

QUẢN LÝ NGƯỜI ĐẠI DIỆN: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TẠI CÁC TẬP ĐOÀN/TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

TS. Phạm Thị Thanh Tuyền, ThS. Hoàng Thị Đào
ThS. Hoàng Trường Giang
Viện Dầu khí Việt Nam
Email: tuyenpt@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Người đại diện là những người thay mặt chủ sở hữu hoặc được chủ sở hữu cử để hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của mình tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư. Vì vậy, Người đại diện có vai trò rất quan trọng trong sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại trong việc thực hiện mục tiêu của chủ sở hữu tại các doanh nghiệp có vốn góp. Tuy nhiên, việc quản lý Người đại diện được quy định trong các văn bản pháp luật cũng như các quy định nội bộ của các Tập đoàn/Tổng công ty còn chưa đầy đủ, các đối tượng Người đại diện ở từng vị trí, chức trách khác nhau trong doanh nghiệp, chưa gắn yêu cầu, trách nhiệm của Người đại diện với các chế độ đãi ngộ. Những bất cập còn tồn tại là do có sự hiểu khác nhau về người đại diện của chủ sở hữu tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư. Bài viết làm rõ khái niệm về người đại diện, tham khảo kinh nghiệm thế giới về mối quan hệ giữa chủ sở hữu - Người đại diện - doanh nghiệp, từ đó, đề xuất vận dụng cho công tác quản lý người đại diện của Tập đoàn/Tổng công ty tại các doanh nghiệp mà Tập đoàn/Tổng công ty có vốn đầu tư tại Việt Nam.

Từ khóa: Người đại diện.

1. Khái niệm Người đại diện

Tổ chức hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con là hình thức tổ chức điển hình đối với các Tập đoàn kinh tế/Tổng công ty giai đoạn hiện nay ở Việt Nam. Trong đó, Công ty mẹ là nơi hoạch định chiến lược phát triển, đầu tư vốn vào công ty con/công ty thành viên/công ty liên kết để hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của Tập đoàn/Tổng công ty. Theo Luật Doanh nghiệp [1], một công ty được coi là công ty mẹ nếu sở hữu trên 50% vốn điều lệ/tổng số cổ phần phổ thông đã phát hành; hoặc có quyền trực tiếp/gián tiếp bổ nhiệm đa số hoặc tất cả các thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc/Tổng giám đốc; hoặc có quyền quyết định sửa đổi, bổ sung Điều lệ của công ty đó. Công ty mẹ chi phối hoạt động của các công ty con nhằm định hướng hoạt động theo chiến lược do Công ty mẹ đặt ra và đem lại lợi ích tối đa cho Công ty mẹ.

Công ty mẹ (chủ sở hữu) thông qua người đại diện của mình tại các doanh nghiệp đó để hiện thực hóa mục tiêu, chiến lược. Người đại diện chính là cánh tay kéo dài của chủ sở hữu đến từng doanh nghiệp thực hiện mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu. Nói cách khác, Người đại diện là những người được chủ sở hữu cử đến để thay mặt chủ sở hữu thực hiện quyền và nghĩa vụ tại các doanh nghiệp đầu tư vốn, hoặc trực tiếp điều hành doanh nghiệp nhằm hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược của mình.

Theo thông lệ quốc tế [5], có thể chia Người đại diện thành 2 nhóm dựa trên vai trò và quyền hạn của Người

đại diện tại công ty con/công ty thành viên/công ty liên kết được cử đến:

- Nhóm 1: Những người không có quyền biểu quyết. Đây là những người được chủ sở hữu cử đến tham gia trực tiếp vào công tác điều hành hoặc làm việc tại đơn vị. Các vị trí này có thể là các chức danh kỹ thuật hoặc quản lý (Giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng...). Những người này không có quyền thay mặt chủ sở hữu biểu quyết trong các quyết định của Hội đồng quản trị. Những người này có thể coi là các chuyên gia/nhà quản lý được cử đến làm việc trực tiếp tại doanh nghiệp.

