

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

ĐÀO THỊ PHƯƠNG ANH

**MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY
PHÁT TRIỂN PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH THÔNG TIN EMICO
- ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

HÀ NỘI, 2007

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

ĐÀO THỊ PHƯƠNG ANH

**MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY
PHÁT TRIỂN PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH THÔNG TIN EMICO
- ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60 34 05

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. PHAN HUY ĐƯỜNG

HÀ NỘI, 2007

MỤC LỤC

	Trang
Lời mở đầu	1
Chương 1: Mô hình Công ty mẹ – công ty con: một số vấn đề lý luận và kinh nghiệm quốc tế	6
<i>1.1. Những vấn đề lý luận và thực tiễn về mô hình công ty mẹ – công ty con</i>	6
1.1.1. Khái niệm về mô hình công ty mẹ – công ty con	6
1.1.2. Vai trò và đặc điểm của mô hình công ty mẹ – công ty con	13
<i>1.2. Cơ cấu tổ chức của mô hình công ty mẹ – công ty con</i>	16
<i>1.3. Nghiên cứu mô hình công ty mẹ – công ty con ở một số nước và bài học kinh nghiệm</i>	19
1.3.1. Mô hình công ty mẹ – công ty con ở một số nước	21
1.3.2. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng ở Việt Nam	34
Chương 2: Mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	36
<i>2.1. Sự hình thành và phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con ở Việt Nam</i>	36
2.1.1. Những căn cứ pháp lý của việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con	36
2.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con	40
2.1.3. Khái quát sự phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con ở nước ta	45
<i>2.2. Hiện trạng mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO</i>	47

2.2.1. Sự cần thiết áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	47
2.2.2. Vài nét khái quát về Tổng công ty EMICO	50
2.2.3. Hiện trạng mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	51
Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	73
3.1. Mục tiêu hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	73
3.1.1. Tổng công ty EMICO trong bối cảnh chung của đất nước	73
3.1.2. Mục tiêu hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO đến năm 2010	75
3.2. Giải pháp hoàn thiện và phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	81
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO	81
3.2.2. Giải pháp phát triển trong thời gian tới của EMICO theo mô hình công ty mẹ – công ty con	83
3.3. Các điều kiện để thực hiện các giải pháp	91
3.3.1. Phát triển thị trường tài chính, tạo môi trường bình đẳng cho các loại hình doanh nghiệp	91
3.3.2. Nâng cao chất lượng quản lý Nhà nước đối với các công ty cổ phần theo mô hình công ty mẹ – công ty con	94
Kết luận	96
Tài liệu tham khảo	97

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BQ	: Bình quân
CTM	: Công ty mẹ
CTC	: Công ty con
Cty CP	: Công ty Cổ phần
CTM-CTC	: Công ty mẹ - công ty con
CLCS	: Chiến lược chính sách
DN	: Doanh nghiệp
DNNN	: Doanh nghiệp Nhà nước
ĐVT	: Đơn vị tính
GM	: General Moto
HĐQT	: Hội đồng quản trị
HĐBT	: Hội đồng Bộ trưởng
HĐGD	: Hội đồng Giám đốc
KD	: Kinh doanh
KHKT	: Khoa học Kỹ thuật
KHXXH	: Khoa học xã hội
NXB	: Nhà Xuất bản
PT-TH	: Phát thanh – Truyền hình
TCT	: Tổng công ty
TQ	: Trung Quốc
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
TGD	: Tổng Giám đốc
TP. HCM	: Thành phố Hồ Chí Minh

UNDP	: Chương trình phát triển Liên Hiệp Quốc
UBND	: Ủy ban nhân dân
VNĐ	: Đồng Việt Nam
WTO	: Tổ chức Thương mại Thế giới
XD	: Xây dựng
XHCN	: Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC BẢNG BIỂU

<u>Danh mục</u>	<u>Trang</u>
1. Sơ đồ:	
Sơ đồ 1: Sơ đồ về mô hình tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý của Tổng công ty EMICO.	57
2. Bảng biểu:	
Bảng 1: Vốn tài sản của Công ty mẹ.	58
Bảng 2: Số lượng và trình độ lao động tại Công ty mẹ.	59
Bảng 3: Tình hình vốn và tài sản năm 2 năm 2006, 2007 tại Công ty Cổ phần Thiết bị Phát thanh – Truyền hình.	59
Bảng 4: Thống kê lao động từ năm 2006 đến giữa quý IV năm 2007.	60
Bảng 5.1: Tình hình vốn và tài sản năm 2006 và năm 2007.	60
Bảng 5.2: Tình hình vốn và tài sản.	60
Bảng 6: Thống kê lao động năm 2006 đến hết Quý IV năm 2007.	61
Bảng 7: Thống kê lao động năm 2006 và đến giữa quý IV năm 2007.	61
Bảng 8: Kế hoạch phát triển kinh doanh đến năm 2010.	77
Bảng 9: Kế hoạch phát triển lao động đến năm 2010.	77
Bảng 10: Kế hoạch đầu tư của công ty mẹ vào các công ty con đến năm 2010.	78
Bảng 11: Trình độ lao động tại công ty mẹ.	79
Bảng 12: Dự kiến phát triển lao động.	79

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp Việt Nam đứng trước nhiều thách thức gay gắt đòi hỏi phải tăng cường năng lực cạnh tranh. Hơn nữa, sau một thời gian cải cách và mở cửa, môi trường kinh doanh ở nước ta ngày càng được cải thiện và thuận lợi cho sự phát triển của các tập đoàn kinh tế.

Cùng với thực tế phát triển của các tổng công ty, cải cách doanh nghiệp nhà nước và yêu cầu hội nhập, môi trường pháp lý dần được hoàn thiện. Năm 2005, Luật Doanh nghiệp thống nhất được ban hành, Nghị định số 153/2004/NĐ-CP của Chính phủ về tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty, công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Nghị định số 187/2004/NĐ-CP về việc chuyển công ty nhà nước thành công ty cổ phần. Đây là những cơ sở pháp lý mở đường cho việc thành lập các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam.

Mô hình công ty mẹ – công ty con là một mô hình liên kết chặt chẽ về lợi ích kinh tế giữa công ty mẹ và các công ty con. Một công ty mẹ với nhiều công ty con hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau tạo ra một thế mạnh chung. Hiện nay đây là mô hình tiên tiến mà các tập đoàn lớn trên thế giới đều áp dụng. Mô hình này cũng có nhiều điểm tương đồng với mô hình Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam. Tuy nhiên, việc áp dụng hiệu quả mô hình này cần được vận dụng sáng tạo cho phù hợp với những điều kiện thực tế ở Việt Nam.

Các Tổng công ty nhà nước được thành lập từ hơn 10 năm qua ở Việt Nam trong các ngành công nghiệp, năng lượng, giao thông, viễn thông...đều

nắm giữ những vai trò chủ chốt trong nền kinh tế, là lực lượng bảo đảm các cân đối lớn và ổn định kinh tế vĩ mô, cung ứng sản phẩm trọng yếu cho nền kinh tế quốc dân và xuất khẩu, đóng góp cho ngân sách, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Trong thực tế khách quan, cũng cần thấy rằng mô hình Tổng công ty chưa tạo ra sự liên kết kinh tế, gắn bó về lợi ích, thị trường nội bộ Tổng công ty, chưa thể hiện được sức mạnh tổng hợp. Do đó, việc đổi mới và tổ chức lại các Tổng công ty sẽ giúp sử dụng có hiệu quả hơn nguồn vốn của quốc gia, phát huy tốt vị trí, vai trò của các Tổng công ty trong phát triển để phù hợp với cơ chế thị trường.

Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin EMICO là doanh nghiệp Nhà nước thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam được thành lập từ năm 1969. Tiền thân là công ty Vật tư kỹ thuật Phát thanh - Truyền hình là đơn vị đầu tiên sản xuất, cung cấp, lắp đặt thiết bị vật tư kỹ thuật cho ngành phát thanh - truyền hình trong cả nước. Sau nhiều năm hoạt động, Tổng công ty EMICO đã tạo ra được sự chuyển biến tốt về mặt công tác, đạt được những kết quả theo mục tiêu và nhiệm vụ của Tổng công ty. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt đạt được, Tổng công ty cũng gặp không ít áp lực và khó khăn của quá trình toàn cầu hoá, sự chi phối của các đối thủ cạnh tranh trên thương trường, nhu cầu vốn tập trung và những hạn chế trong mô hình tổ chức và cơ chế quản lý của Tổng công ty đã thúc đẩy quá trình đổi mới và phát triển Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Đây là mô hình đã được các nhà quản lý trên thế giới đánh giá là hiệu quả và được áp dụng ngày càng rộng rãi, là công cụ để mở rộng sản xuất kinh doanh của các tập đoàn, vừa để chia sẻ, hạn chế rủi ro trong kinh doanh, thu hút được nhiều vốn từ xã hội, vừa đảm bảo được sự kiểm soát, điều hành của Tổng công ty, đồng thời tăng cường được quyền tự chủ, tính tự chịu trách nhiệm của các

doanh nghiệp thành viên theo quy định của pháp luật. Nhằm làm rõ hơn nữa cơ sở lý luận và thực tiễn từ đó đề xuất một số giải pháp xây dựng mô hình công ty mẹ – công ty con ở Tổng công ty EMICO, tôi chọn đề tài **“Mô hình Công ty mẹ - công ty con tại Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin EMICO - Đài Tiếng nói Việt Nam”** làm luận văn thạc sĩ khoa học kinh tế của mình.

2- Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ở Việt nam thời gian qua, đã có không ít những công trình, hội thảo, báo cáo, luận án nghiên cứu đề cập đến vai trò, vị trí của công ty mẹ công ty con, cũng như sự cần thiết và tác dụng của mô hình doanh nghiệp này. Một số tác phẩm tiêu biểu sau:

- Đỗ Bình Trọng, *Hoàn thiện tổ chức quản lý doanh nghiệp Nhà nước theo mô hình công ty mẹ – công ty con trong điều kiện Việt nam (Vận dụng vào Tổng công ty xây dựng)*, luận án Phó TS kinh tế, Hà nội 1995.

- Trần Anh Nam, *Tìm hiểu những qui định được pháp luật thành lập, tổ chức, quản lý Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con*, NXB Lao động xã hội, Hà nội 2004: đề cập đến các văn bản pháp luật về việc thành lập, tổ chức và quản lý tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con

- Ban Đổi mới doanh nghiệp Trung ương: Báo cáo triển khai mô hình công ty mẹ – công ty con, ngày 22/9/2005.

Trong các công trình nghiên cứu trên, mặc dù đề cập khá đa dạng đến việc phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con, nhưng chưa có công trình

nào tập trung làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn, từ đó đưa ra các giải pháp xây dựng hoàn thiện, phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con.

Để hiểu rõ hơn về mô hình công ty mẹ – công ty con, Tôi đi vào tìm hiểu cụ thể mô hình này tại Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin (EMICO).

3. Mục đích, nhiệm vụ, đối tượng, phạm vi nghiên cứu

* **Mục đích:** Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn và đề xuất các giải pháp hoàn thiện, phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO.

* **Nhiệm vụ:**

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận và thực tiễn trong việc xây dựng hoàn thiện và phát triển công ty mẹ – công ty con.

- Phân tích thực trạng mô hình hoạt động công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO, đưa ra những đánh giá cần thiết là cơ sở để tiếp tục nghiên cứu, sắp xếp, tổ chức mô hình công ty mẹ – công ty con trong Tổng công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tổng công ty EMICO trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu của Luận văn chính là mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin (EMICO).

* **Phạm vi nghiên cứu**

Luận văn tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thống kê toán học, phương pháp dự báo mô phỏng....

6. Những đóng góp mới của đề tài

- Khẳng định rõ căn cứ khoa học và thực tiễn của việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con tại Việt Nam và EMICO.

- Hệ thống hoá kinh nghiệm áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con của một số nước.

- Đánh giá điểm mạnh yếu của việc hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con tại EMICO.

- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại EMICO.

7. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương I: MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ-CÔNG TY CON: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ.

Chương II: MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ-CÔNG TY CON TẠI VIỆT NAM VÀ Ở TỔNG CÔNG TY EMICO

Chương III: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ-CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY EMICO

CHƯƠNG 1

MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

1.1. Những vấn đề lý luận và thực tiễn về mô hình công ty mẹ - công ty con

1.1.1. Khái niệm về mô hình công ty mẹ - công ty con

Mô hình công ty mẹ công ty con là một mô hình tổ chức sản xuất - kinh doanh được thực hiện bởi sự liên kết nhiều pháp nhân doanh nghiệp độc lập, hoạt động trong nhiều lĩnh vực và địa bàn khác nhau để tạo thế mạnh chung.

Cơ cấu của mô hình này theo cơ cấu “tập đoàn cứng” khá phổ biến như ở nhiều nước trên thế giới và được hình thành tự nhiên theo yêu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, đồng thời hạn chế rủi ro của các doanh nghiệp. Công ty mẹ trở thành công ty chủ xét theo khía cạnh tổ chức mạng lưới hoạt động của tập đoàn.

Ở các nước, thông thường công ty mẹ được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, còn các công ty con được tổ chức dưới nhiều hình thức khác nhau. Từ các công ty con có thể phát triển thành các công ty cháu. Công ty mẹ chi phối công ty con về tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh, công nghệ, nhân lực, thương hiệu, nhãn hiệu...thông qua người đại diện của mình tại công ty con và bằng các công cụ khác. Công ty mẹ bỏ vốn vào các công ty con với tư cách là nhà đầu tư và hưởng lợi tức tương ứng với số vốn bỏ ra. Các quan hệ kinh tế giữa các đơn vị thành viên với

công ty mẹ đều thông qua hợp đồng kinh tế để thực hiện dự án, công trình hoặc thương vụ cụ thể.

Để thấy rõ bản chất của mô hình này, trước hết cần làm rõ quan niệm về “Công ty mẹ” và “Công ty con”, trong đó cần làm rõ tư cách pháp nhân, đặc điểm về sở hữu, về quan niệm chi phối, kiểm soát của công ty mẹ đối với công ty.

Mô hình công ty mẹ – công ty con là một loại hình tập đoàn kinh tế đã và đang được các tập đoàn đa quốc gia lớn áp dụng và mang lại nhiều hiệu quả trong sản xuất, kinh doanh và cạnh tranh. Chính vì vậy, nghiên cứu mô hình công ty mẹ – công ty con trước hết xuất phát từ việc nghiên cứu mô hình tập đoàn kinh tế.

Quá trình phát triển của nền sản xuất xã hội là quá trình thường xuyên đổi mới, phát triển về mặt tổ chức, quản lý của các tổ chức kinh tế theo hướng tập trung chuyên môn hoá trên cơ sở tích tụ và cạnh tranh. Từ các cơ sở, đơn vị sản xuất nhỏ, lẻ ban đầu qua các giai đoạn phát triển đã hình thành nên các xí nghiệp, công ty sản xuất theo từng lĩnh vực tập trung hàng dọc, các công ty sản xuất đa ngành nhiều lĩnh vực tập trung hàng ngang và cuối cùng hình thành các tập đoàn kinh tế với nhiều hình thức khác nhau có vai trò chi phối và tác động mạnh mẽ đến nền kinh tế trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới như hiện nay. Sự hình thành và phát triển của các tập đoàn kinh tế là sự phản ánh quy luật tất yếu khách quan của nền sản xuất xã hội.

Khi nói về tập đoàn kinh tế thường có những nhận thức chưa thống nhất với nhau, xét cả về mặt bản chất cũng như về cách thể hiện. Có quan điểm cho rằng tập đoàn kinh tế không phải là một hình thức pháp lý cụ thể, không có tư cách pháp nhân, không đăng ký kinh doanh đối với tập đoàn

kinh tế mà chỉ đăng ký kinh doanh đối với từng doanh nghiệp tham gia tập đoàn. Vì vậy, không thể xác định được đâu là tập đoàn kinh tế và đâu không phải là tập đoàn kinh tế và cũng không có thống kê cụ thể nào về các tập đoàn kinh tế trên thế giới hay ở một quốc gia và vì vậy cũng không nên đưa ra khái niệm về tập đoàn kinh tế. Mặc dù vậy, trên thực tế dựa trên những cơ sở khác nhau mà ở các nước đã có những quan niệm khác nhau về tập đoàn kinh tế, thể hiện:

Một số nước như Hà Lan, Anh, Đan Mạch cho rằng tập đoàn kinh tế được hiểu là sự liên kết giữa nhiều chủ thể kinh tế có chung lợi ích, có quan hệ sở hữu và khế ước với nhau, cùng tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh trong một hoặc nhiều ngành nghề, nhiều lĩnh vực kinh tế.

Một số nước như Nhật Bản, Hàn Quốc cho rằng: Tập đoàn kinh tế là một nhóm doanh nghiệp với các mối liên kết nội bộ với nhau theo hình thức quản lý cài vào nhau hoặc một mức cổ phần chéo nhau nhất định và các hoạt động hợp tác.

Quan điểm của Trung Quốc cho rằng: Tập đoàn kinh tế là tổ chức kinh tế có kết cấu tổ chức nhiều cấp, nó đáp ứng đòi hỏi của nền sản xuất hàng hoá XHCN và của nền sản xuất lớn xã hội hoá. Doanh nghiệp nòng cốt của tập đoàn là thực thể kinh tế có tư cách pháp nhân, tự chủ kinh doanh, hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm với kết quả kinh doanh.

Từ điển Business English của Longman cho rằng: “Tập đoàn kinh tế là một tổ hợp các công ty độc lập về mặt pháp lý nhưng tạo thành một tập đoàn gồm một hay nhiều công ty hay chi nhánh góp vốn cổ phần chịu sự kiểm soát của công ty mẹ”.

Có một số ý kiến cho rằng: Tập đoàn kinh doanh là tổ hợp các công ty hoạt động trong một ngành hay nhiều ngành khác nhau, trong phạm vi một

nước hay nhiều nước, trong đó có một “công ty mẹ” nắm quyền lãnh đạo, chi phối hoạt động của các “công ty con” về mặt tài chính và chiến lược phát triển. Tập đoàn kinh doanh là một cơ cấu tổ chức vừa có chức năng kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng cường tích tụ tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận.

Một số nhà luật học cho rằng mặc dù các tập đoàn kinh tế không có tư cách pháp nhân, không đăng ký kinh doanh nhưng dựa vào khung pháp lý đảm bảo cho hoạt động của các doanh nghiệp thành viên và cả tập đoàn kinh tế có hiệu quả và một số dấu hiệu khác có thể đưa ra khái niệm chung về tập đoàn kinh tế: Tập đoàn kinh tế được hiểu là sự liên kết của nhiều chủ thể kinh tế có chung lợi ích, có mối quan hệ sở hữu và khế ước với nhau, cùng tiến hành hoạt động kinh doanh trong một hoặc nhiều ngành, nhiều lĩnh vực kinh tế, xét về bản chất đó là một tổ chức kinh tế vừa mang tính chất của một doanh nghiệp (kinh doanh vì mục đích sinh lời) vừa mang đặc trưng của một hiệp hội kinh tế (phục vụ lợi ích chung của các thành viên).

Một số nhà khoa học về kinh tế khi đưa ra khái niệm về tập đoàn kinh tế thường dựa vào sự liên kết giữa các thành viên tham gia tập đoàn kinh tế và chức năng của tập đoàn kinh tế: “khi nói đến tập đoàn kinh tế thường ám chỉ đó là một thực thể kinh tế, một cơ cấu hoặc một tổ hợp kinh doanh thực hiện kết ước kinh tế giữa các thành viên là các doanh nghiệp ở các lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ, tài chính....hoạt động trong cùng một ngành hay nhiều ngành khác nhau trên phạm vi một hay nhiều nước, có mối quan hệ với nhau về tài chính, công nghệ, thị trường và lợi ích. Tập đoàn kinh tế là một tổ chức kinh tế có hai chức năng cơ bản là vừa kinh doanh vừa liên kết kinh tế nhằm tăng cường tích tụ tập trung, tăng khả

năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận. Trong tập đoàn kinh tế thường có một “công ty mẹ” nắm quyền lãnh đạo, chi phối hoạt động của “công ty con” về mặt tài chính và chiến lược phát triển.

Với quan điểm trên, có thể nói tập đoàn kinh tế là một tổ hợp kinh doanh liên kết các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, có mối quan hệ về tài chính, công nghệ, thị trường, lợi ích. Các doanh nghiệp này kinh doanh trong cùng một ngành, một lĩnh vực hoặc trong nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau trên phạm vi một nước hay nhiều nước. Về mặt chức năng, tập đoàn kinh tế có thể thực hiện hai chức năng cơ bản là vừa sản xuất kinh doanh vừa đầu tư tài chính hoặc chỉ thực hiện các hoạt động tài chính, ngân hàng mà không có các cơ sở sản xuất để sản xuất ra các sản phẩm cụ thể. Việc liên kết kinh tế giữa các doanh nghiệp theo kiểu tập đoàn kinh tế nhằm mục đích tăng cường tích tụ, tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận.

Xuất hiện từ cuối thế kỷ XVIII, bắt đầu từ việc liên kết để xây dựng các tuyến tàu hoả chạy bằng hơi nước đầu tiên, tập đoàn kinh tế đã nhanh chóng trở thành một mô hình được áp dụng rộng rãi tại nhiều nước trên thế giới. Tuy nhiên, tùy theo đặc điểm và trình độ phát triển kinh tế xã hội của từng nước mà hình thành tập đoàn kinh tế khác nhau với các mô hình khác nhau. Ở các nước Châu Âu có thể phân ra bốn mô hình tập đoàn kinh tế gồm: Mô hình tập đoàn đóng (dạng Xí nghiệp Liên hợp); mô hình tập đoàn mở (mô hình công ty mẹ - công ty con); mô hình Conglomerate (doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, nhiều lĩnh vực khác nhau tập hợp thành một tổ chức để duy trì lợi ích chung); mô hình tập đoàn hỗn hợp. Ở Nhật Bản, tập đoàn kinh tế phân thành ba loại hình sau: Mô hình tập đoàn liên

kết theo hàng ngang, mô hình tập đoàn liên kết theo hàng dọc (theo kiểu sản xuất phân phối) và mô hình tập đoàn kinh tế nhỏ.

Tập đoàn kinh tế ở các nước có nền kinh tế phát triển rất đa dạng, trong đó, việc hình thành tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ - công ty con là hình thức phổ biến có nhiều ưu điểm và đã được các quốc gia khác nhau áp dụng. Chính vì vậy, việc tìm hiểu công ty mẹ – công ty con trước hết phải hiểu được khái niệm công ty mẹ - công ty con, cần nhận thức rằng một công ty được xem là công ty mẹ hoặc là công ty con chỉ khi nó đặt trong mối quan hệ giữa hai công ty này để xác định vị trí là “công ty mẹ” hoặc là “công ty con”. Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con chỉ là yếu tố đầu tư tài chính, công ty mẹ đầu tư tài chính cho công ty con, thông qua quan hệ đầu tư tài chính, công ty mẹ trở thành chủ sở hữu và có quyền chi phối đối với công ty con. Mức độ chi phối công ty con tùy thuộc vào tỷ lệ vốn mà công ty mẹ sở hữu. Chính vì vậy, khái niệm công ty mẹ – công ty con cũng được xây dựng dựa trên mối quan hệ này. Theo từ điển pháp luật xuất bản bằng Tiếng Anh của Nhà Xuất bản Black thì “Công ty được thành lập để điều khiển công ty khác, thường giới hạn vai trò của nó trong việc sở hữu cổ phần và giám sát việc quản lý. Công ty con là “công ty do một công ty mẹ sở hữu cổ phần điều khiển”.

