

## **XÂY DỰNG PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NGƯỜI ĐẠI DIỆN PHẦN VỐN GÓP THEO ỦY QUYỀN TRONG CÁC CÔNG TY CON CỦA TỔNG CÔNG TY KHOÁNG SẢN - VINACOMIN**

NGUYỄN NGỌC KHÁNH, NGUYỄN ĐỨC THẮNG, *Trường Đại học Mỏ - Địa chất*

**Tóm tắt:** *Xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico phải đảm bảo: 1) Hệ thống chỉ tiêu đánh giá gồm 4 nhóm chỉ tiêu trong đó nhấn mạnh chỉ tiêu mức độ bảo toàn phần vốn góp; 2) Phương pháp đánh giá phải tùy thuộc vào chức danh của người đại diện mà có sự khác biệt về mức độ quan trọng của từng nhóm chỉ tiêu đánh giá; 3) Cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm có tác dụng duy trì, thúc đẩy động lực làm việc của người đại diện, qua đó góp phần nâng cao việc bảo toàn và phát triển phần vốn góp của Vimico tại các công ty con, công ty liên doanh, liên kết.*

### **1. Mở đầu**

Hiện nay, các tập đoàn đa quốc gia trên thế giới chủ yếu được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con (viết tắt là CTM - CTC), theo đó CTM sẽ cử người đại diện tham gia hội đồng quản trị tại các CTC, người đại diện có trách nhiệm triển khai thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh mà CTM đã xây dựng [3]. Nghiên cứu cơ chế kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh tại CTC của các tập đoàn kinh tế cũng đã được đề cập trong nhiều công trình nghiên cứu [1], [2], [4], tuy nhiên những công trình nêu trên mặc dù đã xây dựng các mô hình kiểm soát đa chiều có xét đến số người đại diện, cơ cấu tổ chức v.v... nhằm kiểm soát có hiệu quả hơn hoạt động của các CTC, nhưng chưa xét đến chức năng, nhiệm vụ của từng chức danh đại diện, phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động, cơ chế khuyến khích, xử lý vi phạm đối với người đại diện, cũng như đặc điểm của các Tập đoàn, Tổng công ty Nhà nước hoạt động trong ngành công nghiệp khai khoáng tại Việt Nam nói chung và Tổng công ty Khoáng sản - Vinacomin (Vimico) nói riêng.

Vimico là CTC trực thuộc cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin) thành lập theo quyết định số 1118/QĐ-TCCBĐT ngày 27/10/1995 của Bộ trưởng Bộ công nghiệp nặng (nay là Bộ Công thương), gần đây theo Quyết định số 12/2006/QĐ-BCN ngày 27/04/2006, Vimico chuyển đổi hoạt động theo mô hình CTM - CTC

gồm 12 CTC và 17 công ty liên doanh, liên kết. Để quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của các CTC, Vimico tiên hành cử người đại diện phần vốn góp tại các công ty này, tùy thuộc hình thức pháp lý của CTC và tỷ lệ phần vốn góp của Vimico mà số lượng người đại diện phần vốn góp có thể từ 1 ÷ 3 người với các chức danh như Chủ tịch Hội đồng quản trị, Chủ tịch công ty, Ủy viên Hội đồng quản trị, Trưởng Ban kiểm soát v.v... Người đại diện chiếm vai trò quan trọng trong việc bảo toàn và phát triển phần vốn góp của Vimico vì có trách nhiệm thay mặt Vimico theo dõi, giám sát tình hình và kết quả hoạt động kinh doanh, tài chính tại CTC theo quy định của pháp luật, điều lệ của công ty, chủ động quyết định biểu quyết về phương án đầu tư và dự án đầu tư trong thẩm quyền, quyết định giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ v.v... Xuất phát từ vai trò quan trọng của người đại diện, bài báo "Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các CTC của Vimico - Vinacomin" đã được lựa chọn.

