

CƠ CHẾ QUẢN TRỊ VÀ GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT LỢI ÍCH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH TẠI VIỆT NAM

Governance Mechanisms and Conflict of Interest Resolution in Vietnamese Family Businesses

Nguyễn Thị Như Ý¹

¹Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam
nguyen.y@daihoclongan.edu.vn

Tóm tắt — Doanh nghiệp gia đình (DNGĐ) đóng vai trò là động lực tăng trưởng cốt lõi tại các nền kinh tế đang phát triển và chuyển đổi. Sự đan xen chặt chẽ giữa ba hệ thống: Gia đình, Sở hữu và Kinh doanh thường xuyên kích hoạt các xung đột lợi ích sâu sắc, đe dọa sự phát triển bền vững của tổ chức. Nghiên cứu này thực hiện tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) trên các công trình tiêu biểu giai đoạn 2020–2025 nhằm xây dựng mô hình quản trị tích hợp từ Lý thuyết người đại diện (Agency Theory - AT) và Lý thuyết quản gia (Stewardship Theory - ST). Kết quả nghiên cứu hệ thống hóa bốn dạng xung đột lợi ích cốt lõi và đề xuất khung cấu hình gồm chín cơ chế quản trị lai (Hybrid Governance) để điều tiết các mâu thuẫn này. Đồng thời, nghiên cứu đề xuất các giải pháp quản trị mang tính bản địa hóa, giúp các doanh nghiệp gia đình Việt Nam hóa giải các xung đột nội tại trong điều kiện sở hữu tập trung cao độ và hệ thống thể chế kinh tế đang chuyển đổi.

Từ khóa — Doanh nghiệp gia đình, cơ chế quản trị, xung đột lợi ích, lý thuyết người đại diện, lý thuyết quản gia.

Abstract — Family businesses (FBs) serve as core growth drivers in developing and transitional economies. The complex interplay among three systems - Family, Ownership, and Business - frequently triggers profound conflicts of interest that threaten sustainable organizational development. This study conducts a Systematic Literature Review (SLR) on representative studies published between 2020 and 2025, constructing an integrated governance model drawing on Agency Theory (AT) and Stewardship Theory (ST). The findings systematize four core types of conflicts of interest and propose a configurational framework of nine integrated governance mechanisms (Hybrid Governance) to mediate these tensions. The study also proposes locally-adapted governance solutions to help Vietnamese family businesses resolve internal conflicts under conditions of highly concentrated ownership and a transitioning institutional environment.

Keywords — Family business, governance mechanism, conflict of interest, agency theory, stewardship theory.

1. Giới thiệu

Doanh nghiệp gia đình (DNGĐ) đóng vai trò xương sống tại các nền kinh tế mới nổi. Tuy nhiên, sự chồng lấn giữa ba hệ thống Gia đình, Sở hữu và Kinh doanh thường xuyên tạo ra các xung đột lợi ích phức tạp, đe dọa sự phát triển bền vững [1]. Trong khoa học quản trị, Lý thuyết người đại diện (AT) dựa trên giả định con người vị kỷ [2] và Lý thuyết quản gia (ST) dựa trên giả định con người vị tha [3] thường được sử dụng như hai thái cực đối lập tách biệt.

Các nghiên cứu giai đoạn 2020–2025 chỉ ra rằng cách tiếp cận đơn lẻ tạo ra cái nhìn phiến diện [4], [5]. Hành vi của các bên liên quan trong DNGĐ mang tính động: một chủ thể có thể hành xử như người đại diện trong tình huống này nhưng lại là người quản gia trong bối cảnh khác [4], [6], [7]. Xu hướng hiện nay là tích hợp AT và ST để

xây dựng mô hình quản trị lai (Hybrid Governance), vừa kiểm soát rủi ro cơ hội vừa kích hoạt cam kết dài hạn [5]. Tại Việt Nam, nơi sở hữu tập trung cao độ và bảo vệ cổ đông thiểu số còn yếu, nhu cầu tích hợp này càng trở nên cấp thiết [8].

