

XÂY DỰNG VÀ THAY ĐỔI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

HCM, 01/2006

Lời nói đầu

Trong thời gian vừa qua, chúng ta thường nghe nói nhiều đến các khái niệm văn hoá doanh nghiệp, văn hoá doanh nhân... tuy nhiên, đến nay các khái niệm này hầu như chưa được thống nhất. Điều này đã dẫn đến những quan niệm, tư tưởng và phương hướng xây dựng văn hoá doanh nghiệp chưa được đầy đủ.

Với phương thức tiếp cận những đặc trưng văn hoá, nhất là đặc điểm của văn hoá con người Việt, sau đó là cơ sở đối chiếu, so sánh nhận dạng văn hoá doanh nghiệp. Phần cuối là hướng dẫn thực hiện văn hoá doanh nghiệp từ khâu hoạch định, thực hiện, đánh giá và duy trì văn hoá doanh nghiệp. Các phụ lục kèm theo sẽ là công cụ để các doanh nghiệp có thể tham khảo thực hiện văn hoá doanh nghiệp mình.

Tài liệu lần đầu được biên soạn và tập hợp chắc rằng còn chưa đầy đủ, đặc biệt là văn hoá doanh nghiệp có mối quan hệ rất lớn với xây dựng và phát triển thương hiệu, chúng tôi sẽ sớm hoàn thành tài liệu hướng dẫn này. Mọi ý kiến, rất vui lòng gửi theo hộp thư: nqcenter@gmail.com

Mục lục

Stt	Nội dung	Trang
1	Phần I – Tìm hiểu về văn hoá	05
1.1	Khái niệm văn hoá.....	05
1.2	Các yếu tố văn hoá.....	06
1.3	Các tính chất của văn hoá.....	09
1.4	Nhận diện văn hoá:.....	11
1.5	Đặc điểm của văn hoá và con người Việt nam:.....	12
1.5.1	Một số yếu tố của lịch sử ảnh hưởng đế văn hoá Việt nam:	12
1.5.2	Ưu và nhược điểm của người Việt nam:.....	13
1.6	So sánh phong cách ứng xử phương đông và phương tây:.....	19
2	Phần II – Văn hoá doanh nghiệp	20
2.1	Khái niệm Văn hoá doanh nghiệp:.....	20
2.2	Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp:.....	22
2.3	Chủ thể của văn hoá Doanh nghiệp:.....	23
2.4	Văn hoá Doanh nhân:.....	29
2.4.1	Doanh nhân là gì.....	30
2.4.2	Văn hóa doanh nhân.....	30
2.4.3	Tính cách, đặc điểm của doanh nhân?.....	32
2.4.4	Thực trạng doanh nhân Việt nam.....	42
2.4.5	Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nhân.....	51
2.5	Yếu tố cấu thành của văn hoá DN:.....	54
2.6	Văn hoá DN với các kiểu văn hoá khác:.....	72
2.7	Giới thiệu văn hoá doanh nghiệp của một số tổ chức.....	75
2.8	Vai trò của văn hoá doanh nghiệp:.....	82
3	Xây dựng, duy trì và phát triển VHDN	86
3.1	Các rào cản đối với quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp:.....	86
3.2	Quản trị quá trình thay đổi VHDN:.....	86

3.3	Họach định xây dựng VHDN:.....	88
3.4	Thực thi quá trình xây dựng VHDN:.....	99
3.5	Duy trì và phát triển VHDN:.....	108
3.6	Ví dụ xây dựng văn hóa doanh nghiệp:.....	109
	Phụ lục.....	113

PHẦN I TÌM HIỂU VỀ VĂN HOÁ

Trong những năm gần đây, chúng đã và đang được nghe nhắc nhiều về văn hóa doanh nghiệp. Đã có những cuộc tranh luận giữa các nhà nghiên cứu về việc có tồn tại văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp hay không. Bản thân tôi cho rằng đã tồn tại một tổ chức, thì ở đó có một “nền văn hóa” riêng, vấn đề là nền văn hóa đó mạnh yếu hay nói cách khác “sức mạnh” của nó như thế nào mà thôi.

Nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, chúng ta không thể nào bỏ qua phạm trù văn hóa, cái mà chúng ta đang nhắc đến hàng ngày, đã được các nhà nghiên cứu kiểm

chúng. Mục đích của nghiên cứu về văn hóa là trên cơ sở đó chúng ta sẽ xây dựng được đầy đủ các thành tố, cũng như mối quan hệ giữa văn hóa nói chung và văn hóa doanh nghiệp nói riêng.

1. Khái niệm văn hoá:

1.1 Khái niệm văn hoá:

Trong từ điển, từ văn hóa được định nghĩa là “hành vi của những năng lực đạo đức và tư duy phát triển, đặc biệt thông qua giáo dục”. Văn hóa cũng có một số định nghĩa khác như “văn hóa là những nguyên tắc về đạo đức, xã hội và hành vi ứng xử của một tổ chức dựa trên những tín ngưỡng, tư tưởng và sự ưu tiên của những thành viên của tổ chức ấy”. Văn hoá được hiểu theo rất nhiều cách khác nhau. Ở mức chung nhất, có thể phân biệt hai cách hiểu: văn hoá theo nghĩa hẹp và văn hoá theo nghĩa rộng.

Xét về phạm vi thì văn hoá theo nghĩa hẹp thường được đồng nhất với văn hoá tinh hoa. Văn hoá *tinh hoa* là một kiểu văn hoá chứa những giá trị đáp ứng các nhu cầu bậc cao của con người. Theo nghĩa này, văn hoá thường được đồng nhất với các loại hình nghệ thuật, văn chương.

Xét về hoạt động thì văn hoá theo nghĩa hẹp thường được đồng nhất với văn hoá *ứng xử*. Theo hướng này, văn hoá thường được hiểu là cách sống, cách nghĩ và cách đối xử với người xung quanh.

Trong khoa học nghiên cứu về văn hoá, văn hoá được hiểu *theo nghĩa rộng*. Theo nghĩa này, định nghĩa văn hoá cũng có rất nhiều. Chẳng hạn, định nghĩa đầu tiên của E.B.Tylor năm 1871 xem văn hóa là “một phức hợp bao gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, tập quán, cùng mọi khả năng và thói quen khác mà con người như một thành viên của xã hội đã đạt được”. TS. Federico Mayor, Tổng giám đốc UNESCO, thì xem “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục tập quán, lối sống và lao động.”

Như vậy có thể định nghĩa Văn hoá là một *hệ thống* của các *giá trị* do *con người* sáng tạo và *tích lũy* qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong mối quan hệ với môi trường tự nhiên và xã hội.

Là một hệ thống ý nghĩa, văn hoá bao gồm những biểu tượng, những niềm tin và những giá trị nền tảng để dựa theo đó, các thành viên trong cộng đồng, về phương diện nhận thức, có thể diễn tả và đánh giá các hoạt động và các sự kiện khác nhau, có thể phân biệt được cái đúng và cái sai, cái tốt và cái xấu, cái đạo đức và cái vô luân, cái có thể và cái không thể chấp nhận được; về phương diện thẩm mỹ, phân biệt cái đẹp và cái xấu, cái hay và cái dở, cái đáng yêu và cái đáng ghét, v.v... Hệ thống ý nghĩa ấy đóng vai trò chủ đạo trong việc hình thành cộng đồng, ở đó, mọi thành viên có thể truyền thông với nhau và cảm thấy có sợi dây liên kết với nhau.. Điều này làm cho **tính tập thể** trở thành một trong những đặc điểm nổi bật nhất của văn hoá: văn hoá là những gì người ta có thể nhận được bằng giáo dục và có thể lưu truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác. Nhưng nhấn mạnh đến vai trò của giáo dục cũng là nhấn mạnh đến hai tính chất: một, **tính chất thế quyền** thể hiện qua vai trò của nhà nước, yếu tố quyết định chính sách, chương trình, và do đó, diện mạo của giáo dục; hai, **tính chất tín ngưỡng**: do được giáo dục từ lúc vừa mới lọt lòng, người ta dễ ngỡ các quy ước văn hoá là những điều linh thiêng, cần phải được chấp nhận một cách vô điều kiện.

1.2 Các yếu tố cấu thành của văn hóa:

Trong phần này tôi đưa ra một số yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp theo đối tượng sử dụng, chủ yếu là đối tượng bên trong (người dân Việt nam) và đối tượng bên ngoài (người nước ngoài). Đây cũng là phương pháp phân loại được sử dụng trong phân loại VHDN.

+ *Công trình kiến trúc*: Các công trình kiến trúc như đền chùa, cầu, nhà điều ảnh hưởng khá rõ nét kiến trúc Trung Hoa và của Pháp. Bản thân các kiến trúc này theo các vùng cũng khác nhau. Một phần là do ảnh hưởng của từng vùng theo điều kiện về khí hậu, thời tiết... Tuy nhiên, nhìn qua các kiến trúc, một ngôi trà tranh tre mái lợp chúng ta biết đó là của người Việt. Các công trình kiến trúc tượng trưng cho cả một dân tộc, ở trong công trình kiến trúc ấy, con người ta thấy “xa nhớ, gần thương”. Công trình là cái gián tiếp, cái thân thuộc, cái tạo cảm giác, sự thân thiện để con người ta vững vàng trong làm việc, trong cuộc sống. Trong doanh nghiệp, nếu những vật dụng chỉ là tạm bợ, chỉ là nhất thời, nhem nhuốc, người ta không khỏi “chán ngán”, người ta đến là vì miếng cơm manh áo, muốn mong chóng hết giờ để thoát khỏi chỗ này. Tại sao ở một

số doanh nghiệp, nhân viên coi chỗ ngồi như một nơi “bất khả xâm phạm”, một nơi ở yêu thương của mình. Bởi vì chủ DN yêu quý họ, cho họ những công vụ làm việc tốt, cho họ thấy, chỗ làm việc cũng không khác gì của họ. Và tất nhiên là họ sẽ gắng sức làm cho chỗ ấy trở lên “đẹp hơn”.

+ *Những sản phẩm có giá trị*: Việt nam chúng ta xuất thân từ nền văn minh lúa nước, các sản vật có từ gạo, trái cây...rất nhiều, đó là niềm tự hào của bất kỳ người dân Việt nam nào. Tuy nhiên, hiện nay nhắc đến Việt nam là người nước ngoài lại nói đến Phở, nói đến Áo Dài, họ cũng không nói nhiều đến gạo Việt nam dù rằng chúng ta luôn đứng trong top các nước xuất khẩu gạo. Rõ ràng khi nói đến những sản phẩm của một quốc gia, người ta nói đến yếu tố đặc trưng, điển hình, sự khác biệt. Đây cũng chính là một trong những chiến lược xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp, khác biệt hay là chết.

+ *Lịch sử truyền thống, phong tục tập quán*: Đất nước ta tự hào với truyền thống 4000 năm lịch sử, nhưng Trung Quốc thì hơn chúng ta rất nhiều, chúng ta tự hào bởi chúng ta đã từng chiến thắng 3 lần quân Nguyên, một đế quốc mạnh nhất thời bấy giờ, chiến thắng 02 đế quốc lớn nhất trong thời gian gần đây. Đây là niềm tự hào của bất kỳ người dân nào. Lịch sử là những cái đã qua, lịch sử không thể trở lại, những người cựu chiến binh Mỹ và con cái của họ, hai thế hệ, vẫn còn in hằn trong lòng mình những vết thương của chiến tranh. Doanh nghiệp ở nước ta mới bắt đầu phát triển chưa dài, những “vết thương” có thể sẽ ảnh hưởng rất lớn đến cả một thế hệ của doanh nghiệp, niềm tự hào sẽ bị mai một. Chính vì vậy, gắn với những thành công, hành động tốt đẹp trong quá khứ và luôn được nhắc đến trong hiện tại và tương lai sẽ trở thành niềm tin, thúc đẩy lý tưởng trong mỗi nhân viên.

+ *Giá trị về văn hóa nghệ thuật*:

Bao gồm tác phẩm về văn xuôi, thơ ca, tác phẩm lịch sử, thơ ca, hội họa... Các tác phẩm này phản ánh rất chân thực những “công sức” của cả một dân tộc trong quá khứ, nó cũng là một hình ảnh chân thực nhất về dân tộc trong mỗi thời điểm trong lịch

sử. Đối với doanh nghiệp, các giá trị văn hoá nghệ thuật cũng chính là hệ thống văn bản nội bộ mà họ tạo ra, nó còn có thể là những tác phẩm về văn xuôi, thơ ca...

Chúng ta còn nhớ khi mới thành lập FPT đã phát động phong trào rộng rãi trong toàn thể nhân viên viết các truyện cười, ảnh hưởng của nó lan rộng sang cả các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên sau một thời gian, nhận thấy những yếu tố tiêu cực của nó, lãnh đạo FPT đã dừng những hoạt động này lại. Thực tế thì những hoạt động này đã góp phần tạo bầu không khí thoải mái trong khi làm việc tại FPT, nhưng họ cũng không lường hết được những yếu tố tiêu cực của nó.

+ Tín ngưỡng:

Thực chất tín ngưỡng chính là quan niệm của con người về nhân sinh, về cách hành xử của họ với gia đình và xã hội. Tín ngưỡng một mặt nào đó tạo ra **niềm tin** cho con người, họ biết nhận thức đúng hay sai, tín ngưỡng một phần nào nó lại thể hiện đạo đức của một nhóm người.

Mức phát triển cao hơn của niềm tin chính là lý tưởng, mỗi con người có lý tưởng, có niềm tin khác nhau dẫn đến cách hành xử (thái độ) của họ khác nhau. Ví dụ một người có lý tưởng trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực tài chính, như vậy những yếu tố sau sẽ ảnh hưởng hành vi của họ:

- Họ có được làm việc, thực hiện các công việc tương đối đầy đủ đến tài chính không?
- Họ có được cơ hội để doanh nghiệp cử đi học các khoá về nâng cao tri thức không?
- Xếp trực tiếp của họ có giỏi không để họ học được những kinh nghiệm không...

Cũng là một nhân viên kế toán, nhưng nếu anh ta mong muốn kiếm thật nhiều tiền, hành vi của anh ta sẽ khác.

+ Các yếu tố khác của văn hoá là trình độ, tri thức, loại hình chính trị, tích cách con người, giá trị đạo đức, *trình độ sản xuất, công nghệ*.

1.3 Các tính chất của văn hoá:

a. Tính hệ thống của văn hóa

Nhiều định nghĩa lâu nay coi văn hóa như phép cộng của những tri thức rời rạc từ nhiều lĩnh vực. Định nghĩa văn hóa của E.B. Taylor (1871) cũng thuộc loại này: văn hoá = một “phức hợp bao gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục...”.

Do vậy, cần thiết nhấn mạnh đến **tính hệ thống** của văn hóa. Cần xem xét mọi giá trị văn hóa trong mối quan hệ mật thiết với nhau. Tính hoàn chỉnh cho phép phân biệt một nền văn hoá hoàn chỉnh với một tập hợp rời rạc các giá trị văn hoá. Bản thân các yếu tố văn hóa liên quan mật thiết với nhau trong những thời điểm lịch sử cũng như trong một thời gian dài. Do vậy, việc xem xét văn hóa mang tính hệ thống giúp chúng ta có cái nhìn, sự nhận diện một cách đầy đủ nhất về văn hóa nói chung và văn hóa doanh nghiệp nói riêng.

b. Tính giá trị của văn hóa

Song, không phải mọi hệ thống đều là văn hóa mà chỉ có những hệ thống *giá trị* mới là văn hóa. Văn hóa chỉ chứa cái hữu ích, cái tốt, cái đẹp. Nó là thước đo mức độ nhân bản của con người.

Cuộc sống là quá trình tìm kiếm các giá trị để thoả mãn các nhu cầu. Giá trị là kết quả thẩm định của chủ thể đối với đối tượng theo một hoặc một số thang độ nhất định (như “đúng-sai”, “tốt-xấu”, “đẹp-xấu”...).

Vạn vật đều có tính hai mặt, đồng thời chứa cả cái giá trị và phi giá trị. Ngay cả những hiện tượng tưởng như xấu xa tồi tệ nhất như ma túy, mại dâm, chiến tranh, chửi nhau... cũng có những mặt giá trị của nó. Và ngay cả những hiện tượng tưởng như tốt đẹp nhất như thành tựu y học, thủy điện... cũng có những mặt phi giá trị của nó.

Do vậy, giá trị là khái niệm có tính tương đối. Nó phụ thuộc vào *chủ thể*, *không gian* và *thời gian*. Vì vậy, muốn xác định được giá trị của một sự vật (khái niệm) thì

phải xem xét sự vật (khái niệm) trong bối cảnh “không gian - thời gian - chủ thể” cụ thể, trong mối tương quan giữa mức độ “giá trị” và “phi giá trị” trong nó.

Tính giá trị là đặc trưng quan trọng nhất giúp đi sâu vào bản chất của khái niệm văn hóa. Nó cho phép phân biệt văn hóa với cái phi văn hóa, vô văn hoá; phân biệt văn hoá thấp với văn hoá cao; phân biệt văn hoá theo nghĩa hẹp và văn hoá theo nghĩa rộng. Nhờ tính giá trị, ta có được cái nhìn biện chứng và khách quan trong việc đánh giá tính giá trị của sự vật, hiện tượng; tránh được những xu hướng cực đoan – phủ nhận sạch trơn hoặc tán dương hết lời.

c. Tính nhân sinh của văn hóa

Văn hóa là sản phẩm của con người. Văn hóa và con người là hai khái niệm không tách rời nhau. Con người là chủ thể sáng tạo ra văn hóa, đồng thời chính bản thân con người cũng là một sản phẩm của văn hóa.

Tính nhân sinh tạo ra những khả năng không có sẵn trong bản thân sự vật (hiện tượng) mà được con người gán cho để đáp ứng các nhu cầu của con người, đó là giá trị *biểu trưng*. Tính nhân sinh kéo theo *tính biểu trưng* của văn hoá.

Tính nhân sinh cho phép phân biệt văn hoá với tự nhiên. Văn hóa là sản phẩm trực tiếp của con người và gián tiếp của tự nhiên. Văn hóa là cái tự nhiên được biến đổi bởi con người, là một “tự nhiên thứ hai”.

d. Tính lịch sử của văn hóa

Tự nhiên được biến thành văn hóa là nhờ có hoạt động xã hội - sáng tạo của con người. Nhờ có hoạt động này mà các giá trị được tích lũy và tạo thành văn hoá. Bản thân các *hoạt động* cũng chính là các giá trị văn hoá. Sự *tích lũy* các giá trị tạo nên đặc điểm thứ ba của văn hoá là tính lịch sử.

Tính lịch sử tạo ra *tính ổn định* của văn hoá.

Tính lịch sử cần để phân biệt văn hóa như cái được tích lũy lâu đời với *văn minh* như cái chỉ trình độ phát triển ở một thời điểm nhất định.

1.4 Nhận diện văn hoá:

Để nhận diện một đối tượng có phải là văn hoá hay không, cần phải dựa vào định nghĩa văn hoá với bốn đặc trưng nêu trên. Chúng ta xem xét trên các khía cạnh sau:

a) Theo sự phân loại các yếu tố cấu thành văn hóa, trên cơ sở đó phân tích, so sánh và nhận diện một nền văn hóa hoặc giữa các nền văn hóa với nhau. Thuật ngữ này, chúng ta có thể sử dụng tương đồng đối với các phương pháp để nhận diện thương hiệu của doanh nghiệp.

b) Theo khía cạnh sự khác biệt.

Theo khía cạnh này, văn hóa được khác biệt với khu biệt với Tự Nhiên, Văn Minh các nền văn hóa khác. Văn hóa khu biệt với *tự nhiên* là nhờ có tính nhân sinh. Thiếu tính nhân sinh, tự nhiên chưa phải là văn hóa. Văn hóa khu biệt với *văn minh* là nhờ có tính lịch sử. Thiếu tính lịch sử, văn minh cũng chưa phải là văn hoá.

Như vậy, đây là sự khác biệt có hay không có chất văn hoá, có hay không có yếu tố văn hoá.

Tuy nhiên, có chất văn hoá vẫn chưa hẳn đã đủ cơ sở để xếp một sự vật (hiện tượng) vào văn hoá. Vịnh Hạ Long, hòn Vọng Phu,... đều có bàn tay và khối óc của con người, chúng đều có tính biểu trưng. Nhưng để khu biệt và quyết định xếp đối tượng này vào tự nhiên, đối tượng kia vào văn hóa, cần so sánh *mức độ tỷ lệ* giữa “chất con người” và “chất tự nhiên” trong mỗi đối tượng.

Văn hoá đứng giữa tự nhiên và văn minh. Tính nhân sinh chưa có hoặc quá ít thì thuộc về *tự nhiên*. Tính nhân sinh (nhân tạo) quá nhiều thì thuộc về *văn minh*. Khi tính nhân sinh có liều lượng thì thuộc về *văn hoá*.

Văn hoá còn phân biệt với văn minh ở tính giá trị, tính dân tộc, đặc trưng khu vực và tổ chức xã hội.

c) Trên khía cạnh giá trị

Trên bình diện giá trị, văn hóa được phân biệt với *Tập hợp giá trị* và *Phần văn hoá*.

Văn hóa phân biệt với *tập hợp giá trị* là nhờ có tính hệ thống. Một *tập hợp giá trị* thiếu tính hệ thống thì vẫn đã thuộc văn hoá rồi, nhưng do rời rạc, không có liên hệ với nhau nên nó chưa trở thành được một đối tượng (một nền) văn hoá riêng biệt.

Văn hóa phân biệt với *phản văn hoá* là nhờ tính giá trị. Phản văn hoá không phải là không có chất văn hoá, không có tính giá trị, mà là ở chỗ tính giá trị của nó có thể bộc lộ trong một toạ độ văn hoá khác. Một sự vật, hiện tượng có thể có giá trị trong hệ toạ độ này, nhưng lại là phản văn hoá trong một hệ toạ độ khác.

Như vậy, việc một tập hợp giá trị, một phản văn hoá có là một (nền) văn hoá hay không là do các mối quan hệ của chúng quyết định.

1.5 Đặc điểm của văn hoá và con người Việt nam:

(Những đánh giá này đã được tham khảo từ một số nhà nghiên cứu, đề quý vị thảo luận, không mang tính chính thức).

1.5.1 Một số yếu tố của lịch sử ảnh hưởng đến văn hoá Việt nam:

- ✓ Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn lạc hậu, tính chất khép kín, thô sơ.
- ✓ Chịu 1000 năm phong kiến phương bắc, 100 năm dưới ách đô hộ của Pháp.
- ✓ 2 cuộc chiến tranh tàn phá, hội chứng của chiến tranh để lại là rất lớn.
- ✓ Sự phân chia văn hóa giữa ba miền là rất lớn.
- ✓ Những tư tưởng, phong cách văn hóa phương tây tràn vào Việt nam cũng như một đội ngũ tri thức VN ở nước ngoài đã ảnh hưởng không nhỏ đến văn hoá Việt nam
- ✓ Nền kinh tế đất nước còn ảnh hưởng rất lớn từ thời bao cấp.
- ✓ Có sự phân hoá rất lớn về nhận thức của hai thế hệ.

1.5.2 Ưu và nhược điểm của người Việt nam:

a> Ưu điểm của người Việt nam

- ✓ Tương thân tương ái
- ✓ Chịu khó

- ✓ Đoàn kết trong khó khăn.
- ✓ Đại khái thì trí tuệ minh mẫn
- ✓ Học chóng hiểu
- ✓ Khéo chân tay
- ✓ Nhiều người sáng dạ, nhớ lâu, lại có tính hiếu học, trọng sự học thức, quý sự lễ phép, mền điếu đạo đức: lấy sự nhân, nghĩa, lễ, trí, tín, làm 5 đạo thường cho sự ăn ở.

b> Nhược điểm của người Việt nam

b1> Nền tảng dân trí thấp.

b2> Người Việt không ham đọc sách

Người Việt hiếu học ư, cũng hiếu học đấy, nhưng vẫn chỉ là một số nào đó, một số lớn vẫn ít học, cho là nghề dạy nghề, tức tùy tiện tới đâu hay tới đó. Mà đa số trong số hiếu học ấy vẫn mang nặng tinh thần từ chương, quan lại, trọng bằng cấp từ ngàn xưa. Họ học để tìm sự giàu có, phong lưu cho bản thân và gia đình hơn là giúp đời. Họ được gọi là trí thức, nhưng chỉ biết tri thức chuyên môn, hầu như họ sống cách biệt, không dính gì tới đại đa số đồng hương mà họ cho là thấp kém. Kiến thức tổng quát của họ là một mớ hời hợt, thường có được là qua những buổi trà dư tửu hậu, chứ không qua sách vở nghiêm túc. Nói chi tới dân thường, có nhiều người cả năm không mua một cuốn sách, một tờ báo. Họ chỉ thích nghe lóm và chỉ đọc sách báo khi có ai đó mua thì mượn đọc ké thôi. Người mình lại suy nghĩ thiếu khoa học nên dễ tin, đọc một bản tin trên báo hay nghe truyền miệng mà đã tin, nên dễ bị kẻ xấu lừa .

Khi trả lời phỏng vấn của đài BBC ngày 2/3/2005, nhà phê bình văn học Vương Trí Nhàn ở Hà Nội, Biên Tập Viên nhà xuất bản Hội Nhà Văn đã nói: "Cứ nói người dân mình thích đọc sách và ham học lắm, nhưng tôi có cảm tưởng không phải như thế. Thực ra, dân mình mê khoa cử, kiếm chút bằng để kiếm ăn. Sách in ra đa số nhận rất ít phản ứng... Việc đọc sách chưa được xã hội hóa, hàng tháng không có thông tin về

sách mới ra, không giới thiệu, không phản hồi, không thống kê, giới viết và đọc không hội”.

Vậy người Việt bị thua kém, tụt hậu vì những khâu nào. Tại sao đa số người Việt mua thực phẩm là món ăn vật chất hàng ngày, có thể mua nhạc hàng tháng để giải trí mà có khi cả năm mới mua một cuốn sách là món ăn tinh thần? Tại sao, người Việt dù có 2 triệu ở hải ngoại hay 80 triệu ở quốc nội, mỗi tựa sách (đầu sách) cũng chỉ in trung bình khoảng 1.000 cuốn? Như vậy người Việt có thực sự chăm tìm tòi, học hỏi không? Nếu bảo rằng sách đắt thì số người Việt tới thư viện sao cũng không cao.

Nói chung, không có dân tộc nào tiến mạnh mà sách vở lại nghèo nàn. Bởi chính sách vở là kho kiến thức, làm nền tảng để phát triển. Người Nhật tiến mạnh được là nhờ họ biết tích lũy kinh nghiệm. Người đi trước khi học hỏi, họ ghi chép rất cẩn thận, sau này nhiều người trong số đó viết sách để lại cho người đi sau và cứ thế. Có những người Việt giỏi, nhưng không chịu khó viết sách để lại, nếu người ấy mất đi thì bao nhiêu kinh nghiệm tích lũy hàng mấy chục năm cũng mất theo luôn, thật là uổng phí. Hơn nữa, ai cũng rõ, nếu hiểu biết chỉ được thu thập thuần bằng kinh nghiệm chưa hẳn đã là chính xác và phổ quát, lúc viết sách, người viết sẽ phải tham khảo rất nhiều, khi đó, từ các suy nghĩ cho tới dữ kiện mới dần dần được hoàn chỉnh hơn.

b3> Tính cộng đồng của người Việt trong thời chiến cao nhưng trong thời bình lại thấp.

Cộng đồng dân tộc Việt -qua nhiều thiên niên kỷ, dân tộc Việt đã hình thành và tự khẳng định qua hai quá trình lịch sử tiến triển song song: quá trình chung đúc các tộc người gốc Mônggôlôit và Nêgrôit ở bên trong, quá trình tiếp biến văn hóa với các nền văn hóa từ ngoài vào (acculturation).

Trong những yếu tố đó, yếu tố so sánh tính cá thể/tính cộng đồng (individualism/collectivism) có tầm quan trọng đặc biệt. Hofstede xếp Bắc Mỹ và Tây Âu vào loại văn hóa đậm tính cá thể, các nước châu á, châu Phi và Nam Mỹ vào loại đậm tính cộng đồng.

Do địa lý, lịch sử, người Việt đã phải sớm tập hợp nhau chống thiên tai và ngoại xâm, nên tính cộng đồng cao. Tính cộng đồng này, qua hàng nghìn năm, được nuôi

dưỡng bởi nhiều giá trị văn hóa tạo ra những truyền thống gắn bó người dân. Có những yếu tố văn hóa phi vật thể, như một nhà nghiên cứu Nhật nhận định: giống như gió; chúng ta sống trong gió nhưng không nhìn thấy gió.

"Tính cộng đồng của người Việt", hiểu theo nghĩa rộng, đó là ý thức và tình cảm gắn bó người tộc Việt với nhau (tức là tính cộng đồng dân tộc Việt), là hệ thống tư tưởng yêu nước (Trần Văn Giàu). Theo nghĩa hẹp của bộ môn nhân học văn hóa (cultural anthropology), tính cộng đồng chỉ sự gắn bó với từng nhóm trong cộng đồng dân tộc lớn... (in-group: gia đình, thân tộc, tôn giáo...).

Tuy nhiên trong thời gian gần đây, tính cộng đồng của người Việt đang bị thách thức. Chúng ta có hai triệu người Việt nam ở nước ngoài, số lượng kiều hối hàng năm gửi về hàng tỷ USD, nhưng không được như người Hoa, chúng ta có rất ít công ty tiếng tăm của người Việt ở hải ngoại. Trở lại trong nước, nhà nước đang hô hào cổ phần hoá, liên kết doanh nghiệp, nhưng mọi việc đều tiến triển rất chậm hoặc trên hình thức. Rõ ràng tính cộng đồng của người Việt đang bị thách thức.

b.4> Tính tôn trọng pháp luật của người Việt nam của chúng ta còn rất kém.

Nay đã là đầu thế kỷ 21, thử nhìn việc lưu thông ở các thành phố lớn Việt Nam xem. Thật là loạn không đâu bằng. Người ngoại quốc nào đến Việt Nam cũng sợ khi phải hòa mình vào dòng xe cộ đó, và nhất là khi băng qua đường. Tỷ lệ tai nạn xảy ra rất cao, ai cũng ta thán, thế mà bao năm qua vẫn mạnh ai nấy chạy, mạnh ai nấy đi. Những ngã năm, ngã bảy xe đông nghẹt mà hầu như không chia làn đường, nhiều nơi không có bệ tròn để đi vòng, không cảnh sát hướng dẫn lưu thông, Từ mọi phía xe cứ đổ dồn thẳng vào rồi mạnh ai người nấy tìm đường tiến lên. Đã cấm đốt pháo được mà sao tệ nạn lưu thông đầy rẫy, mỗi một chuyện cỡi xe gắn máy phải đội nón an toàn đã bao năm qua vẫn chưa giải quyết được. Sống trong xã hội mà dường như có rất đông người Việt hầu như không muốn bất cứ một luật lệ nhỏ nào ràng buộc mình. Cứ làm đại, làm càn rồi tới đâu hay tới đó!?

b.5 > Tính tự giác cũng kém.

Về bản thân người Việt, thân hình nhỏ bé, tuổi thọ thấp, sức lực kém, không bền bỉ, mà làm việc lại hay qua loa, tắc trách, đại khái nếu không nói là cầu thả, nên nói chung năng suất kém.

Chúng ta thử nhìn xem, trong bất cứ một nhà ăn quốc tế như ở các trường Đại Học có nhiều nhóm người thuộc nhiều nước thì nhóm nào nhỏ người nhất, lộn xộn và ồn ào nhất có nhiều phần chắc đó là nhóm người Việt. Nhóm này còn thêm cái tật hút thuốc, xả rác khá bừa bãi nữa. Câu chuyện về người Việt du lịch tại Singapo, khi đến khu du lịch, người ta hỏi tại sao lại xả rác ra thế này, người quản lý trả lời: có khả năng có người Việt ở đây.

b.6> Tầm nhìn ngắn:

Lấy một ví dụ là một ngõ nhỏ, mọi người bàn là mỗi nhà nên lùi vào một met để rộng ngõ, ô tô vào tận nơi, ai cũng hưởng ứng vì như vậy ngõ sẽ rộng hơn, giá cũng cao hơn, nhưng căn hộ ở đầu ngõ nhất định không chịu, vì cho rằng nếu các hộ trong lùi vào thì đương nhiên là mình được lợi, thêm nữa mình là đầu hồi thì lùi vào để làm gì, quá lắm ô tô vẫn đậu trước cửa được. Đó là tầm nhìn ngắn, vì một căn hộ như vậy làm biến dạng cả khu nhà vốn đã được quy hoạch theo lô, và như vậy giá trị nhà của chính họ cũng bị giảm đi rất nhiều...

b.7> Tâm lý sành hàng ngoại, chuộng hình thức:

Tất nhiên làm ăn cá thể thì người Việt thường chỉ mạnh ở khâu buôn bán nhỏ hoặc kinh doanh hiệu ăn lấy công làm lời. Ngay khâu buôn bán, người bán thường chú trọng mua hàng ngoại hạng nhất về bán kiếm lời và người tiêu dùng cũng lo bỏ ra thật nhiều tiền tìm mua hàng ngoại hạng nhất để khoe mà nhiều khi không biết dùng hoặc không cần dùng tới! Tại sao lại chuộng "hàng ngoại" đến như vậy? Hàng hóa ở Việt Nam ngày nay khá nhiều, nhưng người Việt không tự sản xuất lấy được khoảng 10% trong cấu thành sản phẩm đó. "Sản xuất" nếu có, "hàng nội" nếu có, thực ra chỉ là đốt giai đoạn, dùng máy ngoại quốc rồi nhập vật liệu và làm gia công. Sau này, khi máy hư hỏng thì lại mua máy mới, không dần dần tự chế máy thay thế như người Nhật hay Hoa được.

b.8> Tuy vậy, vẫn hay có tính khôn vặt, cũng có khi quý quyết, và hay bài bác chế nhạo. Thường thì nhút nhát, hay khiếp sợ và muốn có sự hòa bình, nhưng mà đã đi trận mạc thì cũng có can đảm, biết giữ kỷ luật. Người mình phần đông thường ranh vặt, quý quyết, bộ tịch lễ phép mà hay khinh khi nhạo báng. Tâm địa nông nổi, khoác lác, hiểu danh.

c> Một số biện pháp xây dựng văn hóa con người Việt:

1- Khởi dậy tinh thần yêu nước nồng nàn, tinh thần bất khuất cao độ, khi thật cần thì nhiều người sẽ sẵn sàng hy sinh vì nước, tuy vậy, như một thân hữu đã nói, vẫn còn rất nhiều người “quá tận tụy với gia đình mà quá thờ ơ với đất nước”. Những người đó sống chỉ biết mình ta, hay gia đình ta, hầu như không bao giờ nhúng tay vào việc chung nào!

