

NEW CORPORATE GOVERNANCE
99 INSPIRING LESSONS FOR BOARDS AND SENIOR MANAGEMENT

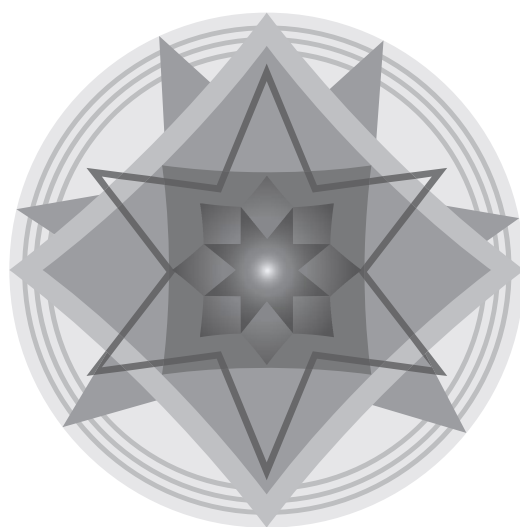
QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI

99 BÀI HỌC TRUYỀN CẢM HỨNG

CHO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ
BAN ĐIỀU HÀNH CẤP CAO

DR. TOAN TRAN
DR. TRUNG DINH

B INTERNATIONAL
CENTER FOR
CORPORATE GOVERNANCE



 alpha
books



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	11
99 bài học – Sao không là 100 cho tròn?	14

PHẦN 1: LUÔN THUẬN VỚI HOÀN CẢNH XUNG QUANH

01. Thế thời thay đổi – Các yêu cầu đến HĐQT cũng khác	17
02. HĐQT phải xông pha, nhìn xa nhưng chân luôn vững như vại.....	20
03. Quỹ đầu tư muốn gì ở Hội đồng Quản trị?.....	23
04. Chính phủ mong đợi gì ở Hội đồng Quản trị?	26
05. Quản trị công ty là luôn tập trung cao độ.....	29
06. HĐQT cần luôn nỗ lực – đừng để công ty chệch hướng đi	32
07. Quản trị công ty là “định hướng và kiểm soát”	35
08. Một đội ngôi sao và một đội các ngôi sao!.....	38
09. HĐQT như đoàn thủy thủ trên cùng một thuyền.....	42
10. Tâm thái của một Hội đồng Quản trị lý tưởng	45
11. Các trường phái quản trị công ty	47

PHẦN 2: LUÔN HƯỚNG THEO CHIẾN LƯỢC

12.	Văn hóa như cây với rễ, thân và tán.....	51
13.	Văn hóa để sống mỗi ngày – không phải để “lồng kiếng”	54
14.	Sự khác biệt của Hội đồng Quản trị ở các quốc gia	57
15.	Càng đa dạng, càng bền vững.....	61
16.	Ống kính vạn hoa về HĐQT.....	65
17.	Chọn người tham gia HĐQT – Đừng tuyển đại cho vui!	68
18.	Chọn đủ người cho đội hình là một chuyện, sắp đúng người mới là giỏi!.....	72
19.	Nguyên lý “Yin – Yang”: Khác biệt để bổ sung	76
20.	Giới tính trong Hội đồng Quản trị	79
21.	Cần làm gì để đưa phụ nữ vào HĐQT nhiều hơn?.....	81
22.	Có cần phải toàn “lão làng” trong HĐQT?	84
23.	Vai Chủ tịch Hội đồng Quản trị có thực sự hoành tráng	89
24.	Thành viên Hội đồng Quản trị độc lập có được phép độc lập?.....	92
25.	Thư ký Hội đồng Quản trị là người cầm la bàn?	95
26.	Họp Hội đồng Quản trị bao nhiêu lần mỗi năm cho vừa?.....	98
27.	Vai trò Chủ tịch HĐQT trong cuộc họp.....	101

28.	Chương trình họp Hội đồng Quản trị.....	104
29.	Hoạch định chiến lược – chuyện không của riêng ai.....	107
30.	Hợp tác hoạch định chiến lược giữa HĐQT và Ban điều hành	111
31.	HĐQT cần làm gì trong quá trình hoạch định chiến lược?	115
32.	Vision là gì? Tư duy có đúng hành động mới trúng	119
33.	Chuyện tích hợp ESG vào chiến lược – nên hay không nên?	123
34.	HĐQT cần hiểu, định hướng và thúc đẩy ứng dụng AI thế nào?	127
35.	Hội đồng Quản trị và M&A	130
36.	HĐQT và giấc mơ “mang chuông đi đánh xứ người”	136
37.	Hàn Quốc – Từ đồng tro tàn đến đại gia xuất khẩu.....	141
38.	Toàn cầu hóa – những kinh nghiệm xương máu cho HĐQT	147

