

# **HOÀN THIỆN THỂ CHẾ QUẢN LÝ TÀI SẢN QUỐC HỮU ĐI SÂU CẢI CÁCH DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC Ở TRUNG QUỐC**

**PGS.TS NGUYỄN KIM BẢO**  
*Viện Nghiên cứu Trung Quốc*

**C**ải cách doanh nghiệp quốc hữu là khâu trung tâm của cải cách thể chế kinh tế. “Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 khoá XIV Đảng Cộng sản Trung Quốc về một số vấn đề xây dựng thể chế kinh tế thị trường XHCN” ngày 14-11-1993 đã nêu ra phương hướng cải cách cho doanh nghiệp nhà nước là xây dựng chế độ doanh nghiệp hiện đại phù hợp với yêu cầu của kinh tế thị trường. Song, xây dựng chế độ doanh nghiệp hiện đại là cả một quá trình gian khổ và phức tạp. Kể từ đó, sau hơn 10 năm xây dựng, bộ mặt doanh nghiệp quốc hữu đã có những thay đổi sâu sắc: sức mạnh tổng thể được nâng lên rõ rệt; hiệu quả kinh tế khởi sắc; sức cạnh tranh thị trường được tăng cường, vai trò chủ thể nâng cao, nhiều doanh nghiệp đã xây dựng chế độ doanh nghiệp hiện đại. Mặc dù vậy, một số vấn đề thuộc về tầng sâu vẫn chưa được giải quyết. Nhìn tổng thể, sức sống còn yếu ớt, nợ tài sản nhiều, cơ chế quản lý nội

bộ chưa kiện toàn, đặc biệt là vấn đề điều chỉnh bố cục kinh tế quốc hữu không được như mong đợi, nhiệm vụ “có tiến có lui” vẫn chưa hoàn thành đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc phát huy vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước và sự phát triển của các doanh nghiệp thuộc những chế độ sở hữu khác. Cải cách doanh nghiệp nhà nước vẫn còn là khâu then chốt của việc đi sâu cải cách thể chế kinh tế. Do đó, Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI đề ra phương hướng phải tiếp tục đi sâu cải cách doanh nghiệp quốc hữu. Theo tinh thần Hội nghị, cải cách doanh nghiệp quốc hữu Trung Quốc phải đi sâu vào những phương diện cơ bản sau:

## **1. Xây dựng và kiện toàn thể chế quản lý và giám sát tài sản quốc hữu**

Dưới tiền đề kiên trì sở hữu nhà nước, Đại hội XVI Đảng Cộng sản Trung Quốc chỉ ra: “*Nhà nước cần chế định pháp luật, pháp quy, xây dựng thể chế quản lý tài sản quốc hữu, trong đó chính quyền*

*Trung ương và chính quyền địa phương đều thay mặt nhà nước thực hiện chức trách người góp vốn được hưởng quyền lợi của người sở hữu, thống nhất quyền lợi với nghĩa vụ, trách nhiệm, kết hợp quản lý tài sản với quản lý con người và quản lý công việc”<sup>(1)</sup>.*

Theo tinh thần Đại hội, những doanh nghiệp quốc hữu loại lớn, những công trình cơ sở hạ tầng, những tài nguyên thiên nhiên quan trọng... có liên quan đến mạch máu kinh tế quốc dân và an ninh quốc gia sẽ do chính quyền Trung ương thay mặt cho nhà nước thực hiện chức trách người góp vốn. Những tài sản quốc hữu khác do chính quyền địa phương thực hiện. Chính phủ Trung ương và chính quyền hai cấp địa phương tỉnh, thành phố (địa khu) xây dựng bộ máy quản lý tài sản nhà nước, tiếp tục nghiên cứu tìm tòi xây dựng thể chế và phương thức kinh doanh tài sản nhà nước có hiệu quả. Chính quyền các cấp nghiêm chỉnh chấp hành pháp luật, pháp quy quản lý tài sản nhà nước, kiên trì tách chính quyền khỏi doanh nghiệp, thực hiện tách quyền sở hữu với quyền kinh doanh, để doanh nghiệp tự chủ kinh doanh, tự chịu lỗ lãi, thực hiện duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu. Trên tinh thần này, Quốc vụ viện Trung Quốc đã ban hành “*Điều lệ tạm thời về quản lý và giám sát tài sản nhà nước*” và công bố thực thi vào ngày 27- 5-2003. Trong thời gian gần đây, việc quản lý tài sản nhà nước thiếu sự rõ ràng, người góp vốn với danh nghĩa là chủ thể quyền tài sản quốc hữu, song trong thực tế lại không phải là chủ thể dẫn đến hiệu suất

