

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

ĐỖ THỊ THANH TÂM

**XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM
TRONG XU THẾ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS PHAN THỊ MINH CHÂU

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	5
CHƯƠNG I. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	8
1.1 KHÁI NIỆM VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	8
1.1.1. Khái niệm Văn hóa doanh nghiệp.....	8
1.1.2. Mối quan hệ giữa Văn hóa doanh nghiệp và văn hóa dân tộc	14
1.1.3. Văn hóa doanh nghiệp trong một tập đoàn đa quốc gia	15
1.2 LỢI ÍCH CỦA VIỆC XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	16
1.2.1. Đối với doanh nghiệp.....	16
1.2.2. Đối với bên ngoài doanh nghiệp.....	18
1.2.3. Đối với việc xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ.....	18
1.3 XÂY DỰNG, DUY TRÌ VÀ PHÁT HUY VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 19	
1.3.1. Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Duy trì và phát huy Văn hóa doanh nghiệp.....	22
1.4 MỘT SỐ GƯƠNG XÂY DỰNG THÀNH CÔNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 24	
1.4.1. Tập đoàn Johnson & Johnson Mỹ	24
1.4.2. Tập đoàn Honda Nhật Bản.....	27
1.4.3. Công ty Unilever Việt Nam	29
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	31
CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	32
2.1 LỊCH SỬ KINH TẾ VIỆT NAM QUA 5 GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN	32
2.2 TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM HIỆN NAY 38	
2.3 THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	45

2.3.1. Những mặt hạn chế về Văn hóa doanh nghiệp các doanh nghiệp Việt Nam	45
2.3.2. Những mặt tích cực về Văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam	55
2.4 NGUYÊN NHÂN YẾU KÉM CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM.....	58
2.4.1. Nguyên nhân khách quan – những tồn tại lịch sử.....	58
2.4.2. Nguyên nhân chủ quan – những chính sách, định hướng, giáo dục, môi trường Văn hóa doanh nghiệp	60
KẾT LUẬN CHƯƠNG II.....	62
CHƯƠNG III. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG XU THẾ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....	63
3.1 ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG MÔI TRƯỜNG KINH TẾ QUỐC TẾ.....	63
3.1.1. Sơ lược bối cảnh toàn cầu hóa.....	63
3.1.2. Yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế đối với các doanh nghiệp Việt Nam	64
3.1.3. Vai trò của việc xây dựng Văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.....	65
3.2 ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG XU THẾ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	67
3.2.1. Xác định tầm nhìn định hướng, mục tiêu dài hạn, xây dựng tôn chỉ, triết lý hoạt động được chia sẻ rộng rãi	68
3.2.2. Xây dựng Văn hóa lãnh đạo	70
3.2.3. Xây dựng Văn hóa tổ chức	72
3.2.4. Xây dựng Văn hóa kinh doanh	77
3.2.5. Quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của doanh nghiệp (PR).....	78

3.3 MỘT SỐ ĐỀ XUẤT ĐỂ XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	81
3.3.1. Những tiền đề thiết yếu cho việc xây dựng thành công Văn hóa doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay	81
3.3.2. Các đề xuất đối với doanh nghiệp	81
3.3.3. Các đề xuất đối với nhà nước	83
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	87
KẾT LUẬN.....	88
PHỤ LỤC	90
1. BẢNG CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	90
2. MỘT CÔNG TY LUẬT THUẬN VIỆT VƯƠN LÊN TẦM QUỐC TẾ .	101
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105

MỞ ĐẦU

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nền kinh tế đất nước từ sau đổi mới đã phát triển rất nhanh cùng với sự gia tăng mạnh mẽ của các doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp khu vực ngoài quốc doanh. Tuy nhiên, sự phát triển còn mang tính nhỏ, lẻ, thiếu ổn định và bền vững. Các doanh nghiệp đa số chưa định hình được bản sắc kinh doanh riêng.

Đất nước ta đang tiến bước mạnh mẽ vào hội nhập kinh tế quốc tế, mà mốc son quan trọng là việc chính thức được kết nạp thành viên WTO vào ngày 7/11/2006. Hội nhập kinh tế đem lại nhiều cơ hội nhưng cũng lắm thách thức cam go trong môi trường cạnh tranh gay gắt, khốc liệt hơn. Chúng ta phải làm gì, bắt đầu hành trình WTO như thế nào để hội nhập một cách vững chãi và không bị hoà tan.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá, bên cạnh sự giao thoa các nguồn lực còn có sự giao lưu giữa các dòng văn hoá đa dạng, ảnh hưởng tới phong cách, thái độ làm việc của doanh nghiệp. Nhu cầu của con người cũng chuyển sang chú trọng tới mặt giá trị văn hoá. Cạnh tranh bằng công nghệ kỹ thuật trong thời đại thế giới phẳng không còn chiếm địa vị lâu dài do tính chất khuếch tán nhanh của công nghệ kỹ thuật. Thay vào đó là vai trò then chốt của văn hoá doanh nghiệp trong cạnh tranh bởi lẽ khác với công nghệ kỹ thuật, văn hoá doanh nghiệp rất khó hoặc không thể bắt chước được toàn bộ, nó sẽ tạo nên những nét riêng, sức hấp dẫn cho doanh nghiệp.

Xã hội ta cũng bắt đầu đề cập đến vấn đề văn hoá doanh nghiệp, tôn vinh văn hoá doanh nhân với việc lấy ngày 13 tháng 10 hàng năm làm ngày Doanh nhân Việt Nam, ngày càng xuất hiện những khoá đào tạo về văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, tất cả những hoạt động vẫn còn mang tính hình thức cao, chưa được quan tâm đúng mức, đại đa số doanh nghiệp vẫn chưa nhận thấy vai trò quan trọng của việc xây dựng bản sắc văn hoá doanh nghiệp, chưa nhìn nhận văn hoá doanh nghiệp như nền tảng, động lực phát triển của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu văn hoá doanh nghiệp và ảnh hưởng của nó trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp mang ý nghĩa quan trọng, đặc biệt trong quá trình bức phá đi lên của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Luận văn với mong muốn góp phần làm sáng tỏ thêm vấn đề văn hoá doanh nghiệp, vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong hội nhập kinh tế quốc tế, tìm hiểu đặc trưng văn hoá doanh nghiệp Việt Nam hiện nay để từ đó thử đề xuất mô hình văn hoá doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Luận văn hy vọng là một tài liệu nhỏ giúp các doanh nghiệp có cái nhìn đúng đắn, sâu sát hơn về văn hoá doanh nghiệp.

Riêng đối với tác giả, xuất phát từ những trăn trở về tình hình phát triển thiếu bền vững, chưa khẳng định được tên tuổi của doanh nghiệp Việt Nam trên trường quốc tế, tác giả mong muốn nghiên cứu để tìm câu trả lời thuyết phục cho bản thân, và hy vọng ứng dụng được các kiến thức đã được học về ngành quản trị doanh nghiệp và thực tiễn làm việc trong một công ty nổi tiếng thế giới và đã thành công trên thị trường Việt Nam để hoàn thành khoá luận thạc sỹ của mình.

Chính vì các lý do trên mà tác giả đã chọn đề tài: “***Xây dựng văn hoá doanh nghiệp cho các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế***” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ kinh tế của mình.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

Luận văn xác định 3 mục tiêu nghiên cứu:

Một là, tìm hiểu và đưa ra một vài tổng quan lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp - một lĩnh vực tương đối mới mẻ và chưa được chuẩn hoá. **Hai là**, tìm hiểu đặc trưng chính của văn hoá doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. **Ba là**, đưa ra một số đề xuất xây dựng văn hoá doanh nghiệp cho các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế.

3. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI

Luận văn vận dụng cách tiếp cận theo duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, nghiên cứu mô tả, tiếp cận một cách có hệ thống để phân tích làm rõ thực trạng, đồng thời nghiên cứu ứng dụng để giải quyết vấn đề.

Luận văn chủ yếu phân tích định tính, dựa trên những thông tin, nguồn số liệu thứ cấp sẵn có liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Do những hạn chế về thời gian, nguồn lực và thiếu sự hỗ trợ cần thiết của doanh nghiệp, luận văn không thể thực hiện những nghiên cứu sơ cấp ở qui mô lớn về thực trạng văn hóa doanh nghiệp các doanh nghiệp Việt Nam như những điều tra nhận thức của lãnh đạo, nhân viên về văn hóa doanh nghiệp Việt Nam nói chung và văn hóa doanh nghiệp mình nói riêng.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là các doanh nghiệp Việt Nam do người Việt Nam thành lập và quản lý trên lãnh thổ Việt Nam, bao gồm các doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp ngoài Nhà nước, không bao gồm doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài, các hợp tác xã, hộ kinh tế cá thể.

Văn hoá doanh nghiệp là một vấn đề tương đối rộng lớn, bao gồm rất nhiều vấn đề của doanh nghiệp và liên quan đến nhiều lĩnh vực nghiên cứu mà trong phạm vi của luận án cao học không thể bao quát hết được. Do đó, Phạm vi nghiên cứu của luận văn được giới hạn trong phạm vi các đề xuất xây dựng văn hoá doanh nghiệp cho một số vấn đề chính của doanh nghiệp.

5. KẾT CẤU LUẬN ÁN

Luận văn được trình bày với số lượng 80 trang bao gồm phần mở đầu, phần kết luận và 3 chương với kết cấu nội dung được trình bày trong mục lục.

CHƯƠNG I. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1 KHÁI NIỆM VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm Văn hóa doanh nghiệp

i. Khái niệm

Văn hóa doanh nghiệp bắt đầu được quan tâm rộng rãi ở nước ta gần đây. Khái niệm Văn hóa doanh nghiệp là gì vẫn còn là vấn đề chưa được chính thức nhất quán giữa các học giả, các nhà kinh tế, tùy theo góc nhìn của mỗi người mà có những khái niệm khác nhau về văn hoá doanh nghiệp. Một số khái niệm Văn hoá doanh nghiệp:

Phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực. (Gold, K.A.)

Văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài. (Kotter, J.P. & Heskett, J.L.)

Văn hóa doanh nghiệp là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp. (Williams, A., Dobson, P. & Walters, M.)

Còn nếu nói nôm na, dễ hiểu: *Nếu doanh nghiệp là máy tính thì Văn hóa doanh nghiệp là hệ điều hành.*

Tất cả định nghĩa về văn hóa cũng như văn hóa doanh nghiệp đều nêu lên đặc điểm này hay đặc điểm kia của văn hóa, rất khó có được một định nghĩa đầy đủ trọn vẹn.

Tuy nhiên, một định nghĩa được đa số đồng tình đó là : ***“Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp; trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp; chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích”.***

Định nghĩa trên nêu bật được ba đặc trưng quan trọng của Văn hóa doanh nghiệp sau: **thứ nhất**, đó là các giá trị văn hóa được gây dựng trong quá trình hình thành và tồn tại của doanh nghiệp, như vậy văn hóa là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững; **thứ hai** để là giá trị văn hóa nó phải

trở thành những quan niệm, tập quán trong một thời gian đủ dài, những giá trị không được chấp nhận bởi doanh nghiệp sẽ bị loại trừ; và **thứ ba** những giá trị đó phải có khả năng chi phối đến nhận thức, hành vi của doanh nghiệp, nó giống như kim chỉ nam, ý thức hệ hướng dẫn, bao trùm lên suy nghĩ, hành vi ứng xử của thành viên doanh nghiệp trong việc ứng phó với những vấn đề tồn tại và phát triển của mình.

Để tránh nhầm lẫn về các thuật ngữ đang được sử dụng trong luận văn, tác giả xin đưa ra sự phân biệt giữa các thuật ngữ “văn hóa doanh nghiệp”, “văn hóa tổ chức”, “văn hóa kinh doanh”, “văn hóa lãnh đạo”, “văn hóa chất lượng”, v.v... Trong đó, văn hoá doanh nghiệp bao gồm toàn bộ các giá trị văn hoá khác. **Văn hóa tổ chức** chỉ nói đến cách hành xử về mặt cơ cấu, quản lý nhân sự bên trong doanh nghiệp, giá trị văn hoá đối với nhân viên doanh nghiệp. **Văn hóa kinh doanh** nói đến cách hành xử của doanh nghiệp trong công việc kinh doanh, chủ yếu với những tác nhân bên ngoài doanh nghiệp như khách hàng, đối tác, cơ quan quản lý, chính phủ, cổ đông, cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động...

Như vậy, **Văn hóa tổ chức, văn hóa kinh doanh, hay văn hóa chất lượng, văn hóa lãnh đạo... là những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp.** Văn hóa doanh nghiệp chỉ những giá trị chung, định hướng cho tất cả các hoạt động của doanh nghiệp; còn văn hóa tổ chức, văn hóa kinh doanh, văn hóa lãnh đạo, văn hóa chất lượng xác định những giá trị cụ thể về mặt tổ chức, kinh doanh, lãnh đạo, sản xuất... thích hợp với đường lối, giá trị chung của doanh nghiệp.

Ví dụ văn hóa doanh nghiệp được xác định là kết hợp hài hòa lợi ích của nhân viên, khách hàng, đối tác, xã hội nơi doanh nghiệp hoạt động; vậy thì để thực hiện mục tiêu đó, văn hóa tổ chức, văn hóa kinh doanh, văn hóa lãnh đạo cũng phải được triển khai theo mục tiêu chung của văn hóa doanh nghiệp nghĩa là văn hóa tổ chức phải đảm bảo người lao động được bảo vệ quyền lợi chính đáng, không bị bóc lột sức lao động; văn hóa kinh doanh trung thực, không lừa dối khách hàng, đảm bảo môi trường thiên nhiên, có những hoạt động nhân đạo cho cộng đồng...

ii. Biểu hiện của Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở 3 cấp độ.

Cấp dễ thấy nhất đó là thực thể hữu hình như những đồ vật: tài liệu, sản phẩm, văn phòng và vật dụng văn phòng,... hoặc công nghệ: máy móc, thiết bị, nhà xưởng... hoặc ngôn ngữ: chuyện cười, truyền thuyết, khẩu hiệu... hoặc các chuẩn mực hành vi: nghi thức, lễ nghi, liên hoan... hoặc các nguyên tắc, hệ thống, thủ tục, chương trình... Như vậy, đây là tất cả những gì ta cảm nhận, nhìn thấy ở một doanh nghiệp. Những thực thể hữu hình dễ dàng nhận thấy nhưng không dễ dàng để giải mã ra đặc trưng văn hóa doanh nghiệp nếu chỉ dựa vào yếu tố này bởi vì phụ thuộc rất nhiều vào cách cảm nhận của riêng mỗi người. Ví dụ khi một người trông thấy cách thức tổ chức không trang trọng, lịch sự của một doanh nghiệp thì có thể cho rằng doanh nghiệp hoạt động thiếu hiệu quả nếu như người đó đứng trên giả định của mình là sự lộn xộn nghĩa là không làm việc. Tuy nhiên, một người khác khi thấy một tổ chức rất chỉnh tề, đầu vào đó thì lại cho rằng doanh nghiệp đó thiếu tính sáng tạo nếu người này đứng trên kinh nghiệm riêng của mình là sự trang trọng cũng có nghĩa là thủ tục và tính qui trình cao. Nếu người quan sát làm việc trong doanh nghiệp lâu dài thì có thể cảm nhận đúng đắn hơn mối quan hệ giữa những thực thể hữu hình và đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp. Nếu chúng ta muốn biết được mối quan hệ này nhanh hơn thì chúng ta có thể tìm hiểu những giá trị, qui tắc và luật lệ mang tính hướng dẫn cho những hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp (cấp thứ hai của văn hóa doanh nghiệp).

Cấp thứ hai đó là các giá trị được thể hiện. Đây là những giá trị xác định những gì mình nghĩ là phải làm hay không nên làm, xác định những gì mình cho là đúng hay không đúng. Giá trị được phân chia làm 2 loại. Loại thứ nhất là các giá trị tồn tại sẵn ngay trong doanh nghiệp một cách khách quan và hình thành tự phát. Loại thứ hai là các giá trị mà lãnh đạo mong muốn doanh nghiệp mình có và phải xây dựng từng bước.

Các giá trị được thể hiện **có thể được xem là đúng hay sai, hợp lý hay không tùy thuộc vào trình độ nhận thức, kinh nghiệm của riêng mỗi cá nhân.** Khi các giá trị này được minh chứng bằng thực tiễn của doanh nghiệp thì sẽ trở thành những ngầm định nền tảng (cấp thứ 3).

Ví dụ, giám đốc nhân sự của công ty mong muốn công ty được trẻ hóa đội hình bởi vì ông ta nghĩ rằng người trẻ thì làm việc tốt hơn đối với tính chất kinh doanh của

doanh nghiệp trong giai đoạn này, nhưng ý kiến này không được nhiều người ủng hộ vì chưa được minh chứng; bằng quyền lực của mình giám đốc nhân sự có thể ra qui định cho các phòng ban trong công ty phải tuyển người trong khoảng 25-35 tuổi. Khi những người trẻ tuổi thành công trong doanh nghiệp và dần dần quan điểm này thông qua một **cơ chế chuyển đổi** từ niềm tin một cá nhân → niềm tin, những giá trị được chia sẻ chung → ngầm định nền tảng trong công tác tuyển dụng của tất cả phòng ban doanh nghiệp.

Để trở thành những ngầm định nền tảng, các giá trị về giá trị phải **minh chứng** được tính chất thích hợp, đúng đắn trong một thời gian đủ dài và ngay cả khi môi trường thay đổi trong suốt quá trình chuyển đổi trên.

Các giá trị thể hiện sẽ giúp ta dự đoán được điều mà lãnh đạo, nhân viên doanh nghiệp sẽ **nói** trong nhiều hoàn cảnh nhưng có thể không phải là những điều thực sự được **hành động**. Ví dụ một công ty nói rằng họ luôn trân trọng giá trị của nhân viên, tạo môi trường làm việc tốt nhất cho nhân viên, nhưng có thể thực tế một số hành động thì không thể hiện mạnh, tuyệt đối điều này.

Cấp thứ ba là các ngầm định nền tảng. Đó là các niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và xúc cảm được coi là đương nhiên ăn sâu trong tiềm thức mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Các ngầm định nền tảng này là nền tảng cho các giá trị và hành động của mỗi thành viên. **Không có sự tranh luận, suy xét đúng sai** cho các ngầm định nền tảng, nó được coi là chân lý cho hoạt động của doanh nghiệp, đây cũng là gốc rễ, bản chất của đặc trưng văn hóa doanh nghiệp. Do đó, việc thay đổi các ngầm định nền tảng trong doanh nghiệp là điều hết sức khó khăn, nhưng ngược lại để **giải quyết tận gốc rễ các vấn đề văn hóa** của doanh nghiệp là phải giải quyết, thay đổi được các ngầm định nền tảng. Chẳng hạn, có một giả định rằng để hoàn tất thủ tục hành chính một cách nhanh gọn thì phải hối lộ quan chức nhà nước, và thực tế cũng đã chứng minh điều ấy và qua thời gian đủ dài nó trở thành những ngầm định nền tảng, cứ làm thủ tục hành chính là phải chi tiền hối lộ, doanh nghiệp mặc nhiên thừa nhận khoản chi phí không có hóa đơn này, tạo lập một tập tính không tốt trong công tác kinh doanh. Nhưng để thay đổi ngầm định đòi hỏi nhiều yếu tố như là sự thay đổi về thủ tục hành chính, đạo đức của cán bộ nhà nước, văn hóa kinh doanh lành mạnh của doanh nghiệp, tôn trọng luật lệ v.v...

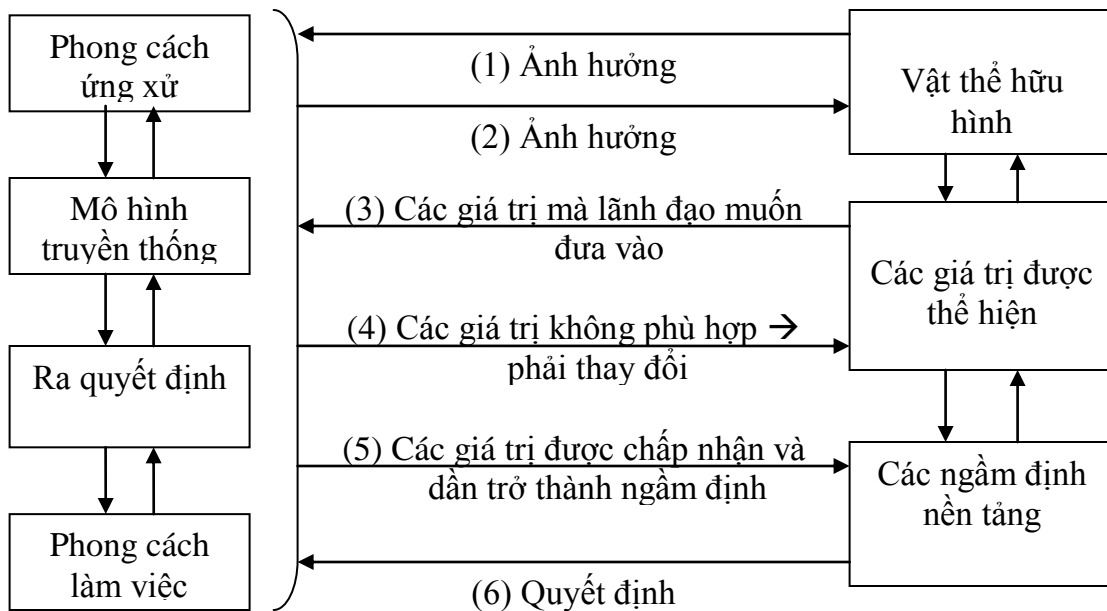
Những giá trị, ngầm định nền tảng là khó thấy nhưng nó đóng vai trò rất quan trọng đối với nhân viên doanh nghiệp trong việc nhận thức văn hóa doanh nghiệp. Nó chi phối hành động của nhân viên. Đây là những giá trị văn hóa cấp cao, văn hóa chìm còn những thực thể hữu hình là giá trị văn hóa cấp thấp, văn hóa nổi.

Như vậy Văn hoá doanh nghiệp không phải là những khẩu hiệu của ban lãnh đạo được treo trước cổng, trên hành lang hay trong phòng họp. Đó chỉ là ý muốn, ý tưởng. Những gì chúng ta mong muốn có thể rất khác với những giá trị, niềm tin, chuẩn mực được thể hiện trong thực tế và trong hành vi của mỗi thành viên.

iii. Cách vận hành của văn hóa doanh nghiệp

Các cấp độ của Văn hóa doanh nghiệp có quan hệ tương hỗ với cách thức mà một doanh nghiệp vận hành bao gồm: phong cách ứng xử, mô hình doanh nghiệp, ra quyết định và phong cách làm việc. Mô hình dưới đây thể hiện mối liên hệ đó.

Bên phải mô hình là văn hoá doanh nghiệp dưới dạng quan sát “thấy” được. Còn bên trái là các “phương tiện” để văn hoá doanh nghiệp thể hiện ra ngoài. Các quan hệ được lý giải như sau:



(1) Các vật thể hữu hình (như văn phòng, bàn ghế, tài liệu...) là môi trường mà nhân viên làm việc. Chúng là nhân tố duy trì và có ảnh hưởng trực tiếp lên phong cách làm việc, cách ra quyết định, phong cách giao tiếp và đối xử. Ví dụ: điều kiện làm việc tốt hơn thì việc giao tiếp cũng sẽ thuận lợi hơn...

(2) Ngược lại phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp và đối xử có ảnh hưởng trở lại đối với những vật thể hữu hình. Phong cách làm việc chuyên nghiệp phải được trang bị những công cụ làm việc hiện đại phù hợp. Giao tiếp chủ yếu bằng e-mail thì cần một hệ thống máy vi tính nối mạng thông suốt...

(3) Các giá trị được thể hiện được chia thành hai thành phần. Thành phần thứ nhất là các giá trị tồn tại một cách tự nhiên khách quan. Một số trong các giá trị đó được coi là đương nhiên chúng ta gọi đó là các ngầm định nền tảng. Thành phần thứ hai là các giá trị chưa được coi là đương nhiên và các giá trị mà lãnh đạo mong muốn đưa vào doanh nghiệp mình. Những giá trị được các thành viên chấp nhận thì sẽ tiếp tục được duy trì theo thời gian và dần dần ăn sâu vào tiềm thức mỗi thành viên. Sau một thời gian đủ lớn thì các giá trị này trở thành các ngầm định theo mối quan hệ (6).

(4) Tuy nhiên, con người đặc biệt là các nhân viên cấp thấp rất nhạy cảm với sự thay đổi môi trường làm việc và các giá trị mà lãnh đạo đưa vào. Thông thường sự thay đổi này thường bị từ chối khi nhân viên cảm thấy không an toàn. Các giá trị không được nhân viên thực hiện sẽ phải thay đổi hoặc loại bỏ khỏi danh sách các giá trị cần đưa vào.

(5) Một khi các giá trị được kiểm nghiệm qua phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp, đối xử nếu các giá trị đó là phù hợp và dần dần ăn sâu vào tiềm thức mỗi thành viên và được coi là đương nhiên thì nó sẽ trở thành ngầm định. Và đến đây việc đưa một giá trị mong muốn vào doanh nghiệp thành công.

(6) Các ngầm định thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn đến phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp và đối xử. Sự ảnh hưởng của các ngầm định nền tảng còn lớn hơn rất nhiều so với sự ảnh hưởng của các giá trị được thể hiện.

Ví dụ: Một doanh nghiệp muốn tất cả nhân viên của mình đều làm việc đúng giờ. Ban đầu có thể sẽ có một số người phản đối. Các biện pháp khuyến khích, ép buộc được thực hiện một cách thích hợp sẽ tạo ra một nề nếp (mặc dù có đôi chút ép buộc). Theo

thời gian, việc làm việc đúng giờ dần trở thành thói quen. Cho đến khi nó trở thành phản xạ tự nhiên, ăn sâu vào tiềm thức và mọi người cảm thấy hạnh diện vì điều đó. Lúc đó giá trị này đã trở thành ngầm định. Các nhân viên mới vào doanh nghiệp cũng thấy ngay phong cách làm việc đúng giờ, hòa mình theo để thể hiện mình là thành viên của doanh nghiệp.

Hiểu được mô hình trên mới có thể xây dựng được Văn hóa doanh nghiệp mà mình mong muốn.

1.1.2. Mối quan hệ giữa Văn hóa doanh nghiệp và văn hóa dân tộc

Văn hóa dân tộc có ý nghĩa quyết định to lớn đối với Văn hóa doanh nghiệp. Bởi vì doanh nghiệp là một tế bào của xã hội, trong đó bao gồm những cá nhân đồng thời là thành viên của xã hội, dân tộc nơi doanh nghiệp tồn tại. Những con người của doanh nghiệp trước khi trở thành những thành viên của doanh nghiệp, đều được nuôi dưỡng, thấm nhuần văn hóa dân tộc nơi mình sinh ra và lớn lên.

Văn hóa dân tộc sẽ giúp hình thành nên bản sắc văn hóa riêng, đặc thù cho Văn hóa doanh nghiệp. Người Trung Quốc với tính cộng đồng cao nên đặc thù của Văn hóa doanh nghiệp Trung Quốc cũng là tính cộng đồng, liên kết, hợp tác lẫn nhau cao. Người Hàn Quốc với sự cần cù, quyết tâm nên họ được mệnh danh là những người Đức của Châu Á, trong kinh doanh họ rất quyết tâm đạt bằng được mục tiêu đặt ra.

Hiểu được mối quan hệ giữa văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp càng có **ý nghĩa to lớn trong thời đại ngày nay,** khi hội nhập kinh tế ngày càng rộng rãi và các quốc gia trên thế giới ngày càng xích lại gần nhau thì văn hóa dân tộc trở thành trung tâm của sự chú ý, ngày càng trở nên quan trọng đối với doanh nghiệp, đặc biệt là trong các tập đoàn đa quốc gia có hoạt động trên khắp thế giới. Sự khác biệt giữa các quốc gia hay nói cách khác văn hóa dân tộc có ảnh hưởng quan trọng đến việc đoán biết hành vi ứng xử của những tổ chức ở các quốc gia khác nhau.

Một câu hỏi đặt ra với các công ty đa quốc gia là liệu văn hóa dân tộc có mâu thuẫn với văn hóa doanh nghiệp không? Liệu IBM ở Đức thể hiện văn hóa dân tộc Đức hơn là văn hóa của tập đoàn IBM.

Những nghiên cứu chỉ ra rằng **văn hóa dân tộc tác động đến nhân viên lớn hơn văn hóa doanh nghiệp**. Nhà lãnh đạo người Đức, nhân viên Đức, công ty IBM ở Đức sẽ chịu ảnh hưởng lớn bởi văn hóa Đức hơn là văn hóa của IBM. Và khi có mâu thuẫn giữa văn hóa dân tộc và Văn hóa doanh nghiệp thì hoặc là văn hóa dân tộc sẽ thắng thế hoặc là doanh nghiệp đó không được thừa nhận tại quốc gia đó.

Một trong những ví dụ điển hình về việc giải quyết mối quan hệ giữa Văn hóa doanh nghiệp và văn hóa dân tộc là trong việc **thuê mướn nhân viên**. Công ty IBM ở Đức sẽ ít quan tâm đến việc tuyển dụng một người Đức kiểu mẫu để làm cho IBM ở Đức, mà là tìm một người Đức mà bản thân họ phù hợp với phong cách làm việc của IBM nói chung. Như thế thì việc giải quyết mâu thuẫn giữa văn hóa dân tộc và Văn hóa doanh nghiệp trở nên đơn giản hơn.

Một ví dụ khác làm sáng tỏ hơn về mối quan hệ này là **tính cách chung của một dân tộc quyết định xu hướng nghề nghiệp của dân tộc đó và tác động đến doanh nghiệp đặt ở dân tộc đó**. Một người Đức mà có nhu cầu tự trị cao thì thường thích đầu quân cho Olivetti hơn là IBM, bởi vì văn hóa của Olivetti thì không quá kiểu cách và tự do hơn rất nhiều so với IBM. Hơn nữa Olivetti thích tuyển dụng những cá nhân có tính cách không chần chừ, chấp nhận rủi ro cao và sáng tạo – những phẩm chất mà một công ty IBM hoạt động ở Đức không ưa thích.

Như vậy, văn hóa dân tộc góp phần tạo nên bản sắc riêng cho doanh nghiệp và doanh nghiệp khi xâm nhập vào các quốc gia khác nhau phải tìm hiểu văn hóa dân tộc và điều chỉnh Văn hóa doanh nghiệp mình phù hợp thì mới có thể thành công ở quốc gia đó.

1.1.3. Văn hóa doanh nghiệp trong một tập đoàn đa quốc gia

Trong một tập đoàn đa quốc gia, văn hoá doanh nghiệp của một công ty con thường bao gồm văn hoá chính thống của tập đoàn đa quốc gia và văn hoá thành phần gắn liền với văn hoá của xã hội nơi công ty tồn tại.

Văn hóa chính thống là những giá trị cốt lõi của tập đoàn được chia sẻ bởi đại đa số các thành viên. Người ta sẽ nghĩ ngay đến những giá trị văn hóa này khi nói về doanh nghiệp đó, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Chẳng hạn, BP ở khắp nơi trên

thế giới đều nổi tiếng với phương châm bảo vệ môi trường nơi mình hoạt động, Wal-mart với phong cách chăm sóc khách hàng ân cần, chu đáo...

Văn hóa thành phần là những giá trị văn hoá được chia sẻ trong từng chi nhánh, bộ phận, nhóm gắn liền và phụ thuộc vào văn hoá chính thống và văn hoá xã hội nơi mình tồn tại. Văn hoá thành phần có thể làm yếu và làm xói mòn văn hoá doanh nghiệp nếu nó mâu thuẫn với văn hoá chính thống.