PHẦN 3: HÃY LUÔN ĐỒNG BỘ

39.	Tuyển người tài giỏi lên boong để cùng lèo lái con thuyền	152
40.	Tuyển chọn Chủ tịch Hội đồng Quản trị	155
41.	Chủ tịch HĐQT – Giao việc cho đúng người	157
42.	Chủ tịch HĐQT – Hồ sơ công việc của tân Chủ tịch.....	161
43.	Chủ tịch HĐQT – Từ khâu tìm người tới lúc chọn được.....	164

44.	Chủ tịch HĐQT – Phương pháp “Tam giác ma thuật”	167
45.	Buổi giới thiệu ứng viên Chủ tịch mới tiềm năng nhất.....	169
46.	Chương trình chi tiết buổi ra mắt Chủ tịch mới	171
47.	Từ hiện tượng Mỹ hóa đến yêu cầu thiết kế công bằng.....	174
48.	Ứng dụng “tam giác huyền diệu” để ra mức lương phù hợp	177
49.	Thù lao Hội đồng quản trị trả thế nào cho phù hợp?	180
50.	Đừng cứng nhắc quá, phải tùy cơ ứng biến	183
51.	Mức thù lao linh hoạt – cho đúng người, đúng lúc, đúng kiểu	186
52.	Quyền chọn cổ phiếu – giống củ cà rốt treo trước mặt, liệu có hấp dẫn không?	189
53.	Chuyện thưởng phạt không thể áp dụng kiểu “mì ăn liền”	192
54.	ESOP ở Việt Nam	195
55.	Thưởng cuối năm bằng tiền mặt cho Ban lãnh đạo.....	198
56.	Có cần phải đánh giá HĐQT không và đánh giá thế nào?	201
57.	Làm gì với kết quả đánh giá?	204
58.	Trò chơi “đánh giá phản hồi đồng cấp”	207
59.	Có cần đánh giá cả Tổng Giám đốc không?.....	209
60.	“Thập niên thụ mộc, bách niên thụ nhân”	212

61.	Bắt đầu từ chính mình với phương pháp “bắt đầu – tiếp tục – ngưng”	215
62.	Đội nhóm: tự soi – được soi – thì lòi ra	218
63.	Ở tầm vóc cả tổ chức – “lò tôi rèn tri thức chủ động”	221
64.	Quy hoạch kế thừa bài bản	224
65.	Ủy ban Quản trị Hội đồng tích hợp	228
66.	Câu chuyện nhà sáng lập vĩ đại – tưởng chừng bất khả thay thế	231
67.	Truyền ngôi – không phải vì già, mà vì biết đủ.....	235
68.	Chọn người – Đừng chọn vì thương, hãy chọn vì tin	238
69.	Đừng để nước tới chân mới nhảy	240
70.	Dạy người kế thừa làm vua, không chỉ trao vương miện	243
71.	Chia quá trình kế nhiệm thành các giai đoạn	247
72.	Làm việc với cố vấn trung gian.....	253
73.	Gia đình là gốc – doanh nghiệp là thân – HĐQT là cành	257
74.	“Hội đồng gia đình” có giúp được gì ở việc kế nhiệm không?.....	260
75.	Thế hệ trước nên truyền ngôi khi công ty đang khỏe mạnh.....	264
76.	Người lui cũng cần vai.....	268

PHẦN 4: LUÔN LUÔN KIỂM SOÁT

- 77.** Chức năng kiểm tra kiểm soát của HĐQT 274
- 78.** HĐQT không chỉ quản rủi ro, mà còn phải nhận biết được cơ hội..... 278
- 79.** Làm sao vừa tránh bẫy, vừa bắt cá vàng? 281
- 80.** HĐQT và nghệ thuật lái tàu đêm khuya không trăng sao 284
- 81.** Các thách thức cho HĐQT để luôn dẫn đầu trong thời đại bất định . 287
- 82.** Quản trị nguy cơ nên đặt ở đâu trong sơ đồ tổ chức? 291
- 83.** Yêu cầu năng lực của HĐQT trong bối cảnh khủng hoảng 295
- 84.** Tùý cơ ứng biến nhưng phải dựa trên nền tảng nội tại hợp lý 298
- 85.** HĐQT nói đúng lúc, đúng chỗ, đưa ra đúng thông điệp..... 301
- 86.** Hội đồng Quản trị tạo ra khung truyền thông 304
- 87.** Tránh nói dài – nói dai – để đừng nói đại..... 306
- 88.** Bộ công cụ truyền thông đa tầng 309
- 89.** Hệ thống thông tin đa chiều và tích hợp..... 312
- 90.** Bảng điều khiển của HĐQT hướng theo các bên liên quan 315
- 91.** Đừng để truyền thông là một trò chơi “tam sao thất bản” 317

92.	Đánh giá Hội đồng Quản trị	320
93.	Đánh giá HĐQT – tưởng khô khan mà lại thú vị!.....	322
94.	Đánh giá HĐQT – tưởng khó mà lại dễ.....	325
95.	Làm sao để không tự khen mình giỏi?.....	328
96.	Phương pháp Johari – Làm sao để dễ tạo niềm tin?	331
97.	Hợp tác cân bằng giữa HĐQT và Ban điều hành	334
98.	Hợp tác của HĐQT với Quỹ đầu tư đại diện vốn nhà nước	338
99.	Thách thức cho quản trị công ty khi hôn nhân của nhà sáng lập đổ vỡ	345
	Lời kết	348

