

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI

Management for Professionals

Copyright © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI

Bản quyền tiếng Việt © VIOD, 2024

Alpha Books – Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Hilb, Martin

Quản trị công ty hiện đại : Bộ công cụ cho Hội đồng quản trị thành công vượt trội / Martin Hilb ; H.đ.: Đinh Toàn Chung, Phan Vũ Hoàng ; Dịch: Phí Mai, Hoài Anh. – H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2024. – 252 tr. ; 24 cm

Tên sách tiếng Anh: Management for professionals

ISBN 978-604-481-534-3

1. Quản trị doanh nghiệp

658.4 - dc23

COK0060p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

New Corporate Governance

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI

Bộ công cụ

cho Hội đồng quản trị
thành công vượt trội

MARTIN HILB

Tiến sĩ Đình Toàn Trung,
Phan Vũ Hoàng *hiệu đính*
Phí Mai, Hoài Anh *dịch*

VIOD **BF** INTERNATIONAL
VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS CENTER FOR
CORPORATE GOVERNANCE  **IFC** International
FINANCE CORPORATION WORLD BANK GROUP

 **alpha** books  **NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG**

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Đỗ Nguyệt Anh

Điều phối viên: Thảo Vương

Thiết kế bìa: TrangFu

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Thiên Hương

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm
và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

LỜI GIỚI THIỆU

Trong vai trò là chuyên gia tư vấn về tài chính và quản trị doanh nghiệp, tôi đã có dịp làm việc chặt chẽ với rất nhiều nhà lãnh đạo và hội đồng quản trị (HĐQT) các tập đoàn, tổng công ty, các doanh nghiệp niêm yết lớn tại Việt Nam. Tôi có cơ hội được tiếp cận rất nhiều bài học thực tế, bao gồm cả những kinh nghiệm thành công về Phát triển Thị trường, Kinh doanh, và cả những kinh nghiệm khá “đau thương” trong công tác quản trị công ty. Có thể thấy rằng hầu hết lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp, từ Chủ tịch HĐQT đến các thành viên, từ Tổng Giám đốc đến Ban Điều hành ở Việt Nam dường như đều học cách Quản trị Công ty (QTCT) theo cách vừa làm vừa rút kinh nghiệm; không nhiều lãnh đạo thực sự có thời gian hay cảm thấy sự cần thiết đầu tư thời gian học để trở thành một thành viên HĐQT “đủ trình” và cũng không nhiều Chủ tịch đặt câu hỏi: “Làm thế nào để có một HĐQT thành công?”.

Nhờ một cơ duyên, tôi tình cờ được biết đến một câu nói trong cuốn sách này: “Đừng bao giờ ngồi vào ghế HĐQT chừng nào anh chị chưa đủ sẵn sàng để rời bỏ nó”. Và tôi đã tìm thấy câu trả lời trong chính cuốn sách này. Cuốn sách không chỉ có các khái niệm lý thuyết, mà là sự đúc kết rất nhiều “tinh hoa” về nghệ thuật quản trị doanh nghiệp của tác giả, trên cương vị không những là một giáo sư mà còn là một chuyên gia quản trị công ty thực chiến. Những hướng dẫn chi tiết cùng các ví dụ cụ thể và thực tế, ví dụ như “tam giác ma thuật” về lương – thưởng của hội đồng quản trị và các cấp quản lý hay công cụ “KISS” đảo ngược được giới thiệu nhiều lần trong sách, giúp các hội đồng quản trị và các doanh nghiệp ở nhiều quy mô có thể áp dụng “ngay và luôn” vào hoạt động quản lý và

kiểm soát của mình một cách cực kỳ hiệu quả. Mỗi công cụ, mỗi phương pháp được giải thích qua các tình huống thực tế, giúp dễ hiểu, dễ nhớ và dễ áp dụng.

