

TÁCH CHỨC DANH CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ TỔNG GIÁM ĐỐC TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN: HƯỚNG TỚI ĐỘC LẬP THỰC CHẤT

NGUYỄN THỊ YẾN NHI

Khoa Luật, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (UEH)
School of Law, University of Economics Ho Chi Minh City

Ngày nhận bài: 25/5/2026

Ngày sửa bài: 10/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 28/6/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích quy tắc tách chức danh chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc hoặc tổng giám đốc trong công ty cổ phần theo pháp luật Việt Nam, nhằm làm rõ chức năng, giới hạn và hướng hoàn thiện của quy tắc này. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích quy phạm pháp luật, tổng quan tài liệu và đối chiếu với các chuẩn mực quản trị công ty quốc tế. Kết quả cho thấy, quy tắc cấm kiêm nhiệm chủ yếu nhằm ngăn ngừa rủi ro tự giám sát của người điều hành, nhưng việc tách chức danh không đương nhiên bảo đảm tính độc lập thực chất của Hội đồng quản trị. Bài viết đề xuất duy trì phạm vi áp dụng hiện hành của quy định cấm kiêm nhiệm, đồng thời tăng cường cơ chế công bố, giải trình và vai trò của thành viên Hội đồng quản trị độc lập đứng đầu để nâng cao hiệu quả giám sát.

Từ khóa: quản trị công ty, kiêm nhiệm chức danh Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc, sự độc lập của Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng quản trị độc lập đứng đầu

Separating the positions of chairperson of the board of directors and chief executive officer in joint stock companies: Toward substantive independence

Abstract:

This study analyzes the rule separating the positions of chairperson of the board of directors and director or chief executive officer in Vietnamese joint stock companies. Using doctrinal legal analysis, literature review, and comparison with international corporate governance standards, the study clarifies the function and limitations of this rule. The findings show that prohibiting dual office-holding helps prevent executive self-monitoring but does not automatically ensure the board's substantive independence. Power continuity may remain when a former chief executive officer becomes board chair and continues to influence the new executive and supervisory process. The study recommends maintaining the current scope of the separation requirement while strengthening disclosure and explanation obligations, enhancing the role of independent board members, and introducing a lead independent director mechanism to improve board oversight.

Keywords: corporate governance, CEO duality, board leadership structure, board independence, lead independent director.

1. Đặt vấn đề

Trong công ty cổ phần (CTCP) hiện đại, quan hệ giữa chủ tịch hội đồng quản trị (HĐQT) và giám đốc hoặc tổng giám đốc (GD/TGD) không chỉ là vấn đề phân công chức danh. Đây là cách pháp luật tổ chức quan hệ giữa quyền giám sát và quyền điều hành trong công ty. Về nguyên tắc, HĐQT giữ vai trò định hướng, giám sát và kiểm soát việc điều hành; trong khi GD/TGD tổ chức hoạt động kinh doanh hằng ngày của doanh nghiệp (Kershaw, 2012; Tricker, 2015). Vì vậy, khi cùng một cá nhân đồng thời nắm quyền điều hành và quyền tổ chức hoạt động của cơ quan giám sát, rủi ro “tự giám sát” xuất hiện. Cách tiếp cận này phù hợp với lý thuyết đại diện, theo đó việc tách biệt giữa điều hành và giám sát là điều kiện quan trọng để hạn chế sự tập trung quyền lực vào người quản lý trong công ty đại chúng (Fama & Jensen, 1983). Trong các nghiên cứu về hiện tượng kiêm nhiệm, rủi ro này thường được mô tả như tình trạng GD/TGD vừa là người được HĐQT giám sát, vừa có khả năng ảnh hưởng đến chính quy trình đánh giá đó (Rhoades et al., 2001).