2- Tinh thần yêu thương, đùm bọc trong gia đình đáng được đề cao, đây là nền tảng của xã hội Việt Nam, tuy nhiên, cần có tầm nhìn rộng ra xã hội và tình cảm cần thăng bằng với lý trí.

3- Tình tương lân, tương trợ bạn bè khá chí tình, nhưng cũng dễ đi đến thiên trọng không khách quan, không công bằng. Dễ đi tới đần óc bè phái, địa phương, tôn giáo. Cần nghĩ đến cái lợi lớn chung hơn là cái lợi nhỏ cục bộ.

4. Tình đồng bào rất thắm thiết, nhưng cũng cần mở rộng ra thành tình nhân loại, giúp đỡ các dân tộc kém may mắn hơn khi cần.

5- Tinh thần đoàn kết cùng lo việc lớn còn kém, nếu chỉ “đoàn kết khi thật cần đến nhau” như trong truyện Lạc Long Quân và bà Âu Cơ thì vẫn còn lỏng lẻo, vì nguyên chuyện khi nào được coi là cần cũng có thể có nhiều ý kiến khác nhau, thành chia rẽ. Nếu luôn luôn tôn trọng, gìn giữ tinh thần đoàn kết thì tốt hơn. Phải cố gắng loại trừ tinh thần hẹp hòi của phe phái, tôn giáo, chủng tộc, địa phương... Nên tranh đua với người ngoài hơn là tranh giành nhau.

6- Do bản năng sinh tồn trong môi trường bất ổn, có tinh thần tự lập và thích ứng cao, nhưng ngắn hạn. Về chính trị, thường có óc lãnh tụ, hẹp hòi, thiếu tinh thần sinh hoạt dân chủ, công bằng và tôn trọng luật pháp...

7- Tinh thần học hỏi khá cao, nhưng còn nặng thói từ chương, khoa bảng, bàn xuông,

do đó, cần đi sâu vào thực dụng, cần tri-hành hợp nhất. Cần thay tinh thần chăm học để thi lấy bằng cấp hầu được yên thân bằng tinh thần dẫn thân giúp đời. Cần đẩy mạnh óc nghiên cứu, tập tính ghi chép (thay vì chỉ dùng trí nhớ sẽ dễ quên và dễ nhầm lẫn), biên soạn, biên khảo, viết và đọc nhiều sách hơn. Cần mở rộng kiến thức tổng quát, thay vì chỉ học có sách vở trường sở. Người Việt khéo bắt chước, nhưng thường chỉ dừng lại ở mức 60-70%, không lên 80-90% như người Hoa hay vượt hơn như người Nhật.

8- Tinh thần dẫn thân, mạo hiểm, khai phá, sáng tạo vẫn còn rất giới hạn, cần dồn nỗ lực đẩy mạnh thêm lên. Những người tiên phong tốt có thể kéo cả quần chúng hay dân tộc đi theo. Có như thế quốc gia mới tiến nhanh được.

9- Người Việt lạc quan, vui tính, hay cười đùa, hòa nhã hay “chín bỏ làm mười”... nhưng cũng đôi khi vì vậy mà làm việc thiếu nghiêm chỉnh. Theo ghi nhận của chúng tôi, trong tiếng Việt có đến khoảng 500 từ ngữ về cười (có lẽ nhiều nhất thế giới), trong khi chỉ có khoảng 30 từ ngữ về khóc.

10- Cần sớm loại bỏ tinh thần làm việc đại khái, tùy tiện, thiếu trách nhiệm, thiếu kế hoạch hay kiểu đầu voi đuôi chuột, chiếu lệ, không chính xác, không đúng giờ, không nghiêm chỉnh giữ lời hứa hay cam kết. Cần đề cao tinh thần thượng tôn luật pháp dân chủ, coi đó là riêng mối duy trì trật tự xã hội. Càng yếu kém về kỹ thuật, càng thiếu tài chính, càng phải bù lại bằng cách lấy chữ tín làm đầu.

11- Cần thoát ra khỏi cung cách làm ăn theo quy mô cò con, cá nhân hay gia đình, dẫu nghề... mà sớm tiến tới tập đoàn nhỏ, rồi tập đoàn lớn, từ đó mới tăng nhanh năng suất được. Phải đẩy mạnh óc thương mại, quản lý khoa học... có tầm nhìn thị trường rộng lớn, từ gia đình ra xã hội, từ địa phương ra toàn quốc, từ toàn quốc tới toàn thế giới.

12- Tiến lên tinh thần hoạt động xí nghiệp, làm chủ cả dây chuyền từ vật liệu đến sản xuất, đến tiếp thị, đến tái biến chế để bảo vệ môi sinh...

13- Tính mê tín dị đoan như lên đồng, đốt hàng mã, một thời bị nhà cầm quyền ngăn cấm, nay lại có khuynh hướng phát triển mạnh. Làng Đông Hồ nổi tiếng với tranh mộc bản, nhưng chỉ thực sự phát lên nhờ làm hàng mã.

14- Tính đổ thừa, không nhận trách nhiệm, từ chuyện nhỏ tới chuyện lớn. Đa số người Việt cho rằng sở dĩ ngày nay Việt Nam yếu kém là vì chiến tranh, vì , vì Trung Hoa, Pháp Quốc, Nhật Bản, Hoa Kỳ, ... vì lãnh đạo, mà ít khi nào nói vì mình. Sinh

hoạt của người Việt ở các nước Âu-Mỹ ngày nay chưa dân chủ, chưa nghiêm chỉnh, chưa đúng giờ... thì không thể đổ thừa tại ai khác.

15- Cần lưu ý là người Việt thân hình nhỏ và tuổi thọ chỉ trung bình (nam 63 và nữ 67, trong khi Nhật Bản với nam 78,4 và nữ 85,3), việc thể xác cao lớn hơn và tuổi thọ kéo dài hơn tỷ lệ thuận với sự lưu ý hơn về vệ sinh và dinh dưỡng. Sức khỏe và tuổi thọ đương nhiên là yếu tố quan trọng trong việc tạo dựng hạnh phúc cá nhân và phát triển quốc gia. Không có gì là phi lý cảø khi người ta vẫn ví “sức khỏe là vàng”.

1.6 So sánh phong cách ứng xử phương đông và phương tây:

Edward Hall đưa ra khái niệm hai loại hình văn hóa: loại hình văn hóa với giao tiếp có bối cảnh cao (high level context communication culture) và loại hình văn hóa giao tiếp có bối cảnh thấp (low level context communication culture). Loại hình thứ nhất phù hợp với những nền văn hóa đậm tính cộng đồng thiên về cảm xúc, thơ mộng, trực giác, tổng hợp, truyền thống. Loại hình thứ hai đặc trưng cho các nền văn hóa đậm tính cá thể thiên về logic, lý trí, phân tích.

Không đi sâu vào lý luận, ta có thể xếp văn hóa Việt vào loại hình văn hóa đậm tính cộng đồng. Cũng phải nhắc lại là khái niệm tính cộng đồng này của nhân học văn hóa chỉ sự gắn bó với những nhóm (in-group): như gia đình, làng xã, tổ chức xã hội, tôn giáo... trong cộng đồng dân tộc lớn, với sự tin tưởng là sẽ được những nhóm ấy che chở cho sự gắn bó ấy.

Tiêu chí	Phương đông	Phương tây
Nhận thức	Cảm tính, người phương đông suy đoán một cách cảm tính, mơ hồ, nói cách khác là khó định lượng thiên về hay – dở, may – không may. Thiên về đạo đức	Lý tính, rõ ràng. Thiên về pháp trị, mang tính đúng sai, phải – trái.
Tính cách	Trầm tĩnh, phòng thủ, giấu bài, khó chia sẻ	Năng động, sôi nổi, khám phá, tấn công
Quan điểm	Đề cao sự tồn tại, hướng nội	Đề cao sự phát triển, đấu tranh,

về cái tôi		hướng ngoại
Sự đấu tranh	Đề cao sự bảo tồn, mang tính trung dung	Đề cao kết quả, tìm giải pháp đi đến sự hợp lý
Mối quan hệ	Đề cao cộng đồng	Đề cao yếu tố cá nhân

PHẦN II VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

2.1 Khái niệm Văn hoá doanh nghiệp:

Mọi tổ chức đều có văn hóa và những giá trị độc đáo riêng của nó. Hầu hết các tổ chức đều không tự ý thức là phải cố gắng để tạo ra một nền văn hóa nhất định của mình. Văn hóa của một tổ chức thường được tạo ra một cách vô thức, dựa trên những tiêu chuẩn của những người điều hành đứng đầu hay những người sáng lập ra tổ chức đó.

E.Heriot từng nói: "Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi - cái đó là văn hoá". Điều đó khẳng định rằng, văn hoá doanh nghiệp (VHDN) là một giá trị tinh thần và hơn thế nữa, là một tài sản vô hình của DN. Nó là toàn bộ các giá trị văn hoá được

gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN (hay một tổ chức), trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, thể hiện trong các hoạt động của DN ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi ứng xử của mọi thành viên của DN.

Theo TS Đỗ Minh Cương - Trường Đại học Thương mại Hà Nội: "Văn hoá doanh nghiệp (văn hoá công ty) là một dạng của văn hoá tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hoá mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó".

Ông Hoàng Hải Đường, Tổng giám đốc Công ty cổ phần phát triển bóng đá VN)thì cho rằng: “Chúng tôi nói nôm na: nếu doanh nghiệp là chiếc máy tính thì văn hoá doanh nghiệp là hệ điều hành.”

Văn hoá doanh nghiệp chính là chuẩn mực mà ở đó người ta sẽ quay quanh cái chuẩn mực đó để có hành vi ứng xử. Mỗi nhân viên vào hoạt động trong hệ thống của chúng tôi đều được nghe ít nhất hai tiếng đồng hồ về văn hoá doanh nghiệp.

Có thể thấy rõ: văn hoá doanh nghiệp bao gồm các yếu tố pháp luật và đạo đức. Văn hoá doanh nghiệp không thể hình thành một cách tự phát mà phải được hình thành thông qua nhiều hoạt động của bản thân mỗi doanh nghiệp, mỗi doanh nhân, của Nhà nước và các tổ chức xã hội.

Trước hết, cần phải thống nhất nội khái niệm chung về văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các quy tắc ứng xử, cách nghĩ, chuẩn mực, đường lối kinh doanh... có tác dụng đặt dấu ấn tới hành vi, thái độ, niềm tin và quan hệ của các thành viên, cao hơn nữa là hình ảnh của một doanh nghiệp trên thương trường.

Văn hoá doanh nghiệp không chỉ giới hạn đơn thuần trong phạm trù văn hoá tổ chức, hay trong cặp quan hệ “văn hoá trong kinh doanh” và “kinh doanh có văn hoá”. Văn hoá doanh nghiệp là một *tiểu văn hoá* (subculture).

- Văn hoá doanh nghiệp là một *hệ thống* của các *giá trị* do *doanh nghiệp* sáng tạo và *tích lũy* qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình.

- VHĐN là tổng thể các truyền thống, các cấu trúc và bí quyết kinh doanh xác lập qui tắc ứng xử của một doanh nghiệp;
- VHĐN là toàn bộ phương thức kinh doanh, quản lý điều hành kinh doanh, phong cách ứng xử trong quan hệ với đối tác và trong nội bộ doanh nghiệp;
- VHĐN là những qui tắc ứng xử bất thành văn, là lực lượng vô hình trở thành qui định của pháp luật, nhưng được các chủ thể tham gia thị trường hiểu và chấp nhận.

2.2 Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp:

2.2.1 Văn hoá doanh nghiệp tồn tại khách quan:

Văn hoá tồn tại ngoài sự nhận biết của chúng ta. Có con người, có gia đình, có xã hội là có văn hoá. Văn hoá rất quan trọng, nó tồn tại độc lập với chúng ta. Văn hoá không có nghĩa là cái đẹp. Dù ta có nhận thức hay không nhận thức thì nó vẫn trường tồn. Nếu ta biết nhận thức nó, xây dựng nó thì nó lành mạnh, phát triển. Có thể có văn hoá đi xuống, văn hoá phát triển đi lên, văn hoá mạnh hay văn hoá yếu, chứ không thể không có văn hoá. Người ta đồng nghĩa giữa văn hoá doanh nhân, văn hoá kinh doanh và nhiều người nghĩ văn hoá giao tiếp là văn hoá doanh nghiệp. Nhưng hoàn toàn không phải như vậy.

Bill Hawlett, người sáng lập ra tập đoàn HP đã từng nói: “bất kỳ nhóm người nào đã cùng nhau làm việc trong một thời gian, bất kỳ tổ chức nào đã tồn tại một thời kỳ, bất kỳ chính phủ hay cơ quan nào của quốc gia

Đây là đặc điểm chung của văn hoá doanh nghiệp cũng như bất kỳ loại hình văn hoá nào khác. Văn hoá tồn tại khi có một nhóm người cùng sống và làm việc với nhau, nhận định này đã được nhiều nhà nghiên cứu chứng minh mà tôi không tiện ghi trong cuốn sách này. Vậy với tư cách là chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý, bản thân chúng ta cần nhận thức: văn hoá doanh nghiệp vẫn tồn tại và phát triển dù ta không tác động vào chúng. Vậy thì, tại sao chúng ta không tác động để nó mang lại những hiệu quả cho hoạt động của chúng ta?

2.2.2 Văn hoá doanh nghiệp hình thành trong một thời gian khá dài: Tức là VHDN mang tính *lịch sử* (thời gian văn hoá): Quá trình hoạt động kinh doanh.

2.2.3 Văn hoá DN mang tính bền vững.

Tính *giá trị*: là sự khác biệt của một doanh nghiệp có văn hoá với một doanh nghiệp phi văn hoá. Giá trị văn hoá của doanh nghiệp có giá trị nội bộ; giá trị vùng; giá trị quốc gia; giá trị quốc tế. Doanh nghiệp càng tôn trọng và theo đuổi những giá trị chung cho những cộng đồng càng rộng lớn bao nhiêu thì vai trò của nó càng lớn bấy nhiêu.

2.2.4 Văn hoá doanh nghiệp mang tính hệ thống, thống nhất. tương tự như đặc tính của văn hóa nói chung (thao khảo thêm phần 1.3).

2.3 Chủ thể của văn hoá Doanh nghiệp:

2.3.1 Văn hoá doanh nhân:

Doanh nhân trong tài liệu này được hiểu là những chủ sở hữu chính của doanh nghiệp. Hiện nay vẫn còn nhiều quan điểm cho rằng văn hoá doanh nhân và văn hoá doanh nghiệp là giống nhau. Thực tế, văn hoá doanh nhân là một bộ phận cấu thành của văn hoá doanh nghiệp, nhưng văn hoá doanh nhân thể hiện một số điểm khác biệt và không thuộc văn hoá doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nhân tham gia cuộc chơi tennis, như vậy chưa chắc anh ta đã đại diện cho VHDN.

Doanh nhân là người đưa ra những quyết định trong việc hướng doanh nghiệp theo một đường lối, phương hướng nhất định. Chính vì vậy, không phủ nhận văn hoá doanh nhân có ý nghĩa quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của văn hoá doanh nghiệp. Do vậy, tôi đã để một mục riêng (2.4) để viết về văn hoá doanh nhân.

2.3.2 Nhà quản trị:

Chúng ta không nghi ngờ gì khi cho rằng nhà quản trị là một tài sản cao cấp của doanh nghiệp. Khi lãnh đạo doanh nghiệp, chúng ta luôn phải đặt và trả lời câu hỏi:

- Làm thế nào tạo được bộ khung cho công ty.
- Làm thế nào thu hút được những nhà quản trị giỏi cho doanh nghiệp.
- Làm thế nào giữ được nhà quản trị giỏi.
- Giải quyết xung đột giữa những nhà quản trị.
- Phân quyền và trách nhiệm cho nhà quản trị ở mức nào?
- Làm thế nào để hướng nhà quản trị phục vụ lâu dài cho DN.
- Làm thế nào để đánh giá nhà quản trị?

Trong tài liệu này chúng tôi không tập trung giải quyết các câu hỏi trên, mà tập trung giải quyết dưới góc độ VHĐN.

Một trong những yêu cầu của nhà lãnh đạo là tìm được các nhà quản trị phù hợp với phong cách quản lý, quan điểm kinh doanh. Đó cũng là lý do tại sao mà những Cty lớn ở Mỹ, khi tuyển lãnh đạo cao cấp, những người sáng lập Cty hoặc HĐQT thường mời ứng viên đi chơi golf, đi chơi xa vài ngày ở 1 khu biệt lập nào đó hoặc đến chơi tại gia đình họ để ngấm đánh giá set of values (những giá trị) của ứng viên đó xem có phù hợp với VHĐN hay không!

Vấn đề thứ hai là hầu hết chủ doanh nghiệp đều quan niệm, họ đã tuyển các nhà quản lý này về, trả lương cao thì họ phải hết mình vì công ty. Thực tế không phải như vậy, nhà quản lý trước hết cũng là một nhân viên của công ty, do vậy họ được hưởng các quyền lợi như một nhân viên điều đó là đương nhiên, nhưng họ lại không được hưởng các niềm vui “của một nhân viên được xếp mình quan tâm”. Thực tế chủ DN thực hiện hai chức năng: chăm lo cho toàn thể nhân viên trong công ty và thứ hai là chăm lo cho “lính” của mình, nhưng đối với chức năng này thì chủ doanh nghiệp thường bỏ quên.

Với tư cách là một chủ thể đặc biệt của VHĐN, chủ doanh nghiệp phải coi nhà quản lý cũng chính là những nhân tài của DN dù họ thuộc cấp quản lý nào. Đây chính là bộ khung vững chắc của doanh nghiệp. Bao có to, gió có lớn nhưng nếu bộ khung ấy vẫn vững vàng thì DN ấy còn tồn tại.

2.3.3 Nhân viên và người lao động:

Khi bắt đầu làm việc, các nhân viên trẻ có ba cách ứng xử khác nhau với những chuẩn mực văn hóa (thành văn và bất thành văn) của công ty. Thứ nhất, họ đánh giá cao những chuẩn mực đó và hòa nhập vào công ty rất dễ dàng. Thứ hai là không thể nào chịu nổi và bỏ ra đi. Và thứ ba là những bạn trẻ dù không thích những chuẩn mực đó nhưng vì đồng lương, vì không muốn bị mất việc nên phải chấp nhận và cam chịu.

Ở VN ta, có lẽ FPT là doanh nghiệp có hệ thống "văn hóa" tương đối rõ nét nhất. Anh chị em sinh viên mới ra trường rất thích được vào đây vì tin tưởng vào môi trường doanh nghiệp. Tại sao mọi người thích làm việc cho FPT???

Thu Hương, 23 tuổi, lúc vào làm việc ở một công ty Đan Mạch đã thật bất ngờ khi thấy công ty không khác gì một cái...nhà ở. Cung cách, không khí làm việc như gia đình. Ông chủ ở ngay tại công ty, cặp bồ với một nhân viên rất lộ liễu để mọi người khác đều biết. Công ty có qui định tất cả (hơn 30) nhân viên đều phải nói tiếng Anh nhưng nhiều lần đang nói chuyện mấy ông Tây lại quay sang nói với nhau bằng tiếng Đan Mạch. Điều này khiến những nhân viên khác khó chịu, có vẻ như họ đang bị "nói xấu". Thu Hương kể thêm: có lần ông chủ gọi cô lên phát lương. Theo thói quen, Hương chạy lên lầu và ông chủ đứng đợi trên kia vỗ tay cười: "You are running!" (Cô đang chạy kia!), làm cô cảm thấy bị xúc phạm. Ngay sau đó Hương nghỉ việc.

Công ty tiếp theo dường như lại đối nghịch với công ty trên. Lương cao nhưng vào công ty không ai chào ai, hết giờ thì về. Công ty không quan hệ giữa con người với con người, không một lần đi du lịch, họp mặt toàn thể nhân viên. "Không tạo điều kiện cho nhân viên học tập, nâng cao chuyên môn, không tăng lương cũng không khen thưởng, nói chung là lạnh lẽo" – Hương bức xúc. Sự nhàm chán mỗi ngày khiến Hương lại quyết định ...nghỉ việc, chọn con đường đi học cao học và đăng ký dạy thêm tại các trung tâm Anh ngữ.

Trái ngược với Hương, một bạn gái tên Lài khi vào làm việc cho phòng thiết kế một hãng mỹ phẩm lớn của nước ngoài tại TP.HCM đã vội rút lui khi chưa ấm chỗ. Nói tiếng Anh như...gió, cực kỳ năng động và xinh tươi – công ty này rất khoái mẫu người như cô, nhưng Lài là người thích tự do. Cô thừa nhận văn hóa công ty...hoàn hảo: từ chuyện giao tiếp giữa nhân viên cho đến nguyên tắc giờ giấc đều "rất qui củ và làm cho guồng máy công ty chạy ngon lành". Tuy vậy cô lại không chịu nổi những

“kỷ luật” đó. “Tôi thấy tù túng” – Lại nghĩ vậy và xin vào làm việc ở một công ty xuất nhập khẩu của Nhà nước, lương ít hơn nhưng thoải mái hơn.

Đọc cái phần trên chúng ta đặt ra các câu hỏi?

- Tại sao họ làm việc cho đơn vị khác hay tại sao họ chọn chúng ta mà không chọn đơn vị khác?
- Tại sao họ không hòa nhập được với chúng ta?

Nhiều Giám đốc công ty than phiền nhân viên của anh thường xuyên bị xáo trộn, mặc dù đã áp dụng đủ mọi biện pháp về lương thưởng...tuy nhiên một số yếu tố mà doanh nghiệp Việt nam hiện nay vẫn chưa thực hiện hoặc thực hiện chưa triệt để.

Thứ nhất là doanh nghiệp chưa có hoặc chưa thực hiện đầy đủ về định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

Doanh nghiệp chưa có đủ khả năng để định hướng nghề nghiệp cho nhân viên. Hoạt động định hướng mới chỉ dừng lại ở mức cử đi học các khóa đào tạo hoặc cao hơn nữa là để ra các kỹ năng phù hợp cho vị trí công tác nhất định và thực hiện chương trình huấn luyện nhân viên.

Đó mới là điều kiện cần mà chưa đủ, bản thân mỗi nhân viên đều có định hướng riêng về nghề nghiệp của mình, tất nhiên có thể định hướng của nhân viên chưa đúng.

Doanh nghiệp phải kiểm tra các phẩm chất của nhân viên cùng với những kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng mà họ có được, tư vấn cho nhân viên một nghề nghiệp nào là tốt nhất với những phẩm chất của nhân viên. Khi nhân viên đã đồng thuận, DN cam kết đưa ra một lộ trình để đào tạo nhân viên. Thực tế không phải nhân viên nào cũng có thể tiến thân bằng con đường thăng chức, do vậy một chương trình định hướng nghề nghiệp sẽ làm cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp hơn.

Thứ hai là về môi trường văn hóa doanh nghiệp, hầu hết các doanh nghiệp chưa đưa ra một môi trường văn hóa, môi trường làm việc để gắn bó và thu nhất nhân viên. Có những doanh nghiệp đưa ra lại chỉ mang tính hình thức, nói một đường làm một nẻo.

Thứ ba, các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ do quá trình phát triển mang tính chất vá vúi do vậy các cơ chế lương đã định hình từ trước, rất khó thay đổi, trong khi đó ngân sách lương của doanh nghiệp đã “kịch trần”. Hầu như các chủ DN đều ngại thay đổi, thực tế phương thức cải tổ cũng không phù hợp với văn hóa và phong cách Việt nam, các doanh nghiệp hầu như đều quen với việc cải tiến và ít chấp nhận cải tổ.

Thứ tư là về quan tâm đến gia đình của nhân viên. Thực tế, mối quan hệ giữa người Việt nam với nhau được xây dựng rất dễ dàng. Nhân viên làm việc không hẳn cho họ mà còn phải cho gia đình của họ nữa. Hầu như các chủ doanh nghiệp chưa quan tâm nhiều đến khía cạnh này, nếu như quan tâm tốt đến gia đình của họ, đây sẽ là một lợi thế không nhỏ trong việc giữ nhân tài cho doanh nghiệp. Một ví dụ nhỏ, đối với nam nhân viên, khi vợ họ đẻ, nếu doanh nghiệp cho họ nghỉ 2 ngày hưởng nguyên lương (luật lao động không có yêu cầu này) thì chi phí doanh nghiệp phải bỏ ra không là bao nhiêu nhưng lợi ích thu lại rất lớn.

2.3.4 Khách hàng:

Dưới con mắt khách hàng, văn hoá Doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng, tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Văn hoá DN đóng hai vai trò:

- ✓ Là nguồn lực, lợi thế cạnh tranh, lợi thế so sánh khi khách hàng quyết định lựa chọn các nhà cung cấp khác nhau.
- ✓ Văn hoá DN là cơ sở duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng.

Khi khách hàng tiếp xúc, ký hợp đồng/mua hàng thì những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp sẽ làm cho khách hàng yên tâm đây là một tổ chức rất chuyên nghiệp, có tâm. Đây sẽ làm một lợi thế cạnh tranh khác so với cùng đối thủ nếu như có cùng lợi thế về sản phẩm, chất lượng, dịch vụ..

Khi khách hàng đã mua hàng, họ sẽ được tiếp xúc nhiều hơn với doanh nghiệp từ chữ tín, phong cách giao tiếp, biểu tượng...qua đó chữ tín càng được củng cố. Nói không quá rằng VHĐN là cơ sở để duy trì khách hàng trung thành của doanh nghiệp.

2.3.5 Nhà cung cấp.

Tương tự như đối với khách hàng, nhà cung cấp sẽ tin tưởng hơn khi bán hàng cho doanh nghiệp. Sau khi bán hàng, mức độ tin nhiệm càng nâng lên, nhà cung cấp sẽ coi doanh nghiệp là những khách hàng trung thành đặc biệt và có những chế độ quan tâm đặc biệt nhưng ngày giao hàng, chiết khấu tài chính...

2.3.6 Với Cộng đồng xã hội, cơ quan nhà nước, cơ quan truyền thông, tổ chức tài chính, ngân hàng...:

Cũng như đối với khách hàng và nhà cung cấp, Cộng đồng xã hội, cơ quan nhà nước, cơ quan truyền thông, tổ chức tài chính, ngân hàng..., doanh nghiệp sẽ được những lợi thế đặc biệt khi xây dựng được văn hóa doanh nghiệp vì

- + Tạo ra sự chuyên nghiệp.
- + Tạo ra tâm lý xem doanh nghiệp làm ăn đàng hoàng lâu dài.
- + Được củng cố tiếp sau một thời gian hoạt động

Kết quả là công đồng sẽ hạn chế “công kích” khi doanh nghiệp gặp rủi ro, khó khăn. Các tổ chức tài chính sẽ cho doanh nghiệp vay với lãi suất thấp hơn vì muốn thiết lập quan hệ làm ăn lâu dài với doanh nghiệp.

2.4 Văn hoá Doanh nhân:

Một yếu tố không thể phủ nhận đó là sự ảnh hưởng của người lãnh đạo tới văn hoá DN, thậm chí có ý kiến còn cho rằng văn hoá DN chính là văn hoá của người lãnh đạo. Những gì mà lãnh đạo quan tâm, khuyến khích thực hiện, cách thức mà người lãnh đạo đánh giá, khen thưởng hoặc khiển trách nhân viên sẽ thể hiện cách suy nghĩ và hành vi cũng người lãnh đạo và điều đó sẽ trực tiếp ảnh hưởng tới hành vi của mọi nhân viên dưới quyền.

Trong thực tế, có những người lãnh đạo có khả năng làm thay đổi hẳn văn hoá của DN và tạo ra một sức sống mới, tạo bước nhảy vọt trong hoạt động của DN mà

câu chuyện về Lou Gerstner của IBM, hay Lee Iococca của Chrysler là những ví dụ điển hình. Để xây dựng văn hoá DN, trước hết, DN cần phải xác định rõ những giá trị văn hoá của mình, hiển nhiên là chúng ta không thể xây dựng lên một cái mà chính chúng ta cũng không thể mô tả được.

Trên thế giới này, có thể nói có bao nhiêu doanh nhân thì cũng có bấy nhiêu con đường dẫn họ đến những thành đạt để được người đời biết đến. Đường đi của mỗi con người một khác nhau, nhưng chắc chắn có một điểm chung ở tất cả họ, đó là để trở thành một doanh nhân thành đạt họ đều phải trải qua rất nhiều thử thách và thất bại, có khi phải trả bằng máu và nước mắt. Có những người trở thành doanh nhân do truyền thống của gia đình đã sắp đặt từ trước, có những người do sự rủi ro của số phận, lại có người có ước mơ cháy bỏng từ thuở thiếu thời, khát khao muốn trở thành một doanh nhân tầm cỡ, niềm mơ ước cháy bỏng ấy thôi thúc họ vươn lên để trở thành con người thành đạt, thực hiện được ước mơ. Có người vì nhiệm vụ được giao mà trở thành doanh nhân và còn biết bao người khác trở thành doanh nhân hoàn toàn không có dự định trước mà chỉ là sự đưa đẩy của cuộc sống. Vì vậy, không phải ai cũng chuẩn bị cho mình một hành trang, những tiền đề để trở thành một người doanh nhân với các chuẩn mực văn hoá đầy đủ mà xã hội đòi hỏi.

2.4.1 Văn hoá Doanh nhân:

Theo tôi doanh nhân là người chủ một doanh nghiệp, doanh nghiệp ấy bao gồm cả việc sản xuất buôn bán (cả xuất nhập khẩu) nhằm tạo ra lợi nhuận cho chính họ và thúc đẩy sự phát triển của xã hội. Điều này Từ điển tiếng Việt định nghĩa ngắn gọn là: "Doanh nhân là người làm nghề kinh doanh". Bách khoa thư Oxford về buôn bán thì định nghĩa: Doanh nhân là một người đảm nhiệm cung cấp một hàng hoá hay dịch vụ cho thị trường để thu lợi nhuận cá nhân, thường thì họ đầu tư vốn cá nhân vào việc kinh doanh, chấp nhận rủi ro liên quan đến số đầu tư đó.

Doanh nhân hiểu theo nghĩa rộng gồm chủ doanh nghiệp, người kinh doanh cá thể, các nhà quản trị. Hiện nay doanh nhân thường được hiểu là người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Tùy trường hợp cụ thể, từ doanh nhân sẽ được diễn giải chi tiết trong tài liệu này.

Người ta cho rằng những việc khởi xướng từ một doanh nhân thường tạo ra của cải xã hội và vì vậy chính phủ nên tạo điều kiện môi trường để cho họ phấn đấu. Các tác giả của công trình: Các nhà doanh nhân: tài năng, tính khí và kỹ thuật thì cho rằng: Doanh nhân là người có thói quen sáng tạo và đổi mới để tạo dựng được cái gì đó có giá trị được thừa nhận từ việc nắm bắt được những cơ hội xuất hiện trong cuộc sống xung quanh. Còn theo Bách khoa thư Anh ngữ Collin thì định nghĩa: Doanh nhân là người sở hữu hay điều hành một doanh nghiệp, họ phấn đấu làm ra lợi nhuận bằng cách chấp nhận rủi ro và tìm ra những sáng kiến mới.

Từ một số định nghĩa này, điều quan trọng mà chúng tôi muốn rút ra ở đây đó là vai trò cá nhân của một con người được gọi là doanh nhân. Những phẩm chất và năng lực của họ sẽ là sự quyết định sự thành bại của doanh nghiệp mà họ sở hữu hay đứng đầu.

2.4.2 Văn hóa doanh nhân

Việc xác lập những tiêu chí, chuẩn mực của một doanh nhân văn hoá là cần thiết, nhất là ở đất nước ta, một đất nước vốn không có truyền thống buôn bán, lại vừa chập chững bước vào nền kinh tế thị trường thì điều đó lại càng cần thiết. Ngoài ra, tâm lý chung của dân tộc từ trước đến nay vốn đã chẳng có cảm tình gì với nghề này, nghề buôn vẫn được coi là hạng cuối trong tứ dân: "Sỹ, nông, công, thương". Dù rằng, xã hội luôn nhận thấy một điều "phi thương bất phú", nhưng ai cũng ngại vì "vi phú" lại sợ "bất bản". Tâm lý này có phần nào ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển của nền công thương nước ta.

Vấn đề văn hóa đã khơi sâu thêm dòng chảy tâm linh trong lòng các doanh nhân, giúp cho họ bình tĩnh hơn lấy lại đạo tín nghĩa của nghiệp trường. Cái "lợi nhuận" ấy thực sự trở thành "lợi ích" như Khổng Tử đã nói "lợi vi lợi".

Từ phía các nhà kinh doanh, mặc dù đã có được những bước phát triển vượt bậc họ vẫn chưa thoát khỏi tình trạng kinh doanh manh mún, không chuyên nghiệp, không có chiến lược dài hạn. Một số kinh doanh theo lối chộp giật, phi pháp và không thực hiện đúng nghĩa vụ của mình với Nhà nước xã hội. Đó chính là một trong những lý do khiến cho hình ảnh của nhà kinh doanh bị bóp méo. Ngoài ra, cũng phải nói rằng về mặt tâm lý, chính các nhà doanh nghiệp nhiều khi không dám tin tưởng vào vai trò sứ mạng của mình, một số thiếu dũng cảm hoặc ý chí để quyết định đầu tư dài hạn.

Nhưng cuộc sống sẽ không cho phép chúng ta dừng lại. Đói mới hay là chết –ai đó nêu lên khẩu hiệu này. Trong một thế giới biến đổi mau lẹ như thế giới ngày nay, để tồn tại và phát triển chúng ta phải có khả năng thích ứng, tự hoàn thiện để có thể hợp tác, hội nhập và nắm bắt các cơ hội một cách kịp thời. Chúng ta đang xây dựng nền kinh tế thị trường, mà trong nền kinh tế thị trường, nòng cốt chính là các nhà doanh nghiệp. Vì vậy, hiện nay vai trò của doanh nhân là quan trọng hơn bao giờ hết.

Để hoàn thành tốt sứ mạng của mình, nhà công nghiệp cần phải đạt tới những tiêu chuẩn nhất định, và đến lượt mình, các cơ sở đó lại chỉ có thể được xây dựng trên cơ sở một nền văn hoá kinh doanh tiên tiến. Nhiệm vụ chúng ta chính là xây dựng hệ tiêu chuẩn doanh nhân Việt nam và nền văn hoá kinh doanh như thế.

Thực ra vấn đề này không hoàn toàn mới. Con người nói như Mác, là: “tổng hoà những quan hệ xã hội”. Dù hoạt động trong lĩnh vực nào, người ta cũng cần phải có những quy tắc chung để chung sống, và hơn nữa, để phát triển. Vai trò của các quy tắc chung đó là định hướng các hoạt động của con người, sao cho hoạt động của mỗi cá nhân phải phù hợp hay ít nhất là không đi ngược lợi ích chung.

Nền văn hoá doanh nhân được thể hiện và chỉ có thể thể hiện qua các doanh nhân. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn doanh nhân là một công việc lớn, cần có sự đóng góp của nhiều cơ quan, tổ chức và cá nhân..

2.4.3 Tính cách, đặc điểm của doanh nhân?

a. Đạo đức doanh nhân

Điều này xuất phát từ cái tâm của người doanh nhân. Đặc biệt là đối với người á đông nói chung và người Việt Nam nói riêng, do cuộc sống cộng đồng vốn có của nó trong lịch sử. Một mặt do thiên tai bão lụt luôn rình rập, mặt khác là nạn ngoại xâm luôn đồng hành với sự phát triển của đất nước. Vì vậy lụt thì lụt cả làng nên việc cùng nhau góp sức, chia sẻ và đùm bọc là nhu cầu của người Việt.

Con người có đạo đức là người biết chia sẻ, giúp đỡ những người khác trong những lúc khó khăn, không thờ ơ, lãnh cảm trước đồng loại theo lối chấy nhà hàng xóm bình chân như vại. Đặc biệt là khi anh đã ăn nên làm ra thì việc chia sẻ lại càng cần thiết. Bằng sự hảo tâm công đức vào các công việc từ thiện giúp đỡ những người thân họ hàng của mình, công đức vào các công trình phúc lợi của quê hương.

Thực tế cho thấy, càng những doanh nhân nào đã trải qua một quá khứ vất vả thì họ tham gia vào việc này càng tích cực. Do thiếu hiểu nổi nhọc nhằn, cực nhọc của sự thiếu thốn, nghèo đói và những mất mát nên sự đồng cảm của họ với những người không may mắn càng lớn.

Người ta thường nói, khi cái tâm của anh trong sáng thì mọi ứng xử và hành động của anh luôn minh bạch, rõ ràng và luôn hướng thiện. Một khi nó đen tối sẽ dẫn tới những hành động, ứng xử không lành mạnh, phi đạo đức. Chẳng hạn như việc lợi dụng các việc làm từ thiện để ăn cắp tiền công quỹ theo lối dùng tiền chùa để ban phát khắp nơi. Hoặc việc lợi dụng các việc làm từ thiện để buôn lậu, rửa tiền; làm từ thiện để khuyếch trương uy tín hay bộ mặt của doanh nghiệp để rồi bên trong đó làm những việc mờ ám, đen tối. Biết bao nhiêu vụ án đã xảy ra trong những năm gần đây, mà mới nhất là hiện tượng tổng giám đốc Pjco Trần Nghĩa Vinh, con người mà có lúc được báo giới xem như một doanh nhân thành đạt và được nhận một giải thưởng cao.

Trước sức mạnh của đồng tiền và sự quyến rũ của những giá trị vật chất, sắc đẹp, một người doanh nhân không có bản lĩnh rất dễ bị sa ngã bởi sự hấp dẫn ấy. Trong tay anh ta vừa có tiền lại có quyền thì sự tha hoá sẽ là điều rất dễ xảy ra nếu là người không có bản lĩnh. Chính lúc này những giá trị văn hoá và đạo đức là cái quyết định phần thắng để níu kéo phần "người" mà xua đuổi phần "con" ở người doanh nhân ấy. Một người đã từng nếm trải những gian nan vất vả của cuộc sống, thấu hiểu nỗi đau của đồng loại, thấu hiểu sự vất vả của việc mưu sinh, để kiếm ra đồng tiền phải đổ mồ hôi, sôi nước mắt thậm chí cả bằng máu. Khi đó trước lúc "vung tay quá trán hoặc định "ném tiền qua cửa sổ, những giá trị văn hoá kia trởi dậy răn đe, cảnh cáo và thức tỉnh anh ta dừng lại. Bởi cái tâm, cái sự từng trải và kiến thức mà anh ta học được trên đường đời, trong sách vở như những sợi dây vô hình níu kéo ngăn chặn những hành vi thiếu văn hoá ấy của anh ta.

Còn đối với những người không có văn hoá thường là những kẻ không có bề dày của vốn sống của từng trải, thiếu sự hiểu biết kiến thức cả về khoa học lẫn cuộc sống, không có nền tảng đạo đức níu kéo sẽ rất dễ bị sa ngã. Đối với họ sự giàu lên nhanh bằng các phi vụ làm ăn bất chính, sự thiếu văn hoá do không được rèn luyện dạy dỗ trong một môi trường sống nhất định đã tạo ra tâm lý phát lên được là do số phận, do tài năng của cá nhân nên bây giờ được quyền hưởng thụ, phá phách, xả láng. Xuất hiện những kiểu trọc phú, những ông chủ mới của nền kinh tế thị trường những

năm gần đây cũng là điều dễ hiểu. Đồng tiền kiếm ra quá dễ đối với những người không có một trình độ văn hoá, đạo đức nhất định ắt sẽ gây nên những tai họa không chỉ cho cá nhân mà còn cho cả xã hội chúng ta.

Người doanh nhân hành động phi đạo đức sẽ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên và của các thành viên trong gia đình, người ta nói cầm dao có ngày đứt tay là vậy. Doanh nhân là phải người làm gương, tấm gương của doanh nhân sẽ phản chiếu toàn doanh nghiệp, ngược lại hậu quả chẳng khác gì “đời cha ăn mặn, đời con khát nước vậy”.

Vì vậy, đạo đức là một tiêu chí cần được đề cao đối với người doanh nhân, đây không phải là vấn đề mới nhưng luôn luôn phải được chú trọng. Để xây dựng được tiêu chí này ngoài việc tự người doanh nhân phải phấn đấu thì tác động xã hội cũng vô cùng quan trọng. Làm sao để khi nói đến việc tôi là doanh nhân, dù chỉ là một cái tên khiêm tốn nhưng nó chứa đựng sự sang trọng, kính phục và vì nề của người đời. Do đó đòi hỏi dư luận xã hội (với sự đồn thổi, truyền tai nhau) hay báo chí và các phương tiện thông tin đại chúng cần có cái nhìn khách quan, đúng đắn và công minh, có tính xây dựng chứ không áp đặt, gán ép hay đánh đồng cá mè một lứa, nhất là những thói xấu, làm mờ nhạt hình ảnh của một người doanh nhân văn hoá. Chẳng hạn như hiện tượng mà đạo diễn Đặng Nhật Minh đã nhắc đến khi nói về một thách thức của một vị doanh nhân mà ông đã gặp trên một chuyến bay rằng : "Tại sao trong các phim Việt Nam hể cứ có ông giám đốc là ắt phải bồ bịch với cô thư ký xinh đẹp, là nhậu nhẹt, chơi bời, tham nhũng" . Cũng cần phải nói thêm rằng, trong thế giới hiện đại các phương tiện thông tin đại chúng là một quyền lực khá mạnh (nếu không nói là rất mạnh) đôi khi có thể chi phối hay lái dư luận xã hội sang một hướng tiêu cực. Nói vậy để thấy đạo đức không chỉ cần đối với doanh nhân mà cần cho tất cả mọi người trong xã hội, tuy nhiên nó được đề cao trong doanh nhân bởi lẽ có liên quan đến nhiều bộ phận lớn trong xã hội.

Người doanh nhân có đạo đức tốt cũng cần được xem xét ở góc độ đời sống hàng ngày trong gia đình của họ. Quan hệ vợ chồng con cái từ việc tổ chức gia đình, nuôi dạy con cái, đối xử với vợ và những người thân trong gia đình có trách nhiệm, có tình cảm. Đó là những việc nhỏ nhất, thiết thực nhất để tạo nên nét văn hoá của người doanh nhân. Sự đối xử đúng mực, có tình với vợ con, cha mẹ, anh em, bè bạn và xóm giềng của người doanh nhân cũng là cơ sở nền tảng tinh thần cho họ trong cuộc sống

thương trường. Ngược lại cái hậu phương ấy lại là nơi để họ đắm mình thư giãn, chia sẻ sau những cuộc vận lộn căng thẳng trên thương trường, nó là nơi tiếp sức, củng cố sức mạnh cho người doanh nhân vào những thách thức mới đang đợi ở phía trước. Đặc biệt đối với một số người chẳng may thất bại thì gia đình, bè bạn, vợ con... là những người an ủi, chia sẻ sự thông cảm, động viên vô cùng quý giá đối với người doanh nhân.

Thử tưởng tượng, sau những giờ làm việc vất vả, những cuộc vận lộn với thương trường như "chiến trường", người doanh nhân trở về thấy gia đình đầm ấm, con cái khoẻ mạnh học hành tiến bộ, kết quả cao với những phần thưởng của nhà trường, người vợ hiền đảm đang và những người thân thiết khác đều hoà thuận, yêu mến nhau, thì đó quả là một bệ đỡ cho những sáng tạo tuyệt vời cho người doanh nhân. Nó là nguồn động viên, cổ vũ, làm tiềm năng tạo nên cho anh ta sức bật mới. Ngược lại, nếu là người thiếu văn hoá khi thành đạt lao vào những cuộc ăn chơi, bỏ mặc gia đình, quăng về nhà một đồng tiền tưởng như vậy đã là tử tế, song họ đâu biết đến con hư, vợ hồng. Chỉ đến khi cảnh sát gọi mới biết con nghiện ngập hay thả hồn vào động lắc, các chốn ăn chơi... Thử hỏi trong tâm trạng như vậy liệu người doanh nhân ấy còn đầu óc nào mà sáng tạo, mà phát triển!

b. Sự trung thực và chữ "tín"

Có một thực tế khá phổ biến hiện nay trong tình hình kinh tế nước ta khi đang ở giai đoạn ổn định dần vào nền kinh tế thị trường đó là sự trung thực và chữ tín trong kinh doanh, cho nên nhà nước lên kế hoạch cho các địa phương, nhà máy sản xuất từng mặt hàng khác nhau. Sau đó những hàng hoá đó được phân phối cho mọi người, mọi tổ chức xã hội. Hàng sản xuất không mấy khi đáp ứng được nhu cầu sử dụng. Do đó dù có xấu xí, kém chất lượng một tí vẫn bán được hết thậm chí không có mà bán. Tâm lý làm ăn chệnh mảng, kém chất lượng của sản phẩm khá phổ biến. Vì vậy, khi đi vào kinh tế thị trường lối làm ăn cũ vẫn rơi rớt ở khắp nơi.

Tâm lý làm ăn phải có lãi thậm chí lãi bằng bất cứ giá nào cho thật nhanh đã thúc đẩy không ít những doanh nhân chấp nhận sản xuất các mặt hàng kém chất lượng, hàng giả, hàng nhái nhằm thu lợi nhuận nhanh. Đối với người tiêu dùng khi bị lừa một lần là lần sau họ từ bỏ chỗ cũ và cảnh giác với chỗ mới sẽ mua. Tuy nhiên, những

người sản xuất cũng như kinh doanh thiếu trung thực thì chỉ hy vọng lừa được khách hàng một lần là họ đã có lợi.

Ngày nay, khi mở cửa làm ăn với nước ngoài, quy mô kinh doanh đã đạt tới mức cao hơn trước rất nhiều, sự cạnh tranh ngày một khốc liệt hơn, cho nên thói làm ăn không trung thực và không đảm bảo chữ tín sẽ bị trả giá. Vì vậy, sự trung thực và giữ chữ tín với khách hàng phải là chuẩn mực văn hoá của bất kỳ một doanh nhân nào.

Trong mọi trường hợp sự trung thực và chữ tín cần được giữ gìn, không vì cái lợi nhỏ trước mắt mà làm ảnh hưởng đến tiếng tăm của doanh nghiệp cũng như bộ mặt của cả nước. Một ví dụ mà đã được trải nghiệm cần được trình bày ở đây. Một khách du lịch kể lại: “ năm 1997, khi có dịp công tác ở huyện đảo Vân Đồn, khi nghỉ ở thị trấn Cái Rồng, chúng tôi đến một số nhà nghỉ ở đó tham khảo giá khách sạn. Thời đó khách du lịch ở đây còn rất ít. Khi hỏi giá chúng tôi được biết với khách trong nước là 30.000 - 50.000đ/người một đêm, khách nước ngoài từ 6USD - 8 USD/người một đêm. Hôm sau tình cờ khi gặp hai du khách người Pháp, họ nói họ đi từ Pháp qua Trung Quốc, Thái Lan, Campuchia và Lào rồi mới đến Việt Nam mà không chỗ nào như ở nước ta. Qua những người bạn Việt Nam họ cũng biết giá phòng khách sạn như chúng tôi kể trên, nhưng khi họ đến giá đó đã tăng lên thành 15 USD cho một người một đêm, dù khách sạn rất vắng khách. ấy là chưa kể các dịch vụ khác thấp kém như thế nào. Vấn đề muốn nói ở đây là sự trung thực trong kinh doanh, đồng ý là phải ăn lãi nhưng không thể lãi bằng bất cứ giá nào để dẫn tới bắt bí khách hàng nhất là những chỗ điều kiện không thuận lợi. (Thời kỳ 1997 chưa có cầu Cửa Ông nên ra Vân Đồn vẫn phải qua phà, giao thông cách trở)”.

Những người làm ăn chân chính việc giữ chữ tín với khách hàng là tiêu chuẩn hàng đầu người ta phải đặt ra. Trong quá khứ đã có không ít những tấm gương làm ăn như vậy, thời hiện tại điều này cần được coi trọng. Ngày nay không những thông tin của khách hàng có rất nhiều, mà sự cạnh tranh của người bán còn nhiều hơn gấp bội, chỉ cần một sự thất tín với khách hàng có thể dẫn tới những hậu quả khôn lường, người xưa đã nói "một lần mất tín vạn lần mất tin", đó là việc mà mỗi doanh nhân luôn phải chú ý.

c. Tôn trọng pháp luật

Ý thức tôn trọng pháp luật trong văn hoá doanh nhân là một tiêu chuẩn bắt buộc nhà doanh nhân nào cũng phải có. Mỗi một doanh nhân có ý thức làm việc theo pháp luật sẽ tạo nên hoạt động kinh tế đồng bộ trong cả nước. Khi biết tôn trọng pháp luật, các doanh nhân làm ăn với nhau trước hết là trên cơ sở luật pháp sau đó mới là bạn hàng với những mối quan hệ làm ăn. Có như vậy hoạt động kinh tế sẽ trở nên thông thoáng, không ách tắc, trì trệ làm khó dễ cho nhau và đồng thời là sự phát triển kinh tế chung của cả nước.

Việc tôn trọng pháp luật như việc thực hiện những nghĩa vụ thuế đối với nhà nước, kinh doanh đúng theo luật pháp không vi phạm luật (như buôn lậu, trốn thuế, kinh doanh không đúng mặt hàng đăng ký v...v...) không những tạo ra một môi trường kinh doanh lành mạnh mà còn tạo ra sự tăng trưởng kinh tế chung cho cả nước.

Đó là những đòi hỏi từ phía các nhà doanh nhân và các doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, không thể đòi hỏi các doanh nhân phải tôn trọng pháp luật khi một môi trường luật pháp không lành mạnh. Do đó về phía chính quyền các cấp cũng cần phải có những nỗ lực lớn. Đối với người lập pháp phải hiểu biết và cập nhật những tình hình mới nhất, những vấn đề nảy sinh để đề ra những bộ luật phù hợp với hoàn cảnh tình hình thực tế. Về phía các nhà hành pháp phải có một bộ máy công quyền vừa có trình độ nghiệp vụ cao, có sự hiểu biết và có văn hoá để thực hiện việc quản lý các doanh nghiệp. Tránh gây phiền hà, sách nhiễu, tham nhũng và cản trở sự phát triển của doanh nghiệp. Cơ chế không nghiêm túc và thông thoáng sẽ dẫn đến đủ các loại tệ nạn làm ô nhiễm môi trường kinh doanh và cản trở sự phát triển của đất nước.

Những vụ tiêu cực kinh tế thời gian qua cho thấy bên cạnh sự lỏng lẻo của hệ thống luật pháp của chúng ta, thì vấn đề nhức nhối là hệ thống tổ chức các cơ quan công quyền là nơi tạo điều kiện nhiều nhất cho các doanh nhân thiếu văn hoá lợi dụng, không ít những công chức và cơ quan nhà nước đã bị lôi kéo vào những hoạt động kinh doanh bất chính đó. Lợi dụng những điểm yếu này của chúng ta mà không ít các doanh nhân nước ngoài, Việt kiều đã lũng đoạn và làm thất thoát những khối lượng tài sản lớn của đất nước.

Vì vậy, tôn trọng pháp luật phải được nhìn nhận từ cả hai phía chính quyền và doanh nhân (với tư cách là một công dân).

d. Trình độ học vấn và ngoại ngữ

Trong thời đại toàn cầu hoá và nối mạng toàn cầu hiện nay không thể nói là doanh nhân mà không có trình độ hay chỉ cần có năng khiếu kinh doanh nữa. Cũng không là lúc các vị doanh nhân sắm cho mình một bộ máy vi tính hiện đại như là một đồ trang sức cho văn phòng giám đốc nữa. Thời buổi thông tin mạng hiện nay đòi hỏi nhà doanh nghiệp phải nắm được những thông tin kịp thời nhất để đề ra những quyết định sản xuất và kinh doanh cho doanh nghiệp mình. Thương trường thực sự là chiến trường khi cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn. Hoạt động kinh doanh không còn bó hẹp trong không gian một tỉnh, một khu vực hay một nước, mà cần phải vươn xa ra ngoài cả biên giới. Muốn như vậy người lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ cần có học vấn chuyên môn, mà còn cần tới sự hiểu biết về nhiều lĩnh vực khác nhau và ngoại ngữ.

Một thời gian người Nhật đánh bại người Mỹ trong lĩnh vực sản xuất ô tô không chỉ vì giá rẻ, xe tốt và tiện lợi mà còn ở chỗ người Nhật nắm được thị hiếu về màu sắc của người Mỹ. Thực tế ở nước ta cũng thấy rõ điều đó, những năm 80 của thế kỷ trước chiếc xe máy Honda 82 màu xanh nước biển, sau đó là chiếc DD màu đỏ biệt hiệu nữ hoàng, rồi đến chiếc xe Dream màu mận chín là những tài sản biểu thị cho sự sang trọng của dân thành phố. Cùng chiếc xe có chất lượng như vậy nhưng chỉ khác màu là giá đã mất đi rất nhiều. Như vậy, vấn đề là sự hiểu biết về văn hoá, tâm lý, phong tục, tập quán của các nhà kinh doanh đối với khu vực dân cư khác nhau. Muốn vậy họ phải có trình độ học vấn và sự hiểu biết nhất định nơi họ sẽ tiến hành kinh doanh. "Nhập gia tùy tục", người ta đến một nơi khác hiểu biết phong tục, tập quán, lối sống, tâm lý thị hiếu của địa phương đó, thì việc làm ăn trở lên thuận lợi vô cùng. ấy là chưa kể nắm được ngôn ngữ của họ để nghe được, nói được và hiểu được tất cả những nguyện vọng thắc mắc của khách hàng thì lợi thế còn lớn hơn. Mặt khác, ngoại ngữ sẽ giúp người doanh nhân có thể trực tiếp trao đổi, trực tiếp lắng nghe, tranh luận và chia sẻ cùng khách hàng, có như vậy những ý tưởng, những sáng kiến được xuất hiện nhanh nhất từ những cuộc trao đổi trực tiếp ấy.

Cũng như vậy, với một trình độ hiểu biết ngoại ngữ tốt, doanh nhân có thể trực tiếp tìm hiểu lề lối, pháp luật cũng như tất cả các vấn đề đặt ra trong hoạt động kinh doanh của đối tác. Điều này sẽ tránh được nhiều rủi ro không cần thiết, đành rằng các công ty hiện nay đều có luật sư riêng, song việc nắm bắt nhanh do trình độ học vấn và ngoại ngữ của nhà doanh nghiệp ắt sẽ tránh được những sự việc đáng tiếc như

trường hợp mà liên đoàn bóng đá Việt Nam và Việt Nam Airline vừa gặp thời gian gần đây. Câu nói "Ngoại ngữ là cửa sổ mở ra một thế giới mới" hoàn toàn vẫn còn nguyên vẹn ý nghĩa của nó. Cần phải nói thêm rằng việc đi nước ngoài để trực tiếp đàm phán, trao đổi của một doanh nhân còn có lợi ích tiết kiệm khá chi phí nếu phải kèm theo người phiên dịch và thư ký. Nói như một doanh nhân: "Nếu lợi nhuận chia cắt con người, phân hoá xã hội, thì văn hoá lại đóng vai trò kết nối con người với nhau". Vì vậy, ngày nay vấn đề học vấn và ngoại ngữ phải được coi là một tiêu chuẩn của người doanh nhân văn hoá.

e. Phát triển bền vững, sáng tạo và vì quyền lợi quốc gia

Cả ba vấn đề này vừa tác động và hỗ trợ lẫn nhau trong tâm thức, trong tư tưởng của người doanh nhân và có sự kết hợp nhuần nhuyễn để thành những tiêu chuẩn trong sự nghiệp của họ. Từ chỗ người doanh nhân có tâm, có tài, làm ăn đúng đắn và trung thực thì ắt hẳn họ sẽ có một cơ sở kinh doanh tốt. Từ đó tạo ra một sự phát triển bền vững, lâu dài và ổn định chứ không phải là kinh doanh chụp giật, bất chấp mọi thứ để đạt được lãi xuất cao và nhiều lợi nhuận. Chính những giá trị chuẩn mực trên đã tạo nên một sự bền vững cho sự phát triển của một doanh nghiệp mà người doanh nhân lãnh đạo.

Với cái tâm và tài năng của mình người doanh nhân biết lựa chọn cho họ những cộng sự tốt, phát huy những khả năng, phẩm giá của những người giúp việc cho mình. "Mỗi người đều có sở trường riêng, nếu ta khéo léo đưa sở trường của từng người vào việc làm, tất sẽ đạt được "công sức ít, hiệu quả cao", như nguyên tắc dùng người của tập đoàn Plastic Đài Loan: "dùng đúng tài, đặt đúng chỗ". Một doanh nghiệp với một vị doanh nhân làm chủ mà có đầy đủ các phẩm chất đạo đức và tài năng, có một quá trình xây dựng doanh nghiệp nghiêm túc với một đội ngũ cán bộ được phát huy tuyệt đối khả năng của mỗi người, ắt sẽ tạo nên một sự phát triển bền vững.

Để củng cố sự phát triển bền vững ấy thì những ý tưởng sáng tạo luôn luôn phải được phát hiện và triển khai. Như định nghĩa về doanh nhân đã nói ở trên, họ là những người có thói quen sáng tạo và đổi mới để tạo dựng được cái gì đó có giá trị được thừa nhận. Họ là những người biết phát hiện ra những cái người khác không thấy và dám chấp nhận rủi ro để thực hiện điều đó. Nói như nhà thơ Trần Đăng Khoa khi anh viết đại ý có người thì húc ra tiền, có người thì làm ra tiền còn có người nhìn quái gì

cũng ra tiền. Doanh nhân là những con người trong số những người thứ ba ấy. Những ý tưởng sáng tạo luôn luôn là những suy nghĩ thường trực trong đầu các doanh nhân. Họ luôn phải đi trước một bước nếu muốn vượt lên các doanh nghiệp khác từ chất lượng sản phẩm, mặt hàng mới, mẫu mã, kiểu dáng hay những phát minh mới.

Vào những năm 90 của thế kỷ trước, khi đi thăm các nước Đông Âu, chủ tịch tập đoàn Sony khi được hỏi về việc các sản phẩm của Sony đang bị nhiều hãng lớn của Hàn Quốc, Đức, Pháp, Mỹ, v.v.. cạnh tranh, ông ta trả lời một cách bình tĩnh rằng khi họ đạt được vị trí của chúng tôi bây giờ thì chúng tôi đã vượt xa lên phía trước rồi. Rõ ràng muốn có bước nhảy xa ấy thì các doanh nhân, với tư cách là người chủ các doanh nghiệp, lãnh đạo các công ty phải là người phát hiện, tiếp sức cho sự sáng tạo liên tục của bản thân họ và những người cộng sự. Sự thăng tiến và phát triển bền vững của công ty phụ thuộc rất nhiều vào những sáng tạo này.

Một tiêu chuẩn khác của người doanh nhân văn hoá đó là việc phải biết đặt quyền lợi quốc gia lên trên hết. Họ luôn hiểu rằng một quốc gia có tiềm lực mạnh là nhờ các công ty, các doanh nghiệp của quốc gia đó. Doanh nghiệp mạnh là do quốc gia mạnh, có vai trò, có uy tín trên trường quốc tế lại hỗ trợ cho các công ty phát triển mạnh hơn nữa. Vì vậy, ta thấy tập đoàn Microshop, IBM, Boeing, LG, Shell, BP, Sony, Toyota...đều là niềm tự hào của các quốc gia có tiềm lực kinh tế lớn. Ngược lại dựa và tiềm năng ấy của các quốc gia hùng mạnh mà các tập đoàn lại có điều kiện phát triển bành trướng thế lực của họ ra khắp thế giới. Họ có sự cạnh tranh quyết liệt giữa họ với nhau, giữa họ với các công ty nước ngoài, song quyền lợi của quốc gia, quyền lợi của dân tộc luôn được họ chú trọng hết mức. Vì vậy khi xảy ra các cuộc cạnh tranh với bên ngoài cả chính phủ và công ty đều hợp lực lại với nhau vì quyền lợi đất nước. Thí dụ điển hình cho điều này có thể thấy qua một cuộc cạnh tranh của Airbus của châu Âu và Boeing của Mỹ vừa qua. Bao giờ Việt Nam chúng ta có thể ngẩng cao đầu trước thế giới, đó là nhờ vào tài năng của các nhà doanh nhân Việt Nam.

f. Hoạt động xã hội một tiêu chuẩn của văn hoá doanh nhân

Đây là một chuẩn mực mà giới doanh nhân Việt Nam có thể phát huy thành bản sắc văn hoá của mình. Xuất phát từ cái tâm, từ đạo đức của người Việt từ xa xưa "Bầu ơi thương lấy bí cùng" từ hai tiếng "đồng bào" (cùng chung một bọc), mà thương yêu giúp đỡ đồng loại của mình khi mình ăn nên làm ra, có bát ăn bát để. Trong

quá khứ đã có không ít những tấm gương như gia đình nhà kinh doanh Trịnh Văn Bô: "Buôn bán được 10 đồng lãi thì giữ lại 7, còn lại thì giúp đỡ người nghèo và làm những việc phúc đức. Khi cần để nuôi nền độc lập thì cố gắng tất cả". Hoạt động từ thiện ngày nay đã trở thành một tiêu chuẩn đạo đức của tất cả các doanh nhân và doanh nghiệp của họ trên toàn thế giới. Hầu hết các nước đều có những chính sách để khuyến khích các hoạt động này. Bởi vì thế giới ngày nay đang đứng trước những vấn đề hết sức to lớn đòi hỏi sự đóng góp về vật chất tinh thần mạnh mẽ mới có thể giải quyết được.

Hơn thế, hoạt động từ thiện không phải dừng lại ở các công việc đơn thuần là góp tiền của giúp những người nghèo, người khuyết tật mà còn ở tầm cao hơn. Nói như Alvin Toffler: Các công ty không phải chỉ làm lãi hoặc sản xuất hàng hoá mà còn phải đóng góp giải quyết các vấn đề phức tạp về sinh thái, luân lý, chính trị, chủng tộc, giới tính và xã hội ". Như vậy, vấn đề từ thiện không còn đóng khung ở nghĩa hẹp của nó nữa mà đã có ý nghĩa toàn cầu rồi. Việc làm từ thiện được coi như một chuẩn mực đạo đức bắt buộc của một doanh nhân văn hoá. Đúng như một nhà nghiên cứu Indonexia đã viết : " Hoạt động kinh doanh phải được đánh giá theo kỳ vọng đạo đức của toàn thể xã hội và nền văn hoá của nó. Nói cách khác, bất cứ loại hình kinh doanh nào cũng phải có trách nhiệm xã hội, trách nhiệm xã hội trở thành nhân tố quan trọng hàng đầu của đạo đức kinh doanh ".

g. Chủ nghĩa yêu nước và ý thức công dân

Nói đến doanh nhân là nói đến khát vọng làm giàu, nhưng trước khi là doanh nhân thì doanh nhân phải là người công dân, hơn nữa, là một công dân yêu nước. Chúng ta từng nói nhiều lời văn hoa bóng bẩy về chủ nghĩa yêu nước nhưng cụ thể yêu nước là gì? Theo chúng tôi, trong thời đại hiện nay, khi đất nước đã độc lập và thống nhất, yêu nước chính là làm cho "dân giàu, nước mạnh", như khẩu hiệu mà Đảng đề ra. Một doanh nhân yêu nước phải biết kết hợp lợi ích cá nhân với lợi ích đất nước. Những kẻ vì lợi ích của cá nhân và gây hại cho môi trường và cảnh quan đất nước, những kẻ thông qua đầu cơ, tham nhũng để nhanh chóng đạt lấy sự giàu có vật chất bằng mọi giá không thể là những doanh nhân yêu nước. Ngược lại chúng ta phải tôn vinh những người làm giàu chính đáng. Bởi chính họ đem đến sự thịnh vượng cho đất nước.

Tóm lại, về chuẩn mực đối với doanh nhân văn hoá có thể còn nói đến một số những điều khác nữa. Chẳng hạn như lòng khao khát làm giàu cho đất nước qua sự phát triển của công ty, người doanh nhân phải có mạo hiểm để vươn lên, phải có tầm nhìn xa, nắm bắt được những vấn đề và xu thế phát triển của Công ty, người doanh nhân phải có mạo hiểm để vươn lên, phải có tầm nhìn xa, nắm bắt được những vấn đề và xu thế phát triển của thời đại; cạnh tranh lành mạnh; có ý thức vươn lên, bền bỉ và không khuất phục trước rủi ro, thất bại; biết hướng xa hội theo những hoạt động lành mạnh bằng hoạt động sản xuất và các sản phẩm của doanh nghiệp mình v.v Tuy nhiên, hầu hết những điểm này đây đó đã thể hiện ở những chuẩn mực mà chúng tôi đã nói ở trên. Vả lại, cũng như cuộc sống của con người, không ai có thể bảo đảm rằng mình suốt đời sẽ không sai, không có khuyết điểm và toàn vẹn mọi bề. Cho nên không phải bất kể một doanh nhân nào cũng phải đạt được tất cả những tiêu chuẩn ấy mới gọi là doanh nhân văn hoá. Song để trở thành doanh nhân văn hoá thì có những chuẩn mực không thể thiếu được như đạo đức, sự trung thực, tôn trọng pháp luật, học vấn và tấm lòng từ thiện.

2.4.4 Thực trạng doanh nhân Việt nam

Trong thời gian vừa qua doanh nhân chúng ta đã phát triển vượt bậc, nhiều doanh nhân đạt được các giải thưởng cao quý trong và ngoài nước, điều đó chứng tỏ, chúng ta đang tiến gần đến tầm của doanh nhân các nước tiên tiến trong khu vực. Doanh nghiệp cà phê Trung Nguyên đã đạt được giải thưởng doanh nhân hàng đầu của Asean. Bên cạnh đó, một hệ hệ mới được trang bị đầy đủ kiến thức, học hỏi kinh nghiệm từ những nhà quản lý trên thế giới trong các công ty nước ngoài tại Việt nam hay học tập ở nước ngoài hứa hẹn một tầng lớp doanh nhân mới đầy triển vọng. Ưu nhược điểm đều có, trong tài liệu này, chúng tôi đề cập đến hai nhược điểm khá cố hữu của người Việt nam.

a> *Kinh doanh mối quan hệ:*

Mới đây trên một diễn đàn quản trị trên mạng, chúng tôi có nhận được một câu hỏi của một bạn như sau:

Người hỏi :

Chào các anh, các chị!

Em cùng một nhóm bạn SV đang lập một dự án kinh doanh để xin tài trợ, lĩnh vực kinh doanh mà chúng em tham gia là một hoạt động dịch vụ môi giới "tương đối nhạy cảm".

Theo kinh nghiệm mà chúng em thu thập được từ các doanh nghiệp đi trước, thì trong lĩnh vực này Khách hàng chủ yếu tìm đến doanh nghiệp qua các mối quan hệ.

Với năng lực tài chính hiện có, chúng em chưa đủ sức để tiến hành các chiến dịch Marketing quy mô lớn, vì thế nên trong số rất nhiều giải pháp Tìm kiếm khách hàng được đưa ra thì **Việc Khai thác triệt để các mối quan hệ sẵn có và chủ động thiết lập các mối quan hệ mới** được đề xuất.

Tuy nhiên, cũng có ko ít ý kiến cho rằng, việc đề cập tới yếu tố "quan hệ" sẽ gây ấn tượng ko tốt với Nhà đầu tư, vì đây là hoạt động có ý nghĩa XH lớn.

Vậy, xin hỏi các anh, các chị đánh giá thế nào về **vai trò của yếu tố mở rộng quan hệ trong kinh doanh, nhất là đối với các Doanh nghiệp còn đang trong giai đoạn "khởi nghiệp"**, [1] thiếu nhiều quan hệ vớ đối tác, với khách hàng và với các đối thủ.

Người trả lời 1:

Bạn nói rõ hơn kinh doanh trong lĩnh vực nào đi?

không biết quan hệ của bạn nói là quan hệ làm ăn bình thường hay là "phong bì" nhỉ? một đề án kinh doanh mà chỉ dựa vào quan hệ để phát triển thì không được tài trợ đâu, chẳng ai mạo hiểm với bạn cả. **Thời kinh tế quan hệ đã qua, đến bây giờ là nền kinh tế trí thức. nhưng liệu không có quan hệ thì có làm ăn được không nhỉ? Hi**

Trên đây là nguyên văn câu hỏi và câu trả lời của một bạn, tôi trích nguyên văn và cả fonts, kiểu chữ nữa, chúng tỏ, trong giai đoạn hiện nay, quan hệ vẫn là một trong những yếu tố quan trọng nhất khi khởi sự kinh doanh tại Việt nam

Doanh nhân nước ta thường chưa cần thuê luật sư soạn thảo điều lệ thành lập công ty; một bộ hồ sơ với bản điều lệ mẫu giá không quá 20.000 đồng dường như đủ

để cho mọi loại hình công ty hoạt động. Những vụ kinh doanh lớn, được thực hiện trong một thời gian dài, không hiếm khi chỉ được ghi nhận bằng một bản hợp đồng soạn thảo sơ sài, thậm chí thoả thuận miệng. Những người buôn tiền ở chợ Móng Cái, với điện thoại cầm tay và cuốn sổ nhàu nát, mua bán hàng tỷ đồng tiền Việt Nam sang tiền Trung Quốc mà không cần đến một văn bản hợp đồng nào. Luật pháp có những giới hạn của nó.

Mặc cho giới luật sư cảnh tỉnh, kinh tế tư nhân vẫn tăng trưởng nhanh chóng, chưa thấy dấu hiệu đổ vỡ lan rộng vì thiếu hiểu biết pháp luật. Những quan sát thực nghiệm này cho thấy giới luật học cần phải hiểu biết lệ của người kinh doanh. Một luật sư tư vấn, không chỉ cần hiểu Luật thương mại và Luật doanh nghiệp, mà còn phải biết „kích cầu tiêu thụ“, làm cho giới kinh doanh nước ta có nhu cầu cần tới những tri thức đó. Muốn vậy anh ta phải hiểu thị trường mà anh ta muốn phục vụ.

Quan hệ là gì: Điều sống còn đối với doanh nhân nước ta, cũng như nhiều nước khác, là phải có “quan hệ”. Chữ “quan hệ” vay mượn từ tiếng Hán (quanxi) ám chỉ sự trao đổi, quen biết hoặc tin tưởng giữa hai hoặc nhiều người. Không chỉ nhấn mạnh vào tình cảm, “quan hệ” ngày càng mang tính trao đổi, có đi, có lại. Mở rộng giao lưu và thắt chặt các mối quan hệ đã có, làm cho nó ngày càng trở nên có ích hơn trở thành một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Những mối quan hệ sẵn có cũng có thể được chuyển giao, nhân rộng – từ đó xuất hiện những người chuyên hành nghề chấp mối này. Nhiều người có cùng quan hệ thường tạo ra một hội, hay còn gọi là nhóm, dây kinh doanh: họ chia sẻ thông tin, cơ hội kinh doanh và trợ giúp khi cần thiết. Và cũng không hiếm khi, các dây kinh doanh này bảo vệ lợi ích của thành viên và đóng kín với người ngoài. Vậy nên, muốn bắt đầu kinh doanh, người Việt Nam phải tìm kiếm cơ hội để gia nhập một dây kinh doanh.

Từ cách nhìn của Phương Tây, người ta không ngần ngại cho rằng các mối “quan hệ” là một nguồn tư bản quan trọng bên cạnh đất đai, nhà xưởng, máy móc, tài chính, công nghệ và uy tín – tư bản xã hội. Đầu tư vào Việt Nam, ngay lập tức người ta học cách tổ chức các tiệc tùng, thăm hỏi xã giao, quà tặng, những chuyến du lịch và cung cấp tiện ích cho những người cần quan tâm. Đó chỉ là một cách biểu hiện sơ sài của cái gọi là “quan hệ” trong triết lý sống của người Việt Nam. Các quan hệ của người Việt Nam thường được bắt đầu bằng đồng cảm ư các giá trị chung. Không ngạc nhiên khi chọn người khởi sự, người ta tìm đến người trong gia đình, dòng họ, bạn bè.

Khi thuê mướn nhân công, người ta cũng ưu tiên cho những người đồng hương. Để duy trì các mối quan hệ thân thiện với công chức hành chính, người ta cần tình thân hữu. Nói tóm lại, muốn làm chủ doanh nghiệp, người Việt Nam trước hết phải học các kỹ năng và chiến lược giao tiếp cũng như duy trì quan hệ. Tiếc rằng các trường đại học nước ta dường như chưa chú trọng đào tạo nguồn vốn liếng thực tiễn này cho doanh nhân.

Niềm tin ư Sức mạnh cơ bản của quan hệ: Khi đã có quan hệ, những người kinh doanh gắn bó với nhau không phải bởi hợp đồng, mà bởi một trật tự các giá trị có từ hàng nghìn năm nay. Cách hành xử truyền thống của người Việt Nam là giữ gìn thể diện cho mình và người khác, “một mặt người bằng mười mặt của”. “Mất mặt” là mất sự tôn trọng và niềm tin của người khác, trong kinh doanh điều ấy đồng nghĩa với phá sản. “Thể diện” của một doanh nhân không đo được bằng vật chất, mà là các giá trị đạo đức mà người ta soi vào nhân cách con người đó. Nếu không biết kính trên, nhường dưới, chung thủy với bạn bè, không biết đến phúc đức và nhẫn nhịn, xem ra một doanh nhân còn thiếu “nhân cách”, và vì thế không có được sự tôn trọng và niềm tin của người khác. Những giá trị trên được cô đọng lại từ triết lý của Khổng giáo, triết lý nhân quả và lối sống quen thuộc của người dân nước ta.

Trong bối cảnh pháp luật và các thiết chế thực thi đều kém hiệu quả, thì niềm tin trở thành cơ sở bảo đảm thực hiện các giao dịch giữa doanh nhân. Nếu biết cách xây dựng niềm tin này, rủi ro trong kinh doanh sẽ được khống chế, chi phí giao dịch giảm và việc kinh doanh có thể trở nên có hiệu quả. Muốn vậy, người ta cần có quan hệ để kiểm tra độ tin cậy và khả năng của đối tác, cũng như dùng các sức ép tập thể khi cần thiết để đảm bảo thực hiện cam kết. Thói quen kinh doanh này đặc trưng cho kiểu kinh doanh ở nước ta, chứ có lẽ không phổ biến khi làm ăn với đối tác nước ngoài. Khi xuất hàng sang Mỹ, bất kỳ một sơ hở, chưa rõ ràng hoặc dấu hiệu sai lệch hợp đồng nào cũng có thể trở thành nguyên nhân cho một vụ kiện. Điều này không có nghĩa là giới kinh doanh Mỹ thiếu niềm tin, mà trái lại, họ đặt niềm tin vào nơi phán quyết của tòa án. Thêm nữa, họ cũng không nghĩ khởi kiện là làm mất thể diện của đối tác.

Pháp luật của nước ta, phần vì còn luộm thuộm, phần cũng vì chưa minh bạch và khó lường, đôi khi chưa khuyến khích người kinh doanh ngay thẳng. Trong nhiều năm qua, Pháp lệnh về hợp đồng kinh tế 1989 là một ví dụ điển hình cho tình trạng này.

Các quy định về hợp đồng vô hiệu của văn bản này tột đỉnh đến mức kẻ gian (và cả thẩm phán gian) có thể tùy tiện tuyên bố hợp đồng vô hiệu, bất chấp lợi ích của người ngay. Chiến tranh, sự đói nghèo, chế độ đãi ngộ mang tính bình quân dưới thời bao cấp và nhiều lý do khác đã làm cho các giá trị tích cực của Khổng giáo cũng như truyền thống văn hoá của người Việt Nam bị biến dạng, xói mòn, đôi khi nghiêm trọng. Cung cách làm ăn chộp giật, thiếu niềm tin và thiếu đoàn kết của giới doanh nhân nước ta, có lẽ một phần cũng phản ánh tình trạng xuống cấp chung của đạo đức xã hội. Thiếu niềm tin thì không thể có sức mạnh. Nếu tình trạng này kéo dài, thì các doanh nhân Việt Nam không thể học được cách tổ chức kinh doanh hiệu quả của người Nhật, người Hàn; việc thua ngay trên sân nhà và bất lực trước thị trường nước ngoài sẽ là điều khó tránh khỏi.

Một vài kết luận: Nhìn lại thành công của các nước Đông á, có thể thấy người Nhật, người Nam Hàn và người Hoa đều tìm cách khuếch trương những điểm tích cực trong văn hoá truyền thống thành một nhân tố quyết định sự thành công, nâng cao tính cạnh tranh của doanh nhân nước họ. Sự thịnh vượng của các dân tộc này có được cũng bởi doanh nhân nước họ biết đoàn kết và biết hun đúc tinh thần kinh doanh. Nếu không làm được như vậy, thì kẻ xây, người phá, chúng ta đông mà yếu, chúng ta là chủ mà phải chịu làm đầy tớ ngay trong ngôi nhà của mình. Sự liên kết để tạo nên sức mạnh của các doanh nghiệp Việt Nam phải trở thành mối quan tâm của toàn xã hội.

Luật pháp đương nhiên có thể ảnh hưởng đến tinh thần kinh doanh, bởi luật thay đổi được lệ, lệ thay đổi được hành vi, hành vi thay đổi được tinh thần con người. Chỉ tiếc rằng trong hàng nghìn năm qua, luật pháp của nước ta thay vì khuyến khích, đã kìm hãm tinh thần kinh doanh của doanh nhân. Nay muốn thay đổi, quả là một việc làm khó khăn và cần nhiều thời gian. Khổng giáo trong một thời gian quá dài chỉ được tận khai thác làm học thuyết cai trị, áp đặt quyền uy và đòi hỏi sự phục tùng, mà chưa được nghiên cứu để khuếch trương những yếu tố tích cực nhằm tạo ra sức mạnh cạnh tranh ở nước ta. Tổng công ty, tập đoàn hay các biến tướng của nó có một chức năng điều phối các nguồn lực, làm cho cạnh tranh không mang tính huỷ diệt và lãng phí, mà có một sự phân công cao độ. Các nhà hoạch định chính sách nước ta đang thí điểm mô hình công ty mẹ – công ty con, thành công của mô hình này chưa thể dự báo trước được. Tuy nhiên, chắc chắn các yếu tố văn hoá sẽ đóng một vai trò đáng kể trong việc định hình mạng lưới kinh doanh ở nước ta. Những “quan hệ” kinh doanh là

sự liên kết dựa trên niềm tin, sự đồng cảm, trách nhiệm, tương trợ và bảo vệ lẫn nhau. Ẩn sau những giá trị đó có hình bóng của trung, hiếu, tiết, nghĩa; của triết lý nhân quả, của tính cộng đồng trong con người Việt Nam. Những dây kinh doanh này góp phần bảo vệ người kinh doanh và tạo cho họ những lợi thế cạnh tranh nhất định trong một môi trường pháp luật chưa có hiệu lực cao. Pháp luật về tổ chức doanh nghiệp, huy động vốn, hợp đồng hay giải quyết kinh doanh ở nước ta chỉ có thể hiểu được trong bối cảnh văn hoá kinh doanh như vậy

b> Tính liên kết của doanh nhân Việt:

“Doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp dệt may cần liên kết với nhau để đáp ứng những đơn hàng lớn trong làm ăn với khách hàng Mỹ”. Đó là lời khuyên của Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam Vũ Tiến Lộc sau chuyến tháp tùng Thủ tướng Phan Văn Khải thăm Mỹ.

Trên thực tế Bộ trưởng Thương mại Trương Đình Tuyển đã chủ xướng kêu gọi các doanh nghiệp dệt may liên kết tạo thành các chuỗi để giành các hợp đồng lớn từ khách hàng Mỹ. Tuy nhiên rất nhiều doanh nghiệp đã không mặn mà với việc liên kết này. Để thực hiện lời kêu gọi liên kết chuỗi của Bộ trưởng Thương mại Trương Đình Tuyển, một số doanh nghiệp đã bắt tay nhau tạo thành liên kết “ảo” (không liên kết theo ngành hàng mà liên kết giữa các doanh nghiệp “chơi” với nhau để lấy quota) còn thực tế thì vẫn mạnh ai nấy làm. Dù có là thành viên của một liên kết chuỗi với mục đích ban đầu là chia sẻ những đơn hàng với nhau nhưng trên thực tế mỗi doanh nghiệp vẫn giữ kẽ những mối hàng của mình, sợ lộ thông tin sẽ bị doanh nghiệp khác có khả năng đàm phán mạnh hơn hay chỉ đơn giản như trình độ Anh ngữ trôi chảy hơn sẽ tranh thủ mất mối hàng của mình.

Qua kinh nghiệm của các nước, liên kết doanh nghiệp là một hướng đi phù hợp với sự phát triển kinh tế. Dệt may là ngành xuất khẩu mũi nhọn của Việt Nam. Trong 3 năm gần đây, ngành này đã tăng trưởng xuất khẩu trung bình 20%/năm, đạt 4,3 tỷ USD năm 2004, song trong 6 tháng đầu năm 2005, sau khi chế độ hạn ngạch được dỡ bỏ cho xuất khẩu dệt may các nước thành viên WTO, ngành dệt may Việt Nam chỉ đạt tăng trưởng 0,1%. Trước số liệu trên đã thấy rõ để tăng trưởng xuất khẩu, ngoài

những hỗ trợ của Nhà nước, chính các doanh nghiệp dệt may phải liên kết với nhau để giành những đơn hàng và thị phần lớn ở nước ngoài. Như vậy, hơn lúc nào hết đây là thời điểm doanh nghiệp dệt may Việt Nam phải tập bỏ được thói quen cố hữu của mình là mạnh ai nấy làm trước sức mạnh liên kết của các công ty, tập đoàn các nước.

Trước Trung Quốc, người Nhật, người Nam Hàn, Đài Loan, Singapore cũng đã thành công trong việc liên kết những hạt cát rời thành những đại tập đoàn, liên tục làm cho giới tư bản phương Tây kinh ngạc. Luật pháp kiểu phương Tây cho người ta quyền tài sản, quyền tự do kinh doanh, tự do lập hội, song sử dụng cái quyền đó, khuếch trương sự cần cù, tính tương ái và ý chí kinh doanh lại diễn ra theo những phong cách Châu Á. Từ 150 năm nay, cung cách kinh doanh của người Nhật, người Nam Hàn, người Trung Quốc đều có những điểm khác với phương Tây; những xứ sở này không cần nhiều luật sư, thẩm phán, không thường xuyên tranh tụng như nước Mỹ.

Triết lý sống của người Phương Đông làm cho chi phí giám sát (agency cost) không trở thành trọng tâm của doanh nghiệp dân doanh. Tương tự như vậy, sự hình thành các tập đoàn của doanh nhân Việt Nam chắc sẽ có những bản sắc riêng, mà không thể sao chép nguyên vẹn các-ten của người Đức, trust, conglomerates của người Mỹ, keiretsu của người Nhật hay cheabol của người Nam Hàn. Đâu đó cũng đã có những nhà hoạch định chính sách mơ ước tới một mô hình trong đó doanh nghiệp nhà nước là trọng tâm, còn doanh nghiệp vừa và nhỏ của tư nhân làm các vệ tinh, đầu tư vốn sở hữu đan chéo theo mô hình holding (công ty mẹ – công ty con).

Nếu một công ty chỉ có hai vợ chồng và một vài thành viên khác trong gia đình tham gia, thì các quy định của Luật doanh nghiệp 1999 về quyền của thành viên công ty, hội đồng thành viên, bảo vệ thành viên thiểu số, sẽ trở nên xa lạ và thừa thãi. Điều này cũng có thể đúng cho những công ty khác, khi các thành viên cư xử với nhau như người thân trong một gia đình lớn, pháp luật kinh doanh phải dựa vào truyền thống văn hoá dân tộc, kết hợp cái văn minh, hiện đại của pháp luật Phương Tây với triết lý sống Phương Đông. Kết hợp tư duy pháp luật dự phòng rủi ro của người Phương Tây với gốc rễ bền vững của những quan hệ 1 kinh doanh theo kiểu Phương Đông – có lẽ sẽ là phương châm chủ đạo định hướng cho người học và hành nghề luật chân chính ở nước ta.

Áp lực phải đổi mới, cải tổ, liên kết để chống lại áp lực cạnh tranh đã trở thành một đề tài nóng hổi trong thời gian vừa qua. Tuy nhiên, như đã phân tích trong phần tính cách của người Việt nam cũng như trong phần ví dụ trên, sức liên kết của người Việt nam chúng ta rất yếu. Liên kết doanh nghiệp, đó là trách nhiệm của mỗi doanh nhân Việt nam, đây là một công việc khó, **cần phải có doanh nhận nhận trách nhiệm đi tiên phong trước xã hội.**

c> Văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp chúng ta chưa hoàn thiện:

Tại sao chúng ta chưa có văn hoá doanh nghiệp hoàn thiện? Một số nguyên nhân khách quan dẫn tới tình trạng nền văn hoá doanh nghiệp trong các công ty tư nhân hiện nay còn yếu hoặc chưa hoàn thiện:

1. Văn hoá doanh nghiệp, không thể tách rời văn hoá của cộng đồng xã hội vì các thành viên của các doanh nghiệp cũng đồng thời là các thành viên của gia đình và xã hội.

Một trong những bất cập đó là chấp lượng của hệ thống giáo dục. Sản phẩm của hệ thống giáo dục là các kỹ sư, cử nhân, công nhân lành nghề mới ra trường. Phần đông họ rất thiếu kiến thức xã hội. Ý thức cộng đồng doanh nghiệp của rất nhiều người trong số họ dưới điểm trung bình. Họ có thể rất quan tâm tới bản thân, bạn bè, gia đình, thậm chí những vấn đề lớn của quốc gia, thế giới nhưng lại thờ ơ với hoặc không biết cách thể hiện sự quan tâm với sự sống còn, tồn tại hay không tồn tại, hiệu quả hay lãng phí của cái cộng đồng mà họ gắn bó suốt tám tiếng quý giá nhất của một ngày.

Điều này thật phi lý. Hệ quả của nó là nhiều master, kỹ sư, cử nhân lại làm việc kém hơn các nhân viên có bằng cấp thấp nhưng nhiệt tình trong công việc. Điều này giải thích tại sao có một số lượng lớn các kỹ sư, cử nhân thất nghiệp trong xã hội hiện nay.

2. Xã hội chưa quan tâm tới việc hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc xây dựng nền văn hóa của họ. Phần nhiều nếu có quan tâm thì đều mảy mò học hỏi của nhau. Các hiệp hội nếu có hoạt động theo kiểu hình thức. Các cơ quan quản lý nhà nước quan tâm tới doanh nghiệp ở khía cạnh tìm hiểu xem họ có trốn thuế không? Có buôn lậu không?

Hiện chưa có cơ quan nào quan tâm tới việc hỗ trợ hoạt động của các doanh nghiệp hoặc nếu có, sự hỗ trợ của họ quá vĩ mô.

Các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam hầu như không coi trọng thư tiến cử, giới thiệu của doanh nghiệp cũ nơi người lao động làm việc trước khi nộp đơn vào chỗ mình. Mặc dù khi phỏng vấn mỗi ứng viên đều nghĩ ra những lý do rất hay ho cho việc bỏ việc ở công ty cũ. Các cơ quan nhà nước cũng không coi loại giấy tờ này như một chứng chỉ có giá trị. Tập quán này tạo cho những nhân viên không được giáo dục tốt một tâm lý coi thường người lãnh đạo cũng như doanh nghiệp mà mình làm việc. Những phần tử như thế sẽ là lực cản rất lớn trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Ở Đài Loan, nếu bạn đi xin việc và muốn được công nhận là có kinh nghiệm làm việc bạn sẽ phải có Chứng chỉ nghề nghiệp và “Thư tiến cử” do cơ quan cũ của bạn cấp.

Nếu hệ thống công nghiệp và các công ty của chúng ta coi trọng việc nhận xét hồ sơ cá nhân của các Công ty tư nhân tôi tin rằng tình hình chất lượng lao động, ý thức người lao động sẽ được cải thiện rất nhiều và sẽ thuận lợi rất nhiều cho các giám đốc coi trọng vấn đề Văn hoá doanh nghiệp.

3. Bản thân các giám đốc phải là những người coi trọng việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Những người vận hành doanh nghiệp nên được hỗ trợ, đào tạo để có được một phương hướng đúng đắn khi xây dựng doanh nghiệp của mình. Tôi được biết có giám đốc muốn tạo ra sự thân tình với nhân viên đã phải dành quỹ thời gian trong ngày để đánh phỏm với nhân viên. Than ôi, một nền văn hoá doanh nghiệp quá đặc thù! Cần có sự định hướng cho các giám đốc để họ nhận thức đúng đắn vấn đề văn hoá đặc thù của doanh nghiệp để họ xây dựng những môi trường văn hoá đặc thù của doanh nghiệp nhưng không xa lạ với cộng đồng xã hội.

4. Cần phải tuyên truyền sâu rộng về văn hoá doanh thu. Người Việt Nam đã rất đoàn kết gắn bó trong đấu tranh chống lại sự nô dịch, xâm lấn của các thế lực ngoại bang nhưng truyền thống đó dường như mờ đi trong thời kỳ mở cửa. Cần có sự tuyên truyền giáo dục để khôi phục lại.

Ngay trong gia đình, nhà trường các em học sinh đã cần được giáo dục để họ hiểu rằng không thể sống tách rời cộng đồng. Bên cạnh xã hội rộng lớn và môi trường gia đình thân thương họ phải biết tôn trọng cộng đồng nhỏ nơi họ sẽ làm việc

là các công sở hoặc doanh nghiệp. Các bậc làm cha mẹ không nên đem các câu chuyện bực mình nơi công sở về nhà kể cho con cái nghe khi họ chưa đủ trưởng thành. Đừng để những bức xúc với đồng nghiệp, xếp, công việc, khách hàng ảnh hưởng tới tâm hồn non nớt của các em để rồi các em sẽ lớn lên với những tư duy lệch lạc trong đầu.

2.4.5 Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nhân

a> Phong cách lãnh đạo

Nhiều nhà quản lý muốn đi tìm cho mình một phong cách quản lý hoàn hảo để áp dụng với tất cả các nhân viên của mình? Đừng phí công lựa chọn bởi tất cả các chuyên gia quản lý hàng đầu đều đi đến thống nhất rằng, không có phong cách nào là tốt nhất. Thực tế, việc quản lý hiệu quả đòi hỏi nhiều phong cách quản lý khác nhau.

Cách tiếp cận như vậy gọi là "lãnh đạo theo tình huống". Hiệu quả của việc quản lý dưới góc độ một nhà quản lý (chứ không đo dưới góc độ hiệu quả công việc) được quyết định không phải bởi phong cách nhà quản lý đó ưa thích mà bởi sự phù hợp của phong cách quản lý với nhu cầu của nhân viên.

Lãnh đạo theo tình huống bao gồm việc sử dụng 4 phong cách quản lý khác nhau

- **Quản lý kiểu hướng dẫn** : Với phong cách này, nhà quản lý sẽ hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết quyết định. Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt. Tuy nhiên, nếu nhà quản lý chỉ sử dụng một phong cách này thì sẽ trở thành tiêu tiết, độc đoán.

- **Quản lý kiểu tư vấn, hay kiểu "ông bầu"** : Với phong cách này, nhà quản lý sẽ liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề và tham gia vào quá trình ra quyết định. Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc với từng cá nhân. Phong cách này thích hợp khi nhân viên không còn là những người mới đối với công việc nhưng cũng chưa đủ kỹ năng hoặc sự tự tin về khả năng thực hiện công việc của mình

- **Quản lý kiểu hỗ trợ** : Nhà quản lý sử dụng phong cách này khi nhân viên của anh ta đã có khả năng thực hiện một công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin. Theo phong cách này, nhà quản lý như là nơi để nhân viên nêu ra những lo ngại và để bàn bạc về những khó khăn. Tuy nhiên, thay vì giải quyết hộ họ những khó khăn đó, nhà quản lý chỉ hỗ trợ họ. Làm như vậy sẽ tăng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.

- **Phong cách phân cấp hay uỷ quyền** : Bạn sử dụng phong cách này với những nhân viên có cả kỹ năng và sự tự tin trong khả năng thực hiện một công việc. Xét trên nhiều góc độ, nhân viên như vậy tự quản lý mình và chỉ yêu cầu ở bạn những mục tiêu hoặc dự án mới, hoặc khi cần sự trợ giúp ở bạn. Tuy nhiên, cần nhớ rằng, nếu bạn sử dụng phong cách này trước khi nhân viên đã sẵn sàng trong công việc thì họ có thể cảm thấy rằng, bạn đã bỏ rơi họ.

b> Kỹ năng giao tiếp.

Một nghiên cứu mới được tiến hành ở Mỹ đối với 20.000 người phỏng vấn cho thấy: lý do số 1 làm cho người ta rời bỏ công việc chính là "cách đối xử không tốt của ông chủ". Nói cách khác, đó là vì họ đã gặp phải những ông chủ tồi. Một trong những nguyên nhân được nêu lên nhiều nhất là do... kỹ năng giao tiếp kém. Người ta thường được khuyến khích để hoàn thành tốt công việc ở nơi làm việc, nhưng không có một đánh giá nào về kỹ năng giao tiếp của họ. Nếu bạn không thể nói lưu loát trong những cuộc họp, thì bạn đã mất đi sự tin nhiệm và tin cậy mà một nhà quản lý cần có. Hay nói đơn giản là nếu bạn không phải là một người biết truyền đạt có hiệu quả, thì có lẽ bạn không nên làm ông chủ. Vậy làm thế nào để các nhà quản lý ngày nay truyền đạt tốt, kể cả sử dụng e-mail?

Dưới đây là vài điểm cần thiết mà các chuyên gia đã tổng kết đáng để lưu ý.

+ Cần phải chú ý lắng nghe.

Quan tâm đến những người làm công . Điều này mới nghe có vẻ đơn giản, nhưng đó

là lời phàn nàn phổ biến và cũng là ý kiến của nhiều chuyên gia về nguồn con người. Họ nhấn mạnh nhiều nhất trong các cuộc hội thảo của các nhà quản lý là "học cách lắng nghe sao cho tốt hơn". Có câu chuyện về một ông chủ đã chống tay dưới cằm và lắng nghe chăm chú bất cứ ai nói. Nhưng nếu nhìn kỹ, thì ra mắt ông ta đã nhắm mắt lại dưới cặp kính màu. Ông ta thường dùng các cuộc họp để tranh thủ ngủ một giấc ngắn.

+ Dành thời gian cho những người làm.

Thường xuyên nên có những cuộc gặp từng người - thành viên đội công tác - là rất quan trọng. Nếu họ làm việc ở nơi xa, thì gặp qua điện thoại. Nếu bạn không thể gặp hàng tuần, thì ít ra cũng phải gặp một tháng hai lần, và đừng có gọi điện thoại cho ai trong khi đang gặp nhau, trừ phi cực kỳ cần thiết. Điều này chứng tỏ cho những người làm biết rằng họ luôn được ông chủ chú ý. Nên nói về con đường nghề nghiệp của họ và bạn hình dung họ đang phát triển công việc ra sao. Mặt khác, những người lao động cũng cần nhận thấy những sức ép thời gian của ông chủ.

+ Nêu ra một thông điệp nhất quán về những giá trị của bạn.

Nhận biết rõ bạn là ai và bạn đại diện cho những gì, điều đó có thể giúp cho những người làm của bạn có những quyết định tốt hơn của chính họ (hoặc ít ra là những quyết định mà bạn sẽ vừa lòng hơn).

+ Cần có thông tin phản hồi thường xuyên, tránh những bất ngờ.

Những người làm công trước hết không nên biết về những vấn đề công việc hoàn thành có ý nghĩa trong một đánh giá hàng năm. Mà họ nên sẵn sàng trước để đối mặt cho tốt (và càng nhân đạo càng tốt) rằng có những điều mà họ cần cải tiến.

+ Cần gây được ấn tượng và có kết quả khi nói với các nhóm.

Tại đây, không phải là nói với Phòng thương mại địa phương - mặc dù điều đó cũng tốt - nhưng tác giả muốn nói đến các nhóm người làm công. Nếu bạn không thể nói lưu loát trong những cuộc họp, thì bạn đã mất đi sự tín nhiệm và tin cậy mà một nhà quản lý cần có. Hãy học để biết cách nói ngắn gọn nhưng có sức thuyết phục. Và

cũng phải hiệu quả như thế khi bạn viết e-mail cho nhóm.

+ Đừng che giấu đằng sau e-mail.

Phần lớn những vấn đề tế nhị phải được thảo luận với cá nhân. Hầu hết những mâu thuẫn phải được giải quyết với cá nhân, hoặc ít ra phải bằng điện thoại, khi đã dính líu đến những xúc động thì e-mail cũng trở thành cỗ xe không còn phù hợp để truyền tin và giao tiếp. Và e-mail cũng chẳng bao giờ là một phương pháp thích hợp để nói với ai đó rằng anh hay chị đã bị sa thải. Tuy nhiên, e-mail vẫn là một công cụ truyền đạt quan trọng, bởi vậy đây là những lời khuyên làm thế nào để truyền đạt thông tin bằng e-mail được tốt nhất.

+ Có được sự đánh giá của chính bạn.

Bạn nên tìm thông tin phản hồi từ những người làm về kết quả công việc của bạn với tư cách là một giám đốc. Điều đó sẽ làm cho bạn trở thành ông chủ tốt hơn và cũng khiến nhân viên cấp dưới của bạn khâm phục hơn. Bạn có bao giờ khẩn khoản yêu cầu một thông tin phản hồi như thế chưa? Những công ty càng lớn (như Microsoft) đều có những hình thức phản hồi thông tin về giám đốc hàng năm và đều được trả lời thoả đáng.

Tuy nhiên, đừng làm việc này qua e-mail mà phải gặp trực tiếp một người để nghe họ về một vấn đề riêng hoặc có liên quan đến phong cách quản lý của bạn. Hãy cố gắng làm cho người ta hết bực tức hay tiêu tan nghi ngờ càng nhiều càng tốt, cộng với chút hài hước để giữ cho không khí không bao giờ căng thẳng. Bạn cần thành thật trong cách quan tâm về những gì mà anh ấy hay chị ấy đang nói. Điều đó có thể khó chịu cho bạn nhưng thậm chí có thể còn khó chịu hơn nếu người ta không nói ra. Và kết quả cuối cùng thường có thể tạo nên một mối quan hệ tốt hơn.

Điều tốt nhất cho bạn là duy trì được đối thoại, đừng làm cho người lao động ấm ức trong lòng. Rồi thời gian qua đi, họ sẽ đủ tin bạn để có thể kể cho bạn nghe một điều còn giữ kín và giải bày tâm sự với bạn.

+ Hành động qua thông tin phản hồi của người làm.

Bạn xử sự ra sao khi một người làm chỉ trích bạn? Bạn hãy lắng nghe những gì mà người ta phải nói, hỏi những câu hỏi ở nơi thích hợp tiếp nhận những gợi ý của họ về việc bạn có thể cải tiến như thế nào rồi sau đó hứa suy xét nó.

Bạn có thể không đồng ý với mọi điều người ta nói, ít ra là ban đầu. Thế nhưng hãy tiếp thu nó để suy nghĩ cho thận trọng. Bởi vì phản ứng ban đầu của bạn có thể thủ tiêu hết tất cả những thông tin phản hồi. Nên nói với người phê bình rằng bạn sẽ dành thời gian để suy nghĩ kỹ những điều chỉ trích này và trả lời cho họ sau. Cơ hội là bạn sẽ đánh giá đúng những gì mà những người làm phải nói, cho dù - sau khi đã mất nhiều thời gian để suy nghĩ về chuyện này - bạn vẫn không đồng ý. Hãy gặp lại người đó và hứa làm những gì bạn cảm thấy cần thiết để đề cao mối quan hệ.
(TBKT)

c>Tính cách doanh nhân.

+ Kiên trì: Tiến hành các hoạt động khác nhau hoặc lặp lại để vượt qua những trở ngại trong kinh doanh. Không từ bỏ sau lần thất bại lần đầu để giải quyết vấn đề. Hy sinh cá nhân hoặc thực hiện các cố gắng phi thường để hoàn thành công việc. tiếp tục giữ vững lập trường của mình trước đối thủ hoặc những dấu hiệu ít có thành công ở phút ban đầu.

+ Chấp nhận rủi ro: Có khả năng chấp nhận những gì mà mình cho là những rủi ro vừa phải. Thường nên có một biện pháp thích ứng cho những tình huống có yếu tố rủi ro. Tính toán rủi ro trong các quyết định kinh doanh.

