

XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

I. XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1. Một số quan điểm chủ yếu trong Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp quyết định sự trường tồn và phát triển của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là bản sắc riêng, là bộ gen được duy trì, kế thừa và trường tồn qua nhiều thế hệ thành viên, nó là tài sản tinh thần, chất keo kết dính các thành viên lại với nhau. Vì vậy doanh nghiệp nào biết chú trọng xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp thực sự thì doanh nghiệp ấy phát triển bền vững. Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp, cần có nhận thức rõ ràng về một số quan điểm cơ bản như sau:

Thứ nhất, người lãnh đạo (hay người sáng lập) doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự chia sẻ đồng thuận và cùng nhau thực hiện của mọi thành viên trong doanh nghiệp cũng là yếu tố không thể thiếu.

Văn hoá doanh nghiệp chỉ có thể được tạo lập khi người lãnh đạo doanh nghiệp có đủ đức đủ tài để sáng tạo ra hệ thống giá trị, xác lập ý nghĩa hoạt động của doanh nghiệp. Họ phải là người khởi xướng, cổ vũ, bênh vực và làm lan truyền các giá trị văn hoá trong khắp doanh nghiệp. Người lãnh đạo trước hết phải hiểu thấu đáo và sâu sắc các giá trị mà họ khởi xướng, sau đó phải gương mẫu và thực hiện nghiêm túc những tập tục, thói quen và tuân thủ những chuẩn mực chung.

Thứ hai, Văn hoá doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, không thể mua mà xây dựng được ngay trong ngày một ngày hai mà đòi hỏi một quá trình phấn đấu bền bỉ, gian khổ, hình thành nên những quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hoá chung của doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi phải có sự tổng kết thực tiễn, phát hiện những hành vi tiêu biểu, những giá trị cao đẹp...khuyến khích mọi người làm theo, thực hiện, duy trì và nuôi dưỡng lâu bền để trở thành thành truyền thống, tập tục, và những thói quen không gì thay đổi được.

Thứ ba, Văn hoá doanh nghiệp gắn liền với văn hoá quốc gia và văn hoá kinh doanh. Không doanh nghiệp nào xây dựng được nền văn hoá mạnh nếu nó đứng ngoài tác động của văn hoá xã hội. Vì thế khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp phải tính đến những dấu ấn, truyền thống, tập quán, giá trị chung, ...của văn hoá tổ chức và văn hoá kinh doanh.

Thứ tư, Văn hoá doanh nghiệp do toàn thể các thành viên của doanh nghiệp tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi phải giáo dục văn hoá cho các thành viên trong doanh nghiệp, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ...làm cho họ hiểu và thấm nhuần những chuẩn mực và giá trị cơ bản của văn hoá doanh nghiệp. Chỉ khi nào các thành viên hiểu rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục...trong nền

văn hoá doanh nghiệp mình, thừa nhận nó và từ giác tuân thủ thì khi đó doanh nghiệp mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nền văn hoá thực sự.

Thứ năm, Văn hoá doanh nghiệp phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị doanh nghiệp, có nghĩa là văn hoá doanh nghiệp phải được xây dựng trong sự gắn bó chặt chẽ với hệ thống quản trị doanh nghiệp. Không thể có một nền văn hoá doanh nghiệp thực sự nếu như các yếu tố khác của hệ thống quản trị doanh nghiệp không được xác lập phù hợp như cơ cấu tổ chức, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp, hệ thống quản trị nguồn nhân lực, công tác kiểm soát...

Thứ sáu, Văn hoá doanh nghiệp là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với doanh nghiệp này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp đối với doanh nghiệp khác. Vì vậy, khi nghiên cứu tham khảo kinh nghiệm xây dựng văn hoá doanh nghiệp không được tùy tiện áp dụng (bắt chước) các triết lý, giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử... của các nền văn hoá khác hay của tổ chức (doanh nghiệp) khác vào trong doanh nghiệp mình

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến Xây dựng Văn hoá Doanh nghiệp

2.1. Các yếu tố bên ngoài

2.1.1. Văn hoá xã hội

Văn hoá xã hội là yếu tố đầu tiên quan trọng ảnh hưởng tới Văn hoá Doanh nghiệp. Với tư cách là lối sống, nét sinh hoạt của một cộng đồng lớn, văn hoá tổ xã hội sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới lễ lối, cách thức làm việc, nét sinh hoạt trong cộng đồng nhỏ hơn - cộng đồng người trong doanh nghiệp.

Người Việt Nam với hệ thống giá trị chung, các chuẩn mực, niềm tin, cách thức ứng xử giao tiếp, quan niệm, truyền thống, tập tục, thói quen trong sinh hoạt và làm việc như thế nào... sẽ ảnh hưởng tới văn hoá của các doanh nghiệp Việt Nam.