Mặc dù còn có những quan điểm khác nhau về khái niệm công ty mẹ - công ty con, nhưng những khái niệm này có thể được hiểu như sau: Công ty mẹ của các công ty con khác là doanh nghiệp có đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, có tài sản riêng, có quyền kiểm soát các công ty khác, làm chủ sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc vốn đầu tư, vốn cổ phần ở công ty khác đủ để chi phối hoạt động của các công ty khác về bí quyết công nghệ, thương hiệu, thị trường và chiến lược

phát triển nhằm tăng khả năng cạnh tranh, tiềm lực tài chính, lợi nhuận phục vụ cho lợi ích của công ty và các công ty con.

Công ty con là công ty do một công ty khác đầu tư toàn bộ vốn điều lệ hoặc nắm giữ cổ phần chi phối. Công ty con có tư cách pháp nhân độc lập đối với công ty mẹ, có tài sản riêng, được tổ chức và hoạt động theo loại hình pháp lý của doanh nghiệp mà nó đăng ký kinh doanh.

Công ty mẹ

Công ty mẹ của một công ty khác – hiểu theo nghĩa chung nhất – là công ty có quyền kiểm soát công ty khác, làm chủ toàn bộ vốn điều lệ hoặc có vốn đầu tư, vốn cổ phần ở công ty khác với tỷ lệ đủ để chi phối về vốn và từ đó là chi phối các quyết định quan trọng đối với công ty khác đó.

Công ty mẹ là một thực thể độc lập có tư cách pháp nhân, là chủ đầu tư vào các công ty con. Công ty mẹ có thể trực tiếp sản xuất và kinh doanh, nhưng cũng có loại công ty mẹ không trực tiếp sản xuất, kinh doanh mà chỉ giữ chức năng quản lý chung, nghiên cứu, phát triển, định ra chiến lược kinh doanh, kiểm toán...còn các chức năng trực tiếp như sản xuất, tiêu thụ, vận chuyển...được chuyển giao cho các công ty con. Tuy nhiên, xu hướng thế giới hiện nay đang chuyển các công ty mẹ không kinh doanh thành công ty mẹ kinh doanh, nắm giữ những ngành nghề, vật tư, thiết bị chủ yếu, có ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty con.

Xét về cơ cấu sở hữu của công ty mẹ thì có thể có loại công ty đơn sở hữu và có loại công ty đa sở hữu.

Đối với các Tổng công ty Nhà nước, Nghị quyết Trung ương 3 khoá IX chủ trương cần có sự điều chỉnh phù hợp theo yêu cầu phát triển của nền kinh tế, nhưng về cơ bản các Tổng công ty thuộc những ngành, lĩnh vực then chốt như dầu khí, viễn thông, điện lực...vẫn do Nhà nước nắm

giữ 100% vốn. Như vậy, khi tiến hành chuyển đổi các Tổng công ty này sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con thì Tổng công ty giữ vai trò công ty mẹ và Nhà nước vẫn giữ 100% vốn điều lệ.

Công ty con

Công ty con là công ty do một công ty khác đầu tư toàn bộ vốn điều lệ, hoặc nắm giữ cổ phần chi phối. Cổ phần chi phối là cổ phần đa số hoặc ở mức mà theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty đó đủ để chi phối các quyết định quan trọng của công ty đó.

Công ty con có tư cách pháp nhân, có tài sản riêng, tên gọi, con dấu và là pháp nhân độc lập với công ty mẹ. Công ty con được tổ chức theo loại hình pháp lý mà doanh nghiệp đăng ký kinh doanh.

Đảng và Nhà nước ta chủ trương mở rộng, đa dạng các loại hình tổ chức kinh doanh. Do đó, một công ty mẹ có thể đồng thời sở hữu và chi phối nhiều công ty con với nhiều loại hình đăng ký kinh doanh khác nhau. Các công ty con đồng thời có thể trở thành công ty mẹ để sở hữu hoặc chi phối các công ty con khác.

Đối với các đơn vị thành viên thuộc Tổng công ty Nhà nước, khi chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con thì tùy từng trường hợp cụ thể và mục đích của công ty mẹ để lựa chọn loại hình đăng ký kinh doanh phù hợp.

1.1.2. Vai trò và đặc điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con

Mô hình công ty mẹ – công ty con là sự kết hợp hài hoà các loại hình sở hữu trong phạm vi của một doanh nghiệp, giữa các doanh nghiệp Nhà nước, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, các hình thức liên doanh liên kết hỗ trợ cho nhau phát triển. Dựa trên quan hệ tài chính với các mức độ khác nhau, việc huy động vốn giữa các thành phần kinh tế

được thuận lợi, quá trình tích tụ và tập trung vốn được đẩy mạnh. Mỗi quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên thông qua hợp đồng kinh tế, bình đẳng, đôi bên cùng có lợi. Các quan hệ thường đi vào thực chất, chứ không mang tính hành chính, mệnh lệnh, thu nộp như mô hình Tổng công ty đang áp dụng hiện nay. Các doanh nghiệp thành viên trong mô hình này sẽ có mức độ tự chủ rất cao, tự thân hoạt động theo thị trường, tự mình nghiên cứu thị trường, xây dựng chiến lược kinh doanh, tự đề ra phương thức tiết kiệm chi phí hoạt động miễn sao đạt được lợi nhuận cao nhất.

Công ty mẹ có thể dễ dàng chuyển vốn trong các công ty con. Ví dụ, công ty mẹ bán phần hùn của mình trong công ty con này để đầu tư vào công ty con khác có lợi hơn. Chính vì đầu tư vào nhiều công ty, nên công ty mẹ sử dụng các công ty con như công cụ để kinh doanh, phân chia rủi ro nhằm bảo toàn và phát triển nguồn tài chính của mình. Mô hình này cho phép Việt Nam đẩy nhanh tiến trình đổi mới doanh nghiệp Nhà nước, cổ phần hoá một bộ phận doanh nghiệp Nhà nước mà không làm yếu đi các doanh nghiệp đó như một số Tổng công ty hiện nay gặp phải. Mặt khác, mô hình này cho phép huy động thêm nguồn lực xã hội đầu tư vào sản xuất kinh doanh mà vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước vẫn được đảm bảo.

Nhờ có cơ chế góp vốn linh hoạt thông qua việc hình thành mối quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con, có thể tạo điều kiện cho doanh nghiệp Nhà nước phát triển về quy mô, năng lực, vượt phạm vi một ngành, một lĩnh vực, một quốc gia; từ đó có thể hình thành những tập đoàn kinh tế mạnh, đủ sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Nhìn chung, mô hình Tổng công ty với mối quan hệ công ty mẹ – công ty con có ưu điểm là tạo ra tính độc lập cao cho các doanh nghiệp thành viên, chuyển từ quan hệ hành chính sang quan hệ lợi ích; vừa đảm

bảo được quyền sở hữu của Nhà nước đối với Tổng công ty (công ty mẹ), vừa có thể đa dạng hoá sở hữu, huy động sự tham gia của các thành phần kinh tế khác thông qua tổ chức hoạt động của các công ty con. Đây chính là cơ sở để hình thành các Tập đoàn kinh tế Nhà nước.

Qua nghiên cứu, có thể thấy mô hình công ty mẹ - công ty con có một số đặc điểm chủ yếu sau:

*** Về phạm vi và qui mô hoạt động**

Bất cứ Tổng công ty hay Tập đoàn nào hoạt động theo mô hình này đều có quy mô rất lớn về vốn, lao động, doanh thu và thị trường. Nhiều tập đoàn kinh doanh hoạt động theo mô hình này có phạm vi hoạt động, có các chi nhánh không chỉ nằm trên lãnh thổ rộng lớn của một quốc gia mà còn ở nhiều quốc gia hoặc ở phạm vi toàn cầu.

*** Về hình thức sở hữu**

Mô hình công ty mẹ - công ty con là một tổ hợp các công ty, bao gồm “công ty mẹ” và “các công ty con cháu” phần lớn mang họ của công ty mẹ. Công ty mẹ sở hữu số lượng vốn cổ phần lớn trong các công ty con, cháu. Nó chi phối các công ty con, cháu về mặt tài chính và chiến lược phát triển. Như vậy, sở hữu vốn trong mô hình công ty mẹ - công ty con là sở hữu hỗn hợp (nhiều chủ) nhưng có một chủ (công ty mẹ) đóng vai trò không chế, chi phối về tài chính.

*** Về lĩnh vực hoạt động**

Các Tổng công ty, Tập đoàn hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con đều kinh doanh chuyên ngành hoặc đa ngành, đa lĩnh vực trong đó kinh doanh đa ngành đa lĩnh vực là chủ yếu. Mỗi tập đoàn kinh doanh hoạt động theo mô hình này đều có định hướng ngành chủ đạo, lĩnh vực kinh doanh đặc trưng, mũi nhọn. Bên cạnh các đơn vị sản xuất, thường

có các tổ chức tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, thương mại, dịch vụ, nghiên cứu khoa học, đào tạo,... Xu hướng chung là các tổ chức tài chính, ngân hàng và nghiên cứu ứng dụng ngày càng được chú ý hơn vì nó là đòn bẩy cho sự phát triển của mô hình.

Tập đoàn kinh doanh hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con tiến hành hoạt động và quản lý tập trung một số mặt như: huy động, điều hoà, quản lý vốn; nghiên cứu triển khai; đào tạo; xây dựng chiến lược phát triển, chiến lược thị trường, chiến lược sản phẩm, chiến lược đầu tư. Như vậy, Tập đoàn kinh doanh hoạt động theo mô hình này làm cả hai chức năng cơ bản là kinh doanh như một doanh nghiệp và liên kết kinh tế.

1.2. Cơ cấu tổ chức của mô hình công ty mẹ - công ty con

Khi chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ - công ty con, cơ cấu tổ chức quản lý công ty mẹ được áp dụng đối với Tổng công ty chuyển đổi thành công ty mẹ Nhà nước sẽ gồm Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Bộ máy điều hành và các đơn vị thành viên.

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý cấp cao nhất đối với toàn bộ mô hình. Hội đồng quản trị bao gồm các chủ sở hữu về việc sử dụng, bảo toàn và phát triển vốn, thực thi các nhiệm vụ được giao. Hội đồng quản trị quyết định các vấn đề lớn và quan trọng như: chiến lược phát triển, phương án sản xuất kinh doanh, điều hoà quản lý vốn, lựa chọn và quyết định Tổng giám đốc, Giám đốc các đơn vị thành viên. Thành viên Hội đồng quản trị có thể được cử làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty cổ phần con hoặc cháu.

Ban Kiểm soát có thể nằm trong hoặc ở ngoài Hội đồng quản trị, có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát hoạt động của tập đoàn và quá trình điều hành

của bộ máy điều hành trong việc chấp hành các quyết định, nghị quyết của Hội đồng quản trị.

Bộ máy điều hành gồm có Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc. Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của tập đoàn, là người xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, là người điều hành các công việc thường ngày của doanh nghiệp. Tổng giám đốc là người được Hội đồng quản trị lựa chọn và được Thủ tướng Chính phủ quyết định bổ nhiệm (đối với Tập đoàn kinh tế mà Nhà nước nắm giữ 100% vốn), hoặc Hội đồng quản trị ký hợp đồng thuê. Các Phó Tổng giám đốc do Tổng giám đốc kiến nghị và được Hội đồng quản trị bổ nhiệm. Bộ máy giúp việc do Tổng giám đốc lựa chọn và quyết định sau khi được chấp thuận của Hội đồng quản trị.

Giám đốc các đơn vị thành viên có trách nhiệm điều hành hoạt động của đơn vị thành viên theo chiến lược phát triển dài hạn cũng như kế hoạch ngắn hạn của công ty mẹ.

Tuy nhiên, trên thực tế, cơ cấu tổ chức quản lý của mô hình công ty mẹ - công ty con phức tạp hơn nhiều khi mô hình phát triển nhiều cấp. Hệ thống này đan xen và xuyên suốt cả mô hình từ công ty mẹ đến các công ty con và công ty cháu...

Cơ chế hoạt động công ty mẹ - công ty con dựa vào chi phối về góp vốn, ở các công ty con là công ty cổ phần, công ty TNHH, công ty mẹ sẽ giám sát và quản lý, điều chỉnh mục tiêu của công ty con thông qua Hội đồng quản trị của công ty mẹ, lấy quyền chi phối về vốn để tác động đến nhân sự, chiến lược sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư.

Về sở hữu, mô hình công ty mẹ - công ty con xác lập rõ và đầy đủ quyền của chủ sở hữu và quyền của doanh nghiệp (quyền sở hữu vốn, tài

sản của pháp nhân, quyền độc lập và tự chịu trách nhiệm trong các giao dịch dân sự...). Công ty mẹ và công ty con có thể tổ chức theo nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, với nhiều hình thức sở hữu khác nhau.

Về quan hệ pháp lý, nền tảng của quan hệ cơ bản này là việc đầu tư và sở hữu vốn của công ty mẹ ở các công ty con, quyền của chủ đầu tư và quyền của doanh nghiệp được tách bạch rõ ràng. Công ty con được tự chủ về kinh doanh, tự chủ về tài chính cũng từ đó tạo nên mối quan hệ vững chắc về lợi ích kinh tế, đồng thời phân định rõ ràng quyền của chủ đầu tư và quyền của doanh nghiệp.

Về tài chính, công ty mẹ và công ty con đều có quy chế tài chính riêng, phù hợp với hình thức sở hữu, Luật điều chỉnh công ty.

Phương thức hạch toán của công ty mẹ và công ty con đều phải chấp hành chế độ hạch toán theo quy định của Nhà nước. Báo cáo tài chính của công ty mẹ và công ty con đều phải lập riêng. Báo cáo tài chính của công ty mẹ chỉ phản ánh hoạt động kinh doanh, vốn tài sản của công ty mẹ, bao gồm cả hoạt động đầu tư vào công ty con và các doanh nghiệp khác, kết quả việc đầu tư đó, nhưng không bao gồm tài sản và kết quả hoạt động của công ty con.

Tóm lại, mô hình công ty mẹ – công ty con kết hợp hài hoà các loại hình doanh nghiệp trên cơ sở quyền sở hữu. Các doanh nghiệp Nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH, các hình thức liên doanh liên kết hỗ trợ cho nhau phát triển. Dựa trên quan hệ tài chính với các mức độ khác nhau, việc huy động vốn giữa các thành phần kinh tế được thuận lợi, quá trình tích tụ và tập trung vốn được đẩy mạnh.

Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên thông qua hợp đồng kinh tế, bình đẳng, đôi bên cùng có lợi. Các quan hệ bước đầu đi vào thực

chất, chứ không mang tính hành chính, mệnh lệnh, thu nộp như mô hình Tổng công ty đang áp dụng hiện nay.

Các DN thành viên trong mô hình này sẽ có mức độ tự chủ rất cao, tự thân hoạt động theo thị trường, tự mình nghiên cứu thị trường, xây dựng chiến lược kinh doanh, tự đề ra phương thức tiết kiệm chi phí hoạt động miễn sao đạt được lợi nhuận cao nhất.

Công ty mẹ có thể dễ dàng chuyển vốn trong các công ty con, ví dụ công ty mẹ bán phần vốn của mình trong công ty con này để đầu tư vào công ty con khác có lợi hơn. Chính vì đầu tư vào nhiều công ty nên công ty mẹ đã phân chia rủi ro cho nhiều công ty con nhằm bảo toàn nguồn tài chính của mình.

Mô hình này cho phép huy động thêm nguồn lực xã hội đầu tư vào sản xuất kinh doanh mà quyền sở hữu của Nhà nước và vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước vẫn được đảm bảo. Mô hình này là cơ sở để hình thành Tập đoàn kinh tế Nhà nước.

1.3. Nghiên cứu mô hình công ty mẹ - công ty con ở một số nước và bài học kinh nghiệm

Trên thế giới, các tập đoàn hoạt động theo mô hình CTM – CTC thường được hình thành theo con đường các công ty lớn thành lập các công ty con. Các công ty con phần lớn được các công ty mẹ thành lập trong các trường hợp sau:

- Thành lập công ty con để thực hiện một dự án có rủi ro cao. Mục đích thành lập công ty con trong trường hợp này là để hạn chế rủi ro cho công ty mẹ. Hình thức này thường được áp dụng không chỉ khi công ty mẹ tiến hành đầu tư lớn, mà ngay cả khi triển khai một số sản phẩm mới có độ rủi ro cao.

- Thành lập công ty con để thâm nhập thị trường mới. Đây cũng là một hình thức được áp dụng nhằm hạn chế rủi ro, gây dựng uy tín trên thị trường mới.

- Thành lập công ty con để tạo sức ép cạnh tranh nội bộ. Đây là trường hợp ít khi gặp hơn so với các trường hợp trên. Nó cũng thường gắn với các mục tiêu khác và đòi hỏi công ty mẹ có chiến lược phát triển hợp lý, có khả năng điều tiết, tổ chức hợp tác, phân công giữa các công ty con và giữa công ty mẹ với các công ty con.

Nhìn chung, việc thành lập công ty con thường xuất phát từ nhu cầu mở rộng các hoạt động kinh doanh của công ty mẹ. Công ty mẹ có thể sở hữu hoàn toàn công ty con (sở hữu 100% vốn) hoặc chỉ sở hữu một phần vốn.

Trong trường hợp công ty mẹ chỉ sở hữu một phần vốn của công ty con thì tỉ lệ cổ phần đó cũng khác nhau, có thể là sở hữu đa số, sở hữu tỷ lệ cổ phần chi phối hoặc sở hữu cổ phần có quyền phủ quyết. Tỷ lệ bắt buộc mà công ty mẹ phải nắm giữ để có quyền hạn như trên được xác định trong điều lệ của từng công ty. Dưới nhiều hình thức khác nhau, công ty mẹ là công ty nắm cổ phần chi phối đối với công ty con, có tỷ lệ góp vốn cao nhất vào vốn điều lệ của công ty con. Tỷ lệ vốn góp này không nhất thiết phải trên 50% vốn điều lệ nhưng công ty mẹ vẫn chi phối được công ty con.

Đối với các công ty con được thành lập mới, công ty mẹ thường là chủ thể sáng lập. Chính vì thế, cách thức chi phối công ty con thường được xác lập trong điều lệ của công ty con qua những điều khoản quy định có tính kỹ thuật về hoạt động của công ty.

Về mặt chiến lược và phương hướng hoạt động, công ty mẹ chi phối công ty con qua quyền quyết định các chiến lược, định hướng hoạt động lâu dài cũng như các kế hoạch, chiến lược hàng năm, quyết định về những dự án, chương trình hành động lớn của công ty con.

Vấn đề quan trọng được nhiều tập đoàn, công ty lớn có nhiều công ty con quan tâm không chỉ là thống nhất về chiến lược và nắm giữ các vị trí quản lý then chốt mà còn là cố gắng tạo ra một “văn hoá thống nhất” giữa công ty mẹ với các công ty con.

Để làm việc này, các công ty mẹ thường tạo lập ra một hệ thống đào tạo bồi dưỡng và thống nhất cung cấp các dịch vụ này cho các công ty con của mình.

Về mặt tổ chức, công ty mẹ duy trì sự chi phối của mình đối với công ty con qua việc cử hoặc tuyển lựa nhân viên vào các chức danh chủ chốt. Do nắm cổ phần chi phối hoặc là cổ đông lớn nhất, đại diện của công ty mẹ thường nắm giữ vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị. Với chức danh này, công ty mẹ có thể cử hoặc ký hợp đồng thuê Giám đốc điều hành công ty con, với hai vị trí này, thực chất quyền điều hành trực tiếp các hoạt động tác nghiệp của công ty con nằm trong tay công ty mẹ.

Mô hình công ty mẹ – công ty con ở một số nước

a. Trung Quốc

Trước hết, hãy bàn về quan điểm chỉ đạo, cũng giống như trong một số lĩnh vực hoạt động khác, trong quá trình chuyển đổi các Tổng công ty của đất nước mình sang mô hình - Công ty mẹ- công ty con, Trung Quốc vẫn theo đuổi chính sách cơ bản là “nắm cái lớn, buông cái nhỏ”.

So sánh về tiến độ thực hiện của hai nước, thì TQ thực hiện quá trình chuyển đổi sở hữu doanh nghiệp Nhà nước song song với chương trình tái

cơ cấu của Việt nam. Tuy nhiên, xét về cách thức thực hiện thì thấy có một khác biệt rất quan trọng giữa các biện pháp của Trung Quốc với các biện pháp của Việt Nam, cụ thể:

- Trung Quốc cho phép tiến hành các chương trình thí điểm vượt khỏi khuôn khổ pháp luật hiện tại. Nếu thí điểm thành công thì sau đó sẽ xây dựng thành luật theo mô hình thành công đó.

- Việt Nam ban hành các văn bản pháp quy trước, sau đó đánh giá xem chúng có phù hợp không và tiến hành sửa đổi.

Người ta thường coi là các chính sách của Nhà nước Trung Quốc thể hiện tính tập quyền cao độ, nhưng thực tế lại không phải như vậy. Trung Quốc đã tiến hành phân cấp trong việc hình thành và quản lý các công ty mẹ – công ty con. Mặc dù vậy, đây là một định hướng tốt, nhưng nó cũng có nhược điểm vì khi một hoạt động mang tính kinh doanh được phân cấp một cách nhiều nhất thì sẽ tạo ra nhiều sự chồng chéo và trùng lặp.

Với chính sách chung là nắm giữ nhiều doanh nghiệp nhưng cố gắng làm cho toàn ngành hiệu quả hơn, các công ty mẹ – công ty con của Trung Quốc đã được hình thành nhưng theo dạng tập đoàn kinh tế hoặc tập đoàn doanh nghiệp theo vùng.

Kết quả là các công ty mẹ – công ty con tương tự nhau ở một vùng và trong cùng một ngành nghề lại thuộc sở hữu của các cơ quan cấp vùng, cơ quan cấp tỉnh và cơ quan cấp thành phố.

Trên cơ sở thực tiễn của quá trình chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ - công ty con, Trung Quốc đã rút ra bài học là phải điều chỉnh theo cơ chế thị trường. Và đó cũng là các bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam, cụ thể:

Một là, không có cách thức duy nhất, tốt nhất để hình thành nên một mô hình kinh doanh lý tưởng, chỉ đơn giản là thị trường không vận hành theo cách này.

Hai là, không chỉ thử nghiệm một mà là nhiều mô hình và chọn ra một mô hình hiệu quả.

Ba là, một số công ty mẹ – công ty con hoạt động hiệu quả theo mô hình “Tập đoàn kinh tế” mạnh nhưng hầu hết vẫn là các công ty mẹ – công ty con theo kiểu đầu tư theo vùng. Trong mô hình này, hiện nay Trung Quốc cho phép các công dân nước mình được nắm giữ cổ phần của các công ty mẹ.

Công ty cổ phần đầu tư Shenzhen là một ví dụ về công ty mẹ – công ty con theo vùng ở Trung Quốc. Mục đích của việc thành lập ra công ty này là để tiếp quản và thanh lý các doanh nghiệp làm ăn không hiệu quả, để cải thiện tình hình hoạt động của các doanh nghiệp còn lại, để khởi xướng các chương trình khuyến khích người lao động mua cổ phần, tiến tới việc niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Trung Quốc có nhiều đặc điểm điều kiện khá tương đồng với Việt Nam. Do vậy, việc tham khảo kinh nghiệm của Trung Quốc trong việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con là rất có ý nghĩa đối với chúng ta.

Các tập đoàn kinh doanh của Trung Quốc là các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân và cơ cấu tổ chức bao gồm 1 công ty mẹ và các công ty con. Công ty mẹ là công ty 100% vốn nhà nước, các công ty con có thể là 100% vốn nhà nước hoặc công ty cổ phần. Tập đoàn kinh doanh này được hình thành bằng 3 cách:

- Do Chính phủ chủ động quyết định thành lập bằng quyết định hành chính;

- Do một số doanh nghiệp Nhà nước làm nòng cốt đầu tư vào các doanh nghiệp khác;

- Thông qua hoạt động mua bán và sáp nhập giữa các doanh nghiệp.