Để thành công thì hai hình thức văn hóa này không thể tách biệt, hoặc tồn tại riêng lẻ, đối kháng mà phải có mối **quan hệ tương trợ nhau**. Trong đó giá trị văn hóa chính thống phải mang tính chất **chi phối** văn hóa thành phần. Có như vậy mới có thể tạo nên hình ảnh, bản sắc riêng của tập đoàn đa quốc gia dù ở bất kỳ đất nước nào, cũng như hỗ trợ đắc lực cho quá trình ra quyết định, thực hiện những chiến lược, những thay đổi của tập đoàn đa quốc gia trong môi trường đầy rẫy cạnh tranh, đòi hỏi tính kịp thời và chính xác như ngày nay.

1.2 LỢI ÍCH CỦA VIỆC XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Có những doanh nghiệp đánh giá thấp vai trò của văn hóa, trong những năm đầu thành lập, cứ loay hoay với những chiến lược về vốn, về sản phẩm, phân phối mà quên đi việc xác định cho doanh nghiệp những định hướng, kim chỉ nam cho tất cả các hành động. Và kết quả là sau vài năm thành lập, họ không biết mình nên phát triển doanh nghiệp như thế nào, hoàn toàn **mất phương hướng** như lạc trong rừng rậm với vô số vấn đề phải giải quyết, không biết ưu tiên cái nào. **Xuất phát điểm của doanh nghiệp sẽ rất cao nếu nó được xây dựng trên nền tảng văn hóa.**

1.2.1. Đối với doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là một **tài sản vô hình** của doanh nghiệp, có vai trò to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp, là **nền tảng**, là **mục tiêu**, là **động lực** và là **hệ điều tiết** của sự phát triển.

- **Giảm xung đột giữa các thành viên và giữa cá nhân & tập thể**

Văn hoá doanh nghiệp là keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên **thống nhất về cách hiểu vấn đề**, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành

động. Khi ta phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất.

Văn hóa doanh nghiệp còn đóng một vai trò then chốt trong việc **giải quyết tận gốc rễ** vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Sự khác nhau giữa mục tiêu của doanh nghiệp và cá nhân là vấn đề mang tính nền tảng trong quản lý kinh tế. Tuy nhiên nếu văn hóa có thể hướng tất cả các thành viên về mục tiêu chung thì cấp quản lý chẳng cần lo lắng cung cấp các giải pháp khuyến khích vật chất, mà bản thân các thành viên sẽ **tự nguyện, nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung**.

- **Điều phối và kiểm soát:**

Văn hoá doanh nghiệp điều phối và kiểm soát hành vi cá nhân bằng các **câu chuyện**, truyền thuyết; các **chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc**... Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ góp phần định hướng tốt cho doanh nghiệp trong tất cả các mặt của doanh nghiệp như phong cách lãnh đạo, văn hóa kinh doanh, văn hóa chất lượng, văn hóa tổ chức. Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hoá doanh nghiệp giúp ta **thu hẹp phạm vi các lựa chọn** phải xem xét.

- **Tạo động lực làm việc:**

Văn hóa doanh nghiệp không phải là những qui định cứng nhắc cản trở tính sáng tạo của thành viên, ngược lại, những **quan niệm chung về giá trị** doanh nghiệp và những **mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên** mà văn hóa doanh nghiệp mang lại sẽ tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh, thúc đẩy khả năng đổi mới và sáng tạo của nhân viên. Văn hoá doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm; giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng. Đây là **lợi ích quan trọng nhất** của văn hóa doanh nghiệp bởi vì không có gì quý hơn yếu tố con người trong doanh nghiệp, con người là nhân tố chủ chốt quyết định tất cả sự thành bại của doanh nghiệp.

- **Lợi thế cạnh tranh:**

Tổng hợp các yếu tố gắn kết, điều phối, kiểm soát, tạo động lực... làm **tăng hiệu quả** hoạt động và **tạo sự khác biệt** trên thị trường. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

1.2.2. Đối với bên ngoài doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là **bản sắc** của doanh nghiệp, là **sức hấp dẫn** của doanh nghiệp đối với khách hàng, các đối tác, cơ quan quản lý, chính phủ; tạo nên thương hiệu cho doanh nghiệp giúp phân biệt với các doanh nghiệp khác. Trong thời đại kinh doanh ngày nay, các đối tác bên ngoài sẽ trở nên xét nét hơn bất kỳ thời nào so với quá khứ, **các mối quan hệ dựa vào sự tín nhiệm đối với doanh nghiệp hơn là những cái lợi trước mắt**. Văn hóa doanh nghiệp giúp **củng cố các mối quan hệ** với bên ngoài doanh nghiệp cũng như là **yếu tố thu hút** khách hàng, đối tác đến với doanh nghiệp, đặc biệt là khách hàng, đối tác cũng có văn hóa lành mạnh. Cụ thể:

- **Khách hàng** sẽ cảm thấy an tâm, tự hào khi sử dụng những sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Họ sẽ trung thành hơn với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp; dễ dàng chấp nhận những sản phẩm mới của doanh nghiệp, khó bị lôi kéo bởi các mặt hàng thay thế cạnh tranh khác của đối thủ. Hơn nữa, họ có thể là những người tuyên truyền, quảng cáo đáng tin cậy nhất của doanh nghiệp.
- **Các đối tác** sẽ tự tin hơn khi giao dịch với doanh nghiệp và họ có thể đưa ra những mức giá ưu đãi, cùng doanh nghiệp vào sinh ra tử trong những lúc khó khăn, giữ vững những cam kết với doanh nghiệp...
- **Cơ quan quản lý, chính phủ** khi tiếp xúc với cách doanh nghiệp mà văn hóa của họ đã được minh chứng theo thời gian thì sẽ cảm thấy tin tưởng hơn ở doanh nghiệp và do đó giảm bớt những thủ tục không cần thiết như là phải làm đối với một doanh nghiệp không có thương hiệu. Hơn thế nữa, doanh nghiệp còn nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của cơ quan quản lý, chính phủ trong công việc kinh doanh, ví dụ nhận được sự hỗ trợ của nhà nước trong việc giới thiệu, xuất khẩu sản phẩm ra thị trường nước ngoài.

1.2.3. Đối với việc xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng chính là xây dựng thương hiệu cho doanh nghiệp và cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp đi từ cái gốc xây dựng con người văn hóa cho doanh nghiệp – văn hóa tổ chức, xác định văn hóa trong kinh doanh, văn hóa lãnh đạo, văn hóa chất lượng...; xác định định hướng, mục tiêu cho sự tồn tại của doanh nghiệp cũng như sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Kết tinh của các giá trị văn hóa này tạo ra thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Tùy theo đặc tính của sản phẩm, chiến lược của công ty mà một số doanh nghiệp có thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu riêng cho sản phẩm như các nhãn hiệu rượu mạnh Henessy, XO, Napoleon đều thuộc hiệp hội Cognac; Công ty Unilever có Dove, Omo, Sunsilk, Hazeline v.v... hoặc chỉ có một tên gọi và cũng là tên gọi của công ty cho tất cả sản phẩm của mình, ví dụ như Sony có các sản phẩm ti vi, máy nghe nhạc đều mang nhãn hiệu Sony; tất cả sản phẩm của công ty Honda như ô tô, xe máy, máy thủy, cưa máy... đều mang nhãn hiệu Honda

Thương hiệu sản phẩm tạo ra vị thế về chất lượng sản phẩm. Người tiêu dùng nhìn vào thương hiệu sản phẩm để đánh giá chất lượng sản phẩm, bên cạnh đó thương hiệu doanh nghiệp giúp người tiêu dùng đánh giá về mức độ uy tín, đạo đức của doanh nghiệp. Điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với người tiêu dùng, đối tác, chính phủ có văn hóa khi biết rằng họ không tiếp tay cho những doanh nghiệp không có đường lối kinh doanh đúng đắn, có thể gây hại cho con người và môi trường.

Tất cả những vai trò trên của văn hóa doanh nghiệp cuối cùng sẽ giúp doanh nghiệp tăng trưởng và phát triển, kết tinh thành lợi nhuận của doanh nghiệp – yếu tố quyết định sự sống còn của một doanh nghiệp. Có thể nói khi tất cả những cái khác mất đi mà Văn hóa doanh nghiệp vẫn còn thì doanh nghiệp vẫn có cơ hội tồn tại và phát triển, nhưng ngược lại nếu văn hóa đã mất thì doanh nghiệp không thể trường tồn được. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp đều gắn với việc có tạo ra bản sắc riêng của Văn hóa doanh nghiệp.

1.3 XÂY DỰNG, DUY TRÌ VÀ PHÁT HUY VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một **quá trình tổng thể bao gồm nhiều bước liên quan**. Vậy để xây dựng văn hoá doanh nghiệp một cách tổng thể thì cần theo những bước cụ thể nào?

Có nhiều mô hình được các nhà nghiên cứu đề xuất trong đó **mô hình 11 bước** của hai tác giả **Julie Heifetz & Richard Hagberg**¹ đã đưa ra những bước đi cụ thể, rõ ràng nhất:

- (1) **Tìm hiểu môi trường** và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược doanh nghiệp trong tương lai. Xem xét có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược doanh nghiệp trong tương lai.
- (2) **Xác định** đâu là **giá trị cốt lõi** làm cơ sở cho thành công. Đây là **bước cơ bản** nhất để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim, linh hồn của doanh nghiệp.
- (3) **Xây dựng tầm nhìn** mà doanh nghiệp sẽ vươn tới. Tầm nhìn chính là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Tầm nhìn chính là định hướng để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Có thể doanh nghiệp mà ta mong muốn xây dựng hoàn toàn khác biệt so với doanh nghiệp hiện đang có.
- (4) **Đánh giá văn hóa hiện tại** và xác định những yếu tố văn hoá nào cần thay đổi. Sự thay đổi hay xây dựng văn hoá doanh nghiệp thường bắt đầu bằng việc đánh giá xem văn hoá hiện tại như thế nào và kết hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Đánh giá văn hoá là một việc cực kỳ khó khăn vì văn hoá thường khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí đánh giá. Những ngầm định không nói ra hay không viết ra thì càng khó đánh giá. Thường thì con người hoà mình trong văn hoá và không thấy được sự tồn tại khách quan của nó.
- (5) Khi chúng ta đã xác định được một văn hoá lý tưởng cho doanh nghiệp mình và cũng đã có sự thấu hiểu về văn hoá đang tồn tại trong doanh nghiệp mình. Lúc này sự tập trung tiếp theo là làm thế nào để **thu hẹp khoảng cách** giữa những giá trị chúng ta hiện có và những giá trị chúng ta mong muốn.
- (6) **Xác định vai trò của lãnh đạo** trong việc dẫn dắt thay đổi văn hóa. Lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho việc xây dựng văn hoá. Lãnh đạo là người đề xướng và

¹ Trích dẫn từ bài viết “Xây dựng văn hoá doanh nghiệp” của TS Phan Quốc Việt & Ths Nguyễn Huy Hoàng

hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để xây dựng. Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên.

- (7) Khi khoảng cách đã được xác định thì việc tiếp theo là soạn thảo một **kế hoạch hành động** bao gồm các mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc và trách nhiệm cụ thể. Cái gì là ưu tiên? Đây là chỗ chúng ta cần tập trung nỗ lực? Cần những nguồn lực gì? Ai chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể? Thời hạn hoàn thành?
- (8) **Phổ biến** nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động và động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi. Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống nhân viên. Họ cần được biết sự thay đổi đó đem lại điều tốt đẹp cho họ. Sự động viên, khuyến khích sẽ dễ dàng hơn khi mọi người được biết vai trò của mình là đóng góp và xây dựng tương lai doanh nghiệp.
- (9) **Nhận biết các trở ngại** và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó. Lôi kéo mọi người ra khỏi vùng thoải mái của mình là một công việc rất khó. Vì vậy người lãnh đạo phải khuyến khích, động viên và chỉ cho nhân viên thấy lợi ích của họ tăng lên trong quá trình thay đổi.
- (10) **Thể chế hóa**, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi văn hóa. Các hành vi, quyết định của lãnh đạo phải thể hiện là mẫu hình cho nhân viên noi theo và phù hợp với mô hình văn hoá đã xây dựng. Trong giai đoạn này các hành vi theo mẫu hình lý tưởng cần được khuyến khích, động viên. Hệ thống khen thưởng phải được thiết kế phù hợp với mô hình xây dựng văn hoá doanh nghiệp.
- (11) Tiếp tục đánh giá Văn hóa doanh nghiệp và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi. Văn hoá không phải là bất biến vì vậy khi ta đã xây dựng được một văn hoá phù hợp thì việc quan trọng là **liên tục đánh giá và duy trì các giá trị tốt**, truyền bá những giá trị đó cho nhân viên mới.

Trong tất cả 11 bước của mô hình, **người lãnh đạo đóng vai trò quyết định**. Họ có thể là người trực tiếp đánh giá văn hóa doanh nghiệp, người đưa ra những giá trị văn hóa họ mong muốn vào trong tổ chức hoặc họ có thể đóng vai trò lãnh đạo tập thể trong

từng bước xây dựng của mô hình. **Việc thành công hay thất bại của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào phẩm chất, phong cách, năng lực của nhà lãnh đạo.** Nếu phẩm chất, phong cách lãnh đạo phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức, năng lực lãnh đạo của họ cao họ sẽ thực hiện thành công vai trò của mình. Ngoài ra, việc các thành viên trong doanh nghiệp lĩnh hội các giá trị đến đâu còn tùy thuộc vào **sức mạnh chuẩn mực** của giá trị, **sự hòa hợp** giữa các tổ chức trong doanh nghiệp, **hiệu quả của việc truyền đạt** các giá trị.

Như vậy, xây dựng văn hoá doanh nghiệp không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mong muốn của nhà lãnh đạo rồi treo lên tường thành những qui định mà là làm sao để hòa những qui định này vào trong mọi hành động của doanh nghiệp và trong mọi hoàn cảnh, lúc thịnh vượng cũng như lúc khó khăn. Quá trình này không những đòi hỏi vai trò dẫn dắt của nhà lãnh đạo mà còn đòi hỏi sự hỗ trợ, nỗ lực, đồng tâm và kiên trì của tất cả nhân viên thì mới có thể thành công được.

1.3.2. Duy trì và phát huy Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa được định nghĩa là những bản sắc do con người tạo ra nên việc duy trì và phát huy Văn hóa doanh nghiệp cũng phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người, doanh nghiệp cần chú ý một số vấn đề sau trong công tác tuyển dụng, đào tạo nhân viên; phẩm chất của nhà lãnh đạo và trong việc lưu giữ những đặc trưng văn hóa.

Tuyển dụng: như những phân tích ở trên, văn hóa dân tộc, tính cách tồn tại trong mỗi cá nhân ảnh hưởng rất lớn đến khả năng hòa nhập văn hóa của doanh nghiệp. Tốt hơn hết là doanh nghiệp nên chọn những **nhân viên mà tính cách của họ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.** Rõ ràng, một cá nhân ưa thích sự trật tự, điềm đạm, ổn định thì khó có thể hòa hợp được trong môi trường doanh nghiệp đòi hỏi sự năng động, nhanh nhẹn, chấp nhận mạo hiểm.

Đào tạo: không một nhân viên mới nào có thể thích ứng ngay được với Văn hóa doanh nghiệp cho dù những tính cách của họ có thể đã rất phù hợp với Văn hóa doanh nghiệp. Như đã phân tích ở mục 1.1.1, Văn hóa doanh nghiệp bao gồm ba thành phần là vật thể hữu hình, giá trị thể hiện và những ngầm định nền tảng. Nhân viên mới cần được đào tạo, **hướng dẫn** rõ ràng cụ thể về những đặc trưng văn hóa thông qua những vật thể

hữu hình và những giá trị thể hiện của doanh nghiệp. Những ngầm định nền tảng chỉ có thể có được khi nhân viên đó thật sự hòa nhập vào môi trường doanh nghiệp lúc đó tự động họ sẽ vận dụng những ngầm định nền tảng trong những hành động của mình. **Cẩm nang** về nguyên tắc, triết lý, phương châm hoạt động của doanh nghiệp là rất hữu ích cho việc đào tạo này. Những buổi **tiếp xúc, trò chuyện** với ban lãnh đạo, bộ phận nhân sự, bộ phận chuyên môn sẽ góp phần làm sáng tỏ hơn những khúc mắc xung quanh Văn hóa doanh nghiệp.

Phẩm chất của người lãnh đạo: đây là **yếu tố then chốt** trong việc duy trì và phát huy văn hóa doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo – những người lái tàu của con tàu doanh nghiệp phải thật sự là những người không những **thấm nhuần** văn hóa doanh nghiệp mà phải là những người **có khả năng** đưa ra những định hướng phù hợp về Văn hóa doanh nghiệp từng thời kỳ; **có tố chất**, tính cách phù hợp với Văn hóa doanh nghiệp mà doanh nghiệp hướng tới. Mẫu người lãnh đạo ưa thích quyền lực cá nhân thì không thể lãnh đạo một tập thể dân chủ, tôn trọng sự tự do cá nhân.

Lưu giữ những đặc trưng Văn hóa doanh nghiệp: việc duy trì những bản sắc tiên tiến được kế thừa của văn hóa doanh nghiệp cũng không thể thành công trọn vẹn nếu có những lệch lạc trong việc hiểu biết văn hóa doanh nghiệp. Lưu giữ những cuốn cẩm nang, những **ghi chép trung thực** về đặc trưng Văn hóa doanh nghiệp là điều cần thiết để duy trì Văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt là đối với doanh nghiệp thường xuyên có sự thay đổi to lớn, đột ngột của những nhà quản lý.

Văn hóa hình thành theo thời gian, là yếu tố không dễ gì thay đổi nhanh chóng, doanh nghiệp thừa nhận những giá trị văn hóa khi những giá trị văn hóa đó đã chứng minh được sự thành công trong quá khứ. Việc duy trì văn hóa là quan trọng trong sự thành công tiếp tục của doanh nghiệp trong tương lai, tuy nhiên doanh nghiệp cần phải luôn xem xét những giá trị văn hóa nào nên tiếp tục được duy trì, phát huy trong bối cảnh hiện tại cũng như những giá trị văn hóa nào không còn phù hợp, cản trở cho sự phát triển của doanh nghiệp thì cần phải thay đổi, loại trừ. Có như thế mới đảm bảo sự thành công lâu dài của doanh nghiệp. Văn hóa có ý nghĩa kế thừa và phát huy chứ không có nghĩa là vĩnh cửu.

1.4 MỘT SỐ GƯƠNG XÂY DỰNG THÀNH CÔNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Trong nhiều lý giải cho sự thịnh vượng và phát triển lâu dài của các doanh nghiệp ở Mỹ hay ở Nhật, các nhà nghiên cứu đều có chung một tổng kết là do các doanh nghiệp đó có nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh. Sau đây là đặc trưng văn hóa doanh nghiệp của 2 tập đoàn nổi tiếng thế giới (Johnson & Johnson và Honda) và một điển hình ở Việt Nam (công ty Unilever Việt Nam).

1.4.1. Tập đoàn Johnson & Johnson Mỹ

Jonhson & Johnson (vt-J&J) là tập đoàn **dẫn đầu thế giới** về những sản phẩm chăm sóc sức khỏe cũng như cung cấp những dịch vụ liên quan cho người tiêu dùng, công ty dược, dụng cụ y tế và lĩnh vực chẩn đoán bệnh. J&J được thành lập vào năm 1885 bởi hai anh em nhà Johnson, Robert Wood Johnson và Edward Mead Johnson tại New Brunswick, New Jersey, Hoa Kỳ. J&J là công ty tiên phong, phát minh ra băng y tế tiệt trùng; bộ sản phẩm **phấn thơm, sữa tắm**... cho trẻ em nổi tiếng trên thế giới cho đến ngày nay. **Băng y tế BAND-AID®** Brand Adhesive đến nay đã xuất xưởng trên 100 tỷ chiếc, với phát minh này vào năm 1920, J&J đã đóng góp đáng kể vào việc giảm thương vong vì những nguy cơ nhiễm trùng. Công ty cũng dẫn đầu thế giới về sản phẩm **mắt kính sát trùng**. BAND-AID® Brand Adhesive cũng trở thành nhãn hiệu nổi tiếng nhất của công ty. J&J xếp vị **trí thứ 6** trong danh sách những công ty được ngưỡng mộ nhất của tạp chí Fortune năm 2006 và đứng **thứ 32** trong danh sách 500 công ty nổi tiếng nhất thế giới của Fortune năm 2006, **xếp hạng 26** trên 50 công ty thành công nhất của tạp chí Business Week năm 2006. Trong ngành y dược công ty luôn ở **vị trí số 1** trong những khảo sát hàng năm về các công ty trong lĩnh vực này. J&J cũng dẫn đầu cuộc bầu chọn **công ty uy tín nhất nước Mỹ** trong liên tiếp 7 năm kể từ khi cuộc khảo sát bắt đầu.

Đâu là những yếu tố đứng đằng sau những thành công của J&J. Đó chính là **bản sắc văn hóa vì cộng đồng của J&J**. Điều này phần nào được thể hiện qua sự tiên phong tìm ra những phát minh mới có ích cho xã hội của những nhà sáng lập J&J khi đứng trước những nguy cơ hiểm họa bệnh tật của con người. Bản sắc văn hóa này còn được cụ thể hóa trong một trang giấy gọi là **“Các giá trị” (Credo)** của công ty mà đã tồn tại hơn

60 năm. Các giá trị này hướng dẫn công ty trong tất cả các hành động nhằm hoàn thành sứ mệnh của mình đối với khách hàng, nhân viên, cộng đồng và cổ đông. Những giá trị này được chia sẻ cho toàn bộ 230 công ty nhỏ của J&J và được chính thức dịch ra 36 thứ tiếng. Sau đây là bảng các giá trị của J&J được tạm dịch:

CÁC GIÁ TRỊ

*Chúng ta tin tưởng rằng **trách nhiệm đầu tiên của chúng ta là đối với bác sỹ, y tá, bệnh nhân, đối với cha, mẹ và tất cả những người đã sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Để đáp ứng những nhu cầu đó, mọi điều chúng ta làm phải đạt được chất lượng cao. Chúng ta phải liên tục cải tiến chi phí để có thể duy trì giá cả thích hợp. Những đơn đặt hàng của khách hàng phải được phục vụ một cách nhanh chóng và chính xác. Những nhà cung cấp và nhà phân phối của chúng ta phải được hưởng những lợi nhuận thích hợp.***

*Chúng ta có **trách nhiệm với nhân viên**, tất cả những người làm việc với chúng ta trên toàn thế giới. Mỗi người đều phải được xem như những cá nhân độc lập. Chúng ta **tôn trọng** chân giá trị của mỗi người, và ghi nhận công lao của họ. Họ phải có được cảm giác **an toàn** trong công việc. Những bồi thường phải công bằng và hợp lý. **Điều kiện làm việc** phải gọn gàng, sạch sẽ và an toàn. Chúng ta phải nhiệt tâm **giúp đỡ nhân viên** hoàn thành trách nhiệm của họ đối với gia đình. Nhân viên phải được **tự do đóng góp ý kiến** cũng như phản nản về những điều chưa hợp lý. Họ phải được **công bằng** trong công việc, và được **bồi dưỡng phát triển** hơn nữa. Chúng ta phải có những **nhà quản lý tốt**, tất cả những quyết định của họ phải công bằng và đạo đức.*

*Chúng ta phải có **trách nhiệm với cộng đồng** nơi chúng ta hoạt động cũng như đối với toàn thế giới. Chúng ta phải là những người **công dân tốt, hỗ trợ việc làm và từ thiện** cũng như **đóng thuế đầy đủ**. Chúng ta phải khuyến khích những cải tiến **văn minh**, điều kiện **sức khỏe và giáo dục** ngày càng tốt hơn. Chúng ta phải bảo đảm **tài sản** chúng ta sử dụng cũng như bảo vệ **môi trường**, và những **nguồn lực thiên nhiên**.*

***Trách nhiệm cuối cùng của chúng ta là đối với những cổ đông.** Công ty phải tạo ra **lợi nhuận đúng đắn**. Chúng ta phải thí nghiệm những **ý tưởng mới**. Nghiên cứu phải được thực hiện đều đặn, những ý tưởng hay phải được phát triển và những **sai lầm** phải*

được đền bù. **Thiết bị mới** phải được mua, **tiện ích mới** phải được cung cấp, **sản phẩm mới** phải được giới thiệu. Phải luôn sẵn sàng các khoản **dự trữ** cho những thời điểm khó khăn, tồi tệ. Khi chúng ta hoạt động theo những nguyên tắc này, các cổ đông sẽ nhận được những lợi ích xứng đáng cho việc đầu tư của mình.

Bảng giá trị thực sự không sáo rỗng, **ngắn gọn, súc tích nhưng rất đầy đủ** ý nghĩa đối với tất cả nhân viên J&J, không kể đó là bộ phận nhân sự, sản xuất, bán hàng, nghiên cứu phát triển...; các chi nhánh hay thành viên J&J... đều nhận biết một cách rõ ràng những phương châm hoạt động của J&J và đều tìm thấy trong đó những giá trị mà bộ phận mình phải đóng góp, tuân theo nhằm góp phần đạt được mục tiêu chung.

Hoàn cảnh ra đời của bảng giá trị này cũng rất ý nghĩa, đó là khi công ty vươn ra thị trường thế giới. Năm 1935 nghĩa là sau 45 năm thành lập, và sau 16 năm kể từ ngày chính thức tiếp cận thị trường thế giới, General Robert Wood Johnson, con trai của người sáng lập Robert Wood Johnson đã nảy ra ý tưởng về trách nhiệm của J&J đối với nhân viên, khách hàng, cộng đồng và cổ đông, lúc đó ông gọi là “*những triết lý kinh doanh mới*” của công ty. Chỉ cho đến năm 1943, ông mới chính thức viết ra *bảng giá trị* với nhiều chi tiết hơn. Ông **khuyến khích các nhà quản lý ứng dụng bảng giá trị này như là một phần triết lý trong hoạt động của họ**. Thông thường thì các tuyên bố về giá trị được xem là cao vời, xa rời với thực tiễn. Nhưng với cách diễn giải đơn giản, dễ hiểu, không màu mè này của General Robert Wood Johnson, những giá trị công ty được chào đón và **dần dần thấm nhuần** vào từng hoạt động của tất cả thành viên công ty. Với việc đặt khách hàng làm trách nhiệm đầu tiên của công ty và cổ đông sau cùng, Robert muốn **thay đổi cách quản lý**, tiếp cận vấn đề của J&J bởi ông tin rằng với việc đặt khách hàng lên đầu tiên sẽ giúp công ty tồn tại tốt và thực tế 60 năm phát triển của J&J đã minh chứng cho điều ấy. Khi viết ra bảng giá trị, Robert Wood Johnson không cho rằng bảng giá trị này có giá trị lâu dài, vĩnh cửu; nhưng thực tế nó đã trở thành những **giá trị không đổi**, những nguồn cảm hứng mạnh hơn bao giờ hết cho tất cả thành viên J&J ngày nay. Tất cả nhân viên J&J đều nhiệt tình tham gia vào những **khảo sát và đánh giá định kỳ** mức độ thành công trong việc thực hiện những trách nhiệm của công ty được liệt kê trong bảng giá trị. Những đánh giá này được **phản hồi lên các nhà quản lý cấp cao** để có

những hành động chỉnh sửa kịp thời. Bảng giá trị đã ra đời cách đây 60 năm nhưng chân lý của nó vẫn tồn tại cho đến ngày nay cho thấy một tầm nhìn tuyệt vời của J&J.

Nhằm đảm bảo công ty thực hiện những trách nhiệm của công ty liệt kê trong bảng giá trị J&J còn **ban hành một số qui định hướng dẫn** cho những quyết định và hành động liên quan. Những qui định bao gồm: Qui định môi trường năng lượng thân thiện; Qui định tuyển dụng những nhân viên trẻ; Qui định về những cơ hội phát triển ngang nhau cho nhân viên; Hướng dẫn về thuê mướn lao động toàn cầu; Qui định về an toàn & sức khỏe; Qui chế thử nghiệm trên động vật; Vấn đề đạo đức trong nghiên cứu và phát triển; Qui tắc kinh doanh; Qui định môi trường toàn cầu;... Những qui định này ứng dụng cho tất cả khía cạnh của công ty và xác lập trách nhiệm của công ty đối với khách hàng, nhân viên, tất cả chi nhánh J&J trên toàn thế giới.

1.4.2. Tập đoàn Honda Nhật Bản

Honda là tập đoàn kinh tế của Nhật Bản chuyên sản xuất và kinh doanh các loại **ô tô, mô tô, máy móc cơ khí động lực**. Người sáng lập ra Honda là ông Shuchir Honda. Honda được **thành lập năm 1946**, đến **năm 1965** Honda trở thành nhà máy sản xuất **xe máy số 1 Nhật Bản và thế giới**, đến nay Honda vẫn giữ vị trí này.

Lúc mới bắt đầu kinh doanh Honda định ra phương châm cơ bản của công ty là: **“không đi sau người khác”**, phải sáng tạo ra tiêu chuẩn kỹ thuật hàng đầu thế giới. Với phương châm rõ ràng, quyết liệt và táo bạo này, cả công ty dốc sức vào nghiên cứu và phát triển kỹ thuật. Honda công khai nêu lên **“mục tiêu lý tưởng của Honda là cả thế giới”** và **giáo dục** cho viên chức toàn công ty cần phải phấn đấu cho mục tiêu vĩ đại ấy. Năm 1954, Honda đưa sản phẩm của mình đi thi tốc độ với xe máy cao cấp nhất thế giới với mục đích là so sánh sản phẩm Honda với các sản phẩm đối thủ khác trên toàn thế giới. Lần thi này công ty không đạt thứ hạng cao, nhưng giúp công ty có nhiều kinh nghiệm để cải tiến sản phẩm. Năm 1959, công ty tham gia thi đấu lần thứ hai và xếp vị thứ 6. Năm 1961, công ty giành được thắng lợi toàn diện từ vị trí thứ nhất đến thứ năm với cả 2 loại xe 125 phân khối và 250 phân khối. Thành tích này chứng minh hùng hồn cho chất lượng số 1 thế giới của Honda chỉ sau 7 năm thử thách trên thị trường quốc tế đồng thời giới thiệu thành công sản phẩm của Honda với thế giới. Nếu năm 1959, Châu

Âu bán sang Mỹ khoảng 80 – 100 ngàn chiếc xe mô tô hai bánh nhưng Nhật Bản chưa bán được chiếc nào thì năm 1963, Honda đã xuất khẩu sang Mỹ 126 ngàn chiếc, năm 1965 tăng lên 440 ngàn chiếc. Đến năm 1983, xe Honda hai bánh chiếm trên 25% thị trường toàn cầu, trở thành xí nghiệp xe máy số 1 thế giới, sản lượng của công ty năm này đã là 3,66 triệu mô tô hai bánh.