Như vậy để các giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử ... dễ dàng được đa số các thành viên tự nguyện chấp hành và cùng nhau thực hiện thì đó phải là các giá trị cao đẹp, hành vi tiêu biểu, không trái với văn hoá xã hội của người Việt Nam.

Xây dựng và phát triển Văn hoá Doanh nghiệp phải gắn liền với việc khai thác, phát huy những giá trị truyền thống tốt đẹp của người Việt Nam như “lòng yêu nước thương người, ý chí vượt gian khổ, ý thức cộng đồng gắn kết cá nhân, lòng nhân ái, khoan dung, trọng tình nghĩa, đạo lý, đức tính cần cù, sáng tạo trong lao động, sự tinh tế trong ứng xử, tính giản dị trong lối sống...” cũng như khắc phục hoặc tìm cách loại bỏ một số nhược điểm rất cơ bản trở thành những tập tính xấu xuất phát từ truyền thống văn hoá của nền nông nghiệp nhỏ khép kín. Các nhược điểm đó như sau :

Thứ nhất là bệnh tùy tiện, làm việc (hành xử) không đúng quy chế, hay thay đổi ý kiến, khi thế này, khi thế khác, không theo nền nếp kỷ cương, không quen sống và làm việc theo pháp luật. Chẳng hạn, nhân viên có suy nghĩ “đến muộn một tý cũng không chết ai” thì đây là biểu hiện của bệnh tùy tiện.

Thứ hai là bệnh gia đình chủ nghĩa, tụt xuề xoà đại khái, thói ỷ lại, tâm lý sống lâu nên lão làng, tác phong đủng đỉnh (hoàn toàn ngược lại với tác phong công nghiệp đòi hỏi sự nhanh gọn, chính xác, khoa học).

Thứ ba là bệnh làm ăn kiểu sản xuất nhỏ, cung cách làm ăn kiểu phường hội, gần hặn, thiếu đầu óc tổ chức, thiếu kế hoạch, tởn mủn, dẫn đến nạn làm hàng giả, tệ nói thách, không tôn trọng khách hàng.

Thứ tư là cát cứ cục bộ, sinh ra ứng xử kiểu “phép vua thua lệ làng” dẫn đến tình trạng thiếu thông suốt từ trên xuống dưới, thiếu đồng bộ giữa các bộ phận với nhau; bệnh cửa quyền, tàn dư của chế độ quan liêu bao cấp, dẫn đến hiện tượng coi thường tổ chức, coi thường pháp luật, coi thường khách hàng đi đến sách nhiễu.

Ngoài việc khắc phục các nhược điểm nêu trên, trong việc xây dựng Văn hoá Doanh nghiệp cần phải chống lại sự tiếp thu cực đoan, phiến diện lối sống thực dụng, văn minh theo kiểu phương Tây, dẫn đến chưa có gì mới, không thể như Tây đã kịp phá vỡ lối cư xử truyền thống nhiều mặt tích cực của người Việt Nam, làm băng hoại đạo đức xã hội, làm lỏng lẻo quan hệ trong gia đình, cá nhân chủ nghĩa, ích kỷ, lợi mình hại người, vụn vén cho bản thân, thiếu quan tâm đến cộng đồng.

2.1.2. Các thông lệ kinh doanh

Các thông lệ kinh doanh trên thực tế và nhiều khi được hiểu là xuất phát từ tập tính văn hoá của con người (cộng đồng doanh nhân, người lao động và các đối tượng khác) thể hiện trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Thông lệ kinh doanh gồm những qui tắc chính thức hoặc các qui ước không chính thức, nhưng chi phối tư duy, hoạt động kinh doanh trong cả một cộng đồng rộng lớn, trong từng lĩnh vực. Điều này cũng giống như những người làm nông nghiệp sẽ bị ảnh hưởng bởi văn hoá nông dân. Với tư cách là thông lệ kinh doanh nó ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp.

Vì vậy thông lệ kinh doanh bao gồm “toàn bộ phương thức tiến hành kinh doanh, quản lý kinh doanh, đàm phán giao dịch với các đối tác, giải quyết các nhiệm vụ xuất hiện trong quá trình kinh doanh”. Trong quan hệ giữa các doanh nghiệp. Thông lệ kinh doanh có thể bao gồm môi trường kinh doanh, những quy tắc ứng xử được các đối tác cùng chia sẻ, hoặc những truyền thống hay thói quen có tính đặc thù cho từng thị trường, từng nước hay từng nhóm đối tác.

Hiện nay, các doanh nhân Việt Nam tích cực cố vũ cho việc xây dựng một tinh thần kinh doanh, văn hoá kinh doanh của người Việt Nam giống như nó đã được thể hiện trong chiến tranh: phát huy tinh thần tổ chức, đề cao ý chí tự lực, tự cường, sức vươn lên của mỗi doanh nghiệp, phát huy tính cộng đồng, truyền thống “chị ngã em nâng”, đề cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, tôn trọng luật pháp trong kinh doanh, tôn trọng các quyền về tài sản trí tuệ, nộp thuế, bảo vệ môi trường, bảo hộ lao động vv...

