



# CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG HỆ THỐNG TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUẢN TRỊ ĐỐI VỚI CÔNG TY CỔ PHẦN

**PGS.TS. Nguyễn Văn Phúc**

*Bộ Kế hoạch và Đầu tư*

*Thông thường, việc đánh giá toàn diện các quá trình kinh tế- xã hội sẽ phải bao quát 5 nội dung là sự tương thích, kết quả, hiệu quả, tác động và tính bền vững. Khi đánh giá một tổ chức, kể cả doanh nghiệp lẫn các tổ chức phi lợi nhuận, người ta có thể áp dụng những mô hình khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu và cách tiếp cận. Đánh giá hệ thống quản lý nói chung, đánh giá hệ thống quản lý các công ty cổ phần nói riêng thường cũng bao gồm cả 5 khía cạnh trên. Chúng thực ra chỉ là một nội dung, một khía cạnh riêng biệt trong việc đánh giá tổng hợp công tác quản trị doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** Công ty cổ phần, tiêu chí đánh giá chất lượng quản trị.

Các hoạt động quản trị doanh nghiệp là một mảng hoạt động có vai trò quan trọng, tác động lớn tới không chỉ kết quả, hiệu quả, sự tồn tại và phát triển của bản thân doanh nghiệp, mà còn tác động mạnh mẽ tới môi trường kinh doanh, tới hoạt động của nhiều doanh nghiệp khác. Việc này cần được thực hiện một cách định kỳ, có hệ thống và sẽ phải thực hiện đột xuất khi môi trường, điều kiện kinh doanh có những thay đổi đáng kể hoặc khi doanh nghiệp muốn tái cấu trúc, thay đổi chiến lược phát triển và chiến lược kinh doanh. Ở Việt Nam, việc đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp hiện chưa được triển khai thực hiện nghiêm túc và có hệ thống. Vừa qua, nhiều tài liệu về quản trị kinh doanh và các chức năng quản trị kinh doanh đã được dịch, biên soạn và giới thiệu rộng rãi, nhưng các tài liệu về đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp được giới thiệu chưa nhiều. Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa thực hiện các hoạt động này và khá nhiều doanh nghiệp lớn cũng chưa tiến hành đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp.

Chất lượng dịch vụ đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp của các chuyên gia trong nước nhìn chung là thấp, cách tiếp cận và phương pháp tiến hành còn tương đối đơn giản, thiếu các công cụ thích hợp và thiếu tính chuyên nghiệp. Cùng với việc phát triển và hoàn thiện hệ thống thị trường, hiện ở Việt Nam đang hình thành thị trường về dịch vụ đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp. Do nhu

cầu gia tăng mạnh mẽ mà năng lực cung cấp dịch vụ này còn hạn chế nên việc phát triển năng lực này sẽ là một hướng tác động mà các cơ quan quản lý nhà nước cũng như các tổ chức nghề nghiệp, các hiệp hội có thể triển khai để hỗ trợ các doanh nghiệp có được nguồn cung cấp có chất lượng và đáng tin cậy.

Cụ thể hoá các tiêu chí và nội dung đánh giá nói chung, việc đánh giá công tác quản trị đối với các công ty cổ phần cần đề cập tới các nội dung, tiêu chí sau đây:

- Tính tương thích của hệ thống quản trị với hệ thống tổ chức kinh doanh (tức là với những yếu tố cấu thành nội tại của doanh nghiệp, trong đó có những nguồn lực mà doanh nghiệp khai thác, sử dụng và có thể khai thác, sử dụng, cũng như với các yếu tố cấu thành môi trường kinh doanh của doanh nghiệp).

- Kết quả của công tác quản trị, bao gồm toàn bộ những sản phẩm mà công tác quản trị trực tiếp tạo ra, chủ yếu là các quyết định quản lý. Việc xác định phạm vi của các hoạt động quản trị sẽ giúp cho việc xác định các kết quả của công tác quản trị được chính xác.

- Hiệu quả của công tác quản trị, thể hiện qua các tiêu thức phản ánh tương quan giữa chi phí dành cho công tác quản trị doanh nghiệp và kết quả mà nó tạo ra. Để xác định được hiệu quả của công tác quản trị doanh nghiệp, cần xác định rõ các chi phí dành cho công tác quản trị cũng như những kết quả mà nó tạo

ra và phương pháp lượng hoá chúng. Riêng đối với các chi phí quản trị doanh nghiệp, cần xác định rõ cả những chi phí dài hạn lẫn các chi phí ngắn hạn. Các chi phí này được tổng hợp từ tất cả các khoản chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra cho toàn bộ hệ thống quản trị của mình, kể cả chi phí nhân sự, chi phí cho hệ thống cơ sở hạ tầng vật chất- kỹ thuật phục vụ quản trị, chi phí hoạt động thường xuyên cho các hoạt động quản trị cũng như chi phí cho việc xây dựng, duy trì và cập nhật hệ thống thông tin phục vụ quản trị doanh nghiệp.