Ngày nay phương châm của công ty là cam kết đóng góp lâu dài cho cộng đồng nơi công ty hoạt động cả về mặt kinh tế lẫn xã hội. Công ty quan niệm rằng, trách nhiệm làm cho cộng đồng tốt đẹp hơn cũng quan trọng như việc cung cấp những sản phẩm có chất lượng, thỏa mãn cao nhất sự hài lòng của khách hàng. Phương châm của công ty thể hiện qua hai thông điệp: **“Respect for the Individuals”** (Tôn trọng tất cả cá nhân) và **“The Three Joys”** (Ba niềm vui sướng). Những thông điệp này định hướng cho công ty cũng như từng thành viên của công ty trong tất cả các hoạt động. Thông điệp “Tôn trọng tất cả cá nhân” với 3 yếu tố cơ bản là **sự tin tưởng, sự chủ động, sáng tạo và tính công bằng** thể hiện triết lý của Honda đối với nhân viên. Những triết lý này cũng là phương châm cho mối quan hệ với bên ngoài như nhà cung cấp, khách hàng, đối tác, xã hội. Với thông điệp “Ba niềm vui sướng”, công ty quan niệm tất cả nhân viên tham gia vào 3 công đoạn: mua hàng, sản xuất hàng và bán hàng đều phải cảm thấy vui sướng với công việc. Điều này thể hiện cam kết tạo ra môi trường làm việc tốt đẹp nhất cho nhân viên của Honda. Công ty định ra **tầm nhìn chiến lược (Strategic Vision)** là: **“Xã hội sẽ tốt đẹp hơn với sự hiện diện của Honda”**. **Nhiệm vụ (Mission)** của công ty: “Làm giàu cho xã hội, kinh tế, và giáo dục cộng đồng thông qua sự tham gia của tập thể và cá nhân công ty”. **Mục tiêu cụ thể (Goals)** bao gồm: 1. Nhận biết và hồi đáp lại những nhu cầu của xã hội; 2. Tìm kiếm sự cảm thông, chia sẻ, cam kết của các đối tác; 3. Đầu tư tương thích cho nguồn lực công ty; 4. Tối đa hóa lợi nhuận tiềm năng; 5. Hỗ trợ kế hoạch kinh doanh của Honda.

Tất cả những khẩu hiệu này của công ty giúp định hướng rõ ràng tầm nhìn đối với nhân viên cũng như là kim chỉ nam, cơ sở cho tất cả hành động của họ. Tất cả đã tạo nên bản sắc văn hóa cho Honda trên thế giới.

1.4.3. Công ty Unilever Việt Nam

Unilever là tập đoàn toàn cầu của Anh và Hà Lan nổi tiếng thế giới trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các **mặt hàng chăm sóc gia đình, cá nhân và thực phẩm**. Unilever là một trong những công ty đầu tiên tiếp cận thị trường Việt Nam ngay khi mới mở cửa vào năm 1995. Công ty luôn đạt mức tăng trưởng 2 chữ số trong hơn 10 năm hoạt động qua. Unilever Việt Nam luôn **dẫn đầu thị trường** các sản phẩm chăm sóc gia đình và cá nhân, thực phẩm với thị phần trung bình tất cả các mặt hàng là 60%. Những nhãn hiệu nổi tiếng của Unilever tại Việt Nam như: Sunsilk, Dove, Clear, Lifebuoy, Lux, Pond's, Hazeline, Omo, Viso, Comfort, Sunlight, P/S, Close-up, Knorr, Lipton... góp phần đáng kể **nâng cao chất lượng cuộc sống** của người dân Việt Nam từ sau khi mở cửa, đổi mới kinh tế. Unilever Việt Nam là điển hình của một công ty nước ngoài thành công nhất tại Việt Nam, có **nhieu đóng góp lớn lao cho cộng đồng**. Sau 10 năm hoạt động, Công ty được Nhà nước trao tặng huân chương lao động hạng 2 và nhiều danh hiệu khác như “công ty của năm”, “**doanh nghiệp có phong cách tuyệt vời nhất**”,... Với qui mô hoạt động lớn, phong cách kinh doanh năng động, tính tiên phong trong kinh doanh, Unilever Việt Nam được xem là công ty nước ngoài có ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh tế của các doanh nghiệp ở Việt Nam từ khi mở cửa, đóng góp vào việc nâng cao chất lượng thị trường, nâng cao chất lượng môi trường và là nơi đào tạo được rất nhiều lao động giỏi, năng động, sáng tạo. Unilever Việt Nam còn được xem là mẫu hình của việc **kết hợp thành công văn hóa tập đoàn đa quốc gia và văn hóa địa phương**, điển hình qua việc sáng tạo những sản phẩm mới hiện đại nhưng mang đậm bản sắc Việt Nam và rất thành công trên thị trường như: Sunsilk bồ kết, P/S muối, P/S trà xanh, Viso chanh... Những hoạt động cộng đồng của công ty cũng được đánh giá rất cao như chương trình OMO áo trắng ngời sáng tương lai, P/S bảo vệ nụ cười Việt Nam, những chương trình tài trợ trong công tác giáo dục, nhà tình thương cho mẹ liệt sỹ...

Đạt được tất cả thành quả đó là nhờ “*khát vọng không ngừng chiếm lĩnh trái tim và lòng tin của người tiêu dùng Việt Nam, không tự mãn và dừng lại với kết quả có được, mà hướng tới tương lai với mức phấn đấu cao hơn...khát vọng thay cho kem đánh răng người ta chỉ nói P/S, thay cho bột giặt người ta chỉ nói Omo...khát vọng đưa sản phẩm*”

đến với mọi miền của đất nước... ” (trích lời kêu gọi của Chủ tịch tập đoàn Unilever Việt Nam trong Ngày hội Gia đình Unilever Việt Nam); nhờ sự đồng tâm hợp lực của toàn thể nhân viên, của tất cả các bộ phận cho mục tiêu chung của công ty: **“Hoàn thiện nhu cầu sức khỏe và vẻ đẹp của mỗi gia đình Việt Nam”**; là sự cụ thể hóa phương châm hành động mà đã được hơn 2000 nhân viên Unilever cùng đồng ý xây dựng nên, đó là: 1. **Dám nghĩ dám làm** (Dream it & Do it); 2. **Học hỏi mọi nơi, ứng dụng mỗi ngày** (Learn Everywhere & Apply Everyday); 3. **Lên kế hoạch tốt, hành động chính xác** (Plan well & Do it right the first time); 4. **Cùng hỗ trợ, cùng tranh đua** (Support Each other & Challenge together); 5. **Quyết thành công, mừng thắng lợi** (Make it Success & Celebrate it).

Với mục tiêu, phương châm hoạt động vừa phù hợp với mục tiêu, phương châm hoạt động chung của Unilever toàn cầu, vừa mang bản sắc của dân tộc Việt Nam đã nhanh chóng **thấm nhuần** vào mỗi nhân viên công ty để từ đó **hướng dẫn mỗi hành động** của công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng, cũng như trong khát vọng chiếm lĩnh trái tim của mọi người Việt Nam.

Trên đây chỉ là một số ví dụ về văn hóa doanh nghiệp, qua đó thấy rằng một doanh nghiệp thành công là một doanh nghiệp phải tạo được tầm nhìn chiến lược, phải tạo ra được mục tiêu chung cho toàn thể nhân viên hướng theo, đồng thời có những phương cách để truyền đạt hiệu quả tầm nhìn, phương châm của công ty vào mỗi nhân viên, làm sao để nhân viên đón nhận trọn vẹn những giá trị đó, và những giá trị đó phải trở thành kim chỉ nam ảnh hưởng lên tất cả nhận thức, suy nghĩ, hành động của nhân viên. Có như thế mới phát huy tối đa vai trò của mỗi cá nhân và huy động được sức mạnh tập thể nhằm đạt được mục tiêu chung. Đó chính là vai trò to lớn của văn hóa doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp; trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp; chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Văn hóa doanh nghiệp được biểu hiện ở 3 cấp độ: vật thể hữu hình, các giá trị được thể hiện và các ngầm định nền tảng. Để hiểu được văn hóa doanh nghiệp cần phải đi sâu tìm hiểu cả 3 cấp độ của văn hóa trong đó quan trọng nhất là các ngầm định nền tảng chi phối suy nghĩ, nhận thức và hành động của doanh nghiệp và nhân viên, là nguồn gốc của bản chất văn hóa doanh nghiệp. Có mối liên hệ mật thiết giữa 3 cấp độ của văn hóa và đồng thời với các phương tiện thể hiện ra của văn hóa: phong cách ứng xử, giao tiếp, ra quyết định và phong cách làm việc. Hiểu được mô hình các quan hệ này mới hiểu được toàn bộ văn hóa doanh nghiệp và mới có thể xây dựng hay thay đổi thành công văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa dân tộc có ảnh hưởng to lớn đến việc hình thành bản sắc văn hóa riêng, đặc thù cho văn hóa doanh nghiệp trong thời đại hội nhập mạnh mẽ ngày nay. Trong các tập đoàn đa quốc gia, văn hóa doanh nghiệp bao gồm văn hóa cốt lõi mang tính chất thống trị và văn hóa thành phần. Văn hóa thống trị có tính chất quyết định văn hóa của tập đoàn, văn hóa thành phần phát triển phù hợp với tính cách dân tộc, vị trí địa lý của quốc gia mà tập đoàn đa quốc gia đang hoạt động.

Văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình của doanh nghiệp, có vai trò to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp, là nền tảng, là mục tiêu, động lực và là hệ điều tiết của sự phát triển; là bản sắc, thương hiệu của doanh nghiệp. Xuất phát điểm của doanh nghiệp rất cao nếu doanh nghiệp được xây dựng trên nền tảng văn hóa.

Vai trò, phẩm chất, năng lực của người lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng, duy trì và phát huy văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh đó là vai trò, sức mạnh của chuẩn mực, các giá trị; sự nỗ lực, đồng thuận của toàn thể nhân viên trong quá trình này.

Xây dựng được văn hóa doanh nghiệp là đã tìm ra được tầm thẳm bay thần kỳ cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

2.1 LỊCH SỬ KINH TẾ VIỆT NAM QUA 5 GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN

i. **Giai đoạn 1: Kinh tế Việt Nam thời kỳ phong kiến**

Kinh tế thời kỳ tiền phong kiến: (xuất hiện – 179 trước công nguyên)

Kinh tế thời kỳ nguyên thủy: hoạt động sản xuất trong xã hội về căn bản mang tính cộng đồng, được tiến hành trong phạm vi hẹp, không có giao lưu kinh tế. Hoạt động kinh tế chịu sự chi phối mạnh mẽ của tự nhiên, hái lượm và trồng trọt giữ vai trò chủ yếu trong đời sống kinh tế; chăn nuôi, và thủ công nghiệp xoắn chặt lấy trồng trọt làm thành khối kinh tế mang tính tự nhiên. Sự cấu kết này còn kéo dài tới các thời kỳ lịch sử sau này phản ánh sự trì trệ trong phát triển kinh tế.

Kinh tế thời kỳ đầu dựng nước: chăn nuôi và trồng trọt vẫn đóng vai trò chính, thủ công nghiệp có những tiến bộ như luyện kim, đúc trống đồng. Bắt đầu có sự giao lưu trao đổi mà trống đồng là vật phẩm chủ yếu giữa các miền trong nước và với nước ngoài. Giao lưu trao đổi đánh dấu những tiến bộ về kinh tế kỹ thuật của thời đại này.

Kinh tế thời kỳ phong kiến hóa (179 trước công nguyên - 938)

Đây là thời kỳ Trung Quốc đô hộ Việt Nam. Nông nghiệp vẫn là nghề chính để nuôi sống con người, kinh tế làng xã đã xuất hiện bên cạnh những đồn điền của Nhà nước phong kiến ngoại bang. Thủ công nghiệp truyền thống được bảo lưu, đồng thời tiếp thu được kinh nghiệm và kỹ thuật sản xuất mới nhờ giao lưu kinh tế với nước ngoài phát triển rộng. Thương nghiệp có những chuyển biến đáng chú ý, xuất hiện các chợ địa phương, những trung tâm trao đổi dọc biên giới phía Bắc, giao lưu với nước ngoài như Ấn Độ, Ả Rập, Ba Tư... Tuy nhiên, chính sách nô dịch, bóc lột, đồng hóa của phong kiến Trung Quốc trong suốt thời kỳ này là một trở lực trên con đường phát triển của kinh tế và xã hội Việt Nam.

Kinh tế thời kỳ phong kiến dân tộc tự chủ (938 – 1858):

Đây là thời kỳ Ngô Quyền chiến thắng trên sông Bạch Đằng đến khi Pháp xâm lược Việt Nam. Chính sách kinh tế của Nhà nước là “dĩ nông vi bản”, từ đó đi tới tư

tưởng “trọng nông ức công thương”, công thương nghiệp phát triển trong tình trạng khó khăn, không đủ sức tạo ra hướng đi mới cho nền kinh tế và nền kinh tế vẫn kéo dài trong trạng thái tự cấp, tự túc. Tầng lớp công thương chuyên nghiệp còn quá ít so với dân cư cả nước. Một số triều đại có chủ trương kim hãm giao lưu kinh tế và mở mang thị trường trong nước, thậm chí Nhà nước còn cấm họp chợ vì sợ nông dân tụ tập khởi nghĩa; để phòng thủ xâm lăng, nhà nước còn thực hiện chính sách “bế quan tỏa cảng” trong quan hệ với nước ngoài. Thương nghiệp rơi vào tình trạng khủng hoảng, bế tắc kéo dài.

Nói chung tới nửa đầu thế kỷ XIX dưới triều Nguyễn, nền kinh tế Việt Nam khủng hoảng toàn diện, xu thế trì trệ càng rõ nét. Quan hệ sản xuất phong kiến lỗi thời, kìm hãm sự phát triển của lực lượng sản xuất và các khuynh hướng tiên hóa của xã hội. Tuy nhiên, khác với phương Tây đương thời, ở Việt Nam quan hệ sản xuất mới, lực lượng giai cấp mới đại diện cho trào lưu tiên hóa của lịch sử mới nảy sinh manh nha, chưa thực sự được hình thành, dẫn đến sự trì trệ khủng hoảng là một tất yếu và đất nước chìm ngập trong tình trạng bế tắc.

ii. Giai đoạn 2: Kinh tế Việt Nam trong thời kỳ thực dân Pháp thống trị (1858 – 1945)

Sau thời gian hơn 80 năm đô hộ Việt Nam, tiếng súng và hàng hóa của thực dân Pháp đã làm rung chuyển mạnh xã hội phong kiến Việt Nam, làm chuyển biến tính chất và trình độ nền kinh tế nước ta.

Về tính chất của nền kinh tế: nền kinh tế mất dần tính chất phong kiến thuần túy, trở thành nền kinh tế thuộc địa nửa phong kiến, trong đó kinh tế đế quốc chiếm vị trí thống trị, kinh tế tự cấp tự túc bị thu hẹp, sản xuất hàng hóa phát triển nhưng quan hệ sản xuất phong kiến vẫn được duy trì và tồn tại một cách phổ biến. Quá trình Pháp đô hộ Việt Nam đã rút ngắn thời kỳ thai nghén và ra đời của thành phần kinh tế tư bản tư nhân và giai cấp tư sản Việt Nam. Khi mới hình thành giai cấp tư sản nước ta đã bị Pháp cạnh tranh, chèn ép và chỉ có thể hoạt động được trong những khe hở của chủ nghĩa tư bản độc quyền ngoại quốc.

Về trình độ phát triển của nền kinh tế: một số nhân tố mới xuất hiện đó là những cơ sở hạ tầng trong lĩnh vực giao thông vận tải, những xí nghiệp công nghiệp quy mô lớn

sử dụng máy móc kỹ thuật tương đối hiện đại của thời bấy giờ, những đồn điền trồng cây công nghiệp tập trung với quy mô lớn nhằm mục đích xuất khẩu thu lợi nhuận cao... Các công ty của người Pháp đem theo phương thức kinh doanh của nền sản xuất lớn tư bản với hiệu quả cao hơn nhiều so với sản xuất nhỏ truyền thống. Tuy nhiên, những chuyển biến lớn của kinh tế Việt Nam chủ yếu diễn ra ở các vùng đô thị, còn ở các vùng nông thôn rộng lớn, kinh tế ít chịu tác động trực tiếp của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, nên vẫn bảo lưu gần như nguyên vẹn nền kinh tế phong kiến lạc hậu trong cách thức tổ chức sản xuất và canh tác. Ngoại thương đã xuất hiện, nội thương cũng phát triển nhưng tất cả chủ yếu nhằm phục vụ mục đích vơ vét lợi nhuận của các công ty tư bản Pháp. Trong thời kỳ này, cũng đã có nhiều tư sản Việt Nam (như Lương Văn Can, Mạc Thái Bưởi...) bỏ vốn kinh doanh thương nghiệp – cả nội và ngoại thương, nhưng do thế lực yếu về kinh tế, tư sản Việt Nam không thể cạnh tranh được với tư bản Pháp hoặc người Hoa trên thị trường, do đó cũng không tồn tại và phát triển được. Công nghiệp tuy có sự phát triển nhất định nhưng còn nhỏ bé, chưa đủ sức tạo ra sự thay đổi trong phân công lại lao động xã hội, quá trình đô thị hóa diễn ra chậm chạp, dân số và lao động chủ yếu vẫn bị cột chặt ở nông thôn và nông nghiệp. Năm 1939, dân số nông thôn vẫn chiếm tới 91,3%. Lao động trong nông nghiệp và phần lớn lao động trong công nghiệp vẫn dựa vào công cụ thủ công với năng suất thấp. Kinh tế tuy tăng trưởng nhưng không đem lại lợi ích cho người dân Việt Nam, đời sống vật chất thiếu thốn, đời sống văn hóa tinh thần còn nghèo nàn và ngột thở hơn, kết quả là sau 80 năm cai trị của Pháp, 90% nhân dân ta bị mù chữ.

Nền kinh tế Việt Nam thời Pháp thuộc vẫn chưa thoát khỏi tình trạng một nền kinh tế nông nghiệp lạc hậu, bị phụ thuộc vào đế quốc, bị kìm hãm không cho tiến lên chủ nghĩa tư bản, càng làm cho Việt Nam lạc hậu thêm so với thế giới.

iii. Giai đoạn 3: Kinh tế Việt Nam thời kỳ kháng chiến chống thực dân Pháp (1945 – 1954) và Mỹ Ngụy (1955 – 1975)

Đây là thời kỳ 30 năm vừa đấu tranh đánh đuổi thực dân Pháp, đế quốc Mỹ, vừa cố gắng xây dựng một nền kinh tế hoàn toàn độc lập, không còn phụ thuộc vào tư bản nước ngoài. Nền kinh tế đất nước suốt giai đoạn này bị chi phối bởi nhiều bên và cho

nhều mục đích khác nhau. Dưới thời kháng chiến chống thực dân Pháp (1945-1954), chính phủ ta mong muốn xóa giặc đói, kiến thiết nền kinh tế phục vụ kháng chiến, không phụ thuộc vào tư bản đế quốc, tự cung tự cấp mọi nhu cầu thiết yếu của kháng chiến và dân sinh, tiến tới giành độc lập toàn bộ trước thực dân Pháp. Thực dân Pháp muốn “lấy chiến tranh nuôi chiến tranh” muốn đầu tư xây dựng nền kinh tế hiện đại hơn nhưng không thực hiện được vì những chính sách phá hoại kinh tế địch của ta. Từ 1955-1975, kinh tế đất nước bị chia cắt làm 2 miền, miền Bắc thực hiện cải tạo nền kinh tế, xây dựng nền kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa, miền Nam dưới sự chi phối kinh tế theo kiểu thực dân kiểu mới của Mỹ Ngụy, theo quỹ đạo của chủ nghĩa tư bản.

Đặc trưng kinh tế chủ yếu của giai đoạn này vẫn là nền sản xuất nông nghiệp, những tàn tích của nền kinh tế thực dân phong kiến đã được xóa bỏ hoàn toàn. Ở miền Bắc, quan hệ sản xuất xã hội chủ nghĩa đã được xác lập, chủ yếu mới thiết lập được chế độ công hữu về tư liệu sản xuất dưới hai hình thức sở hữu: toàn dân và tập thể. Kết quả là cuối năm 1975, miền Bắc có 1.357 tổng công ty, xí nghiệp công nghiệp, 17.900 hợp tác xã, nông trường quốc doanh². Mặc dù giá trị sản lượng công nghiệp, nông nghiệp tăng gấp đôi so với trước chiến tranh nhưng hiệu quả sử dụng vốn đầu tư không cao, hiệu quả kinh tế của sản xuất nông nghiệp thấp kém. Về thương nghiệp, chủ yếu cố gắng phục vụ sản xuất, nắm nguồn hàng trong nước, tranh thủ tiếp nhận hàng hóa viện trợ, mạng lưới phân phối nội thương được mở rộng với nguyên tắc “Bảo đảm nhu cầu cơ bản, kết hợp với phân phối theo lao động”. Ở miền Nam, nông nghiệp bị suy sụp nghiêm trọng, cơ cấu công nghiệp rất què quặt, tăng mạnh những ngành phục vụ trực tiếp cho chiến tranh như điện, cơ khí sửa chữa, lắp ráp, bia hơi, nước ngọt; công nghiệp sản xuất máy móc hầu như không có, hơn 80% là công nghiệp nhẹ. Thương nghiệp trở thành ngành kinh doanh lớn nhất nhưng trở thành “chợ trời” của tư bản nước ngoài, hàng hóa tràn ngập tạo nên tính chất phồn vinh giả tạo trong đời sống kinh tế xã hội, nạn đầu cơ, tích trữ phát triển... Các xí nghiệp, tập đoàn kinh tế ở miền Nam nói chung không được định hướng tư tưởng kinh tế rõ ràng, phục vụ cho những nhu cầu của thực dân mới là chủ yếu.

² Số liệu theo Giáo trình Lịch sử kinh tế Việt Nam, Tài liệu tham khảo số 4

Nói tóm lại, nền kinh tế phổ biến vẫn là sản xuất nhỏ, cơ sở vật chất kỹ thuật còn nhỏ yếu, đại bộ phận lao động và nhân công còn là thủ công, phân công lao động xã hội kém phát triển, năng suất lao động xã hội rất thấp, tình trạng tổ chức, quản lý kinh tế còn thiếu chặt chẽ, việc kế hoạch hóa nền kinh tế quốc dân còn yếu, nền kinh tế bị mất cân đối nghiêm trọng.

iv. Giai đoạn 4: Kinh tế Việt Nam thời kỳ 10 năm đầu sau khi đất nước được thống nhất (1976-1985)³

Năm 1976, đất nước được thống nhất, cả nước tiến lên chủ nghĩa xã hội, trên cơ sở thực hiện cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp như ở miền Bắc 20 năm trước. Trong thời kỳ này nền kinh tế nước ta đã đạt được những thành tựu quan trọng, đồng thời cũng có nhiều khó khăn, thách thức to lớn. Mục tiêu phát triển kinh tế trong giai đoạn **1976-1980 là phát triển công nghiệp nặng trên cơ sở phát triển nông nghiệp và công nghiệp nhẹ**, hoàn thành cải tạo xã hội chủ nghĩa miền Nam, tiếp tục củng cố quan hệ sản xuất xã hội chủ nghĩa theo hướng mở rộng kinh tế quốc doanh và hợp tác xã, tiếp tục xây dựng cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp. Tuy nhiên, nền kinh tế trong giai đoạn này tăng trưởng chậm chạp (tổng sản phẩm xã hội năm 1980 tăng 4,2% so với năm 1976), thậm chí có một số năm giảm sút, ví dụ năm 1979 giảm 2%, năm 1980 giảm 1,4%.

Nhận thức khuyết điểm sai lầm trong đường lối kinh tế, Đảng đề ra đường lối phát triển kinh tế trong thời kỳ **1981-1985** là tập trung sức phát triển mạnh nông nghiệp, **coi nông nghiệp là mặt trận hàng đầu**, đưa nông nghiệp một bước lên sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa, ra sức đẩy mạnh sản xuất hàng tiêu dùng và tiếp tục xây dựng một số ngành công nghiệp nặng quan trọng trong cơ cấu công – nông nghiệp hợp lý. Đảng cũng xác định trong một thời gian nhất định ở miền Nam còn 5 thành phần kinh tế (quốc doanh, tập thể, công tư hợp doanh, cá thể và tư bản tư doanh), nhưng tóm lại vẫn chưa thấy được sự cần thiết phải duy trì và phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, chưa thấy được sự cần thiết phải xóa bỏ hẳn cơ chế kế hoạch hóa tập trung bao cấp mà cơ chế này đã không đem lại thành công cho miền Bắc trong suốt 20 năm trước. Trong giai đoạn này, tổng sản phẩm xã hội tăng 42,3%, bình quân 7,3%/năm, tuy nhiên trình độ kỹ thuật nói chung còn

³ Số liệu theo Giáo trình Lịch sử kinh tế Việt Nam, Tài liệu tham khảo số 4

lạc hậu, năng suất thấp không tương xứng với vốn đầu tư bỏ ra, công suất chỉ ở mức 50%, công nghiệp nặng còn xa mới đáp ứng được nhu cầu tối thiểu, công nghiệp nhẹ bị phụ thuộc 70-80% nguyên liệu nhập khẩu, đại bộ phận lao động xã hội vẫn là lao động thủ công, nền kinh tế chủ yếu vẫn còn là sản xuất nhỏ. Một số đặc điểm nổi bật trong các ngành kinh tế:

Ngành nông nghiệp: tập thể hóa nông nghiệp được đẩy đến mức cao nhất và bộc lộ rõ những nhược điểm của nó. Tình trạng thất thoát, mất mát, hư hao tài sản cố định, tiền vốn trong hợp tác xã rất phổ biến. Mặc dù tăng đầu tư nhưng sản xuất càng kém hiệu quả, trên 70% số hợp tác xã nông nghiệp thuộc loại trung bình và yếu kém, nhiều hợp tác xã nằm trong tình trạng tan rã. Chế độ khoán 100 ra đời giúp cải tạo giá trị tổng sản lượng nông nghiệp năm 1985 đạt 126,9% so với năm 1980, bình quân tăng 4,9%/năm.

Ngành công nghiệp: chính sách cải tạo xã hội chủ nghĩa áp dụng mạnh mẽ nhằm xóa bỏ thương nghiệp tư bản chủ nghĩa, kết quả là số cơ sở công nghiệp tư bản tư doanh còn lại ở Miền Nam chiếm khoảng 6% về cơ sở, 5% về số công nhân, còn lại là các hình thức xí nghiệp quốc doanh (34%), xí nghiệp công tư hợp doanh (14,5%), xí nghiệp hợp tác gia công, đặt hàng (45%). Kết quả cả nước có 3.224 xí nghiệp quốc doanh tăng lên 70% sản phẩm với năm 1976. Song do thực hiện cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu, bao cấp nên khu vực kinh tế quốc doanh bộc lộ nhiều hạn chế.

Thương nghiệp: chính sách cải tạo tư sản thương nghiệp với mục đích xóa bỏ ngay thương nghiệp tư bản tư doanh và tổ chức lại thương nghiệp nhỏ, chuyển những người buôn bán nhỏ sang sản xuất. Thay vào đó là thị trường có tổ chức (mậu dịch quốc doanh và hợp tác xã mua bán) được mở rộng đưa tổng mức bán lẻ của thương nghiệp năm 1976 là 55,8% lên 72,2% vào năm 1985. Nhà nước qui định giá thu mua thóc và các loại nông sản khác, qui định giá bán lẻ những hàng hóa thiết yếu, chế độ tem phiếu, chính sách 2 giá... Phát triển thương nghiệp giai đoạn này là “phân phối có kế hoạch” theo giá cả định sẵn không dựa vào nhu cầu thị trường, giá cả thị trường... làm triệt tiêu nền kinh tế hàng hóa cung cầu của thị trường. Lạm phát tăng cao, lưu thông phân phối hàng hóa rối ren.

v. Giai đoạn 5: Kinh tế Việt Nam thời kỳ đổi mới (1986-đến nay)

Đại hội VI (tháng 12/1986) của Đảng là một mốc lịch sử quan trọng trên con đường đổi mới toàn diện và sâu sắc, trong đó có đổi mới kinh tế, các đại hội Đảng tiếp theo cũng tiếp tục khẳng định, bổ sung và hoàn thiện các chủ trương, chính sách với nội dung cơ bản là: (1) phát triển kinh tế hàng hóa nhiều thành phần trong đó đổi mới doanh nghiệp Nhà nước, đổi mới kinh tế hợp tác, phát triển kinh tế cá thể, tư nhân và các loại hình sở hữu hỗn hợp; (2) điều chỉnh cơ cấu các ngành kinh tế theo hướng tập trung phát triển lương thực, thực phẩm, hàng tiêu dùng và hàng xuất khẩu trong giai đoạn đầu để tạo tiền đề cho đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa về sau; (3) đổi mới cơ chế quản lý kinh tế đó là xóa bỏ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp, hình thành cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, theo định hướng xã hội chủ nghĩa; (4) mở rộng và nâng cao hiệu quả kinh tế đối ngoại, tăng cường thu hút vốn đầu tư nước ngoài.

Kết quả sau 20 năm đổi mới, kinh tế đã đạt được nhiều thành tựu to lớn: (1) Nền kinh tế tăng trưởng liên tục duy trì ở mức độ 7% năm trong 15 năm (1986-1990 tăng trưởng 3,9% thì 1991-1995 là 8,2%, 1996-2000 là 7,5%; từ năm 2001 đến nay hàng năm đều tăng ở mức năm sau cao hơn năm trước với 6,9%, 7,0%, 7,3%, 7,7%, 8,4% trong các năm từ 2001 đến 2005), giúp đất nước ta ra khỏi khủng hoảng kinh tế xã hội; (2) cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tiến bộ giảm tỷ trọng khu vực I (nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản) từ 38.7% năm 1990 xuống còn 20.89% năm 2005, tăng tỷ trọng khu vực II (công nghiệp và xây dựng cơ bản) từ 22.7% lên 41.03%, khu vực III (ngành dịch vụ) duy trì ở mức gần như không thay đổi: 38,6% năm 1990 và 38,10% năm 2005; (3) cơ cấu các thành phần kinh tế thay đổi từ chủ yếu là quốc doanh, hợp tác xã sang đa thành phần, nhưng vai trò chủ đạo của kinh tế quốc doanh vẫn được tăng cường⁴.

Lịch sử phát triển kinh tế quyết định quan trọng đến việc hình thành và phát triển, cũng như quyết định đến đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

2.2 TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM HIỆN NAY

Phạm vi nghiên cứu

Doanh nghiệp Việt Nam được hiểu là các **doanh nghiệp thuần Việt, do người Việt** tạo ra theo Luật Doanh nghiệp Nhà nước và Luật doanh nghiệp hoạt động trên mọi

⁴ Tài liệu tham khảo số 19, Một số nét kinh tế Việt Nam, website Bộ Ngoại giao

lĩnh vực kinh tế trên lãnh thổ Việt Nam và do người Việt Nam quản lý. Do đó, doanh nghiệp Việt Nam ở đây bao gồm các loại hình doanh nghiệp sau: Doanh nghiệp nhà nước gồm Doanh nghiệp nhà nước trung ương, doanh nghiệp nhà nước địa phương; doanh nghiệp ngoài quốc doanh gồm doanh nghiệp tập thể, doanh nghiệp tư nhân, công ty hợp danh, công ty TNHH tư nhân, Công ty cổ phần có vốn nhà nước, Công ty cổ phần không có vốn của Nhà nước; **không bao gồm công ty liên doanh với nước ngoài, hợp tác xã, các hộ kinh tế cá thể, tiểu thương.**

Tình hình phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

(1) *Số lượng doanh nghiệp phát triển mạnh đặc biệt là khu vực kinh tế ngoài quốc doanh, tuy nhiên phát triển còn mang tính tự phát với qui mô doanh nghiệp nhỏ đi kèm với công nghệ lạc hậu, vốn thấp, trình độ lao động thấp.*

Khi các luật kinh doanh được ban hành và sửa đổi, đặc biệt là sự ra đời của Luật Doanh nghiệp vào năm 2000, hoạt động doanh nghiệp diễn ra sôi nổi hơn, tính đến 31/12/2004, tổng số doanh nghiệp thực tế đang hoạt động là 91.755 doanh nghiệp, tăng 117% so với năm 2000. Trong đó doanh nghiệp nhà nước giảm 1.163 doanh nghiệp do tổ chức sắp xếp lại và cổ phần hóa chuyển qua khu vực ngoài quốc doanh; doanh nghiệp ngoài quốc doanh tăng 48.732 đạt 84.003 doanh nghiệp; doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có 3.156 doanh nghiệp, tăng 1.631 doanh nghiệp.