Và cũng trong cuốn sách này, Giáo sư Hilb chia sẻ: mấu chốt cho một HĐQT thành công thật đơn giản, là đảm bảo sự tổng thể giữa định hướng chiến lược và kiểm soát hiệu quả. Muốn làm được vậy, cần xây dựng một HĐQT có cơ cấu thích hợp, có văn hóa thích nghi, có thù lao thích đáng để tuyển chọn được những thành viên HĐQT là những doanh nhân “có cái đầu lạnh, có trái tim nóng và cả đôi bàn tay siêng năng”.

Các công cụ trong cuốn sách này có thể không dễ dàng để áp dụng, nhưng chỉ cần sử dụng chính xác một vài trong số đó, bạn đã có trong tay những “vũ khí” vô song để tạo ra những khác biệt chiến lược, nâng doanh nghiệp và các thành viên HĐQT lên tầm cao mới, đạt được thành công ngoài mong đợi. Mong rằng mỗi doanh nghiệp và mỗi thành viên HĐQT sẽ tìm thấy ít nhất một công cụ cần thiết trong hành trình chinh phục đỉnh cao quản trị từ cuốn sách tuyệt vời này.

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Tổ chức Tài chính Quốc tế (International Finance Corporation - IFC) vì đã tài trợ cho cuốn sách này. Chúng tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Tác giả Martin Hilb, Tiến sĩ Đình Toàn Trung - đại diện tác giả tại Việt Nam, và Board Foundation, vì đã không ngừng hỗ trợ và đóng góp cho sự thành công của cuốn sách.

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) cùng với nhà xuất bản AlphaBooks hân hạnh giới thiệu tới các bạn đọc cuốn sách *Quản trị Công ty Hiện đại - Bộ công cụ cho Hội đồng Quản trị Thành công vượt trội* là cuốn sách đầu tiên để chính thức ra mắt tủ sách “SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG”.

Hà Thu Thanh

Chủ tịch Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO CUỐN SÁCH

Ban đầu, tôi nhìn nhận *Quản trị công ty hiện đại* như một cuốn giáo trình dày dặn, dành cho các chuyên gia tìm kiếm sâu về lý thuyết quản trị. Nhưng khi lật từng trang sách, tôi nhận ra đây không chỉ là một cuốn sách; đây là một kho báu. Mỗi chương, mỗi mục, từ lý thuyết đến thực tiễn, đều mở ra như một “cẩm nang” cung cấp những công cụ quản trị đột phá cho các Chủ tịch và thành viên Hội đồng quản trị.

Nhiều năm làm việc trong ngành, tôi chứng kiến nhiều công ty đã thành công rực rỡ nhưng sau đó lại tụt hậu do thiếu một Hội đồng quản trị chuyên nghiệp và có tầm nhìn. Thực tế này càng làm tôi tin tưởng vào giá trị của cuốn sách khi nó không chỉ đưa ra các khái niệm, mà còn là sự đúc kết của nghệ thuật quản trị tinh túy từ một chuyên gia – giáo sư và cũng là một người thực chiến.

Với niềm hy vọng rằng các doanh nghiệp Việt Nam sẽ trang bị cho mình những «vũ khí» như cuốn sách này, tôi tin rằng, nếu một doanh nghiệp có thể xây dựng một Hội đồng quản trị vừa định hướng vừa giám sát, áp dụng phương pháp quản trị «tổng thể» như được mô tả, chắc chắn họ sẽ nâng cao được giá trị và uy tín, khẳng định niềm tin với các đối tác và nhà đầu tư, và đặt nền móng vững chắc cho thành công lâu dài.

Quản trị công ty hiện đại không chỉ là một cuốn sách; nó là một nguồn cảm hứng, một công cụ mạnh mẽ cho bất kỳ ai muốn vươn tới đỉnh cao của quản lý doanh nghiệp. Tôi khuyến khích bạn đọc và tái

đọc cuốn sách này, để không chỉ học hỏi mà còn áp dụng những bài học quý giá vào thực tiễn, tạo dựng sự khác biệt mà bạn luôn tìm kiếm.