Mô hình: “công ty mẹ – công ty con” đã được Trung Quốc áp dụng phổ biến, hiện nay, mô hình này của các tập đoàn Trung Quốc có hai loại hình cơ bản sau:

- Tập đoàn mà công ty mẹ chỉ thực hiện chức năng quản lý vốn và quản lý về chiến lược nhưng không tham gia vào các hoạt động sản xuất – kinh doanh.

Về cơ cấu tổ chức quản lý, công ty mẹ gồm có:

- Hội đồng quản trị là cơ quan quyết sách của Công ty, thành viên là đại diện cho cổ đông (Chính phủ hoặc uỷ ban quản lý tài sản Nhà nước); thành viên độc lập là những chuyên gia tư vấn độc lập về kinh tế, luật, kiểm toán và các thành viên trong nội bộ công ty.

- Ban giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, là cơ quan điều hành, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

- Ban giám sát bao gồm cả người bên ngoài doanh nghiệp (do Chính phủ cử và trả lương) và người trong nội bộ doanh nghiệp (do doanh nghiệp trả lương).

Việc liên kết giữa công ty mẹ với các công ty con rất phong phú và đa dạng tùy thuộc vào loại hình kinh doanh. Có các dạng liên kết cụ thể như sau:

- Liên kết theo dây chuyền sản xuất – kinh doanh.

- Liên kết giữa nghiên cứu khoa học với sản xuất kinh doanh

- Liên kết bằng vốn

Việt Nam và Trung Quốc có rất nhiều điểm tương đồng về văn hoá, lịch sử phát triển, cùng là các nước theo mô hình XHCN nên kinh nghiệm thực hiện mô hình “công ty mẹ – công ty con” của Trung Quốc rất có ý nghĩa với Việt nam. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện mô hình này, có một số điểm khác biệt là các tập đoàn kinh doanh của Trung Quốc đã được cổ phần hoá, hoặc đang cổ phần hoá mạnh mẽ, có tiềm lực tài chính, kỹ thuật, công nghệ tương đối mạnh.

Việc đổi mới doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc cũng bắt đầu được thực hiện từ đầu thập niên 90, nội dung chủ yếu của công cuộc đổi mới bao gồm: xây dựng thể chế đại diện quyền sở hữu của Nhà nước và hoàn thiện chế độ doanh nghiệp tự quản; phát triển DNNN theo mô hình doanh nghiệp hiện đại.

Mở rộng quyền tự chủ của doanh nghiệp là đảm bảo cho doanh nghiệp có sự linh hoạt nhất định trong việc quyết định về kế hoạch sản xuất, mua nguyên vật liệu, phân phối lợi nhuận, quyết định lương và thưởng, hợp tác liên doanh, sử dụng và tuyển dụng cán bộ...

Xây dựng thể chế đại diện quyền sở hữu nhà nước: Trung Quốc đã thiết lập cơ chế quản lý tài sản Nhà nước, đại diện chủ sở hữu Nhà nước tại doanh nghiệp, nhằm tránh tình trạng Chính phủ “vừa đá banh vừa thổi còi”. Thông qua Công ty quản lý tài sản Nhà nước, nhà nước cử người làm đại diện chủ sở hữu, có quy định cụ thể, quyền hạn trách nhiệm đối với người đại diện này. Các công ty quản lý tài sản chủ yếu thực hiện chức năng quản lý vốn thường có các bộ phận sau: Văn phòng, nhân sự, tài sản, tài chính, pháp chế, vận hành và quản lý vốn. Chính phủ thay đổi chức năng chính của mình từ chức năng lập kế hoạch sản xuất – kinh doanh,

phân bổ các đầu vào và nguồn quỹ, ban hành các hướng dẫn cho DNNN sang chức năng quản lý công việc hành chính công.

Mô hình doanh nghiệp tự quản là một trong những cơ sở quan trọng nhất nhằm thực hiện mục tiêu cải cách đổi mới DNNN ở Trung Quốc. Mô hình này là sự kết hợp của phương thức kinh doanh của doanh nghiệp ngoài quốc doanh với quản lý nhà nước bao gồm việc tiến hành phi quốc hữu hóa, chuyển từ nhà nước kinh doanh sang các doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Trong chế độ doanh nghiệp tự quản, các cổ đông trở thành người chủ thực sự trong doanh nghiệp, đây là mấu chốt của sự cải thiện quản lý DNNN ở Trung Quốc. Các DNNN đã được cổ phần hoá vận hành theo Luật công ty với mô hình doanh nghiệp tự quản lý cơ sở tạo nên sức cạnh tranh của doanh nghiệp và của các cổ đông.

Từ năm 1994, Chính phủ Trung Quốc đã chấp nhận một phương thức cải cách DNNN linh hoạt hơn với đặc trưng là “nắm cái lớn, bỏ cái nhỏ”. Chiến lược này tập trung vào việc duy trì hơn 1000 DNNN quy mô lớn, thông qua việc áp dụng thể chế Trung Quốc đã và đang xây dựng phương hướng, nội dung cải cách và phát triển các DNNN theo mô hình doanh nghiệp hiện đại với những đặc trưng như: Doanh nghiệp có pháp nhân đầy đủ và là người bỏ vốn đầu tư, trở thành thực thể pháp nhân độc lập, được hưởng quyền lợi và nghĩa vụ dân sự, tự chủ kinh doanh theo pháp luật, tự chịu lỗ lãi, nộp thuế theo quy định, có trách nhiệm bảo toàn và tăng giá trị tài sản. Còn người bỏ vốn dựa trên mức vốn đầu tư vào doanh nghiệp được hưởng các quyền lợi chính như: quyền lựa chọn người quản lý, quyền thu lợi từ tài sản và quyền thông qua các quyết sách quan trọng của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp phá sản, người bỏ vốn chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn trong phần vốn của mình trước số nợ của doanh nghiệp. Nhà nước

được coi là người bỏ vốn, không được trực tiếp can thiệp vào hoạt động sản xuất– kinh doanh của doanh nghiệp và chỉ quản lý gián tiếp doanh nghiệp với tư cách là một cổ đông. Việc phát triển theo các định hướng này sẽ giúp DNNN khắc phục sự lạc hậu, nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường và giữ được vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Thực hiện mô hình doanh nghiệp hiện đại ở Trung Quốc đã thu được những kết quả tích cực, rút ra được những bài học kinh nghiệm bổ ích để đẩy mạnh cải cách khu vực DNNN với nhịp độ nhanh, giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Bằng việc áp dụng mô hình “công ty mẹ – công ty con” đã đẩy nhanh tiến trình đổi mới DNNN ở Trung Quốc, cho phép huy động thêm nguồn lực xã hội đầu tư vào sản xuất – kinh doanh mà vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước vẫn được bảo đảm; tạo ra cơ sở để giải quyết mối quan hệ trong nội bộ DNNN theo hướng nâng cao quyền hạn và trách nhiệm của các đơn vị tự chủ; mô hình này cho phép kết hợp một cách hài hoà các loại hình sở hữu trong phạm vi một doanh nghiệp, kết hợp giữa các loại hình DNNN, công ty cổ phần, công ty TNHH có sự đan xen với nhau, hỗ trợ nhau cùng phát triển. Khả năng chi phối của DNNN đối với các thành phần kinh tế khác được duy trì trên cơ sở định hướng chiến lược, thị trường, công nghệ, lực lượng KHKT... Khi công ty mẹ góp vốn vào công ty con thì đương nhiên, số tiền lợi nhuận của công ty con sau nhiều năm hoạt động phải được chia cho công ty mẹ tương ứng với số tiền mà công ty mẹ đã góp. Như vậy, quá trình tích tụ và tập trung vốn sẽ được thực hiện tốt và nhanh hơn. Bên cạnh đó, quyền tự chủ kinh doanh của các công ty con được tăng cường, có khả năng ứng phó linh hoạt với sự biến động của thị trường. Việc hình thành các công ty con dưới hình thức công ty cổ phần còn tạo

điều kiện để thu hút vốn, công nghệ và kinh nghiệm quản lý của đối tác đầu tư nước ngoài.

Hiện nay, các DNNN của Trung Quốc gồm 2 loại: doanh nghiệp 100% vốn nhà nước và doanh nghiệp có cổ phần chi phối của Nhà nước. Trong đó, cổ phần chi phối gồm hai loại: loại trên 51% và loại kiểm soát cổ phần tương đối dưới 50% nhưng là cổ đông lớn nhất trong công ty cổ phần. DNNN Trung Quốc hoạt động theo hai luật: Luật xí nghiệp quốc hữu ban hành năm 1988 và Luật công ty ban hành năm 1993.

Ngoài ra, theo kinh nghiệm của Trung Quốc thì không nên cho phép công ty con đầu tư ngược lại công ty mẹ vì như vậy rất khó xác định công ty nào là công ty mẹ và công ty nào là công ty con, gây lộn xộn trong tổ chức và quản lý.

Từ những phân tích trên cho thấy, chính sách của Nhà nước Trung Quốc là cho phép tiến hành các chương trình thí điểm vượt khỏi khuôn khổ pháp luật hiện tại. Nếu thí điểm thành công thì sau đó sẽ xây dựng thành luật theo mô hình thành công đó.

Còn đối với Việt Nam thì ban hành các văn bản pháp quy trước, sau đó đánh giá xem chúng có phù hợp không và tiến hành sửa đổi. Cần phải hiểu thực chất là việc chuyển doanh nghiệp Nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là sự đổi mới tổ chức quản lý doanh nghiệp Nhà nước, khắc phục những mặt hạn chế của mô hình tổ chức quản lý trong các Tổng công ty Nhà nước hiện nay, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp quy mô lớn này tiếp tục phát triển và thực sự trở thành chủ thể đầu tư trong nền kinh tế thị trường. Mô hình công ty mẹ – công ty con là mô hình còn mới mẻ và đang thực hiện thí điểm ở nước ta, do vậy, khi thực hiện mô hình này, đòi hỏi chúng ta phải có sự nghiên cứu vận dụng cho

phù hợp với điều kiện hiện tại của nền kinh tế, cũng như của mỗi doanh nghiệp. Quá trình thực hiện mô hình công ty mẹ – công ty con của Trung Quốc đã cung cấp cho chúng ta nhiều kinh nghiệm, từ đó giúp chúng ta có nhận thức đúng đắn và tìm được cơ chế chuyển đổi có hiệu quả khi áp dụng mô hình này.

b. Hàn Quốc

Mô hình công ty mẹ – công ty con đã bị Chính phủ Hàn Quốc hạn chế từ năm 1987 do những lo ngại về khả năng lạm dụng mô hình này như một phương tiện để mở rộng sự tập trung về quyền lực kinh tế. Tuy nhiên, sau khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997, việc xây dựng mô hình công ty mẹ – công ty con lại được Chính phủ cho phép nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tái cơ cấu công ty (ví dụ như loại bỏ hoặc bán đi những bộ phận ở những lĩnh vực kinh doanh không cần thiết,...).

Tính đến cuối năm 2003, ở Hàn Quốc có 19 công ty mẹ – công ty con, trong đó, có 14 công ty phi tài chính (LG, SK Enron,...) và 5 công ty tài chính (tập đoàn tài chính Sinhan, tập đoàn tài chính Woori,...).

Tại Hàn Quốc, công ty mẹ – công ty con hoạt động dưới sự điều chỉnh của Luật Thương mại bình đẳng và Quy định độc quyền. Công ty mẹ phải có trị giá tài sản trên 100 tỷ won, lấy mục tiêu kinh doanh hàng đầu là kiểm soát các công ty con trong nước của Tập đoàn thông qua việc sở hữu cổ phần trên 50% tài sản của công ty này.

Có thể tham khảo một tập đoàn được coi là hoạt động rất thành công theo mô hình công ty mẹ – công ty con tại Hàn Quốc – tập đoàn LG.

Tập đoàn LG được tái cơ cấu qua 4 nội dung cơ bản:

- Cải thiện cơ cấu tài chính (chủ yếu tập trung vào xử lý nợ)

- củng cố cơ cấu kinh doanh (mở rộng quan hệ với các doanh nghiệp, đối tác nước ngoài; loại bỏ các hoạt động kinh doanh không chủ chốt, không có hiệu quả, tăng cường tính cạnh tranh trong kinh doanh).

- Chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con

- Nâng cao quản trị doanh nghiệp

Quá trình chuyển đổi của Tập đoàn LG sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con diễn ra qua 3 bước.

Bước 1 (từ năm 1999 đến 2001), đơn giản hoá cơ cấu đầu tư vốn cổ phần trong các công ty thành viên nằm trong tập đoàn LG, chia thành 2 cụm doanh nghiệp kinh doanh ở 2 lĩnh vực chính là năng lượng, hoá chất (tập trung xung quanh LG hoá chất) và điện tử, viễn thông (tập trung xung quanh LG điện tử).

Bước 2 (từ năm 2001 đến 2002), tách riêng 2 cụm doanh nghiệp trên để hình thành hai nhóm công ty mẹ – công ty con về 2 lĩnh vực năng lượng hoá chất và điện tử viễn thông, lấy LG hoá chất và LG điện tử làm 2 công ty mẹ.

Bước 3 (từ đầu năm 2003), sáp nhập 2 công ty mẹ (LG hoá chất và LG điện tử) thành 1 công ty mẹ LG Corp.

Công ty mẹ LG Corp có vai trò, trách nhiệm chính sau:

- Xác lập tầm nhìn tổng thể và chiến lược kinh doanh dài hạn của Tập đoàn.

- Mua bán các công ty con

- Đầu tư vào những lĩnh vực mới

- Kiểm tra kết quả hoạt động kinh doanh của các công ty con

- Phê duyệt chiến lược kinh doanh của các công ty con

- Quản lý nhãn hiệu sản phẩm

- Chia sẻ và phổ biến kinh nghiệm cải tiến kinh doanh cho các công ty con
- Chia sẻ các kênh phân phối và những tài sản hữu hình khác của Tập đoàn.

c. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Việt Nam có thể học tập kinh nghiệm Nhật Bản trong việc hình thành tập đoàn theo mô hình công ty mẹ – công ty con thông qua mô hình tổ chức, hoạt động của Tập đoàn Viễn thông Nhật Bản (NTT).

Tập đoàn NTT là một tổ hợp bao gồm 1 công ty mẹ và nhiều công ty con, công ty cháu. Tập đoàn này không hình thành pháp nhân “Tập đoàn NTT”, không có bộ máy quản lý điều hành riêng mà chỉ sử dụng quyền điều hành để thực hiện chức năng của công ty mẹ đối với các công ty con và với toàn Tập đoàn.

Bộ Tài chính Nhật Bản nắm giữ 46% vốn trong công ty mẹ NTT, công ty mẹ nắm giữ từ 60 – 100% vốn ở các công ty con. Công ty mẹ có vai trò:

- Tối đa hoá lợi nhuận của tập đoàn
- Hoạch định chiến lược kinh doanh và hỗ trợ các công ty con hoạt động.
- Nghiên cứu phát triển. Đây là công tác rất được chú trọng, hàng năm số tiền dành cho nghiên cứu khoảng 200 tỷ Yên (khoảng gần 2 tỷ đôla) do các công ty con đóng góp.

Cơ cấu tổ chức của công ty mẹ: gồm Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và các phòng ban chuyên môn giúp việc.

Công ty con: là công ty có từ 60 – 100% vốn góp của công ty mẹ, chia làm 4 loại:

Loại 1: Phải thực hiện theo những quy chế của Nhà nước (quy định trong Luật NTT – một bộ luật được soạn thảo riêng cho NTT), bị hạn chế một phần dịch vụ và có nghĩa vụ công ích.

Loại 2: Các công ty được tự do cạnh tranh các dịch vụ, có thể gia nhập thị trường quốc tế.

Loại 3: Các công ty kinh doanh

Loại 4: Các công ty khai thác những dịch vụ kinh doanh mới ngoài tập đoàn (khác lĩnh vực viễn thông).

Hiện nay NTT có khoảng 400 công ty con.

Công ty cháu: là công ty do công ty con nắm giữ trên 50% vốn. Về nguyên tắc, các công ty con, công ty cháu không được đầu tư ngược lại công ty mẹ, công ty con, đây là quy định. Tuy nhiên, trên thực tế cũng chưa thấy xuất hiện nhu cầu này.

Chỉ các loại công ty kể trên mới được coi là thành viên của Tập đoàn NTT. Tuy nhiên, Tập đoàn NTT cũng có một số công ty liên kết. Công ty liên kết là những công ty mà các thành viên của NTT nắm giữ từ 20% đến 50% vốn.

Các công ty thành viên của Tập đoàn đều có tư cách pháp nhân và Hội đồng quản trị riêng.

Công tác quản lý, điều hành chung trong Tập đoàn: Những vấn đề cơ bản về nghĩa vụ và nguyên tắc liên kết giữa các công ty thành viên trong tập đoàn được quy định bằng một quy chế nhằm đảm bảo nâng cao hiệu quả hoạt động của tập đoàn và góp phần phát triển nền kinh tế xã hội của đất nước.

Mối quan hệ giữa các công ty: giữa các công ty đều có các hợp đồng, giữa công ty mẹ và các công ty con có 2 loại hợp đồng: hợp đồng về kinh

doanh và hợp đồng về đóng góp vào công tác nghiên cứu phát triển chung của tập đoàn.

Quyền đại diện phần vốn của Nhà nước tại NTT: Bộ Tài chính được Chính phủ uỷ quyền nắm giữ 46% vốn của Nhà nước tại NTT. Tuy nhiên, để NTT được tự do hơn trong hoạt động kinh doanh trước việc Nhà nước cũng đang chuẩn bị bán dần phần vốn của mình tại NTT, Bộ Tài chính đã không cử đại diện của mình tham gia vào Hội đồng quản trị của NTT mà các vấn đề lớn được quyết định thông qua Đại hội cổ đông, trong đó cổ đông của Bộ Tài chính với 46% vốn nắm giữ nên vẫn có quyền quyết định.

Quản lý Nhà nước đối với NTT: Tập đoàn NTT được Nhà nước quản lý bằng một đạo luật riêng gọi là Luật NTT. Bộ phận quản lý công cộng và Buu chính Viễn thông thuộc Bộ Nội Vụ – cơ quan Nhà nước được giao trách nhiệm quản lý Nhà nước đối với hoạt động của Tập đoàn NTT và bổ nhiệm thành viên Hội đồng quản trị của công ty mẹ, phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh của 3 công ty con do công ty mẹ nắm giữ 100% vốn.

Chế độ kiểm toán: công ty mẹ phải được kiểm toán độc lập còn các công ty con, công ty cháu có thể sử dụng kiểm toán nội bộ.

Hiệu quả của việc cơ cấu lại mô hình Tập đoàn NTT như hiện nay là hoạt động của Tập đoàn thích ứng tốt trước nhu cầu luôn biến đổi của thị trường và xu hướng phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ viễn thông. Nộp thuế tăng 450 tỷ Yên, mệnh giá cổ phiếu tăng nên thu nhập của Chính phủ tăng 6 lần qua các đợt bán cổ phiếu của mình. Hiện nay, Nhà nước nắm giữ 46% nhưng theo luật của NTT, Nhà nước chỉ cần nắm giữ không dưới 30%, vì vậy, Chính phủ còn có thể tiếp tục bán cổ phiếu của mình ra công chúng.

Thực tế đã cho thấy, tập đoàn NTT và tập đoàn LG sau khi tái cơ cấu tổ chức hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con đã gặt hái được rất nhiều thành công.

Tất nhiên, mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế đều có đặc thù riêng và không có một mô hình mẫu hoàn hảo, mà dựa trên một số nguyên tắc nhất định của Tập đoàn kinh tế và mô hình công ty mẹ – công ty con cũng như luật định của từng nước, các quốc gia sẽ tự xây dựng và điều chỉnh hoạt động của mô hình công ty mẹ – công ty con theo tình hình thực tế cũng như đặc thù ngành nghề nhất định.

d. Mỹ

Hiện nay, các tập đoàn kinh tế ở Mỹ hầu hết đều kinh doanh đa ngành trong đó có định hướng ngành chủ đạo, có phạm vi hoạt động rộng lớn với quy mô vốn và lao động lớn, thực hiện đa sở hữu về vốn trong đó có vốn của nhà nước, vốn của các doanh nghiệp, tổ chức tài chính và các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Các tập đoàn của Mỹ cũng là một tổ hợp các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, được hình thành dựa trên cơ sở sự liên kết về thị trường, công nghệ, tài chính, nghiên cứu phát triển, thương hiệu. Và tập đoàn General Motor (GM) là một ví dụ điển hình.

Tập đoàn General Motor (GM): là một tổ hợp có nhiều công ty con, Công ty cháu và nhiều công ty liên kết khác nhau trên khắp thế giới và đang là một trong những tập đoàn đa quốc gia lớn nhất nước Mỹ. Thành lập năm 1908 trong lĩnh vực sản xuất xe ô tô. Đến năm 1920, GM thành lập nên 6 công ty con ban đầu (5 công ty sản xuất xe con và 1 công ty sản xuất xe tải) và tiến hành quản lý tập trung toàn bộ các công ty thành viên.

Tới năm 1926, các công ty con mới trở thành những thành viên độc lập và tập đoàn GM chỉ quản lý tập trung toàn bộ các công ty thành viên ở công tác kế hoạch và tài chính. Nhờ hoạt động thôn tính dựa trên khả năng tài chính mạnh mẽ do ngành mũi nhọn là sản xuất ô tô mang lại, GM thành lập 6 công ty con ban đầu (5 công ty sản xuất xe con và 1 công ty sản xuất xe tải) và tiến hành quản lý tập trung toàn bộ các công ty thành viên.

Tới năm 1926, các công ty con mới trở thành những thành viên độc lập và tập đoàn GM chỉ quản lý tập trung toàn bộ các công ty thành viên ở công tác kế hoạch và tài chính. Nhờ có hoạt động thôn tính dựa trên khả năng tài chính mạnh mẽ do ngành mũi nhọn là sản xuất ô tô mang lại, GM đã trở thành tập đoàn đa ngành nghề như mua lại hãng hàng không Hughes Aircraft, mua công ty xử lý máy tính và gặt hái nhiều thành công trong những lĩnh vực này. Doanh số và lợi nhuận của tập đoàn không ngừng gia tăng và kỹ năng quản lý đạt tới trình độ cao. Như vậy, nhờ sự tự chủ và độc lập trong điều hành của các công ty thành viên, GM đã vươn lên trở thành một trong những tập đoàn hàng đầu nước Mỹ và trên thế giới với nhiều lĩnh vực ngoài sản xuất ô tô.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng ở Việt Nam

Từ những nội dung đã được phân tích trên có thể rút ra những bài học kinh nghiệm sau:

- Không có một mô hình hoàn hảo, cố định cho Công ty mẹ- công ty con. Kinh nghiệm thế giới cũng như ở Trung Quốc cho thấy sẽ là sai lầm nếu áp dụng cứng nhắc một kiểu mô hình Công ty mẹ- công ty con cho tất cả các trường hợp. Một điều chắc chắn là cần phải nghiên cứu lựa chọn áp dụng mô hình này một cách cụ thể, căn cứ vào điều kiện thực tiễn tại địa

phương, điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và quy định pháp lý cụ thể tại mỗi nước.

- Để áp dụng có hiệu quả mô hình này cần phải giải quyết thật triệt để về sự chi phối của Công ty mẹ đối với công ty con theo tỷ lệ vốn góp. Vì điều kiện thực tiễn cụ thể ở các địa phương và các doanh nghiệp rất đa dạng, phong phú nên chúng ta cần phải có tư duy “mở”, cái nhìn “mở”, cần có sự linh hoạt trong việc định hình và áp dụng mô hình kinh tế này trong quá trình cải cách các doanh nghiệp nhà nước, theo đó cần linh hoạt trong việc lựa chọn cách thức hình thành Công ty mẹ- công ty con.