Áp dụng quy trình SLR của Tranfield và cộng sự (2003) [9], nghiên cứu này phân tích 15 công trình tiêu biểu giai đoạn 2020–2025 nhằm: (1) Phân loại bốn dạng xung đột lợi ích đặc thù và (2) Đề xuất khung chín cơ chế quản trị lai phù hợp với bối cảnh thể chế kinh tế Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm

Doanh nghiệp gia đình (DNGĐ): Tổ chức có quyền sở hữu/kiểm soát tập trung vào một hoặc vài gia đình, có sự tham gia của các thành viên vào

<https://doi.org/10.63783/dla.2026.031>

Ngày nộp bài: 06/7/2026; **Ngày nhận bản chỉnh sửa:** 28/8/2026; **Ngày duyệt đăng:** 25/9/2026

quản lý chiến lược và hướng tới mục tiêu tài chính lần phi tài chính (Tài sản cảm xúc - xã hội - SEW) [10].

Cơ chế quản trị: Hệ thống cấu trúc chính thức (HĐQT, kiểm toán) và phi chính thức (Hội đồng gia tộc, Hiến pháp gia đình) nhằm điều tiết hành vi nội bộ [11].

Xung đột lợi ích: Sự mâu thuẫn phát sinh từ dị biệt về mục tiêu và quyền lực giữa các bên liên quan, bị khuếch đại bởi yếu tố cảm xúc gia tộc [6], [12].

2.2. Lý thuyết người đại diện (AT) và lý thuyết quản gia (ST) trong DNGĐ

AT giả định xung đột phát sinh từ sự bất đối xứng thông tin và động cơ vị kỷ giữa người ủy thác và người đại diện [2]. Trong DNGĐ, chi phí đại diện biểu hiện qua sự cố thủ quyền lực, vị tha bất đối xứng hoặc chiếm đoạt lợi ích của cổ đông thiểu số [4], [13]. Ngược lại, ST cho rằng nhà quản lý gia đình hành động vì lợi ích tối thượng của tổ chức, được thúc đẩy bởi lòng trung thành, danh tiếng và mục tiêu liên thế hệ [3], [5].

Thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy sở hữu gia đình nâng cao chất lượng báo cáo tài chính nếu có cấu trúc kiểm soát phù hợp [8], đồng thời thúc đẩy công bố trách nhiệm xã hội (CSR/ESG) để bảo

vệ tài sản SEW của dòng họ [10], [14]. Cách tiếp cận hiện đại khẳng định AT và ST không loại trừ nhau mà đồng tồn tại, đòi hỏi một cơ chế quản trị lai tương hỗ [5], [15].

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp SLR theo Tranfield và cộng sự (2003) [9]. Quá trình tìm kiếm thực hiện trên Google Scholar bằng chuỗi từ khóa: ("family business" OR "family firm") AND ("agency theory" AND "stewardship theory") AND ("conflict" OR "governance"), giới hạn giai đoạn 2020–2025. Tiêu chí lựa chọn: bài báo khoa học bình duyệt, phân tích trực tiếp mối quan hệ tích hợp AT–ST và xung đột trong DNGĐ. Sau khi loại bỏ các bài trùng lặp, bài ký yếu hoặc bối cảnh không tương thích, mẫu nghiên cứu có mục đích (purposive sample) gồm 15 công trình tiêu biểu được chốt để tiến hành mã hóa và phân tích sâu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Ma trận phân tích tài liệu

Kết quả phân tích văn liệu (Bảng 1) minh chứng cho xu hướng dịch chuyển mạnh mẽ từ dòng nghiên cứu phương Tây sang các thị trường mới nổi [1], [4]. Do khoảng trống thể chế, chi phí đại diện tại các quốc gia đang phát triển phức tạp hơn, đòi hỏi các công cụ quản trị bản địa bổ trợ [4], [11].