Hơn nữa, trong văn hoá kinh doanh của người Việt Nam hiện nay cần khắc phục chủ nghĩa thực dụng, dùng mọi thủ đoạn để đạt lợi nhuận cao, thậm chí siêu lợi nhuận, bất kể việc làm đó có hại cho lợi ích của người khác, của xã hội; các thủ đoạn làm giàu bất chính, thậm chí làm giàu trên sự đau khổ của đối tác, trên sự phá sản của các doanh nghiệp yếu thế. Hoặc là đi vào các hoạt động phi chính thống nảy sinh nên những vấn đề của kinh tế ngầm.

Người lãnh đạo cần phải tính đến các giá trị được đề cao và các nhược điểm cần khắc phục ở trên khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp mình.

2.1.3. Hệ thống thể chế

Hệ thống thể chế bao gồm thể chế chính trị, thể chế hành chính, thể chế kinh tế, thể chế văn hoá...có tác động sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp.

Theo ông Lê Đăng Doanh, chuyên gia kinh tế cấp cao Bộ Kế hoạch và Đầu tư, "để cho kinh doanh có văn hoá, doanh nghiệp có văn hoá thì công sở, cơ quan nhà nước các cấp cũng phải có văn hoá, viên chức phải hành xử đúng pháp luật, có trách nhiệm và có văn hoá. Không thể đòi hỏi doanh nghiệp trong sạch nếu bộ máy tham nhũng, cũng như không thể đòi hỏi doanh nghiệp phải có văn hoá trong khi viên chức nhà nước ứng xử tư lợi và thiếu văn hoá".

Hệ thống thể chế của Việt Nam hiện nay đang trong quá trình hình thành, củng cố và hoàn thiện vì vậy nó chưa thực sự đồng bộ, nhiều yếu tố chưa được thiết lập phù hợp để có ảnh hưởng tích cực cho việc xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, không vì thế mà chúng ta không thể xây dựng cho doanh nghiệp mình một nền văn hoá thực sự tốt đẹp, vững mạnh.

2.1.4. Đặc thù ngành kinh doanh và đối tượng khách hàng

Tuỳ vào ngành kinh doanh mà có những đặc thù được bao nhiêu đời nay xem như là chuẩn mực tuyệt đối nếu doanh nghiệp vi phạm thì các giá trị khác coi như không có. Mỗi doanh nghiệp cần xác định và xây dựng các giá trị phù hợp để làm ‘sợi chỉ đỏ’ cho việc thực hiện mục tiêu kinh doanh và chiến lược của mình. Chẳng hạn trong ngành y thì đạo đức nghề nghiệp (y đức) phải là giá trị đặt lên hàng đầu, trong ngành tin học thì giá trị hàng đầu lại là lao động sáng tạo. Đối với ngân hàng thuộc về ngành kinh doanh dịch vụ thì có lẽ dịch vụ tốt nhất, khách hàng phải được phục vụ tốt nhất là những giá trị trong giao dịch được đề cao. Nhưng nói chung trong thời đại ngày nay dù mỗi ngành, mỗi doanh nghiệp can theo đuổi hay tôn vinh giá trị gì thì công thức chung là (được đề cao từ xã hội và khách hàng):

Đạo đức nghề nghiệp + Trách nhiệm toàn diện + Cam kết cung ứng

2.2. Các yếu tố bên trong

2.2.1. Phong cách, giá trị và Ước muốn của lãnh đạo doanh nghiệp

Người lãnh đạo doanh nghiệp là người có ảnh hưởng quyết định tới việc hình thành văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp bao giờ cũng in đậm dấu ấn cá nhân của nhà lãnh đạo, từ nhân cách, lối suy nghĩ, cách thức quản lý hoạt động kinh doanh, phong cách làm việc, ứng xử, hệ thống giá trị ... mà họ đã đúc kết được từ thực tiễn vốn sống cá nhân. Đây chính là nguồn gốc của tính đặc thù (riêng) trong văn hoá doanh nghiệp (phân biệt với các doanh nghiệp khác)

Chẳng hạn, qua các cuộc điều tra xã hội học ở Việt Nam, có thể thấy mục đích kinh doanh của mỗi doanh nhân ở nước ta hiện nay rất đa dạng về tính chất, một số khuynh hướng nổi bật như: có những người chỉ mong kiếm được nhiều tiền, cũng có những người muốn qua kinh doanh mà có danh tiếng lớn, uy tín và địa vị xã hội cao, có người muốn vươn lên tiếp nối truyền thống gia đình, báo hiếu cha mẹ, lại có người kinh doanh vì khao khát tự hoàn thiện bản thân, có ý chí mạnh mẽ về sự phát triển tự do của con người trong xã hội mới vv... Chính những mục tiêu này sẽ ảnh hưởng đến văn hoá kinh doanh của các doanh nhân và ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp

2.2.2. Đội ngũ nhân viên

Văn hoá doanh nghiệp là văn hoá của cộng đồng người trong doanh nghiệp, ngoài vai trò chủ chốt của người lãnh đạo doanh nghiệp thì đội ngũ nhân viên là những người cấu

thành, tạo dựng nên nền văn hoá doanh nghiệp của chính họ. Những giá trị, chuẩn mực, quan niệm, truyền thống, tập tục, thói quen, lối sống, phong cách làm việc, ứng xử, giao tiếp của họ..., được đem đến doanh nghiệp và góp phần tạo dựng nên văn hoá doanh nghiệp. Khi người lãnh đạo doanh nghiệp muốn đặt một giá trị mới nào đó vào trong doanh nghiệp, nếu không được các thành viên thừa nhận một cách tự giác hoặc bị tẩy chay thì sẽ không thể trở thành một nét (giá trị) của văn hoá doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp có văn hoá chỉ khi các thành viên của doanh nghiệp là những người có văn hoá.

2.2.3. Quá trình lịch sử, cơ chế đã tồn tại

Văn hoá doanh nghiệp có tính kế thừa, duy trì và bảo tồn qua nhiều thế hệ thành viên, nó có thể được thay đổi nhưng sự thay đổi diễn ra rất chậm chạp. Điều này được nhìn nhận như một lực cản đối với công cuộc đổi mới của doanh nghiệp để thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.

Vì vậy quá trình lịch sử, cơ chế đã tồn tại trong quá khứ có thể ảnh hưởng tới nền văn hoá hiện tại, ít nhất cũng là những tàn dư của nó. Như vậy xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp hiện tại phải chú ý tới quá trình lịch sử, cơ chế và những giá trị văn hoá cũ, đã tồn tại trong doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam (nhất là các doanh nghiệp Nhà nước), người ta vẫn thấy có sự hiện diện (tàn dư) của những nét văn hoá thời kỳ bao cấp trước đây.

2.2.4. Chế độ và chính sách nhân sự

Hệ thống quản lý của doanh nghiệp bao gồm nhiều loại cơ chế và chính sách liên quan đến các lĩnh vực hoạt động khác nhau (như tài chính, nguồn nhân lực, sản xuất, marketing, nghiên cứu và triển khai,...). Trong đó, các chế độ và chính sách nhân sự (liên quan tới con người) như tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự, đãi ngộ nhân sự,... có ảnh hưởng trực tiếp tới việc hình thành nền văn hoá của doanh nghiệp. Và như vậy, quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp cần được sự hỗ trợ của hệ thống chính sách và chế độ nhân sự phù hợp.

Chẳng hạn một doanh nghiệp có chính sách đánh giá nhân sự công bằng, rõ ràng và khách quan thì sẽ giúp tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó không có sự cào bằng, bình quân chủ nghĩa, năng lực và tài năng của con người được đề cao, được trọng dụng

2.2.5. Vị thế cạnh tranh và chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp chỉ rõ mục tiêu và những định hướng cơ bản, dài hạn trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, văn hoá doanh nghiệp phải được thiết lập phù hợp và hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Khi điều chỉnh hay thay đổi chiến lược kinh doanh thì một số giá trị văn hoá cũ cần phải được điều chỉnh và xác lập lại cho phù hợp.

Chẳng hạn, nếu trong chiến lược doanh nghiệp, đa dạng hoá và sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ được xác định là phương án cơ bản để tạo ra lợi thế cạnh tranh thì các giá trị văn hoá doanh nghiệp cần được xác lập sẽ là đề cao tinh thần sáng tạo của các nhân viên. Giá trị văn hoá này sẽ hỗ trợ cho việc nâng cao năng lực hoạt động nghiên cứu và triển khai của doanh nghiệp, yếu tố quyết định thành công của chiến lược khác biệt hoá về sản phẩm, dịch vụ.

3. Các nguyên tắc về xây dựng Văn hoá doanh nghiệp

- o Nguyên tắc 1: Hoàn thiện bên trong để phục vụ tốt khách hàng bên ngoài
- o Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo: Tầm nhìn + Sứ mạng của Doanh nghiệp + Ý chí cải cách.
- o Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người: Cảm nhận rõ + Tuân thủ các qui tắc Văn hóa + Văn hóa DN được tiêu chí hóa đến từng chức danh.
- o Nguyên tắc 4: Các Giá trị VH được xác định thấm sâu vào các quá trình Quản lý và Kinh doanh như giá trị căn bản và xuyên suốt.
- o Nguyên tắc 5: Tính Đồng bộ: Hệ biểu trưng + Không gian Văn hóa + Các Giao dịch + Các hoạt động tập thể + Các nghi lễ của tổ chức.
- o Nguyên tắc 6: Kiểm tra giám sát + Chấn chỉnh + Định chuẩn những giá trị tích cực.