Trong bối cảnh đó, pháp luật Việt Nam cũng cho thấy xu hướng tiếp nhận ngày càng rõ nét đối với yêu cầu kiểm soát hiện tượng kiêm nhiệm giữa Chủ tịch HĐQT và GD/TGD. Phân tích vấn đề này trong bối cảnh luật Việt Nam, bài viết cho rằng, quy tắc tách hai chức danh không nên được hiểu như quy tắc đảm bảo tuyệt đối sự phân tán quyền lực thực tế. Các nghiên cứu gần đây cũng cho thấy, hiện tượng kiêm nhiệm chức danh không chỉ đơn giản là việc khi GD/TGD kiêm Chủ tịch luôn đồng nghĩa với quyền lực không được kiểm soát, còn tách chức danh luôn đồng nghĩa với quản trị tốt (Krause et al., 2014). Đặc biệt, khi GD/TGD cũ chuyển sang giữ vị trí Chủ tịch HĐQT, công ty có thể đạt được sự phân nhiệm về hình thức nhưng vẫn duy trì sự tiếp nối quyền lực trong cơ chế giám sát (Krause & Semadeni, 2013).

Kinh nghiệm quốc tế cũng cho thấy, vấn đề này không thể được giải quyết bằng một công thức duy nhất. Báo cáo Cadbury năm 1992 đã đặt nền tảng cho yêu cầu phân chia rõ trách nhiệm ở cấp lãnh đạo cao nhất của công ty, nhằm tránh việc một cá nhân có quyền lực không bị kiểm soát trong quá trình ra quyết định (Cadbury, 1992). OECD Corporate Governance Factbook 2025 ghi nhận 76% các hệ thống được khảo sát đã yêu cầu hoặc khuyến khích tách vai trò GD/TGD và Chủ tịch HĐQT, tăng đáng kể so với mức 44% vào năm 2014 (OECD, 2025). Tuy nhiên, các hệ thống vẫn sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau, từ quy định bắt buộc, mô hình “tuân thủ hoặc giải trình”, đến cơ chế công bố cấu trúc lãnh đạo để cổ đông và thị trường đánh giá (Bagley & Kotres, 1997; OECD, 2025). Điều đó cho thấy, giá trị của việc tách chức danh không nằm ở chỗ đây là một mô hình đúng cho mọi công ty, mà ở chỗ nó là công cụ hạn chế tập trung quyền lực trong những bối cảnh có rủi ro quản trị cao.

Từ những vấn đề trên, bài viết đặt ra câu hỏi nghiên cứu nhằm tìm hiểu quy tắc tách chức danh Chủ tịch HĐQT và GD/TGD trong pháp luật Việt Nam thực hiện chức năng pháp lý nào, giới hạn của quy tắc này nằm ở đâu, và cần hoàn thiện ra sao để chuyển từ phân nhiệm hình thức sang độc lập thực chất của HĐQT.

2. Cơ sở lý thuyết của quy tắc tách biệt chức danh trong quản trị công ty cổ phần

Tranh luận về hiện tượng kiêm nhiệm chức danh Chủ tịch HĐQT và GD/TGD trong CTCP thường bắt đầu từ lý thuyết đại diện (Agency Theory). Theo hướng tiếp cận này, CTCP hiện đại làm phát sinh sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát, từ đó đặt ra nhu cầu kiểm soát hành vi của người quản lý thông qua các thiết chế giám sát nội bộ (Berle & Means, 1933; Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Trong cấu trúc đó, HĐQT giữ vai trò trung tâm trong việc giám sát người điều hành, nhất là khi cổ đông không trực tiếp tham gia quản lý công ty (Fama & Jensen, 1983, tr. 301-314; Mizruchi, 1983). Vì vậy, khi GD/TGD đồng thời giữ vị trí Chủ tịch HĐQT, ranh giới giữa quyền quản lý và kiểm soát có thể bị yếu đi.