+ Tự tin: Hiểu chính bản thân mình và tin tưởng chắc chắn vào chính mình và khả năng của chính mình. Thể hiện sự tự tin trong khả năng của bạn để hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn hoặc đáp ứng những thử thách.

d> Tri thức doanh nhân.

Có hai khối kiến thức mà mỗi doanh nhân cần phải có. Một là kiến thức kỹ năng chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp. Hai là kiến thức tổng quát về doanh nghiệp, ngành, các hoạt động liên quan, kiến thức về môi trường kinh doanh, pháp lý, chính trị, kinh tế và xã hội, các kiến thức về môi trường kinh doanh quốc tế và các xu hướng

phát triển chủ đạo. Cần lưu ý kiến thức là khái niệm động, nó luôn thay đổi, do đó nhà quản lý phải liên tục cập nhật và chủ động trong tích lũy kiến thức.

“Học tập suốt đời” đã trở thành một phẩm chất quan trọng của mỗi nhà quản lý. Học tập không nhất thiết từ nhà trường mà có thể từ tất cả mọi nơi như tự học, học từ bạn bè, học từ kinh nghiệm, học từ các khóa huấn luyện ngắn hạn... Hiện nay, văn hóa học tập trong các doanh nghiệp và doanh nhân ở VN ta chưa mạnh. Một số thì thiên về khoa cử bằng cấp, một số lớn khác thì chạy theo sự vụ hằng ngày mà bỏ bê việc tích lũy kiến thức.

e> Đạo đức doanh nhân

Nói đến đạo đức là nói đến cách ứng xử, thái độ của doanh nhân đối với các chủ thể khác, đạo đức có thể được hiểu theo các khía cạnh khác nhau, nhưng để làm sang tỏ hơn phần đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội, tôi phân tích đạo đức doanh nhân theo các khía cạnh sau:

+ Trách nhiệm đối với khách hàng

Chào bán sản phẩm có chất lượng tốt với giá cả phải chăng. Phải trung thực với khách hàng của bạn, đảm bảo có các dịch vụ sau bán hàng, có khả năng bảo hành sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và bảo đảm mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Trong một nền kinh tế lành mạnh, khách hàng phải được tôn trọng không chỉ với ý nghĩa là những người trả tiền để mua hàng hoá, dịch vụ. Doanh nhân phải có trách nhiệm đối với hàng hoá, dịch vụ và bảo vệ khách hàng, coi đó không chỉ như nghĩa vụ hợp đồng mà còn là nghĩa vụ đạo đức.

+Trách nhiệm với nhân viên

Những người làm việc tốt có thể là tài sản tốt nhất trong doanh nghiệp của bạn. Bạn có thể tăng cường sự đóng góp của người lao động bằng cách chăm sóc họ tốt hơn và đảm bảo sự bền vững cho gia đình của họ. Động cơ của người lao động là có việc làm đảm bảo, được đào tạo tay nghề trong công việc, và được trả đầy đủ tiền công xứng đáng.

+Trách nhiệm đối với xã hội

Xã hội phụ thuộc vào nền tảng kinh tế để nâng cao mức sống. Điều đó còn phụ thuộc vào sự đóng góp của bạn. Tỉnh hay khu vực (huyện, thị) đóng góp để có tài chính cho trường học của những đứa trẻ con cái của bạn, bệnh viện cho gia đình bạn, vận tải và cơ sở hạ tầng giao thông liên lạc, hệ thống cấp nước sạch, và sự đảm bảo an ninh xã hội cho gia đình của bạn.

+Trách nhiệm đối với môi trường tự nhiên.

Môi trường tự nhiên không có khả năng tự bổ sung. Tất cả những gì chúng ta phá huỷ, tất cả những gì mà chúng ta lãng phí do thiếu hiểu biết hoặc không hiểu biết đã làm mất đi hàng trăm năm hoặc sẽ là mãi mãi. Mỗi một cây xanh góp vào không khí cho chúng ta đang hít thở và trong bầu khí quyển mà thế hệ mai sau sẽ cùng hít thở.

+Các quan hệ trong nội bộ cộng đồng doanh nhân, đối thủ cạnh tranh

Hoạt động kinh doanh đòi hỏi các doanh nhân nâng cao vai trò cạnh tranh, và đó chính là động lực để nâng cao hiệu quả của nền kinh tế. Nhưng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không thể là thứ cạnh tranh bằng mọi giá. Quá trình cạnh tranh phải lành mạnh, dựa trên cơ sở các quy định pháp luật .

Cạnh tranh trong thương trường, người Việt thường tìm cách hạ nhau, coi thành công của người khác là thiệt hại của mình; như bầy cua trong rọ, cứ kẹp nhau để rồi kết quả là không con nào ra khỏi rọ được. Người Hoa Kỳ có châm ngôn làm ăn đại ý rằng: "Cạnh tranh là tự cải tiến sản phẩm của mình chứ không phải bỏ thuốc độc vào hàng của người khác.". Người Nhật thì chủ trương: "Khách là nhất. Khách nuôi nhân viên chứ không phải chủ, phải làm sao cho vừa lòng khách

+Quan hệ với các tổ chức xã hội và các tầng lớp xã hội khác

Bên cạnh các hoạt động kinh doanh thuần túy, các doanh nhân, với tư cách là những người có tiềm lực về vật chất trong xã hội cần phải có trách nhiệm đóng góp vào các hoạt động chung. Doanh nhân phải đóng thuế một cách đầy đủ và minh bạch, đồng thời tùy theo khả năng mà tham gia các hoạt động từ thiện hoặc trở thành các nhà Mạnh Thường Quân trong các hoạt động xã hội khác. Cần phải hiểu rằng đó cũng là

các nhà đầu tư dài hạn. bởi lẽ một xã hội phát triển Ổn định và phồn vinh, có trình độ tổ chức và văn hoá cao chính là điều cần thiết để kinh doanh thuận lợi.

2.4.6 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp Việt Nam

Trong thời gian vừa qua hội nhập kinh tế quốc tế là quá trình vừa hợp tác vừa đấu tranh và cạnh tranh, vừa có nhiều cơ hội và không ít thách thức. Điều này đã mang lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội cũng như thách thức mới cùng với những "luật chơi" mới. Một trong những luật chơi mới đó là thực hiện "Trách nhiệm của Xã hội của Doanh nghiệp" liên quan đến một số nội dung chủ yếu thuộc lĩnh vực lao động và môi trường, thông qua những "Bộ Quy tắc Ứng xử" (Code of Conduct viết tắt CoC).

Các doanh nghiệp Việt nam thực hiện các đơn hàng cho các đối tác Mỹ về dệt may, gỗ... phải thực hiện các quy định về trách nhiệm xã hội theo các bộ quy tắc ứng xử của các khách hàng. Hầu như các khách hàng đều yêu cầu doanh nghiệp phải thực hiện hoặc cam kết thực hiện thì mới đặt hàng.

Vậy những bộ tiêu chuẩn này là gì, mục đích để hình thành các tiêu chuẩn này?

Đối với một số nước tư bản phát triển thì các nghiệp đoàn của người lao động rất lớn mạnh và có ảnh hưởng rất lớn đối với các chủ sử dụng lao động. Ngoài ra hệ thống báo chí phát triển ở mức cao. Nếu chủ sử dụng lao động có hành vi sử dụng không đúng đối với người lao động như phân biệt đối xử, làm thêm giờ... sản phẩm của họ sẽ bị người tiêu dùng tẩy chay. Chính vì vậy các khách hàng Mỹ đặt ra các tiêu chuẩn về quy tắc ứng xử và yêu cầu nhà cung cấp thực hiện.

Nội dung bộ quy tắc ứng xử có thể gồm các phần sau (tương tự tiêu chuẩn SA 8000).

1. Lao động trẻ em;
2. Lao động cưỡng bức;
3. An toàn và vệ sinh lao động;
4. Tự do hiệp hội và quyền thoả ước lao động tập thể;
5. Phân biệt đối xử;
6. Xử phạt;

7. Giờ làm việc;
8. Trả công;
9. Hệ thống quản lý.

Lợi ích của các bên khi thực hiện trách nhiệm xã hội:

- Đối với bên mua :

- + Bảo vệ thương hiệu không bị xã hội chỉ trích;
- + Nâng cao uy tín của sản phẩm một cách bền vững; mở rộng thị trường và ưu thế về giá cả;
- + Được tham gia các chương trình đầu tư vì Trách nhiệm xã hội ;

- Đối với bên bán :

- + Duy trì hoặc ký thêm hợp đồng;
- + Tăng năng suất và chất lượng sản phẩm;
- + Giảm số công nhân bỏ việc;
- + Tăng uy tín xã hội để dễ dàng hoạt động hơn.

Cùng với lợi ích này, theo Nigel Twose, lợi ích về phát triển cũng rất rõ nhờ cải thiện các tiêu chuẩn lao động, cụ thể là:

- + Tăng chất lượng cuộc sống và cải thiện sức khoẻ cho người lao động và gia đình họ;
- + Là công cụ hỗ trợ để thực hiện tốt hơn luật pháp lao động;
- + Tăng khả năng cạnh tranh quốc gia.

Những điểm cần lưu ý khi áp dụng Trách nhiệm xã hội:

Thực hiện "Trách nhiệm xã hội của Doanh nghiệp Việt Nam" là sự cần thiết khách quan trong quá trình hội nhập, tuy nhiên đây là vấn đề rất mới và trên thực tế nhiều khi có sự nhận thức và vận dụng rất khác nhau. Bởi vậy, theo nghiên cứu của các chuyên gia Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, để áp dụng Trách nhiệm xã hội vào các doanh nghiệp Việt Nam cần thiết phải có nhận thức đúng và lưu ý các điểm sau:

1. Trước hết cần khẳng định là việc gắn tiêu chuẩn lao động với thương mại quốc tế đã không được thừa nhận tại WTO cũng như các diễn đàn quốc tế khác. Bởi vậy, các CoC không phải là các công ước quốc tế, cũng không phải thoả thuận giữa chính

phủ với chính phủ mà chỉ là thoả thuận giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (bên bán và bên mua hàng hoá, dịch vụ).

2. Các CoC không thay thế, không đứng trên luật quốc gia. Việc thực hiện các CoC ở bất cứ quốc gia nào phải phù hợp với luật quốc gia và hỗ trợ việc thực hiện luật quốc gia.

3. Phần lớn nội dung của CoC dựa trên các công ước và thông lệ quốc tế (ví dụ ILO) và luật quốc gia. Tuy nhiên vấn đề quan trọng ở các CoC là đưa ra cách thức quản lý, theo dõi, kiểm tra và đánh giá việc thực hiện những quy định này (các công ty bạn hàng hay công ty đánh giá độc lập).

4. Việc thực hiện các CoC là tự nguyện, hoàn toàn không mang tính bắt buộc. Tuy nhiên, có thể một công ty bạn hàng nước ngoài nào đó quy định việc thực hiện một bộ CoC nào đó là bắt buộc để có thể ký kết hợp đồng thương mại thì đó là quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, không phải là sự bắt buộc từ phía chính phủ sở tại cũng như chính phủ nước nhập hàng.

5. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được quy định trong các CoC được hiểu là trách nhiệm của doanh nghiệp đối với *toàn xã hội* thông qua sản phẩm của mình. Đây là việc làm thường xuyên, liên tục, chủ yếu ngay tại nơi làm việc. Đó cũng chính là quá trình chuyển từ mối quan tâm thuần túy đến *tăng trưởng* của mỗi doanh nghiệp, của mỗi nền kinh tế sang mối quan tâm đến sự phát triển mà mỗi doanh nghiệp đóng góp vào sự phát triển chung của xã hội.

6. Việc thực hiện các quy định thể hiện thể hiện Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong các CoC là một khoản chi phí mang tính cất đầu tư của doanh nghiệp, được thực hiện trước và trong khi làm ra sản phẩm, chứ không phải là một đóng góp của doanh nghiệp mang tính chất nhân đạo, từ thiện được *trích ra từ lợi nhuận* của doanh nghiệp sau khi đã bán sản phẩm.

7. Nếu CoC được hiểu đúng và thực hiện đúng, phù hợp với luật pháp quốc gia thì việc thực hiện CoC chính là một việc làm mà các bên đều có lợi: *thứ nhất* là uy tín và tính cạnh tranh của doanh nghiệp được tăng lên; *thứ hai* là quyền lợi và nhân phẩm của người lao động được bảo đảm tốt hơn; và *thứ ba* là việc thực hiện luật pháp quốc gia cũng được tốt hơn, tính cạnh tranh của cả nền kinh tế cũng cao hơn, môi trường đầu tư tốt hơn.

8. Việc thực hiện Trách nhiệm xã hội chính là việc cụ thể hoá một số quy định chính của Bộ luật Lao động và một số văn bản luật pháp khác chứ không đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải lấy chứng chỉ nào đó. Việc đi lấy một chứng chỉ của một bộ tiêu chuẩn cụ thể nào đó sự lựa chọn và tự quyết định của doanh nghiệp trong quan hệ với bạn hàng.
9. Cơ sở luật pháp, hệ thống thiết chế của Việt Nam có thể thực hiện được mục tiêu của các CoC sao cho phù hợp với luật pháp của Việt Nam và hài hoà lợi ích của các bên tham gia.

Doanh nghiệp sản xuất bán trực tiếp hay thương mại áp dụng CoC như thế nào?

Về nguyên tắc các quy định CoC tương tự như luật lao động Việt nam, tuy nhiên điểm khác biệt là CoC được tổ chức tương tự như mô hình của tiêu chuẩn ISO 9000, do vậy việc áp dụng các CoC này (hoặc theo tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội SA 8000), giúp cho DN hoạch định đầy đủ các quy định, quy trình mà mình phải thực hiện nhằm thực hiện đúng theo yêu cầu của luật lao động cũng như là công cụ để kích thích người lao động một cách chuyên nghiệp.

Tám gương doanh nhân Việt

Một hình ảnh doanh nhân và văn hoá doanh nhân đã đi vào lịch sử nước Việt như một biểu tượng mà chúng ta không thể không nhắc đến đó là nhà tư sản dân tộc Bạch Thái Bưởi.

Ông sinh năm 1874 trong một gia đình nông dân nghèo họ Đỗ. Cha mất sớm nên từ nhỏ ông đã phải giúp mẹ sinh sống bằng nghề bán rong. Thấy ông thông minh và lanh lợi, một hào phú họ Bạch nhận ông làm con nuôi và đổi sang họ Bạch. Bạch thái Bưởi được đi học quốc ngữ, tiếng Pháp rồi đi làm chân ký lục (nhân viên thư ký) cho một hãng buôn của người Pháp ở phố Tràng Tiền (Hà Nội), sau đó sang làm cho một hãng thầu công chính. Năm 21 tuổi, ông được Phủ thống sứ Bắc Kỳ chọn làm người giới thiệu sản phẩm hàng Việt Nam tại hội chợ Bordeaux (năm 1895). Qua đó, giúp cho Bạch Thái Bưởi học được cách tổ chức, quản lý sản xuất kinh doanh và tiếp xúc với các thiết bị máy móc hiện đại.

Khi thực dân Pháp xây dựng cầu Long Biên, Bạch Thái Bưởi làm Giám đốc cho công trình này. Nhận thấy người Pháp đang cần gỗ rất lớn trong việc mở đường sắt nối liền Bắc Nam, Bạch Thái Bưởi đã cùng một số người Pháp hùn vốn làm đại lý cung cấp tà vẹt gỗ cho Sở Hoả xa Đông Dương. Sau 3 năm kinh doanh, ông đã thu được số tiền lời trên mấy vạn đồng. Thấy làm ăn hiệu quả, Bạch Thái Bưởi đứng ra kinh doanh độc lập nhưng thời gian đầu ông thất bại trong việc buôn bán gỗ. Không chịu lùi bước trước khó khăn, Bạch Thái Bưởi chuyển sang mở hiệu cầm đồ ở Nam Định. Mặc dù ở lĩnh vực này có sự cạnh tranh mạnh mẽ của giới thương nhân người Hoa sống tại đây nhưng hiệu cầm đồ của ông vẫn phát triển mạnh, thu được nhiều lợi nhuận.

Trên đà phát triển đó, Bạch Thái Bưởi chuyển sang lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sông rồi từ đó trở thành doanh nhân lớn. Năm 1909 ông thuê lại 3 chiếc tàu Phi Phụng, Phi Long và Khoái Tử Long của hãng tàu A.R. Marty của Pháp để chạy hai tuyến vận tải đường thuỷ Nam Định - Hà Nội và Nam Định - Bến Thuỷ (Vinh). Vào thời điểm này ông thật sự bắt đầu phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt của những đối thủ nặng ký nhất người Pháp và người Hoa có thể lực mạnh, tiềm năng vốn và giàu kinh nghiệm. Giới kinh doanh người Hoa và người Pháp đã có lúc phải kết hợp để âm mưu đánh bại Bạch Thái Bưởi. Trong thế cạnh tranh không cân sức, Bạch Thái Bưởi đã biết vươn lên bằng việc sử dụng sức mạnh tinh thần dân tộc để thắng lại đối phương trên thương trường. Ông đã vận động, kêu gọi mọi người ủng hộ công cuộc kinh doanh của người Việt. Bạch Thái Bưởi đã thành công và thắng lợi. Đội tàu của ông không những vượt qua "sóng gió" mà còn nỗ lực bởi sự bổ sung của những đội tàu của công ty Pháp, Hoa không còn khả năng kinh doanh do bị đánh bại và phá sản.

Năm 1915, Bạch Thái Bưởi đã quyết định mua lại xưởng sửa chữa và đóng tàu của A.R. Marty, một trong những xưởng đóng tàu đầu tiên của Pháp ở Hải Phòng. Sau 7 năm kể từ khi bước vào lĩnh vực kinh doanh đường thuỷ, ông đã tạo dựng được một công ty hàng hải lừng danh mang tên "Giang Hải Luân thuyền Bạch Thái Bưởi Công ty" với biểu tượng là lá cờ hiệu màu vàng có hình chiếc mỏ neo và ba ngôi sao đỏ. Công ty của ông hoạt động theo một chu trình khép kín từ đóng tàu, chạy tàu và sửa chữa tàu với nhiều chi nhánh ở khắp nơi. Sang năm 1917, hãng Deschwenden của Pháp tiếp tục bị phá sản, Bạch Thái Bưởi tiếp tục mua lại 6 chiếc tàu của hãng này làm cho

công ty hoạt động ngày càng lớn mạnh. Bên cạnh đó, ông còn làm rạng danh ngành hàng hải Việt Nam bởi ngày 7-9-1919 con tàu Bình Chuẩn hoàn toàn do người Việt thiết kế và thi công với chiều dài 42m, rộng 7,2m, cao 3,6m trọng tải 600 tấn, động cơ ComPound 450 mã lực vận tốc 8 hải lý/giờ đã đi từ Hải Phòng, cập cảng Sài Gòn ngày 17-9-1920 trong sự đón chào nồng nhiệt của giới thương nhân và người dân Sài Gòn.

Từ chỗ còn non kém về kinh nghiệm, thiếu vốn về vốn của những năm đầu khi bước vào kinh doanh thì đến những năm 20 của thế kỷ XX, Công ty của Bạch Thái Bưởi đã lớn mạnh và khẳng định vị thế của mình với hơn 40 chiếc tàu, xà lan chạy khắp các tuyến đường sông Bắc Kỳ và các lãnh thổ lân cận như Hồng Kông, Trung Quốc, Nhật Bản. Số lượng nhân viên trong công ty của Bạch Thái Bưởi ngày một nhiều, có lúc lên tới 2500 người. Ông đã được giới tư sản đương thời tặng biệt danh là "Chúa sông Miền Bắc" Ngoài sự thành công ở lĩnh vực đường thủy, Bạch Thái Bưởi còn thành công ở cả lĩnh vực khai thác hầm mỏ để Bạch Thái Bưởi trở thành "Vua mỏ nước Việt". Cùng với sự thành công trên thương trường kinh doanh, Bạch Thái Bưởi còn có đóng góp lớn vào lĩnh vực văn hóa dân tộc. Ông đã cho xây nhà in Đông kinh ấn quán (sau nhường lại cho người em rể là Lê Văn Phúc quản lý) và xuất bản tờ báo Khai Hoá, góp phần nâng cao dân trí, cổ động phong trào thực nghiệp và đặc biệt chú ý việc bảo vệ quyền lợi cho nền công thương Việt Nam. Mặc dù sống giữa thời kỳ bị thực dân Pháp chèn ép nhưng doanh nhân Bạch Thái Bưởi, với tinh thần dân tộc làm nên sự thành công vang dội cho giới thương nhân Việt Nam trên thương trường. Ông mất năm Mậu Thân (1932), mộ táng tại vùng mỏ Đông Triều, nơi ông đã từng khai thác mỏ than. Khi ông mất, học giả Ứng Hoà Nguyễn Văn Tố viết trên tạp chí Đông Thanh, gọi ông là: "Bậc anh hùng kinh tế thứ nhất trong kinh tế giới nước nhà".

Bạch Thái Bưởi là một doanh nhân có tấm lòng nồng nhiệt đối với các hoạt động văn hoá xã hội. ông là một trong những sáng lập viên và là một trụ sở đắc lực của Hội Khai Trí Tiến Đức, và nhiều năm được cử làm Phó Hội trưởng. Nhiều nhân sĩ Bắc Hà danh tiếng đương thời đều là chỗ bạn bè với Bạch Thái Bưởi như: Giá Sơn Kiều Oánh Mậu, Đông Châu Nguyễn Hữu Tiến, Tản Đà Nguyễn Khắc Hiếu... mà trong văn thơ của họ vẫn vang lên dư âm và hình bóng của những cuộc luận đàm, xướng họa. Sau đây là các bài học về văn hoá doanh nhân mà Bạch Thái Bưởi để lại

cho hậu thế:

- **Sử dụng sức mạnh và tinh thần đoàn kết dân tộc để thắng lại đối phương trên thương trường.**
- **Sử dụng logo và các khẩu hiệu hoặc tên sản phẩm gợi lại lịch sử và tinh thần Việt Nam.**
- **Cổ súy cho văn hoá, góp phần nâng cao dân trí, cổ động cho sự phát triển của các ngành nghề và bảo vệ cho nền công thương Việt Nam.**

2.5 Yếu tố cấu thành của văn hoá DN:

Có nhiều cách để phân VHDN thành các yếu tố khác nhau như vật thể, phi vật thể, giá trị... Tuy nhiên trong cuốn sách này, tôi đồng ý phân VHDN như quan điểm của Schein thành các yếu tố: Những quá trình và cấu trúc hữu hình của DN, những giá trị được chấp nhận và những quan niệm chung.

Lý do của việc phân chia này do văn hoá DN phục vụ hai chủ thể chính là chủ thể bên ngoài và chủ thể bên trong. Chủ thể bên ngoài là khách hàng, nhà cung cấp, người lao động... Chủ thể bên trong là nhà quản trị, nhân viên công ty... Việc phân loại như vậy sẽ giúp chúng ta hiểu rõ bản chất cũng như các biện pháp để xây dựng VHDN.

2.5.1 Những quá trình và cấu trúc hữu hình của DN:

Đó là những cái dễ nhìn thấy, nghe thấy, cảm nhận được khi tiếp xúc với doanh nghiệp, đây là những biểu hiện bên ngoài của hệ thống văn hoá doanh nghiệp. Những yếu tố này được phân thành các phần như:

Những quá trình và cấu trúc hữu hình gồm: các vật thể hữu hình và gồm các giá trị hữu hình. Các vật thể hữu hình (như văn phòng, bàn ghế, tài liệu...) là môi trường mà nhân viên làm việc. Chúng có ảnh hưởng trực tiếp lên phong cách làm việc, cách ra quyết định, phong cách giao tiếp và đối xử với nhau. Ví dụ: điều kiện làm việc tốt hơn thì việc giao tiếp cũng sẽ thuận lợi hơn... Các giá trị hữu hình như: phong cách giao tiếp, ứng xử (những giá trị hữu hình khác là do người bên ngoài không nhìn thấy được như phong cách lãnh đạo...).

Các vật thể hữu hình (như văn phòng, bàn ghế, tài liệu...) là môi trường mà nhân viên làm việc. Chúng có ảnh hưởng trực tiếp lên phong cách làm việc, cách ra quyết

định, phong cách giao tiếp và đối xử với nhau. Ví dụ: điều kiện làm việc tốt hơn thì việc giao tiếp cũng sẽ thuận lợi hơn...

Còn môi trường nhân văn bên ngoài chính là hành vi, cách ứng xử của chủ thể quản lý doanh nghiệp (giám đốc) đối với khách hàng, đối tác, đối thủ cạnh tranh, thị trường, luật pháp, môi trường và yếu tố văn hoá dân tộc. Với mỗi hành vi, cách ứng xử khác nhau sẽ có kết quả khác nhau.

Môi trường nhân văn bên trong của doanh nghiệp sẽ tạo ra nguồn lực nội sinh của doanh nghiệp, tạo ra bản sắc riêng của doanh nghiệp. Còn môi trường nhân văn bên ngoài của doanh nghiệp sẽ tạo hướng phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, xây dựng văn hoá doanh nghiệp ngày càng trở thành cấp thiết cho mọi doanh nghiệp, đặc biệt trong quá trình hội nhập ở nước ta. Văn hoá doanh nghiệp không phải tự nhiên mà có, phải trải qua cả một quá trình xây dựng. Quá trình này dài hay ngắn hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức của xã hội và trước tiên là những người làm nghề giám đốc ở các doanh nghiệp.

Đặc điểm của những yếu tố này là dễ nhận thấy nhưng khó nhận biết giá trị, ý nghĩa đích thực bên trong. Tuy vậy, những giá trị này có thể tạo cho người tiếp xúc những nhận xét đánh giá ban đầu cũng như người ta thường nói: trông mặt bắt hình dong là vậy.

Những quá trình và cấu trúc hữu hình này bao gồm:

- a> Kiến trúc của Doanh nghiệp bao gồm các yếu tố như mặt bằng, cổng, cây cối, quây, bàn ghế, lối đi, nhà xưởng, các bức tranh, bằng khen... tất cả được sử dụng tạo cảm giác thân quen với khách hàng, nhân viên cũng như tạo môi trường làm việc tốt nhất cho nhân viên. Kiến trúc chức năng lịch sử về sự hình thành và phát triển của tổ chức, trở thành biểu tượng cho sự phát triển của tổ chức, ngôi nhà của toàn thể nhân viên công ty.
- b> Sản phẩm: giống như nền văn minh lúa nước, chúng ta chưa nói đến tốt xấu nhưng nghe đến phở là người ta nhắc đến người Việt. Vậy thì thi sản phẩm, dịch vụ phát triển đến mức cao, trở thành thương hiệu, nó sẽ là biểu tượng lớn nhất của doanh nghiệp, xét về mặt giá trị, nó cũng là một yếu tố của văn hoá doanh nghiệp..

- c> Máy móc, công nghệ.
- d> Các nghi lễ: Đây là các hoạt động từ trước và được chuẩn bị kỹ lưỡng gồm các hoạt động, sự kiện văn hoá chính trị ...được thực hiện chính thức hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức...Các nghi lễ gồm các loại sau đây:
- Nghi lễ chuyển giao: Mục đích chính là để giới thiệu các thành viên mới, bổ nhiệm, ra mắt...Tác dụng của chúng là tạo thuận lợi cho cương vị mới, vai trò mới.
 - Nghi lễ củng cố: là các lễ phát phần thưởng, mục đích là củng cố hình thành bản sắc văn hoá DN và tôn thêm vị thế của các thành viên.
 - Nghi lễ nhắc nhở: gồm các hoạt động sinh hoạt văn hoá , chuyên môn, khoa học. Mục đích của nghi lễ này là duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức. Các cuộc hội họp thường kỳ của công ty cũng mang tính chất này.Ngày thành lập Doanh nghiệp, Ngày giỗ tổ ngành...cũng thuộc dạng này.
 - Nghi lễ liên kết: gồm lễ, tết, liên hoan, dã ngoại, các cuộc thi đấu thể thao...mục đích là khôi phục và khích lệ, chia sẻ tình cảm và sự cảm thông gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức.
- e> Giai thoại: giai thoại thường được thu thập từ các sự kiện có thực của tổ chức, được mọi thành viên chia sẻ và nhắc lại với các thành viên mới...Những câu chuyện, truyền thuyết, giai thoại về các năm tháng gian khổ và vinh quang của doanh nghiệp, về nhân vật anh hùng của doanh nghiệp (nhất là hình tượng người thủ lĩnh khởi nghiệp)
- f> Biểu tượng: gồm logo, kiểu chữ, đồng phục, thẻ nhân viên...Bản thân các yếu tố khác như lễ nghi, kiến trúc cũng truyền đạt các giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong về tổ chức.
- g> Ngôn ngữ, khẩu hiệu: Nhiều tổ chức sử dụng các câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu hay một ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể của nhân viên mình và những người hữu quan, các khẩu hiệu mà chúng ta thường hay
- h> Phong cách giao tiếp.ngôn ngữ của nhân viên với nhau, với khách hàng, cấp trên... Mỗi cá nhân có phong cách giao tiếp khác nhau, chính vì vậy sẽ ảnh hưởng rất lớn

đến hình ảnh và cách nhìn nhận của khách hàng, nhà cung cấp... đối với công ty. Xây dựng một phong cách giao tiếp chuẩn cho toàn thể CNV là một tiêu chí vô cùng quan trọng trong việc xây dựng văn hoá và thương hiệu cho DN.

2.5.2 Những giá trị được chấp nhận:

Những giá trị chấp nhận là các chiến lược, mục tiêu, triết lý, “pháp luật” của doanh nghiệp. Những giá trị chấp nhận phần nhiều được mang tính luật pháp, tức là nó yêu cầu các thành viên tuân theo một cách triệt để. 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 phát. Một số trong các giá trị đó được coi là đương nhiên chúng ta gọi đó là các ngầm định. 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 được coi là đương nhiên.

Các giá trị được chấp nhận gồm các loại sau:

a> Sứ mạng của tổ chức, triết lý kinh doanh như triết lý về sản phẩm dịch vụ, cạnh tranh, trách nhiệm xã hội, nguồn nhân lực, khách hàng, phương pháp làm việc...

Những người lãnh đạo công ty còn phải nêu ra nhiệm vụ, chiến lược và những tuyên bố về mục tiêu của công ty và cũng nên được chú trọng trong các chương trình đào tạo cũng như các hoạt động ngoại giao của công ty. Những tuyên bố đó nên bao gồm:

- + Kinh doanh có hiệu quả kinh tế (ai cũng muốn làm việc ở các công ty ăn nên làm ra như vậy)
- + Chấp nhận sự đa dạng trong văn hóa công ty
- + Khuyến khích nhân viên có thời gian nghỉ ngơi sau những giờ làm việc (trợ cấp vừa đủ cho các hoạt động nghỉ ngơi và khuyến khích họ tận dụng thời gian đó)...

b> Tri thức của doanh nghiệp gồm có tri thức hiện hữu liên quan đến trình độ

CBCNV, tri thức được kế thừa: tri thức, sự chia sẻ tri thức, các trí tuệ văn hoá học

hỏi được: Những kinh nghiệm của tập thể của DN có được khi xử lý các vấn đề chung. Những giá trị học hỏi được từ các DN khác. Những giá trị văn hoá được tiếp cận khi giao lưu nền văn hoá khác. Những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đem lại. Những xu hướng hay trào lưu xã hội.

- c> Quy trình, thủ tục, hướng dẫn, các biểu mẫu của doanh nghiệp liên quan đến quá trình tác nghiệp, hướng dẫn thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh.
- d> Phong cách lãnh đạo.
- e> Sự phân chia quyền lực.

Các tài liệu thể hiện các giá trị được chấp nhận như: Tài liệu quảng cáo, ấn phẩm, trang web... Logo, slogan, brochure, cardvisit, sổ tay, các quy trình và hướng dẫn công việc. Một số giá trị chấp nhận khác được công nhận do ban lãnh đạo tổ chức tuyên bố, nhưng không ghi thành văn bản.

2.5.3 Những quan niệm chung:

Những quan niệm chung là những niềm tin, nhận thức và tình cảm có tính vô thức, được mặc nhiên công nhận trong doanh nghiệp. Trong bất kỳ xã hội nào, cấp bậc văn hoá nào cũng đều tồn tại quan niệm chung, được hình thành và tồn tại trong thời gian dài, trở thành những điều mặc nhiên được công nhận. Chúng ta có thể gọi đây là các “tập quán”. Sự khác biệt giữa các giá trị được chấp nhận và những quan niệm chung thể hiện ngay ở bản thân hai từ giá trị và quan niệm. *Giá trị thể hiện những tài sản của một doanh nghiệp còn quan niệm lại thể hiện xu hướng chung về nhận thức, ý thức, về cách hành xử trong doanh nghiệp.*

Những quan niệm chung phần nhiều đã bắt nguồn từ văn hoá dân tộc, ví dụ như khái niệm trọng nam khinh nữ vẫn tồn tại trong doanh nghiệp... hay đối với các doanh nghiệp phương đông thì công ty là gia đình thì ở Mỹ lại quan niệm tự do cá nhân, con người được đánh giá qua chất lượng công việc thì ở phương đông, con người có thể đánh giá qua mối quan hệ hay là những khả năng về thể thao, văn nghệ, cư xử khéo...

Đặc điểm của những quan niệm chung là rất khó thay đổi, bởi vì nó đã là một phần trong tính cách, lối sống của cả một tập thể. Thay đổi VHĐN bằng cách thay

đổi các quan niệm chung là việc rất khó khăn, gây tâm lý hoang mang, bất an cho nhân viên.

Đối với những giá trị chấp nhận được, nếu một thành viên mới không chấp nhận, có nghĩa anh ta loại mình ra khỏi đời sống doanh nghiệp, vì anh ta không chấp nhận luật chơi. Còn nếu anh ta chấp nhận luật chơi, những đi ngược lại những quan niệm chung thì thật khó mà hoà nhập với tập thể đó.

Đó là những 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 ngẫm định này là nền tảng cho các giá trị và hành động của mỗi thành viên. Những quan niệm chung thể hiện gồm các yếu tố sau:

a> Tính cách của doanh nghiệp:

+ Tính cách ưa mạo hiểm

Trong tính cách này, nhân viên được huấn luyện, khuyến khích việc chấp nhận rủi ro, sẵn sàng mạo hiểm. Họ được học hỏi sẵn sàng đương đầu với những bất chắc, thử nghiệm những cách làm mới.

Tính cách này thường xuất hiện trong các tổ chức mà các hoạt động kinh doanh thay đổi thường xuyên. Nhân viên là người được giao nhiều quyền quyết định hơn, bởi nếu sự phân quyền thấp, người chủ sẽ ôm đồm quá nhiều công việc. Một sự linh động được ví dụ là nhân viên được quyền quyết định ký hợp đồng trong một biên độ giá nhất định.

+ Tính cách chú trọng chi tiết.

Đối với một số tổ chức, người ta quan tâm đến từng khía cạnh chi tiết. Những tổ chức này thường là những tổ chức sản xuất. Đặc thù của các tổ chức này là thời gian khấu hao máy móc cao, sản phẩm gồm nhiều chi tiết và thường phải đảm bảo một “mức chất lượng” nhất định.

Những tổ chức đòi hỏi mức chất lượng thường phải có tính cách này, không thể đảm bảo chất lượng với những người cầu thả, thích “bay bổng”.

+ Tính cách chú trọng kết quả

Một số tổ chức lại chú trọng vào kết quả công việc. Tính cách này có thể phù hợp đặc biệt với các tổ chức nhỏ, tại đó nhân viên phải làm nhiều việc và chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của công việc. Các tổ chức lớn hơn ít áp dụng phương thức này hơn. Do nhiều công việc không thể đo lường được kết quả công việc (chỉ đo lường đầu vào – đầu ra), nên các tổ chức có xu hướng quản lý công việc của nhân viên theo phương pháp quản trị theo quá trình MBP (management by process).

+ Tính cách chú trọng con người

Nhiều tổ chức cho rằng con người là tài liệu quan trọng nhất của doanh nghiệp và tin rằng tri thức, kinh nghiệm và sự sáng tạo của nhân viên là nhân tố quyết định sự thành công của họ. Đối với các tổ chức này, con người được đặt vào trung tâm trong quá trình hoạch định và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

+ Tính cách chú trọng tập thể

Ngày nay các tổ chức càng ngày càng chú trọng vào xây dựng phong cách quản lý theo nhóm, đội. Tính chất tương đồng trong công việc giúp các thành viên trong tổ chức dễ gắn với nhau hơn, các thành viên luôn cố gắng duy trì tinh thần đồng đội và hiệu quả làm việc của nhóm. Những tổ chức nhỏ hay các bộ phận của các công ty lớn có xu hướng xây dựng thành các nhóm làm việc.

+ Tính cách chú trọng sự nhiệt tình của người lao động

Nhiều tổ chức cho rằng, sự nhiệt tình của nhân viên chính là yếu tố quan trọng nhất của sự sáng tạo và nâng cao năng suất lao động. Những tổ chức như vậy thường có tính tự lực, tự cường cao, luôn kiên quyết trong cạnh tranh, tự lực tự cường trong việc bảo vệ thương hiệu của mình.

+ Tính cách chú trọng sự ổn định.

Một trong những mục đích của các tổ chức là sự ổn định và phát triển. Nhiều tổ chức cho rằng sự tăng trưởng ổn định là chìa khoá cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Phát triển chậm, không phát triển hay phát triển nóng được coi là dấu hiệu của sự suy thoái.

b> Lý tưởng:

Là những động lực, giá trị, ý nghĩa cao cả, sâu sắc, giúp con người cảm thông, chia sẻ và dẫn dắt họ trong nhận thức. cảm nhận và xúc động trước sự vật và hiện tượng (theo Schein). Lý tưởng của tổ chức có thể là sứ mạng là lợi nhuận, là đỉnh cao công nghệ...trong khi lý tưởng của nhân viên là kiếm được nhiều tiền, là danh phận....Do vậy, nhiều tổ chức đã cố kết hợp lý tưởng của tổ chức và của nhân viên làm một qua thoả mãn các nhu cầu của nhân viên.

c> Niềm tin:

Là khái niệm đề cập đến mọi người cho rằng thế nào là đúng là sai. Niềm tin khác lý tưởng ở chỗ, nó hình thành một cách có ý thức, được xét đoán và rõ ràng, trong khi lý tưởng thì khó giải thích hơn, lý tưởng có thể đến từ sau trong tiềm thức.... Niềm tin được hình thành từ ở mức độ nhận thức đơn giản trong khi lý tưởng được hình thành không chỉ ở niềm tin mà còn bao gồm cả các giá trị về cảm xúc và đạo đức của họ. Xây dựng niềm tin trong doanh nghiệp đòi hỏi các nhà quản lý phải có trình độ kiến thức và kinh nghiệm. Thật khó để truyền niềm tin khi mà nhà quản lý chỉ mới ra trường cho những người đã có 3-4 năm kinh nghiệm làm việc.

d> Chuẩn mực đạo đức:

Đây là quan niệm của mỗi nhân viên về các giá trị đạo đức. Đó là quan niệm về nhân, nghĩa, lễ, trí, tín về sự bình đẳng, sự thương yêu đùm bọc lẫn nhau. Các yếu tố này thuộc văn hoá dân tộc, khi hành xử các yếu tố này được coi như yếu tố đương nhiên trong các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, cũng như trong xã hội luôn tồn tại các hành động tốt – xấu, vấn đề là doanh nghiệp sẽ thể chế hoá, xây dựng quan điểm chính thức như thế nào để xây dựng các chuẩn mực đạo đức chính thức cho doanh nghiệp của mình.

e> Thái độ:

Là chất gắn kết niềm tin và chuẩn mực đạo đức thông qua tình cảm, thái độ phản ảnh thói quen theo tư duy, kinh nghiệm để phản ánh mong muốn hay không mong muốn đối với sự vật hiện tượng. Như vậy thái độ luôn cần đến những phán xét dựa trên cảm giác, tình cảm. Ở đây ta thường nói ý kiến, thái độ của một người xét đến khía cạnh nào đó có thể cùng nghĩa với khái niệm ý kiến.

2.6 Văn hoá DN với các kiểu văn hoá khác:

2.6.1 Văn hoá dân tộc

Văn hóa doanh nghiệp, không thể tách rời văn hóa của cộng đồng xã hội vì các thành viên của các doanh nghiệp cũng đồng thời là các thành viên của gia đình và xã hội. Nhưng bên cạnh đó, xã hội ta còn nhiều bất cập.

Một trong những bất cập đó là chất lượng của hệ thống giáo dục. Sản phẩm của hệ thống giáo dục là các kỹ sư, cử nhân, công nhân lành nghề mới ra trường. Phần đông họ rất thiếu kiến thức xã hội. Ý thức cộng đồng doanh nghiệp của rất nhiều trong số họ dưới điểm trung bình! Họ có thể rất quan tâm tới bản thân, bạn bè, gia đình, thậm chí những vấn đề lớn của quốc gia, thế giới nhưng lại thờ ơ với hoặc không biết cách thể hiện sự quan tâm với sự sống còn, tồn tại hay không tồn tại, hiệu quả hay lãng phí của cái cộng đồng mà họ gắn bó suốt tám tiếng quý giá nhất của một ngày. Hệ quả của nó là nhiều master, kỹ sư cử nhân lại làm việc kém hơn các nhân viên có bằng cấp thấp nhưng nhiệt tình trong công việc. Điều này giải thích tại sao có một số lượng lớn các Kỹ sư cử nhân thất nghiệp trong xã hội ta hiện nay.

2.6.2 Văn hoá các bộ phận trong DN.

Trong các công ty thường hình thành các nhóm không chính thức. Các nhóm này có thể là phong ban, một nhóm của những người trẻ - già, người hay nhậu, của những người cùng quê, cùng một dân tộc..Những nhóm này hình thành những “tiểu văn hoá” trong công ty (thực ra chúng không thể gọi là văn hoá bộ phận được). Những nhóm này có lợi và cũng có hại cho công ty, việc nghiên cứu chúng để tác động, giúp chúng trở thành những nhân tố đẩy mạnh văn hoá công ty là rất cần thiết.

2.6.3 Văn hoá với Thương hiệu:

Mọi sản phẩm đều có nhãn hiệu, chỉ có điều sản phẩm có nhãn hiệu đó hoạt động trong thương trường qua kênh bán và mua thì mới được gọi là thương hiệu. Giá trị và

cái bản thể của Thương hiệu cũng có ba điều: Một, nó được hình thành từ các tri thức của con người và cái tâm của con người. Hai: Nó là bản chất đẹp đẽ nhất của thương trường. Ba: ảnh hưởng và sức tỏa của nó tồn tại rất lâu dài, bởi những tiến bộ không ngừng về phẩm chất của sản phẩm có thương hiệu

Trong một cuộc điều tra gần đây của giới phân tích Anh, cứ 6 người tiêu dùng thì có một người cho biết họ quyết định không mua sản phẩm nếu cách ứng xử của nhân viên ở công ty đó “không ra gì”. Thực tế cho thấy, những doanh nghiệp thành công đều xem thương hiệu như một nguyên tắc tổ chức quan trọng cho tất cả các hoạt động của công ty chứ không đơn giản chỉ là một món hàng mà họ đang bán cho người tiêu dùng.

Theo các chuyên gia, một thương hiệu có thành công hay không, điều đó phụ thuộc vào những hành động hằng ngày của người lãnh đạo và tất cả nhân viên của họ. Văn hóa công ty được xây dựng bởi thương hiệu sản phẩm nhưng sản phẩm muốn có một thương hiệu tốt nhất thiết phải được xây dựng bởi chính đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp đó.

Chúng ta đang nhấn mạnh việc tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của doanh nghiệp; đó là vì thương hiệu là một bộ phận không thể thiếu của văn hoá doanh nghiệp, thể hiện uy tín, vị thế của sản phẩm, của doanh nghiệp, là tài sản được xây dựng, tích tụ một cách có ý thức trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Thương hiệu là niềm tự hào của doanh nghiệp, tạo ra niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng; trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu càng có ý nghĩa cấp bách.

Các nhà kinh tế cho rằng, con người làm nên thương hiệu và thương hiệu chính là yếu tố làm nên nét văn hóa riêng biệt của công ty. Còn khách hàng sẽ là người bỏ tiền ra không phải để mua sản phẩm mà là thưởng thức những giá trị văn hóa đó.

Nói cách khác, một thương hiệu nổi tiếng hứa hẹn mang lại cho khách hàng sự tin cậy thì chủ nhân làm nên thương hiệu này phải là người đáng tin tưởng. Và văn hóa của một tổ chức, doanh nghiệp, công ty được xem như yếu tố căn bản tạo nên sự khác biệt của thương hiệu đó.

Giới chuyên môn cho rằng, không phải doanh nghiệp nào cũng xây dựng cho mình được một nét văn hóa riêng biệt. Bởi chẳng có nhà quản trị nào dám chắc, công ty

của họ là nơi mà tất cả các “bộ phận chức năng” cùng chung một sứ mệnh xây dựng thương hiệu hay chỉ là một môi trường mà mọi người chỉ muốn “làm cho xong việc”.

Với họ việc xây dựng thương hiệu không đơn giản là một kế hoạch của phòng marketing. Các quản trị viên cấp cao phải thường xuyên “tự soi gương”, để nhìn lại năng lực lãnh đạo của mình, khả năng tạo nên một môi trường làm việc có thể “truyền đi” hình ảnh tốt nhất của một thương hiệu. Điều này cũng có nghĩa là cách hành xử của các quản trị viên cấp cao là nền tảng để xây dựng một nền văn hóa công ty hỗ trợ cho sự phát triển của một thương hiệu.

Chẳng hạn, tại Tập đoàn Tesco, “thông điệp nội bộ” của bộ phận quản lý cấp cao gửi đến nhân viên toàn công ty là: “Nếu bạn muốn được người khác cư xử với mình thế nào thì hãy cư xử với họ như thế ấy. Nếu khách hàng hỏi một món hàng nào đó thì hãy đưa họ đến tận nơi đặt món hàng thay vì chỉ đứng tại chỗ và chỉ cho họ”.

Những kiểu khuyến khích nhân viên như thế này góp phần làm cho lời hứa mà thương hiệu Tesco cam kết mang đến cho khách hàng: “Chúng tôi luôn quan tâm đến bạn dù là những điều nhỏ nhất” trở nên có giá trị.

Tuy nhiên trên thực tế, không phải lúc nào các quản trị viên cấp cao cũng ý thức được rằng cách hành xử và phong cách lãnh đạo của họ có ảnh hưởng lớn đến tinh thần hợp tác trong công ty. Họ có thể vô tình tạo nên một rào cản đối với cộng sự và làm ảnh hưởng đến việc chuyển tải thông điệp mà thương hiệu muốn mang đến cho khách hàng. Họ thường nhìn doanh nghiệp của mình như một “bức tranh lớn” chứ không phải là một “bức tranh tổng thể”.

Như vậy, chúng ta có thể kết luận rằng xây dựng thương hiệu chính là xây dựng:

- + Sản phẩm dịch vụ
- + Văn hoá doanh nghiệp.

Sự khác biệt giữa các đối thủ ngoài yếu tố về sản phẩm, dịch vụ đặc trưng thì văn hoá doanh nghiệp là yếu tố đặc biệt, đối thủ có thể sao chép sản phẩm nhưng không thể sao chép được văn hoá.

2.7 Giới thiệu văn hoá doanh nghiệp của một số tổ chức

a>Văn hoá của Hewlett-Packard:

Hewlett-Packard là một công ty mà trong một thời gian dài đã ý thức về văn hóa của công ty mình và cũng đã cố gắng hết sức để duy trì nó. Văn hóa của công ty Hewlett-Packard được dựa trên: 1. Sự tôn trọng đối với những người khác, 2. Tinh thần cộng đồng, 3. Tính làm việc chăm chỉ (theo Tạp chí Fortune ra ngày 15/5/1995). Văn hóa này đã được phát triển và duy trì qua nhiều thế hệ quản lý và đội ngũ nhân viên của công ty. Sự phát triển và những thành công trong những năm vừa qua phần lớn có sự đóng góp của văn hóa công ty của công ty này.

b>Văn hoá của Viettel

Ngày 1/6 vừa qua, Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) đã long trọng tổ chức kỷ niệm 15 năm ngày thành lập và đón nhận phần thưởng cao quý của Đảng và Nhà nước: Huân chương Lao động hạng Nhất. 15 năm, thời gian chưa phải là dài cho hành trình xây dựng thương hiệu và khẳng định nó trên một thị trường cao cấp và đầy thách thức như thị trường viễn thông, nhưng cũng đã đủ để Viettel ghi dấu ấn của mình. Đó chính là vị thế của nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn thứ 2 trên thị trường, sau VNPT, là một trong 3 doanh nghiệp được xây dựng mạng đường trục quốc gia và trên thực tế là một trong 2 doanh nghiệp đang kinh doanh đầy đủ các dịch vụ viễn thông.

Còn nhớ thời điểm năm 2000, sự kiện Viettel chính thức cung cấp dịch vụ VoIP (điện thoại 178) với giá cước lúc đó chỉ bằng 1/2 giá cước điện thoại truyền thống của VNPT có thể coi là “phát súng mở màn” cho thời đại cạnh tranh trên thị trường viễn thông, dù mới chỉ ở cái nghĩa sơ khai và chưa đầy đủ nhất của khái niệm này. Chỉ ít ngày nữa, dịch vụ điện thoại di động mang nhãn hiệu Viettel với mã số 098xxxxxxx sẽ chính thức có mặt trên thị trường, đánh dấu một cái mốc quan trọng trong hành trình đi lên của Viettel, đồng thời cũng tạo nên bước phát triển đáng ghi nhận của thị trường viễn thông Việt Nam.

Tuy nhiên, vượt lên trên những sự kiện, những con số là nỗ lực của Viettel trên con đường tìm tòi và khẳng định triết lý kinh doanh, và cao hơn là xây dựng bản sắc văn hoá doanh nghiệp mang tên: Văn hoá Viettel.

Bản sắc đó thể hiện trước hết ở phong cách riêng của một doanh nghiệp quân đội, của những người lính làm kinh doanh. Đó tính kỷ luật và tinh thần đồng đội, là sự thống nhất cao về ý chí và hành động, là khả năng vượt qua mọi khó khăn và thách thức để hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên, người lính làm kinh doanh không chỉ bằng ý chí và tinh thần. Nội dung cốt lõi của Văn hoá Viettel, đó là tính sáng tạo, một yêu cầu không thể thiếu của kinh doanh nói chung, càng không thể thiếu đối với lĩnh vực kinh doanh công nghệ cao. Triết lý sáng tạo được thể hiện rõ nét trong khẩu hiệu kinh doanh (slogan) được ghi ngay dưới logo của Viettel: “Hãy nói theo cách của bạn” (Say it your way). Để có được câu khẩu hiệu này, Viettel cùng đối tác về tiếp thị, quảng bá thương hiệu phải qua một quá trình tìm tòi khá công phu với yêu cầu về một câu khẩu hiệu nêu được đặc trưng của viễn thông, không quá trừu tượng cũng không quá trực quan, cụ thể. “Hãy nói theo cách của bạn” đã đáp ứng được yêu cầu đó. Đó là tuyên ngôn của Viettel với khách hàng: tôn trọng và đề cao khách hàng, hay đúng hơn là tôn trọng cá tính và sở thích của khách hàng. Đồng thời, đó cũng lời Viettel tự nói với chính bản thân mình, từ lãnh đạo đến từng cán bộ nhân viên bình thường: hãy sáng tạo.

c>Văn hoá Mobifone

Ngày nay, trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới cụm từ văn minh, văn hoá doanh nghiệp thường được nhắc tới nhiều. Theo các nhà nghiên cứu kinh tế thì đây là sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai, là sức sản xuất với loại hình mới. VMS-Mobifone là một trong những doanh nghiệp đầu tiên xây dựng văn hoá doanh nghiệp-văn hoá Mobifone.

Văn hoá là một khái niệm rộng, văn hoá doanh nghiệp tuy cụ thể hơn nhưng có nội hàm lớn. Mỗi loại hình sản xuất kinh doanh đều mang tính đặc thù riêng chính vì thế cho đến nay chưa có định nghĩa, mô hình chung nào về văn hoá doanh nghiệp, tuy nhiên một điều không thể khác rằng đã là văn hoá thì tiêu chí đầu tiên phải là có phẩm chất đạo đức. Đạo đức trong kinh doanh bao hàm cả chất lượng sản phẩm, dịch vụ, cách cư xử văn minh, lịch sự, trung thực, uy tín...trong các mối quan hệ giữa người kinh doanh với người tiêu dùng, sử dụng.

Là một trong những doanh nghiệp tiên phong xây dựng văn hoá doanh nghiệp tất nhiên phải trải nghiệm nhiều khó khăn thử thách, nhưng VMS-Mobifone đã xây dựng cho mình được phong cách, một mô hình riêng và xem đó là "vũ khí" hạng nặng để cạnh tranh. Ông Nguyễn Thanh Tuyền, Trưởng phòng Kinh doanh, Trung tâm TTDD khu vực 3 cho biết, "Văn hoá VMS-Mobifone có thể nói đã gói gọn trong một số tiêu chí hoạt động của chúng tôi là: Dịch vụ chất lượng cao; lịch sự và vui vẻ; lắng nghe và hợp tác; nhanh chóng và chính xác; tận tụy và sáng tạo. Trên cơ sở sở đó Mobifone đã xây dựng được 8 cam kết của cán bộ công nhân viên chức Mobifone khi tiếp xúc khách hàng, xem đó là tiêu chuẩn phục vụ: Đón tiếp mỗi khách hàng với lời chào, cử chỉ, nụ cười, ánh mắt thân thiện. Nếu có thể, gọi tên khách hàng; Lắng nghe và phục vụ khách hàng với thái độ tôn trọng; Cố gắng tìm hiểu và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng hơn những mong đợi của họ; Cung cấp thông tin đúng về tất cả các dịch vụ và sản phẩm của Mobifone và trả lời những câu hỏi của khách hàng nhanh chóng, chính xác; Khi khách hàng có yêu cầu hoặc gặp khó khăn về sử dụng dịch vụ phải có trách nhiệm giải quyết hoặc liên hệ với những người có trách nhiệm, đồng thời đích thân theo dõi kết quả để chắc chắn rằng khách hàng hài lòng; Giữ lời hứa và trung thực; Đích thân xin lỗi khách hàng khi họ không hài lòng với dịch vụ của Mobifone dù chúng ta có lỗi hay không; Cảm ơn khách hàng và khuyến khích khách hàng đóng góp ý kiến về việc cung cấp dịch vụ Mobifone.

Ngoài ra còn rất nhiều quy định chắc chắn khác từ trang phục nhân viên, hình thức trưng bày cửa hàng, phong cách giao tiếp bán hàng, thu ngân...đến chất lượng kỹ thuật phục vụ". Những điều tưởng chừng như đơn giản nhưng lại rất sâu sắc. Để đến được sự thành công, ngoài những yếu tố khoa học cần thiết như cơ chế và năng lực quản lý, điều kiện phát triển, đầu tư công nghệ...thì văn hóa doanh nghiệp là điều kiện đủ, làm tiền đề cho các mục tiêu khác. Ông Trịnh Hồng Kim, Phó GD Cty TTDD, kiêm GD Trung tâm chân thật: "Nói là đi trước, đón đầu về khoa học công nghệ, nhưng thực tiễn chúng ta chưa đuổi kịp các nước tiên tiến khác trên thế giới. Đã phải nhập khẩu công nghệ ứng dụng thì ai đầu tư cũng như nhau. Về nguồn vốn tuy quan trọng nhưng đó là điều kiện tất yếu khi hình thành doanh nghiệp, đặc biệt đối với lĩnh vực kinh doanh sản xuất cần đầu tư ít vốn, thu hồi nhanh như lĩnh vực TTDD thì việc huy động không khó. Điều khác nhau cơ bản là quản lý tổ chức sản xuất kinh doanh, hay nói khác đi là con người. Cơ chế quản lý, hình thức tổ chức sản xuất và những

con người đó phải đạt tiêu chí chung, có định hướng, quy hoạch đó là văn hoá doanh nghiệp, tạo ra sự khác biệt vượt trội-bí quyết của mọi thành công".

d> Văn hoá doanh nghiệp Nhật bản:

Trước thập kỷ 70, mục tiêu quản lý doanh nghiệp ở Nhật Bản là nâng cao doanh số bán hàng, tăng lợi nhuận. Thời đó, đối với nhân viên, các công ty Nhật Bản thực hiện chế độ sử dụng suốt đời. Nguồn vốn chủ yếu dùng cho sản xuất, kinh doanh là tiền vay từ ngân hàng. Trình độ quản lý doanh nghiệp đã đạt tới mức cao, thúc đẩy sự phát triển cực kỳ nhanh chóng của kinh tế Nhật Bản.

Tuy nhiên, trong thập kỷ 90, kinh tế Nhật Bản đã trải qua một giai đoạn phát triển ồ ạt theo kiểu bong bóng. Sau khi quả bong bóng đó xẹp xuống, nền kinh tế Nhật Bản đã trì trệ trong 10 năm. Và điều này buộc các tập đoàn kinh tế, các công ty Nhật Bản tiến hành đổi mới về quản lý trong kinh doanh.

I. Những nét văn hóa doanh nghiệp truyền thống Nhật Bản

Nét văn hoá doanh nghiệp Nhật Bản đã từng tạo nên bí quyết của quản lý Nhật Bản gồm:

1. Chọn giải pháp kinh tế tối ưu:

Ở Phương tây, thông qua quyết định có nghĩa là trả lời trực tiếp cho một vấn đề cụ thể. Trong khi đó, ở Nhật Bản, thể thức này rộng lớn hơn nhiều. Trước hết, người ta xem xét bản thân lĩnh vực nêu vấn đề rồi sau đó mới nghiên cứu thực chất của giải pháp nhận được. Tất cả những ai được coi là cần thiết cho việc triển khai thực hiện quyết định trong tương lai đều được triệu tập trong các cuộc thảo luận nơi mà người ta cân nhắc mọi phương án nảy sinh.

Trường hợp bất đồng ý kiến, họ sẽ phải thoả hiệp để đi đến một giải pháp tối ưu. Ngoài mục tiêu dân chủ, việc làm này nhằm gắn chặt trách nhiệm cho từng người thực hiện.

Một nét khác biệt nữa là, trong khi nhà quản lý phương Tây bị giới hạn trong hàng rào của pháp luật, của các quy chế và chỉ thị, thì ở Nhật Bản những quy chế như

vậy được soạn thảo lỏng lẻo tới mức những người thi hành có thể làm theo ý mình mà vẫn không sai lệch.

Thế nhưng, những trường hợp lạm dụng lại vô cùng hiếm. Nhưng người lãnh đạo được mắc sai lầm, bởi lẽ họ luôn tìm tòi cái mới. Chỉ có điều những sai lầm này không được lặp lại và được đánh giá trong những kết quả cuối cùng.

2. Đối nhân xử thế khéo léo

Một trong những đóng góp quan trọng vào kho của cải dồi dào của Nhật Bản là lòng tận tụy của cá nhân và tập thể công nhân viên đối với Công ty của họ. Đó là kết quả của chính sách coi trọng những giá trị đạo đức, tinh thần và phương pháp đối nhân xử thế rất tinh vi mà lâu nay Nhật Bản vẫn theo đuổi. Người Nhật không chỉ trích thẳng thắn nhân viên, vì làm như vậy sẽ làm giảm năng suất lao động, gây hại cho công ty. Giữ gìn gương mặt cho nhân viên, phát hiện, động viên những mặt mạnh, trung hoà những mặt yếu là nhiệm vụ bắt buộc của những nhà lãnh đạo Nhật Bản.

Người Nhật cho rằng, chỉ nên khiển trách trong những trường hợp sau đây:

- Nếu người khiển trách có uy tín và được người khiển trách kính trọng
- Nếu người khiển trách có uy tín
- Nếu lời khiển trách đưa ra trong không khí hòa hợp, không thô bạo, không gây ra sự đối đầu.

3. Phát huy tích cực của nhân viên

Ở Nhật Bản, bình quân hàng năm mỗi lao động đề xuất từ 60 đến 80 sáng kiến hợp lý hoá, đứng đầu thế giới trong lĩnh vực này. Bí quyết là ở chỗ, người Nhật thưởng cả những sáng kiến không có hiệu quả (chiếm quá nửa kho sáng kiến của họ). Cái lý của người Nhật là làm sao có thể thu được vàng, mà không mất công tinh luyện.

Giám đốc hãng truyền hình Sharp cho biết, cần phải thưởng cho tất cả những ai có sáng kiến, nếu không sẽ làm thui chột niềm say mê của họ. Ở hãng chúng tôi, nhiều

người sau hàng loạt thất bại, đã có những phát minh vô cùng quý giá, mang lại một nguồn lợi khổng lồ cho hãng.

4. Tổ chức sản xuất năng động, độc đáo

Theo thống kê của bộ Công nghiệp và ngoại thương Nhật Bản, 99% số xí nghiệp đang hoạt động ở nước này là các xí nghiệp vừa và nhỏ sản xuất một lượng hàng hoá có giá trị 98.000 tỷ Yên (52,2% trong số tổng 1.843.000 tỷ Yên nguồn hàng cả nước). Trong ngành thương mại, trị giá tiền bán (doanh số) do các xí nghiệp loại này đảm nhiệm, chiếm 65,3% hay 227.000 tỷ Yên.

Các xí nghiệp đó luôn cơ động trong sản xuất, độc đáo trong kỹ thuật chế biến, có khả năng cải thiện chất lượng, giảm giá thành và khai thác mặt hàng mới để luôn tồn tại, và hơn thế nữa để phát triển.

5. Xí nghiệp như một cộng đồng sinh sống

Đối với một người dân bình thường, xí nghiệp là một môi trường sinh hoạt, trong đó họ sống, phát triển và phục vụ. Do ý thức trung thành với xí nghiệp, đương nhiên các nhân viên nhận việc làm nhiều ăn ít, chia sẻ những khó khăn mà xí nghiệp gặp phải.

Xí nghiệp Nhật Bản, trong quá trình hiện đại hoá, đạt đến vị trí ngày nay, đều xuất phát từ những tổ chức nhỏ, kinh doanh gia đình. Người chủ mượn người làm, lo cả việc vợ chồng con cái cho nhân viên. Đối với nhân viên có khả năng, đôi khi còn có được giúp vốn, tạo phương tiện cho làm ăn riêng, nhưng vẫn giữ mối qua hệ về kinh tế nào đó với xí nghiệp.

Rõ ràng, xí nghiệp Nhật Bản đã khéo léo kết hợp cả 2 mặt, vừa là một tổ chức tạo ra lợi nhuận, vừa là một cộng đồng bảo đảm đời sống cho mọi nhân viên, tạo ra cơ hội tối thiểu để mọi người đều tích cực làm việc, đều có điều kiện tiến thân và thành công.

6. Chế độ thu dụng suốt đời

Vì nhận thức xí nghiệp là một cộng đồng sinh sống, ở nước này ít thấy các xí nghiệp sa thải công nhân. Nếu xí nghiệp làm ăn thua lỗ, thì họ thường giải quyết như sau:

- Giảm lương ban giám đốc và tầng lớp quản lý
- Giảm tiền thưởng của tất cả mọi người
- Giảm tỷ lệ tăng trưởng hàng năm

Vì chế độ thu dụng suốt đời với các chế độ lương bổng, tăng trưởng, lên chức theo chế độ thâm niên, bảo đảm và tạo ra cơ sở làm ăn vững chắc, do đó, hiện tượng tích lũy về kỹ thuật, về bí quyết nhà nghề trong xí nghiệp diễn ra càng ngày càng nhanh, càng sâu, tạo những viên gạch chắc chắn, làm cơ sở ổn định xã hội, đưa đến những thành công vô cùng nhanh chóng trong sự nghiệp phục hồi kinh tế sau chiến tranh và sự nghiệp khai phá những chân trời mới về khoa học - kỹ thuật của Nhật Bản.

2.8 Vai trò của văn hoá doanh nghiệp:

a> VHDN là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh:

Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được xem xét trên các khía cạnh như: chất lượng sản phẩm, chi phí, sự linh hoạt (trước phản ứng của thị trường), thời gian giao hàng... Để có được những lợi thế này doanh nghiệp phải có những nguồn lực như nhân lực, tài chính, công nghệ, máy móc, nguyên vật liệu, phương pháp làm việc (phương pháp 5 M: man, money, material, machine, method). Nguồn lực tài chính, máy móc, nguyên vật liệu đóng vai trò lợi thế so sánh với đối thủ cạnh tranh trước khách hàng. Nguồn nhân lực đóng vai trò tham gia toàn bộ quá trình chuyển hoá các nguồn lực khác thành sản phẩm đầu ra, vì vậy có ý nghĩa quan trọng trong việc quyết định tạo ra những lợi thế cạnh tranh như chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng..

Tính hiệu quả của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào yếu tố văn hoá (VHDN). Nó ảnh hưởng trực tiếp to lớn đến việc hình thành mục tiêu, chiến lược và chính sách, nó tạo ra tính định hướng có tính chất chiến lược cho bản thân doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc thực hiện thành công chiến lược đã lựa chọn của doanh nghiệp. Môi trường văn hoá của doanh nghiệp còn có ý nghĩa tác động quyết định đến tinh thần, thái độ, động cơ lao động của các thành viên và việc sử

dựng đội ngũ lao động và các yếu tố khác. Môi trường văn hoá càng trở nên quan trọng hơn trong các doanh nghiệp liên doanh, bởi vì ở đó có sự kết hợp giữa văn hoá của các dân tộc, các nước khác nhau.

b> văn hoá doanh nghiệp là một nguồn lực của doanh nghiệp:

Mục tiêu của văn hoá doanh nghiệp là nhằm xây dựng một phong cách quản trị hiệu quả đưa hoạt động của doanh nghiệp vào nề nếp và xây dựng mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của doanh nghiệp. Do đó nó xây dựng một nề nếp văn hoá lành mạnh tiến bộ trong tổ chức, đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Văn hoá càng mạnh bao nhiêu, nó càng định hướng tới thị trường, văn hoá và sự định hướng tới thị trường càng mạnh bao nhiêu thì công ty càng cần ít chỉ thị, mệnh lệnh, sơ đồ tổ chức, chỉ dẫn cụ thể hay điều lệ bấy nhiêu. Các công ty xuất sắc đều có một hệ thống giá trị, một bản sắc riêng không ai bắt chước được. Đó là “Cố gắng cung cấp cơ hội cho một sự phát triển nhanh chóng” của hãng Intel; “Quản lý theo tinh thần chữ ái” của công ty Trung Cường; “Phục vụ Tổ quốc thông qua buôn bán” của hãng Samsung.

c> Thu hút nhân tài, tăng cường sự gắn bó người lao động:

d> văn hoá doanh nghiệp tạo nên bản sắc của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp và phân biệt doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác tạo nên bản sắc (phong thái, sắc thái, nề nếp, tập tục) của doanh nghiệp văn hoá doanh nghiệp di truyền, bảo tồn cái bản sắc của doanh nghiệp qua nhiều thế hệ thành viên, tạo ra khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp như là “bộ gen” của doanh nghiệp.

