



# XUNG ĐỘT LỢI ÍCH TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN Ở VIỆT NAM

PGS.TS Ngô Kim Thanh

Đại học Kinh tế Quốc dân

*Xung đột - mâu thuẫn là điều không thể tránh khỏi, có thể xảy ra ở mọi cấp độ trong một doanh nghiệp. Khi mâu thuẫn, xung đột không được giải quyết hay giải quyết không thỏa đáng, sẽ đẩy doanh nghiệp rơi vào tình trạng hỗn loạn, suy thoái. Lãnh đạo doanh nghiệp phải nhận diện được các mâu thuẫn, xung đột nảy sinh trong từng thời kỳ, tìm ra nguyên nhân và các bước giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả. Bài viết sẽ đề cập những xung đột lợi ích phổ biến hiện nay trong các công ty cổ phần ở Việt Nam.*

**Từ khóa:** Xung đột, mâu thuẫn, xung đột trong công ty cổ phần

## 1. Xung đột và ảnh hưởng của xung đột trong doanh nghiệp

### 1.1. Xung đột và quan điểm về xung đột trong doanh nghiệp

**Xung đột** là khái niệm chung dùng để thể hiện sự đối nghịch giữa hai hay nhiều phía. Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Xung đột có thể mang đến những kết quả tiêu cực hoặc tích cực, phụ thuộc vào bản chất, cường độ của xung đột và cách giải quyết xung đột. Nếu được giải quyết tốt, xung đột sẽ đem lại các điểm tích cực như: nâng cao sự hiểu biết và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm, nâng cao khả năng phối hợp nhóm thông qua việc thảo luận, thương thảo khi giải quyết mâu thuẫn, nâng cao hiểu biết của từng thành viên về các mục tiêu của mình, biết được đâu là những mục tiêu quan trọng nhất. Ngược lại, xung đột không được xử lý tốt sẽ gây ra sức tàn phá lớn: mâu thuẫn trong công việc dễ dàng chuyển thành mâu thuẫn cá nhân, tinh thần làm việc nhóm tan rã, tài nguyên bị lãng phí.

Xung đột trong tổ chức là điều không thể tránh khỏi, thậm chí là cần thiết vì nó đóng vai trò là động lực của cạnh tranh và tiến bộ. Xung đột trong doanh nghiệp được xem xét dưới nhiều dạng khác nhau, như: xung đột công việc (Task conflict) và các xung đột cảm xúc (Emotional conflict), xung đột lợi ích và phi lợi ích. Vấn đề mà doanh nghiệp cần quan tâm hơn là nhận diện xung đột, xác định những nguyên nhân trực tiếp làm phát sinh ra nó để từ đó có thể chủ động điều chỉnh nó và quản trị xung đột.

Nguyên nhân trực tiếp của xung đột cũng rất đa dạng, tuy nhiên có thể phân thành ba nhóm, bao gồm (i) nhóm các yếu tố giao tiếp, (ii) nhóm các yếu tố tổ chức, (iii) nhóm các yếu tố cá nhân. Rào cản giao tiếp thường là những nguyên nhân hàng đầu và quan trọng nhất dẫn đến hiểu lầm. Rào cản giao tiếp có thể là kỹ năng lắng nghe kém, chia sẻ không đầy đủ thông tin, khác biệt trong cách giải thích và nhận thức vấn đề, hay các biểu hiện phi ngôn từ bị bỏ qua hoặc không được nhận biết; bất đồng về tổ chức liên quan đến qui mô tổ chức, tỉ lệ thu nhập, mức độ tham gia, hệ thống khen thưởng, và mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên trong cùng một vấn đề hay giữa các thành viên trong cùng một nhóm; bất đồng cá nhân bắt nguồn từ các vấn đề như tính tự trọng cá nhân, mục tiêu cá nhân, giá trị và nhu cầu, sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ; mục tiêu không giống nhau; sử dụng đe dọa; sự gắn bó của nhóm và thái độ thắng thua...

Nguyên nhân trực tiếp để xảy ra xung đột, như đã nêu ở trên rất đa dạng, có thể vô tình hay cố ý, nhưng rốt cuộc cũng chỉ là biểu hiện bên ngoài của một khối bom đã tích tụ đủ lâu cho thời điểm bùng nổ. Khi các bên cần tiếp cận đến cùng một mục tiêu, sự khác biệt về quyền lực, giá trị, quan điểm và yếu tố xã hội góp phần làm nảy sinh các xung đột. Trong hoạt động kinh doanh, lợi ích thường là nguyên nhân cơ bản của nhiều xung đột trong doanh nghiệp.

### 1.2 Tác động của xung đột trong doanh nghiệp

Khi có quá nhiều xung đột và mâu thuẫn cũng có hại vì mức độ xung đột cao sẽ tạo ra sự mất kiểm soát trong tổ chức, năng suất giảm và sự thù hằn gia

tăng giữa con người. Năng lượng lẽ ra dành cho công việc thì lại dành cho việc giải quyết xung đột và mâu thuẫn. Với mức độ cao của mâu thuẫn và xung đột, sự giận dữ sẽ có xu hướng tập trung lên cá nhân thay vì tranh cãi có thể giải quyết. Từ đây có thể thấy sự phối hợp đã biến mất và lòng tin bị đe dọa. Công ty sẽ bị tàn phá vì những chuyện này. Còn xung đột và mâu thuẫn có lợi trong một doanh nghiệp khi nó xuất phát từ những bất đồng về năng lực. Xung đột giữa các cá nhân và xung đột trong công việc được xem là động lực để họ tự đổi mới và hoàn thiện bản thân. Đồng thời, xung đột ở mức độ nhất định có thể khiến các cá nhân phải hợp tác với nhau tốt hơn, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp sâu sắc hơn để hỗ trợ nhau cùng hoàn thành tốt công việc. Khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn cũng là bất lợi, vì người ta trở nên tự mãn. Khi đó sẽ có rất ít hoặc chẳng có chút sáng tạo nào.

#### ***Những tác dụng tốt của xung đột:***

Mang lại cái nhìn rõ ràng hơn về những vấn đề quan trọng, mang lại giải pháp cho vấn đề, lời cuốn được nhiều người cùng tham gia vào giải quyết vấn đề có tác động đến bản thân họ, qua xung đột, thông tin trao đổi được xác thực hơn, giúp giảm nhẹ sức ép, sự lo lắng, xây dựng tinh thần hợp tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp do thông qua xung đột họ có thể hiểu về nhau tốt hơn, cùng tham gia để giải quyết chính xung đột do họ tạo ra, giúp các cá nhân tăng cường kiến thức và kỹ năng. Trong doanh nghiệp, có quá ít xung đột cũng mang lại những bất lợi đối với mỗi cá nhân. Các cá nhân có thể trở nên tự mãn, kém sáng tạo. Xung đột giữa các cá nhân và xung đột trong công việc được xem là động lực để họ tự đổi mới và hoàn thiện bản thân. Đồng thời, xung đột ở mức độ nhất định có thể khiến các cá nhân phải hợp tác với nhau tốt hơn, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp sâu sắc hơn để hỗ trợ nhau cùng hoàn thành tốt công việc.

#### ***Những tác dụng tiêu cực của xung đột:***

Tác động tiêu cực của xung đột mang tính phá hoại. Trước hết, có quá nhiều xung đột sẽ rất có hại vì giải quyết xung đột mất nhiều thời gian mà đúng ra được giành để giải quyết công việc. Điều này dẫn đến giảm năng suất lao động và hiệu quả công việc. Nhà lãnh đạo sẽ phải đứng ra làm trọng tài để phân xử giữa các bên tranh chấp thay vì tập trung vào việc định hướng và lãnh đạo doanh nghiệp. Các nhóm và các cá nhân thì giành phần lớn thời gian để tìm lý lẽ và cơ hội để tranh cãi thay vì phân đấu hoàn thành tốt công việc và phấn đấu nâng cao năng

suất lao động.

Thứ hai, xung đột cường độ cao sẽ dẫn đến hiện tượng mất kiểm soát trong tổ chức. Xung đột cường độ cao sẽ khiến cho sự giận dữ che mờ lý trí. Các cá nhân và các nhóm sẽ có xu hướng tập trung sự giận dữ lên các cá nhân thay vì cùng tập trung giải quyết mâu thuẫn, khiến cho các xung đột đi quá khả năng kiểm soát.

Đồng thời, xung đột cũng gây ra sự ức chế về tâm lý, lòng tin giảm sút và ảnh hưởng xấu tới các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Không thể tập trung vào công việc, những người có liên quan luôn nghĩ cách giành chiến thắng hoặc trả đũa và các cá nhân không trực tiếp liên quan cũng có thể bị lôi kéo. Môi trường làm việc trở nên ức chế và căng thẳng hơn. Điều này làm giảm khả năng phối hợp, hợp tác giữa các cá nhân, các nhóm và các bộ phận trong doanh nghiệp. Những tác dụng tiêu cực của xung đột: gây sự chuyển hướng vấn đề khỏi mục tiêu cần quan tâm, làm suy yếu tinh thần và khả năng nhận định bản thân, phân cực trong nhóm, suy yếu tính hợp tác, gia tăng và làm sâu sắc hơn sự khác biệt, dẫn đến những hành động thiếu tôn trọng và có hại.

#### ***1.3. Xung đột giữa các nhóm lợi ích trong công ty cổ phần***

Trong hoạt động của công ty cổ phần, tồn tại hai nhóm liên quan mật thiết: nhóm cung cấp nguồn lực tài chính và nhóm điều hành doanh nghiệp. Bảo đảm và phân chia quyền lợi giữa hai nhóm này là nguyên nhân phát sinh xung đột lợi ích trong các doanh nghiệp.

Theo Adam Smith, trong công ty cổ phần luôn tồn tại mâu thuẫn lợi ích giữa một bên là người chủ công ty và một bên là những người được thuê điều hành công ty đó. Các ông chủ bỏ tiền ra thuê người đại diện cho mình điều hành công ty luôn muốn tối đa hoá lợi nhuận của công ty, cụ thể hơn là tối đa hoá phần lợi nhuận mà họ được nhận, tuy nhiên, lợi ích của những người đại diện đó lại không đồng nhất với việc tối đa hoá lợi nhuận của công ty, có thể mục tiêu của họ là nhận được những khoản tiền hoa hồng béo bở từ những hợp đồng cung cấp hàng hoá, dịch vụ cho công ty; có thể họ sẽ ra một quyết định không nhằm mục đích lợi nhuận tối đa cho công ty; có thể họ sẽ trốn tránh trách nhiệm, sẽ “ngồi chơi xơi nước” vì dù họ có cố gắng nhiều hay ít thì mức lương tháng họ được nhận vẫn như nhau, không hề thay đổi;... Các ông chủ phải tốn một khoản chi phí để giám sát người đại diện và hành động của họ, đảm bảo họ sẽ cố gắng hết sức và đưa ra những



quyết định phục vụ cho mục đích của người chủ.

Chủ sở hữu, nhà đầu tư... lo ngại về việc thất thoát và sử dụng kém hiệu quả nguồn tài chính đã cung cấp cho doanh nghiệp. Do vậy, khi đã bỏ vốn vào doanh nghiệp, nhóm này có xu hướng giành quyền kiểm soát (control) mọi hoạt động. Ban giám đốc, các vị trí điều hành chủ chốt... bị hạn chế và khó linh hoạt với các quyết định điều hành khi chịu quá nhiều kiểm soát từ các nhà cung cấp tài chính.

Xung đột cũng nằm trong việc phân chia phần lợi nhuận mà doanh nghiệp tạo ra. Chủ sở hữu và nhà đầu tư, hưởng phần lớn lợi nhuận. Đội ngũ điều hành có thể không hài lòng với điều này khi lý luận rằng ngoài lượng tư bản ban đầu bỏ ra, nhóm cung cấp tài chính không còn đóng góp gì thêm cho doanh nghiệp. Trong khi đó, chính họ, những người quản lý với năng lực và danh tiếng của mình, đang ngày đêm gắn bó với hoạt động vận hành và làm nên thành công cho doanh nghiệp. Ngược lại, các nhà đầu tư tin rằng họ đã chấp nhận rủi ro lớn ở khi bỏ vốn vào doanh nghiệp.

Các mâu thuẫn lợi ích trong nội bộ công ty cổ phần tồn tại do sự phân chia quyền sở hữu và quyền quản lý tài sản trong công ty. Đó là các mâu thuẫn lợi ích giữa cổ đông và người đại diện quản lý; và mâu thuẫn giữa chủ nợ và cổ đông của công ty.

Trong công ty cổ phần, đây được xem là loại mâu thuẫn cơ bản nhất do sự tách biệt giữa sở hữu và quản trị điều hành trong mô hình doanh nghiệp hiện đại. Chủ sở hữu của các công ty cổ phần ngày nay có xu hướng sẽ thuê một giám đốc đại diện cho mình điều hành công ty, người giám đốc điều hành này sẽ phải đáp ứng các yêu cầu mà các ông chủ đề ra như: được đào tạo một cách chuyên nghiệp, có năng lực điều hành công ty với mục tiêu tối đa hóa lợi ích cho các ông chủ, có đạo đức nghề nghiệp để không trục lợi cho bản thân,... Ngược lại, hợp đồng đại diện này sẽ mang lại cho các giám đốc – người làm thuê những lợi ích không nhỏ, họ được quyền ra quyết định và thực hiện các hoạt động mà được cho là sẽ đem lại lợi ích cho các cổ đông, họ được hưởng lương và các khoản lợi tức khác từ công việc quản trị công ty, họ có cơ hội nâng cao uy tín quản trị của mình khi công ty hoạt động hiệu quả, từ đó nâng cao vị thế của mình trong thị trường lao động,... Khi bỏ tiền ra thuê người đại diện điều hành công ty, các cổ đông – chủ sở hữu - của công ty mong muốn mọi hoạt động của người đại diện đều nhằm mục đích tối đa hoá giá trị tài sản của công ty, nâng cao thị giá của cổ phiếu, gia tăng cổ tức. Trong khi đó, người

đại diện – người điều hành – của công ty lại có những lợi ích cá nhân riêng biệt, họ có thể trực tiếp quyết định hay nguy tạo ra các lý do khiến cho các ông chủ không thực hiện đầu tư vào những dự án có tỷ suất sinh lợi cao vì tâm lý e ngại rủi ro, hoặc quyết định đầu tư vào những dự án không đem lại lợi nhuận tối ưu cho công ty nhưng lại đem lại lợi nhuận cho ví riêng của họ, hay thậm chí với những thông tin và quyền lực có được từ việc điều hành công ty, họ có thể giúp ví tiền của thân nhân họ nhiều thêm mà không cần quan tâm đến lợi nhuận hay những hậu quả mà công ty sẽ phải gánh chịu.

Sự tư lợi là nguyên nhân của tình trạng những mục tiêu cá nhân của các nhà điều hành của một công ty mâu thuẫn với mục tiêu tối đa hoá tài sản cổ đông của các ông chủ. Khi các cổ đông uỷ quyền cho các nhà điều hành quản trị tài sản của công ty, lợi ích cá nhân hay sự tư lợi sẽ khiến cho mâu thuẫn về lợi ích luôn tồn tại giữa hai nhóm này.

Lý thuyết đại diện cho rằng, khi thị trường lao động và thị trường vốn là không hoàn hảo, người đại diện (gồm các nhà điều hành và các cổ đông) sẽ tìm cách tối đa lợi ích cá nhân của họ với chi phí do ông chủ (gồm các cổ đông và các chủ nợ) gánh chịu. Những người làm thuê này có khả năng làm việc vì lợi ích bản thân hơn là vì lợi ích cao nhất của doanh nghiệp là do tình trạng bất cân xứng thông tin và do sự không rõ ràng (có vô số các yếu tố đóng góp vào hiệu quả cuối cùng của doanh nghiệp, và nó không rõ ràng là do đóng góp tích cực hay tiêu cực của người điều hành). Bằng chứng về sự tư lợi của người điều hành bao gồm cả việc tiêu dùng nguồn lực của doanh nghiệp dưới hình thức hưởng bổng lộc và cả hành động trốn tránh rủi ro của họ, bằng cách đó các nhà điều hành không thích rủi ro sẽ quyết định bỏ qua các cơ hội tìm kiếm lợi nhuận cao mà các cổ đông muốn họ đầu tư.

