:

- Nhận thức và sự chấp nhận Công ước Chống Hối lộ của OECD năm 1997
- Lưu hành rộng rãi Hướng dẫn của OECD trong các cơ quan nhà nước tại địa phương
- Ảnh hưởng khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997
- So sánh chương trình chống tham nhũng EAP với mô hình/cách tiến hành của Mỹ
- Sự điều chỉnh cho phù hợp về mặt văn hoá trong việc thực thi/quản lý chương trình chống tham nhũng
- Ngành/quy mô công ty với vai trò là các yếu tố trong việc thực thi/quản lý chương trình chống tham nhũng.

Các vấn đề cần trình bày

Cần yêu cầu cung cấp các dẫn chứng hỗ trợ trong văn bản tài liệu hoặc tuyên bố về chính sách/hoặc cách mô tả một vụ việc cụ thể. Có thể cần gắn với các bằng chứng khi nhắc lại lời tuyên bố hoặc đưa ra một nhận định. Thông tin cần đạt được là:

Thông tin cơ bản

- Bên liên hệ (trụ sở chính và EAP)
- Các nguồn rõ ràng cho phép được nêu các trích dẫn, tài liệu trong báo cáo.

Quản lý các vấn đề đạo đức (chung)

- Cam kết của những nhà quản lý hàng đầu
- Các tuyên bố (điều lệ, hiến chương)

- Các thủ tục xây dựng, thực hiện, giám sát mức độ hiệu lực của chương trình
- Mô hình quản lý (tập trung hoá, phân cấp, đơn vị kinh doanh...)
- Liệu chống tham nhũng có phải là một chương trình độc lập hay chỉ là nỗ lực chung chung?
- Chi phí cho chương trình chống tham nhũng
- Cơ sở phân bổ kinh phí cho các phòng ban là gì?
- Nhân viên tham gia chương trình chống tham nhũng sẽ báo cáo với những phòng ban nào?
- Những phòng ban nào tham gia chương trình chống tham nhũng và họ sẽ tham gia như thế nào?

Lịch sử thực hiện

- Nguồn gốc (ví dụ: các sự kiện cụ thể, sáng kiến của CEO)
- Sự giúp đỡ từ bên ngoài (ví dụ: các tư vấn, công ty luật, và các công ty khác)
- Sự phù hợp của các hướng dẫn bên ngoài với các vấn đề cụ thể (ví dụ: ICC, TI, OECD)
- Các khó khăn/trở ngại nội bộ (rào cản văn hoá)
- Sự hợp tác/đối kháng trong liên kết.

Các vấn đề thực tiễn

- Khung đạo đức cho công tác quản lý (ví dụ: các điều lệ, hợp đồng, chính sách)
- Cách tổ chức/thủ tục tuân thủ
- Công ty có phân biệt giữa các hình thức hối lộ và trả tiền để xúc tiến nhanh công việc hay không? Nếu có thì bằng cách nào?
- Công ty có người đại lý đảm bảo có được các phê duyệt/giấy phép cần thiết của chính phủ hay không?

- Nếu công ty có người đại lý như thế thì có những hạn chế nào đối với hoạt động của người ấy?
- Có một chính sách đồng bộ giải quyết việc nhân viên hối lộ các quan chức địa phương hay không?
- Mô tả các chương trình đào tạo
- Ai là người tham gia chương trình đào tạo (ví dụ: nhân viên, các đối tác liên doanh)?
- Quan hệ với các công ty con (ví dụ: các phương thức quản lý, chế độ báo cáo, kiểm soát)
- Có sự tham gia/đánh giá chương trình của bên thứ ba hay không? Thảo luận.

Đánh giá chương trình

- Sự tham gia, hỗ trợ của liên đoàn/nhân viên
- Hưởng ứng của bên thứ ba (người đại lý, nhà thầu phụ)
- Cái giá phải trả (ví dụ: sa thải nhân viên, mất hợp đồng, huỷ bỏ các thoả thuận)
- Các chương trình hiệu quả nhất/kém nhất là ở quốc gia nào?
- Các ví dụ cụ thể ở những nơi mà việc thực hiện chương trình gặp khó khăn.

