

# CÔNG CỤ QUẢN LÝ NGƯỜI ĐẠI DIỆN - ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH CHỨC TRÁCH, NHIỆM VỤ CỦA NGƯỜI ĐẠI DIỆN TẠI DOANH NGHIỆP

**TS. Phạm Thị Thanh Tuyền, ThS. Hoàng Thị Đào**  
**ThS. Hoàng Trường Giang**  
 Viện Dầu khí Việt Nam  
 Email: tuyenpt@vpi.pvn.vn

## Tóm tắt

**Việc đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện được thực hiện định kỳ hàng năm hoặc theo yêu cầu của chủ sở hữu khi có vấn đề phát sinh (quy hoạch, cử/bổ nhiệm/bổ nhiệm lại, luân chuyển, điều động, khen thưởng, kỷ luật...). Chủ sở hữu căn cứ vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bản mô tả công việc/tiêu chuẩn chức danh, kế hoạch được giao hàng năm... để đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện. Bài viết nghiên cứu thực trạng và đề xuất một số giải pháp để đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện.**

**Từ khóa:** Người đại diện, quản lý người đại diện, đánh giá người đại diện.

## 1. Giới thiệu

Theo thông lệ, người đại diện của tập đoàn/tổng công ty (sau đây gọi tắt là chủ sở hữu) tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư là người được chủ sở hữu ủy quyền thực hiện các quyền của chủ sở hữu tại doanh nghiệp theo quy định của pháp luật. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp nhà nước mặc dù đã chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường được quy định tại Luật Doanh nghiệp nhưng vẫn đang duy trì chế độ quản lý cán bộ như cơ chế tập trung trước đây. Trong bài viết này, người đại diện được hiểu bao gồm người đại diện ủy quyền phần vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác (gọi tắt là người đại diện theo ủy quyền) và người được chủ sở hữu cử hoặc giới thiệu đến doanh nghiệp để quản lý/điều hành trực tiếp doanh nghiệp theo quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp hoặc những thỏa thuận khác của các bên tham gia. Người đại diện [1] có thể được chia thành 3 nhóm sau:

- Người đại diện theo ủy quyền: Chủ tịch, Thành viên Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên...
- Người đại diện trực tiếp giám sát, kiểm soát quá trình thực hiện của doanh nghiệp: Kiểm soát viên/Thành viên Ban kiểm soát.
- Người đại diện trực tiếp điều hành doanh nghiệp: Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó Tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng.

Như vậy đội ngũ, người đại diện chính là nhân tố quyết định để hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược của

chủ sở hữu tại các doanh nghiệp khác. Việc đánh giá mức độ hoàn thành chức trách nhiệm vụ của người đại diện người đại diện chính là công cụ quản lý tốt nhất nhằm phát huy năng lực của người đại diện, nâng cao hiệu quả đầu tư vốn tại các doanh nghiệp khác.

Nghị định 66/2011/NĐ-CP[2] quy định một số tiêu chí cơ bản đối với công tác đánh giá người đại diện tại các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu: i) Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước; ii) Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; iii) Năng lực, trình độ quản lý doanh nghiệp; iv) Kết quả, hiệu quả điều hành doanh nghiệp của người đại diện; kết quả giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của cơ quan có thẩm quyền đối với doanh nghiệp theo quy định của pháp luật. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá này chung chung, cần phải được cụ thể hóa đối với từng doanh nghiệp. Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư 21/2014/TT-BTC [3], yêu cầu chủ sở hữu có trách nhiệm ban hành Quy chế đánh giá người đại diện theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở đó quyết định việc trả lương, thù lao, tiền thưởng... cho người đại diện.

Theo kết quả nghiên cứu của PwC [4] và tìm hiểu của nhóm tác giả tại Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC), Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (Vinachem)..., công tác đánh giá người đại diện mới dựa trên các tiêu chí cơ bản được Nhà nước ban hành mà chưa xây dựng các tiêu chí riêng phản ánh đặc thù hoạt động và chiến lược phát

triển của doanh nghiệp. Năm 2013, EVN đã xây dựng và ban hành Bộ tiêu chí đánh giá “Người đứng đầu đơn vị” gồm: Khối lượng, chất lượng, hiệu quả công việc; tham gia quản lý cán bộ nhân viên, quản trị doanh nghiệp; quan hệ công tác; phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá chưa có sự phân biệt giữa các vị trí điều hành, không điều hành, kiểm soát, kế toán...

