



NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

Tác giả: PGS.TS. Giang Thị Xuyên

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

Nền kinh tế thị trường phát triển đã tạo nên mối quan hệ kinh tế, lợi ích và ảnh hưởng giữa các doanh nghiệp (DN), tổ chức ngày càng sâu, rộng. Mỗi tổ chức, cá nhân là 1 tế bào của nền kinh tế. Tuy mối quan hệ hợp tác và chịu ảnh hưởng giữa các DN với nhau có thể ở từng mức độ nhất định, trực tiếp hay gián tiếp, nhưng có thể nói rằng: Trên phương diện chung, hoạt động của mỗi DN đều có sự tác động đến nền kinh tế. Tùy theo phạm vi hoạt động của DN mà mối quan hệ đó ở phạm vi quốc gia, khu vực hay quốc tế - và tác động đó có thể là tích cực hay tiêu cực, hoặc cả 2 chiều. Do vậy để nền kinh tế phát triển ổn định, bền vững thì các DN cần coi trọng công tác quản trị. Quản trị doanh nghiệp (QTDN) tốt có ý nghĩa quan trọng, tạo nên sự hài hòa các mối quan hệ giữa nhà quản trị, người lao động và các bên có quyền lợi liên quan, từ đó thúc đẩy hoạt động và tăng cường khả năng tiếp cận của DN với các nguồn vốn bên ngoài, góp phần tích cực vào việc tăng cường giá trị DN, tăng cường đầu tư và phát triển bền vững cho DN và nền kinh tế.

Ở Việt Nam hiện nay, bên cạnh các DN chú trọng công tác QTDN nên có sự tăng trưởng mạnh vẫn còn rất nhiều DN chưa chú trọng đến QTDN, năng lực cạnh tranh yếu, DN rất khó khăn để trụ vững và phát triển. Bài viết sau sẽ luận bàn về QTDN ở Việt Nam và có ý kiến trao đổi nhằm giúp các DN nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng của QTDN và những giải pháp cần thiết để cải tiến QTDN theo thông lệ tốt.

1. Khái quát về quản trị DN

Cho đến nay khái niệm quản trị DN đã trở nên phổ biến toàn cầu. Đã có rất nhiều khái niệm, định nghĩa về quản trị DN. Mỗi định nghĩa có thể nhấn mạnh ở một góc độ nào đó nên giữa chúng cũng có những điểm khác biệt nhất định. Trên giác độ chung nhất, có thể hiểu như sau: Quản trị DN là một hệ thống các nguyên tắc, chính sách, luật lệ, thủ tục, quy trình nhằm định hướng, vận hành và kiểm soát DN.

Quản trị DN đóng vai trò rất quan trọng trong việc duy trì và phát triển DN. Quản trị DN tạo ra một cấu trúc, tổ chức DN một cách hợp lý phù hợp với đặc

điểm, mục tiêu hoạt động, nâng cao hiệu quả hoạt động. QTDN quy định rõ việc phân chia quyền lợi và trách nhiệm giữa nhà quản trị các cấp, người lao động và các bên có quyền lợi liên quan nhằm đáp ứng quyền lợi của nhà đầu tư, người lao động và những người điều hành DN.

Cần thấy rõ QTDN và quản trị kinh doanh có sự khác nhau rất cơ bản: Quản trị kinh doanh là điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của DN do Ban giám đốc thực hiện, còn QTDN là một quá trình giám sát và kiểm soát được thực hiện để bảo đảm cho việc thực thi công việc quản trị kinh doanh phù hợp với lợi ích của các bản thân DN, cổ đông, nhà đầu tư, khách hàng, nhà cung cấp và các cơ quan nhà nước. QTDN tập trung xử lý các vấn đề thường phát sinh trong mối quan hệ ủy quyền trong DN, ngăn ngừa và hạn chế những người quản lý lạm dụng quyền và nhiệm vụ được giao sử dụng tài sản và cơ hội kinh doanh của DN, cân bằng và kiểm chế quyền lực giữa các bên liên quan nhằm đảm bảo cho DN phát triển dài hạn và bền vững. Đồng thời QTDN cũng lập ra các nguyên tắc, quy trình, thủ tục ra quyết định trong DN, qua đó ngăn chặn sự lạm dụng quyền lực và chức vụ, giảm thiểu những rủi ro liên quan đến hoặc có nguồn gốc từ những giao dịch với các bên có liên quan, những xung đột lợi ích tiềm năng và từ việc không có tiêu chuẩn rõ ràng hoặc không tuân thủ các quy định về công bố thông tin và không minh bạch.

QTDN giúp đạt được mục tiêu của DN thông qua các hoạt động như quản lý tài chính, quản lý nhân sự hay kiểm soát nội bộ và đo lường hiệu suất hoạt động kinh doanh. QTDN tốt là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của các DN. Nhiều DN lớn trên thế giới đã đạt được thành công nhanh chóng nhờ một hệ thống quản trị hiệu quả. Ngược lại, quản trị lỏng lẻo, kém, thiếu minh bạch là một trong những nguyên nhân dẫn tới phá sản ở nhiều DN.

2. Chức năng của quản trị DN:

Quản trị DN có 4 chức năng cơ bản sau: Chức năng lập kế hoạch; Chức năng tổ chức; Chức năng phân công lao động và chức năng kiểm soát.

+ **Chức năng lập kế hoạch:** Chức năng này bao gồm việc xác định mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược kinh doanh, phương hướng phát triển để DN có thể đạt được mục tiêu đó. Nhà quản trị cần lập kế hoạch trong đó chỉ rõ lộ trình và các biện pháp để giám sát, kiểm tra quá trình và kết quả hoạt động của DN.

+ **Chức năng tổ chức:** Nhà quản trị phải là người đảm nhiệm việc lựa chọn và thiết lập bộ máy tổ chức DN theo mô hình phù hợp, tổ chức nhân sự phù hợp bộ máy, soạn thảo và ban hành các quy chế, điều lệ, chính sách để quản lý và điều hành DN hiệu quả.

+ **Chức năng phân công lao động:** Nhà quản trị đưa ra cơ chế tuyển dụng, bố trí lao động và đào tạo nhân sự có đủ khả năng chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp đảm nhận các công việc được phân công, trong đó chú ý các nguyên tắc phân công, phân nhiệm rõ ràng, nguyên tắc ủy quyền, phê chuẩn và nguyên tắc bất kiểm nhiệm, có chính sách nhân sự phù hợp nhằm động viên, khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động quản trị DN, năng suất lao động cao, kiểm soát lao động hiệu quả.

+ **Chức năng kiểm soát:** Nhà quản trị trong DN thực hiện quản lý và kiểm soát mọi vấn đề trong DN, nắm bắt thông tin trong các bộ phận và kịp thời đưa ra những quyết định xử lý phù hợp. Để thực hiện chức năng kiểm soát, nhà quản trị cần thiết lập hệ thống KSNB thích hợp và duy trì hoạt động của hệ thống này thường xuyên, liên tục, đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả trong việc ngăn chặn, phát hiện, sửa chữa sai sót, phòng ngừa rủi ro, chú trọng đến bộ phận quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ để hỗ trợ nhà quản trị quản trị DN hiệu quả. Nhà quản trị cần thiết lập cơ chế thông tin và truyền thông trong và ngoài DN, chú ý đến chế độ kiểm tra, phân tích, đánh giá mọi mặt hoạt động của DN và cung cấp thông tin thích hợp, đầy đủ, kịp thời cho nhà quản trị ra quyết định phù hợp.

3. Thực trạng quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam

Trong điều kiện kinh doanh cạnh tranh khốc liệt và tiềm ẩn nhiều rủi ro như hiện nay, QTDN tốt ngày càng trở nên quan trọng với DN. Nhiều DN Việt Nam đã áp dụng thông lệ quản trị tốt, chú trọng xây dựng bộ máy quản lý có cơ cấu phù hợp, khung quản trị rủi ro và kiểm soát tốt, cơ chế công bố thông tin rõ ràng nên đã phát triển SXKD cũng như các mối quan hệ với khách hàng và các bên liên quan, đảm bảo DN phát triển bền vững, qui mô kinh doanh mở rộng và uy tín ngày càng cao trên thị trường trong nước, khu vực và quốc tế.

Bên cạnh đó cũng không ít DN Việt Nam chưa chú ý đúng mức đến QTDN nên sản xuất kinh doanh không hiệu quả, thua lỗ, thậm chí phá sản

Có thể điểm qua về thực trạng QTDN tại Việt Nam qua việc thực hiện các chức năng QTDN như sau:

+ *Đối với chức năng lập kế hoạch:* Một số DN Việt Nam hiện nay đã chú trọng đến công tác lập kế hoạch. Trên cơ sở mục tiêu, sứ mệnh được xác định, DN đã xây dựng chiến lược kinh doanh và lập kế hoạch chu đáo, tỉ mỉ, tổ chức thực hiện và kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch, phân tích, đánh giá ưu điểm, tồn tại để đưa ra quyết định quản lý phù hợp. Kết quả các DN này luôn trụ vững, vượt qua rủi ro, kinh doanh thành công... Tuy nhiên, phần lớn DN Việt Nam hiện nay chưa chú trọng đến xác định mục tiêu, sứ mệnh, không chú trọng xác định chiến lược kinh doanh và lập kế hoạch để điều hành sản xuất, kinh doanh nên nhiều lúc chưa chủ động trong kinh doanh, khi gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh rất khó vượt lên, dẫn đến thua lỗ, thậm chí phá sản.

+ *Đối với chức năng tổ chức:* Đa phần DN Việt Nam đã lựa chọn và thiết lập bộ máy tổ chức DN theo mô hình phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động của DN mình. Tuy nhiên bên cạnh những DN tổ chức nhân sự phù hợp bộ máy, soạn thảo và ban hành các quy chế, điều lệ, chính sách rõ ràng để quản lý và điều hành DN hiệu quả thì phần nhiều DN tổ chức nhân sự chưa phù hợp, phân công công việc còn chồng chéo hoặc chưa phù hợp với trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp nên công việc sản xuất kinh doanh còn gặp nhiều khó khăn.

+ *Đối với chức năng phân công lao động:* Nhiều DN Việt Nam đã chú trọng đến công tác nhân sự, nhà QTDN đưa ra cơ chế tuyển dụng, bố trí và đào tạo nhân sự có đủ khả năng chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp đảm nhận các công việc được phân công. Việc phân công, phân nhiệm, ủy quyền, phê chuẩn, quyền hạn tiếp cận thông tin và trao đổi công việc đều được văn bản hóa. Do có chính sách nhân sự phù hợp, động viên, khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động quản trị DN, văn hóa DN được chú trọng nên năng suất lao động không ngừng cải tiến, chất lượng sản phẩm đảm bảo... Tuy nhiên, có rất nhiều DN vẫn không chú trọng đúng mức đến các nguyên tắc phân công lao động, hiện tượng chồng chéo chức năng hoặc không phân định rõ nhiệm vụ chức năng của từng người trong tổ chức dẫn đến điều hành nhân sự còn nhiều bất cập, kiểm soát thời gian và công việc còn nhiều hạn chế... Trong nhiều DN, mức độ gắn bó giữa nhân viên và DN rất thấp, họ khá thờ ơ với những thành công hay thất bại

của DN, xem đó như là vấn đề của chủ DN, ngược lại nhà quản trị DN cũng chưa thực sự quan tâm đến người lao động nên khi gặp khó khăn, người lao động không cùng DN tháo gỡ mà sẵn sàng dời bỏ tìm cơ hội tốt hơn...

+ *Đối với chức năng kiểm soát:* Hiện nay đã có nhiều DN Việt Nam chú trọng thiết lập hệ thống KSNB thích hợp và duy trì hoạt động của hệ thống này thường xuyên, liên tục, đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả trong việc ngăn chặn, phát hiện, sửa chữa sai sót, phòng ngừa rủi ro, chú trọng đến bộ phận kiểm toán nội bộ nên chức năng kiểm soát được thực hiện hiệu quả. Nhà quản trị những DN này thực hiện quản lý và kiểm soát mọi vấn đề trong DN, nắm bắt thông tin trong các bộ phận và kịp thời đưa ra những quyết định xử lý phù hợp giúp cho DN hoạt động thông suốt, quản lý rủi ro tốt. Tuy nhiên, vẫn không ít những DN chưa chú trọng quản lý và kiểm soát mọi vấn đề trong DN, nhà QTDN không nắm bắt thông tin về các bộ phận kịp thời nên không đủ căn cứ cho việc đưa ra những quyết định xử lý phù hợp. Do DN chưa có tổ chức tốt kiểm soát thông tin và truyền thông nên một mặt nhà quản trị không có đủ thông tin về hoạt động của DN một cách kịp thời, ngược lại thông tin dễ bị rò rỉ, tổn thất DN gặp phải rất lớn trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay. Hơn nữa, thông tin cung cấp ra bên ngoài không trung thực, không đảm bảo minh bạch cũng làm giảm uy tín và ảnh hưởng đến mối quan hệ với các bên liên quan như cổ đông, nhà đầu tư... dẫn đến khó khăn, vướng mắc trong các mối quan hệ kinh tế, không ít DN đã phải thu hẹp quy mô, thậm chí ngừng sản xuất và phá sản.

4. Một số ý kiến trao đổi

Để thành công trong kinh doanh, các DN cần coi trọng QTDN. Theo nghiên cứu của chuyên gia cho thấy khi QTDN tốt được thể hiện thông qua ba dạng thức sau đây:

(1) QTDN được xem là hiệu quả khi DN xác định rõ ràng về tất cả những rủi ro mà họ phải đối mặt và ảnh hưởng của những rủi ro này đến DN và các mục tiêu chiến lược. DN phải phân biệt được đâu là những lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro và lĩnh vực nào không chịu rủi ro, lĩnh vực nào đang có cơ hội tốt... Muốn vậy, nhà quản trị phải thực hiện tốt các chức năng trên đây, đặc biệt là chức năng quản trị rủi ro trong DN, đảm bảo luôn có được thông tin đầy đủ và được phân tích rõ ràng.

(2) QTDN được xem là tốt khi nhà quản trị (Hội đồng quản trị) thực hiện đúng vai trò của mình thông qua việc vạch ra các mục đích rõ ràng cho DN, đồng thời với việc thể hiện các giá trị phù hợp của DN và đảm bảo các mục đích, giá trị đó được triển khai một cách đúng đắn.

(3) QTDN tốt thể hiện ở việc DN có những hành vi và quyết định phù hợp trong những “thời điểm quan trọng”, điển hình là các giai đoạn khủng hoảng mà DN có thể gặp phải. Đây được coi là thử thách lớn nhất để khẳng định QTDN có hiệu quả hay không.

Để có được những điều này, nhà quản trị cần phải thực hiện tốt các chức năng của mình trong quản trị DN, đặc biệt chức năng quản trị nhân sự, sao cho khi gặp khó khăn DN vẫn có được lực lượng lao động chuyên tâm cùng gắn bó tháo gỡ khó khăn mà không dời bỏ DN...

Về cơ bản, QTDN tốt là khi DN xây dựng và duy trì được mối liên kết chặt chẽ, rõ ràng xuất phát từ nhiệm vụ, mục đích và giá trị mà Hội đồng quản trị đặt ra, duy trì được các chuẩn mực văn hóa DN và đảm bảo có được những quyết định đúng đắn, kịp thời trong ứng xử hàng ngày diễn ra tại mọi cấp độ trong DN.

Thực tiễn đã chỉ ra: DN nào thể hiện được mối liên kết hiệu quả trong QTDN sẽ có khả năng cạnh tranh cao hơn và đạt được các mục tiêu mà họ đã đặt ra.

Muốn đạt được QTDN tốt, các DN cần xác định rõ vai trò của nhà quản trị DN, hiểu và tuân theo các nguyên tắc quản trị căn bản, đảm bảo lợi ích thỏa đáng giữa nhà quản trị, người lao động và các bên liên quan. Tiếp theo DN cần có cơ chế giám sát một cách độc lập hoặc vận hành thực tế của bộ phận kiểm tra, giám sát theo thông lệ tốt, chú trọng cả việc giám sát và đánh giá toàn diện về quản trị rủi ro, quản trị tất cả các lĩnh vực, các bộ phận trong DN, xây dựng và thực hiện cơ chế báo cáo hay công bố thông tin phù hợp về mọi hoạt động diễn ra trong DN cũng như kết quả cụ thể của từng hoạt động, những khó khăn, vướng mắc cần tháo gỡ.... DN cần có cơ chế giám sát và công bố thông tin, đặc biệt là thông tin về các hoạt động trọng tâm đang được ưu tiên trong từng giai đoạn cụ thể.

5. Kết luận

QTDN tốt giúp DN nâng cao năng lực cạnh tranh, đa dạng hóa được nguồn lực phát triển đặc biệt là nguồn lực tài chính trong một “thế giới phẳng”, giúp DN đứng vững trong khó khăn, dễ dàng thu hút đầu tư, đa dạng hóa các quan hệ hợp tác và liên kết kinh doanh, phát triển ổn định và bền vững ngay cả khi “có biến”.

Thời gian qua những DN Việt Nam gặp khó khăn trong kinh doanh có nhiều nguyên nhân, trong đó nguyên nhân quan trọng là vấn đề QTDN còn hạn chế, yếu kém ở nhiều khía cạnh khác nhau. Nhìn chung còn nhiều DN có cơ cấu tổ chức chưa hợp lý, chưa phân biệt rạch ròi quyền và nghĩa vụ của các bộ phận cấu thành trong DN. Tính minh bạch trong phân công, phân nhiệm, trong hoạt động còn hạn chế, quyền lợi của người lao động trong DN chưa được quan tâm đầy đủ, các hoạt động quản trị chức năng còn nhiều hạn chế và đơn giản. Những hạn chế này đã đặt ra những rào cản cho sự lớn mạnh của DN Việt, làm cho DN phát triển thiếu định hướng dài hạn và thiếu bền vững.

Trong bối cảnh hiện nay, việc đào tạo để nâng cao năng lực quản trị, đặc biệt QTDN trong môi trường số với việc sử dụng các nền tảng số trong QTDN như hệ thống ERP, CRM, HRM,... là một vấn đề rất đáng quan tâm cho nhà quản trị của DN.

Trong trường hợp DN còn khó khăn vướng mắc trong việc thực hiện QTDN theo thông lệ tốt, DN nên tìm chọn một bên tư vấn đồng hành cùng DN.

Viện Quản trị số luôn đồng hành đồng hành cùng các DN trong chặng đường phát triển của DN, giúp DN xây dựng và thực hiện QTDN theo thông lệ quản trị tốt. Qua đó giúp DN ngăn chặn và giảm thiểu rủi ro, giúp DN phát triển bền vững trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, thực hiện thắng lợi **các mục tiêu mà DN đã đặt ra!**