

Rõ ràng doanh nghiệp hoàn toàn bị tước bỏ hoặc không thể thực hiện được quyền tự do, tự chủ kinh doanh theo pháp luật... Còn nếu doanh nghiệp kiên quyết bảo vệ quyền tự chủ, tự do kinh doanh của mình theo pháp luật thì buộc phải chống lại, thủ tiêu quyền tự chủ, tự do kinh doanh của cấp trên hay cấp dưới của mình – không có con đường nào khác. Mặt khác, nếu TCT có công ty tài chính là thành viên thì trách nhiệm, quyền lực điều hành kinh doanh của TCT thực chất thuộc về công ty tài chính và nghiêm nhiên bộ máy quản lý TCT (gồm HĐQT, Ban giám đốc...) sẽ bị vô hiệu hóa, hoặc sẽ diễn ra sự tranh chấp giữa bộ máy quản lý TCT và công ty tài chính, đó là điều không tránh khỏi. Đây là một vấn đề khá hóc búa mà chúng ta đang tìm lời giải đáp. Rõ ràng, chính Nhà nước còn nhiều lung tung khi ban hành qui chế này. Để giải quyết mâu thuẫn trên, chúng tôi cho rằng Chính phủ trước mắt vừa duy trì pháp nhân TCT, vừa thông qua hạt nhân công ty tài chính để dần dần “công ty mẹ” xâm nhập sâu hơn nữa vào các công ty thành viên thông qua một sự mua lại cổ phần để nắm quyền kiểm soát, thậm chí cổ phần hóa toàn bộ theo kiểu 100% giá trị doanh nghiệp của công ty thành viên. Cơ chế kinh tế quyết định cơ chế quản lý tài chính. Khi có sự thay đổi về cơ chế kinh tế, đòi hỏi phải xây dựng cơ chế quản lý cho phù hợp.

Để kết thúc bài viết này, về phía quản lý kinh tế vĩ mô, chúng tôi cho rằng muốn hình thành một TĐKT mạnh để phát huy nội lực và nâng cao hiệu quả của hợp tác quốc tế, bên cạnh việc chú trọng về qui mô vốn, các chính sách tài chính, cần kết hợp mô hình liên kết dọc và liên kết ngang (tức là liên kết hỗn hợp). Để mô hình công ty mẹ – công ty con xác lập và hoạt động có hiệu quả, Chính phủ cần phải chú trọng đến việc đẩy mạnh chủ trương cổ phần hóa các DNN, đây là một xu thế tất yếu, một giải pháp ưu việt trong việc cải cách và sắp xếp lại các DNN. Điều này đã được minh chứng không chỉ ở Việt Nam mà với cả các nước khác trên thế giới. Mục tiêu cổ phần hóa DNN là nhằm tạo ra loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, đây chính là điều kiện tiên quyết để xác lập mối quan hệ giữa công ty mẹ – công ty con trong việc nắm giữ cổ phần.

Bên cạnh đó, cần ban hành các quy chế để doanh nghiệp cổ phần hóa tham gia thị trường chứng khoán. Trong hơn 700 doanh nghiệp cổ phần hóa, thì chỉ có khoảng 100 doanh nghiệp có thể tham gia niêm yết cổ phiếu trên TTGDCK theo quy định của của Nghị định 48/NĐ-CP của Chính phủ về chứng khoán và thị trường chứng khoán. Thực tế cho thấy, khi mới đi vào hoạt động, TTGDCK thành phố Hồ Chí Minh chỉ có 2 loại cổ phiếu của hai DNN đã cổ phần hóa tham gia niêm yết (Công ty cơ điện lạnh và Công ty cáp-vật liệu viễn thông), đến nay số lượng công ty niêm yết đã tăng lên đến 21 công ty. Đây là một con số khiêm tốn so với tổng số hơn 700 DNN đã cổ phần hóa; và so với TTCK các nước đang phát triển có khối lượng chứng khoán niêm yết chiếm từ 30-40% GDP, thì vấn đề đưa cổ phiếu của doanh nghiệp CPH ở Việt Nam vào giao dịch trên TTCK là bài toán còn nan giải. Thực trạng khan hiếm hàng hóa cho TTCK là một vấn đề nổi cộm hiện nay. Vì vậy, cần có những cơ chế, chính sách để giải tỏa những trở ngại này. Đây là khó khăn không nhỏ khi mô hình công ty mẹ- công ty con ra đời ■

