



Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn.

Hiểu thế nào về văn hoá doanh nghiệp?

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hoá. Theo E.Heriot thì "Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi - cái đó là văn hoá". Còn UNESCO lại có một định nghĩa khác về văn hoá: "Văn hoá phản ánh và thể hiện một cách tổng quát, sống động mọi mặt của cuộc sống (của mỗi cá nhân và của mỗi cộng đồng) đã diễn ra trong quá khứ, cũng như đang diễn ra trong hiện tại, qua hàng bao nhiêu thế kỷ nó đã cấu thành một hệ thống các giá trị, truyền thống, thẩm mỹ và lối sống và dựa trên đó từng dân tộc khẳng định bản sắc riêng của mình".

Vậy văn hoá doanh nghiệp là gì? Văn hoá doanh nghiệp 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 ấy và 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.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp tại Nhật

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP, yếu tố vàng của thành công



Tại Mỹ, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu mối quan hệ giữa hoạt động của doanh nghiệp, thành tựu của doanh nghiệp và nội dung văn hóa của doanh nghiệp đó. Họ nhận thấy rằng hầu hết các công ty thành công đều duy trì, gìn giữ nền văn hóa doanh nghiệp của mình. Có sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong các công ty. Mỗi nền văn hóa khác nhau có thể đưa ra một hệ thống văn hóa doanh nghiệp khác nhau. Theo ông A. Urata, văn hóa truyền thống của Nhật Bản, do hoàn cảnh sau chiến tranh thế giới đã tạo ra những nét đặc trưng. Đó là những người lao động Nhật Bản thường làm việc suốt đời cho một công ty, công sở. Họ được xếp hạng theo bề dày công tác. Trong các công ty của Nhật Bản đều có tổ chức công đoàn. Các quyết định sẽ được ra theo quyết định của tập thể và các hoạt động đặc trưng đó có tên là Kaizen.

Văn hóa doanh nghiệp kiểu Nhật đã tạo cho công ty một không khí làm việc như trong một gia đình, các thành viên gắn bó với nhau chặt chẽ. Lãnh đạo của

công ty luôn quan tâm đến các thành viên. Thậm chí ngay cả trong những chuyện riêng tư của họ như cưới xin, ma chay, ốm đau, sinh con... cũng đều được lãnh đạo thăm hỏi chu đáo. Vì làm việc suốt đời cho công ty nên công nhân và người lao động sẽ được tạo điều kiện để học hỏi và đào tạo từ nguồn vốn của công ty. Nâng cao năng suất, chất lượng và đào tạo con người được coi là hai đặc trưng cơ bản của văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản.

Có một sự khác biệt cơ bản trong tư duy của người Nhật về doanh nghiệp. Tại Mỹ và phương Tây, quyền lực cao nhất trong việc quyết định số phận của một doanh nghiệp là các cổ đông. Người quản lý doanh nghiệp và vốn của doanh nghiệp tách hẳn nhau. Cổ đông yêu cầu nhà quản lý phải nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp trong một thời gian ngắn. Chỉ số cổ tức là thước đo năng lực của nhà quản lý. Tuy nhiên, người Nhật lại quan niệm rằng doanh nghiệp tồn tại như một hoạt động mang tính đạo đức. Mọi người trong công ty phải kết nối với nhau trong mối quan hệ chung. Doanh nghiệp là một chủ thể thống nhất. Người Nhật quan tâm đến lợi ích doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp, thay vì chỉ quan tâm đến lợi nhuận như ở phương Tây. Do đó, tại một doanh nghiệp Nhật Bản, người lãnh đạo phải lo nâng cao đời sống cho người lao động và điều này ảnh hưởng lớn đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Nó cũng liên quan mật thiết đến việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động. Sự thống nhất giữa doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp đã tạo cho mọi thành viên sự trung thành cao. Tất cả đều quan tâm đến sự sống còn của doanh nghiệp, do đó dẫn đến sự tăng trưởng cao.

