

Cẩm nang IFC
về Quản trị
Doanh nghiệp
Gia đình

Văn phòng TP. Hồ Chí Minh
Tầng 3, Tòa nhà Somerset
Chancellor Court
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
ĐT: (84 8) 3823 5266
Fax: (84 8) 3823 5271

Liên hệ: Juan Carlos Fernandez Zara
Giám đốc Dự án
Email: JFernandez@ifc.org

Văn phòng Hà Nội:
Tầng 3, 63 Lý Thái Tổ
Hà Nội, Việt Nam
ĐT: (84 4) 3824 7892
Fax: (84 4) 3824 7898

Liên hệ: Nguyễn Nguyệt Anh
Cán bộ Dự án
Email: NAnh2@ifc.org

Bộ phận Truyền thông:
Tầng 3, 63 Lý Thái Tổ
Hà Nội, Việt Nam
ĐT: (84 4) 3824 7892
Fax: (84 4) 3824 7898

Liên hệ: Chu Văn Anh
Cán bộ Truyền thông
Email: CAnh1@ifc.org

Tài trợ bởi:



Cẩm nang IFC về Quản trị Doanh nghiệp Gia đình



Xuất bản lần thứ 2: với các thứ tiếng Anbani, tiếng Anh,
tiếng Pháp, Maxêđônia, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha.

Bản quyền 2008 của Tổ chức Tài chính Quốc tế
2121 Đại lộ Pennsylvania, NW, Oasinhton, DC 20433 Hoa Kỳ

Thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới

Tác quyền

Cẩm nang IFC về Quản trị Doanh nghiệp Gia đình (gọi tắt là Cẩm nang) được các cán bộ của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) biên soạn. Các nhận định và kết luận trong cuốn Cẩm nang này không nhất thiết phản ánh quan điểm của IFC, Nhóm Ngân hàng Thế giới, Hội đồng Quản trị hay các quốc gia mà Nhóm Ngân hàng Thế giới đại diện. Nội dung trong cuốn Cẩm nang được trình bày với mục đích hướng dẫn chung, tuy nhiên, IFC và Nhóm Ngân hàng Thế giới không bảo đảm tính chính xác của các nội dung này cũng như không chịu bất kỳ trách nhiệm nào đối với mọi hậu quả từ việc sử dụng tài liệu.

Nội dung của cuốn sách được bảo hộ bản quyền. Việc sao chép và/hoặc truyền bá một phần hay toàn bộ nội dung cuốn sách là vi phạm pháp luật. IFC khuyến khích việc phổ biến ấn phẩm này và do đó cho phép người sử dụng cuốn sách được sao chép từng phần nội dung để sử dụng vào mục đích cá nhân, phi thương mại, nhưng không được quyền bán lại, phân phối lại hay có phiên bản khác dựa trên nội dung trên. Mọi sự sao chép hay sử dụng khác đều phải được sự chấp thuận cụ thể bằng văn bản của IFC.

Lời nói đầu

Mục đích của cuốn Cẩm nang IFC về Quản trị Doanh nghiệp Gia đình là nhằm giúp các cán bộ làm việc trong lĩnh vực đầu tư và tư vấn của IFC nhận biết và xác định các vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp gia đình đối với các khách hàng là doanh nghiệp gia đình. Cuốn Cẩm nang cũng có thể được sử dụng làm công cụ hướng dẫn để các khách hàng của IFC cải thiện chất lượng quản trị doanh nghiệp gia đình của mình. Cuốn Cẩm nang này là sự bổ sung vào kho công cụ Phương pháp Quản trị Doanh nghiệp của IFC dành cho các công ty gia đình hiện đang được IFC áp dụng để đánh giá công tác quản trị của các khách hàng là doanh nghiệp gia đình.

Cẩm nang này không nhằm mục đích cung cấp một tài liệu tham chiếu tổng hợp về quản trị doanh nghiệp gia đình và cũng không phải là sự thay thế cho những tư vấn mà các nhà tư vấn doanh nghiệp gia đình hay các chuyên gia pháp lý và kế toán cung cấp. Thay vào đó, cuốn Cẩm nang này mong muốn trình bày một cách cô đọng và thực tế các nội dung cơ bản về quản trị doanh nghiệp gia đình kèm theo đề xuất các giải pháp cho các vấn đề phổ biến trong quản trị doanh nghiệp gia đình. Nội dung chi tiết về các chủ đề trình bày trong Cẩm nang này có thể tìm thấy trong các tài liệu đề cập đến ở phần chú thích cuối trang và danh mục tài liệu tham khảo ở cuối sách.

Cuốn Cẩm nang này do Sanaa Abouzaid, Cán bộ Quản trị Doanh nghiệp thuộc Bộ phận Đầu tư & Doanh nghiệp của Tổ chức Tài chính Quốc tế biên soạn. Mọi câu hỏi, nhận xét về nội dung cuốn Cẩm nang có thể gửi về địa chỉ sau:

Sanaa Abouzaid
Bộ phận Đầu tư & Doanh nghiệp
Phòng Quản trị Doanh nghiệp & Tư vấn Thị trường Vốn
Tổ chức Tài chính Quốc tế
2121 Đại lộ Pennsylvania, N.W.
Oasinh-ton, D.C. 20433, Hoa Kỳ
ĐT: (+1) 202-458-1614
Email: sabouzaid@ifc.org

Lời cảm ơn

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tất cả những người đã tham gia xây dựng cuốn Cẩm nang này, trong đó có các ông/bà: Natalya Arabova, Công ty Vận tải Đệ nhất (Nga); Ayman Eltarabishy, Đại học George Washington (Hoa Kỳ); Leo Goldschmidt, Ngân hàng Degroof (Bỉ); Darrin Hartzler, Davit Karapetyan, Sebastian Molineus và Cecilia Rabassa, IFC/Ngân hàng Thế giới; Herbert Steinberg, Công ty tư vấn Quản trị Doanh nghiệp Mesa (Braxin) và John Ward, Đại học Quản lý Kellog (Hoa Kỳ). Đây là những người đã có những đóng góp hết sức giá trị vào quá trình biên soạn và chỉnh sửa nội dung cuốn Cẩm nang.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn tới các ông Joe Achkar, SABIS (Libăng) và Alfredo Carvajal Sinisterra, Tập đoàn Carvajal (Columbia) đã chia sẻ thông tin về một số ví dụ về thực tiễn quản trị doanh nghiệp gia đình của họ nêu trong cuốn Cẩm nang này.

Xin đặc biệt cảm ơn các ông/bà Andres Bernal, Công ty Tư vấn Quản trị (Columbia); Sandra Guerra, Công ty Quản trị Hoàn thiện (Braxin); Kiril Nejkov, Fabio Isay Saad, Enrique Sanchez-Armass và Anderson Caputo Silva, IFC/Ngân hàng Thế giới, đã tham gia hiệu đính bản dịch của cuốn Cẩm nang.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn các ông/bà Jewel Caguiat và Maya Polishchuk, IFC, đã góp phần quan trọng trong giám sát thiết kế, in ấn, phân phối cuốn sách.

Cuối cùng, tác giả xin bày tỏ sự biết ơn đặc biệt đối với ông Mike Lubrano, Công ty Quản lý vốn Cartica (Hoa Kỳ), người đã có vai trò hết sức quan trọng trong việc định hướng và giám sát toàn bộ quá trình xây dựng cuốn Cẩm nang này.

Mục lục

GIỚI THIỆU 11

1. Định nghĩa Doanh nghiệp Gia đình và các Đặc điểm - Lợi thế và Nhược điểm 12
2. Những Giai đoạn Phát triển của một Doanh nghiệp Gia đình..... 14
 - 2.1 Giai đoạn 1: Sáng lập 14
 - 2.2 Giai đoạn 2: Hợp tác với Ruột thịt trong nhà 15
 - 2.3 Giai đoạn 3: Liên kết Họ hàng (Tập đoàn Gia đình hay Đế chế Gia đình) 15

PHẦN I : VAI TRÒ CỦA CÁC THÀNH VIÊN GIA ĐÌNH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP 17

1. Chủ Doanh nghiệp (Cổ đông)..... 17
2. Giám đốc (Ban Giám đốc) 18
3. Thành viên Hội đồng Quản trị (Hội đồng Quản trị) 18
4. Thành viên Gia đình (Gia đình và các Thể chế trong Gia đình) 19

PHẦN II: QUẢN TRỊ GIA ĐÌNH 21

1. Quy chế Gia đình 22
 - 1.1 Chính sách Tuyển dụng Thành viên Gia đình..... 23
 - 1.2 Chính sách cổ phần đối với Thành viên Gia đình 29
2. Các Thể chế trong Quản trị Doanh nghiệp Gia đình 29
 - 2.1 Đại hội Gia tộc..... 30
 - 2.2 Hội đồng Gia tộc 31
 - 2.3 Văn phòng Gia tộc 34
 - 2.4 Các Thể chế Gia đình khác 35

PHẦN III: HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH.. 39

1. Ban Cố vấn.....	40
1.1 Định nghĩa và Vai trò của Ban Cố vấn.....	40
1.2 Thành phần của Ban Cố vấn	41
1.3 Ưu điểm và Nhược điểm của Ban Cố vấn	41
2. Hội đồng Quản trị	43
2.1 Vai trò của Hội đồng Quản trị.....	43
2.2 Thành phần của Hội đồng Quản trị.....	44
2.3 Nghĩa vụ của Thành viên Hội đồng Quản trị	45
3. Thành viên Độc lập trong Hội đồng Quản trị.....	46
3.1 Tầm Quan trọng của các Thành viên Độc lập	46
3.2 Định nghĩa Tính Độc lập của Thành viên Hội đồng Quản trị	47

PHẦN IV: BAN GIÁM ĐỐC TRONG DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH 49

1. Giám đốc là Thành viên Gia đình và Ngoài Gia đình.....	49
2. Kế nhiệm Tổng Giám đốc và các Thành viên Ban Giám đốc	52
2.1 Tầm Quan trọng của Kế hoạch Chính quy về Kế nhiệm Ban giám đốc	53
2.2 Các Bước lập Kế hoạch Kế nhiệm Tổng Giám đốc chính thức.....	54

PHẦN V: DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU RA CÔNG CHÚNG..... 56

1. Vì sao Nên Phát hành Cổ phiếu ra Công chúng? Vì sao Không Nên?...56	
1.1 Lợi ích của việc Phát hành Cổ phiếu ra Công chúng đối với Doanh nghiệp Gia đình.....	56
1.2 Bất lợi của việc Cổ phần hoá đối với Doanh nghiệp Gia đình	57
2. Sẵn sàng cho đợt Phát hành Lần đầu (IPO)	58

KẾT LUẬN 61

TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 62

Giới thiệu

Doanh nghiệp gia đình là loại hình doanh nghiệp lâu đời nhất và đông đảo nhất trên thế giới. Ở nhiều nước, các doanh nghiệp gia đình chiếm tới hơn 70% toàn bộ số doanh nghiệp và đóng vai trò chính trong tăng trưởng kinh tế và tạo công ăn việc làm. Chẳng hạn, ở Tây Ban Nha có khoảng 75% các doanh nghiệp thuộc loại hình gia đình và bình quân đóng góp 65% vào GNP của nước này¹. Tương tự, các doanh nghiệp gia đình chiếm khoảng 60% tổng GNP của các nước Mỹ Latinh².

Doanh nghiệp gia đình bao gồm các công ty quy mô từ nhỏ, vừa đến các tập đoàn lớn hoạt động ở nhiều ngành nghề và nhiều nước khác nhau. Một số các doanh nghiệp gia đình nổi tiếng có thể kể đến là Salvatore Ferragamo, Benetton và Tập đoàn Fiat ở Italy; L’Oreal, Tập đoàn Carrefour, LVMH và Michelin ở Pháp; Samsung, Hyundai Motor và Tập đoàn LG ở Hàn Quốc; BMW và Siemens ở Đức; Kikkoman và Ito-Yokado ở Nhật Bản, và cuối cùng là cả Công ty Ford Motors và chuỗi siêu thị Wal-Mart ở Hoa Kỳ.

Một điều thực tế là hầu hết các doanh nghiệp gia đình có tuổi đời rất ngắn tính từ sau giai đoạn thành lập và có tới 95% các doanh nghiệp gia đình không tồn tại được quá thế hệ sở hữu chủ thứ ba³. Nguyên nhân thường là do thiếu sự chuẩn bị đầy đủ cho những thế hệ sau trong việc xử lý các vấn đề khi doanh nghiệp ngày càng phát triển và gia đình đã có quy mô lớn hơn trước nhiều. Các doanh nghiệp gia đình có thể nâng cao khả năng sinh tồn của mình bằng cách thiết lập một cơ cấu quản trị hợp lý và bắt đầu xúc tiến ngay việc đào tạo các thế hệ kế cận về lĩnh vực này.

Cuốn Cẩm nang này sẽ tập trung vào những khó khăn riêng về quản trị doanh nghiệp mà các doanh nghiệp gia đình phải đối mặt và đề xuất các thể chế, giải pháp khắc phục những khó khăn này, cũng như bảo đảm sự tồn tại của doanh nghiệp. Cuốn Cẩm nang cũng đề cập đến các yếu tố quốc tế dựa trên những đặc điểm của doanh nghiệp gia đình được quan sát ở nhiều nước. Những cơ chế quản trị được đề xuất trong cuốn Cẩm nang cần được điều chỉnh cho phù hợp với các điều kiện và quy định hiện hành đối với các doanh nghiệp gia đình trước khi được áp dụng ở một quốc gia cụ thể.

1 Mạng lưới Doanh nghiệp Gia đình, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

2 Mạng lưới Doanh nghiệp Gia đình, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

3 Mạng lưới Doanh nghiệp Gia đình, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1. Định nghĩa Doanh nghiệp Gia đình và các Đặc điểm - Lợi thế và Nhược điểm

Định nghĩa: Trong Cẩm nang này, khái niệm doanh nghiệp gia đình chỉ một doanh nghiệp mà trong đó quyền bỏ phiếu đa số thuộc về gia đình có quyền kiểm soát doanh nghiệp đó; kể cả (những) người sáng lập có dự định sẽ chuyển giao doanh nghiệp cho con cháu sau này. Các thuật ngữ “doanh nghiệp gia đình”, “hãng gia đình”, “công ty gia đình”, “doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình”, “công ty thuộc sở hữu gia đình” và “công ty do gia đình kiểm soát” sẽ được sử dụng thay thế cho nhau trong suốt nội dung cuốn sách với cùng một ý nghĩa là doanh nghiệp gia đình.

Lợi thế: Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình hoạt động hiệu quả hơn các doanh nghiệp phi gia đình về doanh số, lợi nhuận và các chỉ số tăng trưởng khác⁴. Nghiên cứu của Thomson Financial cho tạp chí Newsweek đã so sánh các hãng gia đình với các đối thủ cạnh tranh phi gia đình ở Châu Âu trên 6 chỉ số chính và cho biết các công ty gia đình có thành tích tốt hơn đối thủ này ở tất cả các chỉ số này, từ Sở giao dịch FTSE Luân-đôn đến IBEX của Madrid. Thomson Financial đã xây dựng một chỉ số riêng cho cả các hãng gia đình và phi gia đình ở từng nước và theo dõi các hãng này trong vòng hơn 10 năm qua tính đến tháng 12/2003. Ở Đức, chỉ số của các hãng gia đình đã tăng 206%, trong khi cổ phiếu của các hãng phi gia đình chỉ tăng 47%. Ở Pháp, chỉ số này của hãng gia đình tăng 203% trong khi các hãng phi gia đình chỉ tăng 76%. Các hãng gia đình cũng đạt kết quả cao hơn các hãng phi gia đình ở Thụy Sĩ, Tây Ban Nha, Anh và Italy⁵.

Thành tích đạt được cao như vậy là nhờ những ưu thế nội tại của các doanh nghiệp gia đình so với các đối thủ cạnh tranh phi gia đình. Trong đó, một số ưu thế có thể kể đến là:

- *Sự tận tụy:* Gia đình – với tư cách là chủ doanh nghiệp – thể hiện sự tận tụy cao nhất trong việc thúc đẩy việc kinh doanh phát triển, hưng thịnh và chuyển giao công việc kinh doanh sang cho các thế hệ sau. Kết quả là nhiều thành viên trong gia đình hòa mình vào doanh nghiệp và luôn sẵn sàng làm việc tích cực hơn cũng như tái đầu tư một phần lợi nhuận vào doanh nghiệp để thúc đẩy tăng trưởng trong dài hạn.

4 Denis Leach và John Leahy, “Cơ chế sở hữu, Kiểm soát và Hiệu quả của các Công ty lớn ở Anh”, Nhật báo Kinh tế, 1991.

5 Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

6 Theo Ngài Adrian Cadbury, Các Hãng Gia đình và Năng lực quản trị: Xây dựng Công ty của Ngày mai từ Hôm nay (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, “Lợi thế của Doanh nghiệp Gia đình: Chiến lược Khác thường”, Gia đình làm Kinh doanh, 2002.

