



HỌC VIỆN HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

CHƯƠNG TRÌNH MBA

QUẢN TRỊ CÔNG TY

(Corporate Governance)

TS. VÕ TẤN PHONG





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

(Introduction to Corporate Governance)

TS. VÕ TẤN PHONG



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Nội dung

- ❑ Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường
- ❑ Khái niệm về công ty
- ❑ Vai trò và mục đích của công ty
- ❑ Khái niệm về quản trị công ty
- ❑ Quyền sở hữu và quyền kiểm soát
- ❑ Các lý thuyết về quản trị công ty
- ❑ Những cột mốc lịch sử quản trị công ty
- ❑ Các vấn đề đang đặt ra đối với việc quản trị công ty
- ❑ Thực trạng về quản trị công ty ở Việt Nam.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Tổ chức (Organization)

Tổ chức là một hệ thống xã hội phức tạp được tạo lập bởi con người để hợp tác trong việc đạt được những mục tiêu cụ thể.

Doanh nghiệp

Doanh nghiệp (công ty, xí nghiệp,...) là một tổ chức khai thác những nguồn lực sản xuất để tạo ra sản phẩm hay/và dịch vụ cung cấp trên thị trường với mục tiêu tạo ra lợi nhuận.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Doanh nghiệp

- ❑ Mọi doanh nghiệp là các tổ chức nhưng mọi tổ chức không phải là những doanh nghiệp;
- ❑ Doanh nghiệp thực hiện chức năng xã hội về sản xuất, chuyển nguồn lực thành những sản phẩm và dịch vụ cuối cùng;
- ❑ Các nguồn lực doanh nghiệp sử dụng trong hoạt động sản xuất: các nguồn lực thiên nhiên, vốn, nguồn nhân lực và hoạt động quản trị.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Lý do tồn tại doanh nghiệp

❑ Chi phí giao dịch:

- Các chi phí ký kết và cưỡng chế thực hiện hợp đồng;
- Sự không chắc chắn;
- Tần suất của giao dịch;
- Tài sản đặc biệt (asset specificity);
- Hành vi mang tính cơ hội.



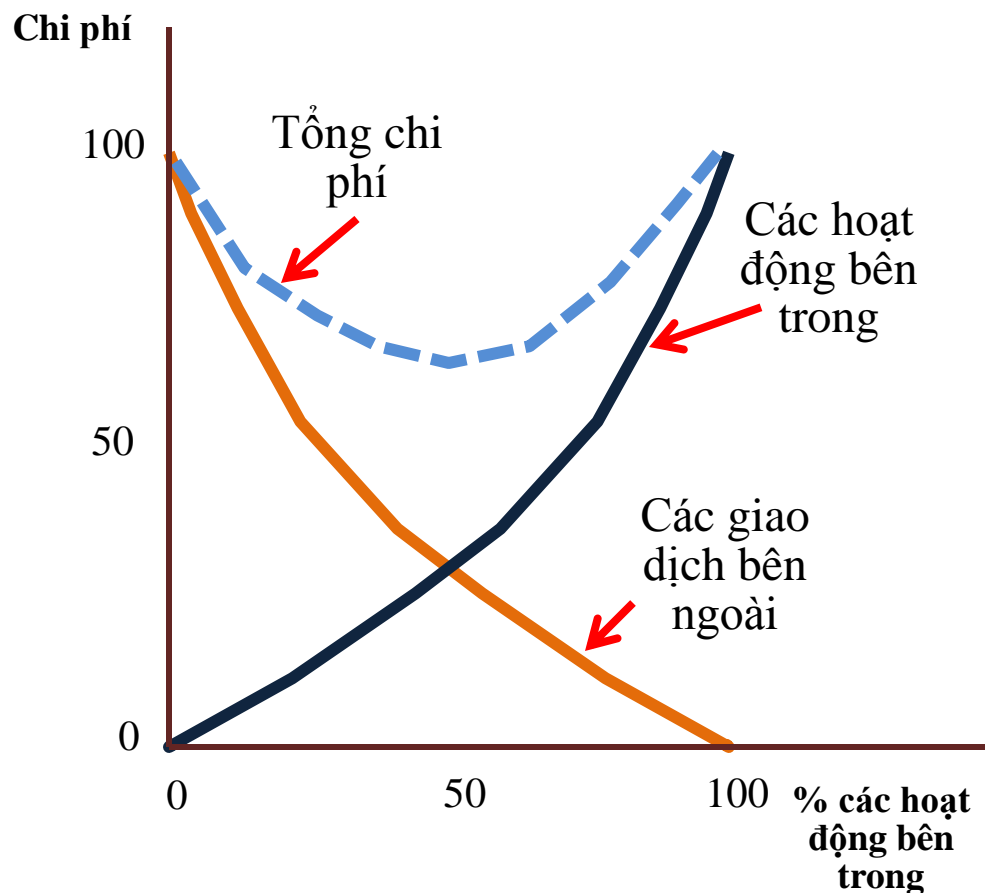
TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Qui mô của doanh nghiệp

- Giới hạn bởi Sự đánh đổi (Trade-off) giữa các chi phí giao dịch bên ngoài với chi phí của các hoạt động bên trong





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Mục đích (goal) của doanh nghiệp

Giả định rằng mục đích của doanh nghiệp là cực đại hóa lợi nhuận (doanh thu – chi phí);

Các mục tiêu khác

- ❑ Các mục tiêu kinh tế:
 - Thị phần;
 - Lợi nhuận biên (marginal profit);
 - ROI;
 - Tiến bộ công nghệ;
 - Sự hài lòng của khách hàng;
 - Giá trị cho cổ đông.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường

Khái niệm doanh nghiệp

Các mục tiêu khác

- ❑ Các mục tiêu phi kinh tế:
 - Môi trường nơi làm việc;
 - Chất lượng sản phẩm;
 - Phục vụ cho công đồng;
 - Môi trường.





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Công ty (Company/Corporation/Firm...)

- ❑ Một công ty là một thực thể pháp lý được tạo ra từ sự liên kết của những thực thể có thể là tự nhiên hay pháp lý hoặc cả hai để thực hiện hoạt động thương mại hay xí nghiệp công nghiệp;
- ❑ Về khía cạnh pháp lý, công ty có thể định nghĩa như là một “con người nhân tạo”, không nhìn thấy, vô hình, được tạo ra bởi pháp luật và theo luật, có một tư cách pháp lý riêng, có tính chất kế thừa vĩnh viễn và có con dấu chung.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Công ty (Company/Corporation/Firm...)

- ❑ Công ty có thể có nhiều dạng:
 - Các liên kết tự nguyện (bao gồm tổ chức phi lợi nhuận);
 - Một nhóm những quân nhân;
 - Các thực thể kinh doanh (doanh nghiệp);
 - Các thực thể tài chính và các ngân hàng...



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Gốc của từ Company

Từ company trong tiếng Anh có nguồn gốc từ trong quân đội cổ của Pháp là “compaignie” (ghi nhận đầu tiên năm 1150) có nghĩa là một “đoàn thể quân nhân” (body of soldiers) và bắt nguồn từ tiếng Latin là “companio” (người cùng ăn bánh mì – cùng kẻ sinh nhai). Đến năm 1303, từ này xem như là “hội đồng nghiệp”. Năm 1553, từ này được dùng như là một hiệp hội kinh doanh (Business association).

“Company” được dùng để chỉ các thực thể pháp lý theo Luật công ty của Anh và nhiều nước khác.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Corporation (Công ty)

- ❑ Là một công ty (company) hay là một nhóm người được quyền hành động như một thực thể duy nhất (pháp nhân) và được luật pháp công nhận. Ban đầu, những thực thể được tổ chức này được thành lập theo một đặc quyền của vua (chúa). Hiện nay, hầu hết phải đăng ký theo luật.
- ❑ Có 2 cách phân loại corporation: phát hành /không phát hành cổ phiếu (stock/non-stock) và lợi nhuận hay phi lợi nhuận (for/not-for-profit).
- ❑ Công ty phi lợi nhuận luôn luôn là không phát hành cổ phiếu.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Gốc của từ Corporation

Từ “Corporation” tiếng Latin là ‘Corpus’ có nghĩa tiếng Anh là “nhóm” hay một “nhóm người”.

Theo thời gian, luật La Mã thừa nhận một dãy các thực thể các công ty dưới các tên gọi là “universitas”, “corpus” hay “collegium”. Những thực thể như thế (Legal Entity) có quyền chiếm hữu tài sản và thực hiện hợp đồng, nhận quà biếu và tài sản thừa kế, đứng đơn kiện và bị đơn, và nói chung thực hiện các hành vi pháp lý thông qua những người đại diện.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Corporation (Công ty)

- ❑ Những người sở hữu của công ty phát hành cổ phiếu là chủ sở hữu cổ phiếu (stock/share owner);
- ❑ Những người sở hữu của công ty không phát hành cổ phiếu gọi là thành viên (membership) của công ty (member of corporation).
- ❑ Từ “corporation” và “company” trong tiếng Anh-Mỹ nhiều khác biệt so với tiếng Anh-Anh.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về công ty

Corporation (Công ty)

“Công ty kinh doanh (business corporation) là một công cụ thông qua đó vốn được tập hợp cho những hoạt động sản xuất và phân phối các SP&DV và thực hiện những công cuộc đầu tư. Vì vậy, một tiền đề cơ bản của luật công ty là một công ty kinh doanh cần có như là mục tiêu của mình, các ứng xử của những hành động như vậy với một quan điểm liên đến việc củng cố lợi nhuận của công ty và những khoản thu lợi của các chủ sở hữu của công ty, đó là những cổ đông” (Melvin Aaron Eisenberg).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vai trò và mục đích của công ty

Mục đích

- ❑ Sự thoả mãn của con người;
- ❑ Cấu trúc xã hội;
- ❑ Năng suất và hiệu quả;
- ❑ Tính có mặt ở bất cứ nơi nào và sự linh hoạt;
- ❑ Sự nhận dạng;
- ❑ Nhân cách – đạo đức



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vai trò và mục đích của công ty

Vai trò trong xã hội

- ❑ Kinh tế học tân cổ điển cho rằng vai trò duy nhất của công ty là cực đại hóa lợi ích của cổ đông (Adam Smith, Friedman, Jensen...);
- ❑ Ngày nay, công ty không còn là nhóm thuần nhất, mỗi công ty có những vai trò khác nhau trong xã hội;
- ❑ Thực tế, các công ty đang ngày càng gắn kết với nhiều vấn đề xã hội và môi trường cùng với lợi ích của nhiều đối tượng hữu quan.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

- ❑ Quản trị công ty là “Những phương tiện bên trong theo đó các công ty được điều hành và kiểm soát...bao gồm một tập hợp các mối quan hệ giữa ban điều hành công ty, HĐQT công ty và các cổ đông và các đối tượng hữu quan khác của công ty”. (OECD)
- ❑ Quản trị công ty là “Các qui tắc và qui định chi phối mối quan hệ giữa các nhà quản lý (manager) và các cổ đông của các công ty cũng như các đối tượng hữu quan như người lao động và các chủ nợ”.(OECD 2004)



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

- ❑ Quản trị công ty là “Những thủ tục và các quá trình theo đó một tổ chức được **điều khiển** và **kiểm soát**. Cơ cấu quản trị công ty định rõ sự phân bổ các quyền và trách nhiệm giữa những người tham gia khác nhau trong tổ chức – như là HĐQT, các nhà điều hành, các cổ đông và các đối tượng hữu quan khác – và đề ra các quy tắc và những thủ tục để ra quyết định” OECD (2010)
- ❑ “Quản trị công ty có liên quan đến các cách thức theo đó những người cung cấp vốn cho các công ty được đảm bảo nhận được suất thu lợi cho việc đầu tư của họ” Shleifer & Vishny (1997).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

- ❑ “Quản trị công ty là một hệ thống theo đó các công ty được **điều khiển** và **kiểm soát**” Cadbury (1992)
- ❑ Quản trị công ty là “Một cơ cấu về các quyền và trách nhiệm giữa các bên có quyền lợi (stake) trong doanh nghiệp” Aoki (1997).
- ❑ Quản trị công ty có “liên quan đến giải pháp của các vấn đề về hành động tập thể giữa các nhà đầu tư bị phân tán và sự hòa giải về mâu thuẫn lợi ích giữa nhiều người có quyền khác nhau của công ty” Becht, Bolton và Roell (2002)



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

- ❑ “Quản trị công ty có thể xác định như là trách nhiệm quản gia của các thành viên HĐQT công ty nhằm đảm bảo việc **giám sát đối với mục tiêu và chiến lược** của một công ty và thúc đẩy việc thực thi chúng”. Cornelius (2005).
- ❑ “Quản trị công ty là các hệ thống và các quá trình được thiết lập để điều khiển và kiểm soát một tổ chức để gia tăng thành quả và đạt được giá trị bền vững của cổ đông”. Fahy et al (2006).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

Những vấn đề then chốt

- ❑ Quản trị công ty là một hệ thống của các mối quan hệ được xác định bởi các cơ cấu và quá trình;
- ❑ Các mối quan hệ này có thể bao gồm các bên với những lợi ích khác nhau và đôi khi mâu thuẫn nhau;
- ❑ Tất cả các bên có lợi ích tham gia vào việc điều khiển và kiểm soát công ty;
- ❑ Tất cả những điều này được thực hiện để đóng góp một cách phù hợp quyền và các nghĩa vụ – và do vậy gia tăng giá trị cổ đông trong dài hạn.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty Hệ thống quản trị công ty

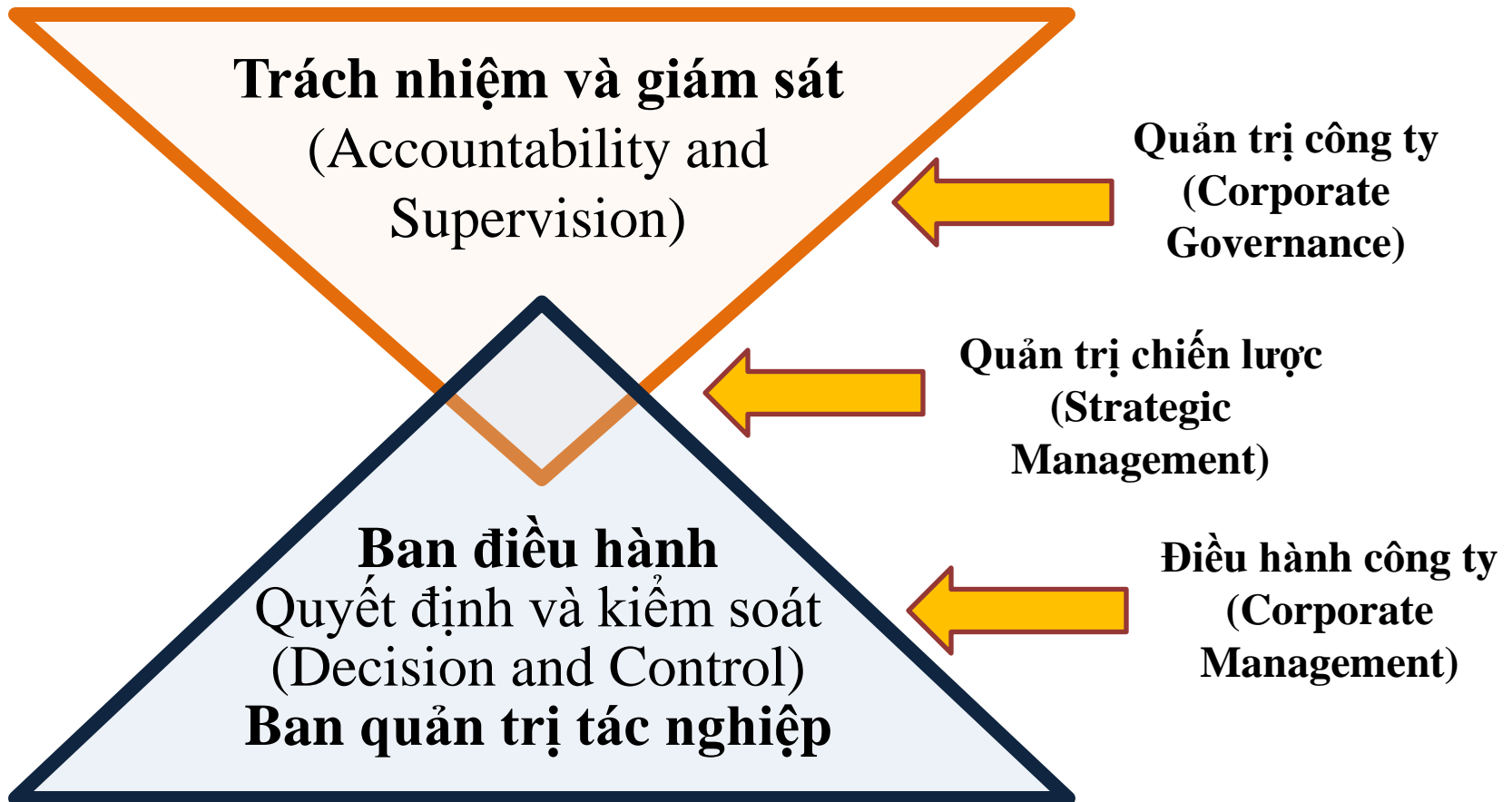




TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

Hệ thống quản trị công ty





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

Phân biệt giữa quản trị và điều hành công ty (Corporate Governance vs Corporate Management)

Governance (quản trị)

Quản trị:

- ❑ Là hệ thống của việc lãnh đạo (direction) và kiểm soát (control);
- ❑ Đại diện cho chủ sở hữu;
- ❑ Mục đích: đảm bảo rằng tổ chức đạt được những gì tổ chức cần và tránh được những gì tổ chức không chấp nhận.

Management (quản lý/điều hành)

Điều hành/quản lý:

- ❑ Hoạch định (Planning);
- ❑ Tổ chức bộ máy (organizing);
- ❑ Lãnh đạo (leading);
- ❑ Kiểm soát (controlling).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

Phân biệt giữa quản trị và điều hành công ty

Governance (quản trị)

Quản trị việc gì:

- ❑ Xác định một phương hướng rõ ràng;
- ❑ Xác định các chính sách và đưa ra các chuẩn mực để quản trị và điều hành;
- ❑ Xác định các mục tiêu để thực hiện và đo lường kết quả thực hiện;
- ❑ Đảm bảo rằng vốn được sử dụng một cách hiệu quả, hoạt động phải phù hợp, tuân thủ quy định và thực hiện trách nhiệm đối với chủ sở hữu, tập thể và xã hội.

Management (quản lý/điều hành)

Điều hành/quản lý việc gì:

- ❑ Hỗ trợ HĐQT trong việc phát triển kế hoạch chiến lược;
- ❑ Phát triển và tham gia góp ý kiến cho các kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu chiến lược;
- ❑ Đảm bảo rằng HĐQT có đầy đủ thông tin cần thiết để thực hiện được trách nhiệm của HĐQT;
- ❑ Đảm bảo việc tổ chức thực thi các kế hoạch, chính sách và đạt được các mục tiêu.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

**Phân biệt giữa điều hành công ty và cai quản doanh nghiệp
(Corporate Management vs Business Administration)**

Aministration (Cai quản/quản lý)	Management (Điều hành/quản trị)
<ul style="list-style-type: none">❑ Có liên quan đến việc xác định những chính sách quan trọng;	<ul style="list-style-type: none">❑ Có liên quan đến việc thực hiện những chính sách quan trọng;
<ul style="list-style-type: none">❑ Là hoạt động tư duy và xác định các chức năng;	<ul style="list-style-type: none">❑ Là thực hiện các chức năng;
<ul style="list-style-type: none">❑ Là đưa ra các quyết định quan trọng của doanh nghiệp;	<ul style="list-style-type: none">❑ Là thực hiện các quyết định trong phạm vi đã được Administration đề ra;
<ul style="list-style-type: none">❑ Là những hoạt động ở tầm cao nhất của một tổ chức;	<ul style="list-style-type: none">❑ Là các hoạt động ở tầm trung của một tổ chức;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khái niệm về quản trị công ty

Phân biệt giữa điều hành công ty và cai quản doanh nghiệp (Corporate Management vs Business Administration)

Administration (Cai quản/quản lý)	Management (Điều hành/quản trị)
<ul style="list-style-type: none">❑ Là hoạt động được thực hiện bằng chủ sở hữu, người đầu tư vốn vào doanh nghiệp để thu lợi nhuận, giá trị tăng thêm của tài sản;	<ul style="list-style-type: none">❑ Việc cung cấp những dịch vụ kỹ năng để thu được lương, thưởng như người lao động thuê;
<ul style="list-style-type: none">❑ Là thuật ngữ được sử dụng phổ biến trong nhiều lĩnh vực như nhà nước, chính quyền, quân đội, giáo dục, tôn giáo...;	<ul style="list-style-type: none">❑ Là thuật ngữ được sử dụng phổ biến trong doanh nghiệp;
<ul style="list-style-type: none">❑ Ít có liên quan đến việc điều hành những nỗ lực của con người để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ, kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp;	<ul style="list-style-type: none">❑ Liên quan đến việc điều hành những nỗ lực của con người để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ, kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp;
<ul style="list-style-type: none">❑ Có thực hiện chức năng hoạch định và tổ chức bộ máy quản trị, điều hành.	<ul style="list-style-type: none">❑ Thực hiện các chức năng động viên và kiểm soát.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Quyền sở hữu và kiểm soát

Sự phân tách quyền sở hữu và kiểm soát

- ❑ Trong các công ty, người chủ/quản lý có những thuộc tính cơ sở:
 - Ra các quyết định quản lý của doanh nghiệp;
 - Có quyền thụ hưởng lợi nhuận của doanh nghiệp (Residual claim).
- ❑ Trong các công ty đại chúng lớn, chủ sở hữu có quyền thụ hưởng lợi nhuận nhưng mất quyền kiểm soát trực tiếp việc ra quyết định quản lý và các nhà quản lý có quyền kiểm soát nhưng tương đối ít có quyền thụ hưởng lợi nhuận.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Quyền sở hữu và kiểm soát

Những lợi ích

Kinh tế do qui mô lớn, phạm vi hoạt động rộng và tính đa dạng hóa cao

Tính kinh tế nhờ qui mô trong sản xuất và ra quyết định

Tính hiệu quả của các quyết định của hệ thống cơ cấu cấp bậc cao hơn cơ cấu thị trường

Chi phí giao dịch cao hơn chi phí của việc tổ chức bộ máy quản lý (chi phí giao dịch, chi phí truyền thông và chi phí đại diện)

Chiến lược đầu tư tối ưu mà nhà đầu tư yêu cầu

Danh mục đầu tư tối ưu, phân tán rủi ro, có thể thay đổi những phân bổ

Những lợi ích của việc quyền sở hữu tách biệt quyền quản lý



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Quyền sở hữu và kiểm soát

Chi phí của việc tách quyền quản lý và sở hữu

- ❑ Các nhà quản lý thiếu động cơ để vận hành công ty như người chủ và như vậy công ty không được vận hành bằng cách thức có hiệu quả.
- ❑ Những lợi ích và mối quan tâm phân tách;
- ❑ Chi phí đại diện – chủ (Principal-agency cost);
- ❑ Những hành vi không phù hợp của những người quản lý (đại diện).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Mục đích và mục tiêu của quản trị công ty

- ❑ Củng cố các chức năng giám sát ban điều hành và tính trách nhiệm;
- ❑ Cân bằng các kỹ năng, kinh nghiệm và tính độc lập của HĐQT phù hợp với bản chất và qui mô của các hoạt động của doanh nghiệp;
- ❑ Thiết lập qui tắc (code) để đảm bảo sự liên chính;
- ❑ Giám sát sự trung thực trong báo cáo của doanh nghiệp;
- ❑ Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ;
- ❑ Công khai tất cả vấn đề vật chất và có liên quan;
- ❑ Nhận thức và bảo toàn những nhu cầu của các đối tượng hữu quan.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Mục đích và mục tiêu của quản trị công ty

- ❑ CG liên quan đến việc duy trì sự cân bằng giữa các mục tiêu (goal) kinh tế và xã hội và giữa các mục tiêu của cá nhân và của cộng đồng;
- ❑ Khung quản trị doanh nghiệp tồn tại để thúc đẩy việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và yêu cầu trách nhiệm công bằng đối với việc quản lý các nguồn lực này;
- ❑ Mục đích là khớp nối càng gần càng tốt các lợi ích (interest) của các cá nhân, các doanh nghiệp và xã hội;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Mục đích và mục tiêu của quản trị công ty

- ❑ Khuyến khích các doanh nghiệp cũng như những người chủ sở hữu và nhà quản trị áp dụng những tiêu chuẩn quản trị doanh nghiệp được thế giới chấp nhận vì những tiêu chuẩn này sẽ giúp đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp và thu hút đầu tư;
- ❑ Các quốc gia khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng các tiêu chuẩn này vì sẽ củng cố nền kinh tế và hạn chế sự gian lận và sai sót trong quản lý.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Tầm quan trọng của quản trị công ty

- ❑ Định hình sự phát triển của thị trường tài chính và nền kinh tế trong tương lai;
- ❑ Công cụ để bảo vệ các nhà đầu tư;
- ❑ Bảo vệ những lợi ích của các cổ đông và tất cả các đối tượng hữu quan;
- ❑ Đóng góp vào năng suất của các doanh nghiệp;
- ❑ Tạo của cải cho xã hội;
- ❑ Tạo thuận lợi cho doanh nghiệp cạnh tranh quốc tế một cách bền vững;
- ❑ Kiểm soát những vấn đề kinh doanh nội gián.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Lý do phát triển nhu cầu về quản trị công ty

- ❑ Sự khiếm khuyết của các tiêu chuẩn kế toán đã trở nên rõ ràng hơn qua việc các doanh nghiệp lợi dụng khi lập báo cáo tài chính;
- ❑ Sự nhận thức của các nhà đầu tư về những quyền của họ ngày một nâng cao;
- ❑ Các cải cách kinh tế cho phép các doanh nghiệp phát triển tự do và tạo những cơ hội cho đầu tư lĩnh vực tư nhân;
- ❑ Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tư và công, trong nước và nước ngoài tạo ra những lựa chọn cho khách hàng và tăng hiệu quả.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Lý do phát triển nhu cầu về quản trị công ty

- ❑ Những thay đổi về mô thức nắm giữ cổ phiếu của các công ty trong lĩnh vực tư và công;
- ❑ Tâm quan trọng ngày một gia tăng của các nhà đầu tư tổ chức và các định chế tài chính đại chúng dần dần chuyển vai trò mới của họ như là những cổ đông tích cực hơn thay vì như là người cho vay;
- ❑ Các sở giao dịch chứng khoán gia tăng nhận thức về vai trò của họ như là các tổ chức ban hành các qui định liên quan đến việc quản trị doanh nghiệp như là các tiêu chuẩn để niêm yết.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

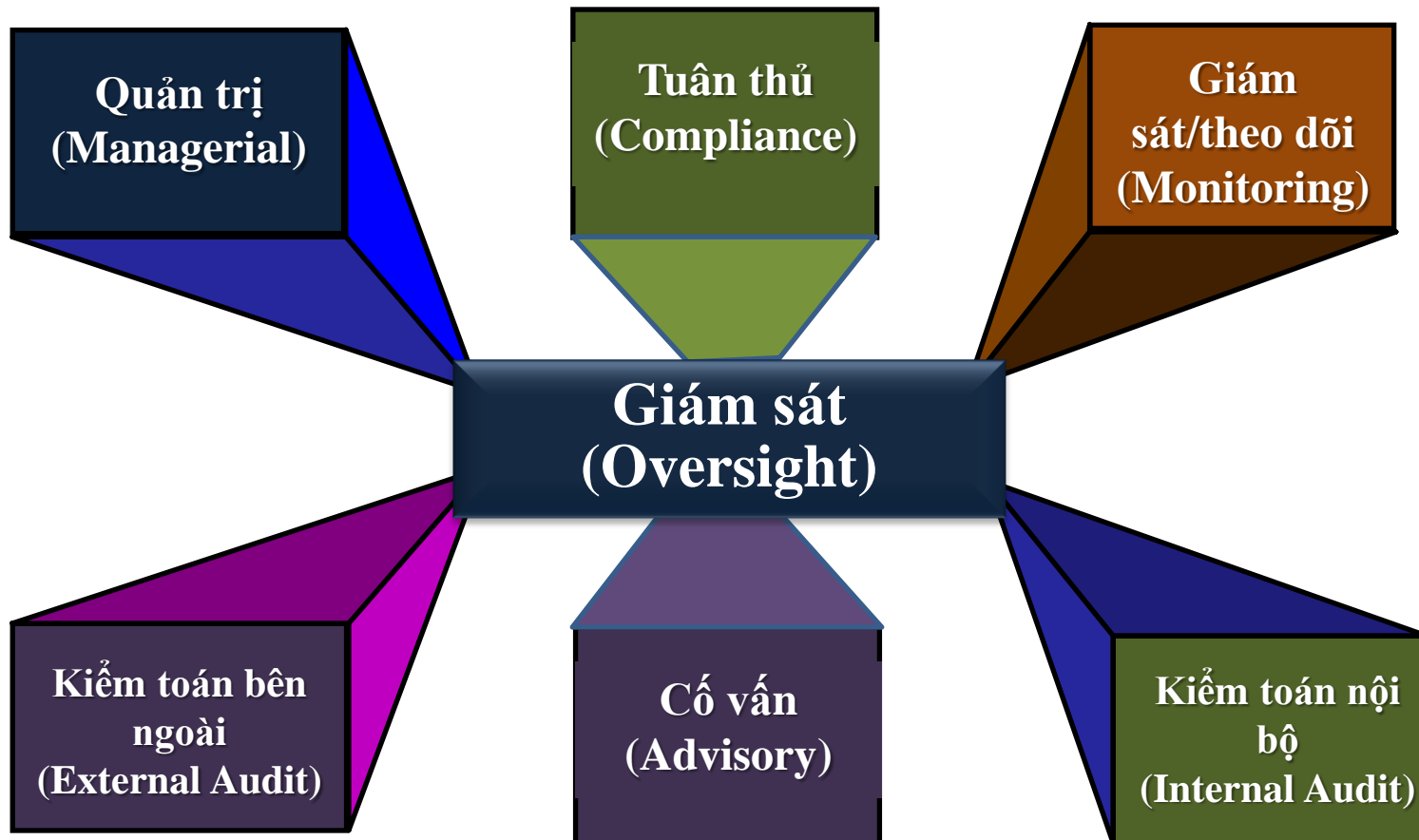
Các bên tham gia quản trị công ty

- ❑ Hội đồng quản trị;
- ❑ Các nhà điều hành/quản lý;
- ❑ Những người lao động;
- ❑ Cổ đông và chủ sở hữu;
- ❑ Các tổ chức ban hành qui định;
- ❑ Những khách hàng;
- ❑ Những nhà cung cấp;
- ❑ Cộng đồng (những người bị ảnh hưởng bởi những hoạt động của tổ chức)...



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các chức năng quản trị công ty





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các chức năng quản trị công ty

❑ Chức năng giám sát (monitoring)

HĐQT cần cung cấp tư vấn chiến lược cho ban điều hành và giám sát kết quả quản trị.

❑ Chức năng quản lý

Tính hiệu quả của chức năng này phụ thuộc vào sự dung hợp những lợi ích của ban điều hành với của các chủ sở hữu.

❑ Chức năng tuân thủ

Tập hợp các luật, các qui định, các qui tắc, các tiêu chuẩn và những thực tiễn tốt nhất... tạo nên một “khung tuân thủ” đối với các công ty trong hoạt động và đạt được mục tiêu.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các chức năng quản trị công ty

❑ Chức năng kiểm toán nội bộ

Đảm bảo và các dịch vụ tư vấn đối với công ty trong các lĩnh vực về hiệu quả hoạt động, quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ, báo cáo tài chính và các quá trình quản trị.

❑ Chức năng tư vấn pháp luật và tài chính

Tư vấn pháp lý và hỗ trợ công ty, HĐQT, các lãnh đạo, người lao động trong việc tuân thủ luật, các qui định, trách nhiệm ủy quyền...



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các chức năng quản trị công ty

❑ Chức năng kiểm toán bên ngoài

Các kiểm toán viên bên ngoài tạo sự tin cậy đối với các báo cáo tài chính và như vậy tạo giá trị cho việc quản trị công ty thông qua việc kiểm toán tích hợp với kiểm toán nội bộ đối với việc báo cáo tài chính và các báo cáo tài chính.

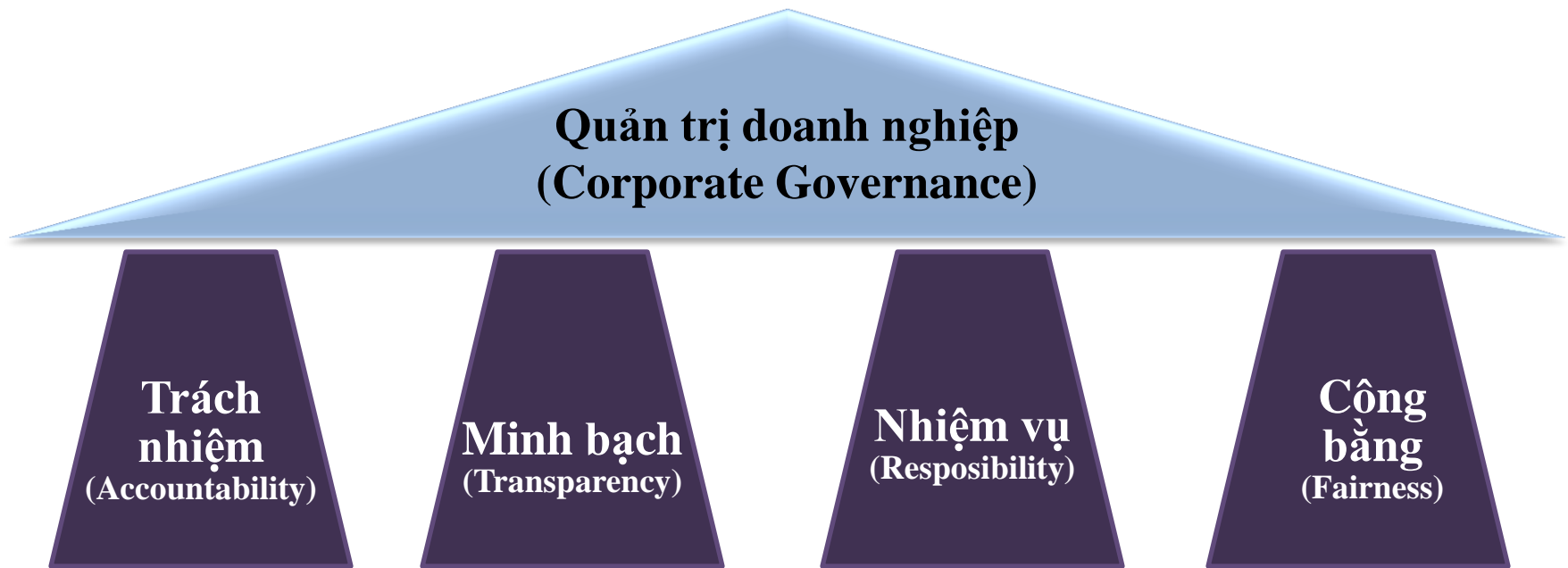
❑ Chức năng giám sát (Oversight)

Các cổ đông, đặc biệt là các cổ đông tổ chức có quyền lực trong việc bầu chọn và bãi miễn các thành viên HĐQT.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các yếu tố rường cột của quản trị công ty



Các trụ cột nền tảng của quản trị doanh nghiệp



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các yếu tố rường cột của quản trị công ty

Trách nhiệm (Accountability)

Làm rõ các vai trò quản trị và các nhiệm vụ cũng như hỗ trợ cho những cố gắng tự nguyện để đảm bảo sự dung hợp các lợi ích của nhà quản lý và các cổ đông và được giám sát bởi HĐQT có năng lực về sự khách quan và sự đánh giá hợp lý.

Minh bạch (Transparency)

Yêu cầu công bố đúng lúc những thông tin đầy đủ liên quan đến kết quả tài chính của doanh nghiệp cũng như các thông tin quan trọng khác.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các yếu tố rường cột của quản trị công ty

Nhiệm vụ (Responsibility)

HĐQT được trao quyền hành phải chấp nhận nhiệm vụ đầy đủ liên quan đến quyền hành được giao. Phải có nhiệm vụ giám sát ban điều hành, các công việc của công ty và theo dõi kết quả và mọi ứng xử phải vì lợi ích tốt nhất cho công ty.

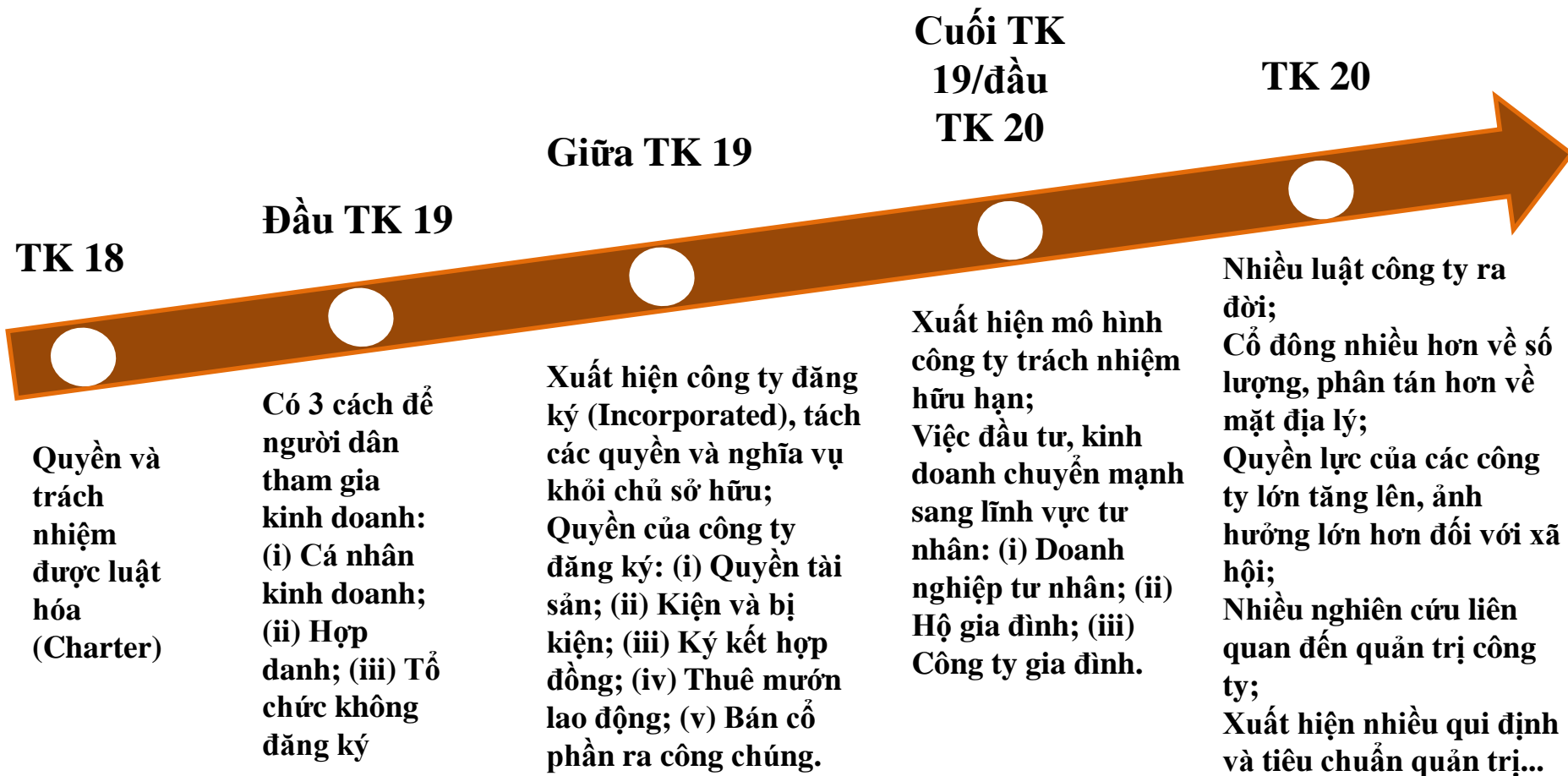
Sự công bằng (Fairness)

HĐQT phải đối xử công bằng đối với các cổ đông không phụ thuộc vào tỷ lệ cổ phần nắm giữ; đối xử công bằng với các đối tượng hữu quan.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những cột mốc lịch sử quản trị công ty





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những cột mốc lịch sử quản trị công ty

Những sự kiện quan trọng

- ❑ Hình thành các công ty cổ phần mở (Open Joint Stock Companies) ở Anh và Hà lan vào thế kỷ 16;
- ❑ Sử dụng OJSC ở Mỹ giống như công ty đại chúng vào thế kỷ 19 và đầu 20 như là động lực của phát triển công nghiệp – các bê bối trong quản trị công ty của TK 19 lớn hơn những vụ bê bối gần đây;
- ❑ Luật chứng khoán 1933 và Luật giao dịch chứng khoán năm 1934;
- ❑ Luật Sarban-Oxley 2002.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những kịch bản quốc tế về quản trị công ty

Năm	Tên của ủy ban/tổ chức	Lĩnh vực/Khía cạnh
1992	Sir Adrian Cadbury Committee, UK	Khía cạnh tài chính của CG
1994	Mervyn E. King's Committee, South Africa	Quản trị doanh nghiệp
1995	Greenbury Committee, UK	Lương của các thành viên HĐQT
1998	Hampel Committee, UK	Quy tắc kết hợp về thực tiễn tốt nhất (Combine Code of Best Practices)
1999	Blue Ribbon Committee, US	Cải tiến tính hiệu quả của ủy ban kiểm toán của doanh nghiệp
1999	OECD	Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp
1999	CACG	Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp trong Commonwealth
2003	Derek Higgs Committee, UK	Soát xét vai trò của tính hiệu quả của các thành viên HĐQT không điều hành
2003	ASX Corporate Governance Council, Australia	Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp tốt và những khuyến nghị thực tiễn tốt nhất



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những sáng kiến quốc tế về quản trị công ty

- ❑ Mạng lưới quản trị doanh nghiệp quốc tế được sáng lập bởi các nhà đầu tư tổ chức ở Châu Âu và Bắc Mỹ;
- ❑ Diễn đàn quản trị doanh nghiệp toàn cầu được thành lập bởi OECD và World Bank;
- ❑ Hiệp hội khôi công đồng thịnh vượng về quản trị doanh nghiệp (Commonwealth Association for CG - được thành lập bởi các lãnh đạo của các chính phủ của các nước Commonwealth)



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết hợp đồng (Contract theory)

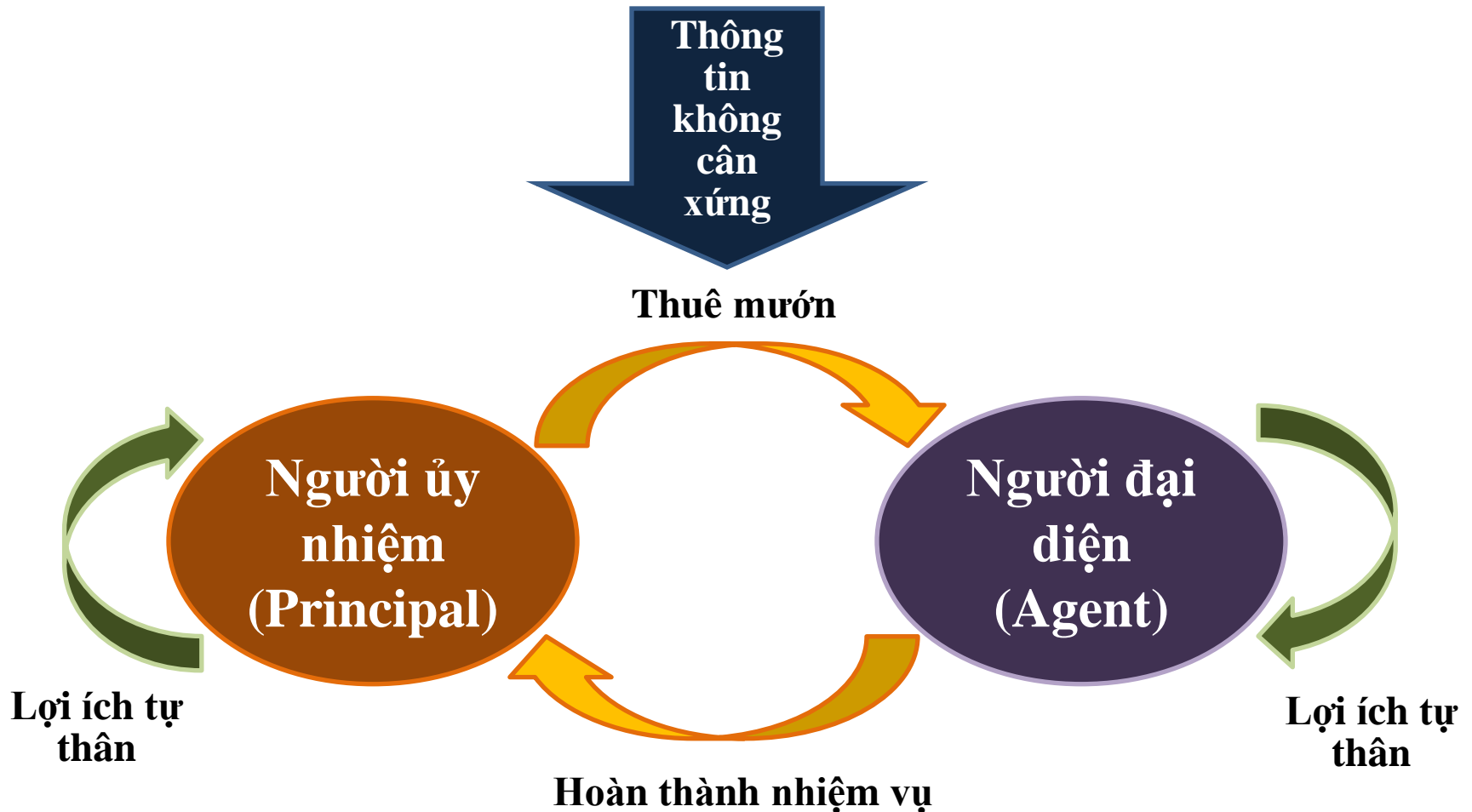
- ❑ Lý thuyết hợp đồng xem công ty là mối quan hệ hợp đồng (The Nexus of Contract);
- ❑ Hợp đồng được thiết lập giữa các chủ sở hữu (Principal) và người đại diện (Agent);
- ❑ Các hợp đồng còn được thiết lập giữa công ty và các nhà cung cấp vốn;
- ❑ Các vấn đề của các hợp đồng:
 - Mọi nguy đạo đức;
 - Các hợp đồng không hoàn chỉnh;
 - Thiên hướng lựa chọn ngược lại.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết đại diện (Agency theory)





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết đại diện (Agency theory)

- ❑ Quan hệ kinh tế xuất hiện giữa hai cá nhân;
 - Người chủ (Principal);
 - Người đại diện (Agent).
- ❑ Điều kiện để vận hành mối quan hệ:
 - Người đại diện được tự do lựa chọn giữa các cách hành động khác nhau;
 - Những hành động của người đại diện ảnh hưởng việc phát triển của họ cũng như những người ủy nhiệm;
 - Khó để người chủ theo dõi những hành động của người đại diện do thiếu thông tin.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết đại diện (Agency theory)

- ❑ Người cung cấp tài chính cần thu lợi từ việc đầu tư của họ;
- ❑ Người ủy nhiệm cần sự đảm bảo rằng người đại diện không ăn cắp khoản đầu tư;
- ❑ Người ủy nhiệm cần kiểm soát người đại diện.
 - Việc kiểm soát bị phân tán và kém hiệu quả.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết đại diện (Agency theory)

Những vấn đề với thuyết đại diện

- ❑ Người cực đại hóa hữu dụng (Utility maximizer) (người đại diện không hành xử cho lợi ích tốt nhất của người ủy quyền);
- ❑ Chia sẻ thông tin không ngang nhau;
- ❑ Thành tố của rủi ro (đánh giá thành quả dựa vào các báo cáo thường niên).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết đại diện (Agency theory)

- ❑ Tồn thất về đại diện
 - Làm cách nào để giảm thiểu?
- ❑ Những chú trọng vào khía cạnh định lượng, không phải định tính.

Để tránh những vấn đề nêu trên:

- ❑ Những hoạt động kế toán minh bạch;
- ❑ Các thành viên hội đồng quản trị độc lập, không điều hành.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Tổng thể về quan hệ giữa cổ đông và nhà quản trị trong lý thuyết đại diện

Doanh nghiệp như là mối quan hệ của các hợp đồng
(Liên kết lý thuyết năng suất và kinh tế)

Các hợp đồng đại diện: giữa những người đại diện và người ủy quyền
Hai loại:

- ❑ Nhà quản trị và các cổ đông;
- ❑ Nhà quản trị và các chủ nợ.

Chi phí đại diện:

- ❑ Giám sát (monitoring);
 - ❑ Sự kết nối;
 - ❑ Lỗ còn lại.
- Xuất phát từ mâu thuẫn vì hai bên giả sử rằng ứng xử vì lợi ích riêng;
Bảo vệ giá: Những người ủy quyền chuyển các chi phí này cho người đại diện.

Mối quan hệ giữa nhà quản lý và cổ đông

Các vấn đề về sự đại diện

- ❑ Không thích rủi ro;
 - ❑ Sự duy trì bị phân chia;
 - ❑ Vấn đề tầm nhìn
- Những vấn đề này là cách thức theo đó nhà quản lý có thể hành động để chuyển của cải.

Chương trình thưởng

- Gắn thu nhập của nhà quản lý vào hợp đồng thưởng để giảm vấn đề.
- ❑ Lợi nhuận;
 - ❑ Giá cổ phiếu;
 - ❑ Trách nhiệm trả cổ tức.

Giả thuyết về thưởng

- ❑ Lựa chọn tối ưu của các chính sách kế toán bởi nhà quản lý để tối đa hóa tiền thưởng;
- ❑ Nhà quản trị sẽ áp dụng các chính sách kế toán để chuyển báo cáo của tương lai về hiện tại;
- ❑ Lý thuyết được kiểm chứng bằng quan sát.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết trách nhiệm quản lý (Stewardship theory)

- ❑ Được xây dựng trên nền tảng là các thành viên HĐQT thực hiện đầy đủ trách nhiệm của họ đối với các cổ đông;
- ❑ Giả định rằng bản chất của con người là tốt và các thành viên HĐQT là trung thực;
- ❑ Các thành viên HĐQT là các quản gia mà những động viên của họ là trùng khớp với các mục tiêu của những người ủy nhiệm;
- ❑ Các thành viên HĐQT có trách nhiệm với các đối tượng hữu quan nhưng sau các cổ đông.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết trách nhiệm quản lý (Stewardship theory)

- ❑ Điểm mạnh:
 - Sự tin tưởng cao và những nhà quản gia được động viên;
 - Những ý tưởng mới và phát triển;
 - Chủ nghĩa tự do hơn và những niềm tin vào sự trao quyền.
- ❑ Điểm yếu:
 - Quan hệ nhân quả giữa quản trị và thành quả không thể đánh giá được bằng lý thuyết này.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết trao đổi (Transaction theory)

- ❑ Giả định rằng các nhà quản trị đi tìm lợi ích của chính mình;
- ❑ Nhà quản trị điều hành với sự hợp lý giới hạn;
- ❑ Định hướng một cách ích kỷ khi thực hiện giao dịch mang lại lợi ích cho cá nhân họ;
- ❑ Thực hiện giao dịch không nghiên cứu do tiền đầu tư không phải của chính họ.

Điểm mạnh/điểm yếu:

- ❑ Các cổ đông là những người nhận lợi nhuận còn lại (Residual claim), quan tâm sự an toàn đầu tư;
- ❑ Lượng hóa dễ dàng.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết sự phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependency Theory)

- ❑ Mục tiêu của một tổ chức là tối thiểu hóa sự phụ thuộc của nó vào các tổ chức khác đối với việc cung cấp các nguồn lực khan hiếm và tìm các cách để ảnh hưởng chúng nhằm tạo cho nguồn lực sẵn có;
- ❑ Tổ chức phải quản lý 2 khía cạnh của sự phụ thuộc nguồn lực:
 - Ảnh hưởng đến tổ chức khác để có thể đạt được các nguồn lực;
 - Phải thỏa mãn nhu cầu về nguồn lực của các tổ chức khác trong môi trường của tổ chức.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết sự phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependency Theory)

- ❑ Bộ máy quản trị là trục nối giữa công ty và các nguồn lực chiến lược công ty cần để đạt được mục tiêu;
- ❑ Nguồn lực có thể là:
 - Những sự liên kết với các thị trường có liên quan;
 - Sự tiếp cận nguồn tài chính, công nghệ;
 - Quan hệ với mạng lưới doanh nghiệp;
 - Các mạng lưới của các hệ thống chính trị và xã hội...



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết sự phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependency Theory)

Các nguồn lực phụ thuộc

- ❑ Khách hàng tiềm năng;
- ❑ Các nhà cung cấp;
- ❑ Các đối thủ cạnh tranh;
- ❑ Các mục tiêu hoạt động...
- ❑ Nguồn tài chính;
- ❑ Công nghệ;
- ❑ Mạng lưới quan hệ...

Quản trị công ty

Công ty

- ❑ Sứ mệnh;
- ❑ Tầm nhìn;
- ❑ Các mục tiêu chiến lược;
- ❑ Các mục tiêu hoạt động...



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết xã hội học (Sociological theory)

- ❑ Cơ cấu của HĐQT, sự minh bạch của báo cáo tài chính, công bố thông tin và kiểm toán được xem là trung tâm để hiện thực các mục tiêu kinh tế-xã hội.

Điểm mạnh/điểm yếu:

- ❑ Dựa trên sự phân bổ công bằng về sự thịnh vượng trong xã hội;
- ❑ Sự thách thức là HĐQT không nên có quyền lực tuyệt đối;
- ❑ Kiểm soát của chính phủ, sự can thiệp có thể tăng dần đến những hạn chế và tệ quan liêu.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết cổ đông (Shareholder theory)

“Có một và chỉ có một trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – sử dụng những nguồn lực của mình và tham gia vào các hoạt động được thiết kế để gia tăng **các khoản lợi nhuận** của doanh nghiệp cho đến khi doanh nghiệp còn trụ lại với những nguyên tắc của trò chơi, có nghĩa là tham gia trong sự cạnh tranh tự do và mở không có sự lừa dối và gian lận.” Friedman (1970)



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết kinh tế học tổ chức mới (New Institutional Economics)

- ❑ Coase (1937) đề xuất rằng trong thực tế các doanh nghiệp chú trọng vào việc tối thiểu hóa các chi phí giao dịch.
- ❑ Các chi phí này bao gồm những mối nguy của hợp đồng, những mất cân xứng thông tin, chủ nghĩa cơ hội vụ lợi. Williamson (1984);
- ❑ Lý thuyết chú trọng đến quan hệ “người ủy nhiệm-đại diện” (tuy tiếp cận đối với vấn đề có hơi khác).



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các lý thuyết về quản trị công ty

Lý thuyết các đối tượng hữu quan (Stakeholder Theory)

- ❑ Các doanh nghiệp cần thừa nhận những lợi ích (mối quan tâm) của các đối tượng hữu quan có một quyền lợi được đảm bảo bất di bất dịch (vested interest) trong công ty. Freeman (1984)
- ❑ Các nghiên cứu cho thấy rằng môi trường quốc gia hay bầu không khí chính trị-kinh tế ảnh hưởng đến thành tích của công ty.

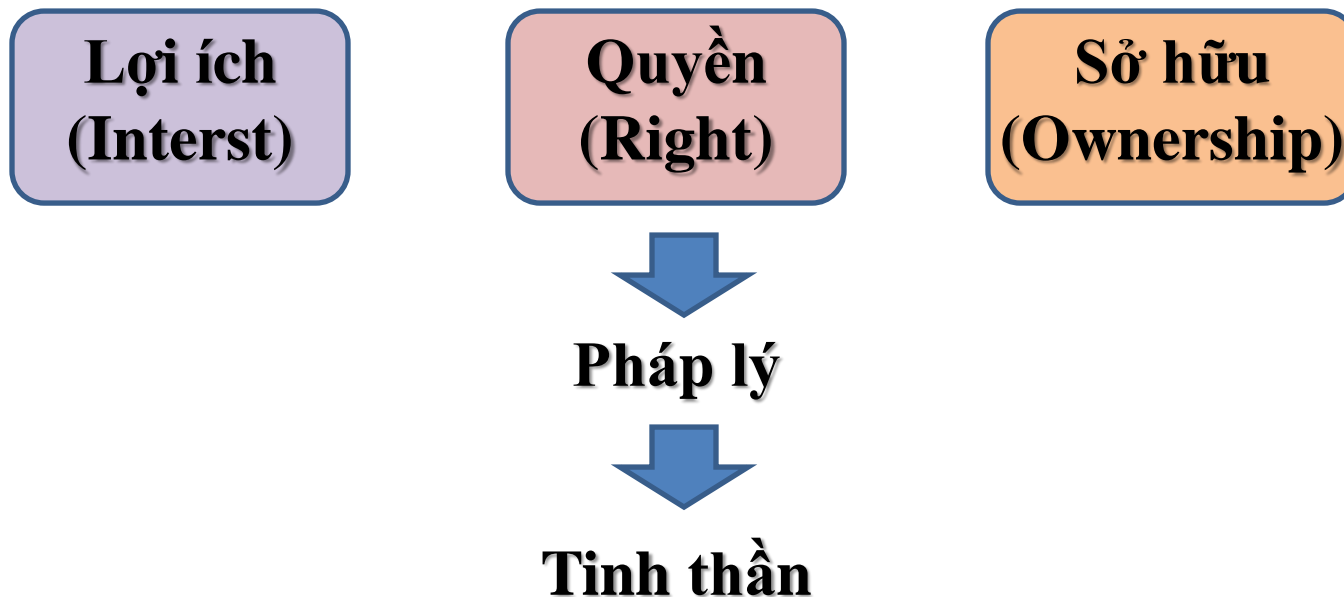


TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những nguồn gốc của khái niệm về đối tượng hữu quan

Quyền lợi liên quan (Stake) là gì?