Bảng 1. Ma trận phân tích 15 tài liệu tổng quan hệ thống (SLR) giai đoạn 2020–2025

STT	Tác giả (Năm)	Lý thuyết	Bối cảnh	Phát hiện cốt lõi	Phương pháp
1	Löhde và cộng sự (2021)	Đại diện + Quản gia	Toàn cầu	Hành vi chủ thể mang tính động, cần khung tích hợp linh hoạt kết hợp kiểm soát và trao quyền.	Tổng quan tài liệu hệ thống
2	Mansouri và cộng sự (2024)	Đại diện + Quản gia + Vốn xã hội	Đa quốc gia	Hệ thống quản trị tích hợp đạt hiệu quả cao nhất khi kết hợp hài hòa cấu trúc cứng (Lý thuyết người đại diện) và nguồn vốn xã hội (Lý thuyết quản gia).	Lý thuyết
3	Raghavan (2024)	Đại diện + Quản gia	Lý thuyết	Mô hình đa mục tiêu giúp chủ doanh nghiệp hài hòa giữa lợi ích tài chính và giá trị tổ chức.	Lý thuyết
4	Mismettti và cộng sự (2025)	Đại diện + Quản gia	Đa quốc gia	Phân loại xung đột trong doanh nghiệp gia đình thành ba cấp độ độc lập: xung đột tài chính (Lý thuyết người đại diện), xung đột quyền lực (Lý thuyết người đại diện) và xung đột cảm xúc (Lý thuyết quản gia).	Định tính
5	Ng Hou Hong và cộng sự (2025)	Đại diện + Quản gia	Đông Nam Á	Mô hình quản trị tích hợp chịu sự tác động và điều chỉnh mạnh mẽ bởi các chuẩn mực văn hóa Á	Lý thuyết

				Đông (diễn hình là lòng trung thành).	
6	Nguyen và cộng sự (2025)	Đại diện + Quản gia	Việt Nam	Sở hữu gia đình thúc đẩy tính minh bạch trong báo cáo tài chính nhờ động lực bảo vệ danh tiếng dòng họ; sự hiện diện của Hội đồng quản trị độc lập giúp khuếch đại tích cực tác động này.	Định lượng
7	Stock và cộng sự (2024)	Quản gia + Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Toàn cầu	Doanh nghiệp gia đình thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội vượt trội nhằm mục tiêu bảo tồn tài sản cảm xúc - xã hội và di sản liên thế hệ.	Tổng quan tài liệu hệ thống
8	Thakur và Sinha (2024)	Đại diện + Quản gia	Ấn Độ	Cấu trúc phi chính thức (Hội đồng gia tộc) đóng vai trò hỗ trợ và khắc phục các khiếm khuyết của cơ chế kiểm soát cứng.	Tổng quan tài liệu hệ thống
9	Kubiček và Machek (2020)	Đại diện + Quản gia	Toàn cầu	Hệ thống hóa một cách toàn diện các nguồn căn (quy trình kế vị, phân chia tài chính), tiến trình phát triển và hệ quả của các xung đột nội bộ gia tộc.	Tổng quan tài liệu hệ thống
10	Qiu và Freel (2020)	Đại diện + Quản gia	Toàn cầu	Phân loại các mâu thuẫn nảy sinh từ sự chồng lấn giữa ba hệ thống (Gia đình - Sở hữu - Kinh doanh); Đồng thời kêu gọi áp dụng hướng tiếp cận tích hợp đa lý thuyết.	Tổng quan tài liệu hệ thống
11	Scholes và cộng sự (2021)	Đại diện + Quản gia	Vương Quốc Anh	Cơ chế quản trị kết hợp linh hoạt giữa kiểm soát của Lý thuyết người đại diện và niềm tin của Lý thuyết quản gia giúp tối ưu hóa phân bổ nguồn lực, thúc đẩy chiến lược đổi mới sáng tạo.	Định lượng
12	Ardianto và cộng sự (2024)	Quản gia	Châu Á	Trong bối cảnh khủng hoảng, các giám đốc điều hành thuộc gia đình chủ động tăng cường công bố thông tin Môi trường, Xã hội và Quản trị nhằm bảo vệ uy tín dòng họ.	Định lượng
13	Ghalke và cộng sự (2023)	Đại diện + Quản gia	Ấn Độ	Khẳng định tính lưỡng hợp trong quản trị: Sở hữu gia đình vừa tạo ra lợi thế tinh thần quản gia vượt trội, vừa tiềm ẩn rủi ro lạm quyền của cổ đông kiểm soát.	Định lượng
14	Rosecká và Machek (2022)	Quản gia	Châu Âu	Sự tham gia của nhân sự ngoài gia đình kích hoạt chi phí đại diện mới do bất đồng tầm nhìn dài hạn.	Tổng quan tài liệu hệ thống
15	Rodriguez-Garcia và cộng sự (2023)	Đại diện + Quản gia	Tây Ban Nha	Chứng minh định lượng Hiến pháp gia đình là công cụ tối ưu để chủ động xử lý mâu thuẫn lợi ích nội bộ.	Định lượng

