Quản trị công ty tại Việt Nam: Sự khác biệt giữa ngân hàng thương mại và doanh nghiệp phi tài chính

Corporate governance in Vietnam: Sectoral differences between commercial banks and non-financial firms

Đoàn Thị Thùy Anh[1*]

[1]Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh,Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: doanthithuyanh@iuh.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.21.5.5028.2026

Ngày nhận: 13/11/2025

Ngày nhận lại: 29/12/2025

Duyệt đăng: 19/01/2026

Mã phân loại JEL:

G34; G38; M38; M48

Từ khóa:

ban kiểm soát; doanh nghiệp phi tài chính; hội đồng quản trị; ngân hàng thương mại; quản trị công ty

TÓM TẮT

Các quy định về Quản Trị Công Ty (QTCT) tại ngân hàng thương mại Việt Nam (gọi tắt là ngân hàng) có nhiều điểm khác biệt so với doanh nghiệp phi tài chính (gọi tắt là doanh nghiệp). Để đánh giá hiệu quả cải cách trong cấu trúc quản trị ngân hàng, cần hiểu rõ thực tiễn hiện hành và sự khác biệt so với doanh nghiệp. Nghiên cứu này phân tích thực tiễn QTCT của ngân hàng và doanh nghiệp trong giai đoạn 2020 - 2024 với tổng cộng 270 quan sát, đồng thời sử dụng phương pháp kiểm định Mann-Whitney U để đánh giá sự khác biệt giữa hai nhóm. Kết quả cho thấy, ngân hàng có quy mô, tỷ lệ nữ và thành viên không điều hành trong Hội Đồng Quản Trị (HĐQT), cũng như quy mô, tỷ lệ nữ và tần suất họp của Ban Kiểm Soát (BKS) cao hơn doanh nghiệp; trong khi đó, doanh nghiệp lớn hơn về tỷ lệ thành viên độc lập và số cuộc họp HĐQT. Hầu hết các biến quản trị đều cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, ngoại trừ quy mô HĐQT. Những kết quả này làm nổi bật các đặc điểm quản trị theo từng lĩnh vực cụ thể và cung cấp những hiểu biết thực nghiệm để đưa ra các chiến lược cải cách phù hợp với bản chất riêng biệt của từng loại hình tổ chức.

ABSTRACT

Corporate Governance (CG) regulations in Vietnamese commercial banks (banks) differ significantly from those in non-financial firms (firms). To assess the effectiveness of governance reforms in the banking sector, it is essential to understand current governance practices and the structural differences compared to those of firms. This study analyzes the CG practices of banks and firms during the period 2020 - 2024, with a total of 270 observations, and employs the Mann-Whitney U test to evaluate differences between the two groups. The findings reveal that banks exhibit larger board sizes, higher proportions of female and non-executive board members, as well as greater size, female representation, and meeting frequency within the supervisory board, compared to firms. Conversely, firms show higher proportions of independent board members and more frequent

Keywords:

supervisory board; non-financial firms; board of directors; commercial banks; corporate governance

board meetings. Most governance variables demonstrate statistically significant differences, except for board size. These results highlight sector-specific governance characteristics and offer empirical insights to inform tailored reform strategies aligned with the distinct nature of each organizational type.

1. Giới thiệu

QTCT trong ngành ngân hàng có những đặc điểm riêng biệt so với các doanh nghiệp phi tài chính, xuất phát từ sự khác nhau về chức năng hoạt động, mức độ rủi ro và yêu cầu giám sát. Những đặc thù này đòi hỏi một khung lý thuyết và thực tiễn quản trị phù hợp với đặc tính ngành (Mülbert, 2013). Các quy định QTCT trong lĩnh vực ngân hàng tại các quốc gia thường mang tính chuyên biệt, không hoàn toàn tương thích với các nguyên tắc quản trị chung áp dụng cho doanh nghiệp thông thường (Hopt, 2021). Các khuyến nghị về QTCT trong ngành ngân hàng của các tổ chức quốc tế cũng phản ánh sự khác biệt này, điển hình là bên cạnh các thông lệ quốc tế do Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) ban hành, Ủy ban Basel về Giám sát Ngân hàng (BCBS) đã xây dựng bộ hướng dẫn riêng dành cho các tổ chức tín dụng (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2015; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023). Do đó, để đánh giá hiệu quả của các cải cách QTCT trong ngành ngân hàng, cần có sự hiểu biết về thực tiễn quản trị hiện hành nhằm nhận diện rõ sự khác biệt trong mô hình tổ chức và vận hành giữa ngân hàng và doanh nghiệp ngoài lĩnh vực tài chính.

Một số nghiên cứu trên thế giới đã so sánh về QTCT tại ngân hàng và doanh nghiệp phi tài chính. Điển hình, như nghiên cứu của Adams và Mehran (2003) cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại Hoa Kỳ cho thấy quy mô HĐQT ở ngân hàng lớn hơn HĐQT ở các công ty sản xuất. Đồng thời, HĐQT trong các ngân hàng có nhiều thành viên không điều hành hơn và họp thường xuyên hơn. Nghiên cứu của Díaz và cộng sự (2018) tại Anh, Tây Ban Nha, Đức và Pháp phát hiện tỷ lệ thành viên không điều hành trong ngân hàng thấp hơn so với doanh nghiệp phi tài chính. Ngoài ra, tác giả cũng tìm thấy số lượng cuộc họp HĐQT trung bình trong năm ở các ngân hàng cao hơn. Những bằng chứng trên phản ánh QTCT trong lĩnh vực ngân hàng có những đặc điểm khác biệt so với doanh nghiệp phi tài chính. Tuy nhiên, sự không đồng nhất trong kết quả nghiên cứu cho thấy cần có thêm bằng chứng thực nghiệm để khẳng định tính đặc thù của quản trị ngân hàng.