Là một lợi ích hay sự chia sẻ trong kết quả thực hiện và có thể phân biệt là:

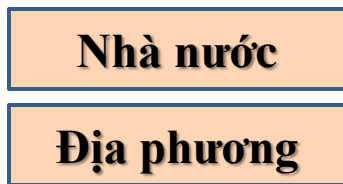




TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Quan điểm đối tượng hữu quan của doanh nghiệp **Các đối tượng hữu quan**

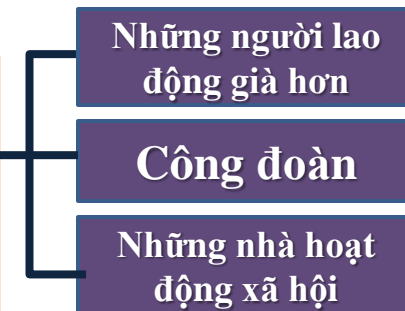
Môi trường chính trị



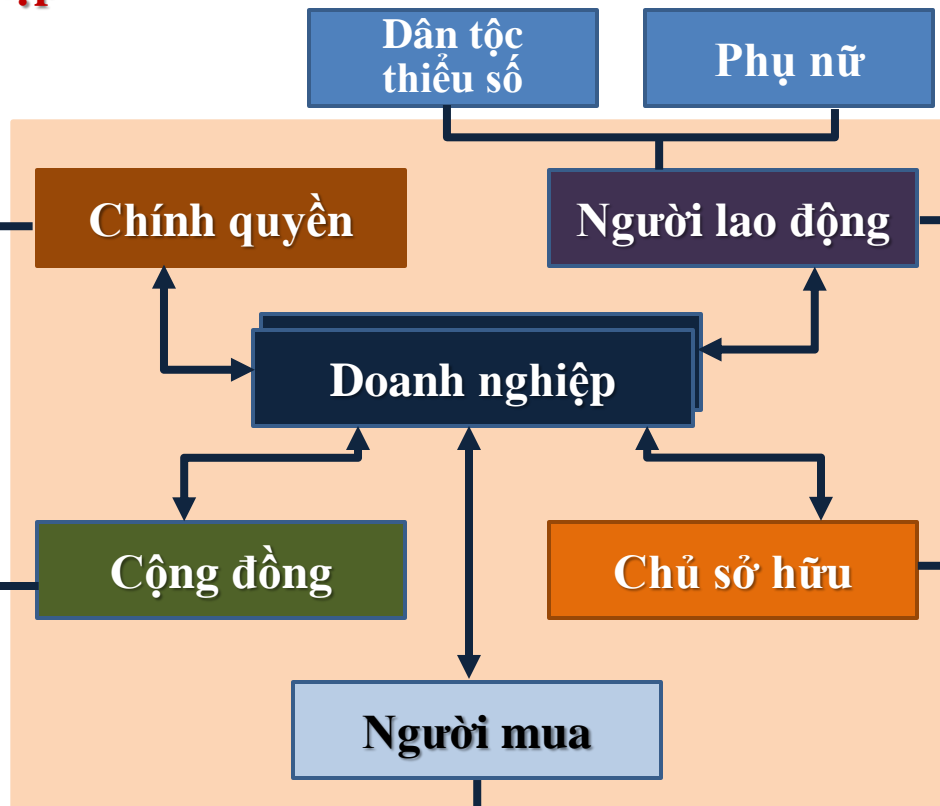
Môi trường kinh tế



Môi trường xã hội



Môi trường công nghệ

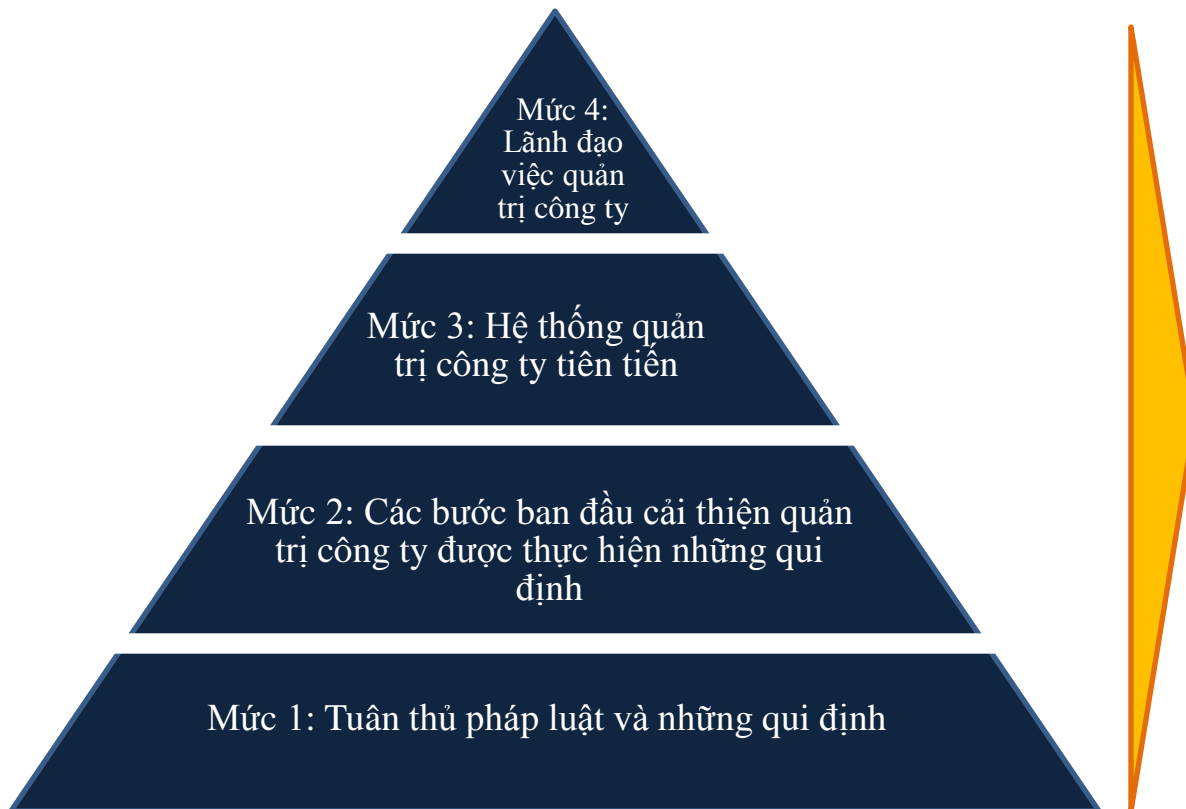




TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các cấp độ và những lợi ích tiềm năng của quản trị công ty có hiệu quả

4 cấp độ của quản trị doanh nghiệp



Những lợi ích tiềm năng

Hiệu quả hoạt động được cải
tiến

Tiếp cận tới các thị trường tài
chính

Chi phí vốn thấp hơn

Uy tín của công ty của
HĐQT và các nhà quản lý tốt
hơn,



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Những nguyên tắc quản trị công ty của OECD

(Principles of Corporate Governance, OECD (2004))

- ❑ Các quyền của các cổ đông;
- ❑ Đối xử công bằng với các cổ động;
- ❑ Vai trò của các đối tượng hữu quan trong quản trị công ty;
- ❑ Công khai và minh bạch;
- ❑ Trách nhiệm của HĐQT.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các vấn đề đang đặt ra đối với việc quản trị công ty

Những thất bại của các công ty gần đây

Enron Corporation



Worldcom



Parmalat



Global Crossing



Healthsouth





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các vấn đề đang đặt ra đối với việc quản trị công ty

Những thất bại của các công ty gần đây

Fannie Mae & Freddie Mac



Bernie Madoff



Bernard L. Madoff

Investment Securities LLC

Merrill Lynch



Merrill Lynch

Bank of America Corporation

AIG



Lehman Brothers

LEHMAN BROTHERS



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Enron Scandal (2001)

- ❑ Lĩnh vực hoạt động: hàng hóa (commodity), năng lượng và dịch vụ;
- ❑ Được Fortune đánh giá là “America’s most Innovative Company” 6 năm liền trước khi xảy ra vụ bê bối.

Sự kiện

- ❑ Đầu tư vào lĩnh vực rủi ro (Công nghệ mới nổi);
- ❑ Che dấu lỗ tài chính bằng nhiều hình thức: vốn hóa các khoản chi phí, chuyển nghĩa vụ ra khỏi bảng cân đối kế toán;
- ❑ Sử dụng phương pháp kế toán phức tạp (mark-to-market) cho các lĩnh vực ngoài chứng khoán;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Sự kiện

- ❑ Sử dụng công cụ “các tổ chức với mục đích đặc biệt” (Special Purpose Entities);
- ❑ Sử dụng các công ty liên kết để thực hiện việc hạch toán gian dối;

Quản trị công ty

- ❑ Thiết lập hệ thống lương, thưởng gắn với thành tích tài chính ngắn hạn;
- ❑ Quá chú trọng vào giá cổ phiếu;
- ❑ Sử dụng các chương trình chọn cổ phiếu quá rộng cho ban điều hành;
- ❑ Quản trị rủi ro bằng nhiều công cụ phái sinh phức tạp;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Quản trị công ty

- ❑ Công ty kiểm toán độc lập Arthur Anderson nhượng bộ Enron trong việc hạch toán một số nghiệp vụ đặc thù không phù hợp;
- ❑ Ủy ban kiểm toán nội bộ thiếu kiến thức liên quan đến các tổ chức với mục đích đặc biệt (SPE/SPV) và bị sức ép từ ban điều hành trong việc hạch toán;
- ❑ Kiểm toán nội bộ tố cáo.

Hệ quả

- ❑ Phá sản năm 2001;
- ❑ Thiệt hại của cổ đông: 74 tỷ USD;
- ❑ CEO bị phạt 24 năm tù.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Bernie Madoff Scandal (2008)

- ❑ Bernard L. Madoff Investment Security LLC là công ty đầu tư ở Wall Street.

Sự kiện

- ❑ Sử dụng sơ đồ Ponzi lớn chưa từng có;
- ❑ Những nhà đầu tư được thanh toán bằng tiền của chính họ hay của các nhà đầu tư khác;
- ❑ Xảy ra sau khi thị trường tài chính sụp đổ năm 2008;
- ❑ Các con của Madoff tố giác.

Quản trị công ty

- ❑ Không minh bạch;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Bernie Madoff Scandal (2008)

Quản trị công ty

- ❑ Gian lận tài chính trong hoạt động và kinh doanh chứng khoán;
- ❑ Quản trị rủi ro yếu kém;
- ❑ Không có hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán;
- ❑ Kiểm toán độc lập không đáng tin cậy.

Hệ quả

- ❑ Tổn thất cho các nhà đầu tư 64,8 tỷ USD;
- ❑ Madoff bị kết án 150 năm tù và bồi thường 170 tỷ USD.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vấn đề quản trị công ty ở Việt Nam

Quyền của cổ đông

- ❑ Không thực hiện đầy đủ quy định về đại hội đồng cổ đông;
- ❑ Thiếu sự bình đẳng giữa các cổ đông lớn, cổ đông sáng lập, cổ đông chiến lược và các cổ đông khác;
- ❑ Quyền của cổ đông thường bị vi phạm: (i). Giới hạn số cổ phiếu tối thiểu được dự GM; (ii). Hạn chế việc chuyển nhượng cổ phiếu không đúng; (iii). Cách thức biểu quyết tại GM;



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vấn đề quản trị công ty ở Việt Nam

Hội đồng quản trị

- ❑ Cơ cấu HĐQT không được coi trọng;
- ❑ Tính độc lập của HĐQT không cao;
- ❑ Phần lớn, các thành viên HĐQT có vai trò thụ động;
- ❑ Sự lạm dụng quyền lực của HĐQT;
- ❑ HĐQT thiếu tầm nhìn dài hạn;
- ❑ Thiếu năng lực và kiến thức về quản trị công ty.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vấn đề quản trị công ty ở Việt Nam

Minh bạch và công bố thông tin

- ❑ Công bố thông tin không kịp thời và đầy đủ;
- ❑ Các thông tin công bố không giúp ích cho việc dự báo tương lai của công ty;
- ❑ Các thông tin liên quan đến quyền lợi của các cấp quản lý không được công bố hay bị méo mó khi công bố;
- ❑ Các chính sách, các quy định nội bộ thiếu minh bạch;
- ❑ Các báo cáo tài chính không đáng tin cậy.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Vấn đề quản trị công ty ở Việt Nam

Quản trị rủi ro

- ❑ Thiếu đánh giá cân đối rủi ro và lợi nhuận;
- ❑ Thiếu quá trình hoạch định, lập ngân sách và dự báo có hiệu quả;
- ❑ Thiếu phân tích rủi ro thành khoản trong việc huy động vốn vay;
- ❑ Thiếu quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng.



TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Thảo luận

- ❑ Hãy nêu các trường hợp đổ vỡ của một số công ty lớn ở các nước và phân tích những nguyên nhân sâu xa của những đổ vỡ này.
- ❑ Hãy nêu khái niệm và bản chất của quản trị công ty.
- ❑ Vì sao những khái niệm nền tảng của quản trị công ty phát triển chậm trước những năm 1980?





TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 2

CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY (Types of Companies/Corporations)

TS. VÕ TẤN PHONG

Nội dung

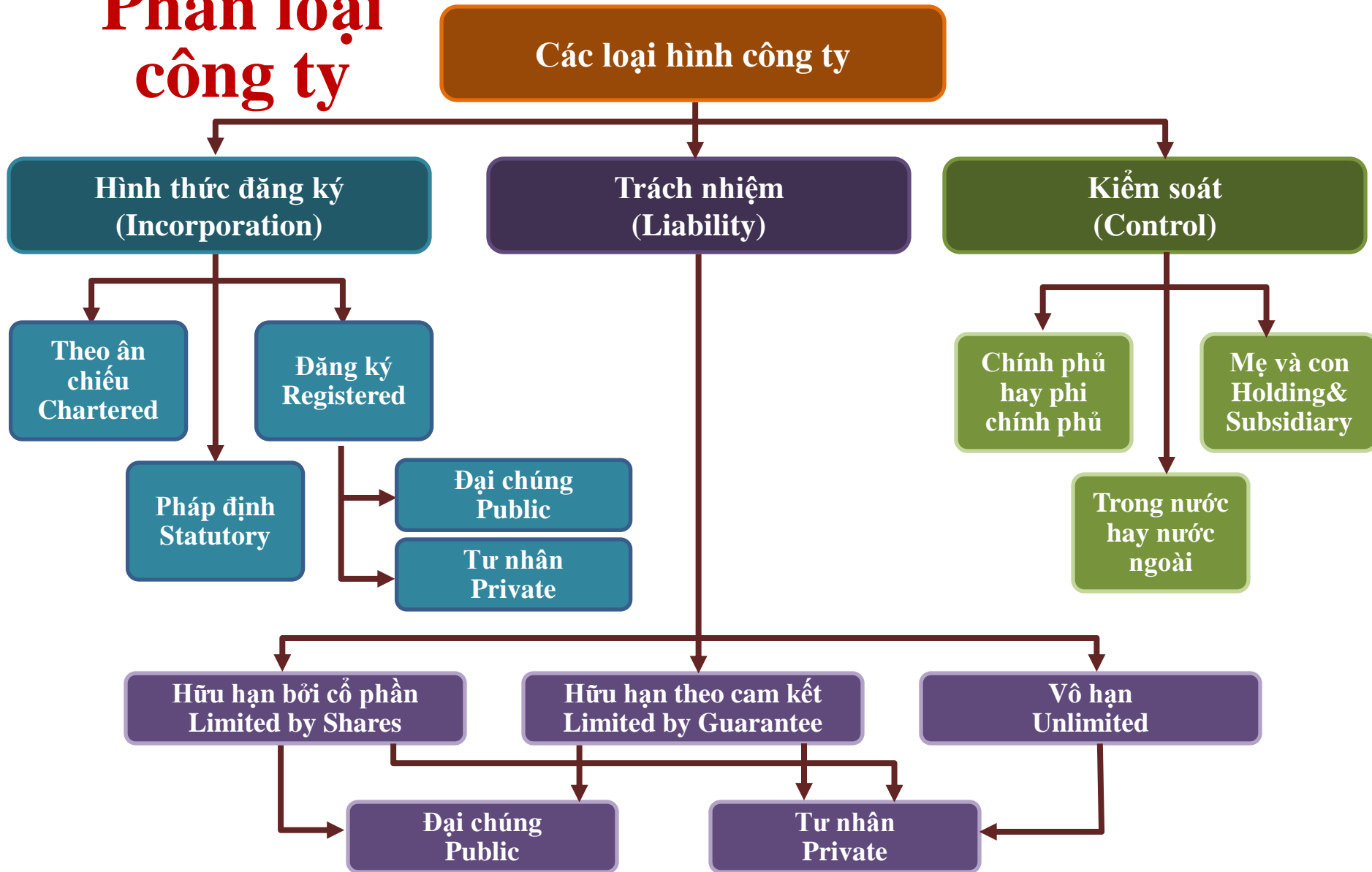
- ❑ Phân loại công ty;
- ❑ Các loại hình công ty phổ biến trên thế giới;
- ❑ Các loại hình doanh nghiệp ở Việt Nam.





CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Phân loại công ty





CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Phân loại công ty



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Phân loại công ty





CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty theo ân chiếu (Chartered Company)

- ❑ Công ty ân chiếu là một liên kết được thành lập bởi các nhà đầu tư hay cổ đông nhằm mục đích thương mại, thăm dò và chiếm thuộc địa;
- ❑ Là các công ty thường được thành lập, đăng ký và hợp pháp hóa dưới một ân chiếu (đặc quyền) (charter) của hoàng gia hay một điều chương của chính phủ tương tự;
- ❑ Sự phê chuẩn của những ân chiếu cho phép nhà nước ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn lực tư nhân trong việc theo đuổi thương mại hay thăm dò của quốc gia.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty pháp định (Statutory Corporation)

- ❑ Là công ty được thành lập bởi một đạo luật (statute);
- ❑ Có thể ban đầu do nhà nước sở hữu, có hay không có cổ đông khác;
- ❑ Các công ty loại này có các điều kiện kinh doanh và các qui định có thể rất khác biệt so với lĩnh vực tư nhân;
- ❑ Thường đây là những công ty độc quyền trong các lĩnh vực công ích, cơ sở hạ tầng quan trọng của nền kinh tế do nhà nước sở hữu...



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty đăng ký (Registered Company)

- ❑ Là các công ty được thành lập bằng việc đăng ký thành lập và hoạt động theo luật (luật công ty, luật doanh nghiệp, luật tổ chức tín dụng...);
- ❑ Các công ty đăng ký được phân thành hai nhóm:
 - Công ty tư nhân (Private Company): là công ty bị giới hạn số lượng cổ đông, không phát hành cổ phiếu ra công chúng, có điều kiện hạn chế chuyển nhượng cổ phiếu...
 - Công ty đại chúng (Public Company): phát hành cổ phiếu ra công chúng (có thể niêm yết hoặc không niêm yết CP), nhiều cổ đông.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty tư nhân (Sole Proprietorship)

- ❑ Khái niệm:
 - Quyền sở hữu của một người;
 - Phù hợp với công ty có qui mô nhỏ.
- ❑ Ưu điểm:
 - Dễ thành lập;
 - Chủ sở hữu có toàn quyền kiểm soát hoạt động;
 - Không phải chia sẻ bí quyết nghề nghiệp hay kinh doanh cho người khác;
 - Chủ doanh nghiệp hưởng toàn bộ lợi ích.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty tư nhân (Sole Proprietorship)

- ❑ Nhược điểm:
 - Chủ doanh nghiệp gánh chịu mọi rủi ro một mình;
 - Qui mô vốn nhỏ, nguồn tài chính hạn hẹp;
 - Khó huy động vốn;
 - Chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm vô hạn;
 - Đôi khi có bất lợi về thuế thu nhập.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty hợp danh (General Partnership)

- ❑ Khái niệm
 - Là một sự liên kết giữa hai hay nhiều người với tư cách là đồng chủ sở hữu;
 - Mỗi bên chung phần đều có quyền đại diện đầy đủ;
 - Hành động của mỗi bên đối tác sẽ ảnh hưởng đến quyền và nghĩa vụ của bên kia.
- ❑ Ưu điểm
 - Việc thành lập dễ dàng;



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty hợp danh (General Partnership)

- Các bên đối tác đều có quyền kiểm soát trực tiếp hoạt động của công ty và toàn bộ lợi nhuận;
- Có nhiều người chịu trách nhiệm hơn và doanh nghiệp có thể có uy tín cao hơn;
- Có nhiều người điều hành với nhiều kỹ năng hơn.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty hợp danh (General Partnership)

- ❑ Nhược điểm:
 - Mỗi đối tác đều có trách nhiệm vô hạn đối với nghĩa vụ và trách nhiệm của công ty;
 - Khó khăn trong việc kiểm soát các bên đối tác thực hiện hành động đại diện cho công ty;
 - Thiếu tính bền vững và ổn định vì nếu một bên đối tác chết hay có suy nghĩ không phù hợp thì công ty không còn tồn tại nữa;
 - Khả năng huy động vốn để phát triển là bị hạn chế.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty hợp danh trách nhiệm hữu hạn (Limited Liability Partnership)

□ Khái niệm

Là một sự liên kết giữa hai hay nhiều đối tác trách nhiệm hữu hạn trên phần vốn và tài sản họ tham gia hợp doanh. (xuất hiện ở Singapore từ năm 2002).

□ Ưu điểm

- Khắc phục nhược điểm của hợp danh thông thường;



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty hợp danh trách nhiệm hữu hạn (Limited Liability Partnership)

- Các thành viên nộp thuế theo thuế thu nhập cá nhân;
- Tồn tại không phụ thuộc vào các đối tác;
- Tăng được khả năng thu hút đối tác tham gia.
- Nhược điểm
 - Quy mô vốn hạn chế;
 - Không có lợi đối với những người có mức thuế thu nhập cá nhân cao.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Single Member Private Limited Company)

- ❑ Khái niệm
 - Mới xuất hiện vào những năm giữa thập niên 1980;
 - Là pháp nhân thuộc sở hữu một thể nhân hoặc pháp nhân duy nhất; thành viên chịu trách nhiệm hữu hạn trên vốn đăng ký hoặc cam kết (by share và by guarantee);
 - Thành viên duy nhất của công ty không được là thành viên duy nhất của công ty khác (theo luật một số nước).



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Single Member Private Limited Company)

□ Khái niệm

- Theo qui định của một số nước, công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là thể nhân thì cũng phải có tối thiểu hai người quản trị, điều hành là giám đốc/hội đồng thành viên duy nhất và thư ký công ty.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

- Ưu điểm
 - Dễ thành lập;
 - Chủ sở hữu có toàn quyền kiểm soát;
 - Không phải chia sẻ bí quyết nghề nghiệp;
 - Hưởng toàn bộ lợi ích;
 - Trách nhiệm được giới hạn vốn bỏ ra hoặc cam kết;
 - Có thể lựa chọn thuế theo công ty hay cá nhân;
 - Chuyển nhượng công ty chịu thuế thấp hơn chuyển nhượng doanh nghiệp cá thể (chuyển nhượng tài sản).



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Single Member Private Limited Company)

- ❑ Nhược điểm
 - Quy mô vốn hạn chế nếu do thể nhân là chủ;
 - Việc huy động vốn bị hạn chế;
 - Thủ tục xử lý việc tiếp tục hoạt động của công ty là tương đối phức tạp nếu thể nhân là chủ doanh nghiệp chết (vấn đề thừa kế).



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên (Limited Liability Company – LLC, Private Limited Company)

□ Khái niệm

- Thành viên của công ty chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn trong phần vốn cam kết góp;
- Phần vốn góp không được mua đi bán lại;
- Không được phép huy động vốn từ công chúng;
- Pháp luật quy định số lượng thành viên tối thiểu và tối đa;
- Công ty trách nhiệm hữu hạn thường viết tắt bằng “Ltd” (ở Singapore: “Ltd”) hoặc “Bhd” – Berhad ở Malaysia;



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

**Công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên
(Limited Liability Company – LLC, Private Limited Company)**

□ **Khái niệm**

- Trách nhiệm hữu hạn có thể là trách nhiệm hữu hạn trên vốn đã góp (limited by share) hoặc theo cam kết (limited by guarantee) hoặc cả hai (tùy luật pháp của từng quốc gia).



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

**Công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên
(Limited Liability Company – LLC, Private Limited Company)**

- ❑ Ưu điểm
 - Công ty trách nhiệm hữu hạn phù hợp cho các loại hình doanh nghiệp có qui mô khác nhau;
 - Có thể góp vốn bằng tài sản vô hình (khả năng, know-how...);
 - Khả năng kiểm soát công ty cao;
 - Khó bị “take over”.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm vô hạn (Unlimited Company)

□ Khái niệm

- Thành viên phải có trách nhiệm vô hạn đối với tất cả các nghĩa vụ của công ty;
- Về hình thức nó như công ty góp vốn thông thường nhưng chỉ có điều trách nhiệm của các thành viên là vô hạn;
- Ở một số nước (Novia Croatia, Canada-Alberta) loại hình này còn được gọi là công ty trách nhiệm vô hạn (Unlimited Liability **Corporation**).



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty trách nhiệm vô hạn (Unlimited Company)

- ❑ Ưu điểm
 - Được thực hiện một số chức năng hoặc nghề đặc biệt theo qui định của pháp luật (td: thực hiện dịch vụ kiến trúc).
- ❑ Nhược điểm
 - Không phù hợp với loại hình kinh doanh thương mại.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty cổ phần

(Corporation/Joint Stock Company)

□ Khái niệm

- Vốn điều lệ được chia thành các cổ phần bằng nhau;
- Công ty được quyền phát hành cổ phiếu;
- Cổ phiếu công ty có thể được giao dịch trên thị trường chứng khoán tập trung và không tập trung mà không ảnh hưởng gì đến công ty;
- Các cổ đông công ty có trách nhiệm hữu hạn ở vốn góp (trừ những trường hợp đặc biệt pháp luật qui định khác);



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty cổ phần (Corporation/Joint Stock Company)

□ Khái niệm

- Lợi nhuận của công ty sau mỗi thời gian nhất định được chia cho các cổ đông dưới hình thức cổ tức;
- Đại hội đồng cổ đông bầu ra bộ máy đại diện (Agent) để quản trị công ty;
- Số lượng cổ đông phải đảm bảo mức tối thiểu theo qui định của pháp luật.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty cổ phần (Corporation/Joint Stock Company)

- Ưu điểm
 - Cổ đông không có trách nhiệm đối với nợ của công ty;
 - Công ty tồn tại liên tục không phụ thuộc vào việc thay đổi cổ đông;
 - Dễ huy động vốn;
 - Có thể có nhiều loại cổ phiếu.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Công ty cổ phần (Corporation/Joint Stock Company)

- ❑ Nhược điểm
 - Phải tuân thủ nhiều quy định của nhà nước;
 - Có những bất lợi về thuế (thuế công ty, thuế trên cổ tức...);
 - Cổ đông nhỏ ít có điều kiện để kiểm soát công ty;
 - Cổ đông thường ít có quan tâm đúng mức đến hoạt động của công ty;
 - Lợi ích của những người quản lý, điều hành có thể không trùng khớp với lợi ích của công ty.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Các loại hình công ty cổ phần

Công ty cổ phần đại chúng (Public Corporation – Plc)

- ❑ Khái niệm
 - Có nhiều cổ đông;
 - Qui mô vốn lớn;
 - Có phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (Initial Public Offering – IPO);
 - Có công ty cổ phần đại chúng niêm yết (listing) và không niêm yết.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Các loại hình công ty cổ phần

Công ty cổ phần đóng

(Close Corporation, Closely held Corporation, Private held Company – CC)

□ Khái niệm

- Công ty cổ phần đóng là loại có số lượng cổ đông ít (từ 30 – 50);
- Cổ phiếu loại công ty này không được giao dịch trên các sở giao dịch chứng khoán.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty phổ biến

Các loại hình công ty cổ phần

Công ty cổ phần loại S (S Corporation)

❑ Khái niệm

- Theo Luật công ty Mỹ;
- Loại doanh nghiệp gần giống như một hợp danh;
- Công ty này không phải nộp thuế theo luật của Liên bang mà cổ đông chịu thuế thu nhập;
- Công ty S có tối thiểu là một cổ đông và nhiều nhất là 100 cổ đông;
- Có giới hạn đối với một số tổ chức không được là cổ đông và một số ngành nghề công ty không được thực hiện.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên (Limited Liability Company)

□ Khái niệm

- Có từ 2 đến tối đa là 50 thành viên;
- Không được phát hành cổ phiếu;
- Chịu trách nhiệm trên vốn đã góp;
- Vốn phải góp trong vòng 90 ngày kể từ ngày nhận giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp;
- Cho phép chậm góp vốn trong vòng 60 ngày;
- Phần vốn chưa góp được quyền chào bán;



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên (Limited Liability Company)

□ Khái niệm

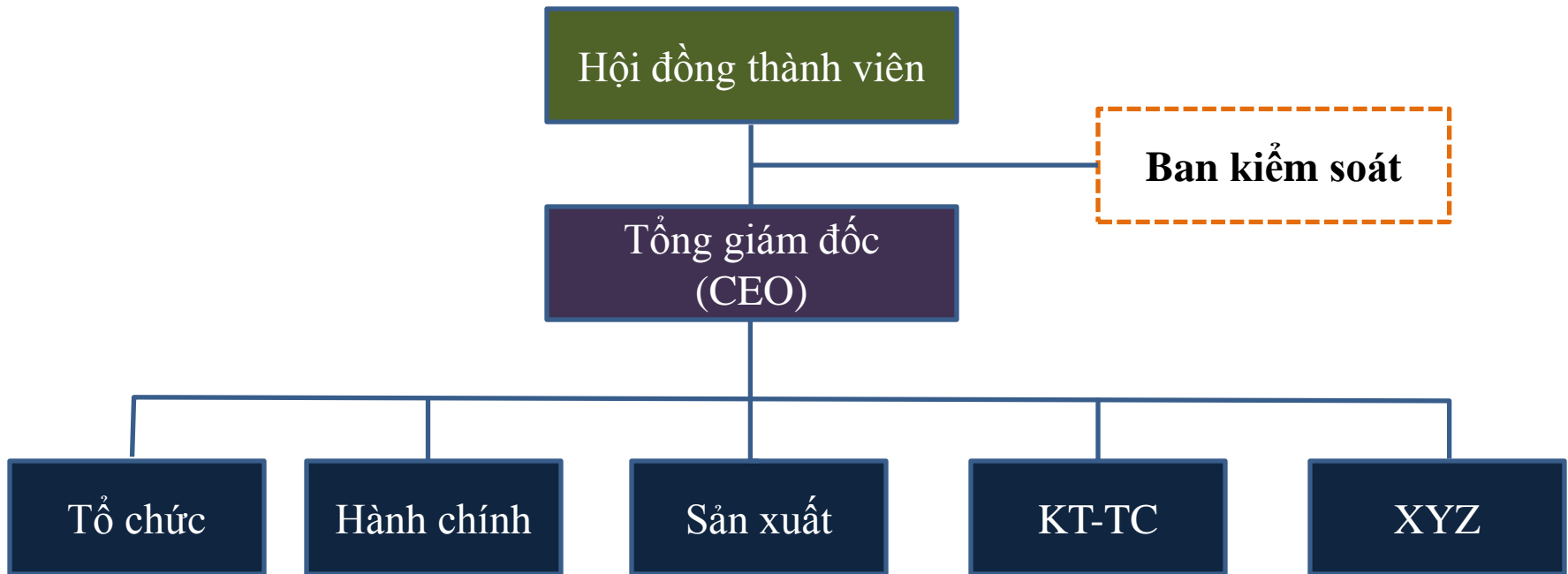
- Phần không góp đủ sẽ được điều chỉnh vốn góp;
- Các thành viên được quyền chuyển nhượng phần vốn góp theo qui định;
- Công ty có thể mua lại phần vốn góp để giảm vốn chỉ sau 2 năm hoạt động liên tục và thanh toán đủ các khoản nợ cũng như các nghĩa vụ tài sản khác.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên (Limited Liability Company)

Cơ cấu tổ chức quản lý



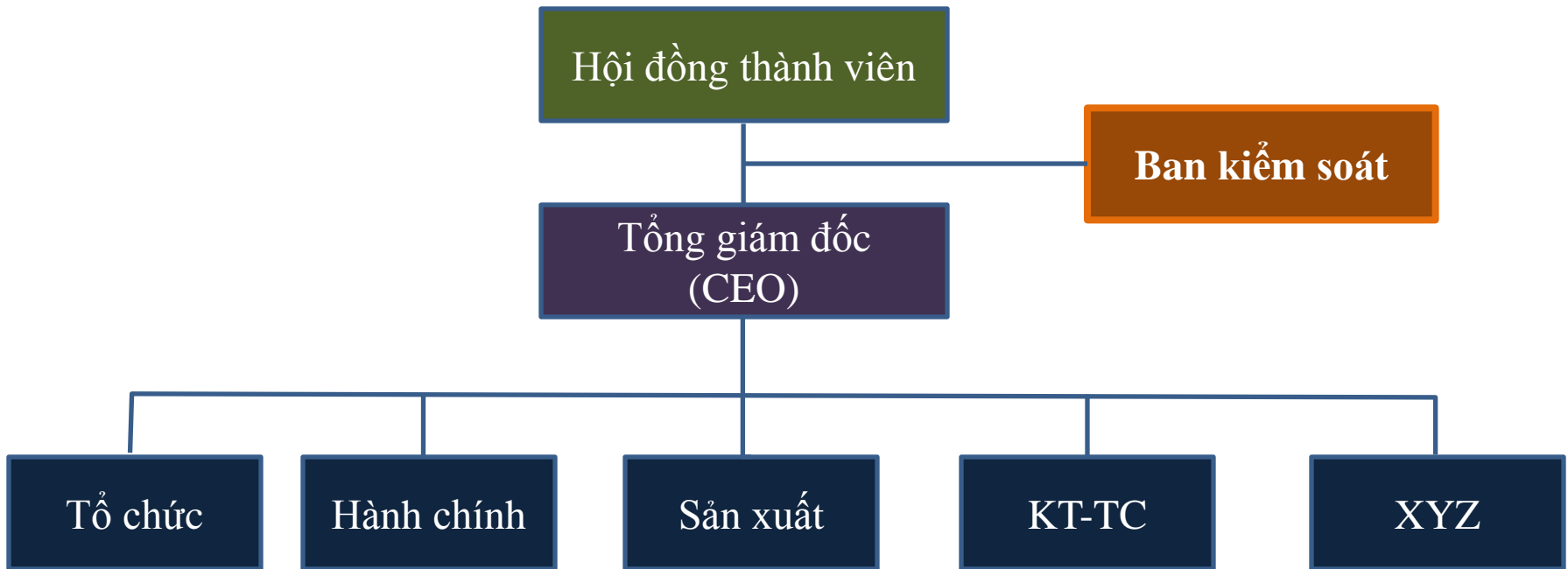
Công ty có đến 11 thành viên



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên (Limited Liability Company)

Cơ cấu tổ chức quản lý



Công ty có đến 11 thành viên



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

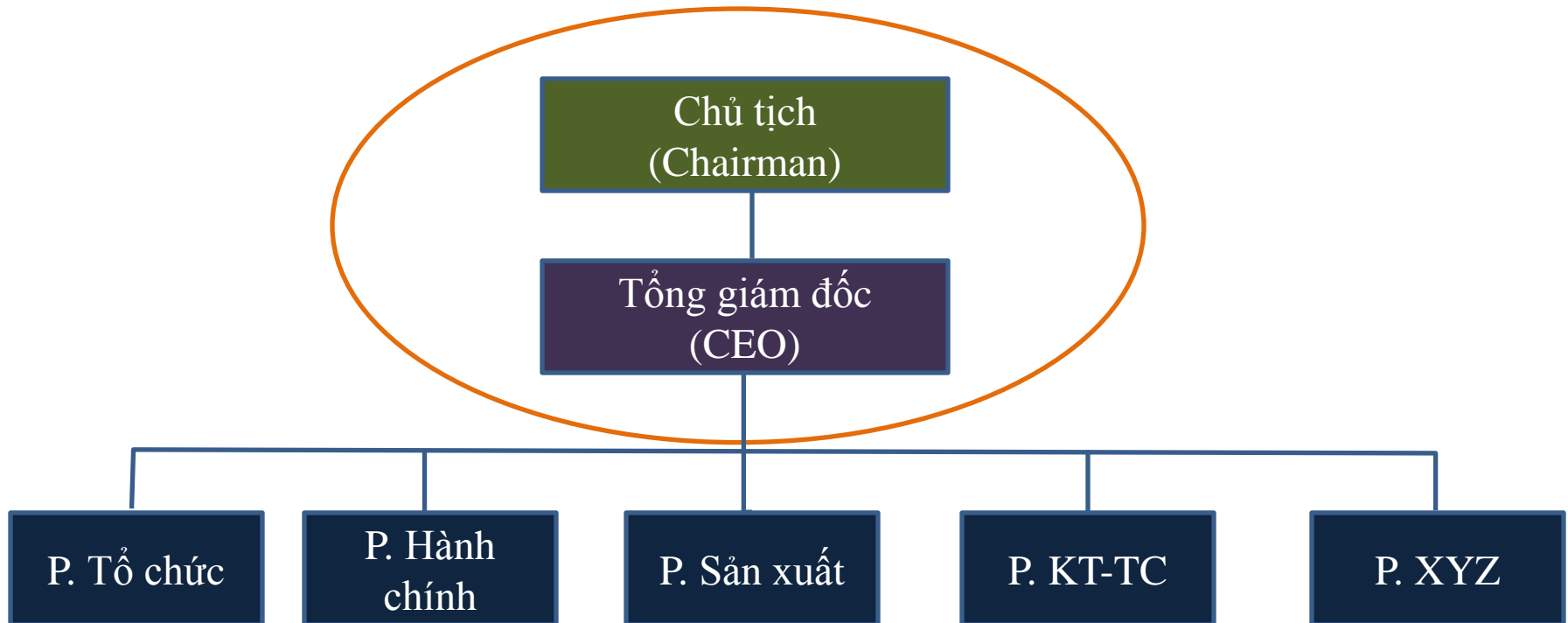
Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (Single Member Limited Liability Company)

- ❑ **Khái niệm**
 - Do tổ chức hay cá nhân là thành viên duy nhất;
 - Không được phát hành cổ phiếu;
 - Chủ sở hữu chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn điều lệ;
 - Vốn phải góp trong vòng 90 ngày kể từ ngày nhận giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp;
 - Phần không góp đủ sẽ được điều chỉnh vốn trong vòng 30 ngày;
 - Chủ sở hữu chịu trách nhiệm tài chính do không thực hiện đúng việc góp vốn;



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cơ cấu tổ chức quản lý

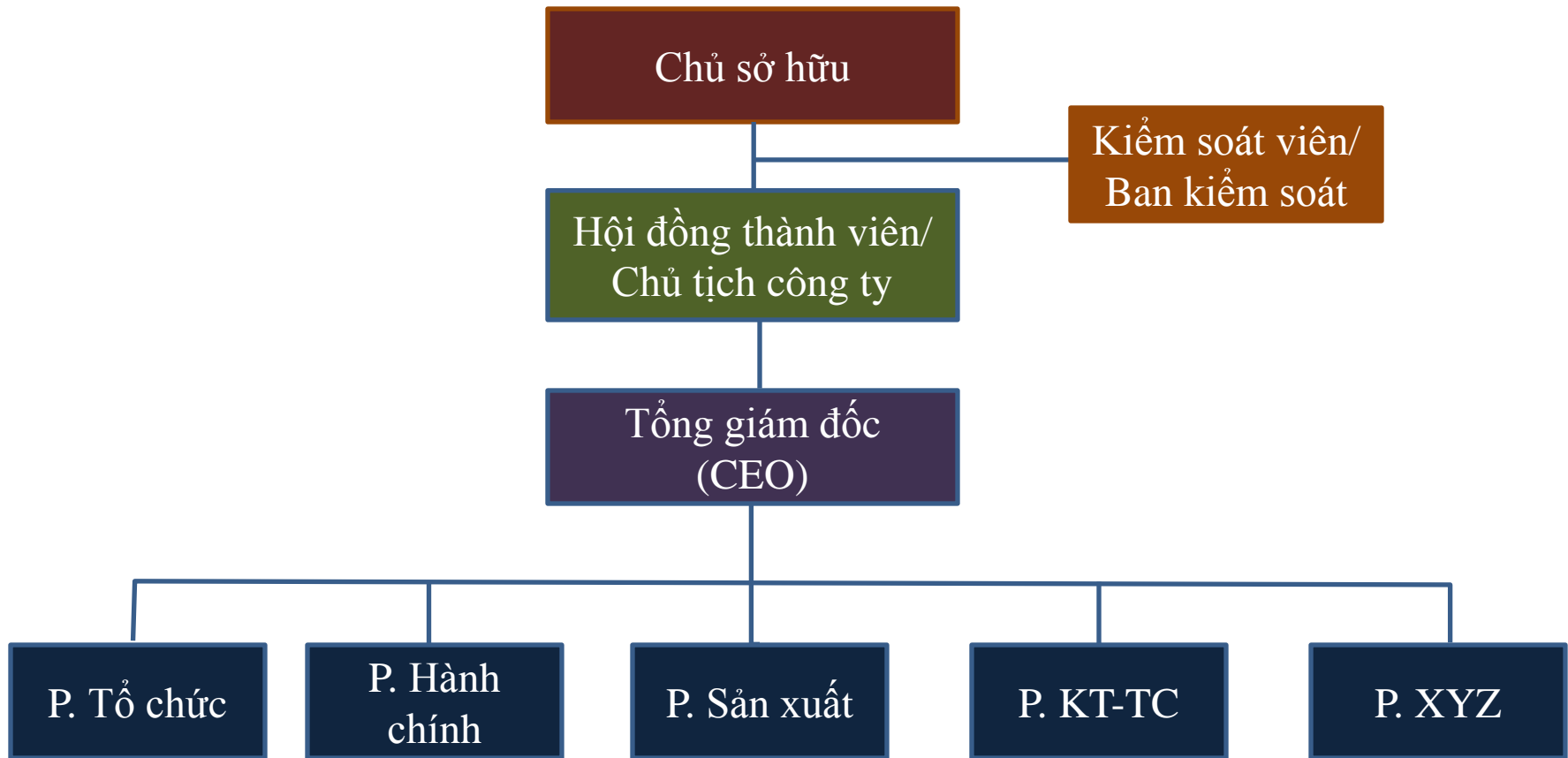


Công ty do cá nhân là chủ sở hữu



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cơ cấu tổ chức quản lý

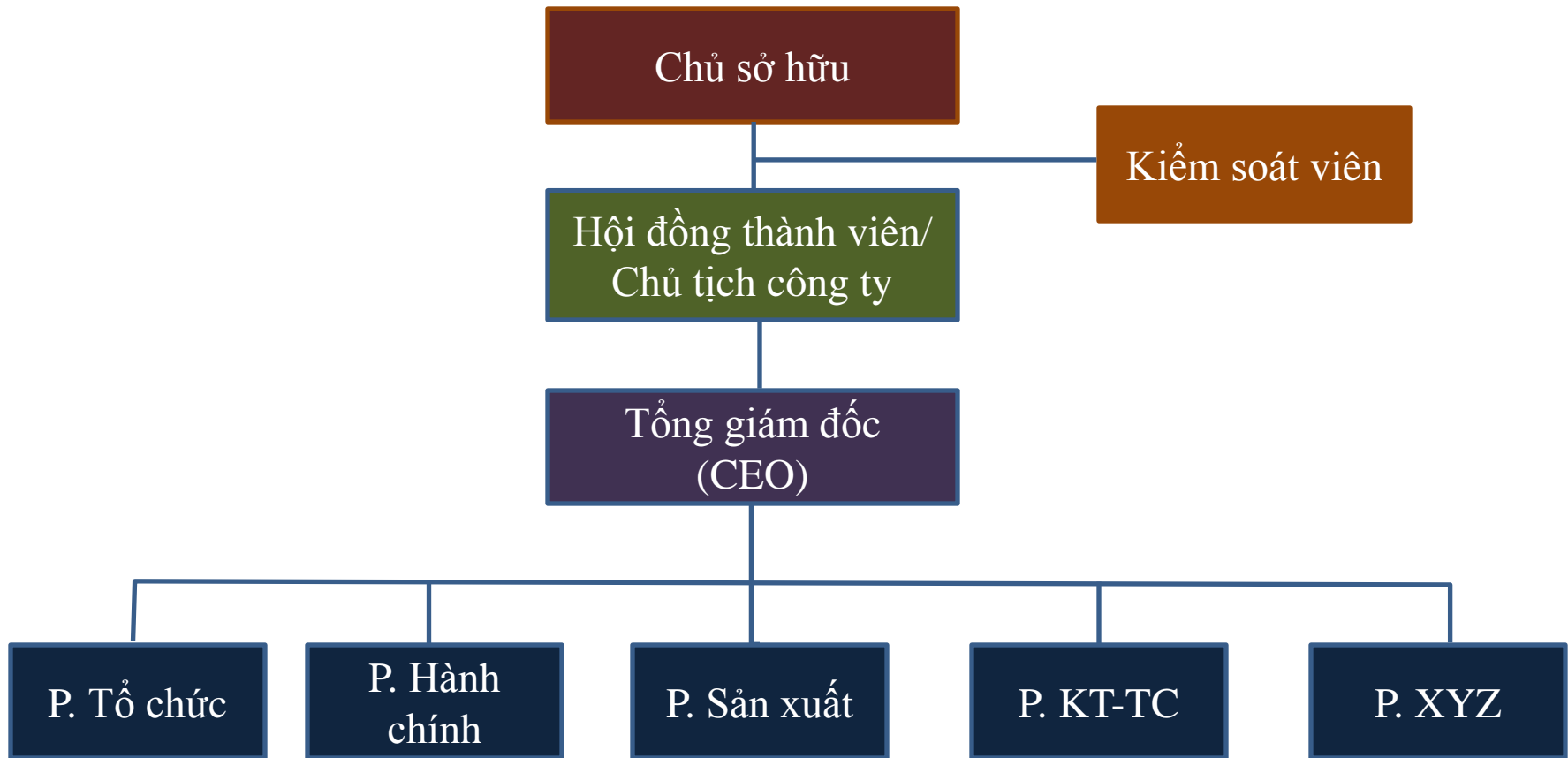


Công ty do tổ chức là chủ sở hữu



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cơ cấu tổ chức quản lý



Doanh nghiệp nhà nước



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty cổ phần (Joint Stock Company)

□ Khái niệm

- Có từ 3 cổ đông trở lên;
- Được phát hành chứng khoán;
- Chịu trách nhiệm trên vốn đã góp;
- Cổ phần được tự do chuyển nhượng;
- Cho phép chậm góp vốn trong vòng 60 ngày;
- Phần vốn chưa góp được quyền chào bán;
- Phần không góp đủ sẽ được điều chỉnh vốn góp.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty cổ phần (Joint Stock Company)

□ Khái niệm

- Có hai loại cổ phần: phổ thông và ưu đãi (biểu quyết, cổ tức, hoàn lại, khác);
- Công ty có thể mua lại cổ phần hoặc trả lại vốn góp của cổ đông chỉ sau 2 năm hoạt động liên tục và thanh toán đủ các khoản nợ cũng như các nghĩa vụ tài sản khác.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty cổ phần (Joint Stock Company)

Công ty cổ phần đại chúng

□ Khái niệm

- Đã thực hiện chào bán cổ phiếu ra công chúng;
- Có cổ phiếu được niêm yết tại sở giao dịch chứng khoán hoặc trung tâm giao dịch chứng khoán;
- Có cổ phiếu được ít nhất một trăm nhà đầu tư sở hữu, không kể nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp; và
- Có vốn điều lệ đã góp từ 10 tỷ đồng Việt Nam trở lên.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty cổ phần (Joint Stock Company)

Công ty cổ phần đại chúng

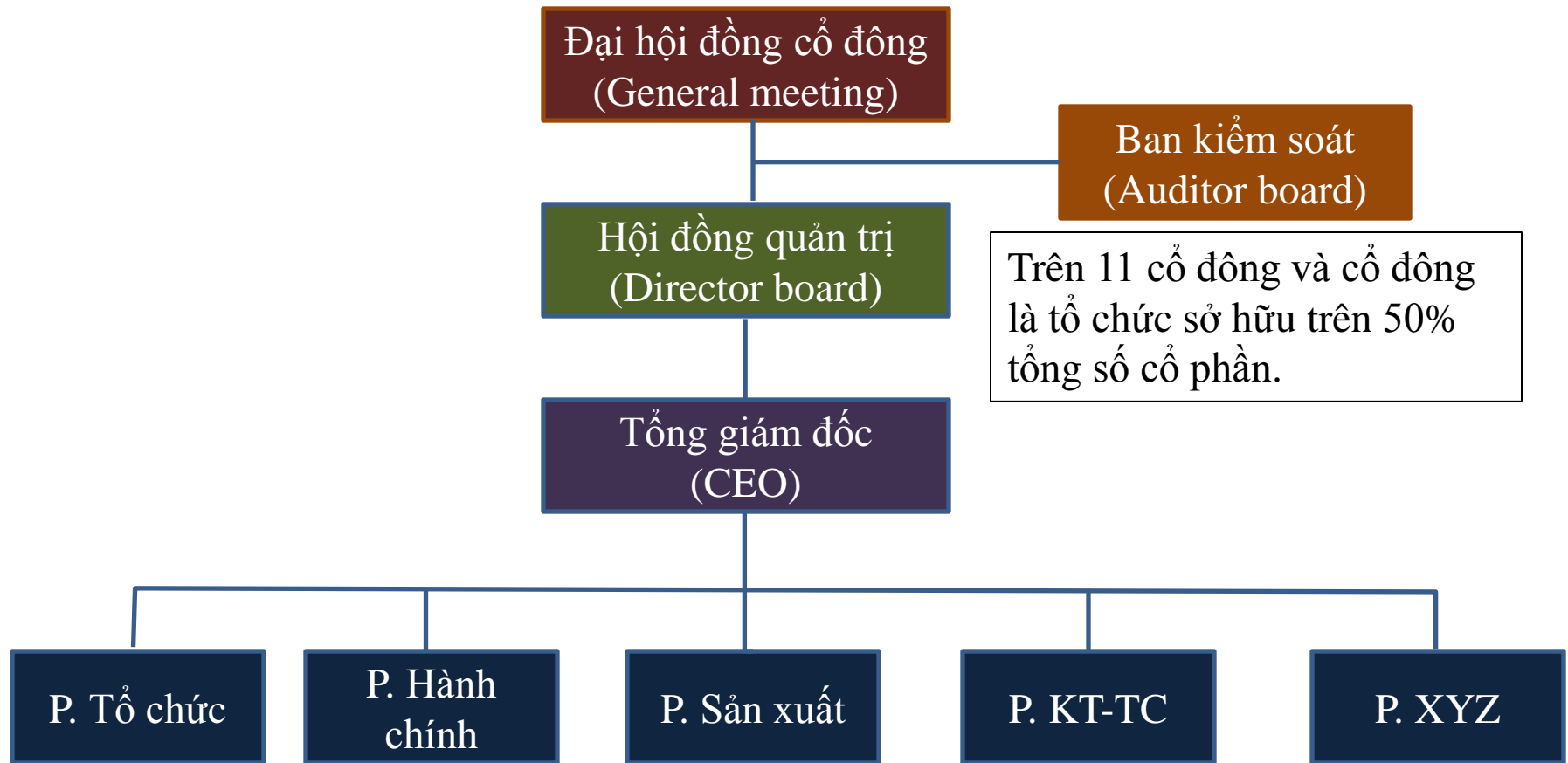
□ Phân loại

- Đại chúng niêm yết (cổ phiếu được niêm yết giao dịch tại Sở giao dịch chứng khoán HCM và Hà Nội;
- Đại chúng không niêm yết (giao dịch tại sàn UPCOM Hà Nội)



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty cổ phần (Joint Stock Company) Cơ cấu tổ chức quản lý

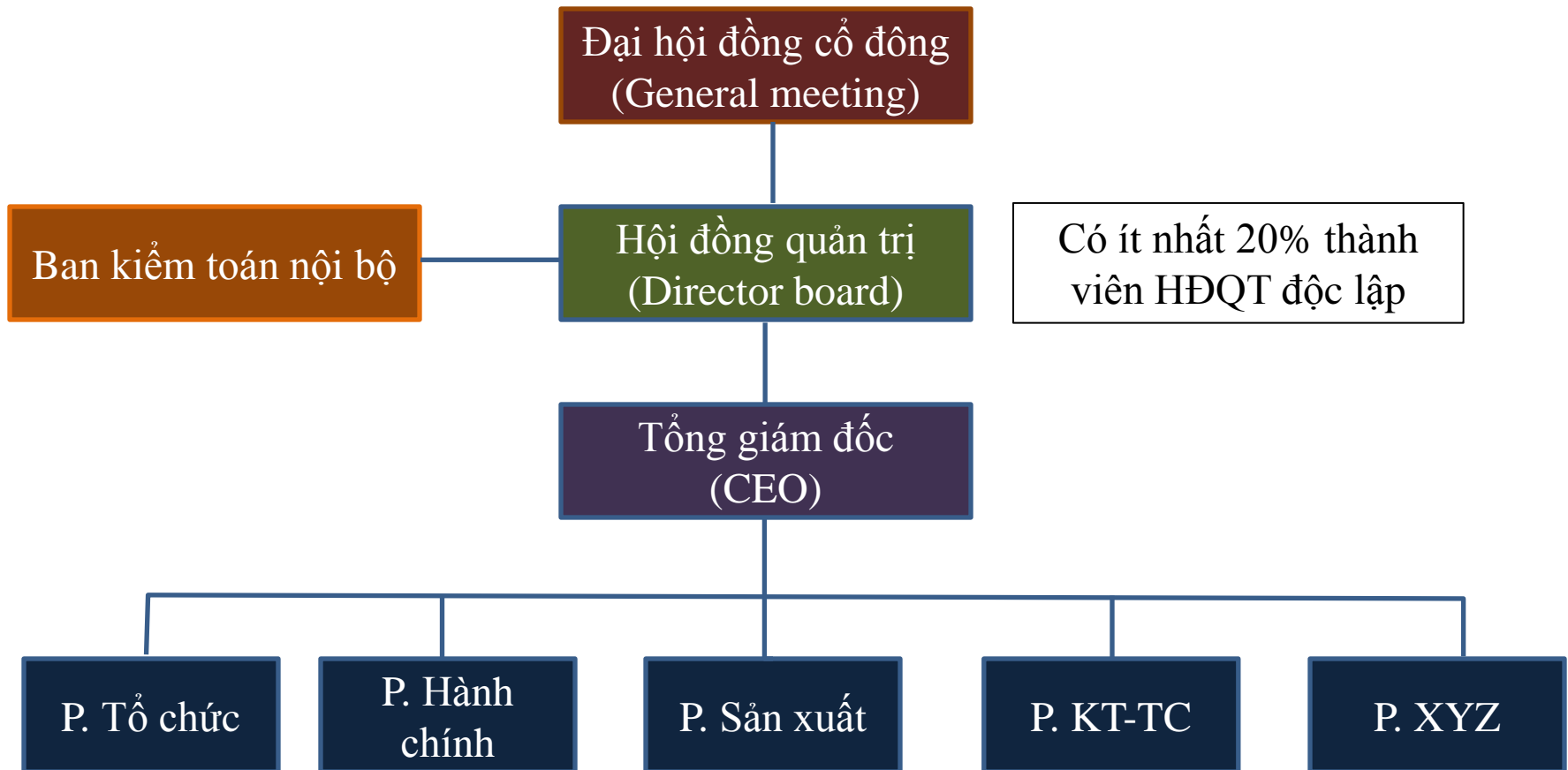


Cơ cấu tổ chức có Ban kiểm soát



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty cổ phần (Joint Stock Company) Cơ cấu tổ chức quản lý



Cơ cấu tổ chức không có Ban kiểm soát



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty hợp danh (Partnership)

- ❑ Khái niệm
 - Có ít nhất hai thành viên là chủ sở hữu công ty;
 - Các chủ sở hữu cùng nhau kinh doanh với một tên chung (thành viên hợp danh);
 - Thành viên hợp danh chịu trách nhiệm vô hạn;
 - Có thể có thành viên góp vốn;
 - Thành viên góp vốn chịu trách nhiệm hữu hạn với vốn cam kết.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty hợp danh (Partnership)

- ❑ Thành viên hợp danh
 - Có thể tự rút vốn khỏi công ty;
 - Có thể bị khai trừ;
 - Không còn tư cách vì lý do pháp lý hoặc điều lệ qui định;
 - Chịu trách nhiệm trong vòng 2 năm từ ngay mất tư cách thành viên.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

Công ty hợp danh (Partnership)

- ❑ Thành viên góp vốn
 - Chịu trách nhiệm hữu hạn trên vốn góp;
 - Được chia lợi nhuận theo tỷ lệ vốn góp;
 - Được chuyển phần góp cho người khác;
 - Được tiến hành hoạt động kinh doanh các ngành nghề kinh doanh của công ty;
 - Không được tham gia quản lý công ty và tiến hành hoạt động kinh doanh nhân danh công ty.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Công ty hợp danh (Partnership) Cơ cấu tổ chức quản lý





CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Các loại hình công ty theo Luật doanh nghiệp 2014 của Việt Nam

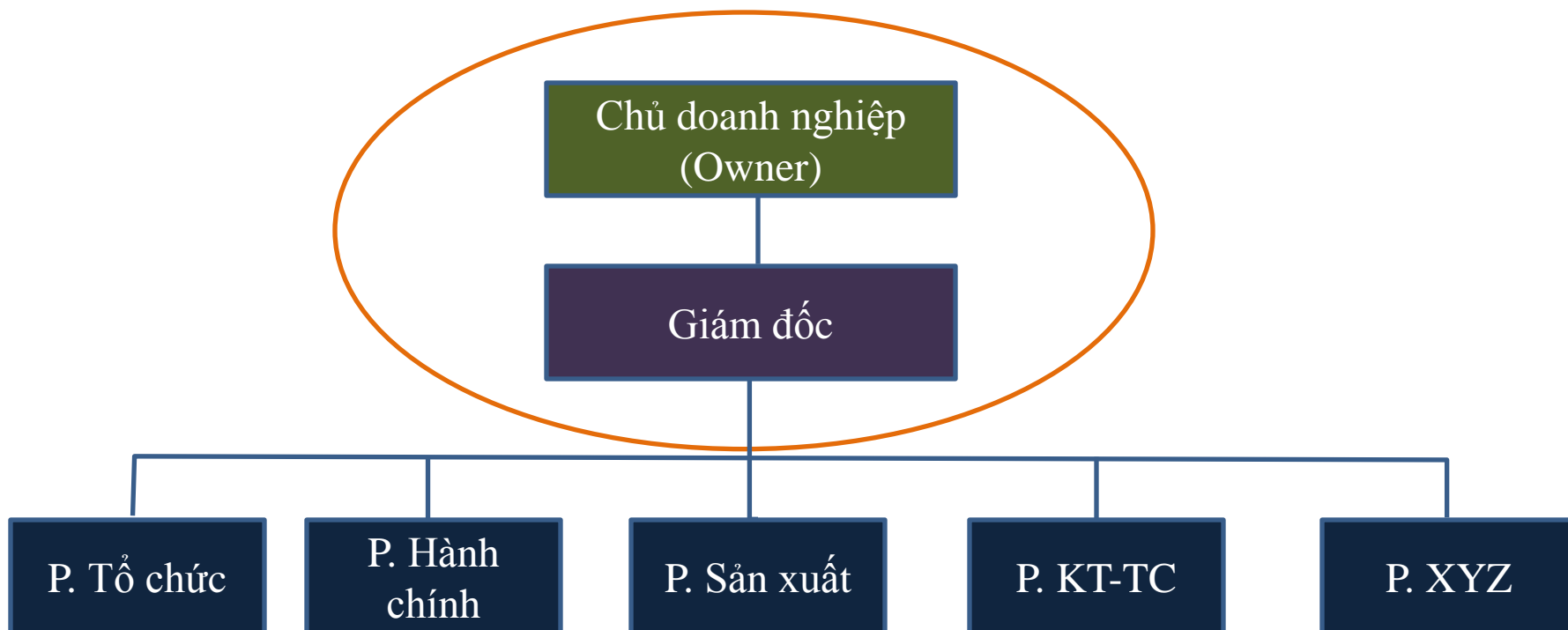
Doanh nghiệp tư nhân (Sole Proprietorship)

- ❑ Khái niệm
 - Do một cá nhân làm chủ;
 - Chịu trách nhiệm vô hạn;
 - Mỗi cá nhân chỉ được quyền lập một doanh nghiệp;
 - Chủ doanh nghiệp không đồng thời là chủ hộ kinh doanh, thành viên công ty hợp danh;
 - Không được quyền góp vốn thành lập hoặc mua cổ phần ở các công ty.



CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY

Doanh nghiệp tư nhân Cơ cấu tổ chức quản lý



Thảo luận

- ❑ Những thuộc tính của công ty trách nhiệm hữu hạn là gì?
- ❑ Hãy nêu các loại hình doanh nghiệp ở Việt Nam là các luật điều chỉnh những loại hình này.
- ❑ Ở Việt Nam có những hình thức đăng ký nào đối với các doanh nghiệp?





CÁC LOẠI HÌNH CÔNG TY





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 3

CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY (Corporate Governance Structure)





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Nội dung

- ❑ Khung quản trị công ty
- ❑ Các mô hình tổ chức quản trị công ty;
- ❑ Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát;
- ❑ Ban điều hành;
- ❑ Các bộ máy quản lý khác.