4. Nội dung Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

4.1. Triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là nội dung cốt lõi, nền tảng của văn hoá doanh nghiệp, thường được phát biểu trong những nội dung hết sức cô đọng. Nội dung của nó thường hàm chứa ba bộ phận cơ bản: mục đích kinh doanh, phương châm hành động, cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp là lý tưởng, tôn chỉ, phương châm hành động làm cho doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Triết lý kinh doanh vạch ra mục tiêu, phương thức thực hiện và các giá trị đạo đức cho mọi thành viên nên nó là cốt lõi của phong cách doanh nghiệp, là hạt nhân và là trụ cột của văn hoá doanh nghiệp, là mục đích cơ bản của doanh nghiệp.

Chúng ta hiểu đây không phải là mục tiêu doanh nghiệp đặt ra cho một giai đoạn cụ thể nào mà muốn nói tới sứ mệnh, lý tưởng hay ý nghĩa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Nói cách khác nó trả lời câu hỏi “Chúng ta (doanh nghiệp) tồn tại để làm gì?”

Mục đích kinh doanh muốn nói tới lẽ sinh tồn của doanh nghiệp. Vì vậy, phát biểu về điều này các doanh nghiệp không đặt ra mục tiêu là phải kiếm nhiều tiền hay tối đa hoá lợi nhuận mà thường là những lý tưởng cao đẹp chẳng hạn mục đích là đem lại giá trị và những tiện ích thực sự cho xã hội. Điều này cũng giống như lẽ sống của mỗi cá nhân, tiền là phương tiện quan trọng của cuộc sống nhưng không phải là mục đích của cuộc sống. Tuy nhiên, còn tùy thuộc vào quan điểm của người sáng lập, ban lãnh đạo mà mục đích kinh doanh của các doanh nghiệp được phát biểu theo nhiều cách khác nhau.

Paul Hawken, tác giả cuốn sách mang tên “Sinh thái thương mại” đã nói: “Mục đích tối thượng của kinh doanh không phải hay không nên chỉ đơn giản là kiếm tiền. Nó không đơn thuần là hệ thống sản xuất và bán các loại hàng hoá. Kinh doanh hứa hẹn làm tăng phúc lợi chung cho loài người thông qua hoạt động dịch vụ, hoạt động sáng tạo và triết lý đạo đức...”

Doanh nghiệp Matsushita Electronic của Nhật: “Chúng ta giác ngộ trách nhiệm của mình vì sự phát triển nhanh chóng các phúc lợi xã hội của chúng ta. Hiến dâng mình vì sự phát triển hơn nữa của nền văn minh thế giới”.

Tập đoàn Unilever: “Tôn chỉ của tập đoàn Unilever chúng ta là thoả mãn các nhu cầu hàng ngày của con người ở mọi nơi, nắm bắt được nguyện vọng của người tiêu dùng và khách

hàng, đáp ứng nguyện vọng đó một cách sáng tạo và hiệu quả thông qua các dịch vụ và nhãn hàng danh tiếng nhằm nâng cao chất lượng của cuộc sống”.

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, đó là lý tưởng, tôn chỉ, phương châm hành động làm cho doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Triết lý kinh doanh vạch ra mục tiêu, phương thức thực hiện và các giá trị đạo đức cho mọi thành viên nên nó là cốt lõi của phong cách doanh nghiệp, là hạt nhân trụ cột của văn hóa doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp tạo nên hình ảnh của doanh nghiệp trong ngành và trong xã hội. Nó có ý nghĩa như mục tiêu xuyên suốt có ý nghĩa định hướng cho doanh nghiệp trong cả một thời kỳ phát triển rất dài. Thông qua triết lý kinh doanh, doanh nghiệp tôn vinh một hệ giá trị chủ đạo xác định nền tảng cho sự phát triển, gắn kết mọi người và làm cho khách hàng biết đến doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh mà các doanh nghiệp tuyên bố được nêu ra dưới hình thức cô đọng, bằng các khẩu hiệu.

Doanh nghiệp General Motor tuyên bố: “Tiến bộ là sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi”, đối với tập đoàn Samsung thì triết lý đó là: “Phục vụ Tổ Quốc thông qua buôn bán”.

Mc.Donald’s là “Cái đẹp trong bánh Hamburger”.

Với các doanh nghiệp Nhật Bản, sớm ý thức được tính xã hội hóa ngày càng tăng của hoạt động sản xuất kinh doanh nên triết lý kinh doanh còn có ý nghĩa như một thương hiệu, cái bản sắc của doanh nghiệp.