Một hướng tiếp cận khác, lý thuyết quản gia (Stewardship Theory) cho rằng, việc tập trung hai chức danh vào một người có thể đem lại lợi ích trong một số bối cảnh. Người điều hành có thể gắn bó với lợi ích dài hạn của công ty, có tri thức đặc thù về hoạt động kinh doanh và có khả năng tạo định hướng thống nhất cho toàn bộ tổ chức (Davis et al., 1997). Vì vậy, kiêm nhiệm có thể giảm xung đột thẩm quyền, hạn chế bất định trong quản lý cấp cao và tạo một hướng lãnh đạo rõ ràng (Rhoades et al., 2001; Sydney Finkelstein & Richard A. D'Aveni, 1994). Điều quan trọng, nhà làm luật không nên thiết kế quản trị công ty trên một giả định duy nhất về hành vi của người quản lý, bởi lý thuyết đại diện và lý thuyết quản gia phản ánh những điều kiện khác nhau về động cơ, văn hóa tổ chức, mức độ phụ thuộc và cách phân bổ rủi ro giữa chủ sở hữu và người điều hành (Falco & Renzi, 2007).

Ngoài ra, các tác giả Krause, Semadeni và Cannella cho rằng, vấn đề này không nên được hiểu đơn giản GĐ/TGĐ kiêm chủ tịch luôn đồng nghĩa với quyền lực không được kiểm soát, còn tách chức danh đương nhiên đồng nghĩa với quản trị tốt (Ryan Krause et al., 2014). Cấu trúc lãnh đạo của HĐQT còn chịu ảnh hưởng bởi quyền lực không chính thức của GĐ/TGĐ, kết quả kinh doanh trước đó, tỷ lệ thành viên độc lập, cơ chế giám sát thay thế, đặc điểm ngành và nhu cầu ổn định trong kế nhiệm (Krause et al., 2014; Sydney Finkelstein, 1992). Đặc biệt, Krause và Semadeni phân biệt 3 con đường tách chức danh khác nhau: người đang kiêm nhiệm thôi giữ chức GĐ/TGĐ nhưng tiếp tục làm Chủ tịch HĐQT; người đang kiêm nhiệm rời cả hai vị trí; hoặc người đang kiêm nhiệm tiếp tục làm GĐ/TGĐ nhưng mất vị trí Chủ tịch HĐQT vào tay một người khác (Krause & Semadeni, 2013). Trường hợp GĐ/TGĐ cũ tiếp tục làm Chủ tịch HĐQT tạo ra sự tách biệt về chức danh, nhưng có thể chưa tạo ra độc lập thực chất, vì người tiền nhiệm vẫn có khả năng ảnh hưởng đến GĐ/TGĐ mới, định hướng chiến lược và quy trình giám sát của HĐQT (Krause & Semadeni, 2013).

Từ tổng quan trên cho thấy, lý thuyết đại diện giải thích vì sao pháp luật cần ngăn tình trạng GĐ/TGĐ đồng thời tổ chức hoạt động của cơ quan có nhiệm vụ giám sát mình. Trái lại, lý thuyết quản gia và nguyên tắc thống nhất chỉ huy cho thấy, việc tách chức danh cũng có thể tạo chi phí điều phối, chi phí thông tin và rủi ro gián đoạn lãnh đạo trong một số bối cảnh. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về quyền lực và nguồn lực của HĐQT cho thấy độc lập không chỉ là vấn đề chức danh, mà còn phụ thuộc vào khả năng tiếp cận thông tin, năng lực phản biện, vị thế của thành viên HĐQT và tương quan quyền lực trong công ty. Vì vậy, khoảng trống mà bài viết tập trung xử lý là khoảng cách giữa phân nhiệm chức danh và độc lập thực chất của HĐQT trong CTCP, nhất là khi GĐ/TGĐ cũ chuyển sang vị trí Chủ tịch HĐQT.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, trọng tâm là phân tích quy định pháp lý chuẩn tắc và tổng quan tài liệu. Trước hết, bài viết phân tích các quy định của pháp luật Việt Nam về tách chức danh Chủ tịch HĐQT và GĐ/TGĐ trong CTCP, đặc biệt là công ty đại chúng và CTCP có vốn nhà nước chi phối. Tiếp đó, bài viết tổng hợp các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm về hiện tượng kiêm nhiệm, khả năng giám sát của HĐQT và sự tiếp nối quyền lực sau khi tách chức danh. Trên cơ sở so sánh chức năng với chuẩn mực quản trị quốc tế, bài viết đánh giá giới hạn của pháp luật hiện hành và đề xuất hướng hoàn thiện.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Quy tắc cấm kiêm nhiệm chức danh trong pháp luật Việt Nam

