



Ảnh Hòa Tấn

Tiếp tục tái cấu trúc các doanh nghiệp Việt Nam phù hợp với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế

PGS.TS. ĐÀO DUY HUÂN

Những năm qua, Đảng và Nhà nước đã quan tâm nhiều đến việc đổi mới doanh nghiệp nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả về năng lực cạnh tranh của DN trong nền kinh tế thị trường. Một số mô hình tổ chức doanh nghiệp như: Mô hình doanh nghiệp nhà nước có hội đồng quản trị được áp dụng đối với các doanh nghiệp nhà nước có quy mô lớn, hoạt động với hình thức các tổng công ty thành lập theo Quyết định 90, 91/TTg ngày 7.3.1994 của Thủ tướng Chính phủ, và mô hình doanh nghiệp nhà nước không có hội đồng quản trị được áp dụng đối với các doanh nghiệp nhà nước độc lập và doanh nghiệp nhà nước thành viên hoạch toán độc lập thuộc các tổng

công ty, mô hình DN tư nhân, công ty TNHH, công ty liên doanh, công ty 100% vốn nước ngoài. Tuy nhiên, trong quá trình vận hành, việc thực hiện các mô hình tổ chức kinh doanh còn bộc lộ nhiều mặt hạn chế, ảnh hưởng không ít đến hiệu quả sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp, không đáp ứng được những vấn đề thực tiễn đặt ra khi môi trường đầu tư, kinh doanh đang có những diễn biến mới.

Tình hình trên đặt ra yêu cầu đòi hỏi phải sớm tiếp tục phân tích đánh giá những điểm mạnh, hạn chế của các loại hình DN hiện nay, từ đó đưa ra các giải pháp để tái cấu trúc cho phù hợp với bối cảnh hội nhập kinh tế hiện nay:

1. Các hạn chế của mô hình tổ chức SXKD của DN Việt Nam

Một, có kế hoạch tổ chức bộ máy thường gặp phải, nhưng không thích nghi được với các thay đổi của các môi trường quốc tế hiện nay và tương lai. Cách thức thành lập tổng công ty, công ty hiện nay chủ yếu vẫn dựa vào mối quan hệ ngang theo kiểu hành chính, ghép nối, gom đầu mối mà chưa dựa vào sự tự chủ đầu tư lẫn nhau, chi phối lẫn nhau. Bộ máy thiếu năng động linh hoạt, không phù hợp với môi trường động hiện nay.

Hai, trong bộ máy chưa xác định rõ quan hệ về quyền hành và trách nhiệm giữa các đơn vị, cá nhân và giữa các cấp quản trị. Trong công tác quản lý và điều hành công ty còn

nhiều vấn đề chưa hợp lý như: Không ủy quyền, hoặc ủy quyền cho các cấp quản trị không hiệu quả; tách rời hệ thống thông tin với hệ thống quyền hành.....đã cản trở quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

Ba, quyền hành ít kèm với trách nhiệm, vì vậy khi thất bại trong quản trị không qui được cụ thể trách nhiệm về ai. Trách nhiệm ít đi kèm với quyền hành tương ứng. Hậu quả là SXKD thua lỗ, thất thoát nhưng không ai chịu trách nhiệm.

Bốn, tổ chức bộ máy, tổ chức nhân sự quá kỳ (quá nhiều), trong khi đó tổ chức công việc lại buông lỏng, không rõ ràng, không cụ thể cho từng quản trị viên, nhân viên, vì vậy thường xuyên nảy sinh mâu thuẫn trong tổ chức, dẫn đến quản trị các cấp phải dành quá nhiều thời gian cho việc giải quyết các mâu thuẫn phát sinh về nhân sự, làm giảm thời gian đi vào quản trị SXKD.