Ứng dụng mô hình công ty mẹ - công ty con cho ngành in VN

Thạc sĩ VŨ TRỰC PHÚC

Thực tiễn cho thấy chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc, giám đốc các thành viên đều là cán bộ nhà nước, chế độ bổ nhiệm thiếu cương quyết, thiếu hệ thống chặt chẽ, không rõ ràng về nhiệm kỳ làm việc (thường hiểu ngầm là suốt đời cho đến về hưu trí) v.v...Điều này đã phát sinh tình trạng trên bảo dưới không nghe hoặc điều hành không hiệu quả, doanh nghiệp bị lỗ nhiều năm liền, mà không được giải quyết triệt để.

Với các quyết định số 90/TTg và 91/TTg ký ngày 7.3.1994 của Thủ tướng Chính phủ, hàng loạt các Tổng công ty 90 và 91 ra đời - gọi chung là Tổng công ty nhà nước (TCTNN).

Nhìn chung các TCTNN trong các năm qua đã giữ vững những vị trí then chốt của nền kinh tế. Một số TCTNN hoạt động có hiệu quả, phát triển mạnh, đóng góp phần quan trọng cho nền kinh tế quốc dân, nhưng một số đã không phát huy được hiệu quả, chưa bảo đảm được vai trò hoạt động sản xuất kinh doanh của một tổng công ty do nhiều nguyên nhân tác động. Thời gian gần đây, các nhà kinh tế Việt Nam đã tổng kết và giới thiệu các mô hình tổng công ty mới, điển hình như mô hình công ty mẹ - công ty con mang nhiều đặc điểm tích cực hơn.

Chúng tôi xin tổng kết một số tồn tại và nguyên nhân cơ bản của mô hình tổng công ty cũ và đề xuất ứng dụng vào hoạt động SXKD ngành in VN để góp phần thúc đẩy ngành in phát triển mạnh và hiệu quả.

Tồn tại cơ bản của TCTNN

- Hoạt động của TCTNN chưa thật sự là một thực thể kinh tế thống nhất, sự quan hệ của TCT với các thành viên là công ty con rời rạc, thiếu sức mạnh. TCT tồn tại như một cơ quan quản lý trung gian về kinh tế.

- TCTNN chưa thực hiện tốt vai trò trung tâm về sản xuất kinh doanh, về phân phối sản phẩm, về định hướng thị trường, về vị thế cạnh tranh của TCT và các thành viên, nên đã có tốc độ tăng trưởng không phù hợp với tầm vóc và vai trò đặt ra.

- Vốn và cơ chế tài chính cũng còn nhiều hạn chế:

+Vốn của nhiều TCTNN chưa đáp ứng đủ cho nhu cầu

sản xuất kinh doanh, chưa thực hiện được chức năng điều hòa vốn trong các thành viên chưa tập trung được vốn trong các thành viên và chưa tập trung được vốn để thực hiện các dự án chiến lược phát triển chung.

+ Sự phân định giữa chủ sở hữu vốn và người điều hành vốn chưa rõ ràng – giữa chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc điều hành đều là người nhận vốn Nhà nước giao, dễ sinh ra mâu thuẫn nếu là 2 người và cũng dễ sinh ra vừa đá vừa thổi còi nếu là một người kiêm nhiệm (vì thực chất đây không phải là vốn của cá nhân hay gia đình họ)

+ Quan hệ tài chính giữa TCTNN và các thành viên chưa rõ ràng, do đó sự quan tâm lẫn nhau từ 2 phía chỉ mang tính hình thức.

+ Một số TCTNN có bộ máy tổ chức chồng chéo, hoạt động mang nặng tính chất quản lý hành chính sự nghiệp – gần giống như mô hình liên hiệp xí nghiệp cũ, hay gần giống hoạt động của ban, ngành, cục vụ, sở, quản lý hành chính sự nghiệp.