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.2. *Bản phân loại bốn dạng xung đột lợi ích trong DNGĐ*

Tích hợp các nghiên cứu của Qiu và Freel (2020) [16] cùng Mismetti và cộng sự (2025) [6], xung đột trong DNGĐ được định vị qua bốn nhóm

cốt lõi (Bảng 2). Tại Việt Nam, trọng tâm xung đột diễn ra gay gắt nhất ở nhóm P-P (Loại II) và nhóm nội bộ gia đình (Loại III) do đặc thù sở hữu tập trung cao độ và yếu tố tâm lý gia trưởng Á Đông [8], [11].

Bảng 2. Bản phân loại 4 dạng xung đột lợi ích và cơ chế giải quyết tích hợp

Loại xung đột	Các bên liên quan	Nguyên nhân cốt lõi	Giải pháp tích hợp AT - ST
Loại I: Xung đột giữa Chủ sở hữu và Người đại diện	Gia đình chủ sở hữu và Nhà quản lý chuyên nghiệp ngoài gia đình	Bất đối xứng thông tin, gia đình can thiệp quá sâu, hạn chế lộ trình thăng tiến của người ngoài [17].	Lý thuyết người đại diện: Thiết lập chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) minh bạch, hợp đồng lao động chặt chẽ. Lý thuyết quản gia: Trao quyền chiến lược, lộ trình công danh bình đẳng.
Loại II: Xung đột giữa Cổ đông kiểm soát và Cổ đông thiểu số	Cổ đông gia đình kiểm soát và Cổ đông thiểu số bên ngoài	Gia đình kiểm soát chiếm đoạt lợi ích kinh tế thông qua các giao dịch liên kết thiếu minh bạch nhằm tối đa hóa tài sản cảm xúc - xã hội của dòng tộc [8].	Lý thuyết người đại diện: Bắt buộc kiểm toán độc lập, minh bạch giao dịch sâu sau. Lý thuyết quản gia: Ràng buộc bằng danh tiếng dài hạn của gia tộc.
Loại III: Xung đột nội bộ gia tộc	Các thành viên, các nhánh hoặc các thế hệ trong gia đình	Tranh chấp quyền thừa kế; bổ nhiệm người thân thiếu năng lực, bất đồng mục tiêu phi tài chính [13].	Lý thuyết người đại diện (AT): Ban hành Hiến pháp gia đình để quy chuẩn hóa rõ ràng quyền hạn và trách nhiệm [18]. Lý thuyết quản gia: Thành lập Hội đồng gia tộc để hòa giải các mâu thuẫn, khơi dậy các giá trị truyền thống cốt lõi chung.
Loại IV: Xung đột giữa Doanh nghiệp và Chủ nợ	Cổ đông gia đình và Chủ nợ / Ngân hàng	Doanh nghiệp lạm dụng đòn bẩy, dịch chuyển rủi ro sang chủ nợ, thông tin tài chính thiếu toàn vẹn [8].	Lý thuyết người đại diện: Thắt chặt các giao ước tài chính, kiểm toán nghiêm ngặt. Lý thuyết quản gia: Sử dụng uy tín tín dụng được tích lũy liên thế hệ của gia tộc làm tài sản bảo đảm vô hình cho các cam kết.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