- Nhóm 2: Những người được thay mặt chủ sở hữu để biểu quyết với tư cách là đại diện phần vốn chủ sở hữu. Đây là các cá nhân được chủ sở hữu ủy quyền đại diện cho phần vốn của chủ sở hữu tại các doanh nghiệp và có thể thay mặt chủ sở hữu biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông/Hội đồng quản trị về các vấn đề được quy định trong Điều lệ và theo pháp luật. Những người này là thành viên trong Hội đồng quản trị (đối với công ty cổ phần), Hội đồng thành viên (đối với công ty trách nhiệm hữu hạn) và đại diện cho Công ty mẹ với tư cách là chủ sở hữu. Người đại diện nhóm này được chia làm 2 loại:

- + Các thành viên không tham gia điều hành (non-executive director) do chủ sở hữu cử làm đại diện phần vốn trong Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, được tham gia biểu quyết các quyết định quan trọng nhưng không tham gia điều hành tại các công ty. Theo kinh

nghiệm của các tập đoàn kinh tế trên thế giới, phần lớn những người này không phải là thành viên chuyên trách tại doanh nghiệp, thông thường họ được biên chế trong Ban điều hành tại Công ty mẹ hoặc các đơn vị khác trong Tập đoàn. Các thành viên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên không điều hành tại các công ty con đều là kiêm nhiệm, vì vậy không nhận lương cho vai trò thành viên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên mà chỉ được nhận thù lao cho các chức danh đó.

+ Người đại diện tham gia điều hành (executive director) là những người vừa tham gia vào Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên vừa tham gia điều hành doanh nghiệp (Tổng giám đốc/Phó Tổng giám đốc). Những người đại diện này được doanh nghiệp trả lương cho chức danh điều hành và thù lao cho chức danh thành viên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên.

Tại Việt Nam, khái niệm Người đại diện lần đầu tiên xuất hiện dưới thuật ngữ “người trực tiếp quản lý” trong Nghị định 73/2000/NĐ-CP [2], chỉ định ngữ những người có trách nhiệm quản lý phần vốn của Nhà nước tại các doanh nghiệp khác và điều hành các doanh nghiệp này đi đúng với định hướng, chỉ đạo của Nhà nước.

Luật Doanh nghiệp năm 2005 là khung pháp lý áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp, thể hiện sự bình đẳng trước pháp luật của các thành phần kinh tế, đã đưa ra định nghĩa và các quy định cụ thể hơn về “Người đại diện theo ủy quyền” và dần thay thế thuật ngữ “người quản lý trực tiếp” đã được sử dụng từ năm 2000. Người đại diện vừa là người giám sát, vừa trực tiếp chỉ đạo điều hành hoạt động của doanh nghiệp để đảm bảo hiệu quả hoạt động đầu tư của chủ sở hữu.

Người đại diện theo ủy quyền là “cá nhân được thành viên, cổ đông là tổ chức của công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần ủy quyền bằng văn bản thực hiện các quyền của mình tại công ty”. Để phù hợp với tình hình thực tế của nền kinh tế đa thành phần với nhiều chủ sở hữu, khái niệm người đại diện được quy định trong Nghị định 71/2013/NĐ-CP [3] được đề cập với 2 loại Người đại diện: “Người đại diện theo ủy quyền phần vốn Nhà nước đầu tư tại doanh nghiệp khác” và “Người đại diện theo ủy quyền phần vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác”. Cả hai khái niệm trên đều được gọi chung là người đại diện, chỉ có sự khác biệt là đối với khái niệm Người đại diện theo ủy quyền phần vốn của Nhà nước đầu tư tại doanh nghiệp khác thì chủ sở hữu là Nhà nước, còn trong khái niệm người đại diện theo ủy quyền phần vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác thì chủ

sở hữu là doanh nghiệp bất kỳ. Khái niệm Người đại diện tại các văn bản pháp luật chỉ mới dừng ở Người đại diện ủy quyền phần vốn tại doanh nghiệp.