kinh doanh tài sản nhà nước giảm thấp, thất thoát tài sản nghiêm trọng... Trước tình hình này, Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI đề ra: Cơ quan quản lý tài sản nhà nước dựa vào pháp luật thực hiện chức trách người góp vốn đối với tài sản quốc hữu đã được uỷ quyền quản lý giám sát, bảo vệ quyền lợi và lợi ích của người sở hữu, bảo vệ các quyền lợi mà doanh nghiệp với tư cách là chủ thể thị trường được hưởng theo pháp luật, đôn đốc các doanh nghiệp thực hiện việc duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu, ngăn chặn thất thoát tài sản nhà nước.

### **1.1 Thi hành chức trách người góp vốn**

Để làm tốt việc cải cách thể chế quản lý tài sản nhà nước, Trung Quốc chú trọng giải quyết hai vấn đề : *Một là*, xử lý tốt mối quan hệ giữa cơ quan quản lý tài sản quốc hữu và doanh nghiệp nhà nước, thực hiện tách rời chức năng quản lý công cộng của Chính phủ và chức năng của người góp vốn tài sản quốc hữu, phân tách chức năng người sở hữu và chức năng người kinh doanh, cơ quan quản lý tài sản quốc hữu không trực tiếp tham dự vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. *Hai là*, xử lý tốt mối quan hệ giữa quản lý, giám sát tài sản quốc hữu và kinh doanh có hiệu quả, thúc đẩy việc ưu hoá phân bổ tài sản quốc hữu. Muốn giải quyết hai vấn đề này, Trung Quốc từng bước hoàn thiện việc thi hành theo pháp luật chức trách người góp vốn của cơ quan quản lý tài sản quốc hữu đối với nguồn vốn quốc hữu được trao quyền giám sát quản lý.

Đây là một điểm mới, quan trọng trong cải cách doanh nghiệp quốc hữu. Cơ quan quản lý tài sản quốc hữu thi hành chức trách người đầu tư, trách nhiệm của nó thể hiện trên những mặt sau:

*Thứ nhất*, thực hiện quản lý đối với người phụ trách doanh nghiệp. Giám sát việc bổ nhiệm và miễn nhiệm Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, kế toán trưởng của doanh nghiệp; bổ nhiệm và miễn nhiệm Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị. Căn cứ vào điều lệ của công ty, đề xuất với công ty do nhà nước không chế cổ phần cất cử người được lựa chọn.

*Thứ hai*, thực thi quản lý những công việc quan trọng của doanh nghiệp. Cơ quan quản lý và giám sát tài sản quốc hữu dựa vào trình tự quy định, quyết định những công việc quan trọng như liên hợp, sáp nhập, phá sản, tăng giảm vốn, phát hành trái phiếu công ty.... Với tư cách là người đầu tư, cơ quan giám sát này quyết định chuyển nhượng quyền cổ phần quốc hữu. Doanh nghiệp có vốn quốc hữu được trao quyền kinh doanh, việc quản lý và giám sát được tiến hành theo pháp luật đối với tài sản quốc hữu do nhà nước đầu tư cho doanh nghiệp. Những doanh nghiệp được trao quyền xây dựng và hoàn thiện chế độ doanh nghiệp hiện đại quy phạm, đồng thời đảm nhận trách nhiệm duy trì và làm gia tăng giá trị tài sản quốc hữu của doanh nghiệp.

