

Đổi mới cơ chế trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành doanh nghiệp nhà nước

Đỗ Xuân Trường*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 22 tháng 02 năm 2012

Chỉnh sửa ngày 28 tháng 3 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 26 tháng 4 năm 2013

Tóm tắt: Lương thấp và ít gắn với kết quả sản xuất kinh doanh là những hạn chế chủ yếu hiện nay về trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành doanh nghiệp nhà nước (DNNN). Tiền lương không hấp dẫn làm giảm động lực của họ và qua đó ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tăng lương cho đội ngũ này phải đi đôi với việc gắn lương với kết quả sản xuất kinh doanh. Hoàn thiện cơ chế trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành cần thực hiện đồng thời với hoàn thiện cơ chế quản lý nhân sự và cao hơn nữa là hoàn thiện cơ chế quản lý DNNN. Thực tiễn cho thấy, thay đổi cơ chế trả lương cho đội ngũ này là một việc khó và đòi hỏi thời gian, do vậy cần quyết liệt đẩy mạnh quá trình cổ phần hóa mới có thể tạo ra những thay đổi đột phá.

Từ khóa: Tiền lương, doanh nghiệp nhà nước, đổi mới, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Bên cạnh nợ xấu tăng cao, khó khăn của thị trường bất động sản, tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thì hoạt động của các DNNN cũng là một chủ đề nóng trong năm 2012. Sau Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam (Vinashin), Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines) bộc lộ hàng loạt sai phạm. Xét trên bình diện tổng thể hệ thống các tập đoàn, tổng công ty nhà nước có hiệu quả hoạt động không cao, chưa phát huy được những nguồn lực và thế mạnh sẵn có. Tình trạng vay nợ dễ dãi, đầu tư ngoài ngành, không tập trung vào những lĩnh vực cốt lõi diễn ra tràn lan.

Trước thực trạng đó, nâng cao hiệu quả hoạt động của các DNNN là một yêu cầu cấp

bách. Tháng 7/2012, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu DNNN, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015”. Đây là thông điệp mạnh mẽ đối với các DNNN. Tuy nhiên, con người vẫn là yếu tố quyết định hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp dù hoạt động theo mô hình nào. Do vậy, bên cạnh việc tái cấu trúc, cần tiếp tục đổi mới cơ chế quản lý, điều hành của các DNNN. Bài viết này đề cập sâu vào hướng thứ hai, đó là đổi mới cơ chế trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN. Theo quy định hiện hành, đối tượng này bao gồm hội đồng thành viên, ban giám đốc, kế toán trưởng và kiểm soát viên.

Lý luận và thực tiễn cho thấy kết quả sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào những người quản lý điều

* ĐT: (84-4) 37547506

Email: truongdxuan@gmail.com

hành, đặc biệt là người đứng đầu. Phẩm chất, năng lực và nỗ lực của họ quyết định doanh nghiệp được điều hành như thế nào và do vậy có quan hệ chặt chẽ với các chỉ tiêu như lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng... Các DNNN không phải là một ngoại lệ. Ở thái cực xấu như Vinashin và Vinalines, phẩm chất đạo đức kém của người đứng đầu là nguyên nhân “tàn phá” các doanh nghiệp này. Ở thái cực ngược lại, phẩm chất và năng lực của ban lãnh đạo là yếu tố quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh cao, phát triển nhanh trong một thời gian dài của Tổng Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel). Năng lực của người đứng đầu đã được kết luận là một trong những nguyên nhân điều hành kém hiệu quả của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) với quyết định miễn nhiệm Chủ tịch hội đồng thành viên vào tháng 4/2012.

Nhưng điều cần đề cập nhất có lẽ là hàng chục các tập đoàn, tổng công ty nhà nước khác có nhiều lợi thế nhưng đạt kết quả sản xuất kinh doanh không cao. Nhiều người đứng đầu các doanh nghiệp này có phẩm chất đạo đức và khả năng quản lý tốt nhưng có lẽ họ không có nhiều động lực. Quản lý, điều hành doanh nghiệp đòi hỏi cường độ làm việc rất cao. Ngoài số giờ làm việc hàng ngày cao, họ phải lặn lội, toàn tâm toàn sức với công việc. Trong khi chủ tịch, tổng giám đốc các công ty tư nhân hoặc cổ phần có lịch làm việc dày đặc và chỉ rời văn phòng sau 9 giờ tối thì không ít lãnh đạo DNNN chỉ làm việc theo giờ hành chính. Chính vì thế, người ta đã ví von rằng “sương” như DNNN.

Một trong những lý do khiến đội ngũ quản lý, điều hành DNNN nỗ lực không cao, thiếu động lực là chế độ tiền lương cho họ chưa hấp dẫn. Tiền lương trong các DNNN từ trước đến nay có hai điểm yếu cố hữu là mức lương thấp và trả lương cao bằng. Các điểm yếu này là do yêu cầu về sự thống nhất trả lương trong toàn bộ khu vực nhà nước. Mức lương đội ngũ quản lý, điều hành DNNN thấp hơn nhiều so với các loại hình doanh nghiệp khác. Cơ chế trả lương cũng ít gắn với kết quả sản xuất kinh doanh, do

vậy không khuyến khích đội ngũ quản lý, điều hành DNNN nỗ lực cao như đồng nghiệp của họ trong các loại hình doanh nghiệp khác.

Những điểm yếu trên cũng đã được nhìn nhận từ lâu và đã có những nỗ lực thay đổi để khắc phục. Mức lương của đội ngũ quản lý, điều hành DNNN đã được nâng lên và gắn nhiều hơn với kết quả sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, những thay đổi này rất chậm và khó khăn nên cho đến nay, những điểm yếu trên cơ bản vẫn tồn tại. Để tiếp tục hoàn thiện hệ thống trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN, cần giải quyết một số vấn đề sau đây.

Thứ nhất, “cá thể hóa” hoạt động trả lương cho đội ngũ quản lý điều hành DNNN, tức là xây dựng các cách thức trả lương riêng cho từng doanh nghiệp (hoặc từng nhóm doanh nghiệp) thay vì đưa ra một quy định thống nhất về trả lương cho tất cả DNNN. Do khác biệt về lĩnh vực hoạt động, môi trường sản xuất kinh doanh, biến động trên thị trường thế giới và trong nước, v.v... nên các phương thức quản lý cần linh hoạt, như vậy mới có thể phù hợp với chủ thể quản lý. Chẳng hạn, có doanh nghiệp nên trả lương cố định và cũng có doanh nghiệp cần trả lương gắn với kết quả kinh doanh. Mức lương và cách thức trả lương cũng cần thay đổi linh hoạt theo môi trường kinh doanh. Hiện nay các quy định về trả lương cho đội ngũ quản lý điều hành DNNN cơ bản vẫn theo các quy định chung có tính thống nhất. Chẳng hạn, mức lương chức vụ được tính theo quy mô doanh nghiệp mà không tính đến đặc thù của từng ngành. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư được sử dụng thống nhất là thước đo kết quả sản xuất kinh doanh. Tiêu chí này không phải lúc nào cũng phù hợp. Có những giai đoạn doanh nghiệp cần chấp nhận lợi nhuận vừa phải để “nuôi” nguồn thu cho giai đoạn tiếp theo. Sức ép lợi nhuận cũng là lý do khiến người quản lý, điều hành doanh nghiệp chấp nhận rủi ro cao, bất lợi cho chủ sở hữu. Xu hướng cá thể hóa này diễn ra song song với việc trao quyền cho chủ sở hữu và cho cả doanh nghiệp trong việc

quyết định mức lương và cách thức trả lương. Việc trao quyền tất nhiên cần phải gắn với nâng cao năng lực quản lý và tăng cường kiểm soát để hạn chế tình trạng lạm dụng.

Thứ hai, thống nhất quan điểm nhận thức là phải trả lương tương xứng cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN nếu muốn có hiệu quả hoạt động cao. Nói cách khác, nguyên tắc hiệu quả kinh tế phải được đặt lên trên nguyên tắc quản lý thống nhất về tiền lương trong khu vực công. Đội ngũ quản lý, điều hành DNNN là công chức, mà cán bộ, công chức phải được quản lý một cách thống nhất nên không thể có sự chênh lệch quá nhiều. Tăng lương cho công chức quản lý, điều hành DNNN sẽ dẫn đến phá vỡ sự tương quan tiền lương với các khu vực hành chính và sự nghiệp. Đây là một vấn đề thuộc về cách nhìn nhận cần phải vượt qua.

Những nỗ lực tăng lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN thường bị phản đối mạnh. Một số doanh nghiệp “vượt rào” về trả lương nhanh chóng bị “tụt còi”. Điển hình là trường hợp năm 2010, Tổng giám đốc Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh Vốn nhà nước (SCIC) được trả lương lên đến gần một tỷ đồng/năm nhưng cách làm này đã nhanh chóng chấm dứt khi dư luận lên tiếng. Một lập luận nữa của những người phản đối tăng lương là vì hiệu quả sản xuất kinh doanh của DNNN thấp nên họ không thể hưởng mức lương cao. Nhưng nếu như vậy thì ở đây rõ ràng có vấn đề “con gà-quả trứng”: Do lương không cao nên hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp hay vì hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp nên không thể trả lương cao. Tăng lương sau khi nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh sẽ thuyết phục hơn.

Tháng 6/2012, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội đã trình Chính phủ dự thảo một nghị định mới về tiền lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN, thay thế cho Nghị định 141/2007/NĐ-CP. Một nội dung quan trọng của dự thảo này là lương đội ngũ quản lý, điều hành DNNN được nâng lên đáng kể so với trước. Chủ tịch hội đồng thành viên tập đoàn

hưởng mức lương cơ bản cao nhất là 36 triệu đồng/tháng. Nhiều người cho rằng mức này là cao vì gấp 5-6 lần lương bộ trưởng. Nhưng đây cũng chỉ là mức lương mà cán bộ quản lý cấp phòng của các ngân hàng cổ phần thường nhận. Có lẽ do bối cảnh đi xuống của các DNNN trong thời gian gần đây nên cho đến nay dự thảo nghị định mới này vẫn chưa được ban hành.

Muốn hiệu quả, phương thức quản lý và hoạt động của DNNN, trong đó có phương thức trả lương, cần từng bước tiệm cận với thị trường. Tăng lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN thường có hiệu quả-chi phí cao vì chi phí để tăng lương chỉ bằng một phần rất nhỏ so với lợi ích thu được từ hiệu quả hoạt động gia tăng. Do vậy, có lẽ phải chấp nhận sự chênh lệch tiền lương công chức hoạt động giữa khu vực hành chính-sự nghiệp và doanh nghiệp ở một mức độ và trong một giai đoạn nhất định. Nguồn thu tăng lên từ các DNNN hoạt động hiệu quả cao hơn sẽ là một nguồn tăng lương cho khu vực hành chính-sự nghiệp.

Thứ ba, tăng lương phải đi đôi với tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một trong những hướng hoàn thiện cơ chế trả lương là gắn tiền lương với kết quả sản xuất kinh doanh. Khi doanh nghiệp làm ăn tốt, lợi nhuận cao, người quản lý, điều hành được trả lương cao. Tuy nhiên, kết quả sản xuất kinh doanh nhiều khi không phụ thuộc vào năng lực và nỗ lực của người quản lý, điều hành mà phụ thuộc vào thị trường. Khi thị trường thuận lợi, một doanh nghiệp vẫn có thể lãi lớn mặc dù được điều hành bởi một giám đốc kém. Ngược lại, một doanh nghiệp có giám đốc giỏi và nỗ lực đến đâu vẫn có thể thua lỗ trong điều kiện thị trường nhiều biến động như trong năm 2012.

Dự thảo nghị định thay thế Nghị định 141/2007/NĐ-CP gắn tiền lương với kết quả sản xuất kinh doanh nhưng chỉ ở mức độ thấp khi quy định hệ số lương tăng thêm trong trường hợp kết quả tốt nhất tối đa cũng chỉ là 1,2. Các chỉ số đo lường kết quả sản xuất kinh doanh gồm có hệ số bảo toàn và phát triển vốn

nhà nước và tỷ suất lợi nhuận trên vốn. Nếu chỉ số này tăng so với năm trước thì đội ngũ quản lý, điều hành mới có cơ hội tăng lương và mức tăng tối đa cũng chỉ ở mức 20% so với năm trước. Đây là một trong những hạn chế căn bản vì quy định này chỉ phù hợp với những ngành có tính chất ổn định như dịch vụ công ích. Với những ngành có biến động mạnh, rủi ro thường đi cùng cơ hội thì doanh nghiệp phải chấp nhận “lời ăn, lỗ chịu” và lấy năm lãi bù năm lỗ. Tuy nhiên, với cơ chế trả lương như trên, DNNN sẽ có xu hướng duy trì kết quả trung bình, tránh rủi ro. Một minh chứng là trong giai đoạn 2005-2009, khi thị trường bất động sản bùng nổ, nhiều doanh nghiệp tư nhân, cổ phần lãi lớn trong khi các DNNN hùng mạnh như Tập đoàn Sông Đà, Tổng Công ty Xuất nhập khẩu - Xây dựng Việt Nam (VINACONEX) cũng chỉ có kết quả kinh doanh trung bình khá. Khi thị trường đổi chiều đi xuống, các DNNN này nhanh chóng rơi vào tình trạng khó khăn vì thiếu tích lũy trong giai đoạn thị trường thuận lợi.

Dự thảo nghị định mới cũng quy định trong trường hợp doanh nghiệp thua lỗ, cán bộ quản lý, điều hành vẫn được lĩnh mức lương cơ bản. Đây cũng là một biểu hiện nữa về tính chất “cào bằng” chế độ tiền lương cho nhóm đối tượng này. Doanh nghiệp làm ăn tốt “được” không nhiều nhưng khi thua lỗ họ cũng “mất” không nhiều.

Khi được gắn với kết quả sản xuất kinh doanh thì cũng có nghĩa tiền lương của đội ngũ quản lý, điều hành phụ thuộc vào rủi ro của thị trường. Tuy nhiên, cơ chế tạo động lực phải gắn tiền lương với năng lực và nhất là nỗ lực của đội ngũ quản lý, điều hành. Nỗ lực cao nhưng vẫn nhận lương thấp do kết quả sản xuất kinh doanh không cao sẽ làm giảm động lực của người quản lý, điều hành vì nỗ lực của họ không được bù đắp. Dự thảo nghị định về trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN gắn mức lương có thể tăng thêm với mức thực hiện so với năm liền kề của hệ số bảo toàn và phát triển vốn nhà nước và tỷ suất lợi nhuận trên vốn. Tiền lương của họ do vậy phụ thuộc

nhiều vào rủi ro của thị trường. Dự thảo nghị định cũng quy định mức lương của đội ngũ quản lý, điều hành phải căn cứ vào kết quả công tác cá nhân nhưng rõ ràng khi đó kết quả đánh giá công tác cá nhân chỉ ảnh hưởng đến sự tương quan tiền lương giữa các thành viên trong ban điều hành vì tổng lương đã được khống chế theo kết quả sản xuất kinh doanh.

Để giải quyết vấn đề này, có thể xem xét đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh một cách tương đối, chứ không phải tuyệt đối theo tỷ suất lợi nhuận trên vốn như quy định hiện nay. Kết quả sản xuất kinh doanh có thể được đánh giá trong tương quan với các doanh nghiệp trong ngành. Chẳng hạn, với năng lực hiện có, một doanh nghiệp có thể được coi là có kết quả sản xuất kinh doanh tốt nhất nếu nằm trong nhóm 5 doanh nghiệp có tỷ suất lợi nhuận cao nhất trong ngành, có kết quả trung bình nếu nằm trong nhóm có thứ hạng từ 6-10 và kết quả sản xuất kinh doanh yếu nếu không nằm trong nhóm 10 doanh nghiệp có lợi nhuận cao nhất trong ngành. Điều kiện để thực hiện được cách đánh giá này là phải có các số liệu về kết quả sản xuất kinh doanh của các ngành, lĩnh vực. Các doanh nghiệp niêm yết hoàn toàn có thể đánh giá theo cách này vì theo quy định hiện hành họ phải công bố báo cáo tài chính được kiểm toán nhưng với các DNNN thì phải còn một chặng đường dài mới có các số liệu về kết quả sản xuất kinh doanh đủ tin cậy.

Thứ tư, ngoài tỷ suất lợi nhuận, cần bổ sung tiêu chí về phát triển dài hạn khi đánh giá kết quả hoạt động của DNNN. Tiêu chí chính để đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của DNNN hiện nay là tỷ suất lợi nhuận trên vốn và được tính hàng năm. Do cán bộ quản lý, điều hành DNNN hiện nay được bổ nhiệm có thời hạn nên có thể dẫn đến tình trạng DNNN ít đầu tư hoặc sử dụng quá mức những nguồn lực hiện có để đạt mục tiêu tài chính ngắn hạn. Đây chính là một biểu hiện của “bệnh nhiệm kỳ”, có hại cho sự phát triển lâu dài, bền vững của doanh nghiệp. Ngoài ra, người quản lý còn có thể “xào nấu” số liệu để đưa ra một báo cáo tài chính đẹp, làm “bàn đạp” trước khi họ ra đi.