Ví dụ như doanh nghiệp Matsushita: “Tinh thần xí nghiệp phục vụ đất nước” và “kinh doanh là đáp ứng nhu cầu của xã hội và người tiêu dùng”.

Doanh nghiệp Honda: “Không mô phỏng, kiên trì sáng tạo, độc đáo” và “Dùng con mắt của thế giới mà nhìn vào vấn đề”, hay doanh nghiệp Sony: “Sáng tạo là lí do tồn tại của chúng ta”.

Mỗi doanh nghiệp xây dựng cho mình những đạo lý, triết lý kinh doanh riêng. Có doanh nghiệp nhấn mạnh đến chữ tín, có doanh nghiệp lại đề cao việc thiết lập mối quan hệ với khách hàng. Về cơ bản, đạo lý kinh doanh tập trung vào những vấn đề sau:

- o Một là, tính trung thực - thể hiện trong sự nhất quán giữa nói và làm, danh và thực, không được dùng những thủ đoạn lừa dối, xảo trá để kiếm lời, không được quảng cáo sai sự thật.
- o Hai là, tôn trọng khách hàng – chẳng hạn như, coi trọng những nhu cầu, sở thích và tâm lý của khách hàng, "khách hàng là thượng đế"...
- o Ba là, luôn vươn tới sự hoàn hảo - Không ngừng tu dưỡng bản thân, luôn lắng nghe ý kiến khách hàng, đào tạo và đào tạo lại, nỗ lực vươn lên, không thỏa mãn với những gì đã có; Phải có hoài bão lớn, không chịu khuất phục trước thách thức, quyết tâm vươn lên để thành đạt trong kinh doanh... Prudential "luôn luôn lắng nghe, luôn thấu hiểu".
- o Bốn là, phải biết đứng đầu với thử thách - không ngại khó khăn gian khổ, biết lường trước những tình huống có thể xảy ra mà nghề kinh doanh thường gặp phải.
- o Năm là, coi trọng hiệu quả kinh doanh gắn liền với trách nhiệm xã hội.

Do tính mục đích trong hoạt động của doanh nghiệp là rất cao, rất quyết liệt nên những tiêu chí trên trong triết lý văn hoá doanh nghiệp sẽ trở thành trống rỗng, không thể hiện thực hoá được nếu không có nhà lãnh đạo, sự lãnh đạo... đúng đắn và hợp lý.

4.2. Phương thức hành động

Đây là phần nội dung tiếp theo, rất quan trọng của triết lý kinh doanh, nó trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của mình theo những phương châm cơ bản như thế nào”. Các doanh nghiệp thường nhấn mạnh tính đạo đức và hợp pháp trong phương thức hành động của họ.

Phương thức hành động của mỗi doanh nghiệp có tính đặc thù cao phụ thuộc vào đặc điểm kinh doanh, thị trường, môi trường kinh doanh cũng như triết lý quản trị của người lãnh đạo doanh nghiệp. Nội dung của phương thức hành động thường được thể hiện dưới dạng các giá trị được đúc kết, thừa nhận và chia sẻ trong nội bộ doanh nghiệp. Nó như là phương châm cơ bản trong hành động hay là các quy phạm cơ bản, điều tiết có hiệu quả hành vi và thái độ của các thành viên.

Để tác động đến tinh thần làm việc, làm cho công nhân viên chức tích cực, chủ động tự giác cao, đạt được năng suất và hiệu quả trong công việc, người cán bộ quản lý không thể dùng quyền lực để ép buộc, cũng không thể dùng tiền bạc để mua chuộc. Phải dùng quan niệm giá trị mà mọi người có thể tin tưởng được và bằng cách không ngừng thực hiện quan niệm giá trị đó để giành được tình cảm của công nhân viên chức.

Các quan niệm giá trị nêu lên trong phương thức hành động thường gắn chặt với hệ thống quản trị doanh nghiệp, có khi còn được gọi là các triết lý quản trị doanh nghiệp. Các mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp là một phần của hệ thống quản lý doanh nghiệp, phương thức quản lý doanh nghiệp sẽ quyết định doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu và sứ mạng của nó như thế nào, và như vậy sẽ quy định các giá trị trong phương châm hành động mà nó muốn đưa vào trong nội bộ doanh nghiệp. Chính vì vậy mà việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần được tiếp cận ở góc độ quản trị doanh nghiệp, là vấn đề gắn liền với công tác quản trị doanh nghiệp, không thể xây dựng văn hoá doanh nghiệp nếu hệ thống quản trị doanh nghiệp không phù hợp.