*Thứ ba*, thực thi quản lý đối với tài sản quốc hữu của doanh nghiệp. Cơ quan giám sát và quản lý tài sản quốc

hữu tham gia phụ trách các công việc quản lý như giới định quyền tài sản, đăng ký quyền tài sản của doanh nghiệp; hoà giải tranh chấp về tài sản quốc hữu giữa các doanh nghiệp. Đối với lợi ích thu được từ tài sản quốc hữu của doanh nghiệp, thi hành theo pháp luật chức trách người đầu tư góp vốn. Căn cứ vào quy hoạch phát triển và chính sách ngành nghề của nhà nước, thi hành chức trách người đầu tư góp vốn đối với việc quy hoạch đầu tư, lưu thông vốn, phát triển chiến lược kinh doanh. Để phòng ngừa thất thoát tài sản quốc hữu, cơ quan này xây dựng chế độ giám sát và quản lý giao dịch quyền tài sản quốc hữu của doanh nghiệp. Tài sản quan trọng của doanh nghiệp muốn thanh lý phải được cơ quan giám sát và quản lý tài sản quốc hữu phê chuẩn và phải chấp hành theo quy định hữu quan. Cơ quan quản lý và giám sát tài sản quốc hữu trong khi thi hành chức trách người đầu tư áp dụng các phương thức quản lý, giám sát khác nhau đối với mỗi loại tài sản căn cứ vào trình tự luật pháp quy định. Đặc biệt là, để bảo đảm cho cơ quan quản lý và giám sát tài sản quốc hữu thi hành được chức trách người đầu tư góp vốn, song lại không ảnh hưởng đến quyền tự chủ kinh doanh của doanh nghiệp, cơ quan này sẽ không tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, không ra mệnh lệnh đối với doanh nghiệp mà đôn đốc doanh nghiệp thực hiện việc duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu.

## 1.2. Duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu

Duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu là một trong những mục đích quan trọng trong cải cách doanh nghiệp quốc hữu. Việc duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu, về cơ bản là do doanh nghiệp. Doanh nghiệp có sức sống, có sức cạnh tranh thị trường, tài sản quốc hữu mới có thể được bảo đảm và gia tăng giá trị. Cơ quan quản lý tài sản nhà nước đốc thúc doanh nghiệp thực hiện việc duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu, chỉ đạo và thúc đẩy việc cải cách và tổ chức lại doanh nghiệp nhà nước, đem tài sản quốc hữu tập trung vào ngành nghề trọng điểm và lĩnh vực then chốt có liên quan tới huyết mạch nền kinh tế quốc dân. Phát huy ngành nghề và lĩnh vực có ưu thế, nâng cao sức cạnh tranh thị trường. Xây dựng chế độ dự toán kinh doanh vốn quốc hữu và hệ thống kiểm tra kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, có lợi cho việc duy trì và gia tăng giá trị vốn quốc hữu. Theo thống kê của Bộ tài chính Trung Quốc, tính tới cuối năm 2002, tổng lượng tài sản quốc hữu trên toàn quốc là 11.829 tỷ 900 triệu NDT. Trong đó, tài sản quốc hữu mang tính kinh doanh là 7693 tỷ 780 triệu NDT, chiếm 65%; tài sản quốc hữu mang tính phi kinh doanh là 4136 tỷ 140 triệu NDT, chiếm 35%<sup>(2)</sup>. Trên thực tế, tài sản quốc hữu mang tính kinh doanh là vốn quốc hữu. Duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu, trên thực tế chính là duy trì và gia tăng giá trị vốn quốc hữu.

## 1.3. Tìm tòi các hình thức hữu hiệu để quản lý và kinh doanh tài sản quốc hữu

Để đi sâu cải cách thể chế quản lý tài sản quốc hữu hơn nữa, Nghị quyết của Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI tiếp tục chỉ ra: “Tích cực tìm tòi các hình thức hữu hiệu để quản lý và kinh doanh tài sản quốc hữu, hoàn thiện chế độ trao quyền kinh doanh”. Đây là hành động quan trọng nhằm từng bước thực hiện đầy đủ tinh thần của Đại hội XVI.

