



Thực hành quản lý trong doanh nghiệp thương mại và dịch vụ: Bằng chứng thực nghiệm ở Đồng bằng sông Cửu Long

TRỊNH CÔNG ĐỨC^{*}, NGUYỄN TUẤN KIẾT^a

^a Trường Đại học Cần Thơ

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 12/12/2018 Ngày nhận lại: 16/01/2019 Duyệt đăng: 19/01/2019 Mã phân loại JEL: D20; D22; M10 Từ khóa: Doanh nghiệp; Thực hành quản lý; Thương mại và Dịch vụ; Đồng bằng sông Cửu Long. Keywords: Enterprise; Management Practices; Trade and Services; Mekong Delta.	Doanh nghiệp ở Đồng bằng sông Cửu Long chiếm xấp xỉ 10% tổng số doanh nghiệp của Việt Nam, hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế khác nhau, đóng góp gần 20% GDP của cả nước. Tuy nhiên, vấn đề hoạt động quản lý trong doanh nghiệp còn nhiều hạn chế. Sử dụng phương pháp tiếp cận mới của Bloom và van Reenen (2007), bài viết này đóng góp các bằng chứng thực nghiệm về lượng hóa và giải thích về thực hành quản lý của doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ tại vùng kinh tế trọng điểm Đồng bằng sông Cửu Long. Kết quả cho thấy chất lượng quản lý của các doanh nghiệp còn rất kém; Thực hành quản lý có mối quan hệ tích cực với năng suất doanh nghiệp; Các yếu tố: Số lao động, tuổi doanh nghiệp, nguồn vốn đầu tư, nguồn vốn nhân lực, mức độ cạnh tranh, mức độ phân quyền ảnh hưởng tích cực đến thực hành quản lý trong doanh nghiệp thương mại, dịch vụ tại Đồng bằng sông Cửu Long; ngoài ra, yếu tố quyền sở hữu có mối tương quan nghịch chiều với thực hành quản lý. Abstract Enterprises in the Mekong Delta area accounts for approximately 10% of Vietnam's total enterprises. These enterprises have been operating in different economic sectors and contributing nearly 20% of the country's GDP. However, management activities in enterprises are often neglected and not well documented. Using the new approach of Bloom and Van Reenen (2007), this paper contributes empirical evidence about quantification and explanation of management practices of

^{*} Tác giả liên hệ.

Email: trinhcongduc2011@gmail.com (Trịnh Công Đức), ntiket@ctu.edu.vn (Nguyễn Tuấn Kiệt).

Trích dẫn bài viết: Trịnh Công Đức, & Nguyễn Tuấn Kiệt. (2018). Thực hành quản lý trong doanh nghiệp thương mại và dịch vụ: Bằng chứng thực nghiệm ở Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, 29(12), 37–62.

businesses in trade and services sector at Mekong Delta economy. The results show that management quality of enterprises is quite poor. Management practices have a positive relationship with business productivity. Number of employees, age of enterprise, source of investment capital, human capital, level of competition, and decentralization positively affect management practices of the enterprises in the trade and services sector in Mekong Delta. In addition, the ownership factor is negatively correlated management practices.

1. Giới thiệu

Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) có hơn 52.000 doanh nghiệp đang hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế khác nhau (chiếm xấp xỉ 10% tổng số doanh nghiệp của cả nước), đóng góp gần 20% GDP của cả nước. Doanh nghiệp ở ĐBSCL chủ yếu có quy mô vừa, nhỏ và siêu nhỏ (hơn 95%), trình độ quản trị theo chức năng còn nhiều hạn chế, tỷ lệ phá sản cao, dễ bị tổn thương trước những cú sốc từ sự thay đổi của thị trường và có năng lực cạnh tranh yếu. Vì vậy, vấn đề về doanh nghiệp ở ĐBSCL đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu nhằm cung cấp lý luận và giải pháp thực tiễn cho doanh nghiệp trong vùng hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững trong bối cảnh nền kinh tế phát triển mạnh mẽ ngày nay.

Qua tổng kết nhiều tài liệu nghiên cứu về chủ đề doanh nghiệp ở ĐBSCL đã cho thấy có nhiều hướng tiếp cận nghiên cứu khác nhau, như nghiên cứu về: Năng lực cạnh tranh (Võ Thành Danh & cộng sự, 2013; Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên, 2015; Nguyễn Thành Long, 2016); giải thích các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động kinh doanh (Trương Đông Lộc & Nguyễn Đức Trọng, 2010; Nguyễn Quốc Nghi & Mai Văn Nam, 2011; Nguyễn Minh Tân & cộng sự, 2015; Huỳnh Thanh Nhã, 2017); các yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận (Lê Khương Ninh, 2011); việc ứng dụng công nghệ, đổi mới và cải tiến (Quan Minh Nhật & cộng sự, 2016); giải thích mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, lợi ích kinh doanh và hiệu quả tài chính (Châu Thị Lệ Duyên & cộng sự, 2014); ứng dụng thương mại điện tử (Lưu Tiến Thuận & Trần Thị Thanh Vân, 2015); sử dụng dịch vụ thuê ngoài (Đình Công Thành & Lê Tấn Nghiêm, 2016).

Các nghiên cứu trên đã tập trung giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến một trong các nhân tố phụ thuộc như: Lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh, năng lực cạnh tranh, dịch vụ thuê ngoài... của các doanh nghiệp nói chung (doanh nghiệp khối tư nhân, nhỏ và vừa; hay phân theo loại hình là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn, cổ phần) nhưng chưa có nghiên cứu nào tiếp cận giải thích sự ảnh hưởng của hoạt động quản lý trong doanh nghiệp đến kết quả kinh doanh. Thêm vào đó, phương pháp thu thập thông tin của các nghiên cứu trên vẫn còn hạn chế là sử dụng câu hỏi đóng và thang đo cố định (Likert) để đo lường. Do đó, thông tin thu được từ các câu trả lời sẽ thiếu khách quan, dẫn đến không so sánh được các thông tin mà người trả lời cung cấp và chắc chắn sẽ không so sánh được giữa các doanh nghiệp với nhau (Bloom & van Reenen, 2010).

Để khắc phục những hạn chế và khe hở trên, tác giả đã sử dụng một phương pháp khảo sát mới được phát triển bởi Bloom và van Reenen (2007) để nghiên cứu về vấn đề hoạt động quản lý trong các doanh nghiệp thương mại, dịch vụ ở vùng kinh tế trọng điểm ĐBSCL. Nghiên cứu cũng được tiếp

cận theo quan điểm “Thực hành quản lý” (Management Practices) được phát triển bởi Bloom và van Reenen (2007). Theo quan điểm thực hành quản lý, các hoạt động quản lý trong doanh nghiệp (gồm: Hoạt động giám sát, thiết lập và theo dõi mục tiêu, khuyến khích con người) là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp; trong khi đó, cách tiếp cận theo quan điểm trình độ - kỹ năng lao động, trình độ công nghệ - thông tin, nguồn lực tài chính đã bỏ qua sự ảnh hưởng của hoạt động quản lý, mặc dù thực tế cho thấy hoạt động quản lý giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình hình thành, phát triển của các tổ chức doanh nghiệp và luôn được nhấn mạnh tầm quan trọng trong các lý thuyết về quản trị (Frederick, 1911; Mintzberg, 1990; Drucker & Maciariello, 2008; Fayol, 2016).

Các bằng chứng thực nghiệm đã cho thấy thực hành quản lý tốt mang lại nhiều hiệu quả tích cực cho các doanh nghiệp (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a, 2012b, 2013a, 2013b; McConnell & cộng sự, 2009, 2013; Green & cộng sự, 2009; Keller, 2011; Lemos & Scur, 2012; Delfgaauw & cộng sự, 2011; Heyman & cộng sự, 2014). Hiện nay, thực hành quản lý vẫn đang rất được quan tâm và phát triển nghiên cứu. Tuy nhiên, lý thuyết thực hành quản lý vẫn chưa được kiểm chứng cho trường hợp doanh nghiệp ở Việt Nam (Trịnh Công Đức & Nguyễn Tuấn Kiệt, 2017). Gần đây, lý thuyết và phương pháp đo lường thực hành quản lý đã được kiểm chứng cho trường hợp doanh nghiệp thương mại, dịch vụ ở thành phố Cần Thơ bởi Nguyễn Tuấn Kiệt và Trịnh Công Đức (2018), kết quả cho thấy doanh nghiệp có điểm thực hành quản lý trung bình thấp. Điều này thể hiện chất lượng quản lý chưa được tốt và thực hành quản lý có mối tương quan thuận với năng suất doanh nghiệp, đồng thời, thực hành quản lý phụ thuộc vào yếu tố cạnh tranh, phân quyền, nguồn vốn nhân lực và quy mô lao động.

Trong nghiên cứu này, tác giả cung cấp thêm những bằng chứng thực nghiệm mới bổ sung cho kết quả nghiên cứu trước do chính tác giả thực hiện (Nguyễn Tuấn Kiệt & Trịnh Công Đức, 2018) và lý thuyết thực hành quản lý đó là:

- *Thứ nhất*, điểm trung bình thực hành quản lý doanh nghiệp ở ĐBSCL còn thấp hơn so với doanh nghiệp ở Malaysia, Singapore, Ấn Độ và Trung Quốc, điểm số thấp có thể do sự phát triển của thị trường và văn hóa kinh doanh.

- *Thứ hai*, ngoài những kết quả đạt được tương tự như nghiên cứu trước, tác giả còn khám phá được các doanh nghiệp hoạt động trong một thị trường phát triển năng động hơn thì thực hành quản lý tốt hơn và kết quả kinh doanh cũng tốt hơn, bằng chứng cho thấy doanh nghiệp ở Cần Thơ thực hành quản lý và kết quả kinh doanh tốt hơn so với doanh nghiệp ở địa phương khác. Bên cạnh đó, thực hành quản lý trong doanh nghiệp sở hữu gia đình/cá nhân cũng kém hơn doanh nghiệp cổ phần, nguồn vốn đầu tư cũng tác động tích cực đến thực hành quản lý của doanh nghiệp.

- *Thứ ba*, nghiên cứu đã vận dụng lý thuyết và điều chỉnh phương pháp đo lường thực hành quản lý để đo lường và giải thích cho trường hợp doanh nghiệp thương mại, dịch vụ; đồng thời, cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm chứng minh chất lượng của hoạt động quản lý là một nhân tố quan trọng tạo nên sự khác biệt trong kết quả kinh doanh giữa các doanh nghiệp và giữa các địa phương.

