

KHUNG PHÁP LÝ VỀ THÍ ĐIỂM THUÊ, TUYỂN DỤNG GIÁM ĐỐC TẠI DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC – KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ KIẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

ThS PHẠM THỊ HIỀN

Khoa Luật Quốc tế, Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh
Faculty of International Law, Ho Chi Minh City University of Law
Email: pthien@hcmulaw.edu.vn

Tóm tắt

Ngày 6/1/2026, Bộ Chính trị ban hành Nghị quyết số 79-NQ/TW (“Nghị quyết 79”) về phát triển kinh tế nhà nước trong đó cho phép thí điểm cơ chế đặc thù về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số doanh nghiệp nhà nước (DNNN). Bài viết sẽ tập trung phân tích khung pháp lý hiện hành của Việt Nam về vấn đề này. Đồng thời, trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm quốc tế, tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm hoàn thiện quy định của pháp luật Việt Nam về cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc tại DNNN.

Từ khóa: Nghị quyết 79-NQ/TW, doanh nghiệp nhà nước, giám đốc doanh nghiệp nhà nước, quản trị doanh nghiệp nhà nước

Abstract

On January 6, 2026, the Politburo issued Resolution No. 79-NQ/TW (“Resolution 79”) on the development of the state-owned economy, which allows for the piloting of a special mechanism for the hiring, recruitment, and appointment of directors/general directors in some state-owned enterprises (SOEs). This article will analyse Vietnam’s current legal framework on this issue. At the same time, based on international experience, this article proposes several recommendations to improve Vietnamese legal regulations on the pilot mechanism for hiring and recruiting directors in state-owned enterprises.

Keywords: Resolution 79-NQ/TW, state-owned enterprises, directors of state-owned enterprises, governance of state-owned enterprises

DOI: <https://doi.org/10.70236/khplvn.661>

Ngày nhận bài: 05/04/2025

Ngày duyệt đăng: 15/12/2025

1. Chủ trương của Nghị quyết 79-NQ/TW về thí điểm thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số doanh nghiệp nhà nước và khung pháp luật Việt Nam hiện hành về vấn đề này

1.1 Chủ trương của Nghị quyết 79-NQ/TW về thí điểm thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số doanh nghiệp nhà nước

Nghị quyết 79 xác định mục tiêu cụ thể cho nhóm các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) đến 2030 là “Phấn đấu có 50 doanh nghiệp nhà nước vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất Đông Nam Á và từ 1 – 3 doanh nghiệp nhà nước vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới; [...] 100% tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD.” Nhằm thực hiện mục tiêu này, Nghị quyết 79 nêu rõ các nhiệm vụ và giải pháp cụ thể đối với nhóm DNNN như về cơ cấu vốn đầu tư, ngành nghề kinh doanh, hỗ trợ lãi suất và cung cấp tín dụng... Một trong số các giải pháp quan trọng mà Nghị quyết 79 đề cập tới đó là cần tăng cường đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản trị doanh nghiệp. Nghị quyết 79 yêu cầu hoàn thiện quy định xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh quản lý trong hệ thống quản trị của doanh nghiệp nhà nước, bảo đảm trách nhiệm đi đôi với quyền hạn, thí điểm cơ chế đặc thù về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số DNNN.¹

Như vậy, có thể thấy, Nghị quyết 79 đã quy định về mặt chủ trương những nội dung đặc biệt quan trọng về việc cho phép thực hiện thí điểm cơ chế đặc thù về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số DNNN. Nhằm thực thi hiệu quả các

¹ Mục 2.4.c Nghị quyết số 79-NQ/TW, ngày 6/1/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước.

chủ trương này trên thực tế, các nhiệm vụ tiếp theo cần thực hiện đó chính là nhanh chóng nghiên cứu, cụ thể hoá quy định về cơ chế đặc thù về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số DNNN bằng các luật, nghị định, nêu cơ chế thực thi rõ ràng để tinh thần Nghị quyết 79 được triển khai hiệu quả trên thực tế.

1.2 Khung pháp luật Việt Nam hiện hành về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại doanh nghiệp nhà nước

Trước hết, cần xác định vị trí, vai trò của chức danh giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN và mối quan hệ với các chức danh quản lý khác trong công ty theo Luật Doanh nghiệp. Theo quy định của chương IV về DNNN tại Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020, sửa đổi, bổ sung năm 2025 (“Luật doanh nghiệp năm 2020”), trong cơ cấu tổ chức quản lý của DNNN thì Hội đồng thành viên/Chủ tịch công ty/Hội đồng quản trị (HĐQT) (tùy mô hình tổ chức công ty là công ty trách nhiệm hữu hạn hay công ty cổ phần) nhân danh công ty thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu, cổ đông, thành viên đối với công ty do công ty làm chủ sở hữu hoặc sở hữu cổ phần, phần vốn góp.² Giám đốc hoặc tổng giám đốc có nhiệm vụ điều hành các hoạt động hằng ngày của công ty, chịu sự giám sát của Hội đồng thành viên/Chủ tịch công ty/HĐQT.³ Bên cạnh các quy định xác định vị trí, vai trò và mối quan hệ công tác giữa giám đốc/tổng giám đốc với các chức danh quản lý khác, pháp luật Việt Nam hiện hành cũng có các quy định về việc cơ chế bổ nhiệm, điều kiện bổ nhiệm và lương, thưởng của giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN.

Thứ nhất, về thẩm quyền bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc, nếu Chủ tịch công ty, Chủ tịch Hội đồng thành viên do cơ quan đại diện chủ sở hữu bổ nhiệm theo quy định của pháp luật⁴ thì giám đốc hoặc tổng giám đốc do Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty bổ nhiệm hoặc thuê theo phương án nhân sự đã được cơ quan đại diện chủ sở hữu chấp thuận.⁵ Với quy định này, có thể thấy rằng Luật Doanh nghiệp năm 2020 đã có quy định cho phép thuê giám đốc hoặc tổng giám đốc với điều kiện phương án nhân sự phải được cơ quan đại diện chủ sở hữu chấp thuận. Tuy nhiên, quy định của Luật Doanh nghiệp năm 2020 chưa xác định cụ thể những trường hợp nào được phép thuê giám đốc/tổng giám đốc và phương án nhân sự khi thực hiện thuê giám đốc/tổng giám đốc cần những nội dung gì, cơ chế thực hiện cụ thể như thế nào. Đồng thời, theo báo cáo của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (*Organization for Economic Cooperation and Development*, OECD), thực tiễn tại Việt Nam cho thấy không có thông báo tuyển dụng rộng rãi cho các vị trí trống trong ban giám đốc DNNN và không sử dụng dịch vụ tìm kiếm nhân tài.⁶ Tuy còn nhiều điểm chưa được quy định rõ ràng, về cơ bản, quy định này cũng mở ra cơ chế cho phép DNNN được tiến hành thuê giám đốc/tổng giám đốc. Với tinh thần quy định của Nghị quyết 79, khung pháp lý về thuê giám đốc/tổng giám đốc sẽ cần tiếp tục được hoàn thiện theo hướng quy định chi tiết, cụ thể hơn để DNNN có thể áp dụng quy định này vào thực tiễn doanh nghiệp.

Bên cạnh Luật Doanh nghiệp, Nghị định số 159/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 quy định về quản lý người giữ chức danh, chức vụ và người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp (“Nghị định 159”) cũng có các quy định chi tiết về bổ nhiệm, miễn nhiệm đối với giám đốc/tổng giám đốc. Điều 6 Nghị định 159 quy định thẩm quyền của cơ quan đại diện chủ sở hữu là “Có ý kiến trước khi Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty quyết định quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, chấp

² Điều 91 Luật doanh nghiệp năm 2020.

³ Điều 162 Luật doanh nghiệp năm 2020.

⁴ Điều 91.2; 99.1 Luật doanh nghiệp năm 2020.

⁵ Điều 100 Luật doanh nghiệp năm 2020.

⁶ OECD, *Professionalising boards of directors of state-owned enterprises: Stocktaking of national practices*, OECD Publishing, Paris, 2018, tr. 16, <https://doi.org/10.1787/50112450-en>

thuận từ chức, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, nghỉ hưu đối với tổng giám đốc, giám đốc”. Với quy định này, có thể hiểu rằng các quyết định liên quan đến bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc đều phải được cơ quan đại diện chủ sở hữu cho ý kiến trước khi thực hiện. Và Nghị định 159 thì không có quy định về cơ chế thuê giám đốc/tổng giám đốc thực hiện như thế nào.

Chương IV Nghị định 159 quy định về việc quy hoạch đối với người quản lý DNNN, mỗi giai đoạn 05 năm chỉ xây dựng quy hoạch một lần, được rà soát, bổ sung hàng năm, đảm bảo nguyên tắc động và mở.⁷ Như vậy, ứng viên giám đốc/tổng giám đốc phải trong danh sách quy hoạch bổ nhiệm.⁸ Những trường hợp về thuê giám đốc/tổng giám đốc là cá nhân bên ngoài, không thuộc quy hoạch thì hiện tại Nghị định 159 chưa có quy định cho nhóm đối tượng này. Theo Báo cáo Đánh giá của OECD về Quản trị Công ty trong Doanh nghiệp Nhà nước tại Việt Nam, nhóm công tác của OECD nhận thấy DNNN không có toàn quyền tự chủ trong việc ra quyết định của mình, kể cả quyết định bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc.⁹ Các cơ quan sở hữu tại Việt Nam đóng vai trò trực tiếp hơn trong việc quản lý chiến lược của DNNN, cũng như trong việc bổ nhiệm tổng giám đốc và lập kế hoạch kế nhiệm, chế độ đãi ngộ và khuyến khích điều hành.¹⁰ Theo thông lệ tốt của OECD, hầu hết các trách nhiệm này phải do hội đồng (Hội đồng thành viên, HĐQT) thực hiện.¹¹ Những quy định hiện hành của pháp luật Việt Nam cho thấy chưa có cơ chế rõ ràng cho việc thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc cũng như thẩm quyền quyết định việc này. Do đó, cần có quy định cụ thể để hướng dẫn các DNNN thực hiện thí điểm cơ chế thuê giám đốc/tổng giám đốc cũng như thẩm quyền quyết định việc thuê giám đốc/tổng giám đốc như tinh thần Nghị quyết 79 đã quy định.

Thứ hai, về điều kiện bổ nhiệm của chức danh giám đốc/tổng giám đốc, Điều 101 Luật Doanh nghiệp năm 2020 đã quy định rõ các điều kiện cơ bản của chức danh này tại DNNN.¹² Nghị định 159 cũng hướng dẫn chi tiết về các điều kiện bổ nhiệm đối với giám đốc/tổng giám đốc DNNN, trong đó có nội dung cần chú ý đó là phải bảo đảm tiêu chuẩn, điều kiện chung theo quy định của Đảng, Nhà nước và tiêu chuẩn, điều kiện cụ thể của chức vụ, chức danh bổ nhiệm theo quy định của cơ quan có thẩm quyền.¹³ Với quy định nêu trên, có thể hiểu rằng, mặc dù chưa minh thị người giữ chức vụ trong DNNN (bao gồm giám đốc/tổng giám đốc) phải là Đảng viên, nhưng một trong các điều kiện nêu tại Nghị định 159 là phải đáp ứng “tiêu chuẩn, điều kiện chung theo quy định của Đảng”. Do đó, quy định này có thể được ngầm hiểu rằng giám đốc/tổng giám đốc DNNN theo Nghị định 159 phải là Đảng viên. Kết quả đánh giá của OECD về quản trị công ty trong DNNN ở Việt Nam cho thấy “có vẻ như hầu hết, nếu không nói là tất cả, các DNNN đều có tổ chức Đảng/Uỷ ban/Chi bộ. Không có gì lạ khi tổng giám đốc hoặc Chủ tịch HĐQT đều là Đảng viên”.¹⁴ Trong trường hợp là Đảng viên, sẽ có thêm các tiêu chí, điều kiện bổ sung, căn cứ theo quy định của Đảng.¹⁵ Điều này cho thấy thực tiễn tại DNNN, các chức danh giám đốc/tổng giám đốc thường là Đảng viên và thêm các điều kiện căn cứ theo quy định của Đảng.

Thứ ba, về chế độ tiền lương, thưởng của giám đốc/tổng giám đốc DNNN, Nghị quyết 79 xác định nhiệm vụ và giải pháp cho DNNN là “Thực hiện có hiệu quả cơ chế

7 Điều 18 Nghị định 159.

8 Khoản 7 Điều 1 Nghị định 69/2023/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 14/09/2023.

9 OECD, *Đánh giá của OECD về Quản trị Công ty trong Doanh nghiệp Nhà nước tại Việt Nam*, OECD Publishing, Paris, 2022, tr. 86, doi: <https://doi.org/10.1787/2b24c510-vi>

10 Như trên, tr. 146.

11 Như trên, tr. 86.

12 Điểm a Khoản 6 Điều 1 Luật Doanh nghiệp sửa đổi 2025 có hiệu lực từ ngày 01/07/2025.

13 Khoản 7 Điều 1 Nghị định 69/2023/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 14/09/2023.

14 OECD, *tdđ* (9), tr. 119.

15 OECD, *tdđ* (9), tr. 146.

tiền lương, bảo đảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước với các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác trong việc thu hút nguồn lực chất lượng cao.” Đồng thời, theo quy định hiện hành của Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp năm 2025 (Luật số 68/2025/QH15 ngày 14 tháng 6 năm 2025, sau đây gọi tắt là “Luật số 68”) giám đốc/tổng giám đốc hưởng lương trong quỹ lương chung của doanh nghiệp. Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty quyết định tiền lương, thù lao, tiền thưởng và quyền lợi khác của giám đốc/tổng giám đốc căn cứ theo các nguyên tắc: (a) Tuân thủ quy định của pháp luật về lao động; (b) Căn cứ vào thỏa thuận trong hợp đồng lao động; (c) Căn cứ vào hiệu quả sản xuất, kinh doanh, phù hợp với thị trường, ngành, nghề, tính chất hoạt động của doanh nghiệp; (d) Căn cứ vào năng suất lao động, hiệu quả công việc của người lao động. Nguyên tắc này mở ra cơ chế tiền lương của giám đốc/tổng giám đốc có thể thỏa thuận (Nhà nước không quy định mức tiền lương cụ thể cho chức danh này), theo hiệu quả công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh và yếu tố tiền lương trên thị trường. Đây là căn cứ quan trọng cần xem xét trong cơ chế thí điểm thuê giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN, đặc biệt là về thu nhập của chức danh này nhằm thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho các DNNN.

2. Kinh nghiệm quốc tế về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại doanh nghiệp nhà nước

2.1. Quy định của OECD về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại doanh nghiệp nhà nước

Hướng dẫn của OECD về quản trị doanh nghiệp nhà nước năm 2024 (“Hướng dẫn của OECD”) là tiêu chuẩn quốc tế hàng đầu dành cho các nhà hoạch định chính sách trong việc thiết kế khuôn khổ sở hữu và quản trị doanh nghiệp hiệu quả cho các DNNN.¹⁶ Nghị quyết 79 nêu rõ mục tiêu tổng quát đến năm 2030 là 100% tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD. Do đó, việc tham khảo các quy định của Bộ Hướng dẫn của OECD về quản trị DNNN là cần thiết trong việc xây dựng các quy định cho cơ chế thí điểm thuê giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN.

Tại phần VI Hướng dẫn của OECD quy định giám đốc/tổng giám đốc điều hành (*Chief Executive Officer, CEO*) nói chung là người điều hành cấp cao nhất của doanh nghiệp, chịu trách nhiệm quản lý hoạt động và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Điều này khá tương đồng với nhiệm vụ, chức năng của giám đốc/tổng giám đốc DNNN hiện đang được quy định tại pháp luật Việt Nam. Trong mối quan hệ với chức danh giám đốc/tổng giám đốc DNNN, Hướng dẫn của OECD yêu cầu HĐQT cần có quyền bổ nhiệm và bãi nhiệm giám đốc điều hành. HĐQT cần điều chỉnh mức lương thưởng cho giám đốc điều hành phù hợp với lợi ích dài hạn của doanh nghiệp và cổ đông. Với hướng dẫn này, có thể thấy HĐQT cần được các quyền chủ động trong việc chỉ định nhân sự là giám đốc/tổng giám đốc điều hành và được quyền quyết định lương thưởng cho CEO. Quyền chủ động này sẽ giúp tìm kiếm các nhân sự phù hợp và có chất lượng cho bộ máy điều hành của DNNN. Hướng dẫn của OECD không khống chế hình thức tuyển dụng, thuê, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc điều hành, miễn là giữ quyền chủ động của HĐQT đối với việc quyết định chức danh CEO điều hành.

2.2. Kinh nghiệm của Singapore về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại doanh nghiệp nhà nước

Tại Singapore, các doanh nghiệp nhà nước thường được gọi là các tập đoàn liên kết với chính phủ (*Government Linked Corporations, GLCs*) hoặc các tập đoàn liên kết với Temasek

16 OECD, *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris, 2024, tr. 3, doi: <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>

(*Temasek-Linked Corporations*, TLCs). Các DNNN là những công ty được thành lập theo luật công ty, thuộc sở hữu toàn bộ hoặc một phần của Temasek Holdings và Temasek Holdings có quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng đáng kể. Bản thân Temasek Holdings thuộc sở hữu hoàn toàn của Bộ Tài chính.¹⁷ Temasek là một công ty đầu tư định hướng thương mại và chịu trách nhiệm với cổ đông duy nhất của mình, Chính phủ Singapore, về việc mang lại lợi nhuận bền vững dài hạn.¹⁸ Tại châu Á, mô hình quản trị của Singapore đối với Temasek Holdings – một quỹ đầu tư quốc gia nổi tiếng mà *Financial Times* đã mô tả là “một trong những nhà đầu tư có ảnh hưởng nhất thế giới” – đã được ca ngợi như một mô hình cải cách ở nhiều nước trên thế giới, trong đó có cả Trung Quốc.¹⁹