Trong những năm gần đây, ở một vài thành phố như Thượng Hải, Thẩm Quyển, Vũ Hán đã sáng tạo ra hình thức quản lý ba tầng trong việc thí điểm cải cách thể chế quản lý tài sản quốc hữu. Chính quyền địa phương ở những vùng này thành lập Ủy ban tài sản quốc gia, chuyên tổ chức việc quản lý, và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu. Họ xây dựng rất nhiều công ty đầu tư và công ty khống chế cổ phần. Những công ty này mang tính thương nghiệp, chuyên quản lý kinh doanh tài sản quốc hữu. Sau đó, những công ty này tham gia cổ phần vào doanh nghiệp và khống chế cổ phần. Cách làm này được hoàn thiện từng bước, đã bảo đảm an toàn quản lý vốn nhà nước và không ngừng nâng cao hiệu suất kinh doanh toàn bộ vốn quốc hữu. Tính tới đầu năm 2003, Trung Quốc có khoảng hơn 100.000 doanh nghiệp thực hiện việc quản lý qua tầng trung gian như vậy. Với việc lợi dụng vốn nhà nước, các công ty khống chế cổ phần quốc hữu đã tạo ra những điểm có lợi trong quản lý, đó là trì hoãn sự can dự của chính phủ; đưa ra

quyết sách có hiệu quả, nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp; thi hành chức trách người góp vốn đối với công ty con không chế toàn bộ vốn hay cổ phần, thúc đẩy tổ chức lại tài sản doanh nghiệp, dựa vào việc giám sát quản lý quyền tài sản, ngăn ngừa sự thất thoát và lãng phí tài sản quốc hữu...

Cùng với việc tích cực tìm tòi hình thức quản lý và kinh doanh có hiệu quả tài sản quốc hữu, Trung Quốc còn từng bước hoàn thiện chế độ trao quyền kinh doanh. Căn cứ vào Luật công ty, đối với các doanh nghiệp quốc hữu quy mô lớn, chế độ quản lý kinh doanh hoàn chỉnh, tình hình kinh doanh khá tốt Trung Quốc trao quyền kinh doanh tài sản quốc hữu. Từ năm 1998 đến năm 2003, Quốc vụ viện Trung Quốc đã lần lượt phê chuẩn trao quyền kinh doanh tài sản quốc hữu cho 27 tập đoàn doanh nghiệp và công ty các ngành dầu mỏ, công nghiệp quân sự lớn, điện lực, điện tín...<sup>(3)</sup>. Cho đến nay, Trung Quốc vẫn đang hoàn thiện chế độ trực tiếp trao quyền kinh doanh. Trung Quốc lựa chọn hình thức tốt nhất là trao cho Hội đồng quản trị của doanh nghiệp, vì đây là người đầu tư có vị trí thoả đáng, còn nếu trao cho Tổng Giám đốc thì không thể tách rời quyền sở hữu và quyền kinh doanh. Một khi đã được trao quyền kinh doanh, Hội đồng quản trị phải chịu trách nhiệm về việc duy trì và gia tăng giá trị tài sản quốc hữu, đồng thời đảm đương mục tiêu kinh tế xã hội của chính phủ. Điều đáng chú ý là để giải quyết căn bản vấn đề trao quyền kinh doanh, Trung Quốc chú trọng thực hiện đa nguyên hoá

cổ phần, bởi lẽ vốn nhà nước chỉ có thể do đại diện cổ đông và thành viên ban giám đốc mà cơ quan quản lý tài sản quốc hữu cất cử thi hành chức trách người góp vốn mới kinh doanh có hiệu quả. Để cho việc quản lý giám sát và kinh doanh tài sản quốc hữu có hiệu quả, Trung Quốc xây dựng chế độ chịu trách nhiệm kinh doanh vốn nhà nước một cách nghiêm ngặt, khoa học. Trên cơ sở xác định rõ ranh giới quyền tài sản doanh nghiệp, xây dựng hệ thống kiểm tra thành tích kinh doanh vốn nhà nước, xây dựng hệ thống bình xét, đánh giá hợp lý đối với việc duy trì và gia tăng giá trị vốn quốc hữu; xây dựng hệ thống thưởng phạt đối với thành tích kinh doanh của doanh nghiệp và đối với người quản lý kinh doanh.