### **2. Định hướng và giải pháp xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico**

Hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico (gọi tắt là hệ thống đánh giá người đại diện - Vimico) là

tập hợp các yếu tố có liên quan hay tương tác lẫn nhau giúp cho doanh nghiệp thiết lập quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện đảm bảo tính khoa học, tính pháp lý và góp phần nâng cao vai trò kiểm tra, giám sát của Vimico đối với các CTC. Theo Nghị định số 101/2009/NĐ-CP ngày 05/11/2009 về việc thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý tập đoàn kinh tế nhà nước thì để xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện - Vimico, CTM phải chủ động triển khai xây dựng 4 nội dung cơ bản gồm hệ thống chỉ tiêu đánh giá, phương pháp đánh giá, cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm người đại diện. Việc xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện - Vimico chịu tác động của nhiều nhân tố ảnh hưởng như loại hình pháp lý, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của các CTC, chính sách pháp luật của Nhà nước v.v..., những định hướng chủ yếu khi xây dựng hệ thống này như sau:

*Một là, thống nhất những nội dung trọng tâm trong hệ thống đánh giá người đại diện - Vimico:* hai nội dung cơ bản quyết định đến việc đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện phần vốn góp trong các CTC - Vimico đó là hệ thống chỉ tiêu đánh giá và phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện. Đây là 2 nội dung mà hiện nay Vimico nói riêng và các Tập đoàn, Tổng công ty Nhà nước nói chung đang quan tâm đến việc xây dựng sao cho hợp lý nhằm làm cơ sở để đưa ra quyết định khen thưởng hay xử phạt người đại diện.

• *Hai là, nâng cao nhận thức và ý thức của các cấp lãnh đạo trong CTM về vai trò của người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các CTC - Vimico:* việc nâng cao nhận thức, ý thức của các cấp lãnh đạo trong CTM về vai trò của người đại diện là đặc biệt quan trọng, việc này sẽ giúp các cấp lãnh đạo hiểu được lợi ích lâu dài và căn bản của việc xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện một cách hợp lý, hợp pháp và phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của các CTC.

• *Ba là, thống nhất quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các CTC - Vimico:* quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp theo ủy quyền trong các

CTC - Vimico là trình tự các bước thực hiện việc đánh giá người đại diện dựa trên cơ sở hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện đã được Vimico thông qua. Một số bước chủ yếu như người đại diện tự đánh giá, hội đồng thành viên (hoặc hội đồng quản trị) CTC đánh giá hiệu quả phối hợp người đại diện, Phòng Quản lý vốn góp - Vimico đánh giá, nhận xét người đại diện v.v...

• *Bốn là, thống nhất hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện quản lý phần vốn góp trong các công ty con - Vimico:* mục đích hoạt động chung của người đại diện đều hướng đến việc bảo toàn và phát triển phần vốn góp của Vimico vào các CTC, vì vậy để đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện cũng không cần thiết phải xây dựng và duy trì nhiều hệ thống chỉ tiêu khác nhau cho các chức danh đại diện khác nhau. Tuy nhiên, mặc dù trên cùng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá, nhưng mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu đánh giá cho mỗi chức danh người đại diện là khác nhau, đây là định hướng quan trọng trong việc xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện phần vốn góp tại các CTC - Vimico.

Xuất phát từ những định hướng nêu trên, hệ thống đánh giá người đại diện - Vimico được triển khai với các nội dung dưới đây:

### **2.1. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico**

Căn cứ vào những quy định pháp luật về chức năng, nhiệm vụ người đại diện, văn bản hướng dẫn xây dựng quy chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước (Quyết định 224/2006/QĐ-TTg ngày 6/10/2006, Quyết định 169/2007/QĐ-TTg ngày 08/11/2007 v.v...), có thể đề xuất hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện - Vimico bao gồm 4 nhóm chỉ tiêu chủ yếu:

- Nhóm 1: Nhóm các chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh gồm chỉ tiêu doanh thu và thu nhập khác, sản lượng, giá trị sản lượng sản phẩm, hàng hóa dịch vụ chủ yếu sản xuất, tiêu thụ, tồn kho, lợi nhuận thực hiện và tỷ suất lợi nhuận thực hiện trên vốn chủ sở hữu, hiệu

quả sử dụng tài sản, lãi cơ bản trên cổ phiếu, P/E, EPS v.v...