Công ty máy tính IBM của Mỹ: “Tôn trọng cá nhân, khách hàng phải được phục vụ tốt nhất và phải làm việc thật xuất sắc”

Công ty Apave Việt Nam & Đông Nam Á: “Thành công và rộng mở với bốn giá trị: quyết liệt để chiến thắng, tự chủ và sáng tạo, chia sẻ và hợp tác, phát triển và tôn vinh năng lực cá nhân”

Công ty Matsushita Electronic của Nhật xác định: 1) Phục vụ tổ chức bằng con đường hoàn thiện nền sản xuất; 2) Trung thực; 3) Đoàn kết, hoà hợp và hợp tác; 4) Phấn đấu vì chất lượng; 5) Tự trọng và biết phục tùng; 6) Hoà mình với hãng; 7) Biết ơn hãng

Công ty Honda: Không mô phỏng, kiên trì, sáng tạo, độc đáo; Dùng con mắt sáng của thế giới mà nhìn vào vấn đề.

4.3. Cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài

Nội dung triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường giành một phần quan trọng để đề cập tới nguyên tắc ứng xử trong nội bộ và với bên ngoài. Phần này trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ ứng xử với con người trong doanh nghiệp thế nào? Với khách hàng và cộng đồng xã hội ra sao? Vai trò và bổn phận của mỗi cá nhân như thế nào trong các mối quan hệ trên?”.

Doanh nghiệp là một cộng đồng người, việc xác định các nguyên tắc đối xử với con người trong nội bộ sẽ là nền tảng cơ bản để tạo nên một tập thể thống nhất đoàn kết,

nền tảng cơ bản cho việc phát triển các mối quan hệ với bên ngoài và cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào cũng tồn tại trong một môi trường kinh doanh nhất định trong đó nó có mối quan hệ với xã hội bên ngoài: chính quyền, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng dân cư. Vấn đề có tính sống còn là cần duy trì, phát triển các mối quan hệ xã hội để phục vụ cho công việc kinh doanh, giải quyết tốt các mối quan hệ này nhằm tạo ra môi trường thuận lợi và hơn thế nữa là tạo ra nguồn lực phát triển của nó

Doanh nghiệp IBM với giá trị “tôn trọng cá nhân”: “Cái vốn lớn nhất của doanh nghiệp không phải là tiền hay của cải vật chất mà là con người. Cần phải dành thời gian nhiều hơn cho vấn đề công nhân viên chức hơn là vấn đề sản phẩm. Hãy tôn trọng quyền lợi của những người làm công và tìm cách để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng, việc này sẽ đưa doanh nghiệp đến những lợi ích lớn hơn”

Tập đoàn Oracle, về mối quan hệ với bên ngoài: “Chúng ta có trách nhiệm tiến hành công việc giao dịch trên cơ sở trung thực và tôn trọng lẫn nhau với khách hàng, những nhà cung cấp cũng như với cộng đồng nước chủ nhà”.

Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một triết lý kinh doanh riêng, nó có thể chỉ bao hàm một, hai nội dung hoặc liên quan đến cả ba nội dung ở trên. Triết lý kinh doanh được hình thành theo hai cách: hoặc là được những người sáng lập doanh nghiệp khởi xướng và tạo lập ngay từ đầu làm định hướng phát triển, hoặc là được đúc rút, xây dựng dần dần qua quá trình kinh doanh, quản lý, trải nghiệm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và có sự đóng góp của các thành viên trong doanh nghiệp.

4.4. Các chuẩn mực chung

Là những điều nên làm và những điều không được làm, những đức tính cần trau dồi và thói quen cần phải từ bỏ theo những quy định chung của tập thể hoặc những phong tục tập quán... được các thành viên của doanh nghiệp tự giác tuân theo và được coi như một hệ thống luật bất thành văn. Hệ thống luật "bất thành văn" đó sẽ điều chỉnh các quyết định quản trị, các hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh nghiệp thành công hay thất bại phụ thuộc vào hệ thống luật "bất thành văn" đó.

4.4.1. Nghi lễ

Là một tập hợp những biểu tượng lễ nghi phức tạp và chi tiết được thực hiện thông qua một sự kiện nào đó. Chẳng hạn lễ tổng kết cuối năm, lễ trao giải thưởng, lễ chào cờ, các bài hát của doanh nghiệp... Nghi lễ đóng vai trò thúc đẩy các cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp cố gắng hơn nữa để đạt thành tích, thúc đẩy lòng trung thành, tinh thần hợp tác, thân thiện của nhân viên, tăng cường sự giao tiếp nội bộ của doanh nghiệp, làm cho những ý niệm về doanh nghiệp được cụ thể hoá và trở nên sống động.