Các ngân hàng tại Việt Nam được điều chỉnh bởi hệ thống pháp lý riêng về QTCT. Bên cạnh việc tuân thủ Luật Doanh nghiệp và các quy định của pháp luật chứng khoán, ngân hàng còn phải tuân thủ quy định dành cho đặc thù của ngành như Luật Các tổ chức tín dụng (Tran, 2021). Mặc dù khung pháp lý có sự khác biệt, nhưng chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam đánh giá thực tiễn triển khai các quy định này trong hai nhóm doanh nghiệp. Điều này đặt ra câu hỏi nghiên cứu: Mức độ tuân thủ các quy định pháp lý khác biệt này có ảnh hưởng như thế nào đến cơ cấu quản trị và hiệu quả hoạt động của ngân hàng so với doanh nghiệp phi tài chính? Trên cơ sở đó, nghiên cứu thực hiện so sánh và kiểm tra sự khác biệt trong QTCT giữa hai nhóm, với trọng tâm là xem xét cơ cấu và hoạt động của HĐQT, BKS hoặc Ủy Ban Kiểm Toán (UBKT). Kết quả nghiên cứu cung cấp những bằng chứng thực tiễn cho các nhà hoạch định chính sách, nhà quản trị doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu trong việc điều chỉnh quản trị phù hợp với đặc thù của ngành.

Bài viết này có cấu trúc như sau: Phần 1 giới thiệu bối cảnh và mục tiêu nghiên cứu. Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết. Phần 3 mô tả mẫu, đo lường các biến QTCT và phương pháp

phân tích dữ liệu. Phần 4 trình bày những kết quả chính thu được khi so sánh các đặc điểm QTCT của các công ty tài chính và phi tài chính. Và cuối cùng, phần 5 trình bày kết luận của nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Đặc điểm quản trị công ty tại ngân hàng

Các ngân hàng có một số vấn đề đặc thù dẫn đến sự khác biệt về mặt quản trị so với các doanh nghiệp phi tài chính. Đầu tiên, ngân hàng có tỷ lệ đòn bẩy tài chính cao, các nguồn lực của ngân hàng chủ yếu hình thành từ chủ nợ thay vì cổ đông. Điều này tạo ra xung đột lợi ích giữa các bên, đặc biệt khi cổ đông được bảo vệ bởi cơ chế trách nhiệm hữu hạn nếu ngân hàng phá sản. Vì vậy, quản trị ngân hàng cần tập trung bảo vệ quyền lợi của chủ nợ hơn là cổ đông (De Haan & Vlahu, 2016). Theo khuyến nghị của BCBS, mục tiêu của QTCT trong lĩnh vực ngân hàng là bảo vệ lợi ích của các bên liên quan theo hướng phù hợp với lợi ích công cộng, trong đó lợi ích của người gửi tiền được đặt lên hàng đầu so với cổ đông (BCBS, 2015). Vấn đề tiếp theo liên quan đến đặc điểm nguồn lực, nợ phải trả của ngân hàng. Ngân hàng sở hữu những loại tài sản phức tạp và khó đo lường, khiến việc quản trị trở nên đặc biệt quan trọng. Chất lượng các khoản vay không dễ quan sát và có thể bị che giấu, đặc biệt khi các công cụ tài chính ngày càng phức tạp. Sự bất cân xứng thông tin giữa nhà quản lý và cổ đông làm hạn chế khả năng giám sát và kiểm soát nội bộ, từ đó có thể dẫn đến rủi ro đạo đức hoặc hành vi sai lệch trong quản trị (Almutairi & Quttainah, 2019; Beatty & Liao, 2014; John & ctg., 2016). Hoạt động ngân hàng chịu sự giám sát chặt chẽ của các cơ quan quản lý, nhằm đảm bảo tính ổn định của hệ thống tài chính và bảo vệ người gửi tiền. Các quy định bắt buộc liên quan đến vốn, đầu tư, cho vay và điều kiện gia nhập được thiết lập để kiểm soát hoạt động của ngân hàng. Ngoài ra, các tiêu chuẩn riêng về cấu trúc quản trị cũng được áp dụng để đảm bảo ngân hàng vận hành đúng hướng và tuân thủ các nguyên tắc quản trị đặc thù phù hợp với tính chất nhạy cảm của ngành (Hopt, 2021; Laeven, 2013).

2.2. Sự khác biệt giữa cơ cấu quản trị giữa ngân hàng thương mại và doanh nghiệp theo quy định tại Việt Nam

Cơ cấu tổ chức quản lý

Theo Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 (gọi là Luật Doanh nghiệp 2020), doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong hai mô hình tổ chức quản trị: (1) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS và Tổng giám đốc; hoặc (2) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, Tổng giám đốc, và UBKT trực thuộc HĐQT (Quốc hội, 2020). Trong khi đó, theo Luật Các tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 (gọi là Luật TCTD 2010), ngân hàng tổ chức cơ cấu quản lý gồm Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS và Tổng giám đốc (Quốc hội, 2010). Quy định này tiếp tục được giữ nguyên trong Luật Các tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15, có hiệu lực từ ngày 1/7/2024 (gọi là Luật TCTD 2024) (Quốc hội, 2010; Quốc hội, 2024). Như vậy, pháp luật hiện hành không yêu cầu ngân hàng phải thành lập UBKT, do đó, các ngân hàng tại Việt Nam hiện nay chỉ duy trì BKS. Ngược lại, doanh nghiệp có thể linh hoạt lựa chọn giữa việc thành lập BKS hoặc UBKT, tùy thuộc vào mô hình quản trị mà doanh nghiệp áp dụng.

Quy mô HĐQT

Luật Doanh nghiệp 2020 quy định quy mô HĐQT từ 03 đến 11 thành viên (Quốc hội, 2020). Tại ngân hàng, số lượng thành viên tối thiểu của TCTD được quy định từ 05 đến 11 thành viên. Điều này cho thấy số lượng thành viên tối thiểu của ngân hàng hiện nay được quy định cao hơn so với doanh nghiệp.