- Nhóm 2: Nhóm các chỉ tiêu về quản lý nội bộ gồm các chỉ tiêu về nợ phải trả quá hạn, tình hình thanh toán và khả năng thanh toán, công tác quản trị chi phí, quản lý và sử dụng nguồn vốn, mức độ bảo toàn và phát triển phần vốn góp, giám sát tài chính v.v...

- Nhóm 3: Nhóm các chỉ tiêu đánh giá về tình hình chấp hành chế độ, chính sách, pháp luật như chỉ tiêu thuế và các khoản thu nộp ngân sách, tín dụng, bảo hiểm, bảo vệ môi trường, lao động, tiền lương, chế độ báo cáo tài chính và báo cáo để thực hiện giám sát tài chính.

- Nhóm 4: Nhóm các chỉ tiêu về nghiên cứu phát triển như số lượng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, số các đề tài triển khai phục vụ sản xuất tại doanh nghiệp v.v...

Rõ ràng, với 4 nhóm chỉ tiêu nêu trên có thể thấy hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp có sự trùng lặp nhất định với hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, điều này là hợp lý vì mục đích hoạt động của người đại diện là bảo toàn và phát triển phần vốn góp. Để đạt được mục đích này, rõ ràng doanh nghiệp phải đạt được kết quả sản xuất kinh doanh tốt trong kỳ, qua đó làm cơ sở đánh giá trực tiếp hiệu quả hoạt động của người đại diện. Tuy nhiên, giữa hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng có sự khác biệt nhất định, cụ thể:

1. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại các công ty con - Vimico bao gồm cả những chỉ tiêu gắn kết chặt chẽ với chức năng, nhiệm vụ của người đại diện như thời điểm nộp báo cáo, sự minh bạch về tài chính, khả năng huy động vốn của CTC v.v...

2. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện phần vốn góp tại các công ty con - Vimico nhấn mạnh việc bảo đảm mức độ bảo toàn phần vốn góp (H) thay vì các chỉ tiêu như tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) v.v...:

$$H = \frac{\text{Giá trị tổng tài sản} - \text{Nợ phải trả}}{\text{Phần vốn góp}}, \quad (1)$$

trong đó: Phần vốn góp đối với các CTC - Vimico gồm vốn đầu tư của chủ sở hữu, quỹ đầu tư phát triển, nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản.

## **2.2. Phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động đối với người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico**

Phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện là cách thức được sử dụng để phản ánh kết quả hoạt động người đại diện trong kỳ làm cơ sở ban hành các quyết định khen thưởng, xử phạt người đại diện. Xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện - Vimico cần lưu ý:

*Một là*, trên cùng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện nhưng tùy thuộc chức danh người đại diện đảm nhiệm trong các CTC mà có thể đưa ra các kết luận khác nhau về kết quả hoạt động của người đại diện trong kỳ.

*Hai là*, thống nhất định kỳ (6 tháng và năm) người đại diện phải lập báo cáo gửi cho CTM theo các nội dung phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của người đại diện. Đối với CTC có dấu hiệu mất an toàn về tài chính, định kỳ hàng quý người đại diện phải lập báo cáo. Thời gian gửi các báo cáo trên là trong thời hạn 30 (ba mươi ngày) kể từ ngày hết hạn lập báo cáo tài chính quý, năm theo quy định của chế độ kế toán.

Phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện - Vimico có thể thực hiện như sau:

*Bước 1:* xác định các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện - Vimico (xem mục 2.1).

*Bước 2:* sử dụng thang điểm 100 và kết hợp với phương pháp thu thập các ý kiến người đại diện để xác định mức độ quan trọng (%) của các nhóm chỉ tiêu và từng chỉ tiêu trong mỗi nhóm (tùy theo từng chức danh của người đại diện mà mức độ quan trọng của từng nhóm chỉ tiêu là khác nhau).

*Bước 3:* xác định giá trị các chỉ tiêu đạt được trong kỳ theo nguyên tắc đối với các chỉ

tiêu định lượng: đạt 100 điểm nếu hoàn thành 100% so với kế hoạch, cộng 1 điểm nếu thực tế tăng hơn so với kế hoạch 1% với mức cộng tối đa là 15 điểm, trừ 2 điểm nếu thực tế thấp hơn so với kế hoạch 1%, nếu thấp hơn kế hoạch quá 15% thì số điểm của mục tiêu = 0. Đối với các chỉ tiêu định tính: phân thành 3 mức với mức điểm cụ thể gắn với mức độ hoàn thành công việc như sau: Tốt: 115 điểm; Đạt yêu cầu: 100 điểm; Kém: 0 điểm.