Các doanh nghiệp Nhà nước đang trong quá trình chuyển đổi hoạt động theo Luật Doanh nghiệp chưa xây dựng được khung năng lực hay các tiêu chí về chỉ số đo lường hoạt động chính (Key performance indicator - KPI) cho từng vị trí chức trách người đại diện. Các tiêu chí đánh giá người đại diện được xây dựng và áp dụng còn mang tính định tính, chưa cụ thể hóa và định lượng để giúp cho việc kiểm tra, giám sát và đánh giá có hiệu quả, dẫn đến một số bất cập phổ biến trong công tác đánh giá người đại diện như: Không có sự khác biệt giữa người đại diện tham gia điều hành và không tham gia điều hành; chỉ dựa trên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp; các tiêu chí phi tài chính không được quy định một cách rõ nét; các tiêu chí không rõ ràng và không thể hiện được các mục tiêu trọng tâm trong từng thời kỳ hoặc tình hình kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp.

## 2. Thông lệ quốc tế về đánh giá người đại diện

### 2.1. Nguyên tắc xây dựng các tiêu chí đánh giá

Khung phương pháp luận khi áp dụng cho một tổ chức cần xem xét các yếu tố khách quan như: bối cảnh kinh tế, quy định pháp luật liên quan và yếu tố chủ quan như: khả năng nội tại, lĩnh vực ngành nghề mà doanh nghiệp hoạt động, chiến lược của công ty mẹ và các cổ đông. Trên thế giới, có rất nhiều bộ quy tắc quản trị doanh nghiệp, song đều có điểm chung liên quan đến việc xây dựng các tiêu chí đánh giá các thành viên của Hội đồng thành viên/ủy viên Hội đồng quản trị (cũng là cơ sở để đánh giá Ban điều hành) gồm: Nguyên tắc đảm bảo lợi ích của các cổ đông; nguyên tắc độc lập và tránh xung đột lợi ích của các thành viên Hội đồng thành viên/ủy viên Hội đồng quản trị (các quyết định được đưa ra đều dựa trên lợi ích chung của toàn tổ chức); nguyên tắc đạo đức; nguyên tắc nghề nghiệp; nguyên tắc tham gia đầy đủ vào các hoạt động của tổ chức (các cuộc họp định kỳ, cuộc họp đột xuất, trao đổi ý kiến qua email, điện thoại...). Các tiêu chí đánh giá người đại diện ở các giai đoạn khác nhau sẽ khác nhau phụ thuộc vào các bối cảnh cũng như mục tiêu của tổ chức trong từng giai đoạn.

### 2.2. Phương pháp và cách thức áp dụng tiêu chí đánh giá

Theo nghiên cứu của PwC [4], việc đánh giá toàn diện người đại diện ủy quyền và Ban giám đốc tại các tập đoàn đa quốc gia thường gồm 3 yếu tố chính: Hiệu quả hoạt động của vị trí đảm nhiệm, năng lực lãnh đạo (đối với các vị trí điều hành) và cá nhân người đại diện. Có 2 hình thức được sử dụng phổ biến để xây dựng các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người đại diện gồm: Phương pháp đánh giá theo các nhóm năng lực chính; phương pháp đánh giá sử dụng các chỉ số đo lường hoạt động chính (KPI) dựa trên Thẻ điểm cân bằng (Balance score card - BSC).

#### 2.2.1. Phương pháp đánh giá theo nhóm năng lực chính

Người đại diện sẽ được đánh giá định kỳ hàng năm dựa trên 5 nhóm năng lực chính: Năng lực lãnh đạo, đạo đức và trung thực, sự cam kết và tham gia, khả năng giao tiếp, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng. Với mỗi tổ chức khác nhau, các chỉ số đo lường cụ thể đối với mỗi nhóm năng lực trên cũng sẽ khác nhau. Bảng 1 đưa ra một vài ví dụ về tiêu chí đo lường kết quả công việc đối với mỗi nhóm năng lực mà tổ chức thường áp dụng để đánh giá Hội đồng quản trị.