Độc lập HĐQT

Để hoạt động giám sát của HĐQT mang tính độc lập đối với nhà quản lý, quy định hiện nay tại ngân hàng yêu cầu trong thành phần HĐQT ngoài những thành viên tham gia điều hành phải bao gồm thành viên độc lập và không điều hành trong HĐQT. Cụ thể, Luật TCTD năm 2010 quy định HĐQT của Ngân Hàng Thương Mại (NHTM) có ít nhất 01 thành viên độc lập và có ít nhất một phần hai tổng số thành viên là thành viên độc lập và thành viên không phải là người điều hành (Quốc hội, 2010). Luật Các TCTD 2024 đã tăng số lượng thành viên độc lập, cụ thể, HĐQT phải có tối thiểu 02 thành viên độc lập, hai phần ba tổng số thành viên phải là thành viên độc lập và không phải là người điều hành (Quốc hội, 2024). Để trở thành thành viên độc lập, phải đảm bảo không có mối quan hệ lợi ích nào đối với ngân hàng.

Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp, các quy định hiện nay chỉ đề cập đến thành viên độc lập trong HĐQT. Cụ thể, doanh nghiệp tổ chức theo mô hình có UBKT cần phải có ít nhất 20% số thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Trong trường hợp tổ chức theo mô hình có BKS thì hiện nay Luật không đề cập đến số lượng thành viên độc lập (Quốc hội, 2020). Ngoài ra, theo Thông tư 116/2020/TT-BTC, công ty đại chúng phải đảm bảo ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập (Bộ tài chính, 2020).

Cuộc họp HĐQT

Theo Luật Doanh nghiệp 2020, HĐQT họp ít nhất mỗi quý một lần, trong khi Luật Các TCTD không quy định cụ thể số lượng cuộc họp HĐQT (Quốc hội, 2020). Đây là một khoảng trống pháp lý đáng chú ý, có thể ảnh hưởng đến cơ chế giám sát và hiệu quả quản trị trong ngân hàng.

Ban kiểm soát/Ủy ban kiểm toán

Doanh nghiệp tổ chức BKS phải có từ 03 đến 05 thành viên. Trong trường hợp tổ chức UBKT thì phải có từ 02 thành viên trở lên, trong đó chủ tịch UBKT phải là thành viên độc lập HĐQT, các thành viên khác là thành viên HĐQT không điều hành (Luật Doanh nghiệp 2020 (Quốc hội, 2020). Đối với ngân hàng, số lượng thành viên BKS có từ 03 thành viên trở lên, không khống chế số lượng tối đa. Luật Các TCTD 2024 đã tăng số lượng thành viên BKS tối thiểu từ 05 thành viên (Quốc hội, 2024). Liên quan đến quy định về hoạt động BKS, Luật Doanh nghiệp và Luật Các TCTD không đề cập cụ thể đến số lượng cuộc họp BKS/UBKT. Thông tư 116/2020/TT-BTC hướng dẫn về QTCT áp dụng đối với công ty đại chúng quy định BKS họp ít nhất 02 lần trong một năm (Bộ tài chính, 2020). Bảng 1 sau đây tổng hợp các điểm khác biệt trong quy định về HĐQT và BKS/UBKT giữa ngân hàng và doanh nghiệp.

Bảng 1

Sự Khác Biệt về Quy Định QTCT tại Ngân Hàng và Doanh Nghiệp Phi Tài Chính

Yếu tố	Loại hình	Nội dung	Căn cứ
Cơ cấu QTCT	Ngân hàng	Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS và Tổng giám đốc	Luật TCTD số 47/2010/QH12 Luật TCTD số 32/2024/QH15
	Doanh nghiệp	(1) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS và Tổng giám đốc hoặc (2) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, Tổng giám đốc và UBKT	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14

Yếu tố	Loại hình	Nội dung	Căn cứ
HĐQT			
Quy mô	Ngân hàng	05 đến 11 thành viên	Luật Các TCTD số 47/2010/QH12 Luật TCTD số 32/2024/QH15
	Doanh nghiệp	03 đến 11 thành viên	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
Thành viên độc lập và không điều hành	Ngân hàng	Tối thiểu 01 thành viên độc lập và một phần hai là thành viên độc lập và không điều hành	Luật Các TCTD số 47/2010/QH12
		Tối thiểu 02 thành viên độc lập và hai phần ba là thành viên độc lập và không điều hành	Luật TCTD số 32/2024/QH15
	Doanh nghiệp	Mô hình có UBKT cần phải có ít nhất 20% số thành viên HĐQT phải là thành viên độc lập	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
		Mô hình có BKS không đề cập đến thành viên độc lập trong HĐQT	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
		Ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập	Thông tư 116/2020/TT-BTC
Cuộc họp	Ngân hàng	Không đề cập	
	Doanh nghiệp	Ít nhất mỗi quý 01 lần	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
BKS			
Quy mô	Ngân hàng	Tối thiểu 03 thành viên Tối thiểu 05 thành viên	Luật Các TCTD số 47/2010/QH12 Luật TCTD số 32/2024/QH15
	Doanh nghiệp	Từ 03 đến 05 thành viên	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
Cuộc họp	Ngân hàng	Không quy định	
	Doanh nghiệp	Ít nhất 02 lần mỗi năm	Thông tư 116/2020/TT-BTC
UBKT			
Quy mô	Doanh nghiệp	Tối thiểu 02 thành viên	Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14
Cuộc họp	Doanh nghiệp	Ít nhất 02 lần mỗi năm	Thông tư 116/2020/TT-BTC

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Phân tích thực nghiệm xem xét một mẫu gồm 27 NHTM niêm yết tại Việt Nam và mẫu đối sánh gồm 27 công ty phi tài chính niêm yết. Các công ty phi tài chính được lựa chọn là những doanh nghiệp có tổng tài sản lớn nhất được niêm yết trên sàn HOSE. Bảng 2 trình bày số lượng ngân hàng và doanh nghiệp phi tài chính trong mẫu nghiên cứu, đồng thời chi tiết các ngành nghề của nhóm doanh nghiệp phi tài chính.

Bảng 2

Thống Kê Mẫu Nghiên Cứu

Ngành nghề	Số lượng
Ngân hàng	27
Doanh nghiệp phi tài chính	27
• Dịch vụ tiện ích	4
• Năng lượng	1
• Phân phối & bán lẻ	2
• Phát triển & quản lý bất động sản	9
• Thực phẩm, đồ uống & thuốc lá	5
• Tư liệu sản xuất	4
• Vận tải	2
Tổng doanh nghiệp phi tài chính	27
Tổng cộng	54

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

Bảng 3 trình bày số lượng NHTM và doanh nghiệp trong mẫu nghiên cứu. Bảng 3 cho thấy mặc dù được chọn lựa từ các doanh nghiệp có quy mô tài sản lớn nhất niêm yết trên sàn HOSE nhưng quy mô tài sản của các doanh nghiệp chỉ chiếm khoảng gần 20% giá trị tài sản các ngân hàng. Đòn bẩy tại các ngân hàng đều trên 90% qua các năm. Tỷ lệ này lớn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp có đòn bẩy khoảng 60%. Điều này cho thấy đặc trưng tại các ngân hàng có đòn bẩy tài chính cao.

Dữ liệu bảng được thu thập trong giai đoạn 05 năm, từ năm 2020 đến năm 2024. Nghiên cứu lựa chọn mốc thời gian bắt đầu từ năm 2020, đây là thời điểm Luật Doanh nghiệp 2020 chính thức có hiệu lực, thay thế Luật Doanh nghiệp 2014. Toàn bộ dữ liệu được thu thập thủ công từ báo cáo tài chính và báo cáo thường niên do ngân hàng và doanh nghiệp công bố trên website chính thức.

Bảng 3

Thống Kê Tài Sản, Đòn Bẩy Tài Chính Ngân Nàng và Doanh Nghiệp Phi Tài Chính

Biến	Loại hình	2020	2021	2022	2023	2024	Tổng
SIZE	Doanh nghiệp	65,871,363	74,517,789	89,312,096	97,649,951	110,301,615	87,530,563
	Ngân hàng	347,558,497	404,313,501	473,170,584	543,256,501	631,542,058	479,968,228
	Chênh lệch (%)	18.95%	18.43%	18.88%	17.97%	17.47%	18.24%
LEV	Doanh nghiệp	0.609	0.597	0.607	0.607	0.600	0.604
	Ngân hàng	0.917	0.913	0.907	0.909	0.909	0.911
	Chênh lệch (%)	66.40%	65.38%	66.98%	66.84%	66.04%	66.33%

Ghi chú. Tác giả tổng hợp. Đơn vị tính: triệu đồng

3.2. Biến kiểm soát

Nghiên cứu tập trung vào các biến số QTCT được xác định trong các nghiên cứu trước đây là có liên quan đến hiệu quả quản trị ngân hàng, đồng thời so sánh sự khác biệt và tương đồng giữa ngân hàng và doanh nghiệp phi tài chính (Adams & Mehran, 2003; John & ctg., 2016). Các biến này phản ánh cơ cấu và hoạt động của HĐQT và BKS/UBKT, vốn được nhấn mạnh trong các quy tắc QTCT nhằm đảm bảo minh bạch và giám sát hiệu quả (Díaz & ctg., 2018). Việc công bố các yếu tố cấu trúc này cho phép thị trường đánh giá mức độ tuân thủ cũng như các khuyến nghị về QTCT. Do đó, nghiên cứu lựa chọn 08 đặc điểm thuộc hai nhóm: (i) HĐQT gồm quy mô, tỷ lệ thành viên độc lập, tỷ lệ thành viên không điều hành, giới tính và số lượng cuộc họp; (ii) BKS/UBKT gồm quy mô, giới tính và số lượng cuộc họp. Bảng 4 mô tả chi tiết các biến được sử dụng trong phân tích.

Bảng 4

Định Nghĩa các Biến

Ký hiệu	Tên biến	Mô tả
Cơ cấu/Hoạt động HĐQT		
BOD_SIZE	Quy mô HĐQT	Tổng số thành viên HĐQT
BOD_IND	Thành viên độc lập HĐQT	Tỷ lệ thành viên độc lập
BOD_OUT	Thành viên không điều hành HĐQT	Tỷ lệ thành viên không điều hành
BOD_GEN	Giới tính	Tỷ lệ nữ giới tham gia HĐQT
BOD_MET	Cuộc họp HĐQT	Số lượng cuộc họp HĐQT trong 01 năm

Ký hiệu	Tên biến	Mô tả
Cơ cấu/ Hoạt động BKS, UBKT		
BS/ACSIZE	Quy mô BKS/UBKT	Tổng số thành viên BKS/UBKT
BS/ACGEN	Giới tính BKS/UBKT	Tỷ lệ nữ giới tham gia BKS/UBKT
BS/ACMET	Cuộc họp BKS/UBKT	Số lượng cuộc họp BKS/UBKT trong 01 năm
Đặc điểm công ty		
SIZE	Quy mô tài sản	Tổng giá trị tài sản
LEV	Đòn bẩy tài chính	Nợ phải trả/Tổng tài sản
ROA	Hiệu quả hoạt động	Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản
ROE	Hiệu quả sử dụng vốn	Lợi nhuận sau thuế/Tổng vốn chủ sở hữu

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

3.3. Kỹ thuật xử lý dữ liệu

Các kiểm định khác nhau đã được thực hiện để đánh giá sự khác biệt trong các biến QTCT giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Kiểm định Mann Whitney U được thực hiện để phân tích sự khác biệt trong các biến QTCT giữa ngân hàng và doanh nghiệp phi tài chính. Kiểm định này được sử dụng khi các biến quản trị là biến liên tục và một trong các nhóm không phân phối chuẩn. Để kiểm tra tính phân phối chuẩn, kiểm định Kolmogorov-Smirnov và kiểm định Shapiro-Wilk được sử dụng. Đây là các kiểm định phù hợp với cỡ mẫu nhỏ. Kiểm định ANOVA sẽ được sử dụng khi các biến quản trị là biến liên tục, có phân phối chuẩn và có sự đồng nhất về phương sai.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Cơ cấu/hoạt động HĐQT

Quy mô HĐQT

Thống kê tại Bảng 5 cho thấy quy mô HĐQT của ngân hàng có giá trị trung bình 7.088, dao động từ 05 đến 11 thành viên; trong khi doanh nghiệp đạt trung bình 6.829, dao động từ 04 đến 10 thành viên. Cả hai đều tuân thủ quy định về số lượng thành viên HĐQT, tuy nhiên, ngân hàng có xu hướng sở hữu HĐQT lớn hơn. Kết quả này ủng hộ quan điểm của Adams và Mehran (2003) rằng ngân hàng với quy mô tài sản lớn nên có HĐQT lớn hơn. Mặc dù có sự khác biệt về trung bình, quy mô HĐQT giữa hai nhóm không chênh lệch đáng kể (cùng xấp xỉ 07 thành viên). Kết quả kiểm định tại Bảng 6 cho thấy sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê (p-value lớn hơn 10%), phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Díaz và cộng sự (2018) tại các quốc gia châu Âu.