Khi tiếp cận với các khách hàng là doanh nghiệp gia đình, IFC luôn đề cao những doanh nghiệp có các cổ đông gắn bó nắm vai trò đứng mũi chịu sào.

- *Tính liên tục về Tri thức:* các gia đình làm kinh doanh coi việc chuyển giao kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng tích lũy được cho các thế hệ sau là một ưu tiên. Nhiều thành viên gia đình được tham gia công việc kinh doanh của gia đình từ rất sớm, nhờ đó tăng cường sự gắn bó và giúp họ có được những công cụ cần thiết để điều hành hoạt động kinh doanh của gia đình.
- *Sự Ổn định và Niềm tự hào:* Các doanh nghiệp gia đình có tên tuổi, danh tiếng gắn liền với sản phẩm và/hoặc dịch vụ nên họ luôn phấn đấu nâng cao chất lượng sản phẩm và duy trì mối quan hệ tốt với các đối tác (khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, cộng đồng, v.v).

Nhược điểm: Có lẽ đặc điểm thường được nhắc đến nhất của các doanh nghiệp gia đình là nhiều doanh nghiệp loại này thường không có tính bền vững về dài hạn. Trên thực tế, có khoảng 2/3 tới 3/4 doanh nghiệp gia đình thường bị giải thể hay bị (những) người sáng lập bán ngay trong thời gian họ còn đương chức. Chỉ có khoảng 5 tới 15% là còn tiếp tục phát triển tới thế hệ thứ 3 là con cháu của (những) người sáng lập⁷.

Sở dĩ có tỉ lệ thất bại cao như vậy ở các doanh nghiệp gia đình là do một loạt lý do, trong đó có những lý do khiến bất kỳ doanh nghiệp nào gặp phải cũng sẽ thất bại, như quản lý kém, thiếu vốn để tăng trưởng, kiểm soát chi phí kém, ảnh hưởng bởi ngành công nghiệp và các yếu tố vĩ mô khác. Tuy nhiên, các doanh nghiệp gia đình cũng biểu hiện một số yếu điểm có liên quan mật thiết đến bản chất. Một số yếu điểm này là:

- *Tính phức tạp:* các doanh nghiệp gia đình thường phức tạp hơn về mặt quản trị so với các đối thủ cạnh tranh phi gia đình do sự có mặt của một biến số mới: đó chính là gia đình. Việc có thêm các yếu tố tình cảm và các vấn đề gia đình trong kinh doanh đã làm tăng tính phức tạp của các vấn đề mà doanh nghiệp phải xử lý. Không như các loại hình doanh nghiệp khác, các thành viên gia đình thường đảm nhiệm nhiều vai trò trong doanh nghiệp, việc này đôi khi tạo nên sự thiếu liên kết trong các động lực thúc đẩy làm việc của tất cả các thành viên gia đình. Nội dung này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Phần 1 của Cẩm nang này.

⁷ Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

- *Thiếu tính chính quy:* Do hầu hết các gia đình đều tự điều hành doanh nghiệp của mình (ít nhất trong thời kỳ thế hệ thứ nhất và thứ hai) nên họ thường rất ít quan tâm đến việc đề ra những lễ lối, quy trình kinh doanh rõ ràng. Khi gia đình và doanh nghiệp cùng phát triển lên thì tình trạng này sẽ dẫn tới nhiều khiếm khuyết và xung đột nội bộ có nguy cơ đe dọa việc duy trì hoạt động kinh doanh.
- *Thiếu kỷ luật:* nhiều doanh nghiệp gia đình không chú trọng đầy đủ đến những vấn đề chiến lược quan trọng như: vị trí Tổng Giám đốc và việc dự tính người kế nhiệm các vị trí quản lý quan trọng khác, việc tuyển dụng các thành viên gia đình vào doanh nghiệp, thu hút và giữ chân các vị trí quản lý có trình độ từ bên ngoài. Việc trì hoãn hay không quan tâm đến những quyết định chiến lược quan trọng này có thể dẫn tới thất bại trong kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp gia đình nào.

2. Những Giai đoạn Phát triển của một Doanh nghiệp Gia đình

Một số mô hình đã được xây dựng để mô tả và phân tích những giai đoạn khác nhau mà các doanh nghiệp gia đình thường trải qua trong vòng đời của mình. Trong cuốn Cẩm nang này, chúng ta sẽ sử dụng mô hình cơ bản gồm 3 giai đoạn để mô tả tóm tắt vòng đời của một doanh nghiệp gia đình là: (i) Giai đoạn Sáng lập; (ii) Giai đoạn Hợp tác với Ruột thịt trong nhà; và (iii) Giai đoạn Liên kết với Họ hàng⁸. Tuy mô hình này cho phép thực hiện tốt việc phân tích về ba bước tiến hóa cơ bản của một doanh nghiệp gia đình nhưng không nhất thiết mọi doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình đều trải qua 3 giai đoạn phát triển này. Chẳng hạn, một số doanh nghiệp có thể không còn tồn tại ngay trong những giai đoạn đầu do phá sản hay bị hãng khác mua lại.

Sự tiến hóa của hình thức sở hữu và quản lý trong hầu hết các doanh nghiệp gia đình thường trải qua các giai đoạn sau:

2.1 Giai đoạn 1: Sáng lập

Đây là bước đầu tiên trong sự tồn tại của một doanh nghiệp gia đình. Doanh nghiệp hoàn toàn thuộc sở hữu và nằm dưới sự quản lý của (những) người sáng lập. Mặc dù phần lớn những người sáng lập thường xin ý kiến tư vấn của

⁸ John Ward, Xây dựng Hội đồng Quản trị hiệu quả cho Doanh nghiệp tư nhân (Nhà Xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Trưởng tồn qua nhiều thế hệ: Vòng đời của doanh nghiệp gia đình (Ấn phẩm của Đại học Harvard, 1997).

một số các cố vấn và/hoặc bạn làm ăn bên ngoài nhưng họ thường tự ra hầu hết các quyết định chính. Đặc trưng của giai đoạn này thường là sự cố gắng cao độ của (những) người sáng lập vì sự thành công của doanh nghiệp với một cơ chế quản trị khá đơn giản. Nhìn chung ở giai đoạn này không có nhiều vấn đề về quản trị doanh nghiệp so với hai giai đoạn sau vì cả quyền kiểm soát lẫn sở hữu công ty vẫn nằm trong tay cùng một (số) người, tức là (những) người sáng lập. Có lẽ vấn đề quan trọng nhất cần xử lý trong giai đoạn sáng lập là việc dự tính người kế nhiệm. Để doanh nghiệp gia đình tồn tại đến giai đoạn sau thì (những) người sáng lập phải có những nỗ lực cần thiết để lên kế hoạch người kế nhiệm và chuẩn bị sẵn sàng để những người đó trở thành các lãnh đạo kế nhiệm của doanh nghiệp.

2.2 Giai đoạn 2: Hợp tác với Ruột thịt trong nhà

Đây là giai đoạn trong đó vai trò quản lý và sở hữu doanh nghiệp đã được chuyển giao cho thế hệ con của (những) người sáng lập. Chính vì có nhiều thành viên gia đình tham gia vào doanh nghiệp hơn nên những vấn đề về quản trị cũng thường trở nên tương đối phức tạp hơn so với giai đoạn đầu trong vòng đời doanh nghiệp. Một số những khó khăn thường gặp trong giai đoạn này gồm: duy trì sự hòa hợp giữa các thành viên ruột thịt, tăng cường tính chính quy trong các quy trình, thủ tục của doanh nghiệp, thiết lập các kênh thông tin hiệu quả giữa các thành viên gia đình và bảo đảm kế hoạch kế nhiệm cho các vị trí quản lý chính.

2.3 Giai đoạn 3: Liên kết Họ hàng (Tập đoàn Gia đình hay Đế chế Gia đình)

Trong giai đoạn này, hoạt động quản trị doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn do có nhiều thành viên gia đình tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào công việc kinh doanh hơn, kể cả con cháu của anh chị em ruột, anh chị em họ và các bên thông gia. Trong số những thành viên này có nhiều người thuộc các thế hệ và chi nhánh khác nhau của gia đình nên họ sẽ có thể có những ý kiến khác nhau về cách thức điều hành công ty và việc định hình chiến lược chung. Ngoài ra, những mâu thuẫn giữa anh chị em ruột trong giai đoạn trước nhiều khả năng sẽ tiếp tục kéo dài sang giai đoạn họ hàng này. Do đó, đây chính là giai đoạn có nhiều vấn đề về quản trị doanh nghiệp gia đình nhất. Một số những vấn đề phổ biến nhất một doanh nghiệp gia đình phải đối mặt trong giai đoạn này là: tuyển dụng thành viên gia đình; quyền cổ đông gia đình; thanh lý cổ phần; chính sách cổ tức; vai trò của thành viên gia đình trong doanh nghiệp; giải quyết mâu thuẫn gia đình; sứ mệnh và định hướng của gia đình.

Bảng sau đây sẽ nêu tóm tắt những vấn đề chính về quản trị mà các doanh nghiệp gia đình thường gặp phải trong các giai đoạn phát triển⁹:

Giai đoạn Sở hữu	Các Vấn đề Chủ Sở hữu chi phối
Giai đoạn 1: Sáng lập	• Chuyển giao quyền lãnh đạo • Kế nhiệm • Lên kế hoạch di sản
Giai đoạn 2: Hợp tác với Ruột thịt trong nhà	• Duy trì tinh thần tập thể và đoàn kết • Duy trì quyền sở hữu của gia đình • Kế nhiệm
Giai đoạn 3: Liên kết Họ hàng	• Phân bổ vốn/nguồn vốn của công ty: cổ tức, nợ và mức lợi nhuận • Thanh lý cổ phần • Giải quyết mâu thuẫn gia đình • Sự tham gia và vai trò của thành viên gia đình • Sứ mệnh và định hướng của gia đình • Mối liên hệ của gia đình với doanh nghiệp

Ở mỗi giai đoạn đều có những khó khăn và vấn đề khác nhau mà nếu được xử lý một cách hợp lý thì doanh nghiệp gia đình sẽ bảo đảm được sự tồn tại của mình. Hầu hết các công ty thuộc sở hữu gia đình đều thành công trong giai đoạn sơ khai nhờ có sự nỗ lực to lớn của (những) người sáng lập khi tham gia vào mọi lĩnh vực trong công việc làm ăn. Tuy nhiên về dài hạn sẽ cần thiết lập các cơ chế và cơ cấu quản trị hợp lý, cho phép thực hiện những kênh thông tin hiệu quả và xác định rõ ràng vai trò, trách nhiệm của từng người tham gia trong doanh nghiệp gia đình.

⁹ John Ward, Xây dựng Hội đồng Quản trị hiệu quả cho Doanh nghiệp tư nhân (Nhà Xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 1991).

PHẦN 1

VAI TRÒ CỦA CÁC THÀNH VIÊN GIA ĐÌNH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Trong một doanh nghiệp phi gia đình điển hình, bất kỳ thành viên nào cũng có thể là một nhân viên, người quản lý, chủ doanh nghiệp, thành viên Hội đồng Quản trị hay một hình thức kiêm nhiệm nào đó của các vị trí này. Tuy nhiên, trong một doanh nghiệp gia đình, vấn đề trở nên phức tạp hơn do một cá nhân có thể có nhiều vai trò, trách nhiệm cùng một lúc. Sự đảm nhiệm nhiều vai trò cùng một lúc này thường gắn với nhiều động lực khác nhau, từ đó làm tăng thêm những khó khăn mà các doanh nghiệp gia đình phải đối mặt so với những doanh nghiệp phi gia đình khác¹⁰.

1. Chủ Doanh nghiệp (Cổ đông)

Do những người chủ sở hữu trong một doanh nghiệp gia đình có những vị trí và động cơ khác nhau nên đôi khi dẫn tới có những ý kiến mâu thuẫn nhau. Chẳng hạn, quyết định tái đầu tư lợi nhuận vào doanh nghiệp thay vì phân chia dưới dạng cổ tức có thể được nhìn nhận một cách khác nhau từ phía các đồng chủ sở hữu khác nhau tùy theo từng vị trí của họ trong doanh nghiệp. Một chủ sở hữu đang làm việc trong doanh nghiệp gia đình có thể sẽ không phản đối một quyết định như vậy vì người đó đã nhận được tiền lương từ doanh nghiệp rồi. Mặt khác, sự việc sẽ được nhìn nhận dưới một góc độ khác từ một chủ sở hữu không làm việc trong doanh nghiệp và có thu nhập dựa chủ yếu vào cổ tức. Người chủ sở hữu này trên thực tế sẽ quan tâm đến việc làm sao nhận được cổ tức nhiều và thường xuyên hơn.

Các vấn đề thường trở nên phức tạp hơn khi doanh nghiệp gia đình lớn mạnh dần lên cũng như các sở hữu chủ nắm giữ các vị trí khác nhau, với những động thái khác nhau. Một số vai trò mà người sở hữu trong doanh nghiệp gia đình có thể đảm nhiệm là:

- Chủ sở hữu đơn thuần
- Chủ sở hữu/Giám đốc
- Chủ sở hữu/Thành viên gia đình

10 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

- Chủ sở hữu/Thành viên gia đình/Giám đốc
- Chủ sở hữu/Thành viên Hội đồng Quản trị
- Chủ sở hữu/Thành viên gia đình/Thành viên Hội đồng Quản trị
- Chủ sở hữu/Thành viên gia đình/Thành viên Hội đồng Quản trị/Giám đốc

2. Giám đốc (Ban Giám đốc)

Các thành viên của Ban Giám đốc trong một doanh nghiệp gia đình cũng sẽ có những ưu tiên khác nhau tùy theo vai trò của họ trong doanh nghiệp. Một điều thường thấy trong vấn đề này là sự đối xử không bình đẳng giữa các thành viên Ban giám đốc là người trong gia đình và ngoài gia đình. Ở nhiều doanh nghiệp gia đình, một số hay toàn bộ các vị trí quản lý cao cấp đều chỉ được trao cho các thành viên trong gia đình. Điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần và hiệu quả làm việc của những người quản lý không phải người trong gia đình khi họ nhận ra rằng dù có làm việc tích cực đến thế nào đi chăng nữa thì họ cũng sẽ không bao giờ được tham gia vào đội ngũ lãnh đạo cao cấp của công ty. Hậu quả là nhiều doanh nghiệp gia đình gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân các nhà quản lý có tài nhưng không phải người trong gia đình. Nếu các doanh nghiệp gia đình đề ra được một chính sách nhân sự rõ ràng và công bằng (đối với cả nhân viên là người trong và ngoài gia đình) thì họ sẽ giữ được những cộng sự tốt nhất với sự nhiệt tình và tận tụy trong công cuộc phát triển doanh nghiệp một cách dễ dàng hơn. Một chính sách như vậy sẽ tăng cường khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc cho dù họ có là người trong gia đình hay không.

3. Thành viên Hội đồng Quản trị (Hội đồng Quản trị)

Về vấn đề thành viên hội đồng quản trị, hầu hết các doanh nghiệp gia đình thường dành quyền lợi này cho người trong gia đình và một số ít trường hợp cho cả các thành viên không phải người trong nhà nhưng được tin cậy. Đây thường được coi là một cách để duy trì quyền kiểm soát của gia đình đối với đường hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Trên thực tế, hầu hết các quyết định thường được các vị trí là thành viên trong gia đình đưa ra. Trong ví dụ trước về việc phân phối cổ tức, các thành viên hội đồng quản trị là người trong gia đình đồng thời kiêm chức vụ quản lý trong doanh nghiệp thường khuyến khích việc tái đầu tư lợi nhuận vào công ty nhằm thúc đẩy tiềm năng tăng trưởng của công ty. Trái lại, các thành viên là người trong gia đình không làm việc trong doanh nghiệp thường thiên về hướng quyết định phân chia cổ tức cho các cổ đông trong gia đình. Những quan điểm

trái chiều này có thể dẫn tới mâu thuẫn lớn trong hội đồng quản trị và ảnh hưởng tiêu cực đến cách thức hoạt động của nó.

4. Thành viên Gia đình (Gia đình và các Thể chế trong Gia đình)

Như đã nêu trên, các thành viên gia đình có thể có những trách nhiệm, quyền lợi và kỳ vọng khác nhau từ doanh nghiệp. Tình thế này đôi khi có thể dẫn tới những mâu thuẫn và các vấn đề có thể gây ảnh hưởng lớn đến sự tiếp tục tồn tại của doanh nghiệp gia đình. Một vấn đề có khả năng làm tăng mâu thuẫn giữa các thành viên gia đình là mức độ tiếp cận thông tin về công ty và hoạt động của công ty. Đây có thể là một vấn đề cần quan tâm vì những thành viên làm việc trong doanh nghiệp thường được tiếp cận những thông tin này đúng lúc trong khi các thành viên ở ngoài doanh nghiệp thì không thể tiếp cận thông tin nhanh như vậy¹¹. Các doanh nghiệp gia đình cần thiết lập các kênh thông tin và các thể chế cần thiết để mọi thành viên trong gia đình được thông tin về công việc kinh doanh, chiến lược, các khó khăn và định hướng chung của công ty.

Định nghĩa về Quản trị Doanh nghiệp

“Quản trị doanh nghiệp là những cơ chế và các quy trình được đặt ra để phục vụ cho việc chỉ đạo và kiểm soát của các công ty. Quản trị doanh nghiệp đề cập đến các mối quan hệ giữa ban giám đốc, hội đồng quản trị, các cổ đông chi phối, cổ đông thiểu số và các bên liên quan khác. Quản trị doanh nghiệp hiệu quả góp phần vào phát triển kinh tế bền vững bằng cách nâng cao hiệu quả và tăng cường khả năng tiếp cận của các công ty với nguồn vốn bên ngoài.”¹²

11 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998); Ivan Lansberg, *Những Thể hệ Kế tiếp: Thực hiện Mơ ước làm giàu của Gia đình* (Ấn phẩm của Đại học Kinh doanh Harvard, 1999).

12 Tổ chức Tài chính Quốc tế, <http://ifcnl.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Định nghĩa này tập trung vào 3 yếu tố chính:

- Chỉ đạo có nghĩa là mọi quyết định liên quan đến việc đề ra định hướng chiến lược chung của công ty như: (i) các quyết định chiến lược dài hạn; (ii) các quyết định đầu tư quy mô lớn; (iii) sáp nhập và mua bán công ty; và (iv) kế hoạch kế nhiệm và bổ nhiệm các cán bộ lãnh đạo chủ chốt, như Tổng Giám đốc công ty.
- Kiểm soát có nghĩa là mọi hành động cần thiết để giám sát hiệu quả làm việc của ban giám đốc và theo dõi việc triển khai các quyết định chiến lược đề ra ở trên.
- Mối quan hệ giữa các bộ phận quản trị chính của một công ty là sự liên hệ giữa các cổ đông, thành viên hội đồng quản trị và các thành viên ban giám đốc. Một yếu tố quan trọng của bất kỳ một cơ chế quản trị doanh nghiệp hiệu quả nào chính là việc xác định rõ vai trò, trách nhiệm, quyền lợi và mong muốn của mỗi thành phần trong bộ máy quản trị.

Ba phần sau của cuốn Cẩm nang sẽ tập trung vào các thành phần trong bộ máy quản trị của một doanh nghiệp gia đình bằng cách xác định vai trò, quyền lợi và trách nhiệm của các cổ đông/thành viên gia đình, các thành viên hội đồng quản trị và các thành viên ban giám đốc.

Phần này của Cẩm nang cho biết vì sao một số vấn đề mà các doanh nghiệp gia đình phải đối mặt thường nảy sinh từ các vị trí khác nhau của các thành viên gia đình. Những vấn đề này, cộng với những khó khăn thường nhật mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng gặp phải, khiến các doanh nghiệp gia đình khó tồn tại hơn. Đây có lẽ là một trong những lý do dẫn đến tỷ lệ thất bại cao của các doanh nghiệp gia đình. Tất nhiên, các doanh nghiệp gia đình có thể gia tăng cơ may sống còn của mình bằng cách chú trọng hơn tới công tác quản trị và thiết lập những cơ chế cần thiết trong lĩnh vực này. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về một số những cơ chế này trong các phần tiếp theo của cuốn Cẩm nang này.

PHẦN II

QUẢN TRỊ GIA ĐÌNH

Yếu tố gia đình làm nên khác biệt giữa các doanh nghiệp gia đình và các loại hình doanh nghiệp khác. Vì thế, gia đình giữ một vị trí quan trọng trong cơ chế quản trị của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp gia đình vẫn còn trong giai đoạn sáng lập đầu tiên, sẽ có rất ít vấn đề về quản trị doanh nghiệp được bộc lộ vì hầu hết các quyết định đều do các cổ đông sáng lập đưa ra và tiếng nói của gia đình vẫn còn thống nhất. Dần dần, khi gia đình đi vào các giai đoạn sau trong vòng đời, sẽ có những thế hệ mới và nhiều thành viên khác gia nhập doanh nghiệp gia đình. Khi đó sẽ có nhiều ý kiến khác nhau về cách điều hành và định hướng chiến lược doanh nghiệp. Lúc đó gia đình bắt buộc phải thiết lập một cơ chế quản trị rõ ràng để duy trì trật tự giữa các thành viên gia đình, ngăn ngừa mâu thuẫn và bảo đảm sự tồn tại của doanh nghiệp. Một cơ chế quản trị doanh nghiệp gia đình hiệu quả cần đặt ra những mục tiêu như sau:

- Truyền đạt các giá trị, sứ mệnh và định hướng dài hạn cho mọi thành viên gia đình.
- Thông tin cho các thành viên gia đình (nhất là những người không tham gia vào công việc kinh doanh) về những thành quả, thách thức và những định hướng chiến lược kinh doanh.
- Truyền đạt những quy tắc và quyết định có ảnh hưởng đến công ăn việc làm, cổ tức và những lợi ích khác mà các thành viên gia đình thường được hưởng từ doanh nghiệp.
- Thiết lập những kênh thông tin chính thức cho phép các thành viên gia đình chia sẻ ý kiến, nguyện vọng và các vướng mắc.
- Cho phép cả gia đình họp lại với nhau để đưa ra bất kỳ quyết định cần thiết nào.

Việc xây dựng một cơ chế quản trị như vậy sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao sự tin cậy giữa các thành viên gia đình (nhất là giữa những người làm việc và không làm việc trong doanh nghiệp), tạo sự đoàn kết trong gia đình, từ đó nâng cao sự tồn tại và tính hiệu quả của doanh nghiệp. Những thành phần chính của một cơ chế quản trị doanh nghiệp gia đình là:

- **Một quy chế gia đình** xác định rõ đường hướng, mục tiêu, chuẩn mực, và các chính sách điều chỉnh mối quan hệ giữa các thành viên gia đình và doanh nghiệp.
- **Các thể chế gia đình** với những hình thức và mục đích khác nhau, như đại hội gia tộc, hội đồng gia tộc và các ban khác trong dòng tộc.

1. Quy chế Gia đình

Định nghĩa: quy chế gia đình còn được gọi là “Gia Hiến”, “Gia Quy”, “Bản Tuyên bố các Nguyên tắc Gia đình”, “Các Quy tắc và Chuẩn mực Gia đình”, “Quy tắc và Quy định của Gia đình” hay “Kế hoạch Chiến lược của Gia đình”. Quy chế gia đình là bản tuyên bố các nguyên tắc thể hiện sự cam kết của gia đình với các chuẩn mực, định hướng và sứ mệnh cốt lõi của doanh nghiệp¹³. Quy chế này cũng xác định vai trò, thành phần và quyền hạn của các bộ phận quản trị chính trong doanh nghiệp như các thành viên gia đình/cổ đông, ban giám đốc và hội đồng quản trị. Ngoài ra, quy chế gia đình còn xác định mối quan hệ giữa các bộ phận quản trị và phương thức để các thành viên gia đình tham gia hiệu quả vào công tác quản trị doanh nghiệp¹⁴.

Quy chế gia đình là một tài liệu sống được xây dựng trong quá trình phát triển của gia đình và doanh nghiệp. Vì vậy, nó cần được thường xuyên cập nhật, bổ sung nhằm phản ánh mọi thay đổi trong gia đình và/hoặc doanh nghiệp.

Nội dung: Quy chế gia đình của mỗi doanh nghiệp gia đình là khác nhau tùy thuộc vào quy mô gia đình, giai đoạn phát triển và mức độ tham gia của các thành viên gia đình trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, một bản quy chế gia đình tiêu biểu sẽ bao gồm các nội dung chính sau:

- Các giá trị, bản tuyên bố sứ mệnh và định hướng kinh doanh của gia đình.
- Các thể chế gia đình, bao gồm đại hội đồng gia tộc, hội đồng gia tộc, ban giáo dục, văn phòng gia tộc, v.v.

13 Những nguyên tắc này có thể gồm nhiều nguyên tắc từ cơ bản (khi gia đình vẫn trong giai đoạn người sáng lập) đến chi tiết, cụ thể khi quy mô gia đình mở rộng.

14 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998); Daniela Montemerlo và John Ward, *Quy chế Gia đình: Cam kết Bảo tồn, duy trì Gia tộc và Công việc Lâm ăn* (Nhà xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan và John Ward, *Xây dựng Chính sách trong Doanh nghiệp Gia đình: Cẩm nang Hướng đến Tương lai* (Nhà xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 1998).

- Hội đồng quản trị (và cả ban cố vấn nếu có).
- Ban giám đốc.
- Quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ trong gia đình, hội đồng quản trị và ban giám đốc.
- Các chính sách về các vấn đề quan trọng của gia đình như tuyển dụng các thành viên trong gia tộc, chuyển nhượng cổ phần, kế nhiệm Tổng Giám đốc v.v.

Mặc dù hầu hết các công ty gia đình không có một quy chế chính thức nhưng thường có một loạt các quy tắc và thể lệ phi chính thức xác định quyền, nghĩa vụ và mong muốn của các thành viên gia đình cũng như các bộ phận quản trị doanh nghiệp. Cùng với quy mô gia đình ngày càng mở rộng, gia đình cần xây dựng một quy chế bằng văn bản chính thức để phổ biến tới mọi thành viên trong gia đình.

1.1 Chính sách Tuyển dụng Thành viên Gia đình

Một nội dung rất quan trọng trong quy chế gia đình là xác định các chính sách tuyển dụng thành viên gia đình. Nhiều doanh nghiệp gia đình do không có chính sách tuyển dụng rõ ràng đối với các thành viên của họ nên đã rơi vào tình thế phải nhận nhiều nhân viên từ dòng họ vào làm hơn là nhu cầu thực sự của công ty. Một số những nhân viên này thậm chí còn không thích hợp cho vị trí làm việc mà họ được giao trong doanh nghiệp. Tệ hơn nữa, một số doanh nghiệp gia đình còn tham gia vào những công việc kinh doanh không có quan hệ gì với ngành nghề ban đầu của mình hay cố duy trì một số ngành kinh doanh không sinh lãi chỉ để cho mọi người trong gia đình có một công việc trong công ty.

Khi đã chuyển sang giai đoạn hợp tác với ruột thịt trong nhà, các gia đình làm kinh doanh cần chính quy hoá các chính sách tuyển dụng thành viên gia đình của mình. Để làm được điều đó đòi hỏi phải có những quy định rõ ràng về các điều khoản, điều kiện để người trong gia đình được làm việc trong doanh nghiệp. Các quy định này thường nên nêu rõ điều kiện gia nhập, ở lại và rời khỏi doanh nghiệp. Các chính sách cũng phải quy định rõ chế độ đối xử đối với nhân viên là thành viên gia đình so với các nhân viên ngoài gia đình.

Nội dung của các chính sách tuyển dụng gia đình ở mỗi doanh nghiệp gia đình là khác nhau. Không có bộ quy định chuẩn tắc nào để tất cả các doanh nghiệp gia đình cùng áp dụng trong lĩnh vực này. Chẳng hạn, một

số gia đình hoàn toàn ngăn cấm thành viên gia đình làm việc trong doanh nghiệp của dòng tộc. Nhiều gia đình khác cho phép các thành viên gia đình làm việc trong doanh nghiệp nhưng đề ra những điều kiện nhất định như trình độ học vấn tối thiểu, kinh nghiệm làm việc, độ tuổi. Để xây dựng được chính sách tuyển dụng trong doanh nghiệp gia đình, các gia đình cần chú trọng đến các luật lệ, điều kiện và quy trình cho phép thu hút, khuyến khích nhân tài một cách tốt nhất (cho người trong hoặc ngoài gia đình). Việc định ra các điều kiện làm việc cũng rất quan trọng để không tạo ra sự phân biệt đối xử, kể cả có lợi hay bất lợi, cho các thành viên gia đình. Nhờ đó sẽ góp phần tạo ra được một môi trường công bằng, động viên, khuyến khích mọi nhân viên trong doanh nghiệp gia đình phấn khởi làm việc.

Cuối cùng, sau khi đã được xây dựng và được cả gia đình nhất trí, chính sách tuyển dụng bằng văn bản cần được phổ biến cho mọi thành viên trong gia đình, nhờ đó giúp họ xác định đúng những mong muốn của mình về công việc trong doanh nghiệp của gia đình.

TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU 1

SABIS® – Chính sách Tuyển dụng Gia đình

SABIS® là một hệ thống giáo dục tiền đại học quốc tế được sáng lập từ thế kỷ 19. Các trường trong Mạng lưới Trường học của SABIS® cung cấp cho học sinh trước độ tuổi mẫu giáo và trong độ tuổi từ mẫu giáo đến hết trung học một trình độ giáo dục tiền đại học hết sức nghiêm ngặt. Hệ thống đào tạo độc đáo của SABIS® hiện đang được triển khai thành công ở 50 trường tại 14 nước, với 40.000 học sinh trên toàn thế giới. SABIS® và tập thể chuyên môn giàu kinh nghiệm của mình luôn tận tâm trong việc đem đến những sản phẩm và dịch vụ quản lý đào tạo cho mạng lưới thành viên gồm các trường công và trường tư.

Trường đầu tiên trong Mạng lưới Trường học của SABIS® được thành lập vào năm 1886 ở ngoại ô Bêirut, Libăng. Cái tên SABIS® thực ra được tạo nên từ những chữ cái đầu từ tên của các sáng lập viên là gia đình Saad và Bistany. Cho đến tháng 8 năm 2007, đã có 25 thành viên gia đình tham gia, trong đó có 10 người làm việc ở SABIS®.

Đầu tư của IFC vào SABIS® được thực hiện ở Trường Quốc tế SABIS® mới thành lập ở Adma, Libăng vào năm 2005. SIS-Adma là một trường tiểu học và trung học cơ sở xây mới với 1.700 học sinh. IFC đã đầu tư 8 triệu đôla Mỹ vào cơ sở mới này, góp phần biến nơi đây thành một ngôi trường hàng đầu và cũng là trụ sở quốc tế của SABIS® IFC còn tư vấn cho SABIS® trong việc xây dựng một cơ chế quản trị doanh nghiệp gia đình hiệu quả.

Chính sách Tuyển dụng Thành viên Gia đình của SABIS®¹⁵

A. Phương châm Tuyển dụng

Cơ sở của các quyết định phải xuất phát từ lợi ích cao nhất của tổ chức chứ không phải của cá nhân các thành viên trong gia đình.

1. Chúng tôi muốn thu hút những con người có năng lực nhất làm việc cho SABIS® cả người trong và ngoài gia đình.
2. Làm việc ở SABIS® không phải là một đặc quyền nghiễm nhiên hay một nghĩa vụ của các thành viên gia đình.
3. Khi đã được tuyển dụng thì các thành viên gia đình sẽ được đối xử như mọi nhân viên ngoài gia đình khác.
4. Không có gì bảo đảm cho các nhân viên là người trong gia đình được thăng tiến lên những vị trí quản lý cao nhất chỉ đơn giản vì họ là người trong nhà.
5. Các nhân viên là thành viên gia đình phải nêu gương tốt về sự tận tụy, tính hiệu quả và đạo đức.
6. Chúng tôi không chấp nhận những cá nhân, dù là người trong gia đình hay ngoài gia đình, không nỗ lực đóng góp vào công việc chung.

B. Nhu cầu Tuyển dụng

SABIS® phải phát sinh nhu cầu tuyển dụng thực cho vị trí công việc mà thành viên trong gia đình đăng tuyển. SABIS® sẽ không tạo mới một vị trí

15. Phỏng theo và tổng hợp từ Chính sách Tuyển dụng thành viên gia đình của SABIS năm 2006.

công việc cho thành viên gia đình trừ khi có nhu cầu phát triển doanh nghiệp và việc này sẽ được Hội đồng Quản trị quyết định. Hơn nữa, các nhân viên không phải người trong gia đình sẽ không bị sa thải để nhường chỗ cho người trong gia đình.

C. Yêu cầu về Trình độ

1. Yêu cầu về Học vấn

Người đăng tuyển vào mọi vị trí trong công ty đều phải có bằng tốt nghiệp đại học (trình độ đại học trở lên, của một trường đại học có tiếng được SABIS® công nhận).