Quy tắc tách chức danh Chủ tịch HĐQT và GĐ/TGĐ trong pháp luật Việt Nam không xuất hiện đột ngột trong LDN hiện hành, mà được hình thành qua một tiến trình siết chặt dần đối với công ty đại chúng. Ở giai đoạn đầu, Thông tư số 121/2012/TT-BTC chưa cấm tuyệt đối việc kiêm nhiệm. Văn bản

này cho phép chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm chức danh GD/TGD nếu được đại hội đồng cổ đông phê chuẩn hằng năm (Thông tư số 121/2012/TT-BTC, Điều 10 khoản 2, Điều 26 khoản 1). Cách tiếp cận này cho thấy, pháp luật đã nhận diện rủi ro tự giám sát, nhưng vẫn để cổ đông có quyền quyết định trong từng công ty cụ thể. Đến Nghị định số 71/2017/NĐ-CP, mức độ can thiệp được nâng lên khi chủ tịch HĐQT của công ty đại chúng không còn được kiêm nhiệm chức danh GD/TGD (Nghị định số 71/2017/NĐ-CP, Điều 12 khoản 2). Sau đó, Luật Doanh nghiệp luật hóa quy tắc này tại khoản 2 Điều 156, áp dụng đối với công ty đại chúng và CTCP thuộc trường hợp Nhà nước nắm trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần có quyền biểu quyết (Luật Doanh nghiệp, 2020, Điều 156). Trong lĩnh vực chứng khoán, Nghị định số 155/2020/NĐ-CP tiếp tục cụ thể hóa yêu cầu này đối với công ty đại chúng (Nghị định số 155/2020/NĐ-CP, Điều 275 khoản 2).

Cách lựa chọn này phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nơi vấn đề quản trị công ty không chỉ đến từ sự tách biệt giữa sở hữu và điều hành, mà còn từ cấu trúc sở hữu tập trung, ảnh hưởng của cổ đông kiểm soát, mức độ minh bạch thông tin và hiệu quả thực tế của thành viên HĐQT độc lập (Bezemer et al., 2010; Bui Xuan Hai, 2007; Pham & Vu, 2024; State Securities Commission of Vietnam, 2025). Hướng tiếp cận này cũng phù hợp với các nghiên cứu thực nghiệm vốn cho thấy, quan hệ giữa cấu trúc lãnh đạo và hiệu quả doanh nghiệp phụ thuộc vào bối cảnh công ty, thước đo hiệu quả và cơ chế quản trị đi kèm (Rhoades et al., 2001).

4.2. Quy tắc tách chức danh và tính độc lập thực chất của Hội đồng quản trị

Từ những bàn luận trên, giá trị của quy tắc cấm kiêm nhiệm cần được làm rõ từ thẩm quyền cụ thể của chủ tịch HĐQT. Theo Luật Doanh nghiệp, chủ tịch HĐQT có quyền lập chương trình, kế hoạch hoạt động của HĐQT; chuẩn bị chương trình, nội dung, tài liệu họp; triệu tập, chủ trì và làm chủ tọa cuộc họp HĐQT; tổ chức việc thông qua nghị quyết, quyết định của HĐQT; giám sát quá trình thực hiện nghị quyết, quyết định đó; đồng thời chủ tọa cuộc họp Đại hội đồng cổ đông (Luật Doanh nghiệp, 2020, Điều 156 khoản 3). Những quyền này cho thấy chủ tịch HĐQT có ảnh hưởng trực tiếp đến cách HĐQT vận hành. Đây cũng là điểm phân biệt HĐQT với bộ máy điều hành hằng ngày của công ty. HĐQT là thiết chế tập thể giữ vai trò định hướng và giám sát, trong khi GD/TGD là người tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh thường nhật (Austin & Ramsay, 2013; Phillip Lipton et al., 2024; Tricker, 2015). Vì vậy, nếu GD/TGD đồng thời là Chủ tịch HĐQT, người điều hành có thể ảnh hưởng đến chương trình họp, tài liệu họp, thời điểm thảo luận và cách HĐQT đánh giá mình. Đây là rủi ro tự giám sát mà lý thuyết đại diện đặc biệt quan tâm, bởi sự nhập làm một giữa quản lý quyết định và kiểm soát quyết định có thể làm suy yếu vai trò giám sát tập thể của HĐQT (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976).

Một hạn chế đáng chú ý của quy tắc này chính là, việc thực hiện tách chức danh không đồng nghĩa sự đảm bảo cho tính độc lập thực chất của HĐQT. Quyền lực trong CTCP không chỉ phát sinh từ chức danh pháp lý. Điều này còn có thể đến từ quyền đề cử thành viên HĐQT, quan hệ với cổ đông kiểm soát, khả năng kiểm soát dòng thông tin, quan hệ gia đình, vị thế người sáng lập hoặc uy tín tích lũy của người từng điều hành công ty trong thời gian dài (Barkema & Pennings, 1998; Nili, 2017; Sydney Finkelstein, 1992). Báo cáo quản trị công ty của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước cũng cho thấy vai trò của thành viên HĐQT độc lập trong nhiều công ty còn phụ thuộc đáng kể vào điều lệ, cổ đông kiểm soát và khả năng tiếp cận thông tin (State Securities Commission of Vietnam, 2025).

Vì vậy, sự độc lập của HĐQT không thể chỉ được xem xét ở việc tách chức danh chủ tịch HĐQT và GD/TGD. Thay vào đó, một HĐQT chỉ có thể thực hiện quyền hạn giám sát thực chất khi thành viên có đủ thông tin, vị thế và khả năng phản biện trong quá trình đánh giá người điều hành.

5. Giới hạn của quy tắc tách chức danh trong tình huống chuyển đổi vị trí

Giới hạn của quy tắc tách chức danh thể hiện rõ khi GD/TGD cũ chuyển sang làm chủ tịch HĐQT. Krause và Semadeni cho thấy việc tách chức danh có thể diễn ra theo nhiều cách, trong đó có trường hợp người đang kiêm nhiệm thôi làm GD/TGD nhưng vẫn giữ vị trí chủ tịch HĐQT. Trong trường hợp này, công ty có thay đổi về quản trị, nhưng người tiền nhiệm vẫn có thể ảnh hưởng đến chiến lược, nhân sự cấp cao, dòng thông tin và cách HĐQT đánh giá GD/TGD mới (Krause & Semadeni, 2013).

Đối với minh họa cho tình huống này, chế định trong Luật Doanh nghiệp hiện hành mới xử lý trực tiếp sự trùng lặp chức danh, nhưng chưa thiết kế đầy đủ cơ chế kiểm soát sự tiếp nối quyền lực sau khi chức danh đã tách. Điều này thể hiện ở chỗ Luật Doanh nghiệp không cấm những cá nhân từng làm GD/TGD được bầu làm chủ tịch HĐQT. Tuy nhiên, luật hiện hành cũng không phải không có những cơ chế giải quyết vấn đề của tình huống trên. Đối với trường hợp CTCP bắt buộc cần có thành viên độc lập, tiêu chuẩn về thành viên độc lập được quy định trong luật hiện hành giúp nhận diện rủi ro phụ thuộc từ quan hệ chức vụ trước đó. Theo khoản 2 Điều 155 LDN, thành viên HĐQT độc lập không được là người đang làm việc cho công ty, công ty mẹ hoặc công ty con; đồng thời không được là người đã từng làm việc cho các chủ thể này trong ít nhất ba năm liền trước đó, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác. Nếu quy định này được áp dụng vào trường hợp GD/TGD cũ được bầu làm chủ tịch HĐQT thì sẽ phần nào hạn chế tình trạng chủ tịch duy trì mức độ ảnh hưởng từ vị trí cũ và làm giảm tính độc lập của HĐQT.