Thành viên độc lập HĐQT

Theo Bảng 5, tỷ lệ trung bình thành viên HĐQT độc lập tại ngân hàng là 17.9%, dao động từ 9.1% đến 33.3%, cho thấy ngân hàng đáp ứng mức tối thiểu theo quy định. Trong khi đó, doanh nghiệp đạt tỷ lệ cao hơn (28.2%), dao động từ 11.1% đến 60%, phản ánh sự tuân thủ tốt hơn đối với yêu cầu về thành viên độc lập. Thống kê tại Bảng 5 cho thấy tỷ lệ này ở ngân hàng luôn thấp hơn ở doanh nghiệp trong suốt giai đoạn 2020 - 2024, dù cả hai nhóm đều có xu hướng tăng dần qua các năm. Điều này được minh họa ở Hình 1, cho thấy các tổ chức đã điều chỉnh cơ cấu quản

trị theo hướng tăng cường tính độc lập, phù hợp với khuyến nghị của BCBS (2015) và OECD (2023). Tuy nhiên, mức độ hiện tại vẫn thấp hơn so với các quốc gia ở Châu Mỹ, Châu Âu và một số nước Châu Á, nơi tỷ lệ trung bình đạt khoảng 47% (Vallascas & ctg., 2017). Kết quả kiểm định tại Bảng 6 cho thấy, xét theo từng năm và phân tích tổng thể giai đoạn 2020 - 2024, tỷ lệ thành viên độc lập tại ngân hàng khác biệt đáng kể so với doanh nghiệp ở mức ý nghĩa 1%.

Thành viên không điều hành

Tỷ lệ thành viên không điều hành tại ngân hàng (Bảng 5) có giá trị trung bình 85.2%, cao hơn so với các doanh nghiệp (78.5%) và ngân hàng duy trì tỷ lệ này cao hơn qua các năm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Adams và Mehran (2003), cho thấy tỷ lệ thành viên không điều hành tại ngân hàng ở Hoa Kỳ (68.7%) cao hơn so với công ty phi tài chính (60.6%). Tuy nhiên, điều này trái ngược với nghiên cứu của Díaz và cộng sự (2018), phát hiện tỷ lệ này ở doanh nghiệp cao hơn ở ngân hàng. Xu hướng tăng đều qua các năm ở cả hai ngành, được minh họa tại Hình 1, phản ánh sự tuân thủ các khuyến nghị quốc tế và các quy định tại Việt Nam về cơ cấu HĐQT nhằm đảm bảo tính khách quan và nâng cao hiệu quả giám sát. Theo Bảng 6, kiểm định sự khác biệt cho thấy trong năm 2020 và 2021, tỷ lệ thành viên không điều hành giữa hai nhóm có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, từ năm 2022 đến 2024, sự khác biệt không còn ý nghĩa. Tổng thể, giai đoạn nghiên cứu cho thấy tỷ lệ này ở ngân hàng khác biệt so với doanh nghiệp phi tài chính ở mức ý nghĩa 1%.

Đa dạng giới tính

Tại Việt Nam chưa có quy định về tỷ lệ nữ trong HĐQT. Tuy nhiên, Ủy Ban Chứng Khoán Nhà Nước (UBCKNN) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) đã đưa ra khuyến nghị cho các công ty đại chúng là khi xây dựng cơ cấu của HĐQT phải tính đến sự đa dạng về giới tính. Các công ty cần thúc đẩy các chính sách để tạo cơ hội công bằng cho phụ nữ được tiếp cận các vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp (Ủy ban Chứng khoán Nhà nước & Tổ chức Tài chính Quốc tế, 2019). Một số quốc gia như Na Uy, Pháp yêu cầu phải có tối thiểu 40% thành viên là phụ nữ trong HĐQT tại các công ty niêm yết (Bertrand & ctg., 2019; Ginglinger & Raskopf, 2023).

Theo số liệu thống kê về tỷ lệ nữ giới tham gia trong HĐQT ở Bảng 5, tỷ lệ trung bình của thành viên nữ trong HĐQT ngân hàng (24.7%) lớn hơn so với doanh nghiệp (17.6%). Tỷ lệ này ở hai ngành vẫn còn thấp, nhưng cả hai ngành đều có xu hướng tăng dần qua các năm (Hình 1), điều này cho thấy cả hai nhóm đều xây dựng cơ cấu HĐQT phù hợp với các khuyến nghị về nâng cao tỷ lệ nữ trong HĐQT. Kết quả kiểm định sự khác biệt trong giai đoạn nghiên cứu ở Bảng 6 cho thấy có sự khác biệt về tỷ lệ nữ trong HĐQT giữa hai ngành với mức ý nghĩa 1%.

Cuộc họp

Theo số liệu thống kê mô tả Bảng 5 cho thấy số lượng cuộc họp HĐQT tại ngân hàng (22.333) thấp hơn so với doanh nghiệp (23.837), nhưng mức chênh lệch không đáng kể. Kết quả này không ủng hộ Adams và Mehran (2003), Díaz và cộng sự (2018) nhận thấy tần suất họp cao hơn ở các ngân hàng Hoa Kỳ, Tây Ban Nha, Đức và Anh. Tuy nhiên, kết quả này tương đồng với các ngân hàng ở Pháp cho thấy số lượng cuộc họp HĐQT ngân hàng thấp hơn so với doanh nghiệp (Díaz & ctg., 2018). Kết quả kiểm định sự khác biệt ở Bảng 6 cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa 1%. Nguyên nhân dẫn đến kết quả tại Việt Nam khác với Hoa Kỳ và một số quốc gia châu Âu có thể xuất phát từ đặc thù pháp lý. Tại Việt Nam, Luật Các TCTD không quy định cụ thể số lượng cuộc họp tối thiểu của HĐQT, trong khi Luật Doanh nghiệp yêu cầu rõ ràng về tần suất họp. Điều này dẫn đến việc ngân hàng có thể linh hoạt hơn trong tổ chức họp, tập trung vào các cuộc họp ủy ban thay vì tăng số lượng họp của toàn HĐQT.

