

MỘT SỐ KINH NGHIỆM BƯỚC ĐẦU TRONG



VIỆC TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH CÔNG TY CỔ PHẦN FIDECO

NGUYỄN ĐĂNG LIÊM

Ủy viên HĐQT Hiệp hội đầu tư và XNK INFOTRA

Công ty Ngoại thương và Phát triển đầu tư TP.HCM (gọi tắt là Công ty FIDECO) được chính thức thành lập vào tháng 3.1989.

Với tổng số CBCNV là 38 người, vốn điều lệ là trên 3,2 tỉ đồng, trong năm 1992 công ty FIDECO đã thực hiện được kim ngạch xuất nhập khẩu trên 16,6 triệu USD, nộp thuế cho nhà nước trên 2,25 tỷ đồng; mỗi cổ phần của công ty trong năm 1992 được hưởng mức lãi bình quân 6,57%/tháng. Theo tính toán sơ bộ, cứ 1 đồng vốn kinh doanh công ty đã tạo ra được 0,474 đồng cho ngân sách nhà nước và 0,512 đồng để chia lãi cho cổ đông.

Qua gần 4 năm tổ chức và điều hành Công ty Fideco dưới hình thức một công ty cổ phần, chúng tôi rút ra được một số kinh nghiệm bước đầu sau đây:

a. Một trong những vấn đề hết sức quan trọng để đảm bảo sự thành công của hình thức công ty cổ phần là việc tổ chức bộ máy và bố trí nhân sự.

Bộ máy của công ty phải được tổ chức hết sức tinh gọn, đảm bảo sự chỉ đạo và điều hành xuyên suốt, nhanh nhậy từ cấp ra quyết định đến cấp thừa hành; sắp xếp hợp lý các bộ phận công tác theo yêu cầu thực tế, xác định rõ ràng phạm vi trách nhiệm và mối quan hệ hữu cơ giữa các bộ phận; điện toán hóa toàn bộ các mặt hoạt động của công ty.

Trên cơ sở yêu cầu công việc mà bố trí nhân sự thích hợp; cán bộ nghiệp vụ của công ty được tuyển chọn từ những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm trong công tác, biết ngoại ngữ, biết sử dụng vi tính, mỗi người thạo một việc và có khả năng làm được nhiều việc. Riêng các cấp lãnh đạo của công ty.

b. Trong việc điều hành công ty cổ phần, phải xác định rõ động lực chủ



yếu để phát triển là hiệu quả kinh tế, là lợi ích vật chất. Chính hiệu quả lợi nhuận tạo động lực mạnh cho các cổ đông góp vốn.

Trong nội bộ công ty, việc tạo điều kiện cho CBCNV tham gia góp vốn cổ phần là cách tốt nhất để gắn trách nhiệm, quyền lợi của họ với sự tồn tại và phát triển của công ty. Với tư cách là một cổ đông, nghĩa là một trong các chủ sở hữu của công ty, người CBCNV mặc nhiên ý thức được trách nhiệm của mình, làm việc tận tâm tận lực vì lợi ích của công ty, trong đó có lợi ích của chính mình. Một yếu tố khác là từ trước đến nay quỹ lương của CBCNV công ty Fideco được trích theo một tỷ lệ nhất định trên lãi gộp (tỷ lệ này do HĐQT công ty quyết định cho từng thời kỳ, hiện nay là 20%), do vậy trong bất cứ nghiệp vụ hoặc công việc nào làm cho công ty, người CBCNV luôn phải cân nhắc, tính toán kỹ để làm giảm phí và tạo lãi cho công ty vì đó cũng chính là quyền lợi thiết thân của họ. Chính vì những lý do như đã nêu trên, trong nhiều năm qua, hầu như trong nội bộ công ty không có những biểu hiện tiêu cực, không mất thời gian hội họp để làm công tác tư tưởng mà phần lớn thời gian được tập trung cho hoạt

động kinh doanh của công ty.

Đây là thành công bước đầu của một công ty cổ phần hóa đặc biệt với các cổ đông gồm các pháp nhân doanh nghiệp nhà nước (4 cổ đông lớn, kể cả ngân hàng Eximbank, và nhiều cổ đông cá nhân là các CBCNV của công ty).