Mô hình quản trị của Temasek có tính độc lập rất cao. HĐQT của Temasek rất chuyên nghiệp và không mang tính chính trị. Hội đồng bao gồm đa số các giám đốc độc lập đến từ khu vực tư nhân, trong đó có cả các cá nhân không phải công dân Singapore. Vai trò của Chủ tịch và giám đốc điều hành là riêng biệt và sẽ do hai người khác nhau đảm nhiệm.²⁰ Khoảng 40% đội ngũ quản lý cấp cao của Temasek là người không phải công dân Singapore, sự phục tùng về mặt chính trị của họ có lẽ không ảnh hưởng nhiều đến động cơ và hiệu quả công việc.²¹ Điều lệ của Temasek nêu rõ: Do khoản đầu tư của Chính phủ Singapore vào Temasek là một phần tài sản quốc gia và công ty này đã được chỉ định là Công ty thuộc Phụ lục thứ năm theo Hiến pháp Singapore năm 1991. Trạng thái Công ty thuộc Phụ lục thứ năm này cho phép Tổng thống Singapore thực hiện một số quyền nhất định đối với việc bổ nhiệm hội đồng quản trị và giám đốc điều hành Temasek.²² Để đảm bảo các thành viên Hội đồng quản trị và CEO là những người có phẩm chất cao, những người sẽ hướng dẫn và quản lý Temasek một cách chuyên nghiệp, cần có sự đồng thuận của Tổng thống đối với việc bổ nhiệm hoặc bãi nhiệm các thành viên HĐQT và CEO. Ngoài ra, Điều lệ cũng nêu rõ Chính phủ Singapore, với tư cách là cổ đông, không tham gia vào các hoạt động và quyết định kinh doanh của Temasek. Chính phủ cũng không chỉ đạo hoặc gây ảnh hưởng đến các quyết định đầu tư hoặc thoái vốn của Temasek. Như vậy, theo điều lệ của Temasek, HĐQT có quyền bổ nhiệm CEO Temasek và có sự đồng thuận của Tổng thống. Điều lệ Temasek không quy định cụ thể các điều kiện ràng buộc đối với quy trình lựa chọn nhân sự, bổ nhiệm, thuê giám đốc/tổng giám đốc điều hành. Do đó, có thể hiểu rằng Temasek được chủ động trong việc lựa chọn nhân sự giám đốc/tổng giám đốc trong quy trình thuê, bổ nhiệm chức danh này.

Trên thực tế, tổng giám đốc điều hành Temasek được tuyển dụng công khai từ các cá nhân xuất thân từ nhiều lĩnh vực tư nhân khác nhau. Việc HĐQT Temasek được quyền chủ động trong việc tuyển dụng nhân sự mà không bị ràng buộc bởi việc có quan quản lý (Bộ Tài chính) chỉ định việc bổ nhiệm nhân sự đã giúp Temasek chủ động tìm kiếm và tuyển dụng, bổ nhiệm được các ứng viên có nhiều kinh nghiệm quản lý đầu tư và góp phần quản lý hiệu quả các hoạt động kinh doanh của Temasek. Ứng viên CEO của Temasek cũng không bị ràng buộc bởi các điều kiện về thành viên Đảng hay có lý lịch xuất thân từ công chức nhà nước hay không. Sự chủ động của Temasek trong việc tuyển dụng nhân sự CEO được xem là một trong các yếu tố quan trọng tạo nên thành công của Temasek.

17 OECD, *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management*, OECD Publishing, Paris, 2016, tr.25, doi: <https://doi.org/10.1787/bd09f3ff-en>

18 Temasek Charter 2009.

19 Christopher Chen, “Solving the puzzle of corporate governance of state-owned enterprises: the path of the Temasek model in Singapore and lessons for China”, *Northwestern Journal of International Law & Business*, Vol. 36(2), 2016, tr. 305.

20 Dan W. Puchniak, Luh Luh Lan, “Independent Directors in Singapore: Puzzling compliance requiring explanation”, *The American Journal of Comparative Law*, Vol. 65, 2015, tr.311, doi: <http://dx.doi.org/10.1093/ajcl/avx023>

21 Curtis J. Milhaupt & Mariana Pargendler, “Governance challenges of listed state-owned enterprises around the world: national experiences and framework for reform”, *Cornell International Law Journal*, Vol. 50(3), 2017, tr. 520, doi: <https://doi.org/10.31228/osf.io/zrxmn>

22 Background and Context of Temasek Charter 2009.

2.2. Kinh nghiệm của Trung Quốc về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại doanh nghiệp nhà nước

Cải cách DNNN là trọng tâm của chính sách trung ương kể từ khi Trung Quốc thực hiện cải cách kinh tế. Tháng 8 năm 2018, Ủy ban Giám sát và Quản lý tài sản Nhà nước (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission, SASAC*) thuộc Hội đồng Nhà nước công bố khởi động “Chương trình hành động hai trăm nhằm cải cách DNNN” (“*Double-hundred action plan for state-owned enterprise reform*”, gọi tắt là *Double-Hundred Action, DHA*). Chương trình này lựa chọn ban đầu hơn hai trăm DNNN thực hiện cải cách trọng điểm DNNN (các DNNN tham gia chương trình này được gọi là các “doanh nghiệp hai trăm” (*Double-Hundred Enterprises, DHE*)).²³ Theo chương trình DHA, các DHE được lựa chọn để thí điểm và thử nghiệm một số cơ chế dựa trên thị trường nhằm tăng hiệu quả hoạt động. Một thay đổi quan trọng do DHA đưa ra liên quan đến điều kiện tuyển dụng của các lãnh đạo cấp cao của DNNN: về lý thuyết, những người lãnh đạo này không còn phải là cán bộ Đảng và việc gia hạn hợp đồng lao động phải dựa hoàn toàn vào hiệu quả công việc. Bước đi táo bạo này dường như báo hiệu một bước tiến hướng tới chuyên nghiệp hóa các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhà nước Trung Quốc và thị trường hóa DNNN.²⁴ Trước đó, mặc dù các chức danh lãnh đạo như giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN ở Trung Quốc không phải là công chức, viên chức nhưng họ vẫn giữ các chức vụ trong Đảng và là Đảng viên.²⁵ Cải cách mới được nêu tại Chương trình DHA chú trọng thúc đẩy quản lý chuyên nghiệp DNNN và thúc đẩy hệ thống tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc dựa trên việc tuyển chọn và tuyển dụng công khai, quản lý theo hợp đồng, chế độ thù lao khác biệt và thời việc theo thị trường.

Nhằm triển khai thực hiện kế hoạch DHA, các doanh nghiệp thuộc nhóm DHE được hướng dẫn chi tiết về cơ chế thực hiện, cách thức thực hiện dựa trên Hướng dẫn vận hành thực hiện chế độ quản lý theo thâm niên và hợp đồng đối với thành viên quản lý trong Doanh nghiệp Hai trăm và Hướng dẫn vận hành thực hiện chế độ quản lý chuyên nghiệp trong Doanh nghiệp hai trăm.²⁶ Theo các hướng dẫn này, các DNNN thuộc nhóm thí điểm thực hiện DHA sẽ được phép thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc theo cơ chế thị trường, dựa trên năng lực nhằm cải tiến năng lực quản lý của lãnh đạo DNNN, chương trình này có các nội dung cụ thể như sau:

Thứ nhất, tại phần 1 Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong Doanh nghiệp hai trăm quy định nguyên tắc thực hiện cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc là lựa chọn nhân sự theo định hướng thị trường, quản lý theo hợp đồng, chế độ đãi ngộ khác biệt và chấm dứt hợp đồng theo định hướng thị trường. Mục 1 Hướng dẫn này cũng nêu rõ giám đốc/tổng giám đốc được tuyển dụng dựa vào kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm quản lý chuyên môn để đạt được các mục tiêu kinh doanh của công ty trong phạm vi quyền hạn được giao.