Sự phát triển của doanh nghiệp góp phần giải phóng và phát triển sức sản xuất, huy động và phát huy nội lực vào phát triển kinh tế xã hội, tạo ra nhiều việc làm. Tổng vốn của doanh nghiệp tại thời điểm 31/12/2004 là 1.966 nghìn tỷ đồng, gấp 9.5 lần so với thời điểm 31/12/1994, trong đó doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp ngoài quốc doanh đều tăng mạnh. Tổng số lao động làm việc trong các doanh nghiệp năm 2004 xấp xỉ 2.0 lần năm 2000 và gấp trên 4 lần năm 1995.

Bảng 1: Một số chỉ tiêu của doanh nghiệp tại thời điểm 31/12/2004

CHỈ TIÊU TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2004	Doanh nghiệp		Lao động		Vốn	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng	Tỷ đồng	Tỷ trọng
TỔNG SỐ	91,755	100%	5,770,201	100%	1,966,165	100%
Doanh nghiệp Nhà nước	4,596	5%	2,249,902	39%	1,128,484	57%
Trung ương	1,967	2%	1,517,391	26%	968,447	49%
Địa phương	2,629	3%	732,511	13%	160,037	8%
Doanh nghiệp ngoài Nhà nước	84,003	92%	2,475,448	43%	422,892	22%
Tập thể	5,349	6%	157,831	3%	12,771	1%
Tư nhân	29,980	33%	431,912	7%	43,222	2%
Công ty hợp danh	21	0%	445	0%	124	0%
Công ty TNHH	40,918	45%	1,393,713	24%	204,534	10%
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước	815	1%	184,050	3%	76,992	4%
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	6,920	8%	307,497	5%	85,249	4%
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	3,156	3%	1,044,851	18%	414,789	21%
DN 100% vốn nước ngoài	2,335	3%	865,175	15%	217,653	11%
DN liên doanh với nước ngoài	821	1%	179,676	3%	197,136	10%

Nguồn: Theo Tổng Cục Thống Kê, năm 2004

Tuy vậy, doanh nghiệp phát triển còn mang nặng tính tự phát, chưa có qui hoạch định hướng rõ ràng. Trong tổng số 91.755 doanh nghiệp hiện đang hoạt động ở thời điểm 31/12/2004 thì chủ yếu tập trung trong các ngành thương nghiệp 39,3%, khách sạn, nhà hàng 4,3%, công nghiệp thực phẩm đồ uống 4,9%, dệt may, da giày 3,2%, kinh doanh bất động sản và hoạt động tư vấn 6,7%... Những doanh nghiệp hoạt động ở các ngành trên cũng đồng nghĩa với những ngành cần vốn đầu tư ít, có lãi suất cao và độ rủi ro thấp; còn những ngành như Chế biến nông sản xuất khẩu, sản xuất hoá chất, sản xuất nguyên liệu thay thế nhập khẩu và một số ngành có hàm lượng công nghệ cao như sản xuất thiết bị máy móc, kỹ thuật điện, điện tử, thiết bị chính xác... rất cần tăng thêm năng lực sản xuất, nhưng ít được chú ý đầu tư, số doanh nghiệp đã ít song chủ yếu là quy mô nhỏ, kỹ thuật công nghệ thấp.

Khu vực doanh nghiệp nhà nước phát triển ổn định và có định hướng rõ ràng hơn, nhưng doanh nghiệp có quy mô từ 500 lao động trở lên chỉ có 22% và doanh nghiệp có từ 200 tỷ đồng (tương đương 13 triệu USD) chỉ có 13%; đặc biệt là chưa có một tập đoàn kinh tế mạnh trong những ngành kinh tế mũi nhọn ở nước ta.

Doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm 92% tổng số doanh nghiệp, trong đó hầu hết là quy mô rất nhỏ: 89% dưới 50 lao động và 85% dưới 5 tỷ đồng, phần đông được thành lập từ năm 2000 trở lại đây, được phân bố ở tất cả 61 tỉnh, thành phố, nhưng định hướng không rõ ràng, phát triển dần trải thiếu quy hoạch, quy mô nhỏ nặng tính tự phát theo phong trào. Nhiều địa phương sử dụng biện pháp hành chính để dồn hộ kinh doanh cá thể trong một số ngành kinh doanh vàng bạc, khách sạn, đánh cá, lên thành doanh nghiệp tư nhân, vì thế không ít tỉnh có tới hàng ngàn doanh nghiệp tập trung phần lớn vào một số ngành mà không phải là những ngành quan trọng quyết định kinh tế của địa phương, trong đó phần lớn là các doanh nghiệp nhỏ và rất nhỏ⁵.

Bảng 2: Cơ cấu doanh nghiệp tại thời điểm 31/12/2004

Cơ cấu doanh nghiệp phân theo qui mô lao động (%)	TỔNG SỐ	Doanh nghiệp Nhà nước	DN ngoài Nhà nước	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	Cơ cấu doanh nghiệp phân theo qui mô vốn (%)	TỔNG SỐ	Doanh nghiệp Nhà nước	DN ngoài Nhà nước	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài
Tổng	100	100	100	100	Tổng	100	100	100	100
Dưới 5 người	20	0	21	3	Dưới 0,5 tỷ đồng	25	1	27	2
5 - 9 người	29	1	31	5	Từ 0,5 đến dưới 1 tỷ đồng	18	1	19	2
10-49 người	35	16	37	28	Từ 1 đến dưới 5 tỷ đồng	36	11	38	13
50-199 người	11	37	8	33	Từ 5 đến dưới 10 tỷ đồng	8	11	8	13
200-499 người	3	24	2	17	Từ 10 đến dưới 50 tỷ đồng	9	36	6	37
500-999 người	1	13	0	8	Từ 50 đến dưới 200 tỷ đồng	3	27	1	21
1000-4999 người	1	9	0	6	Từ 200 đến dưới 500 tỷ đồng	1	9	0	7
5000 người trở lên	0	1	0	1	Từ 500 tỷ đồng trở lên	0	4	0	5

Nguồn: Theo Tổng cục Thống kê, năm 2004

Nguồn lực lao động của nước ta dồi dào, lực lượng lao động trẻ lớn nhưng lại quá yếu về trình độ tay nghề. Theo số liệu thống kê các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có tới 55,63% số chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn từ trung cấp trở xuống. Cụ thể, số người là tiến sỹ chỉ chiếm 0,66%, thạc sỹ 2,33%, đã tốt nghiệp đại học 37,82%, tốt nghiệp cao đẳng chiếm 3,56%, tốt học trung học chuyên nghiệp chiếm 12,33% và 43,3% có trình độ thấp hơn.

Về trình độ sử dụng công nghệ, chỉ có khoảng 8% số doanh nghiệp đạt trình độ công nghệ tiên tiến mà phần lớn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Doanh

⁵ Báo cáo Thực trạng doanh nghiệp qua kết quả điều tra năm 2000-2002, Tổng cục Thống kê

ng nghiệp trong nước đang sử dụng công nghệ cũ, lạc hậu và khả năng cạnh tranh về công nghệ của các doanh nghiệp là rất thấp. Bên cạnh đó, chỉ tiêu về sử dụng công nghệ thông tin cũng cho thấy, tuy số doanh nghiệp có sử dụng máy vi tính lên đến hơn 60% nhưng chỉ có 11,55% doanh nghiệp có sử dụng mạng nội bộ - LAN, số doanh nghiệp có Website là rất thấp chỉ 2,16%. trong khi trình độ về kỹ thuật công nghệ còn thấp nhưng nhu cầu đào tạo về kỹ thuật và công nghệ của doanh nghiệp có tỷ lệ rất thấp; chỉ 5.65% doanh nghiệp được điều tra có nhu cầu về đào tạo công nghệ.

Tóm lại quy mô nhỏ, phân tán đi kèm với thủ công lạc hậu, trình độ lao động thấp là hạn chế bất cập lớn nhất của doanh nghiệp nước ta hiện nay, từ đó chi phối đến nhiều yếu kém khác như sức cạnh tranh thấp, hiệu quả kinh doanh không cao, phát triển thiếu ổn định.

(2) *Hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam có tiến bộ nhưng chưa cao và thấp hơn rất nhiều so với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài*

So với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp nhà nước có vốn kinh doanh bình quân một doanh nghiệp cao hơn (năm 2003: 210 tỷ đồng so với 140 tỷ đồng) nhưng các chỉ số về đầu tư vào tài sản cố định bình quân 1 lao động, doanh thu thuần bình quân 1 lao động, tỷ lệ nộp ngân sách so với doanh thu, tỷ suất lợi nhuận trên vốn và trên doanh thu đều thấp hơn doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đặc biệt tỷ suất lợi nhuận trên vốn là khá thấp, chỉ có 4.2%.

Bảng 3: Một số chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động kinh doanh

	CHỈ TIÊU TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2004				CHỈ TIÊU TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2003		
	Số lao động bình quân 1 DN (người)	Vốn bình quân 1 DN (tỷ đồng)	TSCĐ và đầu tư tài chính dài hạn bình quân 1 lao động (triệu đồng)	Doanh thu thuần bình quân 1 lao động (triệu đồng)	Tỷ lệ nộp ngân sách so với doanh thu	Tỷ suất lợi nhuận	
						Trên vốn sản xuất kinh doanh	Trên TSCĐ & đầu tư dài hạn
TỔNG SỐ	63	21	129	303	7,6	4,5	5,4
Doanh nghiệp Nhà nước	490	246	160	322	7,9	2,8	4,2
Trung ương	771	492	186	357	7,8	2,6	4,4
Địa phương	279	61	106	250	8,1	3,8	3,3
Doanh nghiệp ngoài Nhà nước	29	5	59	260	3,4	2,1	1,5
Tập thể	30	2	33	74	2,8	3,2	3,0
Tư nhân	14	1	43	315	2,1	2,8	1,0
Công ty hợp danh	21	6	75	90	0,6	0,3	0,0
Công ty TNHH	34	5	55	257	3,7	1,5	0,9
Công ty cổ phần có vốn Nhà nước	226	94	115	344	5,2	3,5	5,1
Công ty cổ phần không có vốn Nhà nước	44	12	83	241	3,7	1,8	2,4
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	331	131	227	365	13,8	11,6	14,6
DN 100% vốn nước ngoài	371	93	129	218	5,5	2,2	2,9
DN liên doanh với nước ngoài	219	240	698	1,071	20,4	20,2	24,1

Nguồn: Theo Tổng cục Thống kê, năm 2004 và Điều tra thực trạng doanh nghiệp 2002-2004

Theo báo cáo về thực trạng doanh nghiệp của Tổng cục Thống kê, năm 2003 số doanh nghiệp có lãi của DNNN và doanh nghiệp ngoài quốc doanh là lớn (khoảng 80%) nhưng số lãi trung bình của một doanh nghiệp là rất thấp so với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (8.047 và 201 tỷ đồng của doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài nhà nước so với 38.993 tỷ đồng của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài).

Bảng 4: Số doanh nghiệp lãi/lỗ và mức lãi/lỗ bình quân 1 doanh nghiệp năm 2003

SỐ LIỆU NĂM 2003	Doanh nghiệp lãi		Doanh nghiệp lỗ	
	% Số doanh nghiệp có lãi	Lãi bình quân 1 doanh nghiệp (Triệu đồng)	% Số doanh nghiệp lỗ	Lỗ bình quân 1 doanh nghiệp (Triệu đồng)
Tổng số doanh nghiệp	75	1.764	25	-648
Doanh nghiệp nhà nước	82	8.047	18	-3.298
Doanh nghiệp ngoài nhà nước	76	201	24	-129
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	50	38.993	50	-4.842

Nguồn: Tổng cục Thống kê, Điều tra thực trạng doanh nghiệp 2002-2004

(3) *Đóng góp cho ngân sách của các doanh nghiệp Việt Nam chưa tương xứng với qui mô doanh nghiệp và vốn đầu tư*

Do hiệu quả kinh tế kém nên mặc dù doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm 97% số doanh nghiệp, 82% số lao động, 79% số vốn kinh doanh nhưng chỉ đóng góp ngân sách 63%.

Chỉ có 22% doanh nghiệp thuộc khu vực ngoài nhà nước thực hiện nghĩa vụ đóng bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) và kinh phí công đoàn cho người lao động và tỷ lệ đóng là thấp nhất 5,5%. Điều này thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến người lao động chưa cao. Doanh nghiệp Nhà nước thực hiện rất tốt vai trò này với 99,3% doanh nghiệp tham gia thực hiện và tỷ lệ đóng là 7,8%. 87% doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thực hiện tốt nghĩa vụ này với mức đóng góp cao nhất trong 3 khu vực là 9,4%.

Nhìn chung, trình độ phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam chưa cao, đa số là các doanh nghiệp nhỏ về qui mô vốn, hàm lượng đầu tư vào công nghệ ít, trình độ nguồn lực còn nhiều hạn chế, hiệu quả kinh tế thấp, chưa quan tâm đúng mức đến người lao động. Những đặc điểm này có ảnh hưởng cũng như quyết định đến đặc

trung văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp Việt Nam được trình bày ở phần tiếp theo.

2.3 THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Như đã trình bày ở phần lý thuyết, văn hóa doanh nghiệp có tác động to lớn đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp không những trong ngắn hạn mà trong cả tương lai của doanh nghiệp. Doanh nghiệp Việt Nam chưa thực sự lớn mạnh ngay cả trên thị trường trong nước và cũng chưa tạo được tên tuổi trên thị trường quốc tế. Sau đây là một số lý giải đứng trên góc độ văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

2.3.1. Những mặt hạn chế về Văn hóa doanh nghiệp các doanh nghiệp Việt Nam

(1) Chưa có thói quen xây dựng giá trị triết lý, tôn chỉ, phương châm hoạt động, chuẩn mực của doanh nghiệp và chia sẻ đến nhân viên, bên ngoài doanh nghiệp

Tất cả công ty nổi tiếng trên thế giới ngày nay đều có những phương châm, tôn chỉ, triết lý hoạt động như đã phân tích ở mục 1.4 về các công ty Johnson & Johnson, Honda và Unilever Việt Nam. Những giá trị này mang lại những bản sắc văn hoá rất riêng cho mỗi doanh nghiệp, giúp người ta nhận biết và phân biệt doanh nghiệp, và cũng là sức hấp dẫn của doanh nghiệp.

Một số doanh nghiệp Việt Nam thành công trên thị trường hiện nay cũng đã xây dựng, xác định được riêng cho mình những giá trị, triết lý hoạt động. Chẳng hạn, Công ty TNHH Giải pháp Phần mềm FPT với phương châm: *"FSS phấn đấu trở thành doanh nghiệp phần mềm Việt Nam lớn nhất và làm giàu cuộc sống các thành viên bằng cách đáp ứng tốt nhất và nhanh nhất các yêu cầu của Khách hàng trong nước và khu vực với các sản phẩm/giải pháp/dịch vụ phần mềm chất lượng cao trên cơ sở hiểu biết sâu sắc nhu cầu của họ"*; Trung Nguyên với sứ mạng *"tạo dựng thương hiệu hàng đầu qua việc mang đến cho người thưởng thức cà phê và trà nguồn cảm hứng sáng tạo và niềm tự hào trong phong cách Trung Nguyên đậm đà văn hóa Việt"*; Mai Linh thành công trên thị

trường cung cấp dịch vụ vận chuyển với phương châm “An toàn – Chất lượng – Mọi lúc – Mọi nơi”, “Khách hàng là tất cả”; Bitis với khẩu hiệu “Nâng niu bàn chân Việt”...

Tuy vậy, không nhiều các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng được tôn chỉ, phương châm, triết lý hoạt động cho doanh nghiệp mình. Người chủ doanh nghiệp có thể có những định hướng về phương châm hoạt động của doanh nghiệp nhưng chưa làm cho nó trở thành những giá trị dễ hiểu và được chia sẻ với nhân viên, khách hàng, đối tác của doanh nghiệp.

Việc thiếu sự chia sẻ những giá trị của doanh nghiệp còn thể hiện ở chỗ khi vào trang web của những công ty có tiếng trên thế giới, ta dễ dàng tìm được phương châm, tôn chỉ hoạt động của doanh nghiệp, nhưng đối với những doanh nghiệp lớn ở nước ta điều này cũng chưa phổ biến. Chẳng hạn tập đoàn Kinh Đô (<http://www.kinhdofood.com>), tập đoàn VNPT (<http://www.vnpt.com.vn>) mặc dù những tập đoàn này trong những năm gần đây rất thành công trên thị trường Việt Nam cũng như trên thị trường thế giới nhưng chúng ta không rõ được tôn chỉ hoạt động của công ty.

Tình trạng đa số nhân viên không được biết phương châm hoạt động của công ty mình là rất phổ biến, một số người không biết khái niệm này và cho rằng đó là việc của Ban giám đốc. Ban giám đốc chưa thấy sự cần thiết phải chia sẻ tôn chỉ, phương châm hoạt động đến từng cá nhân, chỉ truyền đạt chủ yếu cho các vị trí chủ chốt bởi vì cho rằng nhân viên chỉ cần làm theo mệnh lệnh, qui định của người phân công công việc.

(2) Những hành vi, phản ứng, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thường thiếu tầm nhìn dài hạn, chưa dám hy sinh vì những lợi ích dài hạn của doanh nghiệp

Đa số các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thậm chí cả doanh nghiệp nhà nước chưa xác định được tầm nhìn chiến lược dài hạn cho doanh nghiệp, thường kinh doanh dựa trên mục tiêu ngắn hạn, chiến lược ngắn hạn để đối phó với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Vì chưa xác định được tầm nhìn định hướng dài hạn của doanh nghiệp nên khó mang lại hiệu quả to lớn cho doanh nghiệp, nhiều khi còn gặp cả thất bại. Nếu điếm qua thị trường, chỉ một số doanh nghiệp Việt Nam có qui mô lớn và phong cách kinh doanh

hiện đại mới định hướng tầm nhìn dài hạn, làm tôn chỉ cho sự phát triển của doanh nghiệp mình.

Việc không xây dựng được mục tiêu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong dài hạn dẫn đến các doanh nghiệp Việt Nam thường lựa chọn những giải pháp kinh doanh mang lại mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn, mà đôi khi lại ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp trong dài hạn hay nói cách khác chưa dám hy sinh lợi ích trước mắt để đầu tư cho một tầm cao mới trong tương lai. Vì những biến động bất lợi nhất thời của thị trường nguyên liệu đầu vào làm tăng giá nguyên liệu, các doanh nghiệp thường có xu hướng thay đổi, giảm nguyên liệu để duy trì lợi nhuận nhưng việc làm này có ảnh hưởng lâu dài đến hình ảnh về chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

Cơ chế vận hành, qui mô, nguồn gốc doanh nghiệp Việt Nam cũng ảnh hưởng đến việc ra những quyết định mang tính ngắn hạn. Đối với doanh nghiệp nhà nước, đa số cơ chế đánh giá sự thành công của người lãnh đạo thường dựa vào kết quả kinh doanh ngắn hạn của doanh nghiệp là chính; trách nhiệm của người lãnh đạo về việc xây dựng chiến lược lâu dài cho doanh nghiệp là không cao bởi họ không phải là chủ doanh nghiệp. Còn đối với doanh nghiệp ngoài quốc doanh, qui mô nhỏ, môi trường kinh doanh không ổn định, hệ thống luật pháp hay thay đổi, làm cho người chủ doanh nghiệp thường có xu hướng đảm bảo lợi ích ngắn hạn vì sợ rủi ro cao nếu doanh nghiệp không đạt được những mục tiêu dài hạn.

Theo báo cáo về năng lực cạnh tranh toàn cầu 2001-2002 của Diễn Đàn kinh tế thế giới, thứ hạng CCI của Việt Nam đứng hàng 63 trên thế giới trong đó thứ hạng về chỉ số chiến lược hoạt động của các doanh nghiệp cũng rất thấp, hạng 64. Các nước có chỉ số cao về chiến lược công ty như Mỹ vị trí số 1, Nhật Bản vị trí số 8, ngay Trung Quốc – một nước có lịch sử kinh tế tương đối giống nước ta thì chiến lược hoạt động của các doanh nghiệp cũng xếp ở vị trí 39.

(3) *Doanh nghiệp chưa có thói quen đặt chất lượng sản phẩm là yếu tố quan trọng hàng đầu trong kinh doanh, chữ tín trong kinh doanh chưa cao, ít đầu tư đổi mới về sản phẩm, dịch vụ cung cấp*

Chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay có tiến bộ hơn, với nhiều kiểu mẫu phong phú hơn nhưng nhìn chung vẫn chưa thể cạnh tranh mạnh mẽ với doanh nghiệp nước ngoài. Sản phẩm nhập khẩu hay sản phẩm của những công ty có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam vẫn được người tiêu dùng trong nước ưa chuộng nhờ sự ổn định về chất lượng sản phẩm, đa dạng về chủng loại.

Xuất phát từ việc chưa thực sự coi trọng yếu tố chất lượng lên hàng đầu, một số doanh nghiệp còn thực hiện khá sơ sài ở khâu kiểm soát chất lượng sản phẩm trước khi ra thị trường. Công nghệ sản xuất thấp cho ra nhiều sản phẩm kém chất lượng, nên mặc dù đã được phát hiện tình trạng kém chất lượng của sản phẩm, doanh nghiệp không dám hủy bỏ, xử lý lại sản phẩm sợ ảnh hưởng đến chi phí giá thành và giảm lợi nhuận doanh nghiệp. Tình trạng các công ty dùng những nguyên liệu đã quá hạn sử dụng đưa vào sản xuất cũng không phải là hiếm. Sự việc được phát hiện gần đây của công ty TNHH Đồng Khánh – một doanh nghiệp có uy tín về chất lượng sản phẩm, là hàng Việt Nam chất lượng cao nhưng cũng sử dụng lạm xướng quá hạn và không đủ tiêu chuẩn để làm bánh trung thu là một điển hình cho việc này. Ngay cả các doanh nghiệp đạt trình độ xuất khẩu ra nước ngoài thì việc bị hồi trả hàng về do chất lượng sản phẩm không như cam kết cũng còn xảy ra.

Trên thị trường nội địa, số lượng ngành nghề và số doanh nghiệp đạt danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao còn quá ít (năm 2004 chỉ có 498 doanh nghiệp trên tổng số 72.000 doanh nghiệp). Nếu xét về chứng chỉ chất lượng quốc tế thì cũng chỉ có 3000 doanh nghiệp có chứng chỉ chất lượng quốc tế bao gồm ISO, HACCP, SA8000, tương đương tỷ lệ 4% số doanh nghiệp đang hoạt động.⁶ Việc xây dựng chứng chỉ chất lượng nhiều khi cũng để đối phó trong việc xuất khẩu hàng hoá ra thị trường, chứ doanh nghiệp chưa thực sự thấy được vai trò, sự hữu ích của việc thực hiện những quy trình chất lượng trên; chưa tuyên truyền được trong nhân viên tinh thần liên tục cải tiến chất lượng, những tác hại to lớn khi thậm chí một sản phẩm kém chất lượng. đến tay người tiêu dùng... để từ đó nhân viên có tinh thần tự giác cao trong kiểm soát và cải tiến chất lượng ở từng công đoạn của sản phẩm.

⁶ Theo Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường - Chất lượng

(4) Văn hóa kinh doanh chưa đạt được tiêu chuẩn cao về trách nhiệm xã hội trong kinh doanh

Văn hóa kinh doanh hiện đại ngày nay là kinh doanh hướng đến trách nhiệm xã hội. Hầu hết các công ty nổi tiếng trên thế giới đều xác định rất rõ ràng những tiêu chí về trách nhiệm xã hội của mình trong việc đáp ứng những yêu cầu chung về Bộ qui tắc ứng xử (Code of Conduct – CoC). Hầu hết các công ty đều phổ biến rộng rãi bộ qui tắc ứng xử đến toàn thể nhân viên và là một trong những hướng dẫn cho những hành vi của nhân viên. Khi cam kết thực hiện theo Bộ qui tắc ứng xử, các công ty nổi tiếng trên thế giới tuyên bố không bao giờ họ vi phạm những điều mà thế giới hiện đại, tốt đẹp ngày nay đang hướng tới. Đó là những qui định về lao động trẻ em, lao động cưỡng bức, an toàn và vệ sinh lao động, tự do hiệp hội và quyền thỏa ước lao động tập thể, phân biệt đối xử, xử phạt, giờ làm việc, trả công, hệ thống quản lý. Các công ty nổi tiếng khi mua sản phẩm, dịch vụ đầu vào cũng yêu cầu bên bán phải đạt được tiêu chuẩn nhất định về CoC. Đó cũng là cách cam kết họ không tiếp tay, ủng hộ những doanh nghiệp thiếu trách nhiệm xã hội. Đây cũng là hình thức cao cấp của văn hóa kinh doanh ngày nay.

Ở Việt Nam, khái niệm trách nhiệm xã hội còn là một khái niệm mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Ngoài một số doanh nghiệp có hàng xuất khẩu dệt may, da giày, thủy sản sang thị trường lớn như EU, Nhật, Mỹ ... đang thực hiện những bộ qui tắc ứng xử để có thể xuất khẩu sang các nước tiên tiến, đa số các doanh nghiệp chưa có ý thức cao về vấn đề này. Trong môi trường kinh doanh hiện nay ở nước ta, việc thực hiện CoC đối với các doanh nghiệp đang phải thực hiện để có được hàng xuất khẩu cũng không phải dễ dàng, còn phụ thuộc vào môi trường chung và những doanh nghiệp xung quanh, đặc biệt là những doanh nghiệp là bên bán cho những doanh nghiệp này.

Việc hành xử trong kinh doanh theo những trách nhiệm xã hội còn nhiều tự phát, phụ thuộc vào trình độ nhận thức của những nhà lãnh đạo và sau đó là chuyển hóa thành những qui định rời rạc cho nhân viên. Các doanh nghiệp phát triển những qui định riêng của mình về những mục nêu trên một cách riêng lẻ mà không tham khảo những qui tắc chung được thừa nhận trên thế giới.

Ngoài ra, một số khá lớn doanh nghiệp còn chưa chấp hành nghiêm chỉnh các quy định của pháp luật, đặc biệt là các quy định về thuế, quản lý tài chính, quản lý nhân sự. Theo báo cáo kiểm toán năm 2005 của Kiểm toán nhà nước, tỷ lệ gian lận trong nghĩa vụ nộp thuế của các doanh nghiệp nhà nước làm ăn có lời là từ 30% đến 70% số tiền thuế đáng lẽ phải đóng. Ngoài ra, những cung cách kinh doanh phi pháp, gian dối, lừa gạt khách hàng, không trọng chữ tín... cũng còn xảy ra tương đối phổ biến đặc biệt là các doanh nghiệp Việt Nam vừa và nhỏ.

Văn hóa kinh doanh của đa số doanh nghiệp Việt Nam chưa đạt được tiêu chuẩn kinh doanh chung của thế giới.

(5) Văn hoá lãnh đạo chưa chuyên nghiệp, thiếu kiến thức kinh doanh, quản lý theo kinh nghiệm, thiếu trang bị về thông tin, trình độ sử dụng công nghệ, chưa đáp ứng những đòi hỏi của nhà lãnh đạo thế kỷ XXI

Một đặc tính dễ thấy của phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam là quản lý theo kinh nghiệm. Điều này cũng xuất phát từ tình trạng năng lực thấp kém của các nhà quản lý. Điều tra trên doanh nghiệp vừa và nhỏ của phòng thương mại công nghiệp Việt Nam thì nhà quản lý có trình độ tiến sỹ chỉ chiếm 0,66%, thạc sỹ 2,33%, đã tốt nghiệp đại học 37,82%, tốt nghiệp cao đẳng chiếm 3,56%, tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp chiếm 12,33% và 43,3% có trình độ thấp hơn.

Một điều cũng đáng lưu ý là đa số các nhà quản lý chưa được trang bị tốt những nền tảng về kiến thức quản lý kinh doanh, có thể họ có chuyên môn giỏi nhưng những hiểu biết về qui luật thị trường, kiến thức về kinh doanh thì còn rất hạn hẹp.

Thêm vào đó việc tiếp cận với những công cụ quản lý, tìm kiếm thông tin kém nên đa số doanh nghiệp Việt Nam chưa có đầy đủ thông tin trong các quyết định của mình.

Các nhà quản lý Việt Nam cũng rất thiếu thông tin về nghiên cứu thị trường – yếu tố quan trọng trong việc ra những quyết định kinh doanh. Theo các điều tra gần đây của Công ty nghiên cứu thị trường TNS, chi phí nghiên cứu thị trường của các doanh nghiệp Việt Nam rất thấp không chỉ so với các nước phát triển mà còn các nước trong khu vực.

Ngoài ra, đa số các nhà quản lý doanh nghiệp nước ta còn kém năng động với những đổi thay của thị trường, khá bảo thủ trong công tác quản lý, ưa thích quản lý theo

kiểu mệnh lệnh, triệt tiêu khả năng sáng tạo của nhân viên. Những đặc tính này bị ảnh hưởng rất lớn bởi cung cách quản lý trong thời kỳ bao cấp.

Tất cả những đặc tính trên dẫn đến việc hành xử trong lãnh đạo của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam thiếu tính chuyên nghiệp cần có của một nhà lãnh đạo thế kỷ XXI.

(6) *Đặc tính tổ chức mang tính thuận tiện, chưa có qui trình, chuẩn mực cụ thể qui định, động viên hành vi cá nhân và tổ chức... do đó chưa phát huy được vai trò cá nhân và tập thể, kém năng động, không thích nghi kịp những đòi hỏi của đổi mới*

Đặc tính tổ chức mang tính thuận tiện hơn là sự hợp lý. Việc tổ chức giữa các phòng ban chưa có qui trình, theo chuẩn mực cụ thể để có thể thực hiện vai trò chuyên môn hóa cao cũng như vai trò giám sát. Một ví dụ thường thấy là đa số các doanh nghiệp không có bộ phận mua hàng riêng mà thường nằm trong bộ phận kế hoạch – vật tư, bộ phận này tự lên kế hoạch rồi tự đi mua, kiêm nhiệm 2 chức năng hoàn toàn khác nhau: lên kế hoạch và kỹ thuật mua hàng nên không thể có chuyên môn hóa cao dẫn đến hiệu quả cũng không thể cao cũng như không thể giám sát hiệu quả, nếu lỡ mua hàng không đúng qui cách thì cho rằng mình lên kế hoạch như vậy. Hay như phòng tổ chức – hành chính kiêm tất cả các việc văn thư, lưu giữ giấy tờ, tuyển dụng nhân sự mà không có bộ phận nhân sự cũng rất phổ biến...

Việc sắp xếp người trong các bộ phận thường do ý kiến chủ quan của người chủ doanh nghiệp và đa số là theo sự thuận tiện của họ, cảm thấy giao việc cho người này thuận tiện hơn, hay nhân viên này đang làm tốt công việc này, giao thêm một việc nữa với quan niệm rằng họ cũng sẽ làm tốt nhưng không chú ý đến năng lực của họ có phù hợp không, họ có đủ thời gian phân bổ hợp lý để làm nhiều việc.v.v...và cuối cùng dẫn đến năng suất lao động của các doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung là thấp, một phần do công nghệ lạc hậu nhưng phần khác cũng do thói quen sắp xếp công việc chưa được hợp lý, chủ yếu dựa trên sự thuận tiện của cá nhân người lãnh đạo, chưa thiết lập được qui trình cụ thể mà biểu hiện của nó là trong doanh nghiệp không có sơ đồ tổ chức cụ thể, rõ ràng và không có mô tả về trách nhiệm công việc của từng phòng ban, vị trí.

Việc quản lý theo kiểu thuận tiện ở một số doanh nghiệp cũng xuất phát từ quá trình tự mày mò xây dựng doanh nghiệp mà thiếu những kiến thức kinh doanh cơ bản, đồng thời nó cũng có nguồn gốc từ các xí nghiệp quốc doanh kiểu cũ tồn tại trong thời kỳ trước đổi mới.

Kiểu quản lý này có thể trong chừng mực nào đó phù hợp với qui mô nhỏ gọn của doanh nghiệp nhưng khi doanh nghiệp phát triển lên một qui mô lớn hơn, cách quản lý này sẽ bộc lộ nhiều nhược điểm và không mang lại hiệu quả cũng như chất lượng công việc cao.

Ngoài ra doanh nghiệp Việt Nam hiện cũng tồn tại một số hạn chế khác trong tổ chức như nhân viên thiếu kỹ năng làm việc chuyên nghiệp, đặc biệt là làm việc nhóm, quan hệ tình nghĩa vẫn cao hơn những nguyên tắc quản lý; sự tham gia và trao quyền cho nhân viên còn hạn chế; nhân viên bị động, ít chủ động trong cải tiến công việc và có thái độ trông chờ vào cấp trên...

(7) Chưa quan tâm đúng mức đến nguồn nhân lực và công nghệ, thiếu chiến lược đầu tư vào nguồn nhân lực và công nghệ để phát triển lâu dài.

Con người và công nghệ là 2 yếu tố cơ bản trong kinh doanh ngày nay. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng nhận thức được vai trò quan trọng của 2 yếu tố này. Tuy nhiên vì những hạn chế về tài chính, trình độ quản lý các doanh nghiệp chưa thật sự coi trọng việc đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực và đổi mới công nghệ. Các doanh nghiệp cho rằng qui mô nhỏ, tài chính ít thì không có khả năng thực hiện, thậm chí họ cũng chưa có khái niệm trích một phần trăm nào đó trên doanh thu để đầu tư cho việc này.

Điều tra doanh nghiệp cho thấy, về trình độ sử dụng công nghệ, chỉ có khoảng 8% số doanh nghiệp đạt trình độ công nghệ tiên tiến mà phần lớn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Doanh nghiệp trong nước đang sử dụng công nghệ cũ, lạc hậu và khả năng cạnh tranh về công nghệ của các doanh nghiệp là rất thấp. Bên cạnh đó, chỉ tiêu về sử dụng công nghệ thông tin cũng cho thấy, tuy số doanh nghiệp có sử dụng máy vi tính lên đến hơn 60% nhưng chỉ có 11,55% doanh nghiệp có sử dụng mạng nội bộ - LAN, số doanh nghiệp có Website là rất thấp chỉ 2,16%. trong khi trình độ về kỹ thuật công nghệ

còn thấp nhưng nhu cầu đào tạo về kỹ thuật và công nghệ của doanh nghiệp có tỷ lệ rất thấp; chỉ 5.65% doanh nghiệp được điều tra có nhu cầu về đào tạo công nghệ⁷

Nếu ở các doanh nghiệp nước ngoài, trong một năm mỗi nhân viên thường được tham gia từ 1-2 khóa học nâng cao khả năng chuyên môn hoặc các kỹ năng làm việc như kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng sắp xếp, phân bổ thời gian hợp lý... thì ở các doanh nghiệp trong nước, điều này chưa được chú trọng mặc dù chi phí đào tạo có thể không cao. Các doanh nghiệp trong nước đa số rất tốt về việc tổ chức huấn luyện nghiệp vụ trong nội bộ doanh nghiệp, nhưng việc mời các trung tâm có uy tín về giảng dạy các kỹ năng cho nhân viên thì lại rất hiếm. Trong môi trường làm việc ngày càng phức tạp, nhiều thông tin, nhiều tình huống như hiện nay thì những kỹ năng làm việc là yếu tố rất quan trọng để nâng cao hiệu quả công việc.

(8) Chưa có thói quen marketing hình ảnh của doanh nghiệp - tạo thương hiệu & quan hệ công chúng (PR)

Thương hiệu và khái niệm về thương hiệu chỉ mới được đề cập đến trong vài năm gần đây ở Việt Nam mặc dù trên thế giới vấn đề thương hiệu đã tồn tại hàng trăm năm. Các doanh nghiệp Việt Nam chỉ mới nhận ra vai trò của thương hiệu là cực kỳ to lớn trong sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

Khách quan nhận xét rằng, một số doanh nghiệp Việt Nam đã rất thành công trong việc xây dựng thương hiệu mặc dù chỉ mới hình thành và phát triển chưa đầy 10 năm trở lại đây. Một số ví dụ điển hình có thể nhắc đến như cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Vinamilk, VNPT, Habeco, Thép miền Nam, Vinacafe... mà đã đạt danh hiệu 10 Thương hiệu mạnh hàng đầu Việt Nam năm 2005.

Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng có rất nhiều doanh nghiệp chưa hề biết phát triển thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Một số doanh nghiệp chỉ cho rằng mình nỗ lực làm tốt trong mọi công đoạn kinh doanh thì tự nhiên sẽ có thương hiệu, quan niệm này còn có phần thiếu sót trong môi trường kinh doanh ngày nay khi có quá nhiều thông tin và quá nhiều sự lựa chọn, làm sao để thương hiệu của mình in sâu trong tâm trí của người tiêu dùng thì không chỉ dừng lại ở đó, nó còn là cách thức đem thương hiệu đến với

⁷ theo điều tra của Cục phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ năm 2005 ở các tỉnh phía Bắc.

công chúng thông qua tiếp thị hình ảnh sản phẩm doanh nghiệp, thông qua việc đặt một cái tên hay, dễ nhớ, một thông điệp ấn tượng v.v...

Doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa có thói quen đăng ký nhãn hiệu hàng hóa, doanh nghiệp với Cục sở hữu trí tuệ. Việt Nam đang có rất nhiều doanh nghiệp đang vươn ra thị trường thế giới, và cũng đã có không ít doanh nghiệp bị chiếm đoạt, bị tranh chấp thương hiệu ở nước ngoài vì chưa được đăng ký bảo hộ. Ví dụ như vông xếp Duy Lợi với vụ kiện ở Nhật Bản, cà phê Trung Nguyên ở Mỹ thuốc lá Vinataba tại châu Á, kẹo dừa Bến Tre tại Trung Quốc; bánh phồng tôm Sa Giang tại Pháp và châu Âu... ..

Theo Cục Sở hữu trí tuệ, mỗi năm Cục Sở hữu trí tuệ nhận được không dưới 17.000 đơn đăng ký nhãn hiệu hàng hoá từ các doanh nghiệp trong nước và hơn 100 quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, trong số hơn 110.000 nhãn hiệu được đăng ký và bảo hộ ở Việt Nam thì chủ yếu là của doanh nghiệp nước ngoài (chiếm tới 75%) và còn lại là của doanh nghiệp Việt Nam. Mặc dù trong những năm qua, lượng đơn đăng ký từ doanh nghiệp trong nước đã tăng lên đáng kể nhưng cũng còn không ít doanh nghiệp Việt Nam còn thờ ơ với việc bảo hộ nhãn hiệu của mình.

Quan hệ công chúng (PR) hay quan hệ cộng đồng, quan hệ đối ngoại cũng là một vấn đề còn khá mới mẻ đối với đa số các doanh nghiệp Việt Nam, trong khi đối với quốc tế đây là hình thức marketing doanh nghiệp hiện đại trong thời đại ngày nay. Quan hệ công chúng được định nghĩa là các phương pháp và hoạt động giao tiếp do một cá nhân, tổ chức hoặc chính phủ sử dụng để nâng cao sự hiểu biết và xây dựng mối quan hệ tích cực với các đối tượng bên ngoài. Sự tích cực quan hệ với báo giới và cơ quan chính quyền của PR sẽ giúp công ty kịp thời ngăn ngừa hoặc giải quyết các rắc rối hoặc khủng hoảng tiềm ẩn có thể xảy ra. Trong một cuộc điều tra mới đây, hơn 70% giám đốc tiếp thị và giám đốc thương hiệu ở Mỹ và châu Âu tin rằng hoạt động PR giữ vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng và quảng bá thương hiệu. Theo họ, PR là một công cụ giao tiếp rất linh hoạt trong lĩnh vực tiếp thị như bán hàng trực tiếp hoặc qua điện thoại, các hoạt động tài trợ, triển lãm...

Đây là những hạn chế nổi trội, quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Việc nhìn nhận những hạn chế trên như một khía cạnh văn hóa dựa trên cơ sở

đa số các doanh nghiệp Việt Nam thể hiện rõ nét thói quen, hành vi mang những đặc trưng trên, hoặc những đặc trưng trên có tính chất chi phối đến nhận thức, hành động của doanh nghiệp trong hầu hết mọi tình huống. Những đặc trưng văn hóa trên đa phần là do ảnh hưởng của những nguyên nhân lịch sử khách quan mà sẽ được phân tích ở phần kế tiếp. Những đặc điểm này có thể không thể dễ dàng khắc phục trong một sớm một chiều đối với đại đa số các doanh nghiệp. Nhưng trong hoàn cảnh hội nhập kinh tế, nếu chúng ta muốn vươn ra biển lớn thì phải nhìn nhận nghiêm túc những vấn đề này để từ đó có hướng khắc phục tốt hơn và nhanh hơn.

2.3.2. Những mặt tích cực về Văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam

Bề dày hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam nếu nói theo đúng cơ chế kinh tế thị trường (10 năm) thì còn **rất ngắn** so với lịch sử phát triển 100 năm của những tập đoàn kinh tế nổi tiếng trên thế giới ngày nay. Do đó văn hóa doanh nghiệp của chúng ta chưa được chuyên nghiệp, chưa đạt được những tiêu chuẩn chung của thế giới là một điều dễ hiểu. Mặc dù vậy, những dấu hiệu tích cực về các doanh nghiệp Việt Nam có nét văn hoá riêng xuất hiện ngày càng nhiều cũng như các doanh nghiệp Việt Nam đã bắt đầu có những quan tâm đúng mức đến việc xây dựng văn hoá đặc thù cho doanh nghiệp.

Có thể kể ra đây hàng loạt các thương hiệu doanh nghiệp được người tiêu dùng trong nước cũng như thế giới biết đến như cà phê Trung Nguyên, Phở 24, sữa Vinamilk, Dược Hậu Giang, tập đoàn viễn thông tin học FPT, vông xếp Duy Lợi, ngân hàng Vietcombank, Sacombank, Mai Linh taxi, tập đoàn phân phối G7 Mart, VILAF-Hồng Đức ... Tất cả những công ty thuần Việt này đều tràn đầy khát vọng khẳng định tên tuổi của doanh nghiệp trên trường quốc tế. Họ đều có những phương châm hoạt động đúng đắn, phù hợp với doanh nghiệp; đặt chữ tín trong chất lượng sản phẩm và chữ tín trong kinh doanh lên hàng đầu; coi trọng vai trò của nguồn nhân lực và công nghệ; phát triển dựa trên lợi ích của nhân viên, cộng đồng, môi trường và xã hội; coi trọng việc xây dựng thương hiệu... nhằm hình thành nên bản sắc văn hoá rất riêng của mình. *(Xem thêm phụ lục 2 - Một công ty luật thuần Việt vươn lên tầm quốc tế)*

Bên cạnh việc đạt những tiêu chuẩn chung nhất định của thế giới, Văn hoá của các doanh nghiệp trên còn là nét đẹp văn hóa của một dân tộc ham học hỏi, cần cù, thông minh, linh hoạt và đầy tính sáng tạo. Đó là **tinh thần đoàn kết vô song, ý chí quyết chiến quyết thắng mãnh liệt, là truyền thống yêu nước, tự hào dân tộc** tồn tại trong mỗi người dân Việt Nam. Đó còn là những đức tính tốt đẹp của Đạo Khổng, của Nho giáo **Nhân-Nghĩa-Lễ-Trí-Tín**, những đức tính cũng rất cần thiết trong kinh doanh.

Chẳng hạn, nếu vào website của cà phê Trung Nguyên chúng ta sẽ tìm thấy những nét đẹp văn hoá rất Việt thể hiện trong triết lý kinh doanh, và những giá trị cốt lõi của Trung Nguyên

TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA TRUNG NGUYÊN

TẦM NHÌN: Trở thành một tập đoàn thúc đẩy sự trỗi dậy của nền kinh tế Việt Nam, giữ vững sự tự chủ về kinh tế quốc gia và khơi dậy, chứng minh cho một khát vọng Đại Việt khám phá và chinh phục.

SỨ MẠNG: Tạo dựng thương hiệu hàng đầu qua việc mang đến cho người thưởng thức cà phê nguồn cảm hứng sáng tạo và niềm tự hào trong phong cách Trung Nguyên đậm đà văn hóa Việt.

7 giá trị cốt lõi của Trung Nguyên

- (1) Khơi nguồn SÁNG TẠO: Sáng tạo là động lực hàng đầu của Trung Nguyên trong việc khẳng định tính tiên phong để cung ứng những giá trị hữu ích cho khách hàng và nhân viên.*
- (2) Phát triển và bảo vệ THƯƠNG HIỆU: Mọi thành viên có trách nhiệm xây dựng, phát triển, nuôi dưỡng và bảo vệ thương hiệu Trung Nguyên.*
- (3) Lấy NGƯỜI TIÊU DÙNG làm tâm: Luôn lấy sự hài lòng của người tiêu dùng làm trọng tâm cho mọi hoạt động.*
- (4) Gây dựng sự thành công cùng ĐỐI TÁC: Hợp tác chặt chẽ trên tinh thần tin tưởng, tôn trọng và bình đẳng vì sự thành công của đối tác cũng chính là sự thịnh vượng của Trung Nguyên.*

(5) *Phát triển NGUỒN NHÂN LỰC mạnh: Đem đến cho nhân viên những lợi ích thỏa đáng về vật chất lẫn tinh thần cũng như những cơ hội đào tạo và phát triển cùng với sự lớn mạnh không ngừng của Trung Nguyên.*

(6) *Lấy HIỆU QUẢ làm nền tảng.*

(7) *Góp phần xây dựng CỘNG ĐỒNG: Đóng góp tích cực để xây dựng một môi trường cộng đồng tốt đẹp và góp phần phát triển sự nghiệp chung của xã hội.*

*Chính sự Sáng tạo trong cách nghĩ, cách làm cộng với một chữ **tâm** đầy nhiệt huyết đã làm nên sự thành công của chúng tôi. Hơn bất kỳ một tập thể, cộng đồng nào, sự Sáng Tạo chính là cốt lõi phát triển của chúng tôi. Trung Nguyên khao khát chia sẻ tính Sáng Tạo này với tất cả mọi người.*

Nếu quan tâm đến việc ra đời của tập đoàn bán lẻ G7-Mart gần đây (5/8/2006) sẽ cảm nhận được một cách sâu sắc sự mong muốn phát huy những giá trị văn hoá, lòng tự hào dân tộc nhằm khẳng định tên tuổi của một thương hiệu Việt.

“Sứ mạng của G7 Mart là xây dựng hệ thống phân phối số 1 Việt Nam, góp phần đưa được hàng Việt Nam ra toàn cầu. Đây là một hệ thống phân phối của Việt Nam nhằm giữ vững hệ thống phân phối hàng hoá tiêu dùng tại Việt Nam, xây dựng công lý phân phối; hỗ trợ mạnh mẽ chiến lược phát triển thương hiệu Việt; trở thành sự đối trọng với các hệ thống phân phối của tập đoàn nước ngoài...”

“Sức mạnh của hệ thống G7 Mart là liên kết. Liên kết tất cả những nhà phân phối nhỏ, lớn trong nước lại sẽ tạo nên sức mạnh. Chuẩn hóa công nghệ quản lý, tư duy quản lý, cách thức kinh doanh hiện đại... Và không chỉ các nhà phân phối liên kết với nhau mà còn "bắt tay" với các nhà sản xuất nữa. Chúng tôi muốn tạo nên một hệ thống làm đối trọng với hệ thống phân phối của các công ty nước ngoài để các nhà sản xuất Việt Nam không bị "bắt chẹt". Điều đáng mừng và trân trọng là nhiều doanh nghiệp trong nước đã hiểu và hợp tác rất tốt với chúng tôi”

(Bộc bạch của Tổng giám đốc G7-Mart, ông Đặng Lê Nguyên Vũ)

Xây dựng một hệ thống bán lẻ - một ngành mà Việt Nam chưa có kinh nghiệm ngay trước ngưỡng cửa WTO và sự đổ bộ ồ ạt của các "ông lớn" bán lẻ nước ngoài là một sự mạo hiểm nhưng với một khát vọng chinh phục thế giới, một niềm tự hào dân tộc của

tập thể lãnh đạo và nhân viên G7-Mart mà Tổng Giám đốc Đặng Lê Nguyên Vũ là người lèo lái bắt đầu cho ta những niềm tin về sự xuất hiện của một tập đoàn Việt Nam mang tầm vóc quốc tế. Sự thành công của G7 Mart cần có thời gian để minh chứng nhưng với một khát vọng lớn lao, một sự đầu tư đúng mức, những chiến lược kinh doanh sắc bén, sự hỗ trợ của chính phủ và ý thức dân tộc, sự hỗ trợ, hợp tác của mỗi người Việt Nam thì hoàn toàn chúng ta có quyền hy vọng về khả năng sánh vai với các tập đoàn phân phối lớn trên thế giới của G7 Mart.

Tóm lại, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam chưa đạt được tiêu chuẩn quốc tế, chưa tạo lập được bản sắc riêng do đó hạn chế khả năng đổi mới, thích nghi với môi trường cạnh tranh khốc liệt dẫn đến hiệu quả kinh tế thấp, chưa tạo được chỗ đứng trong trường quốc tế. Những điểm yếu là không thể tránh khỏi đối với đa số các doanh nghiệp ta hiện nay bởi đa số những điểm yếu liên quan đến kiến thức, nhận thức trong kinh doanh, tuy nhiên hoàn toàn có thể khắc phục dễ dàng nếu có biện pháp thích hợp. Thêm vào đó những điểm mạnh của người Việt Nam mà không phải bất cứ dân tộc nào cũng có được chưa được vận dụng hiệu quả vào trong kinh doanh. Việc kết hợp mạnh mẽ những giá trị vốn có trong nền văn hóa truyền thống dân tộc với những thành tựu văn hóa thế giới sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam hội nhập kinh tế thế giới một cách thành công.

2.4 NGUYÊN NHÂN YẾU KÉM CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Các yếu kém trên của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam mang đậm nét của một quốc gia nông nghiệp như tâm lý làm ăn nhỏ, sợ rủi ro, chỉ thấy lợi ích trước mắt mà chưa thấy lợi ích lâu dài...Nguyên nhân của những thực trạng yếu kém cần phải được xem xét một cách khách quan và khoa học.

2.4.1. Nguyên nhân khách quan – những tồn tại lịch sử

Xuất phát điểm thấp kém của nền kinh tế & triền miên chiến tranh giành độc lập dân tộc. Như đã trình bày ở mục 2.1, lịch sử kinh tế của đất nước ta trong từng giai đoạn phát triển của nhân loại đều đi sau các nước tiên tiến trên thế giới. Chúng ta phải triền miên sống dưới sự đô hộ của phong kiến Trung Quốc, cai trị của thực dân Pháp, Mỹ

và những cuộc chiến đấu giành độc lập dân tộc kéo dài đến mãi năm 1975. Tuy vậy, doanh nghiệp hoạt động theo cơ chế thị trường chỉ mới thực sự bắt đầu từ năm 1986, hội nhập kinh tế thế giới cũng chỉ mới bắt đầu khi lần đầu tiên Việt Nam trở thành thành viên của tổ chức ASEAN vào năm 1995. Do đó những thiếu sót về văn hóa doanh nghiệp như đã trình bày ở trên là không thể tránh khỏi trong thời gian phát triển ngắn.

Không có đội ngũ doanh nhân đủ mạnh để kiến tạo văn hóa doanh nghiệp.

Trong suốt chiều dài phát triển kinh tế của đất nước, doanh nhân chưa bao giờ được tôn trọng và khuyến khích phát triển. Cho đến mãi thế kỷ 15, thứ hạng của xã hội được quan niệm là sĩ – nông – công – thương, làm quan rồi đến làm nông và cuối cùng mới là thương nhân, cha mẹ chỉ thích con cái học hành đỗ trạng làm quan. Kẻ giàu có bằng thương nghiệp bị quan lại ức hiếp, sách nhiễu. Trong thời kỳ bao cấp thì xã hội coi doanh nhân là thứ “con buôn” rồi đến “con phe”, tư tưởng cho doanh nhân là tầng lớp bóc lột. Hơn thế nữa, trong suốt chiều dài phát triển của lịch sử dân tộc, vai trò của doanh nhân cũng rất mờ nhạt, chưa đóng góp lớn cho xã hội nên chưa thay đổi được những quan niệm của xã hội. Những quan niệm khắt khe của xã hội về kinh doanh đã không khuyến khích những người tài giỏi đi theo nghiệp kinh doanh, không tạo ra niềm đam mê kinh doanh trong nhân dân.

Văn hóa làng xã khép kín ảnh hưởng đến sự đổi mới, năng động, sáng tạo cần có trong thời đại kinh doanh ngày nay. Tập quán của hệ thống làng xã khép kín và tự trị vốn có tác dụng trong tổ chức chống ngoại xâm, bảo tồn nền văn hóa dân tộc thì những tàn dư còn đọng lại của nó hôm nay lại là lực cản cho sự phát triển. Mô hình này dễ làm nảy sinh và duy trì một lối sống dễ bằng lòng với cái hiện có, dễ thỏa hiệp, ngại “rút giây động rừng”, tự an ủi “tránh voi chẳng xấu mặt nào”, sợ “sinh sự thì sự sinh” cho nên chủ trương “com sôi lửa nhỏ”, “một điều nhịn chín điều lành”. Tâm lý “trâu ta ăn cỏ đồng ta”, cung cách “sống lâu lên lão làng”, cái trật tự “lão quyền”, “ông bảy mươi phải hỏi ông bảy mươi một”... Kết quả là chúng ta ngại đổi mới, ít thích va chạm với môi trường, ít có tư tưởng đột phá.

2.4.2. Nguyên nhân chủ quan – những chính sách, định hướng, giáo dục, môi trường Văn hóa doanh nghiệp

Đối với bản thân doanh nghiệp: Trình độ hiểu biết về phong cách quản lý kinh doanh hiện đại của các chủ doanh nghiệp còn rất hạn chế nên chưa nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của việc hành xử mang lại văn hóa doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thì điều này là do xuất phát điểm của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp rất thấp và qui mô nhỏ, họ tự bỏ vốn ra kinh doanh nên mục tiêu đầu tiên của họ là bằng mọi cách kinh doanh phải có lời, nên chưa xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt được. Đối với doanh nghiệp nhà nước, một phần cũng do cơ chế về chủ sở hữu, vốn là của nhà nước, giám đốc doanh nghiệp chỉ đảm nhiệm vai trò quản lý, doanh nghiệp không phải của họ nên họ không thật sự nhiệt tâm xây dựng những văn hóa tốt đẹp cho doanh nghiệp, chưa kể là họ còn góp phần trong việc làm xấu đi hình ảnh doanh nghiệp để trục lợi riêng...

Chính sách Nhà nước: Việc duy trì quá lâu cơ chế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp đã gây tâm lý ỷ lại vào Nhà nước, làm hạn chế sự năng động của doanh nghiệp và người lao động, làm trầm trọng thêm tệ nạn quan liêu, tăng thêm các hiện tượng tiêu cực trong quản lý tạo ra những văn hóa không lành mạnh trong doanh nghiệp Nhà nước cũng như ảnh hưởng xấu đến hành vi kinh doanh của các doanh nghiệp.

Môi trường luật pháp & hành chính: hệ thống luật pháp của Việt Nam không minh bạch, không nhất quán, không khả thi và không thể tiên liệu được thì DN buộc phải tự bảo vệ mình bằng cách không làm lớn, không làm lâu dài và không nói thật. Những điều này lâu dài tạo nên văn hóa không tốt cho doanh nghiệp. Yếu kém của hệ thống hành pháp và chế tài thực thi luật pháp, tham nhũng. Tính thiếu minh bạch của môi trường thể chế gây ra hàng loạt các trở ngại cho doanh nghiệp, như mất thời gian và chi phí để giải quyết các vấn đề với các cơ quan công quyền; các khó khăn nảy sinh trong các chính sách, luật pháp và thể chế ở trung ương lẫn địa phương; sự bất bình đẳng trong cạnh tranh với các DNNN; khó tiếp cận thông tin về luật pháp và thể chế; cách giải quyết của các cơ quan công quyền thiếu nhất quán và chưa hợp lý

Giáo dục: nền giáo dục nước ta còn nhiều yếu kém và bất cập.

Phương pháp giáo dục mang nặng tính thụ động, thiếu tính thực tiễn, thực hành là một đặc trưng cơ bản của giáo dục Việt Nam hiện nay. Phương pháp giáo dục thụ động, thầy nói trò nghe, không khuyến khích sự tìm hiểu, tự học, khả năng diễn đạt, trình bày ý kiến cá nhân từ khi còn ngồi trên ghế tiểu học cho đến cấp bậc đại học, thạc sỹ là nguyên nhân sâu xa làm giảm tính sáng tạo, tính năng động, đấu tranh vượt qua thử thách vốn là những tính cách nổi bật của dân tộc Việt Nam trong suốt lịch sử đấu tranh giành độc lập dân tộc. Phương pháp giáo dục mang tính lý thuyết cao, thiếu tính thực tiễn. Có thể nói chương trình lý thuyết của ta rất đầy đủ, bắt kịp với mọi nghiên cứu trên thế giới, nhưng thiếu trọng tâm, thiếu thực hành để một người có đủ sức thấm thấu tất cả nội dung. Kết quả là truyền đạt thì nhiều nhưng thu nhận ít, mau quên, không tạo được nền tảng cần thiết cho đại đa số người học.

Chương trình giáo dục chậm thay đổi theo những yêu cầu của xã hội, hoạt động kinh tế và thị trường lao động. Chương trình giáo dục mang nặng tính phổ biến kiến thức phổ thông, giáo dục phần cứng hơn là đào tạo những kỹ năng căn bản, những hành vi cần có của người công dân thế kỷ XXI chẳng hạn tính văn minh, kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp hiệu quả, kỹ năng hoạch định, ra quyết định, phong cách lãnh đạo v.v... Hệ thống giáo dục phương Tây quan niệm tất cả những kỹ năng đều có thể đào tạo được, trong khi ta hay quan niệm do yếu tố bẩm sinh. Nếu ở phương Tây, những quyển sách giáo dục kỹ năng rất phổ biến, có nhiều những chuyên gia, lớp học nổi tiếng trong việc dạy những kỹ năng mềm thì ở nước ta lĩnh vực này còn chưa phát triển đúng tầm cần thiết, chưa mang tính chất xã hội hóa.

Quan niệm dạy học và học chỉ cho lứa tuổi đến trường, còn những người đã ra đi làm thì coi như không cần phải trau dồi nhiều là một quan niệm sai lầm. Hệ thống giáo dục chỉ xác định cung cấp những nền tảng cơ bản, bản thân nhân viên, doanh nghiệp phải tổ chức huấn luyện rất nhiều cho nhân viên, lãnh đạo trong suốt thời gian làm việc. Và nhà lãnh đạo thì càng phải được bồi dưỡng nhiều hơn, tham gia nhiều khóa đào tạo cả về chuyên môn lẫn những kỹ năng lãnh đạo cũng như phải tự đào tạo.

Giảng dạy kiến thức kinh doanh căn bản chưa được phổ cập rộng rãi. Trong một thời gian dài, chúng ta đã bỏ qua việc giảng dạy các kiến thức kinh doanh từng được coi

là chỉ dành riêng cho tư bản chủ nghĩa. Trong thời đại ngày nay, mọi hoạt động đều mang tính chất kinh tế nhưng những kiến thức cơ sở về làm kinh tế, về quản lý, đặc biệt là quản lý kinh tế ít được đào tạo trong những chuyên ngành không phải kinh tế như chuyên ngành giáo dục, kỹ thuật, văn hóa, nghiên cứu... do đó, rất khó tìm ra những người vừa quản lý giỏi vừa chuyên môn giỏi.

Giáo dục về trách nhiệm xã hội, ý thức cộng đồng chưa đem lại hiệu quả cao đối với mỗi người công dân Việt Nam. Một người chưa có ý thức cao trong đời sống cộng đồng như việc bảo vệ môi trường thiên nhiên, thì cũng rất khó trong việc kinh doanh có trách nhiệm với xã hội.

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Xuất phát điểm thấp kém của nền kinh tế, quan niệm xã hội khắt khe về kinh doanh và nghề kinh doanh, sự tồn tại lâu dài cơ chế tập trung quan liêu bao cấp... đã dẫn đến tình hình phát triển doanh nghiệp ở nước ta còn chậm so với nhịp độ phát triển của thế giới.

Doanh nghiệp đa số có qui mô nhỏ, chưa có bản sắc văn hóa trong kinh doanh, kém năng động, chưa chuyên nghiệp, chưa bắt kịp với những đòi hỏi của đổi mới; lợi ích của cộng đồng, an toàn sức khỏe của người lao động chưa được quan tâm đúng mức; tình trạng vi phạm pháp luật, kinh doanh gian dối vẫn còn phổ biến; thiếu những nhà lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ, hiểu biết để kiến tạo văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp Việt Nam chưa đạt tiêu chuẩn chung quốc tế. Những thế mạnh của bản sắc văn hoá dân tộc ta chưa được khơi gợi đúng mức trong kinh doanh.

Trong từng giai đoạn lịch sử, kinh tế nước ta đều đi sau thời đại, cần phải nhận thức rõ nguyên nhân, trên cơ sở học tập kinh nghiệm của các nước phát triển đi trước để có hướng khắc phục nhanh chóng, hiệu quả.

CHƯƠNG III. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG XU THẾ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

Việt Nam đã gia nhập WTO (7/11/2006), hội nhập kinh tế sẽ dẫn đến hội nhập về văn hoá, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hoá. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp **đạt tiêu chuẩn quốc tế** và **mang bản sắc riêng** là vấn đề doanh nghiệp Việt Nam cần đặc biệt quan tâm.

3.1 ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG MÔI TRƯỜNG KINH TẾ QUỐC TẾ

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trước tiên phải theo một tiêu chuẩn quốc tế, vừa để đáp ứng yêu cầu của hội nhập, vừa rút ngắn thời gian tìm tòi, định hướng đường lối phát triển, học tập được những kinh nghiệm quý báu của các nước phát triển đi trước.

3.1.1. Sơ lược bối cảnh toàn cầu hóa

Toàn cầu hóa là sự **giao thoa, hội tụ tương đối các giá trị và nguồn lực** của các quốc gia, các nền kinh tế nhằm tạo ra sự đồng thuận và gia tăng nguồn của cải toàn cầu. Toàn cầu hóa được diễn ra trên diện rộng, quy mô lớn và ảnh hưởng tới mọi mặt đời sống kinh tế, chính trị, văn hóa – xã hội của mỗi quốc gia trong từng khu vực và toàn cầu.

Trong lĩnh vực kinh tế, biểu hiện rõ nét nhất của quá trình toàn cầu hóa là dòng lưu chuyển hàng hóa, tiền vốn đầu tư, kéo theo đó là quá trình tiếp cận thị trường thế giới, **chuyển giao công nghệ - kỹ thuật, lao động** và sự **giao lưu giữa các dòng văn hóa đa dạng**, ảnh hưởng tới phong cách, thái độ làm việc, lao động của nhân viên cũng như những nhà quản lý.