Không ít DNNN đi xuống rõ rệt sau khi người đứng đầu chuyển sang các vị trí lãnh đạo chính quyền hoặc cơ quan quản lý nhà nước. Các công ty niêm yết có thể hạn chế hiện tượng này bằng cách yêu cầu người quản lý cấp cao sở hữu cổ phiếu hoặc gắn tiền lương với giá cổ phiếu của công ty trong 1-2 năm sau khi người đó rời khỏi công ty. Các cơ quan quản lý nhà nước cần nghiên cứu đưa ra các tiêu chí đánh giá đội ngũ quản lý, điều hành DNNN theo kết quả phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Thứ năm, tăng cường năng lực của chủ sở hữu về quản lý tiền lương. Xây dựng và áp dụng một cơ chế trả lương cho đội ngũ quản lý, điều hành DNNN theo hướng tiệm cận thị trường lao động và gắn với kết quả sản xuất kinh doanh là một việc khó, đòi hỏi thời gian và trình độ quản lý cao của chủ thể quản lý DNNN. Ngoài sự hiểu biết về tiền lương, chủ thể quản lý một hệ thống như vậy còn phải am hiểu lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, theo sát những biến động trên thị trường lao động và môi trường sản xuất kinh doanh. Hơn thế, họ cần kỹ năng đàm phán tốt để có thể thỏa thuận với ban điều hành về một "gói" thù lao với mức lương và các điều kiện hợp lý kèm theo. Theo quy định hiện hành thì doanh nghiệp có trách nhiệm xây dựng phương án tiền lương, chủ sở hữu xem xét phê duyệt, kiểm soát viên theo dõi, phát hiện và báo cáo chủ sở hữu nếu phát hiện doanh nghiệp không thực hiện đúng quy định. Với quy định này, quy trình xây dựng phương án trả lương vẫn mang tính chất hành chính nên khó có thể đưa ra các phương án lương tốt, có tính thách thức nhưng khả thi.

Thứ sáu, đổi mới cơ chế trả lương phải đi đôi với đổi mới cơ chế quản lý con người. Mức lương hấp dẫn chỉ là một điều kiện để có được nhân sự điều hành giỏi. Tăng lương, thay đổi cách thức trả lương cần đi đôi với thay đổi cách thức quản lý và sử dụng nhân sự điều hành. Sự thất bại của chương trình thí điểm thuê giám đốc DNNN khởi động năm 2004 là một minh chứng rõ ràng cho nhận định này. Việc thí điểm thuê giám đốc chỉ thay đổi cách thức bổ nhiệm/tuyển dụng và trả lương mà vẫn giữ

nguyên cách thức quản lý và sử dụng nhân sự được thuê. Trong số 5 tổng công ty được chỉ đạo thuê giám đốc, chỉ có Tổng Công ty Công nghiệp Ô tô (Vinamotor) thực hiện nhưng chỉ sau một năm người này đã xin nghỉ. Lý do chính là, mặc dù là tổng giám đốc nhưng ông này có rất ít quyền hạn, không được quyết định về các vấn đề nhân sự hay phương án kinh doanh nên không phát huy được khả năng. Đề xuất sau đó của SCIC về thuê người đại diện vốn nhà nước cũng gặp khó khăn ở điểm này.

Thứ bảy, đổi mới hệ thống quản lý nhân sự cần đặt trong bối cảnh đổi mới quản lý toàn diện DNNN. Yếu tố con người có vai trò quyết định đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp. Nhưng để thay đổi cách thức quản lý con người, cần thay đổi cơ chế thực hiện vai trò sở hữu, trong đó đặc biệt là làm thế nào để duy trì kỷ luật tài chính thông qua kiểm soát độc lập. Điều này rất cần thiết khi hoạt động của ban kiểm soát trong các DNNN được cho là không hiệu quả, dẫn đến tình trạng sai phạm, yếu kém tràn lan.

Một hướng thay đổi khác trong phương thức quản lý DNNN là tăng cường trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu. Việc ra quyết định trong các DNNN hiện nay chủ yếu vẫn theo chế độ tập thể. Trách nhiệm cá nhân mờ nhạt nên thường xảy ra tình trạng không ai chịu trách nhiệm. Một nhược điểm nữa của việc ra quyết định tập thể là tốc độ chậm nên không đáp ứng được thực tế thay đổi nhanh trong môi trường sản xuất kinh doanh. Khi cá nhân người đứng đầu chịu trách nhiệm, áp lực đối với họ cũng cao hơn nên cần có thù lao bổ sung bù đắp bằng lương thưởng theo kết quả sản xuất kinh doanh.