- Các doanh nghiệp khi thực hiện thí điểm mô hình phải có thực lực về vốn, nhân lực, nhận thức đúng đắn về mô hình mới này.

- Đối với những lĩnh vực cần có sự chi phối của nhà nước, xây dựng mô hình Công ty mẹ- công ty con trong đó Nhà nước sẽ nắm cổ phần chi phối tại Công ty mẹ hoặc Công ty mẹ là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn một thành viên 100% vốn nhà nước, và nếu các công ty con là công ty cổ phần thì vẫn đảm bảo khả năng huy động được vốn mạnh mẽ từ các nguồn khác.

Để áp dụng mô hình Công ty mẹ- công ty con một cách chủ động và phù hợp và có được những lựa chọn đúng đắn nhất, cần xem xét những điều kiện cần thiết cơ bản của mô hình.

CHƯƠNG 2

MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY EMICO

2.1. Sự hình thành và phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con ở Việt Nam

2.1.1. Những căn cứ pháp lý của việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con

Nhà nước đã có chủ trương áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con, điều này được thể hiện rõ tại các văn bản quy phạm pháp luật. Đó là Luật DNNN 2003, Luật Doanh nghiệp 2005 (có hiệu lực từ 1/7/2006), Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 9/8/2004, Nghị định 155/2004/NĐ-CP ngày 9/8/2004, Nghị định 187/2004/NĐ-CP ngày 16/11/2004 về việc chuyển công ty nhà nước thành công ty cổ phần... Nhưng để triển khai việc áp dụng chuyển đổi các doanh nghiệp nhà nước hiện nay thành công ty cổ phần và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, thì trước hết chúng ta cần thực hiện có hiệu quả quy trình, các bước đi chủ yếu một cách vững chắc. Quy trình, các bước đi dưới đây là điều kiện, môi trường không thể thiếu được cho việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con và để cho mô hình đó hoạt động thực sự có hiệu quả ở Việt Nam.

Thứ nhất, Nhà nước cần có những bước đánh giá, phân tích một cách khoa học chuỗi giá trị của nhóm (các thành viên Tổng công ty) để xác định

những công ty nòng cốt, nắm giữ khâu then chốt trong chuỗi giá trị TCT để chuyển đơn vị thành viên này trở thành công ty mẹ, nắm giữ vốn cổ phần trong các công ty con. Công ty mẹ có thể là công ty sản xuất, thương mại – dịch vụ, nghiên cứu và phát triển hoặc là công ty tài chính – ngân hàng. Việc chọn công ty mẹ này đồng nghĩa với việc giải thể bộ máy quản lý hành chính của các TCT hiện nay.

Thứ hai, tiến hành cổ phần hoá các doanh nghiệp thành viên không thuộc diện nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, chuyển các doanh nghiệp thành viên thuộc diện nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ sang hoạt động theo mô hình công ty TNHH một thành viên theo Luật doanh nghiệp. Thực hiện bước này đồng nghĩa với việc xóa bỏ cơ chế chủ quản đối với các doanh nghiệp thành viên (các CTC); công ty mẹ chỉ còn là chủ sở hữu phần vốn cổ phần tại các công ty con thay vì làm chủ của toàn bộ sản nghiệp.

Thứ ba, xác lập một cơ chế quản lý mới, chỉ giao trách nhiệm quản lý và sử dụng vốn nhà nước ở các công ty mẹ cho HĐQT hoặc chủ tịch công ty nếu doanh nghiệp không có HĐQT, và dưới hình thức “hợp đồng quản lý”. Điều này có nghĩa là sẽ không còn những quy định về quản lý mang tính pháp quy (luật, nghị định, thông tư...) cho riêng đối với việc quản lý doanh nghiệp nhà nước như hiện nay, mà nó được xác lập theo hợp đồng quản lý – quan hệ dân sự, lao động.

Thứ tư, cho quyền HĐQT, chủ tịch công ty được chủ động quyết định việc thuê giám đốc nếu xét thấy cần thiết, và theo cơ chế thị trường lao động.

Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 9/8/2004 của Chính phủ (Điều 30) có quy định rõ những điều kiện để chuyển đổi, tổ chức lại DNNN theo mô hình Công ty mẹ – công ty con như sau:

1. Đối với TCT nhà nước phải đáp ứng đủ các điều kiện sau:

- Tất cả các đơn vị thành viên đã, đang chuyển đổi hoặc đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt danh sách và kế hoạch cổ phần hoá hoặc chuyển đổi sang công ty TNHH nhà nước một thành viên để hình thành cơ cấu gồm công ty mẹ, các CTC, công ty liên kết.

- Công ty mẹ thuộc danh sách được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tiếp tục do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhà nước.

- Công ty mẹ có quy mô vốn lớn, có khả năng sử dụng nguồn vốn thực có của công ty hoặc có phương án khả thi để huy động vốn, đầu tư vốn vào các CTC, công ty liên kết để chi phối các CTC, sử dụng bí quyết công nghệ, thương hiệu, thị trường để chi phối các CTC.

- Tổng công ty có khả năng phát triển, kinh doanh đa ngành trong đó có một ngành kinh doanh chính, có nhiều đơn vị phụ thuộc ở trong, ngoài nước.

2. Đối với công ty nhà nước độc lập, công ty thành viên hạch toán độc lập của TCT phải đáp ứng đủ các điều kiện sau:

- Có khả năng tổ chức thành công ty mẹ có quy mô vốn lớn hoặc công ty mẹ có khả năng sử dụng tiềm lực tài chính, bí quyết công nghệ, thương hiệu, thị trường để thực hiện việc đầu tư vốn chi phối các doanh nghiệp khác.

- Công ty mẹ thuộc danh sách được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tiếp tục do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và hoạt động theo luật DNNN.

- Đang có cổ phần, vốn góp chi phối ở nhiều doanh nghiệp khác hoặc Thủ tướng Chính phủ (nếu là doanh nghiệp thành viên TCT do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập), Bộ trưởng, UBND cấp tỉnh (nếu là công ty Nhà nước độc lập) phê duyệt kế hoạch cổ phần hoá các bộ phận của công ty (trừ các bộ phận hình thành công ty mẹ), hoặc được phê duyệt kế hoạch đầu tư, góp trên 50% số vốn điều lệ của công ty vào các công ty khác để nắm giữ cổ phần, vốn góp chi phối tại các công ty này.

3. Các TCT, công ty nhà nước độc lập, công ty thành viên hạch toán độc lập của TCT không đáp ứng điều kiện nêu ở điểm b khoản 1, điểm b khoản 2 Điều 30 thì có thể chuyển đổi thành các loại công ty mẹ sau đây hoạt động theo luật Doanh nghiệp.

- Công ty mẹ là công ty TNHH một thành viên 100% vốn nhà nước.
- Công ty mẹ là công ty TNHH hai thành viên trở lên 100% vốn nhà nước.
- Công ty mẹ là công ty TNHH hai thành viên trở lên có vốn góp chi phối của Nhà nước hoặc không chi phối của Nhà nước.
- Công ty mẹ là công ty cổ phần 100% vốn nhà nước
- Công ty mẹ là công ty cổ phần có cổ phần chi phối hoặc không chi phối của Nhà nước.

Ngoài các căn cứ pháp lý khi đã trình bày ở trên về việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con, theo tác giả các doanh nghiệp còn cần phải hoàn thiện một số nội dung không kém phần quan trọng, những nội dung

này góp phần không nhỏ cho mô hình công ty mẹ – công ty con hoạt động có hiệu quả, đó là:

- Phải xây dựng được Hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm đảm bảo quỹ đạo chung cho tất cả các đơn vị thành viên. Điều này đặc biệt đúng với các tập đoàn hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng.

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải được xem xét trên tất cả các mặt, các chức năng và ở mọi phương diện. Phối hợp chiến lược khu vực hoá với toàn cầu hoá, chiến lược mũi nhọn với chiến lược đa dạng hoá. Đây là điều kiện quan trọng gắn với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

- Tạo cơ chế để doanh nghiệp có thể phối kết hợp chặt chẽ với cơ quan quản lý nhà nước các cấp, gắn chiến lược và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp với quy hoạch và chính sách phát triển kinh tế vùng miền và của địa phương. Như vậy, các doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận hợp pháp và góp phần vào sự phát triển chung của đất nước.

2.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con

Mô hình công ty mẹ – công ty con chưa phải là một mô hình hoàn hảo, là một mô hình còn mới mẻ đối với doanh nghiệp Việt Nam cả về lý luận và thực tiễn nên trong quá trình triển khai, doanh nghiệp đã gặp không ít khó khăn. Một số doanh nghiệp và cán bộ quản lý chưa thích nghi với việc đổi mới tổ chức quản lý doanh nghiệp theo mô hình công ty mẹ – công ty con, công tác chỉ đạo và tổ chức thực hiện nhiều lúc còn lúng túng, một số vấn đề phát sinh về cơ chế, chính sách chưa được giải quyết kịp thời. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con như sau:

+ Về bộ máy quản lý của công ty mẹ và các công ty con

Theo Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 09 tháng 8 năm 2004 của Chính phủ thì bộ máy quản lý của công ty mẹ là bộ máy quản lý Tổng công ty. Như vậy là có sự nhầm lẫn giữa các tổ chức DN theo mô hình Tổng công ty, Tổng công ty có các thành viên hạch toán phụ thuộc và thành viên hạch toán độc lập. Các đơn vị thành viên này dù là hạch toán độc lập hay hạch toán phụ thuộc đều là đơn vị trực thuộc Tổng công ty, do đó chỉ có Tổng công ty mới có tư cách pháp nhân, còn các công ty thành viên thì không có tư cách pháp nhân độc lập. Theo mô hình công ty mẹ – công ty con thì tổ hợp công ty mẹ và các công ty con không có tư cách pháp nhân mà công ty mẹ và các công ty con đều có tư cách pháp nhân riêng, quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con là bình đẳng như giữa các pháp nhân kinh tế với nhau. Ví dụ như TCT Rượu – Bia – Nước giải khát Sài Gòn và một số Tổng công ty khác, không phải là cấp trên, là tổ chức bao trùm lên các công ty con. Cho dù khoác áo là TCT hay là một doanh nghiệp có tiềm lực lớn thì TCT này vẫn chỉ là công ty mẹ mà thôi và như vậy bộ máy quản lý chỉ là một, không phải đồng thời của công ty mẹ và của TCT.

Liên quan đến vấn đề này, người ta thường quen gọi công ty mẹ là TCT với nghĩa như TCT trước đây, vô hình chung đã đưa các công ty con vào chung công ty mẹ. Theo kinh nghiệm của nhiều nước thì công ty mẹ có thể chỉ là một doanh nghiệp, nhưng đa phần là một TCT (theo cách gọi của ta) hoặc là một tập đoàn doanh nghiệp lớn. Nó đầu tư tài chính vào các công ty khác, gọi là công ty con để thu lợi nhuận hoặc kiêm cả việc sản xuất kinh doanh với tư cách là một pháp nhân độc lập, bình đẳng với doanh nghiệp – pháp nhân khác, có bộ máy quản lý riêng. Lãnh đạo công ty mẹ

có thể sử dụng bộ máy này để theo dõi, kiểm soát phần vốn góp của mình vào các công ty khác, không dùng nó để kiểm soát các công ty khác, cho dù đó là công ty con hay công ty liên kết. Và như vậy, đứng về mặt pháp lý thì Tổng giám đốc (Giám đốc) công ty mẹ chỉ có quyền lực trong phạm vi công ty mẹ, không có “quyền chỉ huy” các công ty con. Việc theo dõi, kiểm soát phần vốn góp vào các công ty con được thực hiện thông qua người đại diện phần vốn góp của công ty mẹ tại công ty con. Theo kinh nghiệm của nước ngoài thì thường người của công ty mẹ nắm giữ chức Chủ tịch HĐQT và giám đốc điều hành công ty con. Với hai vị trí này, thực chất công ty mẹ đã điều hành trực tiếp các hoạt động tác nghiệp của công ty con. Nhưng điều đó không có nghĩa công ty con mất đi quyền độc lập tự chủ về mặt pháp lý của họ.

+ Vấn đề thương hiệu và con dấu

Thực tế hoạt động của các công ty nước ngoài theo mô hình công ty mẹ công ty con cho thấy tổ hợp các công ty mẹ, công ty con thường sử dụng chung thương hiệu của công ty mẹ. Tuy nhiên, có một số trường hợp một số công ty hiện không liên quan gì đến công ty mẹ nhưng vẫn lấy “họ mẹ” đặt cho mình.

+ Vấn đề về pháp lý

Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 9 tháng 8 năm 2004 thì công ty con là công ty cổ phần, công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty liên doanh, công ty ở nước ngoài có cổ phần vốn góp chi phối của công ty mẹ... Trong trường hợp này nếu công ty con có chiến lược kinh doanh mới, muốn tăng vốn trong khi công ty mẹ không có vốn để góp thêm thì sẽ xảy ra trường hợp là công ty mẹ sẽ dùng quyền phủ quyết không tăng vốn. Đây chính là một nguy cơ cản trở công ty con phát triển. Thực tế diễn ra ở một

số công ty. Có ý kiến cho rằng Đại hội đồng cổ đông chứ không phải là công ty mẹ quyết định cơ cấu vốn đầu tư. Theo Luật là như thế, nhưng công ty mẹ chiếm 51% thì vẫn chiếm đa số. Cần tôn trọng ý kiến của Đại hội cổ đông. Nếu công ty mẹ không đủ vốn góp thêm thì phải chịu giảm tỷ lệ góp vốn. Do vậy, một công ty không có cổ phần hay vốn góp chi phối nhưng có thương hiệu mạnh, có thị trường rộng hoặc công nghệ hiện đại vẫn có thể giữ vai trò là công ty mẹ nếu có thể chi phối được bằng thị trường, thương hiệu hoặc công nghệ.

+ Về cơ cấu tổ chức của công ty mẹ.

- Với mô hình tổ chức quản lý công ty mẹ có HĐQT: cơ cấu tổ chức không khác gì cơ cấu tổ chức của Tổng công ty. Trên phương diện giấy tờ văn bản thì một số tổ chức mới đã thay thế cho tổ chức cũ nhưng cơ chế hoạt động thì thực sự chưa có sự đổi mới cần thiết. Điều lệ hoạt động của khá nhiều công ty mẹ – công ty con chưa thể hiện sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp – pháp nhân độc lập, dành quyền cho công ty mẹ quá nhiều và cho công ty con quá ít.

- Với mô hình tổ chức quản lý dạng công ty mẹ có Hội đồng giám đốc, những vấn đề đặt ra như sau:

a. TGD là người đại diện trực tiếp chủ sở hữu vốn nhà nước tại công ty mẹ nên về nguyên tắc TGD có quyền và phải chịu trách nhiệm về tất cả các quyết định quản lý liên quan đến vốn nhà nước tại công ty mẹ; còn HĐQT phải cùng chịu trách nhiệm về các kết luận của HĐQT. Vậy sự phân quyền trách nhiệm giữa TGD và các thành viên HĐQT thì như thế nào là một việc khó.

b. Trừ TGD, các thành viên trong HĐQT đều phải chịu sự chi phối của TGD công ty mẹ trong việc bổ nhiệm, miễn nhiệm, do đó, họ chưa

thực sự có vị trí độc lập với TGD trong HĐGD để có thể tạo ra một môi trường bình đẳng, dân chủ thực sự trong HĐGD khi phải bàn bạc, quyết định công việc, vậy họ có phải liên đới chịu trách nhiệm ngang cùng với TGD công ty mẹ về các quyết định quản lý toàn bộ tổ hợp hay không.

Với mô hình này, việc chịu trách nhiệm pháp lý cuối cùng đối với vốn nhà nước tại công ty mẹ là không rõ ràng. Mặt khác, đối với loại công ty con là công ty cổ phần thì HĐQT (đại diện là chủ tịch hội đồng quản trị, không phải Tổng giám đốc/ giám đốc) của công ty mới là đại diện chủ sở hữu và có thẩm quyền quyết định những vấn đề lớn của công ty, do đó đặt ra vấn đề ai sẽ là người đại diện công ty tham gia trong HĐGD của công ty mẹ.

- Mô hình tổ chức công quản lý dạng công ty mẹ không có HĐQT: có những nhược điểm là việc tổ chức quản lý công ty nhà nước quy mô lớn, giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác không có HĐQT là không đúng với quy định của Luật doanh nghiệp nhà nước; không phát huy được trí tuệ tập thể khi quyết định những vấn đề lớn của công ty; dễ dẫn đến xu hướng chuyên quyền, độc đoán trong tổ chức quản lý DN. Ngoài ra, điều hành một công ty mẹ có quy mô lớn, có nhiều công ty con thì một mình giám đốc khó có thể quán xuyến được hết mọi công việc cần thiết

Vấn đề thích nghi với sự đổi mới tổ chức quản lý DN theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Một số mô hình công ty mẹ – công ty con còn tỏ ra lúng túng trong quản lý: từ chỗ mọi việc đều theo quy chế do TCT ban hành sang quản lý thông qua người đại diện sở hữu vốn. Có một số doanh nghiệp đã chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con nhưng vẫn giữ thói quen điều hành bằng mệnh lệnh hành chính trong mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con mà chưa thực sự thông qua người đại diện

phần vốn của mình tại công ty con, chưa tạo điều kiện cho công ty tự chủ trong sản xuất, kinh doanh và tự chịu trách nhiệm về tài chính. Công ty mẹ chưa xác định và thực hiện đầy đủ quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người chủ sở hữu đối với phần vốn góp chi phối tại các công ty con. Bộ máy chuyên môn nghiệp vụ của công ty mẹ ở một số Tổng công ty, công ty chưa theo kịp yêu cầu thực hiện đồng thời hai chức năng của công ty mẹ là vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh, vừa đầu tư tài chính. Do đó, làm cho công ty mẹ lúng túng trong việc tìm ra phương thức để có thể vừa hỗ trợ công ty con, công ty liên kết về thị trường....nhưng vẫn đảm bảo sự bình đẳng, không can thiệp vào công việc điều hành của công ty con, đặc biệt là chưa phát huy được hiệu quả của việc đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác. Đa số công ty mẹ chưa tổ chức được bộ phận nghiệp vụ để chuyên theo dõi việc đầu tư vốn vào các công ty con, công ty liên kết.

Nhiều công ty mẹ chưa đủ vốn điều lệ theo yêu cầu. Một số công ty mẹ tiềm lực tài chính yếu nhưng vẫn duy trì là công ty nhà nước giữ 100% vốn điều lệ nên khả năng chi phối, hỗ trợ các công ty con rất hạn chế, không phát huy được vai trò của mình, làm cho hiệu quả hoạt động chung của tổ hợp chỉ là phép cộng. Trong một vài trường hợp khi các công ty con có nhu cầu nâng quy mô vốn để đầu tư phát triển bằng cách phát hành thêm cổ phiếu thì công ty mẹ không đủ khả năng tiếp tục đầu tư vốn mua cổ phần để chi phối công ty con, số vốn được ghi là của công ty mẹ – Tổng công ty thực chất đang nằm trong các doanh nghiệp thành viên. Tổng công ty chỉ nằm trên sổ sách khi bàn giao công ty cho Tổng công ty.

2.1.3. Khái quát sự phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con ở nước ta

Quyết định đầu tiên của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm chuyển Tổng công ty, công ty nhà nước theo mô hình công ty mẹ – công ty con là vào năm 2001 đối với Tổng công ty Hàng hải Việt Nam dưới hình thức TCT tham gia góp vốn tại doanh nghiệp thành viên.

Đến cuối năm 2004 đã có 46 doanh nghiệp gồm: 27 TCT nhà nước, 17 công ty nhà nước độc lập và 2 công ty thành viên hạch toán độc lập của TCT được Thủ tướng Chính phủ quyết định cho phép xây dựng đề án thí điểm tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

Cũng thời điểm đó, 36 doanh nghiệp, 19 TCT, 16 công ty nhà nước độc lập, công ty thành viên hạch toán độc lập thuộc TCT và một viện nghiên cứu khoa học đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án thí điểm. Trong số 36 đề án đã được phê duyệt này, có 6 đơn vị được Thủ tướng Chính phủ uỷ quyền cho Bộ trưởng của bộ quản lý ngành và UBND cấp tỉnh phê duyệt điều lệ tổ chức và hoạt động, trong đó có 2 đơn vị đã được Bộ Tài chính phê duyệt quy chế chính. Các Bộ, địa phương và TCT còn đang dựa vào các Nghị định số 153/2004/NĐ-CP ngày 9/8/2004 của Chính phủ về tổ chức, quản lý TCT nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con để xây dựng quy chế tài chính.

Đến cuối tháng 9 năm 2005, Thủ tướng Chính phủ đã cho phép 52 doanh nghiệp thí điểm mô hình công ty mẹ – công ty con.

Mô hình công ty mẹ – công ty con được Thủ tướng Chính phủ cho phép thí điểm tại 52 doanh nghiệp là các Tổng công ty, công ty độc lập, các thành viên hạch toán độc lập của Tổng công ty và Viện nghiên cứu công nghệ. Ngoài 52 doanh nghiệp này, các bộ, ngành, địa phương đã áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con.

Công ty mẹ – công ty con bước đầu đã tạo ra mô hình tổ chức quản lý doanh nghiệp phù hợp với cơ chế thị trường và xu hướng phát triển của doanh nghiệp Việt Nam. Việc chuyển đổi đã khắc phục được những tồn tại khá cơ bản của mô hình Tổng công ty nhà nước trước đây, tạo điều kiện để các công ty đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô và phạm vi kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động và thích ứng hơn với cơ chế thị trường và hội nhập kinh tế.

Hầu hết các đơn vị chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con đều hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả xét trên cả tiêu chí về vốn, doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách... duy trì và phát triển nguồn vốn Nhà nước trong các công ty cổ phần hoá. Vì thế, việc ứng dụng hiệu quả mô hình công ty mẹ – công ty con là một giải pháp để đẩy nhanh việc sắp xếp và đổi mới DNNN một cách vững chắc.

Trong 52 doanh nghiệp thí điểm chuyển đổi, có nhiều trường hợp thành công. Nhiều doanh nghiệp nhà nước đã thực hiện việc đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh, mở rộng địa bàn hoạt động, chủ động góp vốn với các doanh nghiệp khác để thành lập những pháp nhân mới với những loại hình doanh nghiệp đa sở hữu, hoạt động theo Luật doanh nghiệp, như Công ty may Việt Tiến góp vốn với DNNN của Cần Thơ thành lập Công ty may Tây Đô, với tỉnh Đồng Nai thành lập Công ty may Đồng Tiến...

Việc nhân rộng mô hình công ty mẹ – công ty con là xuất phát từ nhu cầu thị trường, do chính sự phát triển của nền kinh tế thị trường tạo nên. Nhu cầu chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ – công ty con là nhu cầu của chính các Tổng công ty trong quá trình hoạt động và phát triển. Do vậy, việc từng bước xây dựng những tập đoàn kinh tế lớn, đa sở hữu là để tạo

lực lượng chủ lực trên những lĩnh vực then chốt, đảm bảo cân đối vĩ mô và cạnh tranh của nền kinh tế.

2.2. Hiện trạng mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO

2.2.1. Sự cần thiết áp dụng mô hình công ty mẹ công ty con tại Tổng công ty EMICO

Bước vào thế kỷ 21, tình hình phát triển kinh tế của Việt Nam có nhiều đổi mới và phát triển mạnh mẽ. Nhưng để có đầy đủ điều kiện, khả năng để hội nhập với kinh tế khu vực và thế giới đòi hỏi nền kinh tế của chúng ta phải có bước nhảy thực sự, vượt bậc, đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước – xương sống của nền kinh tế phải có sự sắp xếp đổi mới và phát triển mạnh mẽ, nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

Mặc dù có đã có nhiều đổi mới trong công tác quản lý doanh nghiệp, nâng cao trình độ nghiệp vụ của cán bộ kỹ thuật, mở mang thêm nhiều ngành nghề mới, thu hút thêm nguồn vốn, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nhưng với tư tưởng bao cấp của thời kỳ trước để lại, sự ỷ lại trông chờ vào cấp trên của một số cán bộ công nhân viên, tính năng động, chủ động chưa cao nên hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa đạt được sự liên tục phát triển, chưa thực sự ổn định và bền vững. Do đó, cần có sự đổi mới thực sự về chất lượng trong công tác quản lý, thực sự nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phát triển có tính bền vững của doanh nghiệp.

Tổng công ty EMICO là Tổng công ty Nhà nước, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước. Cơ cấu tổ chức và bộ máy của Tổng công ty gồm khối Văn phòng Tổng công ty (có các ban và các trung tâm trực thuộc) và 9 đơn vị thành viên hoạt động sản xuất kinh doanh theo hình thức hạch toán phụ thuộc. Xuất phát từ mô hình là doanh nghiệp Nhà nước có các

đơn vị thành viên hoạt động mang tính phụ thuộc dẫn đến có nhiều hạn chế, các đơn vị thành viên thiếu tính chủ động trong khai thác thị trường, không huy động được các nguồn vốn để đầu tư các thiết bị, phương tiện cần thiết phục vụ cho nhu cầu của thị trường, do đó, hiệu quả trong sản xuất kinh doanh không cao. Đứng trước những thách thức của sự đổi mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh của đất nước đã thực sự mở cửa với tất cả các nhà đầu tư, nhiều nhà đầu tư nước ngoài đã vào làm ăn tại Việt Nam, có nhiều tập đoàn kinh tế lớn, thương hiệu nổi tiếng đã và đang thâm nhập vào thị trường nước ta. Với cơ chế đổi mới, sự nhạy bén của doanh nghiệp nước ngoài kết hợp sự linh hoạt của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh đã tạo cho thị trường Việt Nam phát triển không ngừng, đầy nhạy cảm, hơn nữa Việt Nam đã gia nhập WTO, đây là một yếu tố đổi mới rất quan trọng của đất nước.

Lĩnh vực kinh doanh thiết bị chuyên ngành phát thanh – truyền hình – thông tin cũng không nằm ngoài chủ trương đổi mới của đất nước và quy luật kinh tế thị trường chung của đất nước và thế giới. Để nâng cao vai trò chủ đạo, nòng cốt, đi đầu của doanh nghiệp Nhà nước trong việc đưa thông tin về cơ sở cho đồng bào vùng sâu vùng xa, biên giới, hải đảo, sự cần thiết phải đổi mới để vươn lên theo kịp xu thế mới, đủ sức cạnh tranh, EMICO cần xây dựng mô hình phù hợp với chủ trương, đường lối đổi mới và phát triển doanh nghiệp nhà nước của Đảng và Chính phủ để vừa đảm bảo thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị quan trọng của ngành, đồng thời tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Để khắc phục được những hạn chế của mô hình và cơ cấu tổ chức quản lý hiện tại như đã phân tích ở trên, công ty cần lựa chọn một mô hình quản lý mới, hiện đại với cơ cấu tổ chức quản lý phù hợp về khả năng tài

chính, về ngành nghề và trình độ quản lý. Mô hình mới này phải đem lại quyền chủ động hoàn toàn cho các đơn vị trực thuộc, thực sự “cởi trói” cho các đơn vị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Trong mô hình mới này sự liên kết giữa Tổng công ty với các đơn vị thành viên chỉ là sự đầu tư, chi phối về tài chính, không can thiệp trực tiếp vào hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của các đơn vị thông qua mệnh lệnh hành chính, tạo động lực và khả năng phát triển cho Tổng công ty và các đơn vị thành viên trên cơ sở tạo nên tính độc lập, tự chủ, sáng tạo, quyết đoán trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng đơn vị trong Tổng công ty. Nâng cao năng lực hoạt động của Tổng công ty thông qua nhiều nguồn lực, đa dạng hoá hình thức sở hữu bằng các biện pháp cổ phần hoá một số bộ phận hoạt động có hiệu quả, có tiềm năng phát triển của Tổng công ty.

Việc áp dụng mô hình công ty mẹ công ty con cũng nhằm đạt các mục tiêu của Tổng công ty như:

Hoàn thành tốt các nghĩa vụ đối với Nhà nước và địa phương, thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị về phát triển sự nghiệp phát thanh, truyền hình, thông tin và đảm bảo phục vụ tốt các nhu cầu thiết yếu cho sự phát triển sản xuất, nâng cao đời sống tinh thần của đồng bào dân tộc ở miền núi, vùng sâu, vùng xa, hải đảo.

Phát triển, nâng cao năng lực sản xuất, khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong xu thế hội nhập quốc tế của đất nước, nghiên cứu ứng dụng các thành tựu phát triển của khoa học và công nghệ phục vụ ngành và vùng sâu vùng xa, biên giới, hải đảo...để nâng cao hiệu quả về công tác tuyên truyền của Đảng và Nhà nước, nâng cao dân trí và mức độ thụ hưởng văn hoá tinh thần thuộc lĩnh vực thông tin đại chúng.

Đảm bảo và nâng cao đời sống về mọi mặt cho người lao động, làm tốt công tác xã hội. Mở rộng ngành nghề kinh doanh khác để sử dụng có hiệu quả đội ngũ kỹ thuật, cơ sở vật chất, tiền vốn hiện có và thu hút các doanh nghiệp có cùng tiêu chí hoạt động tham gia liên kết.

Các công ty thành viên được chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo Luật Doanh nghiệp có lợi thế huy động vốn của các cổ đông, của tổ chức, cá nhân ngoài doanh nghiệp, kết hợp vốn Nhà nước hiện có tại doanh nghiệp, thiết lập nguồn tài chính đủ mạnh để đầu tư thêm trang thiết bị kỹ thuật, đổi mới công nghệ, đáp ứng tốt các yêu cầu của thị trường, bên cạnh đó, mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ tạo cho các công ty có quyền chủ động, năng động, có điều kiện hoạch định chiến lược kinh doanh kịp thời, đúng hướng, cụ thể.

2.2.2. Vài nét khái quát về Tổng công ty EMICO

Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin EMICO là doanh nghiệp Nhà nước thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam được thành lập từ năm 1969. Tiền thân là công ty Vật tư kỹ thuật Phát thanh - Truyền hình là đơn vị đầu tiên sản xuất, cung cấp, lắp đặt thiết bị vật tư kỹ thuật cho ngành phát thanh - truyền hình trong cả nước.

Tháng 8/1992, thực hiện Nghị định 388/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) về việc thành lập lại doanh nghiệp Nhà nước, công ty đã được đổi tên thành Công ty Xuất nhập khẩu Thiết bị Vật tư Thông tin, tên giao dịch là EMICO, thuộc Bộ Văn hoá Thông tin.

Ngày 01/11/2005, Thủ tướng Chính phủ đã có ý kiến đồng ý phê duyệt đề án chuyển Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin EMICO thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

Ngày 10/04/2006, Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam đã có Quyết định số: 171/QĐTNVN thành lập công ty mẹ: Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin, tên giao dịch quốc tế: Broadcast Information Development Corporation, tên viết tắt lấy thương hiệu EMICO.

Kể từ ngày 25/9/2006, Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin EMICO hoạt động với tên mới và con dấu mới: Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin.

2.2.3. Hiện trạng mô hình công ty mẹ – công ty con ở Tổng công ty EMICO

2.2.3.1. Động thái của Công ty Xuất nhập khẩu Thiết bị Vật tư Thông tin trong việc chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con

Để hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin đã chuẩn bị cho mình rất nhiều cả về kinh nghiệm cũng như về nguồn lực. Cụ thể:

Trong nhiều năm qua công ty là đơn vị hàng đầu trong việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị quan trọng của ngành phát thanh, truyền hình cả nước, đặc biệt đối với cá dự án về thiết bị công nghệ của Đài Tiếng nói Việt Nam cũng như chương trình mục tiêu về phát thanh – truyền hình, đưa thông tin về cơ sở cho vùng sâu vùng xa, biên giới, hải đảo...và phục vụ kịp thời các nhiệm vụ chính trị đột xuất. Thực hiện việc dự trữ thiết bị, vật tư, linh kiện theo yêu cầu của Tổng giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam để cung cấp kịp thời phục vụ công tác thông tin, tuyên truyền cho các vùng có tình hình chính trị phức tạp, phục vụ, ứng cứu cho vùng thiên tai, lũ lụt...

Thực hiện có hiệu quả việc hợp tác của Đài Tiếng nói Việt Nam với các Đài Phát thanh – Truyền hình quốc gia Lào, Campuchia theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ và Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam. Cung cấp vật tư, linh kiện, thiết bị và sửa chữa kịp thời hệ thống thiết bị cho các Đài bạn phục vụ tuyên truyền đối nội, đối ngoại của các nước bạn.

Căn cứ và đối chiếu tiêu chí, danh mục phân loại công ty nhà nước và công ty thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty nhà nước của Quyết định 155/2004/QĐ-TTg ngày 24/8/2004 của Thủ Tướng Chính phủ thì Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin hội đủ điều kiện duy trì là công ty Nhà nước độc lập với 100% vốn nhà nước thuộc loại hình doanh nghiệp “bảo đảm nhu cầu thiết yếu cho phát triển sản xuất và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của toàn xã hội, đặc biệt cho đồng bào dân tộc ở miền núi, vùng sâu, vùng xa...thuộc lĩnh vực thông tin đại chúng (phát thanh – truyền hình – thông tin).

Căn cứ Nghị định 153/2004/NĐ-CP ngày 9/8/2004 của Thủ tướng Chính phủ quy định về tổ chức, quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin đã trình Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam phương án sắp xếp, chuyển đổi mô hình hoạt động theo mô hình công ty mẹ công ty con, các bước chuyển đổi như sau:

Thứ nhất: Sắp xếp, chuyển đổi Công ty XNK Thiết bị Vật tư Thông tin và các đơn vị trực thuộc thành mô hình công ty mẹ – công ty con.

Thứ hai: Mở rộng, tiếp nhận các đơn vị trong cùng ngành nghề và các đơn vị có cùng tiêu chí hoạt động nhằm sử dụng có hiệu quả đội ngũ kỹ

thuật, cơ sở vật chất, tiền vốn hiện có để phát triển sản xuất kinh doanh. Làm thủ tục cổ phần hoá các đơn vị thành viên (các công ty con).

2.2.3.2. Hiện trạng hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con của Tổng công ty EMICO

Mô hình công ty mẹ – công ty con EMICO hoạt động từ cuối quý III đầu quý IV năm 2006

a. Cơ cấu tổ chức

Hiện nay, Tổng công ty có 5 phòng ban chức năng và 9 đơn vị thành viên thuộc công ty mẹ. Về cán bộ nhân lực, hiện nay tổng số cán bộ Tổng công ty là 450 người, trong đó: trình độ trên đại học: 7 người; trình độ đại học: 295 người; trình độ trung cấp: 23 người; lao động khác: 125 người. Ngoài ra, còn có nhiều cộng tác viên về các lĩnh vực có liên quan đến các hoạt động thường xuyên và các bộ phận chức năng của công ty như: tư vấn, công nghệ, khoa học, kỹ thuật. Tổng công ty EMICO có đội ngũ cán bộ kỹ thuật rất nhiều kinh nghiệm trong nghiên cứu, ứng dụng và sản xuất các thiết bị để cung cấp, lắp đặt đáp ứng và thoả mãn mọi nhu cầu của ngành phát thanh – truyền hình, thông tin và xã hội.

Bố trí tổ chức hoạt động cụ thể như sau:

Hội đồng Giám đốc

Tổng Giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Bộ máy của Công ty mẹ là bộ máy của Tổng công ty

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Hội đồng Giám đốc, Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc: được quy định cụ thể trong Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty mẹ.

+ Mỗi quan hệ giữa Công ty mẹ với các công ty con:

Mặc dù Công ty mẹ và các công ty con được xác định là các pháp nhân độc lập; Tổng công ty chịu sự điều tiết của Luật Doanh nghiệp nhà nước và các công ty con chịu sự điều tiết của Luật Doanh nghiệp, nhưng giữa công ty mẹ và các công ty con có mối liên hệ rất chặt chẽ về kinh tế, đây là điều khác cơ bản so với mô hình quản lý hiện hành. Mối quan hệ kinh tế đó được quy định trong Điều lệ Tổng công ty và Điều lệ các công ty con cụ thể như sau:

* Đối với công ty mẹ:

- Công ty mẹ và các công ty con là những pháp nhân độc lập. Công ty mẹ ngoài việc lập báo cáo tài chính riêng của mình còn phải lập báo cáo hợp nhất của toàn hệ thống (bao gồm các báo cáo tài chính của công ty mẹ và báo cáo tài chính của công ty con).

- Công ty mẹ ngoài chức năng sản xuất kinh doanh còn thực hiện chức năng đại diện chủ sở hữu (chủ đầu tư) đối với công ty con trên các mặt chủ yếu sau:

++ Thực hiện quyền của cổ đông, thành viên góp vốn chi phối thông qua đại diện của mình tại công ty con theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty con.

++ Cử, bãi miễn, khen thưởng, kỷ luật...người đại diện phần vốn do mình góp vào công ty con.

- Tổ chức kiểm tra, kiểm soát việc sử dụng phần vốn của công ty mẹ tại các công ty con theo quy định của pháp luật và điều lệ tổ chức hoạt động của công ty mẹ và các công ty con.

- Phối hợp giữa công ty mẹ và công ty con về tiếp thị, khảo sát, lập phương án đầu tư... Phân chia các công đoạn sản xuất kinh doanh, sản phẩm cho các công ty con thực hiện thông qua các hợp đồng kinh tế.

- Đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý về chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu về nhân sự tại công ty mẹ và các công ty con.

- Hỗ trợ các công ty con về vốn với lãi suất nội bộ khi công ty con có nhu cầu đột xuất.

- Hỗ trợ, cho thuê chuyên gia, thiết bị đặc chủng khi công ty con có nhu cầu

- Đầu tư vốn vào các công ty con trên cơ sở đề nghị của các công ty con thông qua luận chứng kinh tế kỹ thuật hoặc bảo lãnh cho các công ty con vay vốn ngân hàng để đầu tư theo nguyên tắc có hiệu quả, bảo toàn và phát triển nguồn vốn.

- Thu lợi tức từ phần vốn góp của Tổng công ty với các công ty con.

- Lợi nhuận của Tổng công ty là lợi nhuận kinh doanh trực tiếp của công ty mẹ và lợi nhuận thu được từ phần vốn đầu tư vào các công ty con (thu cổ tức).

* Đối với công ty con:

- Chịu sự kiểm tra, giám sát của công ty mẹ theo quy định của pháp luật và điều lệ của công ty con.

- Tổ chức dụng linh hoạt số vốn mà công ty mẹ đầu tư vào công ty con, chịu trách nhiệm trước công ty mẹ cũng như các thành viên góp vốn khác về việc sử dụng nguồn vốn của công ty con.

- Được tham gia thực hiện các công đoạn trong dây chuyền sản xuất kinh doanh của công ty mẹ theo những cam kết trong hợp đồng kinh tế.

- Được nhận sự hỗ trợ của công ty mẹ về vốn, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ thông qua các hợp đồng kinh tế.

- Lợi nhuận của công ty con là lợi nhuận còn lại sau khi làm các nghĩa vụ về thuế cho nhà nước theo quy định của pháp luật. Số lợi nhuận đó sẽ trích lập các quỹ theo quy định của pháp luật và điều lệ của công ty con, chi cổ tức theo nghị quyết của Đại hội cổ đông hay thành viên góp vốn.

Đài Tiếng nói Việt Nam là cơ quan chủ quản của Tổng công ty Phát triển Phát thanh Truyền hình Thông tin. Tổ chức Đảng và các đoàn thể ở Tổng công ty và các công ty con hoạt động theo hiến pháp và pháp luật và các điều lệ tương ứng của các tổ chức đó.

Sơ đồ 1: Sơ đồ về mô hình tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý của Tổng công ty EMICO như sau:

b. Về nguồn lực:

Cơ sở vật chất: Hiện EMICO có một dây chuyền thiết bị sản xuất, lắp ráp các sản phẩm điện tử, tin học (bao gồm cả hệ thống thiết bị đo, kiểm tra) với công nghệ hiện đại. Dây chuyền đã được Trung tâm kỹ thuật tiêu chuẩn đo lường chất lượng khu vực I (Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng) kiểm tra và cấp giấy phép đạt tiêu chuẩn kỹ thuật, các sản phẩm EMICO sản xuất, lắp ráp trong nhiều năm qua được Trung tâm kỹ thuật tiêu chuẩn đo lường chất lượng khu vực I (Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng) và Trung tâm ứng dụng và phát triển công nghệ phát thanh (Đài Tiếng nói Việt Nam) đo đạc, kiểm tra và cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn chất lượng Việt Nam. Sản phẩm tiêu biểu của EMICO đã sản xuất được trong nước là các máy phát thanh FM công suất 10W đến 5000W, các máy phát hình công suất từ 10W đến 5000W, các thiết bị sản xuất chương trình (Studio) cho phát thanh – truyền hình và Studio cho các trung tâm biểu diễn văn hoá nghệ thuật – Bộ văn hoá thông tin. Các thiết bị đo lường chuyên dụng, kiểm tra đảm bảo cho nghiên cứu khoa học kỹ thuật, sản xuất, lắp ráp, chuyển giao công nghệ, các cơ sở vật chất, kỹ thuật và

phương tiện phục vụ cho sản xuất, kinh doanh, nghiên cứu khoa học đảm bảo tiêu chuẩn, chất lượng cao.

+ Về vốn và tài sản của công ty mẹ

Công ty nhà nước 100% vốn

Vốn điều lệ: 100 tỷ đồng

Vốn tài sản: Bảng 1: Vốn tài sản của Công ty mẹ

ĐVT: Tỷ VNĐ

	Năm 2006	Năm 2007
Giai đoạn 1	71	
Giai đoạn 2		100

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 và Đề án hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – Công ty con tại Tổng công ty EMICO).

Lao động tại công ty mẹ:

Bảng 2: Số lượng và trình độ lao động tại Công ty mẹ

ĐVT: người

	Trên đại học	Đại học	Trung cấp	Lao động phổ thông	Tổng số
Số lao động	3	52	20	10	85

(Nguồn: : Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 và Đề án hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – Công ty con tại Tổng công ty EMICO).

Các công ty con:

1. Công ty Cổ phần Thiết bị Phát thanh – Truyền hình (Broadcast Equipment Joint Stock Company)

Vốn và tài sản:

Bảng 3: Tình hình vốn và tài sản năm 2 năm 2006, 2007 tại Công ty Cổ phần Thiết bị Phát thanh – Truyền hình.

ĐVT: Tỷ VNĐ

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Vốn	3	6

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 đến đầu quý IV năm 2007).

Trong đó Công ty mẹ nắm cổ phần chi phối trên 51% vốn điều lệ bao gồm:

- Trị giá thương hiệu: chiếm 15% vốn điều lệ, trị giá này giữ nguyên tỷ lệ khi tăng, giảm vốn điều lệ.
- Vốn bằng tài sản hoặc tiền mặt: Trên 36% vốn điều lệ

Lao động:

Bảng 4: Thống kê lao động từ năm 2006 đến giữa quý IV năm 2007

ĐVT: người

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Số lao động	30	35

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 đến đầu quý IV năm 2007).

2. Công ty cổ phần Công nghệ và Thiết bị Truyền thông
(Communication Technology and Equipment Joint Stock Company)

Vốn và tài sản:

Bảng 5.1: Tình hình vốn và tài sản năm 2006 và năm 2007

ĐVT: Tỷ VNĐ

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Vốn	3	5

(Nguồn: Báo cáo tổng kết và Đề án hoạt động theo mô hình Công ty mẹ – Công ty con tại Tổng công ty EMICO).

Trong đó Công ty mẹ nắm cổ phần chi phối trên 51% vốn điều lệ bao gồm:

- Trị giá thương hiệu: chiếm 15% vốn điều lệ, trị giá này giữ nguyên tỷ lệ khi tăng, giảm vốn điều lệ.

- Vốn bằng tài sản hoặc tiền mặt: Trên 36% vốn điều lệ

3. Công ty cổ phần Phát triển Phát thanh – Truyền hình TP Hồ Chí Minh (HCM Broadcast Development Joint Stock Company)

Vốn và tài sản: Bảng 5.2: Tình hình vốn và tài sản

ĐVT: Tỷ VNĐ

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Vốn	4	7

(Nguồn: Báo cáo tổng kết và Đề án hoạt động theo mô hình CTM-CTC tại Tổng công ty EMICO).

Trong đó Công ty mẹ nắm cổ phần chi phối trên 51% vốn điều lệ bao gồm:

- Trị giá thương hiệu: chiếm 15% vốn điều lệ, trị giá này giữ nguyên tỷ lệ khi tăng, giảm vốn điều lệ.

- Vốn bằng tài sản hoặc tiền mặt: Trên 36% vốn điều lệ

Lao động:

Bảng 6: Thống kê lao động năm 2006 đến hết Quý IV năm 2007.

ĐVT: Người

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Lao động	50	70

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 đến hết quý IV năm 2007).

4. Công ty cổ phần Phát triển Kỹ thuật Thông tin và Xây dựng
(Information and Construction Technical Development Joint Stock
Company)

Vốn và tài sản:

Vốn điều lệ: 10 tỷ đồng

Trong đó, Công ty mẹ nắm cổ phần 20% đến 30% vốn điều lệ bằng
thương hiệu và vốn

Lao động:

Bảng 7: Thống kê lao động năm 2006 và đến giữa quý IV năm 2007.

ĐVT: Người

	Giai đoạn 1 (2006)	Giai đoạn 2 (2007)
Lao động	60	80

*(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2006 đến hết quý IV năm
2007).*

c. Các lĩnh vực và thị trường hoạt động

EMICO hoạt động tập trung vào các lĩnh vực sau:

- Kinh doanh, xuất nhập khẩu thiết bị, công nghệ ngành phát thanh,
truyền hình, thông tin, viễn thông, điện tử, tin học, điện tử dân dụng.

- Đầu tư, sản xuất, lắp ráp, sửa chữa, bảo hành thiết bị ngành phát
thanh, truyền hình, thông tin, viễn thông (bao gồm cả hệ thống cột anten
các loại), điện tử tin học, âm thanh, ánh sáng và điện, điện tử dân dụng.

- Tư vấn, khảo sát, thiết kế, chuyển giao công nghệ các công trình
thuộc lĩnh vực phát thanh, truyền hình, thông tin, viễn thông, điện, điện tử
tin học, âm thanh, ánh sáng.

- Nghiên cứu thử nghiệm và ứng dụng các công nghệ, kỹ thuật mới
thuộc các lĩnh vực chuyên ngành.

- Xây dựng dân dụng, đầu tư phát triển nhà và kinh doanh bất động sản.

- Xuất nhập khẩu hàng may mặc, hàng tiêu dùng, phương tiện vận tải.

- Kinh doanh khách sạn, lữ hành nội địa và vận chuyển.

- Đào tạo, giáo dục định hướng, đưa người Việt Nam đi làm việc và học tập có thời hạn ở nước ngoài.

- Tư vấn xã hội, thị trường, marketing, đánh giá hiệu quả dự án và dịch vụ quảng cáo trong phạm vi toàn quốc trên các loại hình: phát thanh, truyền hình, báo chí, pano, áp phích và bảng hiệu điện tử.

- Thực hiện các dịch vụ về văn hoá, tổ chức hội thảo, hội nghị, biểu diễn nghệ thuật, phát hành sách, báo, tạp chí và các ấn phẩm văn hoá.

Nhiệm vụ của EMICO là hoàn thành tốt nghĩa vụ đối với Nhà nước và địa phương, thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị về phát triển sự nghiệp phát thanh, truyền hình, thông tin và đảm bảo tốt các nhu cầu thiết yếu cho phát triển sản xuất, nâng cao đời sống tinh thần của đồng bào dân tộc ở miền núi, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo.

Phát triển, nâng cao năng lực sản xuất, khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong xu thế hội nhập quốc tế.

Nghiên cứu, ứng dụng các thành tựu của khoa học, công nghệ phục vụ sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Đảm bảo và nâng cao đời sống về mọi mặt cho người lao động, làm tốt công tác xã hội. Mở rộng, tiếp nhận các đơn vị trong cùng ngành nghề và các đơn vị có cùng tiêu chí hoạt động nhằm sử dụng có hiệu quả đội ngũ kỹ thuật, cơ sở vật chất, tiền vốn hiện có để phát triển sản xuất kinh doanh.

Tổng công ty EMICO luôn xác định mục tiêu phục vụ nhiệm vụ chính trị là trọng tâm, phấn đấu hoàn thành toàn diện các chỉ tiêu kinh tế kỹ

thuật, đưa hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty phát triển đúng hướng, có hiệu quả cao. Đặc biệt từ năm 2006 đến nay, Tổng công ty luôn thực hiện tốt những nhiệm vụ do Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam giao về xây dựng cơ sở vật chất, đổi mới thiết bị kỹ thuật nhằm cung cấp thiết bị có công nghệ hiện đại, tiên tiến, có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá ngành phát thanh.

Là đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực phát thanh – truyền hình và thông tin. Tổng công ty đã thực hiện theo định hướng: chủ động tìm kiếm mở rộng thị trường, ngành hàng kinh doanh, chú trọng đến vùng đồng bào dân tộc, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo... có tình hình kinh tế còn khó khăn để tìm nhập, sản xuất và cung cấp các thiết bị tiên tiến nhất, phù hợp, có chất lượng. Đặc biệt, chú trọng việc lựa chọn công nghệ mới để có thể mở rộng khi có nhu cầu phát triển như: thiết bị sản xuất chương trình, máy phát sóng cho các Đài Phát thanh – Truyền hình. Do vậy, những trang thiết bị do công ty sản xuất, cung cấp, lắp đặt đều đáp ứng nhu cầu phát triển mới. Công ty đã sản xuất, lắp ráp, cung ứng trên 700 trạm phát thanh AM, FM, 52 hệ thống thiết bị sản xuất chương trình phát thanh – truyền hình (studio), hàng chục nghìn cụm truyền thanh không dây có điều khiển, gần 1 triệu máy thu thanh các loại, nhiều vật tư, linh kiện đồng bộ cho các Đài Phát thanh – Truyền hình, cho đồng bào vùng sâu, vùng xa, vùng căn cứ cách mạng... với chất lượng tốt. Hàng năm, Công ty thường xuyên tổ chức bảo dưỡng, bảo hành các thiết bị đã được lắp đặt nên việc duy trì sóng ở các địa bàn vùng sâu vùng xa, biên giới hải đảo luôn được giữ vững.

Công ty là đơn vị duy nhất hiện nay trên cả nước được Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam giao việc thực hiện, cung cấp và lắp đặt thiết bị chèn phá sóng Đài RFA và thực hiện nhiệm vụ dự trữ thiết bị, vật tư linh

kiện để phục vụ kịp thời công tác thông tin tuyên truyền cho các vùng có tình hình chính trị phức tạp. Ngoài ra, công ty đã cung cấp thiết bị ứng cứu cho vùng thiên tai, lũ lụt...(khu vực Miền Trung, Đồng Bằng Sông Cửu Long).

Công ty đã đầu tư đổi mới công nghệ, thiết bị phục vụ cho việc nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới vào lĩnh vực phát thanh – truyền hình. Cung cấp các thiết bị mới, gọn nhẹ, dễ sử dụng, nhiệt đới hoá và biên soạn các phần mềm tiếng Việt để cung cấp cho các Đài Phát thanh – Truyền hình cấp tỉnh, cấp huyện thực hiện các chương trình Phát thanh – Truyền hình tiếng dân tộc.

Phát huy nội lực để giảm giá thành sản phẩm, trong nhiều năm qua, công ty đã tập trung nghiên cứu đầu tư và ưu tiên phát triển sản xuất trong nước các thiết bị phát thanh truyền hình thông tin. Ngoài việc sản xuất, lắp ráp số lượng lớn các loại máy thông tin về cơ sở, cụm truyền thanh không dây có điều khiển, tăng âm công suất cùng bàn trộn âm thanh các loại. Hiện nay, Tổng công ty EMICO đã nghiên cứu sản xuất được các loại máy phát FM có công suất từ 1KW đến 5KW, máy phát hình màu 1KW và lắp ráp hệ thống thiết bị sản xuất chương trình phát thanh và phần mềm studio bằng tiếng Việt do EMICO biên soạn có nhiều chức năng phù hợp với yêu cầu sử dụng của các đài địa phương. Qua thực tế sử dụng, qua các triển lãm tại Hội chợ trong nước và quốc tế, nhiều khách hàng đánh giá sản phẩm của công ty sản xuất rất đa dạng, có chất lượng, mẫu mã đẹp, giá thành hạ chỉ bằng 70% so với thiết bị nhập ngoại, đặc biệt, sản phẩm máy phát FM đã đạt huy chương vàng tại cuộc thi sáng tạo do Hội Điện tử Việt Nam trao tặng, góp phần phục vụ tốt chương trình phủ sóng quốc gia. Các sản phẩm do Tổng công ty EMICO sản xuất, cung cấp chiếm 60% thị phần

thị trường phát thanh toàn quốc, riêng tại các vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo, thị phần của EMICO đạt trên 80%.

Năm 2005, Tổng công ty EMICO đã tham dự đấu thầu quốc tế và trúng thầu cung cấp dự án viện trợ của UNDP (Chương trình Phát triển của Liên Hiệp Quốc) cho Bộ Thủy Sản Việt Nam 15.000 bộ radio đặc chủng để cung cấp khẩn cấp cho ngư dân đi biển. Sản phẩm radio đặc chủng này đã được UNDP đánh giá rất cao về giải pháp, chất lượng và giá thành, đây là loại radio có độ nhạy cao, kết hợp làm đèn chiếu sáng, sử dụng nguồn cấp điện bằng dynamo quay tay (2 phút quay tay cho 1 giờ sử dụng liên tục), biện pháp cấp nguồn này đã được UNDP và Bộ Thủy sản đánh giá rất cao do khả năng không bị phụ thuộc vào các nguồn cấp điện bên ngoài như pin, ắcquy, máy phát điện, đảm bảo cho ngư dân vẫn có thể theo dõi những thông tin cập nhật trên sóng radio trong trường hợp mất nguồn điện. Thành công này cũng là bước đầu tạo tiền đề để công ty tham dự và cung cấp các gói thầu quốc tế.

Trong các năm vừa qua, EMICO đã thực hiện tốt công tác xuất khẩu lao động có thời hạn ở nước ngoài được Bộ Lao động Thương binh Xã hội đánh giá cao. Trên phạm vi toàn quốc Tổng công ty EMICO là một trong 8 doanh nghiệp hàng đầu về làm tốt công tác xuất khẩu lao động, tại TP Hồ Chí Minh EMICO là doanh nghiệp đứng đầu toàn thành phố về công tác xuất khẩu lao động. Đây cũng là thành tích rất đáng kể của Tổng công ty trong lĩnh vực này.

Trong quá trình hoạt động, EMICO đã vượt qua rất nhiều khó khăn thử thách, mạnh dạn đầu tư, mở rộng quy mô, ứng dụng khoa học kỹ thuật, đổi mới công tác quản lý, nhờ vậy hiệu quả kinh doanh được tăng trưởng,

bảo toàn và phát triển được vốn, làm tốt nghĩa vụ thu nộp ngân sách với Nhà nước, đời sống cán bộ công nhân viên ổn định, ngày càng nâng cao.

2.2.3.3 Đánh giá tình hình hoạt động của Tổng công ty EMICO theo mô hình công ty mẹ công ty con

Việc chuyển đổi và sắp xếp lại mô hình hoạt động của Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con đã mang lại những hiệu quả hết sức to lớn như:

Việc giữ lại công ty mẹ là công ty nhà nước 100% vốn nhà nước sẽ đảm bảo việc thực hiện các nội dung nhiệm vụ chính trị của ngành cũng như phục vụ công tác phát triển sản xuất, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho đồng bào vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo...

Hoạt động theo mô hình công ty mẹ công ty con đã giúp cho Công ty có thể thực hiện tốt hơn các dự án có tính bí mật quốc gia, thực hiện dự trữ các thiết bị, vật tư, linh kiện, phụ tùng thay thế chiến lược để đảm bảo thông tin liên lạc cho các vùng có tình hình chính trị phức tạp, thiên tai, lũ lụt..., triển khai sản xuất, cung cấp thiết bị phục vụ dự án tăng cường năng lực phủ sóng truyền thanh cơ sở đối với 5 tỉnh Tây Nguyên, Tây Bắc. Thực hiện được dự án nâng cao công suất các trạm máy phát thanh FM tại đài khu vực của Đài Tiếng nói Việt Nam, dự án thông tin cảnh báo thiên tai biển cho các vùng ven biển và ngư dân đánh bắt xa bờ, thực hiện dự án chính phủ về phủ sóng phát thanh truyền hình cho đài quốc gia Lào và Campuchia đã được Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam giao.

Mặt khác, hoạt động theo mô hình công ty mẹ con còn giúp cho Công ty thực hiện được việc mở rộng và đẩy mạnh xuất khẩu các sản phẩm của công ty sang các nước Châu Phi theo văn bản ghi nhớ đã ký kết (Angola – Congo).

Có thể nói, các công việc trên chỉ có công ty nhà nước chuyên ngành mới thực hiện được. Việc đầu tư của nhà nước thông qua công ty mẹ hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhà nước đảm bảo chắc chắn việc bảo toàn và phát triển các nguồn vốn, đầu tư đúng đối tượng, phục vụ được nhiệm vụ chính trị, mang tính xã hội cao và đúng đối tượng cần được thụ hưởng. Việc chuyển đổi các đơn vị thành viên thành các công ty con hoạt động theo Luật Doanh nghiệp thực sự tạo được sự chủ động, phát huy sáng tạo, tạo đà phát triển sản xuất kinh doanh đúng hướng, tạo động lực tăng trưởng kinh tế về doanh thu, các nguồn thu nộp ngân sách, nâng cao đời sống, không có lao động dôi dư, thu hút nguồn nhân lực mới.

Như vậy, hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là một thực tế khách quan phù hợp với yêu cầu phát triển của công ty, đồng thời khẳng định vai trò chỉ đạo của kinh tế nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

Bên cạnh những kết quả đạt được, Công ty còn gặp không ít những khó khăn yếu kém như: hoạt động sản xuất kinh doanh của EMICO về lĩnh vực phát thanh – truyền hình – thông tin, chủ yếu phục vụ cho sự nghiệp phát triển của ngành, địa bàn là 64 tỉnh thành và các vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo. Do vậy, EMICO gặp một số khó khăn nhất định vì phải duy trì việc cạnh tranh thị trường và kết hợp làm tốt nhiệm vụ chính trị.

Nguồn vốn hiện tại chủ yếu là do ngân sách cấp, cơ sở vật chất còn thiếu, chưa được đầu tư hoàn chỉnh.

Công tác tổ chức, quản lý của Tổng công ty và các đơn vị cơ sở chưa thực sự phát huy hết khả năng, nội lực, tính chủ động sáng tạo trong sản xuất kinh doanh.

a. Những điểm mạnh trong hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con

Hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con không những khắc phục được những điểm yếu của công ty mà còn đem lại nhiều điểm mạnh, cụ thể:

Thu hút vốn đầu tư: Việc áp dụng mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ phát huy khả năng thu hút nguồn vốn đầu tư rất đa dạng, ngoài nguồn vốn của nhà nước do công ty mẹ nắm giữ và đầu tư thêm mô hình sẽ là hình thức thuận lợi thu hút các nguồn đầu tư như phát hành trái phiếu, phát hành cổ phiếu (đối với các công ty thành viên), từ các nguồn cổ đông, cá nhân, tổ chức, hoặc khai thác được nguồn vốn của các thành phần kinh tế, công ty nước ngoài, đầu tư trực tiếp hoặc đầu tư thông qua công ty mẹ để thực hiện các dự án sản xuất, kinh doanh do công ty mẹ và các công ty thành viên thực hiện.

Các nguồn đầu tư của nhà nước sẽ được trực tiếp thực hiện đầu tư vào công ty mẹ để đảm bảo khả năng thực hiện các nhiệm vụ chính trị trọng tâm của ngành, của đất nước, nhằm thực hiện tốt hơn nữa việc đưa thông tin về cơ sở “bảo đảm nhu cầu thiết yếu cho phát triển sản xuất và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của toàn xã hội, đặc biệt cho đồng bào dân tộc ở miền núi, vùng sâu, vùng xa...thuộc lĩnh vực thông tin đại chúng (phát thanh – truyền hình – thông tin).

Các nguồn đầu tư xã hội hoá như từ các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp và nước ngoài sẽ đầu tư trực tiếp vào các ngành nghề, dự án cụ thể được phân cấp triển khai tại các công ty thành viên, công ty mẹ sẽ chỉ nắm phần điều hành và định hướng, phát huy khả năng lao động, sáng tạo và tư

duy mới trong sản xuất, kinh doanh tại các công ty thành viên, thúc đẩy việc tăng cường nguồn vốn và phát triển sản xuất kinh doanh.

Mở rộng đầu tư và phát triển sản xuất kinh doanh: đầu tư hệ thống trang thiết bị, dây chuyền công nghệ sản xuất, vật tư linh kiện và thiết bị phục vụ nhiệm vụ chính trị được giao. Trước mắt là phương án đầu tư xây dựng toà nhà đa năng trên diện tích hiện nay của công ty tại 65 Lạc Trung cao 15 tầng với diện tích sàn khoảng 25.000m² và đầu tư nâng cấp hệ thống dây chuyền sản xuất thiết bị mới trên cơ sở dây chuyền thiết bị sẵn có với mức đầu tư dự kiến 135 tỷ đồng để mở rộng quy mô, loại hình sản xuất, nghiên cứu, ứng dụng kỹ thuật mới vào sản xuất, tạo bước đột phá, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phục vụ xã hội và phát triển ngành ngày càng tốt hơn.

Mở rộng thị trường trong nước và quốc tế: Ngoài thực hiện nhiệm vụ chính trị trọng tâm phục vụ phát triển ngành phát thanh – truyền hình – thông tin, còn mở rộng lĩnh vực phục vụ xã hội như văn hoá, giáo dục, y tế, giao thông...và các nhu cầu khác.

Một hướng đi mới của công ty trong việc mở rộng thị trường quốc tế là các chương trình hợp tác, đầu tư sản xuất thiết bị cung cấp cho một số nước Châu Phi, chương trình này bước đầu đã có một số tiền bộ khả quan cho việc mở rộng quan hệ ra quốc tế.

b. Những điểm yếu của việc hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

1. Về môi trường pháp lý hiện hành:

Mô hình công ty mẹ – công ty con chưa được chế định trong pháp luật hiện hành, nên các chính sách và cơ chế quản lý đối với doanh nghiệp Nhà nước đang trở nên bất cập với điều kiện hoạt động của mô hình trên. Hiện

nay, đang tồn tại mâu thuẫn là văn bản hướng dẫn thực hiện Luật Doanh nghiệp Nhà nước, có tầm pháp lý thấp hơn nhưng lại quy định vượt ra ngoài khung khổ, phạm vi quy định trong Luật Doanh nghiệp Nhà nước. Các cơ quan quản lý Nhà nước cho tới nay vẫn can thiệp vào hoạt động của doanh nghiệp theo hiện vật như “phê chuẩn phương án cho thuê, chuyển nhượng, thanh lý, thế chấp, cầm cố những thiết bị, nhà xưởng quan trọng”.

2. Về tích tụ và tập trung vốn:

Quá trình tích tụ và tập trung hoá về sản xuất kinh doanh và về vốn trong Tổng công ty diễn ra còn chậm và yếu, chưa tương xứng với yêu cầu hình thành các tập đoàn kinh tế. Bên cạnh đó, cơ chế quản lý tài chính còn nhiều vướng mắc, chưa khuyến khích việc tăng cường tích tụ tái đầu tư vốn.

3. Về mối liên kết của các doanh nghiệp trong mô hình Tổng công ty:

Hiện nay, cơ chế điều chỉnh quan hệ giữa Tổng công ty và doanh nghiệp thành viên là theo kiểu hành chính, không dựa trên cơ sở quan hệ vốn, đầu tư, hợp đồng kinh tế hoặc các quan hệ bình đẳng diễn ra giữa các pháp nhân nên trong hoạt động chưa có sự thống nhất về quyền và lợi ích giữa Tổng công ty và doanh nghiệp thành viên, gây khó khăn cho việc điều hành các doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty.

Bên cạnh sự quá cứng nhắc, mang nặng tính hành chính trong quan hệ về liên kết vốn, mối liên kết giữa Tổng công ty và các doanh nghiệp thành viên lại hết sức lỏng lẻo. Các đơn vị thành viên mới chỉ dừng lại ở mức độ cùng tham gia trong quá trình sản xuất hoặc hỗ trợ đầu ra cho sản phẩm theo nhiệm vụ, còn quan hệ lợi ích không rõ ràng.

4. Về nhận thức:

Hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, các đơn vị thành viên sẽ chuyển thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoặc công ty cổ phần hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Do đó, sẽ nảy sinh những tư tưởng như:

- Không muốn cổ phần hoá, còn chuyển sang công ty TNHH một thành viên thì sợ bị phân biệt đối xử. Các cán bộ lãnh đạo sợ sau khi chuyển sang công ty cổ phần không còn được hưởng chế độ như công chức Nhà nước..., người lao động sợ mất việc làm, giảm thu nhập.

- Đối với các đơn vị chuyển sang công ty TNHH một thành viên có thể xuất hiện tình trạng chưa hiểu và nắm vững về loại hình này, không nhận thức rõ và đúng về địa vị pháp lý của doanh nghiệp sau chuyển đổi, coi doanh nghiệp sau chuyển đổi là doanh nghiệp ngoài quốc doanh như doanh nghiệp Nhà nước sau cổ phần hoá hoặc vẫn coi doanh nghiệp sau chuyển đổi là doanh nghiệp nhà nước (vì không thay đổi chủ sở hữu) nên vẫn áp dụng các quy định có liên quan khác của doanh nghiệp Nhà nước với doanh nghiệp sau chuyển đổi.

Sau chuyển đổi có thể xuất hiện tình trạng chưa thay đổi kịp quan hệ mẹ con, chưa xác định được một tổ chức duy nhất được uỷ quyền là chủ sở hữu đối với doanh nghiệp....

Để tạo hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, Tổng công ty cần quán triệt, tuyên truyền, giải thích về chủ trương và lợi ích của việc chuyển đổi. Trước tiên là từ cán bộ lãnh đạo các đơn vị thành viên, sau đó đến cán bộ, công nhân viên trong đơn vị phải hiểu đúng, đầy đủ chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước về chuyển đổi sang mô hình mới...

Tóm lại, trong mô hình mới này sự liên kết giữa Tổng công ty với các đơn vị thành viên (công ty mẹ – công ty con) chỉ là sự đầu tư, chi phối về tài chính, không can thiệp trực tiếp vào hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của các đơn vị thông qua mệnh lệnh hành chính, tạo động lực và khả năng phát triển cho Tổng công ty và các đơn vị thành viên (trên cơ sở) trên cơ sở tạo nên tính độc lập, chủ động, sáng tạo, quyết đoán trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty con trong công ty mẹ. Nâng cao năng lực hoạt động của công ty mẹ con thông qua nhiều nguồn lực, đa dạng hoá hình thức sở hữu bằng các biện pháp cổ phần hoá một số bộ phận hoạt động có hiệu quả, có tiềm năng phát triển của Tổng công ty. Việc đa dạng hoá các hình thức sở hữu bằng việc cổ phần hoá, chứng khoán hoá đang là những chủ trương mang tính tích cực và trọng tâm của Đảng và nhà nước trong chương trình cải cách doanh nghiệp nhà nước.

Như đã phân tích, có thể thấy rằng mô hình CTM – CTC là một mô hình có nhiều ưu điểm cả về cơ cấu tổ chức và phương thức quản lý, khi ứng dụng mô hình này sẽ khắc phục được những hạn chế của mô hình quản lý hiện nay tại Tổng công ty. Sự liên kết giữa các đơn vị trực thuộc theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn tại Tổng công ty cũng như trong đa số doanh nghiệp nhà nước hiện nay sẽ được thay thế bằng một liên kết bền chặt hơn dựa trên quan hệ chi phối về tài chính là chủ yếu.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TỔNG CÔNG TY EMICO

3.1. Mục tiêu hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tổng công ty EMICO

3.1.1. Tổng công ty EMICO trong bối cảnh chung của đất nước

Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp Việt Nam đứng trước nhiều thách thức gay gắt đòi hỏi phải tăng cường năng lực cạnh tranh. Hơn nữa, sau một thời gian cải cách và mở cửa, môi trường kinh doanh ở nước ta ngày càng được cải thiện và thuận lợi cho sự phát triển của các công ty mẹ con, các tập đoàn kinh tế.

Nhìn chung, các Tổng công ty, các tập đoàn kinh tế Việt Nam đã chi phối được các ngành, các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế là công cụ quan trọng để nhà nước điều tiết vĩ mô và đảm bảo các cân đối lớn của nền kinh tế. Tuy nhiên, cho đến nay, hệ thống các Tổng công ty nhà nước đã bộc lộ những mặt hạn chế. Mô hình của Tổng công ty chưa dựa trên nền tảng tài chính mà chủ yếu dựa vào nền tảng hành chính. Vì thế, mức độ phát triển của từng doanh nghiệp phụ thuộc vào sự năng động, trình độ ý thức trách nhiệm của từng người lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp; có doanh nghiệp đã tự chủ vươn lên, có doanh nghiệp vẫn nặng nề chờ đợi, yêu cầu Nhà nước hỗ trợ, bảo trợ. Hơn nữa, có một thực tế khách quan nằm ngoài sự nỗ lực của các Doanh nghiệp, đó là các Tổng công ty này đều phải gánh toàn bộ sức nặng về tổ chức, lao động, tài chính, kể cả nghĩa

vụ công ích từ thời bao cấp để lại; làm giảm khả năng cạnh tranh, đưa thiết bị công nghệ mới cũng như tư duy mới vào từng đơn vị thành viên cũng như cá nhân người lao động. Cho nên, nhà nước cần giao nhiệm vụ rành mạch cho doanh nghiệp, đặc biệt các Tổng công ty Nhà nước, để ban lãnh đạo cũng như người đứng đầu doanh nghiệp chịu trách nhiệm về mục tiêu sản xuất kinh doanh, bảo toàn vốn, có quyền tổ chức doanh nghiệp sao cho thích ứng, có lợi nhất trong quá trình thực hiện mục tiêu kinh tế nhà nước giao cho. Mô hình Tổng công ty cũng không phải là mô hình duy nhất trong tiến trình đổi mới của DNNN. Mô hình công ty mẹ – công ty con được chính thức đưa ra từ Nghị quyết của Hội nghị Trung ương 3 khoá IX, Đảng Cộng Sản Việt Nam. Sau 5 năm chuẩn bị và đưa vào thực hiện, mô hình đã có một số kết quả - tín hiệu đáng mừng đánh dấu bước đi đúng đắn trong quá trình cải cách DNNN, phát triển kinh tế đất nước.