Từ kinh nghiệm trên, người viết thấy cần đề xuất mấy ý kiến sau:

1. Thực tế cho thấy trong nhiều trường hợp, hình thức doanh nghiệp nhà nước thường hoạt động không mang lại hiệu quả. Việc sắp xếp lại các DNNN theo Nghị định 388

nói chung là cần thiết để lành mạnh hóa hoạt động của các tổ chức này, nhưng trong cung cách quản lý vẫn chưa có sự thay đổi đáng kể. Trong tổ chức và quản lý các DNNN, cần làm rõ 2 khái niệm: quyền sở hữu và quyền sử dụng tài sản của các DNNN thuộc sở hữu toàn dân nhưng việc sử dụng các tài sản đó không thể tiếp tục duy trì tình trạng vô chủ, không có ai chịu trách nhiệm như hiện nay. Để giải quyết tình trạng này, theo ý kiến riêng của chúng tôi có 2 giải pháp: Một là Nhà nước cần tập trung vào việc xây dựng các cơ sở hạ tầng để đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế quốc gia đồng thời tạo tiền đề để thu hút đầu tư nước ngoài. Một khác, Nhà nước cần nắm một số lĩnh vực kinh tế quan trọng có khả năng chi phối toàn bộ đời sống xã hội. Đối với các ngành sản xuất kinh doanh sinh lợi khác, nhà nước nên giao cho các thành phần kinh tế làm, với chính sách cởi mở để tạo sự cạnh tranh sinh động giữa các thành phần kinh tế, trên cơ sở đó mà thúc đẩy kinh tế đất nước phát triển. Đây là một giải pháp giải tư đa dạng, trong đó có cả việc cổ phần hóa các DNNN, là một hướng ra thực tế và đầy triển vọng cho các DNNN.

2. Nhà nước cần có chính sách thuế hợp lý mang tính chất đòn bẩy đối với từng loại hình doanh nghiệp (DNNN, doanh nghiệp tư nhân, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn) để vừa đảm bảo sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế, vừa thể hiện chính sách của Nhà nước trong việc khuyến khích phát triển các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Nhà nước cũng cần có sự bình đẳng trong việc áp dụng các chính sách ưu đãi về thuế khoá đối với các doanh nghiệp mới thành lập, cũng như các doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài theo Luật đầu tư của nước ngoài tại VN. Việc quốc hội sắp tới sẽ ban hành Luật khuyến khích đầu tư trong nước cũng sẽ là một chủ trương lớn có tính chất định chế pháp luật vừa là biện pháp lớn kích thích đầu tư và hình thành các công ty cổ phần, cũng như

kích thích cho việc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước đang có chủ trương đi vào đại trà hiện nay.

3. Nhà nước cần tiếp tục ban hành hệ thống các văn bản luật và dưới luật một cách đồng bộ và chặt chẽ, một mặt tạo khung cảnh pháp lý cần thiết cho hoạt động của các loại hình doanh nghiệp, mặt khác đảm bảo hiệu lực quản lý bằng pháp luật của Nhà nước đối với các loại hình doanh nghiệp.

4. Cần có xử lý đúng đắn quyền lợi của từng CBCNV và người lao động ở các DNNN chuẩn bị cổ phần hóa để đảm bảo chính sách hợp lý, công bằng, khuyến khích một tâm lý phấn khởi, an tâm để vào cổ phần hóa. Ngoài việc đương nhiên phân chia quỹ phúc lợi của doanh nghiệp cho CBCNV và người lao động làm vốn mua cổ phiếu, còn có một tỷ lệ thoả đáng mà CBCNV và người lao động được thụ hưởng từ vốn

tự có của doanh nghiệp, vì trong đó có sự đóng góp trong quá khứ lâu dài của họ. Nên chăng phân thụ hưởng hợp lý này từ vốn tự có của doanh nghiệp khi tiến hành cổ phần hóa là 50%?

