

HOÀN THIỆN CƠ CHẾ TUÂN THỦ PHÁP LUẬT TRONG DOANH NGHIỆP KINH TẾ - QUỐC PHÒNG Ở VIỆT NAM: THỰC TIỄN TẠI TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG LŨNG LÔ

NGUYỄN XUÂN THỦY

Trường Đại học Ngoại thương
Foreign Trade University

Ngày nhận bài: 22/5/2026

Ngày sửa bài: 10/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 24/6/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích thực trạng tuân thủ pháp luật tại Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô trên các trục quản trị, công tác cán bộ, tài chính nội bộ, quản lý nợ, quản lý vốn đầu tư, lao động, tiền lương, tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý trang bị kỹ thuật. Trên cơ sở hệ thống quy chế nội bộ hiện hành và đặc thù của doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng, nghiên cứu cho thấy Tổng Công ty đã hình thành nền tảng quy chế tương đối đầy đủ, bao quát nhiều lĩnh vực trọng yếu. Tuy nhiên, cơ chế tuân thủ vẫn còn bộc lộ một số vấn đề. Từ kết quả phân tích, bài viết đề xuất một số giải pháp theo hướng hoàn thiện thiết chế tuân thủ, tăng cường cơ chế phối hợp và báo cáo, liên thông hệ thống quy chế nội bộ, nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu và xây dựng Bộ quy tắc tuân thủ, ứng xử pháp lý áp dụng thống nhất trong toàn Tổng Công ty.

Từ khóa: *tuân thủ pháp luật, doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng, quản trị doanh nghiệp, Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô.*

Improving legal compliance mechanisms in Vietnam's economic-defense enterprises: Evidence from Lung Lo Construction Corporation

Abstract:

This study analyzes legal compliance at Lung Lo Construction Corporation across corporate governance, personnel administration, internal finance, debt management, state capital investment, labor and wages, business operations, and technical equipment management. Based on the Corporation's internal regulations and the distinctive characteristics of an economic-defense enterprise, the findings indicate that a relatively comprehensive regulatory framework has been established for key operational areas. However, the compliance mechanism remains fragmented across internal regulations and requires continued review and updating to ensure consistency with current law. The study proposes improving the compliance structure, strengthening coordination and reporting mechanisms, integrating internal regulations, enhancing managerial accountability, and developing a unified Code of Legal Compliance and Conduct applicable throughout the Corporation.

Keywords: *legal compliance, economic-defense enterprises, corporate governance, Lung Lo Construction Corporation.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh pháp luật về doanh nghiệp, quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, lao động, bảo hiểm xã hội, đấu thầu, đầu tư và xây dựng liên tục được sửa đổi, bổ sung, tuân thủ pháp luật ngày càng trở thành một yêu cầu quan trọng của quản trị doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp nhà nước, yêu cầu này không chỉ gắn với việc chấp hành pháp luật, mà còn liên quan trực tiếp đến trách nhiệm giải trình, hiệu quả quản lý, bảo toàn vốn, tài sản nhà nước và uy tín của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng, vấn đề tuân thủ pháp luật có tính chất phức tạp hơn do doanh nghiệp đồng thời chịu sự điều chỉnh của nhiều nhóm quy định pháp luật khác nhau, đồng thời phải bảo đảm phù hợp với đặc thù tổ chức, quản lý, nhân sự và nhiệm vụ của doanh nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng. Trong điều kiện đó, việc tổ chức một cơ chế tuân thủ pháp luật đồng bộ, có khả năng vận hành thực chất trong toàn doanh nghiệp là vấn đề có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô là doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng thuộc Bộ Quốc phòng, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, có hệ thống đơn vị hạch toán phụ thuộc, hoạt động trên nhiều lĩnh vực như xây dựng công trình dân dụng, giao thông, thủy lợi, công trình ngầm, công trình trên biển, xử lý bom mìn, vật nổ và một số lĩnh vực kỹ thuật khác. Với đặc thù đó, tuân thủ pháp luật tại Tổng Công ty không chỉ đặt ra trong một mảng hoạt động đơn lẻ, mà trải rộng trên toàn bộ hệ thống quản trị, điều hành và sản xuất kinh doanh.