Thực trạng văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam

Nhìn nhận một cách tổng quát, chúng



ta thấy văn hoá trong các cơ quan và doanh nghiệp ở nước ta còn có những hạn chế nhất định: Đó là một nền văn hoá được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp do những yếu tố khác ảnh hưởng tới; môi trường làm việc có nhiều bất cập dẫn tới có cái nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp; còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp; chưa có sự giao thoa giữa các quan điểm đào tạo cán bộ quản lý do nguồn gốc đào tạo; chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng chưa cao. Mặt khác văn hoá doanh nghiệp còn bị những yếu tố khác ảnh hưởng tới như: Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn và ảnh hưởng của tàn dư đế quốc, phong kiến.

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, bởi bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Trong khuynh hướng xã hội ngày nay thì các nguồn lực của một doanh nghiệp là con người mà văn hoá doanh nghiệp là cái liên kết và nâng lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ. Do vậy, có thể khẳng định văn hoá doanh nghiệp là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Theo ông Trần Hoàng Bảo (1 trong số 300 nhà doanh nghiệp trẻ) nhận xét: Văn hoá của doanh nghiệp được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo và tác phong làm việc của nhân viên. Cũng theo ông Bảo, đối tác khi quan hệ thì ngoài việc quan tâm tới lợi nhuận của công ty họ còn đánh giá doanh nghiệp qua văn hoá của doanh nghiệp đó.

Sự thành công của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là ở các nước châu Á thường được dựa trên mối quan hệ cá nhân của người lãnh đạo, còn các nước Tây Âu thì thành công của doanh nghiệp lại được dựa trên các yếu tố như khả năng quản lý các nguồn lực, năng suất làm việc, tính năng động của nhân viên... Ngoài những yếu tố chủ quan, để xây dựng văn hoá doanh nghiệp còn phải chú trọng tới những yếu tố khách quan. Đó là việc tạo

lập thị trường, lợi ích của người tiêu dùng, được thể hiện qua "Các nguyên tắc chỉ đạo để bảo vệ người tiêu dùng", là quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trên cơ sở nào?

Trước hết chúng ta phải có quan điểm cụ thể về vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Sự thắng thế của bất cứ một doanh nghiệp nào không phải ở chỗ là có bao nhiêu vốn và sử dụng công nghệ gì mà nó được quyết định bởi việc tổ chức những con người như thế nào. Con người ta có thể đi lên từ tay không về vốn nhưng không bao giờ từ tay không về văn hoá. Văn hoá chỉ có nền tảng chứ không có điểm mốc đầu cuối. Do vậy, xuất phát điểm của doanh nghiệp có thể sẽ là rất cao nếu như nó được xây dựng trên nền tảng văn hoá. Các doanh nghiệp khi xây dựng đều phải có nhận thức và niềm tin triệt để, lúc đó văn hoá sẽ xuất hiện. Mọi cải cách chỉ thực sự có tính thuyết phục khi nó tách ra khỏi lợi ích cá nhân, còn văn hoá doanh nghiệp thì phải bảo vệ cho mọi quyền lợi và lợi ích của cá nhân.

Khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của doanh nghiệp, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người.

Các hạt nhân văn hóa doanh nghiệp

Đây là cơ sở để hình thành văn hoá doanh nghiệp. Các hạt nhân văn hoá là kết quả của sự tác động qua lại giữa các thành viên trong doanh nghiệp với nhau. Khi doanh nghiệp bắt đầu hoạt động, nền văn hoá doanh nghiệp xuất hiện, phát triển và tự bảo vệ. Văn hoá doanh nghiệp có tính đặc thù nên các hạt nhân văn hoá được hình thành cũng có tính chất riêng

biệt. Văn hóa của các tập đoàn đa quốc gia khác với văn hóa của các doanh nghiệp liên doanh hoặc văn hóa của doanh nghiệp gia đình. Hạt nhân văn hóa doanh nghiệp bao gồm triết lý, niềm tin, các chuẩn mực làm việc và hệ giá trị.

Phát triển văn hóa giao lưu của các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp thường có xu hướng liên doanh, liên kết với nhau. Để tồn tại trong môi trường kinh doanh phức tạp, đa văn hóa, các doanh nghiệp không thể duy trì văn hóa doanh nghiệp mình giống như những lãnh địa đóng kín của mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hóa. Việc phát triển văn hóa giao lưu sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hóa của các doanh nghiệp khác nhằm phát triển mạnh nền văn hóa của doanh nghiệp mình và ngược lại.

