

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN VĂN HOÁ KINH DOANH
☞ ☐ ☞

VĂN HOÁ KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI - 2009

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hoá là một lĩnh vực đa dạng và phức tạp. Do có rất nhiều quan điểm khác nhau về văn hoá nên việc nghiên cứu và đưa ra một khái niệm đúng đắn về bản chất của văn hoá sẽ có ý nghĩa quan trọng cho việc tiếp cận những nội dung phái sinh tiếp theo liên quan đến văn hoá.

Lý luận và thực tiễn cũng đã chứng minh, việc phát huy đúng đắn và có hiệu quả các giá trị của văn hoá vào hoạt động kinh doanh là một trong những nhân tố quan trọng đảm bảo sự phát triển bền vững của các chủ thể kinh doanh. Đồng thời, sự phát triển của hoạt động kinh doanh cũng ngày càng khẳng định: Kinh doanh không chỉ đơn thuần vì lợi nhuận mà còn nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho con người - tức là hướng tới yếu tố văn hoá. Đây chính là những cơ sở thực tiễn để hình thành một lĩnh vực nghiên cứu mới: Văn hoá kinh doanh.

Mục tiêu của chương

- Trình bày những kiến thức lý luận khái quát nhất về văn hoá và văn hoá kinh doanh, giúp người học hình thành nên cách nhìn tổng quan về văn hoá và văn hoá kinh doanh, và là chìa khoá để nghiên cứu những chương tiếp theo.
- Giúp người học nắm vững quá trình hình thành và phát triển của văn hoá và văn hoá kinh doanh.

Những nội dung cơ bản

- Những kiến thức khái quát chung về văn hoá: Khái niệm văn hoá; các nhân tố cấu thành văn hoá; những đặc trưng của văn hoá và vai trò của văn hoá đối với sự phát triển xã hội.
- Những kiến thức khái quát chung về văn hoá kinh doanh: Khái niệm văn hoá kinh doanh; các nhân tố cấu thành văn hoá kinh doanh; các đặc trưng của văn hoá kinh doanh và vai trò của văn hoá kinh doanh.
- Những lập luận phân tích để chứng minh văn hoá kinh doanh như một môn học.

1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HOÁ

1.1 KHÁI LUẬN VỀ VĂN HOÁ

1.1.1 Khái niệm

Văn hoá gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Nhưng mãi đến thế kỷ 17, nhất là nửa cuối thế kỷ 19 trở đi, các nhà khoa học trên thế giới mới tập trung vào nghiên cứu sâu về lĩnh vực này. Bản thân vấn đề văn hoá rất đa dạng và phức tạp, nó là một khái niệm có một ngoại diên rất lớn (có nhiều nghĩa), được dùng để chỉ những khái niệm có nội hàm khác nhau về đối tượng, tính chất, và hình thức biểu hiện. Do đó, khi có những tiếp cận nghiên cứu khác nhau sẽ dẫn đến có nhiều quan niệm xung quanh nội dung thuật ngữ văn hóa. Năm 1952, Koroeber và Kluchohn đã thống kê được 164 định nghĩa về văn hoá, cho đến nay con số này chắc chắn đã tăng lên rất nhiều. Cũng như bất cứ lĩnh vực nào khác, một vấn đề có thể được nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau. Vì vậy việc có nhiều khái niệm văn hoá khác nhau không có gì đáng ngạc nhiên, trái lại càng làm vấn đề được hiểu biết phong phú và toàn diện hơn.

- Theo nghĩa gốc của từ

Tại phương Tây, văn hoá - culture (trong tiếng Anh, tiếng Pháp) hay kultur (Tiếng Đức)... đều xuất xứ từ chữ Latinh *cultus* có nghĩa là khai hoang, trồng trọt, trông nom cây lương thực; nói ngắn gọn là sự *vun trồng*. Sau đó từ *cultus* được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng, giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người.

Ở Phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ *văn hoá* bao hàm ý nghĩa *văn* là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn chữ *hóa* trong văn hoá là việc đem cái *văn* (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hoá, giáo dục và *hiện thực hoá trong thực tiễn, đời sống*. Vậy, văn hoá chính là nhân hoá hay nhân văn hoá. Đường lối văn trị hay đức trị của Khổng Tử là từ quan điểm cơ bản này về văn hoá (văn hoá là văn trị giáo hoá, là giáo dục, cảm hoá bằng điển chương, lễ nhạc, không dùng hình phạt tàn bạo và sự cưỡng bức).

Như vậy, *văn hoá* trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là *sự giáo hoá, vun trồng nhân cách con người* (bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa là *làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn*.

- Căn cứ vào phạm vi nghiên cứu

Căn cứ vào đối tượng mà thuật ngữ “văn hoá” được sử dụng để phản ánh - ba cấp độ nghiên cứu chính về văn hoá đó là:

+ Theo phạm vi nghiên cứu rộng nhất, văn hoá là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử.

Loài người là một bộ phận của tự nhiên nhưng khác với các sinh vật khác, loài người có một khoảng trời riêng, một thiên nhiên thứ hai do loài người tạo ra bằng lao động và tri thức - đó chính là văn-hoá. Nếu tự nhiên là cái nôi đầu tiên nuôi sống con người, giúp loài người hình thành và sinh tồn như không khí, đất đai... thì văn hoá là cái nôi thứ hai - nơi ở đó toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của loài người được hình thành, nuôi dưỡng và phát triển. Nếu như con người không thể tồn tại khi tách khỏi giới tự nhiên thì cũng như vậy, con người không thể trở thành “người” theo đúng nghĩa nếu tách khỏi môi trường văn hoá.

Do đó, nói đến văn hoá là nói đến con người - nói tới những đặc trưng riêng chỉ có ở loài người, nói tới việc phát huy những năng lực và bản chất của con người nhằm hoàn thiện con người, hướng con người khát vọng vươn tới chân - thiện - mỹ. Đó là ba giá trị trụ cột vĩnh hằng của văn hoá nhân loại.

Cho nên, theo nghĩa này, văn hoá có mặt trong tất cả các hoạt động của con người dù đó chỉ là những suy tư thầm kín, những cách giao tiếp ứng xử cho đến những hoạt động kinh tế, chính trị và xã hội. Như vậy, hoạt động văn hoá là hoạt động sản xuất ra các giá trị vật chất và tinh thần nhằm giáo dục con người khát vọng hướng tới chân - thiện - mỹ và khả năng sáng tạo chân - thiện - mỹ trong đời sống.

Minh hoạ 1-1: Các quan niệm về văn hoá theo phạm vi nghiên cứu rộng nhất

Theo UNESCO “Văn hoá là một phức thể, tổng thể các đặc trưng, diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức, linh cảm ... khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng quốc gia, xã hội... Văn hoá không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà cả những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ giá trị, những truyền thống, tín ngưỡng...”.

Theo Hồ Chí Minh: “Vì lẽ sinh tồn cũng như vì mục đích cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, ở và các phương tiện, phương thức sử dụng toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hoá. Văn hoá là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống, và đòi hỏi của sự sinh tồn.”

Theo E.Herriot: “ Văn hoá là cái còn lại sau khi người ta đã quên đi tất cả, là cái vẫn còn thiếu sau khi người ta đã học tất cả”.

+ Theo nghĩa hẹp, văn hoá là những hoạt động và giá trị tinh thần của con người. Trong phạm vi này, văn hoá khoa học (toán học vật lý học, hoá học...) và văn hoá nghệ thuật (văn học, điện ảnh...) được coi là hai phân hệ chính của hệ thống văn hoá.

+ Theo nghĩa hẹp hơn nữa, văn hoá được coi như một ngành - ngành văn hoá - nghệ thuật để phân biệt với các ngành kinh tế - kỹ thuật khác. Cách hiểu này thường kèm theo cách đối xử sai lệch về văn hoá: Coi văn hoá là lĩnh vực hoạt động đứng ngoài kinh tế, sống được là nhờ trợ cấp của nhà nước và "ăn theo" nền kinh tế.

Trong ba cấp độ phạm vi nghiên cứu kể trên về thuật ngữ văn hoá, hiện nay người ta thường dùng văn hoá theo nghĩa rộng nhất. Loại trừ những trường hợp đặc biệt và người nghiên cứu đã tự giới hạn và quy ước.

- Căn cứ theo hình thức biểu hiện

Văn hoá được phân loại thành văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần, hay nói đúng hơn, theo cách phân loại này văn hoá bao gồm văn hoá vật thể (tangible) và văn hoá phi vật thể (intangible).

Các đền chùa, cảnh quan, di tích lịch sử cũng như các sản phẩm văn hoá truyền thống như tranh Đông Hồ, gốm Bát Tràng, áo dài, áo tứ thân... đều thuộc loại hình văn hoá vật thể. Các phong tục, tập quán, các làn điệu dân ca hay bản giá trị, các chuẩn mực đạo đức của một dân tộc... là thuộc loại hình văn hoá phi vật thể. Tuy vậy, sự phân loại trên cũng chỉ có nghĩa tương đối bởi vì trong mọi sản phẩm văn hoá thường có cả yếu tố "vật thể" và "phi vật thể" như "cái hữu thể và cái vô hình gắn bó hữu cơ với nhau, lồng vào nhau, như thân xác và tâm hồn con người". Điển hình như trong không gian văn hoá công cộng của các dân tộc Tây Nguyên, ẩn sau cái vật thể hữu hình của nó gồm những công, những chiêng, những con người của núi rừng, những nhà sàn, nhà rông mang đậm bản sắc... cái vô hình của âm hưởng, phong cách và quy tắc chơi nhạc đặc thù, là cái hồn của thời gian, không gian và giá trị lịch sử.

Như vậy, khái niệm văn hoá rất rộng, trong đó những giá trị vật chất và tinh thần được sử dụng làm nền tảng định hướng cho lối sống, đạo lý, tâm hồn và hành động của mỗi dân tộc và các thành viên để vươn tới cái đúng, cái tốt, cái đẹp, cái mỹ trong mối quan hệ giữa người và người, giữa người với tự nhiên và môi trường xã hội. Từ nghĩa đó, chúng ta rút ra được khái niệm về văn hoá như sau:

"Văn hoá là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần mà loài người tạo ra trong quá trình lịch sử".

1.1.2 Các yếu tố cấu thành văn hoá

Văn hoá là một đối tượng phức tạp và đa dạng. Để hiểu bản chất của văn hoá, cần xem xét các yếu tố cấu thành văn hoá. Dựa vào khái niệm về văn hoá, có thể phân văn hoá thành hai lĩnh vực cơ bản là văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần.

- Văn hoá vật chất

Văn hoá vật chất là toàn bộ những giá trị sáng tạo được thể hiện trong các của cải vật chất do con người tạo ra. Đó là các sản phẩm hàng hoá, công cụ lao động, tư liệu tiêu dùng, cơ sở hạ tầng kinh tế như giao thông, thông tin, nguồn năng lượng; cơ sở hạ tầng xã hội như chăm sóc sức khỏe, nhà ở, hệ thống giáo dục và cơ sở hạ tầng tài chính như ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ tài chính trong xã hội. Văn hoá vật chất được thể hiện qua đời sống vật chất của quốc gia đó. Chính vì vậy văn hoá vật chất sẽ ảnh hưởng to lớn đến trình độ dân trí, lối sống của các thành viên trong nền kinh tế đó.

Một điểm lưu ý là khi xem xét đến văn hoá vật chất, chúng ta xem xét *cách con người làm ra những sản phẩm vật chất* thể hiện rõ ở tiến bộ kỹ thuật và công nghệ, ai làm ra chúng và tại sao. Tiến bộ kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng đến mức sống và giúp giải thích những giá trị và niềm tin của xã hội đó. Ví dụ như nếu là một quốc gia tiến bộ về kỹ thuật, con người ít tin vào số mệnh và họ tin tưởng rằng có thể kiểm soát những điều xảy ra đối với họ. Những giá trị của họ cũng thiên về vật chất bởi vì họ có mức sống cao hơn. Như vậy, một nền văn hoá vật chất thường được coi là kết quả của công nghệ và liên hệ trực tiếp với việc xã hội đó tổ chức hoạt động kinh tế của mình như thế nào.

- Văn hoá tinh thần

Là toàn bộ những hoạt động tinh thần của con người và xã hội bao gồm kiến thức, các phong tục, tập quán; thói quen và cách ứng xử, ngôn ngữ (bao gồm cả ngôn ngữ có lời và ngôn ngữ không lời); các giá trị và thái độ; các hoạt động văn học nghệ thuật; tôn giáo; giáo dục; các phương thức giao tiếp, cách thức tổ chức xã hội.

☐ Kiến thức là nhân tố hàng đầu của văn hoá, thường được đo một cách hình thức bằng trình độ học vấn, trình độ tiếp thu và vận dụng các kiến thức khoa học, hệ thống kiến thức được con người phát minh, nhận thức và được tích lũy lại, bổ sung nâng cao và không ngừng đổi mới qua các thế hệ.

☐ Các phong tục tập quán là những quy ước thông thường của cuộc sống hàng ngày như nên mặc như thế nào, cách sử dụng các đồ dùng ăn uống trong bữa ăn, cách xử sự với những người xung quanh, cách sử dụng thời gian... Phong

tục, tập quán là những hành động ít mang tính đạo đức, sự vi phạm phong tục tập quán không phải là vấn đề nghiêm trọng, người vi phạm chỉ bị coi là không biết cách cư xử chứ ít khi bị coi là hư hỏng hay xấu xa. Vì thế, người nước ngoài có thể được tha thứ cho việc vi phạm phong tục tập quán lần đầu tiên. Tập tục có ý nghĩa lớn hơn nhiều so với tập quán, nó là những quy tắc được coi là trọng tâm trong đời sống xã hội, việc làm trái tập tục có thể gây nên hậu quả nghiêm trọng. Chẳng hạn như tập tục bao gồm các yếu tố như sự lên án các hành động trộm cắp, ngoại tình, loạn luân và giết người. Ở nhiều xã hội, một số tập tục đã được cụ thể hoá trong luật pháp.

☐ *Thói quen* là những cách thực hành phổ biến hoặc đã hình thành từ trước. Cách cư xử là những hành vi được xem là đúng đắn trong một xã hội riêng biệt. Thói quen thể hiện cách sự vật được làm, cách cư xử được dùng khi thực hiện chúng. Ví dụ thói quen ở Mỹ là ăn món chính trước món tráng miệng. Khi thực hiện thói quen này, họ dùng dao và đĩa ăn hết thức ăn trên đĩa và không nói khi có thức ăn trong miệng. Ở nhiều nước trên thế giới, thói quen và cách cư xử hoàn toàn khác nhau. Ở các nước Latin có thể chấp nhận việc đến trễ, nhưng ở Anh và Pháp, sự đúng giờ là giá trị. Người Mỹ thường sử dụng phần bột sau khi tắm nhưng người Nhật cảm thấy như thế là làm bẩn lại.

☐ *Giá trị* là những niềm tin và chuẩn mực chung cho một tập thể người được các thành viên chấp nhận, còn thái độ là sự đánh giá, sự cảm nhận, sự phản ứng trước một sự vật dựa trên các giá trị. Ví dụ thái độ của nhiều quan chức tuổi trung niên của Chính phủ Nhật Bản với người nước ngoài không thiện chí lắm, họ cho rằng dùng hàng nước ngoài là không yêu nước. Thái độ có nguồn gốc từ những giá trị, ví dụ người Nga tin tưởng rằng cách nấu ăn của Mc Donald là tốt nhất đối với họ (giá trị) và do đó vui lòng đứng xếp hàng dài để ăn (thái độ).

☐ *Ngôn ngữ* là một yếu tố hết sức quan trọng của văn hoá vì nó là phương tiện được sử dụng để truyền thông tin và ý tưởng, giúp con người hình thành nên cách nhận thức về thế giới và có tác dụng định hình đặc điểm văn hoá của con người. Ở những nước có nhiều ngôn ngữ người ta cũng thấy có nhiều nền văn hoá. Ví dụ, ở Canada có 2 nền văn hoá: Nền văn hoá tiếng Anh và nền văn hoá tiếng Pháp. Tuy nhiên, không phải lúc nào sự khác biệt về ngôn ngữ cũng dẫn đến sự khác biệt về xã hội. Trong hoạt động kinh doanh, nhất là kinh doanh quốc tế, sự hiểu biết về ngôn ngữ địa phương, về những thành ngữ và cách nói xã giao hàng ngày, về dịch thuật là rất quan trọng. Một công ty đã không thành công khi quảng cáo bột giặt của mình đã đặt hình ảnh quần áo bẩn ở bên trái hộp xà phòng và hình ảnh quần áo sạch sẽ ở bên phải vì ở nước này người ta đọc từ phải qua trái, và điều đó được hiểu là xà phòng làm bẩn quần áo!

Bản thân ngôn ngữ rất đa dạng, nó bao gồm ngôn ngữ có lời (verbal language) và ngôn ngữ không lời (non – verbal language). Thông điệp được chuyển giao bằng nội dung của từ ngữ, bằng cách diễn tả các thông tin đó (âm điệu, ngữ điệu...) và bằng các phương tiện không lời như cử chỉ, tư thế, ánh mắt, nét mặt... Ví dụ một cái gật đầu là dấu hiệu của sự đồng ý, một cái nhăn mặt là dấu hiệu của sự khó chịu. Tuy nhiên, một số dấu hiệu của ngôn ngữ cử chỉ lại bị giới hạn về mặt văn hoá. Chẳng hạn trong khi phần lớn người Mỹ và Châu Âu khi giờ ngón cái lên hàm ý "mọi thứ đều ổn" thì ở Hy Lạp, dấu hiệu đó là ngụ ý khiêu dâm.

▣ *Thẩm mỹ* liên quan đến thị hiếu nghệ thuật của văn hoá, các giá trị thẩm mỹ được phản ánh qua các hoạt động nghệ thuật như hội hoạ, điêu khắc, điện ảnh, văn chương, âm nhạc, kiến trúc...

▣ *Tôn giáo* ảnh hưởng lớn đến cách sống, niềm tin, giá trị và thái độ, thói quen làm việc và cách cư xử của con người trong xã hội đối với nhau và với xã hội khác. Chẳng hạn, ở những nước theo đạo Hồi, vai trò của người phụ nữ bị giới hạn trong gia đình, Giáo hội Thiên chúa giáo đến tận bây giờ vẫn tiếp tục cấm sử dụng các biện pháp tránh thai. Thói quen làm việc chăm chỉ của người Mỹ là được ảnh hưởng từ lời khuyên của đạo tin lành. Các nước châu Á chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của đạo Khổng nên coi trọng đạo đức làm việc. Thói quen ăn kiêng của một số tôn giáo ảnh hưởng từ thói quen làm việc. Ngay cả những ngày lễ trọng yếu cũng bị ràng buộc bởi tôn giáo, ví dụ nhiều người Mỹ trao đổi quà cho nhau vào ngày 25 tháng 12 (lễ Giáng Sinh).

▣ *Giáo dục* là yếu tố quan trọng để hiểu văn hoá. Trình độ cao của giáo dục thường dẫn đến năng suất cao và tiến bộ kỹ thuật. Giáo dục cũng giúp cung cấp những cơ sở hạ tầng cần thiết để phát triển khả năng quản trị.

Sự kết hợp giáo dục chính quy (nhà trường) và giáo dục không chính quy (gia đình và xã hội) giáo dục cho con người những giá trị và chuẩn mực xã hội như tôn trọng người khác, tuân thủ luật pháp, trung thực, gọn gàng, ngăn nắp, đúng giờ..., những nghĩa vụ cơ bản của công dân, những kỹ năng cần thiết. Việc đánh giá kết quả học tập theo điểm của giáo dục chính quy cũng giáo dục cho học sinh thấy giá trị thành công của mỗi cá nhân và khuyến khích tinh thần cạnh tranh ở học sinh. Trình độ giáo dục của một cộng đồng có thể đánh giá qua tỷ lệ người biết đọc, biết viết, tỷ lệ người tốt nghiệp phổ thông, trung học hay đại học... Đây chính là yếu tố quyết định sự phát triển của văn hoá vì nó sẽ giúp các thành viên trong một nền văn hoá kế thừa được những giá trị văn hoá cổ truyền và học hỏi những giá trị mới từ các nền văn hoá khác. Mô hình giáo dục ở các nước là khác nhau. Ví dụ, ở Nhật và Hàn Quốc nhấn mạnh đến kỹ thuật và khoa học ở trình độ đại học. Nhưng ở Châu Âu, số lượng MBA lại gia tăng nhanh trong những năm gần đây. Điều này có ý nghĩa lớn khi thiết lập các quan hệ trong giáo dục giữa các nước.

☐ *Cách thức tổ chức của một xã hội thể hiện qua cấu trúc xã hội của xã hội đó*

Ở đây nổi lên ba đặc điểm quan trọng giúp ta phân biệt sự khác nhau giữa các nền văn hoá:

Thứ nhất là sự đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân với chủ nghĩa tập thể. Các xã hội phương Tây có xu hướng nhấn mạnh ưu thế của cá nhân, trong khi nhiều xã hội khác lại coi trọng tập thể hơn. Sự coi trọng ưu thế cá nhân, thành tựu cá nhân, một mặt khuyến khích tinh thần sáng tạo của mỗi cá nhân và làm xã hội trở nên năng động hơn; mặt khác, chủ nghĩa cá nhân cũng làm suy yếu mối liên hệ giữa các cá nhân, có thể gây ảnh hưởng xấu đến ý thức trách nhiệm của từng cá nhân với tập thể nói riêng và xã hội nói chung. Xã hội Mỹ là ví dụ điển hình về vấn đề này. Sự coi trọng tập thể, hoà nhập với tập thể sẽ tạo ra sự tương trợ lẫn nhau, tạo ra động lực mạnh mẽ để các thành viên trong tập thể làm việc vì lợi ích chung, làm tăng cường tinh thần hợp tác giữa các thành viên, nâng cao ý thức trách nhiệm của từng cá nhân với xã hội. Tuy nhiên, những xã hội coi trọng tập thể có thể bị coi là thiếu tính năng động và tinh thần kinh doanh cao. Xã hội Nhật Bản là ví dụ điển hình về vấn đề này. Vì những lý do văn hoá, nước Mỹ sẽ tiếp tục thành công hơn Nhật và đi đầu trong việc tạo ra những sản phẩm và phương thức kinh doanh mới.

Thứ hai là sự phân cấp trong xã hội. Có một số xã hội có khoảng cách phân cấp cao và mức độ linh hoạt chuyển đổi giữa các giai cấp thấp (ví dụ như Ấn Độ và trong chừng mực thấp hơn là Anh quốc). Trong khi đó, ở một số xã hội khác, khoảng cách phân cấp ít hơn, nhưng lại linh hoạt hơn trong việc chuyển đổi giai cấp (ví dụ như Mỹ). Những cá nhân thuộc về phân cấp cao trong xã hội có nhiều cơ hội có một cuộc sống tốt hơn là những cá nhân thuộc về phân cấp thấp. Những người thuộc tầng lớp cao được giáo dục tốt hơn và cơ hội việc làm càng tốt hơn. Các cá nhân trong xã hội mà mức độ linh hoạt chuyển đổi giữa các giai cấp thấp thì khó có cơ hội vươn lên những tầng lớp cao hơn. Thành kiến xã hội và những quy định nghiêm ngặt về cách cư xử, thậm chí giọng nói ngăn cản họ làm việc ấy. Trong khi đó, những cá nhân trong xã hội mà mức độ linh hoạt chuyển đổi giữa các giai cấp cao có cơ hội vươn lên những tầng lớp cao hơn. Địa vị của một cá nhân được xác định chủ yếu bằng thành công của bản thân chứ không phải bằng một cá nhân có thể dễ dàng di chuyển từ giai cấp lao động lên giai cấp thượng lưu. Thực tế là tại Mỹ, người ta rất tôn trọng những người thành đạt có nguồn gốc thấp kém, trong khi ở Anh những người như thế chỉ được coi là "trưởng giả học làm sang" chứ không bao giờ được xã hội thượng lưu thực sự chấp nhận cả.

Thứ ba là tính đối lập giữa tính nữ quyền hay nam quyền. Trong một số xã hội, mối quan hệ giữa giới tính và vai trò của từng giới trong công việc là rất rõ nét. Trong môi trường nam quyền, vai trò của giới tính rất được coi trọng, phân biệt giữa nam và nữ là rất lớn. Trong môi trường này, sự tham gia vào công việc của phái nữ là rất ít, hoặc sự tham gia đó chỉ là về mặt hình

thức các vị trí cao trong công việc nữ giới hầu như không được đảm nhiệm.

Thứ tư là bản chất tránh rủi ro. Tại những xã hội có truyền thống văn hoá chấp nhận những điều không chắc chắn, con người sẵn sàng chấp nhận rủi ro đến từ những điều mà họ không biết rõ, họ cho rằng cuộc sống sẽ vẫn tiếp tục cho dù những rủi ro có xảy ra. Do đó trong môi trường này, cơ cấu của các tổ chức thường được xây dựng rất ít hoạt động, các văn bản về luật cũng không nhiều và các nhà quản lý có xu hướng chấp nhận rủi ro cao, đồng thời tỷ lệ thay thế lao động trong các tổ chức này thường cao và có nhiều nhân viên giàu hoài bão. Những quốc gia điển hình cho nền văn hoá này là Anh và Đan Mạch. Ngược lại, những xã hội có truyền thống văn hoá không chấp nhận những điều không chắc chắn, con người luôn luôn cảm thấy bất an về một tình huống mơ hồ nào đó, họ luôn muốn tránh những xu hướng mạo hiểm bằng nhu cầu cao về an ninh và tin mạnh mẽ vào các chuyên gia hay hiểu biết của họ. Những tổ chức thuộc về nền văn hoá này thường xây dựng với rất nhiều hoạt động trong tổ chức, có nhiều văn bản về điều luật và các nhà quản lý thường ít khi chấp nhận rủi ro. Tỷ lệ thay lao động trong các tổ chức này cũng thấp hơn và số nhân viên giàu tham vọng cũng ít hơn. Đơn cử cho những nước này là Đức, Nhật, Tây Ban Nha.

1.1.3 Những nét đặc trưng của văn hoá

Văn hoá có một số đặc trưng tiêu biểu sau:

- *Văn hoá mang tính tập quán:* Văn hoá quy định những hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong một xã hội cụ thể. Có những tập quán đẹp, tồn tại lâu đời như một sự khẳng định những nét độc đáo của một nền văn hoá này so với nền văn hoá kia, như tập quán "mời trầu" của người Việt Nam, tập quán các thiếu nữ Nga mời khách bánh mỳ và muối. Song cũng có những tập quán không dễ gì cảm thông ngay như tập quán "cà răng căng tai" của một số dân tộc thiểu số của Việt Nam.

- *Văn hoá mang tính cộng đồng:* Văn hoá không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên trong xã hội. Văn hoá như là một sự quy ước chung cho các thành viên trong cộng đồng. Đó là những lễ thói, nhưng tập tục mà một cộng đồng người cùng tuân theo một cách rất tự nhiên, không cần phải ép buộc. Một người nào đó làm khác đi sẽ bị cộng đồng lên án hoặc xa lánh tuy rằng xét về mặt pháp lý những việc làm của anh ta không có gì là phi pháp.

- *Văn hoá mang tính dân tộc:* Văn hoá tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận chung của từng dân tộc mà người dân tộc khác không dễ gì hiểu được. Ví thế mà một câu chuyện cười có thể làm cho người dân các nước Phương Tây cười chảy

nước mắt mà người dân châu Á chẳng thấy có gì hài hước ở đó cả. Vì vậy, cùng một thông điệp mà ở nhiều nước lại có thể mang ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

- *Văn hoá có tính chủ quan*: Con người ở các nền văn hoá khác nhau có suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc. Cùng một sự việc có thể được hiểu một cách khác nhau ở các nền văn hoá khác nhau. Một cử chỉ thọc tay vào túi quần và ngồi gếch chân lên bàn để giảng bài của một thầy giáo có thể được coi là rất bình thường ở nước Mỹ, trái lại là không thể chấp nhận được ở nhiều nước khác.

- *Văn hoá có tính khách quan*: Văn hoá thể hiện quan điểm chủ quan của từng dân tộc, nhưng lại có cả một quá trình hình thành mang tính lịch sử, xã hội được chia sẻ và truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của mỗi người. Văn hoá tồn tại khách quan ngay cả với các thành viên trong cộng đồng. Chúng ta chỉ có thể học hỏi các nền văn hoá, chấp nhận nó, chứ không thể biến đổi chúng theo ý muốn chủ quan của mình. Chẳng hạn, quan niệm "trọng nam khinh nữ" đã ăn rất sâu trong lịch sử Việt Nam, không dễ gì xoá bỏ được.

- *Văn hoá có tính kế thừa*: Văn hoá là sự tích tụ hàng trăm, hàng ngàn năm của tất cả các hoàn cảnh. Mỗi thế hệ đều cộng thêm đặc trưng riêng biệt của mình vào nền văn hoá dân tộc trước khi truyền lại cho thế hệ sau. Ở mỗi thế hệ, thời gian qua đi, những cái cũ có thể bị loại trừ và tạo nên một nền văn hoá quảng đại. Sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian đã làm cho vốn văn hoá của một dân tộc trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn.

- *Văn hoá có thể học hỏi được*: Văn hoá không chỉ được truyền lại từ đời này qua đời khác, mà nó còn phải do học mới có. Đa số những kiến thức (một biểu hiện của văn hoá) mà một người có được là do học mà có hơn là bẩm sinh đã có. Do vậy, con người ngoài vốn văn hoá có được từ nơi mình sinh ra và lớn lên, có thể còn học được từ những nơi khác, những nền văn hoá khác.

- *Văn hoá luôn tiến hoá*: Một nền văn hoá không bao giờ tĩnh tại và bất biến. Ngược lại văn hoá luôn luôn thay đổi và rất năng động. Nó luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ và tình hình mới. Trong quá trình hội nhập và giao thoa với các nền văn hoá khác, nó có thể tiếp thu các giá trị tiến bộ, hoặc tích cực của các nền văn hoá khác. Ngược lại, nó cũng tác động ảnh hưởng tới các nền văn hoá khác.

Việc nắm bắt được những nét đặc trưng của văn hoá cho chúng ta có một tầm nhìn bao quát, rộng mở và một thái độ hết sức quan trọng và thận trọng với những vấn đề văn hoá. Mọi sự kết luận vội vàng hoặc một sự thiếu trách nhiệm đều có thể làm thui chột khả năng sáng tạo văn hoá. Nhận biết đầy đủ và sâu

sắc những đặc trưng này sẽ giúp chúng ta xác định được biểu hiện và vai trò của văn hoá trong đời sống xã hội nói chung và trong hoạt động kinh doanh nói riêng.

1.2 CHỨC NĂNG VÀ VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN XÃ HỘI

1.2.1 Chức năng của văn hoá

Có rất nhiều ý kiến khác nhau trong việc xác định các chức năng văn hoá. Xét từ góc độ bản chất của văn hoá, coi văn hoá là tổng thể của các hoạt động phong phú và đa dạng sản xuất để sáng tạo ra những sản phẩm văn hoá vật chất và tinh thần với mục tiêu cơ bản là hướng đến sự hoàn thiện và phát triển loài người thì văn hoá có những chức năng cơ bản sau đây:

- *Chức năng giáo dục* là bao trùm và quan trọng. Đây là chức năng mà văn hoá thông qua các hoạt động, các sản phẩm của mình tác động có hệ thống tới sự phát triển tinh thần, thể chất của con người, làm cho con người dần dần có những phẩm chất và năng lực theo những chuẩn mực xã hội đề ra. Văn hoá thực hiện chức năng xã hội không chỉ bằng những giá trị đã ổn định là truyền thống văn hoá mà còn bằng cả những giá trị đang hình thành. Các giá trị này tạo thành một hệ thống chuẩn mực mà con người hướng tới. Nhờ vậy mà văn hoá đóng vai trò quyết định trong việc hình thành nhân cách ở con người - trong việc trồng người. Một đứa trẻ sau khi chào đời sẽ được giáo dục theo truyền thống văn hoá nơi nó sinh ra. Với chức năng giáo dục, văn hoá tạo nên sự phát triển liên tục của lịch sử mỗi dân tộc cũng như lịch sử nhân loại. Văn hoá duy trì và phát triển bản sắc dân tộc và là cầu nối hữu nghị gắn bó các dân tộc, gắn kết các thế hệ trong mục tiêu hướng đến các giá trị chân - thiện - mỹ. Văn hoá là bộ "gen" của xã hội di truyền phẩm chất cộng đồng người lại cho các thế hệ sau. Đồng thời, thông qua sự "vun trồng" - chức năng giáo dục mà văn hoá thực hiện được các chức năng phát sinh khác như giao tiếp, điều chỉnh xã hội, định hướng các chuẩn mực, các cách ứng xử của con người.

- Chức năng thứ hai là *chức năng nhận thức*, đây là chức năng cơ bản, tồn tại trong mọi hoạt động văn hoá. Bởi vì con người không có nhận thức thì không thể có bất kỳ một hành động văn hoá nào. Do đó, nâng cao trình độ nhận thức của con người chính là phát huy những tiềm năng của con người và qua đó góp phần nâng cao các giá trị của văn hoá.

- Chức năng thứ ba là *chức năng thẩm mỹ*, văn hoá là sự sáng tạo của con người theo quy luật của cái đẹp, nói cách khác con người nhào nặn hiện thực hướng tới cái đẹp, trong đó văn học nghệ thuật là biểu hiện tập trung nhất của sự

sáng tạo ấy. Đồng thời, với tư cách là khách thể của văn hoá, con người tiếp nhận chức năng này của văn hoá và tự thanh lọc mình theo hướng vươn tới cái đẹp khắc phục cái xấu trong mỗi con người.

- *Chức năng giải trí.* Chức năng này không tách khỏi chức năng giáo dục và mục tiêu hoàn thiện con người bởi vì trong cuộc sống, con người luôn luôn có nhu cầu giải trí bên cạnh lao động và các hoạt động sáng tạo. Các hoạt động văn hoá như: câu lạc bộ, ca nhạc, lễ hội... sẽ đáp ứng các nhu cầu ấy. Thông qua sự giải trí bằng văn hoá sẽ giúp cho con người lao động sáng tạo có hiệu quả hơn và giúp cho con người phát triển toàn diện.

Như vậy, thông qua các chức năng của văn hoá có thể nhận diện rõ hơn *bản chất của văn hoá đó là tính nhân văn* - tức là làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

1.2.2 Vai trò của văn hoá đối với sự phát triển của xã hội

- *Văn hoá là mục tiêu của sự phát triển xã hội*

Có quan điểm cho rằng: Sự phát triển của các quốc gia chính là sự tăng trưởng cao về mặt kinh tế. Quan điểm này có nguồn gốc từ lý luận "quyết định luật kinh tế" cho rằng kinh tế quy định, quyết định mọi mặt của đời sống xã hội và vì vậy, phát triển kinh tế bằng mọi hình thức và với bất kỳ giá nào là mục đích tối cao của các quốc gia.

Nhưng thực tế cũng cho thấy rằng việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng kinh tế bằng mọi giá có những thành tựu là nhu cầu vật chất của dân cư được đáp ứng, các thành tựu về khoa học công nghệ đã giúp cho con người thám hiểm được vũ trụ, đại dương..., nhưng kèm theo đó là biết bao hậu quả nghiêm trọng đe dọa cuộc sống con người như ô nhiễm môi trường, thiên tai, bệnh tật...

Để lập lại sự cân bằng giữa tự nhiên và con người, giữa tăng trưởng kinh tế với ổn định và phát triển hài hoà trình độ phát triển của các quốc gia không chỉ căn cứ vào sự tăng trưởng hay sự phát triển kinh tế của nó, mà thước đo sự phát triển quốc gia căn cứ vào mức độ phát triển con người (HDI - Human development index). Đó là một hệ thống gồm ba chỉ tiêu cơ bản: (1) mức độ phát triển kinh tế đo bằng mức sống bình quân của người dân (GDP/người); (2) tiến bộ về y tế đo bằng tuổi thọ trung bình của người dân; (3) trình độ hay tiến bộ về giáo dục căn cứ vào tỷ lệ người biết chữ và số năm đi học trung bình của người dân.

Như vậy, mục đích hay mục tiêu cao cả nhất của các quốc gia phải là sự phát triển con người toàn diện, là việc nâng cao chất lượng sống cho nhân dân chứ không phải là mục tiêu phát triển kinh tế hay phát triển một số bộ phận, một số

mặt nào đó của đời sống xã hội. Và văn hoá theo nghĩa rộng nhất - nghĩa được sử dụng phổ biến - với tư cách là phương thức sống và sự phát triển con người toàn diện - chính là mục tiêu tối thượng cho sự phát triển của các quốc gia.

Đó cũng là những quan điểm chính của Liên Hiệp Quốc trong hai thập kỷ qua. Cụm tổng thư ký LHQ (J. Cuéllar - 1996) đã khẳng định: "Dù văn hoá là yếu tố quan trọng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển, nó không thể bị hạ thấp thành một nhân tố tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển kinh tế. Trái lại, *văn hoá là mục đích cuối cùng của sự phát triển đầy đủ, nghĩa là văn hoá được coi là mục đích phát triển của người một cách toàn diện*". Trong dịp phát động Thập kỷ Quốc tế phát triển văn hoá của LHQ (1988 - 1997), ông Tổng Giám đốc UNESCO đã tuyên bố: "...Tóm lại, động cơ và mục đích của sự phát triển phải được tìm trong văn hoá. Từng doanh nghiệp, các địa phương, mọi người, các nhà chức trách phải kịp thời nắm lấy bài học này".

- Văn hoá là động lực của sự phát triển xã hội

Động lực của sự phát triển là cái thúc đẩy sự phát triển khi bản thân sự phát triển đó đã có, đã nảy sinh. Muốn biết những động lực của sự phát triển xã hội cần phải tìm ra những yếu tố gây nên, kích thích, thúc đẩy sự hoạt động của con người và trước hết là của khối đông người.

Động lực của sự phát triển xã hội hay của một quốc gia là một hệ thống động lực mà trong đó văn hoá có vị trí trung tâm là cốt lõi của nó. Một số lý do chính để văn hoá có vai trò tạo ra sự *kích thích, thúc đẩy và phát triển* của các quốc gia và sự phát triển kinh tế - xã hội nói chung như sau:

+ Thứ nhất: Văn hoá với hệ thống các thành tố của nó - bao gồm các giá trị vật chất như máy móc dây chuyền công nghệ, công trình kiến trúc, sản phẩm hàng hoá và dịch vụ... và các giá trị tinh thần như các phát minh sáng kiến, lối sống, tín ngưỡng, phong tục tập quán, nghệ thuật âm thanh, lễ hội, sân khấu tuồng chèo kịch, nghề thủ công, ngôn ngữ, văn chương, nhiếp ảnh điện ảnh... - chính là "*kiểu sống*" của một dân tộc nhất định; nó là lối sống đặc thù và rất ổn định của dân tộc ấy. Trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nếu kiểu sống của dân tộc phù hợp với các yếu tố của văn minh (thường có nguồn gốc ngoại sinh); phù hợp giữa hiện đại với truyền thống thì văn hoá sẽ cổ vũ, tăng cường cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Trái lại, khi truyền thống không phù hợp và chống lại hiện đại, khi đó văn hoá sẽ trở thành lực lượng kìm hãm quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá, kìm hãm sự phát triển.

Minh hoạ 1-2: Tác động của những nền văn hoá khác nhau

♦ Văn hoá phương Tây trọng lối sống cá nhân, thực dụng sẽ là môi trường khởi phát và là yếu tố cổ vũ cho quá trình Văn minh hoá, hiện đại hoá của thế giới.

♦ Văn hoá một số nước phương Đông trọng lối sống hoà hợp, mềm dẻo cả với tự nhiên và xã hội, đồng thời lại chịu ảnh hưởng nhiều của tư tưởng Khổng Giáo (trung thành, tiết kiệm, trọng hiền tài...) nên đã được chứng minh là nhân tố tích cực với quá trình công nghiệp hoá thời kỳ Cách mạng khoa học và công nghệ hiện nay, phù hợp với xu hướng phát triển bền vững.

♦ Châu Phi (không kể đến Nam Phi – là quốc gia có nền văn hoá lai chủng) với nền văn hoá bản địa - không phù hợp với quá trình Văn minh hoá - cho đến nay vẫn chưa có nước nào thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Ngoài ra còn có các nguyên nhân khác như kinh tế, chính trị...

+ Thứ hai: Văn hoá có thể trở thành một nguồn lực, sức mạnh tinh thần vô hình nhưng vô cùng mạnh mẽ đối với sự phát triển xã hội. Đây là thứ nguồn lực thường tồn tại tiềm ẩn trong mỗi cá nhân cũng như cộng đồng dân tộc. Nhưng tại thời điểm đặc biệt - khi xuất hiện nguy cơ đối với sự tồn vong của quốc gia dân tộc - nếu Nhà nước có một ý chí lớn và sự khôn ngoan biết đánh thức, khơi dậy và phát huy sức mạnh văn hoá thì sẽ tạo ra được một động lực rất mạnh mẽ thúc đẩy cả đất nước tiến lên.

Minh hoạ 1-3: Những nguồn lực từ văn hoá

+ Tinh thần yêu nước của dân tộc ta đã được một số triều đại (nhà nước) phong kiến phát huy rất thành công, có vai trò quyết định tới sự chiến thắng của các cuộc kháng chiến chống quân xâm lược như: nhà Trần đánh đuổi quân Nguyên, nhà Tây Sơn với chiến thắng 30 vạn quân Thanh... Đảng ta và Bác Hồ cũng đã phát huy cao độ được giá trị Văn hoá này để cùng toàn dân tộc đánh đuổi được hai đế quốc Pháp và Mỹ.

+ Nhật Bản bắt đầu từ triều đại Minh Trị (1868) thì mới thực sự phát huy được sức mạnh Văn hoá của họ vào trong công cuộc Công nghiệp hoá đất nước. Đường lối chính trị của Chính phủ sau đó trở thành triết lý hành động của toàn dân "Công nghệ phương Tây và tinh thần Nhật Bản" đã tạo ra một động lực phát triển to lớn và bền vững cho sự nghiệp hiện đại hoá Nhật Bản.

+ Thứ ba: Các loại hình văn hoá nghệ thuật, các sản phẩm văn hoá hữu hình và vô hình nếu được khai thác và phát triển hợp lý sẽ tạo ra sự giàu có về đời sống

vật chất và tinh thần của quốc gia, tạo động lực thúc đẩy phát triển xã hội.

- Văn hoá là linh hồn và hệ điều tiết của phát triển

Vai trò của các nhà nước là lãnh đạo và quản lý sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia. Để thực hiện vai trò này, nhà nước phải định ra đường lối, kế hoạch, chính sách, mô hình và các chiến lược phát triển của quốc gia. Trong các công việc và quá trình này, văn hoá đóng vai trò là "tính quy định" của sự phát triển, là nhân tố cơ bản mà nhà nước cần phải dựa vào để tạo lập và vận hành một *mô hình phát triển*, một kiểu phát triển quốc gia mà nó cho là tốt nhất hay tối ưu nhất.

Nhân tố văn hoá có mặt trong mọi công tác, hoạt động xã hội và thường tác động tới con người một cách gián tiếp, vô hình tạo ra các "*khuôn mẫu*" xã hội. Do đó, văn hoá đóng vai trò điều tiết, dẫn dắt sự phát triển thể hiện ở mọi mặt của đời sống xã hội: Chính trị, hành chính nhà nước, phát triển kinh tế, giáo dục, ngoại giao... sự định hướng và tác động của văn hoá sẽ mạnh mẽ hơn, hiệu quả hơn nếu nhà nước tổ chức nghiên cứu tìm ra hệ thống các giá trị của văn hoá dân tộc và chính thức phát huy, phát triển bản sắc của dân tộc trong mọi mặt và quá trình phát triển xã hội.

Như vậy, có hai quyền lực khác nhau cùng lãnh đạo quá trình phát triển xã hội:

- *Thứ nhất:* Quyền lực chính trị của nhà nước được tập trung trong sức mạnh của pháp luật có tính cưỡng chế, trực tiếp, hiệu lực nhanh...

- *Thứ hai:* Quyền lực của văn hoá dân tộc được tập trung trong một hệ thống các giá trị, có tính tự giác, gián tiếp, truyền thống, hiệu lực của nó thường chậm nhưng duy trì được lâu dài.

Trong thực tế, mối quan hệ giữa hai loại quyền lực lãnh đạo - lực lượng hướng dẫn xã hội này thường diễn ra theo ba trường hợp chính sau đây:

- *Thứ nhất:* Với những nền chính trị phi nhân tính, tàn bạo; với những sự lãnh đạo bất hợp lý, thối phồng, bóp méo và chà đạp lên nền văn hoá sắc tộc, dân tộc, hoặc trái với các giá trị văn hoá phổ quát của loài người thì sự tồn tại của nhà nước đó sẽ rất ngắn ngủi, nhưng đồng thời, hậu quả và thảm kịch mà nó gây ra cho xã hội thường hết sức to lớn và lâu dài. Điển hình cho trường hợp này là chế độ phát xít Hitle ở Đức, nhà nước của bọn Khơme đỏ ở Campuchia...

- *Thứ hai:* Khi sự lãnh đạo có thể hợp lý về mặt kinh tế hay chính trị nhưng lại đi ngược với văn hoá thì lợi ích mà xã hội thu được có thể không bù đắp được cho những thiệt hại về văn hoá - chính là về chất lượng sống và sự phát triển của nhân dân. Ví dụ: Chính sách công nghiệp hoá, chính sách phát triển kinh tế bằng mọi giá mà không chú trọng tới việc bảo vệ môi trường sinh thái của một số nhà nước phương Tây đã đảm bảo được nhu cầu vật chất trước mắt nhưng ô nhiễm

môi trường càng ngày càng nghiêm trọng, các truyền thống xã hội tốt đẹp không duy trì, từ đó sẽ dẫn đến không đạt được ích lợi lâu dài.

- *Thứ ba:* Sự lãnh đạo chính trị hoà hợp với nguồn lực văn hoá thì sẽ tạo ra một văn hoá chính trị tốt đẹp, sự phát triển kinh tế phù hợp với các giá trị chân - thiện - mỹ của văn hoá. Trong trường hợp này, văn hoá sẽ có vai trò vừa là động lực vừa là hệ điều tiết xã hội. Hiệu quả điều tiết xã hội của văn hoá sẽ cao khi các giá trị văn hoá thấm sâu vào chính trị, khi sự lãnh đạo của nhà nước không đi chệch khỏi quỹ đạo của văn hoá; nói cách khác, khi kiểu lãnh đạo của nhà nước hoà hợp và cộng hưởng với kiểu sống và các giá trị của nhân dân được kết tinh trong văn hoá.

Có thể nói, văn hoá đóng vai trò điều tiết và dẫn dắt sự phát triển của toàn xã hội, điều này được thể hiện ở mọi mặt của đời sống như chính trị, hành chính nhà nước, phát triển kinh tế, giáo dục, ngoại giao... Do đó, văn hoá thường tác động tới con người một cách gián tiếp thông qua các "khuôn mẫu" xã hội. Đồng thời, sự định hướng và tác động của văn hoá sẽ mạnh mẽ và đạt hiệu quả cao hơn nếu nhà nước tổ chức nghiên cứu tìm ra hệ thống các giá trị của dân tộc, chính thức phát huy các bản sắc dân tộc trong quá trình phát triển xã hội.

2. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH

2.1 KHÁI NIỆM VĂN HOÁ KINH DOANH

Càng ngày con người càng nhận thấy rằng văn hoá tham gia vào mọi quá trình hoạt động của con người và sự tham gia đó ngày càng được thể hiện rõ nét và tạo thành các lĩnh vực văn hoá đặc thù như văn hoá chính trị, văn hoá pháp luật, văn hoá giáo dục, văn hoá gia đình... và văn hoá kinh doanh.

Kinh doanh là một hoạt động cơ bản của con người, xuất hiện cùng với hàng hoá và thị trường. Nếu là danh từ, kinh doanh là một nghề - được dùng để chỉ những con người thực hiện các hoạt động nhằm mục đích kiếm lợi, còn nếu là động từ thì kinh doanh là một hoạt động - là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng các dịch vụ trên thị trường.

Dù xét từ góc độ nào thì mục đích chính của kinh doanh là đem lại lợi nhuận cho chủ thể kinh doanh nên bản chất của kinh doanh là để kiếm lời. Trong nền kinh tế thị trường, kinh doanh là một nghề chính đáng xuất phát từ nhu cầu phát triển của xã hội, do sự phân công lao động xã hội tạo ra. Còn việc kinh doanh như thế nào, kinh doanh đem lại lợi ích và giá trị cho ai thì đó chính là vấn đề của văn hoá kinh doanh.

Trong kinh doanh, những sắc thái văn hoá có mặt trong toàn bộ quá trình tổ chức và hoạt động của hoạt động kinh doanh, được thể hiện từ cách chọn và cách bố trí máy móc và dây chuyền công nghệ; từ cách tổ chức bộ máy về nhân sự và hình thành quan hệ giao tiếp ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức cho đến những phương thức quản lý kinh doanh mà chủ thể kinh doanh áp dụng sao cho có hiệu quả nhất. Hoạt động kinh doanh cố nhiên không lấy các giá trị của văn hoá làm mục đích trực tiếp, song nghệ thuật kinh doanh, từ việc tạo vốn ban đầu, tìm địa bàn kinh doanh, mặt hàng kinh doanh, cách thức tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh, tiếp thị sản phẩm, dịch vụ và bảo hành sau bán... được "thăng hoa" lên với những biểu hiện và giá trị tốt đẹp thì kinh doanh cũng là biểu hiện sinh động văn hoá của con người.

Do đó, bản chất của văn hoá kinh doanh là làm cho cái lợi gắn bó chặt chẽ với cái đúng, cái tốt và cái đẹp. Từ đó, khái niệm về văn hoá kinh doanh được trình bày như sau:

"Văn hoá kinh doanh là toàn bộ các nhân tố văn hoá được chủ thể kinh doanh chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của chủ thể đó".

2.2 CÁC NHÂN TỐ CẤU THÀNH VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hoá kinh doanh là một phương diện của văn hoá trong xã hội và là văn hoá trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Văn hoá kinh doanh bao gồm toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần, những phương thức và kết quả hoạt động của con người được tạo ra và sử dụng trong quá trình kinh doanh. Theo hướng tiếp cận này, để tạo nên hệ thống văn hoá kinh doanh hoàn chỉnh với bốn nhân tố cấu thành là triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hoá doanh nhân, và các hình thức văn hoá khác, chủ thể kinh doanh phải kết hợp đồng thời hai hệ giá trị sau:

Trước hết, chủ thể kinh doanh sẽ *lựa chọn và vận dụng* các giá trị văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội... vào hoạt động kinh doanh để tạo ra sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ. Đó là tri thức, kiến thức, sự hiểu biết về kinh doanh được thể hiện từ việc tuyển chọn nhân công, lựa chọn nguyên nhiên vật liệu, lựa chọn máy móc dây chuyền công nghệ...; ngôn ngữ được sử dụng trong kinh doanh; niềm tin, tín ngưỡng và tôn giáo; các giá trị văn hoá truyền thống; các hoạt động văn hoá tinh thần... Chẳng hạn, công ty Mai Linh có lựa chọn và vận dụng các giá trị văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội vào việc đặt tên cho công ty của mình để làm thành Mai Linh được mọi người biết đến không còn đơn thuần là tên một công ty mà nó là tên của một thương hiệu nổi tiếng trên đất nước Việt Nam. Về ý nghĩa từ "Mai" nói lên hình ảnh của hoa mai trong ngày tết cổ truyền, của sự may mắn và niềm hạnh phúc đầu xuân, đồng thời cũng là một từ dùng để chỉ tương lai, về một ngày mai

tốt đẹp. Còn từ "Linh" mang ý nghĩa của từ tinh nhanh, linh hoạt, linh động trong giải quyết công việc.

Đồng thời, trong quá trình hoạt động, các chủ thể kinh doanh cũng tạo ra các giá trị của riêng mình. Các giá trị này được thể hiện thông qua những giá trị hữu hình như giá trị của sản phẩm, hình thức mẫu mã sản phẩm; máy móc, thiết bị nhà xưởng; biểu tượng, khẩu hiệu, lễ nghi, sinh hoạt, thủ tục, chương trình, truyền thuyết, các hoạt động văn hoá tinh thần của doanh nghiệp (các phong trào văn nghệ, thể dục thể thao...). Yếu tố kiến trúc của cà phê Trung Nguyên là một minh chứng cho chủ thể kinh doanh cũng tạo ra các giá trị của riêng mình. Chúng ta không thể nhầm lẫn các quán Cafe của Trung Nguyên với các quán cafe khác qua những thiết kế từ màu đỏ bazan của vùng đất cao nguyên trên biển hiệu, của màu sắc và kiểu dáng bàn ghế, của cách bài trí đồ nội thất thống nhất trên toàn quốc đến âm điệu du dương của slogan "*khởi nguồn sáng tạo*". Chất lượng của cafe, không gian của Trung Nguyên chính là sản phẩm mà khách hàng mong muốn và chờ đợi khi đến với Trung Nguyên.

Đó còn là những giá trị vô hình như là phương thức tổ chức và quản lý kinh doanh; hệ giá trị, tâm lý và thị hiếu tiêu dùng; giao tiếp và ứng xử trong kinh doanh; chiến lược, sứ mệnh và mục đích kinh doanh; các quy tắc, nội quy trong kinh doanh, tài năng kinh doanh...

Tuy nhiên, sự phân biệt hai hệ giá trị kể trên chỉ là tương đối, các giá trị văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội đã được chọn lọc và các giá trị văn hoá được tạo ra trong quá trình kinh doanh không thể tách bạch, chúng hoà quyện vào nhau thành một hệ thống văn hoá kinh doanh với 4 nhân tố cấu thành là:

1- Triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là những tư tưởng triết học phản ánh thực tiễn kinh doanh thông qua con đường trải nghiệm, suy ngẫm, khái quát hoá của các chủ thể kinh doanh và chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh.

Đó là một hệ thống bao gồm những giá trị cốt lõi có tính pháp lý và đạo lý tạo nên phong thái đặc thù của chủ thể kinh doanh và phương thức phát triển bền vững của hoạt động này. Đôi khi, triết lý kinh doanh còn là cơ sở để các nhà quản trị đưa ra các quyết định quản lý có tính chiến lược quan trọng trong những tình huống mà sự phân tích lô-lai không thể giải quyết. Đồng thời, triết lý kinh doanh còn là phương tiện để giáo dục và phát triển nguồn nhân lực cho hoạt động kinh doanh. Vì thế, nên trong những công ty xuất sắc của Mỹ như IBM, HP, Intel... các nhà quản trị đều có thói quen đối chiếu triết lý kinh doanh với các dự định hành động cũng như các kế hoạch, chiến lược trong giai đoạn xây dựng, và vấn đề đầu tiên mà các nhân viên mới phải học là sự hoà nhập với môi trường văn hoá của

công ty với trọng tâm là triết lý kinh doanh để giá trị của công ty được truyền tải và di truyền các vào từng thành viên, tạo nên sứ mệnh và hành vi chung của toàn thể nhân viên trong công ty.

Hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh cũng rất khác nhau với mỗi một chủ thể kinh doanh cụ thể. Đó có thể là một văn bản được in ra thành một cuốn sách nhỏ hoặc dưới dạng một câu khẩu hiệu hoặc bài hát. Triết lý kinh doanh cũng có thể không được thể hiện ra bằng các dạng vật chất mà tồn tại ở những giá trị niềm tin định hướng cho quá trình kinh doanh. Và dù dưới hình thức nào thì triết lý kinh doanh luôn trở thành ý thức thường trực trong mỗi chủ thể kinh doanh, chỉ đạo những hành vi của họ.

Kết cấu nội dung của triết lý kinh doanh thường gồm những bộ phận sau:

- ☐ Sứ mệnh và các mục tiêu kinh doanh cơ bản
- ☐ Các phương thức hành động để hoàn thành được những sứ mệnh và mục tiêu - nhằm cụ thể hoá hơn cách diễn đạt được những sứ mệnh và mục tiêu.
- ☐ Các nguyên tắc tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp và hoạt động kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp

Minh hoạ 1-6: Triết lý của Intel

Triết lý của công ty Intel được xây dựng từ tư tưởng của tiến sĩ A.S. Grove – nhà lãnh đạo của Intel về quản lý công ty như sau: "Biến nơi làm việc thành một đấu trường để có thể biến các cấp dưới của chúng ta thành những "vận động viên" góp phần thực hiện bằng tất cả năng lực của mình, đó là chìa khoá để biến đội của chúng ta thành những người luôn chiến thắng". Do đó, biện pháp của Intel để thực hiện triết lý này là phân chia nhân sự thành những nhóm nhỏ có tính chủ động và tự quản cao. Hình ảnh của mỗi nhóm được ví như một đội bóng chày, bóng rổ...

2 - Đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh.

Đây là hệ thống các quy tắc xử sự, các chuẩn mực đạo đức, các quy chế, nội quy... có vai trò điều tiết các hoạt động của quá trình kinh doanh nhằm hướng đến triết lý đã định.

Ngày nay, hoạt động kinh doanh đòi hỏi các chủ thể phải có những hành vi phù hợp với đạo lý dân tộc và các quy chuẩn về cái thiện và cái tốt chung của toàn nhân loại. Do vậy, đạo đức kinh doanh sẽ góp phần phát triển mối quan hệ với người lao động, với chính quyền, với khách hàng, với đối thủ cạnh tranh, với nhà cung cấp và với cộng đồng xã hội, từ đó góp phần tạo nên môi trường kinh doanh ổn định.

Minh hoạ 1-9: Giảm giá phục vụ khách hàng hay là sự vi phạm đạo đức kinh doanh

Cho đến giờ ai cũng thấy rõ việc cổ vũ, cạnh tranh chủ yếu bằng khuyến mãi giảm giá quá mức dịch vụ viễn thông tại Việt Nam thời gian vừa qua - đặc biệt là viễn thông di động đã đem lại nhiều hậu quả, lợi bất cập hại.

Thời gian đầu đúng là người tiêu dùng có lợi nên nhiều người hoan nghênh, các báo đài đều ủng hộ. Nhưng một số chuyên gia có kinh nghiệm đã nhận thấy việc cạnh tranh này có dấu hiệu không lành mạnh, thực sự không hoàn toàn vì kinh tế - xã hội, không vì người tiêu dùng mà chỉ là để tranh thủ giành giật khách hàng, không trên tinh thần đoàn kết, hợp tác, đảm bảo phát triển thị trường chung.

Lúc đầu kẻ đối phương lấy giá cước cao, móc túi người tiêu dùng có thu nhập thấp, gây hại cho kinh tế - xã hội, làm khó cho sản xuất kinh doanh, cản trở thu hút đầu tư nước ngoài, ... sau là thực hiện ngay khuyến mãi, hạ giảm giá cước, thay đổi cách thu một cách cấp tiến, thậm chí là bán dịch vụ dưới giá thành, đòi hạ thấp một cách vô lý cước kết nối, thuê dùng cơ sở hạ tầng, không thanh toán sòng phẳng cước phí. Tiếp đến là đòi thực hiện cơ chế quản lý không đối xứng, kiểm chế doanh nghiệp chủ lực, nới lỏng doanh nghiệp mới; doanh nghiệp mới được tự động định liệu hạ giảm giá cước còn doanh nghiệp truyền thống thì không được quyền đó, phải giữ mức cước cao hơn 10-20%,...

Kết quả là kẻ trước người sau đua nhau khuyến mãi, giảm giá liên tục, phát triển quá nóng, thu nhập đơn vị (ARPU) giảm sút đến giới hạn, doanh nghiệp thu hẹp lợi nhuận, thậm chí có nguy cơ thua lỗ; nhà nước thất thu, người tiêu dùng không còn có lợi vì cước giảm giá ít mà chất lượng giảm thì nhiều, nghẽn mạch, rớt mạch thường xuyên xảy ra; gọi không được, nghe không rõ. Chạy đua giảm giá, tranh thủ giành giật khách hàng trở thành nhiệm vụ chính, còn việc mở rộng, tăng cường mạng lưới, nâng cấp kỹ thuật, bảo đảm chất lượng phục vụ đã bị xem nhẹ.

Đấy rõ ràng là động cơ kinh doanh không đúng đắn, cạnh tranh không lành mạnh, chưa tôn trọng các giá trị đạo đức trong kinh doanh đã dẫn đến kết cục làm mất uy tín với khách hàng

(www.vnpt.com.vn)

3 - Văn hoá doanh nhân:

Văn hóa doanh nhân là toàn bộ các nhân tố văn hóa mà các doanh nhân chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh của mình.

Tài năng, đạo đức và phong cách của nhà kinh doanh có vai trò quyết định trong việc hình thành văn hoá kinh doanh của chủ thể kinh doanh.

Kinh doanh là một nghề phức tạp, đòi hỏi chủ thể kinh doanh phải vừa có đức vừa có tài, trong đó đức là cơ sở của tài. Hay nói cách khác thì đạo đức, tài

năng, phong cách của chủ thể kinh doanh có vai trò quyết định trong việc hình thành văn hoá kinh doanh. Doanh nhân không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ kinh doanh mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, các ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ, huyền thoại... Do đó, trong quá trình xây dựng và phát triển kinh doanh, văn hoá của doanh nhân sẽ được phản chiếu lên văn hoá kinh doanh.

Phong cách doanh nhân chính là sự tổng hợp các yếu tố diện mạo, ngôn ngữ, cách cư xử và cách hành động của doanh nhân. Phong cách của doanh nhân thường được đồng nhất với phong cách kinh doanh của họ vì nhà kinh doanh thường dành phần lớn thời gian và cuộc sống của họ cho công việc. Đồng thời, phong cách của nhà kinh doanh thường được biểu hiện rõ nét nhất ở lối ứng xử và hoạt động nghiệp vụ, do đó, phong cách của họ là yếu tố quan trọng hình thành nên phương pháp kinh doanh.

Đạo đức của doanh nhân trong quá trình hoạt động là một thành tố quan trọng tạo nên văn hoá của doanh nhân. Có thể khái quát một số tiêu chuẩn không thể thiếu đối với đạo đức của các doanh nhân như:

☞ *Tính trung thực*: Đức tính này phải được thể hiện trong sự nhất quán giữa nói và làm, danh và thực. Tính cách này sẽ hướng dẫn cho các doanh nhân không dùng thủ đoạn xấu xa để kiếm lời, coi trọng sự công bằng, chính đáng và đạo lý trong kinh doanh.

☞ *Tôn trọng con người*: Sự tôn trọng con người phải được thực hiện từ việc coi trọng những nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng, tôn trọng phẩm giá và tiềm năng phát triển nhân viên cho đến việc coi trọng chữ tín trong giao tiếp, quan hệ và hoạt động kinh doanh.

☞ *Vươn tới sự hoàn hảo*: Nếu không có mục tiêu vươn tới sự hoàn hảo, chủ thể kinh doanh hay các doanh nhân sẽ ngừng tu dưỡng bản thân, sẽ không có hoài bão và không có lý tưởng. Do vậy, đức tính này sẽ giúp cho các doanh nhân hình thành được lý tưởng nghề nghiệp và quyết tâm vươn lên để thành đạt bằng kinh doanh.

☞ *Đương đầu với thử thách*: Đức tính này sẽ giúp cho các doanh nhân không ngại và quyết tâm vượt qua những khó khăn gian khổ mà nghề kinh doanh thường gặp phải.

☞ *Coi trọng hiệu quả gắn liền với trách nhiệm xã hội*: Hiệu quả kinh tế - xã hội là thước đo sự thành công và thành đạt trong kinh doanh. Do vậy, để phát triển, các doanh nhân phải không ngừng nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, đồng thời phải có những đóng góp xứng đáng cho xã hội.

Năm đức tính trên là năm đức tính không thể thiếu đối với một nhà kinh doanh.

Tuy nhiên, để thành đạt trong nền kinh tế thị trường thì ngoài những tiêu chuẩn không thể thiếu về đạo đức, các doanh nhân phải có tài năng kinh doanh. Có thể khái quát những tài năng của nhà kinh doanh thành những năng lực sau đây:

+ *Sự hiểu biết về thị trường*: Sự hiểu biết đó bao gồm những hiểu biết về thị trường ngành hàng, hiểu biết về khách hàng mục tiêu, hiểu biết về đối thủ cạnh tranh và hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng tới việc kinh doanh.

☐ *Những hiểu biết về nghề kinh doanh*: Đó là những kiến thức về chuyên môn và nghiệp vụ kinh doanh như kiến thức về công nghệ, phương pháp quản trị, marketing, chất lượng sản phẩm, tài chính...

☐ *Hiểu biết về con người và có khả năng xử lý tốt các mối quan hệ*: Năng lực hiểu biết về con người và khả năng xử lý tốt các mối quan hệ của nhà kinh doanh được thể hiện thông qua khả năng giao tiếp, khả năng nuôi dưỡng và phát triển các mối quan hệ phục vụ cho công việc kinh doanh. Nếu có được năng lực này, các doanh nhân sẽ giải quyết tốt các mối quan hệ bên trong và bên ngoài, khả năng đạt được kết quả cao trong kinh doanh là điều không khó.

☐ *Nhanh nhạy, quyết đoán và khôn ngoan*: Đây là những năng lực cốt yếu của nhà kinh doanh, đặc biệt là trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường. Nếu không có sự nhanh nhạy, quyết đoán và khôn ngoan, các doanh nhân khó có thể nắm bắt được những cơ hội thuận lợi để thực hiện mục tiêu tối đa hoá lợi ích đã định.

Như vậy, đạo đức, tài năng và phong cách của doanh nhân là những thành tố quan trọng hình thành nên văn hoá doanh nhân nói riêng và văn hoá kinh doanh nói chung.

4- Các hình thức văn hoá khác

Các hình thức văn hoá khác bao gồm những giá trị của văn hoá kinh doanh được thể hiện bằng tất cả những giá trị trực quan hay phi trực quan điển hình.

Có thể ví dụ một số hình thức thể hiện khác của văn hoá kinh doanh như:

☐ *Giá trị sử dụng, hình thức, mẫu mã sản phẩm*: Đây là một hình thức thể hiện của văn hoá kinh doanh bởi vì con người luôn luôn khát vọng hướng đến chân – thiện – mỹ, tức là luôn vươn tới cái đúng, cái tốt và cái đẹp nên nhu cầu của khách hàng không đơn thuần chỉ là được đáp ứng những đòi hỏi vật chất mà song song với đó là tính thẩm mỹ, tính nghệ thuật trong giá trị và hình thức của sản phẩm cũng phải không ngừng được nâng cao.

☐ *Kiến trúc nội và ngoại thất* cũng là một trong những giá trị quan trọng của văn hoá kinh doanh bởi vì kiến trúc nội và ngoại thất thường tạo nên những ảnh hưởng lớn đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Đồng thời, các công trình kiến trúc nội và ngoại thất cũng là một bộ phận hữu cơ quan trọng trong hệ thống các sản phẩm mà chủ thể kinh doanh tạo ra, trong mỗi công trình kiến trúc đó đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của doanh nhân, của đơn vị và các thế hệ nhân viên. Do vậy, nhiều công trình kiến trúc được coi là "linh vật" biểu thị một ý nghĩa hay giá trị nào đó hoặc là biểu tượng cho phương châm và chiến lược kinh doanh hoặc nhằm mục tiêu tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và ấm áp với các thành viên.

Minh hoạ 1-10: Nét kiến trúc đặc sắc của Renault

Tổ hợp trung tâm giao tiếp của hãng Renault được tổ chức cải tạo từ nhà máy Metal 57 là một trong những công trình kiến trúc ấn tượng nhất năm 2001. Trung tâm được xây dựng với mái vòm uốn lượn kết hợp với đại sảnh rộng và sân khấu màu xanh lục ở chính giữa, ngoài ra còn có một tường kính ở một đầu và một nhà vườn kính ở đầu kia, xuyên qua đó là cầu nối toà nhà chính với quán giải khát đã tạo nơi trưng bày và giới thiệu các loại xe mới với giới báo chí và các nhà sản xuất xe hàng đầu rất trang trọng, lịch sự và đầy tinh thần hiếu khách. Đồng thời, với lối kiến trúc độc đáo, trung tâm cũng luôn được chọn là tụ điểm của các nhóm tiếp thị lớn thế giới, các hội nghị, các hoạt động giải trí, chiêu đãi và các buổi trình diễn, chạy thử các mẫu xe Renault mới.

(www.hau.edu.vn)

☐ *Nghi lễ kinh doanh*: Nghi lễ kinh doanh là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng, thường được tổ chức dưới hình thức các sự kiện và hoạt động văn hoá - xã hội có tính chất nghiêm trang, chính thức và tình cảm. Nghi lễ kinh doanh thường được thực hiện định kỳ hay bất thường với mục đích thắt chặt các mối quan hệ và vì ích lợi của những người tham dự. Các nhà quản lý thường sử dụng nghi lễ kinh doanh như một cơ hội quan trọng cho việc giới thiệu những giá trị mà họ coi trọng hoặc tạo cơ hội cho các thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại hoặc để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình - đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng.

Minh hoạ 1-11: Nghi lễ kinh doanh

+ Một sự kiện quan trọng được chương trình phát triển Liên hợp quốc (UNDP) và Câu lạc bộ Doanh nghiệp Việt Nam tổ chức là Ngày hội văn hoá doanh nhân với nhiều hoạt động nhằm tôn vinh giới doanh nhân Việt Nam nhân kỷ niệm Ngày Doanh nhân Việt Nam 13/10. Sự kiện này nhằm khẳng định và tôn vinh tầm quan trọng của doanh nhân trong sự nghiệp đổi mới, phát triển đất nước, rút ngắn khoảng cách giữa Việt Nam

Minh hoạ 1-11: Nghi lễ kinh doanh (tiếp theo)

với các nước. Qua ngày hội này, lực lượng doanh nhân cũng thấm nhuần hơn nữa vai trò và trách nhiệm của mình với cộng đồng và sự phát triển bền vững của Việt Nam trong quá trình hội nhập.

(www.chungta.com)

+ Hàng năm, công ty Mai Linh đều tổ chức đưa nhân viên của mình đi thăm các di tích gắn liền với lịch sử hình thành và phát triển của dân tộc Việt Nam nhằm khơi dậy tinh thần yêu nước của toàn công ty và khẳng định nét đẹp "uống nước nhớ nguồn" trong văn hoá Mai Linh

(www.mailinhcorporation.com)

📖 **Giai thoại và truyền thuyết:** Giai thoại và truyền thuyết thường được thêu dệt từ những sự kiện có thực được mọi thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới. Đó có thể là những mẩu chuyện kể về những nhân vật anh hùng như những hình mẫu lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị chung, hoặc là những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và được thêu dệt thêm, hoặc là những huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin của chủ thể kinh doanh và không được chứng minh bằng các bằng chứng thực tế.

Các giai thoại và truyền thuyết có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu và giúp đồng nhất về nhận thức của tất cả các thành viên.

Minh hoạ 1-12: Mẩu chuyện về nhân vật anh hùng của Honda

Năm 1958, sau 10 năm thành lập, hãng Honda đã thành lập ra một nhóm nghiên cứu thị trường xuất khẩu. Sau khi tiến hành khảo sát ở nhiều quốc gia, nhóm này đã kiến nghị rằng "Hãng phải tập trung vào Châu Âu và Đông Nam Á, đặc biệt là khu vực thứ hai vì nó gần Nhật Bản. Mỹ là thị trường không có triển vọng vì người Mỹ ít có nhu cầu về loại xe gắn máy nhẹ của Nhật."

Takeo Fujisawa – Giám đốc thương mại của hãng đã bác bỏ kiến nghị đó. Ông luôn nhắc nhở các thành viên của nhóm về triết lý của hãng đòi hỏi nó phải "đương đầu trước tiên với những thử thách gay go nhất". Với những suy nghĩ đó, ông nhấn mạnh "Chúng ta phải cố gắng thâm nhập thị trường Mỹ trước khi đến bất cứ nơi nào khác, nếu ta có thể thành công tại Mỹ, ta có thể thành công tại bất kỳ nơi nào khác". Và Honda quyết định chọn Mỹ làm thị trường xuất khẩu đầu tiên. Thực tế đã xác nhận đây là một quyết định đúng dựa trên một triết lý sáng suốt và lòng dũng cảm của Takeo Fujisawa.

+ **Biểu tượng:** Là một công cụ biểu thị đặc trưng của văn hoá kinh doanh, nó biểu thị niềm tin giá trị mà chủ thể kinh doanh muốn gửi gắm. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại truyền thuyết, khẩu hiệu, hình thức mẫu mã của sản phẩm, cách bố trí máy móc dây chuyền công nghệ... đều

chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua giá trị vật chất cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt những giá trị, những ý niệm, những ý nghĩa tiềm ẩn bên trong, xa xa cho người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Ngoài ra, một hình thức khác của biểu tượng cũng có ý nghĩa quan trọng cho việc gửi gắm thông điệp chính là logo - đây là một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về chủ thể kinh doanh bằng ngôn ngữ nghệ thuật. Logo thường có sức mạnh rất lớn vì chúng có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà chủ thể kinh doanh muốn tạo ấn tượng, muốn truyền đạt hay lưu lại.

Minh hoạ 1-13: Logo của Viettel đẹp mà chứa nhiều thông điệp

Với hai vòng bán nguyệt. Viettel muốn nhấn mạnh triết lý âm dương được vận dụng trong quá trình kinh doanh. Với bán nguyệt ở trên màu xanh – ngụ ý với trời, bán nguyệt nâu ở dưới là đất, nền trắng bên trong biểu thị con người, chính giữa của logo là chữ Viettel muốn nói đến “thiên thời - địa lợi – nhân hoà” mà Viettel đã, đang và sẽ được nhận lấy, tạo ra và sử dụng trong hoạt động kinh doanh.

+ Ngôn ngữ, khẩu hiệu:

Trong quá trình hoạt động, chủ thể kinh doanh có thể lựa chọn một hay nhiều ngôn ngữ khác nhau, nó có thể là ngôn ngữ bản địa hoặc ngôn ngữ quốc tế, là ngôn ngữ chính thống hay ngôn ngữ đời thường. Do vậy, cách thức lựa chọn và sử dụng ngôn ngữ trong giao lưu, giao tiếp kinh doanh cũng là một khía cạnh biểu trưng quan trọng của văn hoá kinh doanh.

Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm, ngắn gọn, xúc tích, dễ nhớ và là cách diễn đạt ngắn gọn nhất của triết lý kinh doanh. Không chỉ nhân viên mà cả các đối tác luôn nhắc đến khẩu hiệu. Khẩu hiệu thường được sử dụng với các ngôn từ đơn giản nên để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng, cần liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của chủ thể kinh doanh.

Minh hoạ 1-14: Khẩu hiệu của Viettel và Matsushita

+ Viettel: “Caring innovator”

Thông qua đó Viettel muốn nhấn mạnh triết lý của mình cho toàn bộ nhân viên và những người quản lý coi trọng, đó là: Tinh thần Caring – quan tâm, chăm sóc, hướng nội và Innovator - sáng tạo, hiện đại, đột phá mang hơi thở kỹ thuật.

+ Matsushita: “Panasonic ideas for life”

Matsushita muốn nhấn mạnh chiến lược hướng tới và tập trung vào khách hàng. Khẩu hiệu thể hiện sự cam kết của tất cả các nhân viên của MEI bao gồm nhân viên nghiên cứu, sản xuất tiếp thị và dịch vụ để cung cấp sản phẩm và dịch vụ dựa trên các ý tưởng có giá trị làm phong phú thêm cho cuộc sống và giúp ích cho xã hội.

+ **Ấn phẩm điển hình:** Những ấn phẩm điển hình là những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan nhận thấy rõ hơn về văn hoá kinh doanh của chủ thể kinh doanh. Chúng có thể bao gồm: Bộ triết lý kinh doanh, các quy tắc, các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, các tài liệu giới thiệu về đơn vị, sổ tay nhân viên, thẻ nhân viên... Những tài liệu này giúp làm rõ hơn về mục tiêu, phương châm hành động, niềm tin, giá trị chủ đạo, thái độ với người lao động, khách hàng, người tiêu dùng và xã hội của chủ thể. Nó là một biểu trưng quan trọng và là căn cứ quan trọng để nhận biết về văn hoá kinh doanh.

+ **Lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá:** Đây là một nhân tố cấu thành và có vai trò quan trọng trong việc xây dựng các đặc trưng mới của văn hoá kinh doanh. Những truyền thống, tập quán, những nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa nhưng cũng có thể là rào cản tâm lý không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới. Tuy nhiên, thông qua việc khái quát lên quá trình vận động và thay đổi về tổ chức của văn hoá kinh doanh, lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá sẽ giúp chủ thể kinh doanh có những thay đổi sao cho vừa phù hợp với các giá trị truyền thống, vừa thích ứng được với hiện tại, đồng thời, chuẩn bị được hành trang vững chắc tiến tới tương lai.

Như vậy, triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hoá doanh nhân và các hình thức văn hoá khác là 4 nhân tố cấu thành không thể thiếu và không thể tách rời của một hệ thống văn hoá kinh doanh hoàn chỉnh. Ứng với mỗi loại hình chủ thể kinh doanh cụ thể, năm nhân tố này sẽ tạo nên hệ thống văn hoá kinh doanh đặc trưng của mỗi loại hình chủ thể đó.

Xét từ thực tiễn kinh doanh có thể khái quát các chủ thể kinh doanh với hệ thống văn hoá kinh doanh của mình thành ba nhóm như sau:

- **Bản sắc kinh doanh của một dân tộc:** Đây chính là toàn bộ các phương thức và sắc thái hoạt động kinh doanh, kinh tế của một quốc gia. Do chịu sự tác động của cùng một thể chế xã hội, văn hoá xã hội và điều kiện tự nhiên, các chủ thể kinh doanh trong một quốc gia sẽ tạo nên cách thức kinh doanh truyền thống của mình với các giá trị đặc thù có tính ổn định và bền vững - đó chính là bản sắc kinh doanh của quốc gia. Bản sắc kinh doanh này sẽ có tác động định hướng, đánh giá, khuyến khích hoặc kìm hãm đối với tất cả các hoạt động kinh doanh, kinh tế của một quốc gia và nó chính là tấm gương phản chiếu trình độ kinh doanh của một quốc gia.

- **Văn hoá doanh nghiệp:** Là toàn bộ những nhân tố văn hoá được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể nói, doanh nghiệp là nhóm chủ thể rất quan trọng của hoạt động kinh doanh, bởi vì chủ thể của hầu hết các hoạt

động kinh doanh trên thị trường chính là các doanh nghiệp. Đồng thời hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp hiện nay không chỉ dừng lại trong phạm vi nội bộ một quốc gia, quá trình toàn cầu hoá đã tạo nên văn hoá kinh doanh của các doanh nghiệp vừa có những đặc điểm tương đồng với bản sắc kinh doanh của một dân tộc, vừa có những đặc điểm riêng của doanh nghiệp đó.

- Văn hoá kinh doanh của các hộ kinh doanh cá thể: Là toàn bộ những nhân tố văn hoá được cá nhân kinh doanh chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình kinh doanh. Trên thị trường, đặc biệt là tại các nước đang phát triển, chủ thể kinh doanh không chỉ có các doanh nghiệp mà còn một số lượng lớn các cá nhân, các hộ kinh doanh cá thể. Họ chỉ là những cá nhân kinh doanh với quy mô rất nhỏ, không có cơ cấu tổ chức và không hoạt động chuyên nghiệp như các doanh nghiệp nhưng số lượng các cá nhân lại rất lớn. Phần lớn các nhu cầu thiết yếu của cả đời sống vật chất và tinh thần hàng ngày của người dân là do các chủ thể này cung cấp. Vì thế nên phong cách và những sắc thái văn hoá trong quá trình kinh doanh của họ cũng tạo nên những dấu ấn quan trọng trong văn hoá kinh doanh.

2.3 CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hoá kinh doanh, là văn hoá của một lĩnh vực đặc thù trong xã hội, văn hoá kinh doanh là một bộ phận trong nền văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội. Vì thế nó cũng mang những đặc điểm chung của văn hoá như:

- Tính tập quán: Hệ thống các giá trị của văn hoá kinh doanh sẽ quy định những hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong một hoạt động hay môi trường kinh doanh cụ thể. Có những tập quán kinh doanh đẹp tồn tại như một sự khẳng định những nét độc đáo đó là tập quán chăm lo đến đời sống riêng tư của người lao động trong các doanh nghiệp Nhật Bản, tập quán cung cấp các dịch vụ sau bán hàng cho khách của các doanh nghiệp hiện đại... Tuy nhiên, cũng có những tập quán không dễ gì cảm thông ngay như tập quán đàm phán và ký kết hợp đồng trên bàn tiệc của nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam.

- Tính cộng đồng: Kinh doanh bao gồm một hệ thống các hoạt động có tính chất đặc trưng với mục tiêu là lợi nhuận của chủ và các nhu cầu được đáp ứng của khách, kinh doanh không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên tham gia trong quá trình hoạt động. Do đó, văn hoá kinh doanh - thuộc tính vốn có của kinh doanh - sẽ là sự quy ước chung cho các thành viên trong cộng đồng kinh doanh. Văn hoá kinh doanh bao gồm những giá trị, những lễ thói, những tập tục... mà các thành viên trong cộng đồng cùng tuân theo một cách rất tự nhiên, không cần phải ép buộc. Nếu một người nào đó làm khác đi sẽ bị cộng đồng lên án hoặc xa lánh tuy rằng xét về mặt pháp lý những việc làm đó không trái pháp luật.

- **Tính dân tộc:** Tính dân tộc là một đặc trưng tất yếu của văn hoá kinh doanh, vì bản thân văn hoá kinh doanh là một tiểu văn hoá nằm trong văn hoá dân tộc và mỗi chủ thể kinh doanh đều thuộc về một dân tộc cụ thể với một phần nhân cách tuân theo các giá trị của văn hoá dân tộc. Khi các giá trị của văn hoá dân tộc được thấm thấu vào tất cả các hoạt động kinh doanh sẽ tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận chung của những người làm kinh doanh trong cùng một dân tộc. Ví dụ như do ảnh hưởng của sự đề cao thứ bậc trong xã hội, nên trong giao tiếp kinh doanh ở Việt Nam thường bị chi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị. Cùng là đồng nghiệp nhưng có thể xưng hô là chú – cháu, anh – em... Cách xưng hô kiểu “gia đình hoá” này sẽ làm cho không khí của tổ chức trở nên thân mật hơn nhưng lại làm giảm sự tách bạch giữa công việc và quan hệ riêng tư, gây trở ngại cho quá trình quản lý kinh doanh.

- **Tính chủ quan:** Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện quan điểm, phương hướng, chiến lược và cách thức tiến hành kinh doanh của một chủ thể kinh doanh cụ thể. Tính chủ quan của văn hoá kinh doanh được thể hiện thông qua việc các chủ thể khác nhau sẽ có những suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc và hiện tượng kinh doanh. Ví dụ, cùng một hành động khai man để trốn thuế, những người có quan điểm “vị lợi” sẽ đánh giá hành vi này là có thể chấp nhận được vì nó đem lại lợi nhuận cho chủ thể kinh doanh, nhưng những người có quan điểm “đạo đức công lý” sẽ không bao giờ chấp nhận hành vi này vì nó là kết quả của sự lừa lọc và gian trá.

- **Tính khách quan:** Mặc dù văn hoá kinh doanh là sự thể hiện quan điểm chủ quan của từng chủ thể kinh doanh, nhưng do được hình thành trong cả một quá trình với sự tác động của rất nhiều nhân tố bên ngoài như xã hội, lịch sử, hội nhập... nên văn hoá kinh doanh tồn tại khách quan ngay cả với chính chủ thể kinh doanh. Có những giá trị của văn hoá kinh doanh buộc chủ thể kinh doanh phải chấp nhận nó chứ không thể biến đổi chúng theo ý muốn chủ quan của mình. Chẳng hạn, quan niệm về tâm lý coi trọng khoa bảng từ thời kỳ phong kiến còn ảnh hưởng nặng nề tới cơ chế sử dụng lao động ở Việt Nam hiện nay. Rất nhiều doanh nghiệp chỉ dựa vào bằng cấp, bằng điểm để tuyển dụng lao động. Thực trạng này khiến cho tâm lý học cao hơn để lấy bằng, để có thu nhập cao hơn là rất phổ biến trong xã hội.

- **Tính kế thừa:** Cũng giống như văn hoá, văn hoá kinh doanh là sự tích tụ của tất cả các hoàn cảnh. Trong quá trình kinh doanh, mỗi thế hệ sẽ cộng thêm các đặc trưng riêng biệt của mình vào hệ thống văn hoá kinh doanh trước khi truyền lại cho thế hệ sau. Thời gian qua đi, những cái cũ có thể bị loại trừ nhưng sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian sẽ làm cho các giá trị của văn hoá kinh doanh trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn. Sự hình thành nên phẩm chất của các nhà lãnh đạo công ty Trung Cường - Đài Loan thành lập 2-11-1971 là một ví

dự điển hình cho đặc trưng này của văn hoá kinh doanh. Những ngày đầu thành lập, Triệu Diệu Đông - giám đốc đầu tiên của công ty đã rất bản lĩnh, mạnh mẽ và đầy tinh thần dám làm dám chịu khi lấy trách nhiệm cá nhân của mình trước tổng thống Đài Loan để bảo đảm cho sự hoạt động lớn mạnh của công ty với điều kiện phải giảm bớt sự can thiệp của nhà nước. Sau một thời gian, kết quả đúng như cam kết, Trung Cương đã trở thành một doanh nghiệp nhà nước lớn nhất và thành đạt nhất của Đài Loan trong lĩnh vực sản xuất thép. Kế thừa sau đó là giám đốc Lưu Tăng Thích cũng luôn hoàn thành được sứ mệnh của Trung Cương. Dần dần, bản lĩnh mạnh mẽ, tinh thần dám làm dám chịu trở thành những đặc trưng được kế thừa và không thể thiếu của những người lãnh đạo công ty.

- **Tính học hỏi:** Có những giá trị của văn hoá kinh doanh không thuộc về văn hoá dân tộc hay văn hoá xã hội và cũng không phải do các nhà lãnh đạo sáng lập ra. Những giá trị đó có thể được hình thành từ kinh nghiệm khi xử lý các vấn đề, từ kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, hoặc được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hoá khác... Tất cả các giá trị nêu đó được tạo nên là bởi tính học hỏi của văn hoá kinh doanh. Như vậy, ngoài những giá trị được kế thừa từ văn hoá dân tộc và xã hội, tính học hỏi sẽ giúp văn hoá kinh doanh có được những giá trị tốt đẹp được từ những chủ thể và những nền văn hóa khác. Ví dụ như trào lưu máy tính hoá và sử dụng thư điện tử trong xã hội hiện nay đã tạo nên phong cách làm việc mới của nhiều doanh nghiệp. Các nhân viên có thể trao đổi mọi công việc với đồng nghiệp và đối tác qua thư điện tử và các bản fax, biện pháp này vừa nhanh gọn lại vừa tiết kiệm chi phí. Và kết quả của quá trình đó là nền “văn hoá điện tử” đang dần hình thành, sử dụng máy tính, hiểu biết về internet trở nên một trong những kỹ năng bắt buộc của nhà kinh doanh.

- **Tính tiến hoá:** Kinh doanh rất sôi động và luôn luôn thay đổi, do đó, văn hoá kinh doanh với tư cách là bản sắc của chủ thể kinh doanh cũng luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ kinh doanh và tình hình mới. Đặc biệt, trong thời đại hội nhập, việc giao thoa với các sắc thái kinh doanh của các chủ thể khác nhằm trao đổi và tiếp thu các giá trị tiến bộ là điều tất yếu. Ví dụ như tinh thần tập thể của người Việt Nam trong nền kinh tế bao cấp trước đây chịu ảnh hưởng lớn tính địa phương cục bộ, do vậy sự đề bạt hoặc hợp tác kinh tế nhiều khi không chỉ dựa trên năng lực, phẩm chất mà bị tính địa phương chi phối ít nhiều. Tuy nhiên, khi được chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, khi lợi ích bền vững của các chủ thể kinh doanh phụ thuộc vào những quyết định và hành động của họ thì tính địa phương cục bộ sẽ dần bị thủ tiêu, và thay vào đó, kết quả đạt được, năng lực và phẩm chất sẽ là những tiêu chí để đánh giá và lựa chọn.

Tính tập quán, tính cộng đồng, tính dân tộc, tính chủ quan, tính khách quan, tính kế thừa, tính học hỏi và tính tiến hoá là tám đặc trưng của văn hoá kinh doanh với tư cách là một bộ phận của văn hoá dân tộc và văn hoá xã hội. Tuy nhiên,

kinh doanh cũng là một hoạt động có những nét khác biệt so với các hoạt động khác như chính trị, pháp luật, gia đình... nên ngoài tám đặc trưng trên, văn hoá kinh doanh có những nét đặc trưng riêng phân biệt với văn hoá các lĩnh vực khác. Điều này được thể rõ nét ở hai đặc trưng sau của văn hoá kinh doanh:

Thứ nhất, văn hoá kinh doanh xuất hiện cùng với sự xuất hiện của thị trường. Nếu như văn hoá nói chung (văn hoá xã hội) ra đời ngay từ thuở bình minh của xã hội loài người thì văn hoá kinh doanh xuất hiện muộn hơn nhiều. Văn hoá kinh doanh chỉ ra đời khi nền sản xuất hàng hoá phát triển đến mức: Kinh doanh trở thành một hoạt động phổ biến và chính thức trở thành một nghề, lúc đó, xã hội sẽ ra đời một tầng lớp mới, đó là các doanh nhân. Chính vì vậy, ở bất kỳ một xã hội nào, khi có hoạt động kinh doanh thì đều có văn hoá kinh doanh, dù các thành viên của xã hội ấy có ý thức được hay không. Và văn hoá kinh doanh được hình thành như một hệ thống những giá trị, những cách cư xử đặc trưng cho các thành viên trong lĩnh vực kinh doanh.

Thứ hai, văn hoá kinh doanh phải phù hợp với trình độ kinh doanh của chủ thể kinh doanh. Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện tài năng, phong cách và thói quen của các nhà kinh doanh, vì vậy nó phải phù hợp với trình độ kinh doanh của nhà kinh doanh đó. Ví dụ như: Quan điểm, thái độ, phong cách làm việc của doanh nhân Việt Nam thời kinh tế nông nghiệp, tự cung, tự cấp chắc chắn sẽ không thể nào quá nhanh nhạy và sắc bén, còn khi đã chuyển sang nền kinh tế thị trường thì tác phong chậm chạp và lề mề của họ lại không thể tồn tại được lâu.

Chúng ta không thể phê phán nền văn hoá của một quốc gia khác là tốt hay xấu, cũng như không thể nhận xét văn hoá kinh doanh của một chủ thể kinh doanh là hay hoặc dở, vì vấn đề ở chỗ văn hoá kinh doanh luôn luôn phù hợp với trình độ phát triển kinh doanh. Do đó, cần học cách chấp nhận và học hỏi văn hoá kinh doanh của các chủ thể khác nhau trên thị trường để có thể hợp tác, hội nhập và phát triển, đặc biệt là trong môi trường toàn cầu hoá hiện nay.

Như vậy, về cơ bản, trình độ phát triển của văn hoá kinh doanh là do sự phát triển của kinh tế hàng hoá quy định. Trong một nền kinh tế hàng hoá đã phát triển - nơi mà ở đó các quan hệ kinh doanh đã đi vào chiều sâu, các chủ thể kinh doanh đã biết thực hiện mục đích tìm kiếm lợi nhuận một cách có văn hoá thì các giá trị tốt đẹp sẽ được thể hiện ngay từ ý thức quan điểm kinh doanh cho đến những tri thức về sự lựa chọn mặt hàng, lựa chọn phương thức hoạt động; từ hình thức, nội dung của quảng cáo cho đến phong cách giao tiếp ứng xử trong mọi mối quan hệ...

Minh hoạ 1-15: Cách thức kinh doanh kiểu ???

Công ty liên doanh sản xuất gỗ Việt Trung được đặt tại xã Nghĩa Quan, huyện Nghĩa Đàn, tỉnh Nghệ An để tiện cho việc chuyển trở nguyên liệu từ những khu rừng gần đấy và xuất khẩu thành phẩm bằng đường thủy. Tuy nhiên, không hiểu do vô tình hay cố ý mà từ trụ sở cho đến xưởng sản xuất được đặt chính giữa khu dân cư của xã, hàng ngày tiếng ồn và bụi gỗ từ xưởng làm cho bà con cảm thấy khó thở và khó chịu. Không những thế chất thải của công ty có nồng độ Amoniac gấp 6.5 lần, tạp chất gấp 3 lần cho phép. Những hiệu ứng này đã làm ảnh hưởng không nhỏ tới sức khỏe và cuộc sống hàng ngày của người dân. Vấn đề đặt ra cho cả phía doanh nghiệp không tuân thủ các quy định của pháp luật và cả phía các cơ quan quản lý nhà nước tại sao lại cho phép hoạt động và cấp đất cho công ty.

2.4 CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hoá kinh doanh chịu ảnh hưởng của rất nhiều nhân tố, đó là:

- **Nền văn hoá xã hội**

Văn hoá kinh doanh là một bộ phận của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội. Vì vậy sự phản chiếu của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội lên nền văn hoá kinh doanh là một điều tất yếu. Mỗi cá nhân trong một nền văn hoá kinh doanh đều phụ thuộc vào một nền văn hoá dân tộc cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hoá dân tộc. Mức độ coi trọng tính cá nhân hay tính tập thể, khoảng cách phân cấp của xã hội, tính linh hoạt chuyển đổi giữa các tầng lớp xã hội, tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền, tính thận trọng... là những thành tố của văn hoá xã hội tác động rất mạnh mẽ đến văn hoá kinh doanh. Ví dụ: Trong nền văn hoá mà chủ nghĩa cá nhân được coi trọng, quan niệm cá nhân hành động vì lợi ích của bản thân hoặc những người thân trong gia đình rất phổ biến. Ngược lại, trong nền văn hoá coi trọng chủ nghĩa tập thể, quan niệm con người thuộc về một tổ chức có liên kết chặt chẽ với nhau, trong đó tổ chức có trách nhiệm chăm lo cho lợi ích cá nhân còn các cá nhân phải hành động và ứng xử theo lợi ích của tổ chức. Văn hoá kinh doanh Mỹ là điển hình của văn hoá kinh doanh đề cao chủ nghĩa cá nhân. Ở các công ty Mỹ, cá nhân là người ra quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình, thành tích cá nhân rất được coi trọng. Người Mỹ sẵn sàng bỏ việc nếu tìm được chỗ làm tốt hơn cũng như một công ty Mỹ sẵn sàng sa thải nhân viên nếu thấy họ không cần thiết nữa. Văn hoá kinh doanh Nhật, ngược lại, là điển hình của văn hoá kinh doanh đề cao chủ nghĩa tập thể, phương châm của người Nhật là "*tập thể nghĩ, cá nhân tôi hành động*". Các công ty Nhật quan tâm đến thành viên trên tinh thần "*xí nghiệp là nhất*": Tổ chức sinh nhật cho từng thành viên, chỗ ăn chỗ ở cho cả gia đình nhân viên. Đối lại các thành viên của công ty hết sức trung thành với công ty.

Đồng thời, hoạt động kinh doanh luôn tồn tại trong một môi trường xã hội nhất định nên nhất thiết nó phải chịu ảnh hưởng của văn hoá xã hội. Mỗi nền văn hoá xã hội có những giá trị đặc trưng riêng và có hệ quả đặc thù đối với hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn như tính kỷ luật và trung thành trong các doanh nghiệp của Nhật Bản, sự chính xác trong các ngân hàng Thụy Sĩ, sự năng động, sáng tạo và hiện đại trong các doanh nghiệp Mỹ, sự hào hoa đến lãng mạn của các doanh nghiệp Pháp và Ý, sự thân thiện trong các doanh nghiệp của Nga hay sự lạnh lùng trong các doanh nghiệp Đức và Anh.

Minh hoạ 1-16: Tính cách Trung Quốc trong Trung Cương

Trung Cương là một công ty trọng điểm rường cột trong công nghiệp sắt thép của Đài Loan. Đến Trung Cương, các đức tính truyền thống của người Trung Quốc như: Tính cương nghị, ngay thẳng, công bằng, phân minh, liêm khiết, chắc chắn, tự tin được thấm nhuần trong mọi lĩnh vực hoạt động. Trong công ty, từ giám đốc đến người làm vườn, ai cũng mặc bộ quần áo của công ty màu xanh, ngực thêu "gang thép Trung Quốc". Nếu chưa đến 12 giờ trưa, không một ai rời khỏi vị trí công tác để đến nhà ăn. Các nhà ăn và cửa hàng của công ty làm việc đúng 1 giờ nghỉ việc, nếu chậm một phút, tuyệt đối không được mua hàng. Và mặc dù sự dãi dụa của Trung Cương cao hơn các xí nghiệp khác song đi xe và ở cư xá đều phải trả tiền vì những mục đích sau: Thứ nhất, cho công nhân viên chức biết công ty dãi dụa với mọi người như nhau theo lẽ công bằng. Thứ hai, giáo dục công nhân viên chức "không có bữa ăn không phải trả tiền", tất cả phải có chi tiêu, mọi thứ đều phản ánh giá thành. Những nét văn hoá này đã thấm thấu và tạo nên văn hoá Trung Cương rất đặc sắc.

- Thể chế xã hội

Thể chế xã hội bao gồm thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá, các chính sách của chính phủ, hệ thống pháp chế... là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường kinh doanh và qua đó ảnh hưởng sâu sắc tới việc hình thành và phát triển văn hoá kinh doanh.

Chính sách của chính phủ và hệ thống pháp chế có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược kinh doanh và các mối quan hệ bên trong của chủ thể kinh doanh.

Ngoài các yếu tố thuộc về các chính sách và hệ thống pháp chế của chính phủ thì chính nền kinh tế thị trường cũng đã đặt ra những yêu cầu cho sự phát triển của văn hoá kinh doanh. Trong nền kinh tế thị trường, các đơn vị kinh doanh sẽ phải tiến hành các hoạt động sao cho đạt được doanh thu cao nhất với chi phí ít nhất. Để làm được mục tiêu này, nhất thiết chủ thể kinh doanh phải có tri thức, có văn hoá để khai thác và sử dụng các nguồn lực khan hiếm như vốn, tài nguyên, lực lượng lao động, khoa học công nghệ sao cho hiệu quả nhất. Đồng thời, sự cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường cũng buộc các nhà kinh doanh phải có đạo

đức, tôn trọng con người, có cuộc sống trong sạch, có tác phong tự chủ, năng động sáng tạo, có tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận rủi ro, dám chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của mình - đó chính là *bản lĩnh văn hoá của nhà kinh doanh* trong nền kinh tế thị trường.

Minh hoạ 1-17: Một số điều luật của Hiến pháp Hoa Kỳ

Hiến pháp sửa đổi lần thứ 4 của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ được ban hành để ngăn chặn việc khám xét các cá nhân một cách vô lý như sau: "Quyền của người dân về an toàn thân thể, nhà cửa, giấy tờ và các tài sản là không thể xâm phạm qua hành động khám xét và thu giữ bất hợp lý và không một lệnh bắt giữ nào được thực hiện nếu không có những lý do chắc chắn, không được tuyên thệ hoặc cam đoan, và phải mô tả cụ thể nơi sẽ bị bắt khám xét, người hoặc vật bị tạm giam".

Yêu cầu về "lý do chắc chắn" đã không chỉ buộc các doanh nghiệp, tổ chức thận trọng hơn trong việc thu thập và sử dụng thông tin về người lao động mà còn đặt ra vấn đề về tính xác đáng của điều kiện lao động với yêu cầu về năng lực thể chất của người lao động.

Trước chính sách này, các doanh nghiệp, tổ chức của Mỹ không thể tùy tiện khám xét hoặc sa thải nhân viên một cách vô lý mà họ phải có những thông tin hay những lý do chắc chắn. Các biện pháp thường được các chủ doanh nghiệp sử dụng là yêu cầu các nhân viên khám sức khoẻ định kỳ hoặc có giám sát hàng ngày nơi làm việc bằng các phương tiện kỹ thuật như camera, giám sát nói chuyện điện thoại, giám sát thư điện tử... Hệ quả của các biện pháp này là tỷ lệ công nhân viên bị sa thải hoặc xâm phạm riêng tư giảm đáng kể, nhưng mối quan hệ giữa các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp trở nên thận trọng hơn.

Đặc biệt là, thông qua quan hệ giao tiếp với khách hàng, bạn hàng, các đối thủ, các nhà quản lý và xã hội, chủ thể kinh doanh hình thành được các bản sắc văn hoá riêng từ việc kế thừa và tiếp thu những giá trị văn hoá tốt đẹp của nhân loại, những giá trị truyền thống quý báu của dân tộc và thể hiện được những giá trị đó trong các sản phẩm được sản xuất ra, cả trong cách ứng xử, giao tiếp trong kinh doanh thì doanh nghiệp không những sẽ đạt được mục tiêu lợi nhuận mà còn hướng tới được sự phát triển bền vững.

Tuy nhiên, kinh tế thị trường cũng tác động tiêu cực đến văn hoá kinh doanh bởi vì chính nền kinh tế thị trường là mảnh đất của chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa thực dụng vô đạo đức, đặc biệt kích thích các hoạt động giao tiếp với các hành vi ứng xử nhằm đạt được lợi ích cá nhân, lối sống "vì lợi bỏ nghĩa", "lợi mình hại người" còn tồn tại phổ biến. Mối quan hệ giữa người với người thường được đánh giá qua những phương tiện như của cải, quyền lực, vì thế nó làm cho tình người và đạo lý làm người có những xáo trộn nhất định.

Minh họa 1-18: Kinh doanh "kiểu Sinh Lợi"

Công ty cổ phần Sinh Lợi có trụ sở tại đường Nguyễn Tất Thành, quận 4 thành phố Hồ Chí Minh được cấp phép đăng ký tổ chức bán hàng đa cấp kể từ ngày 6/1/2006 với 76 mặt hàng. Sẽ không có gì đáng nói nếu Sinh Lợi kinh doanh đúng pháp luật và các giá trị đạo đức kinh doanh để thu lợi chính đáng. Với 26.040 hợp tác viên và trong số này có hơn 18000 người ở khu vực Hà nội, Sinh Lợi và các nhân viên của mình đã gây là nhiều vụ lừa ngoạn mục, gây bất bình lớn cho nhiều người tiêu dùng. Đáng nói hơn nữa là sau khi thị trường thành phố đã bão hòa, không thể lừa đảo được nữa, chúng nhân tâm chuyển tầm ngắm của mình lên các tỉnh miền núi như Điện Biên, Sơn La, Lai Châu... để lừa các đồng bào dân tộc nhẹ dạ, cả tin, ít hiểu biết và chẳng có tài sản gì quý giá. Chúng thuyết phục họ bán bò để mua nồi lẩu, nồi cơm điện, mỹ phẩm... và hứa hẹn rằng nếu họ thuyết phục được những người dân bản khác mua được những sản phẩm quá đắt kém chất lượng của mình thì sẽ được giới thiệu vào làm nhân viên của công ty với mức lương hấp dẫn. Cứ thế người hết người nọ đến người kia rơi vào bẫy, họ lừa đảo nhau bất cứ thủ đoạn nào dù có là máu mủ ruột thịt. Kiểu làm ăn chộp giật chỉ vì tiền của chúng đã khiến cho nhiều người tiêu dùng, nhiều hộ nông dân, nhiều người dân tộc rơi vào cảnh khốn đốn.

(Báo văn hoá thể thao)

- Sự khác biệt và sự giao lưu văn hoá

Giữa các quốc gia, các chủ thể kinh doanh và các cá nhân trong đơn vị kinh doanh không bao giờ có cùng một kiểu văn hoá thuần nhất. Trong khi nền văn hoá Mỹ đánh giá cao lối sống cá nhân và tính thẳng thắn thì nền văn hoá châu Á lại coi trọng việc tuân thủ luật lệ xã hội. Đối với một số nền văn hoá, việc thưởng tiền hay hối lộ để đạt được một quyết định có lợi hơn là một thông lệ được chấp nhận. Tuy nhiên, ở Mỹ nhà quản trị làm việc thưởng tiền kiểu đó có thể phải vào tù. Sự khác biệt về văn hoá có thể là nguyên nhân gây căng thẳng hoặc dẫn tới xung đột văn hoá (nhất là trong các doanh nghiệp liên doanh). Sự xung đột này tác động khá mạnh đến việc hình thành một bản sắc văn hoá kinh doanh phù hợp.

Minh họa 1-19: Sự khác biệt văn hoá trong sử dụng ngôn ngữ

Hãy thận trọng khi đặt một câu hỏi cho những người thuộc các ngôn ngữ khác nhau. Ví dụ người Anh khi muốn đưa ra ý phủ định cho câu hỏi: "Văn kiện này không sẵn có đúng không?", họ sẽ trả lời "không". Câu trả lời này có nghĩa rằng: "Không, văn kiện này không có sẵn". Tuy nhiên, người Nhật hay người Việt Nam sẽ trả lời là "Đúng" với ý nghĩa "Đúng, văn kiện này không sẵn có".

Trong môi trường kinh doanh quốc tế ngày nay, các chủ thể kinh doanh không thể duy trì văn hoá của mình như một lãnh địa đóng kín mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hoá. Sự giao lưu văn hoá tạo điều kiện cho các chủ thể kinh doanh học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hoá

của các chủ thể khác nhằm phát triển mạnh nền văn hoá của doanh nghiệp mình. Mặt khác, quá trình tìm hiểu và giao lưu văn hoá càng làm cho các chủ thể kinh doanh hiểu thêm về nền văn hoá của mình từ đó tác động trở lại hoạt động kinh doanh.

- Quá trình toàn cầu hoá

Tiến trình toàn cầu hoá, quốc tế hoá nền kinh tế đã góp phần làm cho hoạt động kinh doanh phát triển mạnh mẽ. Quá trình này mở cửa cho các nền kinh tế hoà nhập cùng nền kinh tế thế giới, tạo điều kiện cho các doanh nhân có cơ hội phát huy hết khả năng của mình, nâng cao trình độ kinh doanh cho phù hợp với yêu cầu của thị trường. Trong quá trình toàn cầu hoá diễn ra sự giao lưu giữa các nền văn hoá kinh doanh, đã bổ sung thêm giá trị mới cho văn hoá kinh doanh mỗi nước, làm phong phú thêm kho tàng kiến thức về kinh doanh, biết cách chấp nhận những luật chơi chung, những giá trị chung để cùng hợp tác phát triển. Đồng thời trong quá trình này, các giá trị văn hoá truyền thống của các quốc gia được khơi dậy, làm tôn vinh tên tuổi của quốc gia đó trên thị trường thế giới.

Hoạt động kinh doanh ngày càng mang tính toàn cầu, khả năng cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt nên đòi hỏi các chủ thể kinh doanh phải khai thác các thế mạnh trong đó văn hoá là một điển hình. Nền kinh tế toàn cầu làm cho môi trường kinh doanh biến đổi nhanh hơn và nâng các chuẩn mực văn hoá lên cao, điều đó đòi hỏi các chủ thể phải xây dựng được nền văn hoá có tính thích nghi, có sự tin cậy cao độ để cạnh tranh thành công. Nếu không, họ sẽ không thể tồn tại.

Minh hoạ 1-20: Vai trò của lối sống phương Đông huyền bí

Trong những năm 1960, những thành công của các doanh nghiệp và sự phồn thịnh của nền kinh tế Mỹ đã làm cho niềm tin đối với phương pháp quản lý và các ngành công nghiệp Mỹ lên đến tột đỉnh. Bước sang những năm 1970, sự thâm nhập thành công của người Nhật vào các lĩnh vực như ô tô, điện tử dân dụng, các ngành công nghiệp khác đã dần dần làm xói mòn ưu thế và uy tín của người Mỹ. Người Nhật chỉ bắt đầu chi phối các thị trường quốc tế bằng tiếng tăm về chất lượng, độ tin cậy, giá cả và dịch vụ của họ. Người Nhật luôn khẳng định "cái nhỏ là cái đẹp" vì họ cho rằng họ là con cháu của thần mặt trời – bé nhỏ nhưng nhanh nhẹn và thông minh linh hoạt nên các sản phẩm do họ sản xuất phải tinh tế và hữu dụng. Người Nhật khai thác được cả tinh thần võ sĩ đạo trung thành và thẳng thắn trong kinh doanh, để tạo nên một thương hiệu uy tín tuyệt đối với các đối tác. Như vậy, nền văn hoá của đất nước phương Đông huyền bí này đã góp phần không nhỏ vào thành công của sự thay đổi thần kỳ của nền kinh tế Nhật Bản. Xu thế quốc tế hoá hoạt động kinh doanh đã tạo nên sức ép đối với tất cả các công ty, để tồn tại trên thương trường các doanh nghiệp thuộc các nền văn hoá, thuộc các dân tộc khác nhau đều nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản và tìm cách học tập.

- Khách hàng

Các chủ thể kinh doanh tồn tại và phát triển không vì lợi nhuận trước mắt mà phải vì một lợi nhuận lâu dài và bền vững. Với vai trò là người góp phần tạo ra doanh thu, khách hàng cũng đóng góp một phần rất quan trọng vào việc tạo ra lợi nhuận lâu dài và bền vững cho chủ thể kinh doanh. Nhất là trong xã hội hiện đại, khách hàng không mua sản phẩm thuần túy, họ muốn mua những giá trị, họ đưa ra các quyết định dựa trên bối cảnh văn hoá chứ không đơn thuần là những quyết định có tính chất thiết hơn. Khách hàng ngày càng đòi hỏi nhiều hơn, họ có tính cách, suy nghĩ, lập trường riêng, có nghĩa là họ có văn hoá riêng của họ. Cuộc sống càng hiện đại, cung cách buôn bán càng phát triển thì họ càng được tự do hơn trong lựa chọn. Do đó, nhu cầu, thẩm mỹ, trình độ dân trí về kinh tế của khách hàng tác động trực tiếp tới văn hoá kinh doanh của các chủ thể kinh doanh.

2.5 VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH

Dưới ảnh hưởng của mỗi nền văn hoá mà nhân cách, đạo đức, niềm tin, thái độ, hệ thống các giá trị... ở mỗi con người, mỗi doanh nghiệp, mỗi tổ chức được hình thành và phát triển. Do đó, phong cách cùng phương pháp quản trị ở mỗi chủ thể kinh doanh nói riêng sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi những nền văn hoá mà họ thuộc về. Cùng với đó, tình cảm gia đình, sự hiểu biết xã hội, trình độ học vấn... cũng sẽ chi phối việc soạn thảo chiến lược và sách lược kinh doanh ở mỗi chủ thể kinh doanh.

Vì thế, văn hoá kinh doanh có vai trò rất quan trọng đối với các chủ thể

2.5.1 Văn hoá kinh doanh là phương thức phát triển sản xuất kinh doanh bền vững

Hoạt động kinh doanh được thúc đẩy bằng nhiều động cơ khác nhau, trong đó động cơ kiếm được nhiều lợi nhuận là động cơ quan trọng nhất.

Tuy nhiên, sẽ chưa thật đầy đủ nếu chúng ta khẳng định "mọi cuộc kinh doanh đều bị thúc đẩy hoặc dẫn dắt chỉ bằng mục tiêu lợi nhuận và nhà kinh doanh nào cũng chỉ hoạt động vì sự ích kỷ và giàu có của bản thân" bởi vì những lý do sau đây:

Thứ nhất, động cơ khiến cho các nhà kinh doanh kiếm lợi không chỉ là các nhu cầu sinh lý và bản năng mà nó còn do các nhu cầu cấp cao hơn (hay có tính văn hoá hơn) đó là nhu cầu mong muốn được xã hội tôn trọng, mong muốn được tự thể hiện và sáng tạo. Thực tế đã chứng minh, nhiều nhà kinh doanh đã dùng tài sản của mình để đóng góp từ thiện, lập các quỹ phát triển khoa học và công

nghệ, các quỹ giáo dục... mà không vì mục đích quảng cáo hay phô trương.

Thứ hai, lợi nhuận dù quan trọng - song không phải vật chuẩn và vật hướng dẫn duy nhất đối với hoạt động kinh doanh, vì lợi nhuận ra còn có pháp luật và văn hoá điều chỉnh.

Ví dụ: kinh doanh ma tuý, mại dâm, buôn lậu... thường là những dạng hoạt động kinh doanh, hứa hẹn mức lợi nhuận rất cao, thậm chí là siêu lợi nhuận, nhưng phần đông các nhà kinh doanh đều không muốn tham gia vào loại thị trường đen này.

Từ hai lý do trên, ta thấy kinh doanh và văn hoá có mối quan hệ biện chứng với nhau. Trong đó, kinh doanh có văn hoá là lối kinh doanh có mục đích và theo phương thức cùng đạt tới cái lợi, cái thiện và cái đẹp, và trái với nó là lối kinh doanh phi văn hoá sẵn sàng chà đạp lên mọi giá trị và không từ bất cứ một thủ đoạn nào để kiếm lời.

Xét từ góc độ kết quả và hiệu quả kinh doanh thì:

- *Kinh doanh phi văn hoá* có thể đạt hiệu quả cao và khiến cho chủ thể kinh doanh giàu có nhanh hơn vì họ tìm mọi cách để trốn tránh pháp luật và vô hiệu hoá sự điều tiết của các chuẩn mực văn hoá, họ gian dối, thất tín, gây ô nhiễm, dùng mọi phương cách để kiếm lợi... Những kiểu kinh doanh này sẽ không lâu bền vì đó là lối kinh doanh chụp giật, ăn xổi nên nếu bị phát hiện sẽ bị khách hàng tẩy chay, pháp luật trừng trị và cả xã hội lên án.

- *Kinh doanh có văn hoá* không thể giúp chủ thể kinh doanh đạt được hiệu quả ngay bởi vì nó chú trọng tới việc đầu tư lâu dài, việc giữ gìn chữ tín. Tuy nhiên, khi đã qua được giai đoạn khó khăn thử thách ban đầu thì các nguồn đầu tư lâu dài như nhân lực, công nghệ, tài chính, môi trường và chữ tín v.v... phát huy tác dụng và chủ thể kinh doanh sẽ có những bước phát triển lâu dài và bền vững.

Ngày nay, khi thông tin trên thị trường được cập nhật nhanh chóng, chính xác và đầy đủ, khách hàng sẽ được cung cấp kịp thời các dữ liệu xác thực về các nhà kinh doanh, về doanh nghiệp và hàng hoá của họ thì lối kinh doanh phi văn hoá sẽ mất dần không gian để tồn tại, và kinh doanh có văn hoá sẽ là phương thức kinh doanh duy nhất của tương lai.

Tóm lại, chỉ với phương thức kinh doanh có văn hoá mới có thể kết hợp được hiệu quả cao và phát triển bền vững của chủ thể kinh doanh.

2.5.2 Văn hoá kinh doanh là nguồn lực phát triển kinh doanh

Văn hoá kinh doanh là nguồn lực phát triển kinh doanh được thể hiện thông qua hai nội dung sau:

Thứ nhất, trong tổ chức và quản lý kinh doanh .

Vai trò của văn hoá thể hiện ở sự lựa chọn phương hướng kinh doanh, sự hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ, về những mối quan hệ giữa người và người trong tổ chức; về việc biết tuân theo các quy tắc và quy luật của thị trường; ở việc phát triển và bảo hộ những hàng hoá có bản sắc văn hoá dân tộc; Ngoài ra văn hoá kinh doanh còn được thể hiện thông qua việc hướng dẫn và định hướng tiêu dùng; thông qua chỉ đạo, tổ chức, hướng dẫn một phong cách có văn hoá trong kinh doanh... Và khi tất cả những yếu tố văn hoá đó kết tinh vào hoạt động kinh doanh tạo thành phương thức kinh doanh có văn hoá - thì đây là một nguồn lực rất quan trọng để phát triển kinh doanh. Điều đó sẽ giúp chủ thể tạo phong cách kinh doanh trung thực và ngay thẳng, đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống, không bao giờ vì lợi ích riêng của một cá nhân hay một nhóm kinh doanh nào mà hy sinh lợi ích của cả cộng đồng quốc gia và xã hội; văn hoá kinh doanh sẽ tạo ra mối quan hệ mật thiết giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng theo nguyên tắc các bên cùng có lợi; nó kích thích sự cạnh tranh lành mạnh nhằm tiến tới phát triển mạnh mẽ hơn, chứ không phải là để diệt trừ nhau. Nguồn lực này sẽ không làm tổn hại đến các truyền thống và tập quán tốt đẹp của người dân. Ngoài ra, việc sử dụng các nhân tố văn hóa có thể gia tăng giá trị hàng hoá và dịch vụ, ví dụ như sử dụng gam màu nâu và các họa tiết hoa văn dân tộc trong thiết kế thời trang của Việt Nam.

Đặc biệt nếu không có môi trường văn hoá trong sản xuất - kinh doanh tức là không sử dụng các giá trị vật chất và giá trị tinh thần vào hoạt động kinh doanh thì không thể sử dụng được các tri thức, kiến thức về kinh doanh và đương nhiên không thể tạo ra sản phẩm hàng hoá và dịch vụ, không thể tạo ra hiệu quả và không thể phát triển sản xuất - kinh doanh được.

Thứ hai, văn hoá trong giao lưu, giao tiếp kinh doanh

Văn hoá kinh doanh hướng dẫn toàn bộ hoạt động giao lưu, giao tiếp trong kinh doanh. Đặc biệt là trong mối quan hệ giữa mua và bán, khi giao tiếp với khách hàng, chúng ta có những lời chào và lời nói tế nhị nhã nhặn và lịch sự, có những dịch vụ hậu mãi thích hợp thì sẽ tạo được mối quan hệ lâu dài với khách hàng và lúc này văn hoá kinh doanh sẽ thực sự trở thành một nguồn lực vô cùng quan trọng đối với chủ thể kinh doanh trong quá trình hoạt động. Ngoài ra, trong thái độ với đối tác làm ăn, với đối thủ cạnh tranh mà có văn hoá chúng ta sẽ tạo ra được một môi trường cạnh tranh lành mạnh, tạo ra các cơ hội cho sự tồn tại và phát triển lâu dài.

Hơn thế nữa, văn hoá trong giao lưu giao tiếp kinh doanh còn được thể hiện thông qua đàm phán, ký kết các hợp đồng thương mại, thông qua việc soạn thảo các thông điệp về nội dung và hình thức quảng cáo... Tất cả các

lĩnh vực đó, khi được thăng hoa lên bởi văn hoá thì sẽ tạo ra nguồn lực tiềm tàng cho chủ thể kinh doanh.

Thứ ba, văn hóa trong việc thực hiện trách nhiệm xã hội của chủ thể kinh doanh

Trước hết, trách nhiệm xã hội của chủ thể kinh doanh là sự gánh vác tự nguyện những nghĩa vụ, trách nhiệm vượt lên trên những trách nhiệm về kinh tế và pháp lý và thoả mãn được những mong muốn của xã hội.

Kinh doanh không chỉ chú trọng đến lợi nhuận đơn thuần mà còn phải quan tâm thích đáng đến trách nhiệm xã hội của các chủ thể kinh doanh. Các phúc lợi xã hội mà các chủ thể được hưởng đã quy định họ phải có nghĩa vụ đóng góp thoả đáng cho xã hội. Việc đóng góp cho ngân sách nhà nước, tham gia hoạt động xã hội từ thiện, tôn trọng những quy phạm đạo đức trong quan hệ xã hội, quan hệ kinh doanh, tôn trọng các giá trị truyền thống là thái độ văn hoá tối thiểu của các chủ thể. Mặt khác trách nhiệm xã hội của các chủ thể kinh doanh còn là việc chi phối từ khâu xây dựng kế hoạch, hình thành chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển đến việc tổ chức kinh doanh và phân phối lợi nhuận, tham gia các hoạt động xã hội từ thiện, bảo vệ môi trường sinh thái. Đó chính là tính nhân văn của hoạt động kinh doanh.

Minh hoạ 1-21: Ý thức về trách nhiệm xã hội của Nike

Nike chỉ đặt quan hệ làm ăn với các nhà máy sản xuất khi họ đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm, giá cả, thời gian giao hàng và các tiêu chuẩn về CSR. Các tiêu chuẩn về CSR bao gồm môi trường và điều kiện làm việc, thu nhập và các phúc lợi, cung cách quản lý, sức khỏe, an toàn vệ sinh lao động, việc tuân thủ các quy định của Luật lao động... Bên cạnh đó, Nike còn yêu cầu các nhà máy đối tác chú trọng đến các chương trình đầu tư cho người lao động như việc nâng cao tay nghề, kỹ năng quản lý, trình độ học vấn cũng như tham gia vào công tác hỗ trợ cộng đồng địa phương để thể hiện sự cam kết lâu dài tại các nước và các địa phương có sự hiện diện của Nike và các nhà máy sản xuất sản phẩm cho Nike. Do đó, Nike Việt Nam đã hỗ trợ trên 100.000\$ cho việc nâng cao trình độ học vấn cho người lao động mỗi năm. Chương trình cho phụ nữ người vay vốn cũng là một trong những đầu tư thiết thực và mang tính lâu dài mà Nike thực hiện tại Củ Chi và Đồng Nai.

(www.kinhdoanh.com.vn)

2.5.3 Văn hoá kinh doanh là điều kiện đẩy mạnh kinh doanh quốc tế

Khi trao đổi thương mại buôn bán quốc tế đương nhiên sẽ tạo ra cơ hội tiếp xúc giữa các nền văn hoá khác nhau của các nước và việc *hiểu văn hoá của*

quốc gia đến kinh doanh là một điều kiện quan trọng của thành công trong kinh doanh quốc tế. Quốc gia bán hàng và dịch vụ, trên chừng mực nào đó đưa văn hoá của mình đến nước đó, và đồng thời cũng phải có sự hiểu biết nhất định về văn hoá của nước sở tại như phong tục, tập quán để trên cơ sở đó có những phương tiện tiếp xúc khi giao dịch, khi đàm phán thương mại phù hợp với nền văn hoá của quốc gia đó.

Và một nhiệm vụ nữa cao cả hơn của văn hoá trong giao lưu giao tiếp kinh doanh đó là thông qua việc tìm kiếm và cung cấp hàng hoá cho thị trường quốc tế, giới thiệu những nét đẹp, những tinh hoa của văn hoá dân tộc mình cho bạn bè thế giới.

Thông qua giao lưu văn hoá sẽ làm biến đổi một cách tế nhị và dần dần thói quen, thị hiếu và sở thích của người bản địa, và những thay đổi này sẽ mở ra thị trường mới cho các nhà sản xuất. Ngày nay, trong điều kiện hợp tác quốc tế, nhiều trường hợp giao lưu văn hoá lại đi trước và thúc đẩy sự giao lưu kinh tế.

3. VĂN HOÁ KINH DOANH NHƯ MỘT MÔN HỌC

3.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA MÔN HỌC “VĂN HOÁ KINH DOANH”

Từ những nội dung lý luận nêu trên, chúng ta đã khẳng định được văn hoá kinh doanh là thực tiễn khách quan và là nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của các chủ thể kinh doanh. Đặc biệt trong quá trình xây dựng và phát triển của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam kết hợp với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, việc có văn hoá kinh doanh để khai thác những nhân tố tích cực, hạn chế các nhân tố tiêu cực và phát huy được những cái riêng, cái bản sắc trong kinh doanh sẽ lại càng có nghĩa lớn hơn với sự tồn tại và phát triển của hoạt động kinh doanh.

Do vậy, việc nghiên cứu, giảng dạy và học tập văn hoá kinh doanh là một biện pháp thiết thực để nâng cao nhận thức xã hội về văn hoá kinh doanh, tiến tới giảm thiểu các hành vi kinh doanh vô văn hoá và phát triển kiểu kinh doanh vừa phù hợp với đạo lý dân tộc vừa thích hợp với xu thế hội nhập và các điều kiện của nền kinh tế thị trường.

3.2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong quá trình nghiên cứu, các tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu như:

- Phương pháp nghiên cứu tổng hợp liên ngành dựa trên cơ sở phép biện chứng duy vật kết hợp với phương pháp lịch sử, phương pháp so sánh.

- Phương pháp tình huống kết hợp với phương pháp phân tích, diễn dịch và quy nạp.

3.3 ĐỐI TƯỢNG MÔN HỌC

Môn học *Văn hoá kinh doanh* nghiên cứu:

- Những vấn đề lý luận cơ bản về văn hoá, văn hoá kinh doanh.
- Những vấn đề lý luận cơ bản về triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hoá doanh nhân.
- Sự hiện thực hoá của văn hoá kinh doanh của một chủ thể kinh doanh cụ thể - doanh nghiệp để tạo nên văn hoá doanh nghiệp.
- Những biểu hiện và vai trò của văn hoá kinh doanh trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh cụ thể như marketing, đàm phán thương lượng, định hướng tiêu dùng và quan hệ ứng xử trong nội bộ.

3.4 MỤC ĐÍCH CỦA MÔN HỌC

Môn học *Văn hoá kinh doanh* nhằm mục đích cho người học:

- Nắm vững những kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trên thế giới về văn hoá kinh doanh và nhận thức được vai trò, ảnh hưởng của văn hoá kinh doanh như một nhân tố quan trọng đối với sự phát triển kinh doanh, nâng cao tầm nhìn quản lý.
- Hiểu được sự phong phú, đa dạng và vai trò của các nhân tố văn hoá kết tinh trong hoạt động kinh doanh để xây dựng các mối quan hệ kinh doanh lành mạnh, hướng đến những lợi ích bền vững.
- Nắm vững được phương pháp xây dựng văn hoá kinh doanh ở một chủ thể kinh doanh cụ thể, góp phần làm cho kinh doanh đạt được kết quả cao và phát triển bền vững.

3.5 NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC

Môn học *Văn hoá kinh doanh* được kết cấu thành 6 chương với những nội dung cơ bản sau:

Chương 1: Trình bày kiến thức *Tổng quan về văn hoá kinh doanh* như: Khái niệm, đặc điểm, vai trò, các hình thức biểu hiện... làm nền tảng kiến thức cho các chương sau.

Chương 2: Trình bày tổng quan về *Triết lý kinh doanh* như: Khái niệm, nội dung và hình thức thể hiện vai trò của triết lý kinh doanh, đồng thời nêu ra những điều kiện và cách thức xây dựng và phát huy triết lý kinh doanh của doanh nghiệp

Chương 3: Trình bày tổng quan về *Đạo đức kinh doanh*: Khái niệm, vai trò, các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh, đồng thời trình bày phương pháp phân tích và xây dựng đạo đức trong kinh doanh.

Chương 4: Trình bày những nội dung cơ bản về *Văn hoá doanh nhân*: Định nghĩa, các nhân tố tác động, các bộ phận cấu thành, vai trò của doanh nhân trong phát triển văn hoá doanh nghiệp và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hoá doanh nhân

Chương 5: Trình bày chi tiết về văn hoá kinh doanh tại một chủ thể kinh doanh cụ thể - doanh nghiệp - để hình thành nên *Văn hoá doanh nghiệp* với các nội dung: Khái niệm, đặc điểm, hình thức thể hiện, các nhân tố tác động, vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Đồng thời phân tích vấn đề xây dựng và phát huy văn hoá doanh nghiệp Việt Nam.

Chương 6: Vận dụng các *kiến thức* từ chương 1 đến chương 5 để phân tích tác động, vai trò của *Văn hoá kinh doanh trong mọi hoạt động của doanh nghiệp* như: Văn hoá ứng xử trong nội bộ, văn hoá trong xây dựng và phát triển thương hiệu, văn hoá trong hoạt động marketing, văn hoá trong đàm phán và thương lượng, văn hoá trong định hướng vào khách hàng. Chương này củng cố thêm cho sinh viên những kỹ năng cần thiết để tổ chức, ứng dụng và phát triển các kiến thức về văn hoá kinh doanh trong quá trình kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. "Kinh tế lạc hậu thì văn hoá cũng lạc hậu theo". Hãy bình luận câu nói này. Bạn nghĩ gì về xây dựng nếp sống văn minh ở Việt Nam hiện nay?
2. Để hội nhập và phát triển cùng thế giới, theo bạn chúng ta cần phải bỏ những thói quen xấu nào? Theo bạn những tác phong và thói quen nào được cho là văn minh và chúng ta cần phải học tập?
3. Văn hoá kinh doanh là gì? Nêu các nhân tố cấu thành văn hoá kinh doanh? Có mấy tiêu thức phân loại các nhân tố cấu thành văn hoá kinh doanh? Phân tích ý nghĩa của việc phân loại các nhân tố cấu thành văn hoá kinh doanh những tiêu thức đó?
4. Các nhân tố nào ảnh hưởng tới việc hình thành văn hoá kinh doanh của chủ thể kinh doanh? Theo bạn nhân tố nào đóng vai trò quan trọng nhất?
5. Viện nghiên cứu Hoa kỳ đã rút ra 10 đặc điểm của người Việt Nam như sau:
 - Cần cù lao động, song dễ thoả mãn nên tâm lý hưởng thụ còn nặng
 - Thông minh, sáng tạo song chỉ có tính chất đối phó, thiếu tầm tư duy dài hạn, chủ động.
 - Khéo léo, song không duy trì đến cùng (ít quan tâm đến sự hoàn thiện đến cùng của sản phẩm).
 - Vừa thực tế vừa mơ mộng, song không có ý thức nâng lên thành lý luận.
 - Ham học hỏi, khả năng tiếp thu nhanh song ít khi học "đến đầu đến đuôi" nên kiến thức không hệ thống, mất cơ bản. Ngoài ra, học tập không phải là mục tiêu tự thân của mỗi người Việt Nam (nhỏ học vì gia đình, lớn học vì sĩ diện, vì kiếm công ăn việc làm, ít vì chí khí, đam mê).
 - Xởi lởi, chiều khách song không bền.
 - Tiết kiệm song nhiều khi hoang phí vì những mục tiêu vô bổ (sĩ diện, khoe khoang, thích hơn người).
 - Có tinh thần đoàn kết, tương thân tương ái, song hầu như chỉ trong những hoàn cảnh trường hợp khó khăn khẩn cấp, còn trong điều kiện sống tốt hơn, giàu có hơn thì tinh thần này rất ít khi xuất hiện.

- Yêu hoà bình, nhẫn nhịn, song nhiều khi lại hiếu thắng vì những lý do tự ái lật vật đánh mất đại cục.
- Thích tụ tập nhưng lại thiếu liên kết để tạo ra sức mạnh (cùng một việc một người làm thì tốt, ba người làm thì kém, bảy người làm thì hỏng).

Bạn có những suy nghĩ gì về những đánh giá trên của Viện nghiên cứu Hoa Kỳ?

CHƯƠNG 2

TRIẾT LÝ KINH DOANH

Với tư cách là nguồn lực vô hình, triết lý kinh doanh là một trong những nguyên nhân tạo nên thành công của các doanh nghiệp lớn trên thế giới. Thực tế đã khẳng định quản lý doanh nghiệp được định hướng bởi một triết lý kinh doanh tích cực là một phương pháp, công cụ để phát triển doanh nghiệp bền vững. Ở Việt Nam, kinh doanh là công việc rất mới mẻ (chủ yếu sau đại hội VI), chúng ta không có kinh nghiệm cùng với một loạt các khó khăn khác. Vì thế cần học tập kinh nghiệm xây dựng triết lý kinh doanh và kinh nghiệm khai thác vai trò triết lý kinh doanh trong quản lý doanh nghiệp để nhanh chóng rút ngắn khoảng cách giữa các doanh nghiệp nước ta với các doanh nghiệp nước ngoài.

Mục tiêu của chương

- Làm rõ các yếu tố cấu thành và các hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xem xét vai trò định hướng hoạt động của doanh nghiệp của triết lý kinh doanh.
- Tham khảo, học tập kinh nghiệm xây dựng triết lý kinh doanh của một số doanh nghiệp tiêu biểu.

Các thông tin cơ bản

- ☞ Khái luận về triết lý kinh doanh.
- ☞ Nội dung và hình thức của triết lý doanh nghiệp.
- ☞ Vai trò của triết lý doanh nghiệp trong quản lý, phát triển doanh nghiệp.
- ☞ Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.
- ☞ Phát huy triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam.

1. KHÁI LUẬN VỀ TRIẾT LÝ KINH DOANH

1.1 KHÁI NIỆM TRIẾT LÝ KINH DOANH

1.1.1 Khái niệm triết lý

Khái niệm triết lý có quan hệ chặt chẽ với khái niệm triết học. Theo từ nguyên, chữ Hán, triết nghĩa là trí (sự nhận thức, hiểu biết sâu rộng về thế giới: trời, đất, người...) và đạo lý. Ở phương Tây, triết học (philosophy) xuất phát từ tiếng Hy Lạp thời kỳ cổ đại, chuyển sang tiếng Latinh là philosophia = philo (yêu) + sophia (sự thông thái). *Triết học có nghĩa là môn học về sự thông thái.* Sự thông thái, theo truyền thống của phương Tây, chủ yếu là các tri thức về tự nhiên; trong khi đó, ở phương Đông, sự minh triết lại chủ yếu là vốn tri thức về con người, xã hội và đạo lý. Mục đích chung của sự minh triết và thông thái là sự khôn ngoan, tức là cách xử sự, hành động và lối sống khôn ngoan.

Khái niệm triết học đã có sự thay đổi nhiều trong lịch sử. Vào thời cổ đại, triết học bao gồm toàn bộ tri thức của nhân loại. Thời cận đại tiếp tục phát triển truyền thống này, triết học được hiểu là "khoa học của các khoa học". Đến thời kỳ hiện đại của nó - khi triết học Mác ra đời, giữa thế kỷ XIX - triết học chỉ nghiên cứu các vấn đề có tính thế giới quan. Hiện tại, *triết học là môn khoa học về những quy luật phổ biến của thế giới, là hệ thống các quan điểm lý luận chung nhất về thế giới và vị trí của con người trong thế giới đó.*

Triết lý có phạm vi phản ánh hẹp hơn triết học. Có thể định nghĩa về khái niệm triết lý như sau:

Triết lý là những tư tưởng có tính triết học (tức là sự phản ánh đã đạt tới trình độ sâu sắc và có khái quát cao) được con người rút ra từ cuộc sống của mình và chỉ dẫn, định hướng cho hoạt động của con người.

Trong quá trình sống và hoạt động, con người luôn có xu hướng tổng kết những quan sát, kinh nghiệm của mình tạo nên những tư tưởng sâu sắc có tính triết học về bản chất của khách thể. Ví dụ: "Gần mực thì đen, gần đèn thì rạng", "ở bầu thì dai, ở ống thì tròn", "đời cha ăn mặn, đời con khát nước", "ác giả ác báo", "không thầy đố mày làm nên"...; triết lý của Phật giáo về cuộc sống nhân sinh; triết lý của Nho giáo về chính trị, đạo đức.

Triết lý và triết học là hai khái niệm có mối liên hệ hữu cơ với nhau nhưng lại không hoàn toàn trùng nhau.

- Cái chung giữa triết học và triết lý

Thứ nhất, về tính chất và trình độ nhận thức, triết lý là tư tưởng triết học. Nói chính xác hơn, triết lý là những tư tưởng có tính triết học - tức là sự phản ánh đã đạt tới trình độ sâu sắc và có tầm khái quát cao; nhận thức này không chỉ là kinh nghiệm của cá nhân mà còn được nhiều người thừa nhận là đúng đắn, có giá trị.

Thứ hai, mục đích của triết học và triết lý đều là cơ sở định hướng cho hoạt động thực tiễn; chúng không chỉ giúp cho con người hiểu biết mà còn - quan trọng hơn - hướng dẫn cho con người sống và hoạt động tốt hơn. Vì vậy, triết học và triết lý đều có giá trị chung là hướng tới sự khôn ngoan; nó giúp con người có đạo lý và nguyên tắc hành động đạt tới hiệu quả, sống phù hợp với thể giới tự nhiên và xã hội.

- Phân biệt giữa triết lý và triết học

Bên cạnh những điểm giống nhau, triết lý và triết học còn có sự khác nhau ở các khía cạnh sau đây:

Xét về phạm vi của khách thể, triết lý hẹp hơn triết học, nó là tư tưởng triết học ứng dụng trong một phạm vi nhất định của hiện thực, trước nhất là các vấn đề nhân sinh liên quan mật thiết tới đời sống của con người.

Triết học là môn khoa học về những nguyên lý, quy luật phổ biến của cả tự nhiên, xã hội, tư duy. Còn triết lý là những tư tưởng chưa khái quát thành những nguyên lý phổ biến mà được rút ra từ một lĩnh vực hoạt động cụ thể của cuộc sống và định hướng cho hoạt động đó, nó được hình thành với điều kiện: sự tích lũy kinh nghiệm sống trực tiếp của cá nhân từ thực tiễn cuộc sống. Các triết lý thường là cách xử thế và phương pháp hành động, chủ yếu là những tư tưởng triết học hành động.

Vì thế, không chỉ riêng giới nghiên cứu triết học mới đưa ra các triết lý mà cả những người hoạt động thực tiễn sản xuất - kinh doanh, hoạt động chính trị - xã hội cũng có thể rút ra các triết lý, triết lý không phải chỉ là sản phẩm của các nhà triết học chuyên nghiệp:

- + Triết lý phát triển của một quốc gia: Ví dụ triết lý phát triển của Việt Nam: "Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, văn minh".
- + Triết lý của một tổ chức: Ví dụ UNESCO - tổ chức giáo dục, khoa học và văn hoá của Liên Hợp Quốc: "Bảo đảm cho mọi người được giáo dục đầy đủ và bình đẳng, được tự do theo đuổi chân lý khách quan, tự do trao đổi tư tưởng, kiến thức".
- + Triết lý sống.
- + Triết lý quản lý. Ví dụ: quản lý theo phong cách nhân hoà của các doanh nhân Hàn Quốc.
- + Triết lý marketing

+ Triết lý tuyển dụng nhân sự

+ Triết lý kinh doanh

Xét về mặt lịch sử khoa học và văn minh thì triết lý có trước triết học. Triết lý có thể là những tư tưởng triết học được rút ra từ kinh nghiệm sống trực tiếp của các cá nhân, từ thực tiễn đời sống; còn triết học là một môn khoa học chỉ xuất hiện khi có đủ điều kiện nhận thức và xã hội phù hợp. Cụ thể, triết học chỉ xuất hiện khi xã hội loài người có sự phân chia giai cấp và trình độ nhận thức của loài người đã phát triển đến mức biết tổng hợp các tri thức kinh nghiệm, trong số đó có các triết lý, thành các hệ thống lý luận khoa học, những quy luật chung nhất của thế giới tự nhiên, con người và xã hội.

Xét về mặt hệ thống - cấu trúc thì triết lý là cái bộ phận, cái yếu tố, còn triết học là cái chỉnh thể, cái hệ thống. Chỉnh thể (hệ thống) lớn hơn tổng số của các bộ phận của nó, vì vậy, khả năng và mức độ phản ánh của các hệ thống lý luận triết học lớn hơn, sâu sắc hơn so với các triết lý. Triết lý phản ánh hiện thực hẹp và phiến diện hơn so với triết học.

Xét về mối quan hệ biện chứng giữa nội dung của tri thức và sự giao lưu biến đổi của văn hoá tinh thần, triết học là cái chung, triết lý là những cái riêng; triết lý phong phú hơn, biến đổi nhanh hơn so với triết học.

Xét trong quan hệ giữa chức năng nhận thức và cải tạo thế giới của tri thức, triết lý thiên về chức năng cải tạo trong khi triết học thiên về chức năng nhận thức luận. Nó là thứ triết học chỉ đạo hành động thực tiễn.

Sự khác biệt giữa triết học và triết lý chỉ có ý nghĩa tương đối. Không phải ngẫu nhiên mà hiện nay, trong chữ Hán - Việt, chúng đều có chung một từ "triết". Còn ở các ngôn ngữ phương Tây gốc Latinh, triết học và triết lý vẫn chỉ chung nhau một từ là "philosophy", vì vậy trong các tài liệu dịch sang tiếng Việt, người dịch thường căn cứ vào từ philosophy dùng ở thể số ít hay số nhiều, danh từ hay tính từ, mà dịch là triết học hay triết lý - philosophies. Trong một số trường hợp, sự phân biệt giữa triết học và triết lý là cần thiết và không nên chỉ căn cứ vào danh từ philosophy dùng ở số ít hay số nhiều mà phải dựa vào điều kiện và ngữ cảnh cụ thể.

1.1.2 Khái niệm triết lý kinh doanh

Kinh doanh, như ta đã biết, là tất cả những hành vi và hoạt động có mục đích là đem lại lợi nhuận cho chủ thể.

Triết lý kinh doanh là những tư tưởng triết học phản ánh thực tiễn kinh

doanh thông qua con đường trải nghiệm, suy ngẫm, khái quát hoá của các chủ thể kinh doanh và chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh.

Theo định nghĩa trên, cần lưu ý rằng con đường chung của sự hình thành các triết lý kinh doanh là sự tổng kết kinh nghiệm thực tiễn để đi đến các tư tưởng triết học về kinh doanh bằng triết lý kinh doanh; tác giả của các triết lý kinh doanh thường là những người hoạt động kinh doanh - doanh nhân từng trải. Các triết lý kinh doanh đều có tính đặc thù nghề nghiệp cao; do vậy, không thể coi các quy luật và nguyên tắc triết học là triết lý kinh doanh; không phải cứ vận dụng triết học vào kinh doanh là rút ra được các triết lý kinh doanh. Các triết lý về các lĩnh vực khác của thế giới hay đời sống như chính trị, tình cảm gia đình, tình yêu... đều không phải là triết lý kinh doanh.

- Phân loại về triết lý kinh doanh

Kinh doanh là một lĩnh vực hoạt động và nghề nghiệp đầy khó khăn, phức tạp, thường xuyên biến đổi... Triết lý về kinh doanh rất phong phú và nhiều loại khác nhau. Có thể phân loại triết lý kinh doanh dựa theo hai tiêu chí cơ bản: Lĩnh vực hoạt động - nghiệp vụ và quy mô của chủ thể kinh doanh.

Dựa theo tiêu chí lĩnh vực hoạt động và nghiệp vụ chuyên ngành, kinh doanh được chia thành nhiều chức năng, công đoạn, chuyên môn hẹp... khác nhau. Do vậy có các triết lý (kinh doanh) về sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, dịch vụ; triết lý về marketing, quản lý chất lượng hàng hoá, bán hàng; triết lý về lợi nhuận v.v....

Dựa vào quy mô của các chủ thể kinh doanh - quy mô tổ chức người - có thể chia các triết lý kinh doanh làm ba loại cơ bản:

- (1) Triết lý áp dụng cho các cá nhân kinh doanh;
- (2) Triết lý cho các tổ chức kinh doanh, chủ yếu là triết lý về quản lý của doanh nghiệp;
- (3) Triết lý vừa có thể áp dụng cho các cá nhân lại vừa có thể áp dụng cho các tổ chức kinh doanh.

Theo cách phân loại trên, triết lý kinh doanh của các cá nhân (loại 1) chính là các triết lý được rút ra từ những kinh nghiệm, bài học thành công và thất bại trong quá trình kinh doanh, có ích trước hết cho các cá thể kinh doanh. Còn các triết lý loại 2 và loại 3 có thể trở thành triết lý chung của tổ chức kinh doanh - triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, nói gọn hơn là triết lý doanh nghiệp, triết lý công ty.

Một nhà kinh doanh có thể vận dụng một triết lý kinh doanh khi người đó hoạt

động ở quy mô cá nhân - cá thể kinh doanh để đem vào tổ chức doanh nghiệp của mình khi người đó đã trưởng thành, đã hoạt động với tư cách là nhà quản lý doanh nghiệp. Có thể nói, sự phân loại các triết lý kinh doanh chỉ có tính tương đối.

Tuy nhiên, vì triết lý kinh doanh là sự phản ánh có mục đích phục vụ cho chủ thể kinh doanh, nên sự khác nhau về quy mô và lĩnh vực hoạt động chuyên ngành của nó mang tính khách quan, có nét đặc thù. Sẽ là sơ lược và giản đơn nếu nghiên cứu các triết lý kinh doanh chúng ta lại bỏ qua những nét đặc thù của khách thể - môi trường kinh doanh của chủ thể. Ở đây chúng tôi lưu ý tới thực tế, trong các nền kinh tế thị trường thì các nhà kinh doanh thành công đều trở thành những nhà quản lý kinh doanh; chủ thể kinh doanh thành đạt, phát triển là các tổ chức kinh doanh - các doanh nghiệp, cho nên triết lý kinh doanh chỉ có giá trị phổ quát khi nó áp dụng được trong các doanh nghiệp. Mặt khác, quản lý một doanh nghiệp bao giờ cũng phức tạp, khó khăn hơn hoạt động của một cá thể tự kinh doanh. Không ít người thành công khi kinh doanh với tư cách cá thể nhưng lại bị thất bại với tư cách nhà quản lý kinh doanh, lãnh đạo và chịu trách nhiệm trước một tập thể.

Phần quan trọng nhất của các triết lý kinh doanh là bộ phận triết lý chung của tổ chức kinh doanh - triết lý của doanh nghiệp, còn gọi tắt là triết lý doanh nghiệp. Nói cách khác, triết lý doanh nghiệp là triết lý kinh doanh chung của tất cả các thành viên của một doanh nghiệp cụ thể. Khi một chủ thể kinh doanh trở thành người lãnh đạo doanh nghiệp, họ sẽ cố gắng vận dụng các tư tưởng triết học về kinh doanh và tổ chức quản lý của họ phát triển nó thành triết lý chung của doanh nghiệp đó, gọi là triết lý doanh nghiệp (hay triết lý kinh doanh của doanh nghiệp). Triết lý doanh nghiệp là sự cụ thể hóa triết lý kinh doanh vào trong hoạt động sống của một tổ chức kinh doanh.

Tóm lại, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp (triết lý doanh nghiệp) là lý tưởng, là phương châm hành động, là hệ giá trị và mục tiêu chung của doanh nghiệp chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh, nhằm làm cho doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh.

1.2 NỘI DUNG VÀ HÌNH THỨC CỦA TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP

1.2.1 Những nội dung cơ bản của một văn bản triết lý doanh nghiệp

Các văn bản triết lý doanh nghiệp được kết cấu thành nhiều phần khác nhau, tựu trung lại, gồm ba phần nội dung chính như sau:

- Sứ mệnh và các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp

Một văn bản triết lý doanh nghiệp thường bắt đầu bằng việc nêu ra sứ mệnh

của doanh nghiệp hay còn gọi là tôn chỉ, mục đích của nó. Đây là phần nội dung có tính khái quát cao, giàu tính triết học. Sứ mệnh kinh doanh là một bản tuyên bố "lý do tồn tại" của doanh nghiệp, còn gọi là quan điểm, tôn chỉ, tín điều, nguyên tắc, mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Sứ mệnh là phát biểu của doanh nghiệp mô tả doanh nghiệp là ai, doanh nghiệp làm những gì, làm vì ai và làm như thế nào.

Thực chất của nội dung này trả lời cho các câu hỏi :

- Doanh nghiệp của chúng ta là gì?
- Doanh nghiệp muốn thành một tổ chức như thế nào?
- Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?
- Tại sao doanh nghiệp tồn tại? (Vì sao có công ty này?).
- Doanh nghiệp của chúng ta tồn tại vì cái gì?
- Doanh nghiệp có nghĩa vụ gì? Doanh nghiệp sẽ đi về đâu?
- Doanh nghiệp hoạt động theo mục đích nào?
- Các mục tiêu định hướng của doanh nghiệp là gì?

Câu trả lời cho các vấn đề này xuất phát từ quan điểm của người sáng lập, lãnh đạo công ty về vai trò và mục đích kinh doanh và lý tưởng mà công ty cần vươn tới.

Mình hoạ 2-1: Sứ mệnh của một số công ty

Matsushita: Hiến dâng mình cho sự phát triển hơn nữa của nền văn minh thế giới

Honda: Hiến dâng mình cho việc cung cấp những sản phẩm hiệu quả cao với giá phải chăng trên toàn thế giới

Samsung: Hoạt động kinh doanh là để đóng góp vào sự phát triển đất nước"

Castrol: Tạo ra một nhu cầu tiêu dùng thực sự và đáp ứng được các nhu cầu đó với mức cao nhất..

Tôn chỉ của 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 đó một cách sáng tạo và hiệu quả thông qua các dịch vụ và nhãn hàng danh tiếng nhằm nâng cao chất của cuộc sống.

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

Tầm nhìn FPT- chính là tuyên bố sứ mệnh của công ty.

"FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia. Mục tiêu của công ty là nhằm đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tốt nhất về tài năng, một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần"

Sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp thường được cụ thể hoá bằng các mục tiêu chính, có tính chiến lược của nó. Tuy nhiên, việc xác định các tiêu này ở mỗi công ty có sự khác nhau. Các công ty Mỹ thường nói rõ mục tiêu tiền lãi của công ty, lãi cổ phần cho các cổ đông và việc phục vụ cộng đồng nơi chúng hoạt động... Các công ty Nhật, như Matsushita chẳng hạn, xác lập các mục tiêu của nó một cách xa và rộng hơn.

- Phương thức hành động

Đây là phần nội dung mà một văn bản triết lý doanh nghiệp cần trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp sẽ thực hiện sứ mệnh và đạt tới các mục tiêu của nó như thế nào, bằng những nguồn lực và phương tiện gì?

Phương thức hành động của mỗi doanh nghiệp có tính đặc thù cao, phụ thuộc vào thị trường, môi trường kinh doanh và các tư tưởng triết học về hoạt động kinh doanh, công tác quản trị doanh nghiệp... của các nhà lãnh đạo. Tuy có sự khác nhau, song cái chung trong phần nội dung này là hệ thống các giá trị và biện pháp quản lý của doanh nghiệp.

+ Hệ thống các giá trị của doanh nghiệp

Giá trị của một doanh nghiệp là những niềm tin căn bản thường không được nói ra của những người làm việc trong doanh nghiệp. Những giá trị này bao gồm:

- o Những nguyên tắc của doanh nghiệp (ví dụ như chính sách xã hội, các cam kết đối với khách hàng),
- o Lòng trung thành và cam kết (ví dụ như những người làm công cảm thấy thoả mãn được những mục tiêu cá nhân trong lợi ích chung của doanh nghiệp hay không. Và doanh nghiệp có chứng tỏ được sự tôn trọng cam kết và lòng trung thành đối với những nhân viên của mình không).
- o Hướng dẫn những hành vi ứng xử mong đợi - một ý nghĩa to lớn của sứ mệnh giúp tạo ra một môi trường làm việc trong đó có những mục đích chung.

Mỗi một công ty thành đạt đều có các giá trị văn hoá của nó. Các giá trị này được sắp xếp theo một thang bậc nhất định tùy thuộc vào tầm quan trọng của nó tạo nên một hệ thống các giá trị của công ty. Khái niệm giá trị ở đây được hiểu là những phẩm chất, năng lực tốt đẹp có tính chuẩn mực mà mỗi thành viên cũng như toàn công ty cần phấn đấu để đạt tới và phải bảo vệ, giữ gìn. Các giá trị vừa có tính pháp quy vừa có tính giáo quy, song tính giáo quy - định hướng và giáo dục bằng văn hoá có vai trò quan trọng hơn. Hệ thống giá trị là cơ sở để quy định, xác lập nên các tiêu chuẩn về đạo đức trong hoạt động của công ty. Nói đơn giản hơn, nó là một bảng các tiêu chuẩn đạo đức trong kinh doanh của công ty.

Minh hoạ 2-3: Hệ thống giá trị của Oracle

Tóm tắt về giá trị đạo đức trong kinh doanh của Oracle, được coi như nguyên tắc kinh doanh cơ bản của Oracle, là:

- Đức liêm chính
- Tôn trọng lẫn nhau
- Tính đồng đội
- Thông tin liên lạc (giữa các nhân viên)
- Sáng kiến
- Làm hài lòng khách hàng
- Chất lượng
- Tính trung thực
- Luôn luôn tuân thủ (luật lệ, quy định).
- Nguyên tắc kinh doanh tuân thủ các chuẩn mực của Tập đoàn.

Trong một nền văn hoá thì hệ thống các giá trị là thành phần cốt lõi của nó và là cái rất ít biến đổi. Các doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá đều có đặc điểm chung là đề cao nguồn lực con người, coi trọng các đức tính trung thực, kinh doanh chính đáng, chất lượng... như là những mục tiêu cao cả, cần vươn tới. Đó chính là những giá trị chung của lối kinh doanh có văn hoá phù hợp với đạo lý xã hội. Đó cũng chính là những chuẩn mực chung định hướng cho các hoạt động của tất cả các thành viên trong một doanh nghiệp.

+ Các biện pháp và phong cách quản lý

Trả lời cho câu hỏi: "Doanh nghiệp hoàn thành sứ mệnh kinh doanh bằng con đường nào? Với những nguồn lực gì?"

Tổ chức, quản lý doanh nghiệp là nhiệm vụ trung tâm và có vai trò quyết định đối với việc thực hiện sứ mệnh và các mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp. Phong cách và các biện pháp quản lý của mỗi công ty thành đạt đều có điểm đặc thù, sự khác biệt lớn so với các công ty khác. Nguyên nhân của sự khác biệt này xuất phát từ nhiều yếu tố khác nhau quy định như thị trường, môi trường kinh doanh, văn hoá dân tộc và đặc biệt là tư tưởng triết học về quản lý của người lãnh đạo. Triết lý về quản lý doanh nghiệp là cơ sở để lựa chọn, đề xuất các biện pháp quản lý, qua đó nó củng cố một phong cách quản lý kinh doanh đặc thù của công ty.

Minh hoạ 2-4: Triết lý quản lý doanh nghiệp của một số hãng nổi tiếng thế giới

- | | |
|-------------------|---|
| Matsushita | : "Phục vụ dân tộc bằng con đường hoàn thiện sản xuất" |
| Honda | : "Đương đầu với những thách thức gay go nhất trước tiên". |
| Sony | : "Tinh thần luôn động não, độc lập sáng tạo". |
| HP | : "Tiền lãi đó là biện pháp duy nhất thực sự chủ yếu để đạt những kết quả dài hạn của xí nghiệp". |
| IBM | : "Thực hiện triệt để nhất việc phục vụ người tiêu dùng", "IBM có nghĩa là phục vụ". |
| Intel | : "Lao động gian khổ và năng suất cao để đạt tới một sự phát triển nhanh chóng". |
| Castrol | : "Thực hiện công việc một cách tuyệt hảo và những cách làm việc mới mẻ". |

Các sách lược quản lý trên bao gồm những nội dung của công tác quản trị sản xuất, quản trị marketing và quan trọng hơn hết là vấn đề quản trị nhân sự - nguồn lực trung tâm của doanh nghiệp. Vì vậy, có thể nói, triết lý của quản lý chính là các tư tưởng triết học về quản lý con người trong một văn bản triết lý doanh nghiệp. Đặc biệt, định hướng đến con người, khai thác nguồn lực con người - nguồn lực phát triển quan trọng nhất trở thành một giá trị tất yếu được nêu ra trong triết lý kinh doanh của các công ty xuất sắc. Con người - toàn bộ đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp cùng năng lực lao động và sáng tạo của họ - được coi là tài sản, nguồn vốn, nguồn lực phát triển quan trọng nhất. Ví dụ:

- Matsushita: "Xí nghiệp là nơi đào tạo con người"
- Honda: "Tôn trọng con người"
- Sony: "Quản lý là sự phục vụ con người"
- Trung Ương: "Quản lý theo tinh thần chữ ái"
- Samsung: "Nhân lực và con người"
- Goldstar: "Tạo dựng một bầu không khí gia đình"
- HP: "Lấy con người làm hạt nhân"
- IBM: "Tôn trọng người làm"
- Dana: "Sức sản xuất thông qua con người"

Minh hoạ 2-5: Phong cách quản lý của công ty Trung Ương

Văn bản "Triết học quản lý của công ty Trung Ương" có mục "Mười hai sách lược quản lý cơ bản".

- | | |
|--|---|
| 1. Tập tục phải tốt đẹp | 8. Phải nâng cao hiệu suất công tác |
| 2. Tổ chức phải phù hợp | 9. Chi tiêu phải tiết kiệm |
| 3. Dùng người phải tinh giản | 10. Quy tắc, điều lệ phải được xây dựng bổ sung và thay đổi kịp thời. |
| 4. Biết người rồi phải khéo dùng người | 11. Xí nghiệp phải luôn tìm cái mới |
| 5. Tăng cường đào tạo - huấn luyện | 12. Phục vụ khách hàng phải nhiệt tình |
| 6. Kỷ luật nghiêm minh | |
| 7. Phải mạnh dạn giao quyền | |

Minh hoạ 2-6: Biện pháp quản lý của Intel: đề cao nhóm, tập thể (ékip)

Triết lý của công ty Intel được xây dựng từ tư tưởng triết học của người lãnh đạo nó - Tiến sĩ A.S.Grove - về quản lý công ty. Triết lý cơ bản mà ông truyền bá cho mọi thành viên trong công ty là "hoặc chúng ta cùng hành động để thành công hoặc là chúng ta cùng thất bại". Theo ông, nhà quản lý có vai trò như người huấn luyện viên; cần "biến nơi làm việc thành đấu trường để có thể biến các cấp dưới của chúng ta thành những "vận động viên" góp phần thực hiện bằng tất cả năng lực của mình, đó là chìa khoá để biến đội của chúng ta thành những người luôn chiến thắng". Để thực hiện tư tưởng này, Intel nhấn mạnh tới mục tiêu "có một hệ thống quản lý chung cho mọi việc". Biện pháp tổ chức quản lý

Minh hoạ 2-6: Biện pháp quản lý của Intel: đề cao nhóm, tập thể (êkip)

được công ty coi trọng là việc phân chia nhân sự của nó thành những nhóm nhỏ có tính chủ động và tự quản cao. Hình ảnh về mỗi êkip này được ví như một đội bóng chày, bóng rổ... Triết lý của Intel với nhan đề "Văn hoá không hình thức" trong mục III - Các êkip của Intel viết:

"Êkip là bộ phận không thể thiếu của môi trường đạo đức ở công ty Intel. Kết quả theo êkip là cơ bản đối với việc thực hiện mục tiêu của Intel". Công ty thừa nhận sự tồn tại của nhiều loại êkip khác nhau, trong đó quan trọng nhất là các "êkip vô hình". Tổ chức nhân sự theo kiểu này có tác dụng thúc đẩy tinh thần đồng đội, nâng cao tính năng động và linh hoạt của công ty. Đây là cách thức tổ chức nhằm chống lại chủ nghĩa quan liêu, vốn là căn bệnh chung của các tổ chức lớn. Vì vậy, phương pháp quản lý chung các êkip là đề ra các mục tiêu chung cho toàn đội. Triết lý của Intel viết:

"Mục tiêu của êkip được ưu tiên so với mục tiêu cá nhân. Nguyên tắc này áp dụng cho hoạt động hàng ngày và là tuyệt đối cơ bản. Nếu cần tiến hành những thay đổi trong các chức vụ hay trong cơ cấu tổ chức thì những đổi thay ở đó sẽ được tiến hành sao cho có lợi cho kết quả của êkip hơn là cho sự nghiệp của cá nhân".⁽¹⁾

Nét đặc thù trong các biện pháp quản lý nhân sự của Intel là đề cao êkip (nhóm, tập thể) lên trên cá nhân, nó muốn nuôi dưỡng, phát triển tinh thần đồng đội và tránh mọi sự cạnh tranh nhỏ nhen giữa các cá nhân. Đây là phong cách quản lý đặc thù của Intel và cũng là nguyên nhân cơ bản khiến nó có sự thành đạt bền vững trong kinh doanh.

- Các nguyên tắc tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp và hoạt động kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp

Doanh nghiệp tồn tại nhờ một môi trường kinh doanh nhất định; trong đó, nó có những mối quan hệ với xã hội bên ngoài, với chính quyền, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng dân cư... Vấn đề có tính sống còn của nó là cần duy trì, phát triển các mối quan hệ xã hội để phục vụ cho công việc kinh doanh; một mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp là giải quyết các mối quan hệ này nhằm tạo ra môi trường thuận lợi và hơn thế nữa, tạo ra một nguồn lực phát triển của nó. Các văn bản triết lý doanh nghiệp đều ít hoặc nhiều đưa ra các nguyên tắc chung hướng dẫn việc giải quyết những mối quan hệ giữa doanh nghiệp với xã hội nói chung, cách xử sự chuẩn mực của nhân viên trong mối quan hệ cụ thể nói riêng. Một văn bản triết lý của công ty đầy đủ phải bao hàm sự hướng dẫn - theo các giá trị và chuẩn mực đạo đức đã xác lập - cách cư xử cho mọi thành viên của nó.

Việc xác định những nguyên tắc đạo đức chung - trình bày ở "phương thức kinh doanh" - là cần thiết nhưng chưa đủ. Bởi vì, các nguyên tắc đạo đức này chủ yếu có tác dụng để đánh giá thế nào là phương tiện và hành vi phù hợp với hệ

⁽¹⁾ Nguyễn Thị Doan - Đỗ Minh Cường: Triết lý kinh doanh với quản lý doanh nghiệp, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999, tr.55 - 59.

thống giá trị của doanh nghiệp, nhưng chưa đề cập tới *bốn phần, nghĩa vụ* của mỗi thành viên doanh nghiệp đối với thị trường, cộng đồng khu vực và xã hội bên ngoài. Đó chính là nội dung cơ bản của một văn bản triết lý doanh nghiệp cần giải quyết. Nó thường được xếp vào đoạn (phần) thứ hai hoặc thứ ba trong nội dung của triết lý doanh nghiệp.

Ví dụ, "Triết học quản lý của công ty Trung Cường" có bốn phần chủ yếu là: 1- Mục tiêu kinh doanh; 2- Thái độ làm việc; 3- Nguyên tắc đối nhân xử thế; 4- Sách lược cơ bản về quản lý.

Minh họa 2-7: Nguyên tắc đối nhân xử thế của công ty Trung Cường

Nguyên tắc đối nhân xử thế của công ty Trung Cường chia làm hai phần: "đối đãi với người như thế nào?" và "xử sự như thế nào". Cụ thể:

Đối đãi với người như thế nào? - Lấy điểm xuất phát là nhân ái

Vì "người là mấu chốt thành bại của công ty" cho nên, công ty Trung Cường đối với công nhân viên phải chiếu cố thích đáng, thù lao hợp lý, duy trì môi trường công tác tốt và cơ hội công tác thăng tiến phát triển đào tạo... Đối lại, để công ty kinh doanh thành công, công nhân viên phải có phẩm chất cao, nỗ lực công tác, thể hiện trong việc nâng cao năng suất lao động, bảo đảm chất lượng sản phẩm của công ty. Công ty thực hiện "quản lý tự chủ" thay cho cách quản chế làm thuê và làm thay nhằm phát huy tiềm năng sáng tạo của con người, cống hiến nhiều nhất cho công ty và công ty cung cấp nhiều nhân tài cho các ngành công nghiệp khác của quốc gia.

Xử sự như thế nào? - Lấy kinh nghiệm làm điểm xuất phát.

Triết lý của Trung Cường đề cao các giá trị trong công tác: lòng yêu ngành (công nghiệp sắt thép), tình thông nghề nghiệp, thái độ phối hợp với người khác trong công việc. Đây là những giá trị, "tấm gương" mà công ty đã nhận thức được từ kinh nghiệm công tác và quá trình phát triển của nó.

Như vậy, các giá trị đạo đức và hành vi chuẩn trong bản triết lý của công ty Trung Cường chủ yếu dùng để soi vào trong công tác của công ty; trong mối quan hệ giữa cá nhân và công ty, giữa các thành viên; nó có tính đối nội là chủ yếu. Trong văn bản triết lý của các công ty Âu, Mỹ, đặc biệt là các công ty xuyên quốc gia, tính chất đối ngoại thường thể hiện rõ nét hơn.

Ví dụ, trong Lời nói đầu của cuốn sách "Về đạo đức và nguyên tắc kinh doanh" văn bản triết lý của tập đoàn Oracle, viết:

"Mối quan hệ: 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 các cộng đồng nước chủ nhà".

Mối quan hệ này được trình bày rõ hơn trong văn bản triết lý, bao gồm các

mục nhỏ: (quan hệ) giữa Oracle và các nhà cung cấp; giữa Oracle và những cộng đồng nước chủ nhà.

"Quan hệ giữa Oracle và các nhà cung cấp:

Duy trì nguyên tắc kinh doanh một cách công khai và thẳng thắn trong giao dịch với những nhà cung cấp và phấn đấu phát triển những mối quan hệ hai bên cùng có lợi. Việc lựa chọn nhà cung cấp cũng được dựa trên một nguyên tắc duy nhất đó là chất lượng, giá cả, những dịch vụ.

Quan hệ giữa Oracle và những cộng đồng nước chủ nhà:

Có trách nhiệm đối với tất cả các quốc gia, nơi mà Oracle có mặt và đang hoạt động. Trách nhiệm này bao gồm việc thấu hiểu tất cả luật lệ và phong tục khác nhau và tuân thủ chúng; thừa nhận việc Oracle là một thành viên cấu thành cộng đồng của nước chủ nhà và coi mình như là những công dân thay vì là những người ngoại quốc; và luôn ghi nhớ rằng, Oracle sẽ được hoan nghênh chừng nào còn cùng gánh vác và chia sẻ trách nhiệm với xã hội tại nơi họ sống và làm việc".

Thậm chí, trong bản triết lý của Oracle còn nghiêm cấm mọi thành viên của mình đưa tiền hay biếu xén những vật có giá trị cho quan chức nước ngoài với mục đích gây ảnh hưởng với chính phủ của họ. Nó chỉ cho phép tặng mỗi quan chức chính phủ món quà có giá trị không quá 10 USD mà trên đó có biểu tượng của Oracle.

Phần mối quan hệ (đối nội và đối ngoại) của nhiều công ty trẻ của phương Tây được triển khai trên những chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, nhằm xác định rõ đâu là những hành vi trái với đạo đức của công ty mà thành viên của nó không được phép. Ngăn cấm những hành vi xấu - theo hệ thống giá trị của doanh nghiệp - cũng có nghĩa là xác định cái tự do (ngoài vùng ngăn cấm) của mọi thành viên. Bởi vậy, trong một số công ty, triết lý kinh doanh cũng chính là bản điều lệ, nội quy của nó trong kinh doanh.

Triết lý của một số doanh nghiệp còn nhấn mạnh tới cách ứng xử, phong cách hành động độc đáo, đặc thù của nó như là một bí quyết trong kinh doanh. Về mặt quản trị, đây là một loại tư tưởng và giá trị mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn truyền bá, xây dựng tới đội ngũ cán bộ - nhân viên của nó. Thí dụ, Công ty Goldsun nổi tiếng với triết lý "*rễ trái và chứng minh mình đúng*".

1.2.2 Hình thức thể hiện của triết lý doanh nghiệp

Triết lý doanh nghiệp được thể hiện bằng nhiều hình thức và mức độ khác nhau:

- Có nhiều văn bản triết lý doanh nghiệp được in ra trong các cuốn sách nhỏ

phát cho nhân viên' (chẳng hạn như bộ triết lý của công ty Trung Ương); có thể là một văn bản nêu rõ thành từng mục như 7 quan niệm kinh doanh của IBM; một số doanh nghiệp chỉ có triết lý kinh doanh dưới dạng một vài câu khẩu hiệu chứ không thành văn bản (chẳng hạn như "*hiến dâng mình cho sự tuyệt vời*" của S. C). Thậm chí có công ty còn rút gọn triết lý của mình trong một chữ, ví dụ chữ *nhẫn*, chữ *đức*, chữ *trung* ở các công ty Đài Loan, chữ *think* của IBM, có khi là một bài hát hoặc bộ luật đạo lý của công ty (Matsushita), có khi là một công thức ($Q + S + C$ của Macdonald), có khi thể hiện qua những chiến lược chính của doanh nghiệp (Samsung), có khi được trình bày qua các quy tắc của công ty ("*Mười quy tắc vàng*" của công ty Disney).

Một văn bản triết lý doanh nghiệp đầy đủ thường bao gồm cả ba nội dung chính đã nói trên, ngoài ra, nó còn thêm phần nội dung giải đáp những thắc mắc của nhân viên liên quan tới việc thực hiện các hành vi phù hợp với giá trị và chuẩn, mục (đạo đức) của doanh nghiệp. Văn bản triết lý doanh nghiệp như trên được in thành một cuốn sách riêng; trong khi đó, một số doanh nghiệp chỉ nêu một số nội dung triết lý của nó như phần sứ mệnh, mục tiêu các giá trị và in liền các nội dung này trong cuốn *Sổ tay nhân viên*.

- Tính chất triết học của văn bản triết lý doanh nghiệp không chỉ khác nhau giữa các công ty mà còn khác nhau giữa các phần nội dung của một bản triết lý. Thông thường, phần nội dung sứ mệnh - mục đích và các giá trị là những phần có độ đậm đặc về triết lý nhiều nhất, song cũng có những văn bản có tính triết học nhiều ở phần phương thức thực hiện.

- Độ dài của văn bản triết lý cũng rất khác nhau giữa các chủ thể công ty và điều này còn phụ thuộc vào nền văn hoá dân tộc của họ. Các công ty Mỹ thường có triết lý doanh nghiệp được trình bày rất bài bản, dài khoảng 10 - 20 trang. Các công ty của Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Việt Nam thường chỉ có văn bản triết lý gói gọn trong một trang giấy. Nhìn chung, một văn bản triết lý doanh nghiệp không dài quá 30 trang, kể cả phần giải đáp về hành vi của nhân viên.

- Văn phong của các bản triết lý doanh nghiệp thường giản dị mà hùng hồn, ngắn gọn mà sâu lắng, dễ hiểu và dễ nhớ. Để tạo ấn tượng, có công ty nêu triết lý kinh doanh nhấn mạnh vào tính độc đáo, khác thường của mình. Triết lý công ty như vậy giống như các thông điệp quảng cáo.

Dưới đây là minh họa cho sự phong phú hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh.

Minh hoạ 2-8: Hình thức thể hiện triết lý kinh doanh của một số doanh nghiệp**Bảy quan niệm kinh doanh của công ty IBM ở Nhật Bản**

1. Tôn trọng cá nhân
2. Dịch vụ thường xuyên tốt nhất
3. Bảo đảm độ an toàn
4. Điều hành công việc một cách tốt nhất, nhanh nhất
5. Trách nhiệm đối với cổ đông
6. Mua bán, trao đổi sòng phẳng
7. Đóng góp cho công ty

Ba chiến lược chính của Samsung

1. Nhân lực: và con người (quan trọng nhất)
2. Công việc kinh doanh tiến hành hợp lý
3. Hoạt động kinh doanh là để đóng góp vào sự phát triển đất nước

Công thức Q + S + C của Macdonald

Q (Quality): chất lượng

S (Service): phục vụ. Phải cố gắng phục vụ giản đơn, làm hài lòng khách hàng. Trải khăn trên quầy cũng phải ngay ngắn

C (Clean): sạch sẽ. Bất cứ cửa hàng chi nhánh nào của công ty đều không có mảnh giấy vụn vứt dưới chân khách

Mười nguyên tắc vàng của công ty Disney

1. Phải xem trọng chất lượng nếu muốn sống còn
2. Luôn luôn lịch thiệp ân cần để gây thiện cảm tối đa
3. Luôn nở nụ cười nếu không muốn phá sản
4. Chỉ có tập thể mới đem lại thành công. Cá nhân là vô nghĩa
5. Không biết từ chối và lắc đầu bao giờ
6. Không bao giờ nói "không" mà phải nói "Tôi rất hân hạnh được làm việc này"
7. Bề ngoài phải tươm tất, vệ sinh tối đa
8. Luôn có mặt khi khách hàng cần. Hiểu rõ nhiệm vụ của mình
9. Tuyển những nhân viên làm việc có hiệu quả nhất, những người "chuyên nghiệp nhất"
10. Mục tiêu tối thượng: chứng tỏ mình là hình ảnh đẹp nhất. Luôn cho khách hàng biết: họ đang được phục vụ bởi những người đã làm hết sức mình.

Triết lý kinh doanh của Matsushita Electric - bộ triết lý kinh doanh điển hình nhất:

Thể hiện qua bài hát chính ca và bộ luật đạo lý của hãng

1. Bài Chính ca:

Chúng ta liên kết sức lực và trí tuệ

Ta sẽ làm được mọi cái vì sự phồn vinh

Hãy cứ để l.àng hoá của chúng ta đến với mọi dân tộc trên thế giới

Cứ để chúng tuôn chảy không ngừng vĩnh cửu

Như nước vòi phun không bao giờ cạn

Phát triển nữa lên ngành công nghiệp của ta

Tình đoàn kết, hoà hợp và trung thực muôn năm!

Matsushita denki muôn năm!

(Buổi sáng, trước khi bắt đầu ngày làm việc mới thì tất cả công nhân viên ở tất cả các nhà máy đồng thanh hát bài hát này)

2. Bộ luật đạo lý

- Những nguyên tắc của chúng ta: Giác ngộ trách nhiệm của mình vì sự nghiệp phát triển nhanh chóng các phúc lợi xã hội của chúng ta. Hiến dâng mình cho sự phát triển hơn nữa cho nền văn minh thế giới
- Tín điều của chúng ta: Sự tiến bộ của nền văn minh không phải là trù tượng. Tất cả chúng ta đều góp phần vào đó bằng những nỗ lực chung. Mỗi người chúng ta phải luôn nhớ điều này: Hết lòng trung thành với hãng là chìa khoá dẫn đến thành công
- Những giá trị tinh thần của chúng ta:

1. Phục vụ dân tộc bằng con đường hoàn thiện 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

Sau đây chúng tôi xin giới thiệu Triết lý phát triển của một doanh nghiệp Nhà nước là Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài (NIAGS) thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam (Viet Nam Airlines) và một doanh nghiệp tư nhân là Công ty Mặt trời vàng (Goldsun).

Minh hoạ 2-9: Triết lý phát triển của (NIAGS)

Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài – một cộng đồng văn hoá tiên tiến.

Nhận thức rằng một danh tiếng bền vững về cách ứng xử văn hoá tự nó là một tài sản vô giá của doanh nghiệp, toàn thể cán bộ, công nhân viên Xí nghiệp Thương mại Mặt đất Nội Bài luôn hướng tới xây dựng đơn vị mình thành một cộng đồng những con người có văn hoá.

Thông qua công việc mỗi ngày, chúng ta phấn đấu không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao lợi ích vật chất - điều kiện để xây dựng cuộc sống ấm no, hạnh phúc cho từng cá nhân, cho mỗi gia đình và cho toàn Xí nghiệp.

Chúng ta cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ chất lượng ổn định và không ngừng được nâng cao bằng việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 : 2000 vì không có khách hàng chúng ta không có lý do để tồn tại. Chúng ta làm cho khách hàng thấy họ đang được phục vụ bởi đội ngũ những nhân viên lành nghề, đáng tin cậy và hết mình. Đồng thời chúng ta thấu hiểu rằng giá trị của sản phẩm, dịch vụ không chỉ giới hạn ở chính bản thân chúng ta mà còn ở cách thức chúng ta

Minh hoạ 2-9: Triết lý phát triển của (NIAGS)

cung cấp chúng cho khách hàng. Do vậy, ngoài việc tuân thủ nghiêm khắc các quy trình, hướng dẫn công việc chúng ta còn quan tâm đến những chuẩn mực hành vi, quy tắc ứng xử trong quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ trong quá trình chúng ta sống và làm việc bên nhau. Chính những chuẩn mực này tạo nên bản sắc riêng của NIAGS chúng ta.

Chúng ta tạo ra và duy trì một môi trường để mỗi thành viên đều cảm thấy được tin yêu, quý trọng như những tài sản quý giá nhất, tự hào khi đứng trong đội ngũ NIAGS và sẵn sàng thể hiện đầy đủ những khả năng và phẩm chất cao quý của mình; một môi trường mà sự đóng góp của bất kỳ thành viên nào vào thành công của NIAGS đều được thưởng xứng đáng và ngược lại, những hành vi ứng xử trái với văn hoá NIAGS, làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, tổn hại lợi ích của khách hàng đều phải bị lên án và không có chỗ đứng ở NIAGS.

Chúng ta phấn đấu xây dựng một NIAGS mà hình ảnh của nó trong ý nghĩ của khách hàng không chỉ là một sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo mà còn là sự liên tưởng ngay đến một cộng đồng, một tập thể những con người sôi nổi, đoàn kết gắn bó, tương thân tương ái.

1.3 VAI TRÒ CỦA TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP TRONG QUẢN LÝ, PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

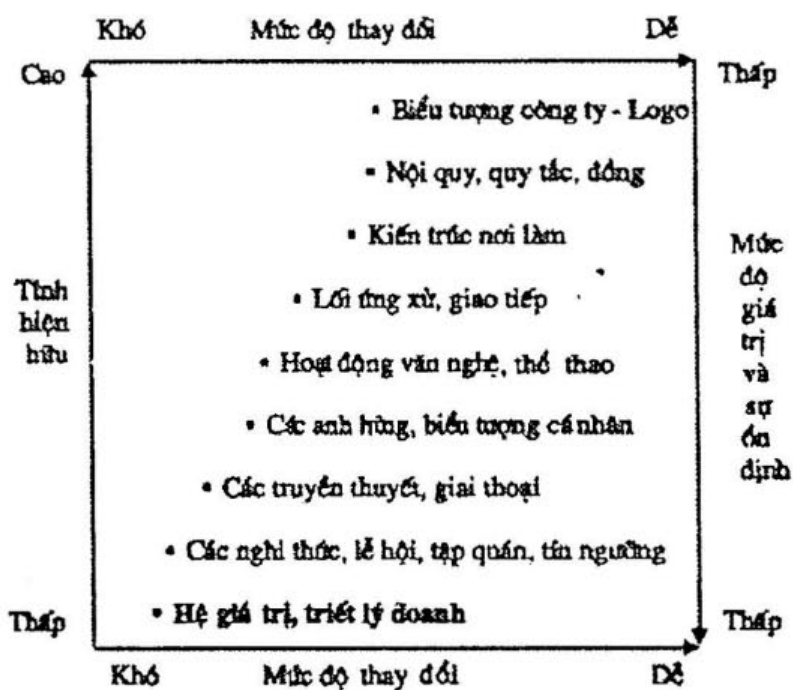
1.3.1 Triết lý doanh nghiệp là cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp, tạo ra phương thức phát triển bền vững của nó

Văn hoá doanh nghiệp là cơ sở đảm bảo cho một doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá và bằng phương thức này, nó có thể phát triển một cách bền vững.

Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều yếu tố cấu thành, mỗi thành tố của văn hoá doanh nghiệp có một vị trí, vai trò khác nhau trong một hệ thống chung, trong đó, hạt nhân của nó là các triết lý và hệ giá trị. Hình 2-1 cho ta một ma trận về vị trí gốc rễ của triết lý doanh nghiệp trong một hệ thống văn hoá doanh nghiệp.

Do vạch ra sứ mệnh - mục tiêu, phương thức thực hiện mục tiêu, một hệ thống các giá trị có tính pháp lý và đạo lý, chủ yếu là giá trị đạo đức của doanh nghiệp, nên triết lý doanh nghiệp tạo nên một phong thái văn hoá đặc thù của doanh nghiệp. Nói gọn hơn, *triết lý doanh nghiệp là cốt lõi của phong cách - phong thái của doanh nghiệp đó.*

Triết lý doanh nghiệp là cái ổn định, rất khó thay đổi, nó phản ánh cái tinh thần - ý thức của doanh nghiệp ở trình độ bản chất, có tính khái quát, cô đọng và hệ thống hơn so với các yếu tố ý thức đời thường và tâm lý xã hội. Một khi đã phát huy được tác dụng thì triết lý doanh nghiệp trở thành ý thức lý luận và hệ tư tưởng



Hình 2-1: Vị trí các yếu tố của văn hoá doanh nghiệp

chung của doanh nghiệp, bất kể có sự thay đổi về lãnh đạo. Do đó, triết lý doanh nghiệp là cơ sở bảo tồn phong thái và bản sắc văn hoá của doanh nghiệp. Akio Morita, cựu Chủ tịch công ty Sony nhận xét: *"Vi công nhân viên làm việc với công ty trong một thời gian dài cho nên họ thường kiên trì giữ vững quan điểm của họ. Lý tưởng của công ty không hề thay đổi. Khi tôi rời công ty để về nghỉ, triết lý sống của công ty Sony vẫn tiếp tục tồn tại"*.⁽²⁾ Ông Triệu Diệu Đông, Tổng Giám đốc công ty Trung Cường trước khi chuyển lên làm Bộ trưởng Bộ Kinh tế của Đài Loan đã nói với Ban lãnh đạo mới rằng: Muốn cho tinh thần của công ty tươi sáng cụ thể, lưu truyền mãi mãi thì phải tổng kết kinh nghiệm quản lý của công ty thành "một bộ triết học quản lý" thay thế những quy định của tệ tũn mủn, và để tránh người mất thì chính sự cũng mất. Các công ty Matsushita, Honda, Hitachi, Sony, IBM... là những công ty có lịch sử lâu đời và trải qua nhiều chủ tịch hăng nhưng triết lý của chúng về cơ bản vẫn được duy trì.

Triết lý doanh nghiệp ít hiện hữu với xã hội bên ngoài; nó là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, là cái tinh thần "thấm sâu vào toàn thể doanh nghiệp, từ đó hình thành một sức mạnh thống nhất", tạo ra một hợp lực hướng tâm chung. Không phải ngẫu nhiên mà ở Nhật Bản, khoảng 200 ngàn thành viên của hãng Matsushita Electric vẫn đọc và hát về triết lý của công ty vào mỗi ngày làm việc; họ cảm nhận được lý tưởng của công ty thấm sâu vào tim óc họ, làm cho họ làm việc nhiệt tình, phấn khích vì những mục tiêu cao cả. Do vậy, triết lý doanh nghiệp

⁽²⁾ A.Morita: Chế tạo tại Nhật Bản, NXB. Khoa học xã hội, Hà Nội, 1990, t.2, tr.121

là công cụ tốt nhất của doanh nghiệp để thống nhất hành động của người lao động trong một sự hiểu biết chung về mục đích và giá trị.

Tóm lại, triết lý doanh nghiệp góp phần tạo lập nên văn hoá doanh nghiệp, là yếu tố có vai trò quyết định trong việc thúc đẩy và bảo tồn nền văn hoá này; qua đó, nó góp phần tạo nên một nguồn nội lực mạnh mẽ từ doanh nghiệp. Triết lý doanh nghiệp có vị trí quan trọng nhất trong số các yếu tố hợp thành văn hoá doanh nghiệp.

1.3.2 Triết lý doanh nghiệp là công cụ định hướng và cơ sở để quản lý chiến lược của doanh nghiệp

Triết lý kinh doanh là một lực lượng hướng dẫn, tạo sức mạnh to lớn cho thành công của doanh nghiệp.

Triết lý kinh doanh (thể hiện rõ qua sứ mạng, tôn chỉ của công ty) có vai trò:

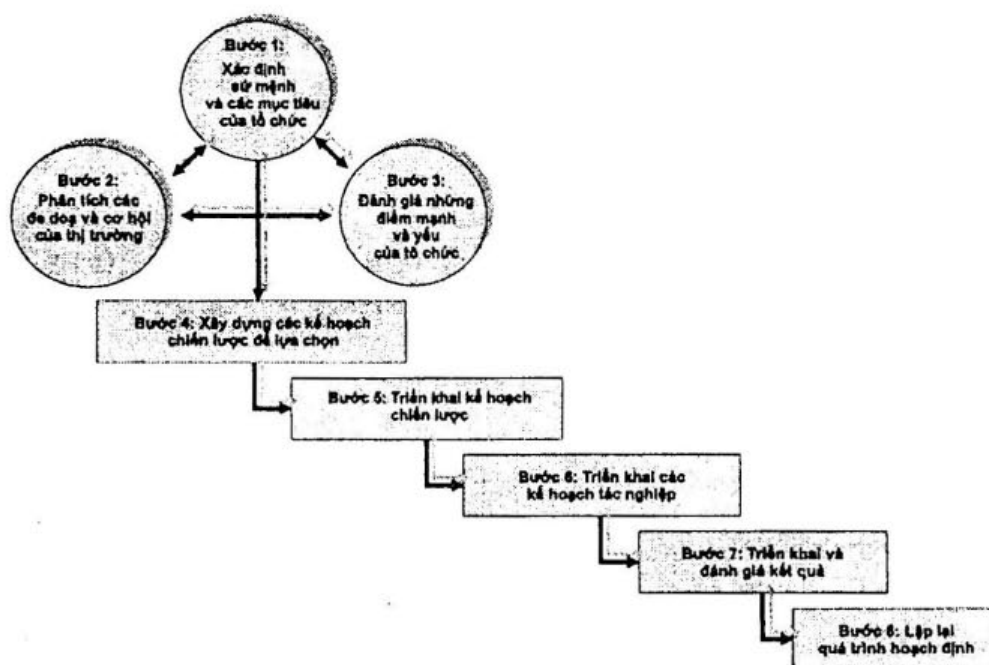
- + Thiết lập một tiếng nói chung hoặc môi trường của doanh nghiệp. Đảm bảo nhất trí về mục đích trong doanh nghiệp. Định rõ mục đích của doanh nghiệp và chuyển dịch các mục đích này thành các mục tiêu cụ thể;
- + Nội dung triết lý kinh doanh rõ ràng là điều kiện hết sức cần thiết để thiết lập các mục tiêu và soạn thảo các chiến lược một cách có hiệu quả. Một kế hoạch mang tính chiến lược bắt đầu với một sứ mệnh kinh doanh đã được xác định một cách rõ ràng. Triết lý kinh doanh (thể hiện rõ qua bản sứ mệnh) được chuẩn bị kỹ được xem như bước đầu tiên trong quản trị chiến lược.
- + Triết lý kinh doanh cung cấp cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối nguồn lực của tổ chức. Sứ mệnh hay mục đích của doanh nghiệp là một yếu tố môi trường bên trong có ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nhân sự. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tài vụ này phải dựa vào mục đích hay sứ mệnh của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình (ví dụ: Triết lý kinh doanh của IBM với mục đích: "đứng đầu thị trường về khoa học kỹ thuật của sản phẩm" nên nó cần một bầu không khí văn hoá sáng tạo để nuôi dưỡng thúc đẩy sáng kiến mới.

Công ty này cần đào tạo cho nhân viên có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Do đó phải có chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động cao nhất và có nhiều sáng kiến).

Nghiên cứu của FORTUNE về 500 công ty hiệu quả và yếu kém, người ta đi đến kết luận: Các công ty có hiệu quả cao thường có bản sứ mệnh toàn diện hơn so với các công ty có hiệu quả thấp.

Vai trò định hướng của triết lý doanh nghiệp được mô tả khái quát qua hình 2-2.

Hình 2-2: Sơ đồ tiến trình hoạch định chiến lược



Môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp vốn rất phức tạp và biến đổi không ngừng. Để tồn tại được doanh nghiệp cần có tính mềm dẻo, linh hoạt và hơn thế nữa, muốn phát triển được lâu dài, nó cần thêm năng lực chủ động kinh doanh với tính khôn ngoan, sáng suốt. *Tính định tính, sự trừu tượng của triết lý kinh doanh cho phép doanh nghiệp có sự linh hoạt nhiều hơn trong việc thích nghi với môi trường đang thay đổi và các hoạt động bên trong.* Nó tạo ra sự linh động trong việc thực hiện, sự mềm dẻo trong kinh doanh. Nó chính là một hệ thống các nguyên tắc tạo nên cái "dĩ bất biến ứng vạn biến" của doanh nghiệp. Theo Peters và Waterman, chính triết lý kinh doanh (các ông gọi là hệ thống giá trị) mang tính định tính làm cho các công ty thành công hơn về tài chính so với những mục tiêu định lượng (lợi nhuận, thu nhập trên mỗi cổ phiếu, chỉ tiêu tăng trưởng), nó bù đắp cho chỗ yếu, chỗ bất lực của cơ cấu tổ chức, của kế hoạch trước những cơ hội xuất hiện tình cờ, khó đoán trước và không thể dự đoán chính xác. Morita: *"Một khi triết lý sống của công ty đã thâm nhập vào toàn bộ công nhân viên chức thì lúc đó công ty có một sức mạnh lớn và sự mềm dẻo hơn trong kinh doanh"*.

Triết lý doanh nghiệp có vai trò định hướng, là một công cụ để hướng dẫn cách thức kinh doanh phù hợp với văn hoá của doanh nghiệp. Nếu thiếu một triết lý doanh nghiệp có giá trị thì chẳng những tương lai lâu dài của doanh nghiệp có độ bất định cao mà ngay trong việc lập các kế hoạch chiến

lược và dự án kinh doanh của nó cũng rất khó khăn vì thiếu một quan điểm chung về phát triển giữa các tầng lớp, bộ phận của tổ chức doanh nghiệp. Sự trung thành với triết lý kinh doanh còn làm cho nó thích ứng với những nền văn hoá khác nhau ở các quốc gia khác nhau đem lại thành công cho các doanh nghiệp.

Triết lý kinh doanh là cơ sở để quản lý chiến lược của doanh nghiệp.

Đối với tầng lớp cán bộ quản trị, triết lý doanh nghiệp là một văn bản pháp lý và cơ sở văn hoá để họ có thể đưa ra các quyết định quản lý quan trọng, có tính chiến lược, trong những tình huống mà sự phân tích kinh tế lỗ - lãi vẫn chưa giải quyết được vấn đề. Vì vậy, trong các công ty xuất sắc của Mỹ như IBM, HP, Intel... các nhà quản trị đều có thói quen đối chiếu triết lý doanh nghiệp với các dự định hành động cũng như các kế hoạch chiến lược trong giai đoạn xây dựng. Họ nhận thức được rằng nếu làm trái với sứ mệnh và các giá trị của công ty thì kế hoạch sẽ bị thất bại và họ sẽ bị xử lý kỷ luật rất nặng. Ví dụ như ở HP: Các cán bộ quản lý thường dựa vào triết lý kinh doanh để phân tích, lựa chọn các khả năng trước khi đưa ra một quyết định kinh doanh. Tại Công ty Sony, vào thời kỳ mới ra đời, Ibuka đã chế tạo thành công chiếc radio thu sóng ngắn. Sản phẩm bán chạy, nhiều người đề nghị ông mở rộng sản xuất mặt hàng này nhưng ông kiên quyết từ chối, vì ông tuân thủ triết lý kinh doanh của công ty là *"tìm kiếm những điều mới lạ chưa từng thấy để phục vụ toàn thế giới"* nên để thực hiện lý tưởng cao đẹp này, *"chúng tôi không chỉ nhằm vào sản xuất radio không thôi"*. Việc sáng chế ra những sản phẩm mới sau đó như máy thu thanh bỏ túi, tivi bán dẫn, đèn hình màu triniton, máy Walkman... đã chứng tỏ giới quản lý Sony đã trung thành với triết lý của mình và đã thành công với nó.

Theo Peters & Waterman, nhờ có sự định hướng của triết lý kinh doanh (của mục tiêu, của phương thức hành động) mà những nhà quản lý có được *"chìa khoá vàng"* mở cánh cửa thành công. Nhà quản lý giỏi không phải là người đưa ra nhiều chỉ dẫn chi tiết mà là người đưa ra được những kế hoạch tốt khuyến dụ được nhân viên tự giác làm việc. Họ không biết soạn thảo kế hoạch chiến lược 200 trang và trình bày khảo sát thị trường trong 500 trang, không biết phát minh những hệ thống kích thích tinh xảo, làm xiếc với cơ cấu ma trận, tung hứng thành thạo các model có 100 biến số, nhưng họ lại biết cách trả lời những câu hỏi: *"Tại sao mỗi sản phẩm không thể có siêu chất lượng? Tại sao mỗi khách hàng không được phục vụ tận tụy? Tại sao không thể phát biểu đề nghị sáng kiến hai lần trong tuần?"*. Hai ông kêu gọi: *"Hãy truyền triết lý kinh doanh của công ty cho các kỹ sư và các nhà quản lý, hãy thả họ vào mọi ngóc ngách của thị trường thế giới. Hạt giống của công ty sẽ*

nảy mầm và công ty sẽ giành được không gian sinh tồn trong cái thị trường bao la này".

Minh hoạ 2-11: Triết lý kinh doanh của Honda

Năm 1958, sau 10 năm thành lập, khi tiến hành khảo sát ở nhiều quốc gia, nhóm nghiên cứu thị trường xuất khẩu đã kiến nghị rằng hãng phải tập trung vào châu Âu và Đông Nam Á, đặc biệt là Đông Nam Á vì nó gần Nhật Bản. Mỹ là một thị trường không có triển vọng vì người Mỹ ít có nhu cầu về loại xe gắn máy nhẹ của Nhật. Nhưng Takeo Fujisawa - một trong hai người sáng lập hãng và là giám đốc thương mại của hãng đã bác bỏ bản kiến nghị đó. Ông nhắc nhở các thành viên của nhóm về triết lý của hãng: "Đương đầu trước tiên với những thách thức gay go nhất", "nuôi dưỡng, ấp ủ tinh thần mạo hiểm". Ông nhấn mạnh: Chúng ta phải cố gắng thâm nhập thị trường Mỹ trước khi đến bất cứ nơi nào khác... Nếu ta có thể thành công tại Mỹ thì ta có thể thành công tại bất cứ nơi nào khác. Và Honda đã quyết định chọn Mỹ làm thị trường xuất khẩu đầu tiên. Năm 1977, Honda đã đầu tư 35 triệu USD mua 117 ha đất ở bang Ohio xây dựng nhà máy. Khi vào Mỹ, nước Mỹ đã có 3 người "khổng lồ" trong ngành công nghiệp xe hơi: General Motors, Ford, Chrysler. Honda - một kẻ lạc loài với một phong cách kinh doanh "bộ lạc", với những con người nhỏ thó, mũ tẹt, da vàng mà lại dám thách thức cạnh tranh! Quả là một sự thách đố đầy kịch tính! Mặc kệ, Honda vẫn lăm lăm tiến. Nó đã đánh vào một "điểm yếu" của người Mỹ, đó là tâm lý thực dụng của họ. Nó đã nghiên cứu rất kỹ pháp luật Mỹ để sao cho trong quá trình kinh doanh không bị pháp luật Mỹ "hỏi thăm", không bị các nhà tư vấn pháp luật quấy rầy. Không bao lâu, Honda được coi là một trong những nhà sản xuất và kinh doanh xe hơi lớn tại Mỹ. Thực tế đã xác nhận đây là một quyết định đúng dựa trên một triết lý sáng suốt và dũng cảm.

Đối với công ty Honda thì phương pháp kinh doanh của công ty mà triết lý công ty là cốt lõi của nó "có dính dáng sâu đậm tới sự thành công của công ty hơn bất cứ tiềm lực kỹ thuật hay kinh tế nào"¹⁹. Thậm chí, từ triết lý cộng đồng của Honda, chúng ta có thể suy ra phong cách kinh doanh của nó. Ví dụ, với triết lý trở thành bó đuốc soi đường, Honda muốn duy trì bản lĩnh độc lập và đi đầu về công nghệ và kinh doanh. Honda không bao giờ chấp nhận sự phụ thuộc kỹ thuật của người khác và không chấp nhận sản xuất dưới hình thức liên doanh công nghệ với người khác. Với triết lý kiên định sản xuất ngay tại thị trường nơi Honda đang phục vụ, công ty tin tưởng rằng, người nào đã mua sản phẩm của Honda phải có cơ hội làm nên sản phẩm Honda nên việc mở nhà máy của hãng tại các thị trường nước ngoài đã tiêu thụ nhiều sản phẩm của hãng là lẽ đương nhiên. Thái Lan, Indônêxia, Việt Nam... là minh chứng cho việc thực thi triết lý này.

1.3.3 Triết lý doanh nghiệp là một phương tiện để giáo dục, phát triển nguồn nhân lực và tạo ra một phong cách làm việc đặc thù của doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp liên quan tới công tác tuyển dụng, đào tạo, tổ chức và sử dụng, đãi ngộ và thúc đẩy... đội ngũ của nó. Nếu đặt ra mục tiêu xây dựng một nguồn nhân lực thống nhất, phát huy các yếu tố nhân văn của nguồn lực trung tâm này để làm chủ thể cho phương thức phát triển bền

¹⁹ R.L.Shook: Honda - Sự thành công trên đất Mỹ, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1993, tr 312

vững của doanh nghiệp thì trong các công việc trên, cần được định hướng bằng một triết lý chung. *Triết lý doanh nghiệp cung cấp các giá trị, chuẩn mực hành vi nhằm tạo nên một phong cách làm việc, sinh hoạt chung của doanh nghiệp, đậm đà bản sắc văn hoá của nó.* Cốt lõi của văn hoá công ty của FPT chính là "*phong cách FPT*" và "*tinh thần FPT*", gần một số "giá trị vĩnh cửu" của nó: (1) Tôn trọng con người và tài năng cá nhân; (2) Trí tuệ tập thể; (3) Tôn trọng lịch sử công ty, học kinh doanh; (4) Không ngừng học hỏi để nâng cao trình độ. Phòng tài liệu và hướng dẫn chất xếp, một đơn vị của NIAGS với khoảng 90 người, tất cả nhân sự của phòng đều rất tôn trọng cái gọi là "tinh thần tài liệu" được định nghĩa là "*những điểm sâu sắc nhất, cốt yếu nhất toát ra từ văn hoá của đơn vị*". Mục đích của văn hoá, tinh thần của phòng là tạo ra một phong cách làm việc có kỷ luật, hiệu quả và một phong cách ứng xử coi nhau như anh em trong một gia đình giữa các thành viên - văn hoá gia đình.

• Công tác giáo dục - đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quyết định sự thành hay bại của doanh nghiệp. Và vấn đề đầu tiên mà các cán bộ, công nhân viên mới phải học là sự hoà nhập của họ với môi trường văn hoá của công ty. Triết lý doanh nghiệp - công ty là nội dung của bài học thứ nhất đối với mọi thành viên của doanh nghiệp. *Với việc vạch ra lý tưởng và mục tiêu kinh doanh (thể hiện rõ ở phần sứ mệnh), triết lý kinh doanh giáo dục cho công nhân viên chức đầy đủ về lý tưởng, về công việc và trong một môi trường văn hoá tốt, nhân viên sẽ tự giác hoạt động, phấn đấu vươn lên, ở họ có lòng trung thành và tinh thần lao động hết mình vì doanh nghiệp.* Sự tôn trọng các giá trị chung và hành động phù hợp với các chuẩn mực hành vi trong văn bản triết lý sẽ giúp nhân viên nuôi dưỡng lòng tự tin và tinh thần trung thành với sự nghiệp của công ty - nơi mà phẩm giá và sự nghiệp của họ được đảm bảo. Tại công ty IBM, toàn thể công nhân viên từ lâu đã được hướng dẫn, được giáo dục bởi một mục tiêu: "*Kính trọng đối với mọi người, phục vụ khách hàng tốt nhất, mọi nhân viên công ty phải có thành tích tối ưu*". Trong nhiều thập niên, IBM là công ty thu được nhiều doanh lợi nhất, các mục tiêu đó lý giải cho thành tích của công ty. Nhằm giáo dục lý tưởng cho nhân viên, không phải vô cớ mà K.Matsushita đã yêu cầu tất cả thành viên của ông phải thuộc lòng triết lý của hãng thông qua hát bài Chính ca và đọc Bộ luật đạo lý. Những người ngoài khi tiếp xúc với thủ tục trên họ thấy buồn cười, có vẻ đó là "hành vi bộ lạc" còn sót lại. Nhưng rồi dần dần như một chất men say, họ nhận thấy triết lý về kinh doanh đã thực sự tác động mạnh mẽ tới trí tuệ và trái tim của công nhân. Triết lý doanh nghiệp - nếu được tổ chức học một cách trang trọng và đúng mức - sẽ truyền cái lý tưởng và cái giá trị cao cả của một cộng đồng tới từng thành viên, tạo ra không chỉ sự di truyền văn hoá trong doanh nghiệp mà còn đem lại sứ mệnh và các chuẩn mực hành vi chung cho mỗi nhân viên, làm cho cuộc sống của họ trở nên tốt đẹp hơn. K.Matsushita, người sáng lập hãng

mang tên ông và cũng là một nhà giáo dục có uy tín hàng đầu ở Nhật Bản cho rằng khi dùng người trong kinh doanh không thể bỏ qua một trong hai mặt có liên quan tới cuộc sống của họ: lương và sứ mệnh. Đối với một người bình thường, theo Matsushita "*sứ mệnh chiếm một nửa, lương bổng chiếm một nửa*". Theo các triết lý này, ông đã giáo dục đội ngũ cán bộ, công nhân viên của mình một cách thường xuyên, liên tục về sứ mệnh và các giá trị công ty mà ông đã vạch ra. Hơn 200 ngàn nhân viên của hãng Matsushita tại Nhật Bản vẫn hát bài Chính ca và đọc thuộc Bộ luật đạo lý hàng ngày để cái lý tưởng và triết lý của công ty thấm sâu vào tim óc họ.

Do triết lý kinh doanh để ra một hệ giá trị đạo đức chuẩn làm căn cứ đánh giá hành vi của mọi thành viên nên nó có vai trò điều chỉnh hành vi của nhân viên qua việc xác định bốn phận, nghĩa vụ của mỗi thành viên đối với doanh nghiệp, với thị trường khu vực và xã hội nói chung. Triết lý doanh nghiệp chứa đựng trong nó những chuẩn mực đạo đức và nguyên tắc hành động để biểu dương những hành vi tốt và hạn chế những hành vi xấu. Vì vậy mà những sự lựa chọn về đạo lý là cố hữu khi soạn thảo các quyết định trong kinh doanh, sự tôn trọng các nguyên tắc đạo đức là cơ sở để đánh giá tinh thần trách nhiệm cá nhân. Trong triết lý của các công ty ưu tú những đức tính tốt như trung thực, liêm chính, tính đồng đội và sẵn sàng hợp tác, tôn trọng cá nhân, tôn trọng kỷ luật... thường được nêu ra.

Nhờ có hệ thống giá trị được tôn trọng, triết lý doanh nghiệp còn có tác dụng bảo vệ nhân viên của doanh nghiệp - những người dễ bị thương tổn, thiệt thòi khi người quản lý của họ lạm dụng chức quyền hoặc ác ý tư thù. Chẳng hạn với một bản triết lý đề cao tinh thần hợp tác cộng đồng và tôn trọng nhân cách của mọi người thì những hành vi trái với triết lý của những nhà quản lý sẽ bị nghiêm trị. Ở IBM, người ta phạt rất nặng những người làm trái với triết lý của hãng. Anh có thể làm mất hàng triệu USD vì một kế hoạch R&D thất bại mà vẫn được tha thứ, nhưng nếu anh đối xử tàn tệ với nhân viên, hoặc coi thường khách hàng, trái với "hiến pháp" của hãng, anh sẽ bị kỷ luật rất nặng hoặc bị sa thải. Triết lý doanh nghiệp có tác dụng bảo vệ nhân viên, chống lại thói tư thù và các hành vi ác ý (nếu có) của những người quản lý họ. Người quản lý này lạm dụng quyền lực để đối xử với nhân viên một cách bất công, trái với triết lý doanh nghiệp thì các hành vi "xấu chơi" đó sẽ bị cấp quản lý cao hơn trừng phạt.

Như vậy, vai trò của triết lý doanh nghiệp có thể so sánh với bất kỳ một nguồn lực nào khác của doanh nghiệp như vốn, tài sản hoặc công nghệ. Kiểm nghiệm từ thực tiễn thành công của các doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo, sáng lập các hãng lớn và các nhà nghiên cứu đã rút ra những nhận xét sâu sắc về tầm quan trọng của triết lý doanh nghiệp:

Watson - con, trong cuốn *"Doanh nghiệp và niềm tin của nó"* viết: *"Triết lý cơ bản của tổ chức đóng vai trò to lớn trong thành công của nó, lớn hơn nhiều so với các nguồn lực khác như công nghệ hay kinh tế, cơ cấu tổ chức, giải pháp mới hay sự tuân thủ các thời hạn"*.

Robert L.Shook khi nghiên cứu về Honda đã khẳng định: *"Một triết lý kiên định vững vàng, cuối cùng sẽ quyết định tính vĩ đại của một công ty"*

Uwayaki - trong cuốn *"Bí mật của các doanh nghiệp chưa hề thất bại"* viết: *"Nguồn tài sản trong kinh doanh của doanh nghiệp, hiểu theo nghĩa rộng, ngoài người, tiền của hay vật tư hàng hoá, còn bao gồm những nguồn tài sản mất thường không nhìn thấy nhưng lại có những tác dụng cực kỳ to lớn. Bộ phận quan trọng nhất của nguồn tài sản - nguồn lực vô hình đó là phong thái kinh doanh và triết lý kinh doanh là cốt lõi của phong thái của doanh nghiệp"*.

Cũng theo Uwayaki, có 11 điều kiện cho sự thành công của *"các doanh nghiệp chưa hề thất bại"*, xếp theo tầm quan trọng của chúng là:

1. Triết học và phong thái kinh doanh
2. Sức sống của doanh nghiệp và tinh thần của người chủ doanh nghiệp
3. Khả năng khám phá những tin tình báo
4. Năng lực kế hoạch
5. Năng lực khám phá và phát triển kỹ thuật
6. Khéo léo trong quản lý sản xuất
7. Năng lực tìm và sử dụng nhân tài
8. Năng lực tiếp thị và năng lực tiêu thụ
9. Năng lực kinh doanh quốc tế
10. Năng lực thích ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh
11. Hình tượng doanh nghiệp và hoạt động tổ chức

Ông khẳng định: *"Triết học và cách ngôn của nhà lãnh đạo đều thấm sâu vào toàn thể doanh nghiệp, từ đó hình thành một sức mạnh thống nhất"*

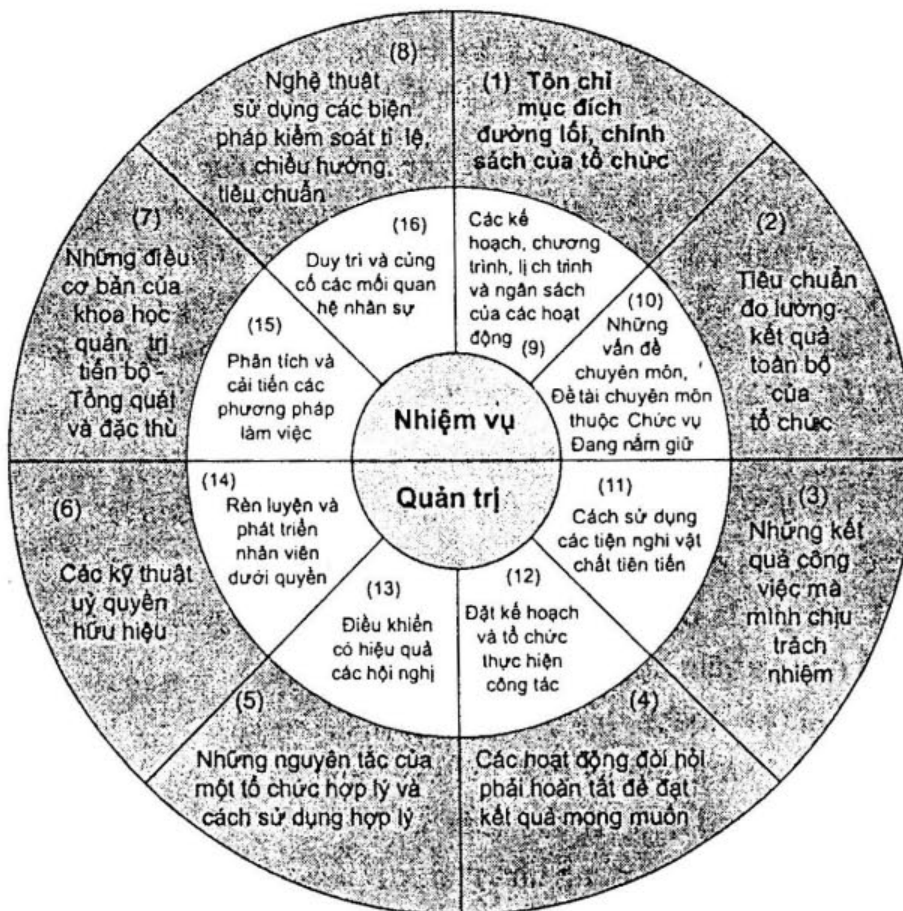
Ở Cộng hoà Liên bang Đức, quản trị cơ bản được phân loại thành 4 chức năng, xếp theo tầm quan trọng:

1. Xác định triết lý, giáo lý và triết lý kinh doanh
2. Kế hoạch kinh doanh và kiểm tra
3. Tổ chức và chỉ huy
4. Phát triển quản trị viên

Theo UNDP, trong 16 điều mà mỗi quản trị viên hàng đầu phải biết để thực hiện nhiệm vụ quản trị thì triết lý kinh doanh (tôn chỉ, mục đích, đường lối, chính

sách của tổ chức) được xếp thứ nhất (xem hình 2-3).

Hình 2-3: Nhiệm vụ quản trị đòi hỏi mỗi quản trị viên hàng đầu phải biết



2. CÁCH THỨC XÂY DỰNG TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

2.1 NHỮNG ĐIỀU KIỆN CƠ BẢN CHO SỰ RA ĐỜI CỦA TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP

2.1.1 Điều kiện về cơ chế pháp luật

Triết lý kinh doanh là sản phẩm của nền kinh tế hàng hoá, thậm chí có từ nền kinh tế tự sản tự tiêu. Triết lý doanh nghiệp là sản phẩm của nền kinh tế thị trường; nó ra đời khi nền kinh tế thị trường đã trải qua giai đoạn sơ khai, đến giai đoạn phát triển, xuất hiện tính chất cạnh tranh công bằng thì cũng xuất hiện nhu cầu về lối kinh doanh hợp đạo lý, có văn hoá đối với các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp nào chọn kiểu kinh doanh có văn hoá sẽ phải tính đến chuyện xác định

sứ mệnh và tạo lập triết lý kinh doanh của mình. Đây là điều kiện khách quan cho sự ra đời của các triết lý doanh nghiệp - triết lý của công ty, tập đoàn v.v...

Trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung các hoạt động kinh tế thiếu tính kinh doanh nên không có nhu cầu hoạt động kinh doanh và quản lý doanh nghiệp.

Triết lý kinh doanh và triết lý doanh nghiệp không xuất hiện trong các nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung.

Trong cơ chế kinh tế hàng hoá - hình thức sơ khai của cơ chế thị trường - đã xuất hiện các triết lý kinh doanh, nhưng do số doanh nghiệp lớn chưa nhiều, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp chưa mạnh, nên hiếm có triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Các nền kinh tế hiện vật mang nặng tính "tự sản tự tiêu", "tự cung tự cấp" thì có ít triết lý kinh doanh và không có triết lý doanh nghiệp.

Thế chế kinh tế thị trường được xây dựng tương đối hoàn thiện tạo ra điều kiện cạnh tranh công bằng, minh bạch sẽ khuyến khích các doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá, có triết lý tốt đẹp, cao cả.

2.1.2 Điều kiện về thời gian hoạt động của doanh nghiệp và kinh nghiệm của người lãnh đạo

Các doanh nghiệp độc lập (khác với công ty con của các tập đoàn lớn) trong những tháng năm đầu tiên chưa đặt ra vấn đề về triết lý kinh doanh. Thời gian đó, do mới thành lập, doanh nghiệp thường phải đối mặt thường xuyên với thách thức có tồn tại được hay không (*to be or not to be*) và gặp phải những khó khăn chồng chất. Trong các nền kinh tế thị trường có mức cạnh tranh cao thì số doanh nghiệp sống sót qua giai đoạn 3 - 5 năm đầu tiên sau khi ra đời chỉ còn dưới một nửa.

Một số doanh nghiệp sau khi qua giai đoạn đầu buộc phải tìm cách phát huy mọi nguồn lực của mình để phát triển; cùng với việc đẩy mạnh, mở rộng đầu tư, phát triển công nghệ và nâng cao hiệu suất, nó cũng cần xác định bản sắc văn hoá của mình, trong đó có vấn đề triết lý của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp tồn tại, phát triển càng lâu dài, số nhân viên của nó càng nhiều hơn thì vấn đề văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh của nó càng trở nên cấp bách hơn.

Các nhà sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò quyết định đối với việc tạo lập một triết lý doanh nghiệp cụ thể. Bản thân những người này cũng cần có kinh nghiệm và thời gian để phát hiện các tư tưởng về quản trị doanh nghiệp, và cần thêm nhiều thời gian nữa để kiểm nghiệm, đánh giá về giá trị của các tư tưởng này trước khi có thể công bố trước nhân viên. Kinh nghiệm,

“độ chín” của các tư tưởng kinh doanh và quản lý doanh nghiệp là yếu tố chủ quan song không thể thiếu đối với việc tạo lập một triết lý doanh nghiệp.

Trong thực tiễn kinh doanh, như ba ví dụ ở phần trên đã chỉ ra, các công ty độc lập phải sau 10 năm thành lập mới có được một văn bản triết lý của riêng họ. Các công ty có ý thức xây dựng triết lý kinh doanh ngay từ giai đoạn khởi nghiệp và coi đó là một chương trình có thể rút ngắn thời gian của quá trình trên song cũng phải mất vài năm mới có thể có một văn bản triết lý thực sự có giá trị.

2.1.3 Điều kiện về bản lĩnh và năng lực của người lãnh đạo doanh nghiệp

Triết lý doanh nghiệp là sản phẩm của một doanh nghiệp nhưng các ý tưởng cơ bản của nó bao giờ cũng xuất phát từ người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân cách và phong thái của nhà sáng lập doanh nghiệp thường được in đậm trong sắc thái của triết lý doanh nghiệp.

Trong nhân cách của nhà doanh nghiệp, các yếu tố bản lĩnh và phẩm chất đạo đức có tác động trực tiếp tới sự ra đời và nội dung của triết lý kinh doanh do họ đề xuất. Nếu một nhà kinh doanh kém năng lực thì sẽ không có cơ hội rút ra các triết lý kinh doanh. Trường hợp khác, nếu nhà doanh nghiệp có năng lực kinh doanh, thậm chí giỏi cả về quản lý, song ông ta không dám hoặc không muốn nói lên quan điểm cá nhân, chủ kiến của bản thân về công việc kinh doanh của công ty thì cũng không có được triết lý của công ty. Đây là khó khăn chung của người đứng đầu doanh nghiệp nhà nước ở nước ta. Đó là chưa kể đến một số doanh nhân và doanh nghiệp kinh doanh theo kiểu mafia, luôn tìm cơ hội lừa dối khách hàng, trốn tránh pháp luật... để kiếm lời thì không thể có triết lý kinh doanh tích cực được.

Trường hợp lý tưởng nhất cho triết lý doanh nghiệp ra đời, về phía chủ thể kinh doanh, là người lãnh đạo vừa có năng lực vừa có đủ bản lĩnh và nhiệt tình truyền bá những nguyên tắc, giá trị của ông ta (hay bà ta) tới mọi nhân viên. Trong thực tế, những nhà quản trị doanh nghiệp này có phong thái như một nhà truyền giáo, rất say sưa với sứ mệnh và có niềm tự hào về truyền thống thành đạt của công ty theo một triết lý đặc thù của doanh nghiệp đó.

Tuy nhiên, khi nói về năng lực của người lãnh đạo cũng cần kể đến năng lực khái quát hoá và năng lực trình bày tư tưởng kinh doanh của họ. Bên cạnh những người “*nói được nhưng không làm được*” còn có số người “*làm được nhưng không nói được*”, trong trường hợp này, sự trình bày của triết lý doanh nghiệp luôn đòi hỏi sự ngắn gọn, khúc triết và dễ hiểu. *Triết lý doanh nghiệp*

là sản phẩm của những người làm (kinh doanh) giỏi và nói, viết giỏi.

2.1.4 Điều kiện về sự chấp nhận tự giác của đội ngũ cán bộ, công nhân viên

Tuy tác giả của triết lý doanh nghiệp thuộc về tầng lớp lãnh đạo, quản lý, nhưng nó chỉ thực sự là triết lý kinh doanh chung của doanh nghiệp khi được toàn thể nhân sự (cán bộ, công nhân viên) trong doanh nghiệp đó tự nguyện, tự giác chấp nhận.

Muốn vậy các cấp lãnh đạo phải thực hiện nguyên tắc nói đi đôi với làm, phải gương mẫu và kiên trì trong việc thực hiện triết lý trước nhân viên. Mọi triết lý doanh nghiệp do bộ phận lãnh đạo ban hành một cách cưỡng bức hoặc quá vội vàng sẽ không có giá trị, nó chỉ tồn tại về mặt hình thức. Muốn làm được điều này thì nội dung của bản triết lý, trong phần mục tiêu, các giá trị và phương thức hoạt động của nó, phải bảo đảm được lợi ích của tầng lớp người lao động, chứ không chỉ lợi ích của tầng lớp quản lý và các nhà đầu tư; nó phải khẳng định được rằng các lợi ích mà nhân viên thu được sẽ tỷ lệ thuận với sự đóng góp của họ và nhờ vậy, công ty sẽ có một tương lai lâu dài, tươi sáng.

Tính đồng thuận của đội ngũ cán bộ, công nhân viên đối với sự ra đời và nội dung của triết lý doanh nghiệp sẽ cao hơn nếu mọi người có quyền thảo luận, tham gia vào việc xây dựng văn bản này. Nói khác đi, quá trình hoàn thiện văn bản triết lý doanh nghiệp phải diễn ra công khai, dân chủ mở rộng. Yêu cầu này có liên quan tới điều kiện 3 đã nói trên: muốn có sự đồng thuận của nhân viên đối với triết lý thì những tác giả đầu tiên của nó - bộ phận lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp - phải có đủ uy tín và chiếm được lòng tin, tình cảm quý trọng của những người còn lại trong công ty. Nói cách khác, doanh nghiệp cần có một môi trường bên trong lành mạnh và nền văn hoá doanh nghiệp tốt đẹp.

2.2 TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP ĐƯỢC HÌNH THÀNH TỪ KINH NGHIỆM KINH DOANH CỦA NGƯỜI SÁNG LẬP VÀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Đây là triết lý kinh doanh do những người sáng lập (hoặc lãnh đạo) doanh nghiệp sau một thời gian dài làm kinh doanh và quản lý đã từ kinh nghiệm, từ thực tiễn thành công nhất định của doanh nghiệp đã rút ra triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp. Họ đã kiểm nghiệm rồi đi đến một sự tin tưởng rằng doanh nghiệp của họ cần có một cương lĩnh, một cách thức kinh doanh riêng và việc truyền bá, phát triển cương lĩnh, cách thức này là yếu tố rất quan trọng để tiếp tục thành công; cần phải có một triết học quản lý

được thể hiện bằng văn bản, gửi đến tất cả các nhân viên như một văn bản đạo lý giáo dục cho tất cả cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

Công ty Hewlett – Packard (HP) là một thí dụ điển hình cho trường hợp này.⁽⁴⁾

Công ty này do 2 kỹ sư trẻ là Bill Hewlett và Dave Packard sáng lập vào năm 1937. Khởi đầu họ sản xuất máy hiện sóng điện tử ngay trong gara của họ với số vốn vài nghìn USD. Chẳng bao lâu công ty đã trở thành doanh nghiệp nhỏ chuyên sản xuất các công cụ điện tử và thu hút nhiều người làm thuê. HP không ngừng lớn lên và số công nhân của nó ngày càng đông hơn. Khi doanh nghiệp mới chỉ có 200 người làm thì hai ông chủ đồng thời là nhà quản lý, lãnh đạo có thể biết tên mỗi người, có thể chuyện gẫu với công nhân và đưa ra những lời khuyên nhủ nhất quán về những thái độ cần có và những hành động cần làm. Nhưng khi công ty lớn hơn nữa, họ không thể truyền đạt một cách trực tiếp từng việc làm, thái độ và tư tưởng đối với nhân viên. Vì vậy, họ quyết định ghi thành văn bản những nguyên tắc chỉ đạo mà họ cho là đem lại thành công cho công ty. Tư tưởng triết học của HP được hình thành từ thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp, khi họ ở vị trí lãnh đạo và quản lý công ty. Quá trình này đòi hỏi một thời gian, từ khi HP bắt đầu hình thành một số tư tưởng về kinh doanh đến khi phát triển các ý tưởng này và diễn đạt bằng giấy trắng mực đen. Đối với HP, quá trình này mất khoảng 20 năm, mãi đến năm 1957 văn bản triết lý của công ty mới gửi đến được tất cả các nhân viên và sau đó nó còn được tiếp tục tu chỉnh thêm.

Thí dụ thứ hai về triết lý kinh doanh của doanh nghiệp do người sáng lập của nó tạo ra là công ty Matsushita – một công ty hàng đầu của Nhật Bản và thế giới hiện nay.⁽⁵⁾

Công ty rất thành đạt này được mang tên người chủ sáng lập ra nó - ông Konosuke Matsushita (1894 - 1989). Xuất thân từ một gia đình rất nghèo, bố mẹ xoay xở mọi cách vẫn không kiếm đủ sống, 6/8 người con bị chết vì nghèo đói, học đến lớp 3 ông phải bỏ dở để học việc tại một lò rèn, hàng ngày chỉ được 2 bữa cơm thay cho tiền công. Được 3 tháng chủ lò rèn quay sang nghề khác, ông phải đến phụ việc tại một hiệu buôn xe đạp và phải làm đủ mọi việc, bao gồm lau sàn nhà, thu xếp đồ đạc. Năm 1910, sau nhiều lần bị từ chối, ông được học việc tại công ty đèn điện Osaka cho đến năm 1917. Và ông bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của

⁽⁴⁾ Công ty lớn của Mỹ, kinh doanh chủ yếu về hàng điện tử, tin học, thiết bị đo lường, y tế. Trong bảng xếp hạng "100 công ty lớn nhất thế giới năm 1996" của hãng Morgan Stanley Capital International Perspective, HP xếp thứ 28, với giá trị thị trường là 44,871 tỷ USD, doanh số năm 1995 đạt 31,519 tỷ USD và lợi nhuận là 2,433 tỷ USD. Còn theo xếp hạng của tờ Business Week, HP xếp thứ 23 với giá trị 54,3 tỷ USD (T.G).

Theo nghiên cứu của hãng Morgan Stanley Capital International Perspective trong danh sách "100 công ty lớn nhất thế giới năm 1996", Matsushita Electric Industrial xếp vị trí 43 với giá trị thị trường là 36,672 tỷ USD, doanh số 1995 là 67,356 tỷ USD và lợi nhuận 877 triệu USD (T.G).

⁽⁵⁾ Theo nghiên cứu của hãng Morgan Stanley Capital International Perspective trong danh sách "100 công ty lớn nhất thế giới năm 1996", Matsushita Electric Industrial xếp vị trí 43 với giá trị thị trường là 36,672 tỷ USD, doanh số 1995 là 67,356 tỷ USD và lợi nhuận 877 triệu USD (T.G).

mình bằng việc sản xuất ra những chiếc đèn điện tại căn nhà nhỏ xíu của vợ chồng ông ở ngoại ô Ôsaka vào năm 1917 (23 tuổi). Khởi đầu sự nghiệp kinh doanh của ông thật gian lao, vất vả. Ông đã làm việc cật lực bất chấp cả thể trạng yếu của mình và phải mang cả áo kimono của vợ bán để lấy tiền chế thử sản phẩm mới. Ông tìm tòi sáng chế ổ cắm điện hai pha, cũng nhiều lần gặp thất bại mới thành công, rồi đến lò sấy điện, bàn là, đèn xe đạp... rồi lập xưởng sản xuất, lập công ty Matsushita Electric cho đến tập đoàn như ngày nay. Hiện nay, sản phẩm của Matsushita như dòng nước chảy đến tận hang cùng ngõ hẻm của thế giới. Các nhãn hiệu của hãng như National, Panasonic... đang áp đảo thị trường đồ điện thông dụng từ quạt điện, tủ lạnh, máy điều hoà không khí đến những hàng hoá đòi hỏi kỹ thuật cao như camera, máy nghe nhạc lade, các thiết bị máy tính...

Trong quá trình lãnh đạo công ty Matsushita luôn trăn trở với việc tìm ra sứ mệnh - mục đích kinh doanh của mình và của công ty là gì? Dịp may đã đến với ông vào năm 1932, khi ông đến thăm nơi sản xuất của một tôn giáo. Ông rất ngạc nhiên và cảm kích khi những người thợ ở đây làm việc rất nghiêm túc, khác hẳn không khí trong các xưởng ngoài phố. Trên đường về nhà Matsushita băn khoăn với câu hỏi *"tại sao tôn giáo lại phồn vinh, mà nhiều ngành sản xuất lại phá sản, mặc dù những sản phẩm họ làm ra đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của con người?"* Phải chăng sự khác nhau ở chỗ, tôn giáo đứng trên niềm tin và bằng mọi cách cố gắng cứu vớt mọi người, còn chúng ta thường kinh doanh vì chính mình? *"Tuy nhiên, nghĩ cho cùng, công việc sản xuất của chúng ta quyết không phải là chỉ làm vì mình, mà là để thoả mãn nhu cầu vật chất cho nhiều người trong xã hội, giúp ích cho mọi người"*. Đó là một sứ mệnh cao cả.

Đối với công ty điện khí Matsushita, nếu đẩy mạnh sản xuất mạnh mẽ và có hiệu quả cao thì sẽ góp phần vào việc trừ bỏ được chữ "nghèo" mà đi liền với nó là chữ "khổ", sẽ có thể giúp ích cho mọi người dân Nhật Bản yên tâm vui sống và làm việc. Đó chính là sứ mệnh của công ty. Phát hiện ra điều này, ông *"cảm thấy tâm trí rất trong sáng, sáng khoái và tâm hồn rộng lớn hẳn ra"*. Matsushita quyết định phải nói cho toàn thể nhân viên của công ty biết việc này để cùng nhau tiến bước mạnh mẽ hoàn thành sứ mệnh. Ngày 5/5/1932, ông đã tập hợp toàn thể nhân viên để nói về triết lý của công ty điện khí Matsushita. Và đó cũng là *"ngày kỷ niệm sáng nghiệp lần thứ nhất"* của ông và công ty.

Như vậy, phải trải qua 15 năm kinh doanh và lãnh đạo công ty, Matsushita mới tìm ra được sứ mệnh nghề nghiệp của mình. Đây là phần nội dung cơ bản trong triết lý của tập đoàn Matsushita sau này, nó được thể hiện trong Bộ luật đạo lý và bài Chính ca của hãng. Khi doanh nghiệp của ông đã phát triển lớn mạnh thì những triết lý của ông mới thể hiện thành văn bản để chỉ đạo, giáo dục mọi cán bộ, nhân viên của tập đoàn. Có thể nói, bộ triết lý kinh doanh của ông là điển

hình nhất cho nội dung triết lý kinh doanh. Ông đã tạo ra một sản nghiệp lớn đồng thời với triết lý và phong cách quản lý kinh doanh xuất sắc.

Thí dụ thứ ba là sự hình thành triết lý của công ty quốc doanh.

Quản lý các công ty thuộc sở hữu nhà nước (quốc doanh) có nhiều sự khác biệt so với quản lý các doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân (dân doanh). Bộ máy lãnh đạo và quản lý của các công ty quốc doanh là do nhà nước phân công, bổ nhiệm và sử dụng chỉ trong một thời gian nhất định, trong khi đó, triết lý của doanh nghiệp lại đòi hỏi một quá trình thai nghén lâu dài và mang nặng dấu ấn cá nhân của người lãnh đạo. Bởi vậy, hầu hết các tổng công ty của ta hiện nay mặc dù đã có lịch sử trên 30 năm nhưng đều không có triết lý riêng của mình. Nhiều doanh nghiệp quốc doanh lớn đã thành đạt nhờ truyền thống quản lý và kinh doanh tốt với hạt nhân là triết lý quản lý của nó. Công ty Trung Ương - *một doanh nghiệp lớn nhất và thành đạt nhất của Đài Loan trong lĩnh vực sản xuất sắt thép - là một thí dụ điển hình.*

Đây là công ty sản xuất thép lớn nhất của Đài Loan được thành lập 2/11/1971, giám đốc Triệu Diệu Đông (sinh năm 1915, người huyện Hoài Âm, tỉnh Giang Tô, tốt nghiệp Đại học Vũ Hán, thạc sĩ Học viện Mỹ, Giám đốc kiêm Tổng kinh lý công ty gang thép Trung Quốc, Bộ trưởng Bộ Kinh tế, uỷ viên Ban chủ nhiệm hội Thiết kế kinh tế, hiện là cố vấn về quốc sách ở phủ tổng thống) được đích thân Tổng thống Tưởng Giới Thạch bổ nhiệm. Ông yêu cầu Tổng thống: "hãy phóng tay cho tôi làm, tôi xin chịu toàn bộ trách nhiệm. Nếu tôi làm trái pháp luật, Tổng thống cứ xử lý theo pháp luật, tôi không dám oán thán gì".

Là công ty rường cột trong công nghiệp sản xuất thép của Đài Loan nên được nhà nước cho hưởng một cơ chế tương đối thoáng và độc lập, cộng với những người lãnh đạo có đủ tài đức, khiến cho công ty phát triển nhanh. Cuối 1982, trước khi Tổng giám đốc Triệu Diệu Đông đi nhận chức Bộ trưởng Bộ Kinh tế, ông dặn lại rằng: " *Phải chỉnh lý các kinh nghiệm quản lý của công ty thành một bộ triết học quản lý để tránh người lãnh đạo mất thì chính sự cũng hết*". Người kế nhiệm ông là Lưu Tăng Thích (Quát) đã hoàn thành nhiệm vụ này vào tháng 2/1983. Tiếp theo các Tổng giám đốc Phó Thử Hàn, Kim Mậu Huy... đã không thay đổi bộ triết lý quản lý của công ty. Tổng giám đốc Triệu Diệu Đông nhấn mạnh: "Phương pháp quản lý có thể học tập ở người khác, triết học quản lý không thể làm như thế được" (nghĩa là phải xuất phát từ thực tế mà đúc rút). Như vậy, các tổng giám đốc của công ty Trung Ương đều nhận thức được tầm quan trọng của bộ triết lý trong công tác quản lý doanh nghiệp. Phải sau 12 năm hoạt động và dưới sự lãnh đạo của hai tổng giám đốc kế tiếp nhau, công ty này mới hoàn thiện được triết lý quản lý của mình.

Ở Việt Nam "triết lý phát triển" của doanh nghiệp Nhà nước Xí nghiệp Thương

mại mặt đất Nội Bài (NIAGS) được Giám đốc Phạm Chí Cường và Ban lãnh đạo NIAGS ấp ủ trong nhiều năm đã được công bố lần đầu vào ngày 1/6/2003 - sau 10 năm thành lập doanh nghiệp.

Tuy vậy, việc tạo lập một văn bản triết lý của doanh nghiệp còn vấp phải một khó khăn khác nữa về mặt triết học và ngôn ngữ: đó phải là sự "tinh luyện tư liệu sống" với khả năng khái quát, trừu tượng cao và được diễn tả một cách hàm súc, cô đọng. Trong thực tế, nhiều người lãnh đạo doanh nghiệp quản lý kinh doanh rất thành công song lại không có khả năng diễn đạt triết lý kinh doanh của họ thành một văn bản; một số công ty chỉ có triết lý kinh doanh tồn tại không chính thức bằng cách truyền miệng. May mắn cho nhân viên của Công ty HP vì có hai người sáng lập và lãnh đạo rất có "năng khiếu về cái trừu tượng và cái phân tích".

Tuy vậy, phải mất 20 năm "thai nghén", vào năm 1957, văn bản triết lý của công ty HP mới được hoàn thành. Matsushita chưa được qua học vấn đại học, nhưng với "tư duy tích cực", ông đã xây dựng được một triết lý kinh doanh xuất sắc. Hơn nữa, ông còn trở thành vị Chủ tịch của phong trào "Hoà bình, hạnh phúc, nhờ thịnh vượng" (PHP) thành lập ở Nhật bản vào năm 1946 với 10 điểm cương lĩnh xây dựng lại đất nước Nhật bị kiệt quệ vì chiến tranh cho tới nay. Ông còn được coi như một triết gia với chủ thuyết "Trí tuệ cộng đồng" và là một nhà chiến lược đầy tài năng với lý tưởng "Cộng đồng thịnh vượng" có ý hướng muốn xoay chuyển, chẳng phải chỉ nhằm vào nước Nhật mà còn dự phóng cho cả xã hội loài người trong đó cố cả vấn đề giải phóng số mệnh phụ nữ và nâng cao tài năng của giới phụ nữ. Ông còn sáng lập một Viện nghiên cứu lớn, nghiên cứu khoa học, giáo dục mang tên ông.

2.3 TRIẾT LÝ DOANH NGHIỆP ĐƯỢC TẠO LẬP THEO KẾ HOẠCH CỦA BAN LÃNH ĐẠO

Cách thứ hai để có một văn bản triết lý doanh nghiệp là thông qua sự thảo luận của ban lãnh đạo và toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Theo cách này, sự nhận thức sớm về vai trò của triết lý doanh nghiệp của ban lãnh đạo và việc chủ động xây dựng nó để phục vụ kinh doanh quan trọng hơn việc tổng kết kinh nghiệm của họ. Kiểu triết lý thứ nhất phổ biến ở Nhật Bản nhưng không thông dụng ở Mỹ. Đối với các doanh nghiệp thành đạt ở Mỹ, trong đó có cả những doanh nghiệp có truyền thống kinh doanh dài lâu song thường có sự thay đổi người trong ban lãnh đạo, thì cách tạo lập bộ triết lý của nó thường thực hiện như là một chương trình - dự án lớn, qua con đường được gọi là "*Vòng chân trời*".

"*Vòng chân trời*" là cách thức tạo ra một văn bản triết lý của doanh nghiệp thông qua những vòng thảo luận từ trên xuống dưới và ngày càng lan rộng, bắt đầu từ ban lãnh đạo cao cấp nhất của hãng. Theo cách này, người ta cử ra một nhóm nhỏ

chuyên trách soạn thảo triết lý. Trước tiên, nhóm chuyên trách phải phỏng vấn tất cả các thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp (ủy viên hội đồng quản trị và các thành viên ban giám đốc) về quan niệm cá nhân của họ đối với triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Sau khi tìm ra các ý kiến cụ thể, nhóm chuyên trách đề nghị ban lãnh đạo doanh nghiệp thảo luận về những điểm căn bản của chiến lược, phương hướng, phong cách và phương thức kinh doanh. Kết quả các buổi thảo luận này phải thông qua được một văn bản sơ thảo về triết lý của doanh nghiệp.

Bước hai, văn bản sơ thảo triết lý của doanh nghiệp được đưa xuống thảo luận tại các cơ sở, nhằm thu hút càng nhiều càng tốt các ý kiến đóng góp của mọi thành viên. Các ý kiến cá nhân và tập thể lao động được làm thành văn bản và gửi lên lãnh đạo doanh nghiệp.

Bước ba, từ ý kiến của cả ban lãnh đạo và người lao động, nhóm soạn thảo phải phân tích, tổng kết và trình lên cấp có thẩm quyền quyết định một văn bản hoàn chỉnh hơn. Văn bản này phải được ban lãnh đạo cao cấp thảo luận thêm, bổ sung và hoàn thiện trước khi phê chuẩn. Nếu họ chưa thực sự yên tâm với chất lượng của nó thì sẽ tiếp tục tham khảo ý kiến của cấp dưới, của các chuyên gia hoặc buộc nhóm soạn thảo thực hiện công việc lại từ đầu quy trình trên.

Cách này khá giống với quy trình ra quyết định tập thể (Ringi - nhất trí) ở các công ty lớn của Nhật Bản. Bằng cách này doanh nghiệp cũng cần một thời gian đủ dài tùy vào khả năng và mức độ lớn của nó, để tạo ra một triết lý kinh doanh chung.

3. PHÁT HUY TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

3.1 TRIẾT LÝ KINH DOANH VIỆT NAM QUA CÁC THỜI KỲ LỊCH SỬ

3.1.1 Hoàn cảnh kinh tế - xã hội của sự hình thành, phát triển triết lý kinh doanh ở nước ta.

Khí hậu nhiệt đới gió mùa, đất đai khá phì nhiêu là môi trường tự nhiên thuận lợi cho kinh tế nông nghiệp trồng trọt, đặc biệt là trồng lúa nước, góp phần hình thành một nền văn hoá gốc nông nghiệp trồng trọt (Việt Nam có nền văn minh nông nghiệp trồng lúa nước rất sớm, cách ngày nay chừng 5000 - 6000 năm). Ngoài ra, nước ta còn có nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú, động thực vật nhiều chủng loại. Nền kinh tế trồng lúa nước đòi hỏi rất cao vai trò của gia đình nhưng đồng thời chế độ gia đình trong khuôn hẹp một đơn vị kinh tế khép kín, cơ bản của xã hội. Điều kiện kinh tế này đòi hỏi cao sự tôn trọng và lưu giữ, truyền bá kinh nghiệm. *Những kinh*

nghiệm sản xuất, các triết lý về hoạt động kinh tế có nguồn gốc trực tiếp từ, đây. Địa hình nước ta có nhiều thuận lợi cho việc giao thông, vận chuyển hàng hoá bằng đường thuỷ, có nhiều cửa sông có thể xây dựng hải cảng đón tàu từ biển vào sâu trong đất liền, ven biển có nhiều cảng nước sâu cho tàu có tải trọng lớn cập bến. Người Việt Nam là cư dân sông nước, giỏi dùng thuyền làm phương tiện vận tải và làm nơi ăn chốn ở. Truyền thống quen sông nước và thạo nghề sông nước tạo cho người Việt Nam có khả năng đối phó linh hoạt với mọi tình thế, có lối ứng xử mềm dẻo, cởi mở, dễ hội nhập. Đất nước Việt Nam nằm ở khu vực tiếp xúc giữa nhiều nền văn hoá và có một vị trí chiến lược cực kỳ quan trọng, là ngã tư đường của các nền văn minh (tuyến đường Bắc - Nam, Đông - Tây và ngược lại). Vị trí này tạo điều kiện thuận lợi cho dân tộc Việt Nam tiếp xúc, giao lưu với nhiều nền văn hoá trong khu vực và thế giới (đó là văn minh Trung Hoa với Khổng giáo, văn minh Ấn Độ với Phật giáo...). Mặt khác, khó khăn và thử thách lớn đối với dân tộc ta là luôn phải đối phó, đương đầu với nhiều kẻ thù ngoại xâm lớn. Mặt trái của môi trường tự nhiên là có nhiều thiên tai và biến động thất thường của khí hậu, thích nghi với điều kiện tự nhiên này là một tâm lý và lối sống truyền thống thích ổn định, cầu an và trọng tĩnh.

Sinh sống trong một điều kiện tự nhiên khá thuận lợi, với rất nhiều đức tính tốt như linh hoạt, cần cù, hiếu học, có tài bắt chước, có sức bền bỉ, giản dị, cởi mở, dễ thích nghi, ứng xử mềm dẻo..., người Việt Nam có đủ khả năng để trở thành một dân tộc làm thương mại, kinh doanh giỏi. Nhưng thực tế, Việt Nam lại là nước có nền thương nghiệp kém phát triển nhất so với các nước Nho giáo đương thời. Điều đó chủ yếu là do nguyên nhân xã hội, do điều kiện xã hội. Những điều kiện xã hội chính là những nguyên nhân cơ bản của một nền kinh tế chậm phát triển, tính chất kinh doanh yếu ớt.

Có thể khái quát 4 nguyên nhân cơ bản sau:

Một là, quan hệ sản xuất phân tán và lạc hậu. Nền nông nghiệp nước ta trong các xã hội truyền thống có quy mô nhỏ và trình độ sản xuất thủ công (sản xuất nhỏ và lạc hậu); quan hệ sản xuất cơ bản trong lĩnh vực nông nghiệp vẫn là kinh tế hộ gia đình với quy mô đã được tổng kết trong câu ca dao cổ "chồng cày, vợ cấy, con trâu đi bừa". Sản xuất nhỏ trong các xã hội truyền thống là kiểu sản xuất tự sản, tự tiêu, tự cung tự cấp - một nền kinh tế hiện vật có mức phát triển thấp hơn rất nhiều so với nền kinh tế thị trường. Biểu hiện của kiểu sản xuất này là những người nông dân sống trong các làng xóm luôn coi nghề nông là gốc, khi cần mua sắm thứ gì cho gia đình thì mang các sản phẩm nông nghiệp của họ tới chợ quê (chợ làng hay liên làng) bán lấy tiền mua hoặc bằng cách thức dùng hàng đổi hàng. Trong một nền kinh tế như vậy thì tính chất kinh doanh của nó rất mờ nhạt, nếu không muốn

nói là chỉ có các quan hệ kinh tế mà không có các quan hệ kinh doanh.

Hai là, kết cấu làng xã và tâm lý tiểu nông. Làng xã Việt là một kết cấu xã hội hết sức bền vững vốn là các công xã nông thôn xuất hiện từ thời dựng nước, vào khoảng thiên niên kỷ I trước Công nguyên, của những người nông dân có quan hệ huyết thống (gia tộc) và quan hệ láng giềng trong cùng một địa vực cư trú. Trải qua bao thăng trầm của lịch sử, ở Việt Nam nước đã nhiều lần bị mất nhưng làng chưa bao giờ bị mất. Làng xã là nơi làm ra hạt gạo bát cơm cho cả nước, là nơi bảo tồn các giá trị quốc văn, quốc hồn của dân tộc, đặc biệt là nơi sản sinh và lưu giữ cái căn tính nông dân và tâm thức làng quê của người Việt. Trong mỗi kết cấu làng xã đều có 2 đặc tính quản lý trái ngược nhau cùng tồn tại: tính cộng đồng trong mối quan hệ giữa các thành viên của làng và tính tự trị trong mối quan hệ giữa làng với nước. Tính cộng đồng là sự liên kết các thành viên trong làng lại với nhau, mỗi người đều hướng tới những người khác. Biểu tượng truyền thống của tính cộng đồng là sân đình - bến nước - cây đa. Đình là trung tâm hành chính, trung tâm văn hoá, còn là trung tâm về mặt tôn giáo (nơi thờ Thành hoàng làng), cả trung tâm về mặt tình cảm ("qua đình ngả nón trông đình..."). Tính tự trị là làng nào biết làng ấy, mỗi làng là một "vương quốc" nhỏ khép kín với "luật pháp" riêng. Đó chính là *hương ước* - là một hệ thống luật tục tồn tại song song và không mâu thuẫn với luật pháp nhà nước nhưng tính hiệu lực của nó với các thành viên của làng có phần mạnh hơn. Điều đó tạo nên truyền thống phép vua thua lệ làng. Biểu tượng truyền thống của tính tự trị là lũy tre (thành lũy kiên cố bất khả xâm phạm).

Bắt nguồn từ hai đặc trưng trái ngược nhau này tạo nên tính chất nước đôi trong tính cách của dân tộc Việt:

- Vừa có tinh thần đoàn kết tương trợ lại vừa có óc tư hữu, ích kỷ và thói cào bằng
- Vừa có tính tập thể hoà đồng lại vừa có óc bè phái địa phương
- Vừa có nếp sống dân chủ, bình đẳng lại vừa có óc gia trưởng tôn ti
- Vừa có tinh thần tự lập lại vừa xem nhẹ vai trò cá nhân
- Vừa có tính cần cù và nếp sống tự cấp, tự túc lại vừa có thói quen dựa dẫm, ỷ lại...

Sự cố gắng gìn giữ tính thống nhất của cộng đồng, của tập thể đối lập với tính chất riêng lẻ của cá nhân do đó triệt tiêu sức mạnh, sự độc lập của các cá thể không có khả năng giải phóng cá nhân, *các yếu tố kinh doanh tiềm ẩn không phát triển được*. Kết cấu xã hội hết sức bền vững của làng xã Việt Nam dẫn đến tình trạng là trong văn hoá kinh tế, kinh doanh của Việt

Nam thì sức mạnh của cái truyền thống (văn hoá nông thôn) vẫn thường ở thể lẫn át cái hiện đại (văn hoá đô thị, thị trường). *Kết cấu ấy cũng dẫn đến tâm lý ăn xổi ở thì, không có thói quen nhìn xa, tâm lý bình quân cào bằng, ít chú ý đến hạch toán kinh tế. Thói quen sống tản mạn, tác phong tùy tiện, kỷ luật thiếu chặt chẽ, trọng tục lệ hơn luật pháp. Những thói quen, tập quán, tâm lý của người nông dân làng quê - với tất cả mặt tích cực và tiêu cực của nó - vẫn tiếp tục ngấm sâu, chi phối tâm thức và hành động của một phần lớn số thương nhân, doanh nhân nước ta hiện nay.*

Ba là, hoàn cảnh chiến tranh xảy ra thường xuyên và kéo dài. Điều này dẫn đến thực tế là văn hoá chiến đấu có sự phát triển rực rỡ hơn nhiều so với văn hoá kinh tế, kinh doanh. Đồng thời, lối nghĩ, lối làm của những người đã tham gia chiến đấu nay chuyển sang làm kinh tế cũng đang tác động mạnh mẽ đến văn hoá kinh tế, kinh doanh.

Bốn là, ảnh hưởng của các nền văn hoá bên ngoài. Tư tưởng coi thường các hoạt động kinh tế, kinh doanh, khinh miệt các thương gia và các hoạt động quá thiên về vật chất của Nho giáo (Mạnh Tử với "vi nhân bất phú, vi phú bất nhân") là cơ sở lý luận cho giới cầm quyền thời Lê Trịnh Nguyễn thi hành các chính sách chống kinh doanh "trọng nông ức thương" và "bế quan toả cảng" khiến nền kinh tế ngưng trệ với cơ chế "tự sản tự tiêu" khép kín. Phật giáo vốn không phải là một tôn giáo cổ vũ cho tinh thần kinh doanh nhưng lại có những giáo quy đề cao việc kinh doanh hợp đạo lý, nên có ảnh hưởng nhất định đến ý thức của tầng lớp doanh nhân nước ta. Có thể truyền thống doanh nhân tham gia vào công tác từ thiện xã hội ở nước ta có nguồn gốc văn hoá một phần là do sự khuyến đạo của Phật giáo. Đạo Lão với tư tưởng "vô vi" có xu hướng xuất thế nên không coi trọng, không khuyến khích các hoạt động kinh tế. Tuy vậy, vẫn có một số nhà quản trị kinh doanh hiện nay coi "vô vi" như là một nghệ thuật quản lý đặc sắc của phương Đông.

3.1.2 Triết lý kinh doanh trong xã hội truyền thống (từ thời kỳ dựng nước đến khi bị Pháp xâm lược).

- Trong văn hoá học thuật bác học.

Di sản sách Hán Nôm của nước ta hiện còn lưu giữ được khá đồ sộ, gồm 5038 quyển, trong đó sách Ngũ văn nhiều nhất, tới 2536 quyển. Rõ ràng dân tộc Việt Nam có truyền thống trọng văn hơn hẳn trọng võ sách quân sự ít nhất, chỉ có 23 quyển. Sách viết về kinh tế với số lượng 90 quyển, xếp thứ 9/10 loại sách, trong đó không có cuốn nào nói về thương nghiệp (mà chủ yếu về ruộng đất, địa bạ, thủ công nghiệp). Quan niệm "*trọng nông ức thương*" của Nho giáo là một nguyên nhân cơ bản khiến cho các kinh nghiệm

làm thương mại và kinh doanh của người Việt không được quan tâm đúng mức và không thể khái quát hóa thành các hệ thống lý luận.

- Trong văn hoá dân gian

Biểu hiện của các triết lý kinh tế kinh doanh trong văn hóa dân gian Việt Nam, chủ yếu ở hai loại hình là thành ngữ, tục ngữ và hương ước của các làng xã.

Triết lý kinh doanh trong thành ngữ, tục ngữ chưa mang đầy đủ các nội dung của triết lý kinh doanh mà chỉ dừng ở những tư tưởng về kinh doanh, những tư tưởng này cũng thể hiện phần nào triết lý của dân tộc Việt về kinh doanh. Chẳng hạn như quan niệm về tính cộng đồng trong kinh doanh (*buôn có bạn bán có phường*), nhận thức được vai trò của đồng tiền, của vốn trong kinh doanh (*buôn tài không bằng dài vốn*), xác định thị trường, nhu cầu thị trường, thời điểm để kinh doanh có lợi, cách chọn hàng để mua, cách bán hàng (*được mùa buôn vải vóc, mất mùa buôn thóc gạo; có tiền buôn Đông (phố Hiến - sông Hồng), không tiền buôn Thái (Thái Nguyên); giàu thì buôn vải tháng bảy, khó khăn giải vải Hồ La tháng mười; mua cua xem càng, mua cá xem mang...*), ý thức về tính nhân bản trong hoạt động kinh doanh (*tiền tài như phấn thổ, nhân nghĩa tựa thiên kim*). Khi bàn về kinh doanh, cha ông ta có rất ít những tư tưởng làm ăn lớn và tầm nhìn xa trông rộng, chủ yếu vẫn là chuyện kiếm ăn độ nhật với quy mô nhỏ bé (*buôn chín bán mười, buôn thúng bán bưng, buôn chiếu hôm, bán sớm mai*).

Hương ước là một văn bản quy định về tổ chức và quản lý làng xã - một tổ chức kinh tế - xã hội vi mô rất bền vững ở nước ta. Hương ước chứa đựng những triết lý nhất định về quản lý cộng đồng của người Việt Nam. Vai trò và chức năng của hương ước có một số điểm tương đồng với triết lý của doanh nghiệp hiện nay (*hương ước là phương tiện quản lý làng xã nông thôn là hệ thống chuẩn mực khuyến khích các hành vi có đạo đức và định hướng xây dựng nếp sống văn hóa ở nông thôn*). Vì vậy, việc nghiên cứu hương ước sẽ cho chúng ta những tham khảo và gợi ý có giá trị để xây dựng các văn bản triết lý doanh nghiệp của Việt Nam.

3.1.3 Triết lý kinh doanh trong xã hội thực dân phong kiến.

Thời kỳ này tầng lớp doanh nhân phân hoá thành 2 bộ phận: Bộ phận tư sản mại bản và bộ phận tư sản dân tộc. Bộ phận tư sản mại bản với triết lý kinh doanh là chủ nghĩa duy tiền, duy lợi nhuận. Bộ phận này làm giàu bất chấp đạo lý và lợi ích dân tộc, "ôm chân", cấu kết chặt chẽ với giới cầm quyền thực dân để nhận được những hợp đồng béo bở có tính đặc quyền, đặc lợi. Bộ phận tư sản dân tộc gồm những nhà tư bản kinh doanh có tinh thần yêu nước, tự tôn và tự cường dân tộc. Mặc dù bị chính quyền thực dân chèn ép, kìm hãm nên không có được lợi thế cạnh

tranh như các tư sản mại bản và tư sản nước ngoài nhưng họ vẫn nuôi chí làm giàu và biết phát huy tinh thần dân tộc, tình nghĩa đồng bào. Chẳng hạn như nhà tư bản *Bạch Thái Bưởi* với triết lý tiếp thị: "Người Việt Nam đi tàu thủy Việt Nam"; nhà kinh doanh nổi tiếng *Trịnh Văn Bô* với triết lý kinh doanh: "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". Đó là những triết lý kinh doanh cao đẹp, đậm đà bản sắc văn hóa Việt Nam.

3.1.4 Triết lý kinh doanh từ cách mạng tháng Tám năm 1945 đến nay

3.1.4.1 Thời kỳ kháng chiến chống Pháp (1945-1954)

Thời kỳ này việc phát triển kinh tế, kinh doanh của đất nước ta chủ yếu nhằm phục vụ cho nhiệm vụ trung tâm là đánh đuổi quân xâm lược Pháp nên thời kỳ này không có triết lý về quản lý kinh doanh tiêu biểu.

3.1.4.2 Triết lý kinh doanh thời kỳ kháng chiến chống Mỹ và theo cơ chế quan liêu bao cấp

Thời kỳ áp dụng nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp là thời kỳ có khoảng trống lớn về kinh doanh. Truyền thống kinh doanh vốn không phải là điểm mạnh, lại bị mai một trong thời kỳ mà thị trường và kinh doanh bị xóa bỏ, kỳ thị. Đây là thời kỳ sản xuất mà không kinh doanh, hoạt động kinh tế mà không coi trọng hiệu quả, làm giàu bị lên án.

Cơ chế bao cấp không tạo ra được môi trường kinh doanh đúng nghĩa và đầy đủ. Trong cơ chế đó, pháp luật (nhà nước) không thừa nhận tự do kinh doanh, không thừa nhận sự làm giàu chính đáng, quan niệm tự do cạnh tranh và kinh doanh chỉ là sản phẩm riêng của chủ nghĩa tư bản (thiếu điều kiện thứ nhất của sự hình thành triết lý kinh doanh). Cơ chế bao cấp đã làm sai lệch các hoạt động kinh doanh ở chỗ: do bao cấp tràn lan nên hiệu quả và mục tiêu lợi nhuận không được coi trọng, quy luật giá trị, cung cầu, cạnh tranh không được thừa nhận và bị cấm đoán. Do phụ thuộc vào chỉ tiêu pháp lệnh nên các đơn vị không có quyền lựa chọn phương án kinh doanh. Người sản xuất không có quyền định giá và phân phối, lợi ích cá nhân không được nhìn nhận đúng. Cơ chế bao cấp đã kìm hãm năng lực kinh doanh của người dân, bất lực hoá và hạn chế sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý: những tiềm năng về vốn, những ngành nghề truyền thống không được khai thác, những người dũng cảm xé rào, làm chui thì rơi vào những bi kịch do "vượt trước thời đại". Sử dụng cán bộ chủ yếu nhấn mạnh phẩm chất chính trị, cán bộ thừa hành thụ động.

Đây là thời kỳ sản xuất mà không kinh doanh, hoạt động kinh tế mà

không trọng hiệu quả, làm giàu bị lên án, vì thế các triết lý tích cực về kinh doanh không có điều kiện tồn tại và phát huy tác dụng, trái lại cơ chế quan liêu bao cấp là cơ sở hình thành các triết lý tiêu cực, phản kinh doanh và các hiện tượng tiêu cực ("của công là của chùa", "cứ làm đã có Nhà nước chịu").

3.1.4.3 Triết lý kinh doanh thời kỳ đổi mới (từ 1986 đến nay)

Nghị quyết đại hội Đảng cộng sản Việt Nam lần thứ VI (12/1986) đã khẳng định phải xóa bỏ cơ chế quan liêu bao cấp và chuyển sang nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Những năm tiếp sau, tư tưởng này được cụ thể hoá bằng nhiều chính sách và văn bản pháp luật. Cơ chế thị trường đang từng bước được hoàn thiện để tạo ra những cơ hội bình đẳng trong kinh doanh cho tất cả mọi thành phần kinh tế, cho mọi người đều có thể có điều kiện làm giàu cho bản thân và xã hội. Những năm gần đây, các doanh nghiệp Việt Nam đã có cố gắng nhất định trong việc xây dựng triết lý để định hướng cho hoạt động kinh doanh của mình (điển hình là cà phê Trung Nguyên và Viettel). *Tuy nhiên, nhìn chung triết lý quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn là hiện tượng mới mẻ, chưa có sự thống nhất trong nhìn nhận và đánh giá.*

Triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước: Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng làm ăn còn kém hiệu quả là đại đa số các doanh nghiệp nhà nước hiện nay chưa có triết lý kinh doanh bền vững được trình bày rõ ràng với đầy đủ chức năng, giá trị của nó. Nhà nước chưa đặt vấn đề cần xây dựng một triết lý kinh doanh chung cũng như các triết lý kinh doanh phù hợp với đặc thù mỗi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp vẫn chủ yếu nhấn mạnh vào các yếu tố lượng của kinh doanh thể hiện trong các chỉ tiêu cụ thể như doanh số, lợi nhuận, nộp ngân sách, thuế... mà chưa chú ý tới các hệ giá trị của doanh nghiệp, điều đó cũng chứng tỏ chưa thực sự chú trọng đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Mặt khác, các điều kiện như thực tiễn kinh doanh và sự kế thừa về lý tưởng, kinh nghiệm và triết lý ở các doanh nghiệp nhà nước của ta còn yếu ớt, thời hạn, quyền hạn, chức năng của người lãnh đạo doanh nghiệp nhà nước chưa rõ ràng và ổn định.

Triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài: Đây là khu vực kinh tế phát huy vai trò của triết lý kinh doanh tốt nhất ở nước ta hiện nay. Hầu hết các công ty nước ngoài đều mang vào Việt Nam và sử dụng triết lý kinh doanh của họ như một công cụ quản lý chiến lược, như là hạt nhân của văn hoá doanh nghiệp và là phương tiện giáo dục tất cả các thành viên trong công ty. Họ coi triết lý kinh doanh như một yếu tố trong sức mạnh quản lý của mình. Chẳng hạn như Castrol Việt Nam áp dụng triết lý "tạo ra một nhu cầu tiêu dùng thực sự và đáp ứng các nhu cầu đó với mức cao nhất". Bắt đầu vào kinh doanh ở Việt Nam tháng 1/1992 do SaigonPetro góp vốn 40% và Castrol Limited 60%, những ngày mới thành lập công ty chỉ có 5 người trong đó 3 người nước

ngoài, đến 4/1998 lên 165 người, chỉ còn 1 người nước ngoài và đã nâng tổng vốn đầu tư lên 12 triệu USD gấp hơn 2 lần so với vốn đầu tư ban đầu.

Triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp tư nhân, các công ty trách nhiệm hữu hạn và các công ty cổ phần: Các doanh nghiệp tư nhân có điều kiện thuận lợi hơn các doanh nghiệp nhà nước trong việc phát huy tác dụng của triết lý kinh doanh. Do không phải chịu sự cai quản và sức ép của nhiều cấp trên, những người lãnh đạo doanh nghiệp tư nhân dễ dàng hơn so với đồng nghiệp của họ trong các doanh nghiệp nhà nước trong việc tổng kết kinh nghiệm kinh doanh đúc rút thành triết lý và truyền bá, giáo dục cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp (như "*chữ tín là vàng*" của doanh nghiệp vàng Bảo Tín)... Song nhìn chung, triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp này mới chủ yếu dừng ở câu khẩu hiệu hoặc những câu quảng cáo chứ chưa mang đầy đủ các nội dung của một bản triết lý kinh doanh. Một trong những lý do là họ rất thiếu kiến thức, chỉ có 11% là có kiến thức cơ bản về kinh doanh.

Song với triết lý "*Tiền là Tiên là Phật*", một số doanh nghiệp tư nhân bị chi phối bởi lối làm ăn "đánh quả", "mì ăn liền", gian lận, những khía cạnh đạo đức trong kinh doanh chưa được coi trọng đúng mức. Những triết lý vị kỷ, tư lợi đó không thể phát huy được tinh thần đoàn kết, cộng đồng cùng thúc đẩy doanh nghiệp tiến lên vì các mục tiêu chung.

Nhìn chung, nước ta còn thiếu vắng những nhà kinh doanh thành đạt nhờ kết hợp công nghệ kinh doanh với lý tưởng cao cả. Với thực trạng và trình độ phát triển như hiện nay, chúng ta còn rất yếu kém so với trình độ và khả năng chung của các doanh nghiệp trong khu vực và trên thế giới. Có nhiều nguyên nhân trong đó có một nguyên nhân cơ bản là chúng ta chưa chú ý đúng mức tới lý tưởng của các cá nhân và tổ chức, chưa có một phong cách kinh doanh phát huy được các giá trị nhân văn của con người Việt Nam trên mặt trận kinh tế. *Vai trò của các triết lý bao hàm được các giá trị chân thiện mỹ còn mờ nhạt trong các hoạt động kinh doanh ở nước ta hiện nay.*

3.2 GIẢI PHÁP PHÁT HUY TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

3.2.1 Điều kiện để triết lý kinh doanh phát huy tác dụng

Như chúng ta đã biết, sự ra đời của triết lý doanh nghiệp, cần có sự hội đủ những nhân tố khách quan và chủ quan; có những triết lý doanh nghiệp tích cực - đối tượng nghiên cứu của chúng ta - có cả những triết lý kinh doanh và triết lý doanh nghiệp tiêu cực cần được phê phán, loại bỏ trong việc xây dựng văn hoá kinh doanh.

Một văn bản triết lý doanh nghiệp (tích cực) khi đã được tạo lập rồi chỉ phát

huy được vai trò của nó khi bộ phận lãnh đạo, quản lý gương mẫu thực thi. Nếu những người lãnh đạo không trung thành với nó, “nói một đằng làm một nẻo”, hoặc chỉ thực hiện nó khi gặp hoàn cảnh thuận lợi, thì triết lý doanh nghiệp đó chỉ tồn tại về mặt hình thức, không có giá trị.

Sự gương mẫu thực hiện và trung thành với triết lý doanh nghiệp của giới lãnh đạo - quản lý, đến lượt nó, lại trở thành điều kiện thiết yếu để lực lượng lao động của doanh nghiệp noi gương, thực thi triết lý một cách tự giác và rộng khắp. Và khi đã hội đủ cả hai điều kiện từ hai lực lượng cơ bản này của nguồn nhân lực thì vai trò của triết lý doanh nghiệp mới thực sự được phát huy. Quá trình này sẽ tiến triển nhanh hơn nếu các nhà lãnh đạo coi trọng *nhiệm vụ truyền bá, giáo dục triết lý doanh nghiệp* cho toàn thể nguồn nhân lực. Thậm chí, một số nội dung của văn bản triết lý doanh nghiệp cần được truyền bá ra ngoài xã hội bằng những cách thức và phương tiện phù hợp như sách, báo, quảng cáo...

Muốn phát huy được vai trò của triết lý doanh nghiệp thì người lãnh đạo doanh nghiệp phải biết được cả mặt mạnh và mặt yếu của nó.

Mặc dù có một tiềm lực và khả năng lớn đối với công tác quản lý doanh nghiệp, nhưng xét toàn diện, triết lý doanh nghiệp chỉ là một yếu tố cơ bản (và cũng là một bộ phận) của hệ thống (nền) văn hoá doanh nghiệp. Tác dụng định hướng, điều tiết hành vi của văn bản triết lý này chỉ là trong phạm vi tổ chức của doanh nghiệp và thuộc về lĩnh vực kinh doanh.

Không có một doanh nghiệp nào thành công trên thương trường chỉ nhờ một bản triết lý tốt. Mối quan hệ giữa triết lý doanh nghiệp với các nguồn lực và phương tiện phát triển khác của doanh nghiệp (vốn, kỹ thuật, công nghệ, nhân lực, sự quản lý...) không phải là sự thay thế, mà là quan hệ tương tác, lồng ghép và linh hoạt. Chẳng hạn, triết lý doanh nghiệp không thể thay cho việc lập các kế hoạch kinh doanh, việc ban hành các chế độ và quy định quản lý, việc triển khai các chiến lược tiếp thị của doanh nghiệp v.v.. nhưng nó có thể làm cho các công tác trên được thực hiện đúng đắn hơn, với tinh thần tự giác và phấn khởi hơn, có văn hoá hơn...

Triết lý doanh nghiệp là yếu tố rất ổn định so với các nguồn lực khác của doanh nghiệp. Nhưng khi môi trường kinh doanh có sự biến đổi sâu sắc thì triết lý doanh nghiệp nói riêng, văn hoá doanh nghiệp nói chung, cũng cần được điều chỉnh cho phù hợp.

3.2.2 Giải pháp phát huy triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ đổi mới

- Tăng cường nghiên cứu, giảng dạy và quảng bá về triết lý kinh doanh

Điều kiện đầu tiên để sử dụng, phát huy được vai trò của triết lý kinh doanh là phải có nhận thức đúng và đầy đủ về nó, bao gồm cả mặt mạnh và mặt yếu, ưu điểm và khuyết điểm.

Ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển, triết lý kinh doanh mà hình thức quan trọng nhất là triết lý doanh nghiệp đã trở thành một công cụ quản lý chiến lược rất quan trọng, là cốt lõi và nền tảng của văn hoá doanh nghiệp. Nhưng ở nước ta hiện nay, triết lý doanh nghiệp vẫn còn là một vấn đề tương đối mới mẻ. Bởi vậy vấn đề nghiên cứu, giảng dạy về triết lý kinh doanh, triết lý doanh nghiệp có một ý nghĩa quan trọng, không thể bỏ qua, đối với nhiệm vụ nâng cao năng lực kinh doanh và sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Công việc nghiên cứu về triết lý kinh doanh cần tiến hành theo ba bước chính:

(1) Tìm hiểu về triết lý kinh doanh của nước ngoài, tập trung vào triết lý kinh doanh của các công ty, tập đoàn xuất sắc của thế giới, từ đó rút ra những kinh nghiệm, bài học thiết thực cho ta.

(2) Nghiên cứu về triết lý kinh doanh truyền thống của dân tộc ta trong lịch sử, tập trung trong kho tàng văn hoá dân gian và câu chuyện lịch sử Việt Nam, để tìm ra những nét bản sắc phong cách kinh doanh truyền thống cần phát huy trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hoá các nền kinh tế hiện nay.

(3) Nghiên cứu về thực trạng của triết lý kinh doanh trong các doanh nghiệp nước ta hiện nay để phê bình mặt tiêu cực, phát huy mặt tích cực của nó, giúp cho doanh nghiệp xây dựng và hoàn thiện triết lý phát triển của mình.

Công việc nghiên cứu triết lý kinh doanh có liên quan chặt chẽ, liên hệ biện chứng với công việc giảng dạy và quảng bá về nó, trước hết là trong các trường, khoa giảng dạy về quản trị kinh doanh, văn hoá kinh doanh... Người học về kinh tế, quản trị kinh doanh cần thấu hiểu và sử dụng được triết lý kinh doanh như một công cụ trong hoạt động và sự nghiệp của mình. Ở phạm vi rộng hơn, xã hội cần có một cách hiểu tích cực và thống nhất về triết lý kinh doanh qua sự thành công, phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá.

Công việc quảng bá về triết lý kinh doanh không chỉ do các nhà nghiên cứu và giảng dạy tiến hành mà cái chính là phải do các doanh nghiệp kiên trì thực hiện. Cách thức quảng bá có thể tiến hành lồng ghép vào các chương trình quảng cáo sản phẩm, xây dựng thương hiệu nhưng chủ yếu phải bằng chính hoạt động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, thông qua sự đóng góp của họ cho xã hội.

- Nhà nước tiếp tục đổi mới, hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường để tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, công bằng, minh bạch

Thể chế kinh tế thị trường ở đây bao gồm hệ thống pháp luật và hệ thống tổ chức, điều hành của nhà nước đối với các doanh nghiệp, doanh nhân. Thể chế kinh tế thị trường sẽ tạo ra một môi trường được ví như là một sân chơi bằng phẳng, nhà nước có vai trò là người trọng tài khách quan, vô tư, khuyến khích các doanh nhân, doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đầu tư và kinh doanh lâu dài, cạnh tranh công bằng; người nào giỏi và tốt sẽ được phần thưởng xứng đáng, người kém hoặc xấu sẽ bị thị trường trừng phạt như thua lỗ, phá sản hoặc bị pháp luật và công luận kết tội.

Hơn 20 năm thực hiện sự nghiệp đổi mới, đặc biệt từ khi Luật Doanh nghiệp có hiệu lực (năm 2000) đến nay, thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa của nước ta đang được hoàn thiện từng bước, từng bước một. Thế nhưng tình trạng các doanh nghiệp nhà nước được hưởng chính sách bảo hộ, ưu đãi của Nhà nước hoạt động kém hiệu quả vẫn diễn ra ở mức độ và phạm vi đáng lo ngại. Hiện tượng tập trung quá nhiều quyền lực, nguồn lực của quốc gia vào các PMU với các "doanh nghiệp sân sau" của nó mà PMU 18 là trường hợp điển hình, không chỉ tạo ra một sân chơi gồ ghề, lồi lõm mà còn triệt tiêu động lực tích cực của nhiều doanh nghiệp. Trong tình hình như vậy, lối làm ăn chụp giật, phi văn hoá sẽ thắng thế lối kinh doanh có văn hoá; nếu xuất hiện các triết lý kinh doanh thì sẽ có tính chất tiêu cực hoặc là kém tác dụng, nặng về hình thức. Môi trường kinh doanh tiêu cực có thể "trói chân, trói tay" những doanh nhân, doanh nghiệp tích cực và làm giảm hiệu lực, thậm chí làm vô hiệu văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh tốt đẹp mà họ theo đuổi.

Muốn văn hoá kinh doanh, mà cốt lõi của nó là triết lý kinh doanh, được sử dụng, phát huy vai trò tích cực của nó thì nhà nước cần tiếp tục đổi mới thể chế, nâng cao năng lực quản lý nền kinh tế thị trường ở nước ta theo các nguyên tắc công bằng, công khai, minh bạch, đáp ứng các thách thức, yêu cầu mới của thời kỳ xây dựng nhà nước pháp quyền của dân, do dân, vì dân, đáp ứng các thách thức yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế. Mặt khác, cộng đồng doanh nhân, doanh nghiệp nước ta cũng cần không ngừng mở rộng tầm nhìn, biết tranh thủ thời cơ, phát huy sức mạnh của văn hoá dân tộc để chủ động đối mặt với các thách thức mới của thị trường trong nước và quốc tế.

- Khuyến khích các doanh nhân, doanh nghiệp chú trọng việc xây dựng triết lý kinh doanh, triết lý doanh nghiệp và kiên trì vận dụng, phát huy nó vào trong hoạt động kinh doanh

Triết lý kinh doanh, như đã nói ở các mục trên, thể hiện lý tưởng, tầm nhìn và phương thức hành động của các chủ thể kinh doanh có văn hoá. Xây dựng một văn bản triết lý kinh doanh của doanh nghiệp phải mất nhiều năm hoạt động và suy nghĩ. Việc áp dụng, phát huy nó vào thực tế hoạt động kinh doanh và sinh hoạt của doanh nghiệp đòi hỏi không chỉ người lãnh đạo mà cả đội ngũ cán bộ, nhân viên của doanh nghiệp phải có niềm tin sâu sắc và có tính kiên trì theo đuổi sự nghiệp chung; tinh thần vượt lên khó khăn, gian khổ... Trong điều kiện thể chế thị trường chưa hoàn thiện, môi trường cạnh tranh chưa công bằng, việc theo đuổi một triết lý kinh doanh có văn hoá có thể tạo ra tình trạng "tróit chân, tróit tay" cho doanh nghiệp, làm giảm sức cạnh tranh trong giai đoạn khởi nghiệp của nó so với các đối thủ kinh doanh phi văn hoá. Song nhìn tổng thể và về lâu dài, triết lý kinh doanh tốt sẽ là cơ sở và động lực để doanh nhân, doanh nghiệp phát triển bền vững, tạo ra nhiều sản phẩm và giá trị cho xã hội.

Muốn phát huy sức mạnh của triết lý kinh doanh trong xã hội nước ta hiện nay cần thực hiện một số biện pháp chính sau đây:

- + Chính phủ khuyến khích, tôn vinh các doanh nhân, doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá, có đóng góp xuất sắc vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, hàng năm nên tổ chức trọng thể các buổi lễ tôn vinh, tặng thưởng thành tích này ở tầm quốc gia vào ngày Doanh nhân Việt Nam (13 tháng 10).
- + Công việc đánh giá, bình chọn chất lượng và năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp cần xem xét về triết lý kinh doanh và văn hoá kinh doanh của nó như một tiêu chí không thể bỏ qua.
- + Doanh nghiệp cần sử dụng triết lý kinh doanh như là một "bệ đỡ tư tưởng" cho văn hoá kinh doanh của nó; lồng ghép nội dung, tinh thần của triết lý kinh doanh vào các sinh hoạt văn hoá, văn nghệ của doanh nghiệp, trong các chương trình, kế hoạch hành động khác của doanh nghiệp như chương trình ISO 9000, chương trình phát triển nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm mới...
- + Lãnh đạo doanh nghiệp phải là người tích cực truyền bá triết lý kinh doanh ở trong và ngoài doanh nghiệp; đội ngũ cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp phải là những người thực sự tôn trọng và gương mẫu thực hiện nó; tuyệt đối tránh tình trạng lam ngược với nói.
- + Giới khoa học cần kết hợp với giới truyền thông tăng cường việc giới thiệu, quảng bá cho những triết lý kinh doanh có giá trị trong thực tiễn phát triển kinh tế của nước ta giai đoạn hiện nay.

CÂU HỎI VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Câu hỏi ôn tập

1. Hãy định nghĩa và phân biệt các khái niệm sau: Triết lý, triết lý kinh doanh, triết lý doanh nghiệp.
2. Có công ty gọi triết lý kinh doanh của nó là triết lý phát triển. Theo bạn nói như vậy có đúng không? Vì sao?
3. Phân tích các nội dung chính và hình thức thể hiện của một văn bản triết lý doanh nghiệp?
4. Vai trò của triết lý doanh nghiệp trong sự phát triển của doanh nghiệp đó?
5. Vì sao nói triết lý doanh nghiệp là trụ cột của văn hoá doanh nghiệp?
7. Hãy bình luận về triết lý của một công ty mà bạn biết?
8. Bình luận về triết lý kinh doanh của dân tộc ta trong một câu tục ngữ hoặc ca dao mà bạn tâm đắc nhất?
9. Bạn có tin rằng Bill Gate sẽ tặng 95% tài sản mà ông kiếm được cho xã hội hay không? Theo bạn, những người như ông ta hoạt động kinh doanh với triết lý gì?
10. Trình bày cách thức và quá trình xây dựng một văn bản triết lý doanh nghiệp? Vì sao ở nước ta hiện nay còn ít công ty quốc doanh có triết lý kinh doanh của mình?
11. Giải pháp nào để phát huy triết lý kinh doanh ở nước ta hiện nay?
12. Theo bạn, việc xây dựng và triển khai triết lý kinh doanh ở nước ta hiện nay có làm giảm nạn tham nhũng, tiêu cực trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh?

Tình huống thảo luận

Hãng hàng không A (BA) đã để lại những ấn tượng không tốt đối với khách hàng trong suốt những năm 1970 và trước đó. Tháng 10 năm 1981, giám đốc điều hành Roy Watt đã đề cập đến vấn đề tài chính với nhân viên của hãng như sau:

"BA đang đối mặt với một sự khủng hoảng tồi tệ nhất trong lịch sử... chúng ta đang thua lỗ ít nhất 100 triệu USD năm nay và dự đoán đến tháng 4 năm sau con số này sẽ lên tới 250 triệu USD. Không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại với một sự thua lỗ lớn như vậy. Nếu chúng ta không có được những hành động kịp thời và kiên quyết, chúng ta sẽ bị phá sản. Chúng ta cần giảm chi phí nhanh...".

BA rơi vào tình trạng kém hiệu quả năm 1979 chủ yếu là do lịch sử và văn hoá của hãng. Tháng 8 năm 1971, hãng Hàng không Anh quốc hình thành do sự sát nhập của hai hãng hàng không quân sự là British European Airways (BEA) và British Overseas Airways Corporation (BOAC). Về thủ tục hành chính, ban quản trị của BA sẽ kiểm soát chính sách của toàn hãng; nhưng thực tế BEA và BOAC lại duy trì hội đồng quản trị, chủ tịch và giám đốc điều hành riêng. Do đó, sự tách biệt rõ ràng bên trong bộ máy quản trị của BA kéo dài suốt những năm 1970 và đến giữa những năm 1980.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, BEA đã tiên phong vào lĩnh vực hàng không dân sự châu Âu. Với vị trí người tiên phong, BEA quan tâm nhiều đến xây dựng cơ sở hạ tầng hơn là quan tâm đến lợi nhuận. Một giám đốc kỳ cựu của BEA đã nói: "Văn hoá của BEA định hướng chủ yếu bởi xây dựng những cái chưa có. Họ đã xây dựng suốt 15 năm, đến tận năm 1960. Họ gần như đơn thương độc mã mở ra vận tải hành khách ở châu Âu sau chiến tranh. Họ muốn tự tạo nên hệ thống và mở ra các sân bay".

BOAC cũng là một trong những người tiên phong khi hãng đưa chiếc máy bay phản lực đầu tiên vào hoạt động năm 1952, chính thức khởi sự dịch vụ khách hàng bằng máy bay phản lực. Tuy nhiên, sự đổi mới đó không phải là không tốn chi phí, và BOAC đã sa vào tình trạng khó khăn về tài chính trong suốt hai thập kỷ sau chiến tranh.

Việc BEA và BOAC tiên phong vào lĩnh vực vận tải hành khách không đem lại thu nhập ròng tăng lên mà làm cho hãng tụt hậu đi. Cả hai hãng hàng không đã từng tham gia vào lĩnh vực quân sự và xem xét lợi nhuận dưới góc độ của một cơ quan chính phủ. Cựu giám đốc nhân sự của BA đã nói về lịch sử phục vụ hàng không dân dụng và quân sự của hãng như sau: "Việc kết hợp của cả hai lĩnh vực này lại với nhau tạo nên một tổ chức mà nó chỉ quan tâm duy nhất một việc là đưa máy bay lên và để nó hạ cánh đúng giờ".

Tối thiểu hoá chi phí cho quốc gia trở thành tiêu chuẩn để BA đánh giá hoạt động của hãng. Một giám đốc của hãng đã phát biểu: "Năng suất không phải là vấn đề lớn. Mọi người đều làm việc với kết quả tốt, nhưng không hiệu quả"

Việc không đạt được tính kinh tế của quy mô và không giữ được những khách hàng truyền thống trong quá trình sát nhập càng làm giảm hiệu quả của BEA và BOAC. Mặc dù sát nhập, tổ chức vẫn bao gồm những hãng Hàng không tách biệt nhưng lại chịu chi phí kết hợp. Một giám đốc của BA đã nói: "Vì quá chú trọng vào việc giải quyết các vấn đề kỹ thuật và giải quyết các mâu thuẫn của tổ chức, các nhà quản trị đã không dành nhiều thời gian cho việc quản trị môi trường thay đổi. Làm thế nào để hoà nhập những văn hoá rất khác biệt này với nhau?".

Năng suất của hãng trong những năm 70 rất thấp. Với cạnh tranh ngày càng tăng và chi phí lao động cũng ngày càng tăng ở Anh vào cuối những năm 70, việc kém hiệu quả và dịch vụ yếu kém trở thành mối lo ngày càng lớn. Mùa hè năm 1979, lượng nhân viên của hãng đã lên tới 58.000 người. Vấn đề càng trở nên nguy cấp khi sự suy thoái của nước Anh khiến lượng hành khách giảm đi và chi nhiên liệu lại tăng lên.

John King được chỉ định làm chủ tịch của hãng tháng 2 năm 1981. Ông là người rất giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh. Đồng thời ông cũng có mối quan hệ rất tốt với chính phủ và cộng đồng kinh doanh. Ông đã tiến hành những hoạt động sau:

- * Tháng 12 năm 1981, King đưa ra kế hoạch "tồn tại" – biện pháp cấp bách và cứng rắn nhằm ngăn chặn tình trạng thua lỗ và giữ cho BA tránh khỏi tình trạng phá sản. Các bước cần thực hiện trong kế hoạch này là giảm lượng nhân viên 20%, từ 52000 xuống còn 43000 chỉ trong vòng 9 tháng; đóng cửa 16 tuyến bay và 8 sân bay. Kế hoạch này cũng cắt giảm lớn những chi phí văn phòng, chi phí quản trị và chi phí sinh hoạt của nhân viên.

- * Tháng 6 năm 1982, BA tiếp tục áp dụng kế hoạch "tồn tại" trong việc giảm tiếp 7000 nhân viên nữa, khiến số nhân viên chỉ còn khoảng 35000 người. Báo cáo năm 1982 cho thấy chi phí cho sự dư thừa lao động được tính toán là 100 triệu bảng chưa kể đến chi phí cho 7000 lao động dư thừa là 98 triệu bảng. Trong năm nay, lỗ trước thuế là 114 triệu bảng.

- * Ông cũng chú ý đến việc thay đổi hình ảnh của hãng. Tháng 12 năm 1982, King thay đổi hãng quảng cáo cho BA trong suốt 36 năm Foote, Cone & Belding bằng hãng Saatchi & Saatchi. Đây là một trong những thay đổi lớn nhất của BA nhằm đưa ra một tuyên bố rõ ràng rằng định hướng của BA

đã thay đổi. 1984, BA đưa ra chiến dịch quảng cáo với tên gọi "hãng hàng không yêu thích của thế giới", mô tả BA như một hãng vận tải hành khách toàn cầu. Với bức tranh tài chính có vẻ sáng lạn hơn, BA đã tăng ngân sách quảng cáo lên từ 19 triệu bảng Anh năm 1982 lên 31 triệu bảng năm 93 – 94, đánh dấu sự thay đổi rõ ràng hình ảnh của hãng.

* Chỉ định giám đốc điều hành mới, là một người rất giàu kinh nghiệm về dịch vụ khách hàng. Giám đốc điều hành này đã thực hiện chiến lược tập trung vào dịch vụ khách hàng, tạo cho hãng trở thành một môi trường mà mọi người cảm thấy thực sự có tiếng nói, ý kiến của mọi người đều được lắng nghe, và họ cảm thấy rằng họ chính là một phần đóng góp vào sự thành công của công ty.

* Hãng đưa ra chương trình "Con người là trọng tâm" với gần 40.000 nhân viên của BA tham gia. Chương trình đã yêu cầu các nhân viên tự xem xét lại quan hệ và hành vi ứng xử của họ đối với mọi người, bao gồm cả những người trong gia đình, bạn bè, và khách hàng.

* Sau chiến dịch "Con người là trọng tâm", BA đưa ra chiến dịch "Quản trị con người" 5 ngày dành cho 25 nhà quản trị. Chương trình nhấn mạnh tầm quan trọng của niềm tin, khả năng lãnh đạo, tầm nhìn và thông tin phản hồi...

* Bên cạnh đó, hãng còn đưa ra nhiều chương trình khác đều nhằm mục đích tạo một văn hoá mới cho BA tập trung vào dịch vụ khách hàng.

Tháng 6 năm 1990, hãng hàng không Anh quốc (BA) báo cáo lợi nhuận tích lũy trước thuế của năm thứ 3 là 345 triệu USD, một trong những hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất trên thế giới. Kết quả về tài chính đáng ghi nhận đó đã giúp BA xoá bỏ được hình ảnh thảm hại của hãng những năm trước đó.

Hãng đã lấy lại được niềm tin và sự quan tâm từ phía khách hàng nhờ những thay đổi. Năng suất đã tăng hơn 67% trong những năm 1980. BA đã đạt được 4 giải thưởng Hãng hàng không trong những năm 1980, được đề cử bởi độc giả của tạp chí First Executive Travel. Trong những năm 1990, tạp chí hàng không đứng đầu của Mỹ đã trao giải thưởng người chiến thắng trong Dịch vụ Khách hàng cho BA. Trong vòng một thập kỷ, hãng hàng không Anh quốc đã tạo được thế mạnh về tài chính, tạo được đội ngũ nhân viên đóng vai trò quan trọng trong dịch vụ khách hàng, và cải thiện đáng kể nhận thức của hãng trên thị trường.

Câu hỏi thảo luận

- a. Hãy nêu những động lực khiến hãng Hãng hàng không Anh quốc phải thay đổi?
- b. Thay đổi cơ bản nhất của hãng là gì?
- c. Phân tích vì sao hãng lại đạt được sự thành công lớn như vậy vào cuối những năm 80 và đầu những năm 90? ⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ Trung tâm quản trị kinh doanh tổng hợp (Trường Đại học KTQD): Hướng dẫn thực hành quản trị kinh doanh, NXB Thống kê-2000, tr 230-236.

CHƯƠNG III

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

Đạo đức kinh doanh là một trong những vấn đề quan trọng nhất nhưng đồng thời cũng là vấn đề dễ gây hiểu nhầm nhất trong giới kinh doanh ngày nay. Trong vòng hơn 20 năm vừa qua, đạo đức kinh doanh đã thu hút được nhiều sự quan tâm. Ngày nay, các doanh nghiệp phải đối mặt với sức ép của người tiêu dùng về các hành vi đạo đức, các quy định pháp luật cũng được thiết kế khuyến khích các hành vi tốt của doanh nghiệp - từ hoạt động marketing đến bảo vệ môi trường. Hoạt động kinh doanh tác động đến tất cả các lĩnh vực của cuộc sống xã hội nên nhà kinh doanh cũng cần phải có đạo đức nghề nghiệp và không thể hoạt động ngoài vòng pháp luật mà chỉ có thể kinh doanh những gì pháp luật xã hội không cấm. Phẩm chất đạo đức kinh doanh của nhà doanh nghiệp là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên uy tín của nhà kinh doanh, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đạt được những thành công trên thương trường, tồn tại và phát triển bền vững.

Mục tiêu của chương

- Tìm hiểu vai trò của đạo đức kinh doanh trong việc điều chỉnh hành vi của chủ thể kinh doanh.
- Xem xét các khía cạnh thể hiện và các bài học rút ra từ đạo đức kinh doanh trong các mối quan hệ khác nhau.
- Tìm hiểu phương pháp phân tích vấn đề đạo đức kinh doanh và quy trình xây dựng một chương trình đạo đức hiệu quả trong doanh nghiệp.

Những nội dung cơ bản

- ☞ Khái luận về đạo đức kinh doanh.
- ☞ Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh.
- ☞ Phương pháp phân tích và xây dựng đạo đức kinh doanh.
- ☞ Các vấn đề đạo đức kinh doanh toàn cầu.

1. KHÁI LUẬN VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1.1 KHÁI NIỆM ĐẠO ĐỨC

Từ "đạo đức" có gốc từ latin Moralital (luân lý) - bản thân mình cư xử và gốc từ Hy Lạp Ethigos (đạo lý) - người khác muốn ta hành xử và ngược lại ta muốn họ. Ở Trung Quốc, "đạo" có nghĩa là đường đi, đường sống của con người, "đức" có nghĩa là đức tính, nhân đức, các nguyên tắc luân lý.

Đạo đức là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh, đánh giá hành vi của con người đối với bản thân và trong quan hệ với người khác, với xã hội.

Từ góc độ khoa học, "đạo đức là một bộ môn khoa học nghiên cứu về bản chất tự nhiên của cái đúng - cái sai và phân biệt khi lựa chọn giữa cái đúng - cái sai, triết lý về cái đúng - cái sai, quy tắc hay chuẩn mực chi phối hành vi của các thành viên cùng một nghề nghiệp" (từ điển Điện tử American Heritage Dictionary).

Với tư cách là một hình thái ý thức xã hội, đạo đức có đặc điểm:

- Đạo đức có tính giai cấp, tính khu vực, tính địa phương.
- Nội dung các chuẩn mực đạo đức thay đổi theo điều kiện lịch sử cụ thể.

Chức năng cơ bản của đạo đức là đạo đức điều chỉnh hành vi của con người theo các chuẩn mực và quy tắc đạo đức đã được xã hội thừa nhận bằng sức mạnh của sự thôi thúc lương tâm cá nhân, của dư luận xã hội, của tập quán truyền thống và của giáo dục.

Đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người đối với bản thân cũng như đối với người khác và xã hội. Vì thế đạo đức là khuôn mẫu, tiêu chuẩn để xây dựng lối sống, lý tưởng mỗi người.

Những chuẩn mực và quy tắc đạo đức gồm: Độ lượng, khoan dung, chính trực, khiêm tốn, dũng cảm, trung thực, tín, thiện, tàn bạo, tham lam, kiêu ngạo, hèn nhát, phản bội, bất tín, ác...

Đạo đức khác với pháp luật ở chỗ:

- + Sự điều chỉnh hành vi của đạo đức không có tính cưỡng bức, cưỡng chế mà mang tính tự nguyện, các chuẩn mực đạo đức không được ghi thành văn bản pháp quy.
- + Phạm vi điều chỉnh và ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ xã hội, chế độ nhà

nước còn đạo đức bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần. Pháp luật chỉ làm rõ những mẫu số chung nhỏ nhất của các hành vi hợp lẽ phải, hành vi đạo lý đúng đắn tồn tại bên trên luật.

1.2 KHÁI NIỆM ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1.2.1 Lịch sử đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh xuất phát từ thực tiễn kinh doanh trong các thời kỳ lịch sử.

Khoảng 4000 năm trước công nguyên, sự phát triển kinh tế có phân công lao động đã tạo ra ba nghề: Chăn nuôi, thủ công, buôn bán thương mại. Sản phẩm sản xuất ra trở thành hàng hóa, kinh doanh xuất hiện và đạo đức kinh doanh cũng ra đời. Đây cũng là thời kỳ mới của nhân loại, có mâu thuẫn đối kháng giai cấp, có bộ máy nhà nước, con người không sống "ngây thơ thuần phác" nữa, quan hệ giữa con người trở nên đa dạng, phức tạp. Kinh doanh thương mại cũng tạo thêm nhiều yêu cầu đạo đức; không được trộm cắp, phải sòng phẳng trong giao thiệp "tiền trao cháo múc", phải có chữ tín, biết tôn trọng các cam kết, thỏa thuận...

Ở phương Tây, đạo đức kinh doanh xuất phát từ những tín điều của Tôn giáo: Luật Tiên tri (Law of Moses) lâu đời của phương Tây có những lời khuyên như tới mùa thu hoạch ngoài đồng ruộng, không nên gặt hái hết mà cần chừa một ít hoa màu ở bên đường cho người nghèo khó. Ngày nghỉ lễ Sabbath hàng tuần thì cả chủ và thợ cũng được nghỉ (truyền thống này trở thành ngày chủ nhật hiện nay). Sau 50 năm, mọi món nợ sẽ được huỷ bỏ. Năm xoá nợ (Year of the Jubilees) sau này được pháp chế hoá thành thời hiệu 30 năm của các món nợ trong Dân luật. Đến thời Trung cổ, Giáo hội La Mã đã có Luật (canon law) để ra tiêu chuẩn đạo đức trong một số hoạt động kinh doanh như nguyên tắc "tiền nào của ấy" (just wages and just prices), không nên trả lương cho thợ thấp dưới mức có thể sống được. Luật Hồi giáo cũng ngăn cản việc cho vay lãi, trừ trường hợp bỏ vốn đầu tư phải chịu rủi ro kinh doanh nên được hưởng lời.

Về sau, nhiều tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh đã được thể hiện trong pháp luật để có thể áp dụng hiệu quả trong thực tế như luật Chống độc quyền kinh doanh (Sherman Act of America 1896), các Luật về tiêu chuẩn chất lượng, bảo vệ người tiêu dùng, Luật bảo vệ môi trường, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên như hiện nay.

Sang thế kỷ XX:

- Trước thập kỷ 60, khởi đầu bằng các vấn đề do các giáo phái đưa ra: Mức lương công bằng, lao động, đạo đức chủ nghĩa tư bản. Đạo Thiên chúa giáo quan tâm đến quyền của người công nhân, đến mức sinh sống của họ và các giá trị khác của con người.

- Những năm 60, sự gia tăng những vấn đề liên quan đến môi trường sinh thái: ô nhiễm, các chất độc hại, quyền bảo vệ người tiêu dùng được gia tăng. Năm 1963, Tổng thống Mỹ J. Kennedy đã đưa ra thông báo đặc biệt bảo vệ người tiêu dùng. Năm 1965, phong trào người tiêu dùng đã chỉ trích ngành ô tô nói chung (nhất là hãng General Motor vì họ nhận thấy hãng này đã đặt lợi nhuận của ô tô cao hơn cả sự an toàn và sự sống của người sử dụng, họ đã yêu cầu hãng phải lắp dây an toàn, các chốt khóa cẩn thận, chắc chắn. 1968 - đầu 1970, những hoạt động cho phong trào người tiêu dùng đã giúp cho việc thông qua một số luật như Luật về Kiểm tra phóng xạ vì sức khỏe và sự an toàn; luật về nước sạch; luật về chất độc hại.

- Những năm 70, đạo đức kinh doanh trở thành một lĩnh vực nghiên cứu. Các giáo sư bắt đầu giảng dạy và viết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đã đưa ra những nguyên tắc cần được áp dụng vào hoạt động kinh doanh, đã có nhiều cuộc hội thảo về trách nhiệm xã hội và người ta đã thành lập trung tâm nghiên cứu những vấn đề đạo đức kinh doanh. Cuối những năm 70, đã xuất hiện một số vấn đề như hối lộ, quảng cáo lừa gạt, an toàn sản phẩm, thông đồng câu kết với nhau để đặt giá cả, cho nên khái niệm đạo đức kinh doanh đã trở thành quen thuộc với các hãng kinh doanh và người tiêu dùng.

- Những năm 80, đạo đức kinh doanh đã được các nhà nghiên cứu và các nhà kinh doanh thừa nhận là một lĩnh vực nghiên cứu cụ thể. Các Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh xuất hiện. Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh ở trường cao đẳng Bentley thuộc bang Massachusetts khởi đầu hoạt động năm 1976. Sau đó hơn 30 trung tâm và học viện đã được thành lập hay chuyển đổi tương nghiên cứu sang lĩnh vực đạo đức kinh doanh. Các khóa học về đạo đức kinh doanh đã được tổ chức ở các trường đại học của Mỹ với hơn 500 khóa học và 70.000 sinh viên. Các trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh công bố những tư liệu, ấn phẩm của mình. Các hãng lớn như Johnson & Johnson, Caterpillar đã quan tâm đến khía cạnh đạo đức trong kinh doanh nhiều hơn. Họ thành lập Ủy ban Đạo đức và Chính sách xã hội để giải quyết những vấn đề đạo đức trong công ty.

- Những năm 90: thể chế hoá đạo đức kinh doanh. Chính quyền Clinton đã ủng hộ thương mại tự do, ủng hộ quan điểm cho rằng doanh nghiệp phải có trách nhiệm với việc làm, vô đạo đức và thiệt hại do mình gây ra. Tháng 11/1991, Quốc hội Mỹ đã thông qua chỉ dẫn xử án đối với các tổ chức ghi thành luật, những khuyến khích đối với các doanh nghiệp mà có những biện pháp nhằm tránh những hành vi vô đạo đức.

- Từ năm 2000 đến nay, đạo đức kinh doanh trở thành lĩnh vực nghiên cứu đang được phát triển. Các vấn đề của đạo đức kinh doanh đang được tiếp cận,

được xem xét từ nhiều góc độ khác nhau: từ luật pháp, triết học và các khoa học xã hội khác. Đạo đức kinh doanh đã gắn chặt với khái niệm trách nhiệm đạo đức và với việc ra quyết định trong phạm vi công ty. Các hội nghị về đạo đức kinh doanh thường xuyên được tổ chức.

1.2.2 Khái niệm đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh.

Đạo đức kinh doanh chính là đạo đức được vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh.

Đạo đức kinh doanh là một dạng đạo đức nghề nghiệp: Đạo đức kinh doanh có tính đặc thù của hoạt động kinh doanh - do kinh doanh là hoạt động gắn liền với các lợi ích kinh tế, do vậy khía cạnh thể hiện trong ứng xử về đạo đức không hoàn toàn giống các hoạt động khác: Tính thực dụng, sự coi trọng hiệu quả kinh tế là những đức tính tốt của giới kinh doanh nhưng nếu áp dụng sang các lĩnh vực khác như giáo dục, y tế... hoặc sang các quan hệ xã hội khác như vợ chồng, cha mẹ, con cái thì đó lại là những thói xấu bị xã hội phê phán. Song cần lưu ý rằng đạo đức kinh doanh vẫn luôn phải chịu sự chi phối bởi một hệ giá trị và chuẩn mực đạo đức xã hội chung.

Các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh

- Tính trung thực: Không dùng các thủ đoạn gian dối, xảo trá để kiếm lời. Giữ lời hứa, giữ chữ tín trong kinh doanh, nhất quán trong nói và làm, trung thực trong chấp hành luật pháp của nhà nước, không làm ăn phi pháp như trốn thuế, lậu thuế, không sản xuất và buôn bán những mặt hàng quốc cấm, thực hiện những dịch vụ có hại cho thuần phong mỹ tục, trung thực trong giao tiếp với bạn hàng (giao dịch, đàm phán, ký kết) và người tiêu dùng: không làm hàng giả, khuyến mại giả, quảng cáo sai sự thật, sử dụng trái phép những nhãn hiệu nổi tiếng, vi phạm bản quyền, phá giá theo lối ăn cướp, trung thực ngay với bản thân, không hối lộ, tham ô, thụt két, "chiếm công vi tư".

- Tôn trọng con người: Đối với những người cộng sự và dưới quyền, tôn trọng phẩm giá, quyền lợi chính đáng, tôn trọng hạnh phúc, tôn trọng tiềm năng phát triển của nhân viên, quan tâm đúng mức, tôn trọng quyền tự do và các quyền hạn hợp pháp khác. Đối với khách hàng: tôn trọng nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng. Đối với đối thủ cạnh tranh, tôn trọng lợi ích của đối thủ.

- Gắn lợi ích của DN với lợi ích của khách hàng và xã hội, coi trọng hiệu quả gắn với trách nhiệm xã hội.

- Bí mật và trung thành với các trách nhiệm đặc biệt

- *Đối tượng điều chỉnh của đạo đức kinh doanh:*

Đó là chủ thể hoạt động kinh doanh. Theo nghĩa rộng, chủ thể hoạt động kinh doanh gồm tất cả những ai là chủ thể của các quan hệ và hành vi kinh doanh:

- Tầng lớp doanh nhân làm nghề kinh doanh: Đạo đức kinh doanh điều chỉnh hành vi đạo đức của tất cả các thành viên trong các tổ chức kinh doanh (hộ gia đình, công ty, xí nghiệp, tập đoàn) như ban giám đốc, các thành viên hội đồng quản trị, công nhân viên chức. Sự điều chỉnh này chủ yếu thông qua công tác lãnh đạo, quản lý trong mỗi tổ chức đó. Đạo đức kinh doanh được gọi là đạo đức nghề nghiệp của họ.

- Khách hàng của doanh nhân: Khi là người mua hàng thì hành động của họ đều xuất phát từ lợi ích kinh tế của bản thân, đều có tâm lý muốn mua rẻ và được phục vụ chu đáo. Tâm lý này không khác tâm lý thích "mua rẻ, bán đắt" của giới doanh nhân, do vậy cũng cần phải có sự định hướng của đạo đức kinh doanh, tránh tình trạng khách hàng lợi dụng vị thế "Thượng đế" để xâm phạm danh dự, nhân phẩm của doanh nhân, làm xói mòn các chuẩn mực đạo đức. Khẩu hiệu "bán cái thị trường cần chứ không phải bán cái mình có" chưa hẳn đúng!!

Phạm vi áp dụng của đạo đức kinh doanh.

Đó là tất cả những thể chế xã hội, những tổ chức, những người liên quan, tác động đến hoạt động kinh doanh: Thể chế chính trị (XHCH), chính phủ, công đoàn, nhà cung ứng, khách hàng, cổ đông, chủ doanh nghiệp, người làm công...

1.3 ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

1.3.1. Khái niệm trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility hay CSR), theo chuyên gia của Ngân hàng thế giới, được hiểu là "cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng... theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội".

Các doanh nghiệp có thể thực hiện trách nhiệm xã hội của mình bằng cách đạt một chứng chỉ quốc tế hoặc áp dụng những bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct – COC). Trách nhiệm xã hội là nghĩa vụ mà một doanh nghiệp phải thực hiện đối với xã hội. Có trách nhiệm với xã hội là tăng đến mức tối đa các tác dụng tích cực và giảm tới tối thiểu các hậu quả tiêu cực đối với xã hội.

1.3.2. Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội

Nhiều lãnh đạo của doanh nghiệp cho rằng, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tham gia vào các chương trình trợ giúp các đối tượng xã hội như hỗ trợ người tàn tật, trẻ em mồ côi, xây dựng nhà tình nghĩa, ủng hộ đồng bào lũ lụt và thiên tai... Điều đó là đúng nhưng hoàn toàn chưa đủ, mặc dù các hoạt động xã hội là một phần quan trọng trong trách nhiệm của một công ty. Quan trọng hơn, một doanh nghiệp phải dự đoán được và đo lường được những tác động về xã hội và môi trường hoạt động của doanh nghiệp và phát triển những chính sách làm giảm bớt những tác động tiêu cực. Đồng thời trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp còn là cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào sự phát triển kinh tế bền vững, hợp tác cùng người lao động, gia đình họ, cộng đồng và xã hội nói chung để cải thiện chất lượng cuộc sống cho họ sao cho vừa tốt cho doanh nghiệp vừa ích lợi cho phát triển. Nếu là doanh nghiệp sản xuất xe hơi, phải tính toán được ngay cả năng lượng mà cơ sở tiêu thụ và tìm cách cải thiện nó. Nếu là doanh nghiệp sản xuất giấy, phải xem chất thải ra bao nhiêu và tìm cách xử lý nó...

Vi vậy, ngày nay một doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội liên quan đến mọi khía cạnh vận hành của một doanh nghiệp. Trách nhiệm xã hội bao gồm 4 khía cạnh: kinh tế, pháp lý, đạo đức và lòng bác ái.

Hình 3-1: Tháp trách nhiệm xã hội



1.3.2.1 *Khía cạnh kinh tế*

Khía cạnh kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là phải sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà xã hội cần và muốn với một mức giá có thể duy trì doanh nghiệp ấy và làm thỏa mãn nghĩa vụ của doanh nghiệp với các nhà đầu tư; là tìm kiếm nguồn cung ứng lao động, phát hiện những nguồn tài nguyên mới, thúc đẩy tiến bộ công nghệ, phát triển sản phẩm; là phân phối các nguồn sản xuất như hàng hoá và dịch vụ như thế nào trong hệ thống xã hội.

Trong khi thực hiện các công việc này, các doanh nghiệp thực sự góp phần vào tăng thêm phúc lợi cho xã hội, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đối với người lao động, khía cạnh kinh tế của doanh nghiệp là tạo công ăn việc làm với mức thù lao xứng đáng cơ hội việc làm như nhau, cơ hội phát triển nghề và chuyên môn, hưởng thù lao tương xứng, hưởng môi trường lao động an toàn, vệ sinh và đảm bảo quyền riêng tư, cá nhân ở nơi làm việc. Đối với người tiêu dùng, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp là cung cấp hàng hoá và dịch vụ, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp còn liên quan đến vấn đề về chất lượng, an toàn sản phẩm, định giá, thông tin về sản phẩm (quảng cáo), phân phối, bán hàng và cạnh tranh. Đối với chủ sở hữu doanh nghiệp, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp là bảo tồn và phát triển các giá trị và tài sản được uỷ thác. Những giá trị và tài sản này có thể là của xã hội hoặc cá nhân được họ tự nguyện giao phó cho tổ chức, doanh nghiệp - mà đại diện là người quản lý, điều hành - với những điều kiện ràng buộc chính thức. Đối với các bên liên đới khác, nghĩa vụ kinh tế của doanh nghiệp là mang lại lợi ích tối đa và công bằng cho họ. Nghĩa vụ này được thực hiện bằng việc cung cấp trực tiếp những lợi ích cho họ qua hàng hoá, việc làm, giá cả, chất lượng, lợi nhuận đầu tư, vv..

Khía cạnh kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là cơ sở cho các hoạt động của doanh nghiệp. Phần lớn các nghĩa vụ kinh tế trong kinh doanh đều được thể chế hoá thành các nghĩa vụ pháp lý.

1.3.2.2 *Khía cạnh pháp lý*

Khía cạnh pháp lý trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là doanh nghiệp phải thực hiện đầy đủ những quy định về pháp lý chính thức đối với các bên hữu quan. Những điều luật như thế này sẽ điều tiết được cạnh tranh, bảo vệ khách hàng, bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự công bằng, an toàn và cung cấp những sáng kiến chống lại những hành vi sai trái. Các nghĩa vụ pháp lý được thể hiện trong luật dân sự và hình sự. Về cơ bản, nghĩa vụ pháp lý bao gồm năm khía cạnh: (1) điều tiết cạnh tranh; (2) bảo vệ người tiêu dùng; (3) bảo vệ môi trường; (4) an toàn và bình đẳng, (5) khuyến khích phát hiện và ngăn chặn hành vi sai trái.

Thông qua trách nhiệm pháp lí, xã hội buộc các thành viên phải thực thi các hành vi được chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lí của mình.

1.3.2.3 Khía cạnh đạo đức

Khía cạnh đạo đức trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là những hành vi và hoạt động mà xã hội mong đợi ở doanh nghiệp nhưng không được quy định trong hệ thống luật pháp, không được thể chế hóa thành luật. Khía cạnh này liên quan tới những gì các công ty quyết định là đúng, công bằng vượt qua cả những yêu cầu pháp lí khắc nghiệt, nó chỉ những hành vi và hoạt động mà các thành viên của tổ chức, cộng đồng và xã hội mong đợi từ phía các doanh nghiệp dù cho chúng không được viết thành luật. Các công ty phải đối xử với các cổ đông và những người có quan tâm trong xã hội bằng một cách thức có đạo đức vì làm ăn theo cách thức phù hợp với các tiêu chuẩn xã hội và những chuẩn tắc đạo đức là vô cùng quan trọng. Vì đạo đức là một phần của trách nhiệm xã hội nên chiến lược kinh doanh cần phải phản ánh tầm hiểu biết, tầm nhìn về các giá trị của các thành viên trong tổ chức và các cổ đông và hiểu biết về bản chất đạo đức của những sự lựa chọn mang tính chiến lược. Khía cạnh đạo đức của một doanh nghiệp thường được thể hiện thông qua những nguyên tắc, giá trị đạo đức được tôn trọng trình bày trong bản sứ mệnh và chiến lược của công ty. Thông qua các công bố này, nguyên tắc và giá trị đạo đức trở thành kim chỉ nam cho sự phối hợp hành động của mỗi thành viên trong công ty với các bên hữu quan.

Minh họa 3-1: Tầm nhìn của Unilever Vietnam

Mục tiêu của chúng tôi ở Unilever là đáp ứng nhu cầu hàng ngày của con người ở khắp mọi nơi – đoán trước nguyện vọng của khách hàng và người tiêu dùng, đáp ứng một cách sáng tạo và cạnh tranh với các sản phẩm và dịch vụ có thương hiệu nâng cao chất lượng cuộc sống.

Gốc rễ sâu của chúng tôi trong văn hoá bản địa và các thị trường trên toàn thế giới là sự thừa kế không thể sánh kịp của chúng tôi và nền tảng cho phát triển trong tương lai của chúng tôi.

Chúng tôi sẽ mang kiến thức và kinh nghiệm quốc tế của mình để phục vụ những người tiêu dùng trong nước - thực sự là một công ty đa quốc gia đa nội địa (a truly multilocal multinational).

Thành công dài hạn của chúng tôi cần phải có sự cam kết toàn bộ cho các chuẩn mực đặc biệt về kết quả hoạt động và năng suất, về làm việc cùng nhau một cách hiệu quả và về mong muốn nắm lấy những ý tưởng mới và liên tục học hỏi.

Chúng tôi tin rằng để thành công cần phải có các chuẩn mực cao của hành vi doanh nghiệp đối với nhân viên, người tiêu dùng, xã hội và thế giới mà chúng ta đang sống.

Đây là con đường của Unilever để đi đến phát triển bền vững, sinh lợi cho hoạt động kinh doanh của chúng tôi và tạo ra giá trị dài hạn cho các cổ đông và nhân viên của mình.



Unilever

1.3.2.4 *Khía cạnh nhân văn (lòng bác ái)*

Khía cạnh nhân văn trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là những hành vi và hoạt động thể hiện những mong muốn đóng góp và hiến dâng cho cộng đồng và xã hội. Ví dụ như, thành lập các tổ chức từ thiện và ủng hộ các dự án cộng đồng là hình thức thể hiện lòng bác ái và tinh thần tự nguyện của công ty đó.

Những đóng góp có thể trên bốn phương diện: Nâng cao chất lượng cuộc sống, san sẻ bớt gánh nặng cho chính phủ, nâng cao năng lực lãnh đạo cho nhân viên và phát triển nhân cách đạo đức của người lao động.

Khía cạnh này liên quan tới những đóng góp về tài chính và nguồn nhân lực cho cộng đồng và xã hội lớn hơn để nâng cao chất lượng cuộc sống. Khía cạnh nhân ái của trách nhiệm pháp lí liên quan tới cơ cấu và động lực của xã hội và các vấn đề về chất lượng cuộc sống mà xã hội quan tâm. Người ta mong đợi các doanh nghiệp đóng góp cho cộng đồng và phúc lợi xã hội. Các công ty đã đóng góp những khoản tiền đáng kể cho giáo dục, nghệ thuật, môi trường và cho những người khuyết tật. Các công ty không chỉ trợ giúp các tổ chức từ thiện địa phương và trên cả nước mà họ còn tham gia gánh vác trách nhiệm giúp đào tạo những người thất nghiệp. Lòng nhân ái mang tính chiến lược kết nối khả năng của doanh nghiệp với nhu cầu của cộng đồng và của xã hội.

Đây là thứ trách nhiệm được điều chỉnh bởi lương tâm. Chẳng ai có thể bắt buộc các doanh nghiệp phải bỏ tiền ra để xây nhà tình nghĩa hoặc lớp học tình thương, ngoài những thôi thúc của lương tâm. Tuy nhiên, thương người như thể thương thân là đạo lý sống ở đời. Nếu đạo lý đó ràng buộc mọi thành viên trong xã hội thì nó không thể không ràng buộc các doanh nhân. Ngoài ra, một xã hội nhân bản và bác ái là rất quan trọng cho hoạt động kinh doanh. Bởi vì trong xã hội như vậy, sự giàu có sẽ được chấp nhận. Thiếu điều này, động lực của hoạt động kinh doanh sẽ bị tước bỏ.

Minh họa 3-2: Các hoạt động hỗ trợ cộng đồng của Unilever Vietnam

1. Chăm sóc sức khỏe và vệ sinh cộng đồng
 - 1.1 Chương trình bảo vệ nụ cười Việt Nam của P/S
 - 1.2. Dự án "Cho đôi mắt sáng của trẻ thơ"
 2. Giáo dục
 - 2.1 Tăng cường năng lực đào tạo nghề (tổng ngân sách 4,5 tỷ đồng)
 - 2.2 Nhà tài trợ xây dựng "Trung tâm đào tạo nghề cho người khuyết tật và mồ côi tại thành phố Hồ Chí Minh"
 3. Bảo vệ môi trường - Dự án "Tự hào Hạ Long"
 4. Đưa cánh tay trợ giúp những người cần
 - 4.1 Làng Hy Vọng
 - 4.2 Xây dựng ngôi nhà tình nghĩa cho người nghèo do OMO tài trợ
- Công ty cam kết trong giai đoạn 2001-2005 đóng góp 2 triệu đô la (khoảng 30 tỷ đồng) mỗi năm cho phát triển cộng đồng và các hoạt động từ thiện

Dưới đây, chúng ta sẽ kiểm định 4 thành tố của trách nhiệm xã hội: Thông qua trách nhiệm pháp lý - cơ sở khởi đầu của mọi hoạt động kinh doanh, xã hội buộc các thành viên phải thực thi các hành vi được chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lý của mình. Bước tiếp theo mà các tổ chức cần lưu tâm là trách nhiệm đạo đức. Các công ty phải quyết định những gì họ cho là đúng, chính xác và công bằng theo những yêu cầu nghiêm khắc của xã hội. Nhiều người xem pháp luật chính là những đạo đức được hệ thống hoá. Sau sự quyết định tại thời điểm này có thể sẽ trở thành luật lệ trong tương lai nhằm cải thiện tư cách công dân của tổ chức. Trong việc thực thi trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm xã hội của mình, các tổ chức cũng phải chú trọng tới những mối quan tâm về kinh tế của các cổ đông. Thông qua hành vi pháp lý và đạo đức thì tư cách công dân tốt sẽ mang lại lợi ích lâu dài. Bước cuối cùng của trách nhiệm xã hội là trách nhiệm về lòng bác ái. Bằng việc thực thi trách nhiệm về lòng bác ái, các công ty đóng góp các nguồn lực về tài chính và nhân lực cho cộng đồng để cải thiện chất lượng cuộc sống. Khía cạnh lòng bác ái và kinh tế của trách nhiệm xã hội có mối liên hệ mật thiết với nhau, bởi vì tổ chức càng làm được nhiều lợi nhuận bao nhiêu thì cơ hội họ đầu tư vào các hoạt động nhân đức càng lớn bấy nhiêu. Mỗi khía cạnh của trách nhiệm xã hội định nghĩa một lĩnh vực mà các công ty phải đưa ra quyết định biểu thị dưới dạng những hành vi cụ thể sẽ được xã hội đánh giá.

1.3.3. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội

Khái niệm "*đạo đức kinh doanh*" và "*trách nhiệm xã hội*" thường hay bị sử dụng lẫn lộn. Trên thực tế, khái niệm trách nhiệm xã hội được nhiều người sử dụng như là một biểu hiện của đạo đức kinh doanh. Tuy nhiên, hai khái niệm này có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Nếu trách nhiệm xã hội là những nghĩa vụ một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tối thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội thì đạo đức kinh doanh lại bao gồm những quy định và các tiêu chuẩn chỉ đạo hành vi trong giới kinh doanh. Trách nhiệm xã hội được xem như một cam kết với xã hội, trong khi đạo đức kinh doanh lại bao gồm các quy định rõ ràng về các phẩm chất đạo đức của tổ chức kinh doanh, mà chính những phẩm chất này sẽ chỉ đạo quá trình đưa ra quyết định của những tổ chức ấy.

Nếu đạo đức kinh doanh liên quan đến các nguyên tắc và quy định chỉ đạo những quyết định của cá nhân và tổ chức thì trách nhiệm xã hội quan tâm tới hậu quả của những quyết định của tổ chức tới xã hội. Nếu đạo đức kinh doanh thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên trong thì trách nhiệm xã hội thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên ngoài.

Tuy khác nhau nhưng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội có quan hệ

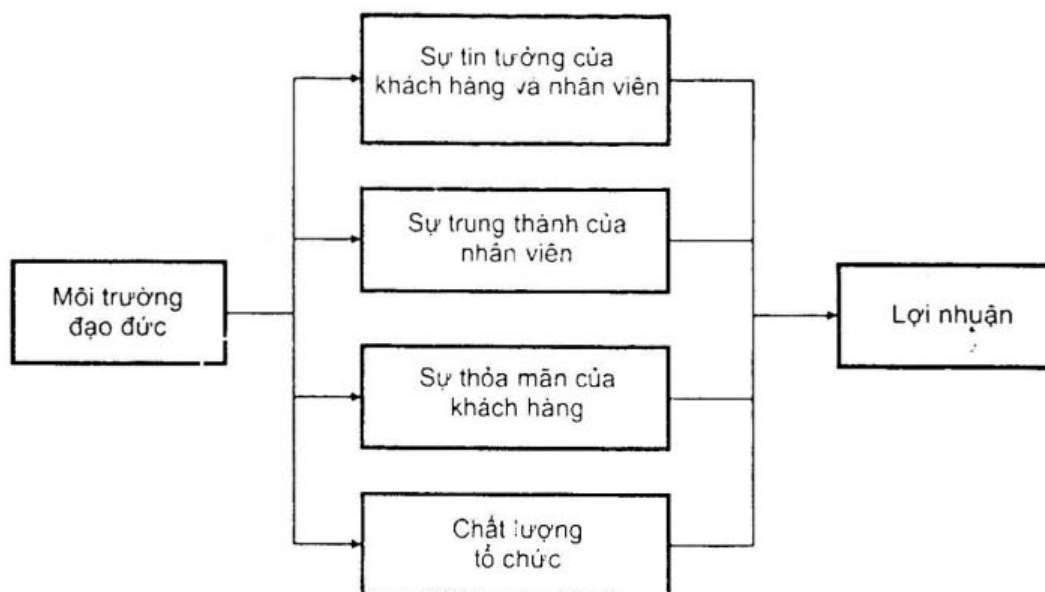
chặt chẽ với nhau. *Đạo đức kinh doanh là sức mạnh trong trách nhiệm xã hội* vì tính liêm chính và sự tuân thủ đạo đức của các tổ chức phải vượt xa cả sự tuân thủ các luật lệ và quy định. Có nhiều bằng chứng cho thấy trách nhiệm xã hội bao gồm đạo đức kinh doanh liên quan tới việc tăng lợi nhuận. Một cuộc khảo sát cho thấy ba trong số bốn khách hàng từ chối mua sản phẩm của một số doanh nghiệp. Đạo đức của doanh nghiệp cũng được coi là lí do quan trọng giải thích tại sao khách hàng tránh không mua sản phẩm của doanh nghiệp đó. Một nghiên cứu nhận thấy rằng trách nhiệm xã hội góp phần vào sự tận tụy của nhân viên và sự trung thành của khách hàng - những mối quan tâm chủ yếu của bất cứ một doanh nghiệp nào để có thể tăng lợi nhuận. Chỉ khi các công ty có những mối quan tâm về đạo đức trong cơ sở và các chiến lược kinh doanh của mình thì trách nhiệm xã hội mới như một quan niệm mới có thể có mặt trong quá trình đưa ra quyết định hàng ngày được.

Mặt khác, các vụ tranh cãi về các vấn đề đạo đức hoặc trách nhiệm đạo đức thường được dàn xếp thông qua những hành động pháp lí dân sự. Ví dụ như, tổng công ty Bausch & Lomb đã phải chịu một vụ thua lỗ khoảng 54% thu nhập sau khi các nhà quản lí "đùa giỡn và bỏ qua các quy định kế toán và đạo đức". Một ví dụ khác là công ty Pennzoil đã phải chi trả 6,75 \$ để dàn xếp vụ kiện về phân biệt chủng tộc, công ty này đã bị quy kết là đã trả lương cho những nhân viên người da đen thấp hơn và cho họ ít cơ hội được thăng tiến hơn so với những nhân viên da trắng. Với tư cách là một nhân tố không thể tách rời của hệ thống kinh tế - xã hội, doanh nghiệp luôn phải tìm cách hài hoà lợi ích của các bên liên đới và đòi hỏi, mong muốn của xã hội. Khó khăn trong các quyết định quản lý không chỉ ở việc xác định các giá trị, lợi ích cần được tôn trọng, mà còn cân đối, hài hoà và chấp nhận hy sinh một phần lợi ích riêng hoặc lợi nhuận. Chính vì vậy, khi vận dụng đạo đức vào kinh doanh, cần có những quy tắc riêng, phương pháp riêng là đạo đức kinh doanh, và các trách nhiệm ở phạm vi và mức độ rộng lớn hơn trách nhiệm xã hội.

1.4 VAI TRÒ CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Lợi nhuận là một trong những yếu tố cần thiết cho sự tồn tại của một doanh nghiệp và là cơ sở đánh giá khả năng duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu người quản lý doanh nghiệp hiểu sai bản chất của lợi nhuận và coi đấy là mục tiêu chính và duy nhất của hoạt động kinh doanh thì sự tồn tại của doanh nghiệp có thể bị đe dọa. Tầm quan trọng của đạo đức kinh doanh đối với một tổ chức là một vấn đề gây tranh cãi với rất nhiều quan điểm khác nhau. Nhiều giám đốc doanh nghiệp coi các chương trình đạo đức là một hoạt động xa xỉ, chỉ mang lại lợi ích cho xã hội chứ không phải doanh nghiệp. Vai trò của sự quan tâm đến đạo đức trong các mối quan hệ kinh doanh tiếp tục bị hiểu lầm. Chúng ta sẽ xem xét ở các nội dung dưới đây về vai trò của đạo đức kinh doanh trong hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Hình 3-2: Vai trò của đạo đức tổ chức trong hoạt động kinh doanh



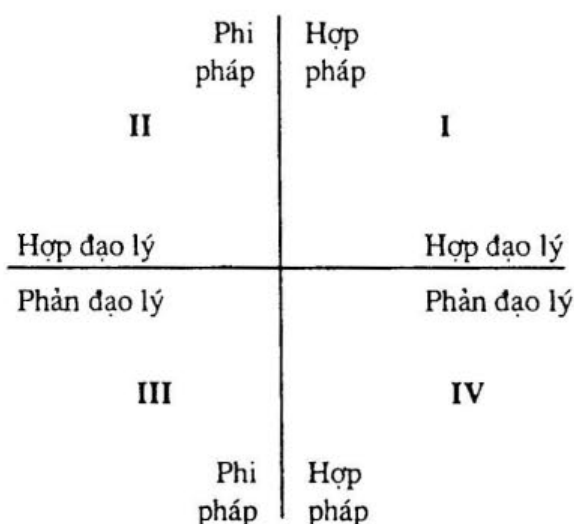
1.4.1 Đạo đức trong kinh doanh góp phần điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh

Đạo đức kinh doanh bổ sung và kết hợp với pháp luật điều chỉnh các hành vi kinh doanh theo khuôn khổ pháp luật và quỹ đạo của các chuẩn mực đạo đức xã hội. Không một pháp luật nào, dù hoàn thiện đến đâu chẳng nữa cũng có thể là chuẩn mực cho mọi hành vi của đạo đức kinh doanh. Nó không thể thay thế vai trò của đạo đức kinh doanh trong việc khuyến khích mọi người làm việc thiện, tác động vào lương tâm của doanh nhân. Bởi vì phạm vi ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, nó bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần, trong khi pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ nhà nước, chế độ xã hội... Mặt khác, pháp luật càng đầy đủ, chặt chẽ và được thi hành nghiêm chỉnh thì đạo đức càng được đề cao, càng hạn chế được sự kiếm lời phi pháp. Tham nhũng, buôn lậu, trốn thuế, gian lận thương mại... khi bị phát hiện sẽ bị pháp luật điều chỉnh, lúc này "*hiện tượng kiện tụng buộc người ta phải cư xử có đạo đức*".

Các mức độ bổ sung, "dung hoà" đạo đức và pháp luật được khái quát qua các "góc vuông xác định tính chất đạo đức và pháp lý của hành vi" (xem trang 114):

Sự tồn vong của doanh nghiệp không chỉ do chất lượng của bản thân các sản phẩm - dịch vụ cung ứng mà còn chủ yếu do phong cách kinh doanh của doanh nghiệp. *Hành vi kinh doanh thể hiện tư cách của doanh nghiệp, và chính tư cách ấy tác động trực tiếp đến sự thành bại của tổ chức*. Đạo đức kinh doanh, trong chiều hướng ấy, trở thành một nhân tố chiến lược trong việc phát triển doanh nghiệp. Chẳng phải vô cớ mà khoảng 15 năm nay một ngôn ngữ Ấn Độ được lưu

truyền trong giới doanh nghiệp ở các nước phát triển: “gieo tư tưởng gặt hành vi, gieo hành vi gặt thói quen, gieo thói quen gặt tư cách, gieo tư cách gặt số phận”.



1.4.2 Đạo đức kinh doanh góp phần vào chất lượng của doanh nghiệp

Phần thưởng cho một công ty có quan tâm đến đạo đức là được các nhân viên, khách hàng và cộng luận công nhận là có đạo đức. Phần thưởng cho trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm xã hội trong các quyết định kinh doanh bao gồm hiệu quả trong các hoạt động hàng ngày tăng cao, sự tận tâm của các nhân viên, chất lượng sản phẩm được cải thiện, đưa ra quyết định đúng đắn hơn, sự trung thành của khách hàng và lợi ích về kinh tế lớn hơn. Các tổ chức phát triển được một môi trường trung thực và công bằng sẽ gây dựng được nguồn lực đáng quý có thể mở rộng cánh cửa dẫn đến thành công.

Các tổ chức được xem là có đạo đức thường có nền tảng là các khách hàng trung thành cũng như đội ngũ nhân viên vững mạnh, bởi sự tin tưởng và phụ thuộc lẫn nhau trong mối quan hệ. Nếu các nhân viên hài lòng thì khách hàng sẽ hài lòng; và nếu khách hàng hài lòng thì các nhà đầu tư sẽ hài lòng. Các khách hàng có xu hướng thích mua hàng của các công ty liêm chính hơn, đặc biệt là khi giá cả của công ty đó cũng bằng với giá của các công ty đối thủ. Khi các nhân viên cho rằng tổ chức của mình có một môi trường đạo đức, họ sẽ tận tâm hơn và hài lòng với công việc của mình hơn. Các công ty cung ứng thường muốn làm ăn lâu dài với các công ty mà họ tin tưởng để qua hợp tác họ có thể xóa bỏ được sự không hiệu quả, các chi phí và những nguy cơ để có thể làm hài lòng khách hàng. Các nhà đầu tư cũng rất quan tâm đến vấn đề đạo đức, trách nhiệm xã hội và uy tín của các công ty mà họ đầu tư, và các công ty quản lý tài sản có thể giúp các nhà đầu tư mua cổ phiếu của các công ty có đạo đức. Các nhà đầu tư nhận ra

rằng, một môi trường đạo đức là nền tảng cho sự hiệu quả, năng suất, và lợi nhuận. Mặt khác, các nhà đầu tư cũng biết rằng các hình phạt hay công luận tiêu cực cũng có thể làm giảm giá cổ phiếu, giảm sự trung thành của khách hàng và đe dọa hình ảnh lâu dài của công ty. Các vấn đề về pháp lí và công luận tiêu cực có những tác động rất xấu tới sự thành công của bất cứ một công ty nào.

Sự lãnh đạo cũng có thể mang lại các giá trị tổ chức và mạng lưới xã hội ủng hộ các hành vi đạo đức. Các nhà lãnh đạo nhận thức được bản chất của mối quan hệ trong kinh doanh, những vấn đề và mâu thuẫn tiềm ẩn, tìm ra biện pháp quản lý khắc phục những trở ngại có thể dẫn đến bất đồng, tạo dựng bầu không khí làm việc thuận lợi cho mọi người hoà đồng, tìm ra được một hướng chung tạo ra sức mạnh tổng hợp của sự đồng thuận, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức. Sự lãnh đạo chú trọng vào việc xây dựng các giá trị đạo đức tổ chức vững mạnh cho các nhân viên sẽ tạo ra sự đồng thuận về chuẩn tắc đạo đức và đặc điểm của những mối quan hệ chung. Các lãnh đạo ở địa vị cao trong tổ chức đóng một vai trò chủ chốt trong việc truyền bá các tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc và quy định đạo đức nghề nghiệp. Sự cần thiết có sự lãnh đạo có đạo đức để cung cấp cơ cấu cho các giá trị của tổ chức và những ngăn cản đối với các hành vi vô đạo đức đã được làm rõ trong nghiên cứu trước. Các nhà lãnh đạo có thể cung cấp cơ cấu này bằng cách thiết lập các chương trình đào tạo đạo đức chính thức và không chính thức, cũng như các hướng dẫn khác, giúp các nhân viên phải lưu tâm đến khía cạnh đạo đức trong quá trình đưa ra quyết định của mình.

Nhận thức của các nhân viên về công ty của mình là có một môi trường đạo đức sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp trong hoạt động của tổ chức. Xét về khía cạnh năng suất và làm việc theo nhóm, các nhân viên trong các phòng ban khác nhau cũng như giữa các phòng ban cần thiết có chung một cái nhìn về sự tin tưởng. Mức độ tin tưởng cao hơn có ảnh hưởng lớn nhất lên các mối quan hệ trong nội bộ các phòng ban hay các nhóm làm việc, nhưng tin tưởng cũng là một nhân tố quan trọng trong các mối quan hệ giữa các phòng ban trong tổ chức. Bởi vậy, các chương trình tạo ra một môi trường lao động có lòng tin sẽ làm cho các nhân viên sẵn sàng hành động theo các quyết định và hành động của các đồng nghiệp. Trong một môi trường làm việc như thế này, các nhân viên có thể mong muốn được các đồng nghiệp và cấp trên đối xử với mình với một sự tôn trọng và quan tâm sâu sắc. Các mối quan hệ có lòng tin trong một tổ chức giữa các giám đốc và cấp dưới của họ và ban quản lí cấp cao góp phần vào hiệu quả của quá trình đưa quyết định.

Hầu hết các công ty đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới đều chú trọng vào phương pháp làm việc theo nhóm, quan tâm nhiều đến khách hàng, đề cao việc đối xử công bằng với nhân viên, và thưởng cho các thành tích tốt.

1.4.3 Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự cam kết và tận tâm của nhân viên

Sự tận tâm của nhân viên xuất phát từ việc các nhân viên tin rằng tương lai của họ gắn liền với tương lai của doanh nghiệp và chính vì thế họ sẵn sàng hy sinh cá nhân vì tổ chức của mình. Doanh nghiệp càng quan tâm đến nhân viên bao nhiêu thì các nhân viên càng tận tâm với doanh nghiệp bấy nhiêu. Các vấn đề có ảnh hưởng đến sự phát triển của một môi trường đạo đức cho nhân viên bao gồm một môi trường lao động an toàn, thù lao thích đáng, và thực hiện đầy đủ các trách nhiệm được ghi trong hợp đồng với tất cả các nhân viên. Các chương trình cải thiện môi trường đạo đức có thể là chương trình "gia đình và công việc" hoặc chia/bán cổ phần cho nhân viên. Các hoạt động từ thiện hoặc trợ giúp cộng đồng không chỉ tạo ra suy nghĩ tích cực của chính nhân viên về bản thân họ và doanh nghiệp mà còn tạo ra sự trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Sự cam kết làm các điều thiện và tôn trọng nhân viên thường tăng sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức và sự ủng hộ của họ với các mục tiêu của tổ chức. Các nhân viên sẽ dành hầu hết thời gian của họ tại nơi làm việc chứ không chây ì, "*chỉ làm cho xong công việc mà không có nhiệt huyết*" hoặc làm việc "*qua ngày đoan tháng*", không tận tâm đối với những mục tiêu đề ra của tổ chức bởi vì họ cảm thấy mình không được đối xử công bằng.

Môi trường đạo đức của tổ chức rất quan trọng đối với các nhân viên. Đa số nhân viên tin rằng, hình ảnh của một công ty đối với cộng đồng là vô cùng quan trọng, các nhân viên thấy công ty của mình tham gia tích cực vào các công tác cộng đồng sẽ cảm thấy trung thành hơn với cấp trên và cảm thấy tích cực về bản thân họ. Khi các nhân viên cảm thấy môi trường đạo đức trong tổ chức có tiến bộ, họ sẽ tận tâm hơn để đạt được các tiêu chuẩn đạo đức cao trong các hoạt động hàng ngày. Các nhân viên sẵn lòng thảo luận các vấn đề đạo đức và ủng hộ các ý kiến nâng cao chất lượng trong công ty nếu công ty đó cam kết sẽ thực hiện các quy định đạo đức. Thực chất, những người được làm việc trong một môi trường đạo đức tin rằng họ sẽ phải tôn trọng tất cả các đối tác kinh doanh của mình, không kể những đối tác ấy ở bên trong hay bên ngoài công ty. Họ cần phải cung cấp những giá trị tốt nhất có thể cho tất cả các khách hàng và các cổ đông.

Cam kết của nhân viên đối với chất lượng của công ty có tác động tích cực đến vị thế cạnh tranh của công ty nên một môi trường làm việc có đạo đức có tác dụng tích cực đến các điểm mấu chốt về tài chính. Bởi chất lượng những dịch vụ phục vụ khách hàng tác động đến sự hài lòng của khách hàng, nên những cải thiện trong các dịch vụ phục vụ khách cũng sẽ có tác động trực tiếp lên hình ảnh của công ty, cũng như khả năng thu hút các khách hàng mới của công ty.

Minh họa 3-3: Công ty cà phê Starbucks đối xử với các nhân viên công bằng

Kinh nghiệm của công ty cà phê Starbucks ủng hộ ý kiến rằng đối xử với các nhân viên công bằng sẽ nâng cao năng suất và lợi nhuận. Starbucks là công ty đầu tiên nhập khẩu các nông sản để phát triển những quy định bảo vệ công nhân thu hái hạt cà phê tại các nước như Costa Rica. Starbucks đã đưa ra những lợi ích về y tế tuyệt vời và kế hoạch cổ phần hoá sở hữu cho tất cả các nhân viên, thậm chí ngay cả khi hầu hết họ đều là những công nhân làm việc bán thời gian. Chính sách mang lại lợi ích cho công nhân của Starbucks mở rộng và tốt hơn nhiều so với các công ty đối thủ. Các nhân viên có vẻ đánh giá rất cao những nỗ lực của công ty: kim ngạch hàng năm của công ty là 55% và doanh thu, lợi nhuận tăng 50% một năm trong sáu năm liên tục. Một khách hàng mua một tách cà phê của Starbucks có thể tin tưởng rằng những người thu hoạch và chế biến cà phê được công ty đối xử rất công bằng. Starbucks còn thể hiện sự tận tâm với các nhân viên của mình trong các điều khoản của công ty "chúng ta nên đối xử với nhau với lòng tôn trọng và danh dự". Cũng đáng lưu ý là Starbucks còn cho mỗi công nhân 1 pound cà phê miễn phí mỗi tuần. Công ty này cũng làm rõ với các cổ đông là công ty phải tìm ra cách xây dựng các giá trị cho nhân viên của mình.

1.4.4 Đạo đức kinh doanh góp phần làm hài lòng khách hàng

Các nghiên cứu và kinh nghiệm hiện thời của nhiều quốc gia cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa hành vi có đạo đức và sự hài lòng của khách hàng. Các hành vi vô đạo đức có thể làm giảm lòng trung thành của khách hàng và khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng của các thương hiệu khác, ngược lại hành vi đạo đức có thể lôi cuốn khách hàng đến với sản phẩm của công ty. Các khách hàng thích mua sản phẩm của các công ty có danh tiếng tốt, quan tâm đến khách hàng và xã hội. Khách hàng nói rằng họ ưu tiên những thương hiệu nào làm điều thiện nếu giá cả và chất lượng các thương hiệu như nhau. Các công ty có đạo đức luôn đối xử với khách hàng công bằng và liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm, cũng như cung cấp cho khách hàng các thông tin dễ tiếp cận và dễ hiểu, sẽ có lợi thế cạnh tranh tốt hơn và dành được nhiều lợi nhuận hơn. Điểm mấu chốt ở đây là chi phí để phát triển một môi trường đạo đức có thể có một phần thưởng là sự trung thành của khách hàng ngày càng tăng.

Đối với các doanh nghiệp thành công nhất, thu được những lợi nhuận lâu dài thì việc phát triển mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau và hợp tác cùng nhau với khách hàng là chìa khoá mở cánh cửa thành công. Bằng việc chú trọng vào sự hài lòng của khách hàng, doanh nghiệp đó tiếp tục làm cho sự phụ thuộc của khách hàng vào công ty ngày càng sâu sắc hơn, và khi niềm tin của khách hàng tăng lên thì doanh nghiệp ấy sẽ có tầm hiểu biết sâu hơn về việc làm thế nào phục vụ khách hàng để phát triển mối quan hệ đó. Các doanh nghiệp thành công mang lại cho khách hàng các cơ hội góp ý kiến phản hồi, cho phép khách hàng được tham gia vào quá trình giải quyết các rắc rối. Một khách hàng cảm thấy vừa lòng sẽ quay

lại, nhưng một khách hàng không vừa ý sẽ nói cho 10 người khác về việc họ không hài lòng với một công ty nào đó và bảo bạn bè họ tẩy chay công ty đó.

Các khách hàng là đối tượng dễ bị tổn thương nhất vì việc khai thác và hoạt động của các công ty không tôn trọng các quyền của con người. Sự công bằng trong dịch vụ là quan điểm của khách hàng về mức độ công bằng trong hành vi của một công ty. Bởi vậy, khi nghe được thông tin tăng giá dịch vụ thêm và không bảo hành thì các khách hàng sẽ phản ứng tiêu cực đối với sự bất công này. Phản ứng của khách hàng đối với sự bất công - ví dụ như phàn nàn hoặc từ chối không mua bán với doanh nghiệp đó nữa - có thể được thúc đẩy bởi nhu cầu trừng phạt và mong muốn hạn chế sự bất công trong tương lai. Nếu khách hàng phải mua một mặt hàng đắt hơn hẳn thì cảm giác không công bằng sẽ tăng lên và có thể bùng nổ thành một sự giận dữ.

Một môi trường đạo đức vững mạnh thường chú trọng vào các giá trị cốt lõi đặt các lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết không có nghĩa là phớt lờ lợi ích của nhân viên, các nhà đầu tư, và cộng đồng địa phương. Tuy nhiên, một môi trường đạo đức chú trọng đến khách hàng sẽ kết hợp được những lợi ích của tất cả các cổ đông trong các quyết định và hoạt động. Những nhân viên được làm việc trong môi trường đạo đức sẽ ủng hộ và đóng góp vào sự hiểu biết về các yêu cầu và mối quan tâm của khách hàng. Các hành động đạo đức hướng tới khách hàng xây dựng được vị thế cạnh tranh vững mạnh có tác dụng tích cực đến thành tích của doanh nghiệp và công tác đổi mới sản phẩm.

1.4.5 Đạo đức kinh doanh góp phần tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp

Theo một nghiên cứu tiến hành với 500 tập đoàn lớn nhất ở Mỹ thì những doanh nghiệp cam kết thực hiện các hành vi đạo đức và chú trọng đến việc tuân thủ các quy định đạo đức nghề nghiệp thường đạt được thành công lớn về mặt tài chính. Sự quan tâm đến đạo đức đang trở thành một bộ phận trong các kế hoạch chiến lược của các doanh nghiệp, đây không còn là một chương trình do các chính phủ yêu cầu mà đạo đức đang dần trở thành một vấn đề quản lý trong nỗ lực để dành lợi thế cạnh tranh.

Trách nhiệm công dân của một doanh nghiệp gần đây cũng được đề cập nhiều có liên hệ tích cực đến lãi đầu tư, tài sản và mức tăng doanh thu. Trách nhiệm công dân của doanh nghiệp là đóng góp của một doanh nghiệp cho xã hội bằng hoạt động kinh doanh chính của mình, đầu tư xã hội, các chương trình mang tính nhân văn và sự cam kết của doanh nghiệp vào chính sách công, là cách mà doanh nghiệp đó quản lý các mối quan hệ kinh tế, xã hội, môi trường và là cách mà doanh nghiệp cam kết với các bên liên đới có tác động đến thành công dài hạn của doanh nghiệp đó.

Một doanh nghiệp không thể trở thành một công dân tốt, không thể nuôi dưỡng và phát triển, một môi trường tổ chức có đạo đức nếu kinh doanh không có lợi nhuận. Các doanh nghiệp có nguồn lực lớn hơn, thường có phương tiện để thực thi trách nhiệm công dân của mình cùng với việc phục vụ khách hàng, tăng giá trị nhân viên, thiết lập lòng tin với cộng đồng. Nhiều nghiên cứu đã tìm ra mối quan hệ tích cực giữa trách nhiệm công dân với thành tích công dân. Các doanh nghiệp tham gia các hoạt động sai trái thường phải chịu sự giảm lãi trên tài sản hơn là các doanh nghiệp không phạm lỗi. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, tác động tiêu cực lên doanh thu không xuất hiện trước năm thứ ba từ sau khi doanh nghiệp vi phạm lỗi.

Hai Giáo sư John Kotter và James Heskett ở Trường Đào tạo quản lý kinh doanh thuộc Harvard, tác giả cuốn sách *"Văn hóa công ty và chỉ số hoạt động hữu ích"*, đã phân tích những kết quả khác nhau ở các công ty với những truyền thống đạo đức khác nhau.

Công trình nghiên cứu của họ cho thấy, trong vòng 11 năm, những công ty "đạo đức cao" đã nâng được thu nhập của mình lên tới 682% (trong khi những công ty đối thủ thường thường bậc trung về chuẩn mực đạo đức chỉ đạt được 36%). Giá trị cổ phiếu của những công ty "đạo đức cao" trên thị trường chứng khoán tăng tới 901% (còn ở các đối thủ "kém kém" hơn, chỉ số này chỉ là 74%). Lãi ròng của các công ty "đạo đức cao" ở Mỹ trong 11 năm đã tăng tới 756% (1%).

Minh họa 3-4: Hậu quả của các hành vi sai trái trong kinh doanh

Có nhiều ví dụ về các công ty phải gánh chịu sự giảm sút tài chính đáng kể sau khi người ta phát hiện ra họ không hành động có trách nhiệm với các cổ đông của mình. *Columbial HCA* đã phải chịu một sự giảm sút nghiêm trọng về giá cổ phiếu và doanh thu sau khi bị phát hiện lừa đảo chính phủ một cách hệ thống trong dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Các nhân viên và các khách hàng cũng phàn nàn rằng *Columbial HCA* không quan tâm đến lợi ích của họ trong những hoạt động của mình. Các nhân viên bị buộc phải làm việc vượt quá khả năng của họ, và khách hàng (các bệnh nhân) phải chi trả cho các dịch vụ họ không cần hoặc bị chuyển sang một bệnh viện khác nếu họ không có khả năng chi trả. Khi những hành vi sai trái này của *Columbial HCA* bị đưa ra công luận, danh tiếng của tập đoàn đã bị huỷ hoại hoàn toàn chỉ trong vài tháng. Công ty *Sears* cũng phải chịu sự giảm sút này vì các chi nhánh sản xuất ô tô của công ty đã bán những bộ phận không cần thiết trong các cửa hàng sửa chữa của mình. *Beech-Nut* đã để mất khách sau khi bán một sản phẩm nước quả ép để ngoài nhãn là 100% nguyên chất nhưng thực ra chỉ là các chất hóa học có mùi táo. Hàng ngày các tờ báo và tạp chí kinh doanh đưa ra nhiều ví dụ về hậu quả của các hành vi sai trái trong kinh doanh.

Như vậy, đầu tư vào cơ sở hạ tầng đạo đức trong tổ chức sẽ mang lại cơ sở cho tất cả các hoạt động kinh doanh quan trọng của tổ chức cần thiết để thành công. Có nhiều minh chứng cho thấy, việc phát triển các chương trình đạo đức có

hiệu quả trong kinh doanh không chỉ giúp ngăn chặn các hành vi sai trái mà còn mang lại những lợi thế kinh tế. Mặc dù các hành vi đạo đức trong một tổ chức là rất quan trọng xét theo quan điểm xã hội và quan điểm cá nhân, những khía cạnh kinh tế cũng là một nhân tố quan trọng không kém. Một trong những khó khăn trong việc dành được sự ủng hộ cho các ý tưởng đạo đức trong tổ chức là chi phí cho các chương trình đạo đức không chỉ tốn kém mà còn chẳng mang lại lợi lộc gì cho tổ chức. *Chỉ mình đạo đức thôi sẽ không thể mang lại những thành công về tài chính nhưng đạo đức sẽ giúp hình thành và phát triển bền vững văn hóa tổ chức phục vụ cho tất cả các cổ đông.*

1.4.6 Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia

Một câu hỏi quan trọng và thường được nêu ra là liệu hành động đạo đức trong kinh doanh có tác động đến kinh tế của một quốc gia hay không. Các nhà kinh tế học thường đặt câu hỏi tại sao một số nền kinh tế thị trường mang lại năng suất cao công dân có mức sống cao, trong khi đó các nền kinh tế khác lại không như thế.