Phần còn lại của bài viết được chia thành ba phần: Phần 2 trình bày lý thuyết và phương pháp nghiên cứu thực hành quản lý; phần 3 là kết quả nghiên cứu đạt được; và phần 4 là kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Mô hình thực hành quản lý

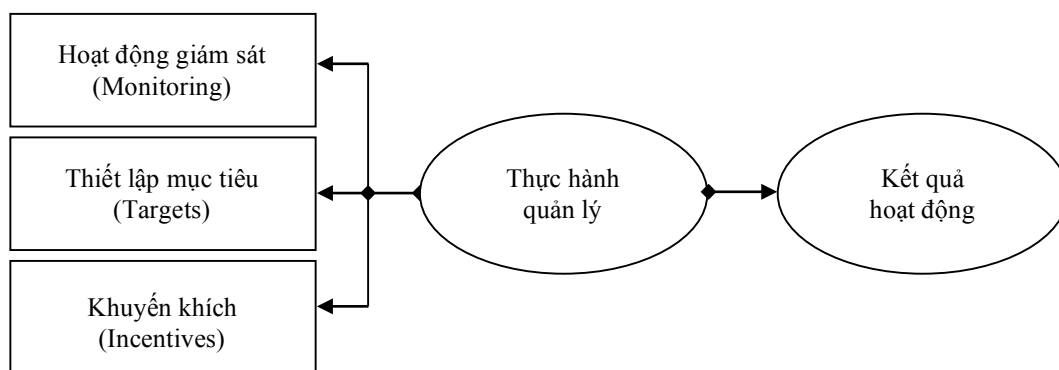
Các lý thuyết quản trị đều nhấn mạnh vai trò quan trọng của hoạt động quản lý tác động tích cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các tổ chức doanh nghiệp (Frederick, 1911; Mintzberg, 1990; Drucker & Maciariello, 2008; Fayol, 2016). Tuy nhiên, đo lường và giải thích sự ảnh hưởng của hoạt động quản lý đến hiệu quả hoạt động của tổ chức doanh nghiệp vẫn còn thiếu các nghiên cứu kiểm chứng thực nghiệm. Vì vậy, Bloom và van Reenen (2007) đã phát triển phương pháp nghiên cứu mới có thể giúp định lượng được chất lượng của các hoạt động quản lý của các tổ chức doanh nghiệp từ quy trình hoạt động cho đến chính sách quản lý nguồn nhân lực một cách khá toàn diện.

Những bằng chứng thực nghiệm đã cho thấy doanh nghiệp thực hành quản lý tốt là một nhân tố quan trọng tác động làm tăng năng suất và hiệu quả hoạt động, và cách tiếp của thực hành quản lý cũng đã chứng minh được sự khác biệt về năng suất giữa các tổ chức doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào trình độ chuyên môn lao động, trình độ kỹ thuật công nghệ thông tin mà còn phụ thuộc vào trình độ thực hành quản lý của doanh nghiệp (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a; McConnell & cộng sự, 2009, 2013; Green & cộng sự, 2009; Heyman & cộng sự, 2014). Có thể thấy thực hành quản lý là một quan điểm mới về phương thức quản lý được phát triển bởi Bloom và van Reenen (2007).

Như vậy, theo quan điểm mới của thực hành quản lý thì các tổ chức doanh nghiệp thực hành quản lý càng tốt ba hoạt động cơ bản là: (1) Hoạt động giám sát và quy trình hoạt động tinh gọn, (2) hoạt động thiết lập và theo dõi các mục tiêu, và (3) hoạt động khuyến khích nhân lực, thì hiệu quả hoạt động càng cao (Bloom & van Reenen, 2007).

Mô hình thực hành quản lý (Hình 1) do Bloom và van Reenen (2007) phát triển được nghiên cứu dựa trên ba hoạt động cơ bản là:

- (1) Hoạt động giám sát (Monitoring): Hoạt động giám sát, đo lường cách thức doanh nghiệp cải tiến và thực hành sản xuất, huấn luyện nghiệp vụ, kỹ năng cho đội ngũ lao động, quản lý; theo dõi, đánh giá kết quả công việc và giải quyết các hậu quả xảy ra;
- (2) Thiết lập mục tiêu (Target): Thiết lập và theo dõi mục tiêu, đo lường cách thức doanh nghiệp xây dựng và theo dõi các loại mục tiêu doanh nghiệp (ví dụ: Mục tiêu tài chính, phi tài chính và các hoạt động chung, ngắn hạn hay dài hạn), sự rõ ràng của mục tiêu (đơn giản hay phức tạp), sự gắn kết các mục tiêu của từng vị trí/bộ phận tương quan như thế nào đối với mục tiêu chung của doanh nghiệp; và
- (3) Khuyến khích (Incentives): Hoạt động khuyến khích con người, đo lường cách thức doanh nghiệp thực hiện các chính sách về thăng tiến, khen thưởng, tiền lương và quyết định sa thải nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu thực hành quản lý doanh nghiệp

Nguồn: Bloom và van Reenen (2007).

Như đã thảo luận ở trên, theo lý thuyết thực hành quản lý thì doanh nghiệp thực hành quản lý tốt sẽ tác động tích cực đến năng suất và hiệu quả hoạt động. Các kết quả kiểm chứng (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a, 2012b, 2013a, 2013b; McConnell & cộng sự, 2009, 2013; Green & cộng sự, 2009; Keller, 2011; Lemos & Scur, 2012; Delfgaauw & cộng sự, 2011; Heyman & cộng sự, 2014) và kết quả nghiên cứu khám phá gần đây do chính tác giả thực hiện (Nguyễn Tuấn Kiệt & Trịnh Công Đức, 2018) đã cho thấy các doanh nghiệp áp dụng thực hành quản lý tốt sẽ đạt năng suất, lợi nhuận, khả năng cạnh tranh, hệ số Tobin's Q, và tuổi thọ tốt hơn so với các doanh nghiệp thực hành quản lý yếu kém.

Dựa vào các cơ sở thực nghiệm trên để mở rộng kiểm chứng thực nghiệm lý thuyết thực hành quản lý, tác giả phát triển một giả thuyết kiểm chứng mối quan hệ giữa thực hành quản lý và kết quả hoạt động của doanh nghiệp ở ĐBSCL. Giả thuyết được phát biểu như sau:

H₁: Thực hành quản lý có mối quan hệ cùng chiều với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ tại ĐBSCL.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý doanh nghiệp

Các kết quả kiểm chứng thực nghiệm đã rút ra kết luận chung rằng thực hành quản lý là một trong những yếu tố quan trọng tác động tích cực đến năng suất của doanh nghiệp (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a, McConnell & cộng sự, 2009, 2013; Green & cộng sự, 2009; Keller, 2011; Lemos & Scur, 2012; Delfgaauw & cộng sự, 2011; Heyman & cộng sự, 2014). Vì vậy, các nhà nghiên cứu đã tiếp tục đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: Tại sao lại có sự thay đổi về chất lượng thực hành quản lý giữa các doanh nghiệp và các quốc gia? Các bằng chứng thực nghiệm của Bloom và van Reenen (2007), Bloom và cộng sự (2010a, 2010b, 2012a, 2012b), McConnell và cộng sự (2009), Green và cộng sự (2009), Lemos và Scur (2012), Bennett và cộng sự (2015) đã cho thấy có ba nhóm yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý của một tổ chức doanh nghiệp là tốt hoặc yếu kém là: (1) Mức độ cạnh tranh của thị trường, (2) nguồn vốn nhân lực, và (3) quyền sở hữu doanh nghiệp.

- *Yếu tố mức độ cạnh tranh của thị trường*: 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 (Bloom & van Reenen, 2007). 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 (2011) 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 thông qua áp dụng thực hành quản lý tốt.

- *Yếu tố chất lượng nguồn nhân lực*: 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 cấp cử nhân trở lên), kỹ năng chuyên môn tốt (tỷ lệ đào tạo nghề, tập huấn chuyên môn) thì có kết quả thực hành quản lý tốt (điểm số thực hành trên mức trung bình), do đó, các doanh nghiệp đạt được mức năng suất trung bình tốt hơn (Bloom & van Reenen, 2007; Green & cộng sự, 2009; Lemos & Scur, 2012).

- *Yếu tố cấu trúc sở hữu*: Cấu trúc sở hữu của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng của thực hành quản lý (Lemos & Scur, 2012). Doanh nghiệp thuộc các loại hình sở hữu khác nhau thì áp dụng thực hành quản lý cũng khác nhau. Kết quả thực nghiệm cho thấy hoạt động thực hành quản lý trong doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp gia đình thì kém hơn so với hoạt động thực hành quản lý trong doanh nghiệp cổ phần tư nhân; và hoạt động thực hành quản lý của doanh nghiệp gia đình được điều hành bởi nhà quản lý là một thành viên của gia đình (chưa được đào tạo về chuyên môn quản trị doanh nghiệp hoặc người thừa kế được chỉ định là con trưởng của gia đình) cũng kém hơn so với hoạt động thực hành quản lý của doanh nghiệp gia đình được điều hành bởi nhà quản lý thuê ngoài (Bloom & van Reenen, 2007). Khi được kiểm chứng trong những ngành và quốc gia khác nhau, Bloom và cộng sự (2012a, 2012b, 2013a), Bennett và cộng sự (2015) tìm thấy các hình thức sở hữu doanh nghiệp có ảnh hưởng đến thực hành quản lý. Ngoài ra, doanh nghiệp có sự phân quyền cao sẽ thực hành quản lý tốt (Bloom & cộng sự, 2010b, 2010c).

2.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát của Bloom và van Reenen (2010) để thu thập dữ liệu. Dữ liệu được thu thập tại bốn địa phương thuộc vùng kinh tế trọng điểm của ĐBSCL là: Cần Thơ, An Giang, Kiên Giang và Cà Mau theo ba bước:

- *Bước 1*, chọn ngẫu nhiên 380 doanh nghiệp thương mại, dịch vụ trong danh sách sẵn có để lọc các thông tin về điện thoại, địa chỉ, lĩnh vực hoạt động, năm thành lập (danh sách doanh nghiệp được cung cấp bởi Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam).