Thứ hai, về nhóm các doanh nghiệp được ưu tiên và khuyến khích thực hiện cơ chế thí điểm về thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc, theo thống kê hơn 400 DNNN đã triển khai thực hiện chương trình DHA, có thể thấy có ba loại doanh nghiệp phù hợp với chương trình DHA: (i) các doanh nghiệp tiêu biểu và có vị thế vững chắc trong ngành, ưu tiên tạo ra lợi nhuận; (ii) các doanh nghiệp có tiềm năng tăng trưởng cao nhưng cần cải thiện hiệu quả hoạt động cấp bách; và (iii) các công ty có khuynh hướng mạnh mẽ hướng

23 China Daily, “‘Double hundred action’ to boost SOE reforms”, *State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*, http://en.sasac.gov.cn/2021/01/13/c_6661.htm, truy cập ngày 21/1/2026.

24 Chenggang Lee and Ruiyu Zhang, “From cadres to managers: The double-hundred action programme and China’s state-owned enterprise reform”, *The China Quarterly*, Vol. 260, 2024, tr. 1006, doi:10.1017/S0305741024000481

25 Chenggang Lee and Ruiyu Zhang, *ibid* (24), tr. 1006.

26 The State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council (SASAC), Regulatory updates, <http://www.sasac.gov.cn/n2588030/n2588924/c13737703/content.html>, truy cập ngày 21/1/2026.

tối cải cách. Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE quy định khuyến khích các DNNN hoạt động kinh doanh chính thuộc ngành hoặc lĩnh vực có tính cạnh tranh cao, hoặc chủ yếu tham gia vào các ngành mới, hình thức kinh doanh mới và các DNNN có mức độ thị trường hóa nguồn nhân lực tương đối cao tham gia vào cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc.²⁷

Thứ ba, về chức danh được thí điểm thực hiện thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm theo nhiệm kỳ và quản lý theo hợp đồng, các chức danh được thực hiện thí điểm gồm tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc tài chính và các nhân sự quản lý cấp cao khác được quy định trong điều lệ công ty của DHE.²⁸ Đặc điểm của nhóm nhân sự này là nhóm nhân sự quản lý điều hành các hoạt động hàng ngày của DNNN cũng là các chức vụ có vai trò quan trọng trong vận hành và quản lý DNNN. Việc gia nhập Đảng không còn là điều kiện tiên quyết đối với các vị trí này.²⁹

Thứ tư, ứng viên cần có đạo đức nghề nghiệp, tư cách ứng xử và tính chính trực; năng lực chuyên môn và kỹ năng quản lý vượt trội; am hiểu hoạt động và quản lý doanh nghiệp; thành tích làm việc xuất sắc trong quá khứ có tầm ảnh hưởng và uy tín nhất định trong ngành hoặc lĩnh vực chuyên môn liên quan. Về nguồn ứng viên, tuân thủ nguyên tắc tuyển dụng ứng viên từ mọi miền đất nước và bổ nhiệm dựa trên năng lực. Các ứng viên có thể là các nhân sự nội bộ DNNN, người được các cổ đông đề cử, ứng viên bên ngoài hoặc ứng viên được các công ty quản lý nhân tài đề cử, không bị giới hạn bởi việc họ đến từ nội bộ hay bên ngoài công ty, chức vụ hay thâm niên.³⁰ Việc thực hiện cơ chế tuyển dụng này đảm bảo nguồn ứng viên rộng hơn và đa dạng hơn để lựa chọn. Các quy định về công khai tuyển dụng giúp thu hút các ứng viên quản lý chuyên nghiệp không chỉ trong nước mà cả nhân tài nước ngoài, đảm bảo quá trình tuyển dụng mang tính cởi mở, công bằng, cạnh tranh và trọng dụng nhân tài.³¹ Bằng cách nhấn vào năng lực và trình độ của cá nhân, cùng với đánh giá của chuyên gia về nhân sự bên ngoài, quy trình tuyển dụng minh bạch, phương pháp tuyển dụng này được đánh giá giảm thiểu tác động của chủ nghĩa gia đình trị và bè phái.³²

Thứ năm, về ký kết và thực hiện hợp đồng, giám đốc/tổng giám đốc được bổ nhiệm theo hợp đồng. Nhiệm kỳ của giám đốc/tổng giám đốc sẽ do HĐQT quyết định và về nguyên tắc không quá ba năm, nhưng có thể được gia hạn tùy theo tình hình thực tế. Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE nêu rõ DNNN nên ký hợp đồng lao động và thỏa thuận rõ trách nhiệm khi thực hiện công việc (hàng năm và theo kỳ hạn) đối với giám đốc/tổng giám đốc. Các thỏa thuận về trách nhiệm và hiệu quả công việc thường bao gồm các nội dung sau: thông tin cơ bản của cả hai bên, nội dung và chỉ số đánh giá, giá trị mục tiêu cho các chỉ số đánh giá, phương pháp xác định và quy tắc chấm điểm, việc thực hiện đánh giá và khen thưởng/phạt và các vấn đề khác cần được thỏa thuận.³³

Thứ sáu, hướng dẫn vận hành thực hiện chế độ quản lý theo thâm niên và hợp đồng đối với các thành viên quản lý trong DHE cũng quy định cách thức đánh giá kết quả công việc và đưa ra khuyến nghị về việc tiếp tục công việc hay phải rời khỏi vị trí quản lý của giám đốc/tổng giám đốc. Theo Hướng dẫn này, HĐQT (hoặc cổ đông kiểm soát) sẽ đánh

27 Mục II.a Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE.

28 Mục I.(ii) Hướng dẫn vận hành thực hiện chế độ quản lý theo thâm niên và hợp đồng đối với các thành viên quản lý trong DHE.