Với mô hình công ty mẹ – công ty con thì tầng nấc trong cơ cấu tổ chức, về mặt lý thuyết là không giới hạn – công ty mẹ, công ty con, công ty cháu... Về nguyên tắc, quan hệ công ty mẹ đối với công ty con là trách nhiệm hữu hạn, còn quan hệ giữa Tổng công ty và đơn vị thành viên là trách nhiệm vô hạn. Về mặt pháp lý, các đơn vị thành viên trong mô hình công ty mẹ – công ty con là những pháp nhân đầy đủ...

Theo báo cáo của Ban đổi mới và phát triển doanh nghiệp, mô hình công ty mẹ - công ty con được Thủ tướng Chính phủ cho phép thí điểm tại 52 doanh nghiệp là các Tổng công ty, công ty độc lập, các thành viên hạch toán độc lập của tổng công ty và viện nghiên cứu công nghệ. Ngoài 52 doanh nghiệp này, các bộ, ngành, địa phương đã áp dụng mô hình Công ty mẹ – công ty con cho nhiều doanh nghiệp khác. Mô hình công ty mẹ – công ty con bước đầu đã tạo ra mô hình tổ chức quản lý doanh nghiệp mới

phù hợp với cơ chế thị trường và xu hướng phát triển của doanh nghiệp Việt Nam. Việc chuyển đổi đã khắc phục được những tồn tại khá cơ bản của mô hình tổng công ty nhà nước trước đây, tạo điều kiện để các công ty đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô và phạm vi kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động và thích ứng hơn với cơ chế thị trường và hội nhập kinh tế.

Hầu hết các đơn vị chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con đều hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả xét trên tất cả tiêu chí về vốn, doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách... duy trì và phát triển nguồn vốn Nhà nước trong các công ty cổ phần hoá. Vì thế, việc ứng dụng hiệu quả mô hình công ty mẹ – công ty con là một giải pháp để đẩy nhanh việc sắp xếp và đổi mới doanh nghiệp nhà nước một cách vững chắc.

Tuy nhiên, trong thời gian vừa qua, việc áp dụng chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con còn vướng nhiều quy định pháp lý mặc dù đã khẳng định được hiệu quả, nhất là sự đột phá trong quản lý doanh nghiệp, loại bỏ cơ chế hành chính, chuyển sang hoạt động theo các nguyên tắc của kinh tế thị trường. Nhưng đây vẫn là một mô hình mới mẻ với các doanh nghiệp Việt Nam cả về lý luận và thực tiễn nên trong quá trình triển khai, doanh nghiệp đã gặp không ít khó khăn. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, trong đó có EMICO đang gặp nhiều vướng mắc về điều lệ, quy chế tài chính,...vì thế, trong đề nghị của mình, Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp đã yêu cầu Bộ Kế hoạch - Đầu tư, Bộ Tài chính nhanh chóng hoàn thiện các quy định pháp lý liên quan đến việc hình thành và phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con.

3.1.2. Mục tiêu hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tổng công ty EMICO đến năm 2010

Hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, Tổng công ty EMICO đã tạo ra được sự chuyển biến tốt trên các mặt công tác, đạt được những kết quả theo mục tiêu và nhiệm vụ của Tổng công ty. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt đạt được, Tổng công ty cũng gặp không ít áp lực và khó khăn của quá trình toàn cầu hoá, sự chi phối của các đối thủ cạnh tranh trên thương trường, nhu cầu vốn tập trung và những hạn chế trong mô hình tổ chức và cơ chế quản lý...

Những khó khăn đó là không tránh khỏi, vì EMICO hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con chưa tròn một năm. Thời gian cũng như các điều kiện khách quan và chủ quan cho hoạt động chưa đủ để gạt bỏ ngay được những khó khăn của những ngày đầu hoạt động theo mô hình mới. Vì vậy, EMICO không ngừng phải phấn đấu vươn lên, tạo lập cho mình sức mạnh nội lực, đồng thời tích cực tranh thủ các nguồn lực bên ngoài để hoàn thiện, phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con đủ mạnh, hoàn thành tốt mục tiêu kinh tế – xã hội của EMICO trong bối cảnh mới của đất nước. Bối cảnh mà Việt Nam ngày càng hội nhập sâu hơn, rộng hơn vào kinh tế khu vực, kinh tế toàn cầu.

Mô hình hoạt động công ty mẹ – công ty con, với hơn 10 công ty và các xí nghiệp thành viên, mỗi đơn vị đảm đương một lĩnh vực. Công ty mẹ đóng vai trò xây dựng chiến lược chung, phát triển thương hiệu, xây dựng quy chế kiểm tra, kiểm soát và hỗ trợ, tạo điều kiện cho các công ty con phát triển. Các công ty con cũng có thể phát triển theo cách đa dạng hoá các hoạt động sản xuất và EMICO sẽ từng bước chuyển đổi các công ty và các xí nghiệp thành viên thành các công ty cổ phần mới.

Kế hoạch hoạt động của EMICO theo mô hình công ty mẹ – công ty con được thể hiện qua các mục tiêu cụ thể sau:

** Kế hoạch phát triển kinh doanh đến năm 2010*

Bảng 8: Kế hoạch phát triển kinh doanh đến năm 2010

Đơn vị: x 1.000.000 đồng

STT	Năm	2006	2007	2008	2009	2010
	Chỉ tiêu					
1	Doanh thu	250.000	300.000	380.000	450.000	600.000
2	Lợi nhuận	3.000	3.500	4.200	5.000	6.500
3	Thu nhập BQ: (1.000 đ)	3.500	4.000	4.500	5.000	6.000
4	Vốn và tài sản	71.000	100.000	130.000	180.000	255.000

(Nguồn: Báo cáo tổng kết và phương hướng hoạt động đến hết năm 2010).

** Kế hoạch phát triển lao động đến năm 2010*

Bảng 9: Kế hoạch phát triển lao động đến năm 2010

Đơn vị:

người

STT	Năm	2006	2007	2008	2009	2010
	Đơn vị					
1	Công ty EMICO	155	170	175	180	190
2	Cty CP Thiết bị Phát thanh – Truyền hình	105	115	130	145	160
3	Cty CP Phát triển PT-TH TP HCM	50	70	76	87	95

4	Cty CP Phát triển KT Thông tin và XD	30	35	38	44	50
5	Cty CP Công nghệ và Thiết bị Truyền thông	60	80	95	115	120

(Nguồn: : Báo cáo tổng kết và phương hướng hoạt động đến hết năm 2010).

* Kế hoạch đầu tư vốn và tài sản của công ty mẹ đầu tư vào các công ty con đến năm 2010

Bảng 10: Kế hoạch đầu tư của công ty mẹ vào các công ty con đến năm 2010.

Đơn vị: x 1.000.000 đồng

TT	Đơn vị	Mức đầu tư				Tổng số
		2007	2008	2009	2010	
1	Cty CP Thiết bị Phát thanh – Truyền hình	2.100	2.700	3.600	5.500	13.900
2	Cty CP Phát triển PT-TH TP HCM	2.400	2.800	3.800	7.700	16.700
3	Cty CP Phát triển KT Thông tin và XD	1.400	1.600	2.100	4.400	9.500
4	Cty CP Công nghệ và Thiết bị Truyền thông	3.000	3.000	3.000	2.500	11.500

(Nguồn: : Báo cáo tổng kết và phương hướng hoạt động đến hết năm 2010).

Về lao động: EMICO không ngừng tiến hành tuyển dụng các cán bộ có trình độ cao, các lao động có tay nghề, để không những đáp ứng được nhu cầu trong nước mà còn đáp ứng được cả các nhu cầu ngoài nước.

Với sự phát triển nhanh chóng và đa dạng như vậy đòi hỏi Tổng công ty EMICO phải nhanh chóng hoàn thiện cơ chế quản lý cả về tài chính kết hợp với việc xây dựng bộ máy quản lý tinh thông nghiệp vụ để theo kịp, đón đầu được sự phát triển của hệ thống. Tập trung phát triển các nguồn lực, thực hiện tốt các dự án đã thi công và chuẩn bị tốt cho các dự án đang nhận thầu sớm trở thành nhà đầu tư chuyên nghiệp.

** Về mô hình tổ chức quản lý theo mô hình công ty mẹ – công ty con*

+ Mô hình tổ chức công ty mẹ

Tổng số lao động hiện tại của Công ty mẹ là 85 người trong đó

Bảng 11: Trình độ lao động tại công ty mẹ

DVT:

người

Trình độ	Trên đại học	Đại học	Trung cấp	phổ thông	Tổng số
Số lượng	3	52	20	10	85

(Nguồn: Đề án hoạt động theo mô hình CTM – CTC tại Tổng công ty

EMICO).

Bảng 12: Dự kiến phát triển lao động:

DVT: người

Giai đoạn	Giai đoạn 1 (2007)	Giai đoạn 2 (2008)	Giai đoạn 3 (2010)
Số lượng	155	170	190

(Nguồn: Báo cáo tổng kết và phương hướng hoạt động đến năm

2010).

Công ty mẹ là Công ty Nhà nước, có 100% vốn do nhà nước đầu tư, có tư cách pháp nhân theo quy định của pháp luật Việt Nam, hạch toán độc lập, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước cùng các bộ luật khác có liên quan, có tư cách pháp nhân, có con dấu và được mở tài khoản tiền đồng Việt nam, ngoại tệ tại Kho bạc Nhà nước, ngân hàng trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật.

Tổng công ty EMICO có thương hiệu, vốn và tài sản riêng, chịu trách nhiệm đối với các khoản nợ bằng toàn bộ tài sản của mình. Tổng công ty có quyền sở hữu, sử dụng và định đoạt đối với tên gọi, biểu tượng, thương hiệu của công ty theo quy định của pháp luật.

Các đơn vị trực thuộc tổng công ty như đã trình bày tại sơ đồ về cơ cấu tổ chức của Tổng công ty.

Công ty mẹ có nghĩa vụ bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước và vốn Tổng công ty tự huy động, chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của Tổng công ty trong phạm vi số tài sản của Tổng công ty. Định kỳ đánh giá lại tài sản của Tổng công ty theo quy định của Chính phủ. Công ty mẹ chủ động tổ chức sản xuất, kinh doanh, tổ chức bộ máy quản lý theo yêu cầu sản xuất kinh doanh và đảm bảo sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, kinh doanh những ngành nghề khác nhau sau khi cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cho phép, mở rộng quy mô sản xuất, kinh doanh theo khả năng của Công ty và nhu cầu của thị trường...

Về tổ chức, quản lý công ty mẹ:

Công ty mẹ có cơ cấu quản lý gồm: Tổng giám đốc, các phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Hội đồng giám đốc thực hiện chức năng đại diện trực tiếp của Tổng giám đốc có trách nhiệm thông báo, định hướng các quyết định của Tổng

giám đốc liên quan đến mọi vấn đề của các công ty con do công ty mẹ nắm quyền chi phối và các công ty thành viên khác. Hội đồng giám đốc họp thường kỳ 3 tháng một lần để kiểm tra, đánh giá hoạt động của các công ty con mỗi kỳ.

Tổng giám đốc Công ty mẹ và bộ máy giúp việc: Tổng giám đốc Công ty mẹ do Tổng giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật theo quy định của pháp luật. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động hàng ngày của công ty theo mục tiêu, kế hoạch, phù hợp với điều lệ công ty, chịu trách nhiệm trước người ra quyết định bổ nhiệm và trước pháp luật về thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng Công ty do Tổng giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật theo đề nghị của Tổng giám đốc; Phó Tổng giám đốc giúp Tổng giám đốc điều hành Công ty theo sự phân công của Tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc uỷ quyền.

Kế toán trưởng công ty có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác kế toán của công ty; giúp Tổng giám đốc giám sát tài chính tại công ty theo pháp luật về tài chính, kế toán; chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc được uỷ quyền.

Văn phòng và các phòng ban, ban chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

Về tổ chức, quản lý của công ty con:

Các công ty con hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và Điều lệ do Công ty mẹ phê duyệt phù hợp với các quy định của pháp luật. Công ty con gồm Giám đốc, các Phó giám đốc và Kế toán trưởng cùng bộ máy giúp việc.

Giám đốc là người điều hành Công ty, đại diện theo Pháp luật của Công ty, Phó giám đốc giúp Giám đốc điều hành Công ty theo phân công và uỷ nhiệm của Giám đốc, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về nhiệm vụ được Giám đốc phân công và uỷ quyền.

Văn phòng và các phòng chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc, các Phó giám đốc trong quản lý, điều hành công việc, bộ máy giúp việc công ty theo hướng tinh gọn, hiệu quả.

3.2. Giải pháp hoàn thiện và phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại EMICO.

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện mô hình công ty mẹ – công ty con tại Tổng công ty EMICO.

Để hoàn thiện mô hình này, EMICO cần tiến hành một số công việc cụ thể như:

Cần tạo điều kiện thúc đẩy mạnh sản xuất kinh doanh tại các công ty con. Tiếp tục nghiên cứu đầu tư vốn vào các lĩnh vực hiệu quả tại các doanh nghiệp khác, đảm bảo sự liên kết về vốn để tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của Công ty mẹ và các công ty con.

Cần chú trọng tập trung đổi mới công nghệ, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong nền sản xuất, công ty mẹ phải là đầu mối phát triển, áp dụng công nghệ mới và hướng tới quản lý thống nhất công nghệ sản xuất và chất lượng sản phẩm của các công ty con.

Xác định thương hiệu, lĩnh vực kinh doanh chính của các công ty con để tập trung đầu tư, tiếp thị, tăng cường khả năng cạnh tranh với thị trường trong nước và ngoài nước.

Đảm bảo sự chỉ đạo, định hướng công tác thị trường của toàn Tổng công ty. Để hoàn thiện mô hình công ty mẹ – công ty con, đến hết năm 2007, Tổng công ty phải chỉ đạo cho các đơn vị thành viên tiến hành các thủ tục chuyển đổi: Công ty mẹ cần được chuyển đổi tổ chức, sắp xếp lại văn phòng Tổng công ty, xây dựng điều lệ và xây dựng quy chế tài chính trình Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam.

Việc chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là một mốc chuyển đổi quan trọng trong sự phát triển đi lên của Tổng công ty EMICO. Bước chuyển đổi này sẽ mang nhiều thuận lợi cho Tổng công ty nhưng cũng còn không ít những khó khăn và thách thức trước mắt, điều đó đòi hỏi hơn bao giờ hết tập thể cán bộ nhân viên trong Tổng công ty phải đoàn kết nhất trí, phát huy tính dân chủ và sáng tạo trong công việc, hết lòng vì sự nghiệp phát triển chung.

Với một diện mạo mới được xây dựng trên nền tảng vững chắc của truyền thống trong nhiều năm qua, với một quyết tâm cao, Tổng công ty EMICO quyết tâm phấn đấu, tạo ra bước đột phá mới và tự tin vào sự phát triển không ngừng của mình trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước.

3.2.2. Giải pháp phát triển trong thời gian tới của EMICO theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

3.2.2.1. Nhóm giải pháp chung

**** Thực hiện sắp xếp, định hướng cổ phần hoá các công ty thành viên, mở rộng liên doanh liên kết***

Với mục tiêu tăng trưởng nhanh, liên tục, Tổng công ty EMICO đang không ngừng mở rộng quy mô sản xuất và hướng tới việc hình thành một tập đoàn, phát triển nhiều ngành nghề, đa dạng hình thức sở hữu. Trong thời gian tới, ngoài việc phát triển và duy trì các ngành mũi nhọn, là thế mạnh của mình, Tổng công ty EMICO sẽ mở rộng hoạt động sang nhiều lĩnh vực khác như: xuất khẩu lao động...nhằm phát huy hết năng lực cũng như các nguồn lực của Tổng công ty.

Bên cạnh đó, EMICO đang mở rộng liên doanh, liên kết hoạt động với các tập đoàn, các Tổng công ty lớn, các Đài Phát thanh, Đài Truyền hình trong cả nước. Vì vậy, việc đổi mới và hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính bên cạnh phải phù hợp với cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý của Tổng công ty thì còn phải đảm bảo được phù hợp với mô hình đa dạng hoá các hình thức sở hữu. Cụ thể, các nội dung trong cơ chế cần được xây dựng rõ nét hơn như:

- Xây dựng cơ cấu tổ chức hoạt động của công ty mẹ và các công ty thành viên.
- Quyết định phương hướng phát triển của công ty thành viên.
- Phê duyệt các phương án, các giải pháp công nghệ, thị trường, đầu tư....
- Các quy định về việc thành lập các công ty con, cháu,... thành lập mới các chi nhánh, văn phòng đại diện.
- Các quy định về việc bổ nhiệm, miễn nhiệm và chế độ đãi ngộ đối với các chức doanh quản lý do chủ sở hữu bổ nhiệm.

EMICO sẽ tiến hành cổ phần hoá các công ty, xí nghiệp thành viên nhưng vẫn giữ cổ phần chi phối (đảm bảo quyền điều hành quản lý vẫn thuộc EMICO). Việc thu hút vốn đầu tư từ bên ngoài sẽ tạo điều kiện cho

các công ty này mở rộng quy mô và phát triển sang các ngành nghề khác, tạo điều kiện cho công ty có thể đầu tư, nghiên cứu phát triển theo chiều sâu: đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực quản lý. Các công ty thành viên được cổ phần hoá sẽ hoạt động dưới sự điều hành của Hội đồng quản trị mới do đại diện của EMICO là chủ tịch. Ban Tổng giám đốc công ty cổ phần mới này sẽ chịu trách nhiệm thực thi các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty, thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị, thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương hướng đầu tư của công ty...

** Tăng cường tính chủ động trong kinh doanh cho các công ty thành viên*

Sức mạnh của cả hệ thống thực chất nằm trong sức mạnh của mỗi công ty thành viên và khả năng tổ chức phối hợp, điều hành chiến lược kinh doanh của công ty mẹ. Việc phân cấp quản lý và mở rộng quyền tự chủ cho các bộ máy thành viên là hoạt động giúp cho các công ty này phát triển một cách có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, mở rộng quyền tự chủ cần phải đồng nghĩa với việc công ty mẹ tăng cường kiểm soát hoạt động kế hoạch hoá tài chính của các công ty thành viên. Vì vậy, EMICO phải tiến hành rà soát, sửa đổi tất cả hệ thống các quy chế, quy định về sự phân cấp chức năng giữa công ty mẹ và các công ty thành viên, xem xét những tồn tại còn bất cập và chưa hợp lý này giúp cho các thành viên tăng cường tính chủ động trong kinh doanh, giúp cho Hội đồng quản trị và ban Kiểm soát nội bộ có căn cứ để kiểm soát công tác điều hành của Ban Tổng giám đốc. Để phân cấp được rõ ràng và hiệu quả, cơ chế quản lý của công ty cần quan tâm tới các nội dung chính là phân cấp tổ chức và phân cấp về hoạt động tài chính.

Về tổ chức, EMICO cần cho phép giám đốc các công ty thành viên được chủ động xây dựng bộ máy phù hợp với hoạt động của công ty mình, toàn quyền đề bạt, bổ nhiệm... các chức danh trong công ty, trừ các chức danh do chủ sở hữu (Hội đồng quản trị, công ty mẹ) bổ nhiệm. Các công ty thành viên có quyền xây dựng cho mình những cơ chế quản lý tài chính cụ thể dựa vào hoặc không trái với các nguyên tắc, các nội dung cơ chế quản lý do EMICO xây dựng.

Về hoạt động tài chính, Tổng công ty mẹ EMICO cần tạo điều kiện và cho phép các công ty thành viên chủ động trong việc huy động nguồn vốn, sử dụng tài sản ở mức giá trị nhất định. Bởi vì chính sự can thiệp quá sâu vào hoạt động sản xuất của công ty thành viên gây ra tâm lý ỉ lại (chờ bao cấp) hoặc không thể đưa ra quyết định kịp thời do cần phải xin phép cấp trên phê duyệt trong mỗi trường hợp cụ thể.

Như vậy, việc giao cho các công ty TNHH một thành viên cũng như các Xí nghiệp... hiện nay của EMICO các quyền chủ động trong sản xuất, kinh doanh đòi hỏi phải thông qua một cơ chế quản lý tài chính mới, vừa đảm bảo thông thoáng hơn cho các công ty này nhưng cũng xây dựng được hình thức kiểm soát một cách tin cậy, hợp lý.

** Hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính góp phần tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả, tăng thu nhập cho các cán bộ nhân viên.*

Như các nội dung trên đây, việc hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính nhằm phát huy tốt các nội dung quản lý tài chính trong công ty và suy cho cùng, thực chất là tạo điều kiện cho các công ty trong toàn hệ thống khai thác tối đa nguồn lực, đạt hiệu quả tối ưu trong công tác sử dụng tài sản. Tổng công ty EMICO và các đơn vị thành viên sẽ phải kiểm soát chặt chẽ việc sử dụng tài sản, tăng được sản lượng mới trên mỗi loại tài sản cố định.

Để làm được cần phải có sự phối hợp đồng bộ từ khâu lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của toàn hệ thống, kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị... Các kế hoạch trên đây sẽ được thực hiện tốt hơn nếu kế hoạch tài chính đã được xây dựng chi tiết trong từng công đoạn.

Việc kiểm tra thực hiện kế hoạch của Ban Giám đốc cũng phải tiến hành thường xuyên. Sản lượng và các chi phí kinh doanh của hệ thống do đó sẽ được kiểm soát chặt chẽ, được đánh giá liên tục hơn.

** Hoàn thiện về cơ chế kiểm soát tài chính*

Cần phải có quy định cho các công ty thành viên về việc hoàn thành báo cáo tài chính và các báo cáo khác kịp thời hạn, có chất lượng. EMICO nên xây dựng quy chế phân định rõ chức năng, quyền hạn và trách nhiệm quản lý tài chính các cấp từ công ty mẹ tới các công ty thành viên. Việc phân chia này gắn với trách nhiệm kiểm soát cả hoạt động đầu vào, đầu ra của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Một cơ chế kiểm soát tài chính vận hành thực sự có hiệu quả thể hiện: các phòng ban, đơn vị thành viên và các cá nhân cùng tuân thủ và phải luôn có hướng hoàn thiện các nội dung cơ chế đó. Sự tuân thủ và phối hợp tốt cũng sẽ tạo điều kiện cho hoạt động kiểm tra, kiểm soát tài chính từ các cơ quan chức năng được dễ dàng, nhanh chóng.

3.2.2.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện cơ chế quản lý vốn

Với môi trường hoạt động, thực trạng hoạt động và định hướng phát triển, EMICO đang đứng trước yêu cầu phải đổi mới, khắc phục những tồn tại của cơ chế quản lý tài chính hiện hành. Trong đó, cơ chế quản lý vốn và cơ chế quản lý tài sản cần có thay đổi kịp thời và đúng đắn, đảm bảo ổn định sức mạnh quản lý tài chính cho toàn hệ thống.

** Cơ chế huy động vốn*

Công ty mẹ cần tạo điều kiện tốt đa cho các công ty con được tìm và khai thác các nguồn vốn, tránh bao cấp. Trong các nguồn vốn, huy động từ cổ phiếu (cổ phần hoá các công ty thành viên hoặc thành công ty TNHH hai thành viên trở lên) được quan tâm và chú ý trước tiên. EMICO phải xây dựng kế hoạch phát triển lâu dài cho các thành viên của mình, cụ thể như: công ty nào sẽ được cổ phần hoá và công ty nào cần phải quản lý với vai trò kiểm soát chặt chẽ (trên 50% vốn điều lệ)...

Từng bước tham gia thị trường chứng khoán, phấn đấu hoàn thiện các thủ tục cần thiết nhằm đưa cổ phiếu của EMICO lên sàn giao dịch trong thời gian ngắn. Kết hợp với xây dựng cơ cấu nguồn vốn hợp lý, EMICO sẽ huy động được vốn không chỉ trên thị trường vốn mà còn huy động cả trên thị trường nợ.