Trong phần lớn các doanh nghiệp hoạt động công ích có quy mô lớn, các mâu thuẫn lợi ích là rất đáng kể vì người điều hành doanh nghiệp thường chỉ sở hữu một phần rất nhỏ cổ phần. Vì thế, việc tối đa hóa tài sản của cổ đông có thể phụ thuộc vào việc phân hạng so với các mục đích khác của nhà quản trị. Ví dụ, người điều hành có thể có mục tiêu cơ bản là mở rộng quy mô doanh nghiệp, bằng cách tạo ra một doanh nghiệp lớn, phát triển nhanh, những người điều hành sẽ được gia tăng vị thế của họ, tạo ra nhiều cơ hội hơn để nâng cao danh tiếng và thu nhập, và nâng cao sự an toàn cho công việc của họ. Kết quả là, người điều hành đương nhiệm có thể tiếp

tục thu lợi bằng tiền của các cổ đông.

Các cơ chế giải quyết mâu thuẫn xung đột lợi ích giữa các nhóm trong doanh nghiệp (corporate governance mechanism) đã được phát triển và sử dụng hiệu quả tại: Mỹ, Đức, Nhật, và Anh. Với các nền kinh tế kém phát triển, và/hoặc đang trong giai đoạn chuyển đổi, gần như chưa hề xuất hiện cơ chế giải quyết này. Giải quyết bất hợp lý xung đột lợi ích giữa nhóm sở hữu và nhóm điều hành là nguyên nhân dẫn tới: tình trạng thất thoát tài sản doanh nghiệp trong quá trình tư nhân hóa tại Nga; một số tập đoàn Hàn Quốc (chaebol) bán lại các nhà máy thành viên cho người thân của lãnh đạo điều hành với giá rẻ; cán bộ quản lý cung cấp sản phẩm của doanh nghiệp đang điều hành cho doanh nghiệp của riêng mình hoặc thân cận với mình với nhiều điều kiện ưu đãi...

Vì thế, hoạt động quản trị xung đột phải xác định và giám sát cách thức trong đó hàng loạt tác nhân trong và ngoài công ty được thúc đẩy làm việc vì lợi ích của công ty. CEO được giám sát bởi Hội đồng Quản trị, và các thành viên của Hội đồng Quản trị chịu sự giám sát của các cổ đông. Cổ đông tốt do vậy có vai trò quan trọng. Với công ty niêm yết, nhiều cổ đông nhỏ không tham gia bỏ phiếu và một số cổ đông lớn có thể tận dụng ưu thế này và quyền lực của họ để lạm dụng công ty. Vì thế, nhiều đạo luật như ban đại diện và quá trình lựa chọn chuyên nghiệp hoá được sử dụng (gần như mang tính hệ thống tại Anh và Mỹ) để “hướng dẫn” việc bổ nhiệm các Giám đốc không tham gia điều hành tại các công ty niêm yết, và trên thực tế, hạn chế ảnh hưởng của cổ đông trong quá trình lựa chọn này. Hai loại cổ đông lớn thường có tác động tích cực tới công ty là: (i) sáng lập viên của công ty và người thân trong gia đình họ, thường ưu tiên lợi ích dài hạn của công ty và (ii) người quản lý tài sản chuyên nghiệp có khả năng giám sát với mức rủi ro lạm dụng thấp.

Trong thời đại toàn cầu hóa, sự xung đột không chỉ xảy ra giữa các công ty trong một quốc gia mà sự cạnh tranh gay gắt hơn khốc liệt hơn là giữa các công ty toàn cầu với nhau giữa các công ty toàn cầu và các công ty bản địa. Vì vậy, với tình hình hiện tại của các công ty Việt Nam thì quản trị xung đột giữa các công ty chỉ là một phần nhỏ trong quá trình hợp tác lâu dài.

## **2. Những xung đột lợi ích nhóm trong công ty cổ phần Việt Nam**

Cổ phần hóa các DN là một luồng gió mới nhằm thay đổi về chất của DN và dưới sự kiểm soát của

nhiều chủ sở hữu DN sẽ hoạt động công khai, minh bạch, có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, không phải DN nào cổ phần hóa cũng thuận lợi, ngược lại những mâu thuẫn phát sinh từ trong chính quá trình cổ phần hóa đã dẫn đến nhiều xung đột nội bộ. Điều này không chỉ làm cho DN hoạt động kém hiệu quả mà còn ảnh hưởng đến quyền lợi của các bên - những cổ đông của Cty cổ phần. Tranh chấp trong DN xuất phát từ nhiều nguyên nhân, nhưng nhìn chung các DN đều xuất phát từ việc nhóm cổ đông chiếm cổ phần chi phối tại Cty muốn người của mình nắm quyền giám đốc hay Chủ tịch HĐQT. Nhưng cho dù là nguyên nhân xuất phát từ đâu thì những vụ việc tranh chấp xảy ra cũng kéo theo nhiều hệ lụy không đáng có.

### ***2.1 Xung đột và tranh chấp trong công ty cổ phần ngày càng gia tăng***

Tại Hải Phòng, năm 2011 xảy ra khá nhiều vụ tranh chấp gay gắt, kéo dài nhiều tháng thậm chí cả năm vẫn chưa giải quyết xong. Trong đơn gửi kêu cứu các cơ quan chức năng của các công ty cổ phần xảy ra tranh chấp, phần lớn các công ty đều đưa ra con số thiệt hại hàng trăm có nơi đến hàng tỷ đồng. Các DN cũng thừa nhận rằng, vụ việc tranh chấp kéo dài đã làm tê liệt mọi giao dịch, thiệt hại về kinh tế và uy tín của Cty, nhiều hợp đồng, dự án bị đình trệ.

Song việc giải quyết những tranh chấp này hoàn toàn không hề đơn giản, các bên thường không chịu hòa giải. Nhiều vụ việc sau khi tòa thụ lý đã đứng ra hòa giải nhưng phía bị tranh chấp không chịu nhận lại tài sản, trụ sở cty mà một mục yêu cầu phải mở một phiên tòa công khai. Và cũng vì lý do này làm cho mâu thuẫn ngày càng trầm trọng thêm, không bên nào chịu gặp bên nào, bên nào cũng lôi kéo cổ đông, chính quyền đặc biệt là báo chí về phía mình. Đến lúc này thì dường như các bên không còn quan tâm đến lợi ích và sự phát triển của DN nữa mà chỉ quyết tâm làm cho bên kia chịu thua trong sự ê chề. Các bên chỉ chú ý đến các hình thức can thiệp, ngăn cản hoạt động bình thường của DN, và vô hình trung họ đã gây thêm thiệt hại cho DN và chính họ - những cổ đông của Công ty. “Chờ được vạ thì má sưng”, các DN biết rõ điều đó, nhưng không vì thế mà các cuộc tranh chấp sẽ bớt đi hay tìm hướng giải quyết nhanh chóng. Khi ra tòa, để chờ giải quyết xong cũng mất gần cả năm kéo theo sản xuất kinh doanh bị đình trệ.

Kinh nghiệm là cần nghiêm túc, thận trọng trong việc xây dựng điều lệ, quy định của công ty, định



giá tài sản theo đúng giá trị để tránh tranh chấp, khi có tranh chấp phát sinh các bên cần thiện chí và nỗ lực giải quyết vì lợi ích chung của DN, nên tìm tư vấn và ưu tiên sử dụng trọng tài để giải quyết tranh chấp trước khi khiếu kiện ra tòa.

Các công ty cổ phần, nhất là những công ty đã niêm yết, phức tạp hơn hẳn các công ty khác. Do các công ty này phải giải quyết hài hòa động lực và lợi ích giữa ba đối tác chính trong công ty là ban lãnh đạo, cổ đông hiện hữu và nhà đầu tư (người cấp thêm vốn). Sự hài hòa về động lực và lợi ích của ba đối tác này có ý nghĩa quyết định đến sự phát triển công ty đại chúng.

**Ban lãnh đạo sở hữu ít - e ngại về động lực phát triển.** Khi ban lãnh đạo sở hữu ít cổ phần, họ thường ít có động lực để phát triển công ty, vì ý nghĩ làm “cho người khác hưởng”. Điều này xảy ra ở nhiều doanh nghiệp niêm yết có nguồn gốc là các công ty nhà nước. Nhiều công ty có tiềm năng nhưng lợi nhuận không tăng trưởng nhiều, chỉ số P/E (hệ số giá trên thu nhập của một cổ phiếu) thấp hơn rất nhiều so với trung bình ngành (phản ánh giá thấp hơn giá trị thực). Thông thường, ban lãnh đạo chỉ có động lực duy trì tỷ lệ cổ tức nhất định (khoảng 10-20%) cho cổ đông.

**Không muốn phát triển vì sợ mất kiểm soát,** ở nhiều doanh nghiệp có những dự án tiềm năng như bất động sản, thủy điện... việc huy động vốn mới đối với những công ty này không khó, nhưng ban lãnh đạo không làm vì sợ giảm tỷ lệ sở hữu, dẫn đến giảm quyền kiểm soát ở công ty. Vì thế, họ cố gắng vay nợ ở mức tối đa. Điều này làm tổn hại đến lợi ích của các cổ đông khác trong công ty.

**Mâu thuẫn giữa cổ đông cũ và cổ đông mới.** Ví dụ điển hình về mâu thuẫn giữa cổ đông cũ và cổ đông mới có lẽ là trường hợp của Quỹ Indochina Capital Việt Nam (ICV) câu chuyện rộ lên từ cuối năm 2008, khi các cổ đông của quỹ bán tháo cổ phiếu với giá chỉ bằng 30-50% NAV (giá trị tài sản ròng) của quỹ thì một số cổ đông mới là các quỹ đầu cơ nhảy vào mua. Sau đó họ muốn thanh lý quỹ để thu lời. Điều này gây bất ổn cho ICV trong gần một năm qua, khiến ICV phải ba lần thay đổi ban điều hành quản lý quỹ mà vẫn không thể “chiều lòng” được nhóm cổ đông cũ và cổ đông mới.

**Vấn đề giá phát hành cổ phiếu.** Phát hành thêm cổ phiếu để có thêm vốn kinh doanh nhiều khi là vấn đề sống còn của doanh nghiệp niêm yết. Nhưng phát hành với giá nào là hợp lý và phát hành cho ai (cổ đông hiện hữu hay nhà đầu tư mới)? Thông

thường, ban điều hành muốn phát hành giá cao để thu được nhiều tiền mà không bị áp lực EPS (lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu) khi cổ phiếu bị “pha loãng”. Tuy nhiên, cổ đông lớn có thể không muốn phát hành cổ phiếu giá cao do còn phụ thuộc vào việc họ phải bỏ tiền mua thêm. Còn cổ đông nhỏ lẽ thì chỉ muốn mua với giá thấp để có cảm giác “được lợi”. Giá hợp lý trong phương án phát hành, dù cho cổ đông hiện hữu hay nhà đầu tư mới, là giá hài hòa được lợi ích của các bên.

**Chia cổ tức bằng tiền hay cổ phiếu?** Mặc dù có một số ban điều hành không muốn phát hành nhiều cổ phiếu do áp lực EPS, nhưng với một số doanh nghiệp ở ngành thép, bất động sản... thì cần tăng vốn điều lệ để được ngân hàng xét cho vay thêm để có thêm vốn hoạt động. Khi đó, ban điều hành lại muốn chia cổ tức bằng cổ phiếu, thậm chí thường cổ phiếu. Tuy nhiên, hiện nay nhiều cổ đông, nhà đầu tư “dị ứng” với việc chia cổ tức bằng cổ phiếu do ngại việc “pha loãng”. Điều này có thể dẫn đến mâu thuẫn trong đại hội cổ đông đề thông qua điều này.

**Cơ cấu cổ đông và giá cổ phiếu.** Không chỉ kết quả kinh doanh của công ty, mà cơ cấu cổ đông cũng ảnh hưởng tới giá cổ phiếu. Những cổ phiếu lớn, tăng giá tốt phần lớn là những cổ phiếu có tính đại chúng cao, số lượng cổ đông lên tới hàng chục ngàn, hàng trăm ngàn như ACB, STB, SSI, ITA... Hiện nay, khi nhiều cổ đông trong các công ty đồng thời là nhà đầu tư tài chính, họ tìm cách kinh doanh ngắn hạn trên sàn khiến đôi lúc xảy ra xung đột giữa các cổ đông. Hoặc một nhóm cổ đông lớn có thể tác động đến ban điều hành về việc phân bổ lợi nhuận giữa các quý ra sao, khi nào công bố thông tin... theo hướng có lợi cho sự mua bán của họ. Điều này có thể dẫn đến mâu thuẫn với lợi ích của các cổ đông khác và nhà đầu tư.

Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam chưa thực sự là một nền kinh tế thị trường. Những nhà đầu tư khi tham gia kinh doanh, lập công ty thường mới chỉ chú ý đến việc mua gì, mua ở đâu, bán gì, bán như thế nào? còn các kiến thức về pháp luật trong việc lập, quản lý, điều hành một công ty thường đa phần các nhà đầu tư chưa nắm rõ do đó thường dẫn đến những tranh chấp nội bộ gay gắt.

## 2.2 Các xung đột và tranh chấp nhóm lợi ích dưới nhiều hình thức

Hiện nay ở doanh nghiệp Việt Nam tồn tại những loại tranh chấp điển hình là tranh chấp giữa các cổ đông, tranh chấp về quyền quản lý và điều hành công ty:

*Thứ nhất* là, tranh chấp giữa các cổ đông với nhau, phát sinh từ các quyết định của Đại hội cổ đông, như tranh chấp về tư cách cổ đông dẫn đến hệ quả là tất cả các quyết định đều trở thành đối tượng tranh chấp. Cũng có thể là do quyết định không công bằng của HĐQT như ưu đãi cho thành viên HĐQT trong việc mua cổ phiếu mới phát hành (về số lượng và giá); quyết định ưu đãi cho cổ đông lớn dưới danh nghĩa là cổ đông chiến lược; quyết định ưu đãi cho người lao động... Một số trường hợp không chấp nhận quyết định của ĐHCĐ vì quyền lợi của mình không như mong đợi hoặc cổ đông Nhà nước không đồng ý với biểu quyết của người đại diện phần vốn nhà nước tại Doanh nghiệp cổ phần.

*Thứ hai* là, tranh chấp quyền quản lý và điều hành doanh nghiệp. Các nhóm cổ đông nắm cổ phần chi phối (như HĐQT) thường muốn “người của mình” làm giám đốc; hoặc cổ đông lớn là chủ tịch và đồng thời muốn làm giám đốc điều hành nhằm mục đích không loại họ ra khỏi HĐQT, không bãi miễn khỏi chức danh chủ tịch HĐQT.

*Thứ ba* là, tranh chấp quyền kiểm soát doanh nghiệp. Trường hợp này thì giám đốc hoặc chủ tịch HĐQT không chấp nhận quyết định bãi miễn của HĐQT (dù quyết định đó là hợp pháp). Do đó, không làm thủ tục thông báo thay đổi người đại diện theo pháp luật, không bàn giao quyền quản lý điều hành doanh nghiệp cho người mới được bổ nhiệm; khiếu kiện, khiếu nại đến cơ quan nhà nước có thẩm quyền...

**Những xung đột trong nội bộ công ty công ty cổ phần thường gặp là:**

*a. Xung đột về tư cách cổ đông, thành viên công ty:*

- Các cổ đông, thành viên thường tranh chấp với nhau vì họ thường tự coi mình là cổ đông, thành viên sáng lập trong khi hoàn toàn không góp tiền cho số cổ phần cam kết góp hoặc số vốn cam kết góp.

- Góp không đủ số cổ phần, số vốn góp đã đăng ký, nhưng họ vẫn yêu cầu được coi là cổ đông với quyền và lợi ích như của một người đã góp đủ.

Tranh chấp phát sinh từ phương thức góp và tài sản góp vốn, như: Định giá tài sản cao hơn giá trị thực tế; Không chuyển sở hữu tài sản góp vốn; Không thỏa thuận với nhau trước về việc góp vốn và giá trị góp vốn bằng tài sản;

- Không quy định về thời điểm hoàn tất việc

chuyển nhượng cổ phần, chuyển nhượng phần vốn góp và tính hợp pháp của các hợp đồng chuyển nhượng.

*b. Xung đột phát sinh từ quyết định của Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng thành viên:*

- Tranh chấp về tư cách cổ đông, thành viên dẫn tới hệ quả là tất cả các quyết định của ĐHCĐ, Hội đồng thành viên sẽ trở thành đối tượng tranh chấp.

- Các Quyết định không công bằng, như: (i) Quyết định ưu đãi cho thành viên HĐQT trong việc mua cổ phần mới phát hành (số lượng, giá); (ii) Quyết định ưu đãi cho cổ đông lớn dưới danh nghĩa là cổ đông chiến lược; (iii) Quyết định ưu đãi cho “người lao động”.

- Quyết định không hợp pháp (cổ đông, thành viên nắm đa số vốn tự ý quyết định).

- Không chấp nhận quyết định của ĐHCĐ, Hội đồng thành viên vì: Quyền lợi của mình không được như mong đợi; Cơ quan chủ quản không đồng ý với biểu quyết tán thành của người đại diện mình nắm phần vốn nhà nước.

*c. Xung đột về quyền được làm giám đốc, người đại diện theo pháp luật (các chức danh quản lý, điều hành trong công ty):*

- Các nhóm cổ đông (HĐQT) thường muốn “người của mình” làm giám đốc, cho nên không chọn được giám đốc (người đại diện theo pháp luật).

- Cổ đông lớn, là Chủ tịch và đồng thời muốn làm Giám Đốc. Do vậy, không thay thế được (không loại ra khỏi HĐQT được, không bãi miễn chức Chủ tịch HĐQT được); hoặc đương sự không chấp nhận quyết định bãi miễn của HĐQT (dù quyết định đó là hợp pháp).

- Không ký thay đổi người đại diện theo pháp luật, do vậy người bị thay thế thường: (i) cất, thu giữ con dấu của công ty, không đem sử dụng cho các văn kiện của công ty phát hành; (ii) không bàn giao quyền quản lý điều hành công ty cho người mới được bổ nhiệm; (iii) khiếu kiện, khiếu nại lên cơ quan nhà nước (có thẩm quyền và không có thẩm quyền); hoặc (iv) yêu cầu thanh tra, kiểm tra hoạt động kinh doanh của công ty.

*d. Các tranh chấp giữa công ty với các thành viên của công ty về các vấn đề:*

- Tranh chấp về phần vốn góp của mỗi thành viên đối với công ty (thông thường phần vốn góp đó được tính bằng tiền, nhưng cũng có thể bằng hiện vật hoặc bằng giá trị quyền sở hữu công nghiệp);



- Tranh chấp về mệnh giá cổ phiếu và số cổ phiếu phát hành đối với mỗi công ty cổ phần;

- Tranh chấp về quyền sở hữu một phần tài sản của công ty tương ứng với phần vốn góp vào công ty;

- Tranh chấp về quyền được chia lợi nhuận hoặc về nghĩa vụ chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp vào công ty;

- Tranh chấp về yêu cầu công ty đổi các khoản nợ hoặc thanh toán các khoản nợ của công ty, thanh lý tài sản và thanh lý các hợp đồng mà công ty đã ký kết khi giải thể công ty;

- Tranh chấp về các vấn đề khác liên quan đến việc thành lập, hoạt động, giải thể, sáp nhập, hợp nhất, chia, tách, chuyển đổi hình thức tổ chức của công ty.

*e. Các tranh chấp giữa các thành viên của công ty với nhau về các vấn đề:*

- Tranh chấp giữa các thành viên của công ty về việc trị giá phần vốn góp vào công ty giữa các thành viên của công ty;

- Tranh chấp về việc chuyển nhượng phần vốn góp vào công ty giữa các thành viên của công ty hoặc về việc chuyển nhượng phần vốn góp vào công ty của thành viên công ty đó cho người khác không phải là thành viên của công ty;

- Tranh chấp về việc chuyển nhượng cổ phiếu không ghi tên và cổ phiếu có ghi tên;

- Tranh chấp về mệnh giá cổ phiếu, số cổ phiếu phát hành và trái phiếu của công ty cổ phần hoặc về quyền sở hữu tài sản tương ứng với số cổ phiếu của thành viên công ty;

- Tranh chấp về quyền được chia lợi nhuận hoặc về nghĩa vụ chịu lỗ, thanh toán nợ của công ty;

- Tranh chấp về việc thanh lý tài sản, phân chia nợ giữa các thành viên của công ty trong trường hợp công ty bị giải thể, về các vấn đề khác giữa các thành viên của công ty liên quan đến việc thành lập, hoạt động, giải thể, sáp nhập hợp nhất, chia, tách, chuyển đổi hình thức tổ chức của công ty.

Các tranh chấp trong nội bộ các công ty cổ phần diễn ra ngày càng phổ biến và gay gắt. Sau 25 năm đổi mới nền kinh tế theo mô hình kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nền kinh tế Việt Nam đã phát triển nhanh chóng, ngày càng có nhiều doanh nghiệp được thành lập và hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực của đời sống kinh tế. Thực tế, không phải doanh nghiệp nào khi được thành lập

cũng nhận thức được những khó khăn thách thức mà mình sẽ gặp phải. Không ít doanh nghiệp xuất phát điểm là doanh nghiệp gia đình, bạn bè, có quy mô nhỏ. Ban đầu, họ tin tưởng nhau nên đã bỏ qua các thủ tục pháp lý cần thiết. Khi doanh nghiệp phát triển, phát sinh hiện tượng một số người hoặc nhóm người tìm cách thu lợi cá nhân từ doanh nghiệp càng nhiều càng tốt, thậm chí tìm cách loại bỏ lẫn nhau... Cho đến thời điểm hiện tại, số lượng vụ tranh chấp chưa nhiều nhưng sẽ gia tăng trong thời gian tới. Thực tế cho thấy, mức độ và tính chất của các tranh chấp này rất gay gắt.

Các bên tranh chấp thường không thương lượng, hòa giải, không sử dụng trọng tài, chỉ giải quyết tranh chấp ở tòa án hoặc khiếu nại hành chính (lòng vòng, dây dưa kéo dài thời gian giải quyết). Các bên hoặc một số bên tranh chấp không quan tâm đến lợi ích và sự phát triển của doanh nghiệp, mà vì lợi ích của mình một cách thái quá. Hệ quả là đình trệ sản xuất. Đã nảy sinh hiện tượng cố ý can thiệp, ngăn cản hoạt động bình thường của doanh nghiệp dưới các hình thức khác nhau, gây thiệt hại thêm cho chính các bên tranh chấp và các bên liên quan.

### **2.3 Các biện pháp kiểm soát và giải quyết xung đột chưa triệt để**

Nhìn chung các doanh nghiệp Việt Nam, kể cả các doanh nghiệp cổ phần hoá, chưa có hệ thống quản trị công ty tốt. Theo điều tra của IFC-MPDF thì đa số các giám đốc được hỏi cho rằng các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện chưa thực hiện tốt công tác quản trị công ty, cụ thể trong các vấn đề sau:

- Vai trò và chức năng của Ban kiểm soát trong một số công ty còn chưa rõ ràng, rất hạn chế và mang tính hình thức. Có đến 37% số người được hỏi trong cuộc điều tra của IFC về quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam cho rằng “trên thực tế, Ban kiểm soát có rất ít quyền hành và chỉ tồn tại trên giấy tờ do yêu cầu của luật pháp”. Có những trường hợp mà Ban kiểm soát bao gồm các cá nhân trong doanh nghiệp là cấp dưới của Ban giám đốc, hoặc thậm chí có quan hệ với Ban giám đốc, thì họ rất khó có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự do và độc lập.

- Hội đồng quản trị có vai trò và trách nhiệm không rõ ràng. Chuyên đề số 22 về phát triển kinh tế tư nhân của IFC cho thấy, 35% công ty cho rằng cuộc họp Hội đồng quản trị của họ được tổ chức một cách không chính thức; tính trên tiêu mẫu các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thì gần 65% tiết lộ rằng các cán bộ quản lý cao cấp không thuộc Hội đồng

quản trị cũng thường xuyên tham dự các cuộc họp Hội đồng quản trị.

Sự minh bạch và công bố thông tin chưa được thực hiện tốt. Đặc biệt là ở các công ty cổ phần hóa. Chuyên đề nghiên cứu kinh tế tư nhân số 22 của IFC cho thấy, hơn 37% các doanh nghiệp được phỏng vấn không tiến hành kiểm toán độc lập, trong đó có 46% công ty cổ phần lựa chọn việc không tiến hành kiểm toán độc lập. Đối với các doanh nghiệp có tiến hành kiểm toán độc lập, chỉ có một số ít (13%) các doanh nghiệp đó có các quy định hoặc hướng dẫn bằng văn bản để đảm bảo rằng các kiểm toán viên độc lập với doanh nghiệp và độc lập với các cán bộ quản lý cao cấp trong doanh nghiệp. Hơn một nửa các doanh nghiệp thừa nhận rằng báo cáo tài chính trong bản báo cáo thường niên không được kiểm toán và không được thông qua bởi một kiểm toán viên độc lập.

- Nhà đầu tư không được cung cấp đầy đủ và kịp thời thông tin về việc cổ phần hóa dẫn đến việc cổ phần hóa còn mang tính “khép kín”, không thu hút được các nhà đầu tư chiến lược, thậm chí còn tạo điều kiện cho một số nhà đầu tư mua gom cổ phiếu và trục lợi cá nhân.

- Vai trò của cổ đông đại diện phần vốn góp của Nhà nước tại các công ty cổ phần hóa không được rõ ràng, hoặc buông lỏng, hoặc quá lạm dụng, làm mờ mông cho các xung đột, dẫn đến sự can thiệp thường xuyên của các cơ quan quản lý Nhà nước vào quản trị doanh nghiệp. Mặt khác, việc quản lý trong các công ty này phổ biến vẫn là “bình mới, rượu cũ”, do đó thiếu hiệu quả.

- Các giao dịch với bên có liên quan: đây là những giao dịch giữa hai hay nhiều bên có mối quan hệ đặc biệt với nhau trước khi giao dịch xảy ra. Hiện tượng giao dịch tư lợi diễn ra khá phổ biến, đặc biệt là ở các doanh nghiệp nhà nước, nhất là trong các giao dịch lớn như mua sắm máy móc thiết bị, đấu thầu còn khá phổ biến. Vai trò của quản lý nhà nước trong việc buộc các doanh nghiệp phải công khai thông tin, kiểm tra thông tin về các giao dịch với các bên có liên quan còn hạn chế. Trong cuộc điều tra được tiến hành bởi IFC về quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam, hơn 75% doanh nghiệp không có các văn bản hướng dẫn hoặc những quy định bằng văn bản để kiểm soát các giao dịch của các bên liên quan, họ cho rằng *“chúng tôi không cần phải có quy định riêng của mình vì mọi điều đã được quy định trong luật và các quy định pháp luật”*. Dĩ nhiên lập luận này là có cơ sở nếu không tính đến sự cố ý của các

đại diện doanh nghiệp trong việc không áp dụng một cơ chế nội bộ để hạn chế các giao dịch với các bên liên quan nhằm để dành trục lợi từ các giao dịch đó.

Chính vì thế, các công ty cổ phần Việt Nam muốn phát triển bền vững phải ***có quy chế quản trị phù hợp, phải thực hiện đầy đủ và hiệu quả các nguyên tắc quản trị đề ra, các nhà điều hành phải được đào tạo để hiểu rõ và thực hiện các nguyên tắc quản trị một cách tốt nhất***. Đối với các cổ đông cũng vậy. Nếu các ông chủ coi trọng vấn đề quản trị doanh nghiệp, có những quy định phù hợp với các tập quán quốc tế tốt nhất, thì vấn đề lãng phí, lạm dụng giá trị của doanh nghiệp vì mục đích cá nhân hay các vấn đề của các công ty “tay trong” sẽ giảm bớt đáng kể.

Xung đột về lợi ích đặc biệt xảy ra nhiều trong những doanh nghiệp cổ phần hóa. Đa số các vụ lộn xộn này là do người lao động bán đi những cổ phần họ được mua với giá giảm (mà ta quen gọi là giá ưu đãi), tạo cơ hội hình thành những nhóm cổ đông có những lợi ích khác nhau, trong đó có những cổ đông có ý định thôn tính công ty bằng mọi giá. Điều lệ, một công cụ quan trọng của quản trị doanh nghiệp, được các doanh nghiệp xây dựng một cách hình thức nên không có tác dụng để phân xử mâu thuẫn giữa các bên. Những xung đột nội bộ không thể tự giải quyết được thì được mang đến tòa. Các phán quyết của tòa hầu như không được thi hành do không giải quyết một cách thỏa đáng các mâu thuẫn trong nội bộ và không tạo được sự cân bằng lợi ích của các thành phần khác nhau trong công ty. Một trường hợp cụ thể là Công ty cổ phần Hữu nghị (Hà Nội) đóng cửa hơn 5 năm chỉ để kiện tụng nhau. Những vụ việc “lình xình” liên tiếp tại Công ty cổ phần Hữu Nghị (23 Quán Thánh, Ba Đình, Hà Nội) vẫn chưa có hồi kết khi nhiều năm trôi qua các cổ đông không có dịp ngồi lại với nhau trong một kỳ đại hội để thực hiện quyền làm chủ của mình. Ngay từ khi Công ty CP Hữu Nghị (Công ty) mới cổ phần hóa (CPH) tháng 5/1999 từ tiền thân là một DNNN, hai nhóm cổ đông đã mâu thuẫn sâu sắc về quyền lợi và kéo nhau ra tòa chỉ sau một thời gian ngắn hoạt động. Từ đó đến nay, hoạt động của Công ty liên tục bị đình đốn.

Trên thực tế một số doanh nghiệp sau cổ phần hoá đi vào hoạt động đã dần dần bị “gia đình hóa”, bị biến thành doanh nghiệp tư nhân.

Theo khảo sát, một số Chủ tịch Hội đồng quản trị, Giám đốc điều hành của công ty có xu hướng biến





công ty cổ phần thành công ty gia đình bằng cách bỏ nhiệm người thân vào những vị trí quan trọng. Ở một số công ty cổ phần đã xảy ra tình trạng mua bán, chuyển nhượng cổ phần khá tự do, công ty không kiểm soát được. Một số cổ đông còn chuyển nhượng ngầm cả số cổ phiếu ưu đãi, bất chấp quy định của pháp luật. Có những cá nhân đã mua gom cổ phần của người lao động lớn tới mức trên 50% giá trị cổ phần danh nghĩa và nghiêm nhiên họ đã trở thành chủ nhân đích thực của công ty cổ phần, biến doanh nghiệp sau cổ phần hoá thành doanh nghiệp tư nhân và người lao động (cổ đông, nhất là cổ đông nghèo) thành người làm thuê. Thực chất, có thể coi đây là hiện tượng “tư nhân hoá ngầm” các doanh nghiệp đã cổ phần hoá. Điều này hoàn toàn trái với mục tiêu cổ phần hoá mà Đảng và Nhà nước chủ trương. Cùng với hiện tượng “tư nhân hoá ngầm” là hiện tượng “hợp tác hoá ngầm” các doanh nghiệp đã cổ phần hoá. Trường hợp này thường diễn ra ở những doanh nghiệp cổ phần hoá không có cổ đông là người ngoài doanh nghiệp tham gia, mặc dù Khoản 4, Điều 3, Nghị định 64/2002/NĐ-CP đã quy định dành tối thiểu 30% số cổ phần còn lại (nếu có) bán cho đối tượng ngoài doanh nghiệp. Việc không thu hút được những nhà đầu tư bên ngoài, nhất là những nhà đầu tư có tiềm năng về vốn, trình độ công nghệ, trình độ quản lý... đã làm cho cổ phần hoá có nguy cơ biến thành hợp tác hóa.