## **2. Hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty**

Một nội dung quan trọng của cải cách doanh nghiệp nhà nước là thực hiện cải cách chế độ công ty hiện đại đối với doanh nghiệp quốc hữu loại lớn và loại vừa. Đối với những doanh nghiệp này, việc thực hiện cải cách chế độ công ty hiện đại, hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty là vô cùng quan trọng. Chế độ công ty là một hình thức tổ chức có hiệu quả của chế độ doanh nghiệp hiện đại. Kết cấu quản lý pháp nhân công ty là hạt nhân của chế độ công ty. Hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Uỷ ban giám sát và Giám đốc quản lý kinh doanh hình thành nên kết cấu quản lý pháp nhân công ty. Cải cách kết cấu quản lý pháp nhân công ty sẽ

nâng cao sức cạnh tranh thị trường của doanh nghiệp. Vì vậy, hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty là một vấn đề quan trọng được Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI Đảng Cộng sản Trung Quốc đề cập tới.

## 2.1 Kết cấu quản lý pháp nhân công ty

Theo tinh thần Nghị quyết, việc hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty phải dựa vào yêu cầu của chế độ doanh nghiệp hiện đại “quy phạm quyền và trách nhiệm của Hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ủy ban giám sát và người quản lý kinh doanh, hoàn thiện chế độ tuyển dụng người lãnh đạo doanh nghiệp”. Hội đồng cổ đông quyết định nhân sự của Hội đồng quản trị, Ủy ban giám sát. Hội đồng quản trị chọn ra người quản lý kinh doanh (Tổng Giám đốc), người quản lý kinh doanh thực hiện quyền sử dụng nhân viên, hình thành cơ chế ràng buộc giữa bộ máy quyền lực, bộ máy quyết sách, bộ máy giám sát và các nhà quản lý kinh doanh. Điều đáng chú ý là, trong kết cấu quản lý này chức trách của mỗi thành viên phải rõ ràng, ai chịu trách nhiệm của người nấy, vận hành nhịp nhàng, ràng buộc nhất định. Người sở hữu có quyền khống chế cuối cùng đối với doanh nghiệp. Hội đồng quản trị bảo vệ quyền lợi của người góp vốn, chịu trách nhiệm đối với Hội đồng cổ đông. Hội đồng cổ đông đề ra quyết sách đối với mục tiêu phát triển và hoạt động kinh doanh quan trọng của công ty, tiến hành kiểm tra và đánh giá kết quả

kinh doanh. Ủy ban giám sát phát huy vai trò giám sát đối với tài vụ doanh nghiệp và thành viên ban giám đốc, hành vi người kinh doanh... Nhà kinh tế học Ngô Kính Liên khái quát rằng: “Cái gọi là kết cấu quản lý pháp nhân công ty, chỉ một loại kết cấu tổ chức do ba người: người sở hữu, Hội đồng quản trị và nhân viên quản lý cao cấp cấu thành. Trong kết cấu này, giữa ba người nói trên hình thành một quan hệ ràng buộc nhất định. Thông qua kết cấu này, người sở hữu mang tài sản của mình giao cho Hội đồng quản trị công ty; Hội đồng quản trị công ty là cơ cấu quyết sách cao nhất của công ty, có quyền tuyển dụng, thưởng phạt và sa thải nhân viên quản lý cao cấp; nhân viên quản lý cao cấp được lựa chọn bởi Hội đồng quản trị. Tất cả hợp thành cơ cấu chấp hành dưới sự lãnh đạo của Hội đồng quản trị, tiến hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong phạm vi uỷ quyền của Hội đồng quản trị”<sup>(4)</sup>. Ở Trung Quốc, việc hoàn thiện quản lý pháp nhân công ty còn phải chú ý tới việc xử lý tốt mối quan hệ giữa “ba tổ chức mới” (Hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ủy ban giám sát) với “ba tổ chức cũ” (Đảng uỷ, Công đoàn và Đại hội công nhân viên chức). Vì vậy, phải tiến hành “song song cùng tiến, nhậm chức đan xen”, người phụ trách Đảng uỷ của công ty khống chế cổ phần quốc hữu và 100% vốn quốc hữu có thể thông qua trình tự luật pháp quy định đi vào Hội đồng quản trị, Ủy ban giám sát, (Hội đồng quản trị và Ủy ban giám sát đều phải có đại diện công chức tham

