

# TIẾP CẬN QUẢN TRỊ CÔNG TY CỔ PHẦN TRÊN PHƯƠNG DIỆN KẾT HỢP HÀI HÒA LỢI ÍCH GIỮA CÁC BÊN

*Cao Đình Lành\**

## 1. Quan niệm về quản trị công ty cổ phần

Công ty cổ phần (CTCP) là một hình thức tổ chức kinh doanh ra đời, tồn tại và phát triển trong những điều kiện lịch sử và xã hội nhất định. Sự hình thành và phát triển của CTCP gắn liền với sự hình thành của thị trường vốn, thị trường tiền tệ. CTCP là một trong những loại hình tổ chức kinh doanh phổ biến hiện nay, được xem là phương thức phát triển cao nhất cho đến nay của loài người để huy động vốn cho kinh doanh và qua đó làm cho nền kinh tế của mỗi quốc gia phát triển<sup>1</sup>. Từ góc độ pháp lý, ta có thể khái quát một số đặc trưng cơ bản của một công ty cổ phần như sau:

*Một là*, công ty cổ phần là một tổ chức có tư cách pháp nhân độc lập. Điều đó có nghĩa là bản thân công ty là một chủ thể pháp luật, là chủ sở hữu của tài sản công ty, là chủ và con nợ đối với các quyền đòi hỏi của công ty và các khoản nợ của công ty. Bản thân công ty là nguyên đơn hoặc bị đơn trong tố tụng. Các thành viên gọi là cổ đông chỉ có “quyền sở hữu kinh tế” đối với phần vốn mà họ đã góp vào công ty bằng việc mua cổ phần thông qua quy chế thành viên, được quyền chia lợi nhuận và phần tài sản còn lại khi công ty giải thể, quyền mua cổ phần khi công ty phát hành thêm cổ phần.

Là một pháp nhân CTCP phải có cơ cấu tổ chức của một tổ chức độc lập đối với các cổ đông đứng đằng sau nó. Nhưng cũng chính điều đó làm nảy sinh nhiều vấn đề cần được luật pháp điều chỉnh. Bởi vì, khi tham

gia các quan hệ pháp luật, những người đứng sau nó có thể sử dụng điều này cho những hoạt động phương hại đến người đầu tư vốn hoặc các chủ nợ hoặc để né tránh pháp luật.

*Hai là*, công ty cổ phần chỉ chịu trách nhiệm đối với mọi khoản nợ bằng tài sản riêng của công ty. Điều này có nghĩa là công ty chịu trách nhiệm bằng tài sản của chính công ty, các cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vốn vào công ty. Với đặc trưng này, pháp luật gián tiếp khuyến khích giới kinh doanh đầu tư vào những lĩnh vực có độ rủi ro cao. Tuy nhiên, với đặc trưng này thì có nguy cơ các chủ kinh doanh lợi dụng tính chịu trách nhiệm hữu hạn để lừa đảo, chiếm dụng vốn của khách hàng hoặc chủ nợ. Do đó, cần có các quy định góp phần bảo vệ chủ nợ và công chúng trước các hành vi lạm dụng tính chịu trách nhiệm hữu hạn để chiếm dụng tài sản hoặc lừa đảo, ổn định môi trường pháp lý cho kinh doanh.

*Ba là*, vốn điều lệ của công ty cổ phần được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Đây là đặc trưng rất cơ bản của công ty cổ phần. Trong quá trình hoạt động, CTCP có quyền phát hành chứng khoán ra công chúng (khi đáp ứng được những điều kiện của pháp luật chứng khoán cũng như điều kiện được các thị trường niêm yết đưa ra) để công khai huy động vốn. Do đó, sự ra đời của CTCP gắn liền với sự ra đời của thị trường chứng khoán. Việc chuyển nhượng cổ phần được thực hiện dễ dàng thông qua hành vi bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.

*Bốn là*, quản lý ủy quyền theo cơ cấu hội đồng và tách biệt với chủ sở hữu

Sự quản trị được ủy quyền là một thuộc tính của bất kỳ một doanh nghiệp lớn nào có

\* Ths.Luật học, Khoa Luật, Đại học Huế.

<sup>1</sup> Nguyễn Ngọc Bích (2003), "Luật Doanh nghiệp, vốn và quản lý trong công ty cổ phần", Nxb Trẻ, tr.18.

nhiều chủ sở hữu. Khó có thể tưởng tượng một CTCP với 3 triệu cổ đông, mỗi người đều có thể hành động nhân danh công ty và mỗi người phải chịu trách nhiệm về hành động của 2.999.999 thành viên công ty khác.

CTCP không phải là sự tập hợp đơn thuần của cổ đông mà là một thực thể thống nhất có tổ chức chặt chẽ. Bản thân công ty là một pháp nhân độc lập với đầy đủ quyền và nghĩa vụ của mình. Và vì thế, nó là một bên trong các quan hệ giao dịch. Tuy nhiên, bản thân công ty không thể quyết định được ý chí của mình hay tự mình hành động như một thể nhân. Ý chí và hành vi của những thể nhân giữ cương vị nhất định trong công ty được xem là ý chí và hành vi của công ty<sup>2</sup>. Chính vì thế, trong công ty đã xuất hiện sự tách biệt giữa người sở hữu cổ phần và những người điều hành.

Sự tách biệt này giúp tiết kiệm chi phí của việc ra quyết định và để bảo đảm rằng các nhà quản lý không đi ngược lại lợi ích của mình, các cổ đông thành lập ra bộ máy, cơ chế để quản lý, kiểm soát những hành vi cơ hội chủ nghĩa của các cổ đông nắm quyền kiểm soát hoặc là đối với các cổ đông khác, hoặc là đối với các đối tác khác liên quan đến công ty như chủ nợ hay người lao động. Nó mang đến cho cổ đông thiểu số hay các thành phần khác như người lao động và chủ nợ một phương tiện tiếp cận thông tin đáng tin cậy hay tham gia trực tiếp vào việc ra quyết định của công ty.

Trước một vấn đề như vậy, nhiệm vụ của pháp luật công ty là đưa ra những hình thức tổ chức hoạt động có thể tạo điều kiện bảo vệ các nhóm quyền lợi sau đây một cách hài hòa và ổn định:

- Nhóm quyền lợi của những người quản lý công ty (có thể là cổ đông hoặc được thuê). Họ cần những hình thức tổ chức có thể tạo điều kiện cho họ quyền tham gia quản lý, điều hành và chỉ phối công ty. Đồng thời, cũng cần có những quy định cụ thể về

nguyên tắc xác định hợp lý tiền lương và các lợi ích khác mà những người quản lý được hưởng.

- Nhóm quyền lợi của những cổ đông thiểu số (cổ đông không có vai trò gì trong quyết định, không gây ảnh hưởng được trong việc hình thành ý chí tập thể). Họ cần có các quy định bảo vệ và tạo điều kiện cho việc thực hiện các quyền hạn chính đáng của các chủ sở hữu; bảo đảm đối xử công bằng giữa các chủ sở hữu; công khai thông tin và minh bạch hoá cơ chế quản trị công ty; các cơ chế quản lý nội bộ công ty có khả năng ngăn chặn được khả năng trục lợi của người điều hành hoặc các cổ đông chi phối.

- Quyền lợi của những người cho vay (ngân hàng, tổ chức tín dụng, các quỹ đầu tư, người sở hữu các loại trái phiếu), người cung ứng hàng hoá, người lao động. Những người này đều có quan hệ tài sản với công ty dưới các hình thức khác nhau. Quyền lợi của nhóm người này quyết định hai vấn đề quan hệ chặt chẽ với nhau mà pháp luật công ty cần điều chỉnh là trong chừng mực nào các thành viên công ty phải chịu trách nhiệm tài sản đối với các khoản nợ công ty và trong chừng mực nào các thành viên công ty bị hạn chế quyền định đoạt đối với tài sản của công ty để nhằm bảo vệ quyền lợi của họ.

Trong nội bộ doanh nghiệp, các nhóm trên đều mong muốn công ty kinh doanh có hiệu quả và phát triển bền vững. Tuy nhiên, do sự tách biệt quyền sở hữu với quyền quản lý kinh doanh đã làm nảy sinh những rủi ro được nhận thức từ lâu về sự khác nhau về lợi ích giữa các nhóm. Những vụ bê bối gần đây như sai phạm tại CTCP ăn uống dịch vụ du lịch Ba Đình, CTCP xuất nhập khẩu Sa Giang, CTCP khách sạn, du lịch Bạch Đằng đã nêu bật các nguy cơ xung đột về lợi ích.

Chính vì thế, vấn đề làm sao tạo ra sự tự do không quá lớn, sự giám sát không quá yếu để khuyến khích người quản trị (khái niệm người quản trị được dùng dưới đây để chỉ những người có quyền quản lý và kiểm soát công ty, thường là thành viên ban giám đốc, HĐQT hoặc những cổ đông đa số,

<sup>2</sup> Luật Nhật Bản, Tập II: 1997-1998" (2000), Nxb Thanh Niên, tr.726-727.

chiếm cổ phần chi phối trong công ty) hành động một cách năng động, sáng tạo, linh hoạt vì lợi ích của chủ sở hữu công ty là một bài toán khó từ hàng trăm năm nay – một bài toán của nhiều thế kỷ<sup>3</sup>.

Corporate governance, tạm dịch là quản trị công ty, tiếp cận công ty từ phương diện phân quyền và chế ước giữa các tác nhân ảnh hưởng tới sự điều hành của một doanh nghiệp.

Quản trị công ty trước hết không phải là khái niệm được hiểu giống nhau. Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị công ty.

- Theo Tổ chức hợp tác và phát triển (OECD), "quản trị công ty là một hệ thống các cơ chế, các hành vi quản lý. Cơ chế này xác định việc phân chia các quyền và nghĩa vụ giữa cổ đông, hội đồng quản trị, các chức danh quản lý và những người có lợi ích liên quan, quy định trình tự ban hành các quyết định kinh doanh. Bằng cách này, công ty tạo ra một cơ chế xác lập mục tiêu hoạt động, tạo ra phương tiện thực thi và giám sát việc thực hiện các mục tiêu đó"<sup>4</sup>

- Quản trị doanh nghiệp còn được hiểu theo hai nghĩa, "quản trị doanh nghiệp theo nghĩa hẹp được hiểu là cơ chế quản lý – giám sát của chủ sở hữu với người quản lý công ty theo những mục tiêu và định hướng của chủ sở hữu. Theo nghĩa rộng hơn, quản trị doanh nghiệp gắn chặt với quyền lợi của chủ sở hữu cũng như các chủ nợ, người cung cấp, người lao động, thậm chí khách hàng của công ty. Về mặt tổ chức, quản trị công ty là tập hợp các mối quan hệ giữa chủ sở hữu, HĐQT và các bên liên quan nhằm: xác định mục tiêu, hình thành các công cụ để đạt được mục tiêu và giám sát việc thực hiện mục tiêu của công ty"<sup>5</sup>.

- Theo Ngân hàng thế giới (WB), "quản trị công ty là một hệ thống các yếu tố pháp luật, thể chế và thông lệ quản lý của các

công ty. Nó cho phép công ty có thể thu hút được các nguồn tài chính và nhân lực, hoạt động có hiệu quả, và nhờ đó tạo ra các giá trị kinh tế lâu dài cho các cổ đông, trong khi vẫn tôn trọng quyền lợi của những người có lợi ích liên quan và của xã hội. Đặc điểm cơ bản nhất của một hệ thống quản trị công ty là: (i) tính minh bạch của các thông tin tài chính, kinh doanh và quá trình giám sát nội bộ đối với hoạt động quản lý, (ii) bảo đảm thực thi các quyền của tất cả các cổ đông, (iii) các thành viên trong hội đồng quản trị có thể hoàn toàn độc lập trong việc thông qua các quyết định, phê chuẩn kế hoạch kinh doanh, tuyển dụng người quản lý, trong việc giám sát tính trung thực và hiệu quả của hoạt động quản lý và trong việc miễn nhiệm người quản lý khi cần thiết".

Các định nghĩa này cho thấy, quản trị công ty nhằm bảo vệ lợi ích của các bên liên quan chính trong các doanh nghiệp kinh doanh. Như đã có nhận xét: "Quản trị công ty trước hết bao gồm các thiết chế điều chỉnh mối quan hệ giữa các chủ sở hữu với nhau và giữa họ với bộ máy điều hành trong những doanh nghiệp qui mô lớn mà sở hữu và điều hành đã bắt đầu tách rời"<sup>6</sup>.

Tóm lại, trong nền kinh tế thị trường, một công ty có nhiều đối tượng hưởng lợi và những đối tượng này được phân chia thành các nhóm có lợi ích xung đột với nhau. "Quản trị công ty" là việc cân bằng các ảnh hưởng đó một cách tối ưu cho công ty nhằm phát huy được tính hiệu quả, công khai, minh bạch, góp phần bảo vệ nhà đầu tư tốt hơn và cải thiện sức cạnh tranh cho chính bản thân doanh nghiệp.

## **2. Quản trị công ty cổ phần xét theo phương diện kết hợp hài hòa lợi ích của các bên**

Mỗi công ty là tổng hoà các mối quan hệ phức tạp, vì vậy, luôn tiềm ẩn những xung đột về lợi ích có thể nảy sinh sau các quyết định cụ thể của công ty. Trong nội bộ doanh

<sup>3</sup> Phạm Duy Nghĩa (2004), "Chuyên khảo về Luật Kinh tế", Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.364.

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org>

<sup>5</sup> <http://www.mof.gov.vn, 13/12/2004.11:15>

<sup>6</sup> Phạm Duy Nghĩa (2004), "Chuyên khảo về Luật Kinh tế", Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.400.

nghiệp, người quản lý, người lao động và cổ đông đều mong muốn công ty kinh doanh có hiệu quả và phát triển bền vững. Tuy nhiên, do sự khác biệt về lợi ích giữa các cổ đông, sự tách biệt giữa người quản lý và quyền sở hữu đã tạo nên những xung đột về lợi ích.

*Một là:* xung đột về lợi ích giữa cổ đông thiểu số với nhóm cổ đông sở hữu đa số cổ phần nắm quyền kiểm soát công ty

Với tư cách là sở hữu chủ của công ty, các cổ đông có quyền biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông (trừ các cổ đông ưu đãi hoàn lại và cổ đông ưu đãi cổ tức), tham gia vào quá trình ra quyết định, quản lý và điều hành công ty bằng việc tham dự họp Đại hội đồng cổ đông và biểu quyết tán thành hoặc phản đối đối với những vấn đề thuộc thẩm quyền quyết định của Đại hội đồng cổ đông. Quyết định của Đại hội đồng cổ đông chính là quyết định của công ty, nó có hiệu lực ràng buộc các cổ đông, người quản lý và các cơ quan khác trong công ty, tất nhiên các quyết định đó không được trái với pháp luật và Điều lệ công ty. Quyết định của Đại hội đồng cổ đông được thông qua tại cuộc họp theo nguyên tắc đa số. Điều đó có nghĩa, Đại hội đồng cổ đông quyết định vấn đề căn cứ vào ý chí của những cổ đông chiếm giữ đa số cổ phần của công ty. Chính vì thế, nhóm cổ đông sở hữu đa số cổ phần hoàn toàn có thể kiểm soát được doanh nghiệp. Khi một nhóm có ảnh hưởng vượt trội thì việc thiết kế và thực hiện các chính sách trong công ty có thể bị làm thiên lệch theo cách có lợi cho họ bằng những cách thức chính thức hoặc phi chính thức, kiểm soát khả năng tiếp cận thông tin hoặc sử dụng hàng loạt các chiến lược khác nữa. Trong khi đó, điểm bất lợi mà các cổ đông thiểu số gặp phải bắt nguồn từ sự bất cân đối thông tin và các thiết chế cần thiết để giám sát các giao dịch tư lợi được thực hiện bởi các cổ đông đa số. Do đó, cổ đông thiểu số thường dễ bị bóc lột. Ngoài ra, còn có những quy định chưa đảm bảo hài hòa lợi ích giữa cổ đông đa số với các cổ đông thiểu số dẫn đến hiện tượng xung đột lợi ích giữa cổ đông đa số và cổ đông thiểu số đã

xảy ra ở một số công ty, chẳng hạn sự kiện CTCP Hữu Nghị Hà Nội, CTCP nhiếp ảnh Hà Nội, CTCP khách sạn du lịch Bạch Đằng (Hải Phòng)...

*Hai là:* xung đột giữa cổ đông với những người quản lý doanh nghiệp

Về mặt lý thuyết, các nhà quản lý thực hiện hoạt động kinh doanh nhằm mục tiêu là để tăng lợi nhuận của công ty và lợi ích của cổ đông. Tuy nhiên, trong thực tế, các cổ đông không thể đảm bảo chắc chắn là các nhà quản lý đang đầu tư một cách khôn ngoan hay chỉ là đang làm giàu cho bản thân. Vì vậy, việc đánh giá chính xác về một quyết định quản lý, ngay cả quyết định đó được đưa ra không phải vì lợi ích cao nhất của các cổ đông là không dễ dàng, nếu không muốn nói là không thể thực hiện được. Xung đột này có nguồn gốc từ "sự tách biệt giữa quyền quản lý công ty và quyền sở hữu", cổ đông không trực tiếp kiểm soát hoạt động hàng ngày của công ty mà việc điều hành kinh doanh giao cho Hội đồng quản trị và giám đốc đại diện – những người có khả năng kinh doanh.

Nguyên nhân gây nên các xung đột trên, có thể chỉ ra:

- Những người điều hành công ty không vì lợi ích của các chủ sở hữu mà vì các lợi ích riêng của họ.

- Quyền lợi của cổ đông bị xâm hại nhưng không được bảo vệ một cách có hiệu quả.

- Có sự mất cân đối về thông tin giữa các chủ sở hữu công ty và người trực tiếp điều hành công ty.

Tuy nhiên, sự xung đột quyền lợi của các nhóm người này không gay gắt đến mức chúng chỉ có thể được giải quyết bằng pháp luật, mà cơ chế của thị trường luôn tác động góp phần vào sự giải quyết các xung đột đó. Bởi vì, tất cả những người tham gia đều cần sự thành công của doanh nghiệp và những người tham gia này cần một cách thức nào đó để dung hòa các mối quan tâm về lợi ích, kết hợp hiệu quả các nguồn lực và mở rộng khả năng phát triển. Trước sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm lợi ích, pháp luật công

ty đã dành cho họ quyền tự quyết trong việc xây dựng các mối quan hệ của họ và trong tổ chức nội bộ công ty (các quy phạm thường được thiết kế ở dạng tùy nghi, tuân theo cơ chế tự hành của luật về tổ chức doanh nghiệp). Mặc dù đã giao quyền tự quyết cho doanh nghiệp, nhưng trong luật vẫn quy định những vấn đề cơ bản về phương thức quản trị nội bộ để giúp các doanh nghiệp trong trường hợp chưa xác định được phương thức quản trị thì có thể lựa chọn áp dụng. Căn cứ quy định của luật, công ty có thể cụ thể hoá cho phù hợp với trình độ và văn hoá quản trị kinh doanh của công ty.