Trần Anh Đào

*Phó Tổng giám đốc phụ trách Sở Giao dịch
Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE)*

Làm thế nào một công ty như Enron, với một tuyên bố sứ mệnh hết sức hùng hồn và một danh tiếng lẫy lừng xây dựng từ nhiều năm, có thể chuyển “từ thủ khoa qua đội sổ” nhanh một cách khó ngờ như vậy? Làm thế nào một hội đồng quản trị với những thành viên có trí thông minh cá nhân đều trên 120 lại chỉ có trí tuệ tập thể đạt mức 60 trong các quyết định của mình?

Trên đây là hai trong số những câu hỏi hết sức thú vị được Giáo sư Hilb đặt ra trong cuốn sách này. Câu trả lời cũng nằm trong chính cuốn sách: đều do hội đồng quản trị không đủ độ “tổng thể”.

Trong môi trường kinh doanh khốc liệt ngày nay, có thể nói rằng đằng sau một công ty có tầm chính là một tập thể hội đồng quản trị có tâm và có tài. Như chúng ta sẽ thấy trong cuốn sách này, một hội đồng quản trị tầm cỡ là một tập thể các doanh nhân vừa có cá tính vừa giàu nhân tính, có văn hóa phản biện mà vẫn tín nhiệm lẫn nhau, có tinh thần tập thể lẫn tính “tổng thể” cao, có thể vừa định hướng vừa kiểm soát, vừa đảm bảo hiệu quả hoạt động ngắn hạn nhưng vẫn hướng tới sự phát triển bền vững lâu dài. Đây chính là mức độ cao nhất trong bốn mức độ phát triển của các hội đồng quản trị và là xu thế không thể đảo ngược trong quản trị công ty hiện đại.

Vậy làm sao để trở thành một thành viên hội đồng quản trị có tâm, có tài, làm sao để xây dựng được một hội đồng quản trị đủ tổng thể và tầm cỡ? Tôi tin rằng cũng giống như tôi, ai trong chúng ta cũng sẽ dễ dàng có câu trả lời cho riêng mình qua những kinh nghiệm thực chiến và những tình huống thực tế kinh điển mà Giáo sư Hilb đã chia sẻ một

cách đầy tâm huyết mà vẫn rất dí dỏm và lôi cuốn trong cuốn “sách gối đầu giường” cho các thành viên hội đồng quản trị này.

Phan Vũ Hoàng

Phó Tổng Giám đốc Deloitte Vietnam

Gần ba thập kỷ trước, khái niệm về “Quản Trị Công Ty Hiện Đại” (QTCTHD) chưa được biết đến một cách rộng rãi như hiện tại. Nhờ sự hướng dẫn của Giáo sư Martin Hilb, tôi đã bắt đầu tìm hiểu và hoàn thành Luận án Tiến sĩ về lĩnh vực này. Sau đó, tôi áp dụng mô hình QTCTHD vào công trình nghiên cứu về ngành Quản Trị Ngân hàng tại Việt Nam. Với vai trò là doanh nhân và nhà đầu tư chuyên nghiệp, tôi cũng đã áp dụng kiến thức và các công cụ được giới thiệu trong cuốn sách quý vị đang cầm trên tay để tái cơ cấu các doanh nghiệp, từ đó đạt được thành công to lớn ở Việt Nam và nhiều quốc gia trên thế giới. Với vai trò là giảng viên tại các đại học ở Thụy Sĩ và Việt Nam, tôi cũng đã nhiều lần giới thiệu sách này tới các sinh viên ở các trường đại học đào tạo thạc sĩ và rất được hoan nghênh. Bây giờ, tôi rất hân hạnh giới thiệu cuốn sách *Quản trị công ty hiện đại* qua ấn phẩm tiếng Việt tới các độc giả và doanh nhân Việt Nam.