Sự phát triển của hệ thống các **công cụ quản lý kinh doanh** hiệu quả trên qui mô toàn cầu cùng vai trò đặc biệt của **công nghệ truyền thông** và **máy tính** đã làm thay đổi lớn các phương cách quản lý, xóa đi sự cách biệt về không gian và thời gian giữa các nền kinh tế.

Trong thời đại toàn cầu hóa, có **3 thể hệ cạnh tranh**: thể hệ cạnh tranh thứ nhất dựa trên cơ sở về chất lượng, giá cả, kiểu dáng sản phẩm; thể hệ cạnh tranh thứ hai là

cạnh tranh tiêu thụ, chủ yếu là thông qua tuyên truyền, quảng cáo, tiếp thị, khuyến mãi nghĩa là đánh vào tâm lý, thị hiếu của người tiêu dùng; thể hệ cạnh tranh thứ ba sẽ phải là văn hóa kinh doanh, tức là sắc thái kinh doanh đặc sắc dựa trên nền tảng phương thức tác động tới hành vi ứng xử, tới quyết định lựa chọn của người tiêu dùng, chứ không phải dựa trên tác động tới các giác quan của họ.

Nhu cầu của con người thay đổi tương ứng với trình độ phát triển nhất định của nhân loại theo thứ tự từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ chưa hoàn thiện đến hoàn thiện. **Nhu cầu của con người trong thế kỷ XXI sẽ chuyển sang chú trọng tới mặt giá trị văn hóa và sự thỏa mãn nhu cầu của mình một cách văn hóa, nhân bản hơn.** Triết lý của người tiêu dùng ngày nay có thể diễn tả trong một câu: *“Người ta không mua một sản phẩm, người ta mua sự thích thú”*.

Tất cả những đặc tính trên của thời đại toàn cầu hóa kinh tế đã đang và sẽ tạo ra những cơ hội tiếp cận thị trường thế giới rộng lớn hơn nhưng cũng buộc các doanh nghiệp, cho dù ở các nước phát triển hay kém phát triển, phải đối mặt với một môi trường nhiều rủi ro và cạnh tranh gay gắt hơn. Khi đó mục tiêu của các doanh nghiệp sẽ là đạt được những lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khả năng đổi mới và thích ứng nhanh chóng với môi trường kinh doanh và giành được phần thắng trong cạnh tranh **một cách có bản sắc văn hóa riêng.**

3.1.2. Yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế đối với các doanh nghiệp Việt Nam

Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và quan hệ quốc tế, bắt nguồn từ quy luật phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế. Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Đối với Việt Nam hiện nay, hội nhập kinh tế quốc tế cần sự hiệu quả, đảm bảo được lợi ích dân tộc, nâng cao được sự cạnh tranh của nền kinh tế, thực hiện thắng lợi các mục tiêu phát triển kinh tế- xã hội. Báo cáo Chính trị Đại hội IX của Đảng, nhất là Nghị quyết 07- NQ/W ngày 27/11/2001 của Bộ Chính trị về Hội nhập kinh tế quốc tế đã nhấn mạnh quan điểm: *“**Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực theo tinh thần phát huy tối đa nội lực, đồng thời tranh thủ nguồn lực bên ngoài để phát triển nhanh, có***

hiệu quả và bền vững, đảm bảo tính độc lập tự chủ và định hướng xã hội chủ nghĩa, bảo vệ lợi ích dân tộc, giữ gìn an ninh quốc gia, phát huy bản sắc văn hoá dân tộc, bảo vệ môi trường sinh thái”.

Đây là một chủ trương lớn trong chính sách đối ngoại, hội nhập của Đảng và Nhà nước ta. Theo quan điểm này, văn hóa của doanh nghiệp Việt Nam cũng cần phải thay đổi theo hướng **phát huy mạnh mẽ những giá trị vốn có trong nền văn hóa truyền thống của dân tộc kết hợp với các thành tựu văn hóa thế giới để tạo ra một văn hóa doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế và mang bản sắc dân tộc Việt Nam đủ sức đưa các doanh nghiệp Việt Nam thắng lợi trong cạnh tranh.** Đó phải là một nền văn hóa năng động, sáng tạo; chuyên nghiệp trong quản lý; tìm kiếm lợi nhuận trên cơ sở có trách nhiệm cao với xã hội; đoàn kết cộng đồng; sẵn sàng hợp tác trên tinh thần đôi bên cùng có lợi; lợi ích dài hạn phải được cân nhắc thay vì chỉ xem xét lợi ích ngắn hạn, có khát vọng chinh phục thế giới.

3.1.3. Vai trò của việc xây dựng Văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế

Quản lý rủi ro, tìm cách đổi mới, thích nghi nhanh chóng để giành thắng lợi trong cạnh tranh là điều mà tất cả các doanh nghiệp Việt Nam đều hướng tới. Từ xưa đến nay, yếu tố công nghệ kỹ thuật được xem là nhân tố cơ sở tạo nên sức cạnh tranh cơ bản của doanh nghiệp. Tuy nhiên do tính chất có thể bắt chước và khuyếch tán nhanh của **kỹ thuật công nghệ** trong thời đại của thế giới phẳng ngày nay, địa vị của nó trong sức cạnh tranh doanh nghiệp chỉ mang tính chất tạm thời, không lâu dài.

Khác với công nghệ kỹ thuật, **văn hóa doanh nghiệp** rất khó bắt chước hoặc cũng không thể bắt chước được toàn bộ bởi lẽ các nhân tố văn hóa doanh nghiệp như triết lý, quan điểm, giá trị độc đáo với hệ thống ý tưởng, hành vi sẽ tạo nên cá tính, bản sắc độc đáo của doanh nghiệp. Do đó, văn hóa doanh nghiệp sẽ trở thành **nhân tố then chốt** tạo nên sức cạnh tranh cơ bản của doanh nghiệp Việt Nam trong thời đại ngày nay.

Ở đất nước ta, **nhận thức của xã hội** về việc kinh doanh và xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã không được xem trọng vì nhiều lý do lịch sử lâu đời từ tư tưởng trọng nông, đến lịch sử đấu tranh chống giặc ngoại xâm, đến khi dân tộc được tự do hoàn toàn

thì lại vấp phải những khó khăn trong công cuộc đổi mới kinh tế. Chỉ đến Nghị quyết hội nghị trung ương 5, khóa VIII, Đảng ta mới thực sự nhấn mạnh phát triển kinh tế là trọng tâm, xây dựng Đảng là then chốt, phát triển văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội. Kết hợp những trọng tâm này thực chất là nhấn mạnh về vấn đề văn hóa doanh nghiệp.

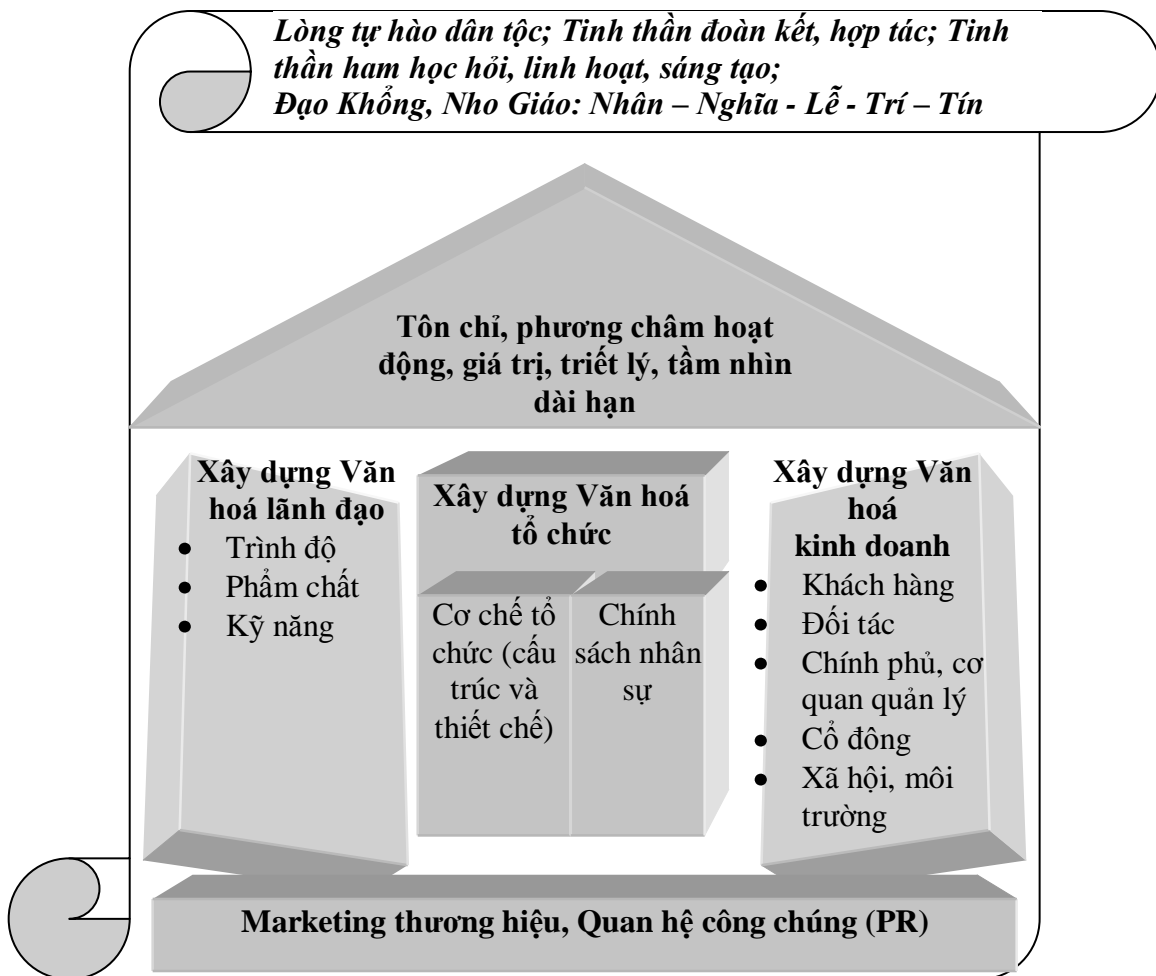
Tuy vậy, đến đại hội X thì Đảng ta mới nêu lên việc gắn kết chặt chẽ và đồng bộ hơn nữa giữa văn hóa và kinh tế, và xác định rằng một nền kinh tế phát triển theo hướng văn minh và hiện đại không thể không chú trọng văn hóa trong kinh tế. Nhưng chúng ta cũng chưa thực sự tập trung đẩy mạnh, cải tạo, có những biện pháp cụ thể trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Chúng ta nhắc nhiều đến gia đình văn hóa, bảo vệ và gìn giữ nền văn hóa dân tộc, nhưng chúng ta chưa nhắc nhiều đến văn hóa doanh nghiệp – một tế bào của nền kinh tế. Mọi quan tâm từ trước đến nay phần lớn là tìm hiểu xem doanh nghiệp có nộp thuế đầy đủ, có tuân theo pháp luật, có làm những điều luật cấm. Chúng ta nghiêng về quản lý từng chi tiết nhỏ (mà rất khó kiểm tra hết), hơn là quản lý theo mô hình tổng thể, khơi dậy ý thức của doanh nghiệp. Quan trọng hơn nữa, chúng ta chưa đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc thù, đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế khi những giá trị vô hình như tên tuổi của công ty sản xuất ra sản phẩm được đánh giá cao hơn là những tiêu chí về chất lượng, giá cả sản phẩm, dịch vụ.

Trong hai năm trở lại đây, xã hội bắt đầu thảo luận rộng rãi đến các vấn đề văn hóa doanh nghiệp, văn hóa doanh nhân, văn hóa lãnh đạo; doanh nhân cũng đã được tôn vinh với việc lấy ngày 13 tháng 10 làm ngày Doanh nhân; các hiệp hội về doanh nghiệp cũng đã tuyên truyền về vấn đề này; cũng đã bắt đầu xuất hiện những khóa học về “văn hóa doanh nghiệp” v.v... Tuy nhiên, vẫn còn mang tính hình thức cao, đại đa số các nhà lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chưa thực sự hiểu hết như thế nào là văn hóa doanh nghiệp, làm thế nào để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, chưa nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp như nền tảng, bản sắc động lực phát triển của doanh nghiệp. Thậm chí vẫn còn rất nhiều tranh cãi về khái niệm văn hóa doanh nghiệp, văn hóa công ty, văn hóa doanh nhân, văn hóa kinh doanh.

Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp Việt Nam không dừng lại ở việc xây dựng nên một "triết lý" hoặc một "đạo lý" trong kinh doanh mà hơn nữa, đây là việc xây dựng một "trường phái kinh doanh Việt Nam", một việc làm cần thiết và có ý nghĩa chiến lược trong tiến trình hội nhập mạnh mẽ với nền kinh tế thế giới.

3.2 ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG XU THẾ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

Từ những phân tích về những hạn chế, tích cực (mục 2.2); yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế (mục 3.1), đề xuất mô hình văn hoá doanh nghiệp như sau:



Xây dựng **ngôi nhà văn hoá doanh nghiệp cần kết hợp tri thức văn hoá của thời đại và bản sắc văn hoá dân tộc** nhằm tạo lập được văn hóa doanh nghiệp **đạt tiêu chuẩn quốc tế và mang bản sắc dân tộc**. Nội dung từng mục được diễn giải như sau:

3.2.1. Xác định tầm nhìn định hướng, mục tiêu dài hạn, xây dựng tôn chỉ, triết lý hoạt động được chia sẻ rộng rãi

Trong môi trường hội nhập có nhiều biến động hiện nay, việc hoạch định mục tiêu dài hạn, định hướng phát triển của doanh nghiệp là **nhệm vụ đầu tiên quan trọng**. Nếu không có tầm nhìn với mục tiêu dài hạn, hoạt động của doanh nghiệp sẽ **dễ luẩn quẩn, loanh quanh với những lợi ích đạt được trong ngắn hạn nhưng có thể sẽ hy sinh những mục tiêu lâu dài** (ví dụ không đầu tư đổi mới công nghệ có thể giảm chi phí khấu hao dẫn đến tăng lợi nhuận ngắn hạn nhưng về lâu dài doanh nghiệp mất tính cạnh tranh về công nghệ). Hơn thế nữa, doanh nghiệp **không thể phát triển bền vững, lâu dài, đủ tầm và lực vươn ra thị trường thế giới, thậm chí còn có nguy cơ cao bị thôn tính ngay cả trên thị trường trong nước**.

Tầm nhìn định hướng, mục tiêu dài hạn thường được xây dựng cho thời gian từ 5-10 năm, xây dựng mục tiêu dài hạn cần **phải xem xét**:

- **Triển vọng** phát triển của thị trường mục tiêu (a)
- **Đích đến** của doanh nghiệp (b)
- **Tính khả thi** của mục tiêu dựa trên việc xem xét nội lực hiện tại và hoạch định những đầu tư trong tương lai (c)

Một tầm nhìn định hướng, mục tiêu dài hạn tốt cần **phải đảm bảo**:

- Có **khát vọng** phát triển (d)
- Sự **chia sẻ** cao đến toàn thể ban lãnh đạo và nhân viên. Trong đội ngũ ban lãnh đạo mục tiêu dài hạn có thể được hoạch định tương đối chi tiết, có đầy đủ cơ sở và điều kiện thực hiện, ví dụ hoạch định về tài chính, chiến lược marketing, phân phối, v.v... Nhưng khi chia sẻ đến toàn thể nhân viên, mục tiêu dài hạn nếu được khái quát cao, dễ hiểu, rõ ràng, mang **tính biểu cảm** cao thì càng có tác dụng lớn.
- (e)

- Có thể **chi phối** hoạt động, nhận thức, hành vi ứng xử của từng phòng ban, nhân viên (f)

Như trong mục 1.3.3 giới thiệu về công ty Unilever Việt Nam đã xác định mục tiêu 5 năm (2000-2005) của công ty là: **“Hoàn thiện nhu cầu sức khỏe và vẻ đẹp của mỗi gia đình Việt Nam”**. Đây có thể nói là một mục tiêu dài hạn vừa mang tính chiến lược cao vừa có sức chia sẻ lớn đến mỗi nhân viên Unilever từ nhân viên đứng dây chuyền sản xuất, nhân viên bán hàng đến các nhà lãnh đạo cấp cao của Unilever.

Đối với nhà quản lý cấp cao, đây chính là mục tiêu độc chiếm thị trường Việt Nam. Unilever vào thị trường Việt Nam vào năm 1995 vào giai đoạn Việt Nam mới mở cửa kinh tế thị trường. Lưu thông hàng hóa chăm sóc cá nhân và gia đình như dầu gội đầu, xà phòng giặt... vào những năm đó ở Việt Nam còn rất khiêm tốn. Nhận thức về tiềm năng của thị trường hàng tiêu dùng ở Việt Nam (tính toán dựa trên các chỉ tiêu dân số Việt Nam, tình hình thu nhập, phát triển kinh tế của Việt Nam, nhu cầu trung bình của mỗi cá nhân cho các sinh hoạt hằng ngày dựa trên xuất phát điểm của mức sống người dân Việt Nam...) (a) và xem xét tình hình cạnh tranh mặt hàng này trên thị trường Việt Nam, các nhà quản lý cấp cao xác định mục tiêu chiếm khoảng 60% thị phần trong nước (b). Mục tiêu này được hoạch định cụ thể thành bức tranh tài chính như ước tính bao nhiêu tấn sản phẩm phải sản xuất, doanh thu thu được, đầu tư vào sản xuất, phân phối, marketing như thế nào và cuối cùng là lợi nhuận ước tính là bao nhiêu. Dựa trên đó, mỗi bộ phận lên kế hoạch cụ thể như công suất nhà máy, mạng lưới nhà phân phối ở các tỉnh thành, chương trình marketing, bao nhiêu sản phẩm mới cần tung ra thị trường...(c, e)

Khi đã xác định được tương đối tính khả thi của mục tiêu dài hạn, trong Ngày hội gia đình Unilever năm 2000, ban lãnh đạo chia sẻ mục tiêu dài hạn của công ty và cùng hơn 2000 nhân viên Unilever đã cho ra đời tôn chỉ hoạt động dễ hiểu, có sức khuyến khích, biểu cảm dân tộc, động viên tinh thần làm việc của tất cả nhân viên. **Hoàn thiện nhu cầu sức khỏe và vẻ đẹp của mỗi người dân Việt Nam**, nhân viên sản xuất biết rằng mình cần phải sản xuất ra thật nhiều sản phẩm có chất lượng để đáp ứng cho 80 triệu dân Việt Nam, đội ngũ bán hàng cần mở rộng mạng lưới phân phối đến 54 tỉnh thành Việt Nam, nhân viên nghiên cứu và phát triển sản phẩm cần cho ra đời nhiều sản phẩm mới

phù hợp nhu cầu của người dân Việt Nam... tất cả nhân viên dù ở bộ phận nào cũng dễ dàng tìm thấy nhiệm vụ của mình trong tôn chỉ, mục tiêu hoạt động của công ty. (d, e, f)

Nhờ những khát vọng to lớn có tính khả thi và được chia sẻ cao trên của ban lãnh đạo và nhân viên, Unilever Việt Nam đã đạt được những thành tựu hết sức to lớn trong giai đoạn 2000-2005, công ty đạt được mục tiêu đặt ra về lợi nhuận thu được và đầu tư bền vững cho tương lai, hơn nữa có những ngành hàng thị phần công ty chiếm 80%, góp phần to lớn nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân Việt Nam sau đổi mới.

Qua những phân tích trên, rõ ràng một tầm nhìn, mục tiêu dài hạn thích hợp là yếu tố quyết định cho sự thành công vượt trội của công ty trong lâu dài.

3.2.2. Xây dựng Văn hóa lãnh đạo

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong thời đại mới cần có **văn hoá lãnh đạo chuyên nghiệp, năng động** với những yêu cầu của đổi mới thích nghi trong môi trường kinh doanh. Do đó, nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần đáp ứng những yêu cầu sau:

Về trình độ:

- Có kiến thức **kinh doanh cơ bản** (ví dụ. hiểu biết thế nào là qui luật cung cầu của thị trường; xu thế phát triển của kinh tế thế giới; mô hình doanh thu-chi phí-lợi nhuận; ý nghĩa của tỷ suất lợi nhuận trên vốn, trên đầu tư; đọc hiểu báo cáo tài chính...)
- Có kiến thức **chuyên môn cần thiết** trong lĩnh vực hoạt động (hiểu biết cơ bản về đặc tính kỹ thuật, qui trình, đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ cung cấp, có thể không cần hiểu biết nhiều hơn bộ phận kỹ thuật nhưng ít nhất phải tốt hơn một người khách hàng bình thường)
- Hiểu biết về **văn hóa kinh doanh** của đối tác, đặc biệt là đối tác nước ngoài
- Có kiến thức về **pháp luật kinh doanh** trong nước và quốc tế
- Có trình độ **ngoại ngữ** nhất định, đặc biệt là tiếng Anh trong kinh doanh.

Về phẩm chất:

- Có **đạo đức** trong kinh doanh (coi trọng chữ tín, tôn trọng pháp luật, không kinh doanh gian dối, có trách nhiệm xã hội, không tiếp tay cho đối tác có hành vi kinh doanh xấu mặc dù có thể rất có lợi cho mình)
- Có niềm **đam mê**, hăng say trong kinh doanh
- **Năng động**, sáng tạo
- **Ham tìm tòi**, học hỏi
- Thích nghi nhanh, **chủ động**, không ngại đổi mới
- Tinh thần **hợp tác** cao

Tất cả phẩm chất trên rất cần thiết trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế đầy năng động và thử thách.

Về kỹ năng:

- Có kỹ năng **hoạch định**, sắp xếp công việc một cách khoa học và hợp lý, cần biết rõ việc gì mình nên làm, việc gì nên trao quyền cho cấp dưới. Trong thời đại có quá nhiều thông tin và tính phức tạp trong kinh doanh như hiện nay, đây là một kỹ năng thực sự hữu ích để nhà quản lý đạt được thành công trong môi trường kinh doanh hiện đại
- Có kỹ năng **kinh doanh**: giao tiếp, đàm phán, ký kết hợp đồng
- Có kỹ năng **lãnh đạo**: am hiểu tri thức quản lý hiện đại; kỹ năng lãnh đạo nhóm; hiểu biết về những lý thuyết động viên, quản trị nhân sự ...
- Có kỹ năng **quản lý thông tin** và truyền đạt thông tin tốt: sử dụng thành thạo những công cụ, phần mềm quản lý hiện đại (email, lịch làm việc thông minh, công cụ tìm kiếm thông tin, sắp xếp, tổ chức lưu trữ thông tin hợp lý... nhằm giảm thời gian đến mức tối thiểu)

Một điều cần khẳng định là tất cả những tiêu chuẩn trên hoàn toàn có thể rèn luyện, học tập mà có được, chứ không nhất thiết phải là những tài năng bẩm sinh. Thế giới hiện đại có đầy đủ công cụ và phương thức giúp các nhà lãnh đạo rèn luyện những phẩm chất, kỹ năng và trình độ cần thiết của nhà lãnh đạo thế kỷ XXI. Điều quan trọng là phải có một ý chí quyết tâm và một tinh thần ham học hỏi, mà đây vốn là thế mạnh của

con người Việt Nam. Khi đạt được những tiêu chuẩn trên thì chắc chắn những nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam sẽ vươn lên tầm cao mới, không còn là những “ông chủ” doanh nghiệp mà là những “nhà lãnh đạo” doanh nghiệp. Giữa khái niệm “ông chủ” và “nhà lãnh đạo” là một khoảng cách xa của sự phát triển. Đó cũng nên là mục tiêu của những nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam.

Một góp ý khác của giáo sư Trương Lai mà được đánh giá là rất hữu ích trong việc xây dựng văn hóa cho doanh nhân Việt Nam hiện nay: *“Thái độ thật sự chủ động và bình tĩnh trong nhận định và phân tích tình hình một cách nghiêm cẩn, không tự thị mà cũng không tự ti, vừa tự tin để có bản lĩnh dẫn thân nhưng cũng thật lòng khiêm tốn học hỏi người để hạn chế sự thiếu kinh nghiệm, thiếu hiểu biết của mình. Đó là một nét văn hóa cần thiết cho doanh nhân Việt Nam hiện nay”*.

Trong hoàn cảnh nước ta hiện nay, một điều cần phải bàn thêm là mỗi doanh nhân Việt Nam cần có một tấm lòng yêu nước nồng nàn, lòng tự hào dân tộc cao độ, là cơ sở của mọi nỗ lực phấn đấu để làm cho “dân giàu, nước mạnh”, “sánh vai với các cường quốc năm châu”.

3.2.3. Xây dựng Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức trong thời đại mới phải hội đủ các khả năng sau:

- *Phải có một cơ chế tổ chức phù hợp* có thể **giảm xung đột, tạo sự gắn kết** cao giữa các bộ phận, thành viên trong doanh nghiệp; có thể **điều phối** và **kiểm soát** hành động của thành viên, bộ phận trong tất cả hoạt động của doanh nghiệp
- *Phải có những chính sách nhân sự hiệu quả* có thể **tạo động lực** làm việc cho nhân viên, phát huy được sức mạnh cá nhân và tập thể.

Để đáp ứng được những yêu cầu trên, doanh nghiệp Việt Nam cần phải lưu ý một số vấn đề trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức cho doanh nghiệp như sau:

a. **Cơ chế tổ chức:** bao gồm cấu trúc tổ chức và thiết chế tổ chức qui định hành vi ứng xử của các thành viên, bộ phận trong doanh nghiệp

(1) *Cấu trúc tổ chức* có 5 dạng cấu trúc tổ chức: đơn giản (i), theo chức năng (ii), theo đơn vị kinh doanh chiến lược (iii), theo ma trận (iv) và theo chiều ngang (v). Từ (i) đến (iv), tính chất quản lý hiện đại tăng dần, cũng đồng nghĩa với cơ chế quản lý

chuyển dần từ mô hình quản lý theo sự thuận tiện đến mô hình quản lý theo tính hợp lý và cũng áp dụng cho những tổ chức đơn giản nhất đến phức tạp nhất.

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đa phần có cơ cấu tổ chức theo kiểu thuận tiện (ngiên về (i)), nhưng không có nghĩa là không phù hợp, không tốt. Mỗi dạng cấu trúc đều có ưu điểm riêng, tùy thuộc vào qui mô, đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà lựa chọn cấu trúc tổ chức phù hợp. Nhưng một điều cần nhấn mạnh rằng, khi doanh nghiệp phát triển với phạm vi, qui mô hoạt động kinh doanh lớn hơn, những kiểu quản lý thuận tiện không thể hỗ trợ cho doanh nghiệp phát triển mà còn là trở lực của sự phát triển.

Đối với bất kỳ dạng cấu trúc nào được áp dụng cho doanh nghiệp cũng cần được **công bố** đến toàn thể nhân viên một cách rộng rãi, minh bạch và cụ thể hóa bằng văn bản **sơ đồ tổ chức** với nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ của từng phòng ban, từng vị trí. Điều này giúp **hạn chế tính quan liêu** có thể xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp đối với bất kỳ kiểu quản lý, dạng cấu trúc nào của tổ chức.

(2) **Những thiết chế tổ chức:** Đây là tất cả những yếu tố quyết định hành vi ứng xử của tổ chức bao gồm đặc điểm ngành kinh doanh (thiên về kỹ thuật hay dịch vụ..), phong cách lãnh đạo (tập trung quyền lực hay sức mạnh tập thể..), phong cách kinh doanh (năng động sáng tạo hay chuẩn mực, qui trình..), sứ mệnh, tôn chỉ hoạt động của doanh nghiệp (định hướng suy nghĩ, nhận thức, hành động...). Nếu tất cả thành viên, phòng ban trong doanh nghiệp cùng có sự nhận biết như nhau về những thiết chế tổ chức thì sẽ giúp cho việc giao tiếp với nhau đạt hiệu quả cao và phát huy được sức mạnh tập thể. Do đó, những thiết chế tổ chức phải **rõ ràng, nhất quán với tất cả nhân viên.**

Sự kết hợp của một cấu trúc tổ chức rõ ràng, phù hợp với qui mô của doanh nghiệp và một thiết chế tổ chức thích hợp, nhất quán sẽ đem lại hiệu quả vận hành của tổ chức như mong muốn của ban lãnh đạo.

b. Chính sách nhân sự

Bao gồm tất cả chính sách liên quan đến nhân viên và nhóm, phòng ban bao gồm tuyển dụng, đào tạo, chính sách tiền lương, chính sách động viên, chính sách phát triển

nhân viên... Một số chính sách quản trị nhân sự mà các doanh nghiệp Việt Nam còn yếu kém cần khắc phục:

- (1) Chính sách tuyển dụng: Như đã phân tích ở phần lý thuyết, tuyển dụng nhân viên cần chú ý đến tính **thích nghi của nhân viên mới** với văn hóa doanh nghiệp.
- (2) Chính sách đào tạo: Cần đào tạo những **kỹ năng làm việc hiện đại** cho nhân viên như kỹ năng làm việc nhóm (team working), kỹ năng giao tiếp (communication skills), kỹ năng quản lý thời gian (time management), kỹ năng giải quyết vấn đề (problem solving skills)...; những khóa đào tạo cơ bản về **công nghệ thông tin** hỗ trợ công việc như: sử dụng máy tính, sử dụng MS Word, MS Excel, MS Powerpoint... Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp tăng cường đáng kể hiệu quả, năng suất làm việc cho một nhân viên trong môi trường hiện đại ngày nay.
- (3) Chính sách thu nhập: cần **trương xướng** với công sức, hiệu quả lao động của nhân viên. Đây là nhu cầu cơ bản của đa số nhân viên cần được đáp ứng thì mới có khả năng động viên. Tuy nhiên, khi **thu nhập** của nhân viên đã thỏa mãn những nhu cầu vật chất của cuộc sống thì cần lưu ý những **nhu cầu khác** như nhu cầu đời sống tinh thần (môi trường làm việc), nhu cầu phát triển cá nhân (học hỏi, đào tạo), tự thể hiện (cống hiến và được thăng tiến)
- (4) Chính sách phát triển nhân viên: có thể nói một trong những điểm yếu lớn nhất của doanh nghiệp Việt Nam là không có định hướng đầu tư phát triển nguồn lực mà các nhà quản lý thường cho rằng mình không đủ vốn để đầu tư cho nguồn lực. Thực chất, đây không hẳn là vấn đề chi phí mà là vấn đề về nhận thức trong công tác quản lý, và nhận thức của nhân viên. Nếu nói về thời gian một người sếp trong doanh nghiệp Việt Nam dành cho việc nhận xét, đánh giá hiệu quả làm việc một nhân viên dưới quyền trong một năm có lẽ nhiều hơn rất nhiều so với công ty nước ngoài nhưng hiệu quả thu được có lẽ cần được so sánh đối chiếu để làm rõ thêm.

Sau đây là minh họa về chính sách này của công ty Unilever Việt Nam.

Hàng năm, mỗi nhân viên Unilever Việt Nam từ cấp bậc cao nhất cho đến thấp nhất, từ văn phòng cho đến nhà máy, từ bộ phận sản xuất đến bộ phận bán hàng, v.v.. đều có một bảng **PDP – Personal Development Plan (kế hoạch phát triển cá nhân)**.

Có các mẫu PDP khác nhau phù hợp cho từng cấp bậc: nhân viên, trợ lý trưởng phòng, trưởng phòng trở lên nhưng tựu trung lại đều bao gồm các phần sau:

i. Mục tiêu (Targets): gồm **mục tiêu công ty** (business targets) và **mục tiêu cá nhân** (personal targets).

Mục tiêu của công ty thường là mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận phải đạt được mà đã được bộ phận hoạch định kế hoạch của tất cả phòng ban đồng ý từ cuối năm trước, đây còn là mục tiêu mà Unilever Việt Nam cam kết với Unilever khu vực Châu Á. Mục tiêu này được thông báo trong PDP là một cách thức **chia sẻ mục tiêu** hoạt động của công ty trong năm.