Trong thực tế, do ảnh hưởng sâu sắc của nền kinh tế tập trung, bao cấp, kế hoạch hóa nên tại các Tập đoàn/Công ty mẹ, đối tượng Người đại diện được hiểu rộng hơn, gồm người đại diện ủy quyền phần vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác và những người được Tập đoàn/Tổng công ty cử hoặc giới thiệu đến doanh nghiệp để trực tiếp quản lý/điều hành doanh nghiệp theo quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp hoặc những thỏa thuận khác của các bên tham gia sau đây cùng gọi là người đại diện. Theo đó, người đại diện bao gồm:

- Người đại diện theo ủy quyền phần vốn góp của chủ sở hữu tại doanh nghiệp khác (gọi tắt là Người đại diện theo ủy quyền), là nhân sự do chủ sở hữu quản lý, được cử đến doanh nghiệp tham gia biểu quyết, quyết định những nội dung thuộc quyền của chủ sở hữu. Ngoài ra, tùy theo mức độ chi phối của chủ sở hữu tại doanh nghiệp, người đại diện còn tham gia vào các cơ quan quản lý cao nhất của doanh nghiệp theo quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp như: Hội đồng thành viên (đối với các công ty trách nhiệm hữu hạn), Hội đồng quản trị (đối với các công ty cổ phần)... để chỉ đạo quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đảm bảo theo đúng mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu.

- Để đảm bảo chắc chắn hoạt động sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp thực hiện đúng chiến lược của chủ sở hữu cũng như quy định hiện hành, chủ sở hữu cũng cử Người đại diện đến doanh nghiệp để trực tiếp giám sát, kiểm soát quá trình thực hiện tại doanh nghiệp. Hoạt động kiểm soát này được thực hiện theo quy định của pháp luật và Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp. Những người này được chủ sở hữu cử làm Kiểm soát viên (đối với công ty trách nhiệm hữu hạn) hoặc giới thiệu để đại hội đồng cổ đông bầu vào Ban kiểm soát (đối với công ty cổ phần) theo quy định của pháp luật.

- Để hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu tại doanh nghiệp, chủ sở hữu cử những người có năng lực quản lý, điều hành, nắm được ý đồ của chủ sở hữu đến doanh nghiệp để bổ nhiệm/ứng cử vào những vị trí lãnh đạo chủ chốt trực tiếp điều hành doanh nghiệp (như Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó Tổng giám đốc/Phó Giám đốc, Kế toán trưởng...) theo quy định của pháp luật và Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp hoặc theo các thỏa thuận giữa các bên tham gia doanh nghiệp.

2. Vai trò của Người đại diện trong mô hình hoạt động Công ty mẹ - Công ty con

Người đại diện tại các doanh nghiệp khác phải thực hiện các nhiệm vụ chính sau:

- Hiện thực hóa ý chí, mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu vào hoạt động cụ thể của doanh nghiệp trong quá trình quản lý, điều hành.
- Phản ánh kịp thời, trung thực cho chủ sở hữu về tình trạng, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và các thông tin liên quan của doanh nghiệp để chủ sở hữu có quyết sách kịp thời.
- Thay mặt chủ sở hữu thực hiện quản lý bảo toàn và phát triển vốn của chủ sở hữu theo quy định của pháp luật.

Như vậy, vai trò của Người đại diện rất quan trọng trong sự phát triển của Tập đoàn/Tổng công ty. Sự thành công hay thất bại trong việc hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu tại các doanh nghiệp nói riêng cũng như toàn Tập đoàn/Tổng công ty nói chung phụ thuộc phần lớn năng lực cũng như kết quả hoạt động của đội ngũ Người đại diện của Tập đoàn/Tổng công ty.