- *Bước 2*, tuyển chọn phỏng vấn viên là các bạn sinh viên năm 4 ngành Kinh tế học và Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Cần Thơ và tập huấn cẩn thận về cách thức phỏng vấn, ghi chép và tính điểm thực hành quản lý.

- *Bước 3*, dựa vào danh sách ở Bước 1 phân công cho các phỏng vấn viên liên hệ xác nhận là doanh nghiệp vẫn còn hoạt động và xin hẹn thời gian để được phỏng vấn các nhà quản lý. Trong khi liên hệ, phỏng vấn viên được hỗ trợ giấy giới thiệu của Trường Đại học Cần Thơ đến doanh nghiệp để công tác tiếp cận được thuận lợi hơn. Ở mỗi doanh nghiệp, phỏng vấn viên được yêu cầu liên hệ tối thiểu ba lần, nếu vẫn bị từ chối thì liên hệ doanh nghiệp khác trong danh sách đã được cung cấp. Sau hơn 6 tháng khảo sát (từ tháng 9/2017 đến tháng 5/2018), tác giả phỏng vấn được gần 40% ($n = 150$) số doanh nghiệp trong danh sách ban đầu đã chọn (Bloom và van Reenen (2007) phỏng vấn được 54% số doanh nghiệp trong danh sách mẫu đã chọn ban đầu).

2.4. Phương pháp đo lường thực hành quản lý

Phương pháp định lượng các hoạt động quản lý trong doanh nghiệp dựa vào bộ tiêu chí và thang điểm được phát triển bởi Bloom và van Reenen (2007) như trình bày tóm tắt ở Bảng 1. Các tiêu chí thực hành quản lý được thiết kế theo hệ thống các khái niệm về quản lý thành một thước đo có thể áp dụng linh hoạt cho các doanh nghiệp khác nhau và định lượng bằng điểm số, từ 1 điểm: “Thực hành rất kém”, đến 5 điểm: “Thực hành rất tốt”.

Ví dụ hỏi: Anh/Chị cho biết về hệ thống thăng tiến trong doanh nghiệp như thế nào? Đánh giá: 1 điểm nếu người quản lý chỉ thăng tiến cho nhân viên theo nhiệm kỳ mà không xét về yếu tố khả năng hay nỗ lực; 3 điểm nếu thăng tiến chỉ xét dựa vào kết quả công việc; và 5 điểm nếu các hoạt động được xây dựng, phát triển và đề bạt những người giỏi trong bộ phận/doanh nghiệp. Trong khoảng từ 1 đến 5 có thể cho bất cứ điểm số nào dựa trên mức độ thực hiện của mỗi doanh nghiệp và tính trung bình không theo trọng số các tiêu chí như là thước đo chính về thực hành quản lý và để tăng mức độ tương thích trong phân tích dữ liệu.

Bảng 1.

Các tiêu chí đo lường ba hoạt động của thực hành quản lý

Chủ đề	Các yếu tố
[1] Hoạt động giám sát	[1a] Quy trình hoạt động
	(1) Giới thiệu và áp dụng các kỹ thuật quản lý tinh gọn (2) Lý do giới thiệu và áp dụng kỹ thuật quản lý tinh gọn
	[1b] Theo dõi hiệu suất
	(3) Tài liệu hướng dẫn và cải tiến liên tục
	(4) Theo dõi hiệu suất
	(5) Đánh giá hiệu suất
	(6) Đối thoại (trao đổi) về hiệu quả công việc
[2] Thiết lập, theo dõi mục tiêu	(7) Quản lý kết quả
	(8) Các loại mục tiêu
	(9) Sự kết nối giữa các mục tiêu
	(10) Giới hạn thời gian hoàn thành mục tiêu
	(11) Độ khó của mục tiêu
	(12) Sự rõ ràng và có thể so sánh
[3] Khuyến khích nhân lực	(13) Phát triển nhân tài
	(14) Xây dựng văn hóa làm việc hiệu quả cao
	(15) Cải thiện các cá nhân làm việc kém hiệu quả
	(16) Thăng tiến cá nhân làm việc hiệu quả cao
	(17) Thu hút nguồn nhân lực
	(18) Duy trì nguồn nhân lực

Nguồn: Bloom và van Reenen (2007).

2.5. Phương pháp phân tích

Để ước lượng mối quan hệ về điểm thực hành quản lý và năng suất của doanh nghiệp, nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính để kiểm chứng mối quan hệ này. Do đó, tác giả xây dựng hàm kinh tế lượng cơ bản có dạng như sau:

$$y_i = \alpha L_i + \varphi K_i + \beta M_i + \gamma Z_i + u_i \quad (1)$$

Trong đó,

Y: Doanh thu thuần từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp i;

L: Số lao động;

K: Nguồn vốn của doanh nghiệp i trong lĩnh vực thương mại dịch vụ;

Các biến như Y, L, K được lấy logarit tự nhiên (ví dụ: $y = \ln(Y)$) để giảm sự biến động khi ước lượng mô hình;

M: điểm thực hành quản lý trung bình của mỗi doanh nghiệp i (Bloom & van Reenen, 2007);

Z: Biến kiểm soát gồm:

Tuổi của doanh nghiệp được đo bằng năm 2017 – năm thành lập (đơn vị: năm),

Giờ làm trung bình của nhân viên trong một tuần (đơn vị: số giờ/tuần),

Giờ làm trung bình của quản lý trong một tuần (đơn vị: số giờ/tuần);

Nghiên cứu của Bloom và van Reenen (2007), Green và cộng sự (2009), Bloom và cộng sự (2012a) đã cho thấy yếu tố tuổi doanh nghiệp, thời gian làm việc trung bình/tuần của lực lượng lao động (quản lý, nhân viên) có ảnh hưởng tích cực đến năng suất của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tác giả đưa vào mô hình biến kiểm soát “Địa phương” (1 = Cần Thơ, và 0 = khác) để so sánh sự khác biệt về trung bình kết quả kinh doanh và sự khác biệt về mức độ áp dụng thực hành quản lý;

u_i : Sai số đo lường, sai số có phân phối chuẩn.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đặc điểm của các doanh nghiệp khảo sát

Số liệu tại Bảng 2 cho biết về một số đặc điểm của các doanh nghiệp trong mẫu khảo sát tại bốn tỉnh ĐBSCL. Kết quả thống kê trong năm 2016 cho thấy doanh nghiệp có tuổi trung bình là 9,1 năm, doanh thu trung bình là 25.254,2 triệu đồng, quy mô vốn là 14.511,3 triệu đồng, số lao động trung bình là 38 người (thấp nhất là 10 người và cao nhất là 166 người), trong đó, quản lý chiếm 9,7% và nhân viên chiếm 90,3%, số giờ làm việc trung bình trong tuần của các lao động trong doanh nghiệp là 48,4 giờ/tuần (trong đó, cấp quản lý là 47 giờ/tuần, nhân viên là 49,7 giờ/tuần), tỷ lệ quản lý có bằng đại học là 40,6%, tỷ lệ nhân viên có bằng đại học là 25,1%. Nhìn chung, các tiêu chí có mức độ phân tán khá lớn (độ lệch chuẩn tương đối cao). Tuy nhiên, số liệu được khảo sát ngẫu nhiên nên có thể phản ánh được những điểm đặc trưng của doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ tại ĐBSCL; khi sử dụng ước lượng, một số chỉ tiêu sẽ được lấy logarit tự nhiên (ln) để giảm sự biến động của dữ liệu. Kết quả cũng không lệch nhiều so với nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Kiệt và Trịnh Công Đức (2018). Như vậy, dựa trên quy mô lao động theo tiêu chuẩn của Chính phủ (2009) thì các doanh

ng nghiệp này thuộc nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các đặc điểm này sẽ được sử dụng trong mô hình định lượng.

Bảng 2.

Đặc điểm doanh nghiệp trong mẫu khảo sát

Tiêu chí	Đơn vị	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Tuổi doanh nghiệp	Năm	3	27	9,1	6,0
Doanh thu	Triệu đồng*	1.422	201.956	25.254,2	35.994,6
Nguồn vốn	Triệu đồng*	1.008	115.709	14.511,3	20.834,6
Số lao động	Số người	10	166	38,0	31,1
Số giờ làm của cấp quản lý	Giờ/tuần	36	60	47,0	4,7
Số giờ làm của nhân viên	Giờ/tuần	42	60	49,7	4,0
Số giờ làm của toàn lao động	Giờ/tuần	41	58	48,4	3,6
Tỷ lệ quản lý có bằng đại học	%	0	100	40,6	30,9
Tỷ lệ nhân viên có bằng đại học	%	0	63	25,1	16,4
Tỷ lệ quản lý	%	2	40	9,7	5,0
Tỷ lệ nhân viên	%	60	98	90,3	5,0

Ghi chú: * Việt Nam đồng

3.2. Điểm thực hành quản lý của doanh nghiệp

3.2.1. Về quy trình hoạt động

Phân phối điểm thực hành quản lý về quy trình hoạt động của doanh nghiệp được thể hiện như Hình 2. Kết quả này cho thấy đa số doanh nghiệp vẫn chưa quan tâm đến việc áp dụng các công cụ quản lý mới như: Lean¹, Just in time², 5S³, Kaizen⁴, Vòng tròn Deming⁵ vào quy trình hoạt động trong doanh nghiệp. Thay vào đó, các doanh nghiệp áp dụng cách quản lý truyền thống là dựa vào kinh nghiệm và cảm xúc cá nhân; nặng về quản lý, tăng cường giám sát trực tiếp. Bên cạnh đó, nhiều chủ

¹ Lean là thuật ngữ chỉ phương pháp quản lý tinh gọn, dựa vào triết lý “suy nghĩ dài hạn”, tập trung vào việc tinh gọn hóa hoạt động, gồm: Loại bỏ thời gian và những nguồn lực lãng phí, đưa chất lượng vào các hệ thống làm việc, tìm những lựa chọn chi phí thấp và tin cậy đối với những công nghệ mới đắt đỏ, xây dựng một văn hóa học hỏi để cải tiến liên tục (Liker, 2012).

² Just in time (JIT) là thuật ngữ chỉ phương pháp quản lý theo chiến lược “vừa đúng lúc”: Đúng sản phẩm, đúng số lượng, đúng nơi, đúng thời điểm cần thiết.