#### 2.2.2. Phương pháp đánh giá sử dụng các KPI dựa trên thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng (Hình 1) thường được sử dụng để giúp công ty mẹ xây dựng các tiêu chí đánh giá người đại diện qua việc xem xét áp dụng các tiêu chí đánh giá KPI một cách cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận và phi lợi nhuận. Thông thường công ty mẹ đánh giá người đại diện dựa trên các KPI đã được thống nhất với người đại diện từ đầu kỳ đánh giá.

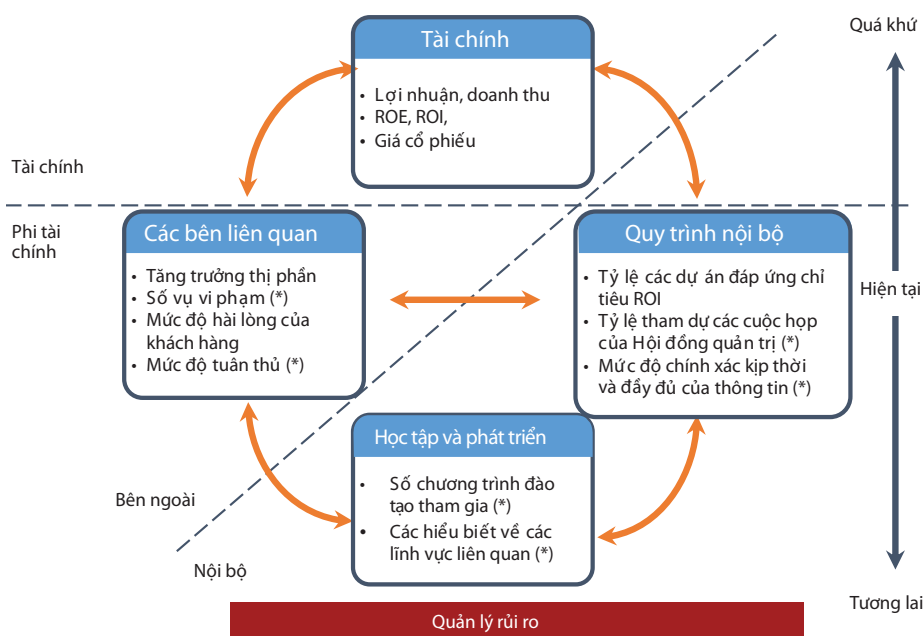
- Tài chính: Chỉ tiêu tài chính phản ánh rõ nét tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này chỉ áp dụng đối với các thành viên Hội đồng quản trị tham gia điều hành. Các thành viên không tham gia điều hành không có chỉ tiêu tài chính để đảm bảo sự độc lập trong việc đưa ra các quyết định chiến lược.

- Khách hàng/các bên liên quan: Chỉ tiêu này khẳng định tầm quan trọng của việc lấy khách hàng làm trọng tâm và sự hài lòng của khách hàng đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

- Quy trình nội bộ: Các quy trình kinh doanh nội bộ của doanh nghiệp phản ánh hoạt động của doanh nghiệp và mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng của các sản phẩm và dịch vụ.