Kế đến là mục tiêu cá nhân, đây là **mục tiêu được thảo luận và đồng ý** giữa nhân viên và sếp trực tiếp dựa trên kế hoạch của phòng ban, khả năng của nhân viên trong năm tới. Đó có thể là những dự án, cải tiến công việc của phòng ban nếu nhân viên đó đã thành thực với công việc hiện tại để ngày một nâng cao hiệu suất hoạt động. Hoặc đó có thể là mục tiêu thành thực công việc trong một thời Gian nhất định đối với nhân viên mới gia nhập phòng. Mục tiêu cá nhân có tính đồng thuận cao giữa nhân viên và trưởng phòng, không phải là sự áp đặt vô lý của người trưởng phòng lên nhân viên, cũng không phải là sự dễ dãi hoặc thiếu hiểu biết, định hướng phát triển của nhân viên khi lên kế hoạch phát triển cá nhân mình.

ii. Kế hoạch phát triển chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất

Nhằm mục đích **phát huy những thế mạnh** của nhân viên lên cấp cao hơn hoặc **khắc phục những điểm yếu** của nhân viên. Ví dụ một trợ lý trưởng phòng kế toán tài chính có kế hoạch phát triển chuyên môn là am hiểu, lập được báo cáo tài chính theo chuẩn quốc tế IFRS; về kỹ năng cần rèn luyện kỹ năng giao tiếp, truyền thông tin hiệu quả; về phẩm chất, năng lực cần phát huy lòng nhiệt thành, sáng tạo trong công việc. Những kế hoạch phát triển này không chỉ là những lời tuyên bố chung chung mà phải vạch được hành động cụ thể để đến được đích đó ví dụ: những khóa học mà công ty hỗ trợ nhân viên... Thường thì phần này, nhân viên rất cần sự hỗ trợ, tư vấn của sếp trực tiếp bởi trong quá trình làm việc, với kinh nghiệm và hiểu biết của mình sếp trực tiếp nhận

thấy được những ưu khuyết điểm của nhân viên mà có những định hướng phát triển nhân viên phù hợp với văn hóa công ty.

Những kế hoạch phát triển này khi được thiết lập sẽ như **kim chỉ nam trong tất cả hành động của nhân viên trong năm**. Có thể người nhân viên đó còn nhiều thiếu sót nhưng những phát triển trong năm này là ưu tiên để nhân viên tập trung hoàn thiện. Khi đã đạt được một trình độ nhất định, nhân viên lại xây dựng những mục tiêu khác cao hơn để hoàn thiện, nâng cao tác phong, trình độ làm việc của mình.

Có thể nói đây là **phần trọng điểm** của PDP của mỗi nhân viên Unilever.

iii. Đánh giá của trưởng bộ phận về tình hình thực hiện PDP của nhân viên

Đây là ý kiến của trưởng phòng về tình hình thực hiện PDP của nhân viên trong năm qua. Bao giờ cũng có sự **giải thích, thảo luận, nhất trí** giữa nhân viên và trưởng phòng khi đưa ra những nhận xét về tình hình thực hiện PDP của nhân viên. Sau đó, trưởng phòng sẽ tóm tắt lại và ghi ở phần này như một tài liệu ghi nhận quá trình phát triển của nhân viên. Việc đánh giá được thực hiện cho từng kế hoạch, mục tiêu được đặt ra ở phần i & ii.

iv. Những ý kiến khác và mong ước phát triển nghề nghiệp trong ngắn, dài hạn (wishes)

iv.1 **Ý kiến nhân viên**: Phần này hoàn toàn là ý kiến cá nhân của nhân viên, không có sự tham gia của trưởng phòng, nhân viên muốn thể hiện được phát triển sự nghiệp của mình như thế nào, muốn luân chuyển qua các phòng ban ra sao... đều có thể thoải mái trình bày ở đây.

iv.2 **Nhận xét của cấp trên** (cao hơn trưởng phòng): ý kiến của cấp trên về định hướng này của nhân viên, được, không được, đợi sắp xếp, hỗ trợ khác...

Đối với Unilever Việt Nam, việc đạt được kế hoạch phát triển năm quyết định rất lớn đến tiền thưởng cũng như sự thăng tiến của nhân viên. Việc đánh giá, góp ý, nhận xét diễn ra sau **mỗi quý** nhằm kịp thời có những điều chỉnh thích hợp, giúp nhân viên không xao lãng việc thực hiện. Với cách thiết lập như trên nên PDP thật sự là một công cụ hữu ích giúp nâng cao năng lực tiềm tàng, phát huy sức mạnh, hoàn thiện năng lực làm việc của nhân viên và kết quả là hiệu quả làm việc của họ **tốt hơn qua mỗi năm phát triển**.

Điều này vừa mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và nhân viên nên có sức động viên, khuyến khích thực hiện rất lớn.

(5) Những **chính sách khác** như sinh hoạt ngoại khóa định kỳ, tổ chức nhân viên học nấu ăn, khiêu vũ, đi nghỉ mát... cũng rất cần thiết để tạo môi trường làm việc thân thiện.

Sự phối hợp, hỗ trợ nhịp nhàng giữa cơ cấu tổ chức và các chính sách quản trị nhân sự sẽ giúp doanh nghiệp phát huy được sức mạnh cá nhân và tập thể.

Vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức là một vấn đề cốt lõi, quan trọng nhất của doanh nghiệp bởi vì con người, tổ chức là nhân tố quyết định sự thành bại của tất cả những chiến lược khác. Xây dựng văn hóa tổ chức ngày nay không còn là một vấn đề mang tính cảm tính, mà y hệt của mỗi nhà lãnh đạo. Xây dựng văn hóa tổ chức là một khoa học và nghệ thuật, đòi hỏi sự nghiên cứu khoa học những học thuyết về hành vi tổ chức và nghệ thuật vận dụng một cách phù hợp vào thực tế từng mô hình tổ chức.

3.2.4. Xây dựng Văn hóa kinh doanh

Xây dựng thành công văn hóa kinh doanh trong thời đại mới phải hội đủ các điều kiện sau:

- Tạo được **bản sắc riêng** cho doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác
- Tạo được **sức hấp dẫn** của doanh nghiệp đối với khách hàng, đối tác, chính phủ, cổ đông

Để đạt được mục tiêu trên, văn hóa kinh doanh ngày nay được tóm gọn lại là **văn hóa kinh doanh có trách nhiệm xã hội**. Xã hội ở đây được hiểu rất rộng, đó là tất cả chủ thể chi phối hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp:

- (1) Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với **khách hàng**
- (2) Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với **đối tác, nhà cung cấp**
- (3) Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với **chính phủ, cơ quan quản lý**
- (4) Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với **cổ đông**
- (5) Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với **môi trường, xã hội** nơi doanh nghiệp hoạt động

Bảng giá trị (Credo) của công ty Johnson & Johnson được giới thiệu ở phần 1.4.1 có thể được tham khảo như là một tiêu chuẩn quốc tế của văn hóa kinh doanh có trách nhiệm. Tuy theo mục tiêu, đặc điểm riêng, tính khả thi của doanh nghiệp trong từng thời kỳ mà xác định những ưu tiên về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với từng chủ thể

3.2.5. Quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của doanh nghiệp (PR)

Đây thực chất là vấn đề **marketing hình ảnh doanh nghiệp một cách hiện đại**, cũng là cách thức tạo nên bản sắc, văn hóa cho doanh nghiệp và cũng rất cần thiết hiện nay.

Cho dù doanh nghiệp có làm tốt những bước xây dựng trên như thế nào đi nữa mà không biết cách quảng bá hiệu quả những việc mình làm thì cũng chưa thể xây dựng được một bản sắc văn hóa doanh nghiệp. Trong thời đại có quá nhiều thông tin mà một người phải tiếp xúc hàng ngày thì việc truyền tin hiệu quả là cực kỳ quan trọng đối với người nghe, làm sao những gì doanh nghiệp muốn truyền đạt sẽ đọng lại trong tâm trí người nghe.

Nội dung cơ bản của hoạt động PR trong phát triển thương hiệu như sau:

Quan hệ báo chí và các phương tiện truyền thông. Đây là các hoạt động nhạy cảm và rất quan trọng. Gồm các công việc là: Tổ chức họp báo để giới thiệu sản phẩm mới và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp; soạn thảo các thông cáo báo chí, tổ chức các buổi thông tin, chỉ dẫn mang tính cập nhật cho các nhà báo về hàng hoá và hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt khi giới thiệu những thương hiệu mới mà doanh nghiệp sẽ kinh doanh; sắp xếp các cuộc phỏng vấn, phóng sự đặc biệt về doanh nghiệp, về tư vấn tiêu dùng hàng hoá... Tùy theo mục đích tuyên truyền và điều kiện cụ thể mà doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động giới thiệu sản phẩm mới như cách mà nhiều công ty trong lĩnh vực điện tử thường áp dụng hoặc giới thiệu về các hoạt động xã hội mà doanh nghiệp đã làm cũng như chính sách chất lượng mà doanh nghiệp đang theo đuổi ... Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao trong việc cung cấp thông tin và kích thích sự nhập cuộc của báo chí, có thể sử dụng chiến thuật “rò rỉ” thông tin. Chiến thuật này không chỉ gây sự tò mò

cho báo giới mà còn hấp dẫn cả các đối tượng khác như các nhà đầu tư, đối tác, khách hàng và ngay cả nhân viên của doanh nghiệp.

Tổ chức tốt các sự kiện. Tham gia và tổ chức tốt các sự kiện có thể như khai trương, động thổ, khánh thành, các lễ kỷ niệm... Đây sẽ là dịp tốt để khách hàng biết nhiều hơn về doanh nghiệp, hàng hoá và hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó tạo niềm tin và lòng tự hào riêng cho đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, góp phần củng cố quan hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và gia tăng khả năng tuyên truyền từ chính những nhân viên trong doanh nghiệp. Tham gia các sự kiện, doanh nghiệp cần chuẩn bị tốt các chương trình quảng cáo, tuyên truyền. Cũng cần lưu ý rằng sự tham gia tràn lan các sự kiện thường làm cho doanh nghiệp phải chi phí quá nhiều, trong khi ấn tượng về thương hiệu của doanh nghiệp có thể bị xem nhẹ. Nên chọn lọc các sự kiện có liên quan và gắn bó với thương hiệu, cần tuyên truyền và cần có sự đầu tư thích đáng khi tham gia nhằm tạo sự chú ý của của công chúng.

Đối phó với rủi ro và khắc phục các sự cố. Đối phó với các sự cố có thể là giải quyết tốt các khiếu nại hoặc sự cố của khách hàng, thậm chí có thể là cảnh báo về nguy cơ hàng giả và tuyên truyền chống hàng giả, bồi thường cho khách hàng... Chính điều này đã tạo được lòng tin của khách hàng đối với hoạt động và sản phẩm của doanh nghiệp. Tuy nhiên cần hết sức tinh táo với các hoạt động này vì rất có thể thương hiệu của doanh nghiệp sẽ bị tẩy chay và doanh nghiệp sẽ phải trả giá vì sự dễ dãi trong xử lý các sự cố.

Các hoạt động tài trợ cộng đồng. Các hoạt động tài trợ và từ thiện cần trước hết xuất phát từ mục đích mang lại lợi ích cho cộng đồng, bên cạnh đó quảng bá thương hiệu. Các chương trình cho hoạt động này cần thiết thực, phù hợp với hoàn cảnh thực tế và không quá lạm dụng quảng cáo vì rất có thể sẽ tạo ra tác dụng ngược, gây khó chịu cho đối tượng được tuyên truyền. Hoạt động tài trợ cộng đồng và từ thiện thường được sử dụng trong quá trình quảng bá thương hiệu, doanh nghiệp, bởi trong trường hợp này hình ảnh về một doanh nghiệp dễ được chấp nhận hơn là hình ảnh về một hàng hoá cụ thể. Việc quảng bá thương hiệu trong hoạt động từ thiện dễ làm cho đối tượng được tài trợ và tuyên truyền có cách nhìn sai lệch về ý đồ cũng như thiện chí của doanh nghiệp.

Các hoạt động phi thương mại trực tiếp với khách hàng. Hội nghị khách hàng, chương trình huấn luyện về sử dụng và vận hành sản phẩm, chương trình sử dụng thử hàng hoá và lấy ý kiến người tiêu dùng, tổ chức các triển lãm, showroom... là nhóm các hoạt động có chi phí đôi khi không quá cao, nhưng hiệu quả thường là rất lớn. Đây là cơ hội tốt nhất để người tiêu dùng tiếp xúc trực tiếp với hàng hoá của doanh nghiệp và được tư vấn đầy đủ, chính thức từ doanh nghiệp. Làm tốt các hoạt động này, thương hiệu của doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội in đậm trong tâm trí người tiêu dùng. Tuy nhiên, khi tiến hành các hoạt động này cần xác định thật rõ tập khách hàng cần hướng tới. Định vị không chính xác tập khách hàng sẽ luôn mang đến nguy cơ thất bại của các chương trình này.

PR là **con dao hai lưỡi**, doanh nghiệp cần hết sức cẩn trọng trong những quan hệ công chúng, bất kỳ một sự sai sót nào có thể dẫn đến hậu quả khôn lường, xoá bỏ mọi hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong lòng khách hàng, công chúng. Việc **không truyền bá hay thổi phồng quá mức** việc mình không làm đều gây tác hại đến doanh nghiệp. Tốt nhất là truyền bá những điều doanh nghiệp làm một cách thuyết phục đối với công chúng.

Để đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp có thể **tư vấn** những chuyên gia PR.

*Trên đây chỉ là những **lĩnh vực chính** mà các doanh nghiệp Việt Nam cần đầu tư xây dựng để hình thành văn hóa doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế. Văn hóa dân tộc Việt Nam có đầy đủ những đức tính, bản sắc (như đã nêu 2.3.2) làm cơ sở, tiền đề cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế như trên. Việc **vận dụng bản sắc dân tộc** càng hiệu quả trong quá trình xây dựng, phát triển doanh nghiệp sẽ tạo nên bản sắc riêng, tăng tính hấp dẫn cho các doanh nghiệp Việt Nam ví dụ mệnh danh là những doanh nghiệp có tính linh hoạt, đoàn kết, tinh thần học hỏi cao nhờ ưu điểm nổi trội về sự linh hoạt, tinh thần đoàn kết, hiếu học của lịch sử 4000 năm hình thành và phát triển của dân tộc Việt Nam.*

*Do hạn chế của phạm vi đề tài, những định hướng trên chỉ mang tính **khái quát**. Việc thực hiện cần nhiều **nghiên cứu chuyên sâu** từng lĩnh vực kết hợp với **tình hình cụ thể** của doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp **không phải là lời nói suông**,*

những định hướng xa rời thực tiễn mà cần có những hành động, bước đi cụ thể của từng doanh nghiệp.

3.3 MỘT SỐ ĐỀ XUẤT ĐỂ XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

3.3.1. Những tiền đề thiết yếu cho việc xây dựng thành công Văn hóa doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Để xây dựng thành công Việt Nam doanh nghiệp như đã định hướng trên đây của các doanh nghiệp Việt Nam thì phải cần những điều kiện thiết yếu sau:

Bản chất của văn hóa là không thể tự nhiên sinh ra, đó là cả một quá trình do con người tạo ra, do đó, trước tiên doanh nghiệp phải thực sự xác định **mục tiêu xây dựng văn hóa** cho doanh nghiệp như một chiến lược cạnh tranh. Văn hóa liên quan đến tất cả nhân viên trong doanh nghiệp, nên đòi hỏi phải có sự **đồng thuận tham gia** của tất cả nhân viên trong đó vai trò của **người lãnh đạo** doanh nghiệp là quan trọng nhất, có tính quyết định cao nhất.

Văn hóa doanh nghiệp tạo ra nhằm đem lại lợi ích cho doanh nghiệp – mục tiêu chính của việc tồn tại của doanh nghiệp nên những bước đi của xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải gắn bó chặt chẽ với **hiệu quả kinh doanh**.

Sự nỗ lực xây dựng văn hóa kinh doanh tiên tiến, đạt tiêu chuẩn cao của doanh nghiệp sẽ không hiệu quả nếu **môi trường kinh doanh** của doanh nghiệp không cho phép hoặc cản trở, gây khó khăn, làm chùn bước doanh nghiệp trên quá trình thực hiện. Môi trường kinh doanh bao gồm tất cả những thể chế chính trị, hành chính, kinh tế, văn hóa xã hội tác động lên tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh tốt là một hành lang pháp lý vững chắc; một thể chế kinh tế hợp lý; quan niệm xã hội phù hợp; thể chế hành chính trong sạch, hiện đại. Nó phải là một kim chỉ nam, một chất xúc tác có tác dụng định hướng, hỗ trợ doanh nghiệp phát triển tốt hơn chứ không phải xấu đi.

3.3.2. Các đề xuất đối với doanh nghiệp

Như đã đề cập, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những bước đi cụ thể nhằm đạt đến những thành tích nhất định. Sau đây là một số giải pháp cụ thể của doanh nghiệp.

- (1) Như đã trình bày ở phần lý thuyết 1.3.1 về những bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải **xác định văn hóa doanh nghiệp hiện nay** của mình như thế nào, văn hóa doanh nghiệp nào mình **cần hướng đến** sau đó mới tiến hành xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc trưng của mình v.v.. Để đưa được giá trị mong muốn của việc xây dựng tầm nhìn, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, văn hóa kinh doanh, xây dựng thương hiệu... cần thiết phải tạo lập được **ngầm định nền tảng**, lúc này văn hóa mới thực sự hình thành.

Để giúp doanh nghiệp có thể tiến hành đánh giá văn hoá doanh nghiệp, tác giả dựa trên nội dung nghiên cứu của những vấn đề văn hoá doanh nghiệp của luận văn, tham khảo một số câu hỏi khảo sát đang được áp dụng tại công ty Unilever toàn cầu xây dựng nên **Bảng câu hỏi điều tra nhân viên về văn hóa doanh nghiệp** gồm 80 câu hỏi khảo sát trên 4 vấn đề lớn của doanh nghiệp là **i.** Tôn chỉ, phương hướng hoạt động của doanh nghiệp; **ii.** Văn hoá tổ chức; **iii.** Văn hoá lãnh đạo; **iv.** Văn hoá kinh doanh. Phương pháp khảo sát, tổng hợp kết quả và kết luận rút ra từ kết quả khảo sát cũng được trình bày cụ thể ở Phụ lục 1.

- (2) Trong thời đại thông tin ngày nay, xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp cần có những **danh hiệu, chứng chỉ** được công nhận đối với bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp:
 - Chứng chỉ chất lượng quốc gia & quốc tế: Hiện nay có ISO9000, HACCP, SA8000.
 - Chứng chỉ trách nhiệm xã hội được thừa nhận chung trên toàn cầu: Một số chứng chỉ phổ biến như SA 8000 (tiêu chuẩn lao động trong các nhà máy sản xuất), WRAP (trách nhiệm toàn cầu trong ngành sản xuất may mặc), FSC (bảo vệ rừng bền vững), và ISO 14001 (hệ thống quản lý môi trường trong doanh nghiệp).

- Tham gia các chương trình bình chọn thương hiệu mạnh trong nước và quốc tế. Ví dụ chương trình “Thương hiệu mạnh Việt Nam” được tổ chức hàng năm do Thời báo Kinh tế Việt Nam tổ chức với sự bảo trợ và phối hợp của Cục Xúc tiến Thương mại (Bộ Thương mại), theo các nhà lãnh đạo tham gia chương trình này cho biết giải thưởng góp phần to lớn trong việc xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp; chương trình “THE GUIDE AWARD” dành cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch. Bước kế tiếp tham gia các chương trình bình chọn được tổ chức bởi các tạp chí uy tín trong khu vực cũng như trên toàn thế giới. Việc đạt giải thưởng sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng thương hiệu trên trường quốc tế.
 - Danh hiệu về công ty uy tín của năm, công ty có đóng góp to lớn cho cộng đồng
- (3) Cần thiết phải tạo những **website riêng** cho doanh nghiệp gồm intranet trong nội bộ công ty và internet cho khách hàng, đối tác, những người bên ngoài có quan tâm đến doanh nghiệp. Trên những website cần đưa đầy đủ thông tin, thông điệp mà doanh nghiệp muốn truyền đạt đến nội bộ nhân viên và đối với bên ngoài. Đây là giải pháp hữu hiệu trong việc truyền tải thông tin một cách chính thức, rộng rãi hiện nay.
- (4) **Định kỳ có những khảo sát** về văn hóa doanh nghiệp trong nhân viên. Bảng khảo sát văn hóa doanh nghiệp ở **Phụ Lục 1** có thể được sử dụng. Dựa trên kết quả khảo sát có những **điều chỉnh thích hợp**.

3.3.3. Các đề xuất đối với nhà nước

Nhà nước chung qui lại là phải **làm mọi cách tốt nhất và có thể nhất để hỗ trợ tối đa** sự phát triển lành mạnh của doanh nghiệp Việt Nam cả về số lượng lẫn chất lượng. Đó có thể là những biện pháp **tuyên truyền** mạnh mẽ để nâng cao ý thức của doanh nghiệp về vấn đề văn hóa doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế và mang bản sắc dân tộc. Khi cần cũng có thể là những **chế tài** giúp doanh nghiệp, cá nhân, người dân phải tuân thủ theo để lâu dần tạo nên thói quen tốt hỗ trợ công việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Một số vấn đề Nhà nước cần xem xét chỉnh đốn lại trong việc hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng văn hóa doanh nghiệp hiện nay như sau:

- Tuyên truyền thay đổi **quan niệm của xã hội** về kinh doanh và nghề kinh doanh, không còn coi kinh doanh như vai trò thứ yếu trong xã hội. Làm sao để mọi người dân hiểu đúng vai trò của kinh doanh và doanh nhân trong thời đại xây dựng kinh tế ngày nay.
- Tuyên truyền khơi dậy **tinh thần kinh doanh** làm giàu cho mình và cho đất nước. Hạn chế tình trạng độc quyền Nhà nước mà gây mất bình đẳng trong cạnh tranh và không khuyến khích tối đa tinh thần kinh doanh của người dân.
- Tuyên truyền khơi dậy tinh thần **tự hào dân tộc** trong kinh doanh, những khát vọng đưa thương hiệu doanh nghiệp Việt Nam sánh vai với các thương hiệu nổi tiếng khác trên thế giới
- Đối với các doanh nghiệp nhà nước, **xóa bỏ cơ chế bao cấp** của nhà nước, chuyển đổi cơ chế quản lý, giám sát doanh nghiệp Nhà nước theo hướng giám đốc doanh nghiệp Nhà nước có trách nhiệm cao trong điều hành, quản lý doanh nghiệp cả trong ngắn hạn và dài hạn. Chế độ khen thưởng, xử phạt cũng phải thật rõ ràng và có tính động viên cao cũng như tính trách nhiệm cao; trao quyền mạnh nhưng nghĩa vụ cao... để giám đốc doanh nghiệp Nhà nước **toàn tâm toàn ý và có đủ quyền lực** điều hành doanh nghiệp. Chúng ta không thể chấp nhận những biện hộ như “không có kinh nghiệm trong quản lý gây thiệt hại lớn cho doanh nghiệp”. Vấn đề quan trọng là phải tìm **người đủ đức đủ tài** gánh vác trọng trách của doanh nghiệp Nhà nước. Khuyến khích **tinh thần từ chức hay từ chối nhận chức** nếu không cảm thấy đảm đương trách nhiệm to lớn của doanh nghiệp, nếu đã chấp nhận thì xử phạt cũng rất nghiêm nếu để xảy ra thua lỗ,...vai trò, trách nhiệm, quyền lợi, nghĩa vụ phải được làm rõ. Cần tăng cao sự **giám sát, kiểm soát** đối với các doanh nghiệp Nhà nước; tăng cao những đòi hỏi về minh bạch tình hình các doanh nghiệp Nhà nước với toàn xã hội, vốn nhà nước là vốn của toàn dân nên người dân có quyền giám sát, góp ý khi có những sai phạm lớn.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của các **hiệp hội doanh nhân**, có những qui chế cao hơn trong việc gia nhập hội viên, ví dụ phải có một bằng cấp nhất định mới được trở thành hội viên. Bằng cấp ở đây có thể không nhất thiết phải là bằng đại học

hay thạc sỹ... mà có thể là một bằng cấp về kỹ năng quản trị được đào tạo bởi một trung tâm có uy tín, chất lượng cao. Hoạt động của hiệp hội cần nâng cao sự chia sẻ kinh nghiệm, ý kiến giữa các doanh nhân, đồng thời là nơi khơi dậy tinh thần tự hào dân tộc.

- Khuyến khích và tiến dần đến bắt buộc người chủ doanh nghiệp phải đăng ký làm **thành viên của câu lạc bộ** doanh nhân ở khắp các tỉnh thành. Câu lạc bộ sẽ cung cấp nhiều hoạt động nâng cao trình độ quản lý và những kiến thức, kỹ năng kinh doanh, cũng như cung cấp những chứng nhận cần thiết cho người lãnh đạo.
- **Khuyến khích** và có những **chính sách**, môi trường luật pháp đầy đủ hỗ trợ sự **liên doanh, liên kết, hợp tác** giữa các doanh nghiệp Việt Nam. Đây là biện pháp cần thiết nhằm nâng cao sức mạnh của doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện còn nhỏ lẻ như hiện nay.
- Nhà nước phải tạo **môi trường pháp lý** thuận lợi và đầy đủ hơn cho môi trường kinh doanh Ban hành những văn bản pháp luật, chính sách công bằng hợp lý để giúp doanh nghiệp được tự do cạnh tranh lành mạnh, phát triển bình đẳng, phục vụ trung thực. Có những **biện pháp phòng ngừa và ngăn chặn** nguy cơ kinh doanh thiếu văn hóa, vi phạm pháp luật cũng như **ngghiêm khắc xử lý** các hành vi kinh doanh thiếu văn hóa, vi phạm pháp luật. Những người thực thi pháp luật cần phải trong sạch, hỗ trợ doanh nghiệp theo đúng chức trách của mình, không làm khó dễ doanh nghiệp, không cấu kết với doanh nghiệp làm những điều sai trái...
- Xóa bỏ những qui định và thủ tục mang nặng tính **hành chính quan liêu**, kìm hãm sự phát triển năng động của doanh nghiệp; Đào tạo, nâng cao năng lực phẩm chất của đội ngũ cán bộ, công chức để tránh tình trạng một số quan chức kết cấu với một số doanh nghiệp làm sai qui định, tạo ra môi trường kinh doanh không lành mạnh.
- Nâng cao vai trò **cung cấp thông tin**, thủ tục hành chính, văn bản pháp luật... của Nhà nước cho các doanh nghiệp để doanh nghiệp chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh. Tổ chức các khóa đào tạo, hướng dẫn về các thủ tục khởi sự doanh

ngành, đào tạo kiến thức cơ bản về quản trị kinh doanh. Tư vấn, cung cấp thông tin, xúc tiến thương mại kịp thời cho doanh nhân.

- **Đổi mới về giáo dục** nhằm đào tạo ra những công dân tiên tiến của thời đại mới có khả năng hội nhập mạnh mẽ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giảm bớt gánh nặng đào tạo và đào tạo lại cho doanh nghiệp. Một công dân tiên tiến của thời đại phải là người công dân đầy tính **năng động, hiểu biết, có đạo đức, có trách nhiệm với xã hội**. Muốn như vậy phải có những cải cách bản chất về mục tiêu, chương trình, phương pháp giảng dạy cho tất cả các bậc giáo dục từ tiểu học đến đại học hiện nay. Cần thay đổi mục tiêu mang tính “giáo điều” sang mục tiêu có tính tích cực “thời cuộc”, nhằm khuyến khích người học luôn hướng tới **trào lưu tiên bộ khoa học kỹ thuật**; gắn lợi ích cá nhân với lợi ích xã hội, Ngoài ra giáo dục cần khơi dậy **lòng tự tôn dân tộc và vị thế quốc gia** trên trường quốc tế.
- Có những nghiên cứu, khảo sát ở qui mô lớn với sự tham gia của nhiều chuyên gia kinh tế, văn hoá... về thực trạng văn hoá doanh nghiệp hiện nay, học tập kinh nghiệm thế giới để từ đó đưa ra những định hướng xây dựng văn hoá doanh nghiệp xác thực trong tương lai cho doanh nghiệp, hạn chế sự mày mò tìm hiểu của doanh nghiệp một cách riêng lẻ, thiếu hiệu quả. Chỉ có Nhà nước mới có thể đảm nhiệm được vai trò to lớn này.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Toàn cầu hóa kinh tế yêu cầu doanh nghiệp phải phát triển nhanh và mạnh để có thể tồn tại bền vững. Vai trò của công nghệ kỹ thuật trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời đại ngày nay chỉ mang tính chất tạm thời, không lâu dài. Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tạo nên tính cạnh tranh lâu dài nhờ khả năng định hướng về tư duy chiến lược, tạo bản sắc riêng trong từng hoạt động của doanh nghiệp, tạo nên tinh thần, môi trường làm việc hiệu quả.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đảm bảo đạt được trình độ chung của thế giới và mang bản sắc dân tộc, đảm bảo hội nhập chứ không hòa tan.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp yêu cầu sự đồng tâm hiệp lực của toàn thể nhân viên, ban lãnh đạo doanh nghiệp. Bên cạnh đó là vai trò của nhà nước trong việc xây dựng những thể chế xã hội, kinh tế, chính trị, pháp luật tốt đẹp nhằm hỗ trợ, định hướng doanh nghiệp trong công cuộc kiến tạo văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đối với doanh nghiệp cũng như đối với nhà nước cần những bước đi, giải pháp cụ thể; cần phải xác định được ta đang ở đâu, đích đến của ta là gì và những hành động nào cần thiết để đi đến đích.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần kết hợp sức mạnh của những giá trị văn hóa truyền thống và sức mạnh của tri thức thời đại và một lòng quyết tâm cao độ của cả doanh nghiệp và nhà nước để rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển giữa doanh nghiệp trong nước và thế giới một cách nhanh nhất.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế của nước ta còn rất nhỏ bé, tổng qui mô vốn sản xuất kinh doanh của toàn xã hội, kể cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài nếu qui đổi ra đô la Mỹ thì cũng chỉ tương đương với một tập đoàn đa quốc gia cỡ trung bình trên thế giới. Việc thoát khỏi tình cảnh kém phát triển này là một thách thức hết sức khó khăn và dễ dàng rơi vào tình cảnh quả trứng - con gà.

Hội nhập WTO, làm thế nào để cá chép vượt vũ môn, bay lên hoá rồng là vấn đề mang tính cấp thiết của cả dân tộc. Các giải pháp tình thế chỉ là sự rượt đuổi không rõ đích đến, tầm quan trọng của những thay đổi căn bản trong bản thân mỗi doanh nghiệp mà vai trò của việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng. Chỉ có xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế và mang bản sắc tốt đẹp của dân tộc mới có thể tạo ra cú hích về kinh tế, giúp chúng ta thắng lợi trong cạnh tranh, nâng cao sức hấp dẫn với thế giới, lôi kéo sự đầu tư vào Việt Nam cũng như vươn ra thị trường thế giới để tận dụng những cơ hội phát triển tuyệt vời của thời đại hội nhập mà tất cả quốc gia phát triển đi trước đã đạt được. Có thể nói đây là thời điểm để chúng ta nên thực sự đẩy mạnh công cuộc kiến tạo văn hoá doanh nghiệp, mang lại bản sắc kinh doanh riêng cho dân tộc Việt Nam.