Hạn chế đối với hiệu lực của các chương trình dựa vào công ty

- Mất hợp đồng/kinh doanh với các đối thủ cạnh tranh ít quan tâm đến khía cạnh đạo đức
- Đối mặt với rủi ro trong hành vi bên thứ ba (ví dụ: nhà thầu, đối tác liên doanh)
- Các hạn chế về hiệu lực của nguyên tắc tự giác (so sánh các nước)
- Môi trường chống tham nhũng (các sáng kiến/chính sách trong khu vực công)

- Có vai trò hữu hiệu của các tổ chức quốc tế (ví dụ: Liên hợp quốc) hay không?

*Lợi ích của công ty khi tham gia các hoạt động
truyền bá của Ngân hàng Thế giới*

- Có sáng kiến hợp tác nào trong công ty địa phương hay không? (ví dụ: các hiệp ước về sự liên chính)?
- Các chương trình hỗ trợ kỹ thuật chống tham nhũng cho công ty có hiệu quả không?
- Liệu công ty có tình nguyện tham gia chương trình như thế hay không?
- Quốc gia nào là ứng cử viên tốt nhất cho chương trình?
- Trong thực tế, chương trình này sẽ tiến hành như thế nào?

Phụ lục D

Các nguồn và tài liệu tham khảo sẵn có trên mạng Internet

Các kết nối toàn cầu

Các tổ chức quốc tế

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), Kênh Chống tham nhũng trên mạng:

<<http://www1.oecd.org/daf/noncorruptionweb/>>

Ngân hàng Thế giới, Chương trình Phụ trách về Hợp tác Xã hội

<<http://www.csrwbi.org>>

Trang chủ Chống tham nhũng của Ngân hàng Thế giới

<<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/partners.htm>>

Trang chủ Chống tham nhũng của Ngân hàng Phát triển châu Á

<<http://www.adb.org/Anticorruption/default.asp>>

Các mạng lưới nghiên cứu và kinh doanh chính hoạt động trong khu vực

Hội đồng Hội nghị, Hội đồng Hành vi Kinh doanh Toàn cầu

<http://www.conference-board.org/memberservices/councilsDetailUS.cfm?Council_ID=40>

Hiệp hội Viên chức Đạo đức (Hoa Kỳ)

<<http://www.eoa.org>>

Mạng lưới Đạo đức Kinh doanh châu Âu

<<http://www.eben.org/>>

Tổ chức Xã hội Kinh doanh, Kinh tế và Đạo đức Quốc tế (ISBEE)

<<http://www.isbee.org>>

Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh (Nhật Bản)

<<http://www.berc.gr.jp/english.htm>>

Các tổ chức phi chính phủ (trên toàn cầu)

Tổ chức Minh bạch Quốc tế

<<http://www.transparency.org>>

Tổ chức Quốc tế về Trách nhiệm Xã hội

<<http://www.cepaa.org/>>

Các hướng dẫn và tiêu chuẩn

Tổ chức Minh bạch Quốc tế/Tổ chức Quốc tế về Trách nhiệm Xã hội, các Nguyên tắc Kinh doanh về chống Hối lộ

<<http://www.sa-intl.org/Document%20Center/AntiBribery.htm>>

Hướng dẫn của OECD cho Doanh nghiệp Đa quốc gia

<<http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-93-nodirectorate-no-no-no-7,00.html>>

Phòng Thương mại Quốc tế, Ban Chống Tham nhũng

<http://www.iccwbo.org/home/menu_extortion_bribery.asp>

Các nguyên tắc Kinh doanh tại Hội nghị bàn tròn Caux

<<http://www.cauxroundtable.org/>>

Tiêu chuẩn Tuân thủ Đạo đức 2000 (ECS) (Đại học Reitaku, Nhật Bản)

<<http://ecs2000.reitaku-u.ac.jp/e-index/e-index.html/>>

Các sáng kiến chính theo chủ đề

Cơ quan Minh bạch và các Chủ thể ký kết (TRACE)

<<http://www.traceinternational.org/>>

Liên đoàn Tư vấn Kỹ thuật Quốc tế, (...) Tổ chức Thanh toán Bù trừ trong Quản lý sự liêm chính

<<http://www1.fidic.org/resources/integrity/>>

Sáng kiến trong ngành An ninh

<<http://www.dii.org>>

Các nguồn về các chủ đề liên quan (kiểm soát nội bộ, quản trị công ty)

Luật các Hành vi Tham nhũng nước ngoài của Mỹ

<<http://www.usdoj.gov/criminal/fraud/fcpa.html>>

Hướng dẫn Luận tội của Mỹ

<<http://www.ussc.gov/orgguide.HTM>>

Liên đoàn Kế toán viên Quốc tế

<<http://www.ifac.org/>>

Ủy ban các Tổ chức Tài trợ của Hội đồng Treadway (COSO)