gia); người phụ trách đảng viên trong Hội đồng quản trị, Ủy ban giám sát có thể căn cứ vào Điều lệ Đảng và những quy định có liên quan để tham gia vào Đảng uỷ; Bí thư Đảng uỷ và Chủ tịch Hội đồng quản trị có thể do một người đảm nhận. Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc về nguyên tắc thiết lập khác nhau nên không thể do một người đảm nhận. Tổ chức Đảng dựa theo Điều lệ Đảng giám sát chặt chẽ nhiệm vụ trọng tâm của doanh nghiệp là sản xuất kinh doanh, phát huy tác dụng hạt nhân của chính trị, tham dự vào quyết sách những vấn đề lớn của doanh nghiệp, ủng hộ Hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và người quản lý kinh doanh thực hiện chức năng của mình theo pháp luật.

## **2.2 Hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty**

Xây dựng kết cấu quản lý pháp nhân doanh nghiệp là một cuộc cách mạng doanh nghiệp sâu sắc, kể từ sau Hội nghị Trung ương 3 khoá XIV (1993) trải qua hơn 10 năm, nó đã có được những đột phá tương đối lớn. Song vẫn còn tồn tại một số vấn đề chủ yếu: việc đa nguyên hoá chủ thể quyền tài sản tiến triển chậm chạp, thể chế quản lý tài sản quốc hữu chưa hoàn thiện, thiếu cơ chế khuyến khích đối với người kinh doanh tài sản nhà nước, việc giám sát nội bộ doanh nghiệp quốc hữu không hiệu quả, kết cấu quản lý pháp nhân không hoàn thiện, quan hệ giữa tổ chức Đảng của doanh nghiệp và kết cấu quản lý pháp nhân không rõ ràng... Vì vậy, Hội nghị

Trung ương 3 khoá XVI (2003) Đảng Cộng sản Trung Quốc quyết định tiếp tục hoàn thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty với những nội dung sau:

*Thứ nhất*, đi sâu cải cách thể chế quản lý tài sản quốc hữu, giải quyết vấn đề thiếu người sở hữu trong các doanh nghiệp nhà nước loại lớn và loại vừa. Doanh nghiệp nhà nước loại lớn và loại vừa tồn tại phổ biến tình trạng thiếu người sở hữu tương đối lớn, đây là sự thiếu hụt nghiêm trọng trong kết cấu quản lý pháp nhân công ty. Do đó, Trung Quốc chủ trương thúc đẩy chức nghiệp hóa giám đốc, nhanh chóng thành lập thị trường nghề giám đốc. Sự ra đời của thị trường giám đốc chuyên nghiệp là tiêu chí quan trọng của chế độ doanh nghiệp hiện đại. Đây cũng là yêu cầu tất yếu của cải cách doanh nghiệp nhà nước theo chiều sâu.

*Thứ hai*, thúc đẩy đa nguyên hoá quyền cổ phần, tạo điều kiện cơ bản cho vận hành và thao tác quy phạm kết cấu quản lý pháp nhân công ty. Trước mắt, dùng phương thức pháp nhân nắm giữ cổ phần của nhau, tổ chức xây dựng tập đoàn doanh nghiệp để có thể giảm bớt sự can thiệp trực tiếp của chính quyền. Về xây dựng kết cấu quyền cổ phần, Trung Quốc đặt trọng điểm vào việc lấy thị trường làm cơ sở, xây dựng cơ chế vận hành thương mại hoá quyền cổ phần công hữu, hạ thấp độ tập trung quyền cổ phần, cải tiến tình trạng chính quyền và doanh nghiệp không tách rời, đồng thời cung cấp khung chế độ pháp luật tương ứng cho việc xây dựng kết cấu quản lý pháp nhân công ty. Đa nguyên hoá cổ

đông, bao gồm cổ đông của các chế độ sở hữu khác nhau, đặc biệt là cổ đông phi quốc hữu sẽ có lợi cho chức năng của người sở hữu, hình thành kết cấu quản lý công ty quy phạm. Sự ràng buộc của cổ đông đa nguyên rất dễ cho việc thực hiện tách rời chính quyền và doanh nghiệp khiến cho doanh nghiệp tập trung vào mục tiêu theo đuổi hiệu quả kinh tế.