LỜI NÓI ĐẦU

Trong suốt nhiều năm, khái niệm “quản trị công ty” ở Việt Nam từng bị xem là điều gì đó xa xỉ, thậm chí chỉ mang tính hình thức. Đôi lúc, Hội đồng Quản trị (HĐQT) tồn tại như một tấm bảng tên treo trước cửa – có cũng được, không có cũng chẳng sao. Nhưng thời thế đã thay đổi. Trong một thế giới đầy biến động và thị trường cạnh tranh khốc liệt, HĐQT không còn là chiếc ghế danh dự, mà trở thành “bộ não chiến lược” của doanh nghiệp – nơi định hình hướng đi, giữ vững kỷ luật và đảm bảo mỗi bước tiến đều bền vững.

Chính trong bối cảnh đó, *Quản Trị Công Ty Hiện Đại: 99 Bài Học Truyền Cảm Hứng* ra đời. Ấn phẩm mới này được biên soạn dựa trên cuốn sách *New Corporate Governance* của Giáo sư Martin Hilb, Giám đốc Điều hành Trung tâm Quản trị Doanh nghiệp Quốc tế (ICCG), Thụy Sĩ, đã được xuất bản bằng mười ngôn ngữ dựa trên kinh nghiệm quốc tế của Giáo sư trong thực tiễn hoạt động HĐQT, nghiên cứu và giảng dạy. Với sự đồng ý và đồng hành của Giáo sư, chúng tôi mang đến phiên bản “glocal” – kết hợp trí tuệ và chuẩn

mục toàn cầu với bối cảnh và nhu cầu thực tế của Việt Nam – để tạo nên một tài liệu vừa đạt tiêu chuẩn quốc tế, vừa gắn liền với thực tiễn trong nước. Đây không chỉ đơn thuần là dịch thuật hay biên tập, mà là hành trình “Việt hóa” tri thức quản trị để bất kỳ doanh nhân, nhà quản lý hay thành viên HĐQT nào cũng có thể áp dụng ngay vào thực tiễn.

Cuốn sách này chọn phong cách hành văn bình dị, dễ hiểu nhưng vẫn giữ nguyên chiều sâu học thuật. Mỗi mô hình, mỗi nguyên tắc trong sách đều được gắn với câu chuyện, ví dụ và so sánh cụ thể, giúp độc giả không chỉ “hiểu” mà còn “cảm nhận” để có thể “hành động”. Những thách thức ở tầm quốc tế được soi chiếu vào bối cảnh địa phương, để mỗi trang sách không chỉ nói về lý thuyết, mà còn là lời giải cho những đề tài và vấn đề hằng ngày của doanh nghiệp tại Việt Nam.

Nội dung sách được chia thành bốn phần theo “mô hình KISS đảo ngược” của Giáo sư Martin Hilb: Situational (thuận theo hoàn cảnh), Strategic (hướng theo chiến lược), Integrated (luôn giữ đồng bộ) và Keep it Controlled (luôn luôn kiểm soát).

Chúng tôi tin rằng, quản trị công ty hiện đại không chỉ là về quy trình và tuân thủ. Đó là câu chuyện của tham vọng, của lòng can đảm và của sự cộng hưởng giữa những con người cùng chung chí hướng. Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ khơi dậy ở quý độc giả khát vọng nâng tầm tổ chức, truyền cảm hứng để quý vị dẫn dắt doanh nghiệp đi xa hơn,

vững hơn và tạo ra giá trị cũng như lợi ích bền vững cho các bên liên quan.

Nhân cơ hội này, chúng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Giáo sư Martin Hilb vì sự hỗ trợ và đồng hành trong suốt quá trình biên soạn cuốn sách. Đặc biệt, chúng tôi trân trọng cảm kích khi Giáo sư đã cho phép sử dụng tác phẩm *New Corporate Governance* làm nền tảng để phát triển nên cuốn *Quản Trị Công Ty Hiện Đại: 99 Bài Học Truyền Cảm Hứng*.

Chúng tôi cũng chân thành ghi nhận và cảm ơn sự tin tưởng, hợp tác của các doanh nghiệp, đặc biệt là Hội đồng Quản trị và Ban điều hành cấp cao, những người đã chia sẻ những kinh nghiệm quý báu, gắn liền với thực tiễn và bối cảnh địa phương. Chính những đóng góp này đã giúp chúng tôi củng cố và làm giàu thêm các mô hình tư duy quản trị toàn cầu, từ đó tạo ra giá trị thiết thực cho tổ chức và cộng đồng.

Cuối cùng, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Alpha Books vì sự hỗ trợ tận tâm trong suốt quá trình biên tập và xuất bản một phần không thể thiếu để cuốn sách này có thể đến tay bạn đọc.

Zurich, ngày 31 tháng 8 năm 2025

Nhóm tác giả