Các thể chế xã hội, đặc biệt là các thể chế thúc đẩy tính trung thực, là yếu tố vô cùng quan trọng để phát triển sự phồn vinh về kinh tế của một xã hội. Các nước phát triển ngày càng trở nên giàu có hơn vì có một hệ thống các thể chế, bao gồm đạo đức kinh doanh, để khuyến khích năng suất. Trong khi đó, tại các nước đang phát triển, cơ hội phát triển kinh tế và xã hội bị hạn chế bởi độc quyền, tham nhũng, hạn chế tiến bộ cá nhân cũng như phúc lợi xã hội.

Niềm tin là cái mà các cá nhân xác định, có cảm giác chia sẻ với những người khác trong xã hội. Ở mức độ hẹp nhất của niềm tin trong xã hội là lòng tin vào chính mình, rộng hơn nữa là thành viên trong gia đình và họ hàng. Các quốc gia có các thể chế dựa vào niềm tin sẽ phát triển môi trường năng suất cao vì có một hệ thống đạo đức giúp giảm thiểu các chi phí giao dịch, làm cạnh tranh trở nên hiệu quả hơn. Trong hệ thống dựa vào thị trường có niềm tin lớn như Nhật Bản, Anh Quốc, Canada, Hoa Kỳ, Thụy Điển, các doanh nghiệp có thể thành công và phát triển nhờ có một tinh thần hợp tác và niềm tin.

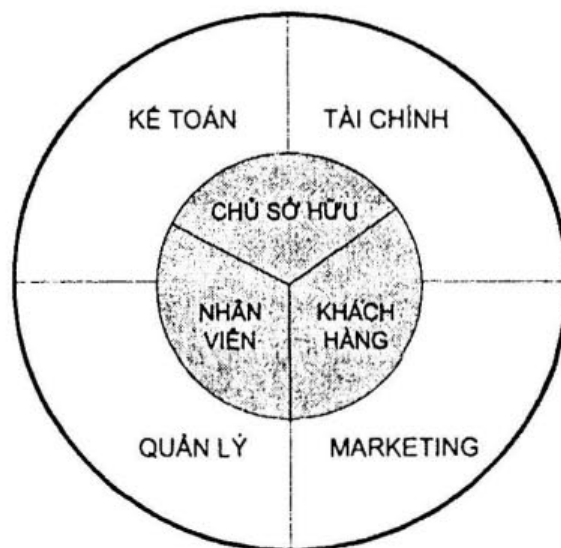
Chúng ta tiến hành so sánh tỷ lệ tham nhũng trong các thể chế xã hội khác nhau, Nigêria và Nga có tỷ lệ tham nhũng cao trong khi đó Canada và Đức có tỷ lệ tham nhũng thấp. Ta có thể thấy được điểm khác biệt chính giữa các cấp độ về sự vững mạnh và ổn định kinh tế của các nước này chính là vấn đề đạo đức. Điểm khác biệt giữa sự vững mạnh và ổn định về kinh tế của các nước này cho ta một minh chứng là đạo đức đóng một vai trò chủ chốt trong công cuộc phát triển kinh tế. Tiến hành kinh doanh theo một cách có đạo đức và có trách nhiệm tạo ra niềm tin và dẫn tới các mối quan hệ giúp tăng cường năng suất và đổi mới.

Tóm lại, chúng ta có thể thấy vai trò quan trọng của đạo đức kinh doanh đối với các cá nhân, đối với doanh nghiệp và đối với xã hội và sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia nói chung. Các cổ đông muốn đầu tư vào các doanh nghiệp có chương trình đạo đức hiệu quả, quan tâm đến xã hội và có danh tiếng tốt. Các nhân viên thích làm việc trong một công ty mà họ có thể tin tưởng được và khách hàng đánh giá cao về tính liêm chính trong các mối quan hệ kinh doanh. Môi trường đạo đức của tổ chức vững mạnh sẽ đem lại niềm tin cho khách hàng và nhân viên, sự tận tâm của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tư cách công dân của doanh nghiệp cũng có mối quan hệ tích cực với lợi nhuận mang lại của các khoản đầu tư, tài sản và tăng doanh thu của doanh nghiệp. Đạo đức còn đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển và thịnh vượng của một quốc gia. Đạo đức kinh doanh nên được tập thể quan tâm trong khi lập kế hoạch chiến lược như các lĩnh vực kinh doanh khác, như sản xuất, tài chính, đào tạo nhân viên, và các mối quan hệ với khách hàng.

2. CÁC KHÍA CẠNH THỂ HIỆN CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

Hình sau đây sẽ cho thấy các khía cạnh biểu hiện của đạo đức kinh doanh

Hình 3-3: Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh



2.1 XEM XÉT TRONG CÁC CHỨC NĂNG CỦA DOANH NGHIỆP

2.1.1. Đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực

Vấn đề đạo đức trong quản lý nguồn nhân lực liên quan đến các vấn đề cơ bản sau:

- Đạo đức trong tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng lao động

Trong hoạt động tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự sẽ xuất hiện một vấn đề đạo đức khá rian giải, đó là tình trạng phân biệt đối xử. Phân biệt đối xử là việc không cho phép một người nào đó được hưởng những lợi ích nhất định xuất phát từ định kiến về phân biệt. Biểu hiện ở phân biệt chủng tộc, giới tính, tôn giáo, địa phương, vùng văn hoá, tuổi tác...

Có những trường hợp cụ thể, sự phân biệt đối xử lại là cần thiết và không hoàn toàn sai. Chẳng hạn như một người quản lý không bao giờ để tôn giáo trở thành một cơ sở để phân biệt đối xử khi tuyển chọn nhân sự. Tuy nhiên trong trường hợp phải chọn nhân sự cho Nhà thờ đạo Tin lành thì việc để tôn giáo là một cơ sở lựa chọn là hoàn toàn hợp lý. Tương tự vậy, một nhà quản lý kiên quyết chỉ phỏng vấn phụ nữ để tuyển người cho vị trí giám đốc chương trình giáo dục phụ nữ hoặc một người gốc Phi cho chương trình giáo dục người Mỹ gốc Phi là hợp lý.

Tuy nhiên cũng có những trường hợp người quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử để tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự. Quyết định của họ dựa trên cơ sở người lao động thuộc một nhóm người nào đó, đặc điểm của nhóm người đó sẽ được gán cho người lao động đó bất kể họ có những đặc điểm đó hay không và dựa trên giả định là nhóm người này kém cỏi hơn nhóm người khác. Ví dụ như, phụ nữ dường như không thể đưa ra được những quyết định hợp lý vì họ quá thiên về tình cảm, người da màu kém cỏi hơn người da trắng. Như vậy quyết định của người quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử chứ không phải dựa trên khả năng thực hiện công việc. Quyết định như vậy ảnh hưởng đến quyền lợi của người lao động như vị trí, thu nhập...

Một vấn đề đạo đức khác mà các nhà quản lý cần lưu ý trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng người lao động đó là phải tôn trọng quyền riêng tư cá nhân của họ. Để tuyển dụng có chất lượng, người quản lý phải thu thập thông tin về quá khứ của người lao động xem có tiền án tiền sự không, về tình trạng sức khỏe xem có thích hợp với công việc không, về ý lịch tài chính xem có minh bạch không... Đó là tính chính đáng của công tác quản lý. Song, sẽ là phi đạo đức nếu người quản lý từ thông tin thu thập được can thiệp quá sâu vào đời tư của người lao động, tiết lộ bệnh án (hồ sơ y tế), xuất bản về những vấn đề riêng tư của họ và sử dụng tên của họ vì các mục đích thương mại khác.

Trong công tác tuyển dụng và sử dụng người lao động, trong một số trường hợp cụ thể, với những công việc cụ thể (lái máy bay, lái tàu, điều

khiến máy móc...) người quản lý phải xác minh người lao động có dương tính với ma túy không, hoạt động này hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên, nếu việc xác minh này phục vụ cho ý đồ cá nhân của người quản lý (để trừ dập, để trả thù cá nhân, để thay thế các quan hệ khác...) thì lại là vi phạm quyền riêng tư cá nhân và đáng bị lên án về mặt đạo đức.

Minh hoạ 3-5: Địa vị của nữ quản lý ở Trung Quốc

Cũng như các nước khác, phụ nữ Trung Quốc gặp phải nhiều cản trở bất công vô hình trên con đường tiến tới quản lý cao nhất. Hàng loạt lý do được đưa ra cho tình trạng này bao gồm những ấn tượng lâu đời của nền văn hóa, hạn chế về cơ hội và tất nhiên là cả sự phân biệt đối xử.

Những ấn tượng văn hóa lâu đời đã ăn sâu vào tiềm thức và chi phối gần như hoàn toàn người Trung Quốc, và từ lâu chúng đã gây nhiều trở ngại cho phụ nữ khi họ chuẩn bị hành trang cho những vị trí lãnh đạo cũng như cướp mất những cơ hội thăng tiến trực tiếp của họ. Phụ nữ thường bị cho là e dè và không quyết đoán. Vì thế họ luôn bị cho là không sẵn sàng cho vai trò lãnh đạo. Một ấn tượng sâu sắc của Trung Quốc về phụ nữ là họ luôn vô tổ chức, không nhìn xa trông rộng và khó có thể cộng tác với nam giới. Những suy nghĩ như vậy đã hạn chế rất lớn sự tiến bộ của phụ nữ trong công tác quản lý.

Cùng với đó là những cơ hội bị hạn chế. Ví dụ như tỷ lệ phụ nữ trong Đảng Cộng sản Trung Quốc khá khiêm tốn. Thêm vào đó, rất ít khi phụ nữ được chọn tham gia các chương trình giáo dục đào tạo, đây cũng là một điều hạn chế những cơ hội để họ đến với vị trí lãnh đạo. Đặc biệt, để đảm bảo được nhận vào làm, phụ nữ phải chứng tỏ bằng những điểm kiểm tra đầu vào cao hơn hẳn. Họ thường bị phân biệt ở nơi làm việc và do vậy họ dừng lại ở những nhiệm vụ không mấy ý nghĩa. Ví dụ trong khi nam giới chịu trách nhiệm vận hành những máy móc, thiết bị hiện đại thì phụ nữ chỉ trông nom công việc thường ngày.

Sự phân biệt đối xử nơi làm việc được thể hiện ở nhiều mức độ, cả hiển nhiên và khó phát hiện. Ví dụ, phụ nữ thường nhận được những ưu đãi khi làm việc như được nghỉ lâu hơn, song chính thời gian nghỉ này lại là cơ hội cho những người khác có cơ hội thăng tiến "qua mặt" họ, và thường thì những người đó là nam giới vì họ làm nhiều giờ hơn. Bên cạnh đó, phụ nữ buộc phải nghỉ hưu ở tuổi 60 trong khi nam giới là 65. Điều này cản trở họ tiến xa hay vươn tới những vị trí quản lý cao cấp. Tổng hợp từ những hiểu biết trên và những ấn tượng trong văn hóa Trung Quốc, Korabik đã đưa ra những kết luận cô rút ra về phụ nữ của Cộng Hòa Nhân dân Trung Hoa.

Những ấn tượng ăn sâu bám rễ của Trung Quốc đều được thể hiện rất âm thầm vì đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu nào được thực hiện để chứng minh chúng thiếu chính xác. Do đó, rất nhiều người Trung Quốc vẫn nghĩ họ hiểu đúng bản chất của phụ nữ và nam giới. Những phong trào của chính phủ nhằm xóa bỏ những định kiến đó hầu hết là không hiệu quả và những hậu quả nó gây ra cũng không được giải quyết vì không ai cho rằng đó là phân biệt đối xử. Do vậy, mặc dù đã có những điều luật đảm bảo quyền bình đẳng nơi làm việc thì phụ nữ Trung Quốc vẫn gặp nhiều bất lợi so với nam giới.

Một vấn đề đạo đức mà các nhà quản lý không thể xem nhẹ trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng người lao động đó là sử dụng lao động, sử dụng chất xám của các chuyên gia nhưng không đãi ngộ xứng đáng với công sức đóng góp của họ. Đây là một hình thức bóc lột lao động để gia tăng lợi nhuận tiêu cực. Lợi nhuận của một công ty luôn có tương quan với sự đóng góp của người lao động. Công ty kinh doanh muốn gia tăng lợi nhuận, thì nhất định phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trực tiếp làm ra của cải vật chất. Quan hệ chủ thợ sẽ tốt đẹp nếu chủ nhân quan tâm tới lợi ích công nhân, ngược lại công nhân luôn lao động tích cực và tìm cách gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là 2 vế tương hỗ của một bài toán kinh tế, cần được xử lý một cách lành mạnh, phù hợp với lợi ích của đôi bên.

- Đạo đức trong đánh giá người lao động

Hành vi hợp đạo đức của người quản lý trong đánh giá người lao động là người quản lý không được đánh giá người lao động trên cơ sở định kiến. Nghĩa là *đánh giá người lao động trên cơ sở họ thuộc một nhóm người nào đó hơn là đặc điểm của cá nhân đó*, người quản lý dùng ấn tượng của mình về đặc điểm của nhóm người đó để xử sự và đánh giá người lao động thuộc về nhóm đó. Các nhân tố như quyền lực, ganh ghét, thất vọng, tội lỗi và sợ hãi là những điều kiện duy trì và phát triển sự định kiến.

Để đánh giá người lao động làm việc có hiệu quả không, có lạm dụng của công không, người quản lý phải sử dụng các phương tiện kỹ thuật để giám sát và đánh giá, như quan sát các cuộc điện thoại hoặc sử dụng máy ghi âm ghi lại những cuộc đàm thoại riêng tư, kiểm soát các thông tin sử dụng tại máy tính cá nhân ở công sở, đọc thư điện tử và tin nhắn trên điện thoại... Nếu việc giám sát này nhằm đánh giá đúng, khách quan, công bằng về hiệu suất và năng lực làm việc của người lao động, nhằm đảm bảo bí mật thông tin của công ty, nhằm phòng ngừa hay sửa chữa những hành động do người lao động đi ngược lại lợi ích của công ty thì nó hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên những thông tin lấy được từ giám sát phải là những thông tin phục vụ cho công việc của công ty, nếu sự giám sát nhằm vào những thông tin hết sức riêng tư, hoặc những thông tin phục vụ mục đích thanh trừng, trù dập... thì không thể chấp nhận được về mặt đạo đức. Thêm nữa, sự giám sát nếu thực hiện không cẩn trọng và tế nhị thì có thể gây áp lực tâm lý bất lợi như căng thẳng, thiếu tự tin và không tin tưởng ở người lao động.

- Đạo đức trong bảo vệ người lao động

Đảm bảo điều kiện lao động an toàn là hoạt động có đạo đức nhất trong vấn đề bảo vệ người lao động. Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn. Mặt khác xét từ lợi ích, khi người làm công bị tai nạn rủi ro thì không chỉ

ảnh hưởng xấu đến bản thân họ mà còn tác động đến vị thế cạnh tranh của công ty. Tuy nhiên, việc cung cấp những trang thiết bị an toàn cho người lao động (hệ thống cứu hỏa, dây an toàn, găng tay và ủng cách điện cho thợ điện, đèn và đèn pha cho thợ mỏ), chi phí cho tập huấn và phổ biến về an toàn lao động... đôi khi cũng tốn kém nguồn lực và thời gian nên một số công ty không giải quyết thấu đáo, dẫn đến người lao động gặp rủi ro, điều này đáng lên án về mặt đạo đức.

Người quản lý sẽ bị quy trách nhiệm vô đạo đức trong các trường hợp dưới đây:

- + Không trang bị đầy đủ các trang thiết bị an toàn lao động cho người lao động, cố tình duy trì các điều kiện nguy hiểm và không đảm bảo sức khỏe tại nơi làm việc.
- + Che giấu thông tin về mối nguy hiểm của công việc, làm ngơ trước một vụ việc có thể dự đoán được và có thể phòng ngừa được.
- + Bắt buộc người lao động thực hiện những công việc nguy hiểm mà không cho phép họ có cơ hội từ chối, bất chấp thể trạng, bất chấp khả năng và năng lực của họ.
- + Không phổ biến kỹ lưỡng các quy trình, quy phạm sản xuất và an toàn lao động cho người lao động.
- + Không thường xuyên kiểm tra các thiết bị an toàn lao động để đề ra các biện pháp khắc phục.
- + Không thực hiện các biện pháp chăm sóc y tế và bảo hiểm.
- + Không tuân thủ các quy định của ngành, quốc gia, quốc tế và các tiêu chuẩn an toàn.

Bảo vệ người lao động còn liên quan đến một vấn đề đạo đức rất nhạy cảm đó là vấn đề quấy rối tình dục nơi công sở bộc lộ ở những lời tán tỉnh không mong muốn, những lời gạ gẫm quan hệ tình dục và các hành vi, cử chỉ, lời nói mang bản chất tình dục nơi công sở, làm ảnh hưởng một phần hoặc hoàn toàn đến công việc của một cá nhân và gây ra một môi trường làm việc đáng sợ, thù địch hoặc xúc phạm. Kẻ quấy rối có thể là cấp trên của nạn nhân, đại diện của cấp trên, giám sát viên trong một lĩnh vực khác hoặc là một đồng nghiệp.

Dưới đây là các bước mà nhà quản lý cần tiến hành tuần tự để khống chế và loại trừ tệ nạn quấy rối tình dục:

- + Xây dựng một văn bản chính sách mô tả rõ ràng những gì cấu thành tội quấy rối tình dục và nói rõ rằng nó bị nghiêm cấm.

- + Xây dựng những chương trình huấn luyện cho tất cả các công nhân viên chức.
- + Xây dựng một quy trình rõ ràng cho việc lập hồ sơ và điều tra các đơn kiện về tệ nạn quấy rối tình dục.
- + Điều tra thật tỷ mỉ, ngay tức thì đơn kiện về quấy rối tình dục.
- + Thi hành biện pháp chấn chỉnh.
- + Theo dõi biện pháp chấn chỉnh để xác định xem nó có tác dụng không và đảm bảo chắc chắn rằng không có hiện tượng trả đũa.

Minh hoạ 3-6: Mitsubishi: Quấy rối tình dục nơi công sở

Năm 1998 tập đoàn chế tạo Mitsubishi tại Hoa Kỳ đã đồng ý chi 34 triệu USD để dàn xếp những lời phàn nàn về nạn quấy rối tình dục của 350 phụ nữ. Ngoài bồi thường tiền Mitsubishi còn nhất trí thành lập một ban hội thẩm gồm ba "giám sát viên", những người sẽ xem xét việc thực hiện và sửa đổi của các chính sách chống quấy rối tình dục mới của công ty.

Sự việc bắt đầu vào năm 1990 ở một nhà máy đặt tại một thị trấn rất đáng tự hào vì theo định hướng bảo thủ và gia đình. Lời phàn nàn là của một nhân viên bị một cấp trên quấy rối tình dục. Sau lời phàn nàn của người phụ nữ đó, người cấp trên ấy đã bị chuyển công tác đến khu vực khác của nhà máy. Sau đó, người phụ nữ đó lại tiếp tục kêu ca rằng một nam đồng nghiệp quấy rối cô. Hai lời phàn nàn đầu tiên này đã đóng một hồi chuông cảnh báo cho các công nhân; tuy nhiên, công ty lại không chấp nhận lời phàn nàn thứ ba. Khi cô tiếp tục kêu ca là bị quấy rối tình dục, cô đã bị chuyển đến đội 4, khu vực phụ trách chế tạo ghế ngồi và dây đeo an toàn của xe ô tô. Khi người phụ nữ này kiện công ty, cô đã bị các đồng nghiệp nam trong công ty đối xử rất lạnh nhạt. Một người phụ nữ khác cũng kêu rằng một giám đốc chỉ nhánh luôn đứng sát cạnh cô và cố gắng ngửi người cô rồi chếp miệng. Một người phụ nữ khác kể lại vụ việc tại phòng nhân sự mà cô cảm thấy không chấp nhận được. Khi trưởng phòng tổ chức một bữa tiệc giáng sinh tại nhà một nhân viên, một giám đốc và bạn gái của ông ta đã mặc đồ của đô vật sumo và có những hành động sex với nhau. Một cuộn băng đã thu lại những cảnh này và phát tán ra khắp công ty. Một người phụ nữ khác kể lại cô đang ở trong phòng máy tính của công ty lúc hệ thống của Mitsubishi bị hỏng. Cô hỏi người quản trị viên rằng anh ta có biết điều gì đã xảy ra không và, trước mặt các đồng nghiệp khác, anh ta đã chộp lấy vai cô, lắc người cô và hét lên những lời tục tĩu. Cùng lúc khi các nhân viên đang đón các quan chức Nhật đến thăm, lại có vụ việc những nhân viên nữ trong công ty bị các đồng nghiệp nam bảo cởi áo ra. Một nhân viên nữ nói: "Bạn nhìn thấy những tấm ảnh sếp của bạn đang quan hệ tình dục qua đường miệng với những kẻ múa thoát y vũ. Và đây là tất cả tại nơi làm việc. Nó làm những nhân viên nữ cảm thấy không được thoải mái."

Khi bắt đầu có các vụ kiện, phản ứng của Mitsubishi là tấn công những người đệ đơn trên diễn đàn tin tức của công ty. Công ty đã chi tiền cho các nhân viên để biện minh với các viên chức Chicago của uỷ ban cơ hội việc bình đẳng cho người lao động (EEOC). Mitsubishi còn lấy tên những người tham gia để biết được ai là người không tham gia. Khi một cuộc điều tra nội bộ được tiến hành, mười nhân viên nam đã bị sa thải, và công ty này

cho rằng như thế là đủ, mặc dù công ty vẫn có ý định tiến hành nhiều việc hơn trong tương lai. Những người bên ngoài thì cho rằng các giám đốc người Nhật đã không tuyển mộ được đúng người. Nhiều vị giám đốc này có trình độ tiếng Anh hạn chế, khả năng kỹ thuật tốt, nhưng kỹ năng giao tiếp về văn hoá còn quá yếu. Thêm vào đó, nhiều người bên ngoài tin rằng những giám đốc đứng đầu của trụ sở Mitsubishi tại Nhật Bản không hiểu đúng đặc điểm văn hoá về quý tộc rồi tình dục tại Mỹ.

2.1.2 Đạo đức trong marketing.

- Marketing và phong trào bảo hộ người tiêu dùng

Marketing là hoạt động hướng dòng lưu chuyển hàng hoá và dịch vụ chảy từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Triết lý của marketing là thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng nhờ đó tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp, tối đa hóa lợi ích cho toàn xã hội. Nguyên tắc chỉ đạo của marketing là tất cả các hoạt động marketing đều phải định hướng vào người tiêu dùng vì họ là người phán xét cuối cùng việc công ty sẽ thất bại hay thành công. Nhưng trên thực tế vẫn tồn tại sự bất bình đẳng giữa người sản xuất và người tiêu dùng: Người sản xuất có "vũ khí" trong tay, đó là kiến thức, kinh nghiệm, hiểu biết về sản phẩm để quyết định có đưa sản phẩm của mình ra bán hay không, còn người tiêu dùng luôn ở thế bị động, họ chỉ được vũ trang bằng quyền phủ quyết với vốn kiến thức hạn hẹp về sản phẩm. Thêm nữa, họ thường xuyên bị tấn công bởi những người bán hàng có trong tay sức mạnh ghê gớm của các công cụ marketing hiện đại. Hậu quả là người tiêu dùng phải chịu những thiệt thòi lớn: vệ sinh thực phẩm không đảm bảo, tân dược giả, đồ gia dụng không đảm bảo chất lượng...

Vì thế đã xuất hiện phong trào bảo hộ người tiêu dùng - bắt đầu vào những năm 60 của thế kỷ XX, xuất phát từ Mỹ. Đây là phong trào có tổ chức của người dân và cơ quan nhà nước về mở rộng quyền hạn và ảnh hưởng của người mua đối với người bán. Ở Mỹ hiện nay có cơ quan nhà nước bảo vệ người tiêu dùng, có tổ chức BBB (The Better Business Bureau) với hàng trăm văn phòng trong nước và thế giới. Ở Úc và New Zealand có Bộ Người Tiêu dùng. Ở Việt Nam có VINASTAS (Hội tiêu chuẩn và Bảo vệ Người tiêu dùng Việt Nam), được thành lập 4/5/1988, là thành viên của tổ chức quốc tế người tiêu dùng (IC). Trong những năm qua, VINASTAS đã tham gia tích cực vào việc đấu tranh chống hàng giả, chống hiện tượng mất an toàn về vệ sinh thực phẩm, cung cấp những thông tin, phổ biến kiến thức hướng dẫn người tiêu dùng, hợp tác với các cơ quan nhà nước, các đoàn thể và tổ chức xã hội để đẩy mạnh các hoạt động bảo vệ người tiêu dùng. Trong Bộ luật hình sự mới của Việt Nam đưa thêm vào các điều 167, 170, 177 về bảo vệ người tiêu dùng.

Dưới đây là tám quyền của người tiêu dùng đã được cộng đồng quốc tế công

nhận và được thể hiện qua “*Bản hướng dẫn về bảo vệ người tiêu dùng*” của Liên Hiệp Quốc (LHQ) gửi các chính phủ thành viên. Đó là những quyền:

1. *Quyền được thoả mãn những nhu cầu cơ bản*: là quyền được có những hàng hoá và dịch vụ cơ bản, thiết yếu bao gồm ăn, mặc, ở, chăm sóc sức khoẻ, giáo dục và vệ sinh.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi các chính phủ:

- Phát triển kinh tế xã hội một cách lành mạnh, công bằng và bền vững
- Ưu tiên các lợi ích thiết yếu của người tiêu dùng như lương thực, thực phẩm, thuốc chữa bệnh, nước.
- Có các biện pháp bảo đảm an toàn thực phẩm, có các cơ chế điều hành, kiểm tra và đánh giá thích hợp.
- Nâng cao chất lượng và sử dụng có hiệu quả thuốc chữa bệnh bằng các chính sách quốc gia về thuốc chữa bệnh.

2. *Quyền được an toàn*: Là quyền được bảo vệ để chống các sản phẩm, dịch vụ, các qui trình có hại cho sức khoẻ và cuộc sống.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Có các tiêu chuẩn về an toàn và chất lượng cho các sản phẩm và dịch vụ và có những biện pháp để các tiêu chuẩn đó được thực hiện.
- Có những phương tiện để thí nghiệm và chứng nhận về an toàn, chất lượng cho các sản phẩm và dịch vụ thiết yếu.
- Có các chính sách để các nhà sản xuất kinh doanh phải thu hồi, thay thế sửa đổi, hoặc bồi thường trong trường hợp họ đưa ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ có hại hoặc hư hỏng.

3. *Quyền được thông tin*: là quyền được cung cấp những thông tin cần thiết để có sự lựa chọn và được bảo vệ trước những quảng cáo hoặc ghi nhãn không trung thực.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

- Cung cấp thông tin cho người tiêu dùng về cách dùng và những nguy cơ do các sản phẩm tiêu dùng có thể gây ra;
- Đảm bảo những thông tin đúng đắn và những sản phẩm tiêu dùng được truyền bá tự do thuận lợi;

- Xây dựng các chương trình thông tin cho người tiêu dùng.

4. *Quyền được lựa chọn*: là quyền được lựa chọn trong số các sản phẩm, dịch vụ được cung cấp với giá cả phải chăng và chất lượng đúng yêu cầu.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

- Kiểm soát những thủ đoạn lạm dụng và hạn chế cạnh tranh.
- Các sản phẩm phải đủ bền, tin cậy và phù hợp với mục đích sử dụng.
- Có những dịch vụ sau bán hàng và mạng lưới cung cấp phụ tùng thoả đáng.

5. *Quyền được lắng nghe (hay được đại diện)*: là quyền được đề đạt những mối quan tâm của người tiêu dùng đến việc hoạch định hoặc thực hiện các chủ trương chính sách của chính phủ cũng như việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

- Cần tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của tổ chức người tiêu dùng;
- Tạo điều kiện cho các tổ chức người tiêu dùng có cơ hội bày tỏ ý kiến trong quá trình hoạch định và quyết định;

5. *Quyền được bồi thường*: là quyền được giải quyết thoả đáng những khiếu nại đúng, bao gồm quyền được bồi thường trong trường hợp sản phẩm không đúng như giới thiệu, trường hợp hàng giả mạo hoặc dịch vụ không thoả mãn yêu cầu.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Thiết lập các cơ chế bồi thường nhanh chóng, trung thực, thuận tiện.
- Các nhà sản xuất kinh doanh giải quyết các tranh chấp một cách trung thực, nhanh chóng và đơn giản.
- Các nhà sản xuất kinh doanh cần thiết lập các cơ chế tự nguyện như các dịch vụ tư vấn, các qui trình giải quyết một cách đơn giản cho người tiêu dùng.

7. *Quyền được giáo dục về tiêu dùng*: là quyền được tiếp thu những kiến thức và kỹ năng cần thiết để có thể lựa chọn sản phẩm dịch vụ một cách thoả đáng, được hiểu biết về các quyền cơ bản và trách nhiệm của người tiêu dùng, được biết làm cách nào để thực hiện được các quyền và trách nhiệm của mình.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Đưa việc giáo dục tiêu dùng vào trường học,

- Thiết lập các chương trình giáo dục, có chú ý đến lợi ích của những người tiêu dùng có thu nhập thấp,
- Có những chương trình tập huấn cho giáo dục viên, cho nghiệp vụ thông tin đại chúng và cho những người tư vấn cho người tiêu dùng.
- Các doanh nghiệp chịu trách nhiệm hoặc góp phần thực hiện các chương trình giáo dục cho người tiêu dùng.

8. *Quyền được có một môi trường lành mạnh và bền vững*: là quyền được sống trong một môi trường không hại đến sức khỏe hiện tại và tương lai.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Có những biện pháp an toàn về sử dụng, sản xuất và lưu trữ các loại thuốc trừ dịch hại và các hoá chất;
- Trên các nhãn của thuốc trừ dịch hại và hoá chất phải có đầy đủ thông tin liên quan đến sức khỏe và môi trường.

Các quyền của người tiêu dùng quy định nghĩa vụ của nhà sản xuất. Nhà sản xuất có trách nhiệm cung cấp những thông tin tương ứng mà người tiêu dùng không thể tự mình thu thập được: những thông tin ghi trên bao bì và nhãn hiệu (về khối lượng, thời gian, thời gian được chế tạo, hạn sử dụng, công dụng, cách dùng...), cung cấp cho người tiêu dùng những chỉ dẫn cụ thể để tránh tiêu dùng sai mục đích, những thông tin về giá cả cho phép người tiêu dùng so sánh các sản phẩm khác nhau, phát hiện những người bán lẻ không bán đúng giá. Ngay cả những chi phí ẩn như chi phí đóng gói, kế toán, bảo hành thêm... nếu được thông báo sẽ giúp người tiêu dùng so sánh 2 loại sản phẩm tốt hơn.

Bất kỳ biện pháp marketing nào cung cấp những thông tin mà dẫn đến quyết định sai lầm của người tiêu dùng thì đều bị coi là không hợp lý, không hợp lệ về mặt đạo đức.

- Các biện pháp marketing phi đạo đức

Các vấn đề về đạo đức liên quan đến marketing - bán hàng có thể sẽ nảy sinh trong mối quan hệ với sự an toàn của sản phẩm, quảng cáo và bán sản phẩm, định giá hay các kênh phân phối điều khiển dòng sản phẩm từ nơi sản xuất tới tay khách hàng

+ Quảng cáo phi đạo đức

Lạm dụng quảng cáo có thể xếp từ nói phóng đại về sản phẩm và che

dấu sự thật tới lừa gạt hoàn toàn. Quảng cáo bị coi là vô đạo đức khi:

Lôi kéo, nài ép dụ dỗ người tiêu dùng ràng buộc với sản phẩm của nhà sản xuất bằng những thủ thuật quảng cáo rất tinh vi (quảng cáo vô thức và định vị sản phẩm), không cho người tiêu dùng cơ hội để chuẩn bị, để chống đỡ, không cho người tiêu dùng cơ hội lựa chọn hay tư duy bằng lý trí. Ví dụ như quảng cáo những sản phẩm có tên tuổi xen vào giữa các buổi trình diễn hay chiếu phim ở rạp.

Quảng cáo tạo ra hay khai thác, lợi dụng niềm tin sai lầm về sản phẩm, gây trở ngại cho người tiêu dùng trong việc ra quyết định lựa chọn tiêu dùng tối ưu, dẫn dắt người tiêu dùng đến những quyết định lựa chọn lẽ ra họ không thực hiện nếu không có quảng cáo. Ví dụ như, quảng cáo nồi cơm điện có phủ lớp chống dính teflon của một công ty làm cho người tiêu dùng tin rằng chỉ có nồi cơm điện của công ty đó có phủ lớp chống dính nhưng trên thực tế bất kỳ nồi cơm điện của công ty nào cũng bắt buộc phải có lớp chống dính đó.

Quảng cáo phóng đại, thổi phồng sản phẩm vượt quá mức hợp lý có thể tạo nên trào lưu hay cả chủ nghĩa tiêu dùng sản phẩm đó, không đưa ra được những lý do chính đáng đối với việc mua sản phẩm, ưu thế của nó với sản phẩm khác.

Quảng cáo và bán hàng trực tiếp cũng có thể lừa dối khách hàng bằng cách che dấu sự thật trong một thông điệp. Ví dụ như một người bán hàng mong muốn bán những sản phẩm bảo hiểm y tế có thể sẽ liệt kê ra một danh sách dài các bệnh mà sản phẩm trên có thể chữa trị, nhưng lại không đề cập đến vấn đề sản phẩm này thậm chí không chữa nổi những bệnh thông thường nhất.

Một dạng lạm dụng quảng cáo khác là đưa ra *những lời giới thiệu mơ hồ* với những từ ngữ không rõ ràng khiến khách hàng phải tự hiểu những thông điệp ấy. Những lời nói khôn ngoan này thường rất mơ hồ và giúp nhà sản xuất tránh mang tiếng lừa đảo. Động từ "giúp" là một ví dụ điển hình như trong "giúp bảo vệ", "giúp chống lại", "giúp bạn cảm thấy". Người tiêu thụ sẽ nhìn nhận những quảng cáo này là vô đạo đức bởi vì đã không cung cấp được những thông tin cần thiết để khách hàng đưa ra quyết định khi mua sản phẩm; hay bởi những quảng cáo này đã hoàn toàn lừa dối khách hàng.

Quảng cáo có hình thức khó coi, phi thị hiếu, sao chép lối bịch, làm mất đi vẻ đẹp của ngôn ngữ, làm biến dạng những cảnh quan thiên nhiên.

Những quảng cáo nhằm vào những đối tượng nhạy cảm như người

nghèo, trẻ em, trẻ vị thành niên làm ảnh hưởng đến sự kiểm soát hành vi của họ và những quảng cáo nhồi nhét vào người tiêu dùng những tư tưởng về tình dục, bạo lực và quyền thế. Đó là những quảng cáo mang theo sự xói mòn nền văn hoá.

Tóm lại, quảng cáo cần phải được đánh giá trên cơ sở quyền tự do trong việc ra những quyết định lựa chọn của người tiêu dùng, trên cơ sở những mong muốn hợp lý của người tiêu dùng và đặc biệt phải phù hợp với môi trường văn hoá - xã hội mà người tiêu dùng đang hoà nhập.

Minh hoạ 3-7: Một số quảng cáo phi đạo đức

Quảng cáo nhắm vào trẻ em

Chiến lược quảng cáo của nhiều hãng đều nhắm vào đối tượng trẻ em vì tuy các em không làm ra tiền nhưng lại là động lực quan trọng thúc đẩy cha mẹ tiêu tiền. Với chiến lược dân số ngày nay, gia đình thường có ít con nên các ông bố, bà mẹ có điều kiện tập trung cho con cái, không tiếc con mà nhiều khi còn chiều con một cách quá đáng. Lợi dụng đặc điểm này, nhiều nhà kinh doanh đã tấn công vào các em nhằm moi tiền của bố mẹ. Thâm độc hơn, nhiều hãng sản xuất thuốc lá đã chuẩn bị cho thị trường tương lai của mình bằng cách kích thích, quảng cáo, khuyến khích trẻ em hút thuốc. Họ biết rằng những trẻ em hút thuốc từ bé sẽ trở thành người nghiện thuốc khi lớn lên và sẽ suốt đời làm nó lệ phục vụ cho lợi ích của chúng.

Quảng cáo không sai nhưng mơ hồ, dễ gây nhầm lẫn

Công ty Shell Oil đã tuyên bố trong quảng cáo của mình rằng xăng thơm "Super-Shell" đảm bảo ô tô tăng tuổi thọ ổn định hơn xăng thường. Quả đúng như vậy, nhưng công ty đã lờ đi một chuyện là hầu hết xăng ô tô đều là xăng thơm. Để bào chữa cho mình, công ty đã đưa ra lý lẽ là nó chưa hề khẳng định rằng việc thơm hoá là đặc điểm duy nhất của xăng Shell. Tuy nhiên, Ủy ban Thương mại Liên bang Mỹ cũng cho rằng, quảng cáo này nhằm mục đích gây nhầm lẫn mặc dù về hình thức thông tin nó phù hợp với thực tế.

Minh hoạ 3-8: Một số quảng cáo trung thực

Quảng cáo trung thực của Công ty đồ dùng thể thao Minotsu (hàng năm có doanh số gần 2 tỷ yên)

Sản phẩm của công ty bán ra có in dòng chữ:

"Loại quần áo thể thao này dùng thuốc nhuộm tốt nhất của Nhật Bản, với kỹ thuật nhuộm tốt nhất nhưng đáng tiếc là hàng dệt thuộc gam màu tím đến nay chưa có cách khắc phục tình trạng bị phai...". Dư luận xã hội đã không ngớt lời khen ngợi Minotsu đã rất trung thực trong quảng cáo. Nhờ dòng chữ này, Minotsu đã gây được ấn tượng, gây được lòng tin nơi người tiêu dùng và do đó, hãng vẫn chiếm lĩnh được thị trường Nhật Bản.

Quảng cáo tìm người làm việc dân ở phố Taimơ (Anh - 1990)

"Tìm đội viên thám hiểm Bắc cực"

Tôi định xây dựng một đội thám hiểm Bắc cực, cần tìm một số đội viên. Đội của tôi thu nhập rất thấp, đang thám hiểm vùng băng giá đen tối triền miên hết ngày này qua ngày khác (chú thích: đó là đêm Bắc cực), đối mặt với nhiều nguy hiểm, bị đói, rét và có thể khó bảo tồn tính mạng... nhưng nếu thành công, bù đắp lại bạn có thể vinh quang tột bậc".

Giắc Lôtăng trung thực

Đọc quảng cáo này chắc hẳn ai cũng lạnh gáy, thử hỏi ai dám đi! Nhưng thực ra, quảng cáo này đã hấp dẫn rất nhiều người.

+ Bán hàng phi đạo đức

Bán hàng lừa gạt: Sản phẩm được ghi "giảm giá", "thấp hơn mức bán lẻ dự kiến" trong khi chưa bao giờ bán được mức giá đó, hoặc là ghi nhãn "sản phẩm giới thiệu" cho sản phẩm bán đại trà. Hoặc là giả vờ bán thanh lý. Tất cả những điều đó làm cho người tiêu dùng tin rằng giá được giảm phần lớn và đi đến quyết định mua.

Bao gói và dán nhãn lừa gạt: Ghi loại "mới", "đã cải tiến", "tiết kiệm" nhưng thực tế sản phẩm không hề có những tính chất này, hoặc phần miêu tả có cường điệu về công dụng của sản phẩm, hoặc hình dáng bao bì, hình ảnh quá hấp dẫn... gây hiểu lầm đáng kể cho người tiêu dùng.

Nhử và chuyển kênh: Đây là biện pháp marketing dẫn dụ khách hàng bằng một "mồi câu" để phải chuyển kênh sang mua sản phẩm khác với giá cao hơn.

Lôi kéo: Là biện pháp marketing dụ dỗ người tiêu dùng mua những thứ mà lúc đầu họ không muốn mua và không cần đến bằng cách sử dụng các biện pháp bán hàng gây sức ép lớn, lôi kéo tình vi, bất ngờ hoặc kiên trì. Chẳng hạn như các nhân viên bán hàng được huấn luyện riêng với những cách nói chuyện có bài bản được soạn sẵn một cách kỹ lưỡng, những lập luận thuộc lòng để dụ dỗ người mua hàng.

Bán hàng dưới chiêu bài nghiên cứu thị trường: Sử dụng các cuộc nghiên cứu thị trường nhằm tạo ra một đợt bán điểm hay để thành lập một danh mục khách hàng tiềm năng, hoặc sử dụng các số liệu nghiên cứu thị trường để xây dựng một cơ sở dữ liệu thương mại phục vụ mục tiêu thiết kế sản phẩm. Hoạt động này đòi hỏi ngấm thu thập và sử dụng thông tin cá nhân về khách hàng, do đó đã vi phạm quyền riêng tư của người tiêu dùng. Hoạt động nghiên cứu thị trường còn có thể bị lợi dụng để thu thập thông tin bí mật hay bí mật thương mại.

+ Những thủ đoạn phi đạo đức trong quan hệ với đối thủ cạnh tranh:

Cố định giá cả: Đó là hành vi hai hay nhiều công ty hoạt động trong cùng

một thị trường thoả thuận về việc bán hàng hoá ở cùng một mức giá đã định.

Phân chia thị trường: là hành vi các đối thủ cạnh tranh không cạnh tranh với nhau trên cùng một địa bàn hay thoả thuận hạn chế khối lượng bán ra.

Hai hình thức trên là vô đạo đức vì chúng gây rối loạn cơ chế định giá không thực qua việc ngăn cản thị trường hoạt động, tạo điều kiện hình thành độc quyền bằng cách tạo thuận lợi cho người bán, loại trừ điều kiện cạnh tranh.

Bán phá giá: Đó là hành vi định cho hàng hoá của mình những giá bán thấp hơn giá thành nhằm mục đích thôn tính để thu hẹp cạnh tranh.

Sử dụng những biện pháp thiếu văn hoá khác để hạ uy tín của công ty đối thủ: Ví dụ như gièm pha hàng hoá của đối thủ cạnh tranh, hoặc đe dọa người cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ.

Các hành vi này gây thiệt hại cho người tiêu dùng và cạnh tranh không chỉ trước mắt mà còn cả lâu dài.

2.1.3 Đạo đức trong hoạt động kế toán, tài chính

Các kế toán viên cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với các vấn đề như sự cạnh tranh, số liệu vượt trội, các khoản phí "không chính thức" và tiền hoa hồng.

Các áp lực đè lên những kiểm toán là thời gian, phí ngày càng giảm, những yêu cầu của khách hàng muốn có những ý kiến khác nhau về những điều kiện tài chính, hay muốn mức thuế phải trả thấp hơn và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Bởi những áp lực như thế này và những tình huống khó khăn về vấn đề đạo đức do họ tạo ra nên nhiều công ty kiểm toán đã gặp phải những vấn đề tài chính.

Những hành vi cạnh tranh thiếu lành mạnh như giảm giá dịch vụ khi công ty kiểm toán nhận một hợp đồng cung cấp dịch vụ với mức phí thấp hơn nhiều so với mức phí của công ty kiểm toán trước đó, hoặc so với mức phí của các công ty khác đưa ra, khả năng xảy ra nguy cơ do tư lợi là đáng kể, điều này đã vi phạm đạo đức nghề nghiệp, trừ khi công ty đó có thể chứng minh là họ đã cử kiểm toán viên hành nghề đủ khả năng thực hiện công việc trong một thời gian hợp lý; và tất cả các chuẩn mực kiểm toán sẽ được áp dụng nghiêm chỉnh, các hướng dẫn và quy trình quản lý chất lượng dịch vụ sẽ được tuân thủ.

Hành vi cho mượn danh kiểm toán viên để hành nghề là vi phạm tư cách nghề nghiệp và tính chính trực qui định trong chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của người hành nghề kế toán, kiểm toán và cũng là hành vi vi phạm pháp luật. Các kiểm toán viên cũng ý thức rằng, việc cho mượn danh để hành nghề sẽ đem

đến nhiều rủi ro cho "kiểm toán viên cho mượn danh", như sẽ làm giảm đi sự tin nhiệm của kiểm toán viên đối với xã hội nói chung; đối với đồng nghiệp, với khách hàng nói riêng; ngoài ra, khi sự cố xảy ra, thì không chỉ riêng công ty cung cấp dịch vụ kế toán, kiểm toán mà cả "kiểm toán viên cho mượn danh" cũng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về các ý kiến nhận xét của người mang danh kiểm toán viên trên "báo cáo kiểm toán có vấn đề".

Các vấn đề khác mà các nhân viên kế toán phải đối mặt hàng ngày là những luật lệ và nội quy phức tạp phải tuân theo, số liệu vượt trội, các khoản phí từ trên trời rơi xuống, các khoản phí "không chính thức" và tiền hoa hồng. Cuộc sống của một người kế toán bị lấp đầy bởi các luật lệ và những con số cần phải tính toán một cách chính xác. Kết quả là, các nhân viên kế toán phải tuân theo những quy định về đạo đức, trong đó nêu ra trách nhiệm của họ đối với khách hàng và lợi ích của cộng đồng. Các quy định này còn bao gồm những quan niệm về các đức tính như liêm chính, khách quan, độc lập và cẩn thận. Cuối cùng, những quy định này chỉ ra phạm vi hoạt động của người kế toán và bản chất của dịch vụ cần được cung cấp một cách có đạo đức. Trong phần cuối của bản quy định này, các loại phí bất ngờ và các khoản tiền hoa hồng cũng được giải quyết một cách gián tiếp. Bởi bản quy định này đã cung cấp cho nhân viên kế toán những tiêu chuẩn đạo đức nên đương nhiên họ đã có tầm hiểu biết khá rõ về những hành vi có đạo đức và vô đạo đức, tuy nhiên có vẻ như thực tế không diễn ra như thế. Các loại kế toán khác nhau như kiểm toán, thuế và quản lý đều có những loại vấn đề về đạo đức khác nhau.

Minh họa 3 -9: Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán Việt Nam.

Ngày 01/12/2005, Bộ trưởng Bộ Tài chính đã ban hành Quyết định số 87/2005/QĐ-BTC về việc ban hành và công bố Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán Việt Nam.

Theo đó, người làm kế toán và người làm kiểm toán có thể vô ý vi phạm quy định của Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Tùy thuộc bản chất và mức độ quan trọng của vấn đề, nếu vi phạm một cách vô ý có thể không làm ảnh hưởng tới việc tuân thủ các nguyên tắc cơ bản với điều kiện: là khi phát hiện ra vi phạm thì người làm kế toán và người làm kiểm toán phải sửa chữa ngay các vi phạm đó và áp dụng các biện pháp bảo vệ cần thiết...

Người làm kế toán và người làm kiểm toán không nên nhận quà hoặc tặng quà, dự chiêu đãi hoặc mời chiêu đãi đến mức có thể làm ảnh hưởng đáng kể tới các đánh giá nghề nghiệp hoặc tới những người họ cùng làm việc. Quà tặng hoặc chiêu đãi là quan hệ tình cảm cần thiết nhưng người làm kế toán và người làm kiểm toán nên tránh các trường hợp có thể ảnh hưởng đến tính chính trực, khách quan hoặc dẫn đến tai tiếng nghề nghiệp...

Người làm kế toán và người làm kiểm toán có nghĩa vụ tôn trọng nguyên tắc bảo mật các thông tin về khách hàng hoặc của chủ doanh nghiệp thu được trong quá trình tiến hành các hoạt động chuyên nghiệp và phải tôn trọng nguyên tắc bảo mật ngay cả trong các mối

quan hệ gia đình và xã hội. Trách nhiệm bảo mật phải được thực hiện kể cả sau khi chấm dứt mối quan hệ giữa người làm kế toán và người làm kiểm toán với khách hàng hoặc chủ doanh nghiệp, tổ chức...

Người làm kế toán và người làm kiểm toán không được công bố thông tin bảo mật về khách hàng, doanh nghiệp, tổ chức hiện tại và khách hàng, doanh nghiệp hoặc tổ chức tiềm năng, kể cả thông tin khác, nếu không được sự đồng ý của khách hàng, chủ doanh nghiệp hoặc tổ chức...

Kế toán là tác nghiệp không thể thiếu của doanh nghiệp. Do phạm vi hoạt động của tác nghiệp này, các vấn đề đạo đức có thể xuất hiện cả về nội bộ hoặc ngoại vi của doanh nghiệp. Các hoạt động kế toán ngoại vi là tổng hợp và công bố các dữ liệu về tình hình tài chính của công ty; được coi là đầu vào thông tin thiết yếu cho các cơ quan thuế (xác định mức thuế phải nộp); cho các nhà đầu tư (lựa chọn phương án đầu tư phù hợp) và cho các cổ đông sẵn có (mức cổ tức thu được từ kết quả kinh doanh của tổ chức và trị giá của chứng khoán trên cơ sở định giá tài sản doanh nghiệp). Do đó, bất cứ sự sai lệch nào về số liệu kế toán cũng ảnh hưởng nghiêm trọng tới quá trình ra quyết định. Dù đã có nhiều văn bản pháp quy hướng dẫn cụ thể các nghiệp vụ kế toán và các chế tài xử lý những vi phạm kế toán vẫn có nhiều kẻ hở pháp luật bị các nhân viên kế toán vô đạo đức lợi dụng.

Các hoạt động kế toán nội bộ là huy động, quản lý và phân bổ các nguồn lực tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp với yêu cầu đủ về số lượng và kịp về tiến độ. Tuy nhiên, bộ phận kế toán, tài chính trong một số trường hợp lại lạm dụng quyền hạn của mình. Chẳng hạn bộ phận này lạm quyền quyết định khối lượng vốn và cơ cấu vốn hoạt động của doanh nghiệp với chi phí sử dụng vốn áp đặt (thay vì đề xuất và xác định nguồn tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền xây dựng các kế hoạch thu - chi tài chính vốn thuộc về phòng chiến lược - kế hoạch (thay vì phê duyệt các phương án tài chính theo đúng chức năng); lạm dụng quyền quyết định phân bổ các nguồn lực tài chính của bộ phận sản xuất - kinh doanh. Điều này khiến hệ thống phân quyền trong tổ chức kém hiệu quả, quản lý chồng chéo. Ngoài ra, những người chịu trách nhiệm về tài chính doanh nghiệp có thể lợi dụng quyền hạn đối với tài sản doanh nghiệp và hiểu biết về quản lý tài chính để đưa ra những quyết định mang tính tư lợi như đề xuất sử dụng nguồn tài chính hay phân bổ nguồn tài chính kém hiệu quả vì mục đích riêng.

Sự điều chỉnh số liệu trong các bảng cân đối kế toán cuối kỳ cũng là một luật "bất thành văn", đa phần là những thay đổi nhỏ mang mục đích tích cực cho phù hợp với những biến động thị trường, những tác động cạnh tranh hay "độ trễ" trong chu kỳ sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, làm thế nào để phân biệt điều chỉnh là tích cực hay không, do ranh giới giữa "đạo đức" và "phi đạo đức" cũng khó có thể

rõ ràng. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể điều chỉnh một vài số liệu trong báo cáo tài chính để làm yên lòng các nhà đầu tư, khuyến khích họ tiếp tục đổ vốn (đảm bảo tài chính cho doanh nghiệp). Đây là điều chỉnh tích cực theo quan điểm của doanh nghiệp nhưng các cổ đông thấy có thể bị lừa dối và cảm nhận có sự bất ổn trong hoạt động của doanh nghiệp.

Các chủ sở hữu có trách nhiệm cung cấp nguồn tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi cá nhân, tổ chức khác. Chủ sở hữu đôi khi phải mượn tiền của bạn bè hoặc ngân hàng để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình hoặc họ phải rủ thêm những người sở hữu khác - cổ đông - để có đủ tiền. Việc những nguồn tài chính kiếm được và chi tiêu như thế nào có thể tạo ra những vấn đề đạo đức và pháp lý. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Tính chính xác thể hiện ở các số liệu kế toán - tài chính của các báo cáo tài chính hay bảng cân đối kế toán, phản ánh thực chất tiềm lực cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp; đóng vai trò là cơ sở cho hoạt động ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các đối tượng ngoài doanh nghiệp như cơ quan quản lý nhà nước, nhà đầu tư, cổ đông... Nếu những tài liệu này chứa đựng những thông tin sai lệch, dù cố ý hay không thì cũng ảnh hưởng xấu đến hoạt động của rất nhiều đối tượng. "Trách nhiệm xã hội" của hoạt động tài chính - kế toán có phạm vi tác động tương tự. Các quyết định tài chính không chỉ tác động trực tiếp đến cộng đồng bằng việc lựa chọn phương án đầu tư có hiệu quả kinh tế - xã hội cao mà còn tác động gián tiếp đến kinh tế vĩ mô như đánh giá cơ cấu đầu tư, hiệu quả đầu tư hay mức tăng trưởng trong một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Càng ngày các tổ chức và các cá nhân càng hướng vào đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội. Các nhà đầu tư đang cố tìm kiếm các công ty hoạt động xã hội luôn cố trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm xã hội, đồng thời quan tâm đến lợi ích của các cổ đông, cộng đồng và xã hội. Các nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội đưa ra các thử thách cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện công tác tuyển dụng và những sáng kiến vì môi trường và đặt ra các mục tiêu xã hội khác. Áp lực kinh tế từ những nhà đầu tư nhằm tăng cường hành vi có tính trách nhiệm xã hội và đạo đức là một động lực lớn cho những cải cách của doanh nghiệp.

2.2 XEM XÉT TRONG QUAN HỆ VỚI CÁC ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN

Các đối tượng hữu quan là những đối tượng hay nhóm đối tượng có ảnh hưởng quan trọng đến sự sống còn và sự thành công của một hoạt động kinh doanh. Họ là người có những quyền lợi cần được bảo vệ và có những quyền hạn nhất định để đòi hỏi công ty làm theo ý muốn của họ.

Đối tượng hữu quan bao gồm cả những người bên trong và bên ngoài công ty. Những người bên trong là các cổ đông (người góp vốn) hoặc các công nhân

viên chức, kể cả ban giám đốc và các uỷ viên trong hội đồng quản trị. Những người bên ngoài công ty là các cá nhân hay tập thể khác gây ảnh hưởng tới các hoạt động của công ty như khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan nhà nước, nghiệp đoàn, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng địa phương và công chúng nói riêng. Quan điểm, mối quan tâm và lợi ích của họ có thể rất khác nhau.

Tất cả các đối tượng hữu quan đều có lý do trực tiếp hoặc gián tiếp để tác động lên công ty theo yêu cầu riêng của họ. Các cổ đông hoặc người góp vốn cho công ty đòi hỏi lợi nhuận tương ứng với phần góp vốn của họ. Các nhân viên phục vụ công ty muốn được trả lương tương xứng với công việc họ cống hiến. Khách hàng đòi hỏi sản phẩm phải đáp ứng nhu cầu của họ với chất lượng cao nhưng giá rẻ. Nhà cung cấp tìm kiếm các công ty nào chịu trả giá cao hơn với điều kiện ít ràng buộc hơn đối với họ. Các cơ quan nhà nước đòi hỏi công ty hoạt động theo đúng luật pháp kỷ cương. Nghiệp đoàn bảo vệ quyền lợi của các đoàn viên phục vụ cho công ty. Đối thủ cạnh tranh yêu cầu sự cạnh tranh thẳng thắn giữa các công ty cùng ngành. Các cộng đồng địa phương đòi hỏi công ty phải có ý thức trách nhiệm trong địa bàn hoạt động của mình. Công chúng thì muốn chất lượng sinh hoạt đời sống ngày càng được cải tiến nhờ sự tồn tại của công ty.

Để làm cho đối tượng hữu quan của công ty đều có thể thoả mãn được nguyện vọng của họ, công ty phải *"làm dâu trăm họ"*. Nhưng thực tế, một công ty không thể luôn luôn thoả mãn yêu sách của mọi đối tượng hữu quan. Các yêu sách của các đối tượng hữu quan có thể mâu thuẫn, xung đột lẫn nhau và rất hiếm khi một công ty có đủ năng lực để phục vụ "trăm họ" như thế. Và trong khi làm thoả mãn đòi hỏi của các đối tượng hữu quan, công ty luôn gặp những tình huống nan giải về đạo đức.