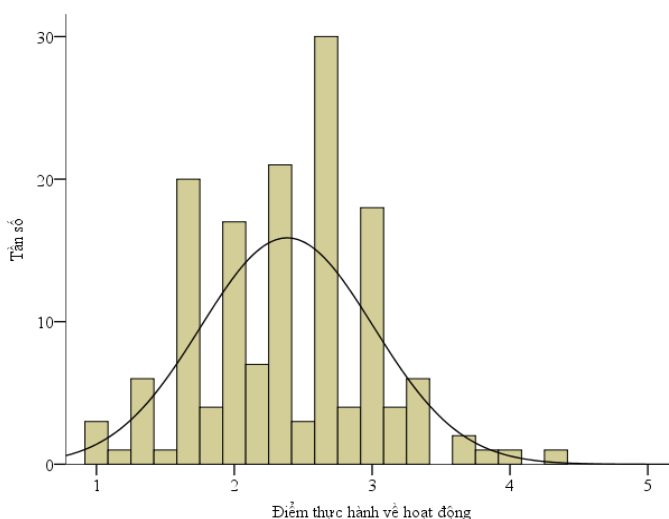
³ 5S là thuật ngữ chỉ phương pháp quản lý và sắp xếp nơi làm việc, 5S là viết ngắn gọn từ: Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng.

⁴ Kaizen là phương pháp quản lý cải tiến liên tục trong mọi hoạt động của doanh nghiệp dựa vào 5 yếu tố chính: Làm việc nhóm, kỷ luật cá nhân, tinh thần đã được cải thiện, các chu trình chất lượng, và gợi ý cải tiến.

⁵ Vòng tròn Deming (chu trình cải tiến) là phương pháp quản lý cải tiến liên tục dựa vào chu trình bốn bước, từ: Lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, và hành động.

doanh nghiệp chưa có cơ hội tiếp cận kiến thức về phương pháp quản lý mới, do đó, các nhà quản lý/chủ doanh nghiệp nghĩ việc áp dụng bài bản sẽ mất nhiều thời gian, chi phí và chưa chắc mang lại hiệu quả cao hơn cách thức mà họ đang áp dụng cho doanh nghiệp của họ từ trước đến nay.

Do vậy, điểm thực hành quản lý trung bình của doanh nghiệp trong mẫu chỉ đạt 2,38 điểm (độ lệch chuẩn 0,63) thấp hơn mức trung bình 2,5 điểm. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy một số doanh nghiệp có điểm số thực hành quản lý tốt hơn ($> 2,5$) bởi các doanh nghiệp này đã áp dụng một số kỹ thuật quản lý mới để cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp, hoặc do doanh nghiệp thuộc ngành mà các đối thủ cạnh tranh đang áp dụng thực hành quản lý rộng rãi nên bắt buộc họ phải áp dụng để theo kịp các đối thủ. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy các kỹ thuật quản lý mới được giới thiệu thông qua các kênh không chính thức, thiếu chương trình đào tạo và tập huấn chính thức nên không được duy trì áp dụng thường xuyên, vì vậy cũng không mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.



Hình 2. Phân phối điểm thực hành quản lý về quy trình hoạt động

3.2.2. Về hoạt động giám sát

Kết quả phân tích ở Hình 3 cho thấy phân phối điểm thực hành quản lý của hoạt động giám sát có đuôi lệch tương đối sang trái điểm trung bình (2,48 (0,54) $< 2,5$ điểm). Như vậy, so với quy trình hoạt động thì hoạt động giám sát có tốt hơn, nhưng so với tiêu chuẩn đánh giá thực hành quản lý thì yếu tố này vẫn còn yếu kém. Sự yếu kém trong hoạt động giám sát là do: (1) Các doanh nghiệp đánh giá công việc thực hiện chủ yếu dựa vào cảm tính, thiếu các chỉ số tiêu chuẩn định lượng hợp lý, chẳng hạn như: Việc theo dõi, đánh giá hiệu suất của nhân viên, của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào định kiến và cảm nhận của người quản lý trực tiếp; (2) Việc đánh giá không thường xuyên thực hiện và không có ý nghĩa nếu doanh nghiệp đang hoạt động bình thường hay tăng trưởng tốt, hoặc chỉ ghi nhận lại sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp mà không tìm hiểu nguyên nhân tại sao.

Ngoài ra, các cuộc họp về hiệu suất ít được tổ chức thường xuyên, nếu có tổ chức thì chỉ là công việc của các nhà quản lý. Các cuộc họp chỉ tập trung vào hiệu suất của cả doanh nghiệp hay một bộ phận của doanh nghiệp mà ít tính đến hiệu quả công việc của cá nhân. Khi các mục tiêu đề ra không

thực hiện được thì vẫn được chấp nhận trong một thời gian nhất định trước khi đưa ra các biện pháp khắc phục hoặc mặc định là không mang lại hậu quả gì. Hơn nữa, doanh nghiệp chưa quan tâm thực hiện xác định các nhân viên yếu kém để đào tạo lại nhằm cải thiện hiệu suất hay sa thải. Quy trình giải quyết vấn đề trong cung ứng dịch vụ và bán hàng chưa có quy định rõ ràng nên khi vấn đề xảy ra, nhân viên thiếu các tài liệu hỗ trợ và thường xử lý theo cảm tính, thiếu sự chủ động, và sự cải tiến ít được quan tâm. Do vậy, doanh nghiệp bị động trong việc giải quyết và khắc phục hậu quả.



Hình 3. Phân phối điểm thực hành quản lý về hoạt động giám sát

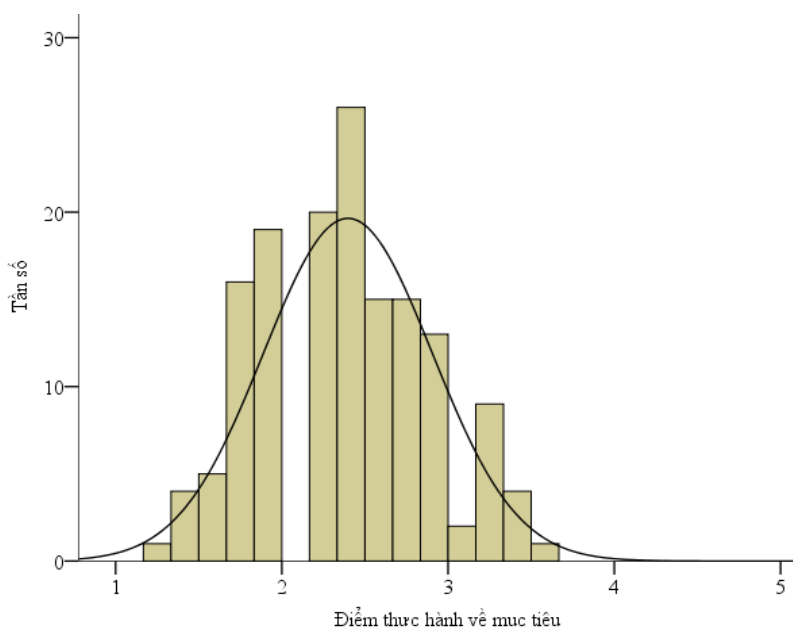
3.2.3. Về hoạt động thiết lập và theo dõi mục tiêu

Đồ thị ở Hình 4 cho biết phân phối điểm thực hành quản lý về hoạt động thiết lập và theo dõi mục tiêu có đuôi phân phối lệch nhiều về bên trái đồ thị, điều này thể hiện nhiều doanh nghiệp trong mẫu khảo sát yếu kém trong hoạt động này (trung bình 2,40 (0,51) < 2,5 điểm). Theo quan điểm thực hành quản lý, nhà quản lý cần phải thiết lập các mục tiêu và phương pháp đo lường các mục tiêu cho hoạt động doanh nghiệp, đây là hoạt động giúp cho doanh nghiệp định hướng đích đến và là cơ sở để đo lường hiệu quả của toàn doanh nghiệp (cấp độ doanh nghiệp và cá nhân) trong cả ngắn hạn và dài hạn.

Qua khảo sát, tác giả thấy phần lớn các doanh nghiệp còn rất yếu kém trong việc xây dựng các mục tiêu (tài chính, hoạt động, phi tài chính...) cũng như cách theo dõi các mục tiêu này. Nhiều nhà quản lý/chủ doanh nghiệp chỉ quan tâm đến các mục tiêu ngắn hạn về tài chính như: Doanh số, lợi nhuận trong năm tài chính hoặc số lượng hàng bán trong khi các mục tiêu dài hạn như: Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, phát triển thị phần, nguồn vốn nhân lực, định hướng chiến lược phát triển thì ít được quan tâm hoặc bị bỏ qua. Các nhà quản lý thường đặt ra các mục tiêu dựa trên những khuôn mẫu từ trước (dựa trên kế hoạch kinh doanh của năm trước) hay dựa trên ý kiến chủ quan của họ mà ít dựa trên các cơ sở dữ liệu và kinh tế vững chắc của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các mục tiêu được đặt ra nhưng thiếu tính liên kết giữa mục tiêu chung của tổ chức với các mục tiêu cụ thể của mỗi bộ phận và mỗi cá nhân. Chẳng hạn, mục tiêu chung chưa được phân chia thành những mục tiêu cụ thể cho mỗi bộ phận và cá nhân nên cá nhân hoàn thành mục tiêu nhưng

tổ chức không đạt được mục tiêu chung. Việc truyền tải các mục tiêu và chương trình hành động cũng chưa rõ ràng để các bộ phận, các cá nhân có thể hiểu và thực hiện đúng tinh thần của các nhà quản lý. Đồng thời, phương pháp để đo lường các loại mục tiêu cũng chưa được quan tâm thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá, việc đánh giá dựa vào các tiêu chuẩn chung chung không rõ ràng hoặc quá đơn giản nên không thể so sánh được năng suất giữa các bộ phận, giữa các cá nhân, mức độ hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp cũng như tạo động lực cạnh tranh trong công việc cho toàn tổ chức.