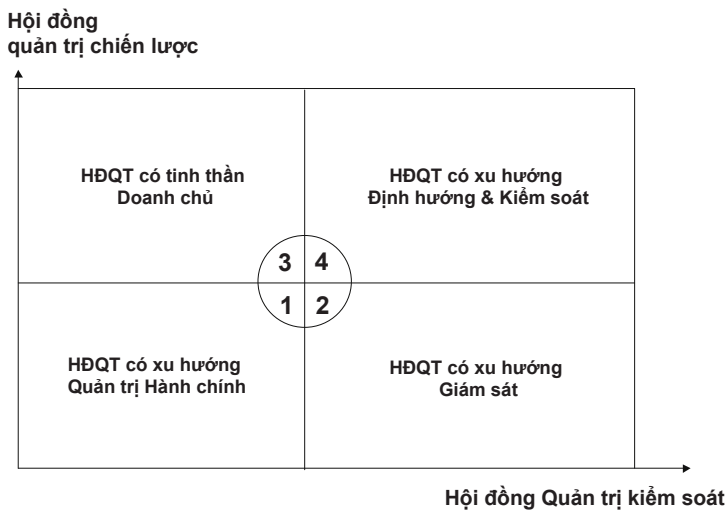
Tiến sĩ Trần Bảo Toàn

Đại học St. Gallen, Thụy Sĩ

LỜI NÓI ĐẦU

Từ năm 1998, chúng tôi đã bắt đầu tổ chức các hội thảo tiến sĩ thường niên về quản trị công ty và các hội thảo dành cho chủ tịch cũng như thành viên hội đồng quản trị (HĐQT) tại Đại học St. Gallen. Tuy nhiên trước đó, năm 1995, chúng tôi công bố khái niệm “Quản lý hội đồng quản trị một cách tổng thể” (integrated board management) và đề xuất rằng hội đồng quản trị phải được phát triển thành một nhóm chịu trách nhiệm định hướng và kiểm soát tổ chức (xem cấp độ 4 trong Hình A.1).

Tôi rất vui mừng khi chỉ trong vòng chưa đầy ba năm, ấn bản tiếng Anh thứ năm của cuốn sách này đã được xuất bản. Chúng tôi rất biết ơn các quý vị độc giả đã đưa ra những phản hồi quý báu về ấn bản thứ tư.



Hình A.1 Các cấp độ phát triển của hội đồng quản trị

Vấn đề quản trị công ty đã trở thành chủ đề nóng trên toàn thế giới do có nhiều cuộc khủng hoảng liên quan đến doanh nghiệp đã xảy ra – ở cả những quốc gia thúc đẩy cách tiếp cận quản trị hướng đến lợi ích cổ đông (như Mỹ hoặc Anh) và các quốc gia phấn đấu thúc đẩy việc áp dụng các phương pháp quản trị hướng đến lợi ích của các bên liên quan không chỉ riêng cổ đông¹ (như Đức hoặc Nhật Bản).

Tùy thuộc vào hệ thống lợi ích phổ biến ở một quốc gia hoặc bối cảnh cụ thể, quản trị công ty được coi là giải quyết vấn đề “bảo vệ quyền của cổ đông hoặc... quyền của tất cả, hoặc ít nhất là một phần của các bên liên quan” (Wentges 2003, trang 74).

Trong nghiên cứu cũng như trong thực tế, giả định chung là chỉ có “hai mô hình cơ bản của hệ thống quản trị công ty: mô hình thứ nhất ‘dựa trên thị trường’ (market-based) theo hệ Anh-Mỹ, trong đó nhấn mạnh việc tối đa hóa lợi ích cổ đông, mô hình thứ hai ‘dựa trên mối quan hệ’ (relationship-based), trong đó nhấn mạnh lợi ích của một nhóm các bên liên quan mở rộng hơn”.