**Bảng 1. Tiêu chí đánh giá kết quả công việc đối với Hội đồng quản trị [4]**

Chỉ tiêu	Diễn giải	Ví dụ về các tiêu chí đo lường
Năng lực lãnh đạo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có tầm nhìn chiến lược về hoạt động của doanh nghiệp, khả năng đưa ra các định hướng và quyết định kịp thời.</li> <li>Tôn trọng, khuyến khích và phản hồi tích cực đối với sự tham gia đóng góp ý kiến của các cá nhân khác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kết quả đánh giá của các thành viên khác trong Hội đồng quản trị, đánh giá của chủ sở hữu...</li> <li>Kết quả đánh giá độc lập về năng lực lãnh đạo.</li> </ul>
Đạo đức và tính trung thực	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có ý thức về “cái đúng” và luôn thể hiện bằng các hành động thực tiễn đúng đắn và nêu gương cho người khác noi theo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Số lượng các vi phạm quy tắc đạo đức nghề nghiệp.</li> <li>Số vụ kiện tụng ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động của doanh nghiệp.</li> </ul>
Sự cam kết và tham gia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dành đủ thời gian cho các nhiệm vụ quan trọng như xây dựng chiến lược, quản lý rủi ro và quản lý hoạt động.</li> <li>Tham gia các cuộc họp và đóng góp ý kiến đối với các quyết định của Hội đồng quản trị.</li> <li>Chủ động tham gia vào các công việc có liên quan thuộc trách nhiệm của mình.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tỷ lệ tham gia các cuộc họp của Hội đồng quản trị.</li> <li>Chủ động và tham gia thảo luận/đóng góp tích cực trong các cuộc họp của Hội đồng quản trị.</li> </ul>
Khả năng giao tiếp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khả năng tương tác và phối hợp hài hòa với Ban Tổng giám đốc/Ban giám đốc và các bên liên quan trong khi vẫn đảm bảo trách nhiệm cá nhân của mình.</li> <li>Khả năng nghe và hiểu suy nghĩ, ý tưởng và bản khoản của người khác và trao đổi thông tin của mình thông qua lời nói, viết...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với Tổng giám đốc/Ban giám đốc và các bên liên quan.</li> <li>Khả năng thuyết phục.</li> </ul>
Kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có kiến thức về các nguyên tắc kinh doanh và khả năng suy nghĩ một cách độc lập.</li> <li>Hiểu biết sâu sắc về các hoạt động của công ty, thị trường và trải nghiệm thực tiễn dựa trên kinh nghiệm và trình độ chuyên môn.</li> <li>Có kiến thức và kinh nghiệm trong việc xử lý các vấn đề mang tính chiến lược và các phương diện dài hạn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Số lượng tham gia các khóa đào tạo Hội đồng quản trị.</li> </ul>



(\*) Áp dụng đối với cá nhân người đại diện

**Hình 1. Phương pháp đánh giá theo thẻ điểm cân bằng. Nguồn: [4]**

- Kiến thức và sự phát triển trong tổ chức: Bao gồm công tác đào tạo cho nhân viên và văn hóa doanh nghiệp liên quan tới sự tự tiến bộ từng cá nhân và tổ chức.

Mỗi chỉ tiêu có tỷ lệ/trọng số khác nhau trong từng doanh nghiệp và tùy thuộc vào từng giai đoạn, chiến lược/mục tiêu của chủ sở hữu đối với từng doanh nghiệp có vốn góp.

**2.3. Cách thức đánh giá**

Công tác quản lý người đại diện vốn tại các tập đoàn đa quốc gia có quy chuẩn và hệ thống, do vậy việc kiểm tra, giám sát và đánh giá tương đối tốt. Công tác đánh giá có thể thực hiện dưới các hình thức sau (hoặc là kết hợp giữa 2 hay nhiều hình thức):

- Tự đánh giá: Người đại diện (người được đánh giá) tự đánh giá kết quả hoạt động của mình, sau đó người giám sát (người đánh giá) sẽ rà soát kết quả tự đánh giá này.

- Người đánh giá có trách nhiệm đánh giá kết quả hoạt động của người được đánh giá.

- Phương pháp đánh giá 360°: Người đánh giá thu thập phản hồi từ người được đánh giá, nhân viên có cùng vị trí tương đương, nhân viên cấp dưới có liên quan đến người được đánh giá về các tiêu chí đánh giá gồm: năng lực, thái độ, hành vi...

- Đánh giá độc lập (thuê ngoài): Chủ sở hữu có thể thuê đơn vị độc lập đánh giá người đại diện để đảm bảo tính chất khách quan.

Sau khi có kết quả đánh giá, người đánh giá có trách nhiệm trao đổi một cách cởi mở và đưa ra nhận xét/đóng góp ý kiến mang tính chất xây dựng về kết quả đánh giá với người đại diện. Trong đó, tập trung vào việc có đạt được các mục tiêu đặt ra không, điểm mạnh, điểm yếu cần cải thiện và đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng.

### 3. Đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện

#### 3.1. Tiêu chuẩn chức danh của người đại diện

Để đảm bảo đội ngũ người đại diện hoàn thành các nhiệm vụ được chủ sở hữu giao, người đại diện phải có trình độ, năng lực chuyên ngành và bản lĩnh thị trường. Vì vậy, tiêu chuẩn chức danh người đại diện có tầm quan trọng đặc biệt trong hệ thống quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp nhà nước hiện nay.

Việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh cho người đại diện cần đảm bảo các nguyên tắc:

- Phù hợp với các quy định hiện hành của Đảng và Nhà nước về phạm vi công việc, trách nhiệm/nhiệm vụ, tiêu chuẩn yêu cầu đối với mỗi vị trí chức trách người đại diện;

- Tiêu chuẩn chức danh được xây dựng trên cơ sở phạm vi công việc, chức trách nhiệm vụ của từng vị trí và phù hợp với đặc thù kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn xây dựng cho mỗi chức danh đảm bảo

người đủ tiêu chuẩn xếp vào chức danh đó có thể đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc đáp ứng yêu cầu.

- Tiêu chuẩn chức danh được xây dựng riêng cho từng chức danh người đại diện theo chức trách và có nhiều bậc tương ứng với mức độ yêu cầu của chủ sở hữu với chức trách đó.

Bảng tiêu chuẩn chức danh (Bảng 2) thể hiện các yêu cầu về phạm vi, trách nhiệm công việc; trình độ chuyên môn, học vấn, ngoại ngữ; kinh nghiệm thực tế; và các năng lực cần thiết. Trong đó, phạm vi, trách nhiệm công việc là cơ sở xác định các yêu cầu về trình độ, kinh nghiệm và năng lực đối với mỗi chức danh.

#### 3.2. Đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện

##### 3.2.1. Nguyên tắc đánh giá

- Đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ chủ sở hữu giao (theo phạm vi công việc quy định tại Tiêu chuẩn chức danh và nhiệm vụ kế hoạch/đợt xuất trong kỳ).

- Phù hợp với nguyên tắc quản lý cán bộ của Đảng và Nhà nước.

- Sử dụng bộ tiêu chí đánh giá khác nhau đối với từng vị trí chức trách người đại diện (KPI khác nhau).

- KPI được giao bằng văn bản ngay từ đầu kỳ hoặc được điều chỉnh, bổ sung dựa vào điều kiện thực tế trong kỳ đánh giá. Các chỉ tiêu đánh giá người đại diện trong Ban Tổng giám đốc/Ban giám đốc tại công ty cổ phần cần thống nhất giữa các chỉ tiêu do Đại hội đồng cổ đông/Hội đồng quản trị giao và các chỉ tiêu chủ sở hữu giao.

##### 3.2.2. Tiêu chí đánh giá

Nhóm tác giả đề xuất các tiêu chí đánh giá KPI được xây dựng riêng cho từng vị trí chức trách của người đại diện, dựa trên cơ sở phạm vi công việc (quyền hạn, trách nhiệm và nghĩa vụ được giao) của người đại diện theo quy định hiện hành. Các nội dung đánh giá bao gồm các yêu cầu đánh giá cán bộ theo quy định của Nhà nước

Bảng 2. Cấu trúc của Bảng tiêu chuẩn chức danh

Danh mục	Nội dung
Chức danh	Tên chức danh cụ thể
Phạm vi công việc	Thể hiện phạm vi công việc và trách nhiệm/nhiệm vụ theo các quy định của Nhà nước/chủ sở hữu/Điều lệ hoạt động của doanh nghiệp
Yêu cầu trình độ	Thể hiện yêu cầu về trình độ học vấn, trình độ ngoại ngữ
Yêu cầu kinh nghiệm	Thể hiện yêu cầu về kinh nghiệm công tác về quản lý/kinh nghiệm chuyên môn.
Yêu cầu về năng lực	Năng lực bao gồm 3 yếu tố kiến thức, kỹ năng, thái độ được thể hiện thông qua 3 nhóm năng lực: năng lực chung, năng lực lãnh đạo/quản lý và năng lực chuyên môn.

(phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống; quan hệ công tác/ phối hợp) và cố gắng lượng hóa các chỉ tiêu ở mức tối đa có thể.