5. Khung quản trị lai (Hybrid Governance) cho DNGĐ Việt Nam

5.1. Mô hình động theo giai đoạn phát triển

Hệ thống quản trị tối ưu không tĩnh tại mà dịch chuyển linh hoạt: (1) **Giai đoạn Thế hệ 1** (Khởi nghiệp): Logic ST chiếm ưu thế, lòng tin nội bộ và cam kết phi chính thức thay thế cấu trúc kiểm soát phức tạp [3]. (2) **Giai đoạn Thế hệ 2-3** (Tăng trưởng và Chuyên gia): Xuất hiện xung đột đa tầng, bắt buộc phải thiết lập các cơ chế AT chính thức (HĐQT độc lập, kiểm toán), kết hợp công cụ

ST (Hiến pháp gia đình) để giữ gìn bản sắc và thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo [15], [18]. (3) **Giai đoạn Trưởng thành** (Đại chúng hóa): Cơ chế AT đóng vai trò chủ đạo nhằm đáp ứng chuẩn mực thị trường, trong khi gia đình giám sát gián tiếp qua Hội đồng gia tộc [11].

Bảng 3 đề xuất khung chín cơ chế lai, kết hợp hài hòa giữa "Lớp kiểm soát" cứng (AT) để loại bỏ hành vi cơ hội và "Lớp niềm tin" mềm (ST) nhằm khai thác tài sản cảm xúc và danh tiếng bền vững của gia tộc tại Việt Nam.

Bảng 3. Khung cơ chế quản trị tích hợp và hàm ý cho DNGĐ Việt Nam

STT	Cơ chế quản trị lai	Bản chất lý thuyết	Mục tiêu điều tiết	Khuyến nghị thực tiễn tại bối cảnh Việt Nam
1	Hội đồng quản trị độc lập và tách bạch chức danh Chủ tịch - Giám đốc điều hành	Lý thuyết người đại diện	Xung đột Loại I, II	Gia tăng tỷ lệ thành viên Hội đồng quản trị độc lập đạt tối thiểu một phần ba, xóa bỏ triệt để việc kiêm nhiệm chức danh để tạo cơ chế phản biện thực chất, minh bạch [5], [8].
2	Chính sách cổ tức ràng buộc pháp lý	Lý thuyết người đại diện	Xung đột Loại II, IV	Chuẩn hóa tỷ lệ chi trả cổ tức minh bạch nhằm hạn chế lượng dòng tiền tự do bị lạm dụng bởi cổ đông đa số [8].
3	Chuyên nghiệp hóa nhân sự ngoài gia đình	Lý thuyết người đại diện	Xung đột Loại I	Chủ động tuyển dụng Giám đốc điều hành thuê ngoài từ thị trường lao động chuyên nghiệp, thiết lập cơ chế lương thưởng dựa trên hiệu suất công việc cạnh tranh và bình đẳng với người nhà [17].
4	Thành lập Hội đồng gia tộc	Lý thuyết quản gia	Xung đột Loại III	Tổ chức họp gia đình định kỳ để giải quyết các vấn đề phi kinh tế (phúc lợi gia đình, chuẩn bị kế vị), tách biệt hoàn toàn phạm vi giải quyết khỏi hoạt động kinh doanh trực tiếp của Hội đồng quản trị [11].
5	Ban hành Hiến pháp gia đình	Lý thuyết người đại diện + Lý thuyết quản gia	Xung đột Loại II, III	Luật hóa mối quan hệ giữa Gia đình - Sở hữu - Kinh doanh, chuẩn hóa các điều kiện để người thân tham gia công ty [18].
6	Kiểm toán độc lập và công khai Báo cáo tài chính	Lý thuyết người đại diện	Xung đột Loại I, II, IV	Lựa chọn các đơn vị kiểm toán uy tín độc lập, bắt buộc công khai toàn bộ các giao dịch liên kết với các công ty thành viên, công ty liên kết "sân sau" thuộc sở hữu riêng của các thành viên gia đình [8].
7	Tích hợp chiến lược Môi trường, Xã hội, Quản trị và Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Lý thuyết quản gia	Xung đột Loại II, III	Gắn liền mục tiêu tăng trưởng kinh doanh ngắn hạn với trách nhiệm bảo vệ môi trường, xem đây là công cụ hữu hiệu để duy trì và gia tăng tài sản cảm xúc - xã hội lâu bền của gia tộc [10], [14].
8	Tận dụng vốn xã hội bản địa	Lý thuyết quản gia	Xung đột Loại I, II	Sử dụng chữ Tín cá nhân và danh tiếng dòng họ trong các mối quan hệ kinh doanh lâu năm như một rào cản đạo đức vô hình để ngăn ngừa các hành vi cơ hội từ các bên đối tác hoặc người đại diện [5].
9	Quy trình kế thừa và hòa giải đa tầng	Lý thuyết người đại diện + Lý thuyết quản gia	Xung đột Loại III	Xây dựng lộ trình đào tạo, thử thách thế hệ kế cận thứ hai thông qua môi trường làm việc ngoài doanh nghiệp gia đình; chuẩn hóa các bước thương lượng, hòa giải nội bộ trước khi áp dụng các biện pháp pháp lý [6], [13]

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

Nhìn chung, khung chín cơ chế quản trị lai này tạo ra một hệ sinh thái hỗ trợ lẫn nhau. Các cơ chế cứng của Lý thuyết người đại diện (AT) đóng vai trò như một "Lưới an toàn" pháp lý và tài chính, thiết lập các ranh giới không thể xâm phạm để bảo vệ lợi ích của các bên liên quan bên ngoài. Trong khi đó, các cơ

chế mềm của Lý thuyết quản gia (ST) kích hoạt động lực nội tại, duy trì sợi dây gắn kết tình cảm và các giá trị phi tài chính xuyên thế hệ của dòng tộc. Đối với bối cảnh thể chế đang chuyển đổi tại Việt Nam, việc vận dụng đồng thời cả hai nhóm cơ chế này giúp doanh nghiệp vừa chuyên nghiệp hóa theo chuẩn mực

quốc tế, vừa không làm mất đi lợi thế cạnh tranh cốt lõi từ các giá trị gia đình truyền thống.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

6.1. Kết luận

Thông qua phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) trên 15 công trình tiêu biểu giai đoạn 2020–2025, nghiên cứu đã chứng minh rằng cách tiếp cận đơn lẻ từ Lý thuyết người đại diện (AT) hoặc Lý thuyết quản gia (ST) không còn đủ khả năng giải thích cấu trúc hành vi phức tạp trong doanh nghiệp gia đình (DNGĐ). Bằng cách tích hợp hai lăng kính này, nghiên cứu đã xây dựng thành công Bản đồ phân loại bốn dạng xung đột lợi ích cốt lõi (Loại I, II, III, IV) và đề xuất Khung cấu trúc chín cơ chế quản trị lai (Hybrid Governance). Mô hình động theo ba giai đoạn phát triển cũng chỉ ra rằng hệ thống quản trị của DNGĐ phải dịch chuyển linh hoạt từ cam kết dựa trên niềm tin phi chính thức sang các cấu trúc kiểm soát chính thức để tương thích với quy mô tăng trưởng và tiến trình chuyển giao thế hệ. Đối với thực tiễn tại Việt Nam, các phát hiện này cung cấp một cẩm nang chiến lược giúp các chủ doanh nghiệp chủ động "Luật hóa" mâu thuẫn gia tộc, bảo vệ cổ đông thiểu số và khai thác chữ "Tín" bản địa nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững liên thế hệ.