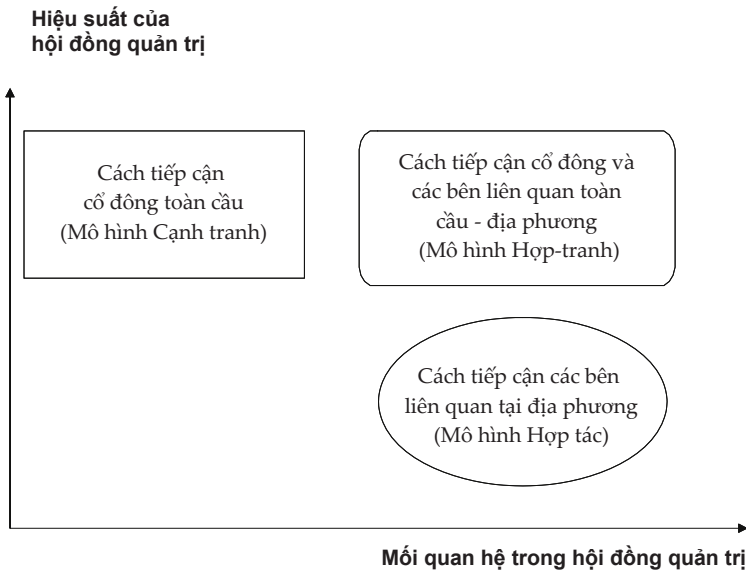
Tuy nhiên, trong cuốn sách này, chúng tôi muốn giới thiệu một mô hình thứ ba – “Quản trị công ty hiện đại”. Mô hình này kết hợp điểm mạnh của cả hai cách tiếp cận nêu trên. Do đó, chúng tôi có thể không cần trả lời câu hỏi truyền thống về việc mô hình nào nên được sử dụng làm cơ sở cho quản trị công ty: cách tiếp cận theo lợi ích cổ đông được sử dụng rộng rãi của Anh-Mỹ, hay cách tiếp cận theo lợi ích của các bên liên quan, như chúng ta vẫn thấy được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau.

Thay vào đó, chúng tôi đề xuất một cách tiếp cận kết hợp cả hai cách trên và vừa mang tính địa phương (local) lại vừa mang tính toàn cầu (global) (gọi tắt là “toàn cầu – địa phương”, hay “glocal”). Nói cách khác, chúng tôi áp dụng cả các khía cạnh thực tiễn tốt nhất có tính ứng

1. Xem Freeman (1984, trang 31), trong đó các bên liên quan được định nghĩa là: “những nhóm mà nếu không có sự hỗ trợ của họ thì tổ chức sẽ không còn tồn tại”.

dụng trên toàn cầu của Hội đồng quản trị kiểu Anh-Mỹ (thường được thấy ở Canada, New Zealand, Anh và đôi khi được áp dụng mà không có hoặc có rất ít phân tích mang tính trọng yếu ở các quốc gia đang phát triển), kết hợp với những thực tiễn tốt nhất trong quản trị mang tính địa phương, được nhiều công ty quốc tế áp dụng trong hoạt động ở nhiều quốc gia trên thế giới. Các công ty chỉ có thể tạo ra thành công lâu dài nếu họ gia tăng giá trị trong mọi hoạt động của mình cho cổ đông, cho khách hàng, cho nhân viên và cho xã hội. Vì vậy, điều quan trọng là mỗi hội đồng quản trị phải xác định cách thức mà các bên liên quan có thể góp phần vào thành công chung của công ty, theo yêu cầu của công ty đó. Ví dụ:

- 50% giá trị gia tăng của cổ đông (xác định theo EVA – “Economic Value Added” hay “giá trị kinh tế gia tăng” của công ty, xem Stewart 1991)
- 20% giá trị gia tăng của nhân viên
- 20% giá trị gia tăng của khách hàng và
- 10% giá trị gia tăng của cộng đồng xã hội