4.4.2. Phong cách làm việc

Phong cách làm việc của mỗi cá nhân - từ người đứng đầu cho tới các nhân viên cơ sở - là hình ảnh đầu tiên dễ thấy về nền văn hoá trong nội bộ doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày nay đều mong muốn xây dựng một đội ngũ nhân sự có tác phong công nghiệp và phong cách làm việc chuyên nghiệp. Một phong cách làm việc chuyên nghiệp thể hiện trên nhiều khía cạnh như đúng giờ; hiểu rõ quy trình công việc và thực hiện công việc một cách chuẩn mực theo đúng quy trình; hiểu rõ vị trí, vai trò và nhiệm vụ của mình; luôn hoàn thành công việc theo đúng yêu cầu và thời hạn; biết sử dụng các công cụ và phương

tiện hiện đại để làm việc, ứng xử giao tiếp đúng mực, có văn hoá; luôn nỗ lực, nhiệt tình và hết mình trong công việc...

Để xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, ban đầu những nỗ lực đào tạo huấn luyện và các biện pháp quản lý là rất quan trọng. Sau một thời gian thực hiện và duy trì lâu bền, phong cách làm việc với những giá trị theo đuổi (ví dụ: phải làm việc thật xuất sắc, đã tốt rồi phải tốt hơn) ngấm dần vào mỗi thành viên trở thành truyền thống, tập tục và nét đẹp của văn hoá doanh nghiệp.

4.4.3. Các chuẩn mực trong thái độ, hành vi ứng xử, giao tiếp nội bộ

Sự giao tiếp, ứng xử là một phần không thể thiếu trong quá trình sinh hoạt và làm việc hàng ngày của con người trong doanh nghiệp. Cách ứng xử giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải tuân thủ những chuẩn mực, truyền thống, tập tục... của người Việt Nam. Doanh nghiệp cần chú trọng đến khía cạnh này để xây dựng cho mình những chuẩn mực và nét đẹp trong hành vi ứng xử giao tiếp. Ví dụ một doanh nghiệp có thể tìm cách xây dựng cho mình những chuẩn mực trong ứng xử giao tiếp như sự lễ phép, lịch sự, nhã nhặn, thành thật; thái độ cởi mở khiêm nhường và tôn trọng người khác; không câu nệ, khách khí, xã giao... Với các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành dịch vụ ngân hàng ở đó thái độ phục vụ, cách ứng xử giao tiếp với khách hàng như thế nào có thể ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ, vì vậy đây là nét văn hoá rất quan trọng cần được chú trọng xây dựng.

4.4.4. Mối quan hệ giữa các cá nhân và bầu không khí làm việc

Doanh nghiệp là một cộng đồng người làm việc dựa trên tinh thần tập thể, sức mạnh và hiệu quả của nó phụ thuộc vào sự gắn kết và hợp tác giữa các cá nhân. Vì vậy mối quan hệ giữa các cá nhân như thế nào có ảnh hưởng trực tiếp tới sự phối hợp trong công việc và vì vậy ảnh hưởng tới hiệu quả công việc. Có thể phân biệt hai mối quan hệ cơ bản: quan hệ giữa cấp trên - cấp dưới ; và quan hệ giữa các đồng sự với nhau.

Muốn tạo ra một đội ngũ công nhân viên chức năng động, linh hoạt và tràn đầy sức sống thì giữa cấp trên và cấp dưới phải có sự giao lưu đối thoại công khai và chân thành, hơn nữa phải bình đẳng. Khởi thông quan hệ không phải là lên bục diễn thuyết mà là trực tiếp gặp gỡ, trò chuyện, giao lưu, trong đó lắng nghe là quan trọng hơn nói. Đó là một quá trình tác động lẫn nhau thường xuyên để đạt tới nhận thức chung. Mục tiêu là tạo ra một tập thể có nhận thức nhất trí, tin tưởng công việc của mình và cùng nhau đạt được kết quả tốt hơn. Tránh việc cấp trên là bậc thầy về chỉ tay năm ngón, còn cấp dưới thì giống hệt các cháu học sinh ngoan ngoãn vâng lời trong lớp học.

Mối quan hệ giữa các đồng sự góp phần quan trọng tạo nên bầu không khí làm việc nhân văn, ở đó doanh nghiệp không chỉ là nơi đến làm việc để có thu nhập mà còn là một môi trường xã hội mà cá nhân đạt được những nhu cầu khác - những nhu cầu xã hội của họ – như nhu cầu được trao đổi, chia sẻ với những người khác (về niềm vui, nỗi buồn, sở thích, nguyện vọng); nhu cầu được tham gia vào một nhóm bạn bè; nhu cầu nhận được tình cảm, sự quan tâm, yêu thương của những người xung quanh ; ...Mối quan hệ con người, bầu không khí làm việc của tập thể thế nào có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả lao động. Trong một tập thể có bầu không khí nặng nề, căng thẳng, có sự mâu thuẫn và chia rẽ thì không thể nói tới hiệu quả công việc cao.

Để tạo ra một bầu không khí làm việc tốt đẹp và xây dựng các mối quan hệ đồng sự gắn bó, đoàn kết. Ngoài việc chú trọng đến các sinh hoạt tập thể (nói ở sau) thì cần phải nhấn