6.2. Hàm ý quản trị cho các nhà điều hành DNGĐ Việt Nam

Từ khung cơ chế lai được đề xuất, nghiên cứu đưa ra ba hàm ý hành động thực tiễn mang tính chiến lược cho các nhà sáng lập và điều hành DNGĐ tại Việt Nam:

Thứ nhất, chủ động "Luật hóa" mối quan hệ gia tộc càng sớm càng tốt: Các DNGĐ không nên đợi đến khi khủng hoảng hay chuyển giao thế hệ mới xây dựng Hiến pháp gia đình. Việc phân định rõ ràng quyền sở hữu, quyền điều hành và quyền thụ hưởng lợi ích phi tài chính (SEW) thông qua một văn bản pháp lý nội bộ sẽ giảm thiểu tối đa các xung đột Loại III (Nội bộ), tạo hành lang minh bạch cho các thế hệ F2, F3 tham gia công hiến.

Thứ hai, dũng cảm tách biệt quyền sở hữu và quyền điều hành: Để giải quyết triệt để mâu thuẫn Loại I (P-A), các chủ doanh nghiệp Việt Nam cần xóa bỏ tâm lý gia trưởng Á Đông, mạnh dạn chuyên nghiệp hóa đội ngũ bằng cách thuê ngoài các nhà quản lý chuyên nghiệp. Việc này phải đi đôi với việc thiết lập hệ thống KPI minh bạch và một cơ chế HĐQT có tiếng nói phản biện độc lập thực chất, thay vì chỉ mang tính hình thức đối phó.

Thứ ba, sử dụng chữ "Tín" truyền thống như một tài sản chiến lược: Trong bối cảnh thể chế kinh

tế Việt Nam đang chuyển đổi và cơ chế bảo hộ pháp lý còn khoảng trống, các doanh nghiệp cần tận dụng mạng lưới vốn xã hội bản địa và uy tín liên thế hệ của dòng tộc. Việc công khai minh bạch báo cáo tài chính và thực hành ESG không chỉ là nghĩa vụ pháp lý, mà là cách thức tối ưu để cam kết danh tiếng với các cổ đông bên ngoài và các chủ nợ ngân hàng (Giảm chi phí sử dụng vốn).

6.3. Hạn chế nghiên cứu và hướng mở tương lai

Mặc dù đạt được những đóng góp nhất định về mặt hệ thống hóa lý thuyết, nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế cốt lõi. *Thứ nhất*, do giới hạn về dung lượng và phương pháp luận của một bài tổng quan (SLR), nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc đề xuất khung khái niệm và các khuyến nghị mang tính định hướng, chưa có dữ liệu thực nghiệm định lượng để đo lường trọng số ảnh hưởng của từng cơ chế cụ thể đối với hiệu quả tài chính của DNGĐ tại Việt Nam. *Thứ hai*, mẫu phân tích 15 tài liệu chủ yếu dựa trên các văn liệu tiếng Anh thuộc các cơ sở dữ liệu quốc tế lớn, nên một số đặc thù văn hóa quản trị mang tính địa phương trong khối doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam chưa được phản ánh một cách toàn diện.