**\* Phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống**

Quán triệt, chấp hành đường lối, nghị quyết, chỉ thị của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước vào lĩnh vực được phân công phụ trách; lối sống lành mạnh, gương mẫu, không tham nhũng, lãng phí, tiêu cực. Các chỉ tiêu đo lường cụ thể:

- Số lần vi phạm quy tắc đạo đức nghề nghiệp (bị các cơ quan chức năng có quyết định kỷ luật hoặc phê bình bằng văn bản).
- Số vụ kiện tụng/tin tức ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động của doanh nghiệp.

**\* Quan hệ công tác/phối hợp với cổ đông, Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc/Ban giám đốc/tập thể người đại diện tại doanh nghiệp.**

**\* Kết quả thực hiện công việc trong kỳ đánh giá**

Các chỉ tiêu đánh giá được cập nhật, bổ sung thường xuyên dựa trên mục tiêu, chiến lược của chủ sở hữu với doanh nghiệp có vốn đầu tư. Nhóm tác giả đề xuất một số chỉ tiêu cơ bản sau:

- Tiêu chí đánh giá đối với Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị: Chủ tịch Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm đối với kết quả, hiệu quả toàn doanh nghiệp. Thành viên Hội đồng thành viên/ủy viên Hội đồng quản trị chỉ chịu trách nhiệm đối với kết quả, hiệu quả của lĩnh vực được phân công phụ trách.

+ Nhóm chỉ tiêu về tài chính: Mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp;

+ Nhóm chỉ tiêu về quy trình/quản lý giám sát nội bộ: Mức độ tham gia ý kiến bằng văn bản đối với các vấn đề thuộc trách nhiệm của Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị; chỉ đạo xây dựng/sửa đổi và ban hành quy trình, quy chế, định mức của doanh nghiệp; mức độ khắc phục các tồn tại/khuyết điểm đã được các cơ quan chức năng/Ban kiểm soát lưu ý bằng văn bản (nếu có); mức độ tuân thủ các quy định, quy chế, quy trình, định mức... của doanh nghiệp (số lần vi phạm do các cơ quan chức năng/Ban kiểm soát lưu ý bằng văn bản);...

+ Nhóm chỉ tiêu về đào tạo: Mức độ tham gia các khóa đào tạo về quản lý/chuyên môn.

- Tiêu chí đánh giá đối với Ban Tổng giám đốc/Ban giám đốc: Phó Tổng giám đốc/Phó giám đốc chịu trách

nhiệm đối với kết quả, hiệu quả của lĩnh vực được phân công phụ trách. Tổng giám đốc/Giám đốc chịu trách nhiệm toàn bộ đối với trách nhiệm của Ban Tổng giám đốc/Ban giám đốc.

+ Nhóm chỉ tiêu về tài chính: Mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp;

+ Nhóm chỉ tiêu về quy trình/quản lý giám sát nội bộ: Mức độ hoàn thành việc xây dựng/sửa đổi các quy trình, quy chế, định mức của doanh nghiệp; mức độ tuân thủ các quy định, quy chế, quy trình, định mức... của doanh nghiệp; mức độ khắc phục các tồn tại/ khuyết điểm (nếu có); tiến độ, chất lượng dự án đầu tư, bảo dưỡng sửa chữa thiết bị; mức độ phối hợp với các đơn vị trong thực hiện nhiệm vụ...;

+ Nhóm chỉ tiêu về đào tạo: Mức độ tham gia các khóa đào tạo về quản lý/chuyên môn.

- Tiêu chí đánh giá đối với Ban Kiểm soát/Kiểm soát viên: Không có chỉ tiêu về tài chính.

+ Nhóm chỉ tiêu về quy trình/quản lý giám sát nội bộ: Báo cáo giám sát và các báo cáo khác khi được yêu cầu được gửi kịp thời, trung thực theo quy định; những vấn đề cảnh báo sớm đã được nhận biết và thông báo tới Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị; chấp hành các nghị quyết Đại hội đồng cổ đông, quyết định/chỉ thị/chỉ đạo của chủ sở hữu; mức độ tuân thủ các quy định của cấp trên đối với lĩnh vực kiểm soát...;

+ Nhóm chỉ tiêu về đào tạo: Mức độ tham gia các khóa đào tạo về quản lý/chuyên môn.

- Tiêu chí đánh giá đối với Kế toán trưởng: Không có chỉ tiêu về tài chính.