Hình A.2 Các mô hình quản trị công ty

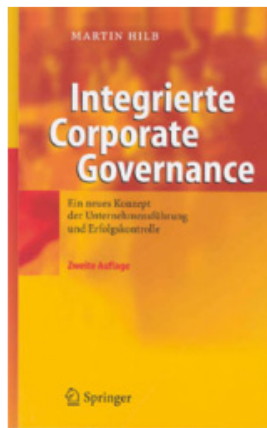
Trong mỗi trường hợp, những yêu cầu, sự hài lòng và lòng trung thành tự nguyện của từng nhóm trong các bên liên quan này có thể được đo lường định kỳ, ví dụ bằng cách sử dụng bộ công cụ phản hồi tích hợp.¹

Để đáp ứng mối quan tâm ngày càng tăng về quản trị công ty, chúng tôi đã thành lập Trung tâm “Quản trị Công ty Quốc tế” để tập trung các hoạt động nghiên cứu, giảng dạy và tư vấn đúng trọng tâm bằng cách sử dụng phương pháp tích hợp này (xem www.icfcg.org).

Cuốn sách này đã được xuất bản với nhiều ngôn ngữ khác nhau:



Ấn bản thứ năm
New York 2016

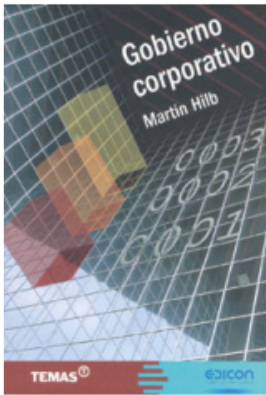


Ấn bản thứ sáu
Berlin 2016



Ấn bản thứ hai
Sài Gòn 2007

1. Chẳng hạn như bộ công cụ được Hilb phát triển (2003).



Ấn bản thứ nhất
Buenos Aires 2007



Ấn bản thứ nhất
Bắc Kinh 2008



Ấn bản thứ nhất
São Paulo 2009



Ấn bản thứ nhất
Tokyo 2013



Ấn bản thứ nhất
Lausanne 2014

Chúng tôi xin được gửi lời cảm ơn tới tất cả các thành viên đã đóng góp để hoàn thành các ấn bản sách này. Đầu tiên, chúng tôi muốn cảm ơn các vị Chủ tịch các HĐQT đã giao cho chúng tôi nhiệm vụ triển khai các khái niệm hội đồng quản trị hiện đại, và thay mặt họ thực hiện việc đánh giá hiệu quả của hội đồng quản trị. Thứ hai, chúng tôi muốn cảm ơn những thành viên đã tham gia các hội thảo hội đồng quản trị, hội thảo mạng lưới hội đồng quản trị và hội thảo tiến sĩ thường niên

về quản trị công ty tại Đại học St. Gallen, vì những đóng góp quý giá từ tất cả mọi người.

Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới các học giả và cộng sự của Trung tâm chúng tôi: Giáo sư Roman Lombriser vì những nhận xét quý báu của ông; Tiến sĩ Ursula Knorr vì đã nghiêm túc kiểm tra và thiết kế một cách rất chuyên nghiệp phiên bản gốc bằng tiếng Đức của cuốn sách này; Tiến sĩ Tudor Maxwell vì đã định hình nên ấn bản tiếng Anh đầu tiên.

Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới tất cả những cá nhân đã góp phần tạo nên các phiên bản khác của cuốn sách này ở các ngôn ngữ khác:

- Tiến sĩ Manli Fu (bản tiếng Trung)
- GS.TS Đinh Toàn Trung (bản tiếng Việt)
- Cô Erica Maidana (bản tiếng Tây Ban Nha)
- Tiến sĩ Olena Kos (bản tiếng Nga)
- Luiz F. Turatti (bản tiếng Brazil)
- Nicolas Benes (bản tiếng Nhật)
- Rosita Vittoria Oppizzi (bản tiếng Pháp)

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, tôi xin cảm ơn Nhà xuất bản Springer vì sự hỗ trợ quý báu của họ trong quá trình xuất bản ấn bản tiếng Anh mới của cuốn sách này.

St. Gallen, ngày 1 tháng 2 năm 2016

Martin Hilb