Những doanh nghiệp thành công thường là những doanh nghiệp chú trọng xây dựng, tạo ra môi trường văn hoá riêng biệt khác với các doanh nghiệp khác.. Bản sắc văn hoá không chỉ là tấm căn cước để nhận diện doanh nghiệp mà còn là phương thức sinh hoạt và hoạt động chung của doanh nghiệp. Nó tạo ra lối hoạt động, kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là bầu không khí, là tình cảm, sự giao lưu, mối quan hệ và ý

thức trách nhiệm, tinh thần hiệp tác phối hợp trong thực hiện công việc. Ví dụ như trong ngành điện dân dụng, từ xưa người ta đã đặt tên cho từng xí nghiệp theo một phong cách riêng như : Hitachi : Võ sĩ hoang dã (Nobushi), Matsushita: Thương nhân (Shonin), Mitsubishi: Quý nhân (Donosama), Toshiba : Võ sĩ đạo (Samurai)

e> Văn hoá ảnh hưởng tới hoạch định chiến lược:

Văn hoá tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạch định chiến lược phát triển của tổ chức thông qua việc chọn lọc thông tin thích hợp (áp dụng kinh nghiệm, mô hình phù hợp), đặt ra những mức tiêu chuẩn theo giá trị của tổ chức, cung cấp những tiêu chuẩn, nguyên tắc cho các hoạt động. Hoạch định chiến lược phát triển của tổ chức sẽ giúp cho các thành viên thấy hết vai trò của họ trong tổ chức, cung cấp những cơ sở quan trọng để các thành viên tổ chức hiểu được môi trường của họ và vị trí của DN trong môi trường đó.

Văn hoá tổ chức cũng sẽ có ảnh hưởng tới hiệu quả thực hiện chiến lược của tổ chức. Bởi vì một văn hoá mạnh, tức là tạo được một sự thống nhất và tuân thủ cao đối với giá trị, niềm tin của tổ chức sẽ là cơ sở quan trọng để thực hiện thành công chiến lược của tổ chức. Văn hoá tổ chức với chức năng tạo được cam kết cao của các thành viên trong tổ chức, yếu tố quyết định để nâng cao hiệu quả hoạt động, năng suất lao động của tổ chức. Văn hoá tổ chức, chính vì vậy sẽ góp phần quan trọng tạo nên một “công thức thành công” cho các DN trên con đường hội nhập.

f> Tạo ra nhận dạng riêng cho tổ chức đó, để nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này và tổ chức khác.

g> Truyền tải ý thức, giá trị của tổ chức tới các thành viên trong tổ chức đó.

h> Văn hoá tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức, nó lớn hơn lợi ích của từng cá nhân trong tổ chức đó.

I> Văn hoá tạo nên sự ổn định của tổ chức: Chính vì vậy có thể nói rằng văn hoá như một chất keo kết dính các thành viên trong tổ chức, để giúp việc quản lý tổ chức bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng các thành viên nên nói gì và làm gì.

j> Văn hoá tạo ra như một cơ chế khẳng định mục tiêu của tổ chức, hướng dẫn và uốn nắn những hành vi và ứng xử của các thành viên trong tổ chức. Như một nhà nghiên cứu về văn hoá tổ chức có nói rằng “văn hoá xác định luật chơi”.

k> Nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu của doanh nghiệp, rào cản cho sự phát triển:

- + Ngăn cản sự thay đổi: văn hoá tổ chức có thể tạo một lực cản đối với những mong muốn thay đổi để thúc đẩy hiệu quả của tổ chức. Điều này sẽ tồn tại trong một môi trường tổ chức năng động. Khi môi trường đang chịu sự thay nhanh chóng. Văn hoá tổ chức có thể không thể kéo dài sự tồn tại, bởi vì tính vững chắc của cách ứng xử chỉ tạo ra được đối với một tổ chức có môi trường ổn định. Văn hoá tổ chức lúc đó có thể trở thành lực cản đối với sự thay đổi.
- + Ngăn cản tính đa dạng của tổ chức: Việc tuyển dụng những thành viên mới có nguồn gốc đa dạng về kinh nghiệm, xuất xứ, dân tộc hay trình độ học vấn dường như làm giảm bớt những giá trị văn hoá mà mọi thành viên của tổ chức đang cố gắng để phù hợp và đáp ứng. Văn hoá tổ chức vì vậy có thể tạo ra rào cản sức mạnh đa dạng mà những người với những kinh nghiệm khác nhau muốn đóng góp cho tổ chức.
- + Ngăn cản sự đoàn kết và hiệp lực của việc hợp tác giữa các DN, nếu như trước đây sự hoà hợp về các yếu tố cơ bản trong kinh doanh có thể là cơ sở tốt cho một liên doanh, nhưng ngày nay điều đó chưa đủ nếu chúng ta không tính đến yếu tố văn hoá tổ chức. Nhiều liên doanh đã vấp phải thất bại do sự đối nghịch của văn hoá hai tổ chức thành viên.

PHẦN III: XÂY DỰNG, DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DN

3.1 Các rào cản đối với quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng văn hoá DN, trước hết không phải là ngày một ngày hai, nhiều chủ DN và cả các nhà tư vấn đều chung quan điểm: rất khó để xây dựng văn hoá DN, vì nó tốn quá nhiều tiền.

Văn hoá DN phục vụ nhiều đối tượng khác nhau, xong khách hàng của công ty là một trong những điểm quan trọng nhất khi xác định các yếu tố văn hoá DN. Để xây dựng được VHDN, cần phân biệt những vấn đề sau:

- ✓ Chi phí thực hiện.
- ✓ Thời gian thực hiện.

Đúng là có nhiều vấn đề cần xác định để xây dựng văn hoá DN, xong hai yếu tố chi phí và thời gian là hai yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả của chương trình thực hiện. Vấn đề gây đau đầu nhất với các chủ DN là không có tiền thực hiện hoạt động kinh doanh, lấy đâu ra tiền để thực hiện chương trình? Việc thực hiện VHDN không phải ngày một ngày hai, mà là một quá trình lâu dài gồm các bước thực hiện khác nhau, thực hiện cái nào trước, cái nào sau. Hơn nữa, thời gian của DN còn để thực hiện kinh doanh, lấy đâu thời gian để thực hiện văn hoá? Chính vì vậy áp lực về chi phí và thời gian rất lớn, là rào cản chính cho việc thực hiện văn hoá hay không.

Giải pháp cho vấn đề này là phải phân chi phí thực hiện thành nhiều “gói” khác nhau, xác định các loại chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, phải tiến hành tổ chức, kiểm tra quá trình thực hiện đầy đủ và chuyên nghiệp.

3.2 Quản trị quá trình thay đổi VHDN:

Một xu hướng phổ biến hiện nay đối với các công ty là tái tổ chức lại bộ máy công ty. Việc này đòi hỏi cả sự nỗ lực thay đổi văn hóa của công ty đó, mà thông thường là thay đổi thành văn hóa công ty mang tính định hướng tập thể. Như trình bày trong các tin của ACA (Hiệp hội Bồi thường Mĩ), các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các

yếu tố sau đây là cần thiết đối với một công ty khi tiến hành thay đổi văn hóa công ty mình.

- Những mục tiêu nhất quán và lâu dài
- Cam kết của công ty
- Sự rõ ràng về vai trò của các thành viên trong công ty
- Đội ngũ lãnh đạo công ty
- Trách nhiệm giữa cá nhân và tập thể
- Những kỹ năng và kiến thức bổ trợ
- Nâng cao khả năng ứng xử bắt buộc
- Quyền hạn (thực tế và được nhìn nhận)
- Những khen thưởng chung

Tuy nhiên, các thành viên 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. 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.

Các ngấm 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 ngấm định còn lớn hơn rất nhiều so với sự ảnh hưởng của các giá trị được thể hiện.

Một khi các giá trị được kiểm nghiệm qua phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử, nếu các giá trị đó là phù hợp và từng bước dần dần được coi là đương nhiên thì nó sẽ trở thành ngấm định. Và đến đây việc đưa một giá trị mong muốn vào doanh nghiệp thành công.

Ví dụ: Một doanh nghiệp muốn tất cả nhân viên của doanh nghiệp khi làm việc đều khoác áo đồng phục. 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 khoác áo đồng phục dần trở thành thói quen. Cho đến khi nó trở thành phần xạ tự nhiên và mọi người cảm thấy hãnh diện khi khoác đồng phục. Lúc đó giá trị này đã trở thành ngầm định. Các nhân viên mới vào doanh nghiệp cũng thấy ngay được việc khoác áo đồng phục là một hãnh diện, thể hiện mình là thành viên của doanh nghiệp.

Qua mô hình này ta đã có thể hình dung ra ngay cách xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Tất nhiên đây là một quá trình đòi hỏi nỗ lực không chỉ từ phía lãnh đạo mà phải từ tất cả các thành viên trong doanh nghiệp.

Tóm lại, xây dựng văn hoá doanh nghiệp không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn mà đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên, sự khởi xướng, cổ vũ, động viên của lãnh đạo. Với cách hiểu đúng đắn tổng thể về văn hoá doanh nghiệp, với mô hình tổng thể và cách thức để đưa một giá trị mong muốn vào doanh nghiệp trình bày trên đây sẽ giúp các doanh nghiệp từng bước xây dựng thành công văn hoá cho mình.”

3.3 *Hoạch định xây dựng VHDN:*

Quá trình hoạch định việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp bao gồm các quá trình sau đây kết hợp với kết quả phân tích hiện trạng văn hoá doanh nghiệp.

a> Đặt ra một định hướng và tầm nhìn mang tính chiến lược

Xây dựng văn hóa công ty hợp lý thì không chỉ dừng lại ở việc họp hành để xuất ý kiến trong mấy ngày nghỉ cuối tuần tại một khu nghỉ nào đó của công ty. Trái lại cần phải có một cam kết lâu dài ghi nhớ những nội dung cốt yếu và buộc mọi người trong công ty thực hiện chúng nhằm đem lại những kết quả như mong muốn. Tuy nhiên những nỗ lực bỏ ra để làm được việc này cũng khá là đáng kể.

Vai trò trước tiên của những người lãnh đạo đứng đầu công ty là xác định một kế hoạch rõ ràng và đặt ra một định hướng chiến lược cho công ty của mình. Kế hoạch và định hướng này giúp cho công ty ấy có thể cạnh tranh trên thị trường và phát triển hoạt động của mình trong một thời gian dài.

Việc làm này cần phải giúp công ty trong việc đưa ra quyết định nên tập trung nguồn lực của công ty vào đâu, đầu tư vào đâu thì có thể đem lại lợi nhuận tối đa. Nó cũng phải là một quá trình mà qua đó những người điều hành công ty phát hiện ra được những ý tưởng mới trong khi tìm ra điểm yếu, điểm mạnh của công ty, những cơ hội và khó khăn mà công ty đã, đang và sẽ phải đối mặt.

Vai trò của những người lãnh đạo công ty không chỉ dừng ở việc vạch ra kế hoạch chiến lược mà còn phải tiếp xúc trao đổi với nhân viên của mình và thay đổi suy nghĩ của họ nhằm thực hiện được những cam kết của mình về hướng phát triển mới của công ty.

Những người lãnh đạo cũng phải giải thích tường tận những giá trị và niềm tin chung mà mọi nhân viên trong công ty cần phải ghi nhớ để đạt được kế hoạch mục tiêu của công ty. Điều này chắc chắn sẽ tác động đến cách thức làm việc của họ.

b> Xây dựng các triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp:

Các triết lý kinh doanh thể hiện quan điểm của doanh nghiệp về khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, về việc tuân thủ luật pháp, về con người, trách nhiệm xã hội về sản phẩm và dịch vụ....

c> Sáng tạo logo, khẩu hiệu, màu sắc chủ đạo

Các lôgô, khẩu hiệu, ngôn ngữ, huyền thoại trong công ty, kiến trúc và màu sắc trang trí... cũng ảnh hưởng đáng kể đến hành vi ứng xử của nhân viên, đến đời sống văn hoá của DN. Có hai sản phẩm thường cho ta hiểu sâu vào cơ cấu của văn hoá một tổ chức là lôgô và những tuyên bố về nhiệm vụ. Lôgô của hãng Volvo dùng hình ảnh tay nắm cổ tay, biểu hiện không che giấu giá trị của các mối quan hệ hợp tác. Hãng Apple dùng hình ảnh nhiều màu sắc của quả táo cắn Eden, có mất đi một miếng - tượng trưng cho sự sinh thành một tri thức mới.

Các DN của chúng ta phần lớn chưa nhận thức ra ảnh hưởng của các yếu tố trên trong việc tạo ra nét văn hoá riêng, ấn tượng riêng của DN trong một thế giới cạnh tranh. Lôgô của Mai Linh có thể chưa tạo ra ấn tượng trong khách hàng của họ song rõ

ràng màu xanh cây lá (màu áo lính sau chiến tranh gác súng cùng nhau gây dựng công ty, màu cửa môi trường trong sạch) trên tấm các giao dịch, trên phù hiệu, trên cà vạt nhân viên, trên màu sơn ở ô tô... cùng cung cách ứng xử tận tình chu đáo thể hiện trong lời nói, trong hành động đã gợi nhớ về Mai Linh.

Biểu tượng mới là cội nguồn của một tinh thần mới và động lực để toàn thể cán bộ nhân viên Techcombank đóng góp tích cực hơn nữa vào quá trình đổi mới và tái cơ cấu ngân hàng. Ngày 9 tháng 6 năm 2004, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) sẽ chính thức ra mắt biểu tượng mới. Đây là sự kiện bước ngoặt, đánh dấu một chặng đường 11 năm lớn mạnh cũng như một thời kỳ phát triển mới của ngân hàng, với các khả năng cạnh tranh mới và chiến lược phát triển mới. Được ghép lại từ 3 hình vuông màu đỏ và trắng, những hình khối chắc khỏe và kiểu chữ hiện đại, biểu tượng mới thể hiện hình ảnh của một **Techcombank trẻ trung, năng động và chuyên nghiệp**, phản ánh sâu sắc các định hướng chiến lược, triết lý kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp “**Vững chắc, Tin cậy, Chuyên nghiệp, Hiện đại, Nhiệt thành, Chăm lo**” mà Techcombank đã lựa chọn để đạt tới mục tiêu trở thành một trong những ngân hàng thương mại cổ phần được ưa thích nhất. Biểu tượng mới là cội nguồn của một tinh thần mới và động lực để toàn thể cán bộ nhân viên Techcombank đóng góp tích cực hơn nữa vào quá trình đổi mới và tái cơ cấu ngân hàng. Bên cạnh đó, với các chương trình quản lý hình ảnh biểu tượng nghiêm ngặt, hình ảnh mới của Techcombank sẽ được nhất quán tại mọi nơi, mọi chỗ, tạo nên một hiệu ứng truyền thông cao nhất cho ngân hàng.

d> Đồng phục cho nhân viên:

Loại đồng phục: áo dài, vest, ..Song trên thực tế thì riêng chuyện đồng phục áo dài cũng đã có bao nhiêu chuyện để bàn chứ chưa nói đến các loại đồng phục cho các chức danh khác. ? Trăm hoa đua nở? là hiện trạng đồng phục áo dài của các doanh nghiệp hiện nay. Việc may áo dài đa màu, đa kiểu cách mới chỉ là cách mặc áo dài truyền thống đi làm chứ chưa thể gọi là đồng phục áo dài được. Bởi vì chiếc áo dài truyền thống được ngành ngành khai thác, nhà nhà khai thác?. Do vậy, nếu chọn đồng

phục áo dài thì thống nhất một màu trên toàn quốc (như Việt Nam Airlines, như ngành Giáo dục, tất cả học sinh phải mặc áo dài trắng, chỉ giáo viên mới được phép mặc áo dài màu). Khi triển khai đồng phục, một số câu hỏi đặt ra:

- o Có triển khai đồng bộ không?
- o Màu sắc so với màu truyền thống.
- o Chất liệu
- o Phối màu
- o Các ký hiệu kèm theo
- o Thời gian cấp phát
- o Quy định việc sử dụng
- o Sự khác biệt giữa chức danh, các bộ phận không?
- o Sự khác biệt so với các đơn vị cùng ngành, cùng trong khu vực công tác.

Trong thực tế, việc thực hiện đồng phục tại các doanh nghiệp còn nhiều việc đáng bàn. Ví dụ, tại các bưu điện được trang bị áo dài truyền thống. Nhưng hiện tại ở phần lớn các Bưu cục trung tâm của các Bưu điện tỉnh thành, giao dịch viên vẫn mặc áo dài. Nhưng ở các Bưu cục nhỏ, lẽ thì mặc cũng được mà không mặc cũng chẳng sao? nên tùy tiện. Còn lại thì cứ quần áo ta may ta mặc là thoải mái nhất.

Về mẫu bảo hộ lao động: Theo quan điểm của các nhà nghiên cứu và quản lý thì việc nghiên cứu thống nhất mẫu đồng phục và quần áo bảo hộ lao động cho từng chức danh trong đó có giao dịch viên là việc làm cần thiết để đảm bảo an toàn vệ sinh cho người lao động, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý lao động và tạo tác phong hiện đại văn minh của cán bộ công nhân viên khi giao dịch với khách hàng, làm nổi bật văn hoá doanh nghiệp.

e> Xây dựng cơ cấu tổ chức:

Có những can thiệp hướng vào các bộ phận của DN, công việc và cơ cấu tổ chức. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức phù hợp với định hướng giá trị, nhiệm vụ DN. Trong thực tế, có không ít trường hợp người ta đưa ra những tuyên bố về nhiệm vụ mới của tổ chức nhưng lại không đầu tư thích đáng cho việc rà soát lại cơ cấu tổ chức, dòng

chạy của công việc. Hệ quả xảy ra là mục tiêu sẽ không đạt được, có sự xung đột giữa “văn hoá được tán thành” và “văn hoá trong thực tế”. Ngại động chạm vào bộ máy, xem nó là cái gì nhất thành bất biến là tâm lý có ở số đông người VN. Tình trạng nhập, tách các tổ chức ở nước ta trong thời gian qua không đem lại kết quả như mong đợi cho cả người đề xướng lẫn người thực hiện, có nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân không muốn thay đổi về cơ cấu tổ chức. Khi DN có sự mở rộng, thay đổi nhiệm vụ và định hướng lại các giá trị cơ bản trong tổ chức thì cũng cần xây dựng lại các văn bản quy định của tổ chức. Các văn bản này phải rõ ràng, thực tế và khả thi. Hơn nữa, phải lôi kéo được sự tham gia của nhân viên ở tất cả các cấp vào việc xây dựng văn bản này, khắc phục tính thụ động trông chờ vào cấp trên thường có trong các tổ chức của chúng ta. Điều này còn có ý nghĩa giới hạn thói quen “tự điều chỉnh” của cá nhân vào một khuôn khổ chung của tổ chức.

Xét về mặt khái niệm, tổ chức công ty là việc bố trí, sắp xếp mọi người trong công ty vào những vai trò, những công việc cụ thể. Nói cách khác, tổ chức là tổng thể những trách nhiệm hay vai trò được phân chia cho nhiều người khác nhau nhằm đạt được mục tiêu và nhiệm vụ chung.

Cơ cấu tổ chức công ty phải gồm có 3 cấp độ như sau:

- + Cấp độ cơ cấu vĩ mô: là cách sắp xếp, tổ chức vị trí, vai trò của từng cá nhân trong công ty.
- + Cấp độ vi mô: là cách qui định quyền hạn, trách nhiệm của từng vị trí mà các cá nhân trong công ty nắm giữ.
- + Hệ thống hỗ trợ: bao gồm hệ thống điều hành của tổ chức, quá trình quản lý sự phát triển của công ty, hệ thống văn hoá công ty và hệ thống quản lý hoạt động công ty.

Công ty sẽ không thực hiện có hiệu quả các chức năng của mình nếu 3 cấp cơ cấu này không được thiết lập một cách đúng mức để hỗ trợ cho hoạt động của công ty. Ngoài ra, khi đánh giá hoạt động của một công ty hoặc khi thành lập một công ty mới ta cũng cần phải xem xét 3 cấp độ cơ cấu này.

Các hình thức cơ cấu tổ chức công ty

+ Cơ cấu tổ chức chức năng

Trong cơ cấu này, vai trò của từng vị trí được bố trí theo chức năng nhằm đạt được mục tiêu, nhiệm vụ chung. Quản lý của từng bộ phận chức năng: sản xuất, bán hàng, tài chính, marketing... sẽ có nhiệm vụ báo cáo lại với giám đốc- người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động trong công ty và cũng là người chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của công ty.

Dạng biến thể của cơ cấu chức năng là cơ cấu tiền chức năng thường được thấy trong các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và chưa phân định thành nhiều chức năng riêng rẽ. Trong cơ cấu tiền chức năng, một người có thể đảm nhiều chức năng khác nhau.

Lợi ích của cơ cấu chức năng: Có sự chuyên môn hoá sâu sắc hơn, cho phép các thành viên tập trung vào chuyên môn của họ hơn. Tạo điều kiện tuyển dụng được các nhân viên với các kỹ năng phù hợp với từng bộ phận chức năng.

Nhược điểm: Không có hiệu quả trong các công ty có quy mô lớn. Khi hoạt động của công ty tăng về qui mô, số lượng sản phẩm tăng thì sự tập trung của người quản lý đối với lĩnh vực chuyên môn của anh ta sẽ bị dàn mỏng, do đó sẽ làm giảm mối quan tâm tới các phân đoạn sản phẩm cụ thể và nhóm khách hàng của từng sản phẩm

+ Cơ cấu tổ chức phòng ban

Cơ cấu phòng ban là cơ cấu nhóm các sản phẩm hoặc khách hàng có mối liên hệ với nhau thành các phòng ban. Các phòng ban được phân chia sẽ tập trung vào các phân đoạn thị trường khách hàng nhất định và chịu trách nhiệm sản xuất và quảng cáo, xúc tiến kinh doanh đối với nhóm khách hàng đó. Đồng thời, những công việc chung của các phòng ban như phân bổ tài chính, vấn đề liên quan đến luật pháp, các công việc hành chính... sẽ được thực hiện ở cấp công ty.

Lợi ích: Tập trung vào từng phân đoạn thị trường và sản phẩm cụ thể.

Nhược điểm: các chức năng bị lặp lại ở các phòng ban khác nhau và đòi hỏi phải có sự hợp tác giữa các phòng ban. Chính vì thế, công ty phải tuyển dụng những giám đốc có năng lực thực sự để vừa biết cách lãnh đạo công ty lại vừa biết hoà mình vào bộ máy lãnh đạo chung của toàn công ty.

+ Cơ cấu tổ chức ma trận

Cơ cấu ma trận là sự phối hợp giữa cơ cấu chức năng và cơ cấu phòng ban. Lợi ích: cho phép tập trung vào khách hàng và sản phẩm, đồng thời cho phép có sự chuyên sâu vào chức năng.

Nhược điểm: đòi hỏi có sự hợp tác cao độ thì cơ cấu mới hoạt động có hiệu quả.

Bí quyết để điều hành hoạt động của cơ cấu ma trận là thường xuyên tổ chức các cuộc họp để xem xét lại tình trạng công việc và giải quyết các bất đồng nảy sinh khi nhân viên phải chịu trách nhiệm về công việc trước nhiều hơn một người quản lý.

Cơ cấu ma trận tuy có nhiều ưu điểm song việc triển khai trong thực tế lại đòi hỏi phải có sự hợp tác và trao đổi thông tin rất nhiều. Vì vậy, để áp dụng cơ cấu ma trận sao cho có hiệu quả, công ty phải đầu tư tiền bạc và thời gian để đào tạo đội ngũ lãnh đạo và nhân viên phát triển các kỹ năng cần thiết.

+ Tiêu chuẩn đánh giá và thiết lập cơ cấu tổ chức công ty

Mức độ hỗ trợ của cơ cấu đối với mục tiêu chiến lược của công ty. Mức độ tạo ra giá trị của các chức năng và những chức năng nào cần thiết để hỗ trợ tốt hơn cho mục tiêu của công ty. Mức độ hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu của các vị trí, vai trò nhất định. Các vị trí công việc có đủ quyền hạn thực thi nhiệm vụ một cách có hiệu quả hay không? Mối quan hệ giữa người có nghĩa vụ báo cáo và người được báo cáo có được xác lập rõ ràng? Mức độ của việc kiểm soát và số cấp độ cần có trong công ty để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đạt được các mục tiêu một cách có hiệu quả. Các thành viên trong ban lãnh đạo và tổ kỹ thuật cũng như các nhân viên có đủ năng lực và kỹ năng để hoàn thành vai trò được giao? Mức độ phối hợp hoạt động giữa các phòng ban và các bộ phận chức năng. Các hệ thống hỗ trợ cần có để tổ chức thực hiện chức năng đạt hiệu quả cao.

f> Xây dựng hệ thống văn bản quản lý cho doanh nghiệp:

Văn bản nội bộ doanh nghiệp là gì? Đó là một hệ thống các văn bản thể hiện mối quan hệ pháp lý, quan hệ quản lý và quan hệ lao động trong nội bộ doanh nghiệp

hoặc quan hệ của doanh nghiệp với các doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân khác. Văn bản nội bộ doanh nghiệp gồm có các loại chính như sau:

- Điều lệ doanh nghiệp
- Thỏa ước lao động tập thể
- Nội qui lao động
- Quy chế hoạt động của Hội đồng thành viên, Đại Hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị
- Quy chế hoạt động của ban điều hành
- Quy chế tài chính doanh nghiệp
- Quy chế bảo mật thông tin kinh doanh
- Hợp đồng lao động
- Các qui chế hoạt động của các dự án
- Các biên bản họp, các quyết định của Ban quản lý, điều hành doanh nghiệp
- Các quyết định của giám đốc
- Các tài liệu là sổ tay như sổ tay nhân viên, sổ tay chất lượng, sổ tay tài chính kế toán, sổ tay kinh doanh.
- Các quy trình, thủ tục.
- Các hướng dẫn công việc, quy định và biểu mẫu.
- Các công văn, thông báo của công ty
- Hợp đồng kinh tế, dân sự
- Biên bản thanh lý hợp đồng
- Biên bản nghiệm thu dự án, hợp đồng.

Một doanh nghiệp không thể hoạt động có trật tự, chuyên nghiệp hiệu quả nếu không có hệ thống văn bản nội bộ của mình. Một số văn bản nội bộ như nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể phải được đăng ký với cơ quan nhà nước có thẩm quyền về lao động.

Doanh nghiệp là một chủ thể độc lập được cấu thành bởi nhiều người và trong đó diễn ra quá trình quản lý và điều hành, quá trình thuê mướn và sử dụng lao động, quá trình giao dịch kinh doanh với đối tác, khách hàng và với các cơ quan hữu quan. Để một tổ chức (có từ hai người trở lên) hoạt động có trật tự theo một mô hình thì phải

có các qui định chung cho mọi hoạt động. Đối với các doanh nghiệp có quy mô, tổ chức càng lớn thì việc quản lý trực tiếp không còn hiệu quả mà quản lý theo chức năng phân cấp và được phản ánh bằng văn bản được áp dụng. Các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và các qui trình hoạt động đều được thể hiện dưới dạng văn bản và dưới các hình thức do luật định như điều lệ, thoả ước lao động tập thể, nội qui lao động, các qui chế ban hành kèm theo nội qui vv.... Văn bản nội bộ giống như là “Luật” của doanh nghiệp và do đó làm căn cứ cho các quyết định của người quản lý điều hành, là căn cứ cho mọi hoạt động đang diễn ra tại công ty.

Bất cứ doanh nghiệp nào (trừ doanh nghiệp tư nhân) đều phải có điều lệ khi thành lập, và đều có các qui định về giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi. Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam khi thành lập đều chưa quan tâm đúng mức đến điều lệ doanh nghiệp mà chỉ tập trung làm sao hoàn thiện nó theo mẫu của cơ quan đăng ký kinh doanh và nhằm mục đích lập hồ sơ để có được đăng ký kinh doanh. Điều lệ không thể là một văn bản chỉ để thành lập doanh nghiệp mà cốt lõi của điều lệ là bằng chứng giữa các thành viên cho việc “khai sinh” ra một chủ thể đó chính là doanh nghiệp. Điều lệ doanh nghiệp hết sức quan trọng, nó được ví như là “Hiến pháp” của doanh nghiệp. Ngay từ buổi đầu sáng lập công ty, các sáng lập viên đã phải họp và thoả thuận các vấn đề quan trọng nhất của doanh nghiệp đó là chọn lựa loại hình công ty, tên gọi, địa điểm kinh doanh, đăng ký vốn điều lệ, tỷ lệ vốn góp, cơ cấu, tổ chức công ty, bổ nhiệm các vị trí quan trọng của công ty, xác định nhiệm vụ, chức năng của các thành viên, của các phòng ban, bộ phận trong công ty, cơ cấu trích các quỹ của công ty, vấn đề phân chia lợi nhuận và rủi ro vv.... Tất cả các vấn đề đó liên quan trực tiếp đến quyền lợi và trách nhiệm của doanh nghiệp cũng như các thành viên công ty trong suốt “cuộc đời” của công ty đó. Điều lệ là một trong những căn cứ quan trọng để xây dựng các văn bản nội bộ khác của công ty. Xét về bản chất công ty, điều lệ giống như một văn bản thể hiện nội dung “hợp đồng thành lập công ty” của các sáng lập viên trong buổi đầu tạo dựng. Nếu điều lệ được xem là “Hiến pháp” của một công ty thì nội quy lao động có thể được ví như là “Luật” của công ty đó nhằm thiết lập và duy trì một “trật tự” lao động theo “ý chí” của người điều hành – giám đốc. Cách thức qui định nội quy của mỗi doanh nghiệp rất khác nhau. Có doanh nghiệp chỉ cần một trang giấy thể hiện qua một vài gạch đầu dòng. Có doanh nghiệp công phu xây dựng nội qui lao động nhưng lại không đúng luật hoặc không mang tính

khả thi. Nội quy lao động kết hợp với các văn bản nội bộ doanh nghiệp sẽ tạo thành “linh hồn” của doanh nghiệp. Nội quy lao động thiết lập từ ý chí của những người quản lý doanh nghiệp phù hợp với pháp luật về những vấn đề quan trọng như: giờ giấc làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; quy trình làm việc; chế độ báo cáo; quan hệ giữa các phòng ban, giữa các vị trí lao động; trách nhiệm vật chất Ở đó cũng chứa đựng những ý kiến và đồng tình của người lao động trong doanh nghiệp, đây là yếu tố giúp cho nó được thi hành một cách nghiêm túc. Trong khi đó, thoả ước lao động tập thể lại phản ánh sự thoả hiệp giữa người lao động với giới chủ doanh nghiệp - một công cụ được xem là bảo vệ quyền lợi người lao động. Thoả ước lao động nó ‘gần như’ là một bộ phận của luật Lao động. Nó bao gồm những vấn cụ thể của luật Lao động, những vấn đề mà người lao động và chủ sử dụng lao động được phép thoả thuận khác đi so với quy định chung của luật Lao động, ngoài ra nó còn phản ánh mối quan hệ lao động cụ thể đối với từng doanh nghiệp đặc thù.

Ở nhiều doanh nghiệp Việt Nam, người lao động và doanh nghiệp không thực sự có được mối quan hệ chặt chẽ, rõ ràng. Người lao động thích thì làm, không thích thì đi và doanh nghiệp cũng có quyền cho nhân viên nghỉ một cách tự do. Điều này không tạo sự tin tưởng cho người lao động yên tâm làm việc, kích thích sự đứng núi này trông núi kia của người lao động. Một qui định của doanh nghiệp cũng có thể rạo ra sự tự do nhưng cũng có thể tạo ra sự ràng buộc. Qui định có khả năng phản ảnh một cách rõ nhất tất cả ý tưởng của doanh nghiệp. Có rất nhiều việc mà bản thân một nhà quản lý không sao chỉ đạo trực tiếp mà phải sử dụng các công cụ hỗ trợ để quản lý đó chính là bằng văn bản. Hầu hết các doanh nghiệp trên thế giới cũng như Việt Nam đều sử dụng văn bản nội bộ để quản lý và điều hành doanh nghiệp. Trong đó hệ thống văn bản nội bộ mang tính chất pháp lý giữ vai trò cơ bản và quan trọng. Ví dụ: “Người lao động có trách nhiệm tuân thủ các quyết định điều hành của giám đốc, trong trường hợp người lao động cho rằng quyết định của giám đốc là không đúng thì có quyền đề xuất quan điểm của mình với giám đốc, nếu giám đốc vẫn giữ nguyên ý kiến của mình thì người lao động vẫn phải thực hiện nhưng không phải chịu trách nhiệm về việc mình làm”. Đây là một qui định góp phần tăng cường hiệu lực quyết định của giám đốc trong quản lý, nó làm cơ sở buộc người lao động phải tuân thủ nghiêm chỉnh mọi quyết định của giám đốc được thể hiện thông qua lời nói hoặc bằng văn bản khác.

Nhiều xu hướng phát triển của các doanh nghiệp cho thấy rằng cần tạo cho người lao động được tham gia quá trình ra các quyết định quản lý của doanh nghiệp. Đặc biệt là một số các doanh nghiệp có cấu trúc hạt nhân theo mô hình của một hãng (firm), các công ty này thường có quan điểm chia sẻ quyền lãnh đạo, chia sẻ lợi nhuận. Họ là những người lao động có bằng cấp tương đương nhau, trình độ học vấn tốt, am hiểu về quản lý và điều hành. Họ có thể nhận định được các quyết định của giám đốc là đúng hay sai, có lợi hay không có lợi nên họ có quyền từ chối thực hiện quyết định của giám đốc nếu thấy nó không đúng hoặc thực sự gây bất lợi lớn cho bản thân và phải giải trình cụ thể với giám đốc. Sự khác nhau đó là do quan điểm quản lý của mỗi người và tùy vào các điều kiện cụ thể. Nói một cách khác, đó chính là chính sách của mỗi doanh nghiệp.

Mỗi văn bản nội bộ của doanh nghiệp có một ý nghĩa khác nhau, tổng thể chúng hợp thành một hệ thống thống nhất và hoàn chỉnh. Các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải có một cách nhìn chiến lược và khoa học trong việc xác định vai trò của từng văn bản nội bộ của mình. Hãy làm sao để doanh nghiệp truyền đạt được ý tưởng, mục đích của mình trong các văn bản nội bộ và tổ chức thực hiện chúng một cách có hiệu quả chính là góp phần quan trọng để làm nên thành quả kinh doanh và phát triển bền vững.