**Bước 4.** Xác định mức điểm cho từng nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện:

$$\bar{d}_i = \sum_{k=1}^p \frac{\gamma_k}{100} \cdot \bar{d}_k, \quad (2)$$

$\bar{d}_i$ : mức điểm của nhóm chỉ tiêu thứ  $i$ .

$k = 1 \div p$ : số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong nhóm  $i$ .

$\gamma_k$ : trọng số của chỉ tiêu thứ  $k$  đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong nhóm thứ  $i$  %.

$\bar{d}_k$ : điểm của chỉ tiêu thứ  $k$  đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện trong nhóm  $i$ .

Hiệu quả hoạt động của người đại diện trong kỳ theo từng nhóm chỉ tiêu đánh giá sẽ phân thành 3 mức:

+ Mức A: điểm hoàn thành  $\bar{d}_i > 95$  điểm.

+ Mức B: điểm hoàn thành  $\bar{d}_i$  từ 90 ÷ 95 điểm.

+ Mức C: điểm hoàn thành  $\bar{d}_i < 90$  điểm.

**Bước 5.** Đánh giá kết quả hoạt động người đại diện, kết quả tổng thể của từng người đại diện trong kỳ xác định như sau:

$$\bar{D} = \sum_{i=1}^q \frac{\gamma_i}{100} \cdot \bar{d}_i, \quad (3)$$

$\bar{D}$ : mức điểm tổng hợp đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện trong kỳ.

$i = 1 \div q$ : số nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện (4 nhóm).

$\gamma_i$ : trọng số của nhóm chỉ tiêu thứ  $i$  đánh giá hiệu quả hoạt động người đại diện, %.

Căn cứ kết quả phân loại từng nhóm chỉ tiêu, xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người đại diện trong kỳ theo phân loại A, B, C như sau:

- Người đại diện xếp loại A là người đại diện có mức điểm tổng hợp  $\bar{D} > 95$  điểm, trong đó không có nhóm chỉ tiêu nào xếp loại C.

- Người đại diện xếp loại C là người đại diện có mức điểm tổng hợp  $\bar{D} < 90$  điểm hoặc nhóm chỉ tiêu (1) và (2) xếp loại C.

- Người đại diện xếp loại B là người đại diện không được xếp loại A hoặc C.

### **2.3. Xây dựng cơ chế khuyến khích và chế tài xử lý vi phạm đối với người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico**

Hiện nay, Vimico là Tổng công ty Nhà nước, vì vậy tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và quyền lợi của người đại diện quản lý phần vốn góp trong các CTC - Vimico phải đảm bảo xác định theo những hướng dẫn tại Nghị định 09/2009/NĐ-CP ngày 05/02/2009 về việc ban hành Quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác, đồng thời cơ chế khuyến khích người đại diện - Vimico phải đảm bảo tiền lương của người đại diện gắn với phần lợi nhuận của doanh nghiệp trích về Vimico, tương xứng với mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người đại diện, chính sách thu nhập đối với người đại diện phần vốn góp của Vimico cần kết hợp giữa thu nhập ngắn hạn và thu nhập dài hạn (thể hiện qua quyền mua cổ phiếu phát hành thêm, trái phiếu chuyển đổi v.v...), Vimico chủ động xây dựng và công khai lộ trình công danh cho người đại diện

Về chế tài xử lý vi phạm đối với người đại diện quản lý phần vốn góp theo ủy quyền trong các công ty con - Vimico, căn cứ vào những trường hợp vi phạm của người đại diện - Vimico có thể đề xuất chế tài xử lý vi phạm người đại diện vốn góp Vimico với những điểm nhấn như:

+ Người đại diện phần vốn Vimico tại CTC không báo cáo về việc được quyền mua cổ phiếu, trái phiếu chuyển đổi thì bị xem xét miễn nhiệm tư cách đại diện phần vốn Vimico.