Tuy nhiên, hiện nay trong khuôn khổ Luật Doanh nghiệp, không có điều luật nào bắt buộc chủ tịch HĐQT nhất thiết phải là thành viên độc lập. Vì vậy, GD/TGD cũ có thể trở thành Chủ tịch HĐQT hợp lệ nếu được bầu đúng luật mà không cần tuân theo các tiêu chí của thành viên HĐQT độc lập. Mặc dù luật doanh nghiệp chưa có sự điều chỉnh nghiêm khắc với vấn đề này, Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam 2026 cho thấy đã tiếp cận vấn đề sâu hơn luật thực định khi khuyến nghị Chủ tịch HĐQT nên là thành viên độc lập; nếu Chủ tịch không độc lập, HĐQT cần có thành viên HĐQT độc lập đứng đầu; đồng thời trường hợp GD/TGD nghỉ hưu chuyển sang làm Chủ tịch HĐQT cần được lấy ý kiến cổ đông, có lý do thuyết phục, được giải thích trong báo cáo thường niên và trên website công ty, với khoảng thời gian gián đoạn lý tưởng là hai năm, trừ trường hợp đặc biệt (Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, 2026). Cách tiếp cận này phù hợp hơn với bản chất vấn đề rằng luật doanh nghiệp quy định cấm sự kiêm nhiệm trực tiếp, còn nhiệm vụ tiếp theo của quản trị công ty là kiểm soát sự tiếp nối quyền lực trong HĐQT.

6. Kết luận và khuyến nghị

Bài viết cho thấy quy tắc tách chức danh chủ tịch HĐQT và GD/TGD trong pháp luật Việt Nam cần được hiểu như một hàng rào pháp lý nhằm ngăn ngừa tình trạng người điều hành đồng thời tổ chức cơ chế giám sát chính mình. Tuy nhiên, kết quả phân tích cũng cho thấy không nên tuyệt đối hóa quy tắc này. Bởi lẽ, tác động của nó phụ thuộc vào bối cảnh sở hữu, chất lượng HĐQT, quyền lực thực tế của GD/TGD và cơ chế giám sát đi kèm. Bài viết cũng chỉ ra giới hạn của quy tắc này nằm ở chỗ công ty vẫn có thể tuân thủ về mặt chức danh, nhưng quyền lực thực tế vẫn tiếp tục thông qua GD/TGD cũ làm chủ tịch HĐQT, quan hệ với cổ đông kiểm soát, quyền kiểm soát thông tin hoặc sự phụ thuộc của thành viên HĐQT độc lập.

Từ phân tích trên, bài viết khuyến nghị không nên mở rộng quy định cấm kiêm nhiệm cho mọi CTCTR. Hướng phù hợp hơn là duy trì phạm vi áp dụng hiện hành của khoản 2 Điều 156 LDN đối với công ty đại chúng và CTCP có vốn nhà nước chi phối, đồng thời bổ sung các cơ chế đối trọng ở tầng quản trị công ty đại chúng. Trường hợp GD/TGD cũ chuyển sang vị trí chủ tịch HĐQT nên được xem là trường hợp có rủi ro tiếp nối quyền lực và phải được công bố, giải trình rõ trong báo cáo thường niên,