Lịch sử công ty trên thế giới được biết đến ba loại mô hình quản lý công ty là: Mô hình Anh - Mỹ, mô hình châu Âu lục địa và mô hình Nhật Bản. Mỗi mô hình đều có đặc điểm chung và đặc điểm riêng, nhưng đều có mục tiêu là tạo khả năng để chủ sở hữu (cổ đông) có thể quản lý được những người điều hành công ty một cách tốt nhất.

Như đã phân tích ở trên, CTCP là một chủ thể pháp luật, có cơ cấu tổ chức độc lập đối với các cổ đông; là chủ sở hữu tài sản của công ty, là nguyên đơn, bị đơn trong tố tụng. Các cổ đông không có quyền trực tiếp đối với tài sản trong công ty. Cổ đông thực hiện quyền cổ đông bằng cách biểu quyết trong cuộc họp Đại hội đồng cổ đông. Việc điều hành kinh doanh giao cho Hội đồng quản trị – những người có khả năng kinh doanh và các giám đốc điều hành.

Xem xét từ các nước trên có thể thấy được một số đặc trưng sau về cơ cấu tổ chức của một công ty ngày nay bao gồm chủ yếu là: Chủ sở hữu (cổ đông); Hội đồng quản trị hoặc Hội đồng giám sát; Giám đốc điều hành<sup>7</sup>.

Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận này như sau:

\* *Chủ sở hữu công ty (cổ đông)* là người cung cấp vốn đầu tư hoặc vốn cổ phần, có một số quyền cơ bản sau:

- Bầu và bãi nhiệm HĐQT hoặc Hội đồng giám sát;

- Thông qua hoặc không thông qua một số vấn đề cơ bản có tính nguyên tắc của công ty như thay đổi Điều lệ; sáp nhập, tăng giảm vốn công ty;

- Quyết định mức lãi cổ tức và hưởng thụ lãi.

\* *Hội đồng quản trị* là cơ quan thay mặt chủ sở hữu (cổ đông) thực hiện việc quản lý công ty thông qua việc thực hiện những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm giám đốc điều hành;

- Giám sát hoạt động quản lý điều hành của giám đốc điều hành;

- Xem xét và thông qua các quyết định quan trọng khác không trực tiếp do chủ sở hữu (cổ đông) quyết định.

\* *Giám đốc điều hành* của công ty thường không phải là một người mà là một số người do HĐQT lựa chọn và bổ nhiệm. Thực chất được gọi là bộ máy điều hành công ty hoặc các quản trị gia của công ty. Giám đốc điều hành thực hiện chức năng điều hành các hoạt động hàng ngày của công ty.

Tất cả các mô hình trên đây có thể dễ dàng nhận thấy rằng bằng cơ chế phân quyền đã định rõ quyền hạn và nghĩa vụ giữa các thành viên, cơ quan trong công ty như các cổ đông, HĐQT, Giám đốc điều hành. Các cơ quan này có sự độc lập tương đối trong hoạt động và chi phối lẫn nhau. Đồng thời, đảm bảo cho cổ đông quản lý giám sát một cách tốt nhất với các nhà quản trị điều hành công ty.

Mô hình quản lý, điều hành kiểu Anh, Mỹ có nền tảng là sự tách biệt giữa quản lý với sở hữu vốn trong CTCP. Trong mô hình quản lý, điều hành kiểu Anh, Mỹ dựa trên ba nguyên tắc sau:

*Thứ nhất*, sử dụng các thành viên HĐQT độc lập (independent directors) để kiểm chế

<sup>7</sup> Nguyễn Như Phát, Phạm Hữu Nghị (2004), "Giáo trình Luật kinh tế", Nxb Công an nhân dân, tr.187-188.

quyền lực của ban giám đốc, đồng thời bảo vệ quyền lợi của các cổ đông.

*Thứ hai*, sử dụng và tín nhiệm giới kế toán để trình báo cáo tài chính có tính xác thực nhằm giúp cổ đông có thông tin đầy đủ khi đầu tư vào công ty.