Trên cơ sở đó, bài viết tập trung phân tích thực trạng tuân thủ pháp luật tại Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế tuân thủ pháp luật, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và bảo đảm phát triển ổn định, bền vững của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý luận

Tuân thủ pháp luật trong doanh nghiệp có thể được hiểu là việc doanh nghiệp và các chủ thể trong doanh nghiệp thực hiện đúng, đầy đủ và kịp thời các nghĩa vụ phát sinh từ pháp luật, đồng thời tổ chức cơ chế nội bộ nhằm phòng ngừa, phát hiện, kiểm soát và xử lý các sai lệch có thể phát sinh trong quá trình quản trị và hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Trong doanh nghiệp hiện đại, tuân thủ pháp luật không còn được nhìn nhận đơn thuần như yêu cầu chấp hành mang tính thụ động, mà ngày càng được xem là một bộ phận của quản trị doanh nghiệp. Tuân thủ có mối liên hệ chặt chẽ với kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro, trách nhiệm giải trình và tính minh bạch trong quản lý. Một cơ chế tuân thủ hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp hạn chế vi phạm pháp luật mà còn góp phần nâng cao chất lượng ra quyết định quản lý, giảm chi phí rủi ro và tăng cường niềm tin của đối tác, khách hàng và cơ quan quản lý nhà nước.

Đối với doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng, tuân thủ pháp luật có một số điểm đặc thù. Thứ nhất, doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của nhiều lớp quy phạm pháp luật, bao gồm pháp luật doanh nghiệp, pháp luật về quản lý và đầu tư vốn nhà nước, pháp luật lao động, bảo hiểm xã hội, đấu thầu, đầu tư, xây dựng và các quy định đặc thù của Bộ Quốc phòng. Thứ hai, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thường đa tầng nấc, có công ty mẹ, đơn vị hạch toán phụ thuộc, các ban điều hành dự án, đội thi công và nhiều nhóm nhân sự khác nhau. Thứ ba, hoạt động của doanh nghiệp gắn với những lĩnh vực có mức độ rủi ro pháp lý và rủi ro kỹ thuật cao, nhất là trong quản lý công trình, quản lý lao động, quản lý vốn, tài sản và trang bị kỹ thuật.

Từ đó có thể thấy, tuân thủ pháp luật trong doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng cần được tổ chức theo hướng đồng bộ, có sự kết nối giữa quy chế nội bộ với pháp luật hiện hành, giữa trách nhiệm của cấp lãnh đạo với trách nhiệm của các đơn vị chuyên môn, giữa yêu cầu quản trị chung với đặc thù của từng lĩnh vực hoạt động.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu mô tả, phân tích và tổng hợp. Dữ liệu nghiên cứu chủ yếu được khai thác từ hệ thống quy chế nội bộ hiện hành của Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô, hồ sơ năng lực doanh nghiệp và các tài liệu liên quan đến mô hình tổ chức, lĩnh vực hoạt động, cơ chế quản lý tài chính, công tác cán bộ, lao động, tiền lương, quản lý nợ, quản lý vốn đầu tư, sản xuất kinh doanh và trang bị kỹ thuật.

Trên cơ sở đó, bài viết tiến hành đối chiếu giữa hệ thống quy chế nội bộ với yêu cầu của pháp luật hiện hành trong các lĩnh vực có liên quan, từ đó nhận diện những kết quả đã đạt được, những vấn đề còn đặt ra và đề xuất nhóm giải pháp hoàn thiện phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng.

4. Thực trạng tuân thủ pháp luật tại Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô

4.1. Nền tảng quy chế nội bộ và cơ sở tổ chức tuân thủ

Qua khảo sát hệ thống tài liệu nội bộ có thể thấy, Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô đã xây dựng được một hệ thống quy chế tương đối rộng, bao quát nhiều lĩnh vực quản trị và hoạt động trọng yếu. Hệ thống này bao gồm các quy chế về quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh, công tác cán bộ, quản lý tài chính nội bộ, quản lý nợ, quản lý vốn đầu tư và người đại diện phần vốn, lao động, tiền lương, đơn vị hạch toán phụ thuộc và quản lý, sử dụng trang bị kỹ thuật.

Việc ban hành đồng thời nhiều quy chế chuyên biệt cho thấy Tổng Công ty đã có ý thức nội luật hóa các nghĩa vụ pháp lý vào cơ chế quản trị nội bộ. Đây là cơ sở quan trọng để tổ chức hoạt động quản lý, điều hành và sản xuất kinh doanh theo hướng có khuôn khổ, có đầu mối trách nhiệm và có căn cứ để kiểm tra, giám sát trong thực tiễn.

Bên cạnh đó, mô hình công ty mẹ - công ty con cùng với hệ thống đơn vị hạch toán phụ thuộc cũng làm cho yêu cầu tổ chức tuân thủ pháp luật tại Tổng Công ty mang tính hệ thống. Tuân thủ không chỉ diễn ra ở cấp công ty mẹ, mà còn phải được triển khai đến các đơn vị phụ thuộc, các bộ phận chuyên môn và những đầu mối trực tiếp thực hiện nhiệm vụ.

4.2. Một số kết quả chủ yếu

Một là, hệ thống quy chế nội bộ của Tổng Công ty đã bao quát được nhiều lĩnh vực có ý nghĩa trọng yếu, tạo nền tảng để cụ thể hóa nghĩa vụ pháp lý vào hoạt động quản trị và điều hành.

Hai là, trong nhiều lĩnh vực, quy chế nội bộ đã xác định tương đối rõ phạm vi điều chỉnh, chủ thể áp dụng, thẩm quyền, trách nhiệm và trình tự thực hiện. Điều này giúp việc tổ chức thực hiện có cơ sở rõ hơn so với cơ chế quản lý chỉ dựa vào chỉ đạo hành chính hoặc kinh nghiệm thực tiễn.

Ba là, Tổng Công ty đã bước đầu hình thành được cơ sở tổ chức cho hoạt động tuân thủ thông qua việc gán trách nhiệm với Chủ tịch Tổng Công ty, Ban Tổng giám đốc, kiểm soát viên, kế toán trưởng, các phòng chuyên môn, đơn vị hạch toán phụ thuộc và các chủ thể có liên quan trong từng lĩnh vực cụ thể.

Bốn là, hệ thống quy chế hiện hành cho thấy doanh nghiệp đã chú ý đến các trục rủi ro quan trọng như công tác cán bộ, quản lý vốn, công nợ, lao động, tiền lương, quản lý đơn vị phụ thuộc và quản lý trang bị kỹ thuật. Đây là các lĩnh vực mà nếu thiếu quy chế nội bộ thì rất dễ phát sinh sai lệch trong quá trình tổ chức thực hiện.

4.3. Một số vấn đề đặt ra

Bên cạnh những kết quả đạt được, thực tiễn nghiên cứu cũng cho thấy hai vấn đề cần tiếp tục hoàn thiện.

Thứ nhất, hệ thống quy chế nội bộ hiện hành còn phân tán theo từng mảng quản lý. Mỗi lĩnh vực đều có quy chế tương ứng, nhưng cơ chế liên kết giữa các quy chế chưa thực sự nổi bật như một chương trình

tuân thủ thống nhất ở cấp toàn Tổng Công ty. Điều này có thể làm cho tuân thủ được thực hiện tương đối tốt trong từng mảng riêng lẻ, nhưng chưa thật sự mạnh ở những điểm giao thoa giữa các lĩnh vực như quản trị - tài chính, lao động - tiền lương - bảo hiểm, hay sản xuất kinh doanh - kỹ thuật - an toàn.

Thứ hai, một số quy chế nội bộ đứng trước yêu cầu cần tiếp tục rà soát, cập nhật để bảo đảm đồng bộ hơn với pháp luật hiện hành. Đây là vấn đề dễ thấy trong bối cảnh nhiều quy chế được ban hành vào giai đoạn 2019-2022, trong khi pháp luật liên quan đến doanh nghiệp, quản lý vốn nhà nước, lao động, bảo hiểm xã hội, đấu thầu và một số lĩnh vực khác đã có nhiều thay đổi trong giai đoạn sau đó. Như vậy, yêu cầu đặt ra không phải là phủ nhận giá trị của hệ thống quy chế hiện có, mà là cần tiếp tục hoàn thiện để bảo đảm tính kịp thời và tính thống nhất với khung pháp luật mới.

Ở bình diện rộng hơn, đối với doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng nói chung, cơ chế tuân thủ thường còn đứng trước hai thách thức phổ biến. Một là, trong mô hình quản lý nhiều tầng nấc và nhiều đầu mối, trách nhiệm tuân thủ nếu không được phân định đủ rõ rất dễ dẫn đến tình trạng cùng tham gia quản lý nhưng khó xác định trách nhiệm cuối cùng. Hai là, các quy trình báo cáo, kiểm tra, giám sát nếu nặng về thủ tục mà thiếu cơ chế phản hồi và hậu kiểm thực chất thì hiệu quả phòng ngừa rủi ro sẽ bị hạn chế. Đây là những vấn đề mang tính phổ quát, cần được nhìn nhận như một yêu cầu tiếp tục hoàn thiện đối với loại hình doanh nghiệp này.

5. Giải pháp hoàn thiện cơ chế tuân thủ pháp luật

5.1. Hoàn thiện thiết chế và đầu mối phụ trách tuân thủ

Trước hết, cần xem xét xây dựng đầu mối phụ trách tuân thủ pháp luật ở cấp Tổng Công ty. Đầu mối này không nhất thiết phải tổ chức thành một bộ phận độc lập ngay từ đầu, nhưng cần được giao chức năng đủ rõ về rà soát văn bản, cảnh báo rủi ro pháp lý, tổng hợp báo cáo tuân thủ, tham mưu sửa đổi quy chế nội bộ và theo dõi việc tổ chức thực hiện.

Việc có một đầu mối như vậy sẽ giúp kết nối các lĩnh vực hiện đang được quản lý khá riêng biệt, đồng thời hỗ trợ lãnh đạo Tổng Công ty trong việc nhận diện sớm những khu vực có rủi ro pháp lý cao.

5.2. Rà soát, cập nhật và liên thông hệ thống quy chế nội bộ

Tổng Công ty cần tổ chức rà soát tổng thể hệ thống quy chế hiện hành theo từng nhóm lĩnh vực, như: nhóm quy chế về quản trị và công tác cán bộ; nhóm quy chế về tài chính, nợ và vốn đầu tư; nhóm quy chế về lao động, tiền lương, bảo hiểm; nhóm quy chế về sản xuất kinh doanh; và nhóm quy chế về kỹ thuật, trang bị, an toàn.

Việc rà soát này không nên dừng lại ở cập nhật phần căn cứ pháp lý, mà cần đi sâu vào nội dung để bảo đảm các quy chế vừa phù hợp với pháp luật hiện hành, vừa liên thông với nhau, hạn chế chồng chéo hoặc khoảng trống giữa các quy định nội bộ.

5.3. Gắn tuân thủ với trách nhiệm của người đứng đầu và cơ chế kiểm tra, giám sát

Hiệu quả tuân thủ chỉ có thể nâng lên nếu trách nhiệm tuân thủ được gắn với trách nhiệm quản lý của người đứng đầu các cấp. Theo đó, người đứng đầu đơn vị, bộ phận hoặc lĩnh vực cần chịu trách nhiệm trực tiếp về mức độ chấp hành pháp luật và quy chế trong phạm vi mình phụ trách; đồng thời kết quả tuân thủ cần được xem là một tiêu chí trong đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, xem xét thi đua, khen thưởng và trách nhiệm quản lý.

Song song với đó, cơ chế kiểm tra, giám sát phải được tăng cường theo hướng có trọng tâm, ưu tiên những lĩnh vực có nguy cơ phát sinh sai lệch cao như tài chính, công nợ, vốn đầu tư, lao động, bảo hiểm, đơn vị phụ thuộc và trang bị kỹ thuật.

5.4. Xây dựng Bộ quy tắc tuân thủ và ứng xử pháp lý thống nhất

Một giải pháp có ý nghĩa thực tiễn là xây dựng Bộ quy tắc tuân thủ và ứng xử pháp lý áp dụng thống nhất trong toàn Tổng Công ty. Bộ quy tắc này không thay thế các quy chế hiện hành, mà đóng vai trò như một văn bản khung để xác định các nguyên tắc ứng xử chung, như: tuân thủ pháp luật, trung thực, minh bạch, đúng thẩm quyền, trách nhiệm giải trình, nghĩa vụ báo cáo rủi ro và các hành vi bị nghiêm cấm.

Nếu được xây dựng và tổ chức thực hiện nghiêm túc, Bộ quy tắc sẽ góp phần liên kết hệ thống quy chế hiện có, chuẩn hóa hành vi pháp lý trong toàn doanh nghiệp và hỗ trợ hình thành văn hóa tuân thủ một cách bền vững hơn.

6. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, tuân thủ pháp luật trong doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng là một nội dung có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với chất lượng quản trị doanh nghiệp nhà nước trong điều kiện hiện nay. Trường hợp Tổng Công ty Xây dựng Lũng Lô cho thấy, doanh nghiệp đã có nền tảng quy chế nội bộ tương đối đầy đủ, bao quát nhiều lĩnh vực trọng yếu. Đây là tiền đề quan trọng để tổ chức hoạt động quản trị và sản xuất - kinh doanh trên cơ sở pháp lý tương đối rõ.

Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả tuân thủ pháp luật trong thời gian tới, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống quy chế theo hướng liên thông hơn, thống nhất hơn và cập nhật hơn với pháp luật hiện hành. Đồng thời, cần xây dựng đầu mối phụ trách tuân thủ, tăng cường trách nhiệm của người đứng đầu, hoàn thiện cơ chế báo cáo, kiểm tra, giám sát và từng bước xây dựng Bộ quy tắc tuân thủ, ứng xử pháp lý áp dụng thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

Từ thực tiễn đó, bài viết kiến nghị cần tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện cơ chế tuân thủ pháp luật trong doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng theo hướng coi tuân thủ là một bộ phận của quản trị doanh nghiệp, gắn với kiểm soát nội bộ, trách nhiệm giải trình và quản trị rủi ro, thay vì chỉ dừng lại ở việc chấp hành mang tính thụ động hoặc xử lý sau vi phạm■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Tăng Văn Nghĩa, Nguyễn Phước Tài (2020), “Quản trị tuân thủ: những vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp Việt Nam”, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 123.
- Trần Trọng Cường (2021), "Hoàn thiện pháp luật về quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp quốc phòng, an ninh", Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp, Số (05), tr. 42-49.
- Archie B. Carroll (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, Vol. 34, No. 4.
- Christine Parker, Vibeke Lehmann Nielsen (eds.) (2011), Explaining Compliance: Business Responses to Regulation, Edward Elgar Publishing.
- ISO (2021), ISO 37301:2021 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use.
- Miriam H. Baer (2009), “Governing Corporate Compliance”, Boston College Law Review, Vol. 50, No. 4.
- OECD (2010), Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance.