

## TỔNG QUAN VỀ THỰC HÀNH QUẢN LÝ VÀ ỨNG DỤNG Ở VIỆT NAM

Trịnh Công Đức<sup>1\*</sup>, Nguyễn Tuấn Kiệt<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Phường Bùi Hữu Nghĩa, quận Bình Thủy, thành phố Cần Thơ

<sup>2</sup>Trường Đại học Cần Thơ

### TÓM TẮT

Doanh nghiệp có vai trò đặc biệt trong phát triển kinh tế của mỗi quốc gia vì vậy hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp luôn được sự chú ý. Vì vậy, mục tiêu chính của bài viết là hệ thống khung lý thuyết thực hành quản lý và rút ra bài học kinh nghiệm vận dụng trong trường hợp của doanh nghiệp ở Việt Nam. Bài viết tiếp cận theo phương pháp nghiên cứu lý thuyết được đề xuất bởi Baumeister và Leary (1997). Kết quả nghiên cứu đã cung cấp một hệ thống cơ sở lý luận và bằng chứng thực nghiệm ở nhiều nước về lợi ích của thực hành quản lý đối với doanh nghiệp. Đồng thời, bài viết cung cấp bài học thực tiễn cho các nhà quản lý doanh nghiệp trong nước áp dụng thực hành quản lý vào hoạt động quản lý thực tiễn hàng ngày để nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt quan trọng với doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ. Bài viết có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam.

**Từ khóa:** *Quản trị doanh nghiệp; doanh nghiệp Việt Nam; thực hành quản lý; tổ chức; năng suất.*

*Ngày nhận bài: 20/10/2019; Ngày hoàn thiện: 16/3/2020; Ngày đăng: 22/5/2020*

## LITERATURE REVIEW OF MANAGEMENT PRACTICES AND APPLICATION IN VIETNAM

Trinh Cong Duc<sup>1\*</sup>, Nguyen Tuan Kiet<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bui Huu Nghia Ward, Binh Thuy District, Can Tho City

<sup>2</sup>Can Tho University

### ABSTRACT

Enterprises play a vital role in the economic development for each country, their performances have thus been attracted much attention. The main objective of the paper is to systematize management practice theory framework, and then to draw lessons to apply in the case of enterprises in Vietnam. The paper employs the theoretical research method proposed by Baumeister and Leary (1997). The study result has provided a system of the theoretical basis and empirical evidence in many countries about the benefits of management practices for enterprises. Simultaneously, the paper provides practical lessons for domestic enterprise managers to apply management practices into daily practice management to improve performance and competitiveness in the market, especially important for medium and small-sized enterprises. The paper is the first to give theoretical and practical significance in improving the competitiveness of Vietnamese firms.

**Keywords:** *Management enterprises; Vietnam enterprises; management practices; organization; productivity.*

*Received: 20/10/2019; Revised: 16/3/2020; Published: 22/5/2020*

\* Corresponding author. Email: [trinhcongduc2011@gmail.com](mailto:trinhcongduc2011@gmail.com)

## 1. Đặt vấn đề

Sự khác biệt về năng suất ở cấp độ doanh nghiệp và quốc gia luôn được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu kinh tế trong nhiều thập niên qua. Do đó đã có nhiều cách tiếp cận để giải thích cho sự khác biệt trên như: cách tiếp cận dựa vào kỹ năng lao động [1]-[3]; trình độ kỹ thuật công nghệ và thông tin [4]-[7]; nghiên cứu và phát triển và phân bổ lại nguồn lực tài chính [8]. Trong ba cách tiếp cận trên đã cung cấp những bằng chứng rất tích cực về sự khác biệt năng suất là do khác biệt về kỹ năng lao động, trình độ kỹ thuật công nghệ - thông tin, nghiên cứu phát triển và phân bổ nguồn lực tài chính hợp lý. Nhưng các cách tiếp cận trên đều bỏ qua ảnh hưởng của hoạt động quản lý. Mặc dù tầm quan trọng của hoạt động quản lý luôn được nhấn mạnh trong các lý thuyết quản trị [8]-[11]. Tuy nhiên, để đo lường tác động của hoạt động quản lý đến kết quả đầu ra của doanh nghiệp là khó thực hiện. Nên các nhà nghiên cứu thường suy luận một cách gián tiếp hoặc bỏ qua “biến số hoạt động quản lý trong mô hình nghiên cứu của họ”. Gần đây, cách tiếp cận “Thực hành quản lý” cho thấy, thực hành quản lý có mối tương quan cùng chiều với năng suất, lợi nhuận, khả năng cạnh tranh, và tuổi thọ của doanh nghiệp [12], [13]. Quan điểm thực hành quản lý cũng được mở rộng nghiên cứu và ứng dụng ở nhiều quốc gia [14]-[20] nhưng chưa giải thích ở cấp độ doanh nghiệp của Việt Nam.

Vì vậy, mục tiêu chính của bài viết là hệ thống khung lý thuyết thực hành quản lý và rút ra bài học kinh nghiệm vận dụng trong trường hợp của doanh nghiệp ở Việt Nam. Đóng góp mới của bài viết là: thứ nhất, cung cấp một hệ thống cơ sở lý luận và bằng chứng thực nghiệm ở nhiều nước về lợi ích của thực hành quản lý đối với doanh nghiệp. Do đó, những nghiên cứu ứng dụng có thể sử dụng khung lý thuyết này để giải thích trong những trường hợp cụ thể, đặc biệt thực hiện các thí nghiệm phương pháp quản lý mới trong

doanh nghiệp. Thứ hai, cung cấp bài học thực tiễn cho các nhà quản lý doanh nghiệp trong nước áp dụng thực hành quản lý vào hoạt động quản lý thực tiễn hàng ngày để mang lại hiệu suất cao và khả năng cạnh tranh tốt hơn. Thứ ba, cung cấp cơ sở lý luận để chính phủ có thể có chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp trong nước nâng cao chất lượng hoạt động quản trị thông qua các đề án đào tạo chuyển giao thực hành quản lý cho doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ. Điều này có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh kinh tế hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng dữ liệu được tập hợp từ nhiều công trình nghiên cứu về thực hành quản lý đã được công bố trên nhiều tạp chí khoa học quốc tế, các nguồn tài liệu sử dụng đều được trình bày ở phần danh mục tài liệu tham khảo. Hiện nay, phương pháp nghiên cứu lý thuyết đều được thực hiện theo quy trình: tổng hợp – phân tích – đánh giá – kết luận. Theo tài liệu [21] và [22] quy trình nghiên cứu gồm các bước: xác định phạm vi nghiên cứu, lập kế hoạch thực hiện, tìm kiếm tài liệu, chọn lọc, và viết báo cáo. Do đó, các bước thực hiện nghiên cứu của bài viết như sau:

- (i) Xác định phạm vi (vấn đề): vấn đề nghiên cứu là gì? Phạm vi nghiên cứu của bài viết: “Thực hành quản lý - Một quan điểm lý thuyết mới trong quản lý doanh nghiệp”.
- (ii) Lập kế hoạch: vấn đề nghiên cứu được chia nhỏ thành những khái niệm để hình thành những từ khóa quan trọng liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Đồng thời, liệt kê danh sách những tạp chí trong danh mục ISI (có chuyên mục quản trị doanh nghiệp) được xếp hạng trích dẫn cao.
- (iii) Tìm kiếm: bước này tiến hành truy cập trực tiếp vào website tạp chí khoa học đã được xác định ở bước (ii) và truy cập vào kho dữ liệu Google Scholar (<https://scholar.google.com.vn/>).

(iv) Chọn lọc: bước này tiến hành đọc và sàng lọc những bài viết quan trọng có liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Các bài báo được thống kê phân loại theo tên tác giả, năm công bố công trình, chủ đề, phương pháp tiếp cận và đo lường, và kết quả nghiên cứu chính đạt được.

(v) Viết báo cáo: bước này, trình bày tóm tắt và diễn đạt kết quả nghiên cứu bằng lời văn, các nghiên cứu không chỉ được tổng kết tóm tắt kết quả mà còn phân tích đánh giá đề xuất kết được những gì đã được làm và những gì cần được tiếp tục phát triển nghiên cứu, đặc biệt là vận dụng vào thực tiễn và học thuật ở Việt Nam.

### **3. Thực hành quản lý- Một quan điểm mới về quản lý**

#### **3.1. Khái niệm và phương pháp đo lường hoạt động quản lý**

*Khái niệm:* Thực hành quản lý là mức độ doanh nghiệp áp dụng những phương pháp quản lý tinh gọn vào quy trình hoạt động, giám sát công việc thực hiện, thiết lập và theo dõi các mục tiêu, và công tác khuyến khích nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả đầu ra có hiệu quả cao nhất [12].

*Phương pháp đo lường:* Thực hành quản lý được định lượng bằng bộ tiêu chí gồm 18 câu hỏi mở. Hoạt động giám sát (7 tiêu chí): giới thiệu áp dụng các kỹ thuật quản lý mới/tinh gọn, lý do giới thiệu áp dụng kỹ thuật quản lý mới/ tinh gọn, tài liệu hướng dẫn và cải tiến liên tục, theo dõi hiệu suất, đánh giá hiệu suất, đối thoại về hiệu quả công việc, quản lý hậu quả. Hoạt động thiết lập và theo dõi mục tiêu (5 tiêu chí): các loại mục tiêu, sự kết nối giữa các mục tiêu, giới hạn thời gian hoàn thành mục tiêu, độ khó của mục tiêu, sự rõ ràng và có thể so sánh. Hoạt động khuyến khích nhân lực (6 tiêu chí): phát triển nhân tài, xây dựng văn hóa làm việc hiệu quả cao, cải thiện các cá nhân làm việc kém hiệu quả, thăng tiến cá nhân làm việc hiệu quả cao, thu hút nguồn nhân lực, duy trì nguồn nhân lực. Các tiêu chí được định lượng điểm số theo thang đo 5 mức độ, (1 điểm là thực hành kém và 5 điểm là tốt

nhất). Phương pháp đo lường và hướng dẫn tính điểm thực hành quản lý được thể hiện chi tiết trong tài liệu [12].

#### **3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý tốt hoặc kém**

##### *Yếu tố cạnh tranh*

Mức độ cạnh tranh của thị trường là động lực cho các doanh nghiệp cải thiện hoạt động quản lý được tốt hơn. Bloom and Van Reenen [12] đã cho rằng mức độ cạnh tranh của thị trường sản phẩm là yếu tố thể hiện sự phân phối về thực hành quản lý giữa các doanh nghiệp và các quốc gia. Về mặt lý thuyết, sự ảnh hưởng của cạnh tranh đến hoạt động quản lý có thể giải thích theo hai quan điểm như sau:

Thứ nhất là sự lựa chọn quản lý tốt. Tác động rõ nhất của cạnh tranh đối với hoạt động quản lý là thông qua một quá trình chọn lọc tự nhiên. Cạnh tranh của thị trường sản phẩm cao hơn sẽ đẩy các doanh nghiệp không hiệu quả rời khỏi thị trường và phân bổ thị phần lớn hơn cho các doanh nghiệp có hiệu quả hơn. Mức độ cạnh tranh có mối liên hệ cùng chiều với năng suất trung bình và sự phân tán về năng suất thấp hơn vì các doanh nghiệp kém hiệu quả đã bị loại ra khỏi thị trường [23]. Do đó, trong một môi trường có tính cạnh tranh hơn chúng ta có thể mong đợi các hoạt động quản lý sẽ đạt mức trung bình tốt hơn [12].

Thứ hai là chi phí đại diện. Cạnh tranh cũng ảnh hưởng đến sự nỗ lực của các nhà quản lý theo mô hình chi phí đại diện [12]. Trước đó, Schmidt [24] cũng nhận thấy rằng, mức độ cạnh tranh cao có thể làm tăng sự nỗ lực của các nhà quản lý vì họ phải đối mặt với nguy cơ bị phá sản cao hơn. Thêm vào đó, lý thuyết cạnh tranh độc quyền cũng đã chỉ ra rằng, do có sự khác biệt lớn về chi phí biên của các doanh nghiệp trong ngành đã làm tăng cao mức độ cạnh tranh (vì giá lớn hơn chi phí biên) nên các nhà quản lý luôn có động lực để tăng lợi nhuận biên. Tuy nhiên, sự cạnh tranh cũng tác động theo chiều ngược lại. Bởi vì mức độ cạnh tranh trở nên gay gắt thì lợi nhuận đạt được của các doanh nghiệp sẽ thấp hơn hoặc bị

giảm đi, khi đó các khoản gắn với lợi nhuận cũng giảm theo (Ví dụ: chia cổ tức thấp hơn, thường giảm đi, phụ cấp khác cắt giảm).

Về mặt thực tiễn, các bằng chứng thực nghiệm của Bloom và cộng sự cho thấy có sự tác động tích cực của yếu tố cạnh tranh của thị trường sản phẩm đến sự cải thiện hoạt động quản lý của các doanh nghiệp. Các nhà quản lý sẽ cải thiện hoạt động quản lý doanh nghiệp họ được tốt hơn nếu biết doanh nghiệp mình có nhiều hơn một đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Kết quả phân tích hồi quy cũng có ý nghĩa rất tích cực giữa chỉ số Lerner và sự cải tiến trong hoạt động quản lý [12]. Trong một số nghiên cứu khác cũng cho thấy mức độ cạnh tranh có mối quan hệ cùng chiều với thực hành quản lý của doanh nghiệp [14], [19], [25], [26]. Dưới áp lực cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải nỗ lực nhiều hơn hoặc lựa chọn mô hình phù hợp cho sự phát triển. Van Reenen [27] cũng cho rằng cạnh tranh không thật sự làm nâng cao năng suất nhưng cạnh tranh là động cơ chính để nâng cao chất lượng trong hoạt động quản lý và năng suất tăng là do sự cải thiện cơ chế quản lý qua áp dụng thực hành quản lý tốt.

#### *Yếu tố nguồn nhân lực*

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố thứ hai ảnh hưởng đến thực hành quản lý của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực không đồng nhất là nguyên nhân dẫn đến thực hành quản lý tốt hay kém ở các doanh nghiệp và các quốc gia. Các doanh nghiệp sở hữu được đội ngũ nhân lực (quản lý, nhân viên, công nhân) có trình độ giáo dục cao (tỷ lệ có bằng cử nhân trở lên), kỹ năng chuyên môn tốt (tỷ lệ được đào tạo nghề, tập huấn) thì có kết quả thực hành quản lý tốt (điểm số thực hành trên mức trung bình). Do đó doanh nghiệp đạt được mức năng suất trung bình tốt hơn [12], [14], [15], [19], [25], [26].

#### *Yếu tố sở hữu*

Doanh nghiệp thuộc các loại hình sở hữu khác nhau thì áp dụng thực hành quản lý cũng khác

nhau. Doanh nghiệp sở hữu nhà nước và sở hữu gia đình (có CEO là người trong gia đình chưa qua đào tạo về quản trị hoặc kế thừa là người con trưởng) thì thực hành quản lý kém hơn doanh nghiệp sở hữu tư nhân theo hình thức cổ phần hay sở hữu gia đình nhưng có CEO không phải là thành viên trong gia đình [12]. Các hình thức sở hữu doanh nghiệp ảnh hưởng đến thực hành quản lý cũng đúng khi được kiểm chứng trong những ngành và quốc gia khác nhau. Chẳng hạn, [14], [26] cho thấy sự thay đổi đáng kể trong thực hành quản lý của các tổ chức trong mỗi lĩnh vực (như sản xuất, bán lẻ, giáo dục, y tế) và mỗi quốc gia (như Mỹ, Nhật, Trung Quốc, Ấn Độ,...).

Cấu trúc sở hữu doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng của thực hành quản lý [19]. Các doanh nghiệp ở Australia có hình thức sở hữu gia đình, quốc doanh, chưa niêm yết có điểm thực hành quản lý kém hơn các loại hình khác [15], doanh nghiệp cổ phần chưa niêm yết có điểm số thực hành quản lý tốt hơn doanh nghiệp sở hữu nhà nước/gia đình nhưng lại thấp hơn nhóm doanh nghiệp cổ phần niêm yết [28], các nhà sáng lập kiêm điều hành có điểm quản lý thấp hơn các nhà quản lý thuộc hình thức sở hữu Nhà nước, cổ phần, gia đình [29]. Sự ảnh hưởng này tạo nên sự khác biệt về hiệu suất của các doanh nghiệp.

Ngoài ra, các yếu tố như xuất xứ (ở Mỹ hay quốc gia khác), quy mô (lớn, nhỏ), mục đích (lợi nhuận, phi lợi nhuận), thị trường (trong nước, xuất khẩu, đa quốc gia) cũng ảnh hưởng đến chất lượng thực hành quản lý tốt hay kém. Chẳng hạn, công ty đa quốc gia của Mỹ hoạt động hiệu quả hơn của Thụy Điển [30]; doanh nghiệp có quy mô lớn thực hành quản lý tốt hơn doanh nghiệp có quy mô nhỏ [15], doanh nghiệp vì lợi nhuận thực hành quản lý tốt hơn doanh nghiệp phi lợi nhuận [18]; doanh nghiệp đa quốc gia và xuất khẩu thực hành quản lý tốt hơn doanh nghiệp hoạt động thị trường nội địa [15], [26], [30]; và doanh nghiệp có sự phân quyền cao sẽ thực hành quản lý tốt hơn [25].

Qua tổng hợp các bằng chứng trên cho thấy có ba yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản lý của một doanh nghiệp “tốt” hoặc “kém” là phụ thuộc mức độ cạnh tranh của thị trường, nguồn vốn nhân lực, và quyền sở hữu. Do đó, bài học kinh nghiệm rút ra ở đây là: doanh nghiệp có thể chủ động cải tiến hoạt động quản lý thông qua cải thiện chất lượng nguồn vốn nhân lực và mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn. Điều này sẽ mang lại hiệu quả cao hơn trong kinh doanh. Đồng thời, cần có chính sách hỗ trợ và khuyến khích các doanh nghiệp sở hữu gia đình và sở hữu cá nhân tiếp cận những phương pháp quản lý mới vận dụng vào doanh nghiệp. Còn đối với doanh nghiệp sở hữu nhà nước có thể nâng cao hiệu quả thông qua áp dụng thực hành quản lý nhiều hơn vào trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Ngoài ra, các yếu tố này cũng đặt ra một câu hỏi: “Chất lượng quản lý của doanh nghiệp ở Việt Nam có chịu ảnh hưởng bởi yếu tố cạnh tranh, vốn nhân lực, quyền sở hữu không?”. Câu hỏi cần được giải đáp bởi các nghiên cứu trong tương lai. Điều này không chỉ cung cấp thêm luận cứ khoa học giúp các nhà quản lý có thêm động lực áp dụng thực hành quản lý vào hoạt động của doanh nghiệp mà còn suy rộng khả năng giải thích của lý thuyết trong thực tiễn.

### **3.3. Thí nghiệm hiện trường về thực hành quản lý**

Tổ chức thí nghiệm (Field Experiments) cho phép tìm ra những mô hình quản lý có hiệu quả cao và có thể ứng dụng phù hợp cho từng loại hình doanh nghiệp. Đây cũng là một xu hướng nghiên cứu mới cần được phát triển nghiên cứu. Nhưng vẫn còn khá nhiều rào cản để thực hiện các thí nghiệm trong thực tế bởi các chủ doanh nghiệp chưa thật sự tin tưởng tính hiệu quả của mô hình quản lý, bị giới hạn về nhận thức và môi trường cạnh tranh không gay gắt [16].

Gần đây Bloom et al. [16] đã mở đầu cho xu hướng này với thí nghiệm thực hành Lean (sản xuất tinh gọn) cho doanh nghiệp dệt may tại

Ấn Độ. Bloom et al. đã tư vấn miễn phí cho nhóm doanh nghiệp tham gia thực hành Lean. Sau một năm, kết quả cho thấy thực hành Lean mang lại hiệu quả tích cực cho doanh nghiệp (năng suất của nhóm can thiệp đã tăng lên 17%). Kết quả này đã khẳng định lợi ích thực tiễn của thực hành quản lý. Tương tự, [17] thí nghiệm “Làm việc tại nhà –WFH” thực hiện ở Trung Quốc, dưới sự hợp tác của công ty Ctrip. Kết quả cho thấy, hiệu suất làm việc của nhóm WFH tăng 13%, nhân viên hài lòng cao hơn trong công việc, đạt thái độ tâm lý tốt hơn và tỷ lệ mất khách của họ đã giảm hơn 50%. Điều này dẫn đến hiệu quả tăng gấp đôi trong hoạt động bán vé máy bay và đặt phòng khách sạn của Ctrip.

Từ sự thành công của hai thí nghiệm trên đã nhấn mạnh lợi ích của sự hiểu biết và lựa chọn áp dụng các mô hình thực hành quản lý như WFH, Lean, 5S,... là cần thiết cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, để thí nghiệm được mở rộng quy mô và lan tỏa hiệu ứng của nó thì rất cần sự hợp tác giữa doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu kinh tế. Thí nghiệm thực địa là một lĩnh vực nghiên cứu còn mới trong bối cảnh của doanh nghiệp Việt Nam nếu điều này được mở rộng phát triển sẽ đóng góp nhiều giải pháp hiệu quả giúp cho hoạt động doanh nghiệp ở Việt Nam phát triển tốt hơn.

### **4. Kết luận và đề xuất**

Bài viết đã hệ thống khung lý thuyết về thực hành quản lý. Kết quả rút ra từ thực nghiệm đã cho thấy, doanh nghiệp thực hành quản lý tốt sẽ đạt được hiệu suất cao, suy rộng phạm vi quốc gia thì thực hành quản lý tốt có tác động tích cực đến sự phát triển nền công nghiệp. Cùng với những quan điểm trước, thực hành quản lý đã giải thích rõ ràng hơn về sự ảnh hưởng của chất lượng hoạt động quản lý đến hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực hành quản lý “tốt” hoặc “kém” phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: mức độ cạnh tranh, loại hình sở hữu, quy mô, nguồn vốn nhân lực, phân quyền, lĩnh vực hoạt động, và trình độ phát triển của quốc gia.

Dựa vào kết quả tổng kết lý thuyết, bài viết đề xuất hướng ứng dụng cho doanh nghiệp trong nước như sau: trước hết, cần có những đánh giá thực nghiệm xác định mức độ thực hành quản lý của doanh nghiệp trong nước yếu kém trong khâu nào từ đó đưa ra mô hình vận dụng phù hợp với đặc điểm và ngành kinh doanh, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ - siêu nhỏ khả năng cạnh tranh yếu, dễ bị tổn thương trước những thay đổi của thị trường, và hiệu quả kinh doanh rất thấp. Do đó, những kết quả thực nghiệm về mối quan hệ giữa hoạt động quản lý (quy trình hoạt động, giám sát hiệu suất, thiết lập-theo dõi mục tiêu, chế độ khuyến khích nhân sự) và hiệu suất của doanh nghiệp là cần thiết để áp dụng thực hành quản lý.

Ở góc độ vĩ mô, hiện nay chưa có những tiêu chuẩn hay thước đo phù hợp để doanh nghiệp có thể thực hiện tự đánh giá chất lượng hoạt động quản lý của doanh nghiệp. Vì vậy, chính phủ cần hỗ trợ xây dựng bộ tiêu chí đo lường thực hành quản lý và chỉ số thực hành quản lý cho từng ngành, từng khu vực. Điều này giúp cho tổ chức doanh nghiệp có thể tự so sánh chất lượng của hoạt động quản lý và có cơ sở cải tiến hoạt động quản lý của họ được tốt hơn. Đây là xu hướng đang được phát triển nghiên cứu ứng dụng cho nhiều nước và nó cũng cần thiết cho một quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

Đồng thời cần tổ chức thực hiện thí nghiệm thực tế tại các doanh nghiệp về những mô hình thực hành quản lý, điều này sẽ đóng góp nhiều giải pháp hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp ở Việt Nam phát triển bắt kịp theo trình độ quản lý của thế giới. Chẳng hạn: thực hành tinh gọn (Lean), 5S (cải tiến), Just In Time (4 đúng), Chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Act), làm việc tại nhà (Working From Home), cân bằng công việc và cuộc sống (Work - Life Balance), môi trường làm việc thân thiện (Family - Friendly Workplace Practices), thiết kế thời gian làm việc linh hoạt (Flexi-Time), chia sẻ công việc (Job Sharing), hợp đồng lựa chọn công việc và cơ

chế thưởng phạt (Nudges, Economic Incentives). Tuy nhiên, để thực nghiệm thành công và lan tỏa hiệu ứng của nó thì rất cần sự hợp tác giữa các doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu kinh tế.