“Văn hoá là sự chỉ đạo xuyên suốt toàn bộ lịch sử dân tộc ta, nó làm nên sức sống mãnh liệt, giúp cộng đồng dân tộc Việt Nam vượt qua biết bao sóng gió và thác ghềnh tưởng chừng không thể vượt qua được, để không ngừng phát triển và lớn mạnh.” (Phạm Văn Đồng). Bản sắc văn hoá đã giúp dân tộc ta nổi tiếng toàn cầu với thành tích vang dội như đánh Thanh, diệt Mông, tiêu diệt phát xít Nhật, đế quốc Pháp, Mỹ, Anh; nếu chúng ta tiếp tục vận dụng, phát huy văn hoá dân tộc vào công cuộc xây dựng kinh tế đất nước mà cụ thể là xây dựng những tế bào doanh nghiệp, chắc chắn chúng ta sẽ lại ghi danh đất nước trên trường quốc tế về lĩnh vực kinh tế. Một nước Nhật, Singapore nghèo nàn về tài

nguyên thiên nhiên, văn hoá, con người của họ cũng không hơn gì chúng ta, họ đã làm được thì chúng ta nhất định sẽ làm được.

Với những hạn chế về trình độ, thời gian nghiên cứu, cũng như là một lĩnh vực còn khá mới mẻ, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Luận văn sẽ đạt hiệu quả hơn nếu có những khảo sát sơ cấp một cách chất lượng về thực trạng văn hoá doanh nghiệp của toàn bộ doanh nghiệp Việt Nam để từ đó giúp cho nhà nước & doanh nghiệp có những giải pháp hiệu quả để xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp cho các doanh nghiệp Việt Nam trong tương lai. Đây cũng là đề xuất nghiên cứu của luận văn đối với các cơ quan hữu quan.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời biết ơn đến cha mẹ; lời cảm ơn đến chồng, con gái yêu quý, 2 em trai đã hỗ trợ về mặt tinh thần cũng như giúp đỡ tác giả rất nhiều để có thể hoàn thành việc nghiên cứu đề tài này. Xin gửi lời cảm ơn đến Tiến sĩ Phan Thị Minh Châu, bạn bè, thư viện Học viện Chính trị quốc gia Đà Nẵng, Cục thống kê TP Đà Nẵng đã tận tình giúp đỡ tác giả. Xin cảm ơn tất cả thầy cô giáo trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh, công ty Unilever Việt Nam đã trang bị cho tác giả những kiến thức cần thiết cho việc hoàn thành chương trình thạc sỹ kinh tế.

PHỤ LỤC

1. BẢNG CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

(Xin vui lòng gạch dấu X vào ô trả lời. Thời gian trả lời dự tính 15 phút)

Thời gian làm việc của anh (chị) tại công

< 1 năm	1-3	> 3	ty
	Không phải	Phải	

Anh chị là chủ doanh nghiệp/hoặc giám

đốc

doanh nghiệp

Nếu phải, anh/chị hãy trả lời dựa trên suy nghĩ của anh/chị là số đông nhân viên sẽ đồng tình.

Đa số có 3 cách trả lời A, B, C thể hiện ba cấp độ từ xấu nhất đến tốt nhất. Trả lời A hoặc C nếu cấp độ biểu hiện của nội dung câu hỏi là trên 80% (xấu nhất → A, tốt nhất → C) trên cơ sở nhận xét của riêng bản thân anh chị, nếu không là câu trả lời B.

<u>Câu hỏi</u>	<u>Nhóm</u>	<u>Nội dung</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>
1	I	Anh (chị) có biết tôn chỉ hoạt động của công ty	Không có khái niệm	Biết không rõ ràng	Biết rất rõ
2	I	Anh (chị) có thuộc lòng tôn chỉ hoạt động, khẩu hiệu của công ty	Không có khái niệm	Nắm tương đối	Thuộc lòng
3	I	Anh (chị) có đồng tình với tôn chỉ hoạt động của công ty	Không có khái niệm	Tương đối đồng tình	Đồng tình
4	I	Theo quan điểm của Anh chị hầu hết những thay đổi của công ty là đúng đắn	Không	Tương đối	Tốt
5	I	Theo quan điểm của Anh chị hầu hết những thay đổi của công ty là lâu dài	Trước mắt	Ngắn hạn (<1 năm)	Dài hạn (>1 năm)

6	I	Anh chị có cho rằng các thay đổi gần đây đã được lập kế hoạch chu đáo	Không	Tương đối	Tốt
7	I	Anh chị có được thông báo về kế hoạch phát triển trong tương lai của công ty	Không	Tương đối	Có
8	I	Anh chị có tin tưởng vào các quyết định kinh doanh gần đây của công ty	Không	Tương đối	Có
9	I	Anh chị có hoàn toàn tin tưởng vào mục tiêu, phương châm hoạt động của công ty	Không	Tương đối	Có
10	I	Theo đánh giá của anh chị, công ty có thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường so với đối thủ cạnh tranh	Không tốt	Bình thường	Tốt
11	I	Tốc độ thay đổi hiện tại của công ty là tốt không	Không	Tương đối	Có
12	II	Nhân viên có được tham khảo ý kiến cho việc lên các kế hoạch chiến lược cấp cao của công ty không	Không	Tương đối	Có
13	II	Anh chị có biết lịch sử hình thành của công ty? Năm thành lập? Người sáng lập? Hoàn cảnh ra đời?	Hoàn toàn không biết	Biết tương đối	Biết rất rõ
14	II	Công ty có tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho nhân viên. Ví dụ, dã ngoại, họp mặt nhằm xây dựng tinh thần làm việc, khuyến khích sự sáng tạo các giải pháp phát triển công ty hoặc các hoạt động tương tự...	Không	Không thường xuyên (ít hơn 2 lần trong năm)	Thường xuyên (nhiều hơn 2 lần/năm)

15	II	Anh (chị) có đánh giá cao những lễ nghi của công ty	Không	Bình Thường	Cao
16	II	Môi trường làm việc có thoải mái, có khuyến khích anh chị làm việc một cách năng động, sáng tạo	Không	Bình Thường	Cao
17	II	Anh (chị) có tự do phát biểu ý kiến mà không lo sợ điều gì không?	Đa số không	Thỉnh thoảng	Đa số có
18	II	Anh chị có được phổ biến tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp định kỳ	Không	Có nhưng không đều đặn	Đều đặn
19	II	Anh chị có được tham gia các lớp huấn luyện, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ định kỳ	Không có	Không thường xuyên (ít hơn 2 lần trong năm)	Thường xuyên (nhiều hơn 2 lần/năm)
20	II	Anh chị có được tham gia các lớp huấn luyện, bồi dưỡng các kỹ năng làm việc như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm...	Không có	Không thường xuyên (ít hơn 2 lần trong năm)	Thường xuyên (nhiều hơn 2 lần/năm)
21	II	Khi mới vào công ty, anh chị có được phỏng nhân sự, ban giám đốc giới thiệu về công ty	Không có	Không đầy đủ	Đầy đủ
22	II	Những qui định, luật lệ của công ty có được cung cấp tốt, rõ ràng ví dụ: tờ rơi, sổ tay, bảng biểu niêm yết	Không tốt	Tương đối tốt	Tốt
23	II	Việc trao đổi thông tin giữa các phòng ban có hiệu quả hay không?	Không	Tương đối	Tốt

24	II	Anh chị có cho rằng tất cả thành viên công ty được đối xử công bằng, được tạo cơ hội như nhau. Ví dụ khen thưởng, lên chức, đào tạo, tăng lương, luân chuyển công tác...	Không	Tương đối	Tốt
25	II	Quy trình thay đổi những bất cập, những vấn đề của công ty có diễn ra nhanh và dễ dàng trong hầu hết các tình huống không?	Không	Tương đối	Hầu như mọi vấn đề
26	II	Những cảm nang về qui định, thủ tục, qui trình làm việc của công ty có giúp ích nhiều cho anh (chị) không?	Không	Tương đối	Tốt
27	II	Công việc có tạo cho anh chị cảm giác thành công cá nhân	Không	Tương đối	Có
28	II	Công ty đã trả lương cho anh chị tương xứng với công sức của anh chị chưa?	Không	Tương đối	Tốt
29	II	Anh chị hài lòng về việc tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc của mình	Không	Tương đối	Có
30	II	Anh chị có tin rằng anh chị có cơ hội trưởng thành và phát triển ở công ty	Không	Tương đối	Tốt
31	II	Nhân viên trong công ty sẵn sàng giúp đỡ nhau	Không	Tương đối	Có
32	II	Công việc của anh chị có những qui định cần thiết	Không	Tương đối	Có
33	II	Anh chị có đủ linh hoạt để thực hiện những điều cần thiết nhằm phục vụ tốt cho công việc	Không	Tương đối	Có

34	II	Trong công ty có phải nhân viên được yêu cầu làm việc nhanh và hiệu quả	Không	Tương đối	Có
35	II	Trong công ty có phải nhân viên không chấp nhận sự hời hợt trong công việc	Không	Tương đối	Có
36	II	Trong công ty có phải nhân viên cung cấp cho nhau ý kiến phản hồi hữu ích	Không	Tương đối	Có
37	II	Khi xảy ra những vấn đề liên quan đến nhân viên, anh chị được thông tin kịp lúc	Không	Tương đối	Có
38	II	Anh chị có hiểu rõ sự đóng góp của anh chị đối với phòng ban, công ty	Không	Tương đối	Có
39	II	Cách góp ý của cấp trên về anh chị có làm anh chị hài lòng, thoải mái không (có tính xây dựng hơn chỉ trích)	Không	Tương đối	Có
40	II	Anh chị có đủ thông tin để thực hiện tốt công việc	Không	Tương đối	Có
41	II	Cty có đang thực hiện những nỗ lực cần thiết để nâng cao hiệu quả làm việc	Không	Tương đối	Có
42	II	Theo quan điểm của anh chị, các bộ phận trong công ty có sẵn sàng đáp ứng nhu cầu công việc của nhau	Không	Tương đối	Có
43	II	Anh chị có được khuyến khích phát huy các giải pháp sáng tạo, mới mẻ trong công việc	Không	Tương đối	Có
44	II	Trong công ty có phải kết quả công việc kém thường đều được góp ý một cách công bằng giữa tất cả bộ phận, cá	Không	Tương đối	Có

		nhân			
45	II	Anh chị có cho rằng kết quả làm việc của anh chị được đánh giá đúng đắn	Không	Tương đối	Có
46	II	Anh chị có cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc	Không	Tương đối	Có
47	II	Trong công ty, nhân viên có được khuyến khích chấp nhận những rủi ro có cân nhắc để nâng cao hiệu quả kinh doanh	Không	Tương đối	Có
48	II	Anh chị có thích nghi tốt với văn hóa công ty không	Không	Tương đối	Có
49	II	Trong công ty, nhân viên học hỏi lẫn nhau để nâng cao khả năng làm việc	Không	Tương đối	Có
50	II	Công việc có phù hợp với kỹ năng, khả năng của anh chị	Không	Tương đối	Có
51	II	Anh chị có được thường xuyên đánh giá thành tích làm việc	Không	Tương đối	Có
52	II	Anh chị có hài lòng về cơ sở vật chất ở nơi làm việc	Không	Tương đối	Có
53	II	Hiện nay, anh chị có cân nhắc việc thay đổi công ty làm việc không	Không	Tương đối	Có
54	II	Anh chị có cảm thấy tinh thần đoàn kết của người Việt Nam được thể hiện trong công ty không	Không	Tương đối	Có
55	II	Công ty có hay khuyến khích tinh thần dân tộc trong các hoạt động, hành vi ứng xử của công ty không	Không	Tương đối	Có

56	II	Anh chị thấy hiệu quả của việc khơi dậy tinh thần dân tộc khi giải quyết vấn đề của công ty không	Không	Tương đối	Có
57	III	Lãnh đạo công ty có thường xuyên động viên, khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên	Không thường xuyên	Tương đối thường xuyên	Rất thường xuyên
58	III	Lãnh đạo công ty có đưa ra ý kiến chỉ đạo rõ ràng	Không	Tương đối	Tốt
59	III	Cấp trên có đề ra các tiêu chuẩn cao nhưng hợp lý	Không	Tương đối	Tốt
60	III	Anh chị có cho rằng lãnh đạo quan tâm đến sức khỏe nhân viên	Không	Tương đối	Có
61	III	Anh chị có cho rằng lãnh đạo được nhân viên tôn trọng	Không	Tương đối	Có
62	III	Cấp trên có thường xuyên góp ý về kết quả làm việc của anh chị	Không	Tương đối	Có
63	III	Lãnh đạo công ty có thái độ tôn trọng nhân viên	Không	Tương đối	Có
64	III	Cấp trên của anh chị có truyền đạt ý kiến một cách hiệu quả	Không	Tương đối	Có
65	III	Cấp trên có tiếp thu những đề nghị thay đổi của nhân viên	Không	Tương đối	Có
66	III	Lãnh đạo công ty có hành động một cách dứt khoát để đạt được các mục tiêu lâu dài cũng như ngắn hạn	Không	Tương đối	Có
67	III	Nhìn chung anh chị thấy công việc do cấp trên thực hiện tốt không	Không	Tương đối	Có
68	III	Công ty/lãnh đạo công ty có thể hiện sự quan tâm đến gia	Không	Tương đối	Có

		đình của anh chị không			
69	III	Lãnh đạo công ty là người năng động, ưa thích sự đổi mới, sáng tạo	Không	Tương đối	Có
70	III	Lãnh đạo công ty có kỹ năng sử dụng những tiện ích của công nghệ tin học	Không	Tương đối	Có
71	IV	Trong các hoạt động của mình, doanh nghiệp có thể hiện tinh thần trách nhiệm cao đối với khách hàng, ví dụ không bao giờ lừa gạt, bán hàng kém chất lượng, luôn luôn tôn trọng cam kết với khách hàng	Không tốt	Tương đối tốt	Tốt
72	IV	Doanh nghiệp có trách nhiệm với các đối tác là nhà cung cấp	Không tốt	Tương đối tốt	Tốt
73	IV	Mọi hành vi của doanh nghiệp có thể hiện trách nhiệm đối với môi trường thiên nhiên, xã hội	Không tốt	Tương đối tốt	Tốt
74	IV	Công ty có hay phát động những phong trào quyên góp từ thiện, giúp đỡ cho các thành viên gặp hoàn cảnh khó khăn hơn	Không	Tương đối	Tốt
75	IV	Công ty có đạt được chỉ tiêu chất lượng quốc tế nào không. Ví dụ ISO, HACCP, SA8000	Không biết	Không	Có
76	IV	Theo ý kiến của anh chị, hoạt động hàng ngày của công ty có luôn theo sát với những tiêu chuẩn về chỉ tiêu chất lượng quốc tế đạt được	Không	Tương đối	Có
77	IV	Công ty có đề cao, chú ý đến văn hóa của đối tác (nhà cung	Không	Tương đối	Có

		cấp) khi giao dịch với họ không (chỉ quan tâm giá rẻ từ phía nhà cung cấp..)			
78	IV	Chế độ an toàn trong lao động, làm việc trong doanh nghiệp có tốt không	Không	Tương đối	Tốt
79	IV	Anh chị có thấy công ty luôn chủ trương đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp khách hàng	Không	Tương đối	Có
80	IV	Công ty có coi khách hàng là yếu tố quan trọng nhất, luôn cố gắng hết sức để đáp ứng nhu cầu khách hàng, luôn tìm kiếm giải pháp thỏa mãn khách hàng	Không	Tương đối	Có

Kết luận:

A. Xác định mức độ tồn tại của văn hóa doanh nghiệp

Dùng bảng sau để tập hợp

Nhóm	Câu hỏi	<1 năm			1-3 năm			>3 năm			Tổng NV		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
I. 1	Anh (chị) có biết tôn chỉ hoạt động của công ty	10	5	1	10	50	10	20	10	2	30	25	13
...													
Tổng I	Tâm nhìn định hướng công ty	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
...
IV.50													
Tổng IV	Phong cách lãnh đạo	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	TỔNG (I → IV)	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Ghi chú: (i) Nếu không trả lời thì được xếp vào câu trả lời A. (ii) bảng trả lời của chủ doanh nghiệp/giám đốc doanh nghiệp không được tính trong phần này

Kết quả có thể được phân tích theo 3 nhóm nhân viên (dưới 1 năm, 1-3 năm, trên 3 năm) và toàn công ty cho mỗi nhóm câu hỏi. Có 4 nhóm câu hỏi về 4 lĩnh vực được khảo sát trong bảng câu hỏi

- Nhóm I: Tôn chỉ, phương hướng hoạt động của công ty
- Nhóm II: Văn hóa tổ chức
- Nhóm III: Văn hóa lãnh đạo
- Nhóm IV: Văn hóa kinh doanh

Nếu đa số câu trả lời là A thì chưa xây dựng được văn hóa cho công ty

Nếu đa số câu trả lời là B thì văn hóa doanh nghiệp đã tồn tại nhưng chưa mạnh, chưa thật sự tốt

Nếu đa số câu trả lời là C thì công ty đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp mạnh, tốt

Ngoài ra, ta còn có thể sắp xếp số nhân viên trả lời câu C cho mỗi câu theo chiều giảm dần để tìm hiểu những mặt mạnh của công ty cần khuyến khích phát triển, ngược lại sắp xếp A theo chiều giảm dần để đánh giá mặt yếu cần khắc phục.

B. Xác định sự chia sẻ văn hóa giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên

Sử dụng bảng sau để đối chiếu ý kiến của chủ doanh nghiệp với kết quả trả lời của nhân viên

Nhóm	Câu hỏi	Ý kiến của giám đốc/chủ doanh nghiệp			Ý kiến của toàn bộ nhân viên		
		A	B	C	A	B	C
I. 1	Anh (chị) có biết tôn chỉ hoạt động của công ty		1		0.44	0.37	0.19
I.2				1			
...							
Tổng I	Tầm nhìn định hướng công ty	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
...
IV.80							
Tổng IV	Phong cách lãnh đạo	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	TỔNG (I → IV)	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Ghi chú: Ý kiến của toàn bộ nhân viên được tính trong bảng này như sau:

Câu trả lời A: Ở từng câu, lấy số trả lời của nhân viên ở câu A chia cho tổng số trả lời của nhân viên ở cả 3 câu A, B, C.

Câu trả lời B: Ở từng câu, lấy số trả lời của nhân viên ở câu B chia cho tổng số trả lời của nhân viên ở cả 3 câu A, B, C.

Câu trả lời C: Ở từng câu, lấy số trả lời của nhân viên ở câu C chia cho tổng số trả lời của nhân viên ở cả 3 câu A, B, C.

$$\text{Tổng } A+B+C = 1$$

So sánh giữa hai cột để cho thấy mức độ khác nhau giữa nhận xét của giám đốc và ý kiến của nhân viên. Nếu mức độ sai biệt càng nhiều cho thấy giám đốc chưa hiểu được môi trường văn hóa đang tồn tại ở công ty mình, hoặc sự định hướng của chủ doanh nghiệp về văn hóa của công ty chưa được thành công.

2. MỘT CÔNG TY LUẬT THUẦN VIỆT VƯƠN LÊN TẦM QUỐC TẾ

(Gương xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tiên tiến và mang bản sắc dân tộc đã đem lại thành công cho doanh nghiệp trên trường quốc tế)

VILAF-Hồng Đức vừa nhận được giải thưởng Công ty luật Việt Nam năm 2006 do International Financial Law Review - một tổ chức bình chọn các hãng luật quốc tế - trao tặng.

Có một công ty luật Việt Nam thành danh

Vài năm trở lại đây, VILAF - Hồng Đức nổi lên như một hiện tượng trong giới luật sư Việt Nam. Theo Chambers Global, tạp chí về những luật sư hàng đầu thế giới của Anh, “đó là hãng luật nội địa duy nhất ở Việt Nam đang tiếp cận những tiêu chuẩn quốc tế, một hãng luật tin cậy và được quản lý một cách thông minh”.

Còn Tạp chí Legal 500 (Anh) nhận xét “VILAF - Hồng Đức không những phát triển mang tính chuyên nghiệp mà còn là công ty luật rất tận tâm”. Andrew Hilton, luật sư thuộc Công ty Deacon (Mỹ), nói rằng ông thật sự bất ngờ về những thành công của VILAF - Hồng Đức.

Có lẽ điều gây ngạc nhiên nằm ở chỗ: thành công đó xuất phát từ một công ty luật hoàn toàn do các luật sư Việt Nam điều hành, quản lý.

Với nguồn chất xám dồi dào và cách thức tổ chức như một công ty luật quốc tế, VILAF - Hồng Đức đã gặt hái thành công. Không ít hãng luật đang muốn biết vì sao một công ty luật “rất” nội địa như thế lại có thể đảm đương nổi những dự án hàng trăm triệu USD và vì sao các khách hàng nước ngoài lần lượt tìm đến công ty này ngày một đông.

Danh sách khách hàng của VILAF - Hồng Đức có những tên tuổi như Coca-Cola, AIA, Sumitomo, BNP Paribas, Citibank, BluescopeSteel, IFC, Shell, Petronas, Canon, Unilever, Ford, rồi những dự án như dự án Formosa 280 triệu đô la mỹ, dự án điện Hải Phòng 126 triệu đô la Mỹ, dự án cáp quang biển của VNPT (Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam)...

Đặc biệt, gây ấn tượng hơn cả là việc công ty được nhóm sáu nhà tài trợ nước ngoài trong dự án nhiệt điện Phú Mỹ 2.2 (tổng vốn đầu tư lên tới 480 triệu đô la Mỹ) mời làm tư vấn. Trong bối cảnh mà thông thường các công ty luật nội địa chỉ được tham gia với tư cách là nhà thầu phụ thì đây quả là một sự kiện có ý nghĩa không chỉ với VILAF - Hồng Đức mà cả đối với giới luật sư Việt Nam. Thương vụ này đã giúp VILAF - Hồng Đức được nhắc tới trên tạp chí về tài chính của châu Âu và châu Á bình chọn là công ty có “Dự án tiêu biểu nhất trong năm 2002”.

Luật sư không phải là “thầy luật”

VILAF-Hồng Đức được một nhóm cựu luật sư trước năm 1975 thành lập vào năm 1993. Khi mới ra đời, VILAF-Hồng Đức được sự hỗ trợ toàn diện của Clifford Chance - một hãng luật nổi tiếng của Anh. Trong chừng mực nào đó, có thể nói vào thời điểm này VILAF-Hồng Đức gần như khuất sau cái bóng của Clifford Chance.

Năm 1998, Ngô Thanh Tùng, một luật sư mới 33 tuổi, vừa thực tập xong ở VILAF-Hồng Đức, bất ngờ được ban lãnh đạo công ty đề nghị thay họ gánh vác công việc điều hành. Để có thêm “lửa”, anh đã kéo theo Trần Anh Đức, Trần Tuấn Phong, Nguyễn Duy Linh - cũng là những luật sư trẻ - cùng tham gia quản lý và họ nhanh chóng trở thành một ê-kíp ăn ý.

“Tại sao các công ty nước ngoài hoạt động ở Việt Nam lại không sử dụng luật sư Việt Nam mà sử dụng luật sư của các hãng luật nước ngoài? Tại sao các luật sư Việt Nam không cùng hợp sức xây dựng một hãng luật mang tầm cỡ quốc tế?”.

Từ trần trở đó, Luật sư Ngô Thanh Tùng và các cộng sự đã xây dựng VILAF-Hồng Đức trở thành một công ty luật hàng đầu tại Việt Nam hiện nay, cạnh tranh với các hãng luật của nước ngoài.

Vượt qua những bờ ngõ ban đầu, Tùng nhận ra rằng cần phải thay đổi cung cách làm việc của nhân viên đối với khách hàng. Theo Tùng, mặc dù từ “luật sư” có thể diễn nôm na là “thầy luật” nhưng luật sư không phải là “thầy” đi

dạy cho thân chủ của mình biết luật và nói vanh vách những điều khoản A, B, C cho thân chủ. Luật sư giỏi thì phải chỉ cho thân chủ những giải pháp tốt nhất.

Tuy nhiên, luật sư giỏi sẽ không hẳn thành công nếu chưa hiểu được rằng luật sư là một nghề thay thân chủ gánh vác những lo toan, trần trở và nỗ lực để đem lại sự yên tâm cho thân chủ. “Giải pháp và niềm tin” chính là slogan (khẩu hiệu) của VILAF-Hồng Đức được nâng lên từ quan niệm ấy.

“Săn” chất xám

Công việc của nhóm luật sư trẻ đang tiến triển thì đến năm 2000 Clifford Chance đột ngột đóng cửa văn phòng tại Việt Nam. Sự kiện này khiến VILAF-Hồng Đức hụt hẫng. Mất đi sự hỗ trợ cả về tài chính lẫn khách hàng, Tùng và các cộng sự phải tự xoay sở, chấp nhận làm cả những hợp đồng trị giá chỉ vài trăm ngàn đồng để tồn tại.

Nhưng cái khó ló cái khôn. Tùng bàn với các thành viên kéo thêm những người giỏi về hợp tác xây dựng công ty và đích nhắm là các luật sư Việt Nam đang làm việc trong các công ty luật nước ngoài. Điều dễ nhận thấy trong chiến lược khôn khéo này là, ngoài yếu tố thu hút chất xám, nếu những luật sư này về VILAF-Hồng Đức cũng đồng nghĩa với việc kéo thêm khách hàng của họ về.

Để thuyết phục các đồng nghiệp, Tùng chọn cách “đánh” vào lòng tự hào: “Tại sao kinh doanh tại Việt Nam, áp dụng luật Việt Nam nhưng các công ty nước ngoài không sử dụng luật sư Việt Nam? Tại sao người Việt Nam không cùng nhau góp sức xây dựng một hãng luật mang tầm quốc tế?”. Đồng nghiệp “chịu thua” trước lập luận đó và nhiều người đã về đầu quân cho VILAF-Hồng Đức.

Ngoài động lực này, Tùng còn kết hợp ba yếu tố khác để giữ chân các luật sư và xây dựng một tập thể gắn bó, đoàn kết. Đó là môi trường làm việc chuyên nghiệp; quan hệ đồng nghiệp thân hữu và tương lai phát triển nghề nghiệp. Nếu ai có chuyên môn cao (có thể làm việc độc lập, chuyên nghiệp để phát triển và cung cấp dịch vụ cho khách hàng) và hết lòng vì sự phát triển của công ty thì đều có thể trở thành partner (được sở hữu phần hùn trong công ty). Sự đãi ngộ

này vừa làm cho các luật sư gắn bó hơn với công ty, vừa kích thích họ phấn đấu, làm việc nhiều hơn vì tương lai phát triển nghề nghiệp.

Nhờ chiến lược đó, Tùng đã quy tụ được một đội ngũ luật sư trẻ, năng động, giỏi ngoại ngữ. Đặc biệt, hầu hết trong số họ đều đã được đào tạo ở các nước phát triển, trong đó có 10 luật sư có bằng cao học luật từ các trường luật có tên tuổi của Anh, Mỹ, Úc, hoặc có thâm niên trong các công ty luật nước ngoài (như Baker & McKenzie, Freshfields, PricewaterhouseCoopers Legal, Vovan & Associates, Russin & Vecchi...).

Trong số bảy luật sư xuất sắc nhất Việt Nam do Tạp chí Chambers Global xếp hạng thì có hai người thuộc VILAF-Hồng Đức, trong đó có Tùng và Trần Anh Đức, Trưởng chi nhánh VILAF-Hồng Đức ở Hà Nội. Luật sư Trần Tuấn Phong, thành viên của công ty, cũng được tạp chí AsiaLaw (Hong Kong) xếp hạng là luật sư hàng đầu tại Việt Nam.

Ngoài ra, Tùng còn mạnh dạn tuyển cả luật sư nước ngoài về làm việc cho công ty. Đến nay, có lẽ VILAF-Hồng Đức là công ty luật trong nước có số lượng nhân viên lớn nhất với 40 người, trong đó có 27 luật sư Việt Nam và hai luật sư Mỹ với văn phòng đặt tại TP.HCM và Hà Nội.

“Thị trường tư vấn luật của Việt Nam vẫn còn nhiều tiềm năng nên không lo thiếu sân chơi cho các luật sư. Chỉ mong sao giới luật sư trong nước cùng chia sẻ, nỗ lực để xây dựng một môi trường hành nghề pháp lý chuyên nghiệp và vươn tới đẳng cấp quốc tế”, Tùng nói. Anh cho biết đang dự kiến mở thêm một chi nhánh tại Mỹ, đồng thời trong vài năm tới sẽ cố gắng đưa số lượng nhân sự lên khoảng 100 người.

Vào những ngày gần cuối năm, Tùng đang phải lo cho toàn bộ nhân viên công ty cùng gia đình của họ chuẩn bị cho một chuyến “Retreat” sang Thái Lan. Đây là dịp để các luật sư của VILAF-Hồng Đức vừa nghỉ ngơi, vừa rút kinh nghiệm sau một năm làm việc cật lực, căng thẳng.

Theo nguồn TBKTSG

TÀI LIỆU THAM KHẢO

SÁCH

1. Edgar H.Schein: *Organisational Culture and Leadership* – Second Edition
2. Stephen P.Robbins: *Organisational Behavior* – Second Edition
3. Từ Đức Chí: *Bản lĩnh kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản* – Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội, 1997
4. *Quản lý trong thế kỷ XX*
5. Nguyễn Hữu Lam: *Hành vi tổ chức* – Nhà xuất bản giáo dục
6. PGS-TS Nguyễn Thị Cảnh: *Phương pháp và phương pháp luận nghiên cứu khoa học kinh tế* - Nhà xuất bản đại học quốc gia TP HCM, 2004
7. TS. Lê Thuý Hồng: *Thực trạng phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam* – Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà nội, 2004

TẠP CHÍ & BÀI VIẾT

1. Ts.Phan Quốc Việt & Ths. Nguyễn Huy Hoàng: *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp*
2. Tô Huy Rứa, bí thư Trung ương đảng, trưởng ban tư tưởng – văn hóa trung ương: *Phát huy vai trò động lực của văn hóa đối với sự phát triển kinh tế - xã hội*
3. www.jnj.com
4. www.honda.com
5. Thời báo KTSG: *Đâu là hồn doanh nghiệp?*
6. Thời báo KTSG: *Tâm nhìn định hướng của doanh nghiệp*
7. Tâm nhìn: *Thay đổi văn hóa công ty*
8. Nguyễn Trần Bạt, Chủ tịch/tổng giám đốc InvestConsult Group: *Toàn cầu hóa như một xu thế văn hóa*
9. Hoài Thương, Tạp chí Ngày nay: *Văn hóa công ty*
10. Nguyễn Thịnh: *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh*
11. Trần Thanh Hải: *Làm thế nào để xây dựng văn hóa doanh nghiệp?*
12. Trung Dung & Xuân Hà: *Xây dựng văn hóa mạnh trong doanh nghiệp*

13. Nguyễn Tất Thịnh: *Con tàu - Tổ chức và văn hóa của người lãnh đạo*
14. Nguyệt Ánh: *Lãnh đạo trong môi trường đa văn hóa*
15. Nicolas Journet: *Văn hóa là gì?*
16. Nguyễn Thu Hà: *Ảnh hưởng của văn hóa tới việc ra quyết định*
17. Nguyễn Trần Bạt, Tổng giám đốc tập đoàn Invest consult: *Phấn đấu cho một nền văn hóa kinh doanh Việt Nam*
18. Lê Đăng Lãng, *Thương hiệu và qui trình xây dựng thương hiệu*
19. Bộ Ngoại giao Việt Nam, *Một số nét kinh tế Việt Nam*,
http://www.mofa.gov.vn/tt_vietnam/nr040810155228/
20. TS. Nguyễn Quốc Thịnh, *Quan hệ công chúng - Biện pháp hữu hiệu trong phát triển thương hiệu*
21. <http://www.trungnguyen.com.vn/>