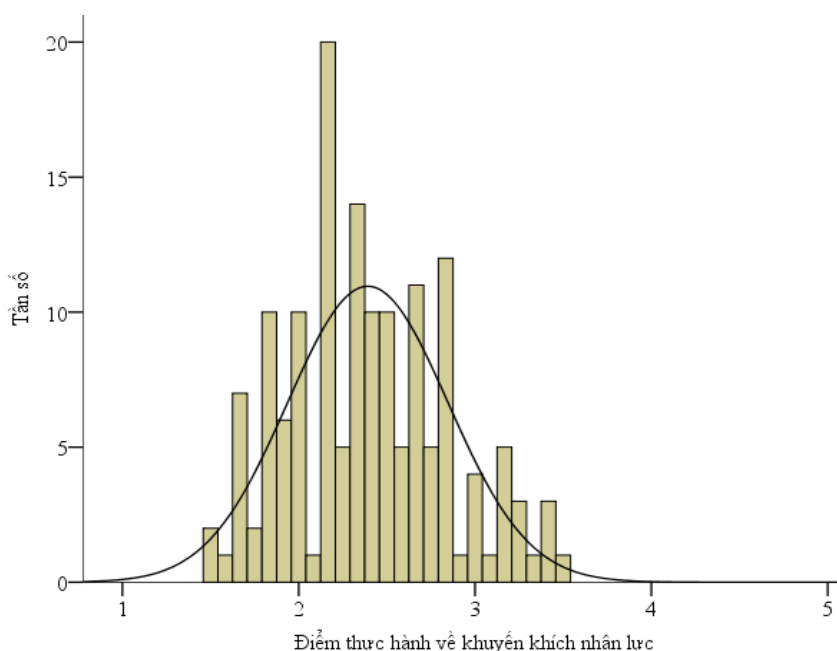
Hình 4. Phân phối điểm thực hành quản lý về hoạt động thiết lập mục tiêu

3.2.4. Về hoạt động khuyến khích

Đồ thị Hình 5 cho biết phân phối điểm thực hành quản lý cho hoạt động khuyến khích nhân lực của các doanh nghiệp trong mẫu khảo sát còn yếu kém so với mức điểm trung bình ($2,39 (0,46) < 2,5$). Đồ thị có phần đuôi lệch nhiều về bên trái, điều này cho thấy đa số doanh nghiệp đạt điểm thực hành trung bình thấp. Kết quả phản ánh thực tế công tác quản trị nhân lực ở nhiều doanh nghiệp còn hạn chế, điều này được thể hiện qua sự yếu kém trong việc chủ động đào tạo phát triển nguồn nhân lực theo định hướng phát triển dài hạn và thiếu động lực thăng tiến rõ ràng. Bên cạnh đó, chính sách đãi ngộ cho nhân viên giỏi và giữ chân nhân tài cũng chưa được thiết lập bằng tiêu chuẩn đãi ngộ rõ ràng để có thể khuyến khích sự đóng góp và gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Trong chế độ tiền lương cho nhân viên, chưa dựa vào hiệu quả công việc và hiệu suất hoạt động của các cấp độ trong tổ chức (như cấp công ty, bộ phận/nhóm và cá nhân). Thay vào đó, tiền lương được tính dựa vào các yếu tố thâm niên, bằng cấp và hiệu suất của mỗi cá nhân. Công cụ đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động (Key Performance Indicator – KPI) rất ít được các nhà quản lý/chủ doanh nghiệp sử dụng để đánh giá nhân viên trong việc trả lương, thưởng và đãi ngộ. Thêm vào đó, các nhà quản lý thường không quan tâm đến việc hoạch định về nhân sự phải gắn kết mục tiêu trong dài hạn. Hơn nữa, nhiều doanh nghiệp đã để những nhân viên giỏi rời khỏi doanh nghiệp mà không có bất kỳ hành động nào để giữ nhân viên lại, thậm chí là sẵn sàng để nhân viên sang làm cho đối thủ cạnh tranh trực tiếp của họ. Những hạn chế trên là do đặc điểm doanh nghiệp có quy mô nhỏ, sở hữu gia

đình/cá nhân nên người sáng lập hay chủ doanh nghiệp thường được nắm giữ vị trí quan trọng trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó là mức độ nhận thức còn hạn chế của nhà quản lý về tầm quan trọng của công tác nhân sự trong doanh nghiệp.



Hình 5. Phân phối điểm thực hành quản lý về hoạt động khuyến khích nhân lực

3.3. Yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý của doanh nghiệp

Kết quả phân tích hồi quy ở Bảng 3 cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (hệ số $F = 40,033$), hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,702, hệ số VIF < 2 và Durbin-Watson = 2,165. Các chỉ số này cho thấy mô hình định lượng là phù hợp với dữ liệu khảo sát thực nghiệm và có thể sử dụng kết quả ước lượng này để giải thích mối tương quan giữa thực hành quản lý và các yếu tố tác động. Mô hình cũng đã được kiểm định hiện tượng phương sai sai số thay đổi, kết quả kiểm định cho thấy phần dư của biến phụ thuộc không có mối quan hệ tương quan ở mức ý nghĩa 5% với tất cả các biến giải thích.

Kết quả ước lượng cho thấy yếu tố thuộc nguồn vốn nhân lực tác động mạnh nhất đến điểm thực hành quản lý của doanh nghiệp, được thể hiện qua biến tỷ lệ quản lý có bằng cử nhân (hệ số 0,113 và $p < 0,01$) và tỷ lệ nhân viên có bằng cử nhân (hệ số 0,490 và $p < 0,01$). Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động quản lý thực tiễn của một tổ chức doanh nghiệp. Như vậy, một doanh nghiệp sở hữu được đội ngũ nhân lực 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 chuyên môn) thì sẽ 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 (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & cộng sự, 2012a, 2012b, 2013a; Green & cộng sự, 2009; Lemos & Scur, 2012; Nguyễn Tuấn Kiệt & Trịnh Công Đức, 2018).

Bên cạnh đó, mức độ cạnh tranh của thị trường là động lực để các doanh nghiệp cải thiện hoạt động quản lý tốt hơn bởi sự cạnh tranh cao hơn sẽ đẩy các doanh nghiệp không hiệu quả rời khỏi thị trường và phân bổ thị phần lớn hơn cho doanh nghiệp có hiệu quả hơn (Syverson, 2004) và các nhà

quản lý sẽ cải thiện hoạt động quản lý doanh nghiệp được tốt hơn nếu biết doanh nghiệp mình có nhiều hơn một đối thủ cạnh tranh trên thị trường (Bloom & van Reenen, 2007). Kết quả kiểm chứng dựa vào số liệu khảo sát doanh nghiệp ở ĐBSCL cũng cho thấy mức độ cạnh tranh có mối quan hệ cùng chiều với điểm thực hành quản lý của doanh nghiệp (hệ số hồi quy 0,051 và $p < 0,01$). Như vậy, khi các nhà quản lý quan tâm đến những đối thủ cạnh tranh trong thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động thì họ phải nỗ lực nhiều hơn, lựa chọn hướng đi phù hợp cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản lý nỗ lực nhiều hơn vì họ nhận thức phải đối mặt với nguy cơ bị phá sản cao hơn (Schmidt, 1997) hoặc các nhà quản lý luôn có động lực để tăng lợi nhuận biên của doanh nghiệp do có sự khác biệt lớn về chi phí biên trong ngành (vì giá lớn hơn chi phí biên).

Để lý giải thêm cho mức độ cạnh tranh ảnh hưởng đến hoạt động thực hành quản lý của doanh nghiệp, tác giả đưa vào mô hình định lượng biến kiểm soát “Địa phương” (biến giả) với giả thuyết đặt ra là có sự khác biệt trung bình về điểm thực hành quản lý giữa Cần Thơ (chiếm 28%) so với ba tỉnh còn lại (An Giang, Cà Mau và Kiên Giang chiếm 72%) trong mẫu. Kết quả phân tích cho thấy biến “Địa phương” có ý nghĩa thống kê ở mức 1%, hệ số hồi quy 0,137. Điều này cho phép chấp nhận giả thuyết đặt ra, như vậy, các doanh nghiệp đang hoạt động ở thị trường Cần Thơ có điểm thực hành quản lý trung bình tốt hơn so với các doanh nghiệp hoạt động ở địa phương khác trong mẫu. Sự khác biệt là do Cần Thơ có thị trường phát triển năng động nhất khu vực ĐBSCL, điều kiện kinh doanh và chất lượng môi trường kinh doanh cũng khá tốt so với các địa phương khác, tăng trưởng khu vực thương mại, dịch vụ đạt mức 7–8%/năm. Thêm vào đó, mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ ở Cần Thơ cũng khá gay gắt, phần lớn nhà quản lý cho rằng doanh nghiệp của họ đang cạnh tranh với một hoặc nhiều đối thủ trong khu vực hoạt động. Ngoài ra, doanh nghiệp ở Cần Thơ cũng có mức độ phân quyền nhiều hơn cho quản lý cấp trung và sở hữu theo hình thức cổ phần tư nhân.

Ngoài yếu tố cạnh tranh thì yếu tố quyền sở hữu và phân quyền cũng được kiểm chứng có mối tương quan với hoạt động thực hành quản lý. Kết quả ước lượng cho thấy quyền sở hữu doanh nghiệp (cổ phần, cá nhân và gia đình) có mối tương quan nghịch chiều với thực hành quản lý (hệ số hồi quy $-0,048$ và $p < 0,01$). Dựa vào kết quả này có thể kết luận chất lượng quản lý trong một doanh nghiệp phụ thuộc vào thành phần sở hữu doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp sở hữu theo hình thức cá nhân hoặc gia đình thì có chất lượng hoạt động quản lý kém hơn so với hình thức sở hữu cổ phần. Kết luận này cũng phù hợp với Bloom và van Reenen (2007), Bloom và cộng sự (2012a, 2015), Bennett và cộng sự (2015), thêm vào đó, doanh nghiệp gia đình/cá nhân chủ yếu điều hành doanh nghiệp dựa vào kinh nghiệm thực tiễn hơn là áp dụng mô hình quản lý mới. Do đó, trong quy trình hoạt động còn nhiều lãng phí nguồn lực (tài chính, con người, thời gian), chưa có nhiều hoạt động cải tiến hoặc chưa quan tâm đến; trong hoạt động đánh giá công việc dựa nhiều vào nhận định và cảm xúc cá nhân hơn là xây dựng các chỉ số KPI phù hợp; trong hoạt động thiết lập mục tiêu cũng chưa đặt ra các mục tiêu rõ ràng dựa trên cơ sở nền tảng của tổ chức; đồng thời, công tác khuyến khích nhân lực cũng còn rất hạn chế, đa phần nhà quản lý chưa quan tâm duy trì và phát triển nguồn vốn nhân lực lâu dài mà chỉ chú trọng nhiều vào các kết quả ngắn hạn. Hoạt động ứng phó và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh đa phần còn rất hạn chế.

Bảng 3.