29 Chengpang Lee and Ruiyu Zhang, *tlđđ* (24), tr. 1008.

30 Mục III.a.(ii) Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE.

31 Lin Li-Wen, "Reforming China's state-owned enterprises: from structure to people", *China Quarterly*, Vol. 2017 (229), tr. 110, doi:10.1017/S0305741016001569

32 Chengpang Lee and Ruiyu Zhang, *tlđđ* (24), tr. 1014.

33 Mục IV. Hướng dẫn vận hành thực hiện chế độ quản lý theo thâm niên và hợp đồng đối với các thành viên quản lý trong DHE.

giá hiệu quả hoạt động của các thành viên ban quản lý vào cuối kỳ đánh giá dựa trên báo cáo tài chính đã được kiểm toán và các dữ liệu liên quan khác nhằm đưa ra các khuyến nghị đánh giá và khen thưởng/phạt, đồng thời cung cấp phản hồi cho các thành viên ban quản lý. Kết quả đánh giá sẽ là căn cứ quan trọng để xác định nhân sự giám đốc/tổng giám đốc tiếp tục hay phải rời khỏi vị trí quản lý. Những người được đánh giá là không phù hợp để tiếp tục giữ chức vụ sau khi đánh giá vì kết quả đánh giá hiệu quả hoạt động hàng năm của cá nhân đó không đáp ứng yêu cầu tối thiểu (điểm dưới 70/100) hoặc rơi vào các trường hợp khác nêu tại mục VI Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE sẽ bị chấm dứt nhiệm kỳ trước hạn và bị bãi nhiệm khỏi vị trí hiện tại.³⁴ Điều này sẽ là tạo ra các áp lực cần thiết cho giám đốc/tổng giám đốc nỗ lực tối đa thực hiện các công việc của mình.

Thứ bảy, về việc thực hiện chế độ lương, thưởng khác biệt, cơ cấu lương thưởng cho các nhà quản lý chuyên nghiệp có thể bao gồm lương cơ bản hàng năm, lương hàng năm dựa trên hiệu quả công việc và các khoản thưởng dựa trên thâm niên. Trong đó, thưởng theo hiệu quả công việc là khoản thu nhập biến động gắn liền với kết quả đánh giá hiệu quả công việc hàng năm của các nhà quản lý chuyên nghiệp. Về nguyên tắc, nó chiếm không dưới 60% tổng lương hàng năm (bao gồm lương cơ bản và lương thưởng theo hiệu quả công việc). Các khoản thưởng dựa trên thâm niên là khoản thu nhập gắn liền với kết quả đánh giá hiệu quả công việc của các nhà quản lý chuyên nghiệp trong suốt thời gian họ làm việc. Các doanh nghiệp thuộc nhóm DHE được khuyến khích sử dụng toàn diện các chính sách khuyến khích trung và dài hạn như ưu đãi cổ phần, chia sẻ lợi nhuận vượt mức, cổ phần ảo và đồng đầu tư, nhằm liên tục làm phong phú và cải thiện cơ cấu lương thưởng cho các nhà quản lý chuyên nghiệp.³⁵

Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của giám đốc/tổng giám đốc là nghiêm ngặt, nhưng đồng thời đi cùng với mức lương cao hơn và các ưu đãi ngoài lương khi thực hiện tốt công việc (ví dụ: cổ phần ưu đãi...), giúp gắn kết chặt chẽ hơn lợi ích của giám đốc/tổng giám đốc điều hành với lợi ích của công ty. Việc trao cho giám đốc/tổng giám đốc điều hành cổ phần đáng kể trong hiệu quả hoạt động của công ty cũng góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp và tinh thần kinh doanh, gia tăng động lực đóng góp vào sự thành công chung của công ty.

Thứ tám, về cơ chế giám sát giám đốc/tổng giám đốc khi thực hiện nhiệm vụ, chương trình DHA yêu cầu các doanh nghiệp DHE đảm bảo các tổ chức Đảng, ban giám đốc, ban giám sát và các cơ quan quản lý khác, cũng như các bộ phận như thanh tra, kỷ luật, giám sát và kiểm toán, thực hiện nhiệm vụ giám sát theo chức năng của mình đối với hoạt động của giám đốc/tổng giám đốc. Trong suốt thời gian làm việc, giám đốc/tổng giám đốc phải bảo vệ an ninh tài sản nhà nước và ngăn ngừa thất thoát tài sản nhà nước. Nếu một nhà quản lý chuyên nghiệp vi phạm các quy định, không thực hiện hoặc thực hiện không đúng nhiệm vụ của mình và gây thiệt hại cho tài sản nhà nước hoặc các hậu quả bất lợi nghiêm trọng khác trong hoạt động kinh doanh và đầu tư, họ sẽ phải chịu trách nhiệm nghiêm khắc.

Các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp cũng được phân tách, với các trách nhiệm riêng biệt, rõ ràng được giao cho mỗi nhóm. Các quy định của DHA cho phép nhóm nhân sự điều hành (giám đốc/tổng giám đốc) linh hoạt trong điều hành, tập trung vào hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp, trong khi nhóm HĐQT (và tổ chức Đảng trong DNNN) đảm bảo rằng các mục tiêu của doanh nghiệp phù hợp với hệ tư tưởng rộng lớn hơn của Đảng và các mục tiêu quốc gia. Các vai trò và trách nhiệm được phân định rõ ràng như vậy tạo điều kiện cho một động lực kinh doanh hài hòa hơn bằng

34 Mục VI. Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE.

35 Mục V Hướng dẫn vận hành hệ thống quản lý chuyên nghiệp trong doanh nghiệp DHE.

cách giảm thiểu va chạm và cho phép đưa ra quyết định mạch lạc và nhanh chóng hơn.³⁶ Các lãnh đạo trong DNNN thực hiện DHE cho rằng tính linh hoạt trong quyết định công việc rất quan trọng, giúp doanh nghiệp thích ứng tốt với các biến động không ngừng của thị trường và nắm bắt cơ hội hiệu quả. So với thời kỳ trước, các DNNN thường hoạt động trong cấu trúc hạn chế và tập trung bởi các tầng lớp quyền lực phức tạp dẫn đến việc ra quyết định chậm chạp và quan liêu.³⁷