Nguyên nhân

- Việc hình thành TCTNN còn mang nặng tính lắp ghép cơ học, chứ chưa phải là một sự hình thành tự nhiên do bảo vệ quyền lợi chung của nhau hay sự tích tụ về vốn trong quá trình sản xuất.

- Vấn đề sở hữu vốn chưa được giải quyết triệt để, về nguyên lý – vốn và tài sản các thành viên nhà nước là thuộc sở hữu nhà nước, tổng công ty thay mặt Nhà nước là chủ sở hữu toàn bộ vốn và tài sản này, có toàn quyền sử dụng, điều phối. Nhưng thực tiễn toàn bộ vốn và tài sản này đều do thành viên quản lý và sử dụng, tổng công ty chỉ đóng vai trò giống như cơ quan chủ quản trước đây, hàng năm cùng với cục vốn, cơ quan tài chính cấp trên, cơ quan thuế xuống các thành viên duyệt quyết toán, vì vậy các thành viên sẽ đặt lợi ích của mình lên trên quyền lợi của tổng công ty. Do đó, phải giải quyết triệt để vấn đề này, TCTNN, đại diện cho Nhà nước, phải thực sự làm chủ vốn của mình, các thành viên chỉ là người quản lý vốn và tài sản đó đưa vào sản xuất tạo ra hiệu quả lợi nhuận.

- Rất nhiều TCTNN chưa có sản phẩm chính do mình sản xuất, nhiệm vụ sản xuất ra sản phẩm chỉ có ở các thành viên, vì vậy dễ nảy sinh căn bệnh hành chính sự nghiệp, xa rời nhiệm vụ kinh doanh, chỉ sống bằng trích nộp kinh phí của các thành viên.

- Về tổ chức bộ máy cán bộ lãnh đạo: Thực tiễn cho thấy chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc, giám đốc các thành viên đều là cán bộ nhà nước, chế độ bổ nhiệm thiếu cương quyết, thiếu hệ thống chặt chẽ, không rõ ràng về nhiệm kỳ làm việc (thường hiểu ngầm là suốt đời cho đến về hưu trí) v.v... Điều này đã phát sinh tình trạng trên bảo dưới không nghe hoặc điều hành không hiệu quả, doanh nghiệp bị lỗ nhiều năm liền, mà không được giải quyết triệt để.

- Một số cán bộ lãnh đạo còn mang tính quan liêu bao cấp, tình cảm chủ quan, yếu kém trong nghiệp vụ quản lý kinh doanh v.v... vấn đề này đã được Trung ương nhận xét nghiêm túc, làm ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của các doanh nghiệp nhà nước.

- Các nguyên nhân khác như một số thành viên có công nợ đây đưa, tình hình tài chính không lành mạnh v.v... trước khi gia nhập vào TCT đã không được giải quyết dứt điểm, vì vậy đã

làm cho tình hình tài chính của toàn bộ TCT thêm chập vấp và khủng hoảng.

- Một số những nét cơ bản trên đã làm cho hoạt động của một số TCTNN bị yếu kém, còn nhiều bất cập so với vai trò nhiệm vụ đặt ra.

Vai trò và mục tiêu thành lập TCTNN

Nghị quyết Hội nghị lần 4 Trung ương VII đã khẳng định vai trò của TCT trong nền kinh tế như sau: "Tổng kết mô hình TCTNN, trên cơ sở đó có phương án xây dựng các TCT thực sự trở thành các tập đoàn kinh tế mạnh, có hiệu quả và sức cạnh tranh cao, thực sự là xương sống của nền kinh tế". Việc thành lập các TCTNN ở nước ta nhằm mục đích sau:

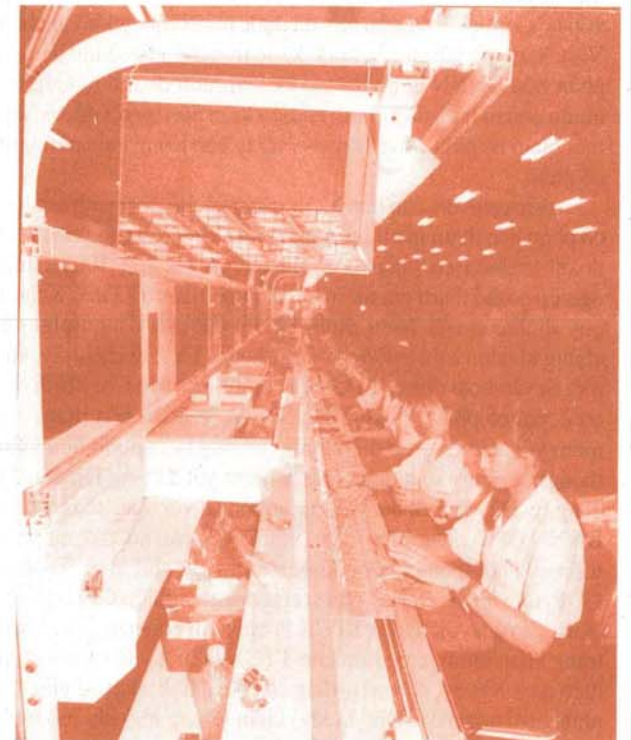
- Xây dựng những tổ chức kinh doanh chuyên ngành hoặc đa ngành có khả năng cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.

- Tạo ra hiệu quả kinh doanh cao, tạo điều kiện thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn trong thời kỳ công nghiệp và hiện đại hóa nền kinh tế đất nước.

- Thực hiện chủ trương xóa bỏ dần cấp chủ quản hành chính, tách biệt quản lý kinh doanh khỏi quản lý nhà nước, thúc đẩy các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế phát huy được hiệu quả sản xuất cao.

Áp dụng mô hình mới cho ngành in

Mô hình công ty mẹ – công ty con là hình thức tổ chức sản xuất kinh doanh được thực hiện bởi sự liên kết của nhiều pháp nhân kinh doanh để hợp nhất nguồn lực và phát huy cao được khả năng cạnh tranh của toàn tổ chức; đồng thời thực hiện tốt sự phân công, hợp tác về chiến lược sản xuất kinh doanh toàn diện như tài sản, vốn, vật tư, lao động và đường lối, mục tiêu kinh doanh.



Ảnh: Hòa Tấn

Chúng tôi đề xuất nên áp dụng loại hình công ty mẹ kinh doanh cho ngành in VN. Công ty mẹ có nhiệm vụ kinh doanh một ngành nghề và những sản phẩm nông cốt của mình, Công ty mẹ là doanh nghiệp đầu đàn về lĩnh vực kinh doanh đó, công ty mẹ có tiềm lực mạnh về vốn và tài sản – do tự kinh doanh có lãi, tích tụ được và do là đại diện Nhà nước làm chủ sở hữu toàn bộ tài sản của Nhà nước đang đặt gởi tại các công ty con thành viên bằng hình thức đầu tư vốn.

Như vậy, công ty mẹ vừa thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, vừa thực hiện hoạt động đầu tư vốn vào các công ty con thành viên, vừa là đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh vừa có chức năng chỉ đạo và hợp tác với các công ty con thành viên về thị trường, kỹ thuật và định hướng phát triển.

Mối liên kết giữa công ty mẹ và công ty con

Sự liên kết giữa công ty mẹ và công ty con là liên kết về vốn, tài sản. Công ty mẹ giữ vai trò trung tâm là đại diện sở hữu của Nhà nước, đầu tư vốn vào các công ty con thành viên theo nhiều cấp độ. Mức độ đầu tư vốn của công ty mẹ vào công ty con có thể là đầu tư 100% (công ty con sẽ là công ty TNHH một thành viên), đầu tư giữ cổ phần chi phối (công ty con sẽ là các công ty cổ phần).

Các công ty con thành viên tham gia liên kết theo mô hình này đều là các doanh nghiệp có pháp nhân đầy đủ, hoạt động theo Luật doanh nghiệp, mức độ quan hệ nối kết với công ty mẹ theo nhiều mức độ chặt chẽ hay không chặt chẽ thông qua sự chi phối về vốn đầu tư của công ty mẹ.