Tóm lại, việc xây dựng và hoàn thiện các văn bản nội bộ doanh nghiệp là cần thiết. Doanh nghiệp cần hoàn thiện một cách có hệ thống chặt chẽ và mang tính chính xác cao nhằm thể hiện đường lối, chính sách của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp xây dựng tốt các văn bản nội bộ của mình thì nó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được một tổ chức chặt chẽ và đồng bộ. Qua hệ thống văn bản nội bộ của doanh nghiệp chúng ta cũng có thể đánh giá được văn hoá của doanh nghiệp đó.

g> Xây dựng cơ chế khen thưởng kỷ luật

Việc khen thưởng, đề bạt vào các chức danh, các biểu tượng về địa vị và các tiêu chí đề bạt cần nhất quán với các tuyên bố về nhiệm vụ, về giá trị mà DN hướng tới. Kinh nghiệm của Mai Linh là không bỏ qua việc khen thưởng, động viên những nhân viên biết trả lại của rơi của khách hàng, những hành vi cứu giúp người bị nạn... Việc làm này nhằm củng cố thêm uy tín cho DN trước xã hội.

3.4 Thực thi quá trình xây dựng VHDN:

a> Thực hiện những mục tiêu đề ra

Một khuynh hướng của con người là luôn hướng tới sự thỏa mãn. Xét từ góc độ tâm lí học thì con người ta bị kích thích bởi sự vui thích và việc tránh được những đau khổ buồn phiền.

Nếu không kiên trì theo đuổi những mục tiêu đề ra và không đặt ra áp lực nào đối với việc không hoàn thành kế hoạch đó thì những động lực kể trên cũng sẽ tan biến. Điều này chắc chắn sẽ khiến con người ta có những cảm giác tự thỏa mãn với chính mình. Chính vì vậy mà việc kiên trì thực hiện những mục tiêu đã đề ra là một cách tốt để loại trừ sự tự mãn trong công việc. Có một câu nói rằng “Người ta thường không làm điều mà cấp trên của họ mong đợi mà lại làm những việc khiến cấp trên nghi ngờ”. Những người quản lý công ty phải thường xuyên có những cuộc thảo luận với nhân viên của mình để bàn bạc về tiến bộ trong công việc và những kết quả đã đạt được.

Nếu không đạt được những mục tiêu đề ra thì người lãnh đạo công ty phải đề nghị nhân viên của mình có biện pháp thực hiện đúng đắn và thực hiện những mục tiêu đó cho tới khi nào đạt được kết quả như mong muốn thì thôi.

Một cách hoàn thành các mục tiêu mang tính chủ động hơn đó là cách tập trung ngăn ngừa việc không hoàn thành mục tiêu, cách này sẽ luôn hiệu quả hơn việc ngồi chờ cho đến khi mọi việc đã ra khỏi tầm kiểm soát chẳng hạn như những mục tiêu hay thời hạn bị bỏ lỡ.

b> Đào tạo:

Quá trình đào tạo được thực hiện cả với nhân viên cũ và nhân viên mới. Hình thức đào tạo gồm đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo không định kỳ và đào tạo định kỳ hàng năm.

Quá trình đào tạo đối với nhân viên mới là hết sức quan trọng. Thứ nhất nó giúp nhân viên thực hiện đúng, đủ ngay từ đầu, thứ hai nó giúp nhân viên nhanh chóng hòa nhập với môi trường mới.

Chuyển từ một loại hình văn hóa công ty sang một loại hình văn hóa khác có thể làm tăng những căng thẳng vốn có trong công việc mới nhân viên mới. Chẳng hạn như nếu đang từ một công ty lớn luôn bắt buộc phải mặc comple và đeo cravat nghiêm chỉnh chuyển sang làm ở một công ty nhỏ năng động hơn nơi mà mọi người chỉ mặc quần jeans và gọi nhau bằng tên một cách thân mật thì nhân viên mới sẽ phải có những điều chỉnh trong việc ăn mặc cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Lúc này ăn mặc theo qui định như trong công việc trước kia của bạn có thể khiến cho bạn bị các đồng nghiệp mới gán cho cái một cái tên là kẻ xa lạ và lạnh lùng.

Tương tự như vậy nếu như một sinh viên sắp rời khỏi ghế nhà trường thì họ cũng sẽ phải tập làm quen với rất nhiều lễ nghi và sự phân cấp bậc khác nhau trong giao tiếp khi mà họ đang trong một tư cách mới.

Sau đây là một số nội dung cần đào tạo:

+ Về tầm nhìn, sứ mạng, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp:

Hãy làm cho các nhân viên hiểu được mục tiêu lâu dài, sứ mệnh của doanh nghiệp và chia sẻ với họ những vấn đề này. Có vậy nhân viên mới cảm giác là người trong cuộc, cảm thấy gắn bó và đồng hành với từng bước phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, nhân viên sẽ không thấy có hứng thú vì phải làm việc như là một nhiệm vụ bắt buộc. Nhân viên cũng sẽ có cảm giác mình là một phần quan trọng của tổ chức khi nhìn thấy được sự đóng góp của chính họ trong con đường hướng đến những mục tiêu, thành công của doanh nghiệp.

+ Về các quy trình làm việc:

+ Phong cách giao tiếp.

+ Về lịch sử hình thành, những thành tựu của công ty.

+ Các quy định về thực hiện công việc.

+ Các quy định về nội quy như giờ giấc làm việc, đồng phục...

+ Cơ cấu tổ chức và mối quan hệ với các bộ phận.

Khi bước chân vào MISA, có lẽ bất cứ nhân viên mới nào cũng được chào đón với những buổi liên hoan nhẹ và được giới thiệu với toàn công ty. Bằng những câu chào hỏi, những lời tếu táo của những người đi trước, người mới đến thấy thân thiện hơn và dễ hòa nhập vào một môi trường hoàn toàn mới mẻ. Trước khi bắt đầu công việc của mình, mỗi “thần dân” của MISA phải học “luật”. Nghe thì to tát nhưng thực ra là “handbook” của công ty, nơi ghi nhận những quy định cụ thể của công ty mà bất cứ nhân viên nào cũng phải “quán triệt”. Đơn giản nhất là những quy định về trang phục “Mọi nhân viên đều phải ăn mặc chỉnh tề khi đến cơ quan, không mặc quần bò, áo phông không cổ, quần soóc, không đi dép lê”. Chính quy định này tạo ra một phong cách trang phục lịch sự mỗi khi MISA gặp khách hàng, đối tác và với bất kỳ ai đến liên hệ với MISA.

Các chương trình đào tạo và huấn luyện cần được cập nhật để thúc đẩy quá trình đưa cái mới vào công ty. Bởi hội nhập vào nền kinh tế thế giới là bước vào một xã hội học tập. Học tập suốt đời mới tìm được chỗ đứng trong xã hội. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cho các thành viên trong công ty là không thể xem nhẹ. Các công ty trên thế giới ngày càng thấy ra rằng: Các biện pháp thu hút người tài bằng tăng lương, kỳ nghỉ, nhà ở không còn là biện pháp căn bản. Họ đã hướng vào công tác đào tạo để nâng cao năng lực cho các thành viên của mình. Hiện tượng này đã được các nhà khoa học gọi là “sự bùng nổ của văn hoá công ty, sản xuất là cứu cánh của công ty và văn hoá chính là điều kiện cần thiết của nó” (Jean Luc Placet). Qua báo cáo của Mai Linh tại hội thảo này chúng ta đã thấy sự quan tâm đo lường, đáng giá kết quả sau học tập trong hoạt động của lãnh đạo công ty: số liệu khách hàng tăng, tai nạn giảm, công việc trôi chảy hơn.

c> Tuyển dụng:

Trước hết văn hóa công ty bắt đầu với việc tuyển dụng. Chúng tôi dành rất nhiều tâm huyết cho việc tuyển dụng nhân viên. Dù cho đó là công việc gì thì chúng tôi cũng luôn tìm kiếm những mẫu người đặc biệt. Chúng tôi tìm kiếm thái độ làm việc tích cực và đương nhiên là cả những người có thái độ làm việc đó. Chúng tôi

muốn có được những nhân viên có khiếu hài hước tốt, thích làm việc theo nhóm và hài lòng với những kết quả làm việc của tập thể chứ không phải thành tích cá nhân.

“Nếu bắt đầu làm việc với đúng tuýp người mà bạn muốn tuyển dụng thì dường như bạn đã có thể xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đã được trang bị vốn văn hóa công ty mà bạn mong muốn.

Tuyển chọn nhân viên gắn với định hướng giá trị của tổ chức là điều cần khẳng định. Xin lưu ý là sự tuyển chọn không chỉ là kiến thức và kỹ năng phù hợp với vị trí mà DN cần, mà còn phải có sự phù giữa định hướng giá trị của DN và người thi vào. Một người đề cao hiệu quả kinh tế vào làm việc ở tổ chức NGO sẽ nảy sinh xung đột. Do đó các công việc như: đăng quảng cáo tuyển người của tổ chức trên hệ thống thông tin cần thể hiện rõ ràng quan điểm, giá trị mà tổ chức yêu cầu vì đây còn là sự lan truyền giá trị. Bảng hỏi được thiết kế để đánh giá trong thi tuyển chỉ nhằm vào kiến thức và kỹ năng là chưa đủ. Trong quy trình quản lý nhân sự nếu chú trọng làm tốt khâu tuyển chọn thì các khâu sau sẽ đỡ phải xử lý hậu quả.

d> Phát huy năng lực con người:

Có thể nêu lên ba cấp độ trong việc phát huy nhân tố con người trong doanh nghiệp;

d1> Cấp độ thứ nhất là nâng cao năng lực tiềm tàng của mỗi công nhân, viên chức (thông qua biện pháp giáo dục, đào tạo về kinh tế, công nghệ, quản lý); Các hình thức nâng cao gồm:

+ Chia sẻ tri thức:

- Bản tin nội bộ
- Forum
- Hội thảo chuyên đề công ty.
- Các cuộc thi liên quan tri thức.
- Sáng tạo, xây dựng các quy trình cho DN.
- Tủ sách quản trị DN.
- Hội thảo chia sẻ kinh nghiệm.
- Kèm cặp trực tiếp.

- Học hỏi qua nhìn..
- Học tập và chia sẻ tri thức mới

- + Thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp bao gồm các nội dung:
 - Kiểm tra phẩm chất, kiến thức, kỹ năng của từng nhân viên
 - Tổ chức các buổi hội thảo nghề nghiệp cho nhân viên.
 - Lên kế hoạch để đào tạo về tri thức và kỹ năng cho nhân viên.

d2> Cấp độ thứ hai là biến năng lực tiềm tàng đó thành hiện thực, thông qua các biện pháp khuyến khích, kích thích sức sáng tạo trong lao động sản xuất; cấp độ thứ ba là tập trung cho được các tiềm lực cá nhân của công nhân viên chức vào việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, thông qua các biện pháp tổ chức quản lý sản xuất và nhân sự.

d3> Cấp độ thứ ba có ý nghĩa đặc biệt quan trọng bởi vì văn hoá doanh nghiệp không phải kết quả của sự phát triển tự phát trong quá trình sản xuất kinh doanh mà nó được định hướng xây dựng và hình thành trong ý thức tự giác của người quản lý doanh nghiệp, biểu hiện tập trung quản lý doanh nghiệp, bởi người quản lý doanh nghiệp.

Do vậy, phải đào tạo và trọng dụng đội ngũ doanh nhân nắm được và vận dụng được văn hoá doanh nghiệp vào trong tong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trong quan hệ với các đối tác cũng như trong công việc quản lý, điều hành nội bộ doanh nghiệp .

e> Thực thi hình tượng doanh nhân, nhà quản trị,

+ Giao tiếp:

“Một điều quan trọng khác là việc bạn sử dụng thời gian với những nhân viên của mình và những cách giao tiếp khác nhau khi bạn tiếp xúc với họ. Và phần lớn việc này lại phụ thuộc vào thái độ của bạn. Đôi khi chúng ta có xu hướng là mất đi cách

nhìn nhận thực tế rằng thái độ, tức là cách bạn xuất hiện và cư xử, cũng chính là một dạng thức giao tiếp. Chúng tôi muốn các nhân viên của mình cảm thấy vui vẻ và hạnh phúc và cũng muốn những người lãnh đạo công ty thể hiện rằng chúng tôi cũng rất tự hào về nhân viên của chúng tôi, chúng tôi quan tâm đến cá nhân từng nhân viên và cả cuộc sống bên ngoài công việc của họ, cả điều tốt lẫn điều xấu xảy ra với mỗi một nhân viên.”

Những quy định và ranh giới trong hành vi cư xử đều khá rõ ràng và thường xuyên được sử dụng trong giao tiếp hàng ngày. Tuy nhiên văn hóa công ty không có tính đặc trưng bởi tôi tin là các công ty thì có những lối ứng xử văn hóa rất đa dạng. Điều này đặc biệt đúng khi chúng ta xem xét đến sự vận động không ngừng của con người, những nền văn hóa và các giá trị trên thế giới.

+ Xây dựng sự gương mẫu của người lãnh đạo, nhà quản trị: Các nhà quản lý phải gương mẫu đi đầu. Họ chính là biểu tượng để nhân viên noi theo. Có một thực tế là các nhân viên thường bắt chước theo thủ trưởng từ cách đi đứng, đến nói năng và hành động.

f> Xây dựng và nuôi dưỡng cá nhân xuất sắc, hình tượng của DN:

- Nhà quản trị xuất sắc.
- Doanh nhân thành đạt.
- Người có tài thể thao.
- Lao động giỏi.
- Người có tài văn hoá văn nghệ.
- Cứu giúp người bị nạn.

- Làm thế nào tạo ra cá nhân xuất sắc.
- Nuôi dưỡng cá nhân xuất sắc.

g> Nâng cao và thực hiện rõ nét các nghi lễ của công ty.

h> Tuyên truyền, hướng dẫn tính cách của văn hóa công ty:

i> Loại bỏ vấn đề tranh giành quyền lực trong công ty

Sự tranh giành quyền lực trong công ty sẽ cản trở sự phát triển của mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa mọi người trong công ty. Những việc làm thiếu lành mạnh như thiên vị, vây cánh phe phái, phao tin đồn thổi và làm hại nhau sau lưng... sẽ trở nên phổ biến trong một công ty nếu những người điều hành và lãnh đạo công ty đó không có nguyên tắc về cơ bản là đúng đắn và phương thức quản lý nhân sự chuyên nghiệp.

Để giải quyết vấn đề tranh giành quyền lực trong nội bộ công ty, các công ty phải bắt đầu từ việc phát triển một môi trường làm việc cởi mở, cho phép có sự bất đồng ý kiến về một vấn đề nào đó, tập trung vào mục tiêu chính của công ty và phát huy được sự hòa thuận tập thể.

Những lời phê bình mang tính xây dựng nên được sử dụng như một phương tiện cải thiện các vấn đề một cách thực sự chứ không phải như một vũ khí trả thù dùng để hạ gục kẻ khác. Vấn đề này phải được đứng hàng đầu vì nó xóa bỏ được tính sợ sệt của nhân viên tại nơi làm việc.

Nhằm loại bỏ những vấn đề liên quan đến quyền lực thì những người lãnh đạo công ty phải xử lý nghiêm khắc những hành vi mà làm cho mọi người không tin tưởng lẫn nhau và tạo nên khoảng cách giữa mọi người trong công ty đó. Để thúc đẩy văn hóa công ty hướng tới thành công thì những người lãnh đạo công ty cũng không được khuyến khích sự lạm dụng quyền hành trong công việc. Muốn làm được điều này họ phải chứng tỏ rõ ràng cam kết của họ là sẽ thực hiện đúng nguyên tắc khi công nhận và khen thưởng các nhân viên trong công ty. Tất cả những hành động tranh giành quyền lực trong công ty sẽ chẳng đem lại cho ai một chút lợi ích gì. Sự thật ở đây là nếu người ta lúc nào cũng phải canh chừng sau lưng mình thì hầu như họ không thể tập trung được vào việc hoàn thành những mục tiêu của công ty, vì thế mà hiệu quả làm việc cũng bị ảnh hưởng xấu.

j> Xây dựng một tinh thần tập thể vững mạnh thông qua xác định những giá trị cốt yếu

Khi phát triển một văn hóa làm việc có hiệu quả thì không gì có thể thay thế được việc tạo dựng nên một tinh thần tập thể vững mạnh trong đội ngũ nhân viên

công ty. Để làm được điều đó mọi người trong công ty ấy cần phải cùng cam kết với nhau rằng họ có chung một vài niềm tin nào đó.

Cách tốt nhất để mọi người trong công ty nhận thức được những niềm tin họ cùng chia sẻ đó là thông qua những giá trị cốt yếu mà tất cả mọi người đều chấp nhận và ở đó người ta trân trọng chính bản thân họ khi phục vụ cho mục đích của công ty lẫn cá nhân.

Những giá trị này không những cho phép người ta có cảm giác về sự thành công mà còn cả cảm giác đúng đắn về việc họ luôn kiên định với những nguyên tắc mà bản thân họ trân trọng.

Trong nghiên cứu khảo sát của chúng tôi về văn hóa công ty, chúng tôi đã phát hiện thấy một vài giá trị cốt yếu - đó là sự đổi mới, tính công bằng, sự tôn trọng, khả năng thích ứng với những thay đổi, chú trọng vào khách hàng và tinh thần trách nhiệm.

Trong bài báo tới tôi sẽ đề cập đến việc làm thế nào để một công ty có thể xây dựng được văn hóa công ty hướng tới thành công nhờ vào cách biến những giá trị cốt yếu thành những hành vi như mong muốn trong công việc.

k> Tạo ra một môi trường làm việc trong sạch và cởi mở

Một môi trường làm việc cởi mở nơi mà người nhân viên có thể chia sẻ thông tin và kiến thức một cách tự do thoải mái chắc chắn sẽ tạo điều kiện tốt để cho một công ty có thể đạt được những mục tiêu của mình. 80% các vấn đề trong các công ty là có liên quan đến việc giao tiếp hay thiếu sự giao tiếp giữa các cá nhân trong công ty.

Việc hiểu lầm, cách nghĩ sai hay giải thích sai... xảy ra trong các công ty đều là bởi người ta không trao đổi với nhau lí do của việc làm của mình. Bởi vậy những quyết định trong công ty được đưa ra mà lại thiếu đi phần giải thích lí do rõ ràng cho sự ra đời của chính những quyết định ấy. Từ đó trở về sau, trong công ty, người ta làm mọi việc mà không trao đổi với nhau tại sao họ lại làm như thế hay thế khác.

Trong các buổi họp hành hay thảo luận, người lãnh đạo công ty nào không khích lệ được một môi trường làm việc cởi mở thì sẽ chẳng nhận được ý kiến phản hồi nào từ phía nhân viên của mình, do đó sẽ nảy sinh tình trạng mù mờ về thông tin và

những giả thiết sai lầm lại không hề được ai thắc mắc mà chính những điều này lại gây ra các hậu quả xấu về sau.

Thông thường chính những người lãnh đạo công ty chứ không phải công việc lại là nguyên nhân làm cho các nhân viên cảm thấy lo sợ và làm cho họ rơi vào sự im lặng bất lợi. Những ai không có cơ hội để nói lên ý kiến, quan điểm hay đưa ra một lời đề nghị nào của mình đó sẽ trở nên không hài lòng, bất mãn.

Hậu quả của việc này là họ không làm việc hết khả năng của mình. Họ không còn muốn tìm tòi ra những ý tưởng mới, áp dụng những cải tiến hay thay đổi nào vì sợ bị cấp trên khiển trách.

l> Thực hiện khen thưởng trên cơ sở công bằng

Khen thưởng không công bằng chính là một cách chắc chắn nhất để hủy hoại con đường đi tới thành công của một công ty. Khen thưởng như nhau đối với mọi nhân viên dù cho kết quả công việc họ làm có khác nhau là một việc làm thiếu sự công bằng.

Nhưng nhiều người lãnh đạo các công ty lại khen thưởng nhân viên của mình một cách không hợp lý. Họ giải thích rằng sẽ rất mất thời gian để thực sự giải quyết vấn đề này. Vì vậy mà nhiều công ty đã thưởng cho toàn bộ nhân viên trong công ty một mức tiền thưởng như nhau hoặc nhân viên nào cũng có số tháng được hưởng thưởng bằng nhau dù cho mức độ hiệu quả công việc của họ có khác nhau.

Nếu ngay từ đầu những tiêu chí khen thưởng được đề ra một cách rõ ràng và việc đánh giá hiệu quả công việc được làm một cách chuyên nghiệp thì sẽ không gặp vấn đề gì khi gắn liền hiệu quả công việc với việc khen thưởng.

Khen thưởng ở đây không chỉ đề cập đến việc khen thưởng vật chất mà còn bao hàm cả khen thưởng về mặt tinh thần như sự thừa nhận của cấp trên về thành tích cá nhân của bạn, những lời khen ngợi chân thành, những lời động viên khích lệ và sự phản hồi tích cực từ phía lãnh đạo công ty.

3.5 Duy trì và phát triển VHDN:

Khi nào thì bạn nên thay đổi văn hóa công ty? Câu hỏi mang tính then chốt ở đây là khi nào và trong trường hợp nào thì một công ty nên tiến hành thay đổi văn hóa công ty mình?

Từ kinh nghiệm khảo sát hơn 300 công ty ở châu Á, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy rằng nhìn chung các công ty cần phải thay đổi văn hóa công ty khi họ gặp một hay nhiều hơn vậy một trong những thách thức sau:

- + Khi hai hay nhiều hơn hai công ty có nền tảng khác nhau tiến hành sát nhập với nhau và trong các hoạt động của họ có sự dấu hiệu của mối bất hòa triền miên giữa những nhóm nhân viên.
- + Khi một công ty đã có nhiều năm hoạt động kinh nghiệm và cách thức hoạt động của nó đã ăn sâu cố rễ đến mức nó cản trở sự thích ứng với những thay đổi và sự cạnh tranh trên thị trường của chính công ty ấy.
- + Khi một công ty chuyển sang hoạt động ở một ngành nghề hay một lĩnh vực hoàn toàn mới khác và phương thức hoạt động cũ lúc này lại đe dọa sự sống còn của công ty đó.
- + Khi một công ty mà đội ngũ nhân viên đã quá quen với việc làm việc trong những điều kiện thuận lợi của thời kì kinh tế phát triển nhưng lại không thể thích ứng được với những khó khăn thách thức do suy giảm kinh tế gây ra.
- + Khi DN đứng trước nguy cơ khủng hoảng, trước sự thay đổi to lớn của môi trường xung quanh, cần tạo ra những thay đổi bước ngoặt, có xuất hiện tư tưởng đổi mới. Hiện chúng ta đang ở vào thời điểm này. Ngoài những tác động quốc tế ra, trong nước tình hình di dân nội địa cũng đang diễn ra mạnh mẽ. Đa số người lao động ở khu vực nông nghiệp đang được đào tạo để chuyển sang khu vực công nghiệp. Nhiều DN mới ra đời. Sự hội nhập người nhanh chóng từ nhiều vùng quê trong các doanh nghiệp, trong các đô thị hiện nay đã kéo theo cả văn hoá xóm làng vào các doanh nghiệp. Đồng thời dòng người đi công tác, đi du học, đi làm ăn ở nước ngoài cũng ngày một nhiều, họ cũng mang theo cả nét văn hoá từ các xã hội công nghiệp phương Tây vào các tổ chức trong nước. Đây là thời kỳ văn hoá dân tộc, VHĐN truyền thống đang bị thử thách, sàng lọc của thời gian. Lúc này cần sự định hướng, sự sáng tạo của các cá nhân, các tổ chức để biến cải cái cũ, tinh tuyển cái mới cho văn hoá dân tộc, VHĐN giai đoạn hiện nay.

Các công ty nên sớm tiến hành đánh giá về sự cần thiết phải thay đổi văn hóa công ty bởi sẽ mất nhiều thời gian để quá trình thay đổi này tỏ rõ tính hiệu quả của nó. Nếu một công ty càng chần chừ bao nhiêu thì khi thực hiện sẽ càng trở nên khó khăn bấy nhiêu. Chắc chắn hậu quả của việc trì hoãn này sẽ là rất lớn.

Trong số những hậu quả xấu do việc chậm trễ thay đổi văn hóa công ty gây ra là nhân viên có tinh thần làm việc thấp, tỉ lệ thay việc nhân viên cao, phàn nàn của khách hàng ngày càng nhiều, nhiều cơ hội và công việc kinh doanh bị bỏ lỡ, năng suất làm việc thấp, chậm thích ứng với những thay đổi mới, hiệu quả làm việc bị ảnh hưởng xấu, văn hóa ứng xử tại nơi làm việc thiếu lành mạnh.

Vấn đề then chốt ở đây là các công ty cần phải thay đổi văn hóa công ty của mình trước khi những tình trạng không mong muốn như trên trở nên không thể kiểm soát được. Đương nhiên là mỗi công ty trong những hoàn cảnh đó không phải thực hiện quá nhanh quá trình thay đổi văn hóa công ty hoặc thay đổi quá khiếm tốn bởi làm như vậy sẽ đe dọa sự tồn tại của chính công ty ấy. Con đường tiến tới việc thay đổi văn hóa công ty.

3.6 Ví dụ xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng thương hiệu và văn hoá Agribank

a> Mục đích, yêu cầu xây dựng, phát triển thương hiệu và thực hiện Văn hoá doanh nghiệp AGRIBANK&PTNT Việt nam .

1- Mục đích, yêu cầu.

1.1.Xây dựng, phát triển Thương hiệu AGRIBANK.

- Bảo vệ và bảo hộ bản quyền sở hữu thương hiệu AGRIBANK trong nước và quốc tế.
- Quảng bá hình ảnh, củng cố uy tín, nâng cao vị thế, chiếm lĩnh thị phần, mở rộng thị trường của AGRIBANK trong nước, trong khu vực và quốc tế.
- Tạo niềm tin vững chắc về chất lượng sản phẩm dịch vụ đối với cả Ngân hàng và khách hàng, nâng cao sức cạnh tranh của các dịch vụ sản phẩm của AGRIBANK.
- Việc xây dựng và phát triển thương hiệu của AGRIBANK đảm bảo: Đúng pháp luật

Việt Nam, pháp luật các nước có liên quan và công ước quốc tế, đúng định hướng chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước; Có tính thống nhất toàn hệ thống; Thường xuyên tổ chức kiểm tra, giám sát, sơ kết, tổng kết đánh giá, bình xét thi đua khen thưởng.

1.2. Thực hiện VHDN AGRIBANK.

- Xây dựng VHDN trở thành nguồn sức mạnh nội lực trong kinh doanh;
- Xây dựng VHDN trở thành giải pháp quản trị điều hành, góp phần củng cố uy tín, nâng cao vị thế của AGRIBANK trong nước và quốc tế;
- Xây dựng VHDN trở thành phẩm chất, đạo đức, nếp sinh hoạt và làm việc của CNVC; toàn hệ thống quán triệt và thực hiện “Trung thực, kỷ cương, sáng tạo, chất lượng, hiệu quả” trở thành truyền thống của AGRIBANK nhằm củng cố niềm tin bền vững của khách hàng, chiếm lĩnh thị phần, mở rộng thị trường, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng của các dịch vụ sản phẩm trên thị trường trong nước và quốc tế. Việc xây dựng VHDN của AGRIBANK đảm bảo các yêu cầu sau:
 - Đúng pháp luật Việt Nam và công ước quốc tế, kế thừa và phát huy truyền thống văn hoá Việt Nam đậm đà bản sắc dân tộc, hội nhập với các nền VHDN tiên tiến trong khu vực và quốc tế theo đúng chủ trương, định hướng chỉ đạo của Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước và AGRIBANK;
 - Có tính thống nhất, tính khoa học, tính kế thừa, tính thực tiễn và tính phát triển, phù hợp với nhịp độ của AGRIBANK; Có các chương trình, phương án cụ thể triển khai thực hiện VHDN xác định rõ mục đích, yêu cầu, kế hoạch, giải pháp thực hiện đảm bảo thiết thực, chất lượng, tiết kiệm, hiệu quả;
 - Thường xuyên tổ chức kiểm tra, giám sát, sơ kết, tổng kết đánh giá, bình xét thi đua khen thưởng về việc xây dựng VHDN.

+ Thực hiện VHDN AGRIBANK với nội dung mà Ban lãnh đạo AGRIBANK tổng kết trong 10 chữ “ Trung thực, kỷ cương, sáng tạo, chất lượng, hiệu quả”.

1.1: Trung thực: Được hiểu “Đúng với ý nghĩ của mình, với những gì đã có, đã xảy ra hoặc Ngay thẳng, thật thà (một con người trung thực, tính tình trung thực).

1.2: Kỷ cương: Được hiểu “Những phép tắc chi phối cuộc sống xã hội, tổ chức, gia đình... để gìn giữ những quan hệ giữa người và người trong khuôn khổ một lối sống sinh hoạt được coi là phù hợp với đạo đức; Thời buổi nào, kỷ cương ấy hoặc phép tắc, lệ tục tạo nên trật tự xã hội: giữ vững kỷ cương phép nước “

1.3: Sáng tạo: Được hiểu “ Làm ra cái chưa bao giờ có hoặc Tìm tòi làm cho tốt hơn mà không bị gò bó: có đầu óc sáng tạo.”

Về mặt lý luận “ Sáng tạo mới “ được hiểu là một nhân tố bên trong, phát triển kinh tế cũng là loại biến động về hoạt động kinh tế từ sáng tạo bên trong...

1.4: Chất lượng: Được hiểu: Giá trị về mặt lợi ích (đối với số lượng).

- Về chất lượng sản phẩm (theo nghĩa kinh tế): Những thuộc tính của sản phẩm được xác định bằng những thông số có thể đo được hoặc so sánh được, phù hợp với các điều kiện kỹ thuật hiện có và có khả năng thoả mãn nhu cầu xã hội và của các cá nhân trong điều kiện xác định về sản xuất và tiêu dùng; Bản thân nó phản ảnh một cách tổng hợp trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, là một tiêu chuẩn kinh tế, kỹ thuật rất quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất và có ý nghĩa kinh tế to lớn (mở rộng qui mô sản xuất, mở rộng thị trường tiêu thụ, nhất là thị trường quốc tế).

Nghĩa hẹp của chất lượng là chất lượng sản phẩm, nghĩa rộng còn bao gồm cả chất lượng công việc. Chất lượng sản phẩm chỉ công dụng của sản phẩm, nghĩa là thích hợp với ý định sử dụng nhất định, làm thoả mãn đặc tính chất lượng mà nhu cầu xã hội cần có... và độ bền theo thời gian của các đặc tính đó.

- Chất lượng công tác là trình độ đảm bảo của các mặt công tác sản xuất, kỹ thuật và tổ chức, tạo cho sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng và nâng cao chất lượng sản phẩm. Ngoài ra còn bao gồm chất lượng công tác của quyết sách kinh doanh và chất lượng công tác chấp hành hiện trường, thường đo bằng hiệu suất công tác, hiệu quả công tác, chất lượng sản phẩm và hiệu quả kinh tế của các bộ phận và cương vị công tác. Chất lượng sản phẩm do chất lượng công tác quyết định, chất lượng công tác là sự đảm bảo của chất lượng sản phẩm. Hai vấn đề vừa có chỗ khác nhau lại vừa có quan hệ mật thiết với nhau.

1.5: Hiệu quả được hiểu: “ Cái đạt được ở một việc, một hoạt động “.

Hiệu quả là kết quả mong muốn, cái sinh ra kết quả mà con người chờ đợi và hướng tới; nó có nội dung khác nhau ở lĩnh vực khác nhau (Hiệu quả kinh tế; Hiệu quả kinh tế xã hội; Hiệu quả sử dụng lao động; Hiệu quả và tỷ suất hiệu quả ...): Trong sản xuất hiệu quả có nghĩa là hiệu suất, là năng suất; Trong kinh doanh, hiệu quả là lãi xuất, lợi nhuận; Trong lao động nói chung hiệu quả là năng suất lao động được đánh giá bằng số lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm, hoặc là bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một thời gian.

Phụ lục:

1. Phụ lục 1 tiêu chuẩn phân cấp văn hoá doanh nghiệp: 4 trang.
2. Phụ lục 2 danh mục trọng số các yếu tố VHDN: 1 trang.
3. Phụ lục 3 check list các loại nghi lễ trong DN: 1trang.
4. Phụ lục 4 **hướng dẫn xây dựng slogan cho công ty: 5 trang.**
5. Phụ lục 5 tài liệu huấn luyện văn hoá giao tiếp ứng xử nơi công sở: 27 trang.
6. Phụ lục 6 quy định về văn hoá giao tiếp của CNV: 2 trang.
7. Phụ lục 7 bảng đánh giá mức độ phong cách giao tiếp của CNV: 1trang.
8. Phụ lục 8 danh mục các triết lý kinh doanh của DN: 2 trang.

9. Phụ lục 9 mẫu triết lý về phương châm quản lý công ty 2 trang.
10. Phụ lục 10 bảng phân quyền cho CNV công ty 2 trang.
11. Phụ lục 11 check list hệ thống văn bản nội bộ doanh nghiệp 3 trang.
12. Phụ lục 12 danh mục các giá trị tính cách mà DN hướng tới: 4 trang.
13. Phụ lục 13 câu hỏi phỏng vấn khách hàng về văn hoá doanh nghiệp 1 trang.
14. Phụ lục 14 câu hỏi phỏng vấn ứng viên về VHDN 3 trang.
15. Phụ lục 15 câu hỏi phỏng vấn về lý tưởng – niềm tin – sự thoả mãn của nhân viên 3 trang.
16. Phụ lục 16 checklist kiểm tra đạo đức trong văn hoá tổ chức 3 trang.
17. Phụ lục 17 checklist thăm quan và đánh giá VHDN 3 trang.
18. Phụ lục 18 bảng đánh giá điểm phân cấp văn hoá doanh nghiệp 1 trang.
19. Phụ lục 19 bản đánh giá VHDN tham khảo 5 trang.
20. Phụ lục 20: Tài liệu huấn luyện phong cách làm việc chuyên nghiệp cho nhân viên: 10 trang