3. Một số kiến nghị cho Việt Nam

Thông qua việc phân tích quy định của Nghị quyết 79, có thể thấy, chủ trương cho phép thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc cho DNNN là một chính sách đổi mới góp phần cải thiện năng lực quản lý của người quản lý DNNN, đa dạng nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần cải thiện quản trị DNNN. Chủ trương này cũng phù hợp với các yêu cầu của Hướng dẫn OECD về quản trị DNNN, nhằm đảm bảo sự chủ động của DNNN trong việc tìm kiếm nhân sự phù hợp theo cơ chế thị trường. Khung pháp lý của Việt Nam hiện tại chỉ mới có các quy định sơ khởi, về việc DNNN có thể thuê giám đốc/tổng giám đốc sau khi phương án thuê được cơ quan đại diện chủ sở hữu chấp thuận. Tuy nhiên, Việt Nam chưa có hướng dẫn chi tiết về việc thực hiện cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc DNNN. Đồng thời, các văn bản pháp lý hiện hành của Việt Nam hiện cũng chưa trao cho HĐQT các DNNN quyền chủ động trong tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc cũng như điều kiện của giám đốc/tổng giám đốc về cơ bản vẫn ngầm định phải là Đảng viên và do cơ quan đại diện chủ sở hữu bổ nhiệm dựa trên quy hoạch. Những quy định hiện tại chưa phù hợp với chủ trương mới của Nghị quyết 79 về thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc. Do đó, việc tham khảo kinh nghiệm quốc tế về vấn đề này là cần thiết để có thể kiến nghị các nội dung cơ bản cho Việt Nam thực hiện cơ chế thí điểm này.

Theo quan điểm của tác giả, trong mô hình của Temasek Singapore, Temasek được quyền chủ động trong tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc theo đúng cơ chế thị trường, bảo đảm các nhân sự giám đốc/tổng giám đốc của Temasek đều là những ứng viên rất kinh nghiệm trong quản lý vận hành quỹ đầu tư, đem lại hiệu quả hoạt động rất cao cho quỹ Temasek – một trong những mô hình DNNN nổi bật nhất trên thế giới. Tuy nhiên, Temasek có lịch sử phát triển lâu đời, với mô hình hoạt động theo cơ chế thị trường lâu năm, trong đó HĐQT và giám đốc/tổng giám đốc có sự phân định trách nhiệm khá rõ ràng. Nhà nước cũng không can thiệp vào hoạt động kinh doanh của Temasek, chỉ kiểm soát kết quả bảo đảm an toàn và phát triển vốn. Cơ quan quản lý Singapore coi các DNNN như các thực thể thương mại thông thường tuân theo các quy tắc và luật pháp Singapore.³⁸ Mô hình này rất nổi bật tuy nhiên tác giả cho rằng chưa thể áp dụng ngay mô hình của Temasek vào thí điểm việc thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc ở DNNN tại Việt Nam. Mô hình này có thể sẽ là mục tiêu về lâu dài trong đổi mới DNNN ở Việt Nam. Bởi lẽ, mô hình DNNN ở Việt Nam hiện chưa đạt đến sự phân định và kiểm soát trách nhiệm độc lập như Temasek, sự quản lý, can thiệp của Nhà nước vào DNNN còn khá rõ ràng, chưa có sự phân định rõ ràng giữa các hoạt động sản xuất kinh doanh của DNNN và thực thi quyền lực chính trị của Nhà nước.³⁹ Do đó, trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam vẫn đang từng bước cải thiện quản trị DNNN nói chung và bước đầu thực hiện chủ trương thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc nói riêng, cần có cơ chế thí điểm từng giai

36 Chengpang Lee and Ruiyu Zhang, *tlđđ* (24), tr.1019.

37 Beck KI, Brødsgaard KE, “Corporate governance with Chinese characteristics: Party organization in State-owned enterprises”, *China Quarterly*, Vol. (250) 2022, tr. 486-508, <https://doi.org/10.1017/S0305741021001351>

38 Luh Luh Lan, Corporate governance in Singapore – The road thus far, *ECGI Working Paper Series in Law*, Working Paper N° 667/2022, 2023, tr. 24.

39 OECD, *tlđđ* (9), tr. 11.

đoạn. Việc thí điểm từng giai đoạn sẽ giúp Việt Nam đánh giá tác động, hiệu quả của cơ chế trước khi áp dụng rộng rãi.

Tác giả kiến nghị Việt Nam có thể tham khảo mô hình chương trình DHA của Trung Quốc, vốn được đánh giá đạt các kết quả tích cực. Các doanh nghiệp DHE về cơ bản có cơ chế tuyển dụng theo định hướng thị trường toàn diện, lấy quản lý hợp đồng làm cốt lõi và quản lý vị trí làm nền tảng. DHE có những tiến bộ và kết quả tốt hơn so với các công ty khác trong việc thực hiện cải cách DNNN và Trung Quốc dự kiến tiếp tục nhân rộng và phát huy kinh nghiệm, thực tiễn tốt của DHA trên quy mô lớn hơn.⁴⁰ Dựa trên các quy định của chương trình DHA, Việt Nam có thể tham khảo và cụ thể hóa các quy định vào chương trình thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc trên các nội dung chính như sau:

Một là, cần ban hành các quy định pháp luật giúp xác định rõ nhóm DNNN sẽ thực hiện cơ chế thí điểm về thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc. Theo đó, cơ chế thí điểm này nên ưu tiên áp dụng cho nhóm DNNN hoạt động kinh doanh chính thuộc ngành hoặc lĩnh vực có tính cạnh tranh cao, hoặc chủ yếu tham gia vào các ngành mới, hình thức kinh doanh mới hoặc mô hình kinh doanh mới; các DNNN có mức độ thị trường hóa nguồn nhân lực tương đối cao; các DNNN thực hiện chủ yếu các mục tiêu thương mại, có tiềm năng tăng trưởng cao nhưng cần cải thiện hiệu quả hoạt động cấp bách.

Hai là, cần hoàn thiện các quy định pháp luật về cơ chế tuyển chọn, đánh giá và sử dụng đội ngũ lãnh đạo DNNN theo hướng minh bạch và dựa trên năng lực, tiêu chí đánh giá cần gắn với các chỉ tiêu tài chính, hiệu quả sản xuất kinh doanh và mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.⁴¹ Theo đó, các DNNN thuộc diện được quy định tham gia cơ chế thí điểm thuê/tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc cần xây dựng quy trình tuyển dụng và công khai tuyển dụng theo cơ chế thị trường. Quy trình tuyển dụng này cần mở rộng đối tượng ứng viên, không bắt buộc các ứng viên phải là Đảng viên mà nên tập trung vào năng lực và kinh nghiệm của ứng viên.