+ Trường hợp người đại diện phần vốn Vimico không hoàn thành nhiệm vụ trong 2 năm liên tiếp (xếp loại C), có thể áp dụng các hình thức xử lý vi phạm như giảm lương, không xét khen thưởng, rút bớt quyền hạn thông qua

việc bổ nhiệm lại chức danh, hoặc chấm dứt việc bổ nhiệm làm người đại diện.

+ Người đại diện không thực hiện đầy đủ hoặc lạm dụng quyền và nghĩa vụ của mình làm thiệt hại phần vốn góp của Vimico tại doanh nghiệp khác, tùy theo mức độ vi phạm bị kỷ luật hành chính, nếu cấu thành tội phạm bị truy cứu trách nhiệm hình sự. Trường hợp người đại diện phần vốn Vimico không đơn đốc kịp thời số lợi nhuận được chia để cho doanh nghiệp khác chiếm dụng phải bồi thường theo lãi suất tiền vay vốn ngắn hạn của ngân hàng (thời gian xác định trách nhiệm bồi thường tính từ ngày thứ 31 kể từ khi doanh nghiệp thông qua phương án phân chia lợi nhuận đến khi doanh nghiệp chuyển số lợi nhuận được chia về các tổ chức, đơn vị, cá nhân có liên quan).

### 3. Kết luận

Hiện nay, để triển khai thực hiện Nghị định 101/2009/NĐ-CP ngày 05/11/2009 về việc thí điểm thành lập các Tập đoàn kinh tế Nhà nước, Vimico cần chủ động xây dựng hệ thống đánh giá người đại diện tại các CTC đảm bảo: (1) Hệ thống chỉ tiêu đánh giá gồm 4 nhóm chỉ tiêu trong đó nhấn mạnh chỉ tiêu mức độ bảo toàn phần vốn góp. (2) Phương pháp đánh giá có xét đến sự khác biệt về mức độ quan trọng của từng nhóm chỉ tiêu căn cứ theo nhiệm vụ của người đại diện. (3) Cơ chế khuyến khích và chế tài xử

lý vi phạm có tác dụng duy trì, thúc đẩy động lực làm việc của người đại diện, qua đó góp phần nâng cao việc bảo toàn và phát triển phần vốn góp của Vimico tại các CTC, công ty liên doanh, liên kết.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Vũ Tuấn Dương, 2010, Nghiên cứu chuyển đổi cơ chế hoạt động các doanh nghiệp nhà nước theo mô hình CTM - CTC - áp dụng cho Tổng công ty "Licogi", LATS Kinh tế công nghiệp, Trường Đại học Mở - Địa chất.
- [2]. Đỗ Đình Trọng, 1996, Hoàn thiện tổ chức quản lý doanh nghiệp nhà nước theo mô hình CTM và CTC trong điều kiện Việt Nam (vận dụng vào tổng công ty cơ khí xây dựng), LAPTSKH Kinh tế, Đại học Bách Khoa - Hà Nội.
- [3]. Ingmar Björkman, 1994, "Managing Swedish and Finnish multinational corporations: the role of the board of directors in French and Norwegian subsidiaries", International Business Review, Volume 3, Issue 1, March 1994, Pages 47-69.
- [4]. Jacques Jaussaud, Johannes Schaaper, 2006, "Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective", Journal of International Management, Volume 12, Issue 1, March 2006, Pages 23-45.

### SUMMARY

#### **Building performance assessment method for the capital management representative in subsidiary companies of Minerals Holding Corporation-Vinacomin**

**Nguyen Ngoc Khanh, Nguyen Duc Thanh, *University of Mining and Geology***

Building performance assessment system for the capital management representative in subsidiary companies of Minerals Holding Corporation-Vinacomin must ensure (1) Criteria assessment system include four groups of criteria in which emphasize the level of conservation contributed capital; (2) Methods of evaluation in accordance with the representatives; (3) Incentive mechanisms and sanctions violations have the effect of encouraging motivation to work for the representatives, help to preserve and develop the capital of Minerals Holding Corporation - Vinacomin contribution in subsidiary companies, joint venture and associated companies.