- Tác động của công tác quản trị đối với các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Thực ra, hiện vẫn có những quan điểm khác nhau về một số tiêu chí phản ánh kết quả/ hiệu quả của công tác quản trị và tác động của những công tác này. Tuy nhiên, việc đánh giá tác động của công tác quản trị tới doanh nghiệp cần bao gồm các tác động đó tới sự tăng trưởng, tới kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh, tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và sản phẩm/dịch vụ của nó, tới việc thực hiện các trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Một số tiêu chí trong số đó có thể được xác định qua các chỉ tiêu định lượng, một số tiêu chí chỉ có thể được đánh giá một cách định tính.

- Tính bền vững của hệ thống và công tác quản trị doanh nghiệp. Tiêu chí này bao hàm cả khả năng của hệ thống quản trị trong việc i) ứng phó với những thay đổi bên trong và bên ngoài, cũng như ii) khả năng điều chỉnh và tự điều chỉnh nhằm thích nghi với những biến đổi của môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Việc đánh giá công tác quản trị một công ty cổ phần, như vậy, đòi hỏi phải sử dụng nhiều tiêu thức, trong đó có những tiêu thức lại được cụ thể hoá thành nhiều chỉ số cấu thành. Từ thập kỷ 60 của thế kỷ XX, nhiều nhà quản lý đã nghiên cứu và tìm cách xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu giúp đánh giá doanh nghiệp (bao gồm cả công tác quản trị công ty cổ phần) một cách toàn diện và chính xác. Tuy nhiên, trong thực tế, hiện người ta thường nói tới và sử dụng những bộ chỉ số đánh giá khác nhau. Các bộ chỉ số này được thiết kế trên cơ sở các cách tiếp cận và phương pháp tính toán, chế độ thống kê cụ thể của các doanh nghiệp (hoặc nhóm doanh nghiệp) cùng ngành.

Mục đích đánh giá nói chung cũng như đánh giá công tác quản trị công ty cổ phần có vai trò quan trọng chi phối cả nội dung lẫn hình thức, phương pháp, công cụ cũng như các tiêu chí đánh giá. Những mục đích này lại lệ thuộc vào những chủ thể cụ thể quan tâm tới việc đánh giá công tác quản trị công ty. Đương nhiên, chủ thể quan tâm trước tiên tới việc đánh giá công tác quản trị công ty là các cổ đông. Ngoài ra, những nhóm các chủ thể khác cũng quan tâm tới việc đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp có thể là:

- Các nhà đầu tư tiềm năng. Đó có thể là những người góp vốn vào các dự án đầu tư của công ty, những đối tác liên doanh, liên kết với công ty, những người muốn mua cổ phiếu,...

- Các đối tác kinh doanh. Nhóm chủ thể này khá rộng, kể từ các đối tác cấp vốn cho tới các đối tác ký kết hợp đồng cung cấp vật tư kỹ thuật, trang thiết bị và công nghệ hoặc mua hàng hoá do công ty sản xuất.

- Người lao động trong công ty.

- Các cơ quan quản lý nhà nước.

Đánh giá chất lượng quản trị doanh nghiệp chỉ là một khía cạnh trong đánh giá quản trị doanh nghiệp nói chung và nên được đặt trong tổng thể công tác đánh giá doanh nghiệp. Nếu hiểu chất lượng nói chung là năng lực/thuộc tính của sản phẩm/dịch vụ trong việc đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng thì chất lượng của công tác quản trị doanh nghiệp cần được hiểu như đặc tính của các hoạt động quản trị doanh nghiệp trong việc đáp ứng các mục tiêu mà các chủ thể liên quan tới doanh nghiệp đặt ra cho nó. Trong bối cảnh phát triển kinh tế- xã hội hiện đại, những mục tiêu chung mà các chủ thể liên quan đặt ra cho công tác quản trị doanh nghiệp là:

- Doanh nghiệp phải tồn tại và phát triển theo chiến lược đã được hoạch định;

- Doanh nghiệp phải đem lại hiệu quả và kết quả kinh doanh tối đa;

- Nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải được duy trì và phát triển bền vững;

- Doanh nghiệp phải có vị thế vững chắc trên thị trường mục tiêu theo hướng mà các chủ sở hữu lựa chọn.