Những phân tích trên cho thấy hoàn thiện công tác trả lương cho đội tượng quản lý, điều hành là một hướng đi cần thiết trong nỗ lực hoàn thiện cơ chế quản lý DNNN. Tuy nhiên, đây là một việc khó vì những cản trở do hình thức sở hữu. Mặt khác, hoàn thiện cơ chế quản lý cũng có nghĩa là năng lực quản lý được nâng cao. Quá trình này đòi hỏi phải có thời gian vì cần phải trải qua quá trình thay đổi nhận thức, áp dụng thí điểm, tổng kết rút kinh nghiệm

trước khi có thể áp dụng đại trà. Chính vì vậy, đây nhanh quá trình cổ phần hóa DNNN là một yêu cầu không thể trì hoãn thêm. So với DNNN, công ty cổ phần có hệ thống quản trị hiệu quả hơn nên có điều kiện xây dựng và áp dụng những hình thức thù lao phù hợp cho đối tượng quản lý, điều hành doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tài liệu tham khảo

- [1] Amstrong, M., *Employee Reward*, London (1996).
- [2] Dự thảo Nghị định thay thế Nghị định 141/2007/NĐ-CP, 2012, “Quy định chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với thành viên Hội đồng thành viên (chủ tịch công ty), kiểm soát viên, tổng giám đốc (giám đốc), phó tổng giám đốc (phó giám đốc), kế toán trưởng trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu”.
- [3] Hoàng Lan, Xuân Ngọc, “Lương chủ tịch tập đoàn tới đa 36 triệu đồng”, *VnExpress*, đăng tải ngày 6/7/2012, <http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/2012/07/1uong-chu-tich-tap-doan-toi-da-36-trieu-dong/> (2012).
- [4] Lục Bình, “Dự thảo tiền lương, thù lao và tiền thưởng đối với lãnh đạo các tập đoàn: Phải căn cứ vào hiệu quả sản xuất kinh doanh”, *Đại đoàn kết*, đăng tải ngày 18/12/2012, <http://daidoanket.vn/PrintPreview.aspx?ID=52606> (2012).
- [5] Neele, A., *Measuring Business Performance*, The Economist Books (1998).
- [6] Nhật Anh, Nguyễn Hạnh, “Sướng như lãnh đạo... doanh nghiệp nhà nước”, *Tiền Phong*, đăng tải ngày 30/6/2012, <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/582877/Suong-nhu-lanh-dao-doanh-nghiep-nha-nuoc-tpp.html> (2012).
- [7] Nghị định 141/2007/NĐ-CP, “Quy định chế độ tiền lương đối với công ty mẹ do Nhà nước làm chủ sở hữu và các công ty con trong tập đoàn kinh tế”, ban hành ngày 05/9/2007.
- [8] Ngọc Lan, “Để không thất bại như thuê giám đốc”, *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, đăng tải ngày 14/10/2010, <http://www.thesaigontimes.vn/home/doanh-nghiep/quantri/41824/> (2010).
- [9] Quyết định 929/QĐ-TTg/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015”, ban hành ngày 17/7/2012.
- [10] Trần Anh Tuấn, “Doanh nghiệp nhà nước thua lỗ: Thất bại của Ban kiểm soát?”, *Vietnamet*, đăng tải ngày 5/5/2012, <http://vietnamet.vn/vn/kinh-te/vef/74206/dnnn-thua-lo--that-bai-cua-ban-kiem-soat-.html> (2012).

Improving Executive Compensation in State Owned Enterprises

Đỗ Xuân Trường

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: One of the major weaknesses of state-owned enterprises is low executive compensation that is poorly linked to business performance. Unattractive compensation has demotivated such executives and has resulted in negative impacts on corporate performance. An increase in salary for these executives should be closely linked to corporate performance. It is suggested that executive performance should be improved in parallel with better-quality management of human resources and a stronger framework for the state-owned enterprises to operate in. Executive compensation changes have proven to be difficult and time consuming for state-owned enterprises. Therefore, state-owned enterprises must accelerate equitization to create a breakthrough in their performance.

Keywords: Salary, state-owned enterprises, renovation, performance.