Ngoài ra, thiệt hại lớn nhất mà vấn đề đại diện hay cụ thể hơn là hệ thống công ty “tay trong”, công ty “sân sau” của các giám đốc, tổng giám đốc gây ra cho nền kinh tế là tạo ra sự cạnh tranh không công bằng, từ đó buộc những công ty có năng lực phải đi tìm chỗ khác mà “chơi” hoặc phải rút khỏi thị trường. Nguy hiểm hơn, việc giao dịch dựa trên mối quan hệ với các giám đốc, tổng giám đốc này làm nản lòng những nhà đầu tư mới, khiến họ không dám bỏ vốn làm ăn, nền kinh tế có thể bị méo mó khi những nhà kinh doanh có năng lực thật sự không muốn và không thể gia nhập ngành chỉ vì những lực cản không minh bạch. Trong chuyên đề nghiên cứu kinh tế tư nhân số 22 do IFC – MPDF thực hiện cho thấy, chỉ có chưa tới 25% doanh nghiệp được phỏng vấn nói rằng họ có những quy định hướng dẫn bằng văn bản về việc kiểm soát các giao dịch của các bên.

### **3. Kiểm soát xung đột lợi ích trong công ty cổ phần**

Để hạn chế tình trạng tranh chấp, mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp thì các nhà quản trị doanh nghiệp; các nhà đầu tư cần thực hiện đúng

các quy định của pháp luật. Ngay từ khi thành lập doanh nghiệp, phải nghiêm túc, thận trọng trong việc xây dựng điều lệ, quy chế hoạt động và phân định vai trò của các thành viên; định giá tài sản theo đúng giá trị, góp vốn phải được thể hiện đầy đủ, đúng kế hoạch tiến độ đã cam kết, phản ánh số liệu hoạt động trung thực, đầy đủ, kịp thời trong các tài liệu của doanh nghiệp. Các thành viên cần thực hiện đúng các quy định của pháp luật trong quá trình hoạt động. Bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải có năng lực thực tế. Bản thân doanh nghiệp phải xây dựng cho mình những quy định nội bộ chặt chẽ, phù hợp với tình hình hoạt động của doanh nghiệp, phù hợp với các quy định của pháp luật.

Về cơ chế chính sách pháp luật: Cần rà soát, lấy ý kiến của các chuyên gia, các doanh nghiệp nhằm hoàn thiện các quy định của pháp luật doanh nghiệp.

Khi có tranh chấp phát sinh, các bên cần thiện chí và nỗ lực giải quyết vì lợi ích chung là sự ổn định và phát triển doanh nghiệp. Nên tìm kiếm tư vấn và ưu tiên sử dụng trọng tài để giải quyết tranh chấp, trước khi khiếu kiện ra tòa.

#### **3.1. Xử lý tình huống xung đột lợi ích**

Khi xung đột đã nảy sinh trong doanh nghiệp, nhà quản trị cần nhận ra những dấu hiệu của nó để chủ động kiểm soát và giải quyết.

Để có thể nhận biết của xung đột sớm, ta phải xác định được những dấu hiệu của nó. Những dấu hiệu này có thể chúng ta đã và đang gặp, nhận thức thấy hàng ngày, chẳng hạn như: cử chỉ, hành động; bất đồng, không cần quan tâm đến vấn đề cần giải quyết; che giấu thông tin xấu, thiếu trung thực với các vấn đề nhạy cảm, ngạc nhiên, ý kiến bất đồng phổ biến rộng rãi (công chúng, phương tiện truyền thông,...); sai lệch về hệ thống giá trị; tìm kiếm quyền lực và thiếu sự tôn trọng, thiếu mục tiêu cụ thể, không có quy trình thực hiện rõ ràng, mù mờ về thông tin.

Từ những dấu hiệu bên ngoài, ta có thể đối chiếu, phân tích và xác định nguyên nhân trực tiếp tạo ra những biểu hiện của xung đột đó là gì. Một số nguyên nhân trực tiếp của xung đột có thể tham chiếu bao gồm: hiểu nhầm, giá trị bản thân bị kiểm chứng; cách nhận thức bị đặt câu hỏi; cạnh tranh nguồn lực, vấn đề quyền lực; thiếu hợp tác; khác biệt trong phương pháp hay phong cách; hoạt động kém; khác biệt về giá trị hay mục tiêu; khác biệt về dân tộc, màu da.

Trong nhiều tình huống, nhà quản trị đứng ở vị trí

trung tâm để xử lý những xung đột về lợi ích. Có ba hình thức phổ biến để xử lý xung đột:

- **Cưỡng ép tuân thủ:** dùng ảnh hưởng từ chức vụ để bắt buộc người khác phải tuân theo quy định. Mặc dù hình thức này có thể làm tổn hại đến một số mối quan hệ trong DN nhưng là cần thiết khi những lợi ích chính đáng của DN bị thách thức.

- **Thương lượng:** kết hợp ảnh hưởng từ chức vụ và ảnh hưởng từ bản thân nhà quản trị để tạo lập và chia sẻ lợi ích chung. Để sử dụng hiệu quả hình thức này, cần phân tích kỹ vị thế và mong muốn của các bên trước khi tiến hành thương lượng. Nhà quản lý cũng không nên tạo ra một tiền lệ xấu là nhân viên đòi thương lượng mọi thứ.

- **Dùng mưu lược:** sử dụng tư duy và lý lẽ để phân tích và dẫn dắt hành vi của các đối tượng liên quan nhằm đảm bảo lợi ích chung của tổ chức. Về lý thuyết, đây là hình thức xử lý xung đột văn minh nhất nhưng để vận dụng thành công cần tính đến năng lực tư duy và độ tin nhiệm của nhà quản trị. Xung đột không hoàn toàn tiêu cực; ngược lại, nó mang đến những ý nghĩa và động lực hết sức tích cực. Hiểu bản chất xung đột, nguyên nhân sâu xa và nguyên nhân trực tiếp là điều kiện cần để tìm ra một phương án chủ động điều chỉnh, quy mô, mức độ và hướng xung đột sao cho tác động mang lại tích cực nhất với nhóm, với tổ chức, với cộng đồng.

**Giải pháp có thể áp dụng gồm:**

- **Thực hiện hợp đồng/cam kết khuyến khích (incentive contract)** dài hạn và gắn bó quyền lợi của nhóm quản lý với quyền lợi của nhóm sở hữu. Để đảm bảo hiệu quả của cách làm này, các biện pháp đo lường kết quả/chất lượng các quyết định quản lý là rất quan trọng. Công cụ thực hiện có: tiền lương (salary), tiền thưởng trên kết quả kinh doanh (performance bonus), quyền chọn mua lại cổ phần hiện tại (stock option), quyền mua cổ phần mới (stock warrant).

- Trong nhiều trường hợp, **đội ngũ quản lý của doanh nghiệp rất có danh tiếng và thành công**. Khi đó, nhiều nhà đầu tư sẵn sàng bỏ vốn vào doanh nghiệp mà không có bất kỳ đòi hỏi nào về quyền kiểm soát điều hành doanh nghiệp.

- **Xây dựng cơ chế bỏ phiếu (voting scheme)** đảm bảo quyền lợi cho các nhà đầu tư nhỏ cũng như cho phép nhân sự điều hành chủ chốt được tham gia bỏ phiếu ngay cả khi không nắm giữ cổ phần, và/hoặc áp dụng tỉ lệ hợp lý với phiếu bầu của nhân sự điều hành chủ chốt.