Chú ý trong quyền sở hữu về vốn và tài sản của công ty mẹ, bao gồm cả hữu hình và vô hình như sở hữu công nghiệp, uy tín thương hiệu, phát minh khoa học, v.v.... Vì việc sử dụng quyền sở hữu đầy đủ này có tác dụng rất tích cực trong việc nâng cao mối quan hệ thật chặt chẽ hơn.

Cơ chế hoạt động giữa công ty mẹ và công ty con thành viên

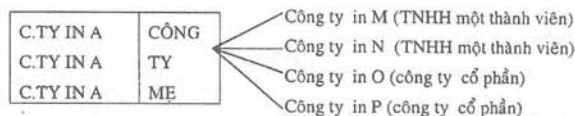
Loại hình công ty con, có vốn của công ty mẹ đầu tư 100%, là những công ty TNHH một thành viên, công ty mẹ sẽ chi phối chặt chẽ như: Quyết định về cơ cấu tổ chức; về định hướng sản xuất và phân phối sản phẩm; về bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các chức danh quản lý; quyết định điều chỉnh vốn điều lệ; quyết định đầu tư; quyết định về mở rộng hay thu hẹp sản xuất; v.v...mặc dù công ty con là doanh nghiệp có pháp nhân độc lập.

Loại hình công ty con có phần vốn đầu tư của công ty mẹ, giữ cổ phần chi phối hoặc không chi phối, thường là các công ty cổ phần. Công ty mẹ thông qua tỷ lệ đầu tư vốn của mình cử đại diện tham gia vào Hội đồng quản trị công ty con. Nếu vốn đầu tư chi phối sẽ cử Chủ tịch HĐQT, các đường lối kinh doanh, chính sách đầu tư, v.v... sẽ có liên kết chặt chẽ với công ty mẹ. Nếu giữ cổ phần không chi phối (thường sẽ xảy ra ở mức độ đầu tư có tỷ lệ chiếm từ 15% - 30%) công ty mẹ vẫn có tiếng nói quan trọng trong HĐQT và Ban kiểm soát. Vì vậy công ty con không thể đi chệch hướng chiến lược SXKD chung của công ty mẹ. Hơn thế nữa trong quá trình sản xuất kinh doanh cần tập trung vốn cho dự án sản xuất nào đó với

thời gian nhất định thì công ty mẹ sẽ là nơi thuận lợi nhất và nhanh nhất cho vay vốn, điều này lại tạo cho sự liên kết chặt chẽ hơn nữa.

Một số mô hình đề xuất cho ngành in

Mô hình liên kết ngang



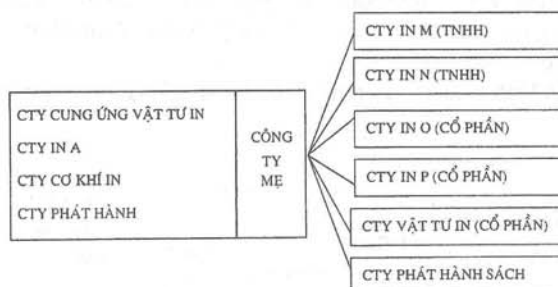
- Công ty mẹ có 3 thành viên theo giả sử của mô hình là Công ty in A, B, C hạch toán nội bộ, tạo thành bộ khung công ty mẹ.

- Các công ty thành viên con khác như công ty in M, N, O, P... là các doanh nghiệp pháp nhân, hạch toán độc lập, công ty in M và N là công ty TNHH một thành viên (có 100% vốn nhà nước do công ty mẹ đầu tư), công ty O và P là công ty cổ phần (có phần vốn đầu tư của của công ty mẹ).

- Công ty mẹ vừa hoạt động sản xuất kinh doanh có 3 sản phẩm là A, B, C vừa hoạt động đầu tư tài chính tại các công ty con M, N, O và P.