<<http://www.coso.org/>>

Báo cáo về Quan sát các Tiêu chuẩn và Điều lệ: báo cáo quốc gia về kế toán và kiểm toán các tiêu chuẩn hoặc công tác quản trị doanh nghiệp

<<http://www.worldbank.org/ifa/rosc.html>>

Diễn đàn Quản trị Công ty Toàn cầu

<<http://www.gcgf.org/>>

Các nguồn địa phương và vùng

Các trung tâm dữ liệu vùng và các mạng lưới về đạo đức và tuân thủ

Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh và Tuân thủ (R-BEC), Đại học Reitaku, Nhật Bản

<<http://ecs2000.reitaku-u.ac.jp/e-index/e-index.html>>

Trung tâm Phát triển Đạo đức Hồng Kông

<<http://www.icac.org.hk/hkedc/>>

Liên đoàn Công nghiệp Hàn Quốc

<http://www.fki.or.kr/english/user/main/fki_up.html>

Các sáng kiến trong vùng

Bài viết từ Hội nghị bàn tròn “Vai trò của khu vực tư nhân trong đấu tranh chống tham nhũng: chương trình thực hiện”, tại Singapore, tháng 7-2002, do Viện Nghiên cứu Chính sách, Ngân hàng Thế giới và Tổ chức Minh bạch Quốc tế tài trợ.

<<http://lnweb18.worldbank.org/eap/eap.nsf>>

Ngân hàng Thế giới ở khu vực EAP: khu vực tư nhân và chống tham nhũng (gồm một số tài liệu từ Hội nghị bàn tròn: “Vai trò của khu vực tư nhân trong đấu tranh chống tham nhũng: chương trình thực hiện”, tại Singapore, tháng 7-2002)

<<http://lnweb18.worldbank.org/eap/eap.nsf/Sectors/Governance+%26amp;+Anti+Corruption/CC132B802216D34A85256C3A00731A9D?OpenDocument>>

Viện Nghiên cứu Chính sách (Singapore)

<<http://www.ips.org.sg/>>

Kế hoạch Hành động Chống Tham nhũng của ADB-OECD

<<http://www1.oecd.org/daf/ASIAcom/ActionPlan.htm>>

Hội đồng Hợp tác Kinh tế Thái Bình Dương: Các hướng dẫn trong Quản trị Doanh nghiệp hiệu quả

<http://www.pecc.net/resources/publication/corporate_governance.htm>

*Các tổ chức đặt tại các nước có tham gia
vào các lĩnh vực liên quan*

Indonesia: Hợp tác trong cải cách quản trị công ty ở Indonesia

<<http://www.partnership.or.id/>>

Hàn Quốc: Trung tâm Quản trị Doanh nghiệp hiệu quả

<http://cgcg.or.kr/cgcg/cgcgmain/html_en/index.htm>

Viện Kế toán viên nhà nước được chứng nhận, Philippines

<<http://www.picpa.com.ph/>>

Philippines: Viện Đào tạo Giám đốc Doanh nghiệp

<<http://www.icd.ph/>>

Thái Lan: Viện Kế toán viên và Kiểm toán viên được chứng nhận của Thái Lan

<<http://www.icaat.or.th/instruct/index.html>>

Viện Giám đốc của Thái Lan

<<http://www.thai-iod.com/en/index.asp>>

*Các nhóm nghiên cứu và trường phái kinh doanh với các chương
trình về đạo đức hoặc trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*

Viện Quản lý châu Á

<<http://www.aim.edu.ph/>>

Đại học Baptist Hồng Kông, Trường Kinh doanh, Lĩnh vực Nghiên cứu trọng điểm về Kinh doanh và Đạo đức Kinh tế (FRABEE)

<<http://www.hkbu.edu.hk/~beethics/>>

Các cơ quan chống tham nhũng

Cơ quan Độc lập Chống Tham nhũng (Hong Kong, Trung Quốc)

<<http://www.icac.org.hk>>

Ủy ban Độc lập Chống Tham nhũng của Hàn Quốc

<<http://www.kicac.go.kr/PORTAL/Eng/index.jsp>>

Văn phòng Điều tra các Hành vi Tham nhũng, Singapore

<<http://www.cpi.gov.sg/>>

Các nguồn khác

*Các nhóm phi lợi nhuận tham gia tích cực vào nhiều hoạt động
đào tạo và phổ biến tại các nền kinh tế mới nổi*