- **Tập trung sở hữu doanh nghiệp vào một vài cổ đông lớn** (mỗi cổ đông sở hữu từ 10-20%, có thể gồm cả nhân sự điều hành chủ chốt).

- **Doanh nghiệp có thể phát hành trái phiếu có khả năng chuyển đổi thành cổ phần (convertible bond)** vừa như công cụ huy động vốn, vừa giải quyết xung đột trong quản trị doanh nghiệp. Khi nhóm quản lý hoạt động yếu kém và có thể không trả được nợ, người sở hữu trái phiếu có thể trở thành cổ đông và có quyền tham gia, kiểm soát hoạt động điều hành sản xuất, kinh doanh. Ngoài trái phiếu chuyển đổi, còn có thể sử dụng hợp đồng vay nợ có điều khoản qui định quyền kiểm soát điều hành trong trường hợp kết quả kinh doanh xấu.

- **LBOs (leveraged buy outs)** là giao dịch trong đó doanh nghiệp sau khi đã chuyển sang hình thức cổ phần rộng rãi bị mua lại (với tỷ lệ cổ phần không chế) bởi nhóm các nhà đầu tư mới, thường là chính người chủ cũ, hay các nhà quản lý cũ, ngân hàng, hay tổ chức tài chính, đầu tư. Qua cách này, các nhà đầu tư mới tăng quyền kiểm soát doanh nghiệp của mình và thậm chí còn thu hồi một phần tiền trước đây họ đã đầu tư vào doanh nghiệp.

### 3.2 Tăng cường hệ thống quản trị nội bộ DN

Thực tế ở Việt Nam cho thấy, các doanh nghiệp sau cổ phần hoá tuy đã chuyển sang mô hình doanh nghiệp cổ phần nhưng phương thức quản trị doanh nghiệp vẫn chưa đạt những tiêu chuẩn theo thông lệ quốc tế. Một trong các bất cập nổi lên hiện nay là vai trò hội đồng quản trị (HĐQT) còn mờ nhạt và mang nặng tính hình thức, việc kiểm soát nội bộ doanh nghiệp còn nhiều hạn chế.

Hệ thống quản trị nội bộ nhắm tới hai mục tiêu chính: Một là, loại trừ những xung đột về lợi ích. Thực tế, có nhiều kiểu xung đột về lợi ích tồn tại trong một công ty, nhưng hầu hết các hệ thống quản trị nội bộ được thiết lập là nhắm tới những xung đột giữa những người quản lý điều hành và các cổ đông. Hai là, nhắm tới lợi ích cao nhất của cổ đông và nhà đầu tư khi sử dụng các tài sản của công ty.

Các hệ thống quản trị nội bộ sẽ khác biệt phụ thuộc vào môi trường pháp luật, văn hóa hay lĩnh vực mà công ty đang hoạt động. Tuy nhiên, có một điểm cốt lõi mà các hệ thống quản trị nội bộ cùng nhắm đến.

Một hệ thống quản trị công ty hiệu quả sẽ:

- Xác định rõ quyền của các cổ đông và các nhà đầu tư khác.

- Xác định rõ và thông tin cho cổ đông và các nhà



đầu tư về trách nhiệm của những người quản lý điều hành và thành viên hội đồng quản trị.

Đưa ra những nguyên tắc hành xử rõ ràng và minh bạch trong các giao dịch giữa những người quản lý điều hành, các thành viên HĐQT và các cổ đông.

- Công bố một cách chính xác và minh bạch những vấn đề liên quan tới hoạt động, hiệu quả, rủi ro và tình hình tài chính của công ty.

### 3.3. *Quán triệt các nguyên tắc quản trị công ty*

Thực hiện nghiêm túc các nguyên tắc quản trị công ty, qua đó tạo ra một thị trường hoạt động công bằng, công khai, minh bạch, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các cổ đông, đặc biệt là các cổ đông nhỏ. Trên cơ sở thực hiện Mẫu điều lệ áp dụng cho công ty niêm yết, các công ty niêm yết đã thể hiện được các nguyên tắc cơ bản về quản trị công ty theo đề xuất của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) trên các phương diện sau:

- Thực hiện đảm bảo các nguyên tắc đối xử bình đẳng, cho các cổ đông được tham dự các quyền của mình (quyền thông tin, quyền đề cử, biểu quyết...), đặc biệt là cổ đông thiểu số, qua đó tăng cường vai trò giám sát đối với hoạt động công ty;

- Thực hiện cơ chế công bố thông tin công khai (thông tin định kỳ; bất thường và thông tin theo yêu cầu của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước) và chế độ kiểm toán bắt buộc, nhằm nâng cao trách nhiệm của Hội đồng quản trị trước các cổ đông và cơ quan quản lý thị trường (là Ủy ban Chứng khoán Nhà nước), đảm bảo cho các cổ đông được tiếp cận thông tin tối đa, thường xuyên, liên tục và giám sát được hoạt động của Hội đồng quản trị và Giám đốc điều hành.

- *Các doanh nghiệp Việt Nam cần phải thực*

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. *Doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa: kết quả, bất cập và hướng tháo gỡ*, <http://www.moi.gov.vn/BForum/detail.asp?Cat=13&id=986>

2. Luật Doanh nghiệp 2005

3. *Thúc đẩy tăng trưởng thông qua quản lý doanh nghiệp*, tư liệu dịch đăng trên Tạp chí Điện tử của Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ, Triển vọng Kinh tế, tháng 2/2005. <http://vietnamese.vietnam.usembassy.gov>

4. *Những kinh nghiệm về các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD*: bài phát biểu của ông Daniel Blume, quản trị viên cao cấp của OECD, tại Hội nghị quốc tế về quản trị doanh nghiệp tổ chức tại Hà Nội, ngày 06 tháng 12 năm 2004.

5. Henrik Cronqvist – The Ohio State University; Fredrik Heyman – Trade Union Institute for Economic Research; Mattias Nilsson – Worcester Polytechnic Institute, Department of Management; Helena Svaleryd – The Research Institute of Industrial Economics; and Jonas Vlachos – The Research Institute of Industrial Economics, *Do Agency Problems between Shareholders and Managers Affect Workers' Pay?*, 10/2005.

*hiện nghiêm túc các quy định trong khuôn khổ pháp lý thống nhất cho các doanh nghiệp* (Luật doanh nghiệp thống nhất năm 2005) *song song với việc mở rộng phạm vi áp dụng các nguyên tắc quản trị công ty tốt tại Việt Nam* (tiến tới thống nhất các quy định về công khai thông tin và kiểm toán cho mọi loại hình doanh nghiệp; xây dựng cơ chế giao tiếp đối thoại giữa cổ đông và Hội đồng quản trị nhằm đảm bảo cổ đông được thực hiện các quyền của mình và giám sát hoạt động của Hội đồng quản trị và Ban điều hành).

- *Ban hành trong điều lệ công ty cổ phần những quy định chi tiết liên quan đến quyền và nghĩa vụ của những thành viên trong Ban điều hành công ty*. Ví dụ như, việc cấm các nhà quản lý doanh nghiệp lạm dụng địa vị và quyền hạn để thu lợi riêng cho bản thân; các hợp đồng kinh tế lớn phải trải qua các bước giám sát như thế nào nếu công ty đối tác có liên quan đến thành viên hội đồng quản trị và thành viên ban giám đốc doanh nghiệp. Hay việc quy định những người lãnh đạo phải công khai tiết lộ liệu họ trực tiếp, gián tiếp hay thông qua người thứ ba có lợi ích vật chất gì trong bất cứ giao dịch hay vấn đề nào ảnh hưởng đến công ty hay không, và đặt ra quy định rằng những giao dịch như vậy bị cấm thực hiện (cùng với biện pháp chế tài hợp lý) hoặc những người có liên quan không được tham gia vào việc ra quyết định ấy.

Xung đột là một hiện tượng tự nhiên không thể tránh khỏi trong doanh nghiệp và không tự mất đi. Nếu được giải quyết tốt, xung đột có thể đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Nếu giải quyết không tốt, xung đột nhỏ sẽ gây ra xung đột lớn hơn và cuối cùng sẽ tàn phá doanh nghiệp. □