Xây dựng các tiêu chuẩn về văn hóa doanh nghiệp

Để hình thành một nền văn hóa mạnh và có bản sắc riêng, hầu hết các doanh nghiệp thường xây dựng cho mình những tiêu chuẩn về văn hóa và buộc mọi người khi vào làm việc cho doanh nghiệp phải tuân theo. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn này có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp. Trong trường hợp như vậy, việc sáng tạo ra những tiêu chuẩn mới là cần thiết.

Trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt thì văn hóa doanh nghiệp được chú trọng xây dựng và phát triển. Nó trở thành một loại tài sản vô hình đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong kho tài sản doanh nghiệp và là một trong những công cụ cạnh tranh khá sắc bén. Những doanh nghiệp không có nền văn hóa mạnh khó có thể cạnh tranh cao trên thị trường. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo ra và tăng uy tín của mình trên thị trường thông qua việc xây dựng và phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh.

Văn hóa tập đoàn đa quốc gia

Các tập đoàn đa quốc gia có nhiều chi nhánh hoạt động ở nhiều nước trên



thế giới, thường phải đối mặt với môi trường kinh doanh đa sắc tộc, đa quốc tịch và đa văn hóa. Để tăng cường sức mạnh và sự liên kết giữa các chi nhánh của các công ty đa quốc gia ở các nước khác nhau, các tập đoàn phải có một nền văn hóa đủ mạnh. Hầu như tập đoàn đa quốc gia nào cũng có bản sắc văn hóa riêng của mình và đây được coi là một trong những điều kiện sống còn, một loại vũ khí cạnh tranh lợi hại. Các công ty đa quốc gia có mục đích kinh doanh chiến lược, nhãn hiệu hàng hóa nổi tiếng và danh tiếng cao về chất lượng sản phẩm và dịch vụ trên thị trường thế giới. Những kết quả này có thể coi là sản phẩm của quá trình vận động của văn hóa tập đoàn. Tuy nhiên, để đạt được những đỉnh cao của sự thành công đó, các tập đoàn phải mất nhiều thời gian và tiền bạc. Chẳng hạn, để có nhãn hiệu Pepsi Cola nổi tiếng với màu xanh tươi trẻ, Tập đoàn Pepsi phải chọn cách tiếp cận văn hóa phương Đông - sản xuất loại đồ uống mang nhãn hiệu Pepsi Cola với biểu tượng thiếu âm và thiếu dương (biểu tượng của những người theo Phật giáo) để đến với khách hàng là những tín đồ của Phật giáo. Để bảo hộ cho biểu tượng này, Tập đoàn phải chi tới 500 triệu USD và giá của nhãn hiệu Pepsi đã lên tới 55 tỷ USD. Đối thủ cạnh tranh của Pepsi Cola là Tập đoàn Coca Cola. Tập đoàn này có nền văn hóa hùng mạnh và với những ưu thế về danh tiếng, uy tín cũng như nghệ thuật kinh doanh đã chiến thắng Pepsi Cola trên thương trường mặc dù đồ uống Coca Cola chỉ được xếp thứ 7 trong số 12 loại đồ uống hàng đầu của nước Mỹ về chất lượng và đồ uống này đã bị người tiêu dùng châu Âu tẩy chay vào năm 1999.

Văn hóa doanh nghiệp gia đình

Các doanh nghiệp gia đình được xem là một loại định chế độc đáo trong đó một gia đình là hạt nhân của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp gia đình chịu ảnh hưởng của truyền thống gia đình, sự kế tục giữa các thế hệ và lòng trung thành với những triết lý kinh doanh, kinh nghiệm, bí quyết được gia đình đúc rút được trong quá trình kinh doanh. Thông thường, trong gia đình, người chủ gia đình thường nắm được bí quyết về một nghề nghiệp nào đó và dựa vào nghề nghiệp đó để thành lập doanh nghiệp gia đình. Vì thế, văn hóa doanh nghiệp gia đình chịu ảnh hưởng rất lớn tác động của phong cách lãnh đạo của người chủ gia đình. Kỷ luật trong doanh nghiệp gia đình thường được đề cao vì họ vừa là người chủ sở hữu vừa là người sử dụng các tài sản của gia đình. Chẳng hạn, doanh nghiệp sản xuất giày dép Biti's (Việt Nam) là một biến thể của doanh nghiệp gia đình. Doanh nghiệp này có một nền văn hóa mạnh và các thành viên của doanh nghiệp đều thấm nhuần được những giá trị và chuẩn mực của văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp này đang có triển vọng trở thành một trong những công ty đa quốc gia đầu tiên của Việt Nam.