*Thứ ba*, cải tiến thể chế lãnh đạo, sắp xếp một cách khoa học quyền khống chế của công ty, coi đây là biện pháp hữu hiệu làm cho người sở hữu duy trì quyền khống chế đối với công ty. Sắp xếp một cách khoa học quyền khống chế công ty là vấn đề liên quan đến việc công ty gánh vác rủi ro, lãi lỗ của doanh nghiệp trực tiếp hoặc gián tiếp đều do người sở hữu gánh vác. Do đó, người sở hữu cần có quyền khống chế cuối cùng đối với doanh nghiệp. Hội đồng quản trị lấy tối đa hoá lợi ích công ty và cổ đông làm nguyên tắc, chịu trách nhiệm quyết sách kinh doanh của công ty, lựa chọn người quản lý kinh doanh của công ty, giám sát người quản lý kinh doanh công ty thực hiện nghị quyết của Hội đồng quản trị. Thành viên Hội đồng quản trị dựa vào khả năng nghiệp vụ của mình và uy tín xã hội làm cầu nối nối cổ đông với công ty. Giám đốc công ty căn cứ vào uỷ quyền của Hội đồng quản trị được kinh doanh quản lý nghiệp vụ công ty thực hiện nghị quyết của Hội đồng quản trị, đồng thời tổ chức vận hành công ty với hiệu quả cao.

*Thứ tư*, xây dựng cơ chế khuyến khích nhà quản lý doanh nghiệp nhà nước. *Mục đích cơ bản nhất của cơ chế khuyến*

*khích nhà quản lý doanh nghiệp là dẫn dắt động cơ làm việc của nhà quản lý, làm cho họ vừa thực hiện mục tiêu của tổ chức vừa thực hiện nhu cầu tự bản thân người đó, gia tăng mức thoả mãn của bản thân, từ đó làm cho họ tiếp tục phát huy tính tích cực và tính sáng tạo<sup>(5)</sup>.* Do vai trò quan trọng của nhà quản lý nên sự vận dụng cơ chế khuyến khích nhà quản lý ở một chừng mực nhất định nào đó là nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Cơ sở để xây dựng cơ chế khuyến khích dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp là chính để đánh giá thành tích kinh doanh của nhà quản lý. Trước đây, Trung Quốc đánh giá thành tích dựa trên căn cứ giá cổ phiếu hoặc con số trên bề mặt sổ sách kế toán. Do hiệu suất của thị trường vốn còn yếu kém, sự lên xuống của giá cổ phiếu chịu ảnh hưởng nhiều mặt, trong đó ảnh hưởng của nhân tố thị trường bên ngoài là rất lớn. Vì thế, Trung Quốc dùng con số kế toán làm căn cứ đánh giá thành tích của nhà quản lý. Nó vừa thuận tiện lại có tính tương quan lớn hơn với thành tích của nhà quản lý. Tuy nhiên, khiếm khuyết của con số kế toán là ở chỗ nó dễ bị nhà quản lý thao túng để đạt được mục đích tối đa hoá lợi nhuận ngắn hạn. Để khắc phục nhược điểm này, Trung Quốc xây dựng chỉ tiêu đánh giá thành tích trên cơ sở xem xét kỹ đặc điểm ngành nghề và môi trường sản xuất. Sau đó so sánh giá trị thực tế của các chỉ tiêu và giá trị kế hoạch hoặc trình độ tiên tiến của ngành nghề, đưa ra mức đánh giá nhiều cấp, lượng hóa đối với thành tích của người quản lý. Phương thức khuyến khích này, ngoài



việc phá vỡ hạn chế của phương thức phân phối thu nhập doanh nghiệp nhà nước, nâng cao tiêu chuẩn thu nhập của người quản lý, quan trọng hơn là nó đưa ra phương án hữu hiệu giao cho người quản lý cổ phiếu, dùng phương thức khuyến khích quyền cổ phần làm cho lợi ích cổ đông công ty kết hợp với sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