báo cáo quản trị công ty và trên website của công ty. Nội dung giải trình cần nêu lý do bổ nhiệm, lợi ích kỳ vọng, rủi ro đối với tính độc lập của HĐQT, quan hệ giữa Chủ tịch mới và GD/TGD mới, cùng các biện pháp bảo đảm sự độc lập trong HĐQT. Đồng thời, cần tăng cường vai trò của thành viên HĐQT độc lập đứng đầu khi Chủ tịch không độc lập, nhất là quyền yêu cầu thông tin, đề xuất nội dung họp, triệu tập hoặc yêu cầu triệu tập họp riêng của thành viên không điều hành và tham gia đánh giá chủ tịch HĐQT. Cách tiếp cận này phù hợp với xu hướng kết hợp giữa LDN, công bố thông tin và chuẩn mực quản trị mềm trong kinh nghiệm quốc tế, đồng thời bám sát định hướng của Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam 2026 về Chủ tịch độc lập, thành viên HĐQT độc lập đứng đầu và giai đoạn gián đoạn khi GD/TGD chuyển sang làm Chủ tịch HĐQT ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bộ Tài chính. (2012). Thông tư số 121/2012/TT-BTC ngày 26/7/2012 quy định về quản trị công ty áp dụng cho các công ty đại chúng.
- Chính phủ. (2017). Nghị định số 71/2017/NĐ-CP ngày 6/6/2017 hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng.
- Chính phủ. (2020). Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán.
- Quốc hội. (2020). Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020.
- Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Tổ chức Tài chính Quốc tế. (2026). Bộ nguyên tắc quản trị công ty Việt Nam: Dành cho công ty đại chúng tại Việt Nam.
- Austin, R. TR., & Ramsay, I. M. (2013). *Ford's principles of corporations law* (15th ed.). LexisNexis.
- Bagley, C. E., & Kotres, R. H. (1997). Leader of the pack: A proposal for disclosure of board leadership structure. *San Diego Law Review*, 34(1), 149-191.
- Barkema, H. G., & Pennings, J. M. (1998). Top management pay: Impact of overt and covert power. *Organization Studies*, 19(6), 975–1003. <https://doi.org/10.1177/017084069801900604>
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. The Macmillan Company.
- Bezemer, TR.-J., Peij, S. C., Maassen, G. F., & van Halder, H. (2012). The changing role of the supervisory board chairman: The case of the Netherlands (1997–2007). *Journal of Management & Governance*, 16(1), 37-55. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9128-3>
- Bui, X. H. (2007). *Corporate governance in Vietnamese company law: A proposal for reform* (Doctoral dissertation). La Trobe University.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co. Ltd.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>
- Esposito De Falco, S., & Renzi, A. (2007). Agency theory, stewardship theory and residual right: Logics and interpretative models. *Tourism & Management Studies*, 3, 27-41.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538. <https://doi.org/10.5465/256485>

- Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108. <https://doi.org/10.5465/256667>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kershaw, D. (2012). *Company law in context: Text and materials* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Krause, R., & Semadeni, M. (2013). Attrition, departure, and demotion: An examination of the three types of CEO-board chair separation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 805-826. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0121>
- Krause, R., Priem, R. L., & Love, L. G. (2015). Who's in charge here? Co-CEOs, power gaps, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2099-2110. <https://doi.org/10.1002/smj.2325>
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A., Jr. (2014). CEO duality: A review and research agenda. *Journal of Management*, 40(1), 256-286. <https://doi.org/10.1177/0149206313503013>
- Lipton, TR., Herzberg, A., Saunders, B. B., & Robinson, C. (2024). *Understanding company law* (22nd ed.). Thomson Reuters (Professional) Australia Limited.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284426>
- Nili, Y. G. (2017). Out of sight, out of mind: The case for improving director independence disclosure. *The Journal of Corporation Law*, 43(1), 35-76.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Corporate Governance Factbook 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f4f43735-en>
- Pham, D. H., & Vu, Q. T. (2024). Ownership structures, board characteristics and the extent of accounting conservatism in Vietnamese listed firms. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433158. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433158>
- Rhoades, D. L., Rechner, TR. L., & Sundaramurthy, C. (2001). A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: Are "two heads better than one"? *Corporate Governance: An International Review*, 9(4), 311-319. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00258>
- State Securities Commission of Vietnam & International Finance Corporation. (2025). *Corporate governance manual 2025*. International Finance Corporation.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.