Các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý

Biến số độc lập	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị p
Hệ số chặn	1,726	0,100	0,000
Số lao động	0,043	0,023	0,064
Tuổi doanh nghiệp	0,039	0,019	0,036
Nguồn vốn	0,026	0,012	0,030
Tỷ lệ quản lý có bằng cử nhân	0,113	0,040	0,005
Tỷ lệ nhân viên có bằng cử nhân	0,490	0,077	0,000
Mức độ cạnh tranh	0,051	0,014	0,000
Quyền sở hữu doanh nghiệp	-0,048	0,013	0,000
Mức độ phân quyền	0,052	0,026	0,046
Địa phương	0,137	0,027	0,000
Hệ số R^2		0,720	
Hệ số R^2 hiệu chỉnh		0,702	
Hệ số F		40,033	
Mức ý nghĩa của mô hình		0,000	
Kiểm định đa cộng tuyến (VIF)		< 2	
Kiểm định tự tương quan (Durbin-Watson)		2,165	

Ghi chú: Biến phụ thuộc là Điểm thực hành quản lý, đo lường bằng điểm trung bình (m-scores);

Biến tuổi, lao động, nguồn vốn đã được lấy ln;

Mã hóa các biến gồm: Biến Mức độ cạnh tranh: 0 = Không quan tâm đến đối thủ (39%), 1 = Có một vài đối thủ cạnh tranh (18%), và 2 = Có từ 5 đối thủ cạnh tranh trở lên (43%); Biến Quyền sở hữu doanh nghiệp: 0 = Sở hữu cổ phần (31%), 1 = Sở hữu cá nhân (28%), và 2 = Sở hữu gia đình (41%); Biến Mức độ phân quyền: 1 = Có phân quyền (31%), và 0 = Không phân quyền (69%); Biến Địa phương: 1 = Cần Thơ (28%), và 0 = Khác (An Giang (26%), Cà Mau (25%), Kiên Giang (21%);

Mô hình hồi quy đã được kiểm định hiện tượng phương sai sai số thay đổi (Heteroscedasticity) (Phụ lục).

Yếu tố phân quyền có hệ số là 0,052 và $p < 0,05$ cho thấy các doanh nghiệp có phân quyền cho cấp dưới (cấp cơ sở, cấp trung) trong quyết định tài chính, quản lý kho hàng, giới thiệu sản phẩm dịch vụ, tuyển dụng và đào tạo nhân viên sẽ tác động tích cực đến chất lượng quản lý bởi sự phân quyền làm cho quản lý cấp trung có trách nhiệm trong công việc hơn, khuyến khích sự sáng tạo và sự linh hoạt trong việc xử lý các vấn đề hàng ngày trong hoạt động của doanh nghiệp. Bloom và cộng sự (2010a; 2010b; 2010c) cũng cho rằng sự phân quyền cao khiến thực hành quản lý tốt hơn. Bên cạnh các yếu tố đã được giải thích thì kết quả phân tích cũng cho thấy yếu tố tuổi, lao động có mối tương quan cùng chiều với thực hành quản lý ở mức ý nghĩa thống kê phù hợp. Kết quả này tương tự với kết quả nghiên cứu của Bloom và van Reenen (2007), Green và cộng sự (2009), Bloom và cộng sự

(2012a). Ngoài ra, kết quả phân tích còn khám phá được yếu tố quy mô vốn đầu tư của chủ sở hữu có mối tương quan thuận với thực hành quản lý (hệ số 0,026 và $p < 0,05$), điều này cho thấy trong các doanh nghiệp có quy mô vốn đầu tư lớn hoặc doanh nghiệp mở rộng quy mô vốn đầu tư thì việc phân bổ vốn và quản lý vốn hiệu quả nhằm cân đối hợp lý các khoản chi/đầu tư của doanh nghiệp và đạt các mục tiêu đặt ra (tài chính và phi tài chính) là vấn đề rất quan trọng đối với mỗi nhà điều hành/chủ doanh nghiệp, vì vậy, có thể tác động tích cực đến chất lượng hoạt động quản lý của doanh nghiệp.

3.4. *Mối quan hệ giữa thực hành quản lý và năng suất doanh nghiệp*

Theo quan điểm thực hành quản lý thì doanh nghiệp thực hành quản lý tốt sẽ đạt kết quả đầu ra tốt hơn so với doanh nghiệp thực hành quản lý kém. Trong nghiên cứu thực nghiệm Bloom và van Reenen (2007), Bloom và cộng sự (2012a) đã kết luận năng suất của doanh nghiệp (được đo lường qua doanh số bán hàng và cung cấp dịch vụ của mỗi doanh nghiệp) có mối quan hệ cùng chiều với điểm thực hành quản lý. Bài viết này thực hiện kiểm chứng lại mối quan hệ nhân quả trên trong trường hợp doanh nghiệp thương mại, dịch vụ tại vùng kinh tế trọng điểm ĐBSCL. Kết quả phân tích hồi quy ở Bảng 4 cho thấy mô hình ước lượng có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (hệ số $F = 35,182$), hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,616, hệ số VIF < 2 , hệ số Durbin-Watson = 2,056 chứng tỏ các chỉ số kỹ thuật đều nằm trong giới hạn phù hợp, kết quả kiểm định Heteroscedasticity cho kết quả không xảy ra hiện tượng phương sai sai số thay đổi. Như vậy, kết quả ước lượng là phù hợp với dữ liệu điều tra và có thể sử dụng để giải thích các mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô hình đo lường.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy năng suất (kết quả đầu ra) của doanh nghiệp có mối tương quan với các yếu tố: Thực hành quản lý, số lao động, tuổi doanh nghiệp, nguồn vốn, số giờ làm việc trung bình trong tuần của nhà quản lý, số giờ làm việc trung bình trong tuần của nhân viên, và địa phương. Trong đó, yếu tố tuổi doanh nghiệp có mối tương quan thuận nhưng không có ý nghĩa thống kê ở mức 10%. Như vậy, biến thực hành quản lý (hệ số hồi quy là 0,835 và $p < 0,05$) có mối tương quan cùng chiều với doanh thu của doanh nghiệp, kết quả này phù hợp với kỳ vọng và các kết quả nghiên cứu trước như: Bloom và van Reenen (2007), Green và cộng sự (2009), McConnell và cộng sự (2009, 2013), Keller (2011), Delfgaauw và cộng sự (2011), Lemos và Scur (2012), Bloom và cộng sự (2012a, 2012b, 2013a, 2013b), Heyman và cộng sự (2014). Kết quả đã góp phần cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về khả năng giải thích của lý thuyết thực hành quản lý trong trường hợp cụ thể của doanh nghiệp thương mại, dịch vụ ở ĐBSCL.

Kết quả phân tích đã được kiểm soát cùng với các yếu tố lao động, nguồn vốn, thời gian làm việc trung bình của lao động (quản lý, nhân viên) và thị trường hoạt động. Kết quả này khuyến khích các nhà điều hành/các chủ doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ tại ĐBSCL và các doanh nghiệp tại Việt Nam nên cải tiến các hoạt động quản lý của doanh nghiệp dựa trên quan điểm thực hành quản lý (thực hiện các hoạt động quản lý cơ bản gồm: Hoạt động giám sát, thiết lập và theo dõi mục tiêu, và khuyến khích con người), qua đó, doanh nghiệp sẽ đạt được hiệu quả tốt hơn trong hoạt động kinh doanh. Nghiên cứu cũng cho thấy một quan điểm mới về hoạt động quản lý trong tổ chức doanh nghiệp, đó là “thực hành quản lý”. Thực hành quản lý cùng với kỹ năng lao động; trình độ kỹ thuật công nghệ thông tin; nghiên cứu phát triển và sự phân bổ lại nguồn lực tài chính đã cho phép chúng ta có thể giải thích đầy đủ hơn sự khác biệt về năng suất giữa các doanh nghiệp và cải tiến chất lượng quản trị phù hợp theo xu hướng phát triển hiện nay. Kết quả này là bằng chứng mạnh mẽ để tác giả chấp nhận giả thuyết H_1 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa thực hành quản lý và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bảng 4.

Mối quan hệ giữa năng suất và thực hành quản lý

Biến số độc lập	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị p
Hệ số chặn	-16,982	4,026	0,000
Thực hành quản lý	0,835	0,373	0,027
Số lao động	0,332	0,137	0,016
Nguồn vốn	0,321	0,072	0,000
Tuổi doanh nghiệp	0,128	0,109	0,239
Số giờ làm việc trung bình của quản lý	2,377	0,703	0,001
Số giờ làm việc trung bình của nhân viên	2,819	1,012	0,006
Địa phương	0,293	0,172	0,090
Hệ số R^2		0,634	
Hệ số R^2 hiệu chỉnh		0,616	
Hệ số F		35,182	
Mức ý nghĩa của mô hình		0,000	
Kiểm định đa cộng tuyến (VIF)		< 2	
Kiểm định tự tương quan (Durbin-Watson)		2,056	

Ghi chú: Biến phụ thuộc là Doanh thu thuần từ hoạt động kinh doanh, trích theo số liệu báo cáo tài chính năm 2016 được cung cấp bởi các doanh nghiệp;

Các biến gồm: Doanh thu, lao động, vốn, tuổi và giờ làm việc trung bình/tuần đã được lấy ln. Biến Địa phương được mã hóa 1 = Cần Thơ và 0 = Khác. Biến kiểm soát: Tuổi, giờ làm việc trung bình/tuần, và địa phương;

Mô hình hồi quy đã được kiểm định hiện tượng Heteroscedasticity (Phụ lục).