*Thứ năm*, xây dựng môi trường thị trường mang tính cạnh tranh. Việc cải thiện kết cấu quản lý pháp nhân công ty, về lâu dài, không tách khỏi một thị trường cạnh tranh đầy đủ có trật tự. Trong những năm gần đây, cơ cấu quản lý pháp nhân của Trung Quốc hỗn loạn, nó thể hiện ở tỷ trọng cổ phiếu nhà nước quá lớn, vốn nhà nước thiếu, hình thành mục tiêu hành chính thay thế cho mục tiêu tối đa hóa lợi ích và tạo ra hiện tượng “người nội bộ kiểm soát”. Trước tình hình này, Trung Quốc nỗ lực phát triển thị trường vốn, thông qua chuyển đổi quyền cổ phần và sáp nhập trên thị trường vốn dần dần hạ thấp tỷ trọng cổ phần nhà nước, để cho các nhà đầu tư chiến lược có tầm nhìn tham gia vào quản lý công ty.

*Tóm lại*, tiếp tục đi sâu cải cách doanh nghiệp quốc hữu, giải quyết những mâu thuẫn ở tầng sâu, ra sức tiến hành đổi mới chế độ doanh nghiệp là yêu cầu tất yếu của phát triển sản xuất lớn xã hội hoá và kinh tế thị trường. Với tư tưởng chỉ đạo của Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI Đảng Cộng sản Trung Quốc, công cuộc cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc đạt được bước tiến mới. Năm năm trở lại đây, doanh nghiệp quốc hữu phát triển với

tốc độ nhanh, mặc dù số lượng không ngừng giảm đi, nhưng quy mô tài sản tăng lên mạnh mẽ, hiệu quả kinh tế và chất lượng vận hành được nâng cao, sức sống và sức cạnh tranh được tăng cường rõ rệt. Năm 2007, doanh nghiệp nhà nước toàn quốc đã thu về 18.000 tỷ NDT từ việc kinh doanh tiêu thụ, tăng trưởng 20,1% so với năm trước; mức lợi nhuận là 1.620 tỷ NDT, tăng 31,6%; nộp thuế là 157 NDT, tăng 21,8% so với cùng kỳ năm trước. Tính đến cuối năm 2007, tổng mức tài sản của doanh nghiệp Trung ương đạt đến 14.800 tỷ NDT, tăng trưởng 20,5% so với năm trước<sup>(6)</sup>.

---

\* Bài viết là thành quả nghiên cứu của đề tài *Những vấn đề nổi bật kinh tế – xã hội của Trung Quốc 10 năm đầu thế kỷ XXI và triển vọng đến năm 2020* do TS. Hoàng Thế Anh làm chủ nhiệm. .

#### CHÚ THÍCH:

(1) Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XVI Đảng Cộng sản Trung Quốc, *“Xây dựng toàn diện xã hội khá giả mở ra cục diện mới cho sự nghiệp XHCN đặc sắc Trung Quốc”*, Bắc Kinh 2002, tr.25-26

(2) *“100 vấn đề hướng dẫn học tập Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI Đảng Cộng sản Trung Quốc”*.- Nxb Tài liệu xây dựng Đảng, Bắc Kinh, 2003, tr. 47

(3) *“100 vấn đề hướng dẫn học tập Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI”*, sdd, tr. 51

(4) *“36 vấn đề quan trọng trong hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường XHCN”*.- Nxb Lịch sử Đảng, Bắc Kinh, 2003, tr. 78

(5) Sử Kiến Bình: *“Nghiên cứu những vấn đề cải cách kinh tế”*.- NXB Hải Dương, Bắc Kinh, 3-2005, tr.372

(6) Kinh tế nhật báo, Trung Quốc, ngày 1-4-2008