2.2.1 Chủ sở hữu

Hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều bắt đầu với việc một người hay một nhóm người góp vốn chung cho các hoạt động của doanh nghiệp để cung cấp một số hàng hóa và dịch vụ. Người chủ sở hữu của doanh nghiệp (hay còn gọi là cổ đông trong tập đoàn) được minh họa nằm ở trên cùng vòng tròn phía trong của hình 2-2, thường cung cấp hoặc đạt được nguồn lực - thường là tiền hoặc tín dụng - để bắt đầu và phát triển doanh nghiệp. Chủ sở hữu có thể tự mình quản lý doanh nghiệp hoặc thuê những nhà quản lý chuyên nghiệp để điều hành công ty. Chủ sở hữu là các cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức đóng góp một phần hay toàn bộ nguồn lực vật chất, tài chính cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp, có quyền kiểm soát nhất định đối với tài sản, hoạt động của tổ chức thông qua giá trị đóng góp. Chủ sở hữu có thể là cổ đông (cá nhân, tổ chức), nhà nước, ngân hàng..., có thể là người trực tiếp tham gia điều hành công ty hoặc giao quyền điều hành này cho

những nhà quản lý chuyên nghiệp được họ tuyển dụng, tin cậy trao quyền đại diện và chỉ giữ lại cho mình quyền kiểm soát doanh nghiệp. Chủ sở hữu là người cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể là do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi các cá nhân, tổ chức khác. Người quản lý, với tư cách là người đại diện và được uỷ thác bởi chủ sở hữu, phải có trách nhiệm nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo lý nhất định. Không nhận thức được những nghĩa vụ này thì việc khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính có thể gây ra những vấn đề đạo đức.

Các vấn đề đạo đức liên quan đến chủ sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Lợi ích của chủ sở hữu về cơ bản được bảo toàn và phát triển giá trị tài sản. Tuy nhiên, họ còn thấy lợi ích của mình trong hoài bão và mục tiêu của tổ chức, các lợi ích này thường là những giá trị tinh thần, mang tính xã hội vượt qua khuôn khổ lợi ích cụ thể của một cá nhân. Ngày nay, các nhà đầu tư (nhỏ hoặc lớn) đều nhìn vào hoài bão, mục tiêu được nêu lên trong tuyên bố sứ mệnh của các công ty để lựa chọn đầu tư. Các nhà đầu tư với tư cách là chủ sở hữu doanh nghiệp cũng phải chịu các trách nhiệm xã hội như kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn.

Chủ sở hữu có nghĩa vụ với xã hội. Nhiều chủ sở hữu rất quan tâm đến vấn đề môi trường nhưng một số người khác thì cho rằng môi trường không có liên quan gì đến kinh doanh và phớt lờ hoặc vi phạm luật bảo vệ môi trường bởi họ biết rằng làm theo luật này sẽ rất tốn kém.

Những người chủ không hiểu được những vấn đề đạo đức mà khách hàng hoặc xã hội nói chung xem là quan trọng sẽ phải trả giá cho việc thiếu hiểu biết của mình bằng những thua lỗ trong doanh thu. Thậm chí, cả những việc được xem là đạt chuẩn trong nội bộ một ngành vẫn có thể bị xem là vô đạo đức ở bên ngoài. Ví dụ như, các nhà cung cấp dịch vụ đường dài và mạng Internet bị buộc tội là đã lợi dụng khách hàng bằng cách tính các cuộc gọi hay truy cập Internet chưa đến một phút sang phút tiếp theo. Người ngoài nhìn nhận việc này là bất chệt khách hàng nhưng người bên trong thì cho rằng đây chỉ là giá sỉ.

Các giám đốc (nhà quản lý) của một doanh nghiệp có cả trách nhiệm pháp lý và đạo đức để điều hành doanh nghiệp của mình vì lợi ích của người chủ sở hữu. Các giám đốc có ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên.

Có một vài vấn đề về đạo đức liên quan đến nghĩa vụ của giám đốc với người chủ sở hữu nảy sinh đặc biệt là trong lĩnh vực tiếp quản tập đoàn, sát nhập, và việc mua cổ phần quản trị trong một công ty. Ví dụ như, khi công ty

đứng trước một viễn cảnh sẽ bị công ty khác hoặc một cá nhân nào đó mua đứt hoặc tiếp quản thì nhiệm vụ của giám đốc đối với người sở hữu hiện thời có thể mâu thuẫn với lợi ích và mục tiêu của chính bản thân họ (an toàn nghề nghiệp, thu nhập và quyền lực). Sự trung thành của họ đối với tổ chức, đối với chủ sở hữu và với các cổ đông sẽ tạo ra cho họ những câu hỏi lớn. Ban quản lý có thể sẽ cố gắng ngăn cản những ý định tiếp quản công ty, việc sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho phía các cổ đông nhưng lại làm giảm quyền lực của ban quản lý và có thể sẽ làm phương hại đến công ăn việc làm của họ. Các giám đốc cũng phải đối mặt trước những quyết định về việc đứt lỏi cho những cổ đông chiếm số tiền góp vốn lớn nhất trong công ty và sẽ không bán lại cổ phần của mình trừ khi với giá cao nhất. Nếu không có tiền đứt lỏi, những cổ đông này sẽ chiếm lấy công ty và bán từng phần tài sản đi, và hậu quả để lại là sẽ rất nhiều nhân viên bị mất việc. Các giám đốc phải cân bằng hết sức thận trọng giữa các nhiệm vụ của họ đối với cả chủ sở hữu và các cổ đông, những người đã thuê họ để đạt được mục tiêu của tổ chức và nhiệm vụ đối với nhân viên, những người luôn trông chờ họ đưa ra những ý kiến hướng dẫn chỉ đạo. Thêm vào đó, các giám đốc phải tuân thủ những ước vọng của xã hội muốn có những điều kiện làm việc an toàn và những sản phẩm an toàn, muốn bảo vệ môi trường, và muốn khuyến khích dân tộc thiểu số. Ví dụ như điều khoản thêm vào trong bộ luật quyền dân sự đã mở rộng thêm những khung hình đối với tội phân biệt giới tính, tàn tật, tôn giáo hoặc chủng tộc. Những điều khoản thêm vào này sẽ khuyến khích sự thăng tiến của nhiều phụ nữ và những người dân tộc thiểu số hơn nữa.

2.2.2 Người lao động

Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức. Những nhân viên có đạo đức cố gắng duy trì sự riêng tư trong các mối quan hệ làm tròn nghĩa vụ và trách nhiệm, đồng thời tránh đặt áp lực lên người khác khiến họ phải hành động vô đạo đức. Các vấn đề đạo đức liên quan đến người lao động bao gồm cáo giác, quyền sở hữu trí tuệ, bí mật thương mại, điều kiện, môi trường lao động và lạm dụng của công.

- Vấn đề cáo giác

Cáo giác là việc một thành viên của tổ chức công bố những thông tin làm chứng cứ về những hành động bất hợp pháp hay vô đạo đức của tổ chức.

Người lao động có nghĩa vụ trung thành với công ty, vì lợi ích của công ty và có trách nhiệm giữ bí mật các thông tin liên quan đến công ty, nhưng mặt khác họ cũng phải hành động vì lợi ích xã hội. Khi đó, cáo giác được coi

là chính đáng. Cáo giác là một quyết định khó khăn vì nó đặt người cáo giác đứng trước mâu thuẫn giữa một bên là sự trung thành với công ty với một bên là bảo vệ lợi ích xã hội, vì thế đòi hỏi người lao động phải cân nhắc rất thận trọng, kỹ lưỡng những lợi ích và thiệt hại do cáo giác đưa lại để đi đến quyết định có cáo giác hay không.

Lợi ích mà cáo đưa lại là cáo giác ngăn chặn việc lấy động cơ, lợi ích trước mắt để che lấp những thiệt hại lâu dài cho tổ chức. Thiệt hại do cáo giác đưa lại là thiệt hại về kinh tế của tổ chức cho việc sửa chữa những sai lầm mà cáo giác đưa ra. Nhân viên cáo giác cũng có thể làm tổn hại đến uy tín và quyền lực quản lý của ban lãnh đạo và của công ty. Các ông chủ cũng không muốn nhân viên của mình nói với họ sự thật đặc biệt nếu sự thật ấy có hại cho cấp trên hoặc công ty của họ. Đây là lý do giải thích vì sao nhiều lãnh đạo không muốn cấp dưới của mình thực hiện cáo giác.

Người lao động không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ cấp dưới để thực hiện những hành động phi pháp hay vô đạo đức. Cấp dưới không có nghĩa vụ tuyệt đối phải thực hiện những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên mà chỉ có nghĩa vụ chấp hành những hướng dẫn hợp lý của cấp trên. Đó là những hành động không phạm pháp, phù hợp với các chuẩn mực đạo đức và văn hoá của xã hội. Quan hệ cấp trên - cấp dưới không đòi hỏi nhân viên tham gia vào các hoạt động phạm pháp hay vô đạo đức, hay cố gắng toàn bộ cuộc đời mình cho người chủ.

Những người cáo giác là những nhân viên rất trung thành, họ gắn bó chặt chẽ và sâu sắc với công ty, những sai sót xảy ra đối với công ty được họ coi là một sự mất mát, họ cáo giác với một động cơ trong sáng và họ tin rằng họ sẽ được lắng nghe, được tin tưởng. Cáo giác biểu hiện sự thất vọng của người làm công với tổ chức những mong muốn tốt đẹp về tổ chức không được thực hiện, của nhân viên đối với những nhân vật chủ chốt.

Minh họa 3-10: Che dấu công luận

Jeffrey Wigana cựu giám đốc điều hành của Tổng công ty Thuốc lá Brown & Williamson, người có học vị tiến sĩ về khoa nội tiết và sinh hóa học, tin rằng có thể làm ra một loại thuốc lá an toàn hơn. Nhưng ông cho biết Tổng công ty Thuốc lá Brown & Williamson lại không tán thành với nghiên cứu của ông. Ông tin rằng công ty này đang cố gắng che giấu công luận một sự thật là thuốc lá rất có hại cho sức khỏe. Công ty này đã sa thải ông nhưng ông vẫn giữ nguyên quan điểm rằng những gì Brown & Williamson thực hiện là vô đạo đức. Nhiều công ty thuốc lá đã phải dằn xếp khá nhiều vụ với khách hàng và các bang vì những nguy hại cho sức khỏe do việc sử dụng thuốc lá gây nên.

Thiệt hại đối với bản thân người cáo giác đôi khi rất lớn (bị trừ dập, bị đe dọa, bị trừng phạt về thu nhập, về công ăn việc làm, bị mang tiếng xấu như “kẻ thọc gậy bánh xe”, “kẻ chỉ điểm”, “kẻ gây rối”..., vì vậy cần có ý thức bảo vệ người cáo giác trước những số phận không chắc chắn. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp giải quyết của các cơ quan chức năng.

Cần lưu ý động cơ của người cáo giác. Cáo giác có thể bị cá nhân lợi dụng vì động cơ cá nhân, có thể người cáo giác chỉ lợi dụng mượn danh vì lợi ích xã hội, lợi ích công ty để đạt lợi ích riêng của mình mà thôi (nhằm trả thù, hạ thấp uy tín, chứng tỏ cá nhân...). Trong trường hợp này, cách tốt nhất với nhà quản lý là loại trừ ngay từ đầu những nguyên nhân có thể dẫn tới hành động cáo giác. Động cơ đúng không phải là nhằm mục đích cá nhân mà là lợi ích chung của tổ chức.

Minh hoạ 3-11: Chống tiêu cực, một nữ công nhân bị trừ dập 10 năm

Mạnh dạn đấu tranh, chị Phạm Thị Hiền đã góp phần rất lớn trong việc phanh phui ra hàng loạt sai phạm ở Công ty xuất nhập khẩu Biên Hoà (Bihimex). Song thật vô lý, khi mà những tiêu cực do chị Hiền tố giác được các cơ quan pháp luật khẳng định, thì bản thân chị Hiền đã bị giám đốc trừ dập dưới nhiều hình thức. Và cuối cùng, chị Hiền phải ra đi... Mặc dù chị Hiền đã gửi rất nhiều đơn thư khiếu nại, nhưng suốt 10 năm qua, vẫn không một cơ quan chức năng nào của tỉnh Đồng Nai giải quyết.

Đấu tranh - tránh dẫu

Từ năm 1992 trở về trước, chị Phạm Thị Hiền là nhân viên kế toán tại Trạm kinh doanh vật tư (công ty vật tư TP.Biên Hoà). Cuối năm 1992, khi Trạm vật tư sát nhập trở thành đơn vị trực thuộc Công ty Bihimex, trước nhiều tiêu cực diễn ra trong công ty, với trách nhiệm của một đảng viên, đồng thời mong muốn bảo vệ tài sản nhà nước, chị Hiền đã dũng cảm viết đơn gửi nhiều cơ quan pháp luật trung ương và tỉnh Đồng Nai, tố cáo hàng loạt sai phạm của lãnh đạo công ty Bihimex trong kinh doanh, song song với việc viết đơn, tại nhiều cuộc họp chi bộ Đảng, hoặc họp công ty chị Hiền cũng đứng ra vạch trần nhiều tiêu cực trong nội bộ Công ty Bihimex, mà lúc đó không ai dám nói ra. Thế là đấu tranh thì “tránh dẫu”, từ ngày 21/5/1993 đến 1/7/1997, tổng cộng 9 lần trong 4 năm chị Hiền đã bị ông Phạm Văn Hoà – Giám đốc Công ty Bihimex, cho “lên bờ xuống ruộng” bằng hình thức... chuyển công tác liên tục (bình quân mỗi năm, công ty chuyển công tác cho chị Hiền 2 lần, trong đó có 2 lần tự đi làm việc). Đáng nói, về phía Đảng bộ Công ty đưa ra lý do “có tư tưởng bảo thủ, công thần, phát ngôn thiếu xây dựng, vi phạm nguyên tắc kế toán trong công tác...” để ra quyết định kỷ luật “khiển trách” chị Hiền, sau đó, lại quyết định kỷ luật khai trừ, nhưng may mắn, Ủy ban Kiểm tra thành uỷ Biên Hoà đã kịp thời ngăn chặn, chỉ giữ ở mức kỷ luật “cảnh cáo”.

Từ những đơn thư tố cáo của chị Hiền, Thanh tra Nhà nước TP.Biên Hoà đã vào cuộc. Ngày 15/5/2000, Đoàn thanh tra công bố kết luận về những sai phạm nghiêm trọng xảy ra tại công ty. Trong kết luận này, việc chị Hiền tố cáo “vi phạm pháp luật trong quản lý sử dụng tài chính ở công ty do giám đốc Phạm Văn Hoà gây ra – lấy vốn nhà nước chi sai nguyên tắc tài chính quy định; sản xuất kinh doanh không hiệu quả, bị thua lỗ liên tục...”, đoàn thanh tra công nhận nội dung tố cáo trên là đúng. Ngoài ra, chị Hiền còn

tố cáo Trạm vật tư thuộc Công ty Bihimex "rút tiền công quỹ để tham ô hối lộ, cho tư thương kinh doanh núp bóng..."; kết quả thanh tra cho thấy nội dung tố cáo trên của chị Hiền cũng đúng. Từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2001, thanh tra tỉnh Đồng Nai cho phúc tra kết luận của Thanh tra TP.Biên Hoà, cuối cùng khẳng định những sai phạm trong kinh doanh của Công ty Bihimex là có thật. Đồng thời, thanh tra Đồng Nai kiến nghị UBND tỉnh có biện pháp kỷ luật đối với lãnh đạo công ty Bihimex theo pháp luật, yêu cầu thu hồi vốn bị thất thoát về cho Nhà nước và chuyển cơ quan cảnh sát điều tra những nội dung có dấu hiệu vi phạm pháp luật của Công ty Bihimex... Song thực tế đến năm 2002, những sai phạm của lãnh đạo Công ty Bihimex gây thất thoát hàng tỷ đồng hoàn toàn chưa thấy ai xử lý gì; trong khi đó, riêng người có công phanh phui ra những tiêu cực trên là chị Hiền lại bị Giám đốc Công ty "búng" ra khỏi Công ty. Song oái oăm thay, người bị Đảng bộ Công ty Bihimex kỷ luật Đảng, cuối cùng lại được một cơ quan thuộc... Đảng uỷ cấp trên của Công ty Bihimex (Ban Kinh tế tỉnh uỷ) đón nhận và cho làm nhân viên từ năm 1997 đến nay.

Các cơ quan chức năng nói gì?

Nhằm làm rõ vấn đề trên, ngày 8/7/2002, chúng tôi xin làm việc với ông Phạm Văn Hoà – giám đốc Công ty Bihimex, nhưng không được. Sau đó, chúng tôi đã làm việc với ông Trần Minh Thu – Bí thư Đảng uỷ công ty Bihimex và bà Trần Thị Phiến – Trưởng phòng tổ chức hành chính Công ty Bihimex. Trả lời vì sao 2 lần kỷ luật Đảng chị Hiền, ông Thu cho biết: "Thời gian công tác tại công ty, chị Hiền có những sai phạm về nguyên tắc kế toán, nên phải phân công sang công việc khác. Nhưng chị Hiền không chịu sửa chữa khuyết điểm, mà vẫn tiếp tục khiếu kiện, phát ngôn bừa bãi, bảo thủ, công thần... Do đó, Đảng uỷ Công ty mới ra quyết định kỷ luật". Song, khi chúng tôi yêu cầu phía công ty chứng minh chị Hiền sai phạm nguyên tắc kế toán, cả bà Phiến và ông Thu lại nói: "Thời điểm đó chúng tôi chưa nắm chức vụ như bây giờ, nên không rõ lắm; vả lại, lúc đó Công ty (Trạm vật tư) không lập biên bản, không lưu chứng cứ nên bây giờ không thể chứng minh". Về phía LDLĐ tỉnh Đồng Nai, ông Lê Lưu Luyến – Chủ nhiệm Uỷ ban Kiểm tra LDLĐ Đồng Nai, cho rằng: "Trước đây LDLĐ tỉnh có nhận được đơn thư khiếu nại của chị Hiền, chúng tôi đã chuyển toàn bộ hồ sơ xuống cho CD cấp dưới là LDLĐ TP.Biên Hoà xem xét để có cách bảo vệ quyền lợi cho chị Hiền". Trong khi đó, theo ông Đoàn Văn Đây – nguyên Chủ tịch LDLĐ TP.Biên Hoà: "Những vấn đề chị Hiền khiếu nại về việc Ban giám đốc trừ dập hay những sai phạm của Công ty Bihimex đều thuộc thẩm quyền của Thanh tra Nhà nước, Ban Kiểm tra thành uỷ. Những cơ quan này phải có kết luận chính thức, kết quả giải quyết cụ thể trước thì LDLĐ mới có thể căn cứ trên nội dung khiếu nại và các kết quả đó để có hướng bảo vệ quyền lợi cho chị Hiền". Từ khi buộc phải thôi việc tại Công ty Bihimex đến nay gần 10 năm, chị Hiền vẫn bền bỉ đệ đơn khắp các cơ quan chính quyền và chức năng địa phương đòi Công ty Bihimex phải bồi thường những thiệt hại về quyền lợi, yêu cầu các cơ quan bảo vệ pháp luật xử lý thích đáng những cá nhân tiêu cực tại Công ty Bihimex...

(Theo báo Lao động số 180/2002 ngày 12 tháng 7 năm 2002)

- Bí mật thương mại

Bí mật thương mại là những thông tin được sử dụng trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh không được nhiều người biết tới nhưng lại có thể tạo cơ hội cho người sở hữu nó có một lợi thế so với những đối thủ cạnh tranh không biết

hoặc không sử dụng những thông tin đó.

Bí mật thương mại bao gồm công thức, thành phần một sản phẩm, thiết kế một kiểu máy móc, công nghệ và kỹ năng đặc biệt, các đề án tài chính, quy trình đấu thầu các dự án có giá trị lớn...

Bí mật thương mại cần phải được bảo vệ vì nó là một loại tài sản đặc biệt mang lại lợi nhuận cho công ty. Nếu bí mật thương mại bị tiết lộ sẽ dẫn đến hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của công ty. Ví dụ, ở Chicago, công ty Abbott Laboratories, trong sản xuất đã sáng chế ra được một chất thay thế cho đường - đường Sucaril. Mặc dù công tác bí mật rất tốt song công thức pha chế đường Sucaril vẫn bị hai nhân viên ghi nhớ trong đầu rồi đem bán cho một công ty khác bắt chước sản xuất để lấy một khoản tiền lớn. Hai nhân viên này đã bị khởi tố nhưng công ty thì đã bị thiệt hại quá nặng nề. Vì thế, những người lao động trực tiếp liên quan đến bí mật thương mại (những nhân viên kỹ thuật cao cấp, những người làm việc trong bộ phận R&D) có nghĩa vụ bảo mật không được tiết lộ hay sử dụng thông tin tích lũy được trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên, việc ngăn chặn nhân viên sử dụng kiến thức, kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình làm việc có thể lại là hành vi vi phạm quyền tự do và quyền sở hữu trí tuệ. Các công ty yêu cầu người làm công ký văn bản thoả thuận không làm thuê cho các đối thủ cạnh tranh sau khi rời bỏ công ty và đưa ra những quy định hạn chế đối với việc sử dụng các phát minh và kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình công tác (trong một khoảng thời gian nhất định, trong một khu vực địa lý nhất định, trong một số loại công việc nhất định...). Việc này dẫn đến những trở ngại cho việc khai thác năng lực tốt nhất của người lao động, vì thực tế người lao động cũng có quyền thay đổi công việc hay khởi sự công việc kinh doanh của riêng bản thân, họ có thể sử dụng một số kiến thức và kỹ năng tích lũy được trong quá trình lao động cho người chủ cũ.

Các chủ công ty thường lập luận rằng, người làm công đã tìm ra bí mật thương mại bằng nguồn thời gian, vật tư và thiết bị công ty đã cung cấp, vì thế công ty có quyền sở hữu và quyền sử dụng phát minh đó mà không phải trả tiền thêm cho người làm công. Tuy nhiên, trên thực tế, bí mật thương mại không thể tách khỏi trí tuệ của người lao động. Người lao động là người đồng sở hữu, nắm giữ những tài sản trí tuệ này, là người ít có khả năng hoặc không có chủ định sử dụng tài sản này vào việc làm lợi cho mình. Khi người lao động bị đối xử một cách không bình đẳng có thể sẽ dẫn đến việc họ tiết lộ bí mật thương mại cho các công ty đối thủ để nhận phần tiền thêm hoặc họ sẽ sử dụng bí mật thương mại vào việc tách ra lập công ty riêng. Khi đó hoạt động kinh doanh của công ty sẽ gặp khó khăn.

Chìa khoá để giải quyết vấn đề bảo vệ bí mật thương mại nằm ở việc cải

thiện mối quan hệ với người lao động mà yếu tố then chốt là tạo ra một bầu không khí đạo đức trung thực. Ở đó, người chủ đối xử đàng hoàng với nhân viên, xác định đúng mức độ đóng góp, xác định đúng chủ quyền đối với các ý tưởng sẽ mang lại sự bảo vệ các bí mật thương mại có kết quả hơn là dựa vào pháp luật. Ở đó người lao động thực sự cảm thấy rằng những tài sản của doanh nghiệp cũng là của họ chứ không phải là của riêng ông chủ, như vậy họ sẽ tự giác có ý thức bảo mật thông tin của doanh nghiệp.

- Điều kiện, môi trường làm việc

Cải thiện điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nhưng bù lại đem lại một lợi nhuận khổng lồ cho giới chủ. Vì thế, các nhà quản lý phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc.

Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động, đó là trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm... để người lao động tránh được các tai nạn rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cả về thể chất và tinh thần có thể làm việc lâu dài.

Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh, có quyền được bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm. Nếu chủ doanh nghiệp không cung cấp đầy đủ các trang thiết bị an toàn cho người lao động, không thường xuyên kiểm tra xem chúng có an toàn không, không đảm bảo các tiêu chuẩn cho phép về môi trường làm việc (tiếng ồn, độ ẩm, bụi, ánh sáng, không khí, chất độc hại...) dẫn đến người lao động gặp tai nạn, bị chết, bị thương tật... thì hành vi của người chủ ở đây là vô đạo đức.

Trên thực tế, ở một số công việc cụ thể, khó có thể giảm bớt xác suất xảy ra thiệt hại đến mức bằng không. Có những trường hợp không thể không sử dụng một chất độc hại trong quá trình sản xuất, có những trường hợp mặc dù đã tiến hành các biện pháp xử lý với chi phí cực kỳ cao, chất độc hại vẫn tồn tại ở mức nhỏ. Vì vậy người lao động phải chấp nhận mức rủi ro nhất định. Đó là những rủi ro mà người lao động phải gánh chịu khi không có giải pháp thay thế, nó là cần thiết và không thể tránh khỏi. Trong trường hợp này, không thể quy trách nhiệm cho riêng một phía nào, người chủ hay người lao động. Hành vi đạo đức hợp nhất ở đây là người chủ cần thông báo đầy đủ về mối nguy hiểm của công việc để người lao động cân nhắc giữa rủi ro và mức tiền công (thực tế có người lao động sẵn sàng chấp nhận các công việc nguy hiểm để có mức tiền công cao), từ đó ra được quyết định lựa chọn tự do. Như vậy, người chủ đã tôn trọng quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm. Hơn nữa, khi người lao động được báo trước về mối nguy hiểm, họ sẽ đề phòng tốt hơn, họ chủ động phát hiện triệu chứng và tìm cách xử lý sớm hơn. Như vậy, cả doanh nghiệp và người lao động đều được lợi.

Tuy nhiên, để đảm bảo điều kiện lao động cho người lao động, doanh nghiệp sẽ phải chi phí khá lớn để mua sắm trang thiết bị an toàn, để cải thiện môi trường làm việc, để chăm sóc y tế và bảo hiểm để mở các lớp đào tạo, phổ biến về an toàn lao động và y tế công nghiệp. Thực tế, nhiều doanh nghiệp đã cắt giảm những khoản chi phí này dẫn đến người lao động phải làm việc trong một điều kiện, môi trường bấp bênh. Điều này cũng là phi đạo đức.

- Lạm dụng của công, phá hoại ngầm

Nếu chủ doanh nghiệp đối xử với nhân viên thiếu đạo đức (không công bằng, hạn chế cơ hội thăng tiến, trả lương không tương xứng...) sẽ dẫn đến tình trạng người lao động không có trách nhiệm với công ty, thậm chí ăn cắp và phá hoại ngầm. Một nhân viên kế toán của công ty có thể ăn cắp bằng cách khi chuyển tài khoản qua đường dây điện thoại vẫn sử dụng mã nhập cũ, mặc dù đã được công ty ủy quyền hủy bỏ để làm lợi cho cá nhân.

Một nhân viên trong bộ phận R&D có thể đem bán bí mật thương mại cho công ty đối thủ. Một nhân viên phòng kế hoạch có thể tiết lộ một chương trình hay một dự án mới của công ty. Một nhân viên phòng kinh doanh có thể câu kết với đại lý bán hàng để tăng hoặc giảm giá ngoài mức công ty cho phép. Vì thế, tăng cường đạo đức của chủ doanh nghiệp sẽ giảm thiểu sự phá hoại ngầm của nhân viên.

Ngày nay, người lao động được làm việc với những phương tiện, thiết bị hiện đại. Bên cạnh những nhân viên sử dụng hợp lý các phương tiện đó (điện thoại, các phương tiện thông tin công nghệ cao) trong công việc vẫn tồn tại hiện tượng lạm dụng vào mục đích cá nhân. Khắc phục tình trạng này, một số công ty đã lắp đặt các thiết bị theo dõi hoặc cho người giám sát. Tuy nhiên, khi thực hiện các giải pháp này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy có áp lực, do đó giảm năng suất công việc và có thể gây tai nạn lao động. Trong trường hợp này, hành vi giám sát, theo dõi của công ty trở thành phi đạo đức vì vi phạm quyền riêng tư của người lao động.

Các nhân viên còn phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải giải quyết những mối quan hệ. Cũng có những trường hợp một nhân viên biết được ông chủ của mình có hành vi lạm dụng tình dục với một nhân viên khác nhưng không có cách gì để chứng minh chuyện này. Liệu có nên nói ra mọi chuyện để rồi tình hình thêm xấu cho người nhân viên kia chăng? Và điều gì sẽ xảy ra cho người đồng nghiệp - nạn nhân kia? Những tình huống như thế này tạo ra những vấn đề đạo đức buộc người nhân viên phải giải quyết. Khó khăn càng chồng chất bởi người nhân viên sợ sẽ bị mất việc nếu bảo vệ nạn nhân hoặc nói ra sự thật. Một vấn đề đạo đức khác liên quan đến các mối quan hệ là rạn đạo văn: lấy thành quả lao động của người khác làm của mình mà không đưa ra bất

cứ một sự trích dẫn nào về nguồn. Bởi vậy, một nhân viên chịu trách nhiệm viết một bản kế hoạch chiến lược cho một khách hàng có thể sao chép một bản kế hoạch của một đồng nghiệp cho một khách hàng khác. Hành động này là không công bằng và thiếu trung thực đối với người đã viết ra kế hoạch ấy và kể cả đối với khách hàng.

Mục tiêu ban đầu của ban quản lý là cố gắng đạt được mục tiêu của công ty bằng cách tổ chức, hướng dẫn, lên kế hoạch, và điều khiển các hoạt động của nhân viên. Ban quản lý và nhân viên nằm cùng trên một phần trong hình 3-3 bởi vì các giám đốc tổ chức và khuyến khích nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu công ty đề ra. Bởi họ hướng dẫn nhân viên và chỉ đạo các hoạt động nên các giám đốc có ảnh hưởng tới các vấn đề đạo đức trong tổ chức. Ban quản lý cũng phải quan tâm tới những vấn đề đạo đức liên quan tới kỷ luật của nhân viên, việc sa thải nhân viên, an toàn và sức khỏe, sự riêng tư, các lợi ích của nhân viên, việc sử dụng rượu và ma túy trong công sở, ảnh hưởng đến môi trường của tổ chức, các quy định về tiêu chuẩn đạo đức và việc tự quản, những mối quan hệ với chính quyền địa phương, đóng cửa công ty và ngừng sản xuất. Khi các vấn đề trên không được giải quyết thì nhân viên và cộng đồng thường phản ứng rất quyết liệt.

2.2.3 Khách hàng

Khách hàng chính là đối tượng phục vụ, là người thể hiện nhu cầu, sử dụng hàng hoá, dịch vụ, đánh giá chất lượng, tái tạo và phát triển nguồn tài chính cho doanh nghiệp. Những vấn đề đạo đức điển hình liên quan đến khách hàng là những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt và an toàn sản phẩm.

Khi khách hàng phải gánh chịu những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt (xem 2.2.1: *đạo đức trong marketing - bán hàng*), họ đã bị tước mất quyền quyết định tự do lựa chọn sản phẩm cho mình, họ không còn khả năng kiểm soát hành vi của mình, họ bị lôi cuốn vào những thị hiếu tầm thường, những xói mòn văn hoá. Vì thế, những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt cần phải được lên án đồng thuận từ phía khách hàng với các tổ chức xã hội, các cơ quan nhà nước.

Khi công ty đưa sản phẩm không an toàn đến khách hàng, họ sẽ phải gánh chịu những thiệt hại lớn như ảnh hưởng đến sức khỏe, đến tính mạng và cả nhân phẩm nữa.

Những biểu hiện của sản phẩm không an toàn là: những sản phẩm có thể gây tai nạn cao khi có sự cố (những sản phẩm ga, điện... lắp đặt không đúng cách), những sản phẩm ảnh hưởng đến sức khỏe như thực phẩm quá hạn sử dụng, thực phẩm sử dụng phụ gia gây độc hại, những sản phẩm kích thích tính

bạo lực (những đồ chơi của trẻ em như kiếm, dao, các loại súng, xe tăng...) và những văn hoá phẩm chứa đầy những hình ảnh và những câu chuyện mang đậm tính bạo lực và khiêu dâm...

Tính chất vô đạo đức thể hiện ở chỗ người sản xuất mặc dù có kiến thức chuyên môn và có khả năng để đưa ra những sản phẩm an toàn nhưng họ đã không có những hành động cần thiết dẫn đến tai nạn, rủi ro cho người tiêu dùng. Họ thu lợi nhuận trong khi gây tai nạn hay thiệt hại cho người tiêu dùng.

Minh hoạ 3-12: Những ví dụ về sản phẩm không an toàn

♦ **Mitsubishi:** Từ 1977 đến 2000 công ty đã phối hợp cùng các Bộ trưởng Bộ Giao thông che giấu kín đáo lời than phiền của khách hàng về khối lượng, đặc điểm của các loại xe do hãng sản xuất nhằm tránh phí tổn và giữ giá cổ phiếu. Vụ việc này được đưa ra ánh sáng buộc Mitsubishi phải chi 5 tỉ yên (46 triệu USD) để cho việc hủy bỏ sản xuất và tổng kiểm tra 692.000 ô tô con. Cổ phiếu công ty này đã giảm 30% trong tháng 8 năm 2000.

♦ **Công ty lốp xe Bridgestone** – chi nhánh ở Mỹ Firestone thu hồi 6,5 triệu lốp xe bị trục trặc có thể liên quan đến tai nạn dẫn đến việc công ty mất đi những khách hàng lớn như Ford, Toyota.

♦ **SnowBrand** - công ty sữa lớn nhất của Nhật Bản, nhãn hiệu của nó là niềm tự hào, tin cậy của Nhật. Tháng 7 năm 2000: 14.700 người dân Nhật ngộ độc sau khi sử dụng sản phẩm sữa bột của công ty. Trong vòng vài tuần sau đó, tập thể hội đồng quản trị cấp cao đã đi vòng quanh nước Nhật để xin lỗi nhân dân về các vi khuẩn gây bệnh trong sữa.

♦ **Hãng bia Kirin Beverage** đã huỷ 617.460 thùng nước cà chua trong kho lạnh sau khi 1 phụ nữ phát hiện có con ruồi chết trong 1 hộp nước cà chua.

♦ **Hãng sữa Meiji Milk Co.** có các mảnh vụn cao su trong sản phẩm sữa.

♦ **Hãng Nichiro Corp** có mẫu nilon lẫn trong cá hộp và mảnh thép không gỉ trong thịt hộp.

Doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về mọi thiệt hại gây ra cho khách hàng từ sản phẩm không an toàn của họ. Cụ thể là:

+ Doanh nghiệp phải thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ cẩn thận, nghĩa là doanh nghiệp phải phòng ngừa mọi khả năng sản phẩm đưa ra thị trường có khiếm khuyết (cả về thiết kế, vật tư, sản xuất, kiểm tra chất lượng, bao gói, dán nhãn và ghi chú). Doanh nghiệp cũng phải chịu trách nhiệm không chỉ về những trường hợp sử dụng sai có thể lường trước được, mà còn cả về những trường hợp sử dụng sai quy cách do các hoạt động marketing gây ra. Đồng thời, doanh nghiệp phải cảnh báo trước những rủi ro có thể xảy ra để người tiêu dùng lưu tâm.

+ Doanh nghiệp không được cố tìm cách ràng buộc người tiêu dùng bởi bất kỳ cam kết đảm bảo chính thức hay ngầm định nào về trách nhiệm họ phải gánh chịu.

+ Từ ngữ trong lời giới thiệu, trong quảng cáo, trong tuyên bố của công ty phải có tính trung thực.

Do bất cẩn khi thiết kế, chế tạo, do không có những chỉ dẫn, ghi chú (hoặc chỉ dẫn, ghi chú không đúng), do không có những thiết bị để phòng nguy hiểm bất hợp lý dẫn đến sản phẩm không an toàn thì trách nhiệm thuộc về nhà sản xuất. Do dùng sai mục đích thiết kế của người sản xuất, do sử dụng sản phẩm không theo đúng cách thức và không lưu ý đến những cảnh báo của người sản xuất dẫn đến rủi ro, tai nạn thì trách nhiệm thuộc về người tiêu dùng.

Chẳng có công ty nào tồn tại được nếu khách hàng không mua sản phẩm của họ, bởi vậy vai trò chủ yếu của bất cứ một công ty là phải làm hài lòng khách hàng. Để làm được vậy, các doanh nghiệp phải biết được khách hàng cần và muốn gì, rồi sau đó tạo ra những sản phẩm đáp ứng được những mong muốn và nhu cầu ấy.

Trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng, các doanh nghiệp không chỉ phải quan tâm đến những nhu cầu tức thời của khách hàng mà còn phải biết được những mong muốn lâu dài của họ. Vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ việc không cân đối giữa nhu cầu trước mắt và nhu cầu lâu dài của khách hàng. Ví dụ như, mặc dù khách hàng muốn những nhiên liệu rẻ và hiệu quả để sử dụng trong nhà và xe của họ nhưng họ không muốn loại nhiên liệu gây ô nhiễm môi trường, nguồn nước, giết chết các loài vật hoang dã, hoặc gây ra những bệnh tật và ảnh hưởng đến thai nhi. Các khách hàng cũng rất thích loại lương thực dinh dưỡng số lượng nhiều nhưng giá rẻ và có bao bì tiện lợi nhưng họ không muốn các nhà sản xuất thực phẩm làm bị thương hoặc giết các loài vật hoang dã có giá trị trong quy trình sản xuất của mình. Các tổ chức bảo vệ khách hàng đã rất thành công trong việc buộc các doanh nghiệp phải dừng ngay những hành động vô đạo đức hay có hại cho con người và môi trường. Các doanh nghiệp nói chung đều muốn làm hài lòng khách hàng và luôn sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu để làm nguôi những mối lo ngại của khách hàng và tránh những tổn thất do bị khách hàng tẩy chay hoặc có những điều tiếng xấu. Phản ứng tiêu cực của dư luận như thế này có thể gây hại không chỉ đối với doanh thu ngắn hạn mà còn với sự trung thành của những khách hàng lâu năm. Nhiều tổ chức quần chúng, phi chính phủ và chính phủ đã được thành lập để đấu tranh với những hành vi tiêu dùng và sản xuất phi đạo đức, vì lợi ích trước mắt, có thể gây thiệt hại cho lợi ích xã hội lâu dài.

Một vấn đề đạo đức khác mà các giám đốc phải đối mặt khi giải quyết

vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng là những mối quan tâm của công chúng về các vấn đề riêng tư và kiểm toán số liệu. Bởi nhiều số liệu hiện đang được lưu giữ trong máy tính và thông tin bị bán ra ngoài nên nhiều tổ chức vì quyền lợi khách hàng e ngại rằng điều này sẽ vi phạm những bí mật riêng tư của khách hàng. Ngày càng có nhiều công ty đang mua, bán, và đọc quyền những danh sách này để có thể tiếp cận khách hàng, quảng bá cho các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn. Nhiều khách hàng cảm thấy quyền được riêng tư của họ bị xâm phạm khi rất nhiều công ty biết họ đã mua những gì ở cửa hàng, tình trạng tâm lý và sức khỏe của họ, hoặc họ đang dùng loại thuốc nào. Việc cân bằng giữa nhu cầu của chủ sở hữu và xã hội là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn đối với các nhà quản lý.

Minh họa 3-3: Những vụ Scandal và vấn đề quản lý trong các công ty Nhật

Các tập đoàn lớn như Sony, Toyota, Honda... đã làm cho Nhật trở thành biểu tượng của chất lượng hàng đầu. Từ lâu đó là niềm hãnh diện quốc gia, là nguồn lực kinh tế tối quan trọng và hình ảnh của nước Nhật. Nhưng giờ đây cũng chính những tập đoàn này đang làm mờ dần hình ảnh đó.

Trong vụ Scandal mới đây nhất, hãng Mitsubishi thừa nhận đã giấu các khiếm nại của khách hàng về khuyết điểm của các loại xe do hãng sản xuất từ năm 1977. Tối tệ hơn nữa, vụ scandal này đã khiến nhiều người đặt câu hỏi: Liệu có phải huyền thoại về chất lượng cao chỉ là sự phóng đại hay là nó đã bị thay đổi do sức ép sụp đổ của nền kinh tế bong bóng ở Nhật. Vấn đề quản lý trong các công ty một lần nữa được đề cập. Như Ron Bevacqua - nhà kinh tế của Công ty Chứng khoán Commerz ở Tokyo nhận xét: Nhiều công ty Nhật đang có vấn đề về quản lý. Tôi không muốn đưa ra một kết luận nào về Nhật, nhưng tình trạng thiếu trách nhiệm và không có thiện chí nhận trách nhiệm dường như là một căn bệnh mãn tính trong khâu quản lý của Nhật.

Bên cạnh đó, Công ty lốp xe Bridgestone cũng đang gặp phải sự cố tương tự khi chi nhánh của công ty ở Mỹ Firestone đã phải thông báo thu hồi 6,5 triệu lốp xe ở thị trường Mỹ. Cục an toàn giao thông quốc gia Mỹ cho rằng nhiều vụ tai nạn có thể có liên quan đến trục trặc do gai lốp xe bị tróc. Một số nhà phân tích ở Tokyo cho rằng, chi phí cho việc thu hồi 6,5 triệu lốp xe đã là một vấn đề với Bridgestone, hơn nữa liệu khách hàng quen thuộc của công ty như Ford, Toyota có còn đủ can đảm để tiếp tục đặt hàng của Bridgestone và bài toán để lấy lại lòng tin cũng sẽ ngốn hết của Bridgestone một khoản đầu tư đáng kể.

Cuối cùng là vụ Scandal mà có lẽ không chỉ gây hoang mang cho người dân Nhật mà còn khiến cho nhiều quốc gia nhập khẩu hàng hoá của Nhật cũng phải cảnh tỉnh. Đó là vụ hơn 14.700 người dân Nhật ngộ độc sau khi sử dụng sản phẩm sữa bột của công ty sữa lớn nhất Nhật - Snow Brand. Vụ Scandal này vẫn tiếp tục mở rộng khi một nhà máy sữa của Snow Brand ở miền Bắc nước Nhật bị đóng cửa. Sau vụ ngộ độc này, tiêu thụ của Snow Brand liên tục giảm. Đã có lúc công ty định thay đổi nhãn hiệu đã quá quen thuộc với người dân Nhật nhằm lấy lại lòng tin của khách hàng. Nhưng Bevacqua cho rằng: Cách duy nhất để Snow Brand nói riêng và các công ty Nhật nói chung lấy lại uy tín chất lượng là tăng cường cải cách trong khâu quản lý. Chế độ bảo hộ của Nhật là nguyên nhân khiến công ty Nhật trở nên lỏng lẻo trong khâu quản lý sản xuất và chất lượng.

Những vụ Scandal xảy ra liên tiếp này khiến cho nhiều người hoài nghi: Liệu các công ty Nhật có thể trở thành cội nguồn tiên phong trong công cuộc vực dậy nền kinh tế Nhật sau gần một thập kỷ đình đốn.

(Theo Diễn đàn doanh nghiệp số 46 ngày 7/9/2000)

2.2.4 Đối thủ cạnh tranh

Trong kinh doanh, cạnh tranh được coi là nhân tố thị trường tích cực. Cạnh tranh thúc đẩy các doanh nghiệp phải cố vượt lên trên đối thủ và lên chính bản thân mình. Đối với nhiều doanh nghiệp, thành công trong cạnh tranh được thể hiện bằng lợi nhuận, thị phần, lợi nhuận cao, thị phần lớn là mong muốn của họ. Thành công của doanh nghiệp không phải chỉ thể hiện bằng lợi nhuận và thị phần ngắn hạn, mà còn ở hình ảnh doanh nghiệp tạo nên trong mắt của những bên hữu quan và xã hội. Duy trì và nâng cao uy tín kinh doanh, làm đẹp hình ảnh trong mắt khách hàng cũng như đối tác kinh doanh luôn là mục tiêu hàng đầu của bất cứ doanh nghiệp nào. Cạnh tranh lành mạnh luôn rất cần thiết với các doanh nghiệp. Cạnh tranh lành mạnh là thực hiện những điều pháp luật không cấm để cạnh tranh cộng với "đạo đức kinh doanh" và tôn trọng đối thủ cạnh tranh. Đây là cơ sở cho doanh nghiệp có những bước phát triển vững chắc.

Tuy nhiên, có nhiều doanh nghiệp chỉ nhìn thấy những lợi ích trước mắt dẫn đến có những hành vi cạnh tranh không lành mạnh, gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng một thị trường, một lĩnh vực. Cũng chính vì thế mà uy tín kinh doanh của doanh nghiệp rất dễ bị xâm phạm bởi những đối thủ cạnh tranh "xấu chơi". Lợi nhuận và thị phần đạt được bằng các biện pháp cạnh tranh không lành mạnh không được các doanh nghiệp trong ngành và xã hội chấp nhận. Lợi dụng câu nói "*thương trường là chiến trường*", một số doanh nghiệp đã tìm mọi cách làm suy yếu đối thủ bằng nhiều chiêu cạnh tranh không lành mạnh.

Trong kinh doanh, cạnh tranh không lành mạnh thể hiện phổ biến nhất ở hành vi thông đồng giữa các đối thủ cạnh tranh để nâng giá sản phẩm, dịch vụ.

Thuật ngữ "*hành vi thông đồng*" nhằm để chỉ các doanh nghiệp ở cùng một quy mô sản xuất hoặc phân phối nên có thể ảnh hưởng đến sản xuất hoặc chức năng cung cầu của một thị trường hàng hóa hoặc dịch vụ. Từ những đối thủ cạnh tranh của nhau, giờ đây những doanh nghiệp này đã trở thành "những người bạn tốt" vì cùng làm những điều mà các đồng nghiệp trung thực không dám làm. Và đến một lúc nào đó, một công ty có khả năng tạo ra giá trị lớn hơn sẽ phải rút lui khỏi thị trường như là cái giá phải trả cho

việc theo đuổi một đường hướng kinh doanh chân chính, trong lúc đối thủ của họ thành công vì đã vận hành linh hoạt theo “cơ chế chính sách” của nước sở tại. Điều này sẽ khiến cho cả thị trường xấu đi và cần phải bị lên án. Hành vi thông đồng nghĩa là hành động của một doanh nghiệp thông đồng với một doanh nghiệp hoặc một số doanh nghiệp khác, mà họ có quan hệ cạnh tranh, dưới hình thức ký kết một hợp đồng, một thỏa thuận hoặc ngầm đồng ý để quyết định giá cả hàng hóa hoặc dịch vụ của họ... từ đó kiểm chế hoạt động lẫn nhau. “Thông đồng” để “ép giá”, để độc quyền kinh doanh, để thu lợi nhuận lớn ngay trước mắt thay vì sử dụng chính năng lực cạnh tranh và khả năng thực tế của mình để thu hút khách hàng.

Minh họa 3-14: Dùng tài chính để thao túng.

Đây là thủ đoạn khá phổ biến được áp dụng ở các doanh nghiệp có tiềm năng tài chính lớn, mục đích là dùng sức mạnh tài chính để loại đối phương ra khỏi “cuộc chơi”, độc chiếm thị trường. Động tác phổ biến là bán phá giá. Điển hình nhất của tình trạng trên là trường hợp của công ty liên doanh Coca-cola – Ngọc Hồi (Hà Nội) và Coca-cola – Chương Dương (TP Hồ Chí Minh). Đây là những công ty liên doanh kinh doanh nước giải khát, phía đối tác chiếm gần 70% vốn. Trong quá trình cạnh tranh với các hãng kinh doanh nước giải khát trên thị trường Việt Nam, liên doanh này đã liên tục thực hiện hành vi bán dưới giá trị, chấp nhận lỗ một thời gian dài. Đầu tuần tháng 3/1998, Coca-cola mở một chiến dịch mới giảm giá 30% - giá giao tại đại lý 800 đồng/chai, loại chai lớn hay từ 31.200đ/lít xuống 20.600đ/lít. Như vậy đã 3 năm nay họ chủ động bán phá giá dưới giá thành, chịu lỗ gần 200 tỉ đồng. Ngay lập tức để đối phó, Tribeco cũng phải giảm giá bán nước ngọt của mình từ 950đ/chai xuống còn 660đ/chai (giao tại đại lý), Pepsi cũng giảm giá từ 31.200đ/lít xuống 20.000đ/lít.

Việc bán phá giá này nhằm 2 mục tiêu: Một là đẩy các doanh nghiệp nước giải khát trong nước đến chỗ phá sản (vì không đủ vốn để hạ giá bán) nhằm độc chiếm thị trường nước giải khát Việt Nam. Hai là, loại đối tác Chương Dương, Ngọc Hồi ra khỏi liên doanh vì phải chia lỗ (còn Coca-cola ở Việt Nam được công ty mẹ bù lỗ). Khi 2 mục tiêu này đạt được, lúc đó họ sẽ độc quyền định giá để gỡ lại số lỗ đã bỏ ra trong cạnh tranh phá giá. Do đó, không ngạc nhiên lắm trong khi Coca-cola – Chương Dương, Coca-cola – Ngọc Hồi bị thua lỗ nặng thì Coca-cola vẫn chủ động tiếp tục đầu tư liên doanh với Đà Nẵng chuẩn bị cho ra đời Công ty liên doanh Coca-cola – Non Nước nhằm mở rộng thị phần miền Trung. Càng ngày người ta càng nhận thấy Coca-cola và Pepsicola đang thực hiện liên kết nhằm phân chia thị trường nước giải khát Việt Nam theo ý đồ của họ.

(Theo Nghiên cứu – Trao đổi số 7 (4 – 2000))

Thương trường ngày càng phát triển và cùng với đó là những mặt trái của nó thể hiện ngày càng rõ nét hơn. Trước một cuộc đấu thầu lớn với nhiều đối thủ cạnh tranh, các hành vi “chơi không đẹp” vi phạm pháp luật kinh doanh thường xuyên được các doanh nghiệp áp dụng để thu lợi cho riêng mình.

Trong trường hợp đấu thầu, doanh nghiệp nào có chào hàng ưu đãi hơn sẽ được bản thân chủ sở hữu quyết định và bất kỳ một công ty nào cũng không đượ

phép đưa đến cho chủ sở hữu những thông tin không chắc chắn chống lại bất kỳ một bên dự thầu cụ thể nào. Nhiều doanh nghiệp đã tập trung vào việc thu thập thông tin tấn công các đối thủ cạnh tranh của mình để tăng cường khả năng cạnh tranh của bản thân mình và từ đó cung cấp những thông tin sai lệch cho chủ thầu mà không xác minh được các thông tin là đúng sự thật. Ví dụ, Hãng Airbus Industry của Pháp đã bị mất với tập đoàn Boeing (Mỹ) hợp đồng cung cấp máy bay cho Ả-rập Xê-út đơn đặt hàng trị giá 6 tỷ USD. Hãng Thomson CSF cũng của Pháp mất với công ty Ratheon (Mỹ) đơn đặt hàng xây dựng hệ thống vệ tinh kiểm soát rừng nhiệt đới vùng sông Amazon tại Braxin trị giá 1,6 tỷ USD. Việc này vô tình sẽ thiết lập hoạt động thương mại không lành mạnh, khiến sự phát triển kinh doanh của những doanh nghiệp làm ăn chân chính trên thị trường sẽ bị ngăn cản. Đối thủ cạnh tranh không được gây nhầm lẫn cho chủ thầu thông qua các thông tin không được xác minh, mặc dù họ cho rằng thông tin này là hữu ích cho chủ thầu, đó là hành vi vi phạm cạnh tranh lành mạnh.

Cạnh tranh không lành mạnh còn thể hiện ở hành vi ăn cắp bí mật thương mại của công ty đối thủ. Đó là hình thức *"bỏ vốn để gặt hái ở những nơi họ không hề gieo cấy và tìm cách biến thành của mình những thành quả lao động của những người bỏ công gieo trồng"*. Hành vi ăn cắp bí mật thương mại được thực hiện bằng rất nhiều cách khác nhau như:

- Nhặt nhạnh thông tin hữu ích qua các cuộc phỏng vấn nghề nghiệp người làm công của công ty cạnh tranh.
 - Núp dưới chiêu bài tiến hành các công trình nghiên cứu, phân tích về ngành để moi thông tin.
 - Giả danh là một khách hàng hay người cung ứng tiềm tàng.
 - Che dấu danh phận để đi tham quan cơ sở của đối thủ cạnh tranh nhằm moi thông tin.
 - Dùng mỹ nhân kế, nam nhân kế, khổ nhục kế để moi thông tin.
- Dùng gián điệp với những phương tiện hiện đại để ăn cắp thông tin.

Minh họa 3-15: Gián điệp kinh doanh: Nói mãi vẫn chưa hết

Trên thương trường từ trước đến nay hầu như luôn xảy ra một cuộc chiến âm thầm nhằm chiếm đoạt các bí quyết của nhau. Người ta đánh cắp các phát minh, sáng chế, các chi tiết máy móc, kế hoạch hợp nhất các công ty, các công thức pha chế mỹ phẩm, dược phẩm và cả những chuyện nhỏ như ăn cắp công thức pha cà phê của nhau...

Một ông chủ hãng thời trang hạng trung bình bỗng giàu lên nhanh chóng nhờ chuyển đi ăn cắp... một thời trang của các đối thủ cạnh tranh. Những tay chân thân tín của ông ta đã thâm nhập vào những buổi hội thảo của các hãng nổi tiếng trên thế giới để ăn cắp bí quyết, mẫu mã... Họ sử dụng những máy ảnh hiện đại để chụp

lại những mẫu thiết kế mới nhất, thành công nhất, sau đó triển khai với tốc độ cực kỳ nhanh để sản xuất theo mẫu vừa ăn cắp được. Những mẫu quần áo này lập tức được gửi bằng máy bay đến các nhà máy ở Hồng Kông, Seoul, nơi có công nhân rẻ, và chỉ sau một thời gian ngắn đã xuất hiện ồ ạt trên thị trường thế giới, từ San Francisco đến Madrid đầy ắp những hàng hoá khó mà phân biệt với hàng chính phẩm. Nhờ những hoạt động trên mà ông chủ một hiệu mới thu được hàng trăm triệu USD chỉ trong một thời gian ngắn. Trong khi đó các công ty mới thời trang khác phải chịu thua lỗ nặng nề, thậm chí phá sản. Bởi vì muốn thu được lợi nhuận từ mới mới thì nhà sản xuất cần phải độc quyền trong tiêu thụ sản phẩm trên thị trường.

Một số hãng chế tạo máy tại Anh được một nhóm người tham quan đến thăm. Trong đó có một chuyên gia dịch vụ các máy chủ. Sau đó ít ngày, người ta phát hiện trong đoàn tham quan có một các nhân viên của hãng đang cạnh tranh và trong quá trình tham quan họ đã đánh tráo cuộn ruy băng trên máy chủ của người thư ký giám đốc. Chiếc máy này trước đó đã đánh một văn bản quan trọng. Giải mã được những gì được in trên cuộn ruy băng máy chủ là một việc làm không khó đối với kẻ cắp.

Hiện nay người ta không còn chú ý mấy đến những microphone treo ở cà vạt hoặc cài vào tóc. Những máy phát được cài trong những con ruồi máy có tác dụng lớn mà ít gây sự chú ý của những người đang họp trong các phòng kín. Còn các dụng cụ nghe lén được ngụy trang trong nhiều đồ vật khác nhau được sử dụng khá phổ biến. Chỉ riêng tập đoàn ở Merilen, Mỹ đã sản xuất hàng năm trên 300 loại sản phẩm nghe lén, nhìn trộm. Hãng Poske, Đức chuyên sản xuất và bán ra thị trường những ống nghe cực thính, tất nhiên là không phải để dùng trong y học mà để nghe trộm các cuộc nói chuyện xuyên qua tường không những bên cạnh mà còn cách đấy 1 phòng. Việc sử dụng vi điện tử trong gián điệp kinh tế ở thế kỉ 21 càng trở nên siêu hạng.

Trong thế kỉ 20, sự phá sản của hãng "Nagoia - Vinner" của Nhật được mô tả là những người lãnh đạo đã giấu kỹ tình trạng tài chính của hãng và tiếp tục vay nợ ngân hàng. Cuối cùng các nhà băng nghi ngờ và đã nhờ đến dịch vụ thám tử. Ban đầu việc theo dõi đi vào ngõ cụt, nhưng khi viên kế toán trưởng của hãng bỗng bị đau răng, vị bác sĩ nha khoa đã đặt vào răng giả của y một máy phát tí hon, có thể truyền đi tất cả các cuộc nói chuyện có viên kế toán trưởng tham dự. Khi đã có đầy đủ sự thật, những nhà băng ngừng cho vay và hãng lập tức bị phá sản.

Với mục đích vượt mặt các đối thủ cạnh tranh, thu lợi nhuận lớn, rất nhiều doanh nghiệp không ngại sử dụng bất cứ thủ thuật nào, kể cả gián điệp thông tin. Chính vì vậy, vấn đề bảo mật thông tin đối với các doanh nghiệp cần được đặt lên hàng đầu. Nếu không, rất có thể một ngày nào đó, những bí quyết kinh doanh, thông tin nhạy cảm của doanh nghiệp bạn sẽ chính là "vũ khí" lợi hại của đối thủ cạnh tranh nhằm chống lại doanh nghiệp của bạn.

Ngoài ra, các đối thủ cạnh tranh còn sử dụng những biện pháp thiếu văn hoá khác để hạ uy tín của công ty đối thủ. Ví dụ như dèm pha hàng hoá của đối thủ cạnh tranh, hoặc đe dọa người cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ. Có doanh nghiệp nhờ vào thế chính trị, hay quen biết, thậm chí hối lộ để tìm cách không cho công ty có cùng ngành nghề thành lập, hay triển khai sản phẩm mới. Có doanh nghiệp tìm cách làm hỏng sản phẩm của đối thủ, hoặc thu gom sản phẩm rồi tung tin bất lợi về đối thủ. Có doanh nhân lợi dụng sự quản lý lỏng lẻo

của các cơ quan chức năng, sao chép, làm nhái 100% sản phẩm của người khác và dán mác của mình lên. Những hành