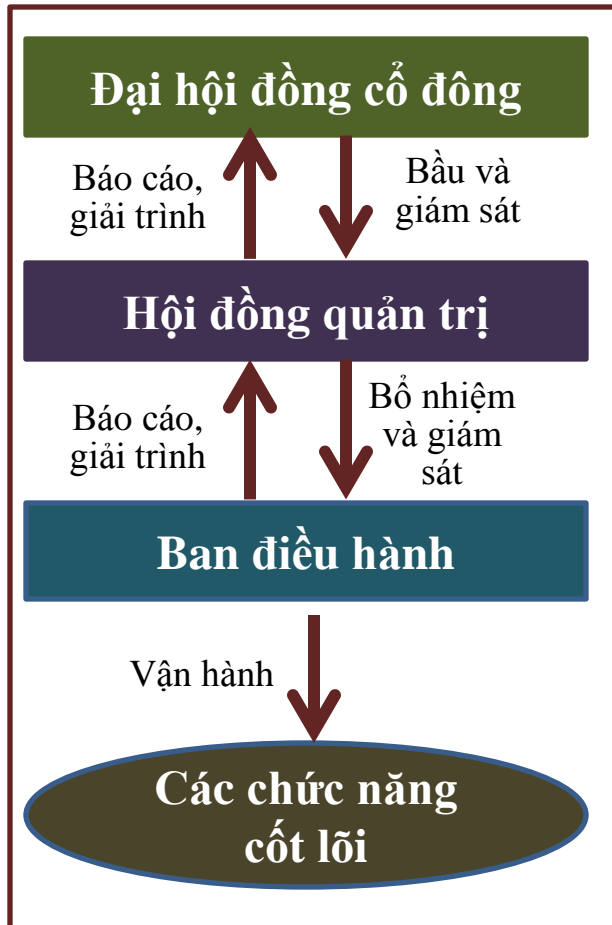


CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Khung quản trị công ty

Bên trong

Bên ngoài



Tư nhân

Các đối tượng hữu quan

Các tác nhân uy tín
(Reputational Agents)

- ❑ Kế toán;
- ❑ Luật sư;
- ❑ Xếp hạng tín dụng;
- ❑ Các ngân hàng đầu tư;
- ❑ Các nhà tư vấn đầu tư;
- ❑ Nghiên cứu;
- ❑ Phân tích quản trị doanh nghiệp

Điều khiển

Các tiêu chuẩn
(Như kế toán, kiểm toán)

Luật

Các quy định

Khu vực tài chính

- ❑ Nợ;
- ❑ Vốn chủ

Các thị trường

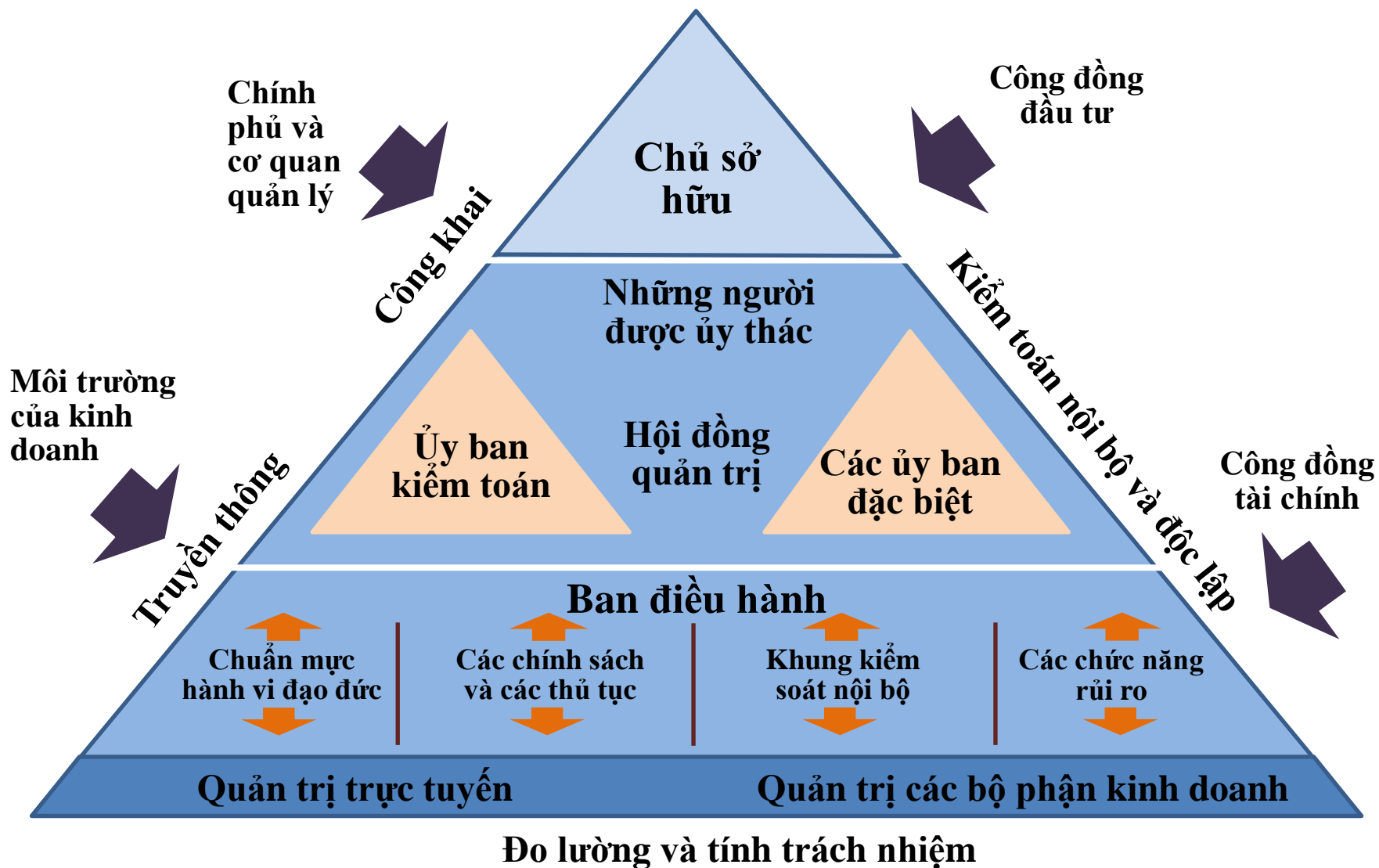
- ❑ Yếu tố cạnh tranh, các thị trường SP;
- ❑ FDI;
- ❑ Kiểm soát công ty

Nguồn: World Bank



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

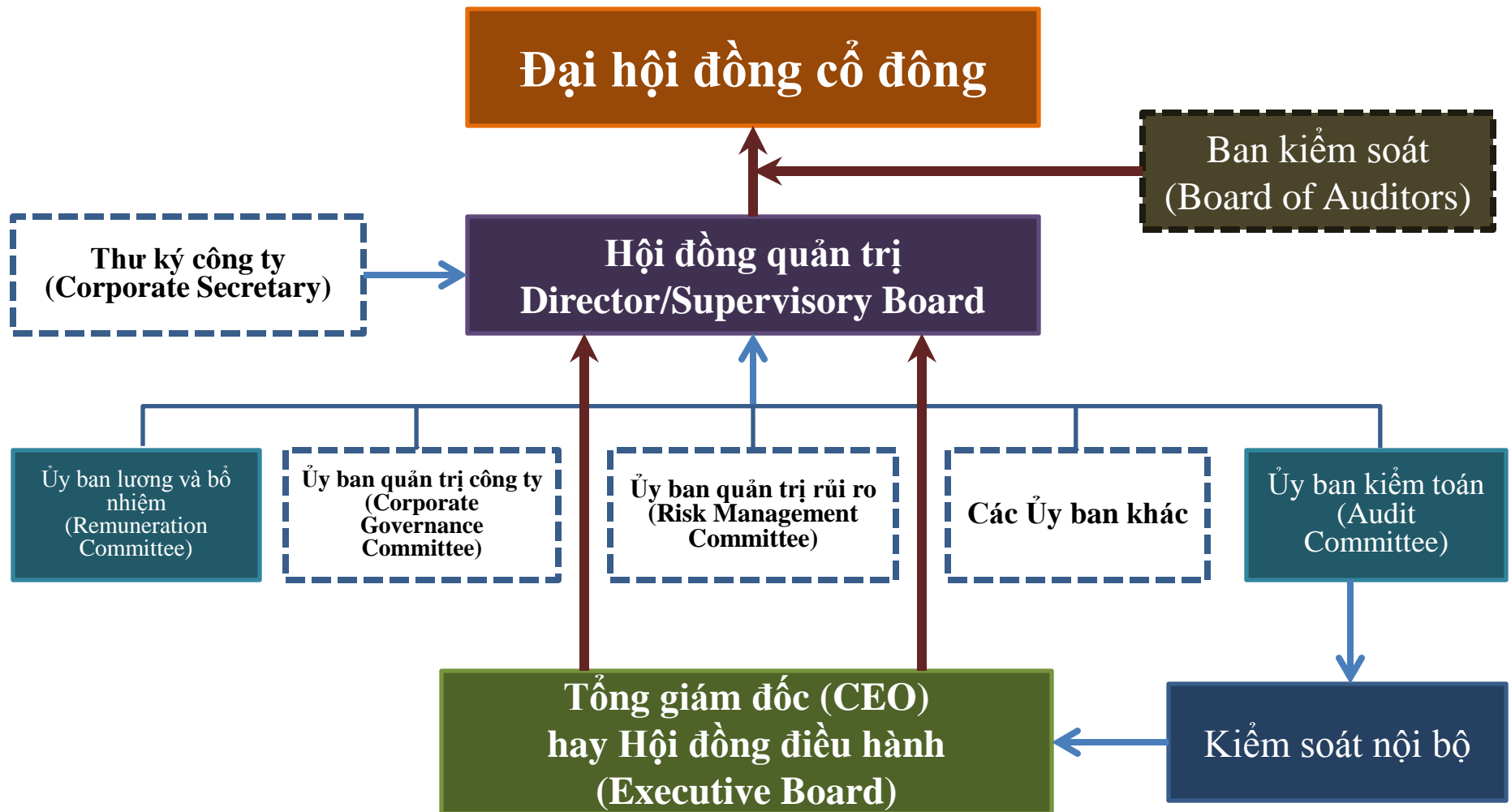
Các thành tố của hệ thống quản trị công ty hiệu quả





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cấu trúc quản trị công ty





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Ban điều hành

**Đại hội đồng cổ
đông**

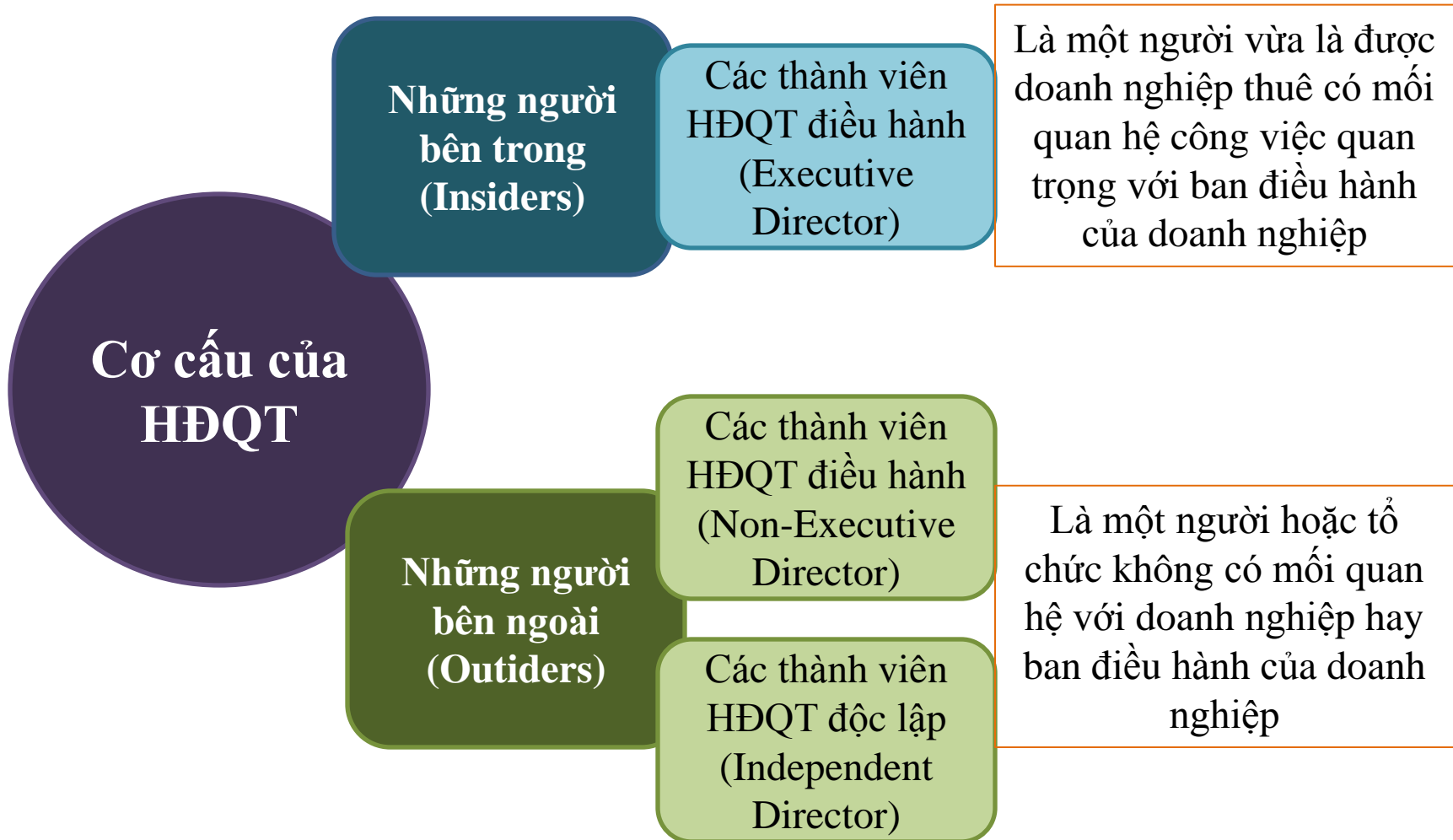
Hội đồng quản trị

Tam giác quản trị doanh nghiệp



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

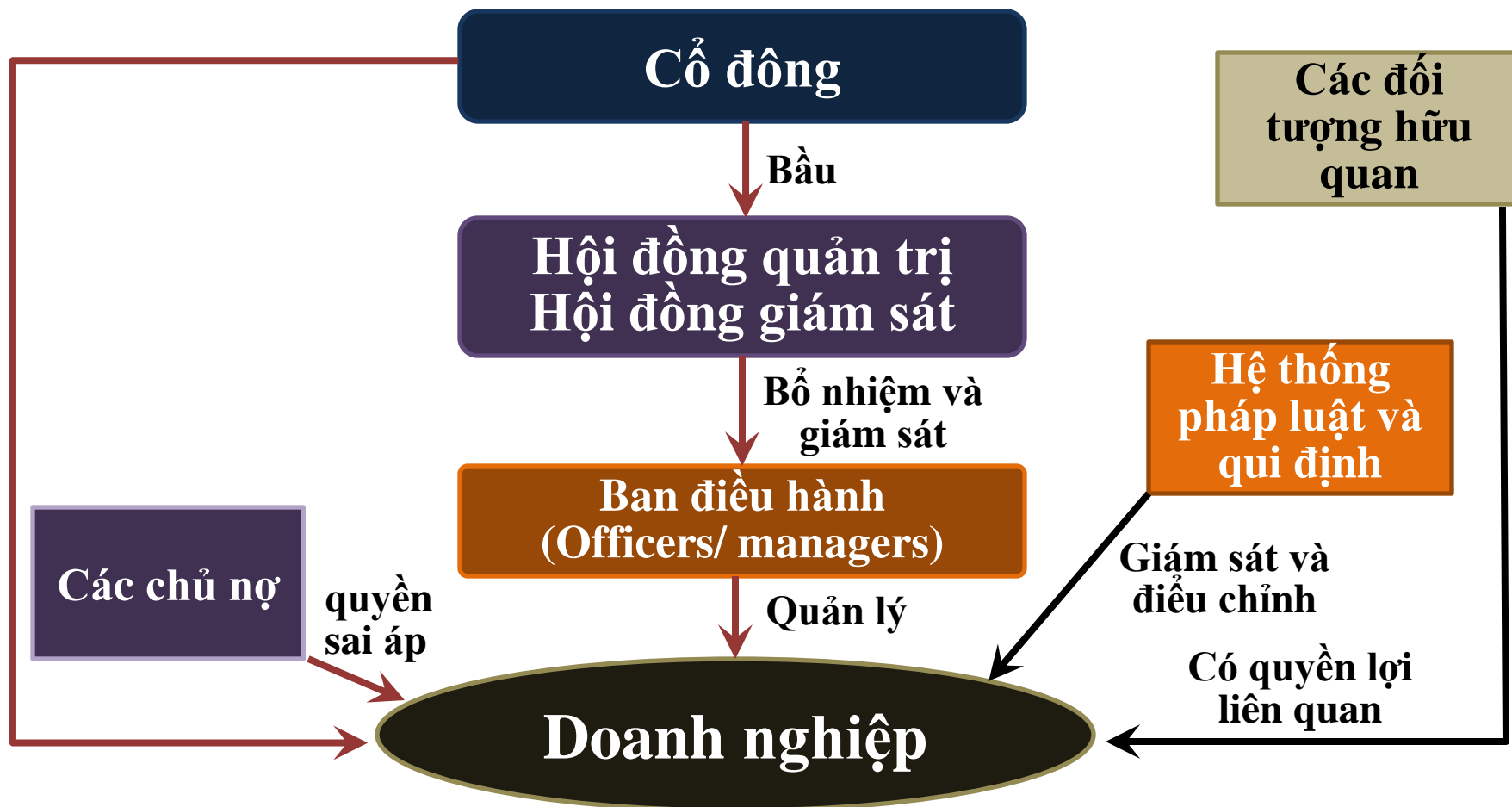
Các mô hình tổ chức quản trị công ty





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty Mô hình các nước Anglo-Saxon





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Đức

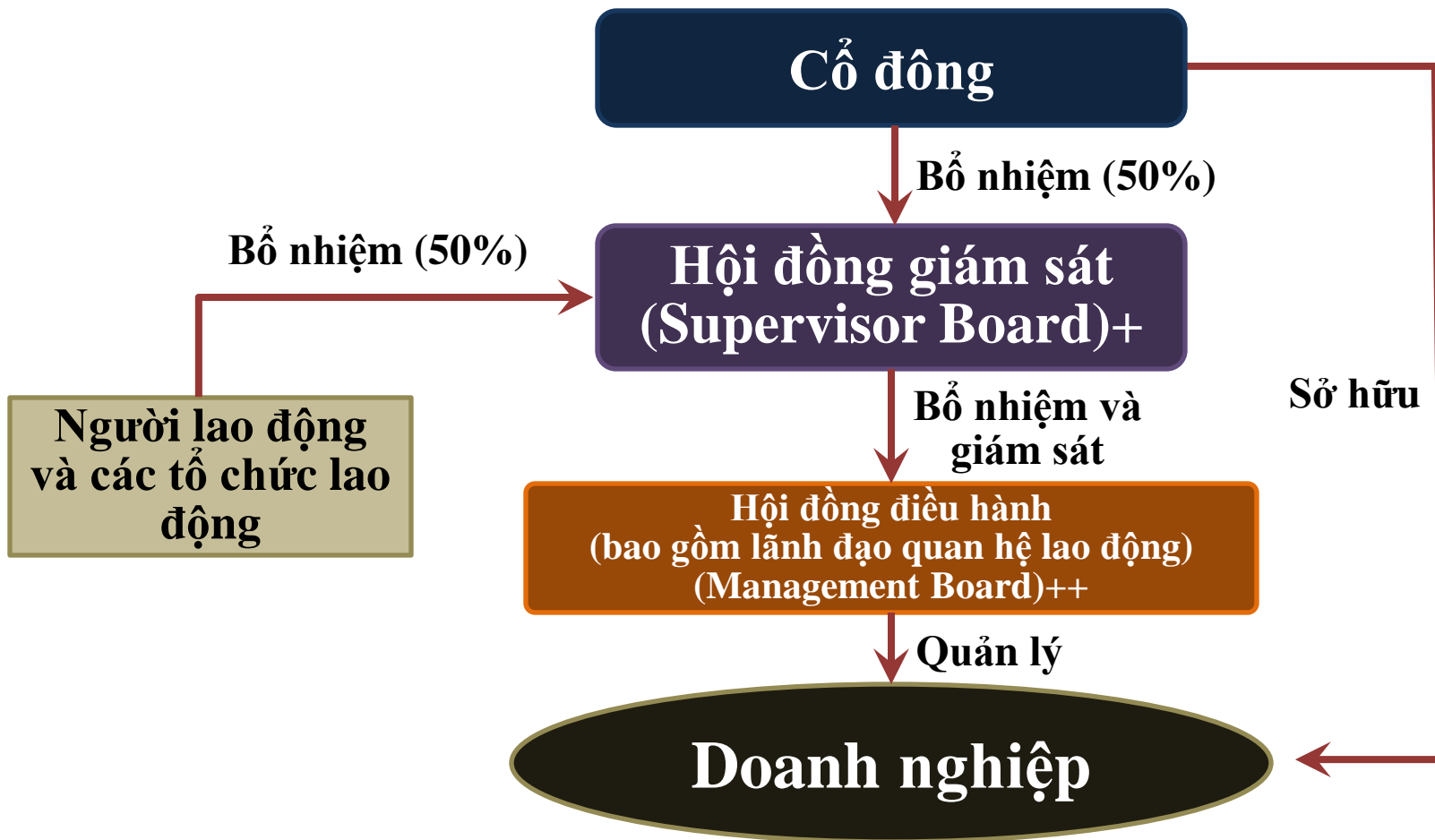
- ❑ Mô hình hội đồng hai cấp (Two tier board);
- ❑ Cấp trên (Supervisor board) giám sát hội đồng điều hành (Management/Executive board) theo sự ủy quyền của các đối tượng hữu quan và đây là mô hình định hướng xã hội đặc trưng;
- ❑ Quy mô hội đồng giám sát do luật qui định;
- ❑ Cổ đông bầu 50% thành viên hội đồng giám sát và phần còn lại do tổ chức công đoàn bầu;
- ❑ Hội đồng giám sát bổ nhiệm và giám sát hội đồng điều hành;
- ❑ Các cổ đông không áp đặt cơ chế quản trị.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Đức





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Đức

Các người đóng vai trò chủ yếu

- ❑ Các ngân hàng;
- ❑ Các cổ đông của doanh nghiệp.

Mô thức sở hữu cổ phần

- ❑ Các doanh nghiệp – 41%;
- ❑ Các ngân hàng – 27%;
- ❑ Các quỹ hưu bổng – 3%;
- ❑ Sở hữu cá nhân – 4%;
- ❑ Các nhà đầu tư nước ngoài – 19%.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Nhật

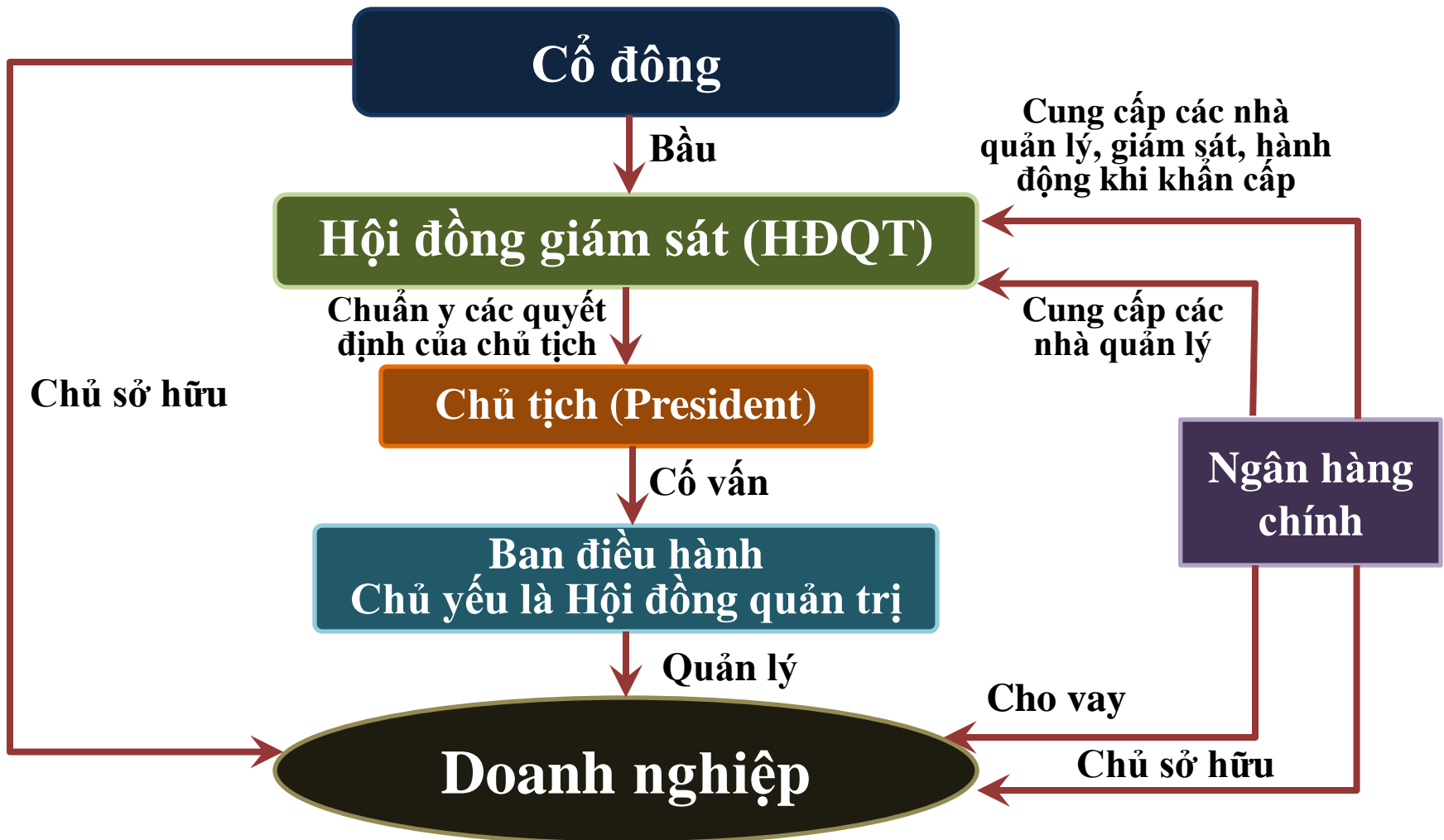
- ❑ Mô hình mạng lưới doanh nghiệp;
- ❑ Các hội đồng có xu hướng lớn;
- ❑ Phần lớn là người điều hành (Executive) và thường là nghi thức;
- ❑ Chủ tịch (President) là người tư vấn cho cả hội đồng giám sát và ban điều hành (Executive management);
- ❑ Tâm quan trọng của ngân hàng cho vay (lending bank);
- ❑ Các cổ đông và ngân hàng cho vay cùng chỉ định HĐQT và Chủ tịch (President)



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Nhật





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty Mô hình của Nhật

Các người đóng vai trò chủ yếu

- ❑ Các ngân hàng cho vay cũng như cung ứng dịch vụ liên quan đến phát hành trái phiếu (bond), cổ phiếu, tư vấn tài chính...
- ❑ Ngân hàng chính thường là cổ đông chính của doanh nghiệp;
- ❑ Nhiều doanh nghiệp cũng có những mối quan hệ tài chính chặt chẽ với ngân hàng cùng với một mạng lưới các công ty liên kết;
- ❑ Mạng lưới đặc trưng bởi việc nắm cổ phần hay nợ chéo, các quan hệ thông tin, kinh doanh...



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Nhật

Các người đóng vai trò chủ yếu

- ❑ Chính phủ điều hành chính sách công nghiệp đóng vai trò quan trọng ở Nhật, bao gồm tham dự chính thức hay không chính thức trong các hội đồng của doanh nghiệp khi doanh nghiệp gặp những khó khăn về tài chính.
- ❑ Trong mô hình của Nhật có 4 tổ chức chính:
 - Ngân hàng chính (một cổ đông lớn bên trong);
 - Công ty liên kết hay keiretsu (một cổ đông lớn bên trong);



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Nhật

- Ban điều hành;
- Chính phủ.

Mô thức sở hữu cổ phần

- ❑ Các công ty bảo hiểm và ngân hàng – 43%;
- ❑ Các doanh nghiệp – 25%;
- ❑ Các nhà đầu tư nước ngoài – 3%.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình của Trung Quốc

- ❑ Hội đồng quản trị (BOD): 5 đến 19 người;
- ❑ Hội đồng giám sát (Board of Supervisors - BOS): ít nhất là 3 người trong đó 1/3 hay nhiều hơn là đại diện người lao động;
- ❑ Thành viên HĐQT không đồng thời là thành viên (BOS);
- ❑ Công ty niên yết phải có ủy ban kiểm toán và ủy ban lương bổng.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình công ty dựa vào cơ sở gia đình của các nước châu Á

- ❑ Theo nghĩa nghĩa rộng, công ty gia đình là một công ty mà trong đó người sáng lập và gia đình của họ nắm cổ phần hay là các thành viên của ban điều hành hay là thành viên HĐQT của công ty;
- ❑ Theo nghĩa hẹp, công ty gia đình là công ty mà người sáng lập và gia đình của họ là các cổ đông kiểm soát công ty.

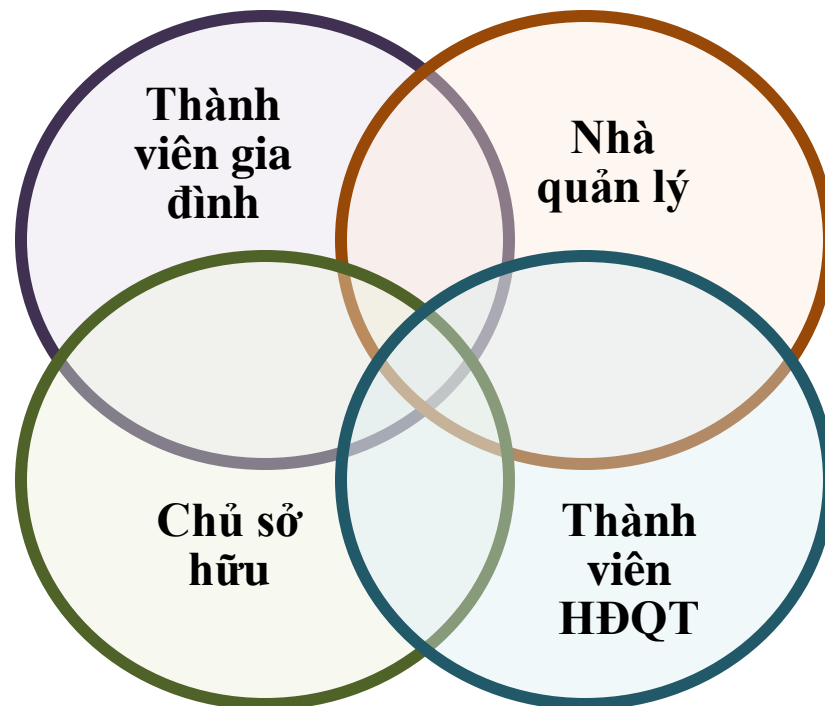


CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty

Mô hình công ty dựa vào cơ sở gia đình
của các nước châu Á

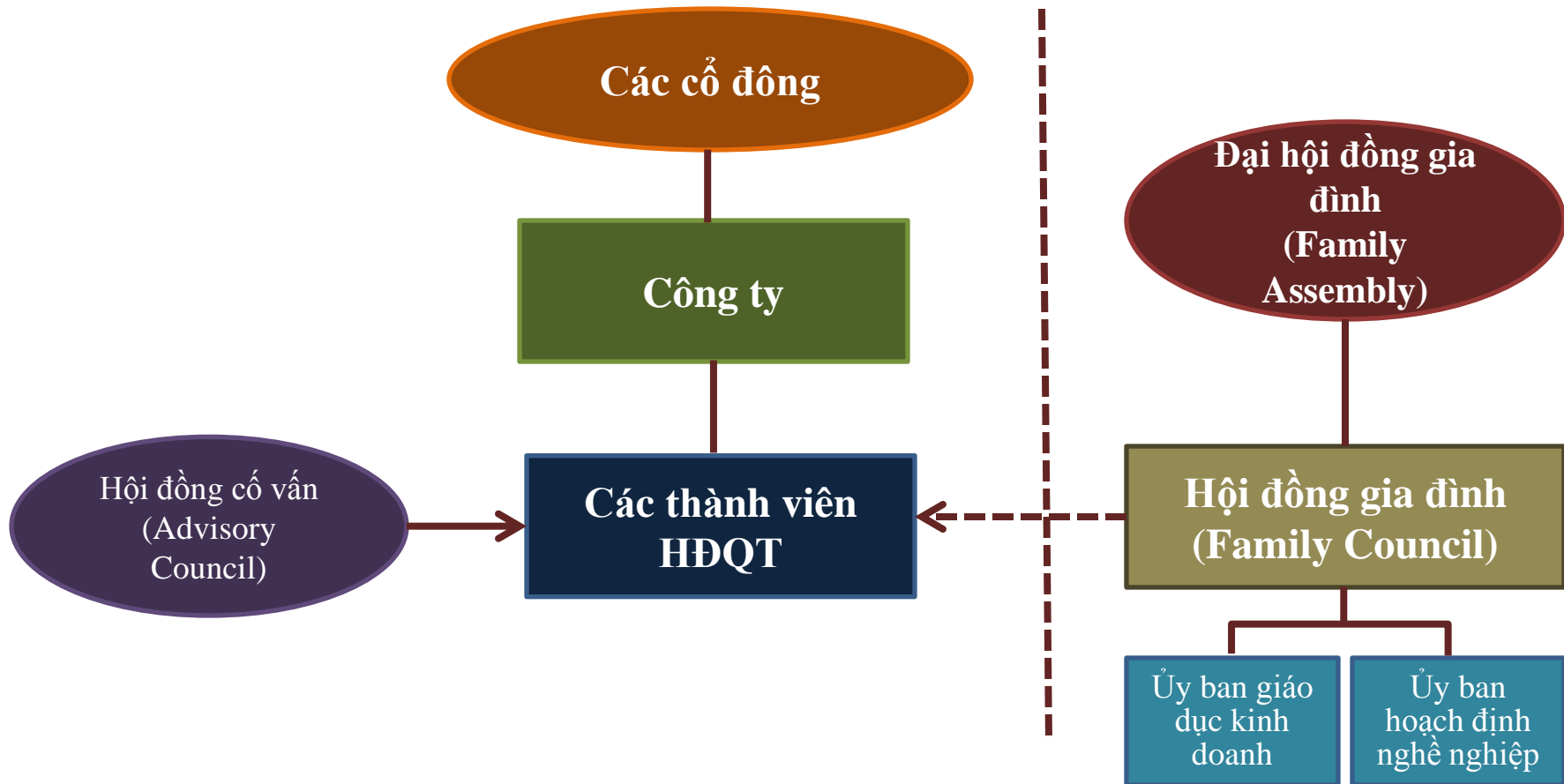
Vai trò và nhiệm vụ của các thành viên gia đình





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty Mô hình công ty dựa vào cơ sở gia đình của các nước châu Á





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty **Mô hình công ty dựa vào cơ sở gia đình** **của các nước châu Á**

❑ Đại hội đồng gia đình (Family Assembly)

Là một diễn đàn chính thức để thảo luận tất cả các vấn đề gia đình và kinh doanh.

❑ Hội đồng gia đình (Family Council)

Là bộ máy quản trị cho đại hội đồng gia đình trong việc phối hợp các lợi ích của các thành viên gia đình trong kinh doanh.

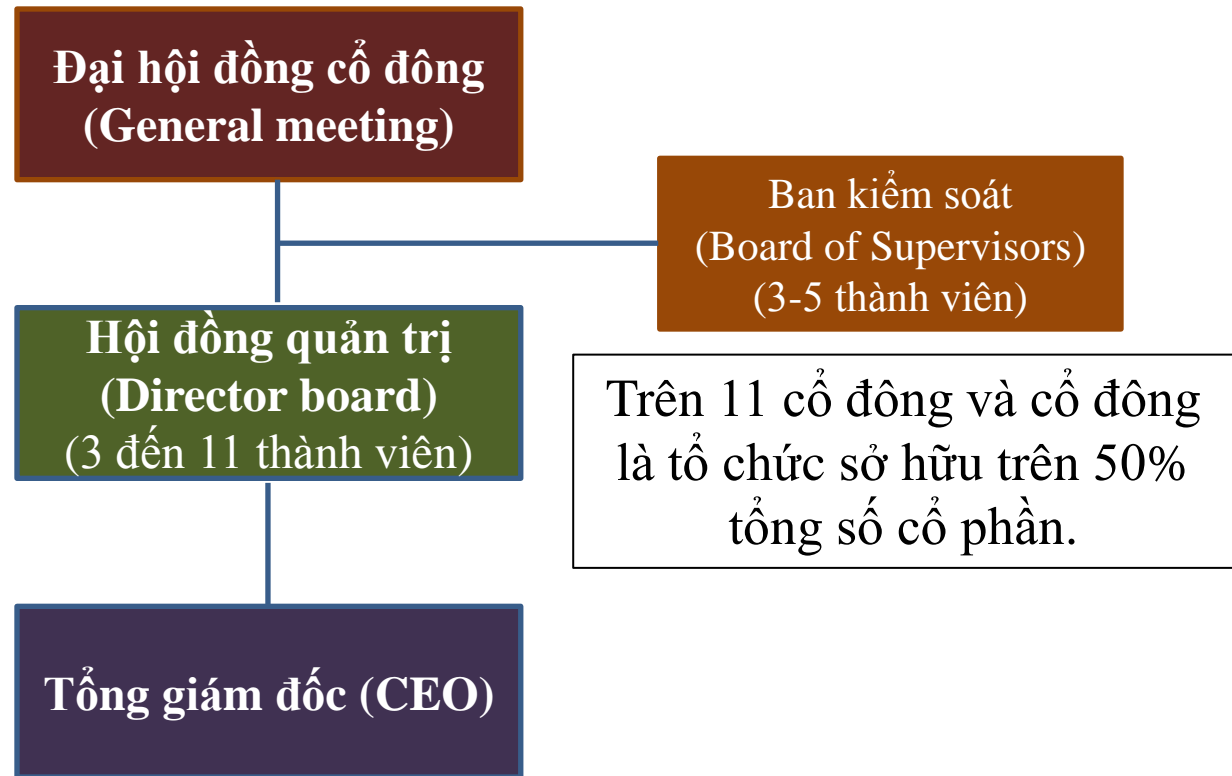
❑ Văn phòng gia đình (Family Office)

Là trung tâm đầu tư và quản trị được tổ chức và giám sát bởi hội đồng gia đình.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

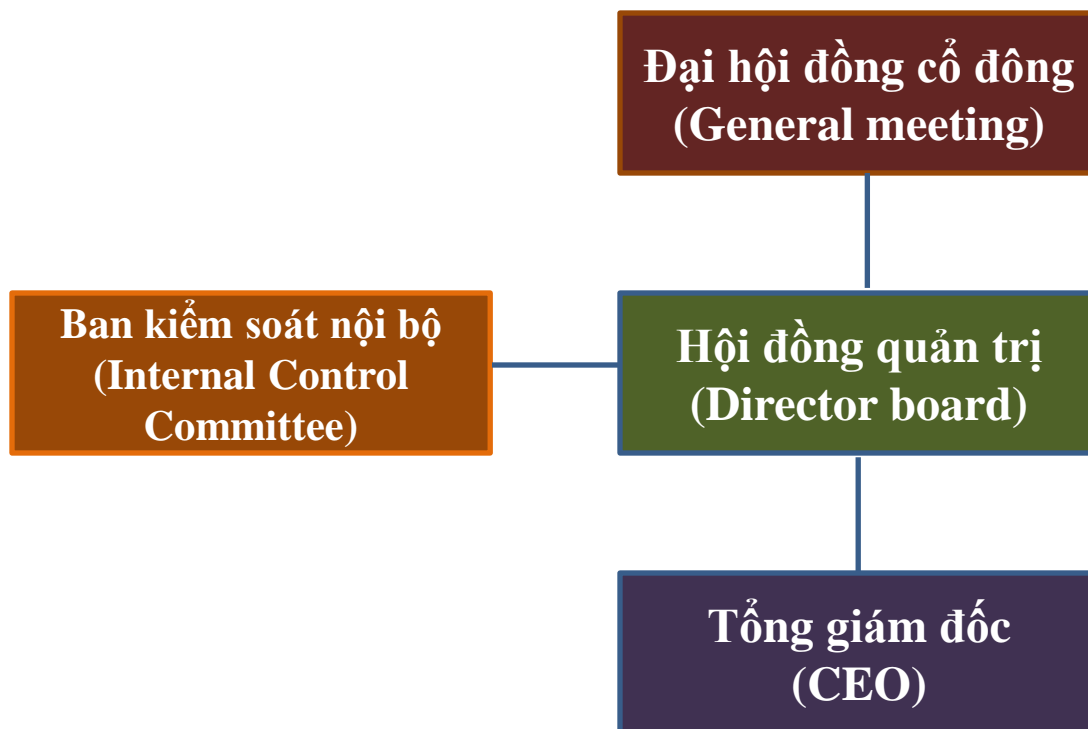
Các mô hình tổ chức quản trị công ty Mô hình của Việt Nam





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Các mô hình tổ chức quản trị công ty Mô hình của Việt Nam



Nếu không có BKS thì phải có ít nhất 20% thành viên HĐQT độc lập

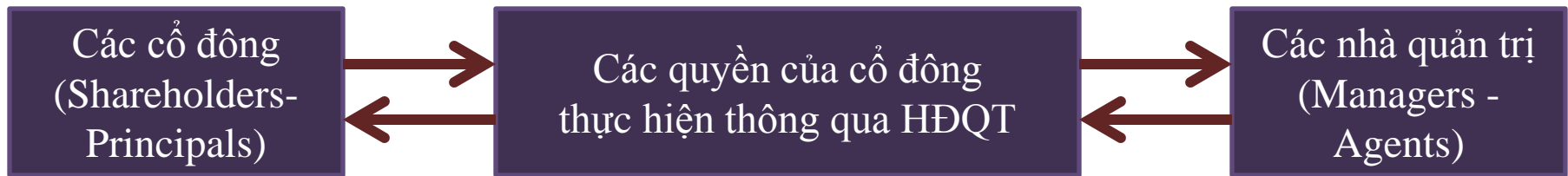
Tiêu chuẩn độc lập:

1. Không làm việc ở Công ty và các công ty con 3 năm trước đó;
2. Không hưởng lương, thù lao tại Công ty trừ các khoản HĐQT được hưởng;
3. Không có quan hệ ruột thịt với người quản lý của Công ty hay công ty con;
4. Không sở hữu trực và gián tiếp từ 1% CP của Công ty;
5. Không phải là HĐQT hay BKS của Công ty ít nhất 5 năm liền trước đó.

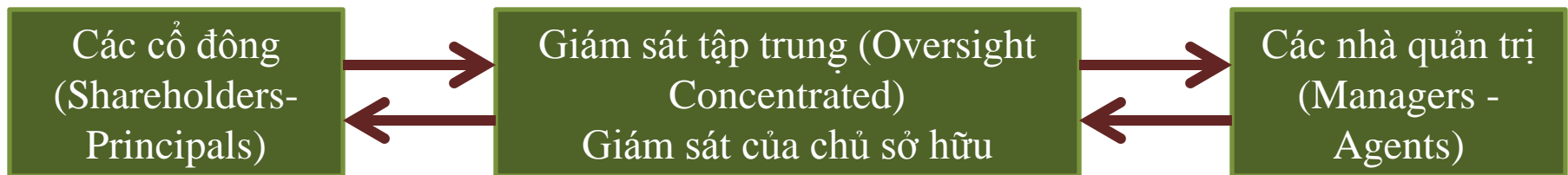


CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát Các cơ chế kiểm soát



Tình trạng người ủy quyền và đại diện: Các cổ đông và các thành viên HĐQT



Tình trạng người ủy quyền và đại diện: Các cổ đông nhỏ và cổ đông lớn



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát Các chức năng chủ yếu của HĐQT





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các chức năng chủ yếu của HĐQT

❑ Xây dựng chiến lược

- Trách nhiệm của các thành viên HĐQT là đảm bảo công ty đang đi đúng hướng (nghĩa từ Director) nên cần có quan điểm chung về sứ mệnh (Mission) và tầm nhìn (Vision);
- Việc xây dựng chiến lược cần phải có sự tham gia của các thành viên HĐQT để gắn kết sứ mệnh và tầm nhìn được HĐQT đưa ra với các quyết định chiến lược;
- Thành viên HĐQT phải có tư duy chiến lược.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các chức năng chủ yếu của HĐQT

❑ Ban hành các chính sách

- Để thực hiện chiến lược công ty cần có những chính sách, qui trình, kế hoạch, dự án...;
- Là cơ sở để HĐQT giám sát kết quả hoạt động của ban điều hành và thực hiện giám sát ban điều hành;
- HĐQT có thể ủy quyền cho CEO xây dựng chiến lược, nhưng phải đảm bảo rằng công ty có các chính sách phù hợp, vận hành một cách có hiệu quả và được điều chỉnh theo các thay đổi của môi trường.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các chức năng chủ yếu của HĐQT

❑ Giám sát ban điều hành

- Thước đo về tài chính và hệ thống kế toán là một công cụ quan trọng để giám sát;
- HĐQT có thể sử dụng báo cáo định kỳ từ hệ thống kiểm soát ngân sách (kiểm soát doanh thu và chi phí);
- Nhiều doanh nghiệp tổ chức hệ thống kiểm soát quản trị để đo hiệu quả hoạt động ở một số lĩnh vực bằng các chỉ tiêu phi tài chính.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các chức năng chủ yếu của HĐQT

❑ Trách nhiệm giải trình

- HĐQT có trách nhiệm giải trình với cổ đông;
- Cấp độ và chi tiết báo cáo theo quy định của luật và điều lệ tổ chức hoạt động của công ty;
- HĐQT có trách nhiệm cung cấp đầy đủ thông tin cho các chủ thể có quyền lợi liên quan;
- Các công ty niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán phải có trách nhiệm cung cấp thông tin theo quy định của công ty niêm yết.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT điều hành (Executive Director)

Thành viên điều hành có thể định nghĩa là những người vừa nắm giữ một vị trí điều hành trong công ty, thí dụ:

- ❑ Tổng giám đốc;
- ❑ Thành viên ban điều hành; hay
- ❑ Chức danh điều hành khác trong công ty.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT không điều hành (Non-Executive Director)

- ❑ Thành viên không điều hành là các thành viên hội đồng giám sát (theo luật của Đức) hay các thành viên không giữ một vị trí điều hành trong công ty;
- ❑ Đôi khi còn được gọi là hội đồng quản trị bên ngoài (Outside Directors).



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT bên ngoài (Outside Director)

- ❑ Thành viên bên ngoài là các thành viên không làm việc cho công ty hoặc không có các giao dịch nổi dãi (Extensive) với công ty;
- ❑ Nhiều nghiên cứu cho thấy, các thành viên hội đồng quản trị bên ngoài giữ vai trò giám sát (monitoring) ban điều hành lớn hơn các thành viên bên trong (inside director); các HĐQT có thành viên bên ngoài chi phối thì thay CEO thường hơn+.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Tiêu chuẩn về tính độc lập theo quy định từng luật công ty của các nước, các tiêu chuẩn niêm yết của các sở giao dịch chứng khoán;
- ❑ Thành viên độc lập có thể là một cá nhân vào thời điểm chuẩn y việc giao dịch kinh doanh của doanh nghiệp hay trong vòng một thời gian nhất định (theo từng luật công ty) trước khi chuẩn y một giao dịch không phải là:



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- Tổng giám đốc, giám đốc bên ngoài (External manager), thành viên HĐQT điều hành hay thành viên của bộ máy quản trị của giám đốc bên ngoài (Supervisory board, tổng giám đốc và hội đồng điều hành);
- Những người có quan hệ ruột thịt của giám đốc bên ngoài hay nắm giữ vị trí trong bộ máy của giám đốc bên ngoài.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- Người mà bố mẹ nuôi hay con nuôi là giám đốc bên ngoài (External manager), hay giữ một vị trí trong bộ máy quản trị của giám đốc bên ngoài;
- Một người có liên quan khác hơn là một thành viên hội đồng quản trị của công ty.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Thành viên độc lập phải luôn luôn hành động theo cách độc lập với ban điều hành và không bao giờ bị mâu thuẫn bởi bất kỳ quan hệ nào với ban điều hành;
- ❑ Tính độc lập của thành viên HĐQT độc lập cũng áp dụng trong quan hệ với các cổ đông lớn của công ty cũng như quyền lợi có liên quan đối với chính công ty.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Tiêu chuẩn đo lường sự độc lập (tùy từng luật và tiêu chuẩn):
 - Là người lao động (Trong 3 năm cuối);
 - Tư vấn nghề nghiệp (Trong 3 năm cuối);
 - Điều hành của mọi công ty liên kết;
 - Các khoản thu nhập khác từ công ty;
 - Có mối liên quan đến các thành viên hội đồng quản trị khác;



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Tiêu chuẩn đo lường sự độc lập (tùy từng luật và tiêu chuẩn):
 - Số lượng HĐQT mà thành viên tham gia;
 - Số lượng cổ phiếu mà thành viên nắm giữ (ở hữu hay đại diện);
 - Các tiêu chuẩn khác.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- Trong những trường hợp mâu thuẫn, thành viên độc lập cần dựa vào những nguyên tắc làm tăng giá trị của cổ đông và tiếp cận công bằng quyền lợi của tất cả các nhóm cổ đông, cũng như khuyến khích các bên tham gia vào việc ra quyết định trên tinh thần các nguyên tắc tương tự.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Thành viên độc lập không được lạm dụng vị trí của mình làm phương hại đến công ty hay các cổ đông của công ty hoặc vì mục đích thu được một cách trực tiếp hoặc gián tiếp những lợi thế cho các nhân hoặc những người có liên quan khác, ngoại trừ đối với thù lao của các thành viên HĐQT.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Thành viên độc lập phải kiểm chế đối với những hành động có thể dẫn đến việc mất tính độc lập. Khi hoàn cảnh nảy sinh việc mất tính độc lập, thành viên độc lập phải thông báo ngay tức thì cho các cổ đông, đồng thời thông báo với ban điều hành và hiệp hội.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Thành viên độc lập cần phải chuẩn bị để đưa ra các tranh luận để củng cố quan điểm của mình nếu không nhất trí với đa số thành viên HĐQT, chủ tịch HĐQT, CEO và các thành viên HĐQT điều hành.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các loại thành viên HĐQT

Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)

- ❑ Thành viên độc lập cần đảm bảo rằng tất cả các cổ đông được quyền tiếp cận các thông tin của công ty;
- ❑ Thành viên độc lập phải công bố chỉ những thông tin xác thực theo đúng qui định của pháp luật và không làm tổn hại đến doanh nghiệp.

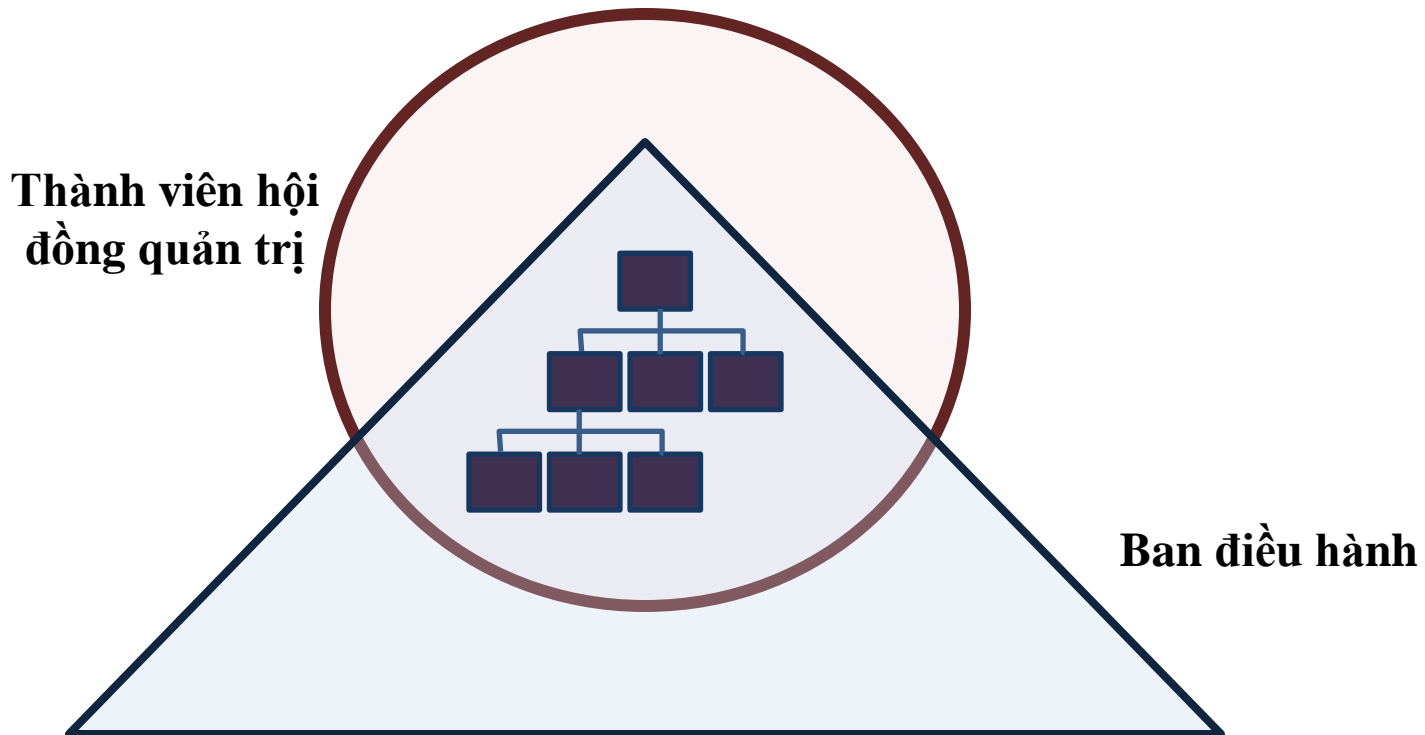


CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các lựa chọn về cơ cấu của HĐQT

Hội đồng quản trị đơn nhất (Unitary board)





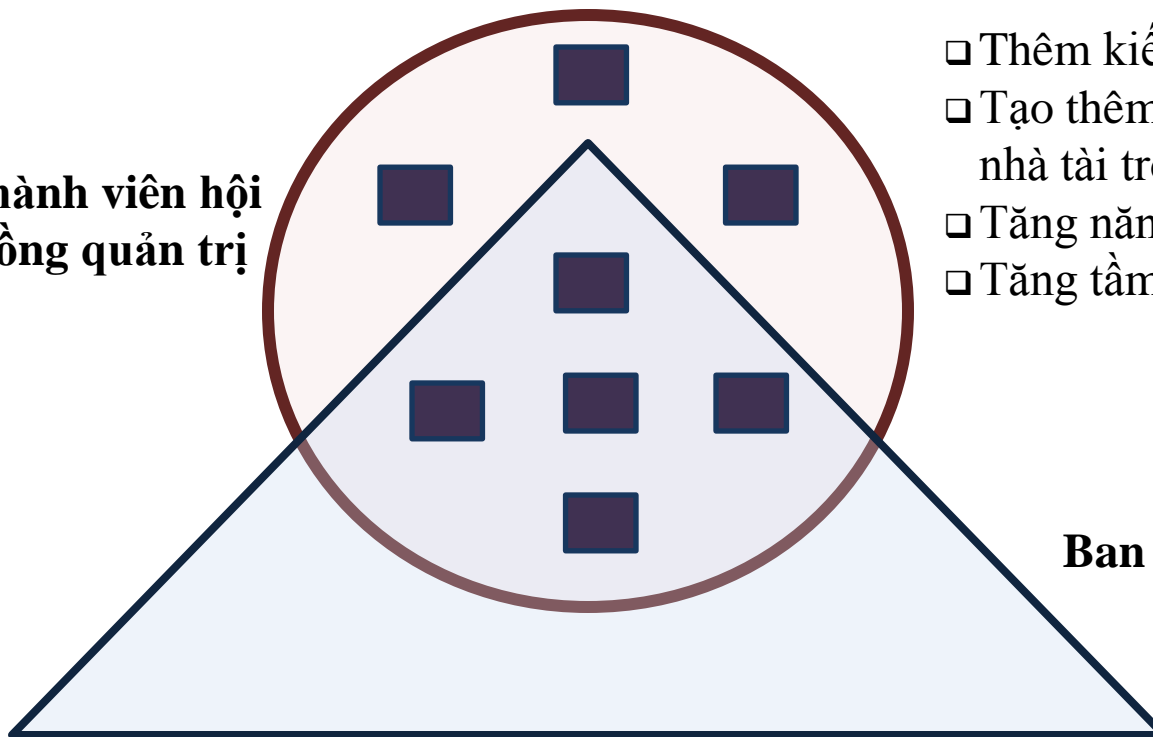
CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các lựa chọn về cơ cấu của HĐQT

Thành viên HĐQT điều hành chiếm đa số

Thành viên hội đồng quản trị



- ❑ Thêm kiến thức chuyên môn;
- ❑ Tạo thêm niềm tin cho các nhà tài trợ vốn;
- ❑ Tăng năng lực quản trị;
- ❑ Tăng tầm nhìn chiến lược.

Ban điều hành



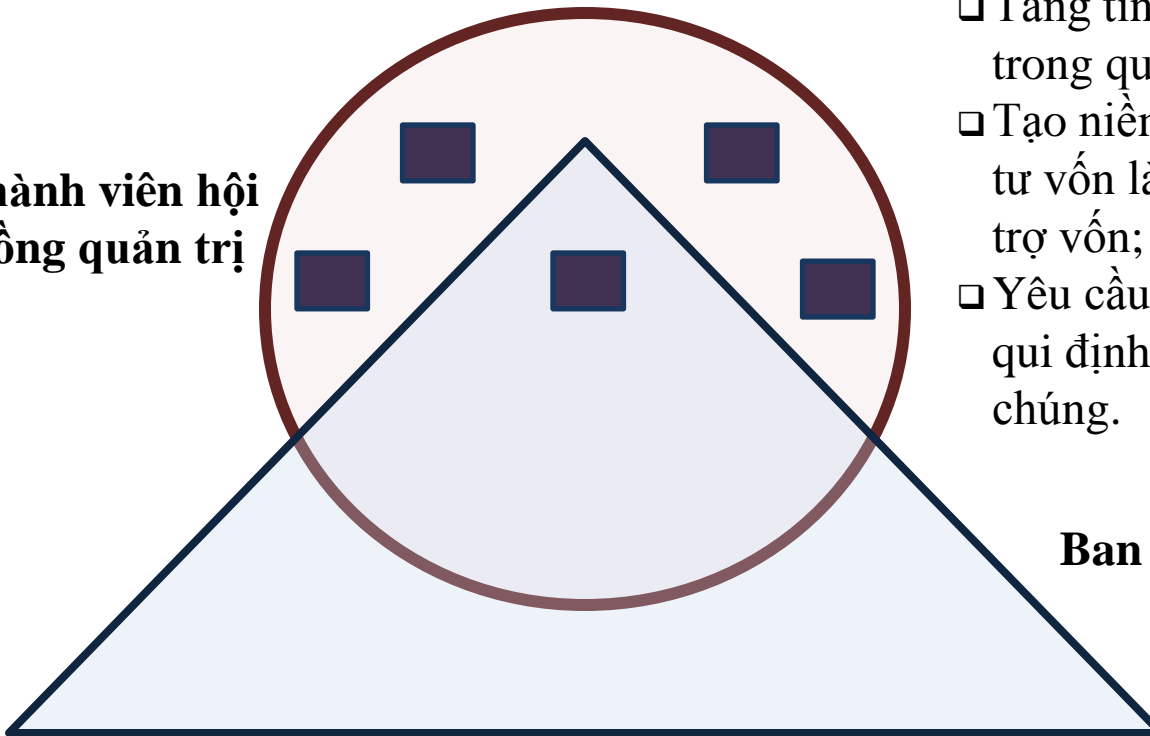
CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các lựa chọn về cơ cấu của HĐQT

Hội đồng quản trị điều hành thiểu số

Thành viên hội
đồng quản trị



- ❑ Tăng tính chuyên nghiệp trong quản trị;
- ❑ Tạo niềm tin cho các nhà đầu tư vốn là tổ chức, các nhà tài trợ vốn;
- ❑ Yêu cầu của pháp luật, các quy định đối với công ty đại chúng.

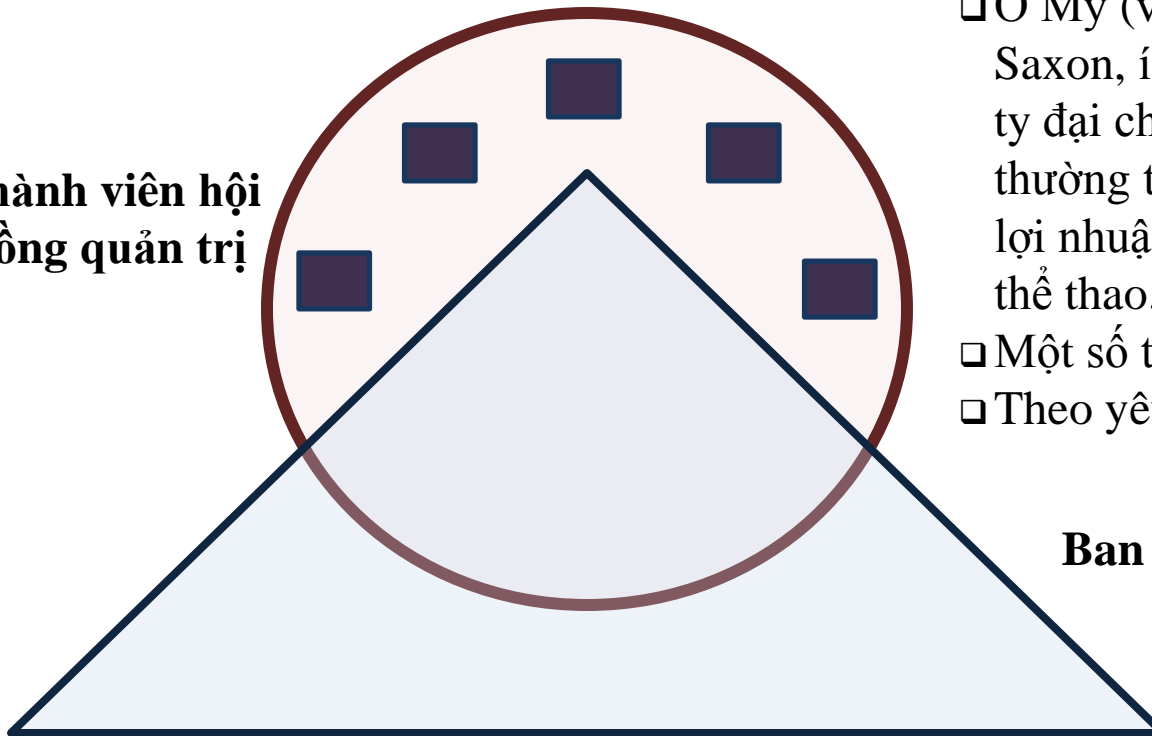
Ban điều hành

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các lựa chọn về cơ cấu của HĐQT

Thành viên HĐQT không điều hành

Thành viên hội
đồng quản trị



- Ở Mỹ (và các nước Anglo-Saxon, ít tìm thấy ở các công ty đại chúng niêm yết nhưng thường thấy ở các tổ chức phi lợi nhuận (từ thiện, sức khỏe, thể thao...);
- Một số tổ chức tài chính;
- Theo yêu cầu pháp luật.