Năm, trong các tổng công ty quan hệ về vốn, tài sản, công nghệ giữa với các doanh nghiệp thành viên chưa thật chặt chẽ, không gắn bó, chưa phân định rõ về tài sản, vốn, quyền lợi, nghĩa vụ của các bên, chưa bảo đảm quyền pháp nhân tổng công ty và pháp nhân doanh nghiệp thành viên, vai trò hỗ trợ phát triển cho các doanh nghiệp thành viên cũng chưa đạt được mục tiêu đề ra. Vì vậy, phần lớn các tổng công ty chưa phải là một thực thể kinh tế thống nhất để phát huy sức mạnh của toàn tổng công ty.

Sáu, giữa các doanh nghiệp thành viên trong tổng công ty đã có sự đan xen, đầu tư nắm giữ cổ phần, chi phối lẫn nhau không chỉ bằng vốn, tài chính mà bằng cả bí quyết công nghệ, thị trường... Trong khi đó, cơ cấu thành viên tổng công ty hiện nay chỉ gồm các doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, tổng công ty càng tiến hành cổ phần hóa thì số lượng doanh nghiệp thành viên càng giảm đi. Các cơ chế, chính sách đối với tổng công ty, DNNN như về tích lũy vốn, tái đầu tư, chế độ khấu hao, quyền quyết định đầu tư, thu hồi vốn v.v... chưa tạo điều kiện để tổng công ty, các doanh nghiệp phát triển thành

các tập đoàn kinh tế mạnh.

2. Tái cấu trúc bộ máy doanh nghiệp Việt Nam nói chung

Trong môi trường kinh doanh động hiện nay và tương lai, các doanh nghiệp Việt Nam cần tái cấu trúc lại bộ máy SXKD thì mới có thể tồn tại và phát triển.

Tái cấu trúc là sự suy nghĩ lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu và có tính nhất thời như: giá cả, chất lượng, sự phục vụ và nhanh chóng.

Trong tái cấu trúc doanh nghiệp cần nắm 4 yếu tố then chốt sau:

- Phải cấu trúc lại doanh nghiệp một cách cơ bản, thông qua việc xác định lại những công việc mà công ty cần phải làm là gì? Sau đó là làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc đó? Nhà quản trị không nên quan niệm các hoạt động đã làm trong SXKD là đương nhiên cả, mà cần suy nghĩ, tập trung vào mục tiêu cần phải có, cần phải đạt được.

- Cần tiến hành cải tiến tận gốc tất cả các hoạt động của doanh nghiệp, bỏ qua các cấu trúc và thủ tục đã có và sáng tạo ra các phương pháp thực hiện hoàn toàn mới để hoàn thành hoạt động SXKD.

- Doanh nghiệp cần phải có các hoạt động cải tiến vượt bậc – phải đạt được sự nhảy vọt trong hoạt động SXKD, phải có sự thay đổi lớn lao trong sản xuất kinh doanh.

- Doanh nghiệp phải cải tiến theo quá trình, thí dụ trong SXKD, cần tập hợp các hoạt động tiếp nhận đầu vào và tạo ra đầu ra có giá trị cho khách hàng như: đơn đặt hàng – sản xuất – giao hàng. Để thực hiện quá trình tái cấu trúc lại doanh nghiệp như trên đòi hỏi doanh nghiệp phải:

Một, xác định lại mục tiêu SXKD để từ đó tái lập bộ máy tổ chức thích hợp. Xác định rõ ràng quyền hành và trách nhiệm.

- Cơ cấu bộ máy công ty thay đổi từ bậc thang chuyển sang bộ máy bằng phẳng. Cơ cấu bộ máy doanh nghiệp cũ: 1 cán bộ quản lý phụ trách từ 3-6 nhân viên; cơ cấu mới bộ

máy hiện đại 1 cán bộ phụ trách trên 30 nhân viên.

Hai, từ nhiều việc gộp thành một việc – nhiều công việc trước đây, doanh nghiệp tách riêng, nay không thích hợp nữa, nên tiến hành liên kết hoặc gộp lại thành một việc. Khi điều chỉnh không được bỏ sót chức năng quản trị nào cả, càng không để tình trạng cùng một chức năng lại được giao cho hai hay nhiều bộ phận thực hiện. Các mối quan hệ phụ thuộc của các bộ phận và nhân viên thừa hành nhất thiết phải được xác định rõ ràng, mỗi nhân viên có một chỉ huy trực tiếp để nhận nhiệm vụ và báo cáo kết quả công việc.

Ba, nên giao cho nhân viên được ra quyết định đối với các công việc mà họ đang thực hiện – thu gom chiều ngang và chiều dọc của bộ máy, bỏ khâu trung gian trùng lặp, thiếu liên kết thành liên kết. Thực hiện như vậy sẽ mang lại ích lợi: giảm bớt sự chậm trễ trong công việc; hạ thấp chi phí gián tiếp; đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và trao nhiều quyền cho công nhân.

Bốn, các bước trong quá trình được thực hiện theo thứ tự tự nhiên chứ không phải do áp đặt giả tạo bởi lý thuyết đường thẳng như trước đây chẳng hạn:

1. Xác định yêu cầu khách hàng.
2. Mã hoá yêu cầu khách hàng.
3. Chuyển thông tin tới phân xưởng.
4. Nhận hàng lắp ráp các bộ phận.
5. Chuyển giao hàng lắp ráp thiết bị.

Nếu thực hiện theo lý thuyết đường thẳng này thì khâu 1 hoàn thành, thì khâu 2 mới thực hiện điều này sẽ gây khó khăn cho SXKD. Thực tế hiện nay trong SXKD không cần 2 công đoạn với 2 người thực hiện mà chỉ cần một người thực hiện luôn cả nhiều khâu.

Năm, quá trình SXKD tồn tại dưới nhiều hình thức đa dạng, phong phú. Mỗi hình thức SXKD đó được điều chỉnh phù hợp với thị trường khác nhau. Giúp chấm dứt được tiêu chuẩn hoá để cung cấp đại trà cho thị trường đại trà của nhiều công ty SX

SP giống nhau và đồng dạng

Sáu, công việc được thực hiện tại nơi thích hợp nhất, không nhất thiết phải theo quá trình như trước đây, mà có thể thay đổi thích hợp với công việc thì sẽ tránh được việc phải lắp ghép lại từng việc riêng rẽ, giảm được thời gian và chi phí SXKD.

Bảy, giảm bớt việc kiểm tra và kiểm soát: những hoạt động không tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp thì được giảm đến mức tối thiểu hệ quả làm giảm đáng kể chi phí và các trở ngại khác do sự kiểm tra gây ra.

Tám, giám đốc chuyên vụ là đầu mối duy nhất, đóng vai trò cái đệm giữa một quá trình phức tạp và khách hàng, sẽ làm việc với khách hàng như là người chịu trách nhiệm toàn bộ đối với quá trình.

Để đảm nhận vai trò này, giám đốc chuyên vụ cần phải tiếp cận với tất cả hệ thống thông tin mà những người tham gia xử lý công việc của quá trình đang dùng đến, và khả năng tiếp xúc với những người đó để hỏi và yêu cầu sự giúp đỡ khi cần thiết.

Chín, cần áp dụng phổ biến hoạt động nào cần tập trung hoá về một đầu mối và hoạt động nào cần phi tập trung nhằm phục vụ nhanh chóng.

Mười, vai trò của người lao động thay đổi từ bị giám sát thành được uỷ quyền. Trong quản trị cổ điển chỉ định hướng công việc nên khi tuyển dụng nhân viên, họ chỉ muốn nhân viên tuân theo qui tắc luật lệ công ty. Công ty hiện đại cho nhân viên quyền ra quyết định cần thiết để hoàn thành công việc đó.

Từ đào tạo tay nghề cho nhân viên, chuyển thành nâng cao trình độ chuyên môn học vấn để làm tăng tầm nhìn, sự hiểu biết và dạy cho công nhân tại sao phải làm những việc như vậy.

Mười một, các biện pháp khuyến khích trả công nhấn mạnh kết quả hơn là cường độ. Trong quản trị DN hiện đại, nhấn mạnh đến sự cần thiết phải trả công theo kết quả theo hiệu quả công việc chứ không phải theo cường độ, theo thời gian.

Trong quản trị DN cổ điển trả lương theo thời gian, theo chức vụ

theo thâm niên.

Trong quản trị DN hiện đại được hưởng lương xứng đáng.

Tiêu chuẩn giá trị thay đổi từ thủ thê chuyển sang năng suất cao.

Trong quản trị doanh nghiệp cổ điển:

- Ông chủ trả lương nên phải làm vừa lòng ông chủ.
- Công nhân cầm đầu làm việc.
- Càng có nhiều người phụ thuộc thì càng tốt.
- Ngày mai cũng như hôm nay là giống nhau.

Trong quản trị DN hiện đại nhấn mạnh:

- Khách hàng là người trả lương cho doanh nghiệp.
- Mọi công việc trong công ty đều cần thiết quan trọng.
- Công nhân nhận được tiền công do chính giá trị mà người công nhân tạo ra.
- Công nhân phải chấp nhận đứng mũi chịu sào và giải quyết công việc cho xong.
- Mọi người, mọi cấp trong công ty cùng chia sẻ thắng bại.
- Quản trị viên, nhân viên không ngừng học tập để nâng cao tầm nhìn, nâng cao kiến thức, tay nghề để làm việc tốt hơn.

3. Đổi mới doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam

Mục tiêu của sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước là nhằm đổi mới, phát triển, nâng cao, hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước góp phần quan trọng vào việc sản xuất sản phẩm, cung ứng dịch vụ công ích thiết yếu cho xã hội và đáp ứng yêu cầu cho quốc phòng, an ninh, làm cho doanh nghiệp nhà nước thực sự là lực lượng nòng cốt đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế và tạo nền tảng cho sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Theo tiêu chuẩn để phân loại doanh nghiệp nhà nước là nội dung quan trọng hàng đầu bảo đảm việc phân loại có hiệu quả và thống nhất trong cả nước, doanh nghiệp nhà nước được phân chia thành 3 loại như sau:

Loại 1: Nhà nước giữ vai trò 100% vốn đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực độc quyền nhà nước, các thành phần kinh tế không muốn hay không có khả năng tham gia, doanh nghiệp được giao nhiệm vụ quốc phòng, đặc biệt doanh nghiệp đứng chân trên địa bàn chiến lược quan trọng kết hợp kinh tế với quốc phòng.

Doanh nghiệp nhà nước thuộc loại 1 không tiến hành cổ phần hoá, nhà nước giữ 100% vốn, là doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo luật doanh nghiệp nhà nước.

Loại 2: Nhà nước giữ cổ phần chi phối hoặc giữ 100% vốn đối với doanh nghiệp hoạt động trong các ngành, lĩnh vực quan trọng, quyết định các cân đối của nền kinh tế quốc dân, các lĩnh vực có tính chất công ích, chủ yếu là những doanh nghiệp có quy mô lớn, đóng góp lớn cho ngân sách, đi đầu trong ứng dụng công nghệ mũi nhọn, công nghệ cao.

Doanh nghiệp nhà nước loại 2 là những doanh nghiệp cần chuyển đổi sở hữu, trong đó Nhà nước vẫn giữ cổ phần chi phối, cổ phần đặc biệt trong một số trường hợp cần thiết hoặc chuyển đổi thành công ty trách nhiệm hữu hạn một chủ sở hữu là nhà nước 100% vốn, hoặc công ty cổ phần mà mà các cổ đông là các doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo luật doanh nghiệp.

Loại 3: Nhà nước không đầu tư vốn, không giữ cổ phần hoặc giữ cổ phần không đáng kể, gồm những doanh nghiệp không thuộc những ngành nghề trong loại 1 và loại 2, những doanh nghiệp thua lỗ kéo dài, không trả được nợ đến hạn, không nộp đủ thuế cho nhà nước, không trích đủ bảo hiểm xã hội và các quỹ khác theo quy định.

Các doanh nghiệp nhà nước loại 3, ngoài hình thức cổ phần hóa còn được sắp xếp theo hình thức giao, bán, sáp nhập, hợp nhất giải thể hoặc phá sản.

Sắp xếp lại các tổng công ty nhà nước, không phân biệt tổng công ty 90 hay 91. Tổng công ty nhà nước phải có vốn điều lệ đủ lớn, có thể huy động bằng nhiều nguồn,

trong đó có vốn nhà nước là chủ yếu, thực hiện kinh doanh đa ngành có ngành chính chuyên sâu, có liên kết các đơn vị thành viên về sản xuất, tài chính, thị trường..., có trình độ công nghệ và quản lý tiên tiến, năng suất lao động cao, chất lượng sản phẩm tốt, có khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Chỉ tổ chức các công ty nhà nước trong những ngành, lĩnh vực sau: khai thác, chế biến dầu khí và kinh doanh bán buôn xăng dầu, sản xuất cung ứng điện, khai thác chế biến cung ứng than, các khoáng sản quan trọng, luyện kim, cơ khí chế tạo, sản xuất xi măng, bưu chính viễn thông điện tử, hàng không hàng hải, đường sắt, hóa chất và phân bón hóa học, sản xuất một số hàng tiêu dùng và công nghiệp thực phẩm quan trọng, hóa dược, xây dựng, kinh doanh bán buôn lương thực, ngân hàng, bảo hiểm.

Đối với các tổng công ty có mức vốn nhà nước không đủ lớn (dưới 500 tỷ đồng) và không thuộc những ngành, lĩnh vực nêu trên cần được sắp xếp lại theo hướng chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, giải thể tổng công ty, công ty thành viên hạch toán độc lập chuyển thành công ty TNHH một thành viên, công ty cổ phần gồm các cổ đông là các DNNN hoạt động theo Luật doanh nghiệp...

Hình thành một số tập đoàn kinh doanh mạnh trên cơ sở tổng công ty nhà nước trên một số lĩnh vực có điều kiện, có thế mạnh, có khả năng phát triển cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả như: dầu khí, viễn thông, điện lực, xây dựng...

4. Đổi mới việc thành lập DNNN

Việc thành lập DNNN hoạt động kinh doanh chủ yếu được thực hiện dưới hình thức công ty cổ phần (chịu sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp). Việc đầu tư phát triển và thành lập mới DNNN chỉ xem xét trong những trường hợp thật cần thiết, có đủ điều kiện và trong những ngành, lĩnh vực then chốt, địa bàn quan trọng. Chỉ thành lập mới doanh nghiệp 100% vốn nhà nước đối với

những ngành và lĩnh vực mà Nhà nước cần giữ độc quyền, hoặc các thành phần kinh tế khác không muốn hay không có khả năng tham gia. Việc thành lập DNNN hoạt động công ích phải được xem xét chặt chẽ, đúng định hướng nhằm bảo đảm cung cấp sản phẩm và dịch vụ công ích thiết yếu cho đời sống xã hội.

Về trình tự, thủ tục thành lập DNNN cần được sửa đổi, bổ sung đáp ứng được yêu cầu quản lý nhà nước và hạn chế việc thành lập tràn lan, không đủ điều kiện, tạo ra cơ cấu bất hợp lý và hoạt động kém hiệu quả.

Về vốn pháp định, ngoài một số ngành nghề có yêu cầu về vốn pháp định tại các luật, pháp lệnh, nghị định có liên quan, các ngành nghề khác sẽ quy định mức vốn điều lệ tại thời điểm thành lập theo các nhóm ngành như: nông, lâm, thủy sản; công nghiệp và xây dựng; thương mại, dịch vụ.

Trong thời gian tới, theo các điều kiện quy định như trên, việc thành lập mới DNNN sẽ không nhiều, do vậy chỉ cần một đầu mối xem xét đề án thành lập theo sự phân công của Chính phủ, sau khi được Chính phủ thông qua đề án, việc quyết định thành lập DNNN theo quy định hiện hành.

5. Đổi mới việc ban hành các cơ chế, chính sách đối với DNNN

Để bảo đảm tự chủ, bình đẳng trong kinh doanh, kiên quyết xóa bỏ cơ chế bao cấp đối với DNNN, chỉ thực hiện chính sách ưu đãi đối với các ngành, vùng, các sản phẩm, dịch vụ cần ưu tiên hoặc khuyến khích phát triển, không phân biệt thành phần kinh tế. Để thực hiện lành mạnh hóa hoạt động tài chính doanh nghiệp, trước hết cần có cơ chế, chính sách và biện pháp giải quyết dứt điểm các khoản nợ ngân sách và ngân hàng mà doanh nghiệp không có khả năng thanh toán. Tiến tới thành lập công ty mua bán nợ và tài sản của DNNN để xử lý nợ và tài sản không cần dùng.

Ban hành Luật cạnh tranh và chống độc quyền để bảo vệ và khuyến khích các doanh nghiệp

thuộc mọi thành phần kinh tế cạnh tranh, hợp tác bình đẳng trong khuôn khổ pháp luật chung, có cơ chế kiểm soát giá và điều tiết lợi nhuận, không để cho một DNNN hoạt động trong những ngành, lĩnh vực độc quyền.

Sau khi sắp xếp lại DNNN, Nhà nước bảo đảm cấp đủ vốn điều lệ cho DNNN, trước mắt cấp đủ vốn lưu động theo quy định hiện hành. Không thu tiền sử dụng vốn ngân sách, đi đôi với việc chuyển hình thức cấp vốn sang hình thức đầu tư vốn.

Chế độ kiểm toán được áp dụng hàng năm đối với tất cả DNNN, kết quả kiểm toán là căn cứ pháp lý xác định hiệu quả sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Các cơ quan bảo vệ pháp luật căn cứ kết quả kiểm toán tiến hành kiểm tra, thanh tra khi doanh nghiệp có dấu hiệu vi phạm pháp luật và chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả thanh tra, kiểm tra.

Để tạo điều kiện cho DNNN có bước chuyển cơ bản theo Nghị quyết TW 3, các cấp, các ngành phải quan tâm, hướng dẫn, tạo điều kiện thuận lợi cho các DNNN, bảo đảm cho DNNN thật sự tự chủ, hạch toán kinh doanh, hoạt động bình đẳng với các thành phần kinh tế khác trong cơ chế thị trường, không bị chi phối bởi bất kỳ một thế lực nào ngoài chính sách của Nhà nước.

Thay cho lời kết, trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, bên cạnh tạo ra các cơ hội cho DN Việt nam vươn ra SXKD ở thị trường quốc tế, thì DN cũng phải đối đầu và phải vượt qua nhiều thách thức. Để làm được điều đó thì vấn đề căn bản nhất hiện nay là phải cấu trúc lại DN trên tất cả các mặt: Bộ máy – cơ chế làm việc, tổ chức công việc, tổ chức con người. Nếu không thực hiện tốt việc tái cấu trúc thì sẽ phải gặp rủi ro trong SXKD ■

Tài liệu tham khảo:

- Lý thuyết tái lập công ty của (Michael và James Cham Py).
- Một số bài viết khác đăng trên tạp chí kinh tế.