4. Kết luận và hàm ý quản trị

Dựa vào phương pháp đo lường và lý thuyết thực hành quản lý, nghiên cứu kiểm chứng thực nghiệm tại doanh nghiệp thuộc bốn tỉnh kinh tế trọng điểm ở ĐBSCL trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ. Qua phân tích cho thấy hoạt động quản lý trong doanh nghiệp thương mại, dịch vụ của khu vực nghiên cứu có điểm trung bình thấp trong cả hoạt động giám sát, thiết lập và theo dõi mục tiêu, và khuyến khích nhân lực. Nguyên do là đa phần nhà quản lý/chủ doanh nghiệp điều hành dựa vào kinh nghiệm và cảm xúc cá nhân; nặng về quản lý, tăng cường giám sát trực tiếp. Bên cạnh đó, nhiều chủ doanh nghiệp chưa có cơ hội tiếp cận kiến thức về các phương pháp quản lý mới, đặc biệt ở thị trường ít năng động hơn. Thêm vào đó, các nhà quản lý/chủ doanh nghiệp nghĩ việc áp dụng bài bản sẽ mất nhiều thời gian, chi phí và chưa chắc mang lại hiệu quả cao hơn cách thức mà họ đang áp dụng cho doanh nghiệp của họ từ trước đến nay.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy thực hành quản lý là một yếu tố quan trọng tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời, thực hành quản lý phụ thuộc vào các yếu tố:

Mức độ cạnh tranh, phân quyền, nguồn vốn nhân lực, quy mô lao động, nguồn vốn, tuổi doanh nghiệp, và sự phát triển của thị trường. Ngoài ra, loại hình sở hữu cũng ảnh hưởng đến chất lượng quản lý, doanh nghiệp cổ phần có chất lượng quản lý tốt hơn, do đó, kết quả hoạt động cũng có hiệu quả hơn so với doanh nghiệp gia đình/cá nhân. Kết quả nghiên cứu này đã cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về khả năng giải thích của lý thuyết thực hành quản lý và công cụ đo lường chất lượng quản lý trong doanh nghiệp thương mại, dịch vụ tại ĐBSCL. Kết quả cũng đóng góp vào cơ sở dữ liệu về chỉ số thực hành quản lý trên thế giới, đồng thời cung cấp một luận cứ khoa học về vấn đề thực hành quản lý trong doanh nghiệp ở ĐBSCL hiện nay.

Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra các hàm ý quản trị như sau:

- Nhận thức và trình độ của nhà quản lý có mối quan hệ tích cực đến chất lượng hoạt động quản lý trong doanh nghiệp. Vì vậy, các nhà quản trị doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức, mạnh dạn cải tiến phương thức quản lý và lựa chọn cho doanh nghiệp mình một mô hình quản lý tinh gọn, mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, cũng cần có những chương trình giới thiệu, khuyến khích để các nhà quản lý có thể nắm bắt, hiểu, tin tưởng và áp dụng phương pháp quản lý mới vào thực tiễn doanh nghiệp. Bởi vì "quản lý như một công nghệ" nên nó cần được chuyển giao (Bloom & cộng sự, 2014).

- Các nhà quản lý nên áp dụng thực hành quản lý vào tổ chức doanh nghiệp trong những hoạt động quản lý cơ bản, như: Trong quy trình hoạt động cần được chuẩn hóa và tinh gọn để cắt giảm các loại lãng phí và xây dựng tinh thần cải tiến liên tục trong tổ chức; trong hoạt động giám sát, cần xây dựng các chỉ số đo lường hiệu quả công việc liên kết được với mục tiêu chung, mục tiêu tài chính, năng suất (cá nhân, nhóm/bộ phận và toàn tổ chức). Điều này sẽ giúp nhà quản lý dễ dàng theo dõi hiệu suất ở cấp độ cá nhân và cấp độ tổ chức, đồng thời làm cơ sở để trả tiền lương, thưởng, đãi ngộ nhân viên và xây dựng văn hóa làm việc cạnh tranh trong toàn tổ chức. Tuy nhiên, các nhà quản lý cần lưu ý là các chỉ số đo lường nên thiết kế đơn giản, dễ hiểu và định lượng có ý nghĩa.

- Nhà quản lý cấp cao cần phải 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; các mục tiêu phải được xây dựng từ cấp thấp đến cấp cao, các mục tiêu ngắn hạn là “chiếc cầu nối” để đạt được mục tiêu dài hạn; cần có sự cân đối giữa mục tiêu tài chính và mục tiêu phi tài chính. Điều này sẽ giúp nhà quản lý dễ dàng theo dõi kết quả hoạt động trong từng thời điểm hoặc có biện pháp ứng phó kịp thời trong trường hợp kinh doanh suy thoái. Ngoài ra, các nhà quản lý 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. Do vậy, các chính sách khuyến khích, duy trì, thu hút nhân viên là 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 quả, năng suất cao và có được lợi thế trong thị trường mà doanh nghiệp đang cạnh tranh.

Qua đây, tác giả cũng đề xuất hướng nghiên cứu thực nghiệm theo quan điểm thực hành quản lý, đó là cần mở rộng đo lường thực hành quản lý trong các lĩnh vực khác như: Giáo dục, y tế, sản xuất tại các khu vực khác ở trong nước. Có thể tổ chức thực hiện thí nghiệm các mô hình quản lý mới như: Làm việc tại nhà (Working From Home), cân bằng cuộc sống và công việc (Work - Life Balance), xây dựng môi trường làm việc như gia đình (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). Đây là những hướng nghiên cứu vẫn còn khá mới đối với bối cảnh của Việt Nam ■

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

- Assen, V. M., Berg, V. D. G., & Pietersma, P. (2011). *Những mô hình quản trị kinh điển (Key Management Models): 60 mô hình mọi nhà quản lý cần biết*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Bennett, M. V., Lawrence, M., & Sadun, R. (2015). *Are founder ceos good managers?*. Retrieved October 10, 2016, from https://scholar.google.com.vn/scholar?hl=vi&as_sdt=0%2C5&q=Are+founder+ceos+good+managers%3F&btnG=
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2013a). *Management in America*. Retrieved June 30, 2016, from <https://www2.census.gov/ces/wp/2013/CES-WP-13-01.pdf>
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, & Roberts, J. (2013b). Does management matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.
- Bloom, N., Genakos, C., Martin, R., & Sadun, R. (2010a). Modern management: Good for the environment or just hot air?. *The Economic Journal*, 120(544), 551–572.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012a). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12–33.
- Bloom, N., Raffaella, S., & Van Reenen, J. (2015). Do private equity owned firms have better management practices?. *American Economic Review*, 105(5), 442–446.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010b). Does product market competition lead firms to decentralize? *American Economic Review*, 100(2), 434–438.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010c). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2(1), 105–137.
- Bloom, N., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., & Scur, D. (2014). The new empirical economics of management. *Journal of European Economic Association*, 12(4), 835–876.
- Bloom, N., Schweiger, H., & Van Reenen, J. (2012b). The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries. *Economics of Transition*, 20(4), 593–635.
- Bloom, N., & van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1351–1408.
- Bloom, N., & van Reenen, J. (2010). New approaches to surveying organizations. *American Economic Review*, 100(2), 105–109.
- Chính phủ. (2009). *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP của Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 30 tháng 6 năm 2009. Truy cập từ <https://thuvienphapluat.vn/Van-ban/Doanh-nghiep/Nghi-dinh-56-2009-ND-CP-tro-giup-phat-trien-doanh-nghiep-nho-vua-90635.aspx>
- Châu Thị Lệ Duyên, Nguyễn Huỳnh Kim Ngân, & Nguyễn Thanh Liêm. (2014). Nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, lợi ích kinh doanh và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp khu vực Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, 32, 7–18.
- Delfgaauw, J., Dur, R., Propper, C., & Smith, S. (2011). *Management practices: Are not-for-profits different?*. Retrieved October 10, 2016, from <https://core.ac.uk/download/pdf/18523874.pdf>

- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management* (Revised ed.). New York: HarperBusiness.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. New Jersey: Raven Books.
- Đinh Công Thành, & Lê Tấn Nghiêm. (2016). Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ sử dụng dịch vụ thuê ngoài của các doanh nghiệp tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 46, 1–11.
- Frederick, T. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Green, R., Piper, J., Badham, R., & Agarwal, R. (2009). *Management Matters in Australia: Just how productive are we?*. Retrieved October 10, 2016, from http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2010/07/Report_Management-Matters-in-Australia-just-how-productive-are-we.pdf
- Heyman, F., Norbäck, J. P., & Hammarberg, R. (2014). Foreign direct investment, source country heterogeneity and management practices. *Research Institute of Industrial Economics working paper No. 1041* (pp. 1–58).
- Huỳnh Thanh Nhã, & La Hồng Liên. (2015). Các nhân tố nội tại ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh tế tư nhân tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 36, 72–80.
- Huỳnh Thanh Nhã. (2017). Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp kinh tế tư nhân trên địa bàn thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 235, 95–104.
- Keller, F. G. (2011). 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*, 9(3), 29–38.
- Lemos, R., & Scur, D. (2012). Could poor management be holding back development? Describing practices in the public and private sectors in India. *International Growth Centre (IGC) Working Paper* (pp. 1–53).
- Lê Khương Ninh. (2011). Các yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp ở đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, 67, 3–10.
- Liker, K. J. (2012). *Phương thức Toyota (The Toyota way): Những nguyên lý quản trị nổi tiếng của Toyota tập đoàn đã tạo ra dây chuyền sản xuất tinh gọn (Lean production)*. Hà Nội: NXB Tri Thức.
- Lưu Tiến Thuận, & Trần Thị Thanh Vân. (2015). Các yếu tố tác động đến việc ứng dụng thương mại điện tử của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 36, 101–107.
- McConnell, K. J., Hoffman, A. K., Quanbeck, A., & McCarty, D. (2009). Management practices in substance abuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 37(1), 79–89.
- McConnell, K. J., Lindrooth, C. R., Wholey R. D., Maddox, M. T., & Bloom, N. (2013). *Management practices and the quality of care in Cardiac Units*. Retrieved October 10, 2016, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23552986>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
- Nguyễn Minh Tân, Võ Thành Danh, & Tăng Thị Ngân. (2015). Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Bạc Liêu. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 38, 34–40.

- Nguyễn Quốc Nghi, & Mai Văn Nam. (2011). Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 19, 122–129.
- Nguyễn Tuấn Kiệt, & Trịnh Công Đức. (2018). Thực hành quản lý trong doanh nghiệp thương mại và dịch vụ tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 255, 81–92.
- Nguyễn Thành Long. (2016). *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch Bến Tre*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM.
- Quan Minh Nhựt, Huỳnh Văn Tùng, Nguyễn Thị Cẩm Phương, & Nguyễn Ngọc Đức. (2016). Thực trạng ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ của doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Trong Võ Thành Danh (Chủ biên). *Phát triển kinh tế đồng bằng sông Cửu Long: Thành tựu và thách thức*. TP. Cần Thơ: NXB Đại học Cần Thơ.
- Schmidt, K. (1997). Managerial incentives and product market competition. *Review of Economic Studies*, 64(2), 191–213.
- Syverson, C. (2004). Market structure and productivity: A concrete example. *Journal of Political Economy*, 112(6), 1181–1222.
- Trịnh Công Đức, & Nguyễn Tuấn Kiệt. (2017). *Tổng quan về thực hành quản lý và hướng nghiên cứu ở Việt Nam*. Tài liệu chưa được công bố đã được sự đồng ý của tác giả. Báo cáo khoa học số 1 trong đề tài do Quỹ khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) tài trợ với Mã số 502.01-2016.15.
- Trương Đông Lộc, & Nguyễn Đức Trọng. (2010). Hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, 50, 11–16.
- van Reenen, J. (2011). Does competition raise productivity through improving management quality?. *International Journal of Industrial Organization*, 29(3), 1–35.
- Võ Thành Danh, Ong Quốc Cường, & Trần Bá Quang. (2013). Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của kinh tế doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Hậu Giang. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 27, 34–44.