Ban điều hành

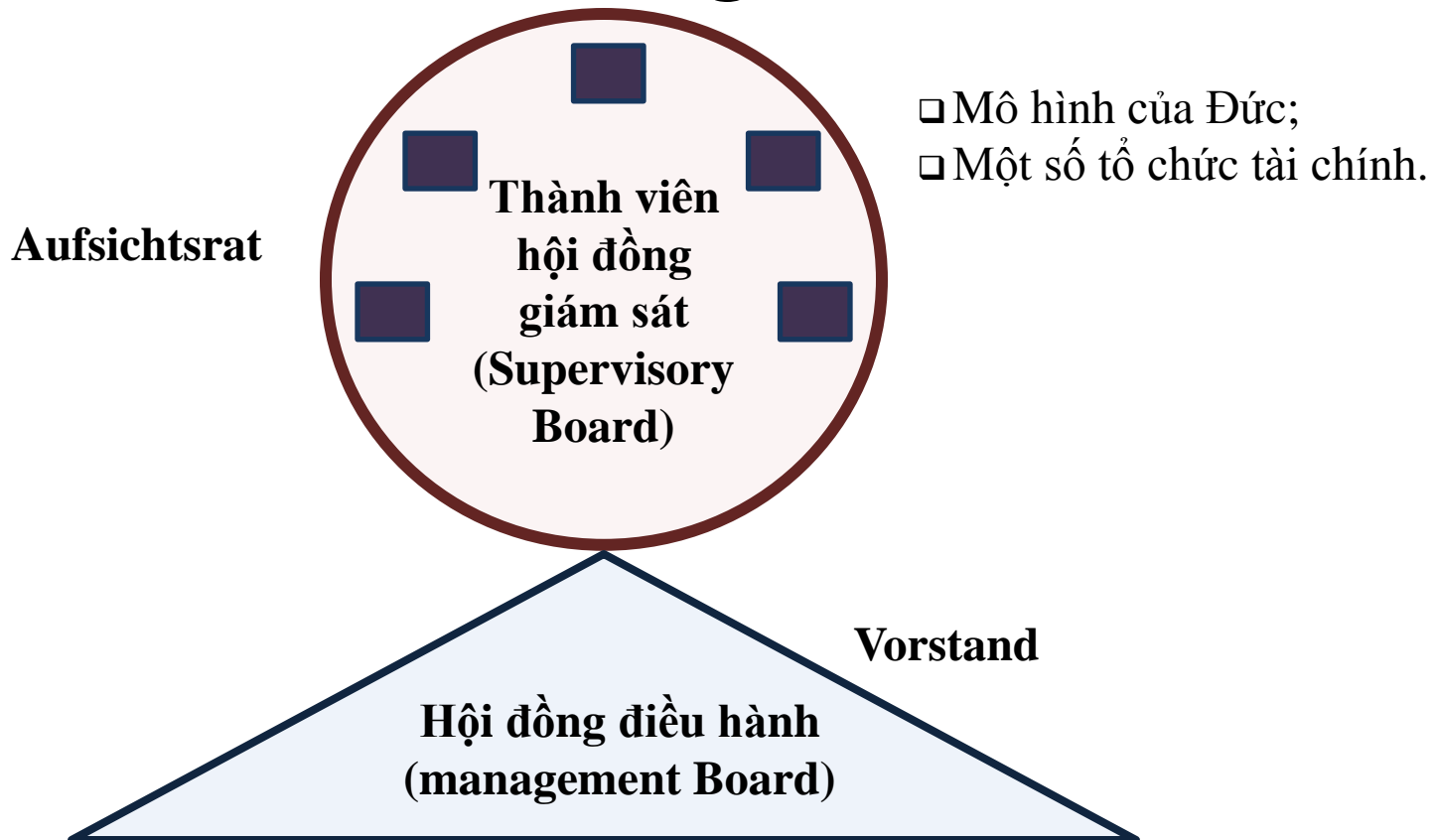


CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các lựa chọn về cơ cấu của HĐQT

Thành viên HĐQT không điều hành





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Vai trò lãnh đạo của chủ tịch HĐQT

- ❑ Vai trò của chủ tịch HĐQT phụ thuộc vào khuôn khổ pháp luật công ty mỗi nước và điều lệ của mỗi công ty;
- ❑ Ngày nay, vai trò của chủ tịch HĐQT ngày càng mở rộng như là người lãnh đạo của đội ngũ các thành viên của HĐQT;
- ❑ Các vai trò chính yếu là:
 - Lên chương trình và chủ trì các cuộc họp đại hội đồng cổ đông và HĐQT;
 - Giới thiệu các thành viên HĐQT mới;
 - Đào tạo và phát triển các thành viên hiện tại;



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Vai trò lãnh đạo của chủ tịch HĐQT

- ❑ Các vai trò chính yếu là:
 - Đánh giá thành tích của HĐQT, các ủy ban của HĐQT, các thành viên HĐQT, tính phù hợp của cơ cấu HĐQT à thành viên;
 - Định hướng chiến lược...
- ❑ Trong nhiều công ty, chủ tịch HĐQT phải là thành viên HĐQT độc lập, không điều hành;
- ❑ Trường hợp chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm CEO phải được đại hội đồng cổ đông chấp thuận;
- ❑ Xu hướng luật các nước là tách biệt chủ tịch HĐQT và CEO.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các ủy ban trực thuộc HĐQT

❑ Ủy ban kiểm toán

- Ủy ban gồm phần lớn thành viên HĐQT độc lập, không điều hành;
- Tránh sự thống trị quá mức của ban điều hành trong quá trình kiểm toán và là đầu mối giữa kiểm toán bên ngoài và HĐQT;
- Xem xét các vấn đề phát sinh trong kiểm toán;
- Thông thường, bắt buộc phải có đối với công ty niêm yết;
- Có thể được mở rộng sang kiểm toán về quản trị rủi ro.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các ủy ban trực thuộc HĐQT

- ❑ Ủy ban lương thưởng
 - Ủy ban gồm phần lớn thành viên HĐQT độc lập, không điều hành;
 - Giám sát các gói lương, thưởng của các thành viên HĐQT và quản trị cấp cao, đặc biệt là thành viên điều hành;
 - Đề xuất gói lương, thưởng, phí, quyền chọn CP, lương hưu cũng như các chế độ khác cho các thành viên HĐQT;
 - Luật nhiều nước yêu cầu trình cho Đại hội đồng cổ đông.



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát

Các ủy ban trực thuộc HĐQT

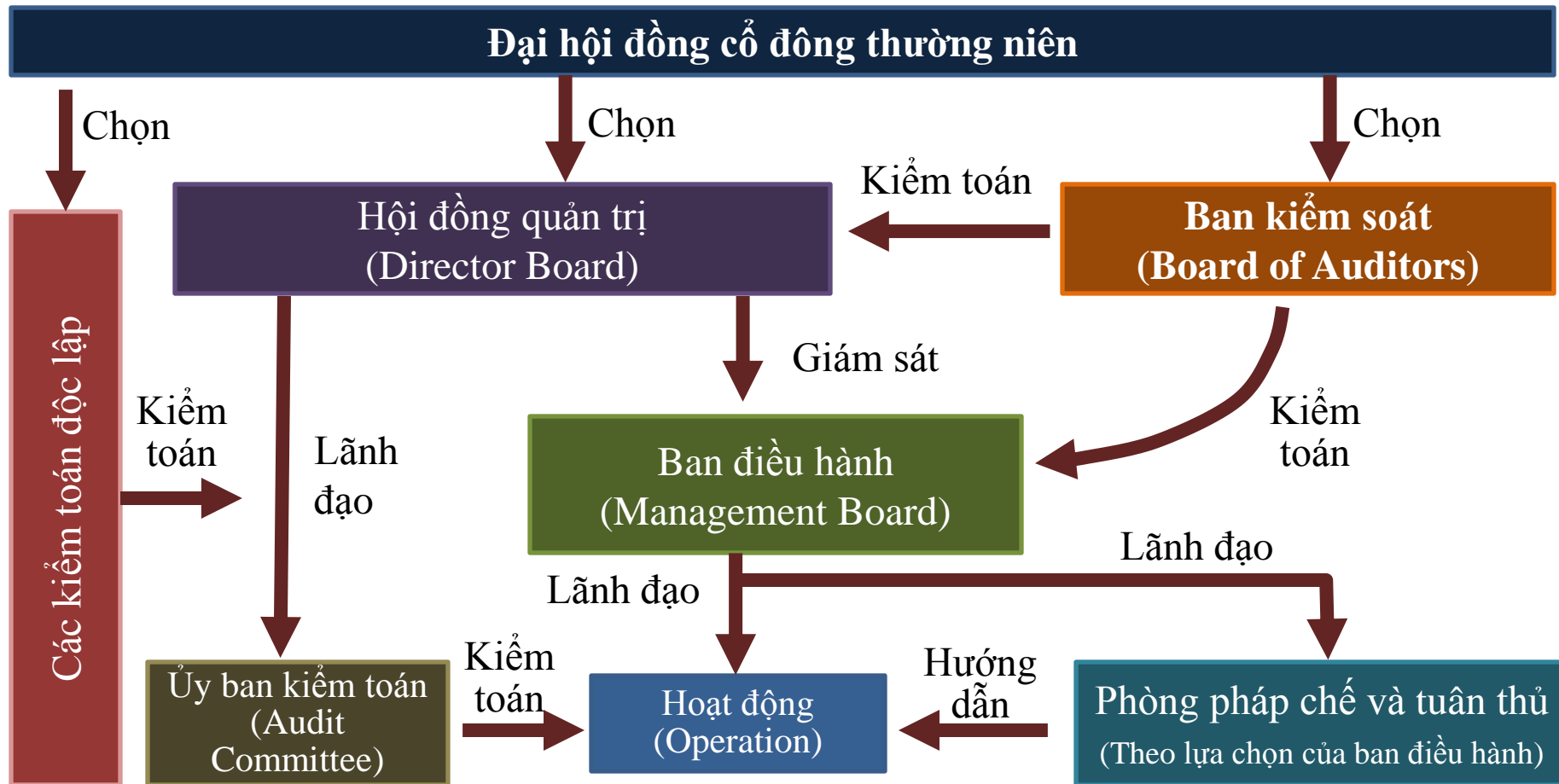
□ Ủy ban đề cử

- Ủy ban gồm phần lớn thành viên HĐQT độc lập, không điều hành;
- Đưa ra các đề xuất về thay thế hay bổ sung thành viên HĐQT;
- Mục đích là tạo một cơ chế kiểm soát và cân bằng nhằm giảm khả năng một thành viên HĐQT thống trị trong việc đề cử ứng viên;
- Trên thực tế ủy ban không thể giải quyết được vấn đề được đặt ra!



CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Cơ cấu hội đồng quản trị và kiểm soát Ban kiểm soát (Board of Corporate Auditors)





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY

Ban điều hành **(Management Board)**

- Ban điều hành thường gồm thành viên HĐQT điều hành (President hay CEO) và các nhà quản trị cao cấp (Senior Managers) khác;
- Ban điều hành chịu trách nhiệm đối với việc quản trị hoạt động phù hợp với nghị quyết, qui chế, chính sách và các qui định được HĐQT ban hành;
- Các hoạt động cơ bản là: quản trị chiến lược, phân bổ nguồn lực, kế toán tài chính và báo cáo, quản trị rủi ro và kiểm soát (control) công ty;
- Tổng giám đốc (CEO) thường là người đại diện trước pháp luật của công ty.

Thảo luận

- ❑ Xu hướng thay đổi về mô hình tổ chức quản lý các doanh nghiệp theo luật doanh nghiệp/luật công ty và đánh giá triển vọng?
- ❑ So sánh mặt ưu và nhược của cơ cấu tổ chức có ban kiểm soát và không có ban kiểm soát theo Luật doanh nghiệp VN.
- ❑ Cần thiết phải bổ sung những quy định gì nếu thực hiện mô hình không có ban kiểm soát?





CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÔNG TY





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 4

BÁO CÁO TÀI CHÍNH, KIỂM TOÁN VÀ CÔNG BỐ THÔNG TIN (Financial Reporting, Auditing and Disclosure)

TS. VÕ TẤN PHONG

Nội dung

- ❑ Tổng quan về báo cáo tài chính
- ❑ Nội dung của báo cáo tài chính
- ❑ Kiểm toán báo cáo tài chính
- ❑ Công bố thông tin





Báo cáo tài chính

Báo cáo tài chính – thông tin quan trọng

- ❑ Báo cáo tài chính là sự trình bày việc ghi nhận chính thức về các hoạt động tài chính của một doanh nghiệp, cá nhân hay các đối tượng khác;
- ❑ Báo cáo tài chính trước tiên là một chức năng của kế toán;
- ❑ Các báo cáo tài chính được chuẩn bị cho người sử dụng bên ngoài cũng như bên trong;



Báo cáo tài chính

Báo cáo tài chính – thông tin quan trọng

- ❑ Những người sử dụng bên ngoài:**
 - Các cổ động hiện tại và cổ đông triển vọng;
 - Những người cho vay;
 - Các nhà cung cấp;
 - Các khách hàng;
 - Các cơ quan chính phủ;
 - Các nhà phân tích tài chính;
 - Những người lao động và các tổ chức của họ.
- ❑ Người sử dụng bên trong là Ban điều hành**



Báo cáo tài chính

Những người sử dụng báo cáo tài chính

Những người sử dụng báo cáo tài chính	Mối quan tâm của người sử dụng
Những nhà đầu tư vốn (hiện tại và tiềm năng).	Quan tâm đến việc mua, giữ hay bán các CP đang nắm giữ và nhận cổ tức.
Các chủ nợ vay như những người nắm giữ giấy nợ hay chứng khoán vay hiện tại và tiềm năng cũng như những người cho vay ngắn hạn.	Số tiền sẽ được trả khi đến hạn và để tiếp tục kinh doanh.
Người lao động (hiện tại, tương lai, quá khứ).	Tính ổn định và khả năng sinh lợi cho các cơ hội lao động, lương thưởng và phúc lợi hưu trí.
Các giao tiếp kinh doanh bao gồm người cung cấp, người mua, đối thủ cạnh tranh, những người mua đứt.	Các khoản thanh toán có thực hiện khi đến hạn không và tạo sự bền vững cho việc kinh doanh trong tương lai.
Chính phủ bao gồm cơ quan thuế, chính quyền địa phương.	Quan tâm đến việc phân bổ nguồn lực, điều chỉnh các hoạt động và xác định chính sách thuế.
Công chúng bao gồm những người trả thuế, các nhóm môi trường.	Xu hướng và phát triển hiện tại về sự phát đạt của tổ chức.



Báo cáo tài chính

Quản trị doanh nghiệp và báo cáo tài chính

- ❑ Báo cáo tài chính gắn kết những người tham gia vào việc quản trị doanh nghiệp như HĐQT, các kiểm toán viên, những người cung cấp thông tin, chuyên gia phân tích và các chủ sở hữu.
- ❑ Nhiều chứng cứ cho thấy rằng báo cáo tài chính là thành phần cốt lõi của việc quản trị doanh nghiệp;
- ❑ Báo cáo tài chính là chức năng trung tâm đối việc lãnh đạo doanh nghiệp theo những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp tốt (Principles of Good Corporate Governance);



Báo cáo tài chính

Quản trị doanh nghiệp và báo cáo tài chính

- ❑ Các thông tin tài chính có thể giúp làm giảm bớt những mâu thuẫn về việc đại diện, giúp cho việc xác lập là duy trì các mối quan hệ hợp đồng; giúp cho việc thỏa thuận về lương thưởng giữa HĐQT và ban điều hành, thiết kế hợp đồng vay nợ, quân bình mối quan hệ về cơ cấu cổ đông.
- ❑ Việc quản trị doanh nghiệp và chất lượng báo cáo tài chính là có quan hệ biện chứng.



Báo cáo tài chính

Mục tiêu của báo cáo tài chính

- ❑ Mục tiêu của báo cáo tài chính với mục đích chung (General Purpose Financial Reports) là cung cấp thông tin tài chính về tổ chức báo cáo hữu ích cho các nhà đầu tư hiện tại và tiềm năng, những người cho vay và các chủ nợ khác trong việc ra các quyết định về cung cấp các nguồn lực cho tổ chức;
- ❑ Các quyết định liên quan đến mua, bán và cầm giữ các công cụ vốn hay nợ, cung cấp hay thiết lập các khoản cho vay và các hình thức tín dụng khác.



Báo cáo tài chính

Mục tiêu của báo cáo tài chính

- ❑ Nhiều nhà đầu tư hiện tại hoặc tiềm năng, những người cho vay vốn hay các nhà cung cấp tín dụng khác không thể yêu cầu các tổ chức báo cáo cung cấp thông tin một cách trực tiếp cho họ và phải dựa vào các báo cáo tài chính cho mục đích chung để có được các thông tin tài chính họ cần;
- ❑ Hệ quả, họ là những người sử dụng đầu tiên mà các báo cáo tài chính cho mục đích chung được hướng đến.



Báo cáo tài chính

Những hạn chế của báo cáo tài chính

- ❑ Các báo cáo tài chính cho mục đích chung không và không thể cung cấp tất cả thông tin cho các nhà đầu tư, những người cho vay hay các chủ nợ hiện hữu hay tiềm năng cần;
- ❑ Các bên thứ ba khác như các cơ quan ban hành các quy định và những thành viên của lĩnh vực công khác với các nhà đầu tư, những người cho vay hay các chủ nợ khác, cũng có thể tìm thấy sự hữu dụng của báo cáo tài chính cho mục đích chung. Tuy nhiên, các báo cáo tài chính này trước tiên không được định hướng cho những này.

Báo cáo tài chính

Môi trường về quy định liên quan

Các quy định của các tổ chức nghề nghiệp



Các quy định quốc tế

Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) do IASB ban hành

Những nguyên tắc kế toán được chấp nhận rộng rãi (GAAP)

Các quy định trong nước

Những quy định mang tính chất nghề nghiệp



Báo cáo tài chính Môi trường về qui định liên quan

Các luật có liên quan đến báo cáo tài chính

Luật công ty (Luật doanh nghiệp)

- ❑ Việc thông qua báo cáo tài chính tại Đại hội đồng cổ đông;
- ❑ Cơ quan chịu trách nhiệm thẩm định báo cáo tài chính;
- ❑ Thời hạn công bố báo cáo tài chính (mẹ và con)

Luật chứng khoán

- ❑ Thời hạn lập báo cáo tài chính;
- ❑ Kiểm toán độc lập đối với báo cáo tài chính hàng năm và soát xét hoặc được chấp nhận 6 tháng, báo cáo tài chính quý;
- ❑ Công bố thông tin về báo cáo tài chính;

Luật kế toán

- ❑ Qui định chi tiết về thành phần của báo cáo kế toán;
- ❑ Chuẩn mực kế toán và kiểm toán;
- ❑ Nội dung công khai báo cáo tài chính.



Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

- ❑ Trình bày đúng và tuân thủ Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) do IASB ban hành;
- ❑ Đảm bảo sự liên tục (Going Concern);
- ❑ Nguyên tắc dồn tích (Accrual Accounting);
- ❑ Nhất quán trong việc trình bày (Consistency of Presentation);
- ❑ Trọng yếu và tổng hợp (Materiality & Aggregation);
- ❑ Sự bù trừ (Off setting)
- ❑ Thông tin so sánh (Comparative Information).



Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Trình bày đúng và tuân thủ Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) do IASB ban hành

- ❑ Các báo cáo niên độ kế toán phải đúng với tình hình tài chính, kết quả tài chính và dòng tiền của công ty;
- ❑ Trình bày đúng là yêu cầu mô tả trung thực của những ảnh hưởng của các giao dịch;
- ❑ Áp dụng IFRS với công bố bổ sung nếu cần giả định rằng kết quả của các biểu báo cáo tài chính được trình bày trung thực.



Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Tính liên tục (Going Concern)

- ❑ Báo cáo tài chính phải được chuẩn bị trên cơ sở liên tục trừ phi ban điều hành có ý định giải thể tổ chức hay dừng kinh doanh hoặc có thay thế phi thực tế;
- ❑ Khi báo cáo tài chính không được chuẩn bị trên cơ sở liên tục thì sự kiện này cần được công bố cùng với cơ sở chuẩn bị báo cáo và lý do vì sao tổ chức bỏ qua nguyên tắc liên tục.

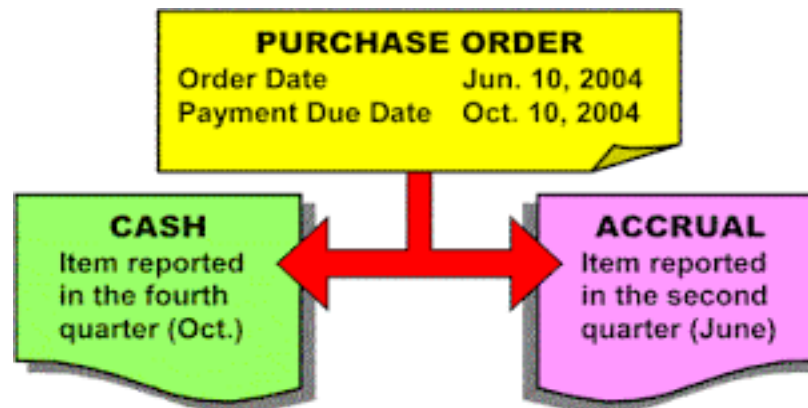


Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Cơ sở dồn tích của kế toán (Accrual Basis of Accounting)

- ❑ Trừ trường hợp cung cấp thông tin về lưu chuyển tiền tệ, tổ chức cần chuẩn bị các bảng báo cáo tài chính sử dụng cơ sở dồn tích của kế toán.





Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Nhất quán của việc trình bày

- ❑ Việc trình bày và phân loại các khoản mục trong báo cáo tài chính cần phải duy trì từ một giai đoạn cho đến giai đoạn tiếp theo, trừ phi:
 - Có thay đổi quan trọng về bản chất hoạt động của tổ chức hay soát xét lại các bản báo cáo tài chính do các trình bày hay phân loại khác là hợp lý hơn liên quan đến việc áp dụng các chính sách kế toán;
 - Có một tiêu chuẩn hay sự diễn giải yêu cầu thay đổi cách trình bày.

Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Tính trọng yếu và tổng hợp

- ❑ Mỗi nhóm trọng yếu của các khoản mục tương tự cần được trình bày riêng trong báo cáo tài chính;
- ❑ Các khoản mục không tương tự về bản chất hay chức năng có thể được trình bày riêng lẻ, trừ phi không trọng yếu.





Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Nguyên tắc bù trừ

- ❑ Các tài sản và các khoản phải trả, thu nhập và chi phí không được phép bù trừ lẫn nhau, trừ phi được yêu cầu và cho phép bởi một tiêu chuẩn hay một sự giải thích (thuyết minh).





Báo cáo tài chính

Những nguyên tắc cơ bản của việc lập và trình báo cáo tài chính

Thông tin so sánh

- ❑ Các thông tin so sánh cần được công bố liên quan đến thời kỳ trước đối với tất cả các đại lượng được báo cáo trong báo cáo tài chính;
- ❑ Các thông tin so sánh cần bao gồm những thông tin mô tả và thuyết minh khi chúng có liên quan sự hiểu biết về báo cáo tài chính của giai đoạn hiện tại.



Hệ thống báo cáo tài chính (Financial Statements)

Khái niệm về một báo cáo tài chính

- ❑ Một báo cáo tài chính là một phương thức định lượng cho thấy công ty đang hoạt động ra sao;
- ❑ Có 3 cách trình bày tình trạng tài chính:
 - Quản trị tiền (có thể thực hiện được nghĩa vụ không?);
 - Khả năng sinh lợi (có tạo ra được tiền không?);
 - Tài sản và nợ (giá trị của công ty ra sao? ai sở hữu điều gì?)



Hệ thống báo cáo tài chính

Thành phần của một báo cáo tài chính

- ❑ Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (Cash Flow Statements)

Trả lời câu hỏi quản trị quan trọng là “có đủ tiền để hoạt động không”?

- ❑ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (Income Statements)

Trả lời câu hỏi công ty có lãi hay không?

- ❑ Bảng cân đối kế toán (Balance Sheets)

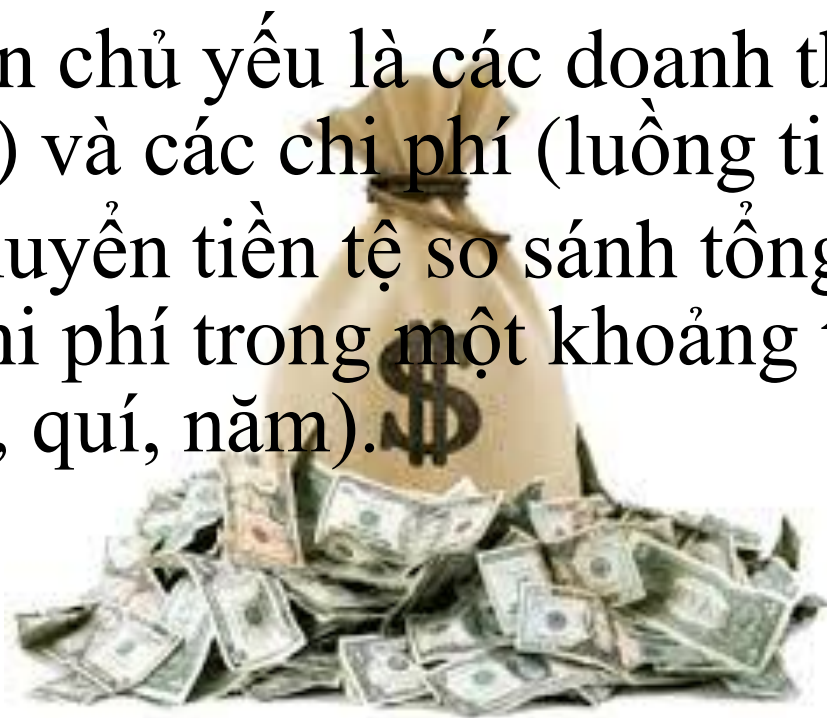
Cho biết qui mô tài sản, nợ bao nhiêu, ai sở hữu điều gì.

- ❑ Bản thuyết minh báo cáo tài chính (Notes).

Hệ thống báo cáo tài chính

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

- ❑ Một báo cáo về tất cả các giao dịch liên quan đến tiền;
- ❑ Thành phần chủ yếu là các doanh thu (luồng tiền đi vào) và các chi phí (luồng tiền đi ra);
- ❑ Bản lưu chuyển tiền tệ so sánh tổng doanh thu với tổng chi phí trong một khoảng thời gian báo cáo (tháng, quý, năm).





Hệ thống báo cáo tài chính

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được lập cho 3 loại hoạt động:

- ❑ **Luồng tiền từ hoạt động kinh doanh**
Cung cấp khả năng tạo ra tiền của doanh nghiệp từ hoạt động kinh doanh để trang trải nợ, duy trì hoạt động, đầu tư mới không cần tài chính bên ngoài.
- ❑ **Luồng tiền từ hoạt động đầu tư**
Liên quan đến mua sắm, xây dựng, nhượng bán, thanh lý TS dài hạn và đầu tư khác.
- ❑ **Luồng tiền từ hoạt động tài chính**
Liên quan đến thay đổi về qui mô và kết cấu vốn.

Hệ thống báo cáo tài chính

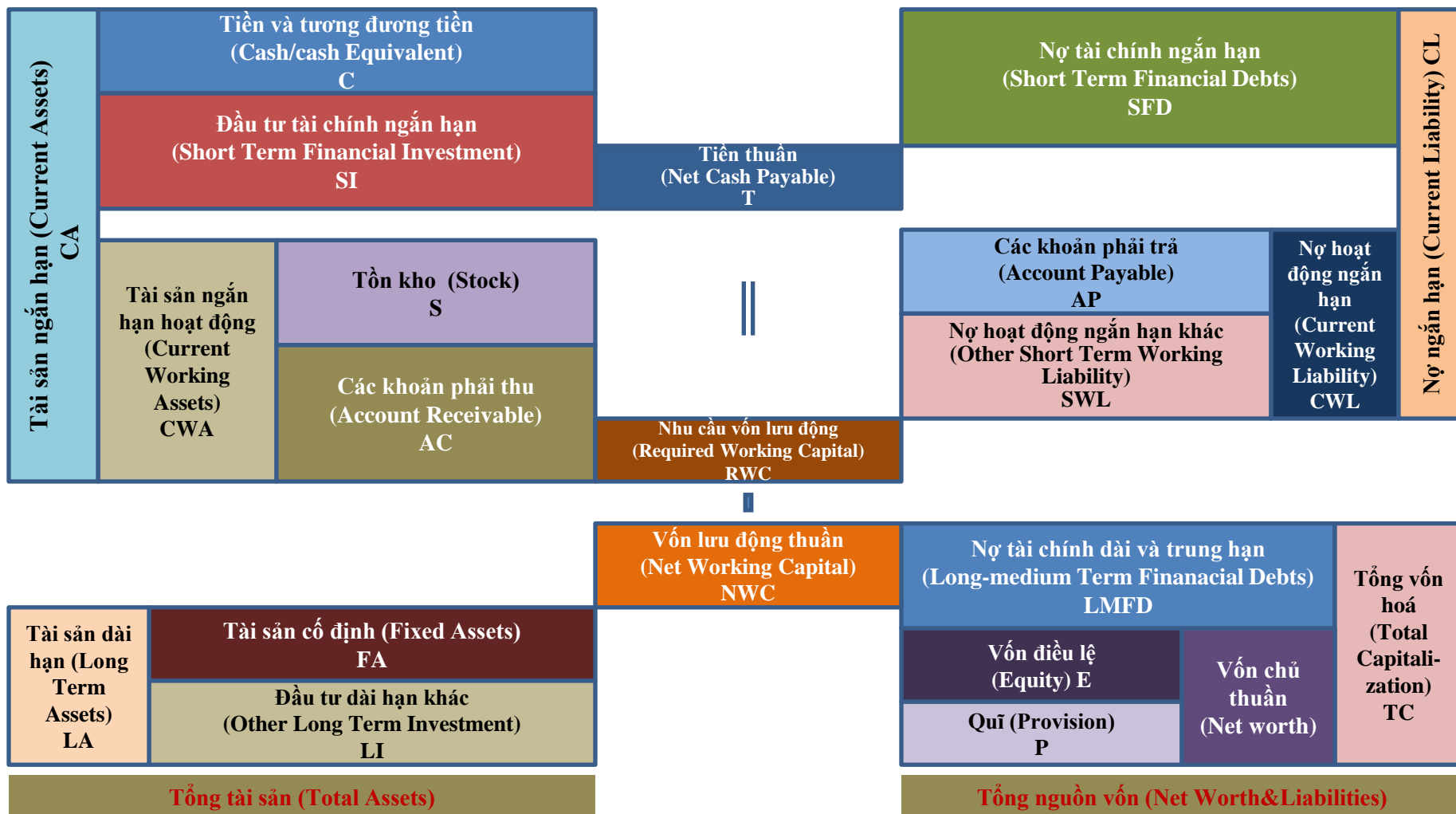
Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

- ❑ **Doanh thu (Turnover)**
- ❑ **Các chi phí (Expenses)**
 - Chi phí hàng bán;
 - Chi phí bán hàng;
 - Chi phí quản lý;
 - Các chi phí hoạt động khác;
 - Chi phí tài chính.
- ❑ **Thu nhập hoạt động khác (Other Operating Income)**
 - Thu nhập từ các tài sản tài chính;
 - Thu nhập từ đầu tư/cho vay;
 - Thu nhập từ tài sản khác.





Hệ thống báo cáo tài chính Bảng cân đối kế toán





Phân tích báo cáo tài chính

Các nhóm chỉ số phân tích

- ❑ Tính toán các tỷ số tài chính để đánh giá nhanh tình hình tài chính của công ty từ các số liệu trên bảng cân đối kế toán và kết quả hoạt động;
- ❑ Có nhiều tỷ số tài chính được sử dụng nhằm mục đích khác nhau;
- ❑ So sánh cùng một công ty theo thời gian và xu hướng;
- ❑ So sánh doanh nghiệp với bình quan ngành;
- ❑ So sánh với đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành.



Các nhóm chỉ số phân tích

Các tỷ số đo lường sự thanh khoản

(Liquidity Measurement Ratios)

1. Tỷ số ngắn hạn (Current Ratio)
2. Tỷ số nhanh (Quick Ratio)
3. Tỷ số tiền mặt (Cash Ratio)
4. Chu kỳ chuyển thành tiền (Cash Conversion Cycle)

Các tỷ số đo lường khả năng sinh lời

(Profitability Indicator Ratios)

1. Phân tích lợi nhuận biên (Profit Margin Analysis)
2. Tỷ suất hiệu quả thuế (Effective Tax Rate)
3. Tỷ suất thu lợi trên tài sản (Return On Assets)
4. Tỷ suất thu lợi trên vốn chủ (Return On Equity)
5. Tỷ suất thu lợi trên vốn sử dụng (Return On Capital Employed)

Tỷ số nợ

(Debt Ratios)

1. Nợ tổng thể (Overview of Debt)
2. Tỷ số nợ (Debt Ratio)
3. Tỷ số nợ-vốn chủ (Debt-Equity Ratio)
4. Tỷ số vốn hoá (Capitalization Ratio)
5. Tỷ số đảm bảo trả lãi (Interest Coverage Ratio)
6. Tỷ số dòng lưu kim và nợ (Cash Flow To Debt Ratio)

Chỉ số tài chính

Tỷ số kết quả hoạt động

(Operating Performance Ratios)

1. Vòng quay tài sản cố định (Fixed Asset Turnover)
2. Doanh thu trên đầu người (Sales/Revenue Per Employee)
3. Chu kỳ hoạt động (Operating Cycle)

Tỷ số dòng lưu kim

(Cash Flow Indicator Ratios)

1. Lưu kim hoạt động trên doanh thu (Operating Cash Flow/Sales Ratio)
2. Lưu kim thuần trên lưu kim hoạt động (Free Cash Flow/Operating Cash Ratio)
3. Tỷ số đảm bảo lưu kim (Cash Flow Coverage Ratio)
4. Tỷ số trả cổ tức (Dividend Payout Ratio)

Tỷ số đánh giá đầu tư

(Investment Valuation Ratios)

1. Dữ liệu trên một CP (Per Share Data)
2. Tỷ số giá/giá trị sổ sách (Price/Book Value Ratio)
3. Tỷ số giá/lưu kim (Price/Cash Flow Ratio)
4. Tỷ số giá/thu nhập (Price/Earnings Ratio)
5. Tỷ số giá/thu nhập để tăng trưởng (Price/Earnings To Growth Ratio)
6. Tỷ số giá/danh thu (Price/Sales Ratio)
7. Tỷ lệ cổ tức (Dividend Yield)
8. Bội số giá trị doanh nghiệp (Enterprise Value Multiple)



Phân tích báo cáo tài chính

Đánh giá kết quả tài chính

Khả năng thực hiện được các nghĩa vụ ngắn hạn và tạo ra doanh thu một cách hiệu quả

Độ thanh khoản và năng lực
(Liquidity and Efficiency)

Khả năng cung cấp các phần thưởng tài chính đủ hấp dẫn và duy trì tài trợ

Khả năng sinh lợi
(Profitability)

Khả năng trả nợ
(Solvency)

Khả năng tạo ra doanh thu trong tương lai và thực hiện được các nghĩa vụ trong dài hạn

Thị trường
(Market)

Khả năng tạo ra những kỳ vọng tích cực về thị trường



Phân tích báo cáo tài chính

Các nhóm tỷ số phân tích tài chính chủ yếu

Các tỷ số đo lường tính thanh khoản

Tỷ số nợ ngắn hạn

=

$$\frac{\text{Tài sản ngắn hạn}}{\text{Các khoản nợ ngắn hạn}}$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

Tỷ số thanh toán nhanh

=

$$\frac{\text{Tiền + tương đương tiền + đầu tư ngắn hạn + các khoản phải thu}}{\text{Các khoản nợ ngắn hạn}}$$

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Cash \& Equivalents + Short-term Investments + Accounts Receivable}}{\text{Current Liabilities}}$$

Tỷ số tiền mặt

=

$$\frac{\text{Tiền + tương đương tiền + đầu tư ngắn hạn}}{\text{Các khoản nợ ngắn hạn}}$$

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash + Cash Equivalents + Invested Funds}}{\text{Current Liabilities}}$$

Chu kỳ chuyển thành tiền

=

$$\text{Số ngày tồn kho} + \text{số ngày bán hàng} + \text{số ngày thu tiền}$$

$$\text{Cash Conversion Cycle} = \text{DIO} + \text{DSO} - \text{DPO}$$

Where:
DIO = Days Inventory Outstanding
DSO = Days Sales Outstanding
DPO = Days Payables Outstanding



Phân tích báo cáo tài chính

Các nhóm tỷ số phân tích tài chính chủ yếu

Các tỷ số đo lường khả năng sinh lời

Phân tích lợi nhuận biên

=

Lãi biên gộp /Doanh thu thuần
Lãi biên hoạt động/Doanh thu thuần
Lãi biên trước thuế /Doanh thu thuần
Lãi biên thuần/Doanh thu thuần

$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Net Sales (Revenue)}}$
$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Net Sales (Revenue)}}$
$\text{Pretax Profit Margin} = \frac{\text{Pretax Profit}}{\text{Net Sales (Revenue)}}$
$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Sales (Revenue)}}$

Tỷ suất hiệu quả thuế

=

$\frac{\text{Chi phí thuế TNDN}}{\text{Thu nhập trước thuế}}$

$\text{Effective Tax Rate (\%)} = \frac{\text{Income Tax Expense}}{\text{Pretax Income}}$

Tỷ suất thu lợi trên tài sản

=

$\frac{\text{Thu nhập thuần}}{\text{Tổng tài sản trung bình}}$
--

$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}}$

Tỷ suất thu lợi trên vốn chủ

=

$\frac{\text{Thu nhập thuần}}{\text{Vốn chủ sở hữu trung bình}}$
--

$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Shareholders' Equity}}$

Tỷ suất thu lợi trên vốn sử dụng

=

$\frac{\text{Thu nhập thuần}}{\text{Tổng vốn sử dụng}}$

$\text{Return on Capital Employed (ROCE)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Capital Employed}}$
Capital Employed = Average Debt Liabilities + Average Shareholders' Equity



Hệ thống báo cáo tài chính

Các nhóm chỉ số phân tích

Các tỷ số về khả năng trả nợ

Nợ tổng thể	=	Là các khoản phải trả bao gồm phải trả trong hoạt động và nợ (các khoản vay)	Accounts payable, accrued expenses... Note payable, borrowings...
Tỷ số nợ	=	$\frac{\text{Tổng cộng các khoản phải trả}}{\text{Tổng tài sản}}$	$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}}$
Tỷ số nợ-vốn chủ	=	$\frac{\text{Tổng cộng các khoản phải trả}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$	$\text{Debt - Equity Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Shareholders' Equity}}$
Tỷ số vốn hoá	=	$\frac{\text{Nợ dài hạn}}{\text{Nợ dài hạn + vốn chủ sở hữu}}$	$\text{Capitalization Ratio} = \frac{\text{Long - term Debt}}{\text{Long - term Debt + Shareholders' Equity}}$
Tỷ số đảm bảo trả lãi	=	$\frac{\text{Lợi nhuận trước lãi và thuế (EBIT)}}{\text{Chi phí lãi vay}}$	$\text{Interest Coverage Ratio} = \frac{\text{Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)}}{\text{Interest Expense}}$
Tỷ số dòng lưu kim và nợ	=	$\frac{\text{Dòng lưu kim hoạt động}}{\text{Tổng cộng nợ}}$	$\text{Cash Flow to Debt Ratio} = \frac{\text{Operating Cash Flow}}{\text{Total Debt}}$



Hệ thống báo cáo tài chính Các nhóm chỉ số phân tích

Các tỷ số đánh giá đầu tư

Dữ liệu trên một CP	==	Cổ phiếu cơ sở, sự pha loãng, quyền, trái phiếu chuyển đổi, chương trình lựa chọn...	Basic, diluted, warrants, stock option, convertible preferred shares
Tỷ số giá/giá trị sổ sách	==	$\frac{\text{Giá cổ phiếu}}{\text{Vốn chủ sở hữu của một cổ phiếu}}$	$\text{Price/Book Value Ratio} = \frac{\text{Stock Price per Share}}{\text{Shareholders' Equity per Share}}$
Tỷ số giá/lưu kim	==	$\frac{\text{Giá cổ phiếu}}{\text{Dòng lưu kim hoạt động trên một CP}}$	$\text{Price/Cash Flow Ratio} = \frac{\text{Stock Price per Share}}{\text{Operating Cash Flow per Share}}$
Tỷ số giá/thu nhập	==	$\frac{\text{Giá cổ phiếu}}{\text{Thu nhập trên một cổ phiếu}}$	$\text{Price/Earnings Ratio} = \frac{\text{Stock Price per Share}}{\text{Earnings per Share (EPS)}}$
Tỷ số giá/thu nhập để tăng trưởng	==	$\frac{\text{Tỷ số Giá/Thu nhập}}{\text{Thu nhập trên một cổ phiếu tăng trưởng}}$	$\text{PEG Ratio} = \frac{\text{Price/Earnings (P/E) Ratio}}{\text{Earnings Per Share (EPS) Growth}}$
Tỷ số giá/danh thu	==	$\frac{\text{Giá cổ phiếu}}{\text{Doanh thu thuần trên một cổ phiếu}}$	$\text{Price/Sales Ratio} = \frac{\text{Stock Price per Share}}{\text{Net Sales (Revenue) per Share}}$
Tỷ lệ cổ tức	==	$\frac{\text{Cổ tức hàng năm}}{\text{Giá cổ phiếu}}$	$\text{Dividend Yield} = \frac{\text{Annual Dividend per Share}}{\text{Stock Price per Share}}$
Bội số giá trị doanh nghiệp	==	$\frac{\text{Giá trị doanh nghiệp}}{\text{EBITDA}}$	$\text{Enterprise Value Multiple} = \frac{\text{Enterprise Value}}{\text{EBITDA}}$



Kiểm toán báo cáo tài chính

Khái niệm

- ❑ Là một quá trình có hệ thống tìm được và đánh giá một cách khách quan bằng chứng liên quan đến xác nhận về các hành động kinh tế và các sự kiện để xác định mức độ phù hợp giữa những chứng cứ này và các tiêu chí được thiết lập và truyền thông những kết quả đến những người sử dụng có quan tâm;
- ❑ Các mục đích của kiểm toán là cung cấp các quan điểm về:
 - Độ tin cậy của các báo cáo tài chính;
 - Tính hiệu quả của kiểm soát nội bộ.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Sự cần thiết





Kiểm toán báo cáo tài chính

Mục tiêu của kiểm toán

- ❑ Mục tiêu của kiểm toán là để thể hiện quan điểm đối với các báo cáo tài chính về việc chúng có được trình bày một cách đáng tin cậy hay không.
- ❑ Có các quan điểm của kiểm toán:
 - Chấp nhận toàn phần (không bảo lưu);
 - Không điều chỉnh số liệu, thông tin theo ý kiến của kiểm toán;
 - Kiểm toán đưa ra ý kiến không chấp nhận;
 - Kiểm toán đưa ra ý kiến từ chối.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Theo yêu cầu của các qui định

- ❑ Các báo cáo tài chính phải được kiểm toán bởi kiểm toán viên của công ty. (Theo Luật doanh nghiệp VN đây là chức năng và nhiệm vụ của Ban kiểm soát);
- ❑ Nhiều tổ chức phải thực hiện kiểm toán (bên ngoài) đối với báo cáo tài chính (Theo Điều 37 của Luật kiểm toán độc lập ngày 29/03/2011 và Điều 15 của Nghị định số 17/2012/NĐ-CP ngày 13/02/2012 có 10 đối tượng phải thực hiện kiểm toán).



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

Báo cáo kiểm toán không bảo lưu

(Unqualified Audit Report)

Khi kiểm toán viên phát hành dạng báo cáo này, nó hàm ý rằng kiểm toán viên không có những bảo lưu về các báo cáo tài chính của ban điều hành hay kiểm soát nội bộ.

- ❑ Khi các kiểm toán viên không bảo lưu về sự trình bày hợp lý của báo cáo tài chính;
- ❑ Báo cáo kiểm toán được điều chỉnh để giải thích bản chất của những bảo lưu.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

“Vấn đề lưu ý”

- ❑ Một báo cáo kiểm toán có “vấn đề lưu ý” vẫn được xem là “báo cáo kiểm toán sạch” nhưng do tính quan trọng của vấn đề, KTV muốn thu hút sự chú ý của người đọc đến nội dung trình bày trong đoạn “vấn đề lưu ý”;
- ❑ “Vấn đề lưu ý” được sử dụng khi KTV cho rằng vấn đề không chắc chắn có thể ảnh hưởng nhiều đến tình hình tài chính và hoạt động của tổ chức.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

Báo cáo kiểm toán chấp nhận từng phần

- ❑ Khi kiểm toán viên nhận thấy không thể chấp nhận toàn bộ vì còn nhiều điểm chưa nhận được hoặc không đồng ý với doanh nghiệp.
- ❑ Chấp nhận từng phần có hai loại ý kiến:
 - Ý kiến tùy thuộc vào;
 - Ý kiến ngoại trừ.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

“Tùy thuộc vào”

- ❑ KTV nhận thấy không thể chấp nhận vì phạm vi kiểm toán bị hạn chế và số liệu không chắc chắn nhưng chưa đến mức độ ghi ý kiến từ bỏ.

“Ngoại trừ”

- ❑ KTV còn những bất đồng với nhà quản lý về từng bộ phận của BCTC;
- ❑ Không bao gồm phạm vi kiểm toán bị hạn chế hay số liệu không chắc chắn.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

Báo cáo kiểm toán “tự bỏ”

- ❑ Phạm vi kiểm toán bị giới hạn nghiêm trọng hay số liệu mập mờ ở mức độ lớn khiến KTV không thể ghi ý kiến nhận xét của mình về toàn bộ các báo cáo tài chính;
- ❑ “Tự bỏ” không sử dụng để diễn đạt trong trường hợp có bất đồng với các nhà quản trị.



Kiểm toán báo cáo tài chính

Báo cáo kiểm toán

Báo cáo kiểm toán “trái ngược” hay “bất đồng”

- ❑ Về sự phù hợp của BCTC với các yêu cầu của pháp luật tương ứng;
- ❑ Sự thể hiện trung thực, hợp lý trong BCTC;
- ❑ Phương pháp áp dụng chế độ kế toán;
- ❑ Sự thích hợp của chế độ kiểm toán mà doanh nghiệp đang áp dụng;
- ❑ Tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.



Công bố thông tin

Những nguyên tắc công khai của OECD

- ❑ Công khai hàng năm, quá độ và những sự kiện quan trọng (material events) về:
 - Kết quả tài chính và hoạt động;
 - Các mục tiêu của công ty;
 - Cổ đông lớn và các quyền bỏ phiếu;
 - Lương, thưởng của HĐQT và ban điều hành;
 - Các yếu tố rủi ro thấy trước trọng yếu;
 - Các vấn đề trọng yếu liên quan đến các đối tượng hữu quan khác;
 - Cấu trúc quản trị và các chính sách.



Công bố thông tin

Những nguyên tắc công khai của OECD

- ❑ Các tiêu chuẩn chất lượng cao đối với việc công khai về tài chính và phi tài chính;
- ❑ Kiểm toán độc lập hàng năm với tiêu chuẩn nghề nghiệp cao;
- ❑ Tiếp cận thuận lợi, đúng thời điểm và hiệu quả về chi phí của những người sử dụng.



Công bố thông tin

Những vấn đề công khai tài chính

- ❑ Tình hình tài chính (phân tách các danh mục của bảng cân đối kế toán, bao gồm tình hình vốn và các tài sản có độ lưu động);
- ❑ Kết quả tài chính (phân tách thu nhập và chi phí cũng như kết quả tài chính);
- ❑ Phân phối kết quả (cho tất cả các đối tượng hữu quan);
- ❑ Tình hình thay đổi vốn chủ sở hữu;
- ❑ Các chính sách kế toán.



Công bố thông tin

Những vấn đề công khai phi tài chính

- ❑ Các chiến lược;
 - ❑ Các thành viên HĐQT và các chính sách;
 - ❑ Thù lao của các thành viên HĐQT;
 - ❑ Các chính sách quản trị rủi ro;
 - ❑ Sự tuân thủ với các thực tiễn tốt nhất;
- ❑ Các lực dẫn giá trị như:
 - Phát triển sản phẩm mới;
 - Duy trì khách hàng;
 - Thị phần và tăng trưởng;
 - Chất lượng sản phẩm;
 - Sự hài lòng của khách hàng.



Công bố thông tin

Công khai và minh bạch

- ❑ Công khai chưa chắc là sự minh bạch;
- ❑ Để đạt được minh bạch, việc công khai phải giúp người sử dụng tiếp cận hợp lý hồ sơ về rủi ro, kết quả và tình hình tài chính, các hoạt động kinh doanh...;
- ❑ Sự công khai phải:
 - Bao hàm toàn diện;
 - Có liên quan và đúng lúc;
 - Đáng tin cậy;
 - So sánh được;
 - Trọng yếu.



Công bố thông tin

Những lợi ích của việc công khai và minh bạch

- ❑ Cải thiện việc tiếp cận các nguồn vốn với chi phí thấp hơn;
- ❑ Thúc đẩy việc phân bổ nguồn lực tài chính hiệu quả bằng cách giúp cổ đông quyết định liên quan đến các vấn đề đầu tư;
- ❑ Giúp các cổ đông và những đối tượng hữu quan tham gia quản trị công ty;
- ❑ củng cố mối quan hệ tin tưởng của các đối tượng hữu quan đối với công ty;
- ❑ Giảm rủi ro tuân thủ của công ty;



Công bố thông tin

Những lợi ích của việc công khai và minh bạch

- ❑ **Nâng cao uy tín của công ty;**
- ❑ **Nâng cao chất lượng quản trị điều hành;**
- ❑ **Giảm thiểu các mối nguy đạo đức (Moral hazard) mà các nhà giám sát phải đối diện;**
- ❑ **Góp phần giảm thiểu rủi ro về những đổ vỡ thị trường (chuỗi cung ứng) do những thông tin xấu;**
- ❑ **Giảm thiểu những quy định của chính phủ.**



Công bố thông tin

Các qui định về công khai và minh bạch của Việt Nam

(Thông tư 155/2015/TT-BTC, ngày 06/10/2015)

- ❑ Nguyên tắc: đầy đủ, chính xác và kịp thời;
- ❑ Cá nhân chịu trách nhiệm công bố thông tin;
- ❑ Các phương tiện công bố thông tin theo qui định;
- ❑ Công bố thông tin định kỳ:
 - Báo cáo tài chính;
 - Công bố thông tin về đại hội đồng cổ đông;
 - Thông tin chào bán cổ phiếu và sử dụng vốn;
 - Tỷ lệ sở hữu nước ngoài...



Công bố thông tin

- ❑ Công cố thông tin bất thường:
 - Việc tài khoản bị phong tỏa;
 - Nghị quyết đại hội đồng cổ đông bất thường hoặc thực hiện bằng văn bản;
 - Ngừng kinh doanh;
 - Quyết định mua, bán cổ phiếu quỹ, trả cổ tức, tách, gộp cổ phiếu;;
 - Tổ chức lại doanh nghiệp;
 - Phát hành trái phiếu chuyển đổi, cổ phiếu ưu đãi;
 - Thay đổi kỳ kế toán;
 - Bổ nhiệm và miễn nhiệm các chức vụ quan trọng....

Thảo luận

- ❑ Anh/chị đánh giá khả năng đọc hiểu về báo cáo tài chính của công ty thế nào?
- ❑ Anh/chị đánh giá thế nào về mức độ tin cậy đối với các báo cáo đã kiểm toán của các doanh nghiệp ở VN hiện nay? Nguyên nhân của sự không đáng tin cậy, nếu có.
- ❑ Theo anh/chị, nếu cáo cáo không đáng tin cậy thì trách nhiệm thuộc về những ai?





BÁO CÁO TÀI CHÍNH, KIỂM TOÁN VÀ CÔNG BỐ THÔNG TIN





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 5

VAI TRÒ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

(The Board's Role in Strategy Development)

TS. VÕ TẤN PHONG

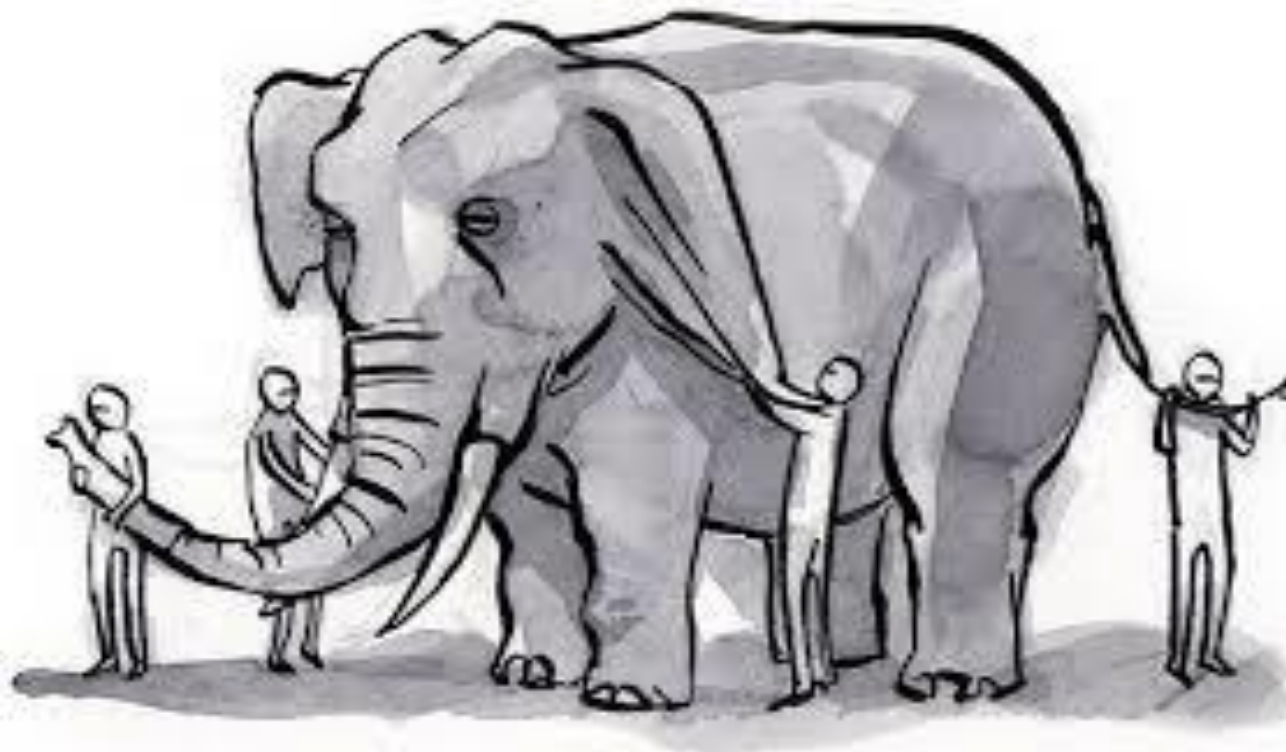


Nội dung

- ❑ Tổng quan về chiến lược
- ❑ Vai trò định hướng chiến lược của Hội đồng quản trị
- ❑ Các mô hình lựa chọn chiến lược
- ❑ Quá trình hoạch định chiến lược
- ❑ Xây dựng Hội đồng quản trị tập trung vào chiến lược

Khái niệm về chiến lược

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?



“NOBODY REALLY KNOWS WHAT STRATEGY IS!”

The Economist



Khái niệm về chiến lược

Theo Jeffrey Bracker (Georgia State University), danh từ “chiến lược” xuất phát từ tiếng Hy Lạp là “strategos” – nghĩa tiếng Anh là “a general” có ngữ căn với nghĩa là “army” (quân đội) và “lead” (lãnh đạo). Động từ strategos của tiếng Hy Lạp có nghĩa theo tiếng Anh là **lên kế hoạch đánh tan kẻ thù bằng việc sử dụng có hiệu quả những nguồn lực** (to plan to destruction of one’s enemies through effective use of resources).