Đây chính là khoảng trống học thuật mở ra các hướng nghiên cứu tiếp theo. Các nghiên cứu tương lai cần áp dụng phương pháp định lượng (như mô hình cấu trúc tuyến tính SEM) hoặc nghiên cứu tình huống sâu (multiple-case studies) trên các tập đoàn gia đình lớn tại Việt Nam để kiểm chứng, hiệu chỉnh và tối ưu hóa khung chín cơ chế quản trị lai này vào thực tiễn môi trường kinh doanh bản địa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] A. Ghalke, A. Haldar, and S. Kumar, "Family firm ownership and its impact on performance: evidence from an emerging market," *Review of Managerial Science*, vol. 17, no. 2, pp. 493-512, 2023.
- [2] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360, 1976.
- [3] J. H. Davis, F. D. Schoorman, and L. Donaldson, "Toward a stewardship theory of management," *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47, 1997.
- [4] A. S. K. Löhde, G. Campopiano, and A. Calabrò, "Beyond agency and stewardship theory: shareholder-manager relationships and governance structures in family firms," *Management Decision*, vol. 59, no. 2, pp. 390-405, 2021.

- [5] A. Mansouri, M. Chafai, and N. Moufidi, "Family business governance: An integrated approach using agency, stewardship, and social capital theories," *Corporate & Business Strategy Review*, vol. 5, no. 1, pp. 108-116, 2024.
- [6] M. Mismetti, B. Del Bosco, C. Bettinelli, and A. De Massis, "The anatomy of family business conflict," *Journal of Family Business Strategy*, vol. 16, no. 2, p. 100660, 2025.
- [7] S. Raghavan, "Goal setting for family firm owners: An agency-stewardship perspective," *Corporate Ownership and Control*, vol. 21, no. 2, pp. 8-16, 2024.
- [8] H. A. Nguyen, T. D. H. Cao, T. B. N. Dang, and T. L. C. Nguyen, "Family ownership, board independence, and financial reporting quality in Vietnamese family enterprises," *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 64, pp. 559–573, 2025.
- [9] D. Tranfield, D. Denyer, and P. Smart, "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review," *British Journal of Management*, vol. 14, no. 3, pp. 207-222, 2003.
- [10] C. Stock, L. Pütz, S. Schell, and A. Werner, "Corporate social responsibility in family firms: Status and future directions of a research field," *Journal of Business Ethics*, vol. 190, no. 1, pp. 199-259, 2024.
- [11] V. Thakur and S. Sinha, "Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda," *Journal of Small Business Management*, vol. 62, no. 6, pp. 3016-3052, 2024.
- [12] J. Ng Hou Hong, W. M. Lim, and K. L. Tan, "The alignment of oversea Chinese family businesses in Southeast Asia with agency theory and stewardship model," *Journal of Asian Business Studies*, vol. 19, no. 1, 2025.
- [13] A. Kubíček and O. Machek, "Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research," *Family Business Review*, vol. 33, no. 2, pp. 194-227, 2020.
- [14] A. Ardianto, S. Cahyono, and N. A. Sulaiman, "CEOs family on the boardroom and environmental, social, and governance disclosure: exploring from economic crisis during COVID-19," *Business Strategy & Development*, vol. 7, no. 3, p. e409, 2024.
- [15] L. Scholes, M. Hughes, M. Wright, A. De Massis, and J. Kotlar, "Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy," *Journal of Family Business Strategy*, vol. 12, no. 4, p. 100389, 2021.
- [16] H. Qiu and M. Freel, "Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda," *Family Business Review*, vol. 33, no. 1, pp. 90-113, 2020.
- [17] N. Rosecká and O. Machek, "Non-family members and conflict processes in family firms: a systematic review of literature," *Journal of Business Economics*, vol. 92, no. 2, pp. 235-281, 2022.
- [18] P. Rodriguez-Garcia and S. Menéndez-Requejo, "Family constitution to manage family firms' agency conflicts," *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 26, no. 2, pp. 150-166, 2023.