2. Kinh nghiệm Làm việc Bên ngoài

Ưu tiên người có kinh nghiệm làm việc ngoài SABIS® (3-5 năm) tuy không bắt buộc. Hội đồng Quản trị sẽ đưa ra quyết định cuối cùng dựa trên đánh giá và đề xuất của Phó Tổng Giám đốc Phát triển Tổ chức nhân sự (PTGD-PTTCNS) và Chủ tịch/Tổng Giám đốc.

Các nhân viên là thành viên gia đình được nhận nếu chưa có kinh nghiệm làm việc ở nơi khác sẽ được "tập huấn ban đầu" từ 6 đến 12 tháng với mục đích:

- a. Giới thiệu và làm quen với SABIS®
- b. Giúp nhân viên tự tìm hiểu hay khẳng định các định hướng nghề nghiệp.
- c. Giúp công ty đánh giá nhân viên.

3. Giới hạn về Tuổi tác

Căn cứ vào phương châm tuyển dụng của chúng ta, công ty sẽ không phải là "chỗ trú chân" cho các thành viên gia đình khi đi tìm việc làm. Do vậy, đối với những thành viên gia đình muốn tìm việc làm tại SABIS® khi đã trên 40 tuổi, Hội đồng Quản trị sẽ xem xét kinh nghiệm chuyên môn và lý do những người này không xin vào làm sớm hơn rồi mới quyết định về đơn xin việc của họ.

D. Quy định Cụ thể về Tuyển dụng Thành viên Gia đình

1. Các thành viên gia đình muốn gia nhập SABIS® phải thông báo cho Chủ tịch/Tổng Giám đốc về nguyện vọng của mình. Sau đó, họ sẽ phải điền đầy đủ mẫu đơn xin việc.
2. Các thành viên gia đình sau đó sẽ phải thực hiện các quy trình phỏng vấn, xét chọn thông thường.
3. Hội đồng Quản trị sẽ đưa ra quyết định cuối cùng về việc tuyển dụng hay từ chối tuyển dụng ứng viên là người trong gia đình.
4. Khi thành viên gia đình đã trở thành nhân viên công ty, người đó sẽ được đối xử như bất kỳ nhân viên ngoài gia đình nào khác. Các nhân viên là người gia đình cũng sẽ được đào tạo, giám sát, đánh giá và đề bạt như các nhân viên khác.
5. Các nhân viên là người gia đình sẽ được đánh giá kết quả công tác thường xuyên (thông qua các kênh thông thường) và được thông báo kết quả đánh giá, được hướng dẫn để cải thiện chất lượng công tác. Ngoài ra, PTGD-PTCNS của Tập đoàn cũng sẽ xem xét kết quả làm việc của những người này để hướng dẫn hay có biện pháp giúp họ nâng cao cơ hội nghề nghiệp trong công ty.
6. Để đóng góp vào sự phát triển và tiến bộ của các thành viên gia đình, mỗi thành viên gia đình làm việc tại SABIS® sẽ có một "Kế hoạch Phát triển" chi tiết. Kế hoạch này bao gồm các nội dung như đào tạo, đào tạo liên tục, tập huấn, hướng dẫn, các dự án và nhiệm vụ đặc biệt, luân chuyển vị trí công tác, v.v.
7. Trong khuôn khổ công tác theo dõi kết quả và tự rèn luyện, các thành viên gia đình sẽ phải nộp một bản tự đánh giá hàng năm, trong đó nêu những mục tiêu phấn đấu cá nhân cho năm tới.
8. Về việc đề bạt và thăng thưởng cho các nhân viên là thành viên gia đình, người giám sát hay ban giám đốc công ty sẽ đề xuất lên Hội đồng Quản trị để có quyết định cuối cùng.
9. Lý do để bãi nhiệm một thành viên gia đình là: chất lượng công tác yếu kém kéo dài, đạo đức cá nhân không chấp nhận được và bất kỳ lý do nào khác có thể dẫn tới việc sa thải như trong trường hợp họ là nhân viên ngoài gia đình.

10. Thành viên gia đình đã bị công ty bãi nhiệm sẽ không được xem xét tuyển dụng lại.
11. Thành viên gia đình đã tự nguyện rời SABIS® có thể quay lại làm việc cho SABIS® nếu được Hội đồng Quản trị chấp thuận, trường hợp có vị trí tương ứng còn trống, và sẽ chỉ được chấp nhận một lần duy nhất.

E. Chế độ Đãi ngộ

Chế độ đãi ngộ và phúc lợi của các nhân viên là người trong gia đình dựa trên chức vụ, trách nhiệm, trình độ và kết quả công tác, bình đẳng với các nhân viên không phải người trong gia đình có cùng chức vụ và trình độ tương đương. Chế độ đãi ngộ và phúc lợi sẽ được xem xét dựa trên cơ sở họ là người làm công chứ không phải dựa vào số lượng cổ phiếu mà họ đang nắm giữ. Với tư cách cổ đông, các nhân viên này sẽ được hưởng quyền lợi thông qua lợi tức từ cổ phiếu của họ.

F. Các Chính sách Tuyển dụng Thành viên Gia đình khác

1. Tuyển dụng Thành viên Thông gia

Vợ, chồng của thành viên gia đình muốn làm việc cho SABIS® sẽ phải thực hiện đầy đủ các quy trình phỏng vấn, đánh giá và tuyển chọn thông thường. Hội đồng Quản trị sẽ ra quyết định tuyển dụng hay không tuyển dụng cuối cùng đối với vợ, chồng của thành viên gia đình, thông qua nhóm họp và biểu quyết kín, không có mặt thành viên gia đình đó.

2. Mối quan hệ với Giám sát và Báo cáo

Trừ khi điều kiện không cho phép, việc giám sát các thành viên gia đình sẽ không được giao cho thành viên gia đình khác. Việc này đôi khi có thể không tránh được, nhất là trong trường hợp các vị trí lãnh đạo cao cấp; nhưng những tình huống như vậy sẽ phải được Hội đồng Quản trị chấp thuận và theo dõi. Ngoài ra, đối với trường hợp cả vợ lẫn chồng đều làm việc ở SABIS® thì sẽ không được làm cùng bộ phận.

3. Thực tập Ngắn ngày và Tuyển dụng trong Thời gian Hè

Các thành viên gia đình trẻ tuổi có nguyện vọng làm việc ở SABIS® sẽ được khuyến khích tham gia thực tập ngắn ngày (thường từ

một vài tuần đến vài tháng). Thời gian thực tập này sẽ không được tính là “tập huấn ban đầu” nếu những người này được nhận vào công ty sau đó.

4. Đào tạo Liên tục

Chính sách chung của công ty sẽ được áp dụng vào cả công tác đào tạo liên tục (để lấy bằng) và nâng cao tay nghề (như tập huấn, hội thảo, hội nghị). Trong trường hợp đào tạo liên tục, nếu nhân viên là người trong gia đình muốn có sự trợ giúp tài chính thêm từ Hội đồng Gia tộc SABIS® ngoài khoản hỗ trợ của công ty thì phải qua Chủ tịch/Tổng Giám đốc trình lên Hội đồng Gia tộc. Hội đồng Gia tộc sau đó sẽ xem xét và quyết định.

1.2 Chính sách Cổ phần đối với Thành viên Gia đình

Đối với một số gia đình, việc xác định rõ chính sách cổ phần ngay từ thời gian mới thành lập là rất quan trọng. Nhờ vậy mà xác định được chính xác những kỳ vọng của các thành viên gia đình về quyền sở hữu cổ phần, chẳng hạn như thông gia và những thành viên gia đình có liên hệ khác có được sở hữu cổ phần hay không. Một chính sách cổ phần hiệu quả thường đưa ra cơ chế cho phép các thành viên gia đình nhượng bán cổ phần nếu muốn. Trên thực tế, khi số lượng cổ đông nhiều lên, phần lớn các cổ đông sẽ có tỉ lệ cổ phần nhỏ lại và do vậy lợi tức cũng sẽ thấp hơn (nếu công ty có trả cổ tức). Tình trạng này sẽ khiến những cổ đông thiểu số cảm thấy không hài lòng, và dẫn tới mâu thuẫn với những thành viên gia đình hưởng lương.

Nếu cổ đông được quyền thanh lý cổ phần thì sẽ có thể tránh được nhiều loại mâu thuẫn và gia tăng khả năng tồn tại của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp gia đình lập ra Quỹ Mua lại Cổ phần nhằm mua lại mọi phần góp vốn của những thành viên gia đình muốn thanh lý. Quỹ này thường được lập từ việc trích ra một tỷ lệ nhỏ lợi nhuận hàng năm.

2. Các Thể chế trong Quản trị Doanh nghiệp Gia đình

Các thể chế trong quản trị doanh nghiệp gia đình có vai trò củng cố sự đoàn kết trong gia đình và mối quan hệ giữa gia đình với doanh nghiệp. Bằng cách cho phép các thành viên gia đình tập hợp lại dưới một hay nhiều loại hình tổ chức, các thể chế gia đình sẽ tăng cường những mối liên kết thông tin trong

gia đình và doanh nghiệp cũng như tạo cơ hội để các thành viên gia đình giao lưu, thảo luận những vấn đề liên quan đến công việc làm ăn của gia đình. Những hoạt động có tổ chức này sẽ góp phần nâng cao hiểu biết và tạo sự đồng thuận giữa các thành viên gia đình.

Các thành viên gia đình phải được thông tin đầy đủ về mục đích và hoạt động của mọi thể chế quản trị doanh nghiệp gia đình được lập ra. Cần bảo đảm để các thành viên gia đình phân biệt được vai trò của những thể chế này và những bộ phận quản trị doanh nghiệp như Hội đồng Quản trị và Ban giám đốc. Việc này cũng có thể thực hiện bằng cách đề ra những quy chế hoạt động bằng văn bản đối với các thể chế và phổ biến cho mọi thành viên gia đình.

Phần dưới đây sẽ trình bày một số kiểu thể chế trong quản trị doanh nghiệp gia đình có thể áp dụng. Tất nhiên, không phải doanh nghiệp gia đình nào cũng cần hay bắt buộc phải có tất cả những thể chế này. Việc quyết định áp dụng loại thể chế nào tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, giai đoạn phát triển của doanh nghiệp gia đình, số lượng các thành viên gia đình hiện có và mức độ tham gia của các thành viên gia đình trong doanh nghiệp.

2.1 Đại hội Gia tộc

Định nghĩa: Đại hội Gia tộc còn gọi là “Diễn đàn Gia tộc”, là một diễn đàn chính thức để mọi thành viên gia đình thảo luận về những vấn đề của doanh nghiệp và gia đình. Trong giai đoạn doanh nghiệp mới sáng lập, đại hội gia tộc được thay thế bằng một kiểu “Hội nghị Gia đình” thường xuyên và ít chính quy hơn. Những hội nghị phi chính quy này cho phép (những) người sáng lập phổ biến các chuẩn mực gia đình, đề ra những ý tưởng kinh doanh mới và tập duyệt để thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp gia đình kế cận làm quen với công việc. Khi gia đình và doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn (giai đoạn liên kết với ruột thịt trong nhà và họ hàng) thì rất cần thiết phải có một đại hội gia tộc chính thức.

Mục đích: đưa các thành viên gia đình lại gần nhau hơn trong những vấn đề quan tâm chung (các vấn đề về gia đình và doanh nghiệp gia đình). Đại hội gia tộc cho phép mọi thành viên gia đình được biết về những vấn đề của doanh nghiệp và có được cơ hội phát biểu ý kiến xây dựng doanh nghiệp và về các vấn đề gia đình khác. Những buổi đại hội này còn giúp tránh những mâu thuẫn có thể có giữa các thành viên gia đình do bất bình đẳng trong tiếp cận thông tin và các nguồn lực khác. Đại hội gia tộc thường được tổ chức khoảng một đến hai lần một năm nhằm thảo luận và xử lý những vấn đề mà gia đình quan tâm. Một số vấn đề được thảo luận trong các đại hội gia tộc có thể kể đến là:

- Thông qua những thay đổi trong chuẩn mực và định hướng của gia đình.
- Phổ biến cho các thành viên gia đình về quyền và trách nhiệm của mình.
- Thông qua các chính sách tuyển dụng và đãi ngộ đối với thành viên gia đình.
- Bầu chọn thành viên hội đồng gia tộc (nếu có hội đồng gia tộc).
- Bầu chọn các thành viên trong các ban nhóm khác trong gia đình.
- Các vấn đề quan trọng khác của gia tộc.

Thành viên: Nói chung, các đại hội gia tộc thường cho phép mọi thành viên gia đình tham gia. Tuy nhiên, một số gia đình cũng có những giới hạn nhất định về thành phần tham gia như giới hạn về độ tuổi tối thiểu, thông gia có được tham dự hay không, quyền bỏ phiếu trong buổi đại hội. Lịch trình và vai trò chủ tọa trong đại hội gia tộc thường do người trưởng họ hay một thành viên gia đình khác có uy tín đảm nhiệm. Trong các gia đình lớn, vai trò này thường được trao cho hội đồng gia tộc.

2.2 Hội đồng Gia tộc

Định nghĩa: Hội đồng Gia tộc, còn gọi là “Ban Giám sát Gia đình”, “Hội đồng Nội bộ” và “Ban Chấp hành Gia tộc”, là một cơ quan quản trị thường trực được đại hội gia tộc bầu chọn từ các thành viên của mình để cụ thể hoá các vấn đề trong doanh nghiệp gia đình. Hội đồng này thường được thành lập khi gia đình đã đạt tới một quy mô tương đối, cụ thể là hơn 30 thành viên. Khi đó, đại hội gia tộc sẽ rất khó có được những buổi thảo luận hữu ích cũng như đưa ra các quyết định nhanh chóng, hợp lý. Hội đồng gia tộc được thành lập vào thời điểm này để đóng vai trò là một cơ quan quản trị đại diện cho đại hội gia tộc trong việc điều phối các quyền lợi của các thành viên gia đình trong doanh nghiệp.

Mục đích: thành phần, cơ cấu, hoạt động của hội đồng gia tộc có sự khác biệt giữa các doanh nghiệp gia đình khác nhau. Tuy nhiên, nhiệm vụ của một hội đồng gia tộc điển hình thường bao gồm¹⁶:

- Làm cầu nối chủ yếu giữa gia đình, hội đồng quản trị và ban giám đốc.

16 Ivan Lansberg, Những thế hệ kế tiếp: Thực hiện Mơ ước Làm giàu của Gia đình (Nhà in Đại học Kinh doanh Harvard, 1999); Fred Neubauer và Alden G.Lank, Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững (Routledge Niu Yook, 1998).

- Đề xuất và thảo luận tên các ứng cử viên cho các thành viên của hội đồng quản trị.
- Soạn thảo, sửa đổi những văn kiện của gia tộc về đường hướng, sứ mạng và các chuẩn mực của doanh nghiệp.
- Soạn thảo, sửa đổi những chính sách của gia đình như về tuyển dụng thành viên gia đình, chế độ đãi ngộ, chính sách góp vốn trong gia tộc.
- Xử lý các vấn đề quan trọng khác trong gia đình.

Thành phần: cũng như bất kỳ một ủy ban hoạt động hiệu quả nào, hội đồng gia tộc cần có quy mô hợp lý, cụ thể là từ 5 đến 9 thành viên. Những thành viên này thường được bầu ra tại đại hội gia tộc, dựa trên trình độ và khả năng đảm nhiệm các nhiệm vụ của hội đồng. Một số gia đình thường chọn cách quy định mang tính hạn chế về thành phần hội đồng như hạn chế về tuổi tác và các tiêu chí về kinh nghiệm, cấm thông gia và các thành viên gia đình đang giữ chức vụ trong hội đồng quản trị hay ban giám đốc công ty tham gia. Một thực tiễn tốt là quy định giới hạn nhiệm kỳ để vừa cho phép nhiều thành viên gia đình hơn được tham gia vào hội đồng vừa tạo cảm giác công bằng, bình đẳng trong gia tộc.

Hội đồng gia tộc cần có một chủ tịch, cũng do đại hội gia tộc bổ nhiệm. Chủ tịch hội đồng là người lãnh đạo hội đồng và là đầu mối liên hệ chính trong gia tộc. Một giải pháp tốt khác là cử ra một thư ký hội đồng, làm nhiệm vụ ghi biên bản các cuộc họp và phổ biến cho các thành viên gia đình. Tùy theo mức độ phức tạp của các vấn đề trong gia đình mà hội đồng họp 2 – 6 lần một năm. Các quyết định thường được thông qua bằng bỏ phiếu đa số giữa các thành viên hội đồng.

Bảng sau sẽ trình bày những khác biệt chính giữa các cuộc họp gia đình, đại hội gia tộc và hội đồng gia tộc:

	Cuộc họp Gia đình	Đại hội Gia tộc	Hội đồng Gia tộc
Giai đoạn	Sáng lập	Hợp tác với Ruột thịt trong nhà/Liên kết với Họ hàng	Hợp tác với Ruột thịt trong nhà/Liên kết với Họ hàng
Tính chất	Thường là phi chính thức	Chính thức	Chính thức
Thành phần	Thường mở rộng cho mọi thành viên gia đình; người sáng lập có thể đề ra thêm một số tiêu chí chọn thành viên.	Thường mở rộng cho mọi thành viên gia đình; gia đình có thể đề ra thêm một số tiêu chí chọn thành viên.	Các thành viên gia đình được bầu chọn tại đại hội gia tộc. Các tiêu chí xét chọn do gia đình quyết định.
Quy mô	Quy mô nhỏ do gia đình vẫn còn trong giai đoạn sáng lập, thường gồm 6-12 thành viên gia đình.	Tùy thuộc vào quy mô gia đình và các tiêu chí về thành phần tham gia.	Tùy theo tiêu chí đặt ra về thành phần. Khoảng 5-9 thành viên là lý tưởng.
Số cuộc họp	Tùy theo giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp phát triển nhanh, có thể thường xuyên đến mức một lần một tuần.	1-2 lần một năm.	2-6 lần một năm.

	Cuộc họp Gia đình	Đại hội Gia tộc	Hội đồng Gia tộc
Hoạt động chính	• Phổ biến các chuẩn mực và định hướng của gia đình. • Thảo luận và đề xuất các ý tưởng kinh doanh mới. • Trù bị các lãnh đạo doanh nghiệp kế cận.	• Thảo luận và phổ biến các ý tưởng, bất đồng và định hướng. • Thông qua các chính sách, quy chế quan trọng liên quan đến gia đình. • Thông tin cho các thành viên gia đình về các vấn đề kinh doanh. • Bầu chọn hội đồng gia tộc và các thành viên ban nhóm khác.	• Giải quyết mâu thuẫn. • Xây dựng các chính sách và quy chế quan trọng liên quan đến gia đình. • Lập kế hoạch. • Truyền thông. • Điều phối công tác với ban giám đốc và hội đồng quản trị, cân bằng quan hệ giữa doanh nghiệp và gia đình.

2.3 Văn phòng Gia tộc

Định nghĩa: Văn phòng gia tộc là một trung tâm đầu tư và hành chính được tổ chức và giám sát bởi hội đồng gia tộc. Văn phòng gia tộc thường rất phổ biến ở những gia đình làm kinh doanh lớn và giàu có, do các thành viên luôn có nhu cầu tư vấn cá nhân về tài chính, ngân hàng, kế toán và các vấn đề khác.

Mục đích: Tư vấn về kế hoạch đầu tư cá nhân, thuế, bảo hiểm, quy hoạch nhà đất, tư vấn về nghề nghiệp và các chủ đề quan tâm khác cho các cá nhân trong gia đình.

Thành phần: Văn phòng gia tộc có hoạt động hoàn toàn riêng biệt so với doanh nghiệp, tuy cũng có thể có một số thành viên của nó đang làm việc trong doanh nghiệp. Phòng liên lạc thường có thành viên là các giám đốc chuyên môn đảm nhiệm việc theo dõi đầu tư, làm nghĩa vụ thuế, bảo hiểm, lập kế hoạch tài chính và các giao dịch trong nội bộ gia đình như cho, tặng cổ phiếu và lập quy hoạch nhà đất¹⁷.

17 Ivan Lansberg, Những Thế hệ Kế tiếp: Thực hiện Mơ ước Làm giàu của Gia đình (Ấn phẩm của Đại học Kinh doanh Harvard, 1999).

2.4 Các Thể chế Gia đình khác

Những gia đình làm kinh doanh có thể muốn thành lập những dạng thể chế khác để bao quát những lĩnh vực có quan tâm đặc biệt. Một số thể chế kiểu này là¹⁸:

Ban Giáo dục: Ban này chịu trách nhiệm bồi dưỡng nguồn vốn con người của gia đình và bảo đảm năng lực để tạo ra một sự cộng tác hiệu quả trong công tác quản trị. Ban giáo dục dự báo nhu cầu phát triển của các thành viên gia đình và tổ chức các chương trình, hoạt động đào tạo cho họ. Chẳng hạn, ban có thể tổ chức một buổi hội thảo về kế toán cho các thành viên gia đình để giúp họ biết cách đọc và hiểu được các báo cáo tài chính của công ty.

Ban Thanh lý Cổ phần: Ban này nằm dưới sự giám sát của hội đồng gia tộc, làm nhiệm vụ quản lý một quỹ được lập ra để cho phép các cổ đông muốn bán lại cổ phần với mức giá hợp lý để làm việc khác. Quỹ này thường được lập bằng cách đóng góp một tỉ lệ nhất định lợi nhuận của công ty mỗi năm.

Ban Kế hoạch Sự nghiệp: có nhiệm vụ xây dựng và giám sát các chính sách gia nhập cho những thành viên gia đình có nguyện vọng tham gia doanh nghiệp gia đình. Ban này cũng góp phần giám sát nghề nghiệp của các thành viên gia đình, cung cấp hướng dẫn nghề nghiệp và thông tin cho cổ đông và hội đồng gia tộc về tiến bộ nghề nghiệp của các thành viên. Ban kế hoạch sự nghiệp cũng hoạt động rất hữu hiệu trong việc tư vấn cho những thành viên gia đình không muốn làm việc trong doanh nghiệp gia đình về con đường phát triển sự nghiệp ở các doanh nghiệp bên ngoài.

Ban Sum họp Gia đình và Giải trí: mục đích của ban này là lập kế hoạch vui chơi, giải trí và các hoạt động khác nhằm gắn kết các thành viên gia đình thông qua các hoạt động loại này. Ban cũng tổ chức các buổi sum họp gia đình thường niên nhằm giữ quan hệ tốt giữa gia đình, họ hàng bằng việc tạo cơ hội để mọi người gặp gỡ, giao lưu.

18 Ivan Lansberg, Những Thế hệ Kế tiếp: Thực hiện Mơ ước Làm giàu của Gia đình (Ấn phẩm của Đại học Kinh doanh Harvard, 1999).; Fred Neubauer và Alden G.Lank, Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững (Routledge Niu Yook, 1998).

TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU 2

Tập đoàn Carvajal

Quy chế Gia tộc – Danh mục Những điều Cần biết

Tập đoàn Carvajal là một công ty đa quốc gia tư nhân hàng đầu của Colombia có hoạt động ở 19 nước trên thế giới, chủ yếu ở khu vực Mỹ Latinh. Tập đoàn Carvajal hoạt động trong 12 ngành nghề khác nhau, trong đó các lĩnh vực chủ yếu là: sản xuất, tái chế giấy; vật phẩm trường học và văn phòng; danh bạ điện thoại; xuất bản và biên tập; vật liệu nhựa và giấy đóng gói.

Tập đoàn Carvajal được ông Manuel Carvajal Valencia thành lập năm 1904 ở Cali, Colombia. Ông cũng là người thành lập một công ty in ấn có tên là La Imprenta Comercial. Dần dần, công ty mở rộng hoạt động ra các ngành kinh doanh và địa bàn khác, trở thành một trong những hãng đa quốc gia danh tiếng nhất châu Mỹ Latinh.

Hai hoạt động đầu tư của IFC vào Tập đoàn Carvajal được thực hiện vào các năm 2004 và 2006, với mục đích hỗ trợ Tập đoàn xây dựng các kế hoạch chiến lược và hiện đại hoá. Hoạt động đầu tư mới nhất của IFC vào Tập đoàn Carvajal là về cải tổ và hiện đại hoá hệ thống thông tin của Tập đoàn. IFC cũng đã tham gia tư vấn cho Tập đoàn Carvajal về lĩnh vực quản trị doanh nghiệp.

Mục lục Quy chế Gia tộc của Tập đoàn Carvajal¹⁹

A. Mục tiêu của Quy chế Gia tộc

1. Sự Liêm chính của Công ty Carvajal
2. Sự Đoàn kết trong Gia tộc Carvajal

B. Các Thể chế Gia đình

1. Đại hội Gia tộc
 - a. Mục tiêu của Đại hội Gia tộc
 - b. Các chức năng của Đại hội Gia tộc
2. Hội đồng Gia tộc
 - a. Mục tiêu của Hội đồng Gia tộc
 - b. Thành phần của Hội đồng Gia tộc
 - c. Chức năng của Hội đồng Gia tộc
 - d. Quyết định của Hội đồng Gia tộc
 - e. Tần suất các Cuộc họp của Hội đồng Gia tộc

19 Phỏng theo và tổng hợp từ Quy chế Gia tộc của Tập đoàn Carvajal năm 2002.

3. Hội đồng Phát triển Thành viên Gia đình Làm việc trong Công ty
 - a. Mục tiêu của Hội đồng Phát triển
 - b. Thành phần của Hội đồng Phát triển
 - c. Chức năng của Hội đồng Phát triển

C. Hội Từ thiện Gia tộc Carvajal (Tổ chức từ thiện)

1. Mục tiêu của Hội Từ thiện Gia tộc
2. Hội đồng Quản trị của Hội Từ thiện Gia tộc
3. Chủ tịch Hội từ thiện Gia tộc

D. Các Thể chế của Công ty

1. Đại hội Cổ đông
 - a. Mục tiêu của Đại hội Cổ đông
 - b. Các Quyết định của Đại hội Cổ đông
2. Hội đồng Quản trị
 - a. Mục tiêu của Hội đồng Quản trị
 - b. Thành phần của Hội đồng Quản trị
 - c. Chủ tịch Hội đồng Quản trị

E. Ban Giám đốc

1. Tổng Giám đốc công ty
 - a. Bổ nhiệm Tổng Giám đốc công ty

F. Chính sách cổ phần

1. Bán Cổ phiếu
 - a. Quyền Từ chối Mua Lần đầu
 - b. Điều kiện Bán
2. Quyền Cầm cố Cổ phiếu
3. Phát hành Cổ phiếu
4. Quỹ Dự phòng
 - a. Mục tiêu của Quỹ Dự phòng
 - b. Hội đồng Quản trị của Quỹ Dự phòng
5. Mâu thuẫn Quyền lợi
 - a. Đầu tư vào các Công ty khác
 - b. Giao dịch với Công ty
 - c. Các Hoạt động khác

G. Tuyển dụng Thành viên Gia đình

1. Gia nhập
2. Trách nhiệm
3. Chế độ đãi ngộ
4. Đánh giá Quá trình Phát triển
5. Nghỉ hưu

H. Ban trợ cấp xã hội (Trợ cấp cho Thành viên Gia đình)

1. Mục tiêu của Ban Trợ cấp Xã hội
2. Thành phần của Ban Trợ cấp Xã hội
3. Quy chế của Ban Trợ cấp Xã hội

I. Hoạt động của Gia đình

1. Các buổi Gặp mặt với Công chúng
2. Các buổi Họp phổ biến Thông tin
3. Truyền thông
4. Lịch sử Công ty

J. Quan hệ với Công chúng

K. Người Giám sát Quy chế Gia tộc

1. Mục tiêu của Người Giám sát
2. Bổ nhiệm Người Giám sát
3. Chức năng của Người Giám sát

L. Thư ký của Hội đồng Gia tộc

1. Mục tiêu của Thư ký Hội đồng Gia tộc
2. Bổ nhiệm Thư ký Hội đồng Gia tộc
3. Chức năng của Thư ký Hội đồng Gia tộc

M. Giải quyết mâu thuẫn

N. Cập nhật Quy tắc Gia tộc

O. Các định nghĩa

PHẦN III

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH

Hội đồng quản trị là một thể chế trung tâm trong bộ máy quản trị của hầu hết các công ty, kể cả các công ty thuộc sở hữu gia đình. Vai trò, cơ cấu và thành phần của hội đồng quản trị của mỗi doanh nghiệp gia đình một khác. Những yếu tố này thường được quyết định bởi quy mô và tính phức tạp của doanh nghiệp và lịch sử phát triển của gia tộc sở hữu doanh nghiệp.

Trong những năm đầu sau khi ra đời, hầu hết các doanh nghiệp gia đình thường lập hội đồng quản trị cho đúng với quy định của pháp luật. Còn gọi là “Ban giấy tờ”, mục đích của hội đồng quản trị thường chỉ giới hạn ở mức phê duyệt các vấn đề về tài chính, cổ tức và các thủ tục khác cần sự phê duyệt của hội đồng quản trị theo quy định của luật pháp. Những hội đồng quản trị kiểu này thường họp khoảng một hoặc hai lần một năm (tùy theo quy định từng nơi), đồng thời các phiên họp cũng chỉ diễn ra trong thời gian rất ngắn. Thành phần của Hội đồng Quản trị trong trường hợp này thường chỉ bao gồm các thành viên gia đình và trong vài trường hợp là một số ít các thành viên cao cấp ngoài gia đình được tin cậy. Đồng thời, những cá nhân này cũng thường là các thành viên ban giám đốc kiêm thành viên hội đồng quản trị, và đồng thời là các chủ sở hữu của công ty. Cơ chế quản lý này không có lợi nhiều cho doanh nghiệp gia đình vì mỗi thành phần của cơ chế này (hội đồng quản trị, ban giám đốc và gia đình) nếu tách riêng sẽ có thể đóng một vai trò tích cực và xây dựng hơn trong hệ thống quản trị của công ty. Hậu quả là vai trò của các thành phần bị chông chéo, có thể dẫn tới mâu thuẫn và kém hiệu quả trong giám sát công ty và việc ra quyết định chiến lược.

Khi phát triển đến trình độ phức tạp hơn, doanh nghiệp gia đình sẽ cần hội đồng quản trị đóng một vai trò tích cực hơn trong những vấn đề quan trọng như đề ra chiến lược của công ty và đánh giá hiệu quả quản lý. Những công tác này đòi hỏi hội đồng quản trị phải gặp mặt thường xuyên hơn và phải có trình độ và sự độc lập cần thiết để giám sát ban giám đốc công ty. Đó là khi hội đồng quản trị của doanh nghiệp gia đình trở nên có tổ chức

hơn, hoạt động có trọng điểm hơn và mở rộng của hơn với các thành viên độc lập từ bên ngoài.

Trước khi phát triển lên một hội đồng quản trị hoàn toàn chuyên nghiệp có khả năng hành động vì lợi ích tối cao của doanh nghiệp, độc lập với ban giám đốc và các cổ đông kiểm soát, nhiều doanh nghiệp gia đình thường thành lập một ban cố vấn để bổ sung các kỹ năng và trình độ cho các thành viên hội đồng quản trị hiện hành. Trong trường hợp này, ban cố vấn sẽ hợp tác chặt chẽ với hội đồng quản trị và ban giám đốc công ty để xử lý bất kỳ vấn đề chiến lược nào mà doanh nghiệp phải đối mặt.

1. Ban Cố vấn

1.1 Định nghĩa và Vai trò của Ban Cố vấn

Ban cố vấn là một nhóm những cá nhân có kinh nghiệm và uy tín được nhiều doanh nghiệp gia đình lập ra khi hội đồng quản trị chỉ gồm những thành viên gia đình và các thành viên ban giám đốc cao cấp của công ty. Trong trường hợp này, hội đồng quản trị có thể thiếu những năng lực chuyên môn và sự khách quan trong một số lĩnh vực chiến lược nhất định như marketing, tài chính, quản trị nhân sự và thị trường quốc tế. Chính vì vậy ban cố vấn được thành lập để bù trừ cho những khiếm khuyết của hội đồng quản trị mà không làm giảm sút quyền kiểm soát của gia tộc trong quá trình ra quyết định hay buộc phải chia sẻ thông tin với người ngoài. Ban cố vấn cũng có thể có lợi cho doanh nghiệp gia đình nhờ những mối liên hệ mà các thành viên của ban có được²⁰.

Ban cố vấn thường được coi là một “giải pháp dung hòa” giữa một bên là gia đình có quyền kiểm soát và một bên là hội đồng quản trị độc lập hơn. Nhiều doanh nghiệp gia đình nhận thức được yêu cầu phải có một hội đồng quản trị độc lập nhưng cảm thấy không thoải mái khi phải chia sẻ những thông tin nhạy cảm của công ty cũng như quyền lực ra quyết định với một nhóm những người không thuộc gia đình. Những doanh nghiệp gia đình này thường chọn cách lập ban cố vấn để tìm kiếm ý kiến tư vấn và trình độ chuyên môn từ bên ngoài đồng thời vẫn giữ được quyền kiểm soát Hội đồng Quản trị thực sự của công ty. Dần dần và khi gia đình nhận ra được những lợi ích của ban cố vấn thì một số thành viên của ban cũng thường được mời tham gia vào hội đồng quản trị của công ty.

20 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu York, 1998).

1.2 Thành phần của Ban Cố vấn

Quy mô thực tế nhất đối với ban cố vấn là trong khoảng từ 3 đến 7 thành viên. Quy mô ban cố vấn nhỏ sẽ giúp duy trì hiệu quả và cho phép các thành viên của ban truyền đạt được rõ ràng ý kiến của mình tới những thành viên khác. Thành viên của ban cố vấn thường là các chuyên gia trong lĩnh vực và thị trường doanh nghiệp gia đình, hay trong những lĩnh vực khác như tài chính, marketing và thị trường quốc tế. Họ cũng có thể tư vấn các kiến thức và kinh nghiệm của mình cho doanh nghiệp gia đình khi việc kinh doanh chuyển sang các lĩnh vực mới hay mở rộng sang các nước khác. Ban cố vấn thường họp khoảng 3 tới 4 lần một năm, tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp gia đình và mức độ phức tạp trong hoạt động. Tổng Giám đốc và một số giám đốc cao cấp trong doanh nghiệp gia đình cũng có thể tham gia ban cố vấn nhằm điều phối và định hướng các nội dung thảo luận trong các phiên họp phù hợp với nhu cầu của công ty.

Để bảo đảm tính khách quan của các thành viên ban cố vấn, những cá nhân sau đây không được tham gia ban cố vấn²¹:

- Nhà cung cấp hay người bán hàng cho công ty.
- Bạn bè của chủ doanh nghiệp không có trình độ phù hợp.
- Những đơn vị đang cung cấp dịch vụ cho công ty (như ngân hàng, luật sư, kiểm toán độc lập, tư vấn), vì họ đã cung cấp dịch vụ tư vấn này dưới dạng khác cũng như sự khách quan và độc lập của họ có thể bị ảnh hưởng bởi vì họ đang làm việc cho công ty và được công ty trả thù lao.
- Những cá nhân có mâu thuẫn lợi ích nếu làm cố vấn cho công ty.
- Những cá nhân hiện đã đảm nhiệm quá nhiều trách nhiệm và sẽ không thể làm tốt vai trò của mình nếu trở thành thành viên ban cố vấn.

1.3 Ưu điểm và Nhược điểm của Ban Cố vấn

Bảng dưới đây trình bày tóm tắt một số ưu nhược điểm chính của ban cố vấn²²:

21 Richard Narva và Beth Silver, "Làm thế nào để Xây dựng Cơ chế Quản trị Hiệu quả trong Doanh nghiệp thuộc Kiểm soát Gia đình", Tạp chí Quản trị viên NACD hàng tháng, 8/2003.

22 Phỏng theo Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

Ban Cố vấn	
Ưu điểm	• Các thành viên không có trách nhiệm pháp lý nào; nhờ đó giảm chi phí cho công ty (không cần bảo hiểm) và dễ dàng tuyển dụng thành viên hơn (do việc chọn thành phần của ban không mạo hiểm như việc bầu chọn thành viên hội đồng quản trị công ty) • Có thể mang lại cho công ty những kỹ năng, trình độ chuyên môn, kiến thức mà ban giám đốc và hội đồng quản trị hiện hành chưa có. • Ý kiến tư vấn của ban thường khách quan • Các thành viên của ban có thể giới thiệu những mối quan hệ mới dẫn tới tăng doanh số hay tạo thêm nguồn vốn.
Nhược điểm	• Ban cố vấn hoạt động như một nhóm chuyên gia có những ý kiến tư vấn nhưng không được công ty áp dụng một cách hệ thống. Hậu quả là ban cố vấn có thể không được coi trọng như một hội đồng quản trị thực sự. • Ban cố vấn không có quyền yêu cầu thông tin từ ban giám đốc nên các đề xuất của ban chỉ có thể dựa trên những gì mà ban giám đốc tự nguyện chia sẻ với các thành viên của ban. • Các thành viên của ban cố vấn chỉ có rất ít hoặc không có ảnh hưởng gì đến chiến lược và công tác giám sát hiệu quả hoạt động của ban giám đốc. • Do thiếu trách nhiệm pháp lý nên khó buộc thành viên của ban cố vấn chịu trách nhiệm cho những ý kiến tư vấn của họ. • Một số thành viên của ban cố vấn có thể không coi trọng vai trò của mình nên không có sự chuẩn bị và đóng góp cần có so với khi họ là thành viên hội đồng quản trị thực sự.

2. Hội đồng Quản trị

2.1 Vai trò của Hội đồng Quản trị

Vai trò chủ yếu của một hội đồng quản trị hoạt động hiệu quả là đề ra chiến lược chung cho công ty; giám sát hiệu quả quản lý; và bảo đảm việc xây dựng một cơ chế quản trị doanh nghiệp phù hợp, trong đó có môi trường kiểm soát chặt chẽ, có mức độ công khai đầy đủ và một cơ chế bảo vệ cổ đông thiểu số thích hợp. Thời gian và nỗ lực được hội đồng quản trị phân bổ cho từng lĩnh vực trên tùy thuộc vào quy mô và mức độ phức tạp của doanh nghiệp gia đình. Chẳng hạn, một công ty có ít cổ đông, quy trình kinh doanh đơn giản, cơ chế kiểm soát nội bộ hiệu quả và một mức độ tham gia cao của các chủ sở hữu vào hoạt động kinh doanh thì sẽ cần hội đồng quản trị chú trọng nhiều hơn vào chiến lược và các vấn đề hoạch định dài hạn.

Hội đồng quản trị của công ty thuộc sở hữu gia đình cần đóng góp vào lợi ích cho công ty mà không lặp lại những hoạt động đã được các bộ phận khác trong công ty thực hiện. Chẳng hạn, hội đồng quản trị phải hướng dẫn chứ không phải tham gia vào công tác quản lý thường nhật của công ty vì đây là nhiệm vụ của ban giám đốc công ty. Hơn nữa, các thành viên hội đồng quản trị cần phải có những quyền lực và sự tự do cần thiết để giám sát và chất vấn các quyết định và những hành động khác của các thành viên ban giám đốc và/hoặc các thành viên gia đình.

Ngoài vấn đề chiến lược và giám sát, một số nhiệm vụ chính được trao cho hội đồng quản trị gồm²³:

- Bảo đảm sự kế nhiệm của các thành viên ban giám đốc.
- Bảo đảm sẵn sàng các nguồn tài chính cho doanh nghiệp.
- Bảo đảm sự phù hợp của các cơ chế kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro của công ty.
- Báo cáo cho các cổ đông và các bên liên quan khác.

23 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

2.2 Thành phần của Hội đồng Quản trị

Thành phần và quy mô của hội đồng quản trị sẽ tùy thuộc vào quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của công ty. Tuy không có công thức đơn giản nào để xác định được bao nhiêu thành viên là phù hợp cho mọi doanh nghiệp gia đình nhưng những thực tiễn tốt nhất thường đề xuất một quy mô hội đồng quản trị nên có khoảng từ 5 đến 9 thành viên. Lợi thế của quy mô hội đồng quản trị nhỏ là tăng được hiệu suất vì các thành viên hội đồng quản trị có nhiều cơ hội giao tiếp, lắng nghe nhau hơn và duy trì quá trình thảo luận theo đúng định hướng. Ngoài ra, công ty cũng dễ tổ chức các buổi họp của hội đồng quản trị và đạt số phiếu biểu quyết nhanh hơn trong một nhóm nhỏ so với nhóm lớn.

Khi lựa chọn các thành viên hội đồng quản trị, các công ty gia đình cần chú ý tới những cá nhân có khả năng đem lại lợi ích cho doanh nghiệp và đóng góp những kỹ năng cần thiết trong những lĩnh vực như chiến lược và/hoặc quản lý cũng như giám sát hoạt động. Hơn nữa, để lựa chọn được đúng các thành viên hội đồng quản trị thì cần tập trung vào khả năng đóng góp cho công ty chứ không phải việc họ có phải là thành viên của gia đình hay không. Tuy nhiên trên thực tế, các doanh nghiệp gia đình thường có các hội đồng quản trị hầu như chỉ gồm toàn các thành viên gia đình. Lợi ích của việc có được một hội đồng quản trị hoạt động độc lập với ban giám đốc và các cổ đông chi phối sẽ được thảo luận thêm trong Phần III-3 tiếp theo.

Bảng dưới đây sẽ tóm tắt một số tiêu chí mà các thành viên hội đồng quản trị cần có:

Phẩm chất Cá nhân	Trình độ Chuyên môn
• Có phẩm chất cá nhân liêm chính và có tinh thần trách nhiệm cao • Có năng lực làm việc trong tập thể • Có kỹ năng giao tiếp tốt • Có kỹ năng lãnh đạo • Có kỹ năng phân tích tốt • Can đảm, tự tin và có khả năng chất vấn các thành viên khác, các thành viên gia đình và các giám đốc cao cấp	• Có kinh nghiệm trong ngành, lĩnh vực • Có khả năng xét đoán hợp lý trong kinh doanh • Có trình độ, kỹ năng về những lĩnh vực phù hợp (do công ty yêu cầu), chẳng hạn như: Chiến lược, Marketing, Luật, Tài chính Kế toán, Quản lý Rủi ro, Kiểm soát Nội bộ, Nhân sự và Quản trị Doanh nghiệp • Có những mối quan hệ hữu ích

2.3 Nghĩa vụ của Thành viên Hội đồng Quản trị

Các thành viên hội đồng quản trị được cổ đông của công ty bầu chọn và phải hành động vì lợi ích tối đa của công ty cũng như cẩn trọng trong công việc. Dưới đây là một số nghĩa vụ chính của các thành viên²⁴:

Nghĩa vụ Cẩn trọng: Trước khi ra quyết định, các thành viên hội đồng quản trị phải hành động một cách hợp lý và có những cố gắng thực sự trong phân tích, có tính đến mọi thông tin thích hợp và quan trọng tiếp cận được. Theo nghĩa vụ cẩn trọng này, các thành viên hội đồng quản trị phải:

- Cẩn thận nghiên cứu mọi thông tin quan trọng nắm bắt được trước khi ra bất kỳ quyết định nào.
- Hành động một cách miễn cán và với năng lực cao.
- Ra quyết định dựa trên cơ sở có đầy đủ thông tin suy nghĩ thấu đáo.
- Thường xuyên tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị, chuẩn bị đầy đủ trước khi đến họp và tham gia tích cực vào các cuộc họp (nội dung này trong nghĩa vụ cẩn trọng còn được gọi là “nghĩa vụ lưu ý” hay “nghĩa vụ tuân thủ”).

Nghĩa vụ trung thành: Khi thực hiện nhiệm vụ, các thành viên hội đồng quản trị phải trung thành với công ty, đặt lợi ích công ty lên trên bất kỳ quyền lợi nào khác. Các thành viên không được thu lợi cá nhân từ bất kỳ hành động nào thực hiện nhân danh công ty. Theo nghĩa vụ trung thành, các thành viên hội đồng quản trị phải:

- Đặt quyền lợi của công ty lên trên mọi quyền lợi cá nhân hay lợi ích khác.
- Lập tức công khai mọi trường hợp mâu thuẫn lợi ích cho các thành viên khác trong hội đồng quản trị.
- Không tham gia bỏ phiếu cho những vấn đề có thể có mâu thuẫn với lợi ích cá nhân.

24 NACD, “Hội đồng Quản trị trong Doanh nghiệp thuộc Sở hữu Gia đình”, Bộ Cẩm nang dành cho Thành viên Hội đồng Quản trị, 2004.

3. Thành viên Độc lập trong Hội đồng Quản trị

3.1 Tầm Quan trọng của các Thành viên Độc lập

Thành lập một hội đồng quản trị vững mạnh và độc lập là một quyết định sáng suốt mà hầu hết các gia đình tham gia kinh doanh đều thực hiện khi hoạt động của công ty đã đạt đến một quy mô và mức độ phức tạp nhất định. Một nghiên cứu thực hiện ở Mỹ trên hơn 80 công ty thuộc sở hữu gia đình do thế hệ thứ ba trở lên điều hành cho thấy sự hiện diện của một hội đồng quản trị tích cực bên ngoài (không thuộc sự kiểm soát của gia đình) là yếu tố quan trọng nhất đối với sự tồn tại và thành công của các công ty này²⁵.

Tuy nhiên, trên thực tế, phần lớn các doanh nghiệp gia đình đều giành quyền tham gia vào hội đồng quản trị cho các thành viên gia đình và chỉ trong một số ít trường hợp là cho một số các thành viên ngoài gia đình được tin cậy tham gia. Cách này thường được sử dụng để duy trì sự kiểm soát của gia đình về đường lối kinh doanh của công ty. Đáng tiếc là sự vắng mặt của các thành viên hội đồng quản trị ngoài gia đình có thể khiến hội đồng quản trị trong một doanh nghiệp gia đình khó tận dụng được những kiến thức, khả năng chuyên môn mà mình còn thiếu. Những thành viên hội đồng quản trị độc lập thực sự cũng sẽ thách thức đối với lối tư duy của gia đình và giúp tăng cường tính kỷ luật trong các buổi họp của hội đồng quản trị. Ngoài ra, sự có mặt của các thành viên độc lập trong các buổi họp sẽ khiến các thành viên gia đình không lãng phí thời giờ quý báu vào những vấn đề gia đình mà tập trung hơn vào chiến lược và giám sát kinh doanh. Cuối cùng, các thành viên hội đồng quản trị độc lập cũng có thể đóng vai trò “trung gian” giữa các thành viên gia đình trong trường hợp có bất đồng ý kiến về các vấn đề kinh doanh.

Dưới đây là một số lợi ích của thành viên độc lập²⁶:

- Đem lại cái nhìn khách quan về công tác chiến lược và kiểm soát.
- Bổ sung những kỹ năng, kiến thức mới mà công ty chưa có.
- Mang đến quan điểm độc lập và khách quan trong gia đình.

25 John Ward, *Xây dựng Hội đồng Quản trị hiệu quả trong Doanh nghiệp Tư nhân* (Nhà Xuất bản Doanh nghiệp gia đình, 1991).

26 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

- Ra các quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm không phụ thuộc vào quan hệ gia đình.
- Đóng vai trò là yếu tố cân bằng giữa các thành viên trong gia đình và trong một số trường hợp, đứng ra làm người phán xử khách quan các bất đồng giữa các giám đốc là thành viên gia đình.
- Đem lại lợi ích từ mối quan hệ kinh doanh và các quan hệ khác của họ.

3.2 Định nghĩa Tính Độc lập của Thành viên Hội đồng Quản trị

Định nghĩa về tính độc lập của thành viên hội đồng quản trị ở mỗi thị trường một khác. Tuy nhiên, những nội dung chủ yếu trong định nghĩa về cơ bản là giống nhau. Nguyên tắc chung là thành viên độc lập phải không có mối quan hệ nào với ban giám đốc, kiểm soát viên (gia đình) và những đối tượng khác có thể có ảnh hưởng đến nhận định của thành viên đó. Sau đây là định nghĩa của IFC về thành viên hội đồng quản trị độc lập:

Định nghĩa Cụ thể về Thành viên Hội đồng Quản trị Độc lập²⁷

“Thành viên Hội đồng Quản trị Độc lập” là một thành viên đáp ứng các tiêu chuẩn dưới đây:

1. Chưa từng làm việc cho Công ty hay các đơn vị liên quan với Công ty trong năm năm qua;
2. Không phải và không có liên hệ với một công ty đang là cổ vấn hay tư vấn của Công ty hay các đơn vị liên quan;
3. Không có liên hệ với khách hàng hay nhà cung cấp lớn của Công ty hay các đơn vị liên quan;
4. Không có hợp đồng dịch vụ cá nhân nào với Công ty, các đơn vị liên quan hay ban giám đốc;
5. Không có liên hệ với một tổ chức phi lợi nhuận đang nhận tài trợ đáng kể từ Công ty hay các đơn vị liên quan;

27 Tổ chức Tài chính Quốc tế, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGToolsFamilyFounderUnlisted>.

6. Không phải là thành viên ban giám đốc của một công ty khác nếu có bất kỳ giám đốc nào của Công ty tham gia vào hội đồng quản trị của công ty đó;
7. Không phải thành viên gia đình trực hệ của một cá nhân đã từng làm việc cho Công ty hay các đơn vị liên quan trong năm năm qua trong cương vị một giám đốc điều hành;
8. Không hoặc chưa từng có liên hệ hay làm việc cho một đơn vị kiểm toán hiện nay hay trước đây của Công ty hay các đơn vị liên quan trong vòng năm năm trở lại đây;
9. Không phải là cá nhân chi phối Công ty (hay thành viên của một nhóm cá nhân và/hoặc tổ chức có chung quyền kiểm soát công ty) hay anh, chị, bố mẹ, ông bà, con cái, anh chị em họ, cô, dì, chú, bác, cháu của người đó hay vợ chồng, quả phụ, thông gia, người thừa kế, thừa hưởng di chúc và kế nghiệp của những người nói trên (hay bất kỳ thỏa thuận tín thác hay thỏa thuận tương tự trong đó bất kỳ cá nhân, tập thể nào nói trên là người thụ hưởng duy nhất) hay người thực thi, quản trị hay đại diện cá nhân của bất kỳ người nào nêu trong đoạn này nhưng đã qua đời hay không có năng lực pháp lý.

Trong khuôn khổ định nghĩa này, một người sẽ được coi là có 'liên hệ' với một bên liên quan nếu người đó: (i) có quyền lợi sở hữu trực tiếp hay gián tiếp tại đó; hay (ii) làm việc cho đơn vị đó; "Bên liên quan" đối với Công ty có nghĩa là bất kỳ cá nhân, tổ chức nào kiểm soát, bị kiểm soát hay bị nằm dưới quyền kiểm soát chung với Công ty.

PHẦN IV

BAN GIÁM ĐỐC TRONG DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH

Các giám đốc cao cấp là một bộ phận thiết yếu trong cơ chế quản trị doanh nghiệp gia đình vì chất lượng của những giám đốc này sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của công ty và sản nghiệp của gia đình. Các giám đốc cao cấp có trách nhiệm thực hiện đường lối chiến lược do hội đồng quản trị đề ra và quản lý hoạt động thường nhật của công ty. Có được những giám đốc giỏi để lãnh đạo công ty là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp gia đình thành công.

1. Giám đốc là Thành viên Gia đình và Ngoài Gia đình

Trong những năm đầu khi mới thành lập, các doanh nghiệp gia đình thường được lãnh đạo và quản lý bởi (những) người sáng lập. Cơ chế quản lý của các doanh nghiệp này có thể không được bài bản và quyền ra quyết định được tập trung vào trong tay của (những) người sáng lập và một số người thân trong gia đình. Cơ chế quản lý này thường phát huy hiệu quả tốt trong giai đoạn phát triển đầu của công ty. Người sáng lập tận tụy và chuyên cần thường là lý do chính dẫn đến thành công của doanh nghiệp gia đình trong giai đoạn này.

Khi quy mô công ty lớn dần và hoạt động kinh doanh trở nên phức tạp hơn thì sẽ cần có một cơ chế quản lý chính quy hơn, quy trình quyết sách phân cấp nhiều hơn và một bộ máy quản lý có trình độ hơn để ứng phó với sự phức tạp trong hoạt động kinh doanh và những hoạt động thường nhật ngày một khó khăn hơn. Đáng tiếc là nhiều doanh nghiệp gia đình còn chưa để ý đến đòi hỏi phải chuyên môn hoá doanh nghiệp của mình mà vẫn giành riêng những vị trí giám đốc cao cấp cho người trong nhà. Tuy nhiều thành viên gia đình này cũng là những giám đốc có trình độ cao, đem lại lợi ích cho doanh nghiệp nhưng đa số còn chưa đủ trình độ để đảm đương nhiệm vụ này. Ngay cả khi tất cả các thành viên trong gia đình đều là những giám đốc giỏi thì họ cũng chưa chắc đã có được những kỹ năng và trình độ chuyên môn mà một công ty đang lớn mạnh và môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp đòi hỏi. Những gia đình làm kinh doanh cần hiểu rằng về lâu

dài, một số thành viên gia đình cần rời vị trí, nhường chỗ cho những cá nhân ngoài gia đình có chuyên môn và trình độ cao hơn.

Việc bảo đảm cho công ty gia đình có được những giám đốc giỏi là một quá trình phải bắt đầu từ rất sớm, thậm chí ngay trong giai đoạn sáng lập của doanh nghiệp đó. Một số bước có thể kể đến trong quá trình này là:

- Phân tích cơ cấu tổ chức và so sánh những vị trí, trách nhiệm hiện thời và tối ưu (so với các công ty tương tự) của từng giám đốc.
- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chính quy, xác định rõ chức năng, trách nhiệm của mọi giám đốc. Để làm được việc này phải dựa vào nhu cầu sản xuất, kinh doanh của công ty trong hiện tại và tương lai.
- Đánh giá kỹ năng, trình độ của ban giám đốc hiện hành dựa trên cơ cấu tổ chức mới
- Thay thế và/hoặc tuyển mộ các giám đốc.
- Phân cấp quá trình ra quyết định và cấp phê duyệt nếu cần. Quyền quyết định phải gắn liền với chức năng/trách nhiệm của người giám đốc chứ không phải mối quan hệ của họ với gia đình.
- Có chính sách tuyển dụng thành viên gia đình rõ ràng và phổ biến nội dung chính sách cho mọi thành viên gia đình (xem thêm chi tiết về chính sách tuyển dụng thành viên gia đình trong phần II-1-1 của Cẩm nang này).
- Xây dựng chương trình đào tạo nội bộ để bồi dưỡng cho những nhân viên có trình độ sẵn sàng đảm nhận những vị trí lãnh đạo cao cấp trong tương lai.
- Thiết lập cơ chế đãi ngộ phù hợp nhằm khuyến khích mọi giám đốc đóng góp dựa trên hiệu quả công tác chứ không phải quan hệ của họ với gia đình.

Bảng sau sẽ trình bày tóm tắt cách thức xử lý một số vấn đề về tuyển dụng của doanh nghiệp gia đình tùy theo ưu tiên cho gia đình hay doanh nghiệp được đặt lên trước²⁸:

28 Mike Cohn, "Công ty của Bạn đặt Gia đình hay Việc Kinh doanh lên trước?", Thời báo Kinh doanh Phoenix, 1/2005.

Vấn đề	Công ty đặt Gia đình lên trước	Công ty đặt việc Kinh doanh lên trước
Chính sách Tuyển dụng	Chính sách rộng mở cho mọi thành viên gia đình. Công ty thuộc sở hữu gia đình thường là nơi trú chân cho những người không thể thành đạt bên ngoài.	Chỉ có những thành viên gia đình đủ trình độ mới được tham gia vào công ty. Điều kiện để làm việc cho gia đình được quy định rõ, trong đó có các yêu cầu về học vấn và kinh nghiệm làm việc ở bên ngoài.
Chế độ Đãi ngộ	Tiền lương ngang bằng cho mọi đối tượng. Mọi người được trả cùng mức lương, bất kể kinh nghiệm và đóng góp cho doanh nghiệp. Các thành viên gia đình có trình độ phải gánh vác thay cho những anh chị em ruột hay họ hàng kém năng lực hơn (thông qua lương bổng, phúc lợi v.v.).	Đãi ngộ dựa trên kết quả công tác và trách nhiệm. Chế độ đãi ngộ dựa trên các thước đo thị trường và của ngành chứ không phải nhu cầu của gia đình. Trách nhiệm và quan hệ phân cấp được truyền đạt rõ ràng và được hiểu rõ. Người có thành tích tốt được trả lương cao hơn. Thành viên gia đình có thể bị chấm dứt hợp đồng nếu hiệu quả làm việc kém.
Khả năng Lãnh đạo	Khả năng lãnh đạo được đánh giá dựa trên tuổi tác, chứ không phải năng lực hay mức độ thành công. Tuổi tác trong doanh nghiệp gia đình được đánh giá cao hơn kinh nghiệm và sự thành đạt ngoài doanh nghiệp.	Bảo đảm tìm được người có tài lãnh đạo. Phương châm của gia đình là để những người “giỏi nhất và xuất sắc nhất” điều hành doanh nghiệp, dù là người trong nhà hay người ngoài. Các lãnh đạo cao cấp không phải người trong nhà có thể được tuyển mộ từ trong ngành tuy một số công ty đã tự đào tạo thành công những giám đốc của mình ở những vị trí cao nhất.

Phân bổ Nguồn lực Kinh doanh	Các nguồn lực kinh doanh chung được sử dụng cho nhu cầu cá nhân của các thành viên gia đình (nhà cửa, xe cộ, mua sắm cá nhân v.v)	Các nguồn lực kinh doanh được sử dụng có chiến lược. Có sự phân biệt rõ ràng giữa tài sản của doanh nghiệp và gia đình. Việc lập ngân sách và kế hoạch được coi trọng; lợi nhuận được sử dụng để tái đầu tư phát triển hoặc để trả cổ tức.
Đào tạo	Không có chương trình đào tạo chính quy. Các thành viên gia đình phải tự học hỏi cách thức làm ăn bằng trực giác.	Yêu cầu đào tạo chính quy được nắm bắt một cách kịp thời. Các chương trình đào tạo được lên lịch và tổ chức để tập huấn cho thành viên gia đình cách thức kinh doanh.

2. Kế nhiệm Tổng Giám đốc và các Thành viên Ban Giám đốc

Việc kế nhiệm Tổng Giám đốc và các thành viên ban giám đốc có lẽ là vấn đề quan trọng nhất của các công ty, kể cả các công ty gia đình. Sở dĩ như vậy là do các giám đốc cao cấp nhất của công ty thường cũng chính là động lực tạo nên thành quả, tăng trưởng và bảo đảm sự sống còn của công ty. Vấn đề kế nhiệm ban giám đốc thậm chí còn quan trọng hơn đối với các doanh nghiệp gia đình vì đây sẽ là một vấn đề đặc biệt gai góc khi gia đình phát triển dần lên và khi đó sẽ có nhiều ứng cử viên hơn cho các vị trí giám đốc từ những chi nhánh khác nhau trong gia đình. Nhiều doanh nghiệp gia đình thường trì hoãn việc hoạch định người kế nhiệm cho các vị trí giám đốc cao cấp đến tận phút chót, dẫn tới sự khủng hoảng nhiều khi nghiêm trọng đến mức làm tan vỡ doanh nghiệp gia đình. Yếu kém trong việc lên kế hoạch kế nhiệm ban giám đốc thực sự là một trong những lý do khiến phần lớn các doanh nghiệp gia đình tan vỡ trước khi phát triển được đến thế hệ thứ ba²⁹.

29 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

Phần này trong cuốn Cẩm nang sẽ chủ yếu đưa ra những lời khuyên cơ bản để xây dựng quy trình hoạch định hiệu quả người kế nhiệm vị trí Tổng Giám đốc trong doanh nghiệp gia đình nhưng hầu hết những ý kiến tư vấn này cũng có thể được áp dụng để bảo đảm có sự chuyển tiếp thuận lợi cho các vị trí giám đốc cao cấp khác trong doanh nghiệp gia đình.

Các gia đình làm kinh doanh có thể chưa chú ý đến sự cần thiết phải lập kế hoạch kế nhiệm vị trí Tổng Giám đốc vì nhiều lý do khác nhau, như³⁰:

- Các thành viên gia đình trì hoãn ra quyết định để tránh gây xích mích giữa các thành viên gia đình trong trường hợp có nhiều ứng cử viên cho vị trí Tổng Giám đốc trong gia đình.
- Các thành viên gia đình trì hoãn ra quyết định vì chưa có thành viên gia đình hay người ngoài gia đình nào đủ khả năng thay thế vị trí Tổng Giám đốc hiện tại.
- Các thành viên gia đình tránh đề cập đến vấn đề này do ngại nhắc đến việc một người lãnh đạo gia đình sẽ phải ra đi (Tổng Giám đốc hiện tại).
- Tổng Giám đốc hiện tại không chịu chấp nhận rằng công ty sẽ vẫn tồn tại dù không có người đó và/hoặc do lo sợ phải về hưu và không chịu đề cập đến vấn đề kế nhiệm.

2.1 Tầm Quan trọng của Kế hoạch Chính quy về Kế nhiệm Ban giám đốc

Việc kế nhiệm ban giám đốc là một quá trình với một số bước nhằm bảo đảm sự kế tục hợp lý những vị trí quản lý quan trọng, kể cả vị trí Tổng Giám đốc. Một kế hoạch kế nhiệm chính thức sẽ bảo đảm sự liên tục trong sản xuất, kinh doanh, từ đó nâng cao khả năng sống còn của doanh nghiệp gia đình khi việc kinh doanh được bàn giao từ thế hệ này sang thế hệ khác. Mục đích của kế hoạch này là nhằm bảo đảm có được những kỹ năng và năng lực lãnh đạo cần thiết để thay thế bất kỳ giám đốc cao cấp nào sắp rời đi khi cần. Kế hoạch kế nhiệm Tổng Giám đốc hiệu quả phải giúp chọn ra được người có năng lực cao nhất (dù là người trong hay ngoài gia đình) làm Tổng Giám đốc kế nhiệm. Ngoài ra, quá trình bầu chọn phải có sự tham gia của tất cả các thành viên gia đình, hội đồng quản trị, các giám đốc chủ chốt và những cổ đông lớn bên ngoài khác để bảo đảm mọi người đều nhất trí về Tổng Giám đốc kế nhiệm được chọn.

30 Ivan Lansberg, “Âm mưu kế vị”, Đánh giá Doanh nghiệp Gia đình, 6/1988; Fred Neubauer và Alden G.Lank, Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững (Routledge New York, 1998).

2.2 Các Bước lập Kế hoạch Kế nhiệm Tổng Giám đốc chính thức

Về quá trình lập kế hoạch kế nhiệm Tổng Giám đốc ở mỗi doanh nghiệp gia đình một khác tùy thuộc vào mức độ phức tạp của doanh nghiệp, mức độ tham gia của gia đình trong doanh nghiệp và số lượng ứng cử viên có khả năng kế vị Tổng Giám đốc từ thành viên gia đình. Sau đây là quy trình từng bước giúp các doanh nghiệp gia đình có sự chuẩn bị tốt hơn cho việc kế nhiệm vị trí Tổng Giám đốc³¹:

Bắt đầu Sớm: Nhiều cố vấn doanh nghiệp gia đình đề xuất bắt đầu quá trình xét chọn Tổng Giám đốc kế nhiệm ngay sau khi Tổng Giám đốc hiện tại vừa được bổ nhiệm. Làm như vậy sẽ bảo đảm tính liên tục của doanh nghiệp và giúp cho công ty có được một Tổng Giám đốc mới được bầu chọn kỹ càng, được trang bị tốt để kế nhiệm Tổng Giám đốc hiện hành. Việc bắt đầu sớm quá trình tìm kiếm Tổng Giám đốc mới càng đặc biệt quan trọng nếu Tổng Giám đốc kế nhiệm sẽ là người trong gia đình. Trong trường hợp này, quá trình xét chọn và bồi dưỡng Tổng Giám đốc mới từ thế hệ trẻ sẽ kéo dài hơn so với trường hợp Tổng Giám đốc mới được tìm kiếm từ bên ngoài gia tộc.

Trong hầu hết các doanh nghiệp gia đình, chính Tổng Giám đốc hiện tại là người khởi phát quá trình lập kế hoạch kế nhiệm. Một hội đồng quản trị năng nổ cũng sẽ đóng một vai trò quan trọng bằng cách yêu cầu phải lập kế hoạch kế nhiệm khi Tổng Giám đốc hiện tại không bắt đầu sớm quá trình này.

Xây dựng Cơ chế Phát triển Sự nghiệp: Một kế hoạch kế nhiệm tốt phải chọn ra được ứng cử viên tốt nhất cho vị trí cần thay thế, cho dù ứng cử viên đó có quan hệ với gia đình hay không. Nếu Tổng Giám đốc kế nhiệm được chọn từ gia đình hay trong số các cán bộ hiện có thì cần xây dựng được một cơ chế bồi dưỡng nghề nghiệp chặt chẽ nhằm chuẩn bị sẵn sàng các yếu tố cần có cho các ứng viên Tổng Giám đốc này. Nếu có một cơ chế như vậy thì sẽ nâng cao được năng lực của các ứng cử viên Tổng Giám đốc nhờ tạo cho họ cơ hội học hành, đào tạo cần thiết cũng như phản ánh thường xuyên cho họ biết kết quả phấn đấu của mình trong công ty.

Một số doanh nghiệp gia đình sẽ quyết định thuê Tổng Giám đốc từ bên ngoài nếu không có ứng cử viên Tổng Giám đốc phù hợp nào trong gia đình hay trong số cán bộ hiện tại. Trong trường hợp này, một ban thuộc hội đồng quản trị (chẳng hạn, Ban Đề cử Nhân sự) sẽ đứng ra chủ trì việc lập kế hoạch

31 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

kế nhiệm Tổng Giám đốc. Ban này sẽ bắt đầu bằng việc đề ra những tiêu chí xét chọn Tổng Giám đốc kế nhiệm trước khi tìm kiếm các ứng cử viên phù hợp. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình cũng chọn cách sử dụng các đơn vị cung cấp nhân lực để tiếp cận được nhiều ứng cử viên tiềm năng hơn.

Tìm kiếm Lời khuyên: Đặc biệt trong giai đoạn thu hẹp danh sách các ứng cử viên kế nhiệm, Tổng Giám đốc sẽ cần lời khuyên từ những thành viên độc lập bên ngoài của hội đồng quản trị. Nếu không có những thành viên này thì cần hỏi ý kiến những giám đốc cao cấp ngoài gia đình được tín nhiệm. Một số gia đình cũng hỏi ý kiến của hội đồng gia tộc trong quá trình xét chọn, nhất là nếu ứng cử viên Tổng Giám đốc được chọn từ người trong gia đình.

Xây dựng Sự Đồng thuận: Sự thành công của vị trí Tổng Giám đốc tương lai phụ thuộc nhiều vào việc người đó có được các bên liên quan của công ty chấp nhận hay không. Khi đó sẽ bắt buộc phải có sự tham gia của tất cả bên liên quan chính vào quá trình tìm kiếm Tổng Giám đốc mới, kể cả hội đồng quản trị, các giám đốc cao cấp là những người trong và ngoài gia đình.

Làm rõ quá trình bàn giao: Khi đã chọn được Tổng Giám đốc kế nhiệm phù hợp thì cần đề ra được một quy trình chuyển giao rõ ràng cho cả Tổng Giám đốc hiện tại và người kế nhiệm. Trong quá trình chuyển giao này sẽ xác định ngày bàn giao, cũng như mức độ tham gia của Tổng Giám đốc hiện tại sau khi nghỉ hưu (cố vấn cho người kế nhiệm, tham gia hội đồng quản trị, các hoạt động khác v.v).

PHẦN V

DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU RA CÔNG CHÚNG

1. Vì sao Nên Phát hành Cổ phiếu ra Công chúng? Vì sao Không Nên?

Nhiều doanh nghiệp gia đình sẽ quyết định phát hành cổ phiếu ra công chúng ở một giai đoạn nào đó trong vòng đời của mình để có thêm nguồn tài chính mở rộng sản xuất, kinh doanh hay tạo cơ hội cho các cổ đông của họ có thể bán cổ phần nếu họ muốn tiền mặt. Phát hành cổ phiếu ra công chúng là một quá trình phức tạp đòi hỏi phải cân nhắc thận trọng các phương án, có sự chuẩn bị đầy đủ của hội đồng quản trị, ban giám đốc và nhiều lời khuyên của các chuyên gia tư vấn bên ngoài. Phát hành cổ phiếu ra công chúng là một quyết định bao hàm nhiều lợi ích và bất lợi cho doanh nghiệp gia đình.

1.1 Lợi ích của việc Phát hành Cổ phiếu ra Công chúng đối với Doanh nghiệp Gia đình³²

Phát hành cổ phiếu ra công chúng đem lại một số lợi ích cho các doanh nghiệp gia đình và cổ đông, cụ thể là:

Tăng cường Thanh khoản của Cổ phiếu: giúp các cổ đông gia đình bán được cổ phần với giá cổ phiếu hiện hành trên thị trường mở, cũng như tạo điều kiện để các cổ đông sử dụng cổ phần làm thế chấp vay vốn. Qua đó, tính thanh khoản của cổ phiếu được nâng cao, góp phần giảm bớt các vấn đề gia đình nảy sinh vì giải quyết được nhu cầu thanh lý của các cổ đông muốn nắm giữ tài sản thực hơn là nắm cổ phần trong công ty.

Cải thiện Tình hình Tài chính của Công ty: đây là kết quả trực tiếp từ việc bán cổ phiếu của công ty ra công chúng. Khi đã có tình hình tài chính vững

³² Monica Wagen, "Nhìn nhận về Cổ phần hoá", Doanh nghiệp Gia đình, Xuân 1996; Fred Neubauer và Alden G.Lank, Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững (Routledge Niu Yook, 1998).

mạnh hơn thì công ty cũng dễ dàng vay vốn và thương thảo các điều kiện đối với các khoản vay này.

Có Khả năng Nâng cao giá trị Cổ phiếu: nhiều công ty thuộc sở hữu gia đình sau khi cổ phần hoá nhận thấy giá cổ phiếu của mình tăng cao vượt mức ước tính ban đầu do ngân hàng đầu tư được thuê tư vấn đưa ra. Sự tăng giá này một phần là do các nhà đầu tư tự nguyện trả mức giá cao hơn cho cổ phiếu của công ty vì khi là công ty đại chúng, uy tín của công ty cũng cao hơn, tính thanh khoản của cổ phần cao hơn và tài chính cũng minh bạch hơn.

Nâng cao Danh tiếng: Cổ phần hoá giúp doanh nghiệp gia đình nâng cao uy tín và danh tiếng trên thị trường. Thị trường thường nhìn nhận các công ty đại chúng là những công ty có sự quản lý chuyên nghiệp và minh bạch hơn (các báo cáo tài chính được kiểm toán, công bố định kỳ báo cáo tài chính và các số liệu về kết quả kinh doanh). Nhờ đó, doanh nghiệp gia đình sau khi phát hành cổ phiếu ra công chúng có thể nâng cao được danh tiếng trên thị trường.

1.2 Bất lợi của việc Cổ phần hóa đối với Doanh nghiệp Gia đình³³

Phát hành cổ phiếu ra công chúng cũng có thể tạo ra một số bất lợi cho doanh nghiệp gia đình, như:

Mất đi sự Riêng tư: Đây có lẽ là hệ quả ít mong muốn nhất của việc phát hành cổ phiếu ra công chúng đối với các doanh nghiệp gia đình. Thực tế, khi đã cổ phần hoá, các doanh nghiệp gia đình sẽ phải tiết lộ nhiều thông tin hơn trước, kể cả các báo cáo tài chính chi tiết và các chỉ số kết quả kinh doanh khác, cũng như những lợi ích mà doanh nghiệp trao cho các thành viên gia đình.

Mất quyền tự chủ: Đây là kết quả của sự xuất hiện của những cổ đông mới sau khi doanh nghiệp gia đình cổ phần hoá. Ngay cả trong trường hợp gia đình vẫn là cổ đông chi phối thì các cổ đông thiểu số vẫn có những quyền khiến các thành viên gia đình ban đầu khó có thể hành động tự do như trước.

Trách nhiệm Cao hơn: Các công ty đại chúng có trách nhiệm cao hơn so với các công ty khác. Chẳng hạn, công ty đại chúng phải bảo đảm rằng mọi thông tin cung cấp cho cổ đông và thị trường là xác thực.

33 Fred Neubauer và Alden G.Lank, *Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển bền vững* (Routledge Niu Yook, 1998).

Khả năng bị Tiếp quản: Nếu có đủ số cổ phần phát hành ra bên ngoài trong quá trình cổ phần hoá thì các đối thủ cạnh tranh hay nhà đầu tư khác có thể nắm quyền kiểm soát doanh nghiệp gia đình.

Tăng thêm Chi phí: Chi phí ban đầu của việc cổ phần hoá có thể là rất lớn. Một số mục chi phí thường gặp là: phí hoa hồng bảo lãnh phát hành, phí kiểm toán, chi phí pháp lý và các chi phí làm thủ tục, đăng ký. Ngoài ra, một khi đã phát hành cổ phiếu ra công chúng, công ty sẽ phải chịu thêm những chi phí khác như: chi phí ủy thác phát hành, phí kiểm toán, chi phí định kỳ công bố thông tin tài chính và các loại phí khác liên quan đến quy chế tuân thủ đối với công ty cổ phần.

2. Sẵn sàng cho đợt Phát hành Lần đầu (IPO)

Phát hành cổ phiếu ra công chúng là một quá trình lâu dài và phức tạp chứ không phải việc một sớm một chiều. Các doanh nghiệp gia đình có kế hoạch phát hành cổ phiếu ra công chúng cần sự tư vấn và hỗ trợ chuyên nghiệp về nhiều lĩnh vực pháp lý, kỹ thuật, tài chính và thị trường. Ngoài ra, nhiều nhà đầu tư ngày nay còn đòi hỏi các công ty sắp tiến hành phát hành cổ phiếu ra công chúng phải xuất trình bằng chứng chứng tỏ mình có phương thức quản trị doanh nghiệp hiệu quả trong thời gian dài trước khi bắt tay vào IPO. Đặc biệt, nhà đầu tư và thị trường thường có mối quan tâm cao đến cung cách làm ăn của công ty trong các lĩnh vực như hội đồng quản trị, quyền cổ đông, tính minh bạch, công khai.

Bảng dưới đây trình bày tóm tắt những thông lệ quản trị doanh nghiệp chính có khả năng tạo hình ảnh tích cực tới thị trường của các công ty sắp sửa cổ phần hoá. Tất nhiên, phần lớn những thông lệ này sẽ cần được áp dụng một vài năm trước khi tiến hành IPO để có được một bảng thành tích tốt về quản trị doanh nghiệp khi giới thiệu ra thị trường và các nhà đầu tư tiềm năng³⁴.

34 Tổ chức Tài chính Quốc tế, www.ifc.org/corporategovernance.

Nội dung về Quản trị	Ví dụ về Các Thông lệ Tốt nhất
Quyền Cổ đông	• Có cơ chế rõ ràng để bảo vệ cổ đông thiểu số trong điều lệ, quy chế và các quy định quản trị doanh nghiệp. • Thông báo đầy đủ và phổ biến chương trình nghị sự của tất cả các hội nghị cổ đông • Có khả năng tham gia và biểu quyết thực sự tại các hội nghị cổ đông (như biểu quyết lũy tích bầu thành viên hội đồng quản trị) • Đối xử bình đẳng trong công bố thông tin (các thỏa thuận cổ đông quan trọng, mâu thuẫn quyền lợi v.v.) • Có sự rõ ràng trong quyền lợi đối với các loại cổ phiếu khác nhau – như quyền biểu quyết và quyền lợi kinh tế. • Đối xử bình đẳng khi có sự thay đổi quyền kiểm soát (như quyền bán kèm).
Hội đồng Quản trị	• Có các kỹ năng chuyên môn phù hợp (như marketing, chiến lược, thị trường tài chính quốc tế và trình độ chuyên môn của ban kiểm toán). • Có thành phần độc lập vững chắc. • Có các vị trí Chủ tịch và Tổng Giám đốc riêng. • Có lịch biểu thường kỳ và chương trình nghị sự của các buổi họp. • Có các ban thuộc hội đồng quản trị chịu trách nhiệm giám sát các lĩnh vực chính (Kiểm toán, Quản trị và Đề cử, và Lương thưởng). • Có đào tạo ban đầu và liên tục đối với thành viên hội đồng quản trị. • Tổ chức đánh giá thường xuyên các thành viên hội đồng quản trị.

Nội dung về Quản trị	Ví dụ về Các Thông lệ Tốt nhất
Tính Minh bạch và Công khai	• Thông tin được chuẩn bị và công bố theo những tiêu chuẩn chất lượng cao nhất về báo cáo kế toán, tài chính và phi tài chính. • Có kiểm toán hàng năm do đơn vị kiểm toán độc lập, có năng lực và đủ trình độ thực hiện phù hợp với Chế độ Kiểm toán Quốc tế. • Có kiểm toán độc lập chịu trách nhiệm trước cổ đông và công ty trong việc thực hiện công tác kiểm toán một cách chuyên nghiệp và cẩn trọng. • Có các kênh phổ biến thông tin cho phép người sử dụng tiếp cận thông tin thích hợp một cách bình đẳng, kịp thời và giản tiện.

Kết luận

Doanh nghiệp gia đình là trụ cột và động lực chính thúc đẩy tăng trưởng ở nhiều nước, nếu không muốn nói là hầu hết các nền kinh tế. Do bản chất về loại hình nên các doanh nghiệp gia đình phải đối mặt với nhiều khó khăn hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp có thể giải quyết một số những khó khăn này bằng cách áp dụng một cơ chế quản trị doanh nghiệp vững mạnh. Cơ chế quản trị này phải xác định rõ chức năng, trách nhiệm, quyền lợi và quan hệ giữa các bộ phận quản trị chủ yếu của công ty.

Trách nhiệm của công tác quản trị doanh nghiệp trong doanh nghiệp gia đình thường được chia sẻ giữa các sở hữu chủ, hội đồng quản trị và ban giám đốc. Tuy nhiên, các thành viên gia đình thường có nhiều trách nhiệm hơn trong việc bảo đảm doanh nghiệp của mình được quản lý sao cho có thể tồn tại và phát triển lâu dài. Ngoài ra, trách nhiệm của các thành viên gia đình không chỉ giới hạn ở việc quản trị công ty mà còn là cả gia đình và các mối quan hệ giữa gia đình với doanh nghiệp. Nếu xây dựng được một cơ chế quản trị gia đình vững chắc ngay từ đầu thì sẽ có thể dự báo và giải quyết được những mâu thuẫn có thể nảy sinh giữa các thành viên gia đình về các vấn đề trong kinh doanh, nhờ đó giúp các thành viên gia đình tập trung vào những vấn đề chính yếu như mở rộng công việc làm ăn.

Ngoài công việc quản trị cho gia đình, các thành viên gia đình còn phải xây dựng một cơ cấu phù hợp cho hội đồng quản trị và ban giám đốc công ty. Nếu có được một hội đồng quản trị với các thành viên thực sự có trình độ, có sự độc lập và có tổ chức tốt thì doanh nghiệp sẽ có thể đề ra những chiến lược kinh doanh đúng đắn và giám sát hiệu quả công tác quản lý. Đồng thời, một ban giám đốc chuyên nghiệp và năng nổ cũng sẽ là điều kiện tiên quyết để điều hành tốt hoạt động thường nhật của công ty. Việc xét chọn các thành viên hội đồng quản trị và ban giám đốc cần dựa trên trình độ, năng lực chứ không phải là quan hệ của họ với gia đình.

Cuối cùng, một điều hết sức quan trọng là các gia đình làm kinh doanh phải nhận thức được tầm quan trọng của các vấn đề trên và bắt tay vào xây dựng một cơ chế quản trị doanh nghiệp phù hợp càng sớm càng tốt. Nếu đợi đến khi quy mô gia đình đã quá lớn và hoạt động của doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn thì sẽ rất khó xử lý được những mâu thuẫn đã tồn tại dai dẳng giữa các thành viên trong gia đình. Nếu có được một cơ chế quản trị kịp thời và rõ ràng thì doanh nghiệp sẽ gặp thuận lợi hơn trong việc duy trì sự đoàn kết trong gia đình cũng như bảo tồn được các quyền lợi của các thành viên trong cả gia đình lẫn doanh nghiệp.

Tài liệu Tham khảo

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, và John Ward, Xây dựng Chính sách trong Doanh nghiệp Gia đình: Cẩm nang Hướng đến Tương lai (Nhà xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 1998).

Denis Leach và John Leahy, "Cơ chế sở hữu, Kiểm soát và Hiệu quả của các Công ty lớn ở Anh", Nhật báo Kinh tế, 1991.

Fred Neubauer và Alden G.Lank, Doanh nghiệp Gia đình: Quản trị để Phát triển Bền vững (Routledge Niu Yook, 1998).

Daniela Montemerlo và John Ward, Quy chế Gia đình: Cam kết Bảo tồn, Duy trì Gia tộc và Công việc Làm ăn (Nhà xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 2005).

Tổ chức Tài chính Quốc tế, <http://www.ifc.org/corporategovernance>.

Tổ chức Tài chính Quốc tế, <http://ifcintl.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Tổ chức Tài chính Quốc tế, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGToolsFamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, Những Thế hệ Kế tiếp: Thực hiện Mơ ước Làm giàu của Gia đình (Nhà Ấn phẩm của Đại học Kinh doanh Harvard, 1999).

Ivan Lansberg, "Âm mưu Kế vị", Đánh giá Doanh nghiệp Gia đình, 6/1988.

John Ward, Xây dựng Hội đồng Quản trị hiệu quả cho Doanh nghiệp Tư nhân (Nhà Xuất bản Doanh nghiệp Gia đình, 1991).

John Ward, "Lợi thế của Doanh nghiệp Gia đình: Chiến lược Khác thường", Gia đình Làm Kinh doanh, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Trường tồn qua nhiều Thế hệ: Vòng đời của Doanh nghiệp Gia đình (Ấn phẩm của Đại học Harvard, 1997).

Monica Wagen, "Nhìn nhận về Cổ phần hóa", Doanh nghiệp Gia đình, Xuân 1996.

NACD, "Hội đồng Quản trị trong Doanh nghiệp thuộc Sở hữu Gia đình", Bộ Cẩm nang dành cho các Thành viên Hội đồng Quản trị, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Richard Narva và Beth Silver, "Làm thế nào để Xây dựng Cơ chế Quản trị Hiệu quả trong Doanh nghiệp thuộc Kiểm soát Gia đình", Tạp chí Quản trị viên NACD hàng tháng, 8/2003.

Sir Adrian Cadbury, Các hãng Gia đình và Năng lực Quản trị: Xây dựng Công ty của Ngày mai từ Hôm nay (Egon Zehnder International, 2000).

Mạng lưới Doanh nghiệp Gia đình, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