*Thứ ba*, sử dụng và tín nhiệm các nhà phân tích tài chính để xem xét và phân tích các triển vọng kinh doanh và mức độ lành mạnh về tài chính của các công ty dự kiến phát hành cũng như đang phát hành chứng khoán ra công chúng, nhằm cung cấp đầy đủ thông tin cho công chúng muốn đầu tư. Khi một CTCP hoạt động kém hơn mức trong ngành hay của thị trường, hoặc thiếu cơ chế quản trị thích đáng, các nhà đầu tư sẽ phản ứng bằng cách bán cổ phần của họ, là một hình thức áp đặt kỷ luật của thị trường lên ban giám đốc công ty.

Ở Việt Nam, quan hệ giữa cổ đông trong nhiều công ty hiện nay thường thu hẹp trong phạm vi quan hệ gia đình, xã hội như họ hàng, dòng tộc, bạn bè, đồng hương. Theo báo cáo tổng kết của Tổ công tác thi hành Luật Doanh nghiệp, thì đại bộ phận CTCP ở nước ta có quy mô nhỏ, mang tính gia đình; người chủ sở hữu thường đồng thời là người quản lý, giám đốc, quản đốc, cán bộ kỹ thuật... của công ty. Người chủ sở hữu trong công ty (đặc biệt là các CTCP thuộc sở hữu tư nhân) cùng một lúc thực hiện hàng loạt các chức năng và vai trò khác nhau trong tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài quan hệ góp vốn cùng kinh doanh, họ còn có quan hệ huyết thống, họ hàng, bạn bè hết sức thân thiết... Vì vậy, trong quản lý nội bộ và tổ chức kinh doanh rất khó phân biệt rõ ràng về mặt pháp lý quyền lợi và nghĩa vụ của người chủ, người quản lý và người lao động; "tính phi chính thức" trong quá trình ra quyết định... đang chi phối quản lý, điều hành của phần lớn các CTCP.

Mô hình quản lý, điều hành kiểu châu Âu lục địa được đặc trưng bởi sự tham gia đáng kể của các định chế tài chính trung

gian: các ngân hàng vừa là chủ nợ, vừa là cổ đông và thực hiện quyền do các cổ đông khác ủy nhiệm, bởi vậy ảnh hưởng của họ trong quản trị các công ty là rất đáng kể.

Mô hình quản lý, điều hành kiểu Nhật Bản có đặc điểm khá nổi bật là vai trò của các cổ đông pháp nhân (ngân hàng, các quỹ, các công ty...) rất lớn, có thể xem là đóng vai trò trung tâm. Trên thực tế, ở Nhật, các ngân hàng lớn thường được uỷ quyền thay mặt cổ đông giám sát, quản lý các công ty, xem xét các kế hoạch của công ty, trong trường hợp công ty làm ăn kém thì những ngân hàng này thường can thiệp và sẽ buộc công ty phải thay bộ máy điều hành quản lý công ty hoặc buộc phải đưa ra các chiến lược kinh doanh mới.

Trong mô hình quản trị công ty của Hàn Quốc, Trung Quốc và Việt Nam, các mối quan hệ gia đình, các cổ đông ẩn, ảnh hưởng của Nhà nước và các thiết chế khác cũng có thể tác động đáng kể tới quản trị công ty<sup>8</sup>.

Trong bất kỳ mô hình nào, việc minh bạch hóa thông tin liên quan đến công ty và giám sát những người quản trị cũng là những công cụ chính nhằm giúp cổ đông bảo vệ quyền lợi của mình.

<sup>8</sup> Phạm Duy Nghĩa (chủ biên), "So sánh pháp luật về quản trị doanh nghiệp của một số nước trên thế giới - Bài học kinh nghiệm và kiến nghị giải pháp hoàn thiện pháp luật công ty ở Việt Nam", Đề tài đặc biệt cấp Quốc gia, Mã số: QG 04.23, tr.6-7.