Theo cách tiếp cận này, chất lượng quản trị một công ty cổ phần sẽ được đánh giá thông qua việc nó đáp ứng và thực hiện các mục tiêu trên ra sao. Với



những công cụ và phương pháp đánh giá hiện nay, chất lượng quản trị một công ty cổ phần có thể được xác định một cách trực tiếp thông qua tiêu chí/nhóm các tiêu chí như:

- Chất lượng các sản phẩm của quá trình quản trị (các quyết định quản trị). Nhóm tiêu chí này có thể được đánh giá trực tiếp thông qua các tiêu chí phản ánh chất lượng các quyết định quản trị hoặc gián tiếp thông qua phương pháp/cách thức xây dựng các quyết định quản trị. Một số tiêu chí cụ thể có thể là:

+ Thời gian soạn thảo, thông qua quyết định quản trị cơ bản (có phân loại theo từng nhóm vấn đề/chủ đề hoặc tình huống quản trị cơ bản) và tỷ lệ rút ngắn thời gian đó. Việc áp dụng tiêu chí này cũng hàm ý rằng doanh nghiệp cần tiêu chuẩn hoá các tình huống quản trị cơ bản của mình và hợp lý hoá quá trình xử lý các tình huống đó.

+ Số lượng các quy trình ra quyết định và tỷ lệ so với tổng số các vấn đề cần quyết định. Áp dụng hệ thống ISO trong quản trị doanh nghiệp đã được nhiều doanh nghiệp triển khai trong những năm qua.

+ Mức độ và hình thức tham gia quá trình ra quyết định của các chủ thể liên quan tới vấn đề cần quyết định (thể hiện tính minh bạch và khả năng có thể theo dõi, phòng ngừa các xung đột lợi ích trong quá trình ra quyết định).

+ Mức độ tuân thủ các quy định, thủ tục quản trị doanh nghiệp (tỷ lệ quy trình/ thủ tục được tuân thủ/ không tuân thủ so với tổng số các quy trình, thủ tục).

+ Tỷ lệ các quyết định bị điều chỉnh/hủy bỏ/chậm chễ và mức/tỷ lệ giảm chỉ số này.

- Hiệu quả của các hoạt động quản trị công ty. Những chỉ tiêu có thể nghiên cứu sử dụng là:

+ Tỷ lệ chi phí dành cho quản trị doanh nghiệp so với tổng giá thành

+ Tỷ lệ chi phí dành cho quản trị doanh nghiệp so với tổng doanh thu

+ Giá trị đầu tư/ tài sản cho cơ sở hạ tầng quản lý so với tổng giá trị đầu tư (tài sản) của doanh nghiệp

- Chất lượng nguồn nhân lực quản trị. Các tiêu chí trong lĩnh vực này cần phản ánh/đánh giá được 1) trình độ và kinh nghiệm quản trị của các nhân sự tham gia các hoạt động quản trị, 2) nhận thức và thái độ của họ trong việc đánh giá chất lượng công tác quản trị doanh nghiệp; 3) năng lực và hiệu quả của đội ngũ cán bộ quản trị doanh nghiệp trong việc

tham gia quá trình ra quyết định quản trị doanh nghiệp và 4) các hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp. Khi hệ thống dịch vụ được mở rộng, nhiều chức năng kinh doanh, thậm chí cả một số chức năng quản trị doanh nghiệp, có thể chuyển hoá thành các dịch vụ. Trong trường hợp đó, việc đánh giá năng lực của đội ngũ nhân lực quản trị thuộc bản thân doanh nghiệp cần được mở rộng thêm sang đánh giá mạng lưới cộng tác, cung cấp dịch vụ quản trị doanh nghiệp từ bên ngoài.

- Chất lượng của hệ thống cơ sở hạ tầng vật chất-kỹ thuật phục vụ công tác quản trị trong công ty. Tiêu chí này có thể lượng hoá, nhưng trong nhiều trường hợp cũng chỉ có thể lượng hoá bằng cách xếp hạng hoặc cho điểm (một cách cảm tính). Một số tiêu chí có thể xem xét, áp dụng là:

+ Tỷ lệ tin học hoá trong công tác quản trị doanh nghiệp;

+ Chúng loại các phần mềm quản trị doanh nghiệp/ quản trị kinh doanh được áp dụng và số lượng của chúng;

+ Quy mô và tính chất của hệ thống thông tin quản trị (mức độ bao phủ thông tin, chu kỳ cập nhật và bổ sung thông tin, năng lực tự đảm bảo/ cung cấp thông tin quản trị phục vụ nhu cầu ra quyết định của doanh nghiệp).

Tác động và kết quả của công tác quản trị có thể được đánh giá như một tiêu chí bổ sung cho chất lượng quản trị. Về mặt này, một số tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá là:

- Kết quả sản xuất kinh doanh và mức tăng trưởng kết quả sản xuất kinh doanh (tỷ lệ tăng doanh thu, lợi nhuận từ các sản phẩm/dịch vụ trên thị trường mục tiêu);

- Vị thế của doanh nghiệp và sự cải thiện vị thế của doanh nghiệp trên thị trường (thị phần và tỷ lệ gia tăng thị phần của các sản phẩm/dịch vụ mục tiêu trên thị trường mục tiêu, sự cải thiện vị thế của doanh nghiệp trên các bảng xếp hạng mục tiêu, mức độ và tỷ lệ cải thiện các thông số phản ánh tín nhiệm đối với doanh nghiệp qua các nghiên cứu, khảo sát, điều tra định kỳ hoặc tương đương).

Các tiêu chí trên đây có thể được tính toán/xác định cho một giai đoạn/thời kỳ hoặc tính toán tại thời điểm đánh giá hoặc kết hợp các tiêu chí tính toán theo cả hai phương pháp này. Phương pháp tính

toán các chỉ tiêu cần được áp dụng thống nhất trong một thời kỳ đủ dài để các số liệu có thể so sánh được với nhau.

Để có một hệ thống/ bộ các tiêu chí đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp thích hợp, cần tiếp tục có thêm những nghiên cứu một cách hệ thống và toàn diện. Những trọng tâm cần tiếp tục làm rõ là:

- Phương pháp đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp;

- Các tiêu chí đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp;

Những nghiên cứu này cần xuất phát từ đặc điểm kinh doanh và tổ chức kinh doanh ở Việt Nam, cách thức tổ chức đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp và kinh nghiệm triển khai thực hiện tại những nước có nền kinh tế thị trường phát triển. Những mô hình đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp cần được thử nghiệm để hoàn thiện. Vì đây là những thông tin nội bộ doanh nghiệp nên họ phải có quyền quyết định cung cấp những gì và đến đâu trên cơ sở tuân thủ chính sách của Nhà nước về công bố công khai thông tin doanh nghiệp.

Như trên đã trình bày, đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp trước tiên là nhiệm vụ của chính bản thân doanh nghiệp, nhằm mục đích giúp doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống quản trị của mình, hoàn

thiện hoạt động của nó và nâng cao hiệu quả của hệ thống này cũng như tác động của chúng tới sự tồn tại, phát triển và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, về mặt quản lý nhà nước, các cơ quan chức năng cũng cần phát huy vai trò của mình trong lĩnh vực này. Một trong những vai trò này là tổ chức công tác đánh giá chung về công tác quản trị doanh nghiệp. Việc này cần được thực hiện với một mẫu điều tra có quy mô vừa phải và đại diện cho các doanh nghiệp thuộc các loại hình khác nhau, kinh doanh những ngành nghề khác nhau. Mục đích chính là để nhận dạng hiệu quả, tác động, xu hướng biến đổi của công tác quản trị doanh nghiệp, từ đó cho phép các cơ quan chức năng có thể xây dựng và điều chỉnh chính sách cho phù hợp. Những nghiên cứu này có thể được thực hiện theo chu kỳ khoảng 2- 3 năm một lần, không nhất thiết phải do một cơ quan nhà nước thực hiện, mà có thể do một tổ chức nghiên cứu hoặc tư vấn về quản trị kinh doanh có kinh nghiệm thực hiện. Kết quả nghiên cứu cần được công bố công khai (nhưng đảm bảo không nêu cụ thể một doanh nghiệp nào để đảm bảo nguyên tắc quyền cung cấp hay không cung cấp thông tin nội bộ thuộc về doanh nghiệp theo quy định của pháp luật).□

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. S. M. Bainbridge: The new corporate governance in theory and practice. Oxford University Press. Oxford University Press, Inc. 2008.
2. W. D. Cook, J. Zhu: Modeling performance measurement. Application and implementation issues in DEA. Springer, 2005.
3. Tim Hindle: Guide to management ideas. The Economist Newspaper Ltd. London, 2003.
4. K. A. Merchant, W. A. Van der Stede: Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives. Prentice Hall. 2<sup>nd</sup> edition. Essex, 2007.
5. R. Monks, N. Minow: Corporate Governance. 4<sup>th</sup> edition. John Wiley & Sons Ltd. Sussex, 2008.
6. G. Stonehouse, D. Campbell, J. Hamill, T. Purdie: Global and transnational business- Strategy and management. 2<sup>nd</sup> edition. John Wiley & Sons Ltd. Sussex, 2005.
7. M. Zeleny: Human systems management. Integrating Knowledge, management and systems. World Scientific Publishing Co. Singapore, 2005.
8. M. Renzi: An integrated toolkit for institutional development. Public administration and development, vol. 16. 1996.