3. Mối quan hệ giữa chủ sở hữu - doanh nghiệp - Người đại diện

3.1. Mối quan hệ giữa chủ sở hữu với Người đại diện

Chức trách, nhiệm vụ khác nhau của Người đại diện dẫn đến những mối quan hệ khác nhau giữa những Người đại diện và chủ sở hữu, cốt lõi của các mối quan hệ đó là hệ thống giao nhiệm vụ, thực hiện và báo cáo.

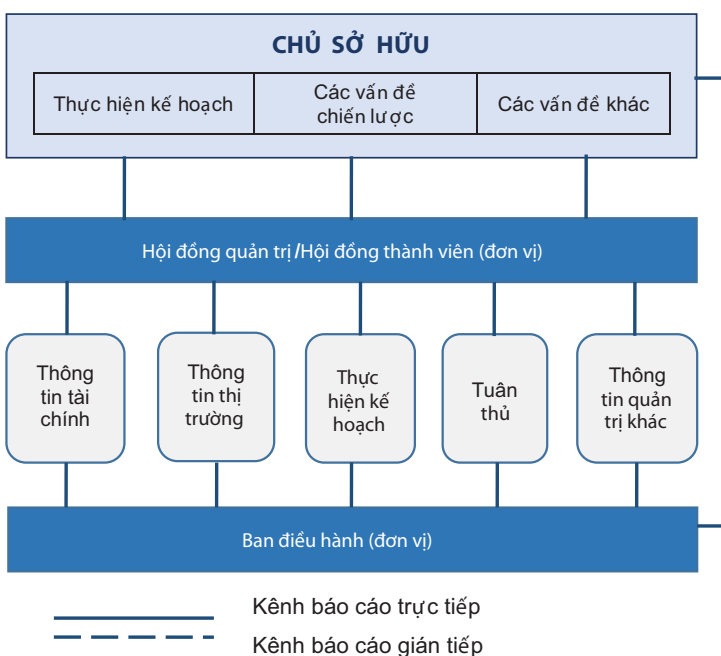
Theo thông lệ tốt [5], Tập đoàn/Công ty mẹ khi góp vốn đầu tư, với tư cách là cổ đông, sẽ thực hiện các quyền của mình thông qua đại diện tại Đại hội đồng cổ đông và/hoặc Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên. Các quyền này có thể bao gồm nhưng không giới hạn ở việc đưa ra hay phê chuẩn các quyết định/định hướng về chiến lược kinh doanh, yêu cầu ban điều hành của công ty có vốn đầu tư phải thực hiện chế độ báo cáo đối với chủ sở hữu/cổ đông...theo quy định của pháp luật. Người đại diện của Tập đoàn/Công ty mẹ tham gia với vai trò là thành viên tại Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên sẽ thực hiện các quyền của cổ đông theo quy định tại Điều lệ tổ

chức và hoạt động công ty và/hoặc các thỏa thuận khác dưới sự chỉ đạo trực tiếp của chủ sở hữu.

Đối với các thành viên là Người đại diện nhưng không có quyền biểu quyết tham gia vào điều hành - là những người không đại diện phần vốn của chủ sở hữu, sẽ chỉ báo cáo trực tiếp lên cho người quản lý trực tiếp của mình tại công ty con/công ty thành viên/công ty liên kết. Ví dụ: Kế toán trưởng hoặc Phó giám đốc sẽ báo cáo Tổng giám đốc, Tổng giám đốc báo cáo trực tiếp Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, Đại hội đồng cổ đông... Trên thực tế, các thành viên là người đại diện nhưng không có quyền biểu quyết tham gia vào điều hành vẫn thực hiện báo cáo theo yêu cầu của các cổ đông, tuy nhiên không phải dưới vai trò là Người đại diện mà là người quản lý trong công ty được đầu tư - báo cáo gián tiếp.

Tùy theo quy định cụ thể của từng Tập đoàn, Ban giám đốc/Ban điều hành các công ty được đầu tư thường phải gửi một số loại báo cáo chính lên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên theo định kỳ và phù hợp với quy định liên quan của Nhà nước và yêu cầu của Tập đoàn/Công ty mẹ. Ban điều hành thông thường phải nộp một số loại báo cáo lên Hội đồng quản trị và/hoặc các cổ đông lớn (Ví dụ: Báo cáo tài chính; báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình thực hiện đầu tư (nếu có); kế hoạch và kết quả sản xuất kinh doanh/kế hoạch đầu tư/kế hoạch vốn cho kỳ sau và định hướng phát triển của công ty; báo cáo về tổ chức lao động và tiền lương...). Quy định hiện hành của Việt Nam, quy trình báo cáo của Người đại diện và phản hồi của chủ sở hữu thực hiện theo quy định tại Thông tư 21/2014/TT-BTC [4].

Như vậy, hệ thống giao nhiệm vụ, thực hiện và báo cáo đối với từng chức trách Người đại diện như sau:



Hình 1. Ví dụ minh họa cơ chế đưa ra quyết định của Người đại diện

- *Người đại diện theo ủy quyền:* Có mối quan hệ trực tiếp và bắt buộc trong hệ thống giao nhiệm vụ - thực hiện và báo cáo.

- *Người đại diện thực hiện nhiệm vụ kiểm soát doanh nghiệp:* Có mối quan hệ không chỉ trực tiếp giữa chủ sở hữu và người thực hiện mà còn có các mối quan hệ với các bên tham gia/cổ đông khác thông qua Hội đồng thành viên/Đại hội đồng cổ đông.

+ Đối với kiểm soát viên tại công ty trách nhiệm hữu hạn: Thực hiện nhiệm vụ theo chỉ đạo trực tiếp của chủ sở hữu theo chương trình công tác được chủ sở hữu phê duyệt trên cơ sở thống nhất với doanh nghiệp.

+ Đối với thành viên Ban kiểm soát của công ty cổ phần: Các thành viên phải thực hiện theo chương trình do Đại hội đồng cổ đông thông qua và phải báo cáo kết quả thực hiện cho Đại hội đồng cổ đông. Nếu thành viên Ban kiểm soát là người đại diện của chủ sở hữu thì phải báo cáo chủ sở hữu nếu được yêu cầu.

- *Người đại diện trong Ban điều hành tại doanh nghiệp:* Không trực tiếp với chủ sở hữu mà chỉ đến Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị/Đại hội đồng cổ đông hoặc Tổng giám đốc/Giám đốc (đối với Phó Tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng).

3.2. Mối quan hệ giữa chủ sở hữu với doanh nghiệp

Trước hết, chủ sở hữu là chủ thể trực tiếp đầu tư vốn vào doanh nghiệp nên có đủ các quyền và nghĩa vụ đối với doanh nghiệp theo pháp luật quy định. Tuy nhiên, chủ sở hữu chỉ là một pháp nhân (hoặc thể nhân) độc lập về pháp lý đối với doanh nghiệp mà mình góp vốn, không có quyền can thiệp trực tiếp vào hoạt động thường xuyên của doanh nghiệp. Mọi sự tham gia của chủ sở hữu đến hoạt động của doanh nghiệp, kể cả những vấn đề liên quan đến Người đại diện, đều phải được sự thống nhất thông qua thỏa thuận phối hợp hoạt động giữa chủ sở hữu và doanh nghiệp. Thỏa thuận này phải là văn bản mang tính pháp lý làm cơ sở cho hoạt động của các bên liên quan đến doanh nghiệp, nên phải được chủ sở hữu và các bên tham gia đầu tư vào doanh nghiệp thống nhất đưa vào nội dung Điều lệ doanh nghiệp hoặc thông qua cơ quan quản lý cao nhất của doanh nghiệp là Đại hội đồng cổ đông (đối với công ty cổ phần) và Hội đồng thành viên (đối với công ty trách nhiệm hữu hạn). Riêng đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, quyền của chủ sở hữu do chủ sở hữu quy định.