** Xác định cơ cấu nguồn vốn*

Công ty mẹ và công ty con cần nắm rõ chiến lược sản xuất kinh doanh, theo đó, kế hoạch cơ cấu vốn của các công ty thành viên cũng cần được xây dựng chi tiết khi tiến hành cổ phần hoá. Việc đơn vị thành viên phát hành các trái phiếu hoặc thực hiện vay vốn từ các tổ chức tài chính – ngân hàng....cũng cần được quy định rõ ràng để các công ty này chủ động trong hoạt động kinh doanh của mình.

** Điều hoà nguồn vốn*

Điều hoà, luân chuyển vốn giữa các công ty cần tuân theo quy định của pháp luật và điều lệ hoạt động của các công ty thành viên. Công ty mẹ chỉ đóng vai trò định hướng phát triển cho các công ty con. Các ảnh hưởng của công ty mẹ chỉ có thể thông qua đại hội cổ đông trong công ty thành viên. Thực tiễn các tập đoàn nổi tiếng cho thấy, công ty mẹ là công ty nắm giữ đủ số cổ phiếu cần thiết để kiểm soát hoạt động và quản lý thông qua

việc chi phối khi thành lập hay bầu nên Hội đồng quản trị tại các công ty con. Điều này cũng đồng nghĩa với việc thừa nhận mối quan hệ chính thức giữa công ty mẹ và các công ty thành viên là quan hệ giữa các pháp nhân, không còn là mối quan hệ gắn với các mệnh lệnh quản lý hành chính.

Công ty con từng bước chủ động xây dựng kế hoạch bổ sung nguồn vốn kinh doanh cho mình bằng lợi nhuận để lại của các năm trước. Giữ vai trò là cổ đông chi phối, công ty mẹ cần tăng tỷ lệ cổ phần bán ra ngoài nhằm thu vốn về, tạo thêm sức mạnh tài chính cho công ty mẹ.

Để phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con, có một số giải pháp chính để thực hiện như sau:

1. Giải pháp về thị trường:

- Duy trì và tạo lập uy tín đối với các bạn hàng truyền thống, không ngừng tìm kiếm mở rộng thị trường xuất khẩu trong và ngoài nước, tìm kiếm khách hàng thông qua xúc tiến thương mại, thu thập thông tin về thị trường xuất nhập khẩu từ đó hỗ trợ các đơn vị thành viên trong việc mở rộng thị trường của mình. Ngoài ra, với vai trò là “công ty mẹ”, EMICO sẽ tăng cường mối quan hệ kinh tế đối với các đại diện thương mại của Sứ quán Việt Nam tại các quốc gia trên thế giới, các đại diện thương mại đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

- Với mục tiêu lấy sản xuất làm gốc, sản xuất để xuất khẩu, có sự kết hợp chặt chẽ giữa sản xuất và kinh doanh trong đó chú trọng đến xuất khẩu, cần tạo ra thế chủ động, nâng cao vị thế và uy tín của thương hiệu EMICO trên thương trường.

- Nghiên cứu, tìm kiếm thị trường để kết hợp với liên doanh, liên kết mở rộng các lĩnh vực kinh doanh mới.

- Tiếp tục chủ động nghiên cứu, xây dựng hoạch định chiến lược đầu tư tập trung đổi mới trang thiết bị hiện đại, mở rộng đầu tư, phát triển sản xuất kinh doanh, phát triển thêm các đơn vị sản xuất mới nhằm thu hút thêm lao động, tự chủ trong sản xuất, đáp ứng được các yêu cầu, đòi hỏi của thị trường và khách hàng.

2. Giải pháp về công nghệ:

- Đầu tư, đổi mới các trang thiết bị chuyên dùng, các phương tiện máy móc đồng bộ nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh mang lại hiệu quả cao.
- Ứng dụng công nghệ thông tin và các máy móc hiện đại vào công tác điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

3. Giải pháp về quản lý:

- Nghiên cứu, cải tiến bộ máy tổ chức quản lý từ các phòng ban đến các đơn vị thành viên, sắp xếp tổ chức, bố trí nhân lực khoa học, phù hợp với năng lực, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên phát huy được vai trò của mỗi cá nhân trong các vị trí công việc được phân công, thực hiện tốt đại hội công nhân viên chức hàng năm, phát huy tinh thần làm chủ tập thể, dân chủ trong cơ quan.

- Cơ cấu tổ chức, quản lý, điều hành của EMICO là những cán bộ có trình độ đại học, đủ năng lực quản lý và kinh doanh, có sức khỏe tốt, đủ đức, đủ tài và đủ mạnh để chỉ đạo, duy trì mọi hoạt động của công ty từng bước phát triển có nề nếp, đảm bảo đúng nguyên tắc quản lý kinh tế tài chính, tập trung dân chủ và theo đúng pháp luật quy định.

4. Giải pháp về đào tạo:

- Chú trọng công tác bồi dưỡng, đào tạo cho cán bộ công nhân viên, người lao động được học tập và nâng cao trình độ về nghiệp vụ chuyên

môn, lý luận chính trị, quản lý nhà nước, tin học, ngoại ngữ và tay nghề để thực hiện tốt các nhiệm vụ được phân công.

- Với vai trò là công ty mẹ, Tổng công ty EMICO cũng phải đặt ra một số giải pháp chung để thực hiện công việc điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2005 – 2010.

5. Về tổ chức và lao động:

- Công ty mẹ chịu trách nhiệm trực tiếp trước Đài Tiếng nói Việt Nam về kết quả sản xuất kinh doanh, do vậy, bộ máy điều hành công ty mẹ cũng là bộ máy điều hành của công ty mẹ – con, trực tiếp tổ chức hoạt động sản xuất của công ty mẹ; đồng thời đôn đốc, chỉ đạo, giám sát các công ty con hoạt động theo các mục tiêu chung đã đề ra, công ty mẹ có trách nhiệm bảo toàn và sinh lời phần vốn của nhà nước giao, tham gia giải quyết các khó khăn, vướng mắc của các công ty con.

- Xây dựng bộ máy quản lý gọn, nhẹ, tuyển chọn các lao động đã qua đào tạo, có trình độ tay nghề và bố trí những công việc phù hợp với năng lực để phát huy khả năng của người lao động. Những lao động nhiều tuổi và không có trình độ, giải quyết theo chế độ hiện hành.

6. Về vốn và đầu tư:

- Các nhà dự án đầu tư trong tương lai với uy tín và kinh nghiệm của mình EMICO có thể bảo lãnh cho vay vốn với các dự án có tính khả thi cao. Tham gia điều tiết vốn đầu tư kinh doanh giữa các công ty thành viên thông qua đại hội cổ đông hoặc điều tiết đồng đều các kế hoạch sản xuất kinh doanh giữa các công ty con nhằm phát huy thế mạnh của từng công ty trong hệ thống.

- Phát huy sự liên kết về tài chính, công nghệ, lao động, sản phẩm giữa các công ty con để cùng thực hiện các dự án đầu tư lớn, các hợp đồng

kinh tế lớn hoặc phân công thực hiện trên cơ sở phát huy thế mạnh của mỗi công ty con nhằm nâng cao sức cạnh tranh của từng doanh nghiệp trong hệ thống.

7. Một số giải pháp khác:

Với xu hướng nguồn thông tin mở, công ty sẽ xây dựng mạng nội bộ giữa “công ty mẹ – công ty con” và các đơn vị thành viên nhằm mục đích duy trì thông tin nội bộ, kết nối Internet, xây dựng hệ thống giao dịch thương mại điện tử để trao đổi thông tin với khách hàng bên ngoài.

3.3. Các điều kiện để thực hiện các giải pháp.

Để thực hiện tốt các giải pháp trên, Các doanh nghiệp Nhà nước nói chung và EMICO nói riêng cần kiến nghị với Nhà nước một số vấn đề sau:

3.3.1. Phát triển thị trường tài chính, tạo môi trường bình đẳng cho các loại hình doanh nghiệp

3.3.1.1. Ổn định và phát triển thị trường tài chính

Sự ổn định đầu tiên của Việt Nam trong thời gian qua là ổn định về mặt chính trị, an ninh quốc phòng và ổn định các chính sách quản lý đầu tư trong và ngoài nước. Điều này làm cho các nhà đầu tư yên tâm hơn trong việc xúc tiến và mở rộng kinh doanh tại Việt Nam. Do vậy, Nhà Nước thực thi các chính sách kinh tế cần có sự phối hợp đồng bộ với các chính sách an ninh – chính trị – xã hội hướng tới phát triển bền vững.

Nhà nước nên quan tâm sát hơn nữa trong việc tạo môi trường tài chính vĩ mô lành mạnh, kiềm chế lạm phát một cách vững chắc. Các chính sách Nhà nước cũng nên hướng tới hoàn thiện hơn chính sách phân phối tài chính nhằm tạo điều kiện và khuyến khích các doanh nghiệp tích tụ và tập trung vốn, tạo lập quỹ dự phòng...

Các chính sách thuế cần được xây dựng với kế hoạch dài hạn và ổn định. Cần chú ý điều chỉnh mức thuế phù hợp, nghiên cứu thay đổi các quy định không chế khắc khe còn bất hợp lý về chi phí hợp lý, hợp lệ và quy định rõ ràng hơn về cách tính thuế, tránh tạo khoảng trống để cán bộ thu thuế sách nhiễu...không khuyến khích doanh nghiệp minh bạch. Các cơ quan quản lý trong lĩnh vực thuế phải chú ý hơn đến các biện pháp thúc đẩy quản trị doanh nghiệp tốt và phải hướng tới mục đích nuôi dưỡng nguồn thu.

Lãi suất Ngân hàng còn nhiều bất hợp lý, hành lang pháp chế chưa rõ ràng gây không ít khó khăn cho cả Ngân hàng và doanh nghiệp. Các chính sách tín dụng cũng cần được sửa đổi đảm bảo tăng trưởng vững chắc cho các Ngân hàng, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp vay vốn đúng tiến độ sản xuất.

Là nền kinh tế đang phát triển, sự tăng trưởng của Việt Nam chủ yếu nhờ vào sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế nên các loại thị trường đang trong quá trình xây dựng và ổn định ở trình độ thấp. Thị trường tài chính lại càng mới mẻ đối với Việt Nam: hàng hoá giao dịch còn ít, quy mô nhỏ...Ngoài việc nâng cao năng lực bộ máy quản lý, thị trường tài chính nên bổ sung mới các loại cổ phiếu, trái phiếu của nhiều doanh nghiệp như: ngân hàng, công ty tài chính, các công ty truyền thông, điện lực, hoá chất...tăng thêm tính hấp dẫn cho thị trường.

3.3.1.2. Khuyến khích phát triển loại hình công ty cổ phần

Kinh nghiệm từ các nước đi trước cho thấy, trong nền kinh tế thị trường thì công ty cổ phần là loại hình doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng nhất trong việc thúc đẩy xã hội hoá sản xuất và sở hữu, đặc biệt là xã hội hoá vốn từ các nguồn trong dân chúng. Điều này cũng được ông

Đặng Tiểu Bình – một lãnh tụ kiệt xuất trong công cuộc cải cách kinh tế của Trung Quốc từ những năm cuối thập kỷ 70 của thế kỷ trước quan tâm, khuyến khích và áp dụng thành công. Thực vậy, chính giá trị lợi ích của xã hội được tăng lên thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế là thước đo hiệu quả nhất để đánh giá và định hướng cho mỗi loại hình doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Các dự thảo văn kiện trình Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X cũng đã đề cập đến và điều cho rằng cần phát triển mạnh hình thức kinh tế cổ phần và coi đây là hình thức kinh tế phổ biến trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta giai đoạn sau 2005.

Với phần xây dựng cơ bản còn nợ đọng, Nhà nước cần tập trung giải quyết dứt điểm và kiểm soát các chính sách phân phối nguồn vốn tại các chủ đầu tư là các DNNN một cách hợp lý. Có nhiều công trình đang trong tình trạng nhà thầu bị chủ đầu tư chiếm dụng vốn quá lâu, chậm thanh toán mặc dù nguồn vốn đã được Nhà nước cấp... Những bất cập trên bắt buộc các công ty nhận thầu phải dùng nguồn vay nợ đang trên bờ phá sản. Sự chiếm dụng này tạo ra cơ chế xin – cho và do vậy, đó cũng là nguyên nhân gây ra tệ nạn tham nhũng trong các cơ quan, doanh nghiệp Nhà nước. Giải quyết được vấn đề sở hữu thông qua cổ phần hoá mạnh mẽ hơn nữa các DNNN, huy động vốn góp từ nhiều nguồn khác cho các công trình lớn sẽ là hướng tháo gỡ tình trạng này và giúp cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

3.3.1.3. Tạo môi trường bình đẳng cho các loại hình doanh nghiệp

Nhà nước nên tách rời việc quản lý hành chính nhà nước với các hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Sự đan xen này thể hiện rõ ở các công ty cổ phần có vốn góp từ ngân sách nhà nước,

công ty TNHH một thành viên do doanh nghiệp nhà nước làm chủ sở hữu, công ty Liên doanh... Việc phân định rõ này còn bao gồm việc tách các doanh nghiệp hoạt động công ích với doanh nghiệp hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận. Hiện nay, các công ty cổ phần mới thành lập, công ty được cổ phần hoá từ doanh nghiệp Nhà nước nếu có tỉ lệ vốn góp từ ngân sách nhà nước trên 51% được nhà nước thu tóm quyền điều hành và đề ra điều lệ hoạt động hoàn toàn giống các doanh nghiệp Nhà nước. Các cổ đông còn lại có rất ít quyền trong việc điều hành hay kiểm soát công ty nên tại các công ty này “sức ỳ” sau cổ phần hoá còn cao.

Để cho các doanh nghiệp được hoạt động trong một Luật Doanh nghiệp thống nhất thì ngay bước đầu cần xoá bỏ chế độ phân biệt đối xử trong chính sách tài chính; tránh bảo hộ, bao cấp vốn trong chính sách hỗ trợ từ Nhà nước. Các doanh nghiệp Nhà nước thường được nhận nhiều ưu đãi hơn như: được cấp vốn bổ sung từ ngân sách, được vay vốn với lãi suất ưu đãi, một số doanh nghiệp còn được miễn giảm thuế, bù lỗ, xoá nợ...mà ít khi bị quy kết trách nhiệm vật chất cụ thể, không tạo ra được động lực cạnh tranh với các loại hình doanh nghiệp khác. Nhà nước chỉ nên coi nguồn vốn góp vào doanh nghiệp là khoản đầu tư dài hạn. Các chức danh quản lý doanh nghiệp (như tổng giám đốc, kế toán trưởng...) không nên coi là các công chức nhà nước. Tuy nhiên, tùy theo tính chất quan trọng của ngành nghề, lĩnh vực..., Nhà nước sẽ giữ tỷ lệ vốn thích hợp trên nguyên tắc đảm bảo việc làm, thu nhập người lao động, công ty có lợi nhuận và tránh thất thoát vốn của Nhà nước.

Khi tham gia WTO, bên cạnh những lợi thế khi trở thành một thành viên có được, các doanh nghiệp Việt Nam phải cạnh tranh quyết liệt với các tập đoàn quốc tế ngay tại “sân nhà”. Để cho các doanh nghiệp kịp

nâng cao năng lực cạnh tranh với các tập đoàn quốc tế, các chính sách quản lý Nhà nước cần tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển nhanh chóng, đảm bảo mức tích lũy cho đầu tư theo chiều rộng lẫn chiều sâu.

3.3.2. Nâng cao chất lượng quản lý Nhà nước đối với các công ty cổ phần theo mô hình công ty mẹ – công ty con

Hoạt động quản lý trực tiếp của Nhà nước thường thông qua việc đầu tư và giao trách nhiệm quản lý vốn, tài sản cho các Doanh nghiệp Nhà nước (chủ yếu là các Tổng công ty Nhà nước và các Ngân hàng Thương mại Nhà nước). Thành phần kinh tế này luôn chiếm tỷ lệ lớn nhất trong cơ cấu vốn đầu tư trong nền kinh tế Việt Nam. Lực lượng doanh nghiệp Nhà nước chính là một công cụ điều tiết vĩ mô của Chính phủ, vì vậy nâng cao sức mạnh cho các doanh nghiệp này trong nền kinh tế đang mở cửa là nhiệm vụ không hề đơn giản và nhanh chóng.

Về yêu cầu thông tin trong quản lý, Nhà nước cần thiết lập các kênh, các hình thức thông tin để các doanh nghiệp nói chung được cập nhật nhanh nhất các loại hình thông tin: thị trường, pháp luật, tín dụng... Việc cung cấp thông tin, tư vấn cho doanh nghiệp như: định hướng kinh doanh, xuất khẩu, xử lý các tranh chấp quốc tế...doanh nghiệp cần được hỗ trợ trong bước đầu hội nhập kinh tế thế giới.

KẾT LUẬN

Trong xu thế toàn cầu hoá kinh tế và Việt Nam hội nhập ngày càng sâu vào kinh tế khu vực, kinh tế toàn cầu đã và đang đặt ra cho các doanh nghiệp Việt nam nhiều cơ hội và thách thức đan xen. Để vượt qua thách thức, các doanh nghiệp phải tổ chức sản xuất kinh doanh như thế nào theo mô hình nào để có hiệu quả để các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng phát triển mạnh trong môi trường cạnh tranh mang tính toàn cầu. Nhà nước Việt Nam đã có nhiều chủ trương chính sách về cải cách đổi mới tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Nhà nước. Trong hệ thống các chính sách, biện pháp về cải cách đổi mới doanh nghiệp có biện pháp cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước, thành lập các tập đoàn kinh tế, chuyển các tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ, công ty con.

EMICO là tổng công ty nhà nước hoạt động trong lĩnh vực truyền thông đã thực hiện chủ trương chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

Thực tiễn hoạt động theo mô hình công ty mẹ công ty con tại EMICO tuy thời gian còn ngắn nhưng qua nghiên cứu, tác giả luận văn đã tìm ra được điểm mạnh cũng như điểm yếu của hoạt động theo mô hình này. Điểm mạnh là cơ bản, là cái được lớn nhất mà EMICO cần phát huy. Điểm yếu của hoạt động theo mô hình đó do các nguyên nhân mà trong luận văn đã được thể hiện, EMICO cần nhanh chóng khắc phục, hoàn thiện, phát triển.

Để hoàn thiện phát triển mô hình công ty mẹ – công ty con tại EMICO, luận văn cũng đưa ra các mục tiêu và hệ thống giải pháp. Hệ thống giải pháp này cần được thực thi một cách đồng bộ, thường xuyên và liên tục

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Nam Anh (2004), Tìm hiểu những quy định được pháp luật thành lập tổ chức, quản lý tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
2. Hoàng Anh (2002), “Mô hình Công ty mẹ – công ty con”, Tạp chí chứng khoán Việt Nam, (5), Tr 41-43.
3. Lê Văn Bằng, Nguyễn Huy Oánh (2006), “Mô hình công ty mẹ, công ty con – một giải pháp lớn để tăng tính minh bạch của DNNN và góp phần quan trọng định hướng XHCN của nền kinh tế nước ta”, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, 334(3), Tr44-47.
4. Nguyễn Ngọc Bích (2006), “Công ty mẹ con”, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, 817 (33), Tr 18-19.
5. Ban đổi mới doanh nghiệp trung ương (2005): Báo cáo triển khai mô hình công ty mẹ – công ty con, Hà Nội.

6. Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX (2001), Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

7. Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX (2001), Nghị quyết hội nghị lần thứ nhất ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về việc tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả DNNN, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

8. Bộ Công nghiệp (2006), Báo cáo kết quả sắp xếp, đổi mới DNNN 2005, giai đoạn 2001-2005 và kết quả 2006, ngày 10/2/2006.

9. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2002), Báo cáo tình hình thực hiện chủ trương chuyển đổi Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con, Hà Nội.

10. Mai Văn Bưu và Đoàn thị Thu Hà (1999), Giáo trình quản lý Nhà nước về Kinh tế, NXB Khoa học kỹ thuật Hà Nội.

11. Các quy định về giải thể, tổ chức lại doanh nghiệp Nhà nước theo Nghị định 50/CP ngày 28/8/1996 và Nghị định 38/CP ngày 28/4/1997 của Chính phủ.

12. Các công ty xuyên quốc gia (2003), Nhà xuất bản khoa học xã hội.

13. Các văn bản về đổi mới DNNN (2003), Ban đổi mới và phát triển doanh nghiệp.

14. Các bài báo liên quan đến mô hình công ty mẹ – công ty con của Thời báo kinh tế Việt Nam, Báo Đầu tư, Báo Lao động, Báo Tuổi trẻ từ 2002 – 2005.

15. Vũ Huy Cừ (chủ biên) (2002), Phạm Quang Huân, Lê Chi Mai: Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

16. Đề án tiếp tục sắp xếp đổi mới và phát triển doanh nghiệp nhà nước tháng 8/2000.

17. Phạm Quang Huân (2005), “Công ty mẹ – công ty con: những vấn đề cần tháo gỡ”, Tạp chí Tài chính, 494(12), Tr21-22.

18. Phạm Quang Huân (2006), “Thành lập doanh nghiệp theo mô hình công ty mẹ – công ty con: hiện trạng và những vấn đề đặt ra”, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, 331(12), Tr29-36.

19. Hồ Minh Kỳ (2002), “Một số mô hình Tập đoàn kinh tế trên thế giới và bài học kinh nghiệm”, Con số và sự kiện, tháng 4, Tr 26-30.

20. Luật Doanh nghiệp (1999), Nhà xuất bản Chính trị Quốc Gia.

21. Luật Doanh nghiệp Nhà nước sửa đổi (2004), NXB Chính trị Quốc Gia.

22. Hoàng Ngọc Lữ (2006), “Một góc nhìn khác về công ty mẹ con”, Báo Đầu tư, 1508(85), Tr8.

23. Mô hình công ty mẹ – công ty con qua thực tiễn một doanh nghiệp – Báo Công nghiệp VN số ra ngày 15/12/2004.

24. Ngô Quang Minh (2001), Kinh tế nhà nước và quá trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

25. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa IX về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước.

26. Nghị định số 63/2001/NĐ-CP ngày 14/9/2001 của Chính phủ về việc chuyển đổi doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp của các tổ chức chính trị, xã hội thành Công ty TNHH một thành viên hoạt động theo Luật Doanh nghiệp.

27. Nghị định 153/2004/NĐ-CP của Chính phủ ngày 9/8/2004 về tổ chức, quản lý Tổng công ty Nhà nước và chuyển Tổng công ty Nhà nước, công ty Nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

28. Nghị định 155/2004/NĐ-CP của Chính phủ ngày 24/8/2004 về ban hành tiêu chí, danh mục phân loại công ty Nhà nước và công ty thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Nhà nước.

29. Nguyễn Đình Phan (1996), Thành lập và quản lý các TĐKT ở Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

30. Nguyễn Thiết Sơn (2003), Các công ty xuyên quốc gia, Nhà Xuất bản KHXH, Hà Nội.

31. Đào Xuân Tiên (2005), “Đổi mới và phát triển các Tổng công ty theo mô hình Công ty mẹ – công ty con hiện nay”, Tạp chí Kinh tế và phát triển, (94), Tr27-28,32.

32. Đỗ Bình Trọng (1995), Hoàn thiện tổ chức quản lý doanh nghiệp nhà nước theo mô hình công ty mẹ và công ty con trong điều kiện Việt Nam (vận dụng vào Tổng công ty cơ khí và xây dựng), Luận án PTS khoa học kinh tế, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.

33. Lê Sỹ Thiệp (2001), “Đề đưa mô hình công ty mẹ – công ty con vào cuộc sống”, Tạp chí quản lý nhà nước, (12), Tr9-12.

34. Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, NXB Chính trị Quốc Gia Hà Nội.

35. Viện nghiên cứu CLCS công nghiệp (2005), Báo cáo đề tài “Đề xuất mô hình phát triển các Tập đoàn kinh tế trong nền kinh tế thị trường”, Hà Nội.