+ Nhóm chỉ tiêu về quy trình/quản lý giám sát nội bộ: Mức độ xử lý công nợ; mức độ tuân thủ các quy định về tài chính kế toán (vi phạm được cơ quan chức năng/Ban kiểm soát lưu ý); nộp báo cáo tài chính đúng hạn; bảo đảm đủ nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp...;

+ Nhóm chỉ tiêu về đào tạo: Mức độ tham gia các khóa đào tạo về quản lý/chuyên môn.

**3.2.3. Tổ chức thực hiện**

Để đánh giá đúng, kịp thời và hạn chế việc đánh giá chung chung, cảm tính, đồng thời quy định rõ ai đánh giá ai, đánh giá cái gì..., nhóm tác giả đề xuất sử dụng phương pháp 360° để đánh giá người đại diện. Ngoài việc người đại diện tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá

người đại diện (theo nguyên tắc ai giao việc thì người đó đánh giá trực tiếp), cần tham khảo ý kiến đánh giá đương sự của các bộ phận liên quan như: cấp dưới quyền, đồng nghiệp ngang cấp, các đơn vị thành viên liên quan...

Trong quá trình triển khai thực hiện, cần có bộ phận đầu mối giúp Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc/Giám đốc đơn vị/Công ty mẹ tổ chức đánh giá người đại diện như: chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá, tổng hợp kết quả, lập báo cáo, hoàn thiện hồ sơ đánh giá/kết quả đánh giá...

#### 3.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện là cơ sở quan trọng cho việc đề cử, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm và quyết định mức thưởng, phạt, mức thù lao và các quyền lợi khác của người đại diện. Do vậy, cần đưa kết quả đánh giá mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người đại diện vào tiêu chí bổ nhiệm/giới thiệu, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động người đại diện; xem xét lương, thưởng, chính sách đãi ngộ đối với người đại diện.

#### 4. Kết luận

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác đánh giá người đại diện tại các doanh nghiệp hiện nay, các quy định hiện hành của Nhà nước và thông lệ quản lý người đại diện trên thế giới..., nhóm tác giả đã đề xuất hệ thống các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện chức trách người

đại diện phù hợp với tình hình thực tế hiện nay tại Việt Nam, tiến tới xây dựng mô hình quản lý nhân sự tiên tiến, theo cơ chế thị trường. Đây là cơ sở để chủ sở hữu quyết định mức đãi ngộ cũng như xử lý vi phạm đối với người đại diện, gắn kết hiệu quả công việc với thu nhập của người đại diện nhằm nâng cao trách nhiệm của người đại diện tại doanh nghiệp.

#### Tài liệu tham khảo

1. Phạm Thị Thanh Tuyền, Hoàng Thị Đào, Hoàng Trường Giang. *Những vấn đề lý luận về Người đại diện của Tập đoàn/Tổng công ty tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư*. 2014.
2. Thủ tướng Chính phủ. *Quy định việc áp dụng Luật cán bộ, công chức đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu và người được cử làm đại diện chủ sở hữu phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp có vốn góp của Nhà nước*. Nghị định số 66/2011/NĐ-CP. 1/8/2011.
3. Bộ Tài chính. *Quy chế hoạt động của người đại diện theo ủy quyền đối với phần vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp*. Thông tư 21/2014/TT-BTC. 14/2/2014.
4. Công ty TNHH Pricewaterhouse Coopers Việt Nam (PwC). *Tổng hợp nghiên cứu kinh nghiệm trong và ngoài nước về quản lý người đại diện tại các doanh nghiệp khác*. 2014.

## Seconded performance management - assessment system

Pham Thi Thanh Tuyen, Hoang Thi Dao  
Hoang Truong Giang  
Vietnam Petroleum Institute

#### Summary

**Seconded performance assessment is conducted annually or at the request of the Parent Company for several purposes such as staff planning, appointment, re-appointment, transfer, reward and discipline. The Parent Company bases on the production and business efficiency of the subsidiary, job description, position standards, and annual plans to evaluate how secondees have performed regarding their assigned tasks and responsibilities. This paper studies the current situation of secondees assessment in Vietnamese corporations and makes several recommendations for improvement of the assessment system to better assess secondees performance.**

**Key words:** *Seconded, secondees management, secondees performance assessment.*