Phụ lục.**Kết quả kiểm định phương sai sai số thay đổi**

Ký hiệu biến	Giải thích
xlabor	Số lao động
xage	Tuổi doanh nghiệp
xcapital	Nguồn vốn đầu tư
MDEG	Tỷ lệ quản lý có bằng cử nhân
SDEG	Tỷ lệ nhân viên có bằng cử nhân
COMP	Mức độ cạnh tranh
OWN	Quyền sở hữu chính doanh nghiệp
DECEN	Phân quyền
area	Địa phương
xmhour	Giờ làm trung bình/tuần của quản lý
xshour	Giờ làm trung bình/tuần của nhân viên
lnsale1	Doanh thu thuần 2016 của doanh nghiệp
mscores	Điểm thực hành quản lý
Mean	Giá trị trung bình
Std.Dev	Độ lệch chuẩn

Kết quả kiểm định cho mô hình Bảng 3: Các yếu tố ảnh hưởng đến thực hành quản lý**Tóm tắt Mô hình (Model Summary)^b**

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn	Thay đổi thống kê (Change Statistics)					Durbin-Watson
					R ² thay đổi	F thay đổi	df1	df2	Sig. F thay đổi	
1	0,299 ^a	0,09	0,03	0,07	0,09	1,531	9	140	0,143	2,153

Ghi chú: a. Biến dự báo: (Hệ số chặn), area, DECEN, xcapital, OWN, xage, MDEG, COMP, SDEG, xlabor

b. Biến phụ thuộc: Res2 (Phần dư)

ANOVA^a

	Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	0,08	9	0,01	1,531	0,143 ^b
	Phần dư	0,77	140	0,01		
	Tổng	0,85	149			

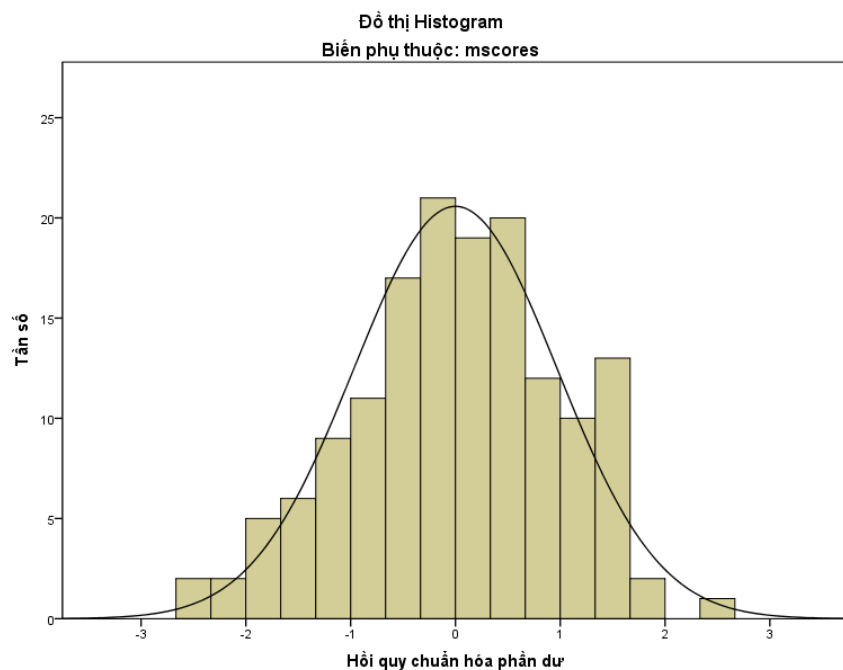
Ghi chú: a. Biến phụ thuộc: Res2 (Phần dư).

b. Biến dự báo: (Hệ số chặn), area, DECEN, xcapital, OWN, xage, MDEG, COMP, SDEG, xlabor.

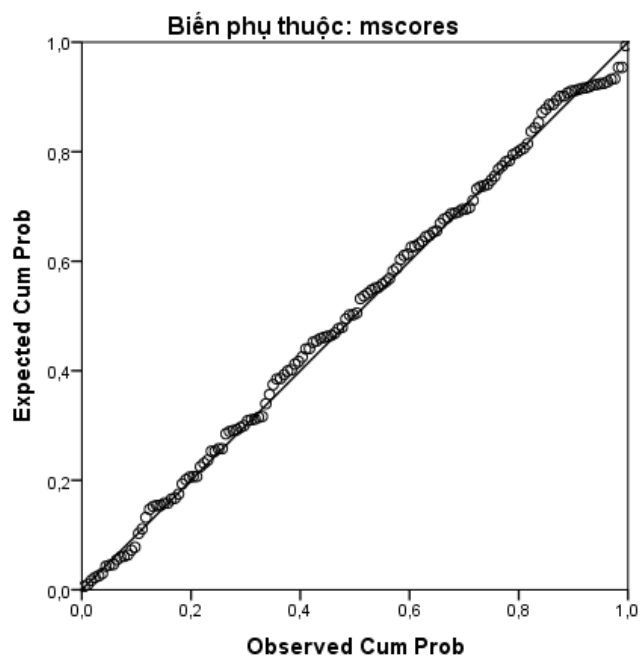
Các hệ số^a

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Cộng tuyến thống kê	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	(Hệ số chặn)	0,050	0,056		0,893	0,374		
	xlabor	0,019	0,013	0,166	1,479	0,141	0,519	1,929
	xage	-0,012	0,010	-0,101	-1,137	0,257	0,819	1,222
	xcapital	0,005	0,007	0,067	0,700	0,485	0,704	1,421
	MDEG	-0,043	0,022	-0,177	-1,949	0,053	0,787	1,271
	SDEG	0,058	0,043	0,127	1,357	0,177	0,744	1,345
	COMP	-0,012	0,008	-0,140	-1,529	0,129	0,775	1,291
	OWN	-0,006	0,008	-0,068	-0,799	0,426	0,907	1,103
	DECEN	-0,013	0,014	-0,082	-0,927	0,356	0,830	1,205
	area	-0,015	0,015	-0,089	-0,962	0,338	0,768	1,303

Ghi chú: a. Biến phụ thuộc: Res2 (Phần dư).



Biểu đồ xác suất - xác suất
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Kết quả kiểm định cho mô hình Bảng 4: Mối quan hệ giữa năng suất và thực hành quản lý

Tóm tắt mô hình^b

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn	Thay đổi thống kê (Change Statistics)					Durbin-Watson
					R ² Thay đổi	F Thay đổi	df1	df2	Sig. F Thay đổi	
1	0,231 ^a	0,053	0,007	0,458	0,053	1,143	7	142	0,340	2,182

Ghi chú: a. Biến dự báo: (Hệ số chặn), area, xcapital, xage, xmlhour, xshour, xlabor, mscores.

b. Biến phụ thuộc: Res1 (Phần dư).

ANOVA^a

Mô hình		Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	1,680	7	0,240	1,143	0,340 ^b
	Phần dư	29,809	142	0,210		
	Tổng	31,489	149			

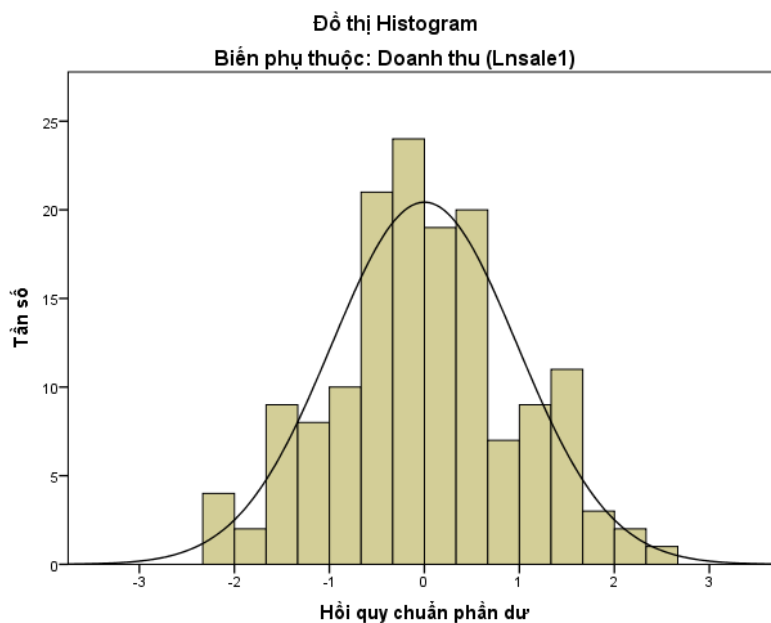
Ghi chú: a. Biến phụ thuộc: Res1 (Phần dư).

b. Biến dự báo: (Hệ số chặn), area, xcapital, xage, xmlhour, xshour, xlabor, mscores.

Các hệ số^a

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Thống kê cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn				Dung sai	VIF
1	(Hằng số)	3,325	2,396		1,387	0,167		
	mscores	-0,064	0,222	-0,034	-0,288	0,774	0,487	2,055
	xlabor	0,056	0,081	0,080	0,687	0,493	0,490	2,040
	xage	-0,037	0,065	-0,051	-0,566	0,572	0,812	1,232
	xcapital	-0,067	0,043	-0,156	-1,555	0,122	0,665	1,504
	xmlhour	0,415	0,418	0,091	0,991	0,323	0,786	1,273
	xshour	-0,947	0,602	-0,158	-1,572	0,118	0,661	1,514
	area	0,004	0,102	0,004	0,038	0,970	0,666	1,501

Ghi chú: a. Biến phụ thuộc: Res1 (Phần dư).



Biểu đồ xác suất - xác xuất hồi quy chuẩn phần dư
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