Ba là, pháp luật Việt Nam cần bổ sung các quy định điều chỉnh việc ký kết và thực hiện hợp đồng đối với cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc. Trong đó, hợp đồng cần mô tả cụ thể công việc, thỏa thuận rõ cách thức đánh giá hiệu quả công việc, các trường hợp được tiếp tục nhiệm kỳ và những trường hợp có thể chấm dứt nhiệm kỳ trước hạn, sa thải. Các quy định này cần đảm bảo gắn chặt chẽ việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của giám đốc/tổng giám đốc với hệ thống chỉ tiêu cụ thể.

Bốn là, các quy định pháp luật về cơ chế thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc DNNN cần có nội dung trao quyền chủ động cho giám đốc/tổng giám đốc trong cải tiến hoạt động trong DNNN. Đồng thời, các quy định này cần đảm bảo cơ chế giám sát hoạt động của các chức danh có thẩm quyền (HĐQT, Ban kiểm soát), bảo đảm trách nhiệm giải trình và trách nhiệm bảo vệ tài sản nhà nước của giám đốc/tổng giám đốc.

Năm là, Việt Nam cần bổ sung các quy định pháp luật hướng dẫn chi tiết việc áp dụng chế độ lương, thưởng theo cơ chế thị trường dành cho giám đốc/tổng giám đốc DNNN được thuê, tuyển dụng. Điều này sẽ tạo động lực cho cá nhân giám đốc/tổng giám đốc khi thực hiện công việc. Đồng thời, có thể thực hiện cơ chế ưu đãi sở hữu cổ phần cho giám đốc/tổng giám đốc, gắn tình thần kinh doanh, hoạt động của họ với hiệu quả hoạt động của DNNN. Nghị quyết 79 cũng đã quy định cơ chế khá mở khi cho phép cơ chế tiền lương, bảo đảm khả năng cạnh tranh của DNNN. Cần có cơ chế để doanh nghiệp cổ phần

40 The State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council (SASAC), “The comprehensive reform of the “Double Hundred Action” of central enterprises has achieved positive results, <http://www.sasac.gov.cn/n2588030/n2588924/c14253314/content.html>, truy cập ngày 23/1/2026.

41 Đoàn Thanh Tuấn, Nguyễn Tuấn Linh, “Hoàn thiện chính sách phát triển doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh thực thi Nghị quyết số 79-NQ/TW và Luật số 68/2025/QH15”, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính*, số 19, 2026, tr. 24.

được chủ động hình thành quỹ cổ phiếu thưởng nhằm thu hút, giữ chân người lao động có trình độ cao về chuyên môn, quản lý, có đóng góp lớn cho sự phát triển của doanh nghiệp trên nguyên tắc bảo đảm minh bạch, khách quan, không ảnh hưởng tới quyền kiểm soát của cổ đông nhà nước. Do đó, cần cụ thể hóa các nội dung này vào các văn bản pháp lý hướng dẫn chi tiết cho DNNN.

Tóm lại, Nghị quyết 79 đã mở ra những quy định rất đổi mới trong việc cải tiến quản trị DNNN, cho phép thực hiện cơ chế thí điểm về thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN. Thông qua việc khảo sát, phân tích quy định của khung pháp luật Việt Nam hiện hành và kinh nghiệm quốc tế về vấn đề có liên quan, trong bài viết này, tác giả đề xuất một số giải pháp cho cơ chế thí điểm về thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN. Việt Nam cần sớm ban hành các văn bản pháp lý cụ thể hóa các chủ trương của Nghị quyết 79 về thí điểm thuê, tuyển dụng giám đốc/tổng giám đốc trong DNNN. Thực hiện tốt cơ chế này sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý DNNN, phù hợp với yêu cầu của thông lệ OECD về quản trị DNNN và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN tại Việt Nam. ●

Tài liệu tham khảo

- [1] OECD, *Đánh giá của OECD về Quản trị Công ty trong Doanh nghiệp Nhà nước tại Việt Nam*, OECD Publishing, Paris, 2022 [trans: OECD, OECD's assessment of corporate governance in State-owned enterprises in Vietnam, OECD Publishing, Paris, 2022] <https://doi.org/10.1787/2b24c510-vi>
- [2] OECD, *Professionalising boards of directors of state-owned enterprises: Stocktaking of national practices*, OECD Publishing, Paris, 2018, <https://doi.org/10.1787/50112450-en>
- [3] OECD, *OECD guidelines on corporate governance of State-owned enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris, 2024, <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- [4] OECD, *State-owned enterprises in Asia: National practices for performance evaluation and management*, OECD Publishing, Paris, 2016, <https://doi.org/10.1787/bd09f3ff-en>
- [5] Christopher Chen, "Solving the puzzle of corporate governance of state-owned enterprises: The path of the Temasek model in Singapore and lessons for China", *Northwestern Journal of International Law & Business*, Vol. 36(2), 2016
- [6] Dan W. Puchniak, Luh Luh Lan, "Independent directors in Singapore: Puzzling compliance requiring explanation", *The American Journal of Comparative Law*, Vol. 65, 2015, <http://dx.doi.org/10.1093/ajcl/avx023>
- [7] Milhaupt, C. J., & Pargendler, Mariana, "Governance challenges of listed state-owned enterprises around the world: National experiences and framework for reform", *Cornell International Law Journal*, 50(3), 2017, <https://doi.org/10.31228/osf.io/zrxmn>
- [8] Chengpan Lee and Ruiyu Zhang, "From cadres to managers: The double-hundred action programme and China's state-owned enterprise reform", *The China Quarterly*, Vol. 260, 2024, doi:10.1017/S0305741024000481
- [9] Đoàn Thanh Tuấn, Nguyễn Tuấn Linh, "Hoàn thiện chính sách phát triển doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh thực thi Nghị quyết số 79-NQ/TW và Luật số 68/2025/QH15", *Tạp chí Kinh tế - Tài chính*, số 19, 2026 [trans: Doan Thanh Tuan, Nguyen Tuan Linh, "Improving policies on state-owned enterprise development in the context of implementing Resolution, No. 79-NQ/TW and Law No. 68/2025/QH15", *Journal of Economics and Finance*, No. 19, 2026]
- [10] Beck KI, Brødsgaard KE, "Corporate governance with Chinese characteristics: Party organization in state-owned enterprises", *China Quarterly*, Vol. 250, 2022, <https://doi.org/10.1017/S0305741021001351>
- [11] Luh Luh Lan, "Corporate governance in Singapore – the road thus far", *ECGI Working Paper Series in Law*, Working Paper N° 667/2022, 2023
- [12] Lin Li-Wen, "Reforming China's state-owned enterprises: From structure to people", *China Quarterly*, 2017 (229), doi:10.1017/S0305741016001569