Biểu đồ xu hướng Hình 1 cho thấy cả hai ngành đều có cuộc họp HĐQT tăng dần qua các năm. Điều này cho thấy HĐQT qua các năm đều tăng cường hoạt động của HĐQT, đặc biệt sau năm 2020 là giai đoạn sau Covid-19, kết quả này tương đồng với nghiên cứu Díaz và cộng sự (2018) cho thấy các doanh nghiệp ở Châu âu cũng tăng cường số lượng cuộc họp HĐQT sau khủng hoảng.

Bảng 5

Thống Kê Mô Tả các Biến HĐQT tại Ngân Hàng

Tên biến	Quan sát	Giá trị trung bình	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Ngân hàng				
BOD_SIZE	135	7.088	5	11
BOD_IND	135	0.179	0.091	0.333
BOD_OUT	135	0.852	0.5	1
BOD_GEN	135	0.247	0	0.8
BOD_MET	135	22.333	2	108
Doanh nghiệp				
BOD_SIZE	135	6.785	4	10
BOD_IND	135	0.282	0.111	0.6
BOD_OUT	135	0.785	0.25	1
BOD_GEN	135	0.176	0	0.6
BOD_MET	135	23.837	4	118

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

Bảng 6

Các Biến Số về HĐQT tại Ngân Hàng và Doanh Nghiệp

Biến	Loại hình	2020	2021	2022	2023	2024	Tổng hợp
BOD_SIZE	Doanh nghiệp	6.629	6.851	6.814	6.888	6.740	6.829
	Ngân hàng	7.259	7.111	6.851	7.111	7.111	7.088
BOD_IND	Doanh nghiệp	0.272	0.279	0.276	0.294	0.287	0.282
	Ngân hàng	0.168***	0.188***	0.180***	0.179***	0.185***	0.180***
BOD_OUT	Doanh nghiệp	0.779	0.782	0.784	0.783	0.797	0.785
	Ngân hàng	0.854**	0.857**	0.851	0.844	0.854	0.852***
BOD_GEN	Doanh nghiệp	0.1510	0.1705	0.198	0.180	0.179	0.175
	Ngân hàng	0.2195	0.2345	0.252	0.269	0.261	0.247***
BOD_MET	Doanh nghiệp	20.259	23.444	26.666	23.740	25.074	23.837
	Ngân hàng	21.555	23.074	22.629	21.481	22.925*	22.333*

Ghi chú. Các ký hiệu ***, **, và * lần lượt biểu thị mức ý nghĩa thống kê p < 1%, 5% và 10%. Tác giả tổng hợp

Hình 1

Sự Khác Biệt các Đặc Điểm HĐQT giữa Ngân Hàng và Doanh Nghiệp

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

4.2. Ban kiểm soát/Ủy ban kiểm toán

Thống kê mô tả ở Bảng 7 cho thấy quy mô, tỷ lệ nữ, cuộc họp BKS trung bình các năm tại ngân hàng cao hơn so với doanh nghiệp. Kết quả kiểm định sự khác biệt các biến này ở Bảng 8 đều có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa 1%. Trong các yếu tố BKS/UBKT, quy mô BKS của ngân hàng có xu hướng tăng, trong khi đó doanh nghiệp lại có xu hướng giảm. Tỷ lệ thành viên nữ tham gia BKS/UBKT qua các năm hầu như không có sự biến động giữa hai ngành. Cuộc họp BKS/UBKT của cả hai ngành có xu hướng tăng. Điều này cho thấy cả ngân hàng và doanh nghiệp đều có xu hướng tăng cường hoạt động giám sát độc lập nhằm kiểm soát hoạt động của cả hai nhóm doanh nghiệp. Những vấn đề này được minh họa ở Hình 2.

Bảng 7

Thống Kê Mô Tả các Biến BKS tại Ngân Hàng và Doanh Nghiệp

Tên biến	Quan sát	Giá trị trung bình	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Ngân hàng				
BS_SIZE	135	3.311	2	6
BS_GEN	135	0.629	0	1
BS_MET	135	10.133	2	122
Doanh nghiệp phi tài chính				
BS_SIZE	78	3.294	3	6
AC_SIZE	57	2.736	2	6
BS/ACGEN	135	0.340	0	1
BS/ACMET	**135**	**4.740**	**1**	**22**

Ghi chú. Tác giả tổng hợp

Bảng 8

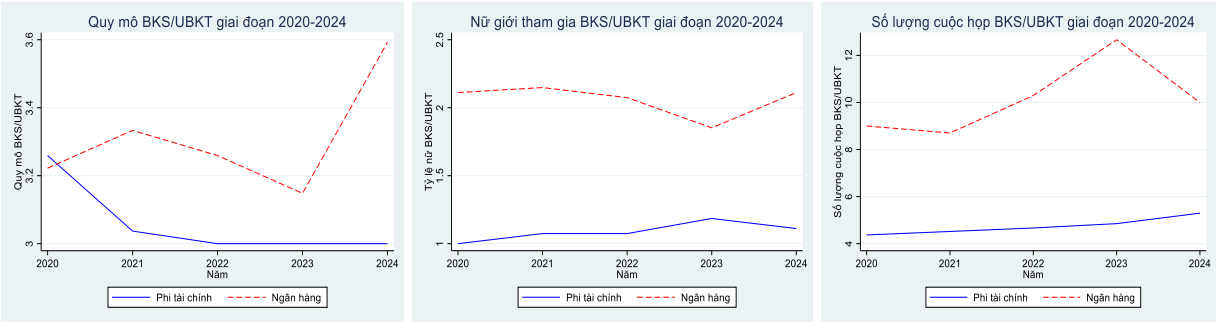
Các Biến Số về BKS/UBKT tại Ngân Hàng và Doanh Nghiệp