Khái niệm về chiến lược

“...việc xác định những mục tiêu định lượng và cụ thể dài hạn của một doanh nghiệp và thực hiện các chương trình hành động và bố trí nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó. *Alfred Chandler*



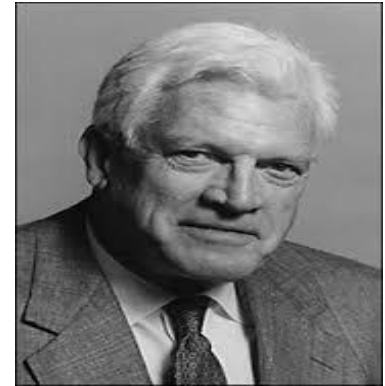
“Chiến lược là phân tích **tình trạng** hiện tại và sự thay đổi nếu cần thiết. Gắn liền với nó là tìm ra những **nguồn lực** của doanh nghiệp hay nguồn lực nào là cần có” *Peter Drucker (The Practice of Management)*



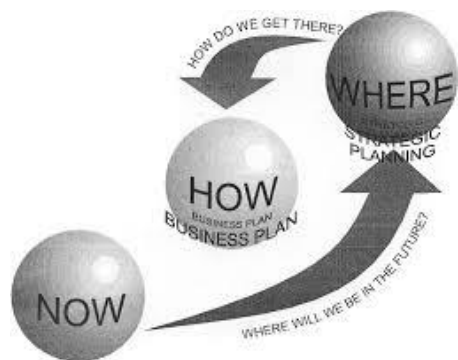


Khái niệm về chiến lược

“Chiến lược công ty là một **mô thức của các quyết định** trong công ty, xác định và gắn kết với **các mục tiêu, các mục đích, các mục tiêu cụ thể**, đồng thời tạo ra các **chính sách** có tính nguyên tắc và các **kế hoạch** để đạt được các mục tiêu, cũng như xác định phạm vi kinh doanh (range of business) mà công ty theo đuổi, loại tổ chức kinh tế (economic) và xã hội (human) mà **tổ chức dự định trở thành** và bản chất của các hoạt động kinh tế hay phi kinh tế mà công ty **dự định sẽ đóng góp** cho cổ đông, người lao động, khách hàng và cộng đồng”. *Kenneth Andrew (The Concept of Corporate Strategy)*



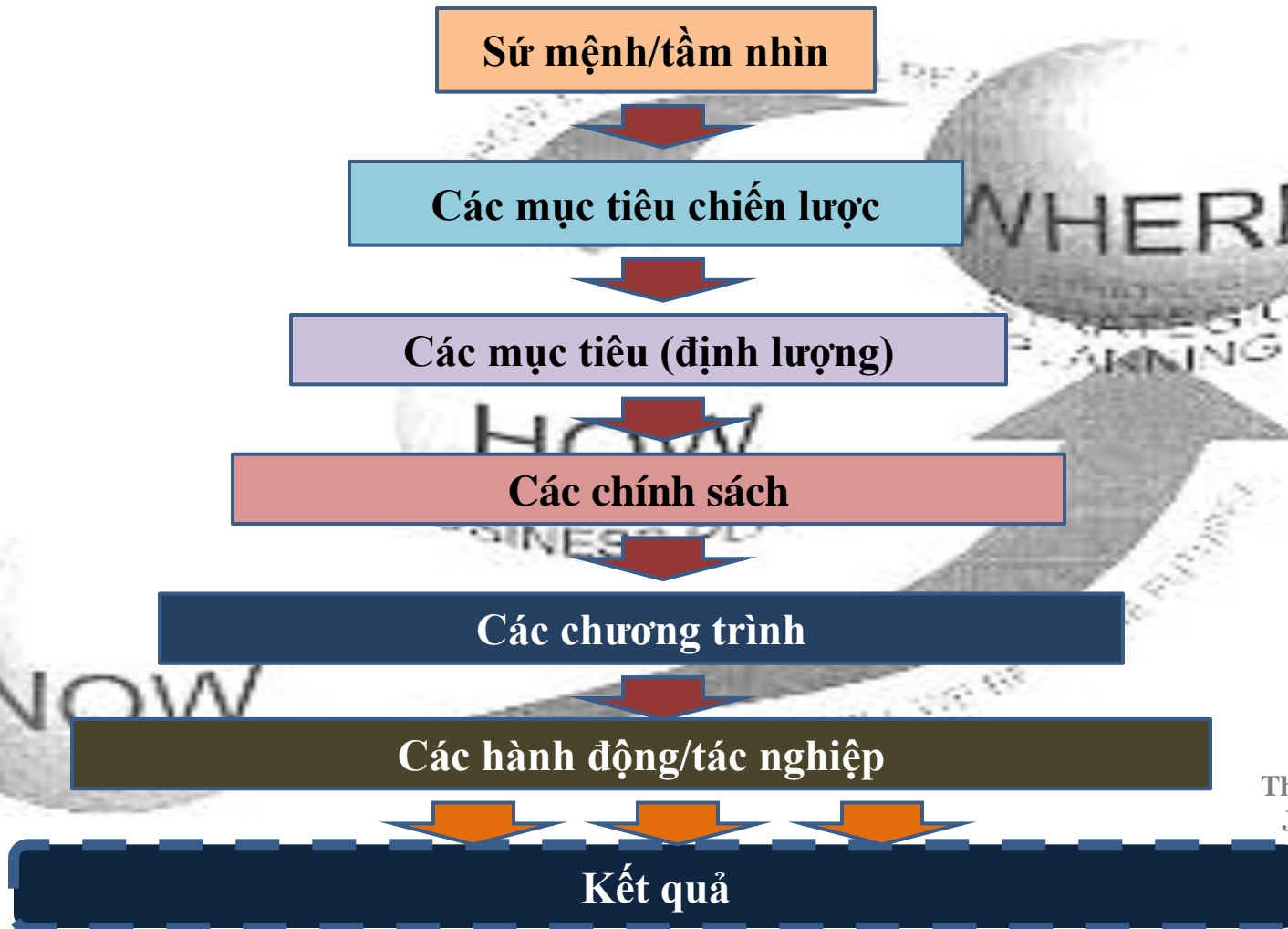
Khái niệm về chiến lược



Quản trị chiến lược là để trả lời các câu hỏi sau đây:

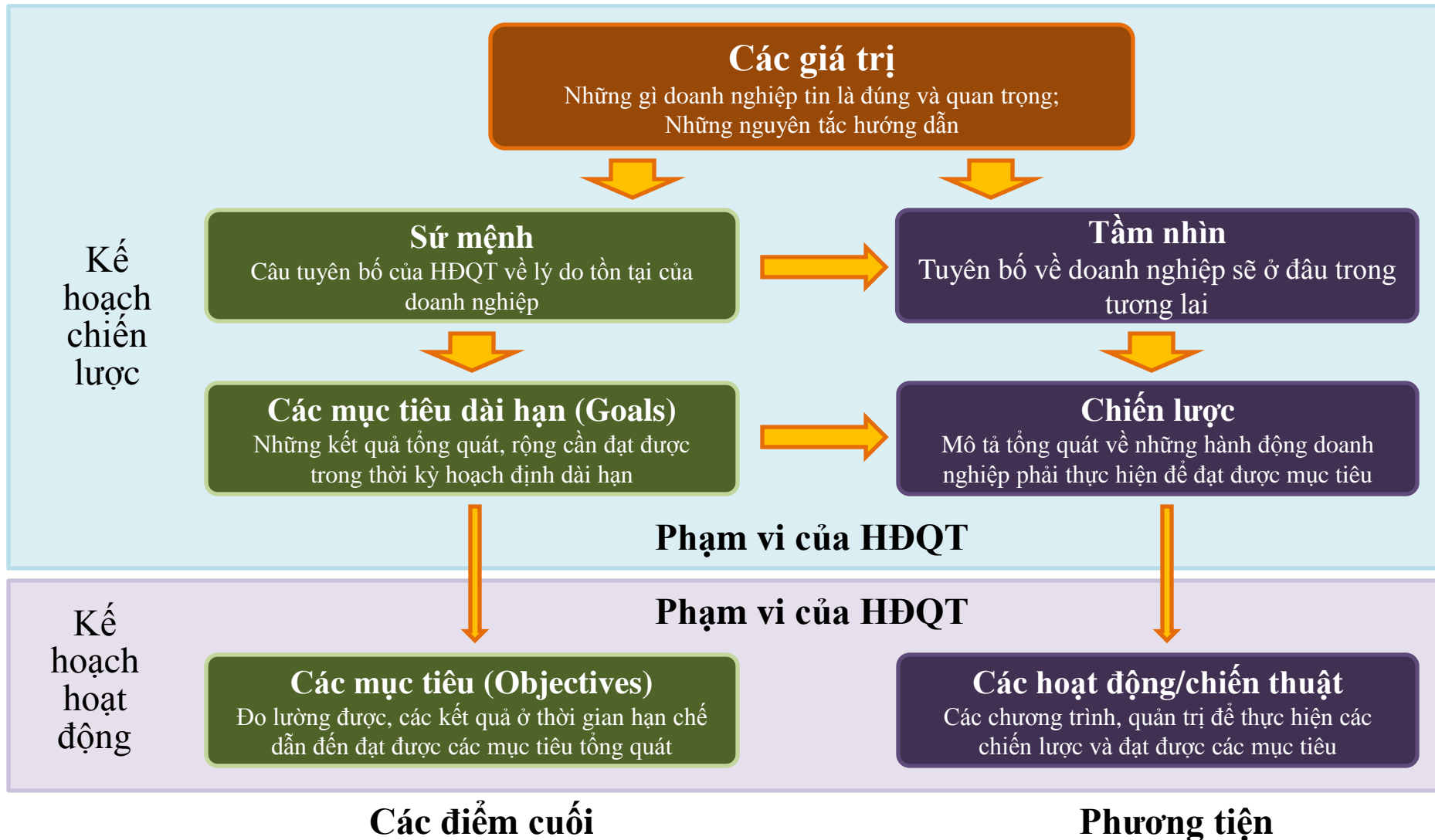
- 1.** Muốn doanh nghiệp của bạn đi đến đâu? (Các mục tiêu dài hạn - Goals)
- 2.** Doanh nghiệp đến đây bằng cách nào? (Chiến lược – Strategy)
- 3.** Làm thế nào để biết doanh nghiệp đến đó? (Đánh giá – Evaluation)

Các thành tố của chiến lược



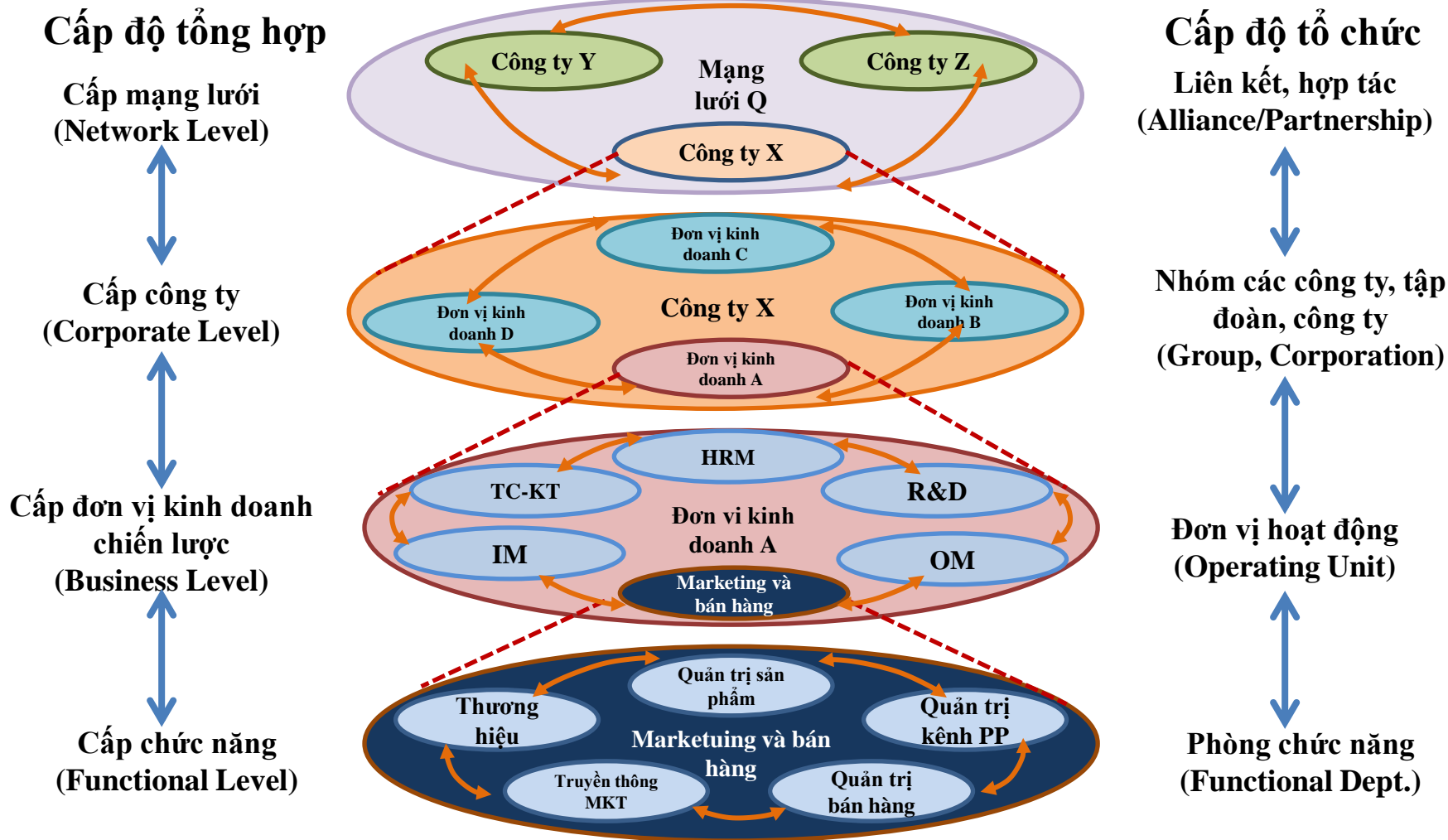
Thomas L. Wheelen
J. David Hunger

Các thành tố của chiến lược

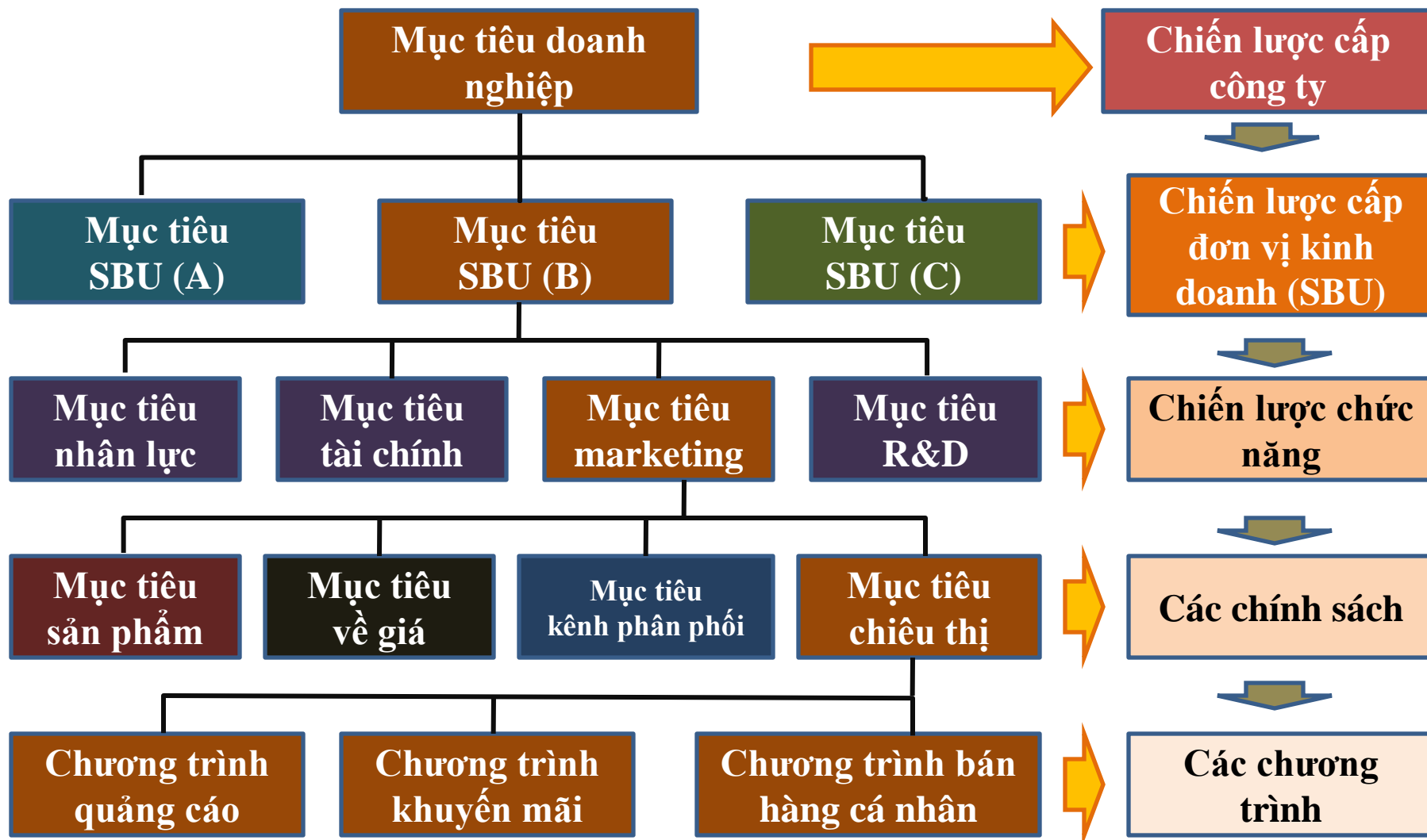




Các cấp độ chiến lược



Các cấp độ chiến lược





Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Các vấn đề được đặt ra:

- ❑ HĐQT có thể làm được điều gì liên quan đến phát triển chiến lược?
- ❑ HĐQT phải thực hiện nghĩa vụ của người nhận ủy thác (Fiduciary responsibility) hay chỉ nên có quan điểm độc lập đối về kiểm toán những giả định chiến lược của ban điều hành hanh hay của các tư vấn?
- ❑ Ban điều hành có mong muốn việc tham gia của HĐQT trong phát triển chiến lược không?



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Các vấn đề được đặt ra:

- ❑ Các thành viên HĐQT có đủ thời gian và các nguồn lực cần thiết để soát xét chi tiết các chiến lược được đệ trình cho họ không?
- ❑ HĐQT phải thực hiện nghĩa vụ của người nhận ủy thác (Fiduciary responsibility) hay chỉ nên có quan điểm độc lập đối về kiểm toán những giả định chiến lược của ban điều hành hanh hay của các tư vấn?
- ❑ HĐQT tự đánh giá các đề xuất chiến lược của ban điều hành hay sử dụng tư vấn bên ngoài?



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Không thể là HĐQT?

- ❑ Ban điều hành thường dường như do dự trong việc chia sẻ công tác hoạch định chiến lược với những người khác, nhất là trong giai đoạn tư duy chiến lược;
- ❑ HĐQT không có đủ thông tin, thời gian và có thể thiếu năng lực để tham gia một cách có hiệu quả trong việc phát triển chiến lược;
- ❑ Rất nhiều quyết định được thực hiện theo tính chất như là một vấn đề “đánh cuộc” công ty;



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Không thể là HĐQT?

- ❑ Việc HĐQT tham gia sâu vào những vấn đề bên trong và cũng như các quyết định về điều hành dẫn đến thiếu tính độc lập trong giám sát và là nguyên nhân của nhiều vụ bê bối, tham ô, lạm quyền;
- ❑ Nhiều thành viên HĐQT không được trang bị những kiến thức liên quan đến việc phát triển và thực thi chiến lược.



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Phải là HĐQT?

- ❑ Về lý thuyết, thời gian tại vị của các thành viên HĐQT có thể dài hơn CEO, HĐQT có trách nhiệm đối với các vấn đề về tương lai dài hạn của tổ chức;
- ❑ HĐQT phải vừa là chất xúc tác vừa là một đối tác làm việc trong việc phát triển chiến lược của tổ chức;
- ❑ Ban điều hành ít có thời gian để suy ngẫm và tư duy dài hạn trong những sự kiện hàng ngày;



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Phải là HĐQT?

- ❑ HĐQT nếu được cấu tạo hợp lý là bộ máy mà người điều hành có thể dựa vào để nhận được sự tư vấn và hỗ trợ;
- ❑ HĐQT có thể cung cấp cho người điều hành nhiều nguồn hướng dẫn cần thiết trong việc phát triển chiến lược dài hạn;



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Phải là HĐQT?

- ❑ HĐQT có một vai trò then chốt đối với chiến lược của công ty:
 - Phải đảm bảo rằng công ty có một chiến lược và phù hợp với hiện tại cũng như tương lai;
 - HĐQT có thể phải khởi đầu việc phát triển một chiến lược dài hạn và có thể phải tham gia sâu hơn vào quá trình phát triển chiến lược.



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Quan điểm dung hòa

Nhiều qui tắc thực hành tốt nhất “Code of best practice” đề xuất trong thời gian qua thúc giục các HĐQT xác định trách nhiệm của họ liên quan đến việc phát triển chiến lược như:

- ❑ Thiết lập phương hướng cuối cùng cho công ty;
- ❑ Soát xét, hiểu biết, đánh giá và chuẩn y các định hướng và những sáng tạo chiến lược cụ thể;
- ❑ Đánh giá và hiểu biết các vấn đề, các lực và những rủi ro xác định và dẫn hướng thành tích của công ty trong dài hạn. Bart (2004).



Ai chịu trách nhiệm đối với việc phát triển chiến lược?

Quan điểm dung hòa

Các công ty cần cố gắng tạo một vai trò có ý nghĩa đối với các HĐQT trong quá trình phát triển chiến lược (Nadler, 2004):

- ❑ Một quá trình xác định phương hướng cho công ty;
- ❑ Soát xét, đánh giá và chuẩn y những phương hướng và sáng tạo chiến lược;
- ❑ Đánh giá và hiểu biết các vấn đề, các lực và những rủi ro xác định và dẫn hướng thành tích của công ty trong dài hạn.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Yêu cầu đối với HĐQT về việc phát triển chiến lược

“Một HĐQT hiệu quả và có trách nhiệm cần đòi hỏi một đơn nhất quản trị của mình và chiến lược công ty lâu bền, định kỳ soát xét về tính hiệu lực của nó, sử dụng nó như là một điểm qui chiếu cho tất cả các quyết định khác của HĐQT và chia sẻ với ban điều hành về rủi ro liên quan đến việc chấp nhận và thực hiện.” Kenneth Andrew (1980).



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Những lý do của việc HĐQT tham gia vào chiến lược

- ❑ HĐQT phải đảm bảo rằng một quá trình phát triển chiến lược đang diễn ra;
- ❑ HĐQT phải phát triển quan điểm đối với việc lựa chọn trong số những cơ hội;
- ❑ Các thành viên HĐQT phải phát triển sự hiểu biết về những động lực của cả tổ chức và ngành; kiến thức và sự hiểu biết về môi trường trong đó doanh nghiệp hoạt động sẽ dẫn đến những quyết định thông minh;



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Những lý do của việc HĐQT tham gia vào chiến lược

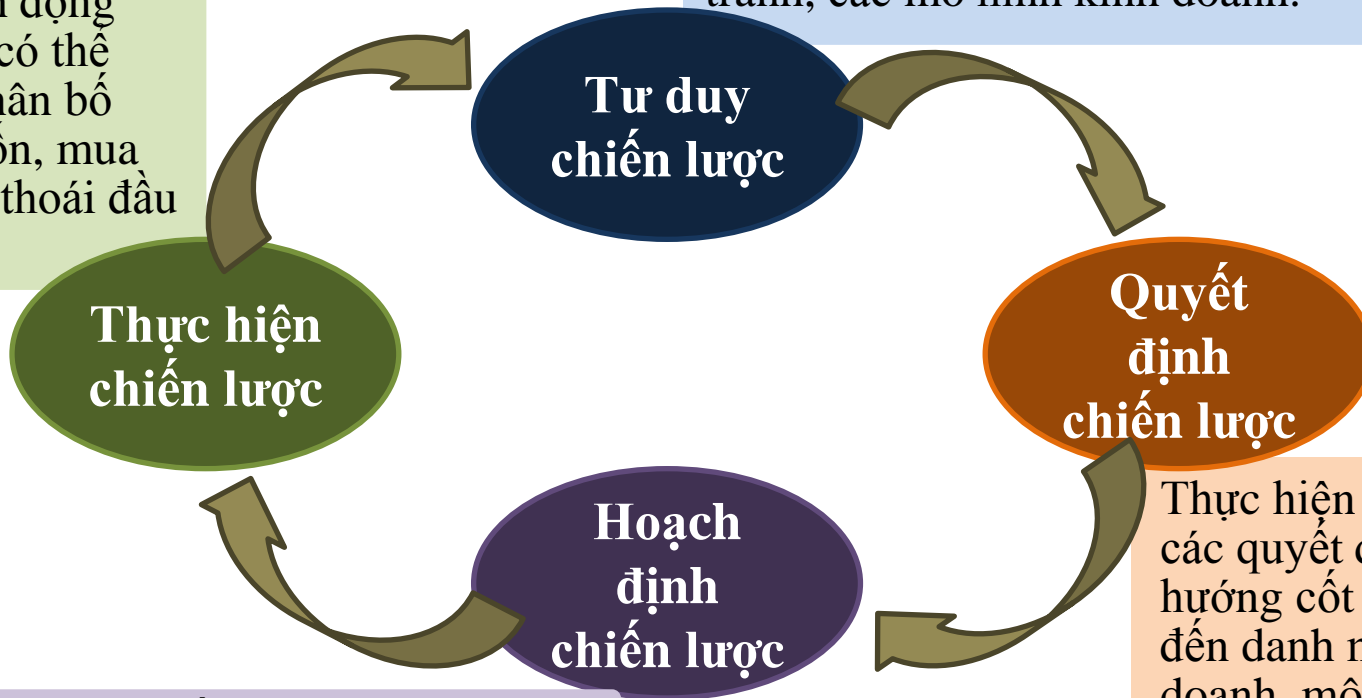
- ❑ HĐQT phải đánh giá chiến lược của công ty như nó đã được phát triển;
- ❑ HĐQT cuối cùng sẽ phải thông qua việc đánh giá về thành tích và những kết quả của chiến lược. Nếu không có sự tham gia và kiến thức, quá trình này trở nên vô nghĩa;
- ❑ HĐQT cần phải chia sẻ rủi ro với ban điều hành.

Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Khung khớp nối chiến lược của HĐQT

Thực hiện và giám sát kết quả và có những hành động điều chỉnh có thể bao gồm phân bổ vốn, góp vốn, mua cổ phần và thoái đầu tư.

Thu thập, phân tích và thảo luận thông tin về môi trường của công ty, bản chất của cạnh tranh, các mô hình kinh doanh.



Xác định ưu tiên, thiết lập các mục tiêu và đảm bảo các nguồn lực để thực hiện các quyết định định hướng được lựa chọn

Thực hiện một tập hợp các quyết định định hướng cốt lõi liên quan đến danh mục kinh doanh, mô hình kinh doanh chủ đạo là cơ sở cho phân bổ nguồn lực.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Khung khớp nối chiến lược của HĐQT

□ Giai đoạn tư duy chiến lược

Nên tập trung vào việc cung cấp tư vấn và cố vấn về các vấn đề như:

- Những triển vọng được thực hiện;
- Sự cân bằng giữa bên ngoài và bên trong về các phân tích môi trường và cạnh tranh;

□ Giai đoạn quyết định chiến lược

Tập trung hơn vào việc đánh giá và quyết định;

□ Giai đoạn thực hiện chiến lược

Soát xét và giám sát sự tiến triển phải trở thành sự chú trọng hàng đầu của HĐQT.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Khung khớp nối chiến lược của HĐQT

Theo Nadler (2004), có nhiều bước HĐQT cần thực hiện trong quá trình **lựa chọn chiến lược**:

- ❑ Sự thống nhất về tầm nhìn của công ty;
- ❑ Soát xét lại miền cơ hội;
- ❑ Đánh giá thiết kế kinh doanh của công ty và những khả năng bên trong;
- ❑ Xác định ý định chiến lược trong tương lai của công ty;
- ❑ Phát triển một tập hợp các mẫu thử thiết kế kinh doanh.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT Khung khớp nối chiến lược của HĐQT

1 Nhất trí về tầm nhìn

Xác định lại tầm nhìn – một sự mô tả những khát vọng của công ty liên quan đến các đối tượng hữu quan khác nhau.



2 Soát xét lại miền cơ hội

Chú trọng vào việc phân tích đầy đủ các phương án lựa chọn chiến lược cùng với việc xem xét những triển vọng khác nhau.



3 Đánh giá thiết kế kinh doanh của công ty và những khả năng bên trong

Chú trọng vào việc đánh giá bên trong bao gồm thiết kế kinh doanh và tổ chức hiện tại để xác định những mặt mạnh và yếu về các hệ thống, quá trình và nguồn lực.



4 Xác định ý định chiến lược tương lai của công ty

Xác định những ý định chiến lược tương lai. Mục đích của vấn đề này là xác định các cơ hội hấp dẫn nhất cho tầm nhìn và năng lực của công ty.



5 Phát triển một tập hợp các mẫu thử thiết kế kinh doanh

Phát triển các mẫu thử cho mỗi thiết kế kinh doanh để có những lựa chọn khả thi, khác biệt cung cấp cơ hội để so sánh và lựa chọn.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Quyết định về cấu trúc vốn

❑ Nợ dài hạn (Long term Debt)

Các trái phiếu và nghĩa vụ tương tự, bao gồm lệnh phiếu (note), thuê tài chính, các phát hành có thể chấp vơi thời hạn thanh toán dài hơn 1 năm.

❑ Cổ phiếu ưu đãi (Preferred Stock)

Có nhiều hình thức ưu đãi nhưng thường là ưu đãi cổ tức và phiếu biểu quyết.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Quyết định về cấu trúc vốn

Cấu trúc vốn

- ❑ Vốn chủ sở hữu cổ phiếu phổ thông (Common Stockholders' Equity)
 - Mệnh giá cổ phiếu và giá cổ phiếu đang lưu hành;
 - Thặng dư vốn cổ phần;
 - Lợi nhuận còn lại sau khi thanh toán cổ tức và các nghĩa vụ tương đương.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Quyết định về cấu trúc vốn

Cấu trúc vốn

- ❑ Vốn chủ sở hữu cổ phiếu phổ thông (Common Stockholders' Equity)
 - Mệnh giá cổ phiếu và giá cổ phiếu đang lưu hành;
 - Thặng dư vốn cổ phần;
 - Lợi nhuận còn lại sau khi thanh toán cổ tức và các nghĩa vụ tương đương.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Quyết định về cấu trúc vốn

Nợ và vốn chủ sở hữu

- ❑ Các quyết định về cấu trúc vốn nhằm tối thiểu hóa chi phí sử dụng vốn;
- ❑ Các quyết định có thể mâu thuẫn vì các nhà đầu tư muốn tối đa hóa thu nhập;
- ❑ Có thể sử dụng hợp lý “đòn cân tài chính” để tăng giá trị cho cổ đông;



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Quyết định về cấu trúc vốn

Nợ và vốn chủ sở hữu

- ❑ Lợi ích của vốn vay là “lá chắn thuế”;
- ❑ Đòn cân nợ cao dẫn đến định phí cao, rủi ro phá sản, rủi ro trong tiếp cận thị trường tài chính; chi phí sử dụng vốn có thể gia tăng trong một số trường hợp.



Vai trò định hướng chiến lược của HĐQT

Sự tham gia của HĐQT trong những tình huống chuyên biệt

Mua và sáp nhập doanh nghiệp

- ❑ Mua (acquisition) và sáp nhập (merger) là một phần tích hợp của chiến lược công ty (corporate strategy) tạo cơ hội phát triển từ bên ngoài đối với những thị trường mới nhưng dẫn đến những rủi ro lớn cho công ty và cổ đông.
- ❑ Mua thường là đắt (premium khoảng 30%) nên công ty mua thường bị mất giá trị.



Các mô hình quản trị chiến lược

Khái niệm

- ❑ Một sự trình bày một hiện thực được đơn giản hóa;
- ❑ Các mô hình được mô tả:
 - Bằng lời nói;
 - Bằng sơ đồ;
 - Bằng toán học.
- ❑ Các mô hình có thể là:
 - Đặc thù;
 - Bao hàm toàn diện.

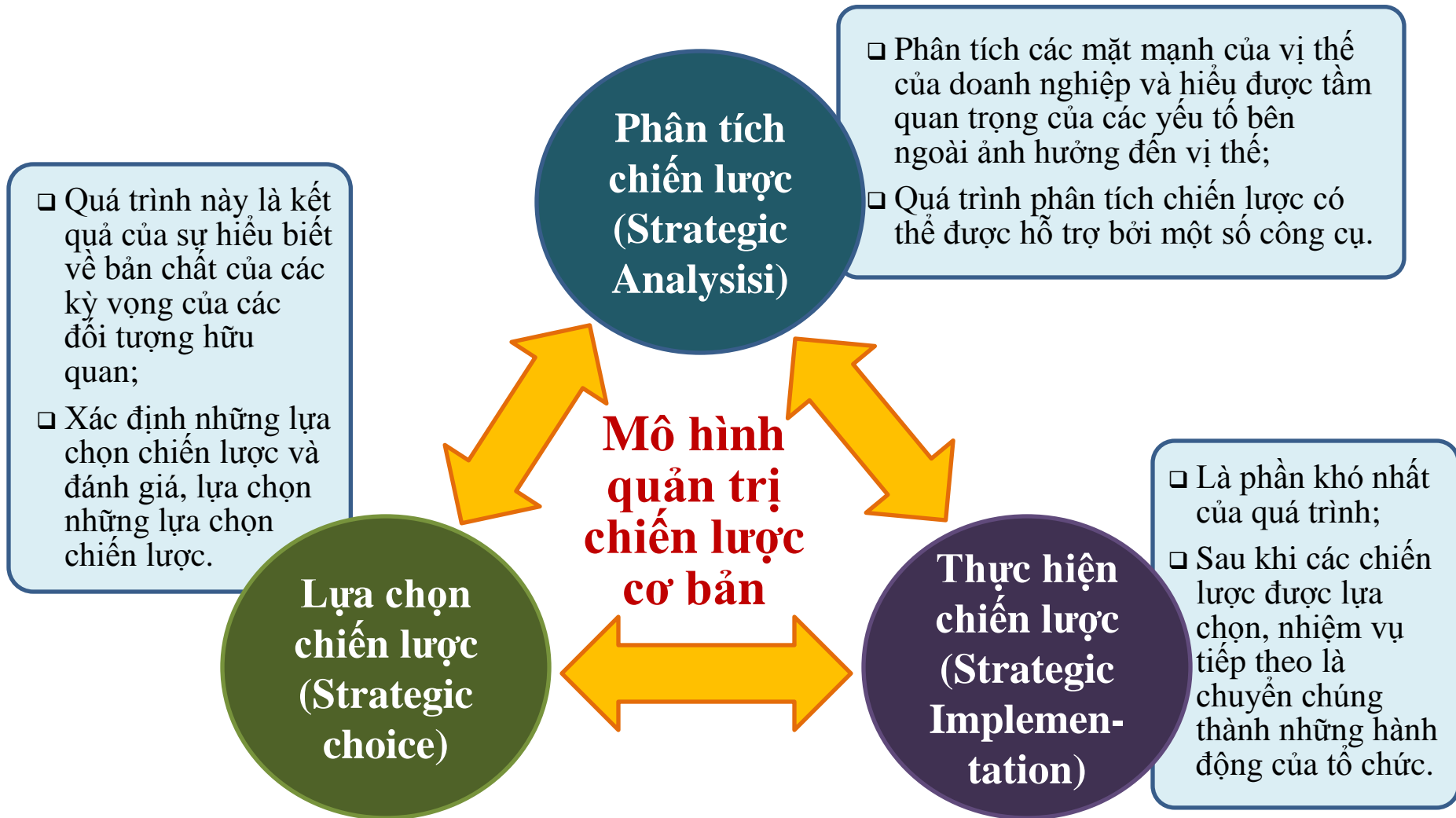


Các mô hình quản trị chiến lược

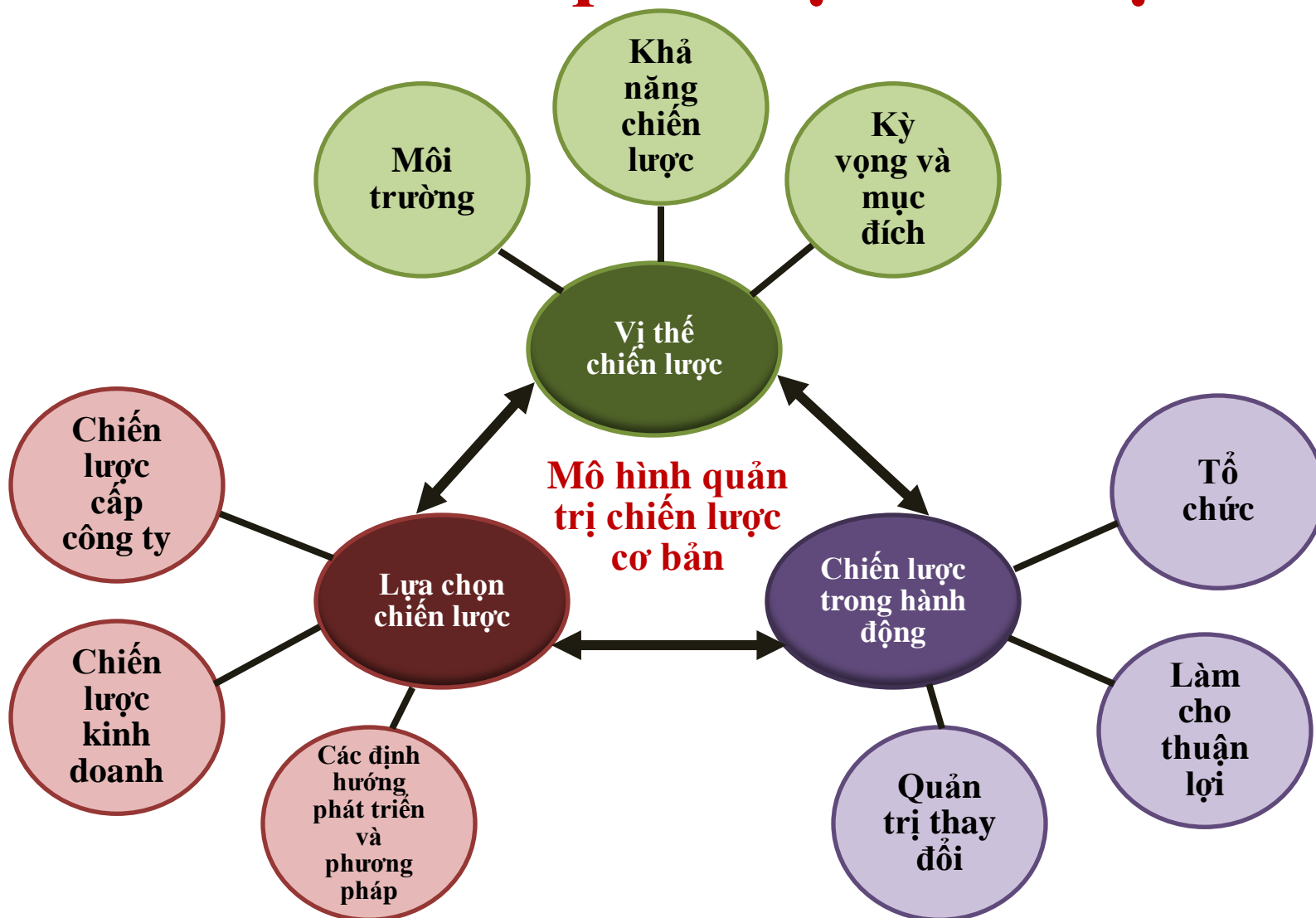
Khái niệm

- ❑ Một mô hình:
 - Xác định các biến có liên quan;
 - Chỉ ra các tính chất;
 - Chỉ ra các mối quan hệ lẫn nhau.
- ❑ Nó giúp cho:
 - Thuận lợi cho học hỏi;
 - Hỗ trợ cho việc thiết lập một lý thuyết để có thể hướng dẫn nghiên cứu.

Các mô hình quản trị chiến lược



Các mô hình quản trị chiến lược





Các mô hình quản trị chiến lược

Vị thế chiến lược

Liên quan đến sự ảnh hưởng của chiến lược bởi:

- ❑ Môi trường bên ngoài
 - Các cơ hội và thách thức của tổ chức;
- ❑ Năng lực chiến lược của tổ chức:
 - Các nguồn lực và năng lực;
 - Những mặt mạnh và mặt yếu của tổ chức.
- ❑ Những kỳ vọng của các đối tượng hữu quan
 - Sức mạnh được đối tượng hữu quan sử dụng;
 - Vấn đề quản trị công ty;
 - Những ảnh hưởng văn hóa và vấn đề đạo đức.



Các mô hình quản trị chiến lược

Lựa chọn chiến lược

Bao gồm sự hiểu biết những cơ sở nền tảng cho chiến lược tương lai:

- ❑ Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh
 - Xác định những cơ sở của lợi thế cạnh tranh.
- ❑ Chiến lược cấp công ty:
 - Liên quan đến danh mục các sản phẩm hay/và doanh nghiệp và độ rộng của thị trường.
- ❑ Những lựa chọn phát triển chiến lược liên quan đến các phương hướng và các phương pháp phát triển.



Các mô hình quản trị chiến lược

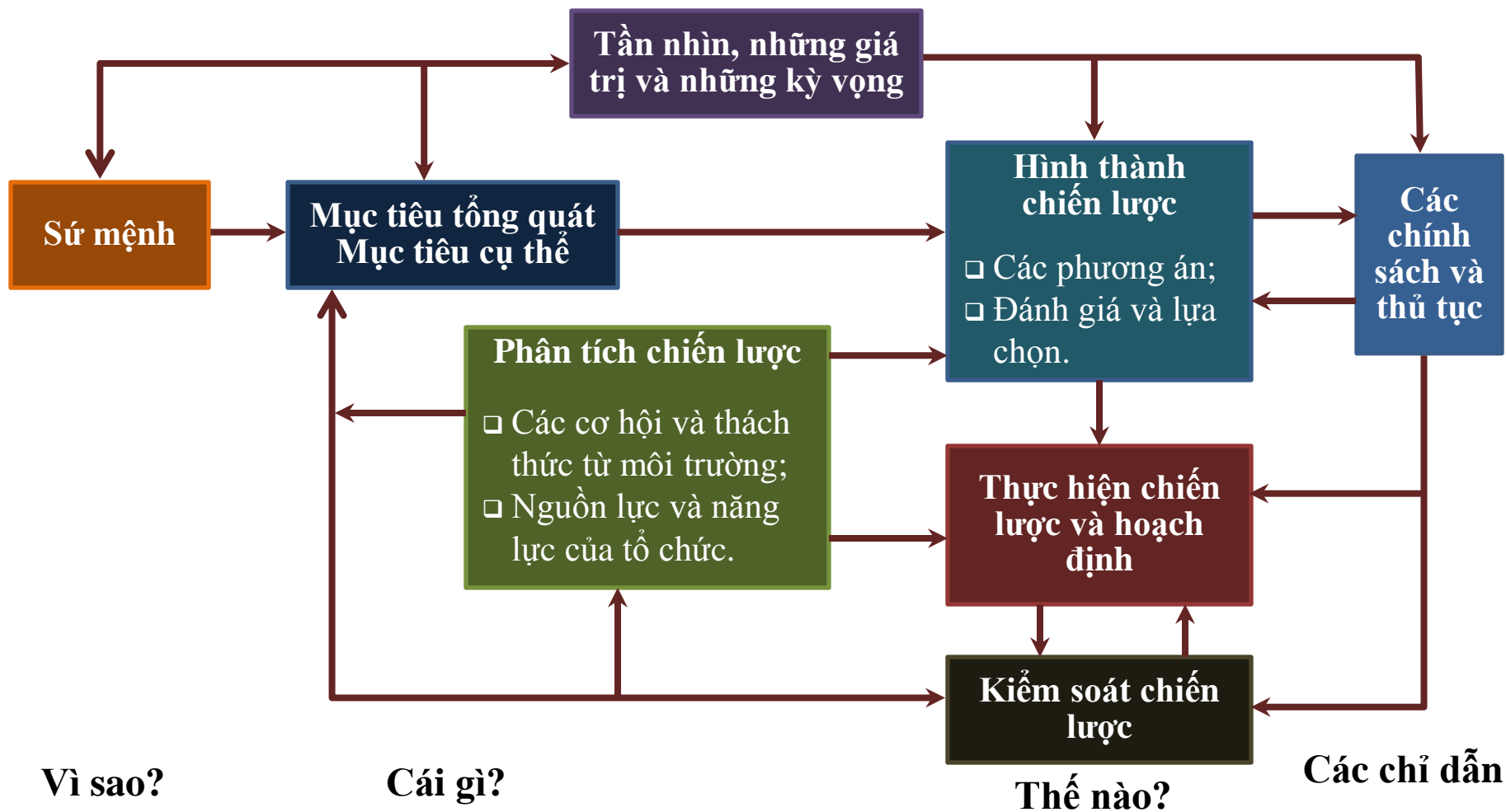
Chiến lược trong hành động

Liên quan đến sự kiện về các chiến lược đang đi vào thực hiện. Bao gồm:

- ❑ Thiết lập tổ chức để hỗ trợ thành tích liên quan đến cơ cấu tổ chức, các quá trình và các mối quan hệ;
- ❑ Đảm bảo rằng các phạm vi nguồn lực phân tích của tổ chức hỗ trợ cho các chiến lược;
- ❑ Quản trị thay đổi, bao gồm:
 - Khung cảnh của tổ chức;
 - Vai trò của mọi người;
 - Đòn bẩy để ảnh hưởng sự thay đổi.

Các mô hình quản trị chiến lược

Mô hình tích hợp





Hoạch định chiến lược

Khái niệm

- ❑ Là quá trình thiết lập các ưu tiên liên quan đến điều gì sẽ được thực hiện trong tương lai;
- ❑ Các lực lượng tạo những lựa chọn về điều gì sẽ được thực hiện và điều gì không;
- ❑ Kéo toàn bộ tổ chức cùng nhau xung quanh một kế hoạch trò chơi duy nhất để thực hiện;
- ❑ Vạch ra chương trình tổng thể về việc nguồn lực ở đâu và sẽ được phân bổ ra sao.



Hoạch định chiến lược

Mục đích

- ❑ Nếu thất bại trong hoạch định tức hoạch định việc thất bại – chủ động về tương lai;
- ❑ Hoạch định chiến lược cải thiện thành tích;
- ❑ Chống lại việc hướng vào bên trong thái quá và tư duy ngắn hạn;
- ❑ Giải quyết những vấn đề quan trọng ở cấp độ vĩ mô;
- ❑ Truyền thông đến mọi người những gì là quan trọng.



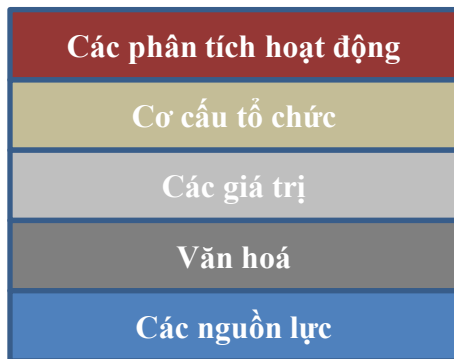
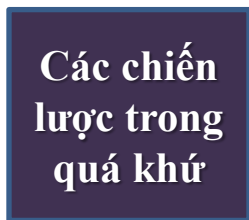
Hoạch định chiến lược

Các chức năng

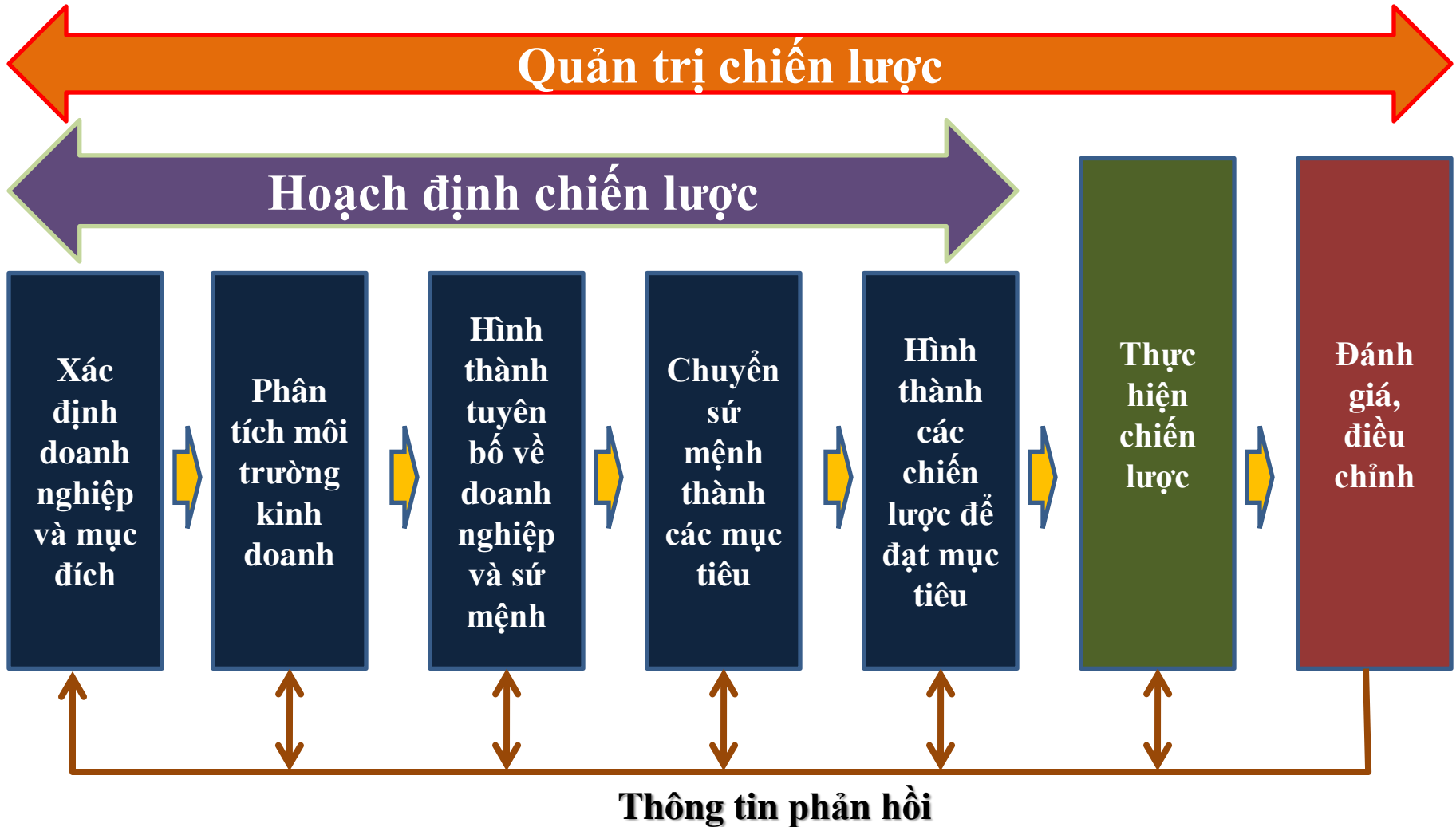
- ❑ Xác định những cơ hội tương lai;
- ❑ Xác định và loại bỏ những vấn đề trong tương lai;
- ❑ Phát triển một chương trình hành động;
- ❑ Hiểu được các rủi ro và bất định liên quan đến các phương án khác nhau.

Hoạch định chiến lược

Mô hình quản trị chiến lược

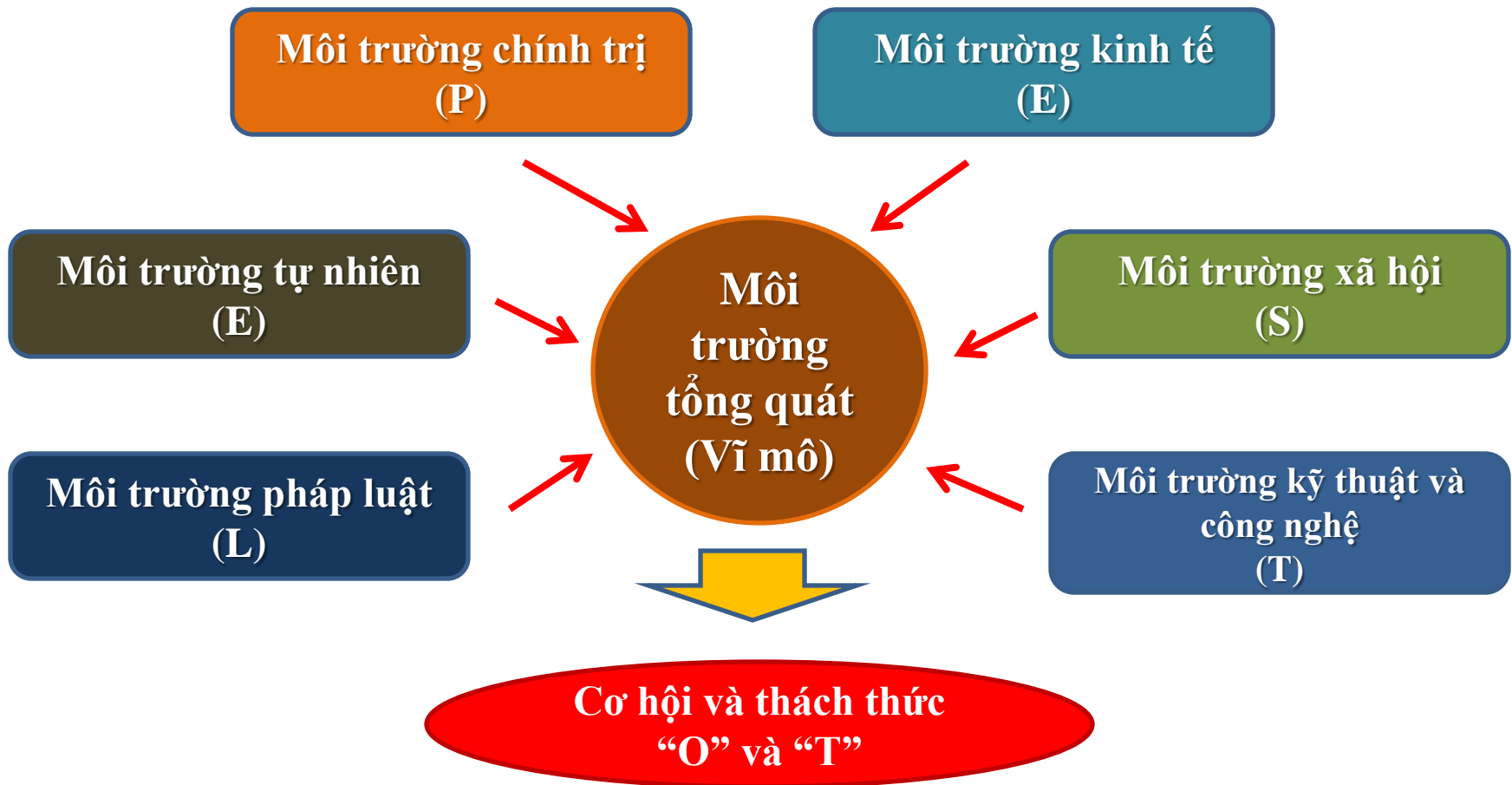


Hoạch định chiến lược

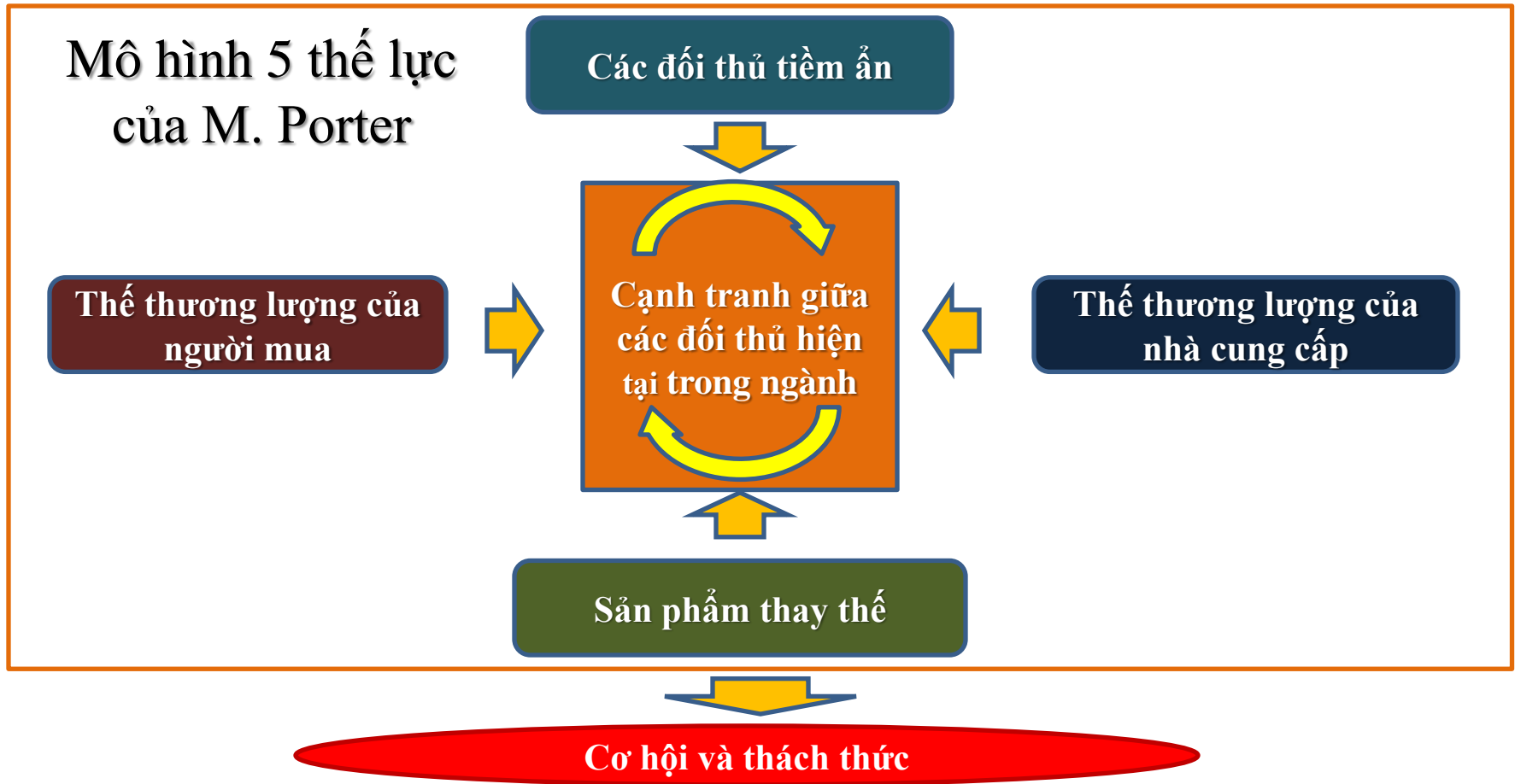




Hoạch định chiến lược Phân tích môi trường

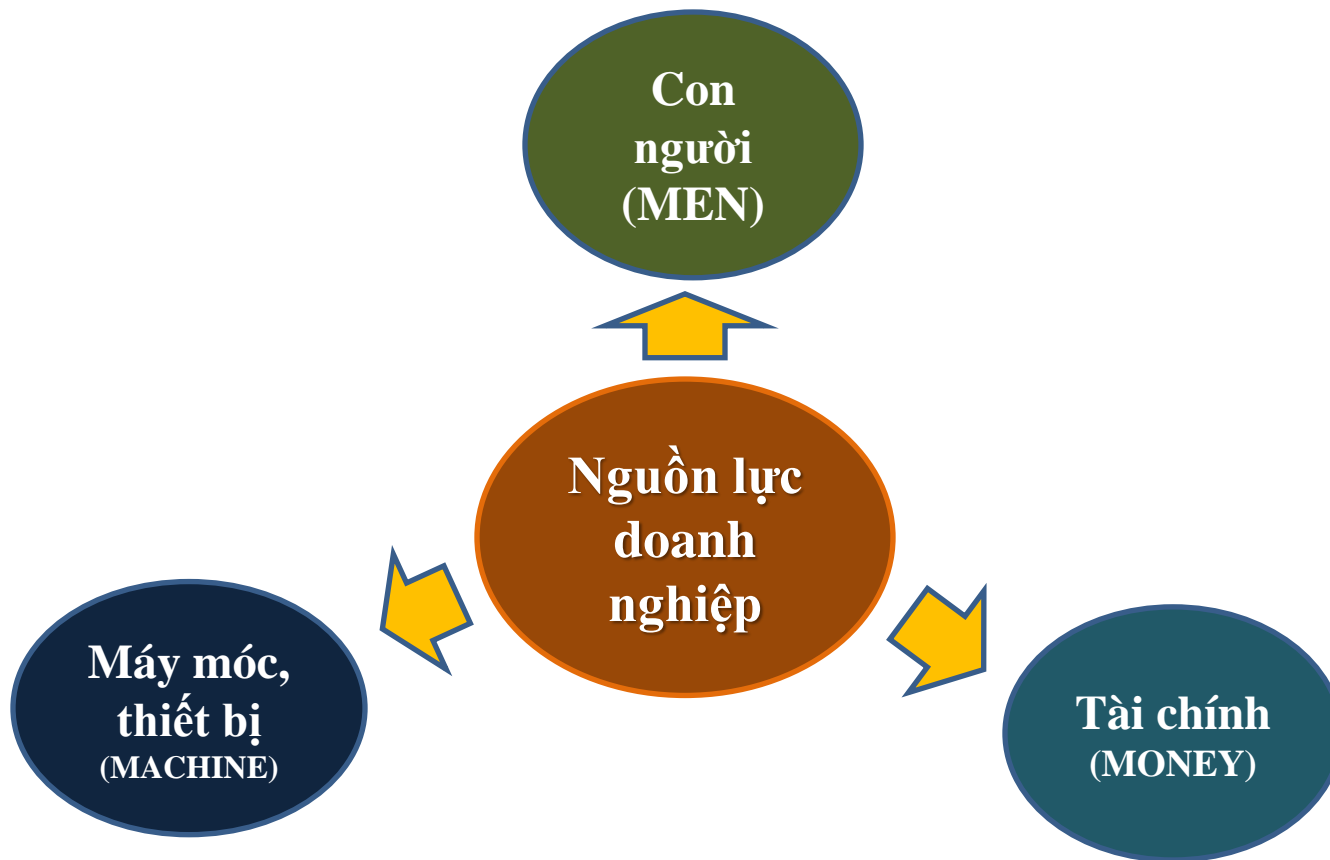


Hoạch định chiến lược Phân tích môi trường

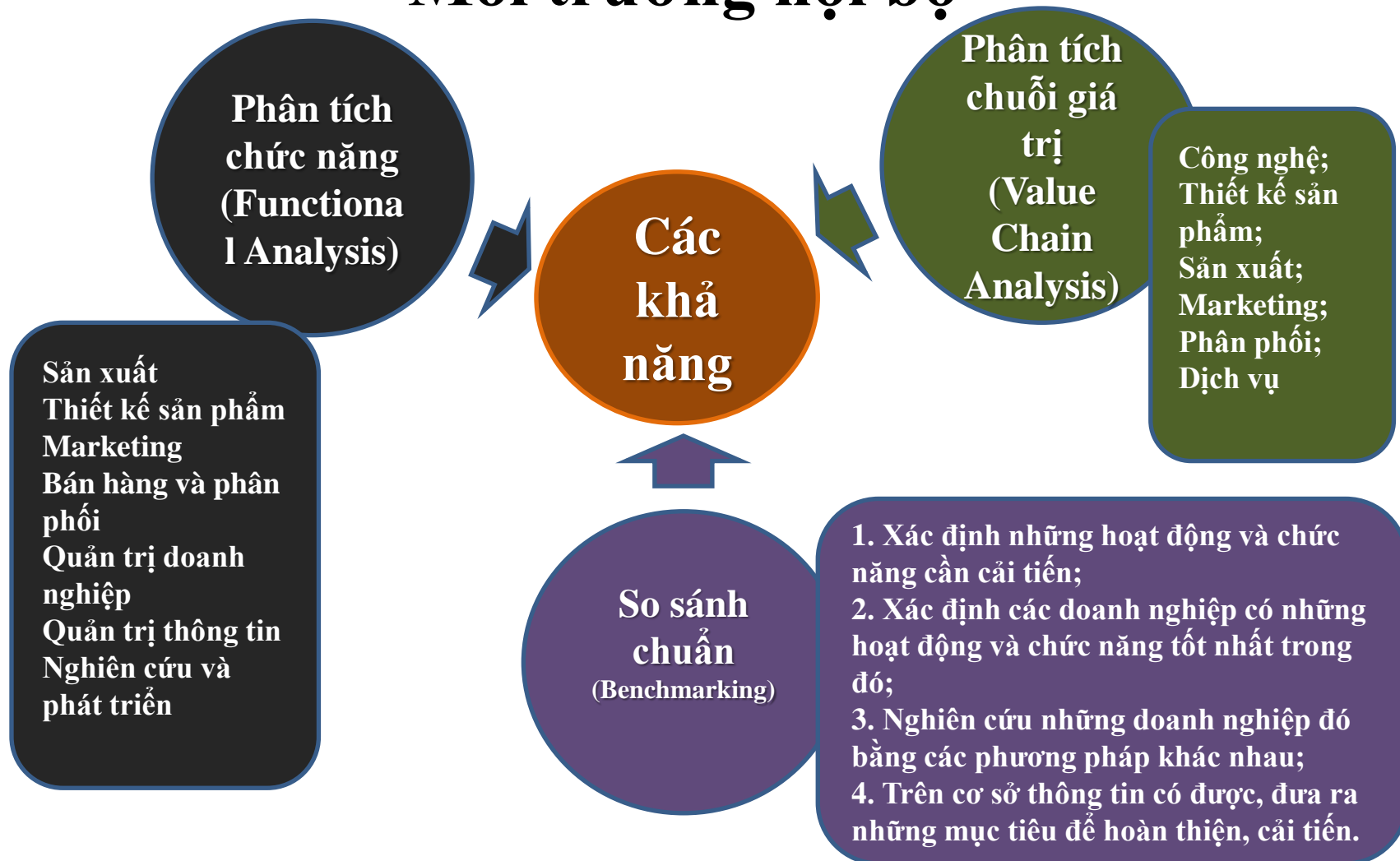




Hoạch định chiến lược Môi trường nội bộ



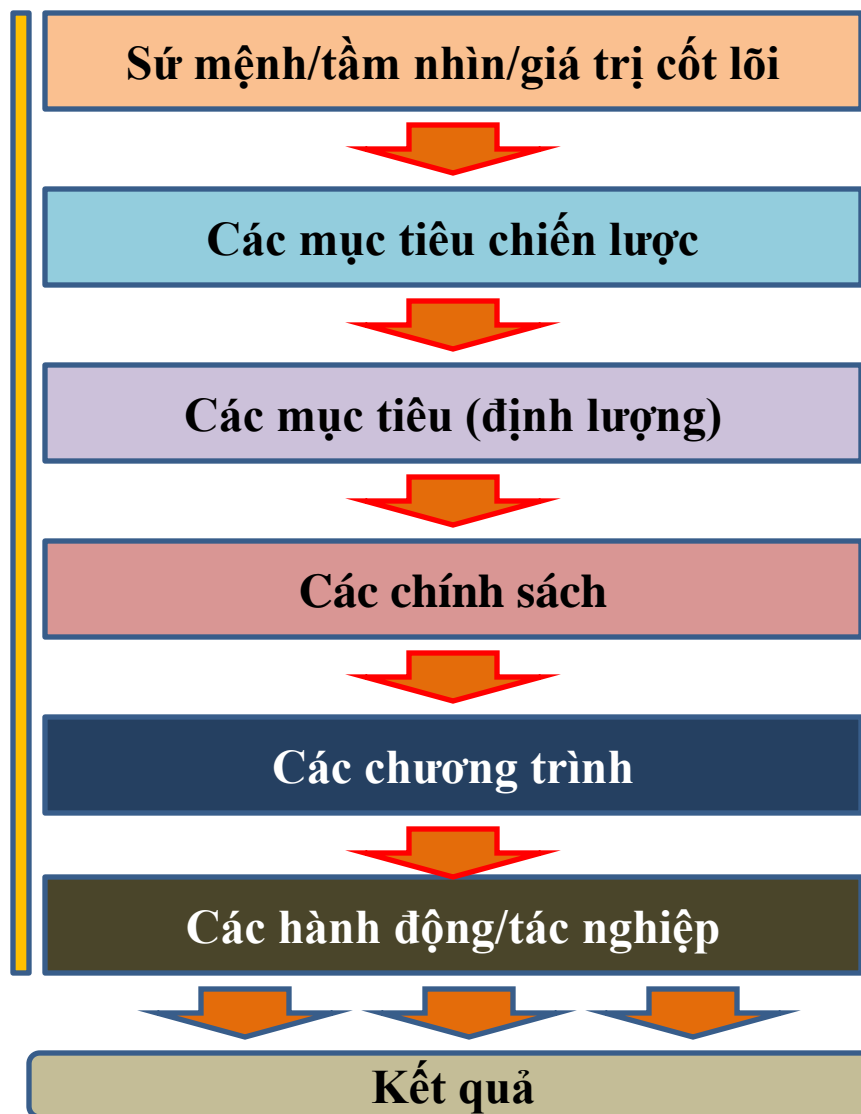
Hoạch định chiến lược Môi trường nội bộ



Hoạch định chiến lược

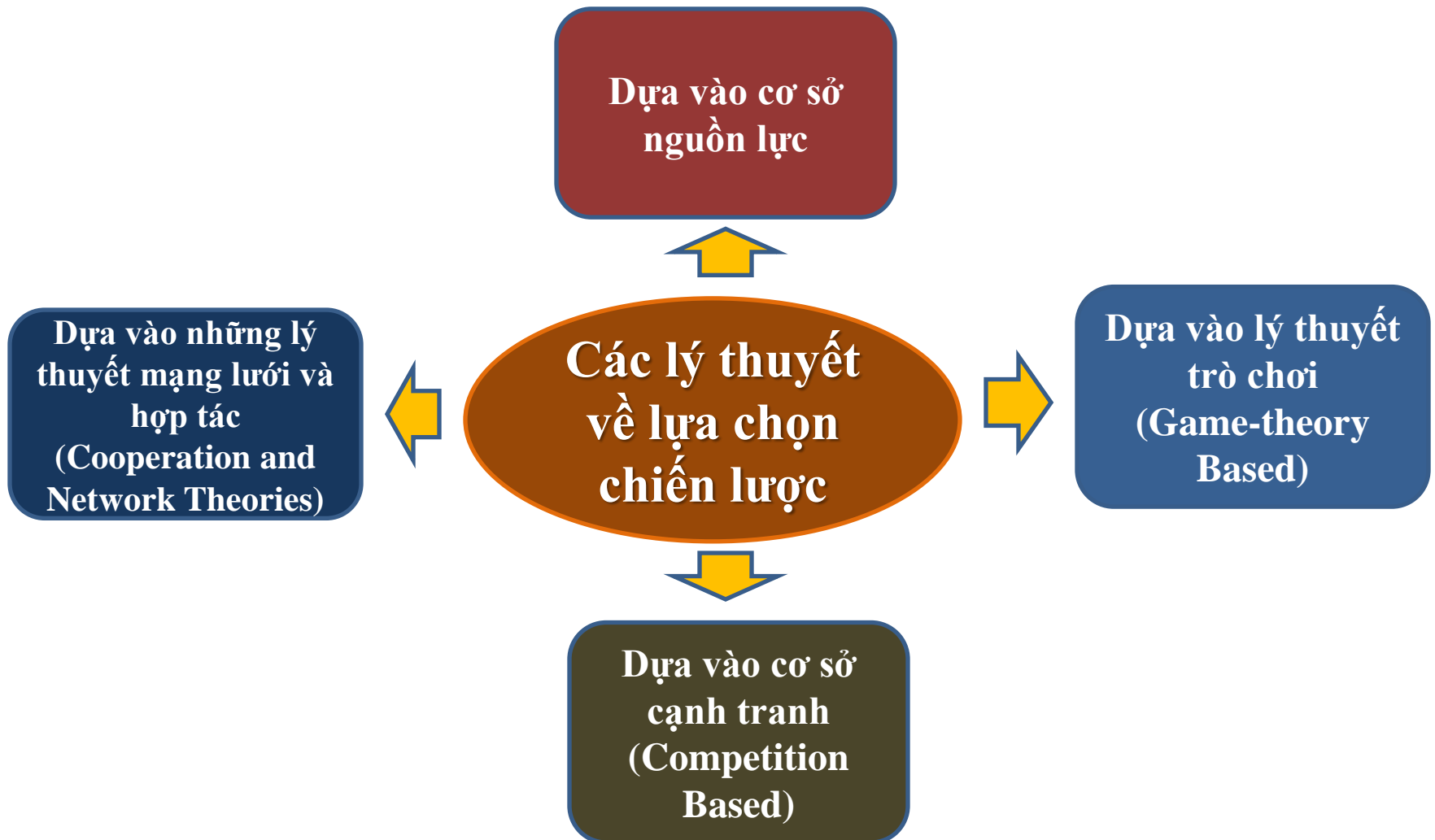
Hình thành các chiến lược

Các thành tố của chiến lược



Hoạch định chiến lược

Lựa chọn chiến lược





Giám sát việc thực thi chiến lược

- ❑ HĐQT cần thiết lập một hệ thống đo lường thành tích và sức khoẻ của công ty;
- ❑ Mục tiêu cần đạt được là xác định một hệ thống thước đo (metrics) nhằm vào sự cân bằng giữa các lĩnh vực khác nhau và liên kết trực tiếp với các hoạt động tạo ra giá trị;
- ❑ Bên cạnh các chỉ tiêu đo đạt tiêu chuẩn tài chính, các chỉ tiêu cần bao gồm các hoạt động, các vấn đề tổ chức, trạng thái thị trường sản phẩm và vị thế công ty, bản chất các mối quan hệ với các đối tác bên ngoài...



Giám sát việc thực thi chiến lược

- ❑ Việc lựa chọn một hệ thống đo lường phù hợp sẽ có ích cho việc phân biệt giữa việc tạo giá trị trong ngắn, trung và dài hạn;
- ❑ Cho dài hạn, HĐQT nên phát triển hệ thống đo lường đánh giá khả năng của công ty đối với việc duy trì thu nhập từ những hoạt động hiện tại và xác định cũng như khai thác những lĩnh vực mới ở đâu công ty có thể phát triển;
- ❑ Cuối cùng, cần có hệ thống đánh giá việc duy trì nguồn nhân lực chủ chốt và chiều sâu thực sự của đội ngũ lãnh đạo tài ba.



Xây dựng HĐQT chú trọng chiến lược (Strategy-Focused Board)

- ❑ Nuôi dưỡng tinh thần chiến lược ở HĐQT là việc làm khó khăn, mất thời gian và đòi hỏi tư duy lại về cơ cấu, các tiếp cận về trách nhiệm, các tương tác với ban điều hành để giúp cho việc phát triển một tầm nhìn chiến lược;
- ❑ Để thu hút HĐQT tham gia sâu vào việc phát triển chiến lược, trước tiên nên yêu cầu HĐQT tìm kiếm sự cân bằng hiệu quả giữa các xem xét ngắn hạn và dài hạn trong việc giám sát của họ;



Xây dựng HĐQT chú trọng chiến lược (Strategy-Focused Board)

- ❑ Nuôi dưỡng tinh thần chiến lược ở HĐQT là việc làm khó khăn, mất thời gian và đòi hỏi tư duy lại về cơ cấu, các tiếp cận về trách nhiệm, các tương tác với ban điều hành để giúp cho việc phát triển một tầm nhìn chiến lược;
- ❑ Để thu hút HĐQT tham gia sâu vào việc phát triển chiến lược, trước tiên nên yêu cầu HĐQT tìm kiếm sự cân bằng hiệu quả giữa các xem xét ngắn hạn và dài hạn trong việc giám sát của họ;



Xây dựng HĐQT chú trọng chiến lược (Strategy-Focused Board)

- ❑ Tiếp đến, ban điều hành cần vạch ra một tập hợp các phương án lựa chọn chiến lược dài hạn để HĐQT có thể kiểm tra và thách thức;
- ❑ Sau đó, ban điều hành có thể phát triển kế hoạch chi tiết để HĐQT chuẩn y cuối cùng;
- ❑ Quá trình trên cần được thực hiện bằng nhiều cuộc họp HĐQT và cho phép các thành viên HĐQT thăm dò, điều tra những vấn đề chiến lược đặc thù.



Xây dựng HĐQT chú trọng chiến lược (Strategy-Focused Board)

- ❑ Cuối cùng, HĐQT có thể giữ vai trò quan trọng trong việc giám sát sự tiến triển của kế hoạch và những thay đổi có thể gặp rủi ro;
- ❑ Do HĐQT có thể được tuyển chọn để chú trọng vào những chi tiết, ban điều hành cần phải đối phó với tất cả các khía cạnh của kế hoạch;
- ❑ Khi được chấp nhận, chiến lược có thể được kỳ vọng tiến triển theo thời gian và như vậy cần sự đàm thoại liên tục giữa HĐQT và ban điều hành.

Thảo luận

- ❑ Anh/chị đánh giá thế nào về vai trò của HĐQT của các doanh nghiệp ở VN trong việc hoạch định chiến lược?
- ❑ Hội đồng quản trị phải tham gia vào các giai đoạn cốt yếu nào trong quá trình quản trị chiến lược?
- ❑ Theo Luật doanh nghiệp Việt Nam, HĐQT chịu trách nhiệm đối với những quyết định chiến lược nào?





VAI TRÒ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 6

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ BỀN VỮNG (Corporate Social Responsibility and Sustainability)

TS. VÔ TẤN PHONG



Nội dung

- ❑ Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
- ❑ Các lý thuyết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
- ❑ Chiến lược và các chính sách về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
- ❑ Sự bền vững và 3 thành tố máu chốt
- ❑ Khung năng lực về trách nhiệm xã hội
- ❑ Truyền thông với các đối tượng hữu quan



Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Bối cảnh

- ❑ Doanh nghiệp ngày nay đã thay đổi rất nhiều do những thế lực xã hội quan trọng cũng như sự phát triển nhanh của công nghệ, toàn cầu hóa...;
- ❑ Doanh nghiệp càng ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào các yếu tố đầu vào;
- ❑ Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào sự chấp nhận của xã hội và môi trường;
- ❑ Thiếu sự thừa nhận của xã hội sẽ không tồn tại nên doanh nghiệp phải hiểu được trách nhiệm của mình đối với xã hội;



Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Bối cảnh

- ❑ Doanh nghiệp ngày nay không còn là những tổ chức kinh tế mà là những tổ chức **kinh tế - xã hội** nên không chỉ vì mục tiêu lợi nhuận;
- ❑ Lợi nhuận phải được tạo ra từ sự đáng tin cậy và uy tín đối với xã hội;
- ❑ Hình ảnh của doanh nghiệp phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng;
- ❑ Doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại và phát triển lâu dài nếu chúng làm những điều hữu ích cho xã hội và vì lợi ích của khách hàng.



Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Những tranh luận liên quan đến CSR

- ❑ Hạn chế mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của thị trường tự do;
- ❑ Doanh nghiệp không được chuẩn bị để thực hiện các hoạt động xã hội;
- ❑ Làm loãng mục tiêu trước tiên của doanh nghiệp;
- ❑ Tăng quyền lực của doanh nghiệp;
- ❑ Hạn chế khả năng cạnh tranh trong thị trường toàn cầu.



Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Những tranh luận về những vấn đề gì?

- ❑ Nhấn mạnh đến những vấn đề xã hội doanh nghiệp gây ra và cho doanh nghiệp là một phần của giải pháp;
- ❑ Bảo vệ chính lợi ích của doanh nghiệp;
- ❑ Hạn chế sự can thiệp của chính phủ trong tương lai;
- ❑ Nhấn mạnh đến những vấn đề bằng việc sử dụng những nguồn lực và khả năng chuyên môn của doanh nghiệp;
- ❑ Nhấn mạnh những vấn đề bằng sự chủ động.



Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

“Trách nhiệm xã hội (CSR) là sự ý thức trách nhiệm của doanh nghiệp về cộng đồng và môi trường (cả về xã hội và sinh thái) nơi doanh nghiệp hoạt động” (Business Dictionary).

Doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ công dân (Corporate Citizenship) đó thông qua:

- ❑ Các quá trình giảm thiểu chất thải và ô nhiễm;
- ❑ Tham gia vào các chương trình giáo dục và xã hội; và
- ❑ Thu được lợi nhuận đủ cho việc sử dụng các nguồn lực.



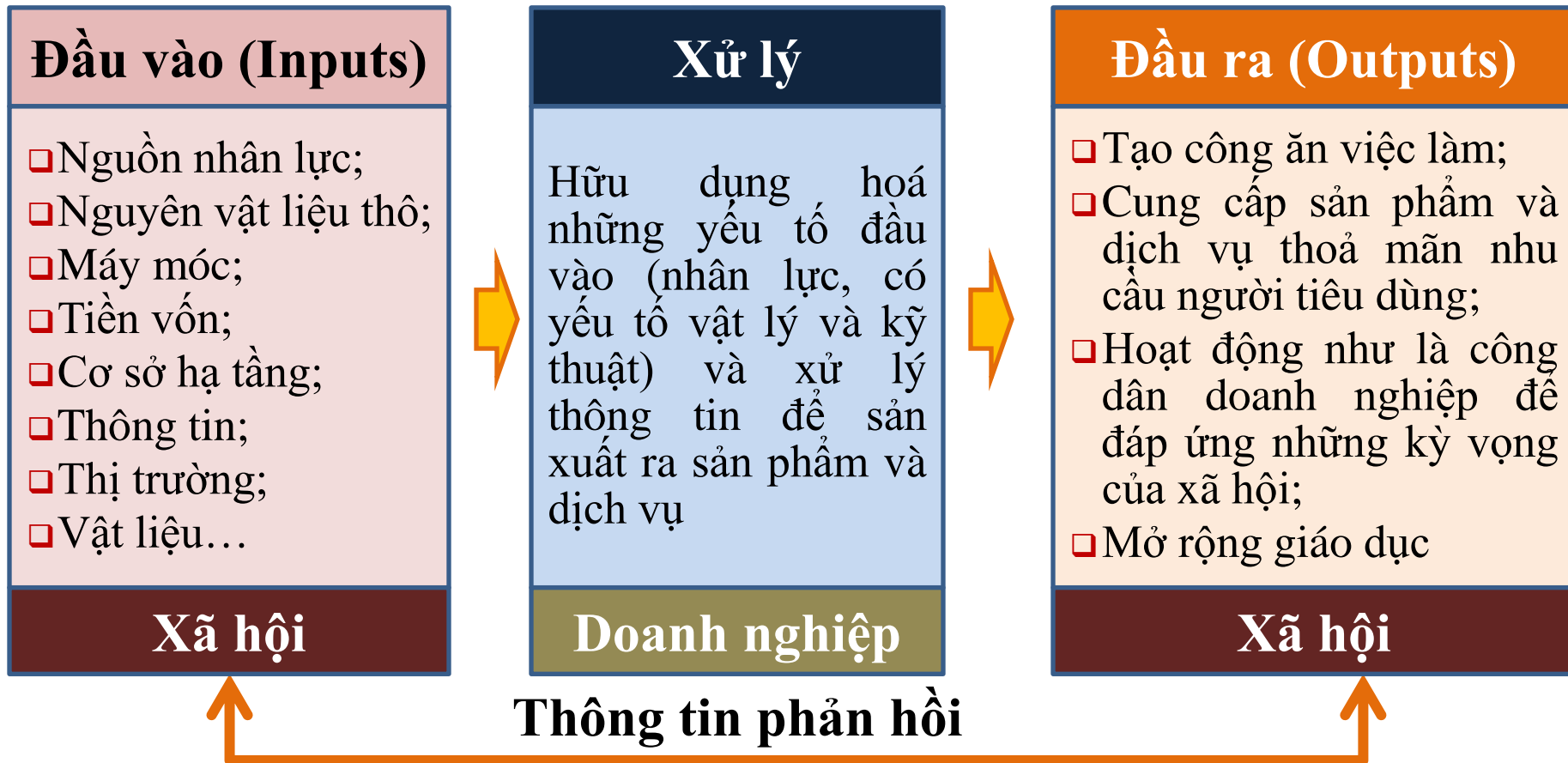
Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

“Trách nhiệm của những người quản trị trong xã hội của chúng ta không chỉ đối với doanh nghiệp của mình mà vì vị thế trong cộng đồng của doanh nghiệp, vì sự thành công và địa vị pháp lý của doanh nghiệp, vì tương lai lâu dài của hệ thống kinh tế - xã hội và sự tồn tại của doanh nghiệp như là một tổ chức tự chủ. Vì vậy, những trách nhiệm đối với cộng đồng của doanh nghiệp phải nhấn mạnh tất cả hành vi của doanh nghiệp vì nó sẽ trang bị đạo đức quản trị một cách vững chắc”. (Peter F. Drucker)



Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Mối liên hệ giữa doanh nghiệp và xã hội theo tiếp cận hệ thống





Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Các viễn cảnh của CSR

- ❑ Xã hội (Social Perspective);
- ❑ Định hướng chiến lược (Strategy-driven Perspective);
- ❑ Đối tượng hữu quan (Stakeholder Perspective);
- ❑ Đạo đức (Ethical Perspective)
- ❑ Chính trị (Political Perspective)
- ❑ Nhân ái (Philanthropic Perspective)



Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Các khía cạnh liên quan đến CSR

- ❑ Trách nhiệm hay nghĩa vụ liên quan đến pháp luật (Legal responsibility or liability)
- ❑ Những hành vi có trách nhiệm xã hội (Socially responsible behavior)
- ❑ Trách nhiệm đối với vấn đề gì đó trong khuôn thức riêng (Responsible for...)
- ❑ Đóng góp từ thiện (Charitable contributions)
- ❑ Tiêu chuẩn cao liên quan đến trách nhiệm ủy thác (Fiduciary duty)...

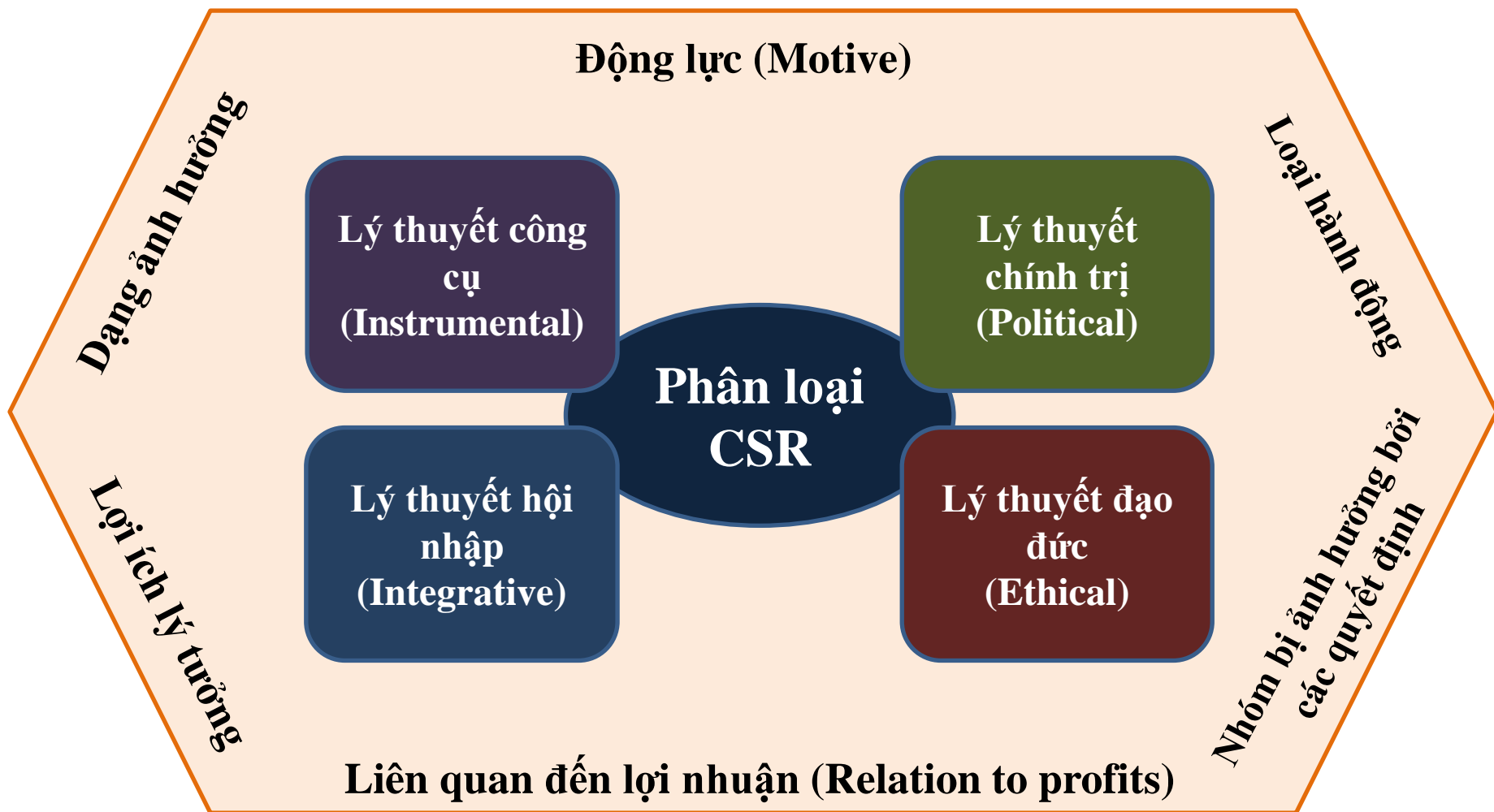


Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

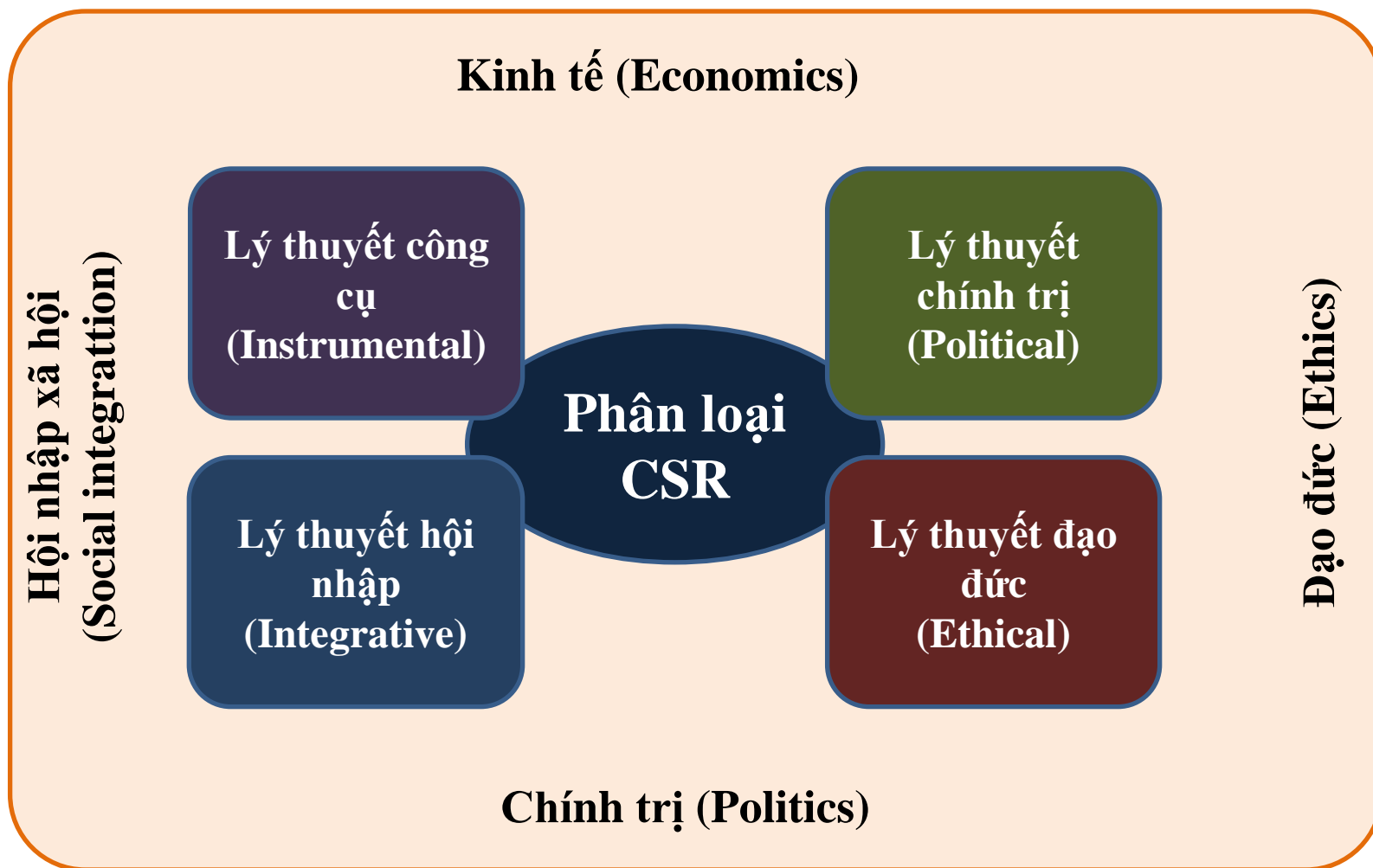
Tầm quan trọng của CSR

Sự tồn tại lâu dài	Để tồn tại lâu dài, doanh nghiệp cần xây dựng thương hiệu uy tín đối với khách hàng và cộng đồng
Kỳ vọng của xã hội	Ngoài sản phẩm và dịch vụ chất lượng, cộng đồng còn mong đợi những hành vi của doanh nghiệp
Lợi thế thương mại (Goodwill)	Goodwill sẽ giúp doanh nghiệp trên nhiều khía cạnh như chi phí huy động vốn, thế thương lượng...
Pháp luật và những quy định	Pháp luật của nhiều nước buộc doanh nghiệp phải ứng xử có trách nhiệm xã hội nếu muốn tồn tại lâu dài
Môi trường hoạt động tốt hơn	Góp phần nâng cao chất lượng sống của các đối tượng hữu quan
Giữ sự cân bằng	Doanh nghiệp nhận từ xã hội phải có trách nhiệm trả lại cho xã hội

Các lý thuyết liên quan đến CSR

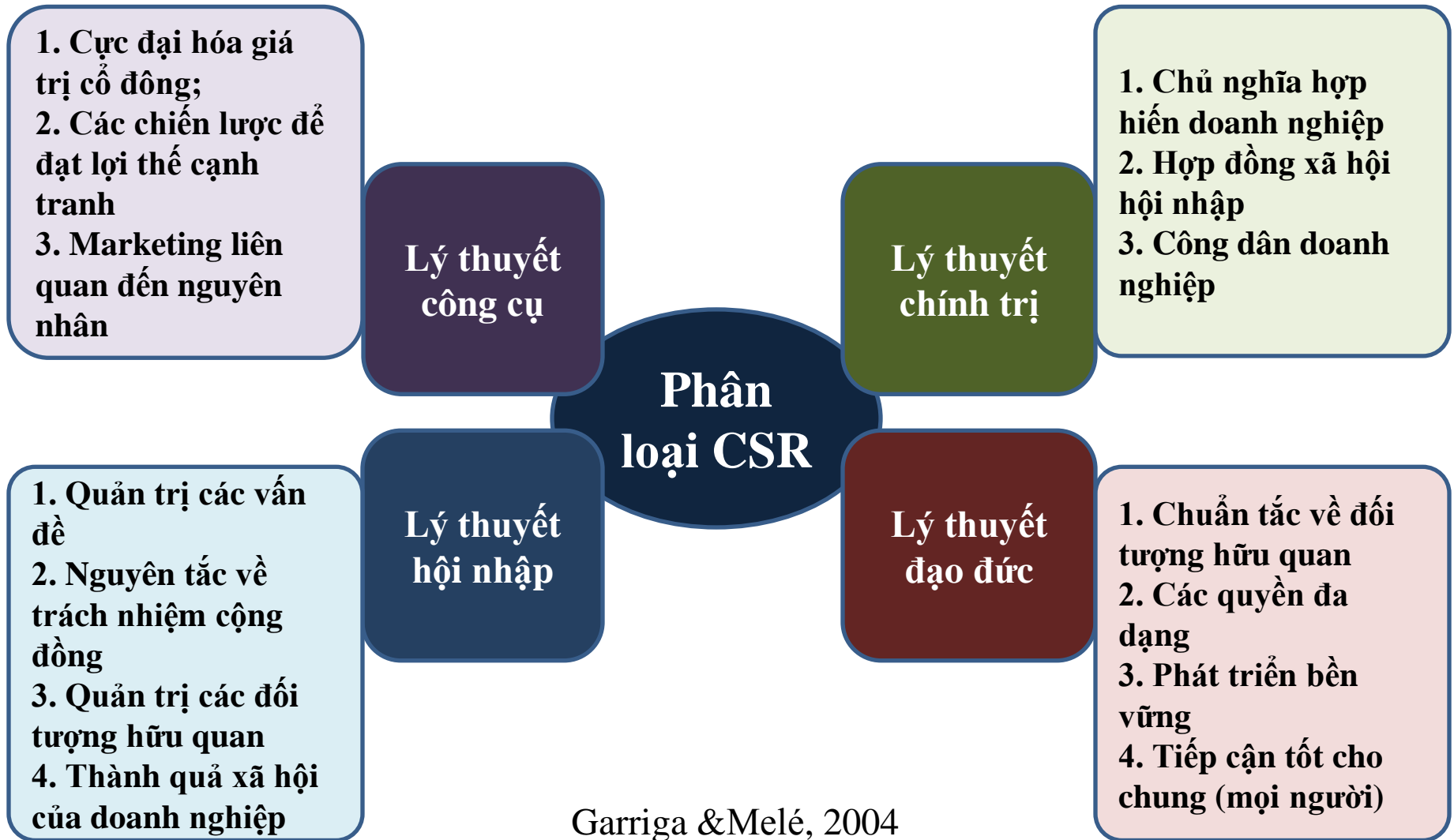


Các lý thuyết liên quan đến CSR





Các lý thuyết liên quan đến CSR





Các lý thuyết liên quan đến CSR

Lý thuyết	Các tiếp cận	Mô tả	Những người đóng góp chính
1. Các lý thuyết công cụ (Instrumental Theories) Tập trung vào việc đạt được các mục tiêu kinh tế thông qua những hoạt động xã hội	Cực đại hóa giá trị cổ đông (Maximization of shareholder value)	Cực đại hóa giá trị cổ đông trong dài hạn	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Các chiến lược vì lợi thế cạnh tranh (Strategies for competitive advantages)	Những đầu tư xã hội trong khung cạnh tranh Những chiến lược dựa vào quan điểm nguồn tài nguyên của DN và năng lực động của DN Những chiến lược cho phần đáy của tháp kinh tế	Porter và Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad và Hammond (2002); Hart và Christensen (2002); Prahalad (2003)
	Marketing liên quan đến nguyên nhân (Cause-related marketing)	Những hoạt động vị tha được xã hội nhận biết được sử dụng như là công cụ marketing	Varadarajian và Menon (1988), Murray và Montanani (1986)



Các lý thuyết liên quan đến CSR

Lý thuyết	Các tiếp cận	Mô tả	Những người đóng góp chính
2. Các lý thuyết chính trị (Political Theories) Tập trung vào sử dụng có trách nhiệm thế lực (power) của doanh nghiệp trong chính trường	Chủ nghĩa hợp hiến doanh nghiệp (Corporate constitutionalism)	Trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp phát sinh từ một số thể lực mà doanh nghiệp có được	Davis (1960, 1967)
	Lý thuyết hợp đồng xã hội hội nhập (Integrative social contract)	Giả định rằng tồn tại một khế ước xã hội giữa doanh nghiệp và xã hội	Donaldson và Dunfee (1994, 1999)
	Công dân doanh nghiệp (Corporate citizenship)	Doanh nghiệp được biết đến như là một công dân với tham gia nhất định trong cộng đồng	Wood và Lodgson (2002), Andriof và McIntosh (2001), Matten và Crane



Các lý thuyết liên quan đến CSR

Lý thuyết	Các tiếp cận	Mô tả	Những người đóng góp
3. Các lý thuyết hội nhập (Integrative Theories) Tập trung vào sự hội nhập của những nhu cầu xã hội	Quản trị các vấn đề (Issues management)	Các quá trình của doanh nghiệp đáp ứng những vấn đề xã hội và chính trị mà có ảnh hưởng đáng kể đến doanh nghiệp	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Volgel (1986), Wartick và Mahon (1994)
	Trách nhiệm cộng đồng (Public responsibility)	Luật và quá trình chính sách công hiện hành được xem như sự tham chiếu cho thành quả của hoạt động xã hội	Preston và Post (1975,1981)
	Quản trị đối tượng hữu quan	Cân bằng lợi ích giữa doanh nghiệp và đối tượng hữu quan	Mitchell (1997), Agle và Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Thực hiện hoạt động xã hội của doanh nghiệp (Corporate social performance)	Tìm tính pháp lý và các quá trình xã hội để có ứng xử thích hợp đối với các vấn đề xã hội	Caroll (1979), Wartick và Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)



Các lý thuyết liên quan đến CSR

Lý thuyết	Các tiếp cận	Mô tả	Những người đóng góp
4. Các lý thuyết đạo đức (Ethical Theories) Tập trung vào những việc đúng để đạt được xã hội tốt	Lý thuyết đối tượng hữu quan chuẩn tắc (Stakeholder normative theory)	Xem xét nghĩa vụ ủy thác đối với các đối tượng hữu quan của doanh nghiệp. Việc áp dụng yêu cầu tham khảo các lý thuyết về đạo lý (Kantian, thuyết vị lợi, công bằng...)	Freeman (1984, 1994), Evan và Freeman (1989), Donaldson và Preston (1995), Freeman và Phillips (2002), Phillips (2003)
	Quyền đa dạng (Universal rights)	Khung dựa vào quyền con người, quyền lao động, môi trường	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Phát triển bền vững (Sustainable development)	Hướng đến việc đạt được phát triển cho thế hệ hiện tại và tương lai	World Commission on Environment and Development (1987), Gladwin và Kennelly (1995)
	Tiếp cận điều tốt chung (The good common)	Hướng đến những điều tốt cho cộng đồng	Alford và Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)



Các lý thuyết liên quan đến CSR

Tháp CSR của Carroll





Các lý thuyết liên quan đến CSR

Tháp CSR của Carroll

Sử dụng nguồn lực để sản xuất sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn nhu cầu xã hội và tạo ra lợi nhuận

Trách nhiệm kinh tế

Trách nhiệm pháp lý

Tất cả các tổ chức kinh tế phải hoạt động trong khung pháp luật và các qui định

Mô hình Carroll

Những bước hướng đến trách nhiệm xã hội bằng những hành động tự nguyện

Trách nhiệm tùy chọn

Trách nhiệm đạo đức

Hoạt động phù hợp với những kỳ vọng của xã hội có thể không có qui định của pháp luật



Các lý thuyết liên quan đến CSR

ISO 26000

- ❑ Là một hướng dẫn mang tính tự nguyện, không phải là một tiêu chuẩn bắt buộc;
- ❑ Mục tiêu là đóng góp vào sự phát triển bền vững của thế giới;
- ❑ Thúc đẩy các doanh nghiệp và các tổ chức thực hành trách nhiệm xã hội để cải thiện sự ảnh hưởng của chúng đối với người lao động, môi trường tự nhiên và cộng đồng;
- ❑ Giới thiệu 7 yếu tố cốt lõi và 7 hành vi trách nhiệm xã hội.



Các lý thuyết liên quan đến CSR

ISO 26000



Các lý thuyết liên quan đến CSR





7 nguyên tắc của ISO 26000

Tính trách nhiệm (Accountability)

Nguyên tắc:

Doanh nghiệp phải có trách nhiệm về những ảnh hưởng của mình đối với xã hội, nền kinh tế và môi trường (trách nhiệm về phát triển bền vững):

- ❑ Doanh nghiệp phải chấp nhận việc nghiên cứu cẩn thận phù hợp và chấp nhận trách nhiệm ứng xử với việc nghiên cứu cẩn thận;



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tính trách nhiệm (Accountability)

- ❑ Trách nhiệm liên quan đến nghĩa vụ quản lý và kiểm soát các lợi ích của tổ chức và chịu trách nhiệm liên quan đến pháp luật và các qui định;
- ❑ Doanh nghiệp có trách nhiệm tạo những ảnh hưởng tích cực đối với cả tổ chức và xã hội;
- ❑ Doanh nghiệp có trách nhiệm phải thực hiện những hành động ngăn ngừa sự lặp lại những ảnh hưởng tiêu cực không chủ định và không thấy trước.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Minh bạch (Transparency)

- ❑ Nguyên tắc: Doanh nghiệp cần phải minh bạch trong các quyết định và hành động có ảnh hưởng đến xã hội và môi trường;
- ❑ Các vấn đề cần minh bạch:
 - Mục đích, bản chất và nơi xảy ra các hoạt động của doanh nghiệp;
 - Nhận diện mọi lợi ích được kiểm soát trong các hoạt động của tổ chức;
 - Cách thức mà các quyết định được thực hiện, thực hiện và soát xét, gồm việc xác định vai trò, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của các chức năng trong tổ chức;



7 nguyên tắc của ISO 26000

Minh bạch (Transparency)

- Các tiêu chuẩn và tiêu chí dựa vào đó để đánh giá thành tích của tổ chức liên quan đến trách nhiệm xã hội;
- Thành quả của doanh nghiệp liên quan đến những vấn đề quan trọng về trách nhiệm xã hội;
- Những ảnh hưởng biết được và thường xảy ra của những quyết định và hành động của doanh nghiệp đối với các đối tượng hữu quan, xã hội, kinh tế và môi trường;
- Các đối tượng hữu quan và tiêu chí, các thủ tục sử dụng để xác định, lựa chọn và gắn kết..



7 nguyên tắc của ISO 26000

Hành vi đạo đức (Ethical behaviour)

- ❑ Nguyên tắc: doanh nghiệp phải ứng xử có đạo đức.
- ❑ Cổ động hành vi có đạo đức bằng cách:
 - Xác định và tuyên bố về những giá trị cốt lõi và các nguyên tắc;
 - Phát triển và sử dụng các cơ cấu quản trị (governance structure) giúp phát triển hành vi đạo đức trong tổ chức, trong việc ra quyết định và giao tiếp với bên ngoài;



7 nguyên tắc của ISO 26000

Hành vi đạo đức (Ethical behaviour)

- Xác định, áp dụng và thực hiện các tiêu chuẩn về hành vi đạo đức phù hợp với mục đích và các hoạt động và nhất quán với những nguyên tắc được phát thảo trong các tiêu chuẩn quốc tế;
- Thúc đẩy và động viên việc tuân thủ các tiêu chuẩn về hành vi đạo đức của doanh nghiệp;
- Xác định và truyền thông về tiêu chuẩn hành vi đạo đức được kỳ vọng từ tất cả các lĩnh vực của tổ chức;
- Ngăn ngừa và giải quyết mâu thuẫn lợi ích có thể dẫn đến hành vi không đạo đức.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Hành vi đạo đức (Ethical behaviour)

- Thiết lập và duy trì các cơ chế kiểm soát và giám sát, hỗ trợ và thúc đẩy hành vi đạo đức;
- Thiết lập và duy trì các cơ chế tạo thuận tiện cho việc báo cáo về những hành vi không đạo đức không lo bị trả đũa;
- Nhận biết và nhấn mạnh những tình trạng mà pháp luật và quy định của địa phương không có hay mâu thuẫn với hành vi đạo đức;
- Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về hành vi đạo đức đôi khi liên quan đến con người;
- Tôn trọng phúc lợi cho động vật.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tôn trọng những lợi ích của các đối tượng hữu quan (Respect for Stakeholder Interests)

- ❑ Nguyên tắc: Tổ chức phải tôn trọng, xem xét và đáp ứng các mối quan tâm của các đối tượng hữu quan;
- ❑ Tổ chức phải:
 - Xác định các đối tượng hữu quan;
 - Nhận biết và có trách nhiệm đối với những lợi ích cũng như quyền pháp lý của đối tượng hữu quan và đáp ứng những quan tâm được thể hiện;
 - Nhận biết rằng một số đối tượng hữu quan có thể ảnh hưởng lớn đến các hoạt động của tổ chức;



7 nguyên tắc của ISO 26000

- Đánh giá và chú ý đến khả năng quan hệ với các đối tượng hữu quan để họ tiếp xúc, gắn kết và ảnh hưởng đến tổ chức;
- Chú ý đến mối quan hệ của những lợi ích của các đối tượng hữu quan đến những kỳ vọng rộng lớn hơn của xã hội và đến sự phát triển bền vững, cũng như bản chất của mối quan hệ của các đối tượng hữu quan với tổ chức;
- Xem xét những quan điểm của các đối tượng hữu quan mà những lợi ích của họ dường như bị ảnh hưởng bởi quyết định và hoạt động của tổ chức.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tôn trọng qui tắc pháp luật

- ❑ Nguyên tắc: tổ chức phải chấp nhận rằng tôn trọng các qui tắc pháp luật là bắt buộc;
- ❑ Tổ chức phải:
 - Tuân thủ các qui định pháp luật trong hoạt động của tổ chức, ngay cả khi những qui định pháp luật không đủ hiệu lực;
 - Đảm bảo rằng các mối quan hệ và các hoạt động tuân theo khung dự định và áp dụng pháp luật;
 - Tự đảm bảo rằng tổ chức được thông báo về các nghĩa vụ pháp lý;
 - Định kỳ soát xét việc tuân thủ pháp luật.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tôn trọng các chuẩn mực hành vi quốc tế

- ❑ Nguyên tắc: tổ chức phải tôn trọng các chuẩn mực hành vi quốc tế khi tham gia vào nguyên tắc tôn trọng qui tắc pháp luật:
 - Trong những hoàn cảnh pháp luật hay việc thực thi không đảm bảo việc bảo vệ môi trường và xã hội, tổ chức phải cố gắng tôn trọng, như là một yêu cầu tối thiểu, những qui tắc ứng xử quốc tế;
 - Trong các nước mà pháp luật áp dụng có xung đột với chuẩn mực hành vi quốc tế, tổ chức phải cố gắng tôn trọng những chuẩn mực này với mức độ cao nhất có thể được.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tôn trọng các chuẩn mực hành vi quốc tế

- Trong hoàn cảnh mà luật hay việc áp dụng luật có xung đột với chuẩn mực hành vi quốc tế và khi việc không tuân thủ những chuẩn mực này có thể gặp những hậu quả đáng kể, tổ chức phải soát xét một cách khả thi và hợp lý bản chất của các mối quan hệ và các hoạt động của tổ chức trong phạm vi hệ thống pháp luật đó;
- Tổ chức phải xem xét những cơ hội và các kênh pháp luật để tìm kiếm ảnh hưởng các tổ chức liên quan và các tổ chức có thẩm quyền để ngăn ngừa các sự xung đột như vậy.



7 nguyên tắc của ISO 26000

Tôn trọng quyền con người

- ❑ Nguyên tắc: tổ chức phải tôn trọng những quyền con người và nhận thức cả tầm quan trọng và tính phổ thông của nó;
- ❑ Tổ chức phải:
 - Tôn trọng và, ở đâu có thể được, cổ súy quyền con người được xác định bởi Hiệp ước quốc tế về quyền con người;
 - Tôn trọng tính chất phổ thông của các quyền này, tức áp dụng không chia tách trong tất cả các nước, các văn hóa và các tình huống;
 - Nếu ở nơi nào luật pháp không đủ bảo vệ quyền con người thì áp dụng chuẩn mực quốc tế.



Chiến lược và các chính sách về CSR

- ❑ Tồn thất tài sản hữu hình và vô hình của doanh nghiệp khi vi phạm những hành vi được chấp nhận có thể sẽ rất lớn;
- ❑ Yêu cầu ngày càng cao đối với việc lập báo cáo cân bằng, khách quan và minh bạch về CSR và ảnh hưởng đến môi trường sinh thái;
- ❑ Niềm tin về doanh nghiệp có trách nhiệm phải là một doanh nghiệp:
 - Tốt trong dài hạn;
 - Tác động tích cực lên mối quan hệ với khách hàng, thái độ nhân viên;
 - Tác động tích cực lên giá cổ phiếu và chi phí vốn.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Luật công ty của Anh (2006) đưa trách nhiệm CSR là một trong các nghĩa vụ của HĐQT:

“Thành viên HĐQT công ty phải hành xử theo cách mà ông ta, với thiện chí của mình, thấy là cách tốt nhất để thúc đẩy thành công của công ty, vì lợi ích của toàn bộ thành viên, và để làm được điều đó, ông ta phải quan tâm đến các vấn đề sau:

- ❑ Các hậu quả có thể xảy ra của bất kỳ quyết định nào trong dài hạn;
- ❑ Lợi ích của nhân viên công ty;



Chiến lược và các chính sách về CSR

- ❑ Nhu cầu chăm lo các quan hệ kinh doanh với nhà cung cấp, các khách hàng và các đối tượng hữu quan khác;
- ❑ Ảnh hưởng của hoạt động của công ty lên cộng đồng và môi trường;
- ❑ Khao khát duy trì một danh tiếng về hoạt động kinh doanh chuẩn mực cao cho công ty;
- ❑ Yêu cầu phải cư xử công bằng với cá thành viên của công ty”



Chiến lược và các chính sách về CSR

- ❑ Liên minh châu Âu (2005) yêu cầu các công ty tham gia đấu thầu phải có chính sách CSR cụ thể;
- ❑ Sàn giao dịch chứng khoán Úc quy định các công ty phải báo cáo theo các tiêu chí về môi trường;
- ❑ Giới truyền thông điều tra càng ngày càng nêu nhiều hành vi của các tổ chức vi phạm những “hành vi được chấp nhận” liên quan đến vấn đề xã hội và môi trường;
- ❑ Nhiều hoạt động hợp pháp nhưng vẫn bị xã hội lên án...



Chiến lược và các chính sách về CSR

Để có hiệu quả

- ❑ Các nỗ lực CSR của công ty cần phải được thực hiện trên nền tảng chính sách CSR ở tầm HĐQT;
- ❑ Chính sách phải đảm bảo một tuyên bố rõ ràng về:
 - Các giá trị của công ty;
 - Công ty đại diện cho điều gì;
 - Các thức phối hợp với các đối tượng hữu quan bên trong cũng như bên ngoài.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Để có hiệu quả

- ❑ Các cam kết của HĐQT và các chính sách CSR sẽ ảnh hưởng đến các quyết định điều hành, tác động lên thái độ của nhân viên và cải thiện mối quan hệ với khách hàng;
- ❑ Một chính sách rõ ràng sẽ có tác động lên các quyết định đầu tư của các cổ đông tiềm năng muốn tìm đến các doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội, có đạo đức và thân thiện với môi trường.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Những trách nhiệm xã hội chính yếu

1. Trách nhiệm tạo ra lợi nhuận

Mục tiêu cơ bản của tất cả các doanh nghiệp là phải tạo ra lợi nhuận; chỉ khi đó nó mới có thể thực hiện trách nhiệm xã hội và đáp ứng kỳ vọng của xã hội.

2. Trách nhiệm tạo ra việc làm

Mọi doanh nghiệp phải tạo những cơ hội công bằng cho tất cả mọi người; phải tạo những điều kiện và những hoàn cảnh giúp cho người lao động nỗ lực đạt được các mục tiêu của tổ chức.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Những trách nhiệm xã hội chính yếu

3. Trách nhiệm sử dụng tối ưu các nguồn lực

Mỗi doanh nghiệp phải nhận thức rằng nguồn lực là khan hiếm nên phải có trách nhiệm sử dụng chúng có hiệu quả, tránh lãng phí hay sử dụng nguồn lực không đúng cách.

4. Trách nhiệm cung cấp sản phẩm chất lượng

Cung cấp sản phẩm chất lượng với giá phải chăng. Khách hàng sẽ hài lòng nếu hàng hóa chất lượng, đạt kỳ vọng của họ và giá cả hợp lý.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Những trách nhiệm xã hội chính yếu

5. Trách nhiệm bảo vệ môi trường

Càng ngày vấn đề môi trường càng trở nên quan trọng nên doanh nghiệp phải có trách nhiệm bảo vệ môi trường (bao gồm xã hội và sinh thái).

6. Trách nhiệm đảm bảo chất lượng cuộc sống

Chất lượng cuộc sống là một sự tăng trưởng bên trong, phát triển tính cách, tinh thần và cuộc sống phong phú. Doanh nghiệp phải đảm bảo cơ hội cho người lao động cũng như xã hội nâng cao chất lượng cuộc sống ngày càng tốt hơn.



Chiến lược và các chính sách về CSR

Những trách nhiệm xã hội chính yếu

7. Trách nhiệm về an toàn và sức khỏe

Bảo vệ sức khỏe và an toàn vật lý của người tiêu dùng và cho người lao động là lĩnh vực tối quan trọng đối. Điều này càng hệ trọng hơn đối với các doanh nghiệp dược phẩm và mỹ phẩm.

8. Hoạt động thương mại ngay thẳng

Không thực hiện hoạt động quảng cáo lừa bịp, không hoạt động mang tính độc quyền, không tạo sự khan hiếm giả tạo, không hối lộ; cung cấp sản phẩm chất lượng, giá cả hợp lý; cung cấp thông tin đúng và kịp thời cho các đối tượng hữu quan.

Khung năng lực về CSR

(Của Chính phủ Anh)

Đặc tính cốt lõi

Hiểu về xã hội

Kiến thức về các doanh nghiệp vận hành;
Kiến thức về sự ảnh hưởng của doanh nghiệp lên xã hội;
Cố gắng làm cho ảnh hưởng của doanh nghiệp mang tính tích cực.

Xây dựng năng lực

Xây dựng năng lực quản lý doanh nghiệp hiệu quả;
Giúp nhà cung cấp, nhân viên hiểu về môi trường, quan tâm đến xã hội và môi trường trong nhiệm vụ hàng ngày.

Đặt câu hỏi về doanh nghiệp

Luôn luôn thắc mắc về doanh nghiệp trong mối quan hệ với tương lai bền vững; sẵn sàng cải thiện chất lượng cuộc sống và môi trường; ủng hộ sự tham gia của các tổ chức bên ngoài quan tâm đến tương lai.

Quan hệ với các đối tượng hữu quan

Nhận thức được rằng đối tượng có liên quan là tất cả những ai ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi doanh nghiệp; hiểu được cơ hội và rủi ro mà họ mang đến; làm việc thông qua trao đổi, quan tâm đến quan điểm của họ.

Quan điểm chiến lược

Đưa vào chiến lược tổng thể của doanh nghiệp để CSR trở thành “hoạt động kinh doanh thông thường” với sự lãnh đạo của cấp cao; làm cho mọi người nhận thức được vấn đề CSR.

Khai thác sự đa dạng

Nhận thức rằng mọi người đều khác nhau và cần khai thác sự đa dạng này; thể hiện các vấn đề này trong các chính sách về nguồn nhân lực.



Khung năng lực về CSR

(Của Chính phủ Anh)

Cấp độ thực hiện

Nhận thức

Áp dụng rộng rãi các đặc tính cốt lõi của CSR và cách thức chúng tác động đến các quyết định kinh doanh.

Hiểu

Sự hiểu biết cơ bản về một số vấn đề với khả năng áp dụng chúng trong một số hoạt động cụ thể.

Áp dụng

Ngoài việc có những kiến thức cơ bản về các vấn đề này, còn có khả năng áp dụng chúng vào các hoạt động cụ thể.

Tích hợp

Có một sự hiểu biết sâu sắc về các vấn đề và thành thạo trong việc gắn CSR vào trong qui trình ra quyết định kinh doanh.

Lãnh đạo

Khả năng giúp các nhà quản lý trong khắp tổ chức theo cách kết hợp CSR vào trong các qui trình ra quyết định kinh doanh.

Sự bền vững và 3 thành tố máu chốt

Khái niệm

Là “sự phát triển đáp ứng được những nhu cầu và nguyện vọng của thế hệ hiện tại mà không hy sinh khả năng đạt được những điều đó của những thế hệ tương lai”.

3 thành tố chủ yếu của phát triển bền vững:

- ❑ Môi trường;
- ❑ Kinh tế;
- ❑ Xã hội.





Sự bền vững và 3 điểm máu chốt

Tính bền vững về môi trường

Là trạng thái mà trong đó các nhu cầu liên quan đến môi trường được thỏa mãn nhưng không làm giảm năng lực của nó để đảm bảo rằng mọi người sẽ sống tốt ở thời điểm hiện tại và tương lai.

Liên quan đến sự bền vững của môi trường:

- ❑ Giảm thiểu (Reduce), sử dụng lại (Reuse), tái chế (Recycle);
- ❑ Hiệu suất sinh thái (Eco-efficiency);
- ❑ Sản xuất gạn đãi (Cradle-to-Cradle Manufacturing)+



Sự bền vững và 3 điểm mấu chốt

Tính bền vững về kinh tế

Sử dụng các chiến lược khác nhau để khai thác các nguồn lực hiện hữu một cách tối ưu để cho sự cân bằng lợi ích và trách nhiệm có thể đạt được trong dài hạn

Liên quan đến sự bền vững kinh tế:

- ❑ Ai trả tiền cho sản phẩm của doanh nghiệp (người sử dụng, chính phủ, các tổ chức phi chính phủ...);
- ❑ Vì sao người ta trả tiền cho sản phẩm của doanh nghiệp?
- ❑ Giá trị gì sản phẩm của doanh nghiệp mang lại cho xã hội.



Sự bền vững và 3 điểm máu chốt

Tính bền vững về mặt xã hội

Là khả năng mà một cộng đồng có thể phát triển các quá trình và cơ cấu mà trong đó không chỉ những nhu cầu của các thành viên hiện tại mà còn hỗ trợ khả năng cho các thế hệ tương lai duy trì một cộng đồng khỏe mạnh.





Sự bền vững và 3 điểm mấu chốt

Tính bền vững về mặt xã hội

Liên quan đến sự bền vững về mặt xã hội:

- Sản phẩm của doanh nghiệp có phù hợp với bối cảnh của xã hội?
- Có những người có kỹ năng ở mức có thể sửa chữa hay bảo trì sản phẩm của doanh nghiệp?
- Sản phẩm của doanh nghiệp có làm cho cuộc sống của con người tốt hơn?
- Có phần nào của sản phẩm của doanh nghiệp làm hại đến con người?



Phát triển bền vững

Văn hóa (Culture)
Đa dạng (Diversify)

Sự công bằng
(Equity)
Social

Bearable
**Có thể
chịu
đựng**

Equitable
**Công
bằng**

**Bền
vững**
Sustainable

Environment
Chất lượng
(Quality)

Viable
**Có thể sống
được**

Economic
Sự thịnh vượng
(Prosperity)



Truyền thông với các đối tượng hữu quan

- ❑ Nhiều báo cáo doanh nghiệp phải thực hiện liên quan đến các kết quả hoạt động phi tài chính trong đó có các hoạt động CSR và tính bền vững;
- ❑ Việc báo cáo về CSR trở thành một khía cạnh tích hợp quan trọng của thực tiễn quản trị của nhiều công ty;
- ❑ Các công ty thường báo cáo cho các đối tượng hữu quan bên ngoài về chính sách CSR và thực hiện phúc lợi cho người lao động, quan hệ với khách hàng, môi trường và tiêu chuẩn đạo đức, tính bền vững.



Sáng kiến về báo cáo của tổ chức The United Nations Global

The UN Global Compact kêu gọi các công ty tham gia chấp nhận một tập hợp những giá trị cốt lõi trong lĩnh vực quyền con người, các tiêu chuẩn về lao động, môi trường và chống tham nhũng:

❑ Các quyền con người

- Nguyên tắc 1: Các doanh nghiệp phải hỗ trợ và tôn trọng việc bảo vệ những quyền con người được quốc tế thừa nhận;
- Nguyên tắc 2: Đảm bảo rằng các doanh nghiệp không đồng lõa trong việc lạm dụng quyền con người



Sáng kiến về báo cáo của tổ chức The United Nations Global

❑ Lao động

- Nguyên tắc 3: Các doanh nghiệp cần phải đảm bảo tự do liên kết và thừa nhận hiệu quả quyền thương lượng tập thể;
- Nguyên tắc 4: Xóa bỏ tất cả các dạng lao động cưỡng bức và ép buộc;
- Nguyên tắc 5: Loại bỏ một cách có hiệu quả lao động trẻ em;
- Nguyên tắc 6: Loại bỏ sự phân biệt đối xử liên quan đến lao động và nghề nghiệp.



Sáng kiến về báo cáo của tổ chức The United Nations Global

❑ Môi trường

- Nguyên tắc 7: Các doanh nghiệp cần phải hỗ trợ một tiếp cận cân trọng đối với những thách thức môi trường;
- Nguyên tắc 8: Thực hiện các sáng kiến cổ động trách nhiệm lớn hơn về môi trường;
- Nguyên tắc 9: Khuyến khích phát triển và lan tỏa công nghệ thân thiện với môi trường;

❑ Chống tham nhũng

- Nguyên tắc 10: Các doanh nghiệp cần phải hoạt động chống lại tham nhũng dưới mọi hình thức.



Sáng kiến về báo cáo của tổ chức The United Nations Global

Những nguyên tắc và hướng dẫn

Hướng dẫn xác định nội dung báo cáo

Các nguyên tắc xác định nội dung báo cáo

Các nguyên tắc để đảm bảo chất lượng báo cáo

Hướng dẫn xác định ranh giới báo cáo

**Khung báo cáo
tập trung vào sự
bền vững**

Những công khai về tiêu chuẩn

Hồ sơ về tổ chức

Tiếp cận quản trị

Các chỉ tiêu thành tích

**Báo cáo tập trung
vào sự bền vững**

Thảo luận

- ❑ Một số nét về thực trạng về đạo đức kinh doanh trách nhiệm xã hội ở VN hiện nay?
- ❑ Vai trò của hội đồng quản trị trong việc nâng cao trách nhiệm xã hội của công ty?
- ❑ Thực hiện trách nhiệm xã hội của công ty có phải là một chiến lược tốt không? Vì sao?





TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ BỀN VỮNG





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 7

QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

(Theo Governance of Corporate Risk)

TS. VÕ TÂN PHONG



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Nội dung

- ❑ Tổng quan
- ❑ Khung quản trị rủi ro tích hợp của COSO về quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)
- ❑ Những gia cường mới đối với ERM
- ❑ Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM
- ❑ Trách nhiệm về sơ lược rủi ro, chiến lược rủi ro, chính sách rủi ro và giám sát rủi ro
- ❑ Quá trình quản trị rủi ro
- ❑ Hệ thống thông tin và truyền thông



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Tổng quan

Khảo sát của Aon Global Enterprise Risk Management (2010) cho thấy:

- ❑ Sự không chắc chắn trong phạm vi kinh tế toàn cầu gia tăng nhanh chóng;
- ❑ Nhận thức về sự cần thiết phải quản trị và rủi ro đòn bẩy chưa bao giờ cao như vậy;
- ❑ Cần xác định một số dấu hiệu xác nhận việc quản trị rủi ro doanh nghiệp tiên tiến.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Tổng quan

Các vấn đề quan trọng:

- ❑ Sự cam kết ở cấp HĐQT đối với quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) như là một khung không thể thiếu (Critical) đối với việc ra quyết định hiệu quả và cho định hướng giá trị;
- ❑ Sự khớp nối (engagement) của các đối tượng hữu quan trong việc phát triển chiến lược quản trị rủi ro và thiết lập chính sách;
- ❑ Sự dịch chuyển từ việc chú trọng vào loại bỏ và giảm thiểu rủi ro sang tạo đòn bẩy rủi ro và các lựa chọn quản trị rủi ro để tạo giá trị.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Khung quản trị rủi ro tích hợp của COSO về quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)

Khái niệm về quản trị rủi ro

“Rủi ro là một khả năng mà một sự kiện có thể xảy ra và ảnh hưởng xấu đến việc đạt được những mục tiêu được nêu trong báo cáo tài chính.” (COSO)

“Ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến những mục tiêu” (ISO 31000:2009)

RISK



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Khung ERM tích hợp của COSO

Khái niệm về quản trị rủi ro

“Quản trị rủi ro là một quá trình chịu sự tác động của **hội đồng quản trị**, ban điều hành và những người khác của doanh nghiệp, được áp dụng trong quá trình xác định chiến lược và xuyên suốt trong tổ chức, được thiết kế để nhận diện những sự kiện tiềm ẩn có thể gây ảnh hưởng đến tổ chức, và để quản trị rủi ro trong phạm vi khẩu vị rủi ro (risk appetite) của tổ chức để đảm bảo an toàn một cách hợp lý liên quan đến việc thực hiện những nhiệm vụ mục tiêu (goals) của tổ chức”.(COSO, 2004)

Khung ERM tích hợp của COSO

Các thành tố của khung ERM của COSO

Các mục tiêu của quản trị rủi ro doanh nghiệp

Các thành tố quá trình quản trị rủi ro doanh nghiệp





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Khung ERM tích hợp của COSO

Mục
tiêu
của
ERM



Cải thiện việc ra quyết định dựa vào rủi ro

Sử dụng vốn có hiệu quả hơn

Tuân thủ những thay đổi của qui định pháp luật

Nâng cao giá trị của cổ đông

Dự đoán các vấn đề trước khi chúng trở thành nguy cơ

Phối hợp cùng nhau với các hoạt động quản trị rủi ro đa dạng



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Khung ERM tích hợp của COSO

Phạm
vi
quản
trị rủi
ro
doanh
nghiệp



Khớp nối khẩu vị rủi ro (mức rủi ro mong muốn) và chiến lược

Giảm thiểu những tổn thất và bất ngờ đối với hoạt động

Duy trì những quyết định về ứng xử với rủi ro

Liên kết sự tăng trưởng, rủi ro và lợi nhuận

Đảm bảo ứng xử tích hợp đối với nhiều loại rủi ro

Quản trị những rủi ro đa dạng và liên quan đến toàn bộ doanh nghiệp

Nắm bắt các cơ hội

Hoàn thiện việc phát triển vốn



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Khung ERM tích hợp của COSO

Các lĩnh vực đóng góp cho việc giám sát của HĐQT về ERM

- ❑ Hiểu được triết lý rủi ro của tổ chức và làm cho trùng khớp với khẩu vị rủi ro của tổ chức;
- ❑ Biết được mức độ mà theo đó ban điều hành đã thiết lập ERM hiệu quả của tổ chức;
- ❑ Soát xét danh mục rủi ro của tổ chức và xem xét nó trong mối quan hệ với khẩu vị rủi ro của tổ chức;
- ❑ Là người được báo cáo cho biết về hầu hết các rủi ro quan trọng và về việc ban điều hành có ứng xử phù hợp không.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Những gia cường mới đối với ERM

- ❑ Nhóm công tác về nguyên tắc quản trị của OECD cho rằng trách nhiệm trách nhiệm của HĐQT đối với việc xác định chiến lược và khẩu vị rủi ro cần được mở rộng;
- ❑ Báo cáo của Nhóm đề xuất thực tiễn tốt về:
 - Bộ phận chức năng quản trị rủi ro phải báo cáo trực tiếp cho HĐQT;
 - Bộ phận chức năng quản trị rủi ro cần xem xét tất cả rủi ro phát sinh trực tiếp từ các hệ thống khen thưởng và trả công hiện tại;
 - Tính hiệu quả của việc đánh giá rủi ro và quá trình quản trị rủi ro cần được giám sát và công khai về kết quả.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Những gia cường mới đối với ERM

- ❑ Năm 1999, Báo cáo của Turnbull lưu ý về tầm quan trọng của việc đánh giá rủi ro ở cấp độ HĐQT;
- ❑ Luật quản trị công ty của Anh (The UK Corporate Governance Code) bao gồm trách nhiệm của HĐQT trong quản trị rủi ro và yêu cầu đối với tiếp cận tích hợp đối với ERM;
- ❑ Năm 2010, Mạng lưới quản trị công ty quốc tế (International Corporate Governance Network – ICGN) đã củng cố Những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của mình bằng một tập hợp những hướng dẫn về giám sát rủi ro doanh nghiệp.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Những gia cường mới đối với ERM

- ❑ Những hướng dẫn về giám sát rủi ro doanh nghiệp của ICGN nhấn mạnh các vấn đề sau:
 - Quá trình giám sát rủi ro bắt đầu từ HĐQT;
 - Ban điều hành công ty có trách nhiệm phát triển và thực hiện một chương trình rủi ro chiến lược và rủi ro hoạt động của tổ chức;
 - Các cổ đông, trực tiếp hay thông qua những người đại diện (Agents) được bổ nhiệm có trách nhiệm đánh giá và giám sát tính hiệu quả của HĐQT trong việc giám sát rủi ro ở cấp công ty mà họ đầu tư:



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM

Phân loại rủi ro

Rủi ro chiến lược

Liên quan đến các mục tiêu cấp cao, được khớp nối với và hỗ trợ cho nhiệm vụ của tổ chức

Rủi ro hoạt động

Liên quan đến năng suất và hiệu quả sử dụng các nguồn lực của tổ chức

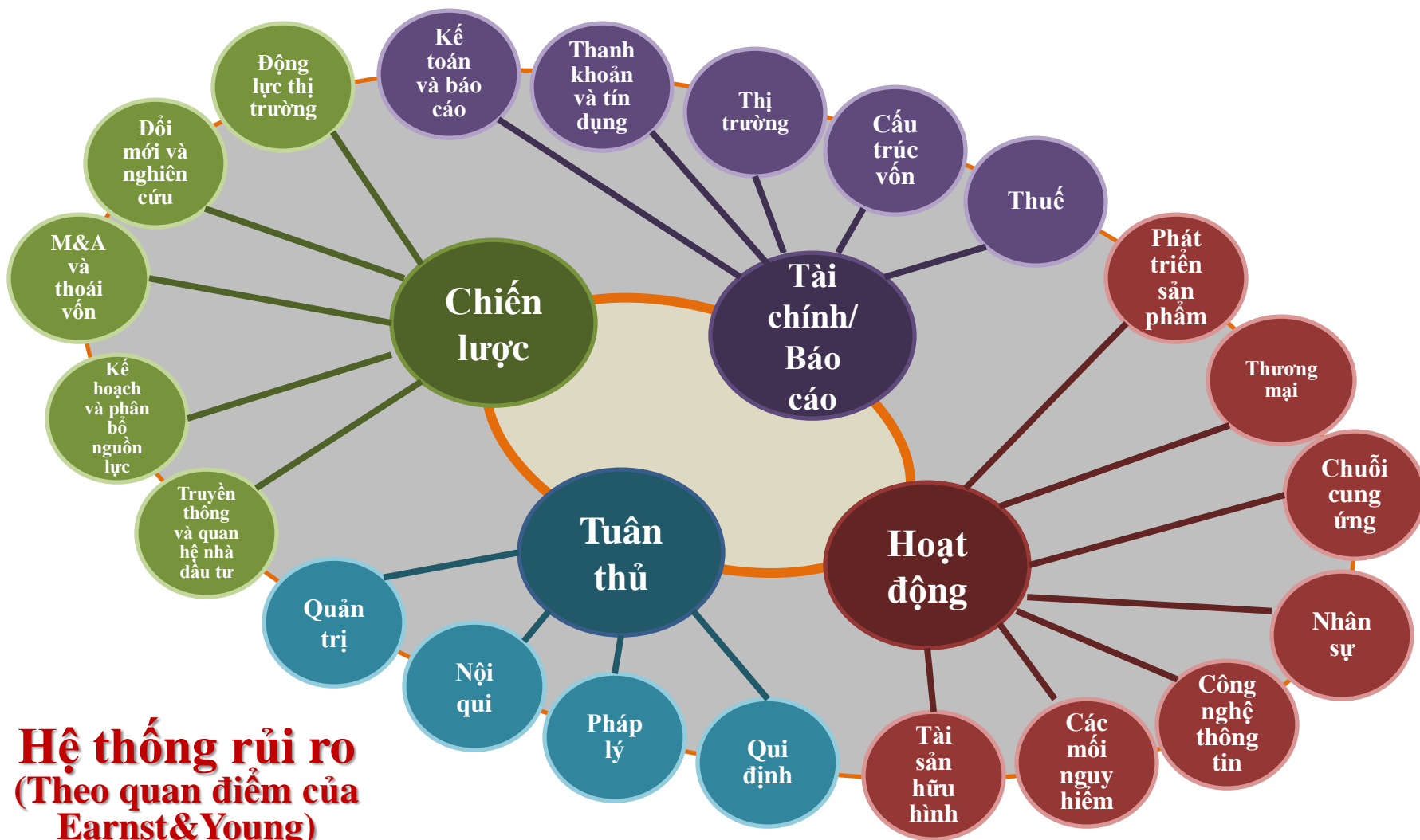
Rủi ro báo cáo

Liên quan đến độ tin cậy của các báo cáo của tổ chức

Rủi ro tuân thủ

Liên quan đến sự tuân thủ của tổ chức đối với pháp luật và các quy định được áp dụng

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM

Rủi ro chiến lược

Động lực thị trường

- ❑ Cạnh tranh;
- ❑ Áp lực về giá;
- ❑ Các yếu tố kinh tế vĩ mô;
- ❑ Chính trị – xã hội, xu hướng sống;
- ❑ Thay đổi về công nghệ

Đổi mới và nghiên cứu

- ❑ Tầm nhìn và định hướng;
- ❑ Lập kế hoạch và thực hiện;
- ❑ Đo lường và giám sát;
- ❑ Ứng dụng công nghệ;
- ❑ Chấp nhận thực hiện các ý tưởng mới

M&A và thoái vốn

- ❑ Đánh giá và định giá;
- ❑ Thẩm định;
- ❑ Thực hiện và hợp nhất;
- ❑ Liên kết và hợp tác.

Kế hoạch và phân bổ nguồn lực

- ❑ Cơ cấu tổ chức;
- ❑ Hoạch định chiến lược;
- ❑ Kế hoạch hoạt động và kinh doanh;
- ❑ Lập ngân sách
- ❑ Dự báo.

Truyền thông và quan hệ với nhà đầu tư

- ❑ Quan hệ với các cơ quan truyền thông;
- ❑ Quan hệ với nhà đầu tư;
- ❑ Khủng hoảng thông tin;
- ❑ Giao tiếp giữa các nhân viên.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM

Rủi ro hoạt động	Kinh doanh và marketing	<ul style="list-style-type: none">Thấu hiểu và phân tích khách hàng;Marketing và quảng cáo;Thiết kế và phát triển;Kinh doanh và thiết lập giá.
	Chuỗi cung ứng	<ul style="list-style-type: none">Nguồn cung ứng;Vận tải và kho vận;Phân phối;Hỗ trợ khách hàng.
	Nhân sự	<ul style="list-style-type: none">Văn hóa;Phát triển và hiệu quả làm việc;Tuyển dụng và giữ người tài;Kế hoạch kế thừa;Lương, thưởng và phúc lợi;Sức khỏe và an toàn.
	Công nghệ thông tin	<ul style="list-style-type: none">Quản trị thông tin;Sự hợp nhất của thông tin;An ninh/ truy cập thông tin;Cơ sở hạ tầng.Tính sẵn có, tính liên tục
	Các mối nguy hiểm	<ul style="list-style-type: none">Hiện tượng tự nhiên;Khủng bố và hành vi cố ý.
	Tài sản hữu hình	<ul style="list-style-type: none">Bất động sản;Duy trì và hiệu quả hoạt động;Nhà cửa, nhà xưởng và máy móc thiết bị.Hàng tồn kho.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM

Rủi ro tuân thủ	Quản trị	<ul style="list-style-type: none">❑ Hiệu quả hoạt động của ban điều hành;❑ Tinh thần nêu gương của ban điều hành;
	Nội qui	<ul style="list-style-type: none">❑ Đạo đức;❑ Lừa đảo;❑ Gian lận.
	Pháp lý	<ul style="list-style-type: none">❑ Hợp đồng;❑ Nghĩa vụ;❑ Quyền sở hữu trí tuệ;❑ Chống tham nhũng.
	Qui định	<ul style="list-style-type: none">❑ Thương mại;❑ Hải quan;❑ Lao động;❑ Chứng khoán;❑ Môi trường;❑ An ninh và bảo mật dữ liệu;❑ Các giao dịch quốc tế;❑ Chất lượng SP&DV;❑ Sức khỏe và an toàn;❑ Thực tiễn cạnh tranh và phi thương mại



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Các cấp độ rủi ro với tiếp cận ERM

Rủi ro tài chính/bảo cáo

Thị trường

- ❑ Lãi suất;
- ❑ Ngoại hối;
- ❑ Hàng hóa;
- ❑ Các công cụ phái sinh.

Tính thanh khoản và tín dụng

- ❑ Quản lý tiền mặt;
- ❑ Vay vốn;
- ❑ Bảo hiểm rủi ro;
- ❑ Tín dụng nhờ thu;
- ❑ Bảo hiểm.

Kiểm toán và báo cáo

- ❑ Kế toán, báo cáo và công bố báo cáo;
- ❑ Kiểm soát nội bộ;
- ❑ Độ trung thực của dữ liệu báo cáo.

Thuế

- ❑ Kế hoạch và chiến lược thuế;
- ❑ Đánh giá thu;
- ❑ Chuyển giá;
- ❑ Thuế nhà cửa.

Cấu trúc vốn

- ❑ Nợ;
- ❑ Vốn;
- ❑ Quỹ hưu trí;
- ❑ Quyền chọn cổ phiếu.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Trách nhiệm về sơ lược rủi ro, chiến lược rủi ro, chính sách rủi ro và giám sát rủi ro

- ❑ Quản trị công ty gắn liền với rủi ro;
- ❑ Tiềm năng lợi nhuận càng lớn, rủi ro tiềm ẩn càng cao (Risk- Return Trade-off);
- ❑ Thách thức của các HĐQT là cân bằng rủi ro với phần thưởng được chấp nhận:
 - Hiểu được sự phơi bày rủi ro đối với công ty;
 - Xác định những rủi ro và đảm bảo rằng chúng được ứng xử phù hợp;
 - Tạo ra giá trị trong quá trình quản trị rủi ro;
 - Có trách nhiệm nhận thức, hiểu biết và chấp nhận lượng rủi ro tự thân tồn tại trong các chiến lược.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

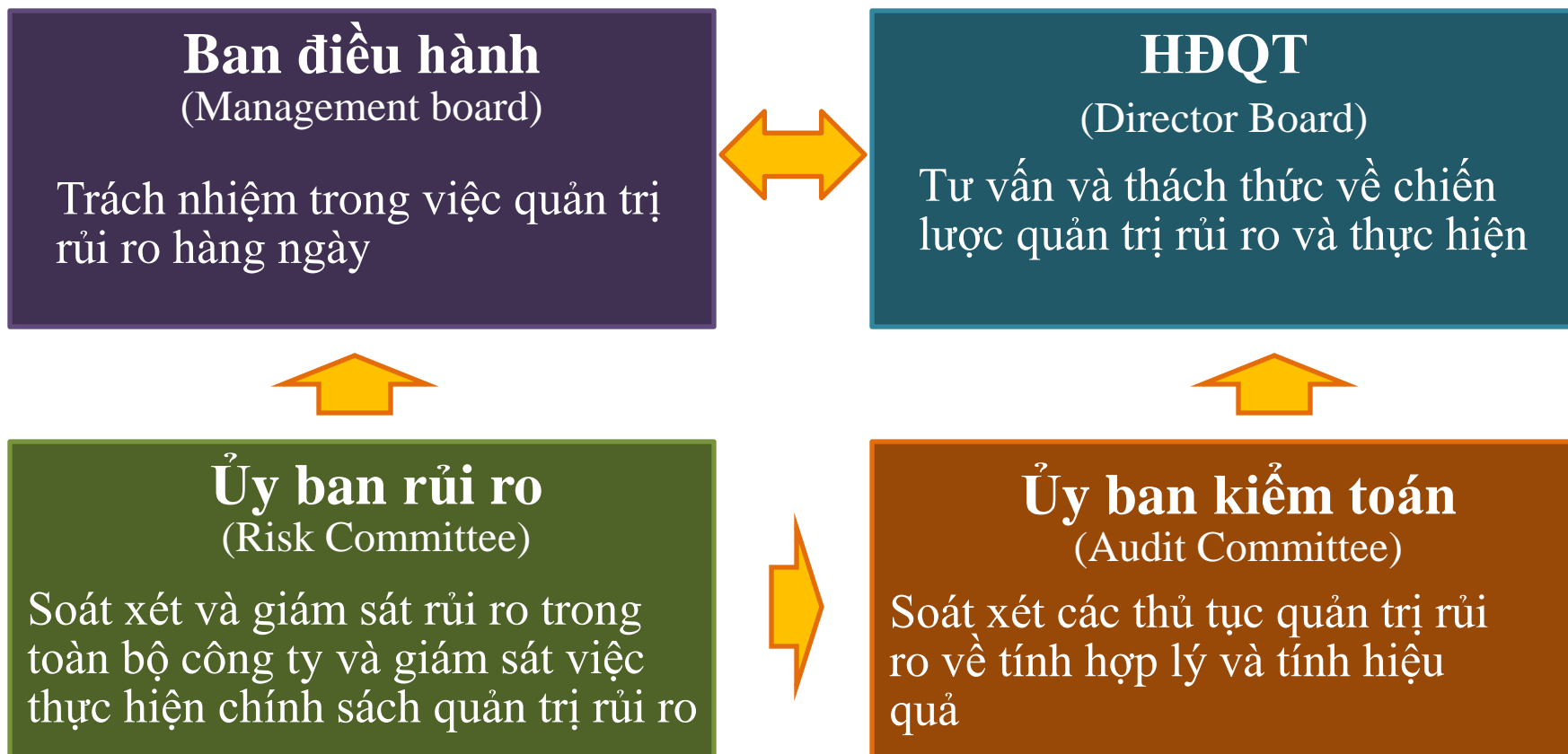
- ❑ Mọi HĐQT có trách nhiệm đảm bảo rằng:
 - Những rủi ro quan trọng công ty đang đối diện phải được nhận biết;
 - Các hệ thống đánh giá rủi ro đang tồn tại và có hiệu quả trong toàn bộ tổ chức;
 - Các thủ tục ước lượng rủi ro được phát triển và được vận hành;
 - Các hệ thống giám sát rủi ro vững chắc, hiệu quả và có hiệu lực;
 - Các chiến lược duy trì doanh nghiệp (continuity) và chính sách quản trị rủi ro tồn tại và thường xuyên được cập nhật và được áp dụng trong thực tiễn.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Trách nhiệm về sơ lược rủi ro, chiến lược rủi ro, chính sách rủi ro và giám sát rủi ro

Trách nhiệm quản trị rủi ro và quá trình





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Trách nhiệm về sơ lược rủi ro, chiến lược rủi ro, chính sách rủi ro và giám sát rủi ro

Lợi ích của quản trị rủi ro hiệu quả

- ❑ Khả năng đạt được mục tiêu cao hơn;
- ❑ Giá cổ phiếu cao hơn trong dài hạn;
- ❑ Khả năng cao hơn của những đổi mới thành công trong thay đổi;
- ❑ Chi phí vốn thấp hơn;
- ❑ Dịch chuyển sớm hơn trong các lĩnh vực kinh doanh mới;



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Trách nhiệm về sơ lược rủi ro, chiến lược rủi ro, chính sách rủi ro và giám sát rủi ro

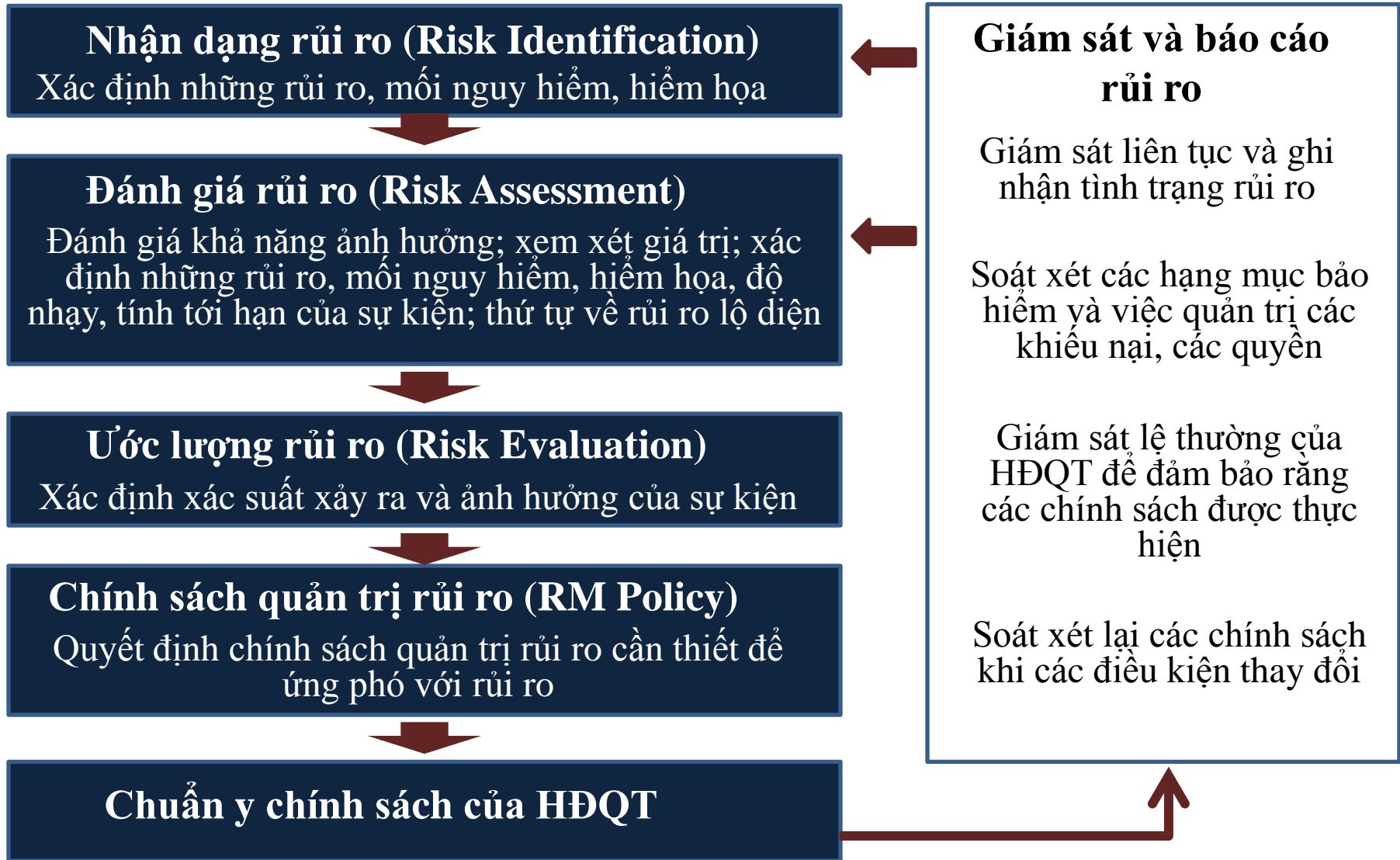
Lợi ích của quản trị rủi ro hiệu quả

- ❑ Cải thiện việc sử dụng bảo hiểm;
- ❑ Giảm thiểu các chi phí của công việc sửa chữa và “chữa cháy”;
- ❑ Đạt được lợi thế cạnh tranh;
- ❑ Dừng hoạt động ít hơn;
- ❑ Đạt được các mục tiêu tuân thủ, chấp hành qui định.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Khung phân tích rủi ro của HĐQT

Trách nhiệm về quản trị rủi ro đối với các cổ đông, các quy định và các đối tượng hữu quan hợp pháp khác

Nhận dạng, đánh giá và ước lượng rủi ro chiến lược

HĐQT ủy quyền đối với nhiệm vụ quản trị rủi ro cho CEO và CFO

Giám sát và kiểm soát

Ban hành chính sách rủi ro

Quá trình quản trị rủi ro

Nhận diện rủi ro

Rủi ro là sự không chắc chắn
Quản trị rủi ro: giảm thiểu sự
sai biệt giữa kết quả mong đợi
và thực tế.

Nhận thức
về rủi ro
(Perception
of Risk)

Rủi ro là cơ hội
Quản trị rủi ro: là sử dụng
những kỹ thuật để tối đa
hoá kết quả, hạn chế tổn hại
có thể phát sinh và kiểm
soát các chi phí.

Rủi ro là mối nguy cơ
Quản trị rủi ro: giảm thiểu
cả về khả năng xuất hiện
(likelihood) những biến cố
ảnh hưởng xấu cũng như sự
nghiêm trọng (Severity) do
biến cố này gây ra.

Quá trình quản trị rủi ro Nhận diện rủi ro

Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Chính trị

Các chính sách, luật và các qui định mới; Thuế thay đổi; Sự hạn chế tiếp cận thị trường nước ngoài

Môi trường tự nhiên

Cháy, động đất, lũ lụt; Rào cản về tiếp cận nguyên vật liệu; Cháy máu chất xám

Nhân sự

- ❑ Sự cố tại nơi làm việc;
- ❑ Những hành động gian lận;
- ❑ Bỏ việc làm;
- ❑ Tổn hại uy tín, tiền bạc;
- ❑ Dừng sản xuất...

Công nghệ

- ❑ Tăng nguồn lực để đối phó với biến động về khối lượng;
- ❑ Những giao dịch gian lận;
- ❑ Không có khả năng duy trì những hoạt động kinh doanh.

Các biến cố

Quá trình

- ❑ Điều chỉnh qui trình nhưng không đủ qui định về quản lý;
- ❑ Thực hiện quá trình sai;
- ❑ Giao hợp đồng cho bên ngoài thiếu cân nhắc;
- ❑ Các quá trình thiếu định hướng đến khách hàng...

Hạ tầng kỹ thuật

- ❑ Bảo dưỡng phòng ngừa;
- ❑ Trung tâm tiếp nhận thông tin với khách hàng;
- ❑ ...

Kinh tế

Giá cả biến động; Sự sẵn có của vốn; Rào cản tham gia vào ngành thấp;

Xã hội

Thay đổi về dân số, cấu trúc gia đình; hoạt động khủng bố; thay đổi thị hiếu, nhu cầu...

Công nghệ

Thương mại điện tử yêu cầu hệ thống dữ liệu; Chi phí cho cơ sở hạ tầng...



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

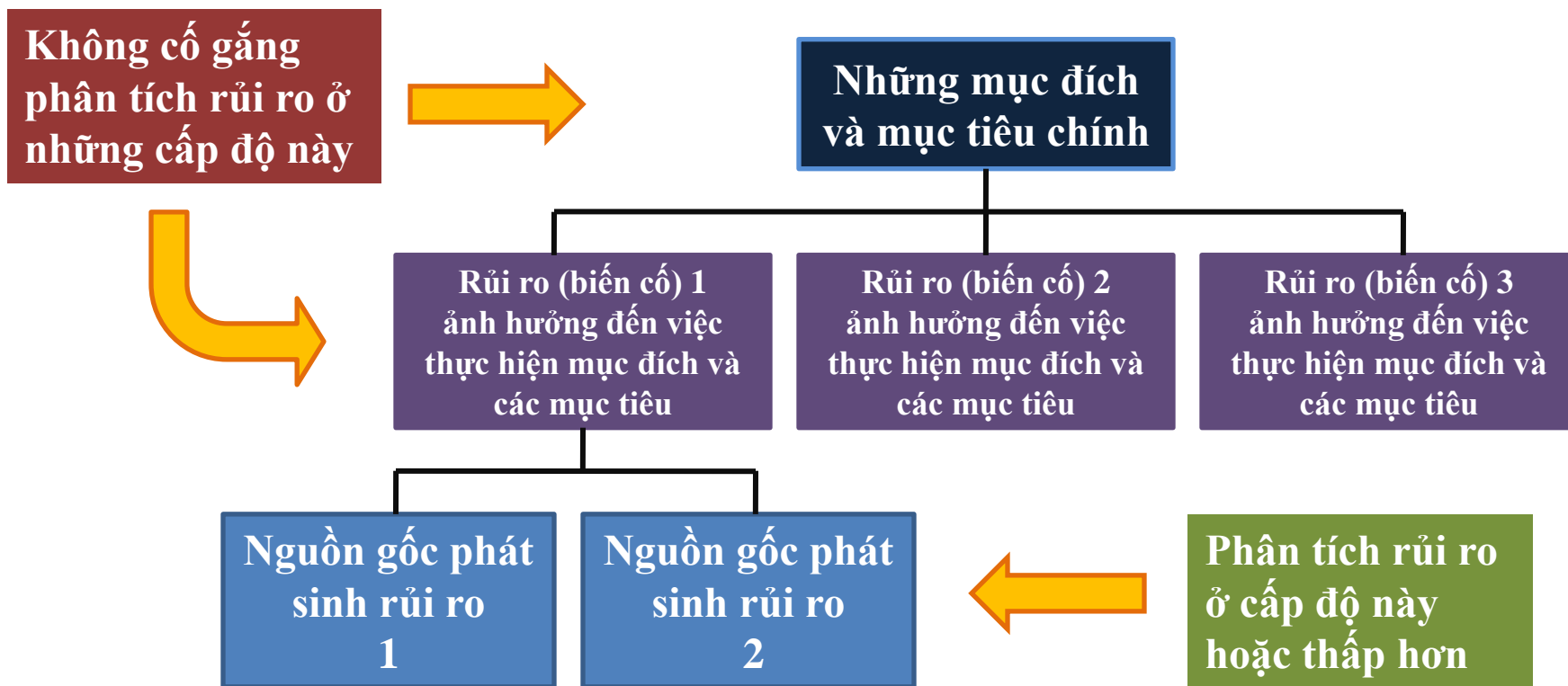
Nhận diện rủi ro

Xác định các rủi ro theo nguồn gốc phát sinh

- ❑ Trên thực tế, các doanh nghiệp thường có tập quán là xác định rủi ro theo kết quả (outcome) hoặc những kết quả đạt được ở các bước quản trị rủi ro thay vì theo nguồn gốc (Source).
- ❑ Việc xác định không đúng nguồn gốc phát sinh rủi ro sẽ gây trở ngại cho việc đánh giá và các giải pháp hạn chế rủi ro do không thống nhất về nguồn gốc rủi ro khác nhau, trong khi các giải pháp hạn chế phải ở nguồn gốc.

Quá trình quản trị rủi ro Nhận diện rủi ro

Xác định các rủi ro theo nguồn gốc phát sinh





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Nhận diện rủi ro

Phân loại rủi ro theo hệ thống chi tiết nhất quán

- ❑ Các rủi ro thường được phân loại không nhất quán với nguyên tắc theo tầng lớp (Granularity), hoặc theo cấp quá cao hoặc quá thấp;
- ❑ Việc phân loại rủi ro theo cấp độ quá cao (trừu tượng cao) sẽ gặp khó khăn trong việc khảo sát định lượng ở bên trong tổ chức vì nó liên quan đến nhiều thành tố rủi ro khác nhau;
- ❑ Việc phân loại rủi ro theo cấp độ quá thấp sẽ ảnh hưởng đến hoạt động phân tích môi trường và có khả năng sẽ gặp khó khăn trong việc xác định những rủi ro liên quan trong nhóm lớn hơn;



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Xác định những rủi ro theo viễn cảnh

- ❑ Rủi ro thường được nhận diện theo cách hồi tưởng quá khứ và hậu quả là xác định rủi ro ở nhóm cấp quá thấp vì chúng được mô tả dựa vào những biến cố đặc thù vừa mới xảy ra;
- ❑ Nhận diện rủi ro theo quá khứ sẽ ảnh hưởng tiêu cực đối với việc phân tích môi trường, và làm sao lãng việc xác định các biến cố rủi ro tiếp theo;
- ❑ Việc xác định biến cố theo viễn cảnh sẽ loại trừ được các nhược điểm nêu trên cũng như sự bối rối giữa kinh nghiệm quá khứ và khả năng xảy ra cũng như tác động trong tương lai liên quan đến việc thực hiện những mục tiêu



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Nhận diện rủi ro

Thu thập dữ liệu một cách phù hợp

- ❑ Mục đích đầu tiên của giai đoạn nhận diện biến cố là thực hiện sự ưu tiên – thu hẹp danh sách của những rủi ro xuống còn lại những rủi ro chủ yếu để thực hiện các bước tiếp theo của hoạt động ERM nên dữ liệu chủ yếu là ưu tiên cho sự ghi nhận về tần suất và mức độ nghiêm trọng.
- ❑ Dữ liệu đôi khi được thu thập quá sớm so với thời gian cần ở giai đoạn lượng hoá rủi ro và phân tích các tình huống nên chất lượng dữ kiện có thể giảm thiểu.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Phân tích những giả định và ràng buộc (Assumption and Constraints Analysis)	<ul style="list-style-type: none">❑ Tiếp cận về cấu trúc là đơn giản;❑ Có thể dựa vào những giả định và ràng buộc đã có;❑ Phát hiện ra những rủi ro đặc thù (riêng).	<ul style="list-style-type: none">❑ Những giả định và ràng buộc tiềm ẩn thường bị bỏ qua.	<ul style="list-style-type: none">❑ Yêu cầu danh sách những giả định và ràng buộc.
Động não (Brainstorming)	<ul style="list-style-type: none">❑ Cho phép những người tham gia nêu lên những suy nghĩ và tham gia thảo luận;❑ Có thể có sự tham gia của những đối tượng hữu quan quan trọng;❑ Nảy sinh những ý tưởng sáng tạo.	<ul style="list-style-type: none">❑ Khó tổ chức và chi phí cao vì cần có những nhân vật dẫn dắt;❑ Dễ bị hỏng đối với việc duy trì tập thể vì có sự tham gia của người năng động;❑ Có thể sinh ra những kết quả định kiến nếu bị chi phối bởi người có quyền lực;❑ Thường không tạo được những thuận lợi và dễ dàng.	<ul style="list-style-type: none">❑ Có sự tham gia của đại diện những nhóm đối tượng liên quan;❑ Có sự cam kết trung thực;❑ Có chuẩn bị trước;❑ Phải có sự thuận lợi tốt;❑ Sử dụng kỹ thuật phân nhỏ cấu trúc về rủi ro (Risk Breakdown Structure)



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Sơ đồ nhân quả (của Ishikawa)	<ul style="list-style-type: none">□ Thể hiện qua hình ảnh hỗ trợ cho việc tư duy.	<ul style="list-style-type: none">□ Sơ đồ có thể trở nên phức tạp một cách nhanh chóng.	<ul style="list-style-type: none">□ Lựa chọn một cách có hiệu quả những yếu tố ảnh hưởng chủ yếu
Danh sách kiểm tra (Check list)	<ul style="list-style-type: none">□ Bao gồm các kinh nghiệm trước;□ Giới thiệu danh mục chi tiết về các rủi ro.	<ul style="list-style-type: none">□ Danh sách kiểm tra có thể phát triển và trở nên khó sử dụng;□ Những rủi ro không có trong danh sách sẽ bị bỏ qua;□ Thường chỉ có những thách thức mà không có cơ hội.	<ul style="list-style-type: none">□ Cần được thường xuyên rà soát;□ Việc sử dụng cấu trúc sẽ giúp ích (RBS).
Kỹ thuật Delphi	<ul style="list-style-type: none">□ Bao gồm việc đưa những dữ liệu đầu vào của các chuyên gia;□ Loại bỏ những yếu tố chủ quan.	<ul style="list-style-type: none">□ Giới hạn trong rủi ro kỹ thuật;□ Phụ thuộc vào chuyên môn thực tế của các chuyên gia;□ Có thể mất nhiều thời gian vì sự tương tác.	<ul style="list-style-type: none">□ Phải làm cho thuận lợi, dễ dàng;□ Cần thận việc chọn chuyên gia;□ Xác định phạm vi một cách rõ ràng.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Soát xét hồ sơ	<ul style="list-style-type: none">❑ Nhằm phát hiện chi tiết về rủi ro riêng, đặc thù;❑ Không cần những công cụ chuyên biệt.	<ul style="list-style-type: none">❑ Chỉ giới hạn trong những rủi ro nêu trong các hồ sơ.	<ul style="list-style-type: none">❑ Sự hiểu biết đối với sự liên quan để những kinh nghiệm ưu tiên.
Phân tích cây sai sót (Fault tree Analysis)	<ul style="list-style-type: none">❑ Tiếp cận cấu trúc được hiểu biết tốt bởi các kỹ sư;❑ Tạo ra một ước lượng về sự hợp lý bằng cách sử dụng các công cụ định lượng;❑ Là công cụ hỗ trợ quan trọng.	<ul style="list-style-type: none">❑ Chú trọng vào những mối đe dọa không có ích lắm đối với những cơ hội;❑ Yêu cầu những công cụ chuyên gia mà thường không có cho các chuyên gia riêng này.	<ul style="list-style-type: none">❑ Mô tả một cách chi tiết về lĩnh vực cần đánh giá;❑ Những dữ liệu thống kê một cách cẩn thận liên quan để xác suất của các lỗi cho nhiều sự kiện.
Phân tích trường lực (Force field analysis)	<ul style="list-style-type: none">❑ Tạo những hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng đến các mục tiêu.	<ul style="list-style-type: none">❑ Chiếm nhiều thời gian và kỹ thuật phức tạp;❑ Thường được sử dụng đối với chỉ một mục tiêu, không sử dụng cho cả dự án.	<ul style="list-style-type: none">❑ Những mục tiêu được xếp thứ tự ưu tiên.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Cơ sở kiến thức ngành	<ul style="list-style-type: none">□ Đạt được những kinh nghiệm trước;□ Cho phép đối chiếu chuẩn (benchmarking) so với các tổ chức bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none">□ Được giới hạn liên quan đến những gì đã xảy ra trước đó;□ Bao gồm những rủi ro đặc thù.	<ul style="list-style-type: none">□ Tiếp cận với nguồn thông tin cá liên quan.
Các sơ đồ ảnh hưởng (Influence diagrams)	<ul style="list-style-type: none">□ Phát hiện ra những nguồn gốc rủi ro chủ yếu;□ Có thể nảy sinh không những sự hiểu biết trực giác đối ngược lại thông qua những kỹ thuật khác.	<ul style="list-style-type: none">□ Yêu cầu việc tư duy chặt chẽ;□ Không phải lúc nào cũng dễ dàng xác định cơ cấu phù hợp.	<ul style="list-style-type: none">□ Xác định những lĩnh vực chủ yếu để chú ý.
Phỏng vấn	<ul style="list-style-type: none">□ Nhấn mạnh một cách chi tiết đến các rủi ro;□ Tạo ra sự cam kết của các đối tượng hữu quan.	<ul style="list-style-type: none">□ Chiếm nhiều thời gian;□ cần phải thanh lọc những vấn đề không liên quan đến rủi ro, những mối lo ngại...	<ul style="list-style-type: none">□ Cần có kỹ năng phỏng vấn và đặt câu hỏi;□ Cần tạo môi trường tin cậy, cởi mở, bảo mật;□ Quan hệ cởi mở giữa người phỏng vấn và người được phỏng vấn.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Cơ sở kiến thức ngành	<ul style="list-style-type: none">□ Đạt được những kinh nghiệm trước;□ Cho phép đối chiếu chuẩn (benchmarking) so với các tổ chức bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none">□ Được giới hạn liên quan đến những gì đã xảy ra trước đó;□ Bao gồm những rủi ro đặc thù.	<ul style="list-style-type: none">□ Tiếp cận với nguồn thông tin cá liên quan.
Các sơ đồ ảnh hưởng (Influence diagrams)	<ul style="list-style-type: none">□ Phát hiện ra những nguồn gốc rủi ro chủ yếu;□ Có thể nảy sinh không những sự hiểu biết trực giác đối ngược lại thông qua những kỹ thuật khác.	<ul style="list-style-type: none">□ Yêu cầu việc tư duy chặt chẽ;□ Không phải lúc nào cũng dễ dàng xác định cơ cấu phù hợp.	<ul style="list-style-type: none">□ Xác định những lĩnh vực chủ yếu để chú ý.
Phỏng vấn	<ul style="list-style-type: none">□ Nhấn mạnh một cách chi tiết đến các rủi ro;□ Tạo ra sự cam kết của các đối tượng hữu quan.	<ul style="list-style-type: none">□ Chiếm nhiều thời gian;□ cần phải thanh lọc những vấn đề không liên quan đến rủi ro, những mối lo ngại...	<ul style="list-style-type: none">□ Cần có kỹ năng phỏng vấn và đặt câu hỏi;□ Cần tạo môi trường tin cậy, cởi mở, bảo mật;□ Quan hệ cởi mở giữa người phỏng vấn và người được phỏng vấn.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Đề áp dụng có hiệu quả
Kỹ thuật nhóm chỉ định (Nomiunal group technique)	<ul style="list-style-type: none">❑ Tạo điều kiện và cho phép tất cả những người tham gia đóng góp;❑ Cho phép các cấp có khả năng khác nhau có ngôn ngữ chung;❑ Một cách phổ biến, hồ sơ được tự động thành lập;❑ Tạo một cơ sở lý tưởng để xây dựng sơ đồ có tính đồng dạng (RBS, Cause-Effect).	<ul style="list-style-type: none">❑ Có thể dẫn đến sự thất vọng khi các thành viên chỉ phối cảm giác rằng công việc diễn tiến chậm.	<ul style="list-style-type: none">❑ Tóm tắt tốt tất cả mọi việc.
Các bảng danh sách tức thời (Prompt list)	<ul style="list-style-type: none">❑ Đảm bảo bao gồm tất cả các dạng rủi ro;❑ Thúc đẩy sự sáng tạo.	<ul style="list-style-type: none">❑ Chủ đề có thể quá cao;	<ul style="list-style-type: none">❑ Lựa chọn danh sách liên quan đến dự án và môi trường của nó.
Câu hỏi	<ul style="list-style-type: none">❑ Khuyến khích tư duy rộng rãi liên quan đến việc xác định rủi ro.	<ul style="list-style-type: none">❑ Thành công phụ thuộc vào các bảng câu hỏi;❑ Vấn đề hạn chế về các chủ đề được bao quát trong bảng câu hỏi;❑ Có thể trở thành dễ dàng trở thành một checklist.	<ul style="list-style-type: none">❑ Những câu hỏi phải rõ ràng và không mơ hồ;❑ Tóm tắt một cách chi tiết về người trả lời.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Kỹ thuật nhóm chỉ định (Nominal group technique)	<ul style="list-style-type: none">❑ Tạo điều kiện và cho phép tất cả những người tham gia đóng góp;❑ Cho phép các cấp có khả năng khác nhau có ngôn ngữ chung;❑ Một cách phổ biến, hồ sơ được tự động thành lập;❑ Tạo một cơ sở lý tưởng để xây dựng sơ đồ có tính đồng dạng (RBS, Cause-Effect).	<ul style="list-style-type: none">❑ Có thể dẫn đến sự thất vọng khi các thành viên chi phối cảm giác rằng công việc diễn tiến chậm.	<ul style="list-style-type: none">❑ Tóm tắt tốt tất cả mọi việc.
Các bảng danh sách tức thời (Prompt list)	<ul style="list-style-type: none">❑ Đảm bảo bao gồm tất cả các dạng rủi ro;❑ Thúc đẩy sự sáng tạo.	<ul style="list-style-type: none">❑ Chủ đề có thể quá cao;	<ul style="list-style-type: none">❑ Lựa chọn danh sách liên quan đến dự án và môi trường của nó.
Câu hỏi	<ul style="list-style-type: none">❑ Khuyến khích tư duy rộng rãi liên quan đến việc xác định rủi ro.	<ul style="list-style-type: none">❑ Thành công phụ thuộc vào các bảng câu hỏi;❑ Vấn đề hạn chế về các chủ đề được bao quát trong bảng câu hỏi;❑ Có thể trở thành dễ dàng trở thành một checklist.	<ul style="list-style-type: none">❑ Những câu hỏi phải rõ ràng và không mơ hồ;❑ Tóm tắt một cách chi tiết về người trả lời.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Để áp dụng có hiệu quả
Cấu trúc phân tách rủi ro (RBS)	<ul style="list-style-type: none">❑ Cung cấp một khung để cho các kỹ thuật phân tích rủi ro khác như kỹ thuật động não;❑ Đảm bảo sự bao quát tất cả các dạng rủi ro;❑ Kiểm tra “điểm mù” hay sự bỏ sót.	<ul style="list-style-type: none">❑ Không	<ul style="list-style-type: none">❑ Cần một cấu trúc phân tách rủi ro chất lượng.
Phân tích nguyên nhân gốc rễ	<ul style="list-style-type: none">❑ Cho phép nhận diện các rủi ro tăng thêm, phụ thuộc nhau;❑ Cho phép tổ chức nhận diện các rủi ro có thể tương quan nhau vì chúng có cùng một nguyên nhân gốc;❑ Là cơ sở cho việc phát triển những phản ứng ưu tiên hay sáng ý;❑ Có thể làm giảm thiểu sự phức tạp dễ thấy, hiển nhiên.	<ul style="list-style-type: none">❑ Phần lớn những kỹ thuật quản trị rủi ro được tổ chức theo rủi ro riêng biệt, đơn lẻ. Cách tổ chức này không có lợi cho việc nhận diện gốc rễ;❑ Có thể đơn giản hoá và che dấu việc tồn tại của các nguyên nhân gốc rễ tiềm ẩn khác;❑ Có thể không tồn tại một chiến lược để chú trọng đến những nguyên nhân gốc rễ khi nó được nhận diện.	<ul style="list-style-type: none">❑ Khả năng để nhận diện nếu mà một rủi ro là một kết quả của một nguyên nhân cơ bản hơn;❑ Sự mong muốn của lãnh đạo chấp nhận hay chú trọng đến nguyên nhân gốc thay vì áp dụng một phân cách giải quyết khác.

So sánh các kỹ thuật nhận diện biến cố

Kỹ thuật	Ưu điểm	Nhược điểm	Đề áp dụng có hiệu quả
Phân tích SWOT	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Chú trọng đến cả cơ hội và rủi ro; ❑ Chú trọng đến các yếu tố bên ngoài lẫn bên trong của doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Thường chú trọng các rủi ro từ các yếu tố bên trong, bỏ qua các rủi ro từ yếu tố bên ngoài; ❑ Có xu hướng chỉ thực hiện đối với những rủi ro tổng quát và ở cấp độ cao, ít chú trọng đến rủi ro riêng, đặc thù của các dự án. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Phải có sự hỗ trợ tốt; ❑ Phải am hiểu kỹ thuật phân tích để tránh sự nhầm lẫn giữa T và O hay giữa W và S.
Những động lực hệ thống (System Dynamics)	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Nảy sinh những mối quan hệ ngoài mong đợi giữa các thành phần của dự án (hệ thống phản hồi thông tin); ❑ Có thể nảy sinh những trục giác qua lại với các kỹ thuật khác; ❑ Tạo ra ảnh hưởng tổng thể của tất cả các biến cố và rủi ro. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Đòi hỏi phải có phần mềm và mô hình chuyên biệt; ❑ Chú trọng đến các ảnh hưởng (impact) nhưng khó có thể bao gồm khái niệm về xác suất. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Hiểu thông tin phản hồi; ❑ Khả năng vận dụng các kỹ thuật và kết quả; ❑ Dữ liệu đầu vào phải được thu thập cẩn thận.
Tổng kết WBS (WBS Review)	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Đảm bảo mọi khía cạnh được xem xét; ❑ Đảm bảo mọi rủi ro liên quan đến các cấp độ được xem xét. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Không bao quát các rủi ro từ yếu tố bên ngoài hay những rủi ro không liên quan đến các thành phần của WBS 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ WBS tốt.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Đánh giá rủi ro

- ❑ Đánh giá rủi ro (Risk Assessment) là một quá trình luôn tiếp diễn được văn bản hoá và đưa vào khuôn phép liên quan đến việc nhận diện và phân tích sự ảnh hưởng của những rủi ro có liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu, cũng như cung cấp cơ sở để xác định cách thức quản trị những rủi ro này.
- ❑ Khung cảnh của đánh giá rủi ro là sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong mà những biến cố có thể xảy ra và mức độ ảnh hưởng của nó đến việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Đánh giá rủi ro

- ❑ Nhà quản trị đánh giá các sự kiện trên hai khía cạnh là sự có thể (khả năng xảy ra) (Likelihood) và mức độ ảnh hưởng (Impact).
- ❑ Việc đánh giá rủi ro được sử dụng kết hợp hai nhóm công cụ định tính và định lượng.
- ❑ Các ảnh hưởng tích cực và tiêu cực của các biến cố tiềm ẩn cần được xem xét một cách riêng biệt hay theo chủng loại và xuyên suốt tổ chức.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Đánh giá rủi ro

- ❑ Những rủi ro được đánh giá trên cơ sở vốn có (Inherent) và phần còn lại (Residual).
- ❑ Rủi ro vốn có (Inherent Risk) là rủi ro đối với tổ chức trong điều kiện không có bất kỳ hành động nào mà người quản trị thực hiện để thay đổi khả năng xảy ra hay mức độ ảnh hưởng của biến cố.
- ❑ Rủi ro còn lại (Residual Risk) là rủi ro còn tồn tại sau khi nhà quản lý đã đối phó đối với rủi ro.



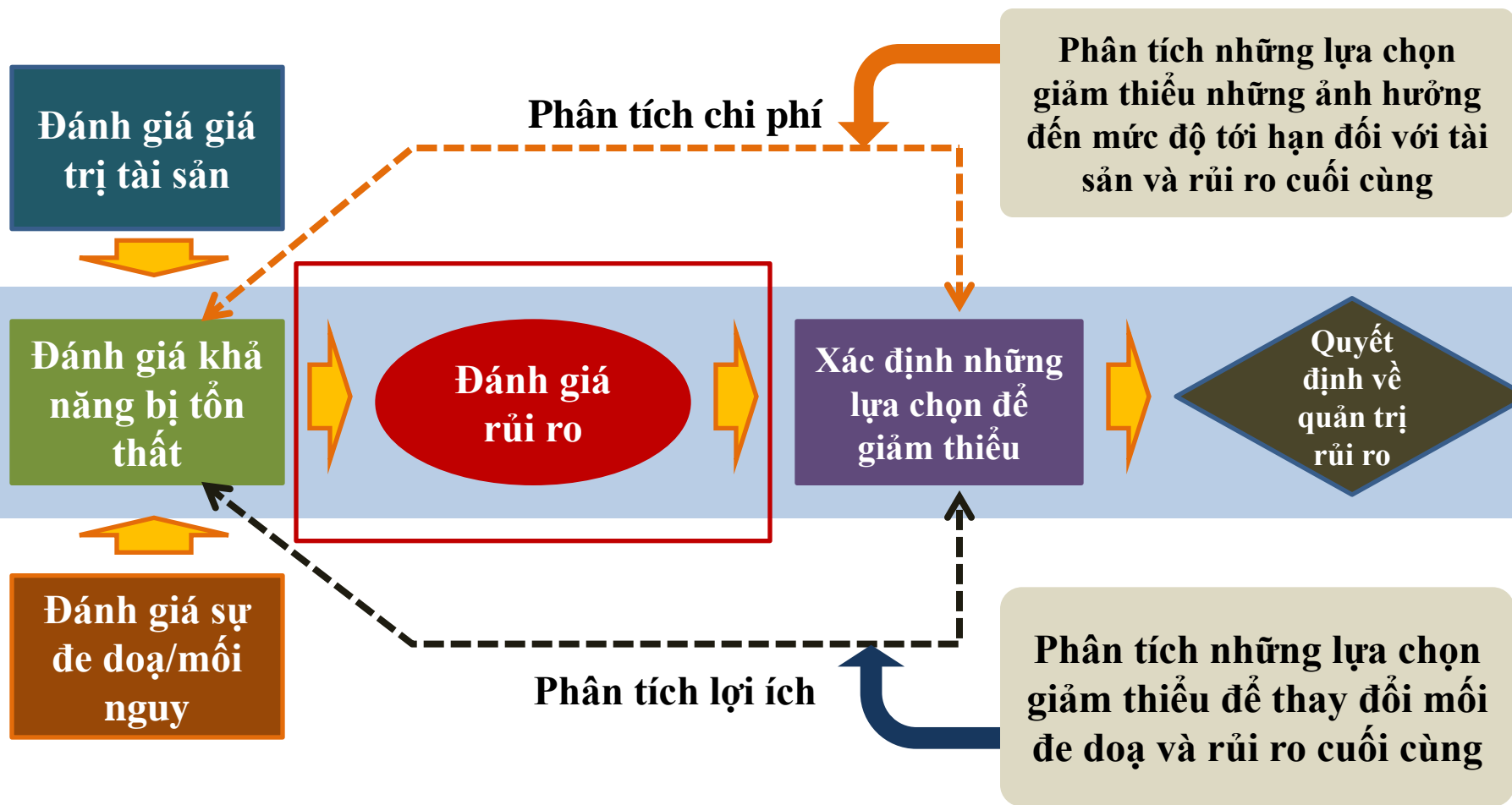
QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Đánh giá rủi ro

- ❑ Biến cố tiềm ẩn được đánh giá trên hai phương diện: sự có thể (Likelihood, probability) và mức độ ảnh hưởng (Impact, Severity, Seriousness hoặc Consequence).
- ❑ Thời kỳ (Time horizon) đánh giá rủi ro phải trùng khớp với thời kỳ của chiến lược và các mục tiêu.
- ❑ Nếu chiến lược và mục tiêu của tổ chức tương đối dài, ngoài sự đảm bảo trùng khớp nói trên tổ chức cũng cần quan tâm những rủi ro ngắn hạn.

Quá trình quản trị rủi ro Quá trình đánh giá rủi ro



Quá trình quản trị rủi ro Đánh giá rủi ro

Kỹ thuật đánh giá





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Đánh giá rủi ro

Kỹ thuật định tính

- ❑ Một số đánh giá rủi ro định tính thường là những yếu tố chủ quan và một số khác mang tính khách quan hơn;
- ❑ Chất lượng đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào các cá nhân tham gia ở các khía cạnh sau:
 - Kiến thức và nhận định;
 - Sự hiểu biết đối với những biến cố tiềm ẩn;
 - Khung cảnh xung quanh cũng như những động lực.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

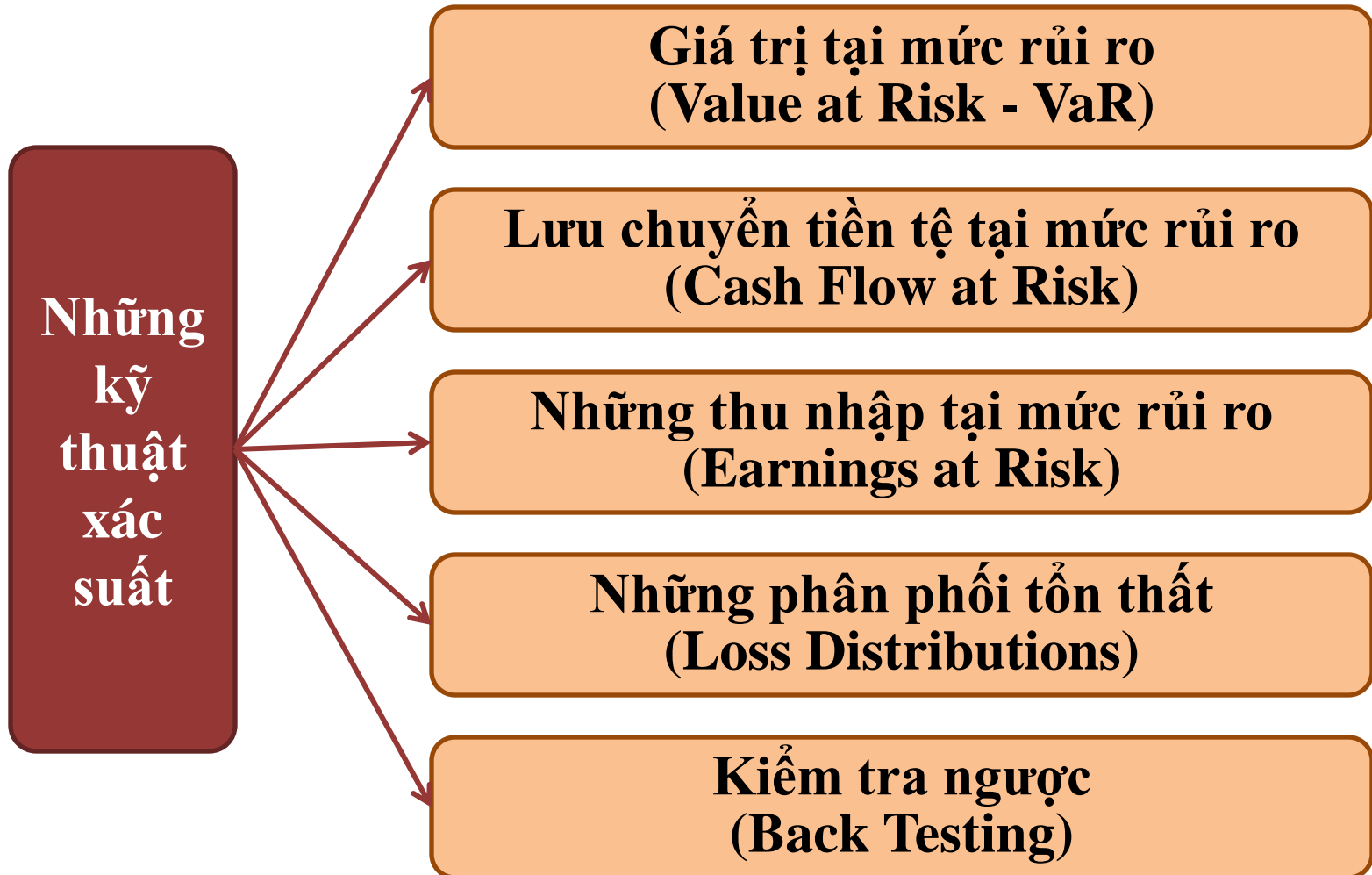
Quá trình quản trị rủi ro

Đánh giá rủi ro

Kỹ thuật định lượng

- ❑ Kỹ thuật định lượng có thể được sử dụng khi có đủ thông tin;
- ❑ Kỹ thuật định lượng bao gồm kỹ thuật xác suất, không có xác suất và đối chiếu với chuẩn (Benchmarking);
- ❑ Một điều xem xét quan trọng trong việc định lượng là sự có được những dữ liệu xác đáng từ nguồn bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp.
- ❑ Việc sử dụng kỹ thuật định lượng cần phải có đủ những điểm mốc dữ liệu còn giá trị.

Quá trình quản trị rủi ro Đánh giá rủi ro





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Đánh giá rủi ro

Kỹ thuật
không sử
dụng xác
suất



Phân tích độ nhạy
(Sensitivity Analysis)

Phân tích kịch bản
(Scenario Analysis)

Kiểm tra áp lực
(Stress Testing)

Đổi chiếu chuẩn
(Benchmarking)



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro

Ma trận đánh giá rủi ro

		Khả năng xảy ra (Likelihood)			
		Hiếm khi	Ít khi	Không thường xuyên	Thường xuyên
Mức độ ảnh hưởng	Ít nghiêm trọng	Rủi ro thấp	Rủi ro thấp	Rủi ro trung bình	Rủi ro trung bình
	Trung bình	Rủi ro thấp	Rủi ro trung bình	Rủi ro trung bình	Rủi ro cao
	Nghiêm trọng	Rủi ro trung bình	Rủi ro trung bình	Rủi ro cao	Rủi ro cao



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

- ❑ Là quá trình phát triển các lựa chọn và những hành động để củng cố những cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ đối với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức;
- ❑ Khi xem xét việc đối phó với các rủi ro, nhà quản trị đánh giá mức độ ảnh hưởng của khả năng xảy ra và tác động của các rủi ro, chi phí và lợi ích, lựa chọn các đối phó nào mang lại rủi ro cuối cùng (Residual Risk) nằm trong phạm vi mức chấp nhận rủi ro (Risk Tolerance).

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Chiến lược đối phó rủi ro

Nguy cơ

Cơ hội

Loại bỏ

Chuyển giao

Giảm thiểu

Chấp nhận

Khai thác

Tăng cường

Chia sẻ với
đối tác



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đối phó với nguy cơ

Loại bỏ rủi ro

Loại bỏ rủi ro thực hiện bằng:

1. Thay đổi kế hoạch của dự án để loại bỏ rủi ro hay điều kiện làm nảy sinh rủi ro để bảo vệ những mục tiêu của dự án khỏi sự tác động;

2. Nói lỏng các mục tiêu có liên quan.

Không phải tất cả rủi ro đều có thể loại bỏ!

Thí dụ:

Loại bỏ một thị trường địa giới, một dòng sản phẩm, một lĩnh vực hoạt động;

Quyết định không tham gia vào lĩnh vực mới có rủi ro cao;

Đối với dự án:

- ❑ Thêm nguồn lực hay thời gian;
- ❑ Áp dụng những tiếp cận quen thuộc thay vì đổi mới;
- ❑ Loại bỏ nhà thầu phụ lạ;
- ❑ Làm rõ các yêu cầu;
- ❑ Gia tăng tuyên thông;
- ❑ Thu thập thêm thông tin;
- ❑ Giới hạn phạm vi công việc...



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đôi phó với nguy cơ

Chuyển giao rủi ro

1. Chuyển giao cho bên thứ ba chịu tác động của rủi ro và là chủ sở hữu của việc đôi phó;

2. Việc chuyển rủi ro thường phải mất chi phí cho người chấp nhận rủi ro;

3. Chuyển rủi ro là hoạt động có hiệu quả khi đôi phó với rủi ro tài chính.

4. Chuyển giao toàn bộ hoặc một phần rủi ro (chia sẻ).

Thí dụ:

- ❑ Bảo hiểm những tổn thất quan trọng không dự kiến;
- ❑ Chuyển giao nghĩa vụ đối với những rủi ro đặc thù cho bên thứ ba bằng hợp đồng;
- ❑ Thực hiện phòng vệ rủi ro (hedging) bằng các công cụ tài chính phái sinh;
- ❑ Giao thầu phụ đối với các quá trình kinh doanh;
- ❑ Chuyển nghĩa vụ cho đối tác, người bán, người mua...
- ❑ Tham gia vào các thoả thuận hiệp hội;
- ❑ Thực hiện việc liên doanh, liên kết...



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đối phó với nguy cơ

Giảm thiểu rủi ro

1. Giảm thiểu rủi ro là hướng đến việc giảm khả năng xảy ra và/hoặc ảnh hưởng đến mức chấp nhận được;

2. Xác suất/ảnh hưởng cần được giảm thiểu trước khi rủi ro xảy ra;

3. Những chi phí giảm thiểu rủi ro phải hợp lý với mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra rủi ro.

Thí dụ:

- ❑ Thực hiện chương trình hành động mới để giảm thiểu vấn đề, như giảm thiểu tính phức tạp của các quá trình, nguồn cung cấp ổn định hơn;
- ❑ Thay đổi những điều kiện để giảm ảnh hưởng và xác suất xảy ra rủi ro;
- ❑ Cân đối lại các danh mục tài sản đầu tư để giảm thiểu rủi ro trên tổng thể;
- ❑ Phân bổ lại vốn giữa các đơn vị kinh doanh;
- ❑ Đa dạng hoá hoạt động để giảm thiểu rủi ro;
- ❑ Thiết lập lại các quá trình kinh doanh hiệu quả...



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đôi phó với nguy cơ

Chấp nhận rủi ro

1. Không thực hiện bất kỳ một thay đổi nào để đối phó với rủi ro hay là một chiến lược đối phó với rủi ro phù hợp không được xác định;

2. Có hai cách chấp nhận rủi ro:

Tích cực: phát triển một kế hoạch phòng bất ngờ để thực hiện nếu rủi ro xảy ra;

Thụ động: không có hành động chuẩn bị gì.

3. Thiết lập các kích hoạt rủi ro (Risk Triggers) và mức cho phép khi tình huống bất ngờ tức khoản dự phòng (Contingency Allowance)

Thí dụ:

- ❑ Dựa vào những bù đắp tự nhiên trong một doanh mục đầu tư;
- ❑ Tự bảo hiểm đối với tổn thất;
- ❑ Chấp nhận rủi ro khi đã thoả mãn những mức chấp nhận rủi ro (tolerance).



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đổi phó với cơ hội

Khai thác

Đảm bảo rằng biến cố rủi ro xảy ra bằng cách loại trừ được sự bất định để tận dụng lợi thế của cơ hội.

Thí dụ: giao cho nhân viên có năng lực tốt hơn đảm nhận; lựa chọn dự án tốt hơn; cung cấp sản phẩm chất lượng cao hơn...

Thí dụ:

- ❑ **Phát hiện ra một cơ hội mới là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất lâm vào tình trạng phá sản, doanh nghiệp đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh;**
- ❑ **Sản phẩm cạnh tranh đang bị người tiêu dùng tẩy chay (thí dụ Vedan), doanh nghiệp đẩy mạnh chiến lược thâm nhập và phát triển thị trường;**
- ❑ **Trong quá trình nghiên cứu tình cờ phát hiện ra một giải pháp công nghệ mới, đầy tiềm năng, doanh nghiệp đẩy mạnh chiến lược phát triển sản phẩm mới...**



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đôi phó với cơ hội

Tăng cường

Tăng khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của biến cố.

1. Cải thiện những khả năng cho biến cố xảy ra để cơ hội trở thành hiện thực;
2. Xem xét làm thế nào để mức độ tác động có thể tăng lên và lựa chọn một chương trình hành động để tăng mức độ ảnh hưởng.

Thí dụ:

- ❑ Tăng hàng tồn kho khi giá có xu hướng lên;
- ❑ Đẩy mạnh sản xuất nếu thị trường đang thiếu hàng



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Quá trình quản trị rủi ro Ứng phó với rủi ro

Đối phó với cơ hội

Chia sẻ

San sẻ quyền sở hữu cho bên thứ ba có cơ hội tốt hơn để đạt được những kết quả yêu cầu.

Thí dụ:

- ❑ Liên doanh, hợp tác để cùng chia sẻ lợi nhuận và chi phí;
- ❑ Kết hợp trong nghiên cứu phát triển



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

- ❑ Việc quản trị rủi ro của doanh nghiệp thay đổi theo thời gian;
- ❑ Những ứng xử với rủi ro đã từng có hiệu quả có thể trở nên không phù hợp;
- ❑ Những hoạt động kiểm tra có thể trở nên kém hiệu quả hay không còn được thực hiện;
- ❑ Những mục tiêu của tổ chức có thể thay đổi do:
 - Nhân sự mới;
 - Liên quan đến cơ cấu tổ chức và chỉ đạo;
 - Áp dụng các quá trình kinh doanh hay quản lý mới...



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

- ❑ Trước những thay đổi như nêu trên, ban quản trị cần xác định được các chức năng của các thành tố của hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp có còn vận hành hiệu quả không.
- ❑ “**Giám sát** (Monitoring) là một quá trình đánh giá sự tồn tại và sự vận hành đúng chức năng của các thành tố theo thời gian” - COSO.
- ❑ Có hai hình thức giám sát chủ yếu:
 - Giám sát liên tục;
 - Những đánh giá riêng biệt.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

Giám sát		
Liên tục	Những đánh giá riêng biệt	Báo cáo về những yếu kém
<ul style="list-style-type: none">❑ Ngay tức thì;❑ Tích lũy;❑ Những hoạt động hàng ngày.	<ul style="list-style-type: none">❑ Phạm vi;❑ Tần suất;❑ Tự đánh giá/ kiểm toán nội bộ;❑ Phạm vi tác dụng (điều chỉnh) của tài liệu.	<ul style="list-style-type: none">❑ Liên tục;❑ Các đối tác bên ngoài;❑ Biên bản (Protocols);❑ Các kênh thay thế khác nhau.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

Báo cáo những khuyết điểm

Tổng quát

- ❑ Những khiếm khuyết của hệ thống ERM có thể nhận thấy ở nhiều nguồn gốc, bao gồm những thủ tục giám sát liên tục, những hoạt động đánh giá độc lập và những đối tác bên ngoài.
- ❑ Khiếm khuyết là một tình trạng mà trong đó việc ERM cần phải được chú ý vì có thể có những yếu kém được nhìn nhận, tiềm năng hay trên thực tế hoặc có cơ hội để củng cố việc quản trị rủi ro doanh nghiệp để tăng khả năng đạt được những mục tiêu của tổ chức.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

Báo cáo những khuyết điểm

Nguồn thông tin

- ❑ Một trong những nguồn thông tin tốt nhất về những khiếm khuyết của ERM chính là bản thân của việc ERM.
- ❑ Những hoạt động giám sát liên tục hàng ngày sẽ cung cấp những dấu hiệu để từ đó xác định nhanh chóng được các khiếm khuyết.
- ❑ Những đánh giá độc lập cũng cung cấp thông tin về các khiếm khuyết;
- ❑ Những đối tượng bên ngoài cũng cung cấp nhiều thông tin hữu ích (khách hàng, nhà cung cấp, các kiểm toán viên độc lập...)



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

Báo cáo những khuyết điểm

Những gì cần được báo cáo

- ❑ Tất cả những khiếm khuyết được xác định của hệ thống ERM có khả năng ảnh hưởng đến việc phát triển và thực thi chiến lược và xác định cũng như đạt được các mục tiêu cần phải được báo cáo cho những người có trách nhiệm để thực hiện hành động cần thiết.
- ❑ Những cơ hội để tăng khả năng đạt được những mục tiêu cũng cần phải được báo cáo.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Giám sát

Báo cáo những khuyết điểm

Người cần phải được báo cáo

- ❑ Những thông tin liên quan đến các hoạt động tác nghiệp phải được báo cáo theo kênh truyền thông thông thường cho những người giám sát trực tiếp để họ báo cáo lên hay theo chiều ngang trong tổ chức để thông tin đến cá nhân nào phải có thể và phải thực hiện hành động đối với việc này.
- ❑ Các kênh truyền thông thay thế khác cũng cần phải có đối với những trường hợp khẩn cấp và những thông tin nhạy cảm (thí dụ hành vi phạm pháp, những hành vi không được phép).



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Hệ thống thông tin và truyền thông

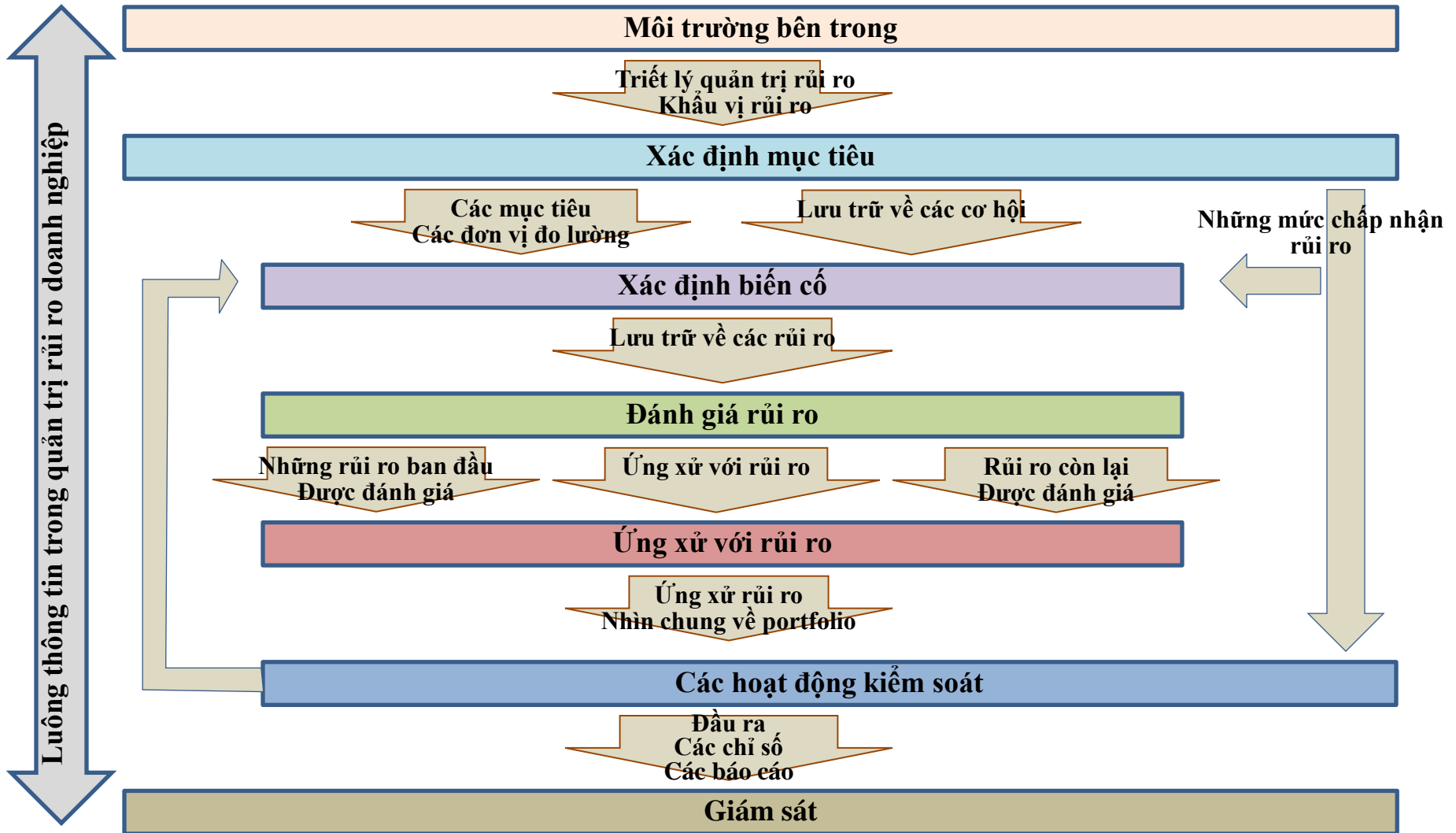
Thông tin và truyền thông

Thông tin	Những hệ thống chiến lược và tích hợp	Truyền thông
<ul style="list-style-type: none">❑ Nội bộ;❑ Bên ngoài;❑ Bằng tay;❑ Vi tính hoá;❑ Chính thức;❑ Không chính thức;❑ Kiến trúc những hệ thống thông tin	<ul style="list-style-type: none">❑ Chiến lược;❑ Hoạt động;❑ Quá khứ và hiện tại;❑ Mức độ chi tiết;❑ Tính thời gian;❑ Chất lượng.	<ul style="list-style-type: none">❑ Nội bộ;❑ Bên ngoài;❑ Toàn bộ tổ chức;❑ Những kỳ vọng và trách nhiệm;❑ Khung truyền thông;❑ Phương tiện truyền tải.



QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Hệ thống thông tin và truyền thông

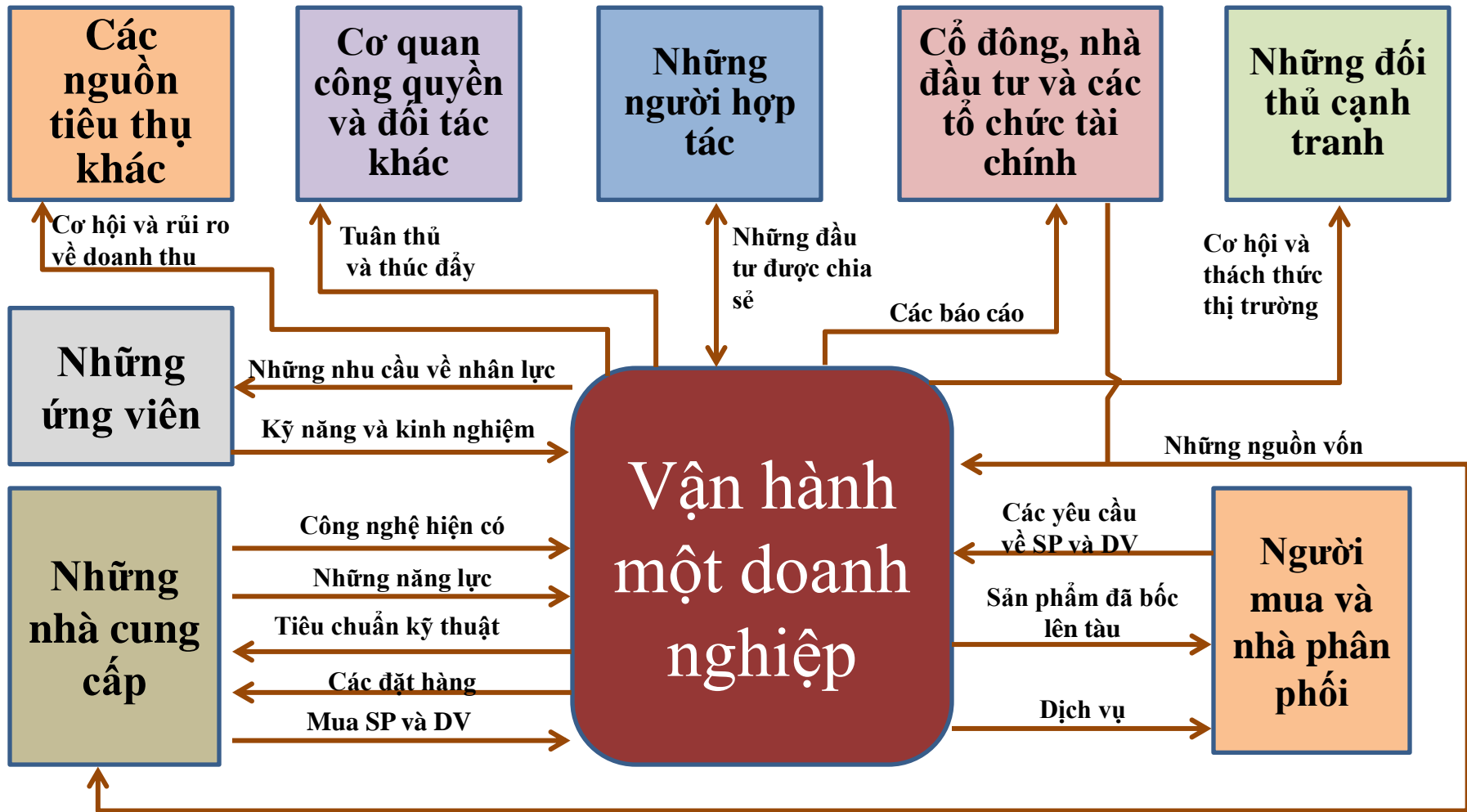




QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Hệ thống thông tin và truyền thông

Mô hình tổng quát của doanh nghiệp



Thảo luận

- ❑ Quản trị rủi ro doanh nghiệp là trách nhiệm của những ai trong công ty?
- ❑ Hội đồng quản trị thế nào trong quản trị rủi ro doanh nghiệp theo khung tích hợp của COSO?
- ❑ Quản trị rủi ro doanh nghiệp nên dựa vào những nguyên tắc nào?





QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP





QUẢN TRỊ CÔNG TY

CHƯƠNG 8

ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (Board Assessment)

TS. VÕ TẤN PHONG

"The biggest risk to any company is that it has performed as well as it has."



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Nội dung

- ❑ Tổng quan
- ❑ Khung đánh giá HĐQT
- ❑ Phương pháp đánh giá
- ❑ Quy trình đánh giá HĐQT
- ❑ Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT
- ❑ Các hệ thống xếp loại quản trị công ty



Tổng quan

Quan điểm về đánh giá HĐQT

Không ủng hộ

- ❑ Được bầu vào HĐQT là minh chứng cho việc có đủ kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết;
- ❑ Làm thế nào để đánh giá được từng thành viên trong khi hoạt động của HĐQT là một nỗ lực tập thể;
- ❑ Mỗi thành viên có những đóng góp khác nhau và sẽ thay đổi khi tình hình của công ty thay đổi nên việc đánh giá là vô ích;
- ❑ Đánh giá có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ.



Tổng quan

Quan điểm về đánh giá HĐQT

Ủng hộ

- ❑ Hầu hết HĐQT đã nhận thức được tầm quan trọng của chương trình đánh giá kết quả làm việc ở tầm HĐQT;
- ❑ Tầm quan trọng của một hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động của thành viên HĐQT điều hành;
- ❑ Cadbury Report (1992) kiến nghị đánh giá HĐQT hàng năm;
- ❑ Theo chỉ dẫn về quản trị công ty của OECD, việc đánh giá HĐQT là một trong những nhiệm vụ quan trọng;



Tổng quan

Quan điểm về đánh giá HĐQT

Ủng hộ

- ❑ Các quy định của pháp luật:
 - Quy định của Luật kết hợp của Anh (UK Combined Code);
 - Luật các nước.
- ❑ Tiêu chuẩn của các công ty niêm yết theo qui của các sở giao dịch chứng khoán:
NYSE (2003) yêu cầu các công ty niêm yết hàng năm phải có đánh giá hoạt động của HĐQT và các thành viên cũng như các ủy ban của HĐQT.



Tổng quan

Lợi ích của việc đánh giá HĐQT

- ❑ Những người lãnh đạo tốt hơn như là người phục vụ;
- ❑ Sự rõ ràng về vai trò giữa HĐQT và ban điều hành;
- ❑ Nâng cao tính đồng nghiệp và làm việc nhóm;
- ❑ Trách nhiệm được chú trọng;
- ❑ Quyết định có đạo đức;
- ❑ Minh bạch;
- ❑ HĐQT thực hiện chức năng tốt hơn.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan

Lợi ích của việc đánh giá HĐQT

Những người lãnh đạo tốt hơn như là người phục vụ

HĐQT

- ❑ Những giá trị và những hành vi lãnh đạo được củng cố và khuyến khích;
- ❑ Giúp các nhà lãnh đạo chú trọng vào pháp triển đội ngũ/hội đồng;
- ❑ Đánh giá sự lãnh đạo cổ súy sự cam kết của các thành viên và cải tiến là cốt cán.

Các thành viên

- ❑ Sự cam kết đối với việc cải thiện thành tích của cá nhân của thành viên và năng lực;
- ❑ Thiết lập văn hóa của năng lực;
- ❑ Mô hình vai trò đối với cộng đồng.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan

Lợi ích của việc đánh giá HĐQT

Sự rõ ràng về vai trò giữa HĐQT và ban điều hành

HĐQT

- ❑ Thiết lập sự khác biệt giữa các nguyên tắc của HĐQT và ban điều hành;
- ❑ HĐQT mô tả tiêu chí so sánh thành tích của ban điều hành;
- ❑ HĐQT thiết lập ranh giới rủi ro được chấp nhận cho ban điều hành;
- ❑ Thiết lập những vai trò của các ủy ban.

Các thành viên

- ❑ Làm rõ các nhiệm vụ của từng thành viên;
- ❑ Thiết lập các nhiệm vụ cá nhân của của mỗi thành viên;
- ❑ Làm rõ những kỳ vọng về kết quả của mỗi cá nhân thành viên.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan

Lợi ích của việc đánh giá HĐQT Tính đồng nghiệp và làm việc nhóm

HĐQT

- ❑ Xây dựng niềm tin giữa các thành viên HĐQT;
- ❑ Khuyến khích sự tham gia tích cực;
- ❑ Phát triển một nhận thức về tinh thần làm chủ trong việc ra quyết định;
- ❑ Thiết lập tiêu chuẩn thành tích;
- ❑ Thiết lập một kỳ vọng cho năng lực;
- ❑ Thúc đẩy việc tuyển dụng có trách nhiệm.

Các thành viên

- ❑ Khuyến khích sự gắn kết;
- ❑ Làm rõ các kỳ vọng của cá nhân đối với thành tích;
- ❑ Khởi động sự tôn trọng thành tích.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan **Lợi ích của việc đánh giá HĐQT** **Chú trọng đến tính trách nhiệm**

HĐQT

- ❑ Trách nhiệm đối với các đối tượng hữu quan;
- ❑ Đảm bảo việc HĐQT giám sát hoạt động của doanh nghiệp;
- ❑ Đảm bảo HĐQT giám sát trách nhiệm của HĐQT đối với các khách hàng, người lao động và các nhà cung cấp vốn.

Các thành viên

- ❑ Các thành viên HĐQT hiểu được nhiệm vụ: sự ủy quyền (Fiduciary), sự quan tâm, lòng trung thành.
- ❑ Hành vi đạo đức: tính bảo mật, không mâu thuẫn quyền lợi.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan **Lợi ích của việc đánh giá HĐQT** Quyết định có đạo đức

HĐQT

- ❑ Chú trọng chiến lược;
- ❑ Xác định những mặt mạnh và những mặt yếu của HĐQT;
- ❑ Ra quyết định: mâu thuẫn lợi ích.

Các thành viên

- ❑ Xác định các lĩnh vực mà ở đó các kỹ năng của thành viên HĐQT cần phát triển;
- ❑ Xác định các lĩnh vực mà ở đó các kỹ năng của thành viên HĐQT có thể được sử dụng tốt hơn.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan **Lợi ích của việc đánh giá HĐQT** **Minh bạch**

HĐQT

- ❑ Cải thiện các mối quan hệ giữa HĐQT và các đối tượng hữu quan;
- ❑ củng cố lòng tin và uy tín của HĐQT;
- ❑ Xây dựng sự tin tưởng giữa các thành viên;
- ❑ Xây dựng sự tin tưởng giữa HĐQT và ban điều hành;
- ❑ Xây dựng một văn hóa tuân thủ.

Các thành viên

- ❑ Xây dựng những mối quan hệ cá nhân.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tổng quan **Lợi ích của việc đánh giá HĐQT** Thực hiện chức năng

HĐQT

- ❑ Các cuộc họp có hiệu quả;
- ❑ Quản trị thời gian tốt hơn;
- ❑ Đảm bảo việc ra quyết định rõ ràng.

Các thành viên

- ❑ Tiết kiệm thời gian;
- ❑ Thúc đẩy sự gắn kết;
- ❑ Tăng tính hiệu quả.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Khung đánh giá

Vì sao đánh giá?

Đảm bảo các mục tiêu là rõ ràng và sẽ đạt được



Ai sẽ được đánh giá?



Điều gì sẽ được đánh giá (đối với thành quả)?



Những kỹ thuật nào sẽ được sử dụng để đánh giá HĐQT và các thành viên?



Những đối tượng được đánh giá có quan tâm đến kết quả không?

(Đảm bảo rằng những kết quả sẽ được sử dụng)



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Ai lãnh đạo công tác đánh giá

- ❑ Chủ tịch HĐQT;
- ❑ Chủ tịch các ủy ban;
- ❑ Một thành viên không điều hành cấp cao;
- ❑ Thư ký công ty;
- ❑ Một nhà tư vấn độc lập;
- ❑ Các công ty cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp...



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Mục tiêu của việc đánh giá

- ❑ Để kiểm tra thành quả trong việc hoạch định chiến lược, quản trị rủi ro và chất lượng cũng như sự minh bạch;
- ❑ củng cố các thành viên HĐQT và những kỹ năng lãnh đạo;
- ❑ Đảm bảo đối với các đối tượng hữu quan về sự cam kết của HĐQT đối với phúc lợi của công ty.



Điều gì cần được đánh giá

Tất cả những thành phần chủ chốt của HĐQT

- ❑ Chủ tịch HĐQT;
- ❑ Toàn bộ HĐQT;
- ❑ Các cá nhân thành viên HĐQT;
- ❑ Các ủy ban của HĐQT;
- ❑ Các chủ tịch ủy ban của HĐQT.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Cơ sở để đánh giá

Cơ cấu



Quá trình



Quan hệ



Tính hiệu quả của HĐQT

Năng lực



Sự đóng góp



Cá tính

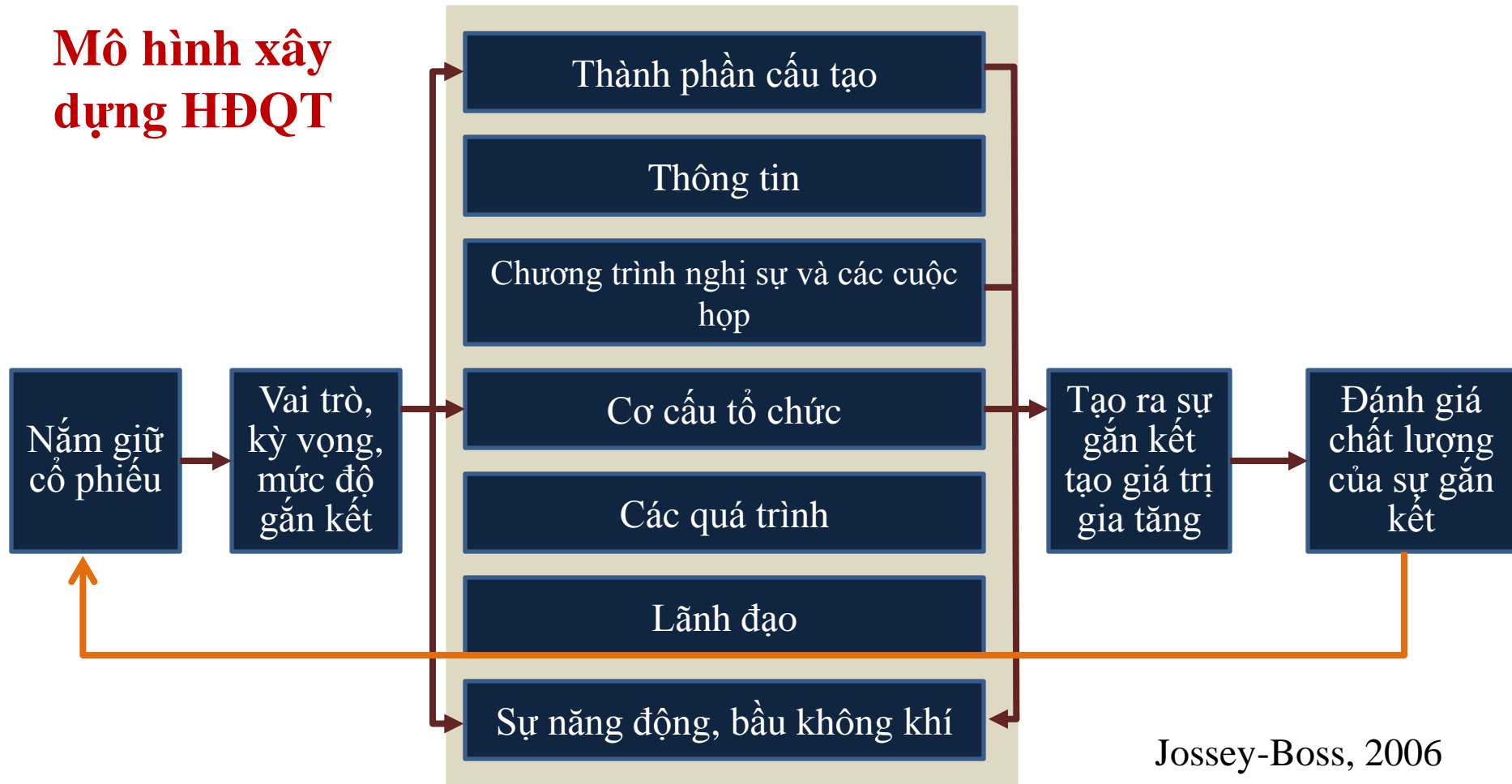


Tính hiệu quả của thành viên HĐQT



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Mô hình xây dựng HĐQT





Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Thế nào là HĐQT hiệu quả

Khi nghĩ về một HĐQT hiệu quả cao hay “đẳng cấp thế giới”:

- ❑ HĐQT ưu việt liên quan đến vấn đề gì? (Cấu trúc, năng lực, sự đóng góp của các thành viên...)
- ❑ Khi đến phòng HĐQT cảm thấy ra sao? (các quá trình, cá tính của thành viên...)
- ❑ Mối quan hệ giữa HĐQT và CEO được mô tả ra sao? (mối quan hệ, cá tính của thành viên...)



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Các HĐQT hiệu quả cao

Cấu tạo từ những con người đúng (Composition)

- ❑ Danh mục các kỹ năng và kinh nghiệm;
- ❑ Cam kết/thực hiện sự đóng góp có ý nghĩa;
- ❑ Các yếu tố đại diện.

Nhận thông tin đúng (Information)

- ❑ Định hướng/đào tạo là lãnh đạo (director);
- ❑ Đọc trước các tài liệu;
- ❑ Các cuộc trình bày của HĐQT;
- ❑ Cập nhật giữa các cuộc họp HĐQT.



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Các HĐQT hiệu quả cao

Sự dụng thời gian tốt nhất (Agendas)

- ❑ Chú trọng vào những vấn đề quan trọng nhất;
- ❑ Cân bằng giữa thời gian giới thiệu/thảo luận;
- ❑ Tham gia ở cấp giám sát, không phải cấp điều hành.

Có các ủy ban có hiệu quả (Board Committees)

- ❑ Tiếp xúc giữa HĐQT/Ủy ban là quyết định;
- ❑ Thành viên của ủy ban và lãnh đạo;
- ❑ Các nguồn lực hỗ trợ công việc của các ủy ban.



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Các HĐQT hiệu quả cao

Có các quá trình hiệu quả, đặc biệt là liên quan đến (Key processes):

- Chiến lược công ty;
- Qui hoạch CEO (Succession Plan);
- Đánh giá HĐQT/ đánh giá các thành viên;
- Đánh giá CEO;
- Quản trị rủi ro.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

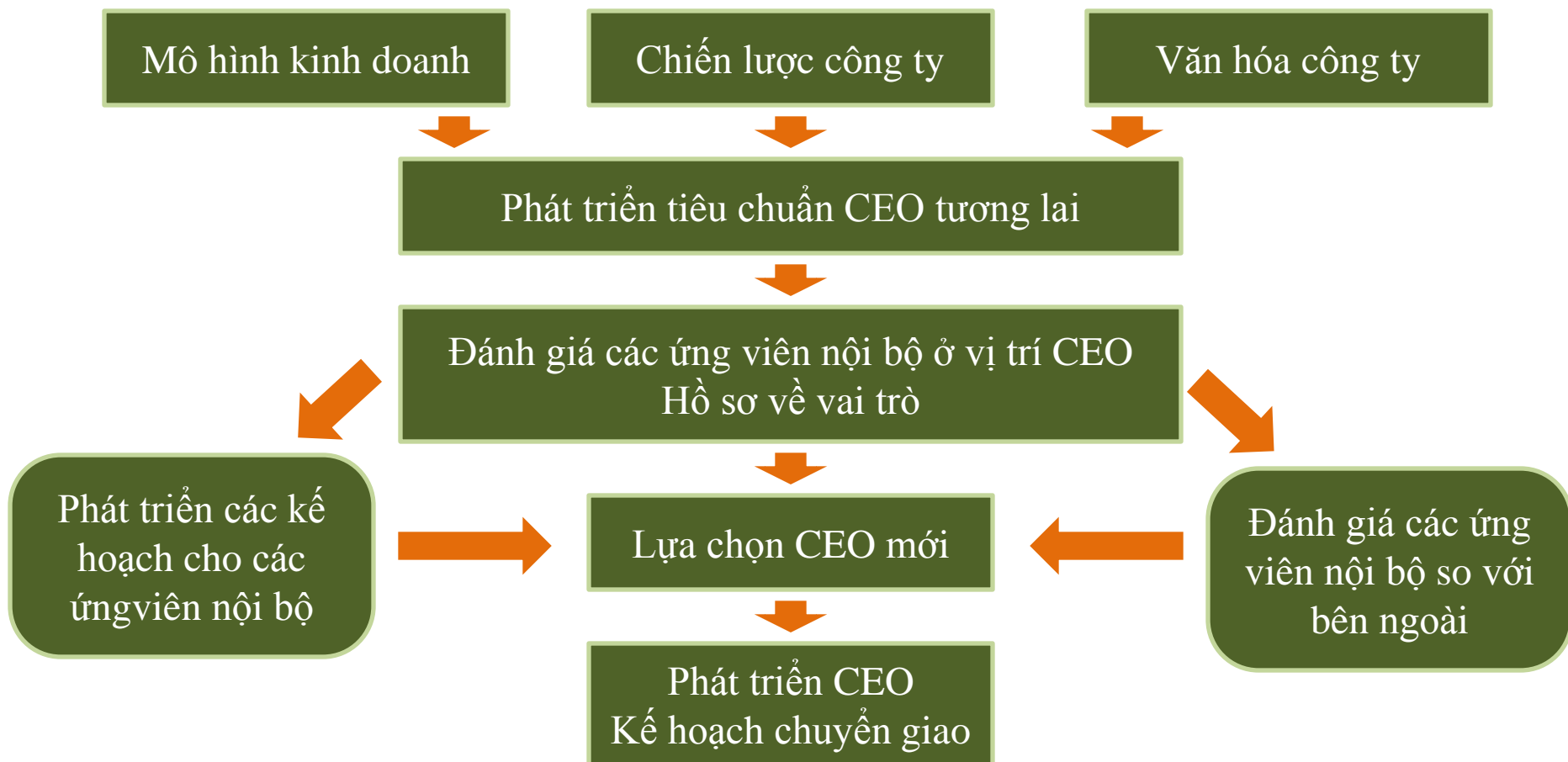
Sự gắn kết của HĐQT vào chiến lược





ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT Qui hoạch CEO





Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Các HĐQT hiệu quả cao

Có sự lãnh đạo có hiệu quả (Leadership)

- ❑ Vạch ra các triển vọng khác nhau;
- ❑ Tập trung các cuộc họp vào những vấn đề quan trọng.

Làm việc với nhau tốt như là một đội ngũ (Dynamics)

- ❑ Tôn trọng các viên cảnh khác nhau;
- ❑ Đạt đến hay thực hiện những quyết định cùng nhất trí;
- ❑ Có năng lượng/gắn kết tích cực.



Làm thế nào để đánh giá được hiệu quả của HĐQT

Các HĐQT hiệu quả cao

Làm việc có tính chất xây dựng với CEO (CEO Relationship)

- ❑ “Sự cân bằng có tính xây dựng” giữa sự hỗ trợ/phê phán ban điều hành;
- ❑ Nêu lên những vấn đề thách thức, gay go;
- ❑ Động viên và khen thưởng với thành tích cao.





Những vấn đề liên quan đến kiến thức của thành viên HĐQT

Kiến thức về công ty

- ❑ Quyền lực của chủ sở hữu;
- ❑ Qui định, qui chế quản trị công ty và luật công ty (luật doanh nghiệp);
- ❑ Cấu trúc, thành viên và các qui trình của HĐQT.

Kiến thức về công việc kinh doanh

- ❑ Các quá trình kinh doanh cơ bản;
- ❑ Chiến lược công ty;
- ❑ Tổ chức, quản lý và con người.



Những vấn đề liên quan đến kiến thức của thành viên HĐQT

Kiến thức về tài chính

- ❑ Đọc hiểu và phân tích báo cáo tài chính;
- ❑ Đánh giá hiệu quả;
- ❑ Phân tích và đánh giá về cấu trúc vốn và tài trợ.

Các kỳ vọng khi được đề cử

- ❑ Biết được vai trò, nhiệm vụ và trách nhiệm;
- ❑ Yêu cầu về mức độ đóng góp;
- ❑ Mối quan hệ hợp tác tốt;
- ❑ Có những thông tin cần thiết và được cập nhật...



Đánh giá thế nào

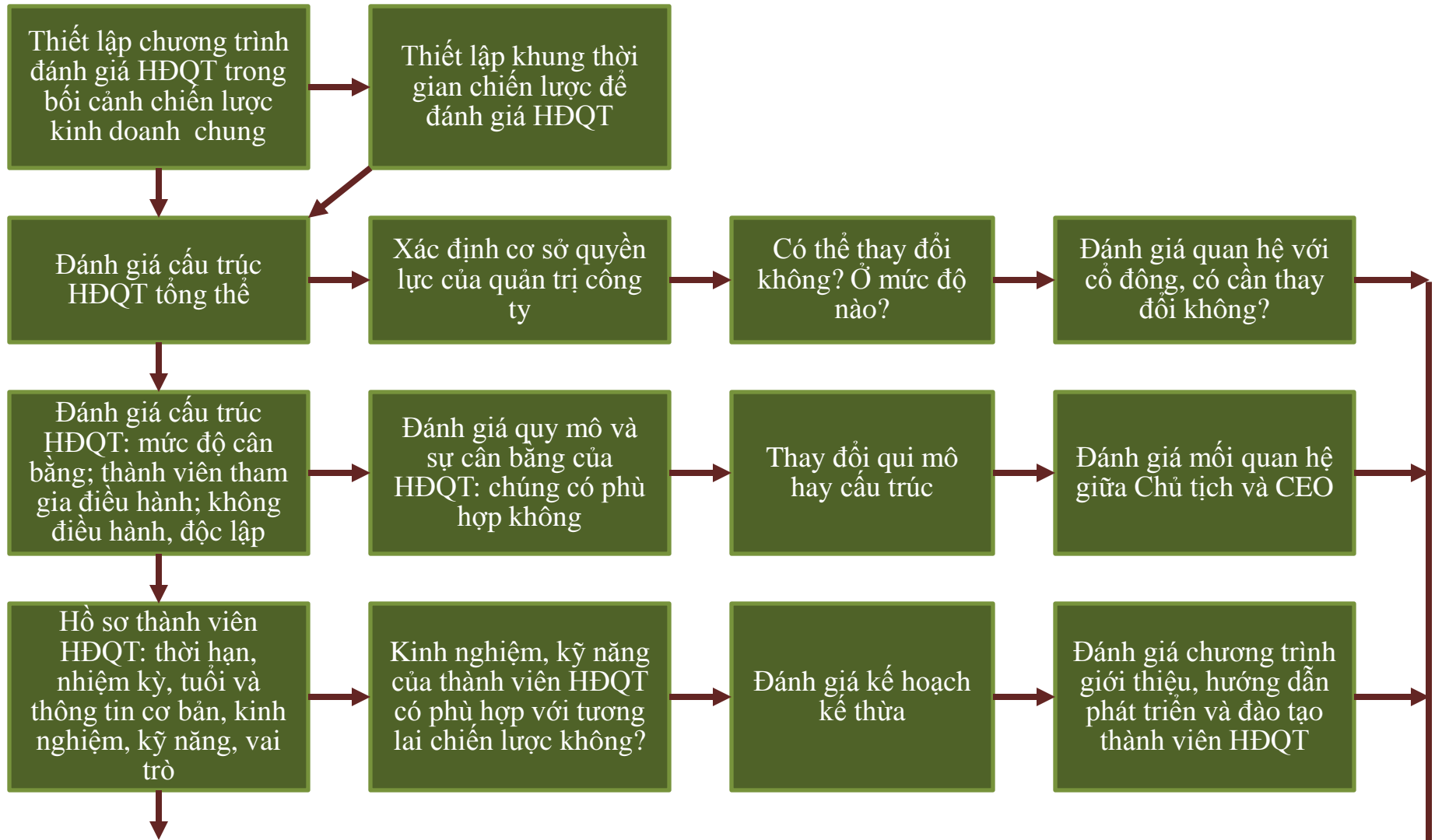
Những đánh giá HĐQT nên là:

- ❑ **So sánh (Comparative):** so sánh chuẩn (benchmarking) với các tiêu chí mục tiêu;
- ❑ **Thuận lợi (Convenient):** các thành viên HĐQT thường là bạn rạn;
- ❑ **Kiến trúc (Constructive):** khẳng định những điểm mạnh; nhận dạng các cơ hội để cải tiến;
- ❑ **Toàn diện (Comprehensive):** đánh giá tất cả các chỉ tiêu có liên quan;
- ❑ **Kín (Confidential):** thúc đẩy sự vô tư và cam kết.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

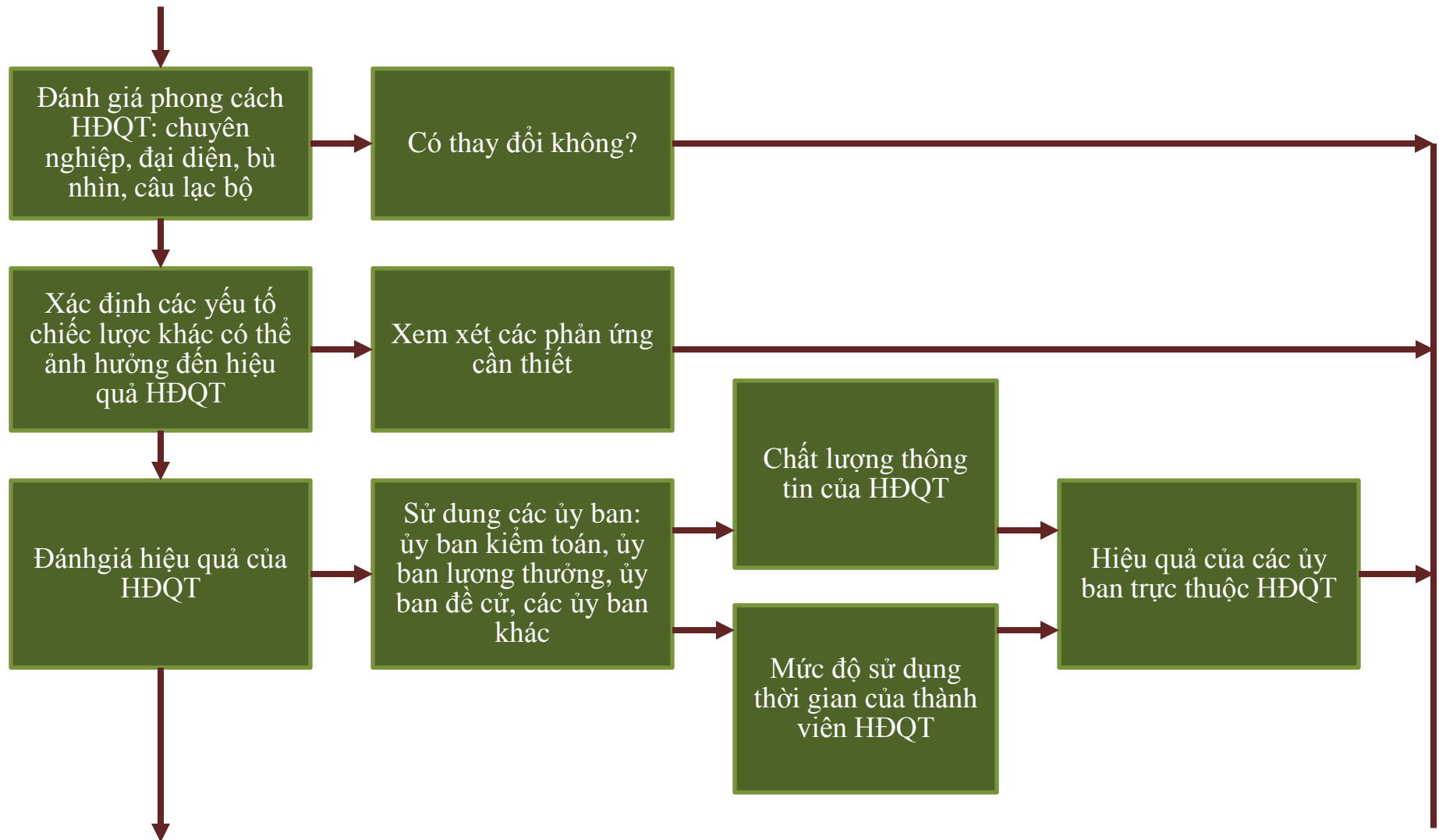
Quy trình đánh giá HĐQT





ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

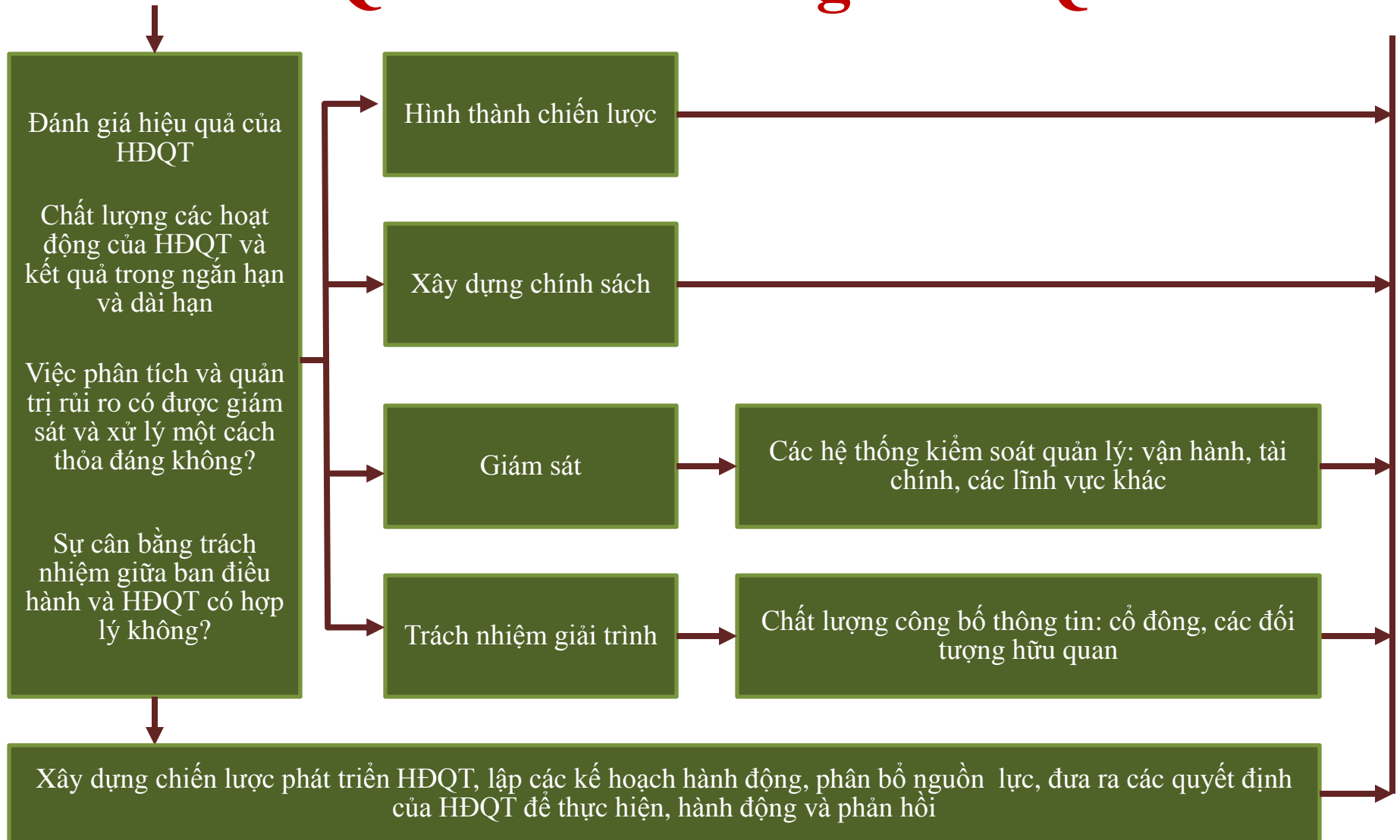
Quy trình đánh giá HĐQT





ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Quy trình đánh giá HĐQT





ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT

Hai vai trò khác nhau của thành viên HĐQT

Vai trò giám sát (Watchdog Role)

- ❑ Chú trọng vào việc giám sát công ty;
- ❑ Chuẩn y các quyết định và hành động của ban điều hành;
- ❑ Thách thức (Challenge) các giả định của ban điều hành;
- ❑ Nêu lên các vấn đề thách thức và đôi khi là khó khăn.

Vai trò tăng âm (Sounding Board Role)

- ❑ Chú trọng việc hợp tác với ban điều hành vì lợi ích của công ty;
- ❑ Cung cấp lời khuyên, trao đổi ý kiến, hướng dẫn và cố vấn cho CEO và những người điều hành cấp cao;
- ❑ Tạo điều kiện (Facilitate) cho những cuộc giới thiệu doanh nghiệp.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT

Phương pháp đánh giá

Tự đánh giá (Self-Assessment)

- ❑ Các thành viên tự đánh giá mình dựa theo một tập hợp các tiêu chí;
- ❑ Điều này có thể có ích cho việc nâng cao nhận thức với HĐQT mới hay như là một phương tiện để giới thiệu quá trình đánh giá;
- ❑ Việc hữu dụng bị hạn chế do thiếu khách quan trong việc tự đánh giá (“tự khen”).



Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT

Phương pháp đánh giá

Các cuộc gọi điện hay các cuộc họp của chủ tịch

- ❑ Chủ tịch gọi điện cho các thành viên và hỏi họ về suy nghĩ của họ về việc một thành viên nào đó không nên được bổ nhiệm lại;
- ❑ Đây không đúng là một quá trình đánh giá;
- ❑ Không nhận được thông tin phản hồi về những mặt mạnh và những đóng góp của các thành viên thành tích cao;
- ❑ Xu hướng này chỉ để ra quyết định và không phải là phát triển;
- ❑ Phản hồi chậm và không đủ thông tin.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT Phương pháp đánh giá

Đàm luận ở các ủy ban đề cử/quản trị

- ❑ Thường, mỗi năm một lần, ủy ban quản trị (Governance Committee) thảo luận về thành tích của mỗi người trong HĐQT;
- ❑ Quá trình này tạo một HĐQT hai cấp năng động và hạn chế các thành viên không ở trong các ủy ban trong việc đảm bảo các thông tin phản hồi.



Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT

Phương pháp đánh giá

Đánh giá của các thành viên với nhau

- ❑ Tiến bộ và có ích hơn các phương pháp khác.
- ❑ Có thể thực hiện bằng cách cách sau:
 - Khảo sát (Survey): các thành viên đánh giá người khác dựa vào thang điểm;
 - Phỏng vấn kín (Confidential interview): thực hiện bởi chủ tịch hay bên thứ ba với những câu hỏi được cấu trúc.



ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đánh giá thành tích cá nhân của thành viên HĐQT

Vấn đề quan trọng

Giữ tinh thần xây dựng

- ❑ Nhấn mạnh vào các mặt mạnh và những đóng góp để các thành viên HĐQT hiểu ở đây họ có hiệu quả nhất;
- ❑ Khi nêu lên những khiếm khuyết, cố gắng cung cấp những thí dụ cụ thể và cố giữ những nhận xét mang tính xây dựng;
- ❑ Tránh những nhận xét liên quan đến nhân cách.

Kỹ năng phỏng vấn là tối cần thiết.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Vì sao cần một chuẩn mực đánh giá?

- ❑ Chất lượng quản trị doanh nghiệp được coi là vấn đề sống còn;
- ❑ Các nhà đầu tư tập trung vào khía cạnh quản trị công ty khi định giá;
- ❑ Chuẩn mực quản trị công ty là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc quản trị rủi ro doanh nghiệp;
- ❑ Một hệ thống đánh giá quản trị công ty đáng tin cậy của một tổ chức độc lập có uy tín giúp thông tin liên quan đến doanh nghiệp minh bạch hơn.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Standard&Poor (S&P)

Dựa vào 4 yếu tố để đánh giá:

- ❑ Cơ cấu sở hữu và ảnh hưởng bên ngoài;
- ❑ Quyền và quan hệ với cổ đông;
- ❑ Tính minh bạch, công bố thông tin và kiểm toán;
- ❑ Cấu trúc và hiệu quả của HĐQT: sự độc lập, vai trò và hiệu quả, chế độ lương thưởng, đội ngũ điều hành cấp cao.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Tập đoàn FTSE phối hợp với Tổ chức dịch vụ cổ đông quốc tế (International Shareholder Services - ISS)

- ❑ Áp dụng các nguyên tắc quản trị của OECD;
- ❑ Phương pháp của ISS được gọi là “Chỉ số quản trị công ty (Corporate Governance Quotient – CGQ);
- ❑ Phương pháp có khoảng 60 biến số theo 5 tiêu chí:



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Tập đoàn FTSE phối hợp với Tổ chức dịch vụ cổ đông quốc tế (International Shareholder Services - ISS)

- Cấu trúc lương, thưởng của các thành viên HĐQT;
- Quyền sở hữu CP của các thành viên điều hành và không điều hành;
- Cấu trúc vốn;
- Cấu trúc của HĐQT, sự độc lập, các quá trình, các ủy ban trực thuộc;
- Sự độc lập, trung thực của quá trình kiểm toán.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Hệ thống xếp loại quản trị công ty (Governance Metrics International - GMI)

- ❑ Áp dụng cho hơn 3.200 công ty niêm yết trên S&P 500 của Mỹ, Russell 1000, Canada TSX 60, Australian ASX 100, Hang Seng, Nikkei 225, STI, FTSE 350 và tất cả các thị trường chứng khoán châu Âu;
- ❑ Hệ thống GMI so sánh trong nội bộ ngành;
- ❑ Không được công bố trên các trang thông tin công cộng.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Hệ thống xếp loại quản trị công ty Deminor

- ❑ Cung cấp dịch vụ cho 300 lớn ở châu Âu;
- ❑ Kết quả được công bố trên báo cáo xu hướng và xếp loại (Trends and Rating) hàng năm;
- ❑ Trong những năm gần đây, báo cáo này cũng cung cấp thông tin về quốc gia.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

Các hệ thống xếp loại phổ biến

Tổ chức dịch vụ xếp loại và thông tin Thái Lan (Thai Rating and Information Service-TRSI)

- ❑ Áp dụng cho các công ty niêm yết tại sàn giao dịch ở Thái Lan;
- ❑ Mô hình TRSI áp dụng 4 tiêu chí:
 - Quyền cổ đông;
 - Thành phần và vai trò của HĐQT và Ban điều hành;
 - Hoạt động công bố thông tin;
 - Văn hóa quản trị công ty.



Các hệ thống xếp loại quản trị công ty

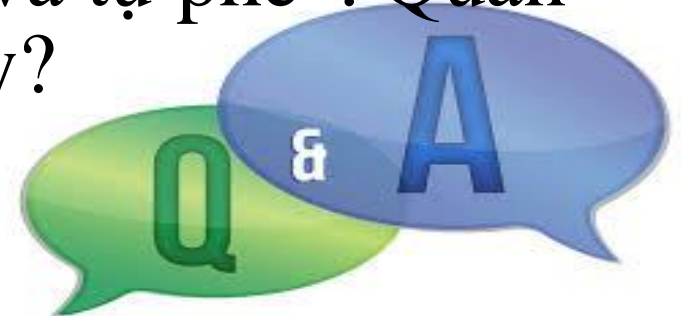
Các hệ thống xếp loại phổ biến

Tổ chức dịch vụ xếp loại và thông tin Thái Lan (Thai Rating and Information Service-TRSI)

- ❑ Áp dụng cho các công ty niêm yết tại sàn giao dịch ở Thái Lan;
- ❑ Mô hình TRSI áp dụng 4 tiêu chí:
 - Quyền cổ đông;
 - Thành phần và vai trò của HĐQT và Ban điều hành;
 - Hoạt động công bố thông tin;
 - Văn hóa quản trị công ty.

Thảo luận

- ❑ Theo anh/chị việc tổng kết đánh giá tập thể và cá nhân ở Việt Nam hiện nay có góp phần đáng kể gì không trong việc quản trị doanh nghiệp?
- ❑ Theo anh/chị làm thế nào để hoạt động đánh giá thực sự là một công cụ để cải thiện hoạt động?
- ❑ Có quan điểm cho rằng “khen và tự khen” sẽ có tác dụng tích cực hơn “phê và tự phê”. Quan điểm của anh/chị về vấn đề này?





ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