5. Nên có một định chế cho Ngân hàng nhà nước hoặc các ngân hàng thương mại có tỷ trọng vốn lớn của Nhà nước có chính sách tài trợ cho vay trung hoặc tốt hơn là dài hạn cho người lao động cũ của DNNN để tạo điều kiện cho họ mua cổ phiếu, tham gia góp vốn và góp phần làm chủ trong công ty, xí nghiệp được cổ phần hóa mới này.

6. Riêng với mô hình cổ phần hóa khá đặc biệt của Công ty cổ phần Fideco cần sớm tăng tỷ trọng các cổ phần của cá nhân CBCNV và người lao động ở mức từ 30-50% để tạo thêm động lực hoạt động và cạnh tranh cho công ty cổ phần mới này ♣



NAM Á NGÂN HÀNG NAM A BANK

- Hội sở: 204-206 Lê Thánh Tôn, Quận 1, TP.Hồ Chí Minh Tel: 299408-297786-224740 Fax: 84.8.299402
- CHI NHÁNH TÂN ĐỊNH: 22C Nguyễn Hữu Cầu, Tel 224433
- CHI NHÁNH AN DÔNG: 11 An Dương Vương, Tel 350090

- CHI NHÁNH BÌNH TÂY: 62A Lê Quang Sung, Tel 556031
- CHI NHÁNH THỊ NGHỆ: 8 Phan Văn Hân, Tel 998380
- CHI NHÁNH HÀ NỘI: D8 Giảng Võ, Hà Nội, Tel 236527 Fax: 84.4.236385

- Căn cứ Quyết định số 02/QĐ-NH5 ngày 11.1.1994 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
- Đã được Chủ tịch Trọng tài Kinh tế TP.Hồ Chí Minh chấp nhận đăng ký bổ sung ngày 14.1.94

NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM Á

Trần trọng công bố mức vốn điều lệ mới là 20 tỷ đồng (hai mươi tỷ đồng) kể từ ngày 1.1.1994

BẢNG TỔNG KẾT TÀI SẢN Tính đến ngày 31.12.93

NGUỒN VỐN (TÀI SẢN NỢ)	SỐ TIỀN	SỬ DỤNG VỐN (TÀI SẢN CÓ)	SỐ TIỀN
1. Vốn và các loại quỹ		1. Cho vay	39.642.176.000
- Vốn điều lệ	20.000.000.000	2. Hùn vốn mua cổ phần	528.000.000
- Các loại quỹ	24.731.000	3. Tiền gửi ở NH Nhà nước	1.961.009.000
2. Vốn huy động	34.584.743.000	4. Tiền gửi ở Ngân hàng khác	2.971.588.000
3. Vốn vay		5. Tiền mặt, ngoại tệ, vàng	
4. Các khoản phải trả	609.473.000	- Tiền mặt	2.574.839.000
5. Các nguồn vốn khác	1.899.611.000	- Ngân phiếu thanh toán	503.000.000
6. Lợi chưa phân phối	50.907.000	- Ngoại tệ	592.434.000
		- Vàng	37.280.000
CÂN SỐ	57.169.466.000	6. Tài sản cố định CCLD	4.905.272.000
		7. Các khoản phải thu	1.369.358.000
		8. Sử dụng vốn vào các mục đích khác	2.084.507.000
		CÂN SỐ	57.169.466.000

DOANH SỐ HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU PHÁT SINH TRONG NĂM 1993

- Loại nghiệp vụ
- Thu nhận và chi trả tiền gửi các loại
 - Thực hiện thanh toán qua tài khoản thanh toán cho khách hàng
 - Cho vay
 - Hoạt động ngoại tệ (hoạt động tài khoản và doanh số mua bán)
 - USD (đô-la Mỹ)
 - FRF (phương Pháp)
 - DEM (Đức mã)
 - JPY (yên Nhật)
 - Quỹ tiền mặt tại ngân hàng
 - Tiền gửi giao dịch tại Ngân hàng Nhà nước

Tổng doanh số	356.100.743.912 VND
	139.548.674.446 VND
	144.235.229.703 VND
	180.611.197,18 USD
	19.630.334,38 FRF
	4.439.035,16 DEM
	605.151.424,72 JPY
	1.511.762.525,126 VND
	1.317.039.842,520 VND