Nhằm phục vụ công tác quản lý của chủ sở hữu đối với Người đại diện tại các đơn vị khác nhau về quy mô, độ

phức tạp trong quản lý doanh nghiệp và tầm quan trọng của hoạt động doanh nghiệp đối với mục tiêu chiến lược, ngắn hạn của chủ sở hữu (mức độ ảnh hưởng của chủ sở hữu), Tập đoàn/Tổng công ty có thể chia thành các nhóm đơn vị dựa trên nguyên tắc sau:

- Mức độ ảnh hưởng của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp phụ thuộc vào số vốn góp của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp đó hoặc các chi phối khác (thương hiệu, quyền bổ nhiệm các vị trí quan trọng điều hành doanh nghiệp...) được ghi nhận trong Điều lệ doanh nghiệp hoặc các thỏa thuận có tính pháp lý khác. Căn cứ vào Luật Doanh nghiệp 2005, có thể chia ra các mức độ ảnh hưởng của chủ sở hữu như sau:

+ *Chủ sở hữu chi phối hoạt động của doanh nghiệp* khi nắm giữ từ 50% vốn điều lệ hoặc chi phối theo các thỏa thuận pháp lý khác.

+ *Chủ sở hữu kiểm soát* phần lớn các quyết định của doanh nghiệp khi nắm giữ trên 35% đến dưới 50% vốn điều lệ.

+ *Chủ sở hữu đầu tư tài chính đơn thuần* để hưởng lợi tức, không chi phối hoặc kiểm soát các quyết định của doanh nghiệp khi nắm giữ từ 35% vốn điều lệ trở xuống.

- Mức độ phức tạp trong quản lý thể hiện qua quy mô và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp thông qua các tiêu chí về vốn chủ sở hữu/tổng tài sản; giá trị sản lượng (doanh thu) mà doanh nghiệp đem lại hoặc dự kiến đem lại (theo dự án được duyệt); đầu mối quản lý (số đơn vị của doanh nghiệp được phân cấp quản lý, số lao động trong toàn doanh nghiệp... hoặc các tiêu chí khác phù hợp với đặc tính kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp.

4. Căn cứ để xuất chính sách đối với Người đại diện

Để hiện thực hóa mục tiêu chiến lược của mình tại các doanh nghiệp đầu tư vốn, chủ sở hữu thực hiện quyền quản lý và điều hành thông qua Người đại diện tại doanh nghiệp. Người đại diện có thể giữ chức trách, vai trò khác nhau trong doanh nghiệp gồm: Người đại diện thực hiện quyền chủ sở hữu, Người đại diện thực hiện chức năng kiểm soát doanh nghiệp và Người đại diện tham gia điều hành trực tiếp doanh nghiệp.

Quan hệ giữa chủ sở hữu và Người đại diện phụ thuộc vào mức độ quản lý trực tiếp của chủ sở hữu đối với Người đại diện. Mối quan hệ của chủ sở hữu đối với từng đối tượng Người đại diện thực hiện các vai trò (chức trách) khác nhau là không giống nhau, có xu thế “nới lỏng” dần từ vai trò thực hiện quyền chủ sở hữu đến vai trò điều hành

doanh nghiệp (giảm dần từ Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát/Kiểm soát viên, Tổng giám đốc/Phó Tổng giám đốc/Kế toán trưởng). Mối quan hệ giữa chủ sở hữu và Người đại diện phải có tính pháp lý và được thể hiện bằng hợp đồng với nội dung khác nhau tương ứng với các vị trí khác nhau mà Người đại diện đảm nhiệm.