Bên cạnh đó, để thực hành quản lý được áp dụng tốt trong các doanh nghiệp Việt Nam thì nhà quản trị doanh nghiệp cần mạnh dạn cải tiến cách quản lý trong những hoạt động hàng ngày. Trong quy trình hoạt động (sản xuất hoặc phi sản xuất) cần được chuẩn hóa và thực hành tinh gọn để giảm các loại lãng phí và cải tiến liên tục. Trong hoạt động giám sát cần xây dựng các chỉ số đo lường hiệu quả công việc gắn kết với mục tiêu chung, mục tiêu tài chính, năng lực cá nhân trong mỗi tổ chức. Điều này sẽ giúp nhà quản lý dễ dàng theo dõi hiệu suất làm việc của các cá nhân, làm cơ sở trả tiền lương, đãi ngộ, phát triển nhân viên. Tuy nhiên, các chỉ số đo lường nên thiết kế đơn giản, dễ hiểu và định lượng được.

Nhà quản lý cấp cao nên thiết lập các mục tiêu (hoạt động, tài chính, phi tài chính, ngắn hạn và dài hạn) cho doanh nghiệp dựa vào các cơ sở kinh tế vững chắc. Điều này sẽ giúp nhà quản lý dễ dàng theo dõi kết quả hoạt động đạt được trong từng thời điểm hoặc nếu có những bất lợi thì thực hiện những biện pháp thích ứng kịp thời. Các nhà quản lý cũng cần có một bản kế hoạch về nguồn vốn nhân lực trong ngắn hạn và dài hạn cho doanh nghiệp. Bởi kết quả và sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào nguồn lực con người. Các chính sách khuyến khích, thu hút, duy trì nhân viên rất cần được quan tâm song song với quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể hoạt động hiệu suất cao và có được lợi thế trong thị trường mà doanh nghiệp đang cạnh tranh.

Cuối cùng, lý thuyết thực hành quản lý cần được phổ biến rộng rãi trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam thông qua các kênh phù hợp để giới thiệu lý thuyết đến các nhà quản lý có thể hiểu, nắm bắt, tin tưởng và áp dụng vào thực tiễn. Bởi “quản lý như một công nghệ” vì vậy nó cần phải được chuyển giao [31].

**Lời cảm ơn**

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.01-2016.15.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES**

- [1]. M. Baily, C. Hulten, and D. Campbell, "Productivity dynamics in manufacturing plants," 1992. [Online]. Available: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1992/01/1992\\_bpeamicro\\_baily.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/1992/01/1992_bpeamicro_baily.pdf). [Accessed October 15<sup>th</sup>, 2016].
- [2]. E. Bartelsman, and P. Dhrymes, "Productivity Dynamics: US Manufacturing plants, 1972-1986," *Journal of Productivity Analysis*, vol. 9, no. 1, pp. 5-34, 1998.
- [3]. R. Disney, J. Haskel, and Y. Heden, "Restructuring and Productivity Growth in UK Manufacturing," *The Economic Journal*, vol. 113, no. 489, pp. 666-694, 2003.
- [4]. E. Bartelsman, S. Scarpetta, and F. Schivardi, "Comparative Analysis of firm Demographics and Survival: Micro-Level Evidence for the OECD countries," *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 3, pp. 365-391, 2005.
- [5]. S. Black, and L. Lynch, "How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity," *Review of Economics & Statistics*, vol. 83, pp. 434-445, 2001.
- [6]. T. Bresnahan, E. Brynjolfsson, and L. Hitt, "Information technology, work organization, and the demand for skilled labor: firm-level evidence," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, no. 1, pp. 339-376, 2002.
- [7]. D. S. Landes, *The unbound Prometheus: technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present*. Cambridge University Press, 2003.
- [8]. S. Olley, and A. Pakes, "The Dynamics of productivity in the telecommunication equipment industry," *Econometrica*, vol. 64, no. 6, pp. 1263-1297, 1996.
- [9]. F. P. Drucker, *The Best of Peter Drucker on Management*. Tre Publisher, Ho Chi Minh City, 2008.
- [10]. T. Frederick, *The principles of scientific management*. Harper and Brothers Publisher, New York City, 1911.
- [11]. H. Mintzberg, "The design school: reconsidering the premises of strategic management," *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 171-195, 1990.
- [12]. N. Bloom, and J. V. Reenen, "Measuring and explaining management practices across firms and countries," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, no. 4, pp. 1351-1408, 2007.
- [13]. N. Bloom, and J. V. Reenen, "New Approaches to Surveying Organizations," *American Economic Review: Papers and Proceedings*, vol. 100w, no. 2, pp. 105-109, 2010.
- [14]. N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun, and J. V. Reenen, "Management Practices Across Firms and Countries," *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, no. 1, pp. 12-33, 2012.
- [15]. R. Green, J. Piper, R. Badham, and R. Agarwal, "Management Matters in Australia: Just how productive are we?," 2009. [Online]. Available: [http://worldmanagementsurvey.org/wpcontent/images/2010/07/Report\\_Management-Matters-in-Australia-just-how-productive-are-we.pdf](http://worldmanagementsurvey.org/wpcontent/images/2010/07/Report_Management-Matters-in-Australia-just-how-productive-are-we.pdf). [Accessed October 15<sup>th</sup>, 2016].
- [16]. N. Bloom, B. Eifert, A. Mahajan, McKenzie, and J. Roberts, "Does Management Matter? Evidence from India," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, no. 1, pp. 1-51, 2013.
- [17]. N. Bloom, J. Liang, J. Roberts, and J. Z. Ying, "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no.1, pp. 65-218, 2015.
- [18]. G. F. Keller, "Comparing The Affects Of Management Practices On Organizational Performance Between For-Profit And Not-For-Profit Corporations In Southeast Wisconsin," *Journal of Business & Economics Research*, vol. 9, no. 3, pp. 29-38, 2011.
- [19]. R. Lemos, D. Scur, "Could poor management be holding back development? Describing practices in the public and private sectors in India," *International Growth Centre (IGC) Working Paper*, 2012, pp. 1-53.
- [20]. K. J. McConnell, C. R. Lindrooth, R. D. Wholey, M. T. Maddox, and N. Bloom, "Management Practices and the Quality of Care in Cardiac Units," 2013. [Online]. Available: <http://worldmanagementsurvey.org/academic-research/non-profits/>. [Accessed October 15<sup>th</sup>, 2016].
- [21]. R. F. Baumeister, and M. R. Leary, "Writing narrative literature reviews," *Review of general psychology*, vol. 1, no. 3, pp. 311-320, 1997.
- [22]. D. T. Nguyen, *Methods of scientific research in business - Designing and Application*. Labour Publishing House, Ha Noi, 2013.

- [23]. C. Syverson, "Market Structure and Productivity: A Concrete Example," *Journal of Political Economy*, vol. 112, no. 6, pp. 1181-1222, 2004.
- [24]. K. Schmidt, "Managerial Incentives and Product Market Competition," *Review of Economic Studies*, vol. 64, no. 2, pp. 191-213, 1997.
- [25]. N. Bloom, R. Sadun, and J. V. Reenen, "Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize?," *American Economic Review: Papers & Proceedings*, vol. 100w, no. 2, pp. 434-438, 2010.
- [26]. N. Bloom, H. Schweiger, and J. V. Reenen, "The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries," *Economics of Transition*, vol. 20, no. 4, pp. 593-635, 2012.
- [27]. J. V. Reenen, "Does competition raise productivity through improving management quality?," *International Journal of Industrial Organization*, vol. 29, no. 3, pp. 1-35, 2011.
- [28]. N. Bloom, S. Raffaella, and J. V. Reenen, "Do private equity owned firms have better management practices?," *American Economic Review: Papers & Proceedings*, vol. 105, no. 5, pp. 442-446, 2015.
- [29]. V. M. Bennett, M. Lawrence, and R. Sadun, "Are Founder CEOs Good Managers?," In *Proc. Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges*, 2017, pp. 153-186.
- [30]. F. Heyman, J. P. Norbäck, and R. Hammarberg, "Foreign Direct Investment, Source Country Heterogeneity and Management Practices," *Research Institute of Industrial Economics working paper*, vol. 1041, pp. 1-58, 2014.
- [31]. N. Bloom, R. Sadun, J. V. Reenen, R. Lemos, and D. Scur, "The New Empirical Economics of Management," *Journal of the European Economic Association*, vol. 12, no. 4, pp. 835-876, 2014.