Trung tâm Doanh nghiệp Tư nhân Quốc tế

<<http://www.cipe.org>>

Trung tâm các Nguồn lực Đạo đức

<<http://www.ethics.org>>

Diễn đàn Các nhà Lãnh đạo Kinh doanh Quốc tế của Hoàng tử xứ
Wales, Diễn đàn về Trách nhiệm Xã hội của công ty

<<http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/f1c2a3u4.html>>

*Các tổ chức phi lợi nhuận cung cấp chuyên môn
cho các thành viên doanh nghiệp*

Viện Đạo đức Kinh doanh Quốc tế

<<http://www.bussiness-ethics.org>>

Kinh doanh vì Trách nhiệm Xã hội

<<http://www.bsr.org/>>

Viện Đạo đức Kinh doanh

<<http://www.ibe.org.uk>>

Những Website về các công ty tham gia cung cấp thông tin mở rộng về đạo đức và sự tuân thủ

SGS (Giám sát Xã hội chung) Điều lệ Đạo đức

<<http://www.sgs.com/sgsgroup.nsf/pages/coeinteg.html>>

Các Nguyên tắc Kinh doanh của Shell

<<http://www.shell.com/sgbp>>

Đầu tư có trách nhiệm xã hội

IntegreX (Nhật Bản)

<<http://www.integrex.jp/>>

Diễn đàn Đầu tư Xã hội

<<http://www.socialinvest.org>>

Tạp chí GreenMoney

<<http://www.greenmoneyjournal.com>>

Các loại báo, tạp chí và các bài bình luận sách

Báo Đạo đức Kinh doanh

<<http://www.kluweronline.com/issn/0167-4544/contents>>

Hiệu sách Đạo đức trên mạng

<<http://www.ethicsweb.ca/books/index-business.htm>>

Ethikos: Khảo sát Các vấn đề Đạo đức trong Kinh doanh

<<http://www.singerpubs.com/ethikos>>

Các tổ chức giáo dục và nghiên cứu

Đạo đức kinh doanh: Báo cáo Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp

<<http://www.business-ethics.com>>

Trung tâm Đạo đức Kinh doanh

<<http://www.ecampus.bentley.edu/dept/cbe>>

Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức, Đại học Tampa

<<http://www.utampa.edu/academics/business/centers/ethics.html>>

Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức trong Nghề nghiệp chuyên môn, Viện Công nghệ Illinois

<<http://www.iit.edu/departments/csep/>>

Xây dựng Điều lệ Đạo đức cho Tổ chức của Bạn

<<http://www.ethicsweb.ca/codes/>>

Viện Đạo đức Toàn cầu

<<http://www.globalethics.org>>

Viện Kinh doanh có Đạo đức Thế giới, Đại học Notre Dame

<<http://www.ethicalbusiness.nd.edu>>

Trung tâm Trách nhiệm Doanh nghiệp Đa tín ngưỡng

<<http://www.iccr.org/>>

Viện Đạo đức Kinh doanh Quốc tế

<http://www.business_ethics.org/>

Trung tâm Đạo đức và Công bằng Xã hội, Đại học Loyola, Chicago

<<http://www.luc.edu/depts/ethics>>

Hiệp hội Đạo đức Kinh doanh

<<http://www.luc.edu/depts/business/sbe/index.html>>

Thông tin Walker

<<http://www.walkerinfo.com/resources/benchmark/#ethics>>

Trung tâm Nghiên cứu Đạo đức Kinh doanh Carol và Lawrence Zicklin, trường Wharton, Đại học Pennsylvania

<<http://www.zicklincenter.org>>

Các nguồn khác, khu vực Thái Bình Dương

Hiệp hội Đạo đức Ứng dụng và Chuyên nghiệp Australia

<<http://www.arts.unsw.edu.au/aapae/>>

Mạng lưới Đạo đức Kinh doanh Australia

<<http://www.bf.rmit.edu.au/Aben/>>

Trung tâm Triết học Ứng dụng và Đạo đức Công (Australia)

<<http://www.csu.edu.au/faculty/arts/cappe/public.htm>>

Trung tâm Đạo đức St.James (Australia)

<<http://www.ethics.org.au/>>

Đạo đức Kinh doanh.ca (Canada)

<<http://www.businessethics.ca/>>

Trung tâm Đạo đức và Chính sách Doanh nghiệp Canada

<<http://www.ethicscentre.ca/html/reesources.html>>

Hiệp hội Nghiên cứu về Đạo đức Thực hành Canada

<<http://www.carleton.ca/csspe-sceea/>>

Trung tâm Đạo đức Kinh doanh và Hiệu lực của Ban điều hành
Clarkson, Đại học Toronto

<<http://www.mgmt.utoronto.ca/ccbe/>>

Hiệp hội các nhà Thực hành Đạo đức Canada

<[http://epac-apec.hypermart.net /](http://epac-apec.hypermart.net/)>

Trung tâm Thanh niên về Đạo đức Ứng dụng W.Maurice, Đại học
British, Columbia

<<http://www.ethics.ubc.ca/>>; để xem các nguồn về đạo đức ứng dụng, xem: <<http://www.ethics.ubc.ca/resources/>>

Tài liệu tham khảo

- Abramson, Neil R., and Janet X. Ai. 1997. "Using Guanxi-Style Buyer-Seller Relationships in China: Reducing Uncertainty and Improving Performance Outcomes." *International Executive* 39 (6, November-December): 765-804.
- Backman, Michael. 1999. *The Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia*. Singapore and New York: J. Wiley.
- Balfour, Frederick, and Bruce Einhorn. 2002. "The End of Guanxi Capitalism?" *BusinessWeek Online* (February 4). Available at <www.businessweek.com>.
- Batra, Geeta, Daniel Kaufmann, and Andrew H. W. Stone. 2003. *Investment Climate around the World: Voices of the Firms from the World Business Environment Survey*. Directions in Development series. Washington, D.C.: World Bank.
- Berenbeim, Ronald E. 1999. "Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus." Research Report R-1243-99-RR. The Conference Board, New York.
- . 2000. "Company Programs for Resisting Corrupt Practices: A Global Study." Research Report R-1279-00-RR. The Conference Board, New York.
- . 2002. "ENRON Syllabus of Errors." Address delivered to a Conference Board India members' briefing, February 2002. Published in *Vital Speeches*, March 1, 2002. Available at <<http://www.vtcd.com>>.
- Berenbeim, Ronald E., and Sophia Muirhead. 2002. "Business Conduct Codes: Why Companies Hesitate." Executive Action 13. January. The Conference Board, New York.
- Black, Bernard. 2001. "Does Corporate Governance Matter? A Crude Test Using Russian Data." *University of Pennsylvania Law Review* 149: 2131-50.
- Bubnova, Nina. 2000. *Governance Impact on Private Investment: Evidence from the International Patterns of Infrastructure Bond Risk Premiums*. World Bank Technical Paper 488. Washington, D.C.
- Campos, J. Edgardo, ed. 2002. *Corruption: The Boom and Bust of East Asia*. Ateneo de Manila University Press.

- Clarke, George, and Lixin Colin Xu. 2002. "Ownership, Competition, and Corruption: Bribe Takers versus Bribe Payers." Policy Research Working Paper 2783: World Bank, Washington, D.C.
- Economist*. 2002. "The Short Arm of the Law." March 2, pp. 63–65.
- Essrig, C. Lee. 2001. "An International Management System Standard for Business Conduct." *Ethikos* 15 (3, November–December).
- Fan, Xiucheng, and Tim Ambler. 1998. "Relationship Marketing: Guanxi and Its Role in Marketing in China." Nankai University Working Paper. Tianjin, China.
- Graham, John L. 1984. "The Foreign Corrupt Practices Act: A New Perspective." *Journal of International Business Studies* 15 (winter): 107–21.
- Gray, Cheryl W., and Daniel Kaufmann. 1998. "Corruption and Development." *Finance and Development* 35 (March): 7–10.
- Greene, William H. 2000. *Econometric Analysis*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Heidenheimer, Arnold, and Michael Johnston, eds. 2001. *Political Corruption: Concepts and Contexts*. 3d ed. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Hellman, Joel, Geraint Jones, and Daniel Kaufmann. 2000. "Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition." Policy Research Working Paper 2444. World Bank, Washington, D.C.
- Hines, James R., Jr. 1995. "Forbidden Payment: Foreign Bribery and American Business after 1977." NBER Working Paper 5266. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.
- Kaufmann, Daniel, and Shang-Jin Wei. 2000. "Does Grease Money Speed up the Wheels of Commerce?" IMF Working Paper WP/00/64. International Monetary Fund, Washington, D.C.
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobaton. 2002. "Governance Matters II: Updated Indicators for 2000–01." Policy Research Working Paper 2772. World Bank, Washington, D.C.
- Klitgaard, Robert. 1991. *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press.
- KPMG. 2002. "KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002." June.
- Lambsdorff, Johann, Graf. 1998. "An Empirical Investigation of Bribery in International Trade." *European Journal of Development Research* 10 (June): 40–59.

- Leff, Nathaniel. 2001. "Economic Development through Bureaucratic Corruption." In Arnold Heidenheimer and Michael Johnston, eds., *Political Corruption: Concepts and Contexts*, ch. 18. 3d ed. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Leung, T. K. P., Y. H. Wong, and Syson Wong. 1996. "A Study of Hong Kong Businessmen's Perceptions of the Role of 'Guanxi' in the PRC." *Journal of Business Ethics* 15: 749-58.
- Luo, Yadong. 1997. "Guanxi and Performance of Foreign-Invested Enterprises in China." *Management International Review* 37 (1): 51-70.
- . 2002. *Multinational Enterprises in Emerging Markets*. Copenhagen Business School Press.
- Mauro, Paolo. 1998. "Corruption: Causes, Consequences, and Agenda for Further Research." *Finance and Development* 35 (March): 11-14.
- Nabi, Ijaz, and Behdad Nowroozi. 2002. "Corporate Governance, Corporate Performance, and Investor Confidence in East Asia." In Ijaz Nabi and Manjula Luthria, eds., *Building Competitive Firms: Incentives and Capabilities*, ch. 3. Directions in Development series. Washington, D.C.: World Bank.
- Netherlands, Ministry of Economic Affairs. 2001. "Foreign Corruption Can Now Be Prosecuted in the Netherlands: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises." May. The Hague.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2001. *Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals*. Paris.
- Partnership for Governance Reform in Indonesia. 2001. "A Diagnostic Survey of Corruption in Indonesia." October. Jakarta.
- Rose-Ackerman, Susan. 1996. "The Political Economy of Corruption: Causes and Consequences." *Private Sector Viewpoint* 76. World Bank, Washington, D.C.
- Shaw, Stephen A. 1999. "Suspension and Debarment: The First Line of Defense against Contractor Fraud and Abuse." *The Reporter* 26 (1).
- Shimada, Haruo. 1988. *Hyu-man Wea No Keizaigaku: Amerika No Naka No Nihon Kigyo* (The economics of humanware). Tokyo: Iwanami Shoten.
- Shleifer, Andrei, and Robert Vishny. 1993. "Corruption." *Quarterly Journal of Economics* 107 (August): 599-617.
- Smarzynska, Beata, and S. J. Wei. 2001. "Corruption and Foreign Direct Investment: Firm-Level Evidence." CEPR Discussion Paper 2967. Centre for Economic Policy Research, London.

- Sporkin, Stanley. 1998. "The Worldwide Banning of Schmiergeld: A Look at the Foreign Corrupt Practices Act on Its Twentieth Birthday." *Northwestern Journal of International Law and Business* 18: 269.
- Sullivan, John D. 2001. "Democracy, Governance and the Market." Feature Service Article. Center for International Private Enterprise, Washington, D.C. Available at <<http://www.cipe.org/publications/fs/articles/article3162.htm>>.
- Taka, Iwao. 2002. "Start SRI Funds for Reviving Japan!" *Nihon Keizai Shimbun* (July **).
- Tanzi, Vito. 1998. "Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures." *IMF Staff Papers* 45 (December): 599-617.
- Thomas, Vinod, Mansoor Dailami, Ashok Dhareshwar, Daniel Kaufmann, Nalim Kishor, Ramón Lopez, and Yan Wang. 2000. *The Quality of Growth*. New York: Oxford University Press.
- Transparency International. 2001. "TI Annual Report 2001: The Coalition against Corruption." Berlin. Available at <<http://www.transparency.org/publications/index.html#report2001>>.
- . 2002a. "Bribe Payers Index." Available at <<http://www.transparency.org/surveys/index.html#bpi>>.
- . 2002b. "Corruption Perceptions Index." Available at <<http://www.transparency.org/surveys/index.html#bpi>>.
- Wang, N. T. 2001. *My Nine Lives*. Writers Club Press.
- Wei Shang-Jin. 1997. "How Taxing Is Corruption on International Investors?" NBER Working Paper 6030. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.
- . 2000a. "How Taxing Is Corruption on International Investors?" *Review of Economics and Statistics* 82 (1, February): 1-11.
- . 2000b. "Local Corruption and Global Capital Flows." *Brookings Papers on Economic Activity* (2): 303-54.
- Wei, Shang-Jin, and Yi Wu. 2001. "Negative Alchemy? Corruption, Composition of Capital Flows, and Currency Crises." NBER Working Paper 8187. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.
- Yeung, Irene Y. M., and Rosalie Tung. 1996. "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)." *Organizational Dynamics* 25 (2, autumn): 54-65.

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRỊNH THỨC HUỲNH

Chịu trách nhiệm nội dung:

TS. LÊ MINH NGHĨA

Biên tập nội dung:

NGUYỄN CỘNG HOÀ

PHẠM ĐẮC CHUYỀN

PHẠM KIM HUẾ

NGÔ VŨ

NGUYỄN MINH HUỆ

PHẠM TUYẾT NHUNG

Biên tập kỹ, mỹ thuật:

ĐƯỜNG HỒNG MAI

Trình bày bìa:

ĐƯỜNG HỒNG MAI

Chế bản vi tính:

TẠ QUỲNH MAI

Sửa bản in:

BAN KINH TẾ

Đọc sách mẫu:

BAN KINH TẾ

In 1.000 cuốn khổ 15 x 23 cm. Giấy phép xuất bản số: 57-819/CXB-QLXB, cấp ngày 17-6-2004. In xong và nộp lưu chiểu tháng 9 / 2004.
In tại Công ty In & Văn hóa phẩm - Bộ VH TT. ĐT: (04) 8513472.

Các vụ bê bối trong kinh doanh gần đây đã chỉ rõ tầm quan trọng của các sáng kiến trong khu vực công và các chính sách nội bộ công ty thích hợp trong cuộc đấu tranh chống gian lận và tham nhũng. Các nhà hoạch định chính sách, các tổ chức quốc tế và các nhóm tư vấn đều thống nhất rằng các nỗ lực chống tham nhũng được cung cấp trong cuốn sách sẽ là thành tố chính trong bộ công cụ chống tham nhũng.

Các chương trình của công ty về chống gian lận và tham nhũng dựa trên sự thích nghi các tiêu chuẩn đạo đức và việc thực thi các hệ thống phục tùng.

Là những chương trình tiên phong ở Hoa Kỳ trong những năm 1970, các chương trình này bao gồm các điều lệ hành vi, chương trình đào tạo cũng như các cơ chế ra quyết định và báo cáo. Cuốn sách này giải thích cách sử dụng các chương trình này ở khu vực Đông Á - Thái Bình Dương- và các khu vực khác. Nó chỉ ra các biện pháp khuyến khích - liệu các chương trình trên có phải là những ép buộc hợp pháp hoặc các thoả thuận rủi ro hay không? - giải thích sự chấp nhận nhiều hơn trong mô hình tuân thủ.

Cuốn sách này, dựa trên nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới và Ban điều hành Hội thảo, đã mô tả các nỗ lực của các công ty ở châu Á và phương Tây trong việc phát triển các tiêu chuẩn tốt về điều hành kinh doanh trong các hoạt động kinh doanh ở Đông Á. Các điều tra mẫu theo hàng loạt các doanh nghiệp đã cung cấp các ví dụ chặt chẽ về các phương thức thực hành tốt nhất trong việc sáng tạo, thực thi và tính hiệu quả của chương trình. Cuốn sách này cũng mang đến các ví dụ về việc phổ biến của các phương thức thực hành mà nhấn mạnh tầm quan trọng của các đối tác kinh doanh trong khu vực tư nhân và các tổ chức xã hội văn minh.

Với vai trò là sách hướng dẫn cho các công ty, các nhà hoạch định chính sách, các nhà học thuật, và các tổ chức phi chính phủ, cuốn sách này sẽ hữu ích cho những ai đang tìm kiếm các tiêu chuẩn điều hành kinh doanh tiên bộ trong các quốc gia đang phát triển.



NGÂN HÀNG THẾ GIỚI

THE CONFERENCE BOARD



chống tham nhũng ở đông á