Biến	Loại hình	2020	2021	2022	2023	2024	Tổng
BS/ACSIZE	Doanh nghiệp	3.222	3.185	3	3	3	3.059
	Ngân hàng	3.222	3.333	3.259	3.148	3.592**	3.311***
BS/ACGEN	Doanh nghiệp	0.313	0.333	0.334	0.372	0.346	0.340
	Ngân hàng	0.665***	0.655***	0.638***	0.592**	0.593***	0.629***
BS/ACMET	Doanh nghiệp	4.370	4.518	4.666	4.851	5.296	4.740
	Ngân hàng	9***	8.703***	10.296***	12.667***	10***	10.133***

Ghi chú. Các ký hiệu ***, **, và * lần lượt biểu thị mức ý nghĩa thống kê p < 1%, 5% và 10%. Tác giả tổng hợp

Hình 2

Sự Khác Biệt các Đặc Điểm BKS/UBKT giữa Ngân Hàng và Doanh Nghiệp



Ghi chú. Tác giả tổng hợp

4.3. Hiệu quả quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy cơ cấu/hoạt động của HĐQT và BKS tại các ngân hàng có sự khác biệt rõ rệt so với các doanh nghiệp trong giai đoạn khảo sát. Điều này đặt ra câu hỏi: liệu sự khác biệt trong cơ cấu tổ chức QTCT có gắn liền với sự khác biệt về hiệu quả hoạt động? Theo kết quả trình bày tại Bảng 9, tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA) của các ngân hàng qua các năm thấp hơn so với các doanh nghiệp, trong khi tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) lại cao hơn. Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm cho thấy cả ROA và ROE đều có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Tuy nhiên, sự khác biệt này không hoàn toàn phản ánh QTCT tốt hơn, mà chủ yếu xuất phát từ đặc thù cấu trúc vốn và đòn bẩy tài chính. ROE cao ở ngân hàng là hệ quả của đòn bẩy rất lớn (trên 90%), khi vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng nhỏ so với tổng tài sản. Ngược lại, ROA thấp không đồng nghĩa với hiệu quả kém, mà phản ánh mô hình kinh doanh đặc thù. Ngân hàng có tổng tài sản lớn do huy động vốn từ tiền gửi và nợ, trong khi mức sinh lời trên tài sản thường thấp nhưng ổn định. Đối với doanh nghiệp phi tài chính, tổng tài sản nhỏ hơn và mức sinh lời cao hơn, nên ROA cao hơn. Vì vậy, sự khác biệt về hiệu quả tài chính giữa hai nhóm cần được xem xét trong bối cảnh cấu trúc vốn và đặc thù ngành, thay vì chỉ dựa trên cơ cấu QTCT.

Bảng 9

Chỉ Số ROA và Kiểm Định Sự Khác Biệt giữa Ngân Hàng và Doanh Nghiệp

Biến	Loại hình	2020	2021	2022	2023	2024	Tổng
ROA (%)	Doanh nghiệp	3.388	4.474	4.287	3.495	14.743	6.078
	Ngân hàng	1.099**	1.324***	1.481	1.222	1.106***	1.246***
ROE (%)	Doanh nghiệp	5.718	-3.444	17.854	9.655	5.869	7.130
	Ngân hàng	13.088*	15.454**	16.248**	13.245**	10.939***	13.795***

Ghi chú. Các ký hiệu ***, **, và * lần lượt biểu thị mức ý nghĩa thống kê p < 1%, 5% và 10%. Tác giả tổng hợp

5. Kết luận

Nghiên cứu này phân tích các chính sách QTCT trong ngân hàng và doanh nghiệp phi tài chính tại Việt Nam. Nghiên cứu xem xét 08 biến số đo lường liên quan đến QTCT, bao gồm các cơ cấu và hoạt động của HĐQT và BKS. Kết quả cho thấy 07 biến quản trị có sự khác biệt theo ngành, bao gồm tỷ lệ thành viên độc lập, tỷ lệ thành viên không điều hành, giới tính, cuộc họp HĐQT; quy mô, giới tính và cuộc họp BKS/UBKT trong giai đoạn 2020 - 2024. Trong đó, ngân hàng có quy mô HĐQT, tỷ lệ thành viên không điều hành, cuộc họp HĐQT, quy mô BKS, tỷ lệ nữ và cuộc họp BKS cao hơn so với doanh nghiệp. Tỷ lệ thành viên độc lập và cuộc họp HĐQT của doanh nghiệp lớn hơn so với ngân hàng. Những khác biệt có hệ thống trong cơ cấu quản trị giữa ngân hàng và doanh nghiệp cho thấy rằng cơ cấu quản trị mang tính đặc thù theo ngành. Nghiên cứu cho rằng những khác biệt này xuất phát từ sự khác biệt trong sự hiện diện của các quy định pháp lý. Ngoài ra, các ngân hàng có đặc điểm chung hiệu quả sinh lời trên tài sản thấp hơn so với doanh nghiệp nhưng hiệu quả sinh lời trên vốn chủ sở hữu rất cao. Đặc biệt, sau năm Covid-19, trung bình tỷ lệ sinh lời trên vốn chủ sở hữu các doanh nghiệp âm, riêng ngân hàng vẫn duy trì ổn định qua các năm. Các phát hiện của chúng tôi hàm ý rằng để cải cách quản trị đạt hiệu quả, cần xem xét đến sự khác biệt giữa các ngành, đặc biệt là ngành ngân hàng có những đặc thù cụ thể riêng của ngành dẫn đến quy định chặt chẽ hơn so với các doanh nghiệp. Điển hình, về số lượng cuộc họp HĐQT, Luật Các TCTD không quy định cụ thể số lượng cuộc họp tối thiểu, trong khi Luật Doanh nghiệp lại yêu cầu rõ ràng về số lượng cuộc họp tối thiểu trong năm. Từ thực tế này, nghiên cứu kiến nghị rằng cơ quan quản lý cần xem xét bổ sung quy định về tần suất họp HĐQT đối với các ngân hàng nhằm đảm bảo hiệu quả giám sát, đồng thời hài hòa với quy định chung của doanh nghiệp.