Bên cạnh đó, quan hệ giữa chủ sở hữu với Người đại diện còn phụ thuộc vào mức độ quan trọng của doanh nghiệp đối với chiến lược phát triển của chủ sở hữu (thể hiện thông qua mức độ chi phối của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp). Mức độ quan trọng cao thì yêu cầu tiêu chuẩn Người đại diện càng cao và tương ứng là các tiêu chí đánh giá và chế độ (lương, thưởng) sẽ cao hơn và ngược lại. Để thực hiện được điều này, cần thiết phải phân nhóm đơn vị theo vị trí và tầm quan trọng trong chiến lược phát triển của chủ sở hữu. Căn cứ xây phân nhóm nên dựa vào mức độ ảnh hưởng của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp, mức độ phức tạp quản lý của doanh nghiệp...

Do mối quan hệ của chủ sở hữu đối với từng vị trí của Người đại diện tại doanh nghiệp khác nhau, mức độ quan tâm của chủ sở hữu đối với từng nhóm đơn vị cũng khác nhau, vì vậy việc đánh giá và chế độ đãi ngộ của chủ sở hữu đối với từng đối tượng Người đại diện cũng sẽ khác nhau tùy theo các nhóm đơn vị. Căn cứ vào mức độ mật thiết của mối quan hệ giữa chủ sở hữu và từng đối tượng Người đại diện, chủ sở hữu có chính sách nhân sự khác nhau, cụ thể:

- *Đối với Người đại diện theo ủy quyền:* Chủ sở hữu trực tiếp bổ nhiệm, đánh giá và quyết định mức tiền lương, thưởng và các chính sách đãi ngộ khác đối với Người đại diện; toàn quyền điều động Người đại diện thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của chủ sở hữu. Tiền lương và các chế độ đãi ngộ của Người đại diện do chủ sở hữu chi trả từ chi phí hoặc từ lợi nhuận được chia theo kết quả hoạt động của doanh nghiệp; hoặc do doanh nghiệp trả theo các thỏa thuận với chủ sở hữu.

- *Đối với Người đại diện thực hiện kiểm soát doanh nghiệp:* Tương tự như đối với Người đại diện theo ủy quyền, nhưng để đảm bảo tính khách quan trong hoạt động của kiểm soát viên/thành viên Ban kiểm soát, tiền lương và các chế độ đãi ngộ của Người đại diện do chủ sở hữu chi trả. Thù lao cho thành viên Ban kiểm soát do doanh nghiệp quy định sẽ được doanh nghiệp chuyển về chủ sở hữu để chi trả cho Người đại diện theo kết quả thực hiện nhiệm vụ.

- *Đối với Người đại diện trong ban điều hành doanh nghiệp:* Căn cứ vào Điều lệ doanh nghiệp hoặc các thỏa thuận hợp tác giữa các bên tham gia doanh nghiệp, chủ

sở hữu lựa chọn người đáp ứng yêu cầu đến doanh nghiệp để bổ nhiệm vào các vị trí quản lý. Những người này thuộc quyền quản lý và điều động của chủ sở hữu với điều kiện quyền này được nêu rõ trong Điều lệ doanh nghiệp hoặc các Thỏa thuận pháp lý tương đương khác. Trong quá trình điều hành, quyền hạn và trách nhiệm của những người này được quy định trong Điều lệ và các quy định nội bộ khác của doanh nghiệp, vì vậy việc đánh giá, chính sách đãi ngộ đối với những người này đều do doanh nghiệp quy định. Lương và các chế độ đãi ngộ đối với những chức danh này do doanh nghiệp quyết định và chi trả phù hợp với đặc thù và tình hình thực tế của doanh nghiệp.

Quan hệ giữa chủ sở hữu với doanh nghiệp, ngoài những quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp đã được pháp luật quy định, để đảm bảo thực hiện tốt các công tác quản lý Người đại diện của chủ sở hữu, đồng thời giám sát các mục tiêu chiến lược của chủ sở hữu thực hiện tại doanh nghiệp, những vấn đề cần thống nhất giữa chủ sở hữu và doanh nghiệp cần được thống nhất trong thỏa thuận phối hợp hoạt động giữa chủ sở hữu và doanh nghiệp, các nội dung cơ bản gồm:

- Quyền yêu cầu doanh nghiệp thực hiện các quy định của chủ sở hữu về công tác quản lý Người đại diện nhằm đảm bảo tính thống nhất trong toàn Tập đoàn/Tổng công ty, phù hợp với quy định của pháp luật, các nội dung cần thống nhất về quyền hạn của chủ sở hữu là:

- + Giới thiệu hoặc bổ nhiệm các chức danh chủ chốt quản lý và điều hành doanh nghiệp, điều động và miễn nhiệm Người đại diện thời giữ các chức danh được bổ nhiệm theo yêu cầu của chủ sở hữu;

- + Quyết định mức lương, thưởng và cơ chế trả lương thưởng đối với Người đại diện của chủ sở hữu;

- + Yêu cầu doanh nghiệp phối hợp tổ chức công tác đánh giá Người đại diện theo quy định của chủ sở hữu.

- Quyền kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở các mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra.

- Quyền thực hiện kiểm toán tài chính doanh nghiệp.

- Các quyền khác theo Thỏa thuận giữa chủ sở hữu và doanh nghiệp.

5. Kết luận

Căn cứ vào những cơ sở lý luận trình bày ở trên, để hoàn thiện hệ thống quản lý Người đại diện tại các doanh nghiệp khác, chủ sở hữu cần thiết phải:

- Xây dựng tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí chức trách Người đại diện phù hợp với đặc thù kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp nhằm đảm bảo người được cử đến doanh nghiệp sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ chủ sở hữu giao.

- Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng vị trí chức trách Người đại diện (sử dụng bộ tiêu chí đánh giá khác nhau đối với mỗi vị trí chức trách Người đại diện).

- Chế độ đãi ngộ đối với Người đại diện cần gắn với trách nhiệm và kết quả thực hiện công việc của Người đại diện. Cần thiết lập một mặt bằng lương, thưởng chung thống nhất nhưng không cào bằng đối với đội ngũ Người đại diện của Tập đoàn/Tổng công ty.

2. Thủ tướng Chính phủ. *Quy chế quản lý phần vốn nhà nước ở doanh nghiệp khác*. Nghị định số 73/2000/NĐ-CP. 6/12/2000.

3. Thủ tướng Chính phủ. *Đầu tư vốn Nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý tài chính đối với doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ*. Nghị định số 71/2013/NĐ-CP. 11/7/2013.

4. Bộ Tài chính. *Quy chế hoạt động của Người đại diện theo ủy quyền đối với phần vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp*. Số 21/2014/TT-BTC. 14/2/2014.

5. Công ty TNHH Pricewaterhouse Coopers Việt Nam (PwC). *Tổng hợp nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế về quản lý Người đại diện tại các doanh nghiệp khác*. 8/2014.

Tài liệu tham khảo

1. Quốc hội nước Cộng hòa XHCN Việt Nam (Khóa XI). *Luật Doanh nghiệp*. Số 60/2005/QH11. 29/11/2005.

Seconded management: Theoretical issues and current practice in Vietnam

Pham Thi Thanh Tuyen, Hoang Thi Dao
Hoang Trung Giang
Vietnam Petroleum Institute

Summary

Seconded is often defined as a member of staff of a corporation who is transferred to a subsidiary to act on behalf of the owners for a fixed period of time. During the secondment process, the secondee plays an important role in realising the owner's strategic objectives. In Vietnam, the concept of secondee is still inconsistent and the provisions on secondee management are not fully detailed in laws or in organisations' internal regulations. Furthermore, the remuneration of secondees is not yet based on responsibility and performance; therefore, many problems exist in secondee management. The aim of this paper is to clarify the concept of secondee and to specify the relationship of three parties: the secondee, the secondee's organisation, and the host organisation. By analysing current practices on secondee management in the world, the authors suggest some lessons for secondee management in Vietnam.

Key words: *Seconded.*