



Một vài ý kiến về tổ chức Tổng công ty

Bởi:

GS. Phạm Phú

Nhà nước đã và đang thành lập những Tổng công ty (TCT) mạnh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, góp phần đảm bảo sự chỉ đạo của kinh tế Nhà nước và đến nay đã tổ chức trên 100 TCT₉₁ và TCT₉₀. Mô hình tổ chức công ty rất đa dạng và là một vấn đề khó, cần nghiên cứu thận trọng.

Ở đây chỉ sơ bộ nêu lên một số lo lắng:

1. *Về mặt kinh tế*, Một vấn đề có tính quy luật là: Không cứ quy mô lớn là hiệu quả cao. Với một doanh nghiệp khi bắt đầu tăng quy mô thì chi phí sản xuất cho một đơn vị giảm xuống (economies of scale), nhưng đến một quy mô nào đó, chi phí sản xuất đơn vị sẽ tăng (diseconomies of scale). Quy mô kinh tế còn phụ thuộc vào đặc điểm công nghệ, ngành nghề và khả năng tổ chức, quản lý của cán bộ. Về mặt này, do hoàn cảnh, trình độ nhiều cán bộ Quản lý công ty của chúng ta còn rất hạn chế.
2. *Về mặt cơ cấu tổ chức*, Với những đơn vị quá lớn, nếu chia ra nhiều cấp (hierachy) thì sinh ra nặng nề, trì trệ, quan liêu, nhưng nếu chia ra ít thì ở mỗi cấp có quá nhiều bộ phận trực thuộc, vượt quá phạm vi quản lý có hiệu quả (span of control). Ví dụ TCT Dệt may có trên 50 đơn vị thành viên thì khó có một tổng giám đốc nào quản lý tốt được. (Với doanh nghiệp, người ta khuyên nên dưới 10 (ở cấp trung / cao) và không có ai nêu ra con số đến 20).
3. *Về mặt pháp lý*, tổ chức TCT hiện nay có vẻ như là *nhiều pháp nhân kinh doanh nằm trong một pháp nhân kinh doanh*. Quản lý tài chính như thế nào? Pháp nhân nào là đơn vị đóng thuế? Giả sử TCT có 20 thành viên, 5 thành viên kinh doanh có lãi, 15 thành viên lỗ nhưng tổng lại thì TCT “lỗ” thì có thuế thu nhập doanh nghiệp ở TCT này hay không?
4. *Về vai trò chủ đạo*: Nhà nước nhất thiết phải nắm hệ thống tài chính / ngân hàng (Tư bản có tập đoàn tài chính lũng đoạn) và tổ chức một số TCT then chốt như dầu khí, viễn thông, điện lực, ... và một ít TCT lớn và mạnh theo kiểu liên kết dọc (vertical combination – mối quan hệ trong dây chuyền sản phẩm), hoặc là liên kết khối (conglomerate combination – sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau) là đã đủ đảm bảo cho vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước

- . Cần hạn chế tổ chức TCT theo kiểu liên kết ngang (horizontal combination – các doanh nghiệp cùng ngành hoạt động); Điều này dễ dẫn đến độc quyền, rất nguy hiểm (vì vậy, một số nước đã có luật chống độc quyền – anti trust). Sau 2003, từng bước hàng rào thuế quan được hạ xuống trong AFTA mà thiếu cạnh tranh thì sức cạnh tranh của công ty khó lòng vươn lên kịp so với tốc độ hạ thấp của hàng rào thuế quan. Hiện nay giá xi măng, giá đường nhập rẻ hơn rất nhiều so với giá sản xuất trong nước.
5. *Trên thực tế*, nhiều TCT hiện nay có vẻ như không đủ cơ sở quyền lực và pháp lý để điều hành các đơn vị thành viên, giống như *một cấp hành chính thu phí* từ các đơn vị thành viên. Bên cạnh đó là mối quan hệ với các bộ kinh tế - kỹ thuật liên quan. Một vài thành viên khá khó lòng “gánh vác” cho hàng chục đơn vị yếu. Chúng ta đã vấp phải vấn đề về tổ chức “Liên hiệp xí nghiệp”.
 6. *Trên thế giới*, được biết có lẽ không có tổ chức công ty hiệu như TCT của chúng ta. Holding company (để với số vốn ít mà có thể kiểm soát một tổng vốn kinh doanh lớn) là công ty mẹ (Father Company) nhưng quan hệ với công ty con vẫn là những pháp nhân kinh doanh hoàn toàn độc lập đối với pháp luật, Nhà nước, xã hội. Do công ty mẹ nắm số cổ – phiếu – có – quyền - bầu - cử lớn nên khống chế các quyết định của công ty con mà thôi. Incorporation là công ty lớn hợp nhất thực sự chứ không phải là TCT. Các hình thức tổ chức Cartel (kiểu OPEC), Consortium, Group, Combinat, Syndicate (thịnh hành trong những năm 80) v.v... chỉ liên kết với nhau theo dự án hay theo một hợp đồng / thỏa thuận dân sự mang tính chất “hội đoàn” chứ không phải là một pháp nhân kinh doanh trước Nhà nước và pháp luật.

Từ những phân tích trên cũng như khả năng cạnh tranh trong tương lai, đề nghị xem xét lại hiệu quả kinh tế - xã hội của việc tổ chức quá nhiều TCT hiện nay, nhất là loại TCT90. Mặt khác, cần nghiên cứu để hoàn thiện cơ chế tổ chức và pháp lý (kể cả chống độc quyền) cho một ít TCT cần thiết như đã nói ở mục 4; có lẽ không nên có TCT kiểu như TCT xi măng, dệt may, TCT thương mại Tp.HCM v.v...; phải chăng trong tình hình hiện nay, có lẽ chỉ nên có trên dưới 10 TCT Nhà nước là đủ?