Bên cạnh kết quả đạt được, nghiên cứu của chúng tôi có một số hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu kiểm tra sự khác biệt về một số đặc điểm của HĐQT, BKS/UBKT, nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng xem xét các đặc điểm khác để hiểu rõ hơn đặc thù của ngành trong cơ cấu quản trị ngân hàng. Thứ hai, các nghiên cứu trong tương lai cần xem xét tác động của cơ cấu quản trị trong ngành ngân hàng đối với các chỉ số hiệu quả hoạt động của ngân hàng, và đối sánh sự khác biệt về hiệu quả quản trị giữa hai nhóm ngành. Cuối cùng, mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào các NHTM niêm yết, chưa đại diện cho toàn bộ hệ thống ngân hàng (bao gồm các ngân hàng chưa niêm yết và ngân hàng 100% vốn nhà nước), điều này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn ngành.

ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo xác định rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo cung cấp bộ dữ liệu mới hoặc bằng chứng thực nghiệm mới; bài báo có ý nghĩa thống kê và thực tiễn rõ ràng; bài báo đưa ra hàm ý chính sách, quản trị hoặc công nghệ; bài báo gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

CRediT: **Đoàn Thị Thùy Anh**: Xây dựng ý tưởng, Phương pháp, Thẩm định, Phân tích, Điều tra/Thí nghiệm, Quản lý dữ liệu, Viết bản thảo ban đầu, Hiệu đính, Trực quan hóa, Giám sát, Quản lý dự án.

TÀI TRỢ

Nghiên cứu này không nhận tài trợ từ bất kỳ nguồn bên ngoài nào.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

Adams, R. B., & Mehran, H. (2003). Is corporate governance different for bank holding companies? *Economic Policy Review, 9*, 123-142. https://doi.org/10.2139/ssrn.387561

Almutairi, A. R., & Quttainah, M. A. (2019). Corporate governance and accounting conservatism in Islamic banks. *Thunderbird International Business Review*, *61*(5), 745-764. https://doi.org/10.1002/tie.22063

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2015). *Corporate governance principles for banks*. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm

Beatty, A., & Liao, S. (2014). Financial accounting in the banking industry: A review of the empirical literature. *Journal of Accounting and Economics*, *58*(2-3), 339-383. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.08.009

Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies, 86*(1), 191-239. https://doi.org/10.1093/restud/rdy027

Bộ Tài chính. (2020). *Thông tư số 116/2020/TT-BTC hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng cho công ty đại chúng* [Circular No. 116/2020/TT-BTC guiding corporate governance applicable to public companies]. https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Thong-tu-116-2020-TT-BTC-huong-dan-Nghi-dinh-155-2020-ND-CP-quan-tri-cong-ty-dai-chung-463922.aspx

De Haan, J., & Vlahu, R. (2016). Corporate governance of banks: A survey. *Journal of Economic Surveys, 30*(2), 228-277. https://doi.org/10.1111/joes.12101

Díaz, B. D., García-Ramos, R., & Baraibar Díez, E. (2018). Is corporate governance different in financial firms than in non-financial firms? Evidence for the pre- and post-crisis period in Europe. In *Corporate governance in banking and investor protection: From theory to practice* (pp. 37-59). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70007-6_3

Ginglinger, E., & Raskopf, C. (2023). Women directors and E&S performance: Evidence from board gender quotas. *Journal of Corporate Finance, 83*, Article 102496. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102496

Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. *European Business Organization Law Review, 22*(1), 13-37. https://doi.org/10.1007/s40804-020-00201-z

John, K., De Masi, S., & Paci, A. (2016). Corporate governance in banks. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(3), 303-321. https://doi.org/10.1111/cgir.12161

Laeven, L. (2013). Corporate governance: What's special about banks? *Annual Review of Financial Economics, 5*(1), 63-92. https://doi.org/10.1146/annurev-financial-021113-074421

Mülbert, P. O. (2013). Corporate governance of banks. In *Risk management and corporate governance* (pp. 243-281). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203804988-13

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html

Quốc hội. (2010). *Luật Các tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 ngày 16 tháng 6 năm 2010* [Law on Credit Institutions No. 47/2010/QH12 dated June 16, 2010]. https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Tien-te-Ngan-hang/Luat-cac-to-chuc-tin-dung-2010-108079.aspx

Quốc hội. (2020). *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17 tháng 6 năm 2020* [Enterprise Law No. 59/2020/QH14 dated June 17, 2020]. https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Luat-Doanh-nghiep-so-59-2020-QH14-427301.aspx

Quốc hội. (2024). *Luật Các tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15 ngày 18 tháng 01 năm 2024* [Law on Credit Institutions No. 32/2024/QH15 dated January 18, 2024]. https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Tien-te-Ngan-hang/Luat-Cac-to-chuc-tin-dung-32-2024-QH15-577203.aspx

Tran, T. H. (2021). *Pháp luật về quản trị ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam* [Law on Corporate Governance of Joint-Stock Commercial Banks in Vietnam]. https://lsvn.vn/phap-luat-ve-quan-tri-ngan-hang-thuong-mai-co-phan-o-viet-nam1618930196-a103163.html.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước & Tổ chức Tài chính Quốc tế. (2019). *Bộ nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ tốt nhất dành cho công ty đại chúng tại Việt Nam* [Vietnam corporate governance code of best practices for public companies in Vietnam]. https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/vietnam/en/sdc-publications/corporate-governance-code-best-practices_EN_VN.pdf

Vallascas, F., Mollah, S., & Keasey, K. (2017). Does the impact of board independence on large bank risks change after the global financial crisis? *Journal of Corporate Finance*, *44*, 149-166. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.03.010

© 2026 The Author(s). Published by Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh. This article is licensed under CC BY-NC 4.0.