- Liên kết ngang là sự kết hợp của các doanh nghiệp có cùng ngành như sản xuất kinh doanh in ấn, để tạo thêm hay nâng cao vị thế cạnh tranh trong ngành in đang ở mức độ cạnh tranh cao cùng nhau chia sẻ thị trường, ổn định giá cả, khai thác thế mạnh của nhau và hạn chế cạnh tranh, tăng lợi nhuận.

Mô hình liên kết dọc



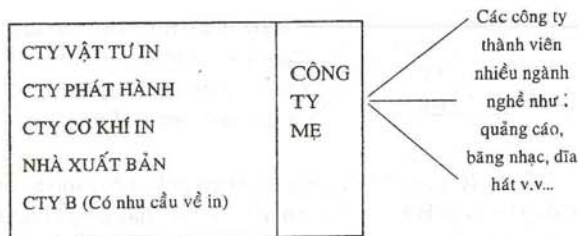
Giả sử theo mô hình này, công ty mẹ có 4 thành viên hạch toán nội bộ, kinh doanh vật tư in, thiết bị máy móc in, in ấn và kinh doanh sách, báo, văn hóa phẩm.

- Các công ty con thành viên là công ty TNHH một thành viên và công ty cổ phần, là các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, sản xuất kinh doanh ngành nghề in và liên quan đến sản phẩm in.

- Liên kết dọc là sự kết hợp các doanh nghiệp có sản phẩm khác nhau nhưng liên quan với nhau, như cung ứng giấy in, cơ khí in và tiêu thụ sản phẩm in. Quan hệ giữa các thành viên chủ yếu dựa theo qui trình sản xuất kinh doanh và cung ứng sản phẩm cho nhau, sự liên kết dọc thường dẫn đến phát triển ngành nghề theo chiều sâu, tạo điều kiện để Tổng công ty củng cố vị thế cạnh tranh của

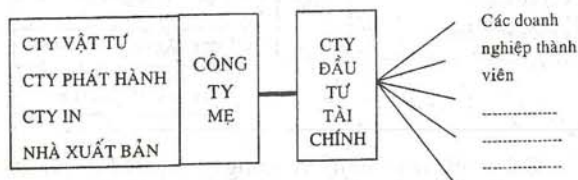
hoạt động chính, hợp lý hóa qui trình quản lý công nghệ và kinh doanh, giảm chi phí sản xuất, chi phí quản lý. Ngoài ra, hợp lý hóa nhu cầu cung ứng hàng hóa nguyên vật liệu và thành phẩm tồn kho, giúp quá trình tích tụ, tập trung được nhanh hơn.

Mô hình liên kết đa ngành



Liên kết đa ngành là dạng kết hợp giữa các doanh nghiệp có sản phẩm liên quan và không liên quan nhau về lĩnh vực kinh doanh, về qui trình sản xuất hay cung ứng sản phẩm cho nhau, đây là dạng mô hình của các tập đoàn lớn ở nước ngoài nhằm đa dạng hóa ngành nghề, hạn chế rủi ro. Mục tiêu của liên kết này điều chỉnh cần đổi danh mục vốn đầu tư mở rộng lĩnh vực kinh doanh, tạo sự ổn định mới, khi thời cơ sáp nhập mong muốn đòi hỏi. Thí dụ như tổng công ty chỉ cần bỏ ra một lượng vốn tương đối nhỏ để tiếp nhận một số doanh nghiệp đang trong tình trạng đi xuống, để tận dụng được thị trường mới, mặt bằng thiết bị, và quan trọng nhất là những cán bộ giỏi, công nhân kỹ thuật lành nghề lâu năm vì cơ chế, vì khách quan đang làm việc tại đây. Sau khi mua lại sáp nhập vào tổng công ty sẽ dùng cơ chế mới cải tạo triệt để, kích khởi nó lên, mở rộng thêm kinh doanh. Đây là bài học thành công của tập đoàn Daewoo Hàn Quốc, tập đoàn Hanson Triest Anh Quốc v.v...

Mô hình công ty đầu tư tài chính trong lòng công ty mẹ



Khi tính liên kết trong tổng công ty phát triển đa dạng, số lượng doanh nghiệp thành viên tăng nhiều, để giảm bớt sự phức tạp trong điều hành tài chính về vốn đầu tư cho công ty mẹ, để nâng cao hiệu quả của công tác đầu tư vốn trong mô hình hoạt động tổng thể, công ty mẹ sẽ tổ chức hình thành công ty đầu tư tài chính dưới hình thức cổ phần, nhiệm vụ của công ty đầu tư tài chính sẽ hoạt động chuyên nghiệp về kinh doanh đầu tư vốn và tài sản, thay mặt cho công ty mẹ. Công ty mẹ thiên về tập trung sản xuất kinh doanh các sản phẩm chính của mình, để duy trì

vai trò chủ đạo, định hướng chung cho đường lối phát triển của tổng công ty.

Tóm lại, mối quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con trong mô hình mới được thể hiện cụ thể thông qua:

- Chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty mẹ
- Chiến lược tài chính và đầu tư của công ty mẹ
- Chiến lược sản phẩm của công ty mẹ
- Chiến lược về đào tạo và sử dụng lao động của công ty mẹ

Mô hình công ty mẹ đã giải quyết được một số tồn tại gì?

Thứ nhất, mô hình công ty mẹ kinh doanh là một thực thể kinh doanh đúng nghĩa, các mối quan hệ giữa các thành viên với công ty mẹ chặt chẽ hơn, dựa trên yếu tố gốc rễ quan trọng là vốn và chiến lược của công ty mẹ.

Thứ hai, công ty mẹ không chỉ đơn thuần là bộ máy hành chính sự nghiệp, chỉ lấy phụ phí, mà là đơn vị kinh doanh – kinh doanh bằng chính sản phẩm của mình và kinh doanh tài chính.

Thứ ba, công ty mẹ có đầy đủ sức mạnh đóng vai trò là trung tâm của sản xuất kinh doanh, chủ động điều phối vốn và tài sản phát huy được sức cạnh tranh tổng lực của toàn tổ chức, tạo tiền đề cho quá trình phát triển thành tập đoàn sản xuất kinh doanh sau này.

Thứ tư, vẫn phát huy được tính tự chủ của các công ty con thành viên hoạt động trong thị trường. Nhưng lại hạn chế được tình trạng bảo dối không theo, tình trạng giữa công ty mẹ và các công ty con cùng cạnh tranh, loại bỏ nhau trên cùng một thị phần.

Để tạo những tiền đề thuận lợi cho việc hình thành mô hình tổng công ty in theo hoạt động cơ chế mới, cần tiến hành một số bước chủ yếu như sau:

1. Lựa chọn các doanh nghiệp nòng cốt làm bộ khung cho công ty mẹ. Doanh nghiệp nòng cốt cần bảo đảm một số nguyên tắc như tiềm lực tài chính, thị trường rộng và ổn định v.v...
2. Đẩy mạnh công tác cổ phần hóa các doanh nghiệp in, vì sau khi cổ phần hóa, tình hình tài chính của doanh nghiệp trở nên minh bạch.
3. Chuyển nhanh các doanh nghiệp nhà nước chưa được cổ phần hóa thành công ty TNHH một thành viên, cho tiến hành kiểm toán, để xác định thật chính xác về tình hình tài chính của doanh nghiệp.
4. Xây dựng cơ chế vay và cho vay giữa công ty mẹ và các công ty con thành viên. Nhà nước cần phải có những qui chế về hoạt động tài chính trong TCT thật rõ ràng, để tạo điều kiện cho bộ máy TCT phát huy tốt năng lực và quyền hạn của mình.
5. Xây dựng chức danh và tiêu chuẩn hóa cán bộ từ công ty mẹ xuống các công ty thành viên, để lựa chọn và tuyển dụng nhân tài. công ty mẹ xây dựng qui chế tuyển giám đốc công ty thành viên, để giám đốc trở thành một nghề chuyên môn, sau 5 năm thi tuyển một lần, cần xây dựng qui chế về qui hoạch, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ kế thừa một cách lâu dài ■