Có thể nói, Văn hoá doanh nghiệp là nhằm tạo ra quy tắc ứng xử cho doanh nghiệp mà không phải tạo ra tác dụng chỉ đạo. Cách làm này của các doanh nghiệp không chỉ có tác dụng thúc đẩy cho doanh nghiệp mình thực hiện được phương thức kinh doanh "lấy con người làm trung tâm", mà còn làm cho năng lực phát triển sản phẩm và năng lực đoàn kết hiệp đồng tập thể của doanh nghiệp trở nên phồn vinh, tăng thêm sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh doanh.. ■

Dặng Nguyễn

Chuyện tìm đối tác cùng kinh doanh cũng giống như việc kết hôn vậy, mà đã có kết hôn thì ắt có thể xảy ra chuyện... ly hôn. Thậm chí việc "ly hôn" trong kinh doanh còn phổ biến hơn cả trong cuộc sống gia đình với tỉ lệ là 53%. Bởi vậy, khi có ý định hợp tác, bạn nên chuẩn bị tinh thần "5 ăn - 5 thua"! Thất bại là những kinh nghiệm đắt giá.

Một cuộc khảo sát có sự tham gia của 100 công ty về cách thức phối hợp kinh doanh và ý định trong tương lai của họ đã đem lại kết quả thật bất ngờ: 61% trong số các công ty này từng thất bại khi cố gắng "kết thân" với một đối tác nào đó, thế nhưng vẫn có đến 70% công ty quyết định tìm đối tác mới trong tương lai. Phải chăng họ có lý do để hy vọng, hay là họ chỉ lặp lại thất bại trước đây? Cả hai khả năng đều đúng. Thứ nhất, có nhiều lý do hết sức thuyết phục khiến bạn phải tìm đối tác cùng chung vốn. Thứ hai, tại sao có nhiều hình thức để hợp tác trong kinh doanh, mà bạn lại nhất thiết phải tìm một đối tác để cùng làm ăn?

Quan hệ đối tác cùng kinh doanh đòi hỏi mức độ tin nhiệm cao và thường dựa trên sự quen biết từ trước, nhất là quan hệ trên thương trường. Trước hết, bạn hãy "hẹn hò" với đối tác để cùng tìm hiểu và phân tích tình hình của nhau. Bạn có thể tiến hành một số hoạt động thăm dò dưới hình thức hợp tác làm ăn khác như chào giá cho một mặt hàng hay phối hợp tiếp thị qua lại giữa hai bên... Hãy xem những hoạt động này như một sự đầu tư trước. Nếu bạn thực sự bị thu hút bởi cá nhân hay công ty đó, bạn hãy tiếp tục quan sát thái độ, cử chỉ của đối phương. Thử cùng lắng nghe và phân tích các câu chuyện thương trường khốc liệt của họ, hay về những vụ kiện tụng hoặc những rắc rối trong tài chính mà họ đã trải qua... Hãy căng mọi giác quan của bạn để cảm nhận tối đa về đối phương, và một khi bạn cảm thấy đối phương ra tín hiệu "đèn xanh", bạn hãy quyết định. Internet cũng là một nguồn tìm kiếm thông tin thú vị đấy. Bạn hãy đọc tất cả các loại thông tin được quảng bá trong website của đối tác cùng các ấn phẩm khác (nếu có), từ đó lựa chọn xem những thông tin nào phù hợp nhất, liên quan đến vấn đề bạn quan tâm nhất. Bạn cũng có thể tìm kiếm đối tác trong những khu vực kinh tế năng động, như Silicon Valley chẳng hạn. Bên cạnh đó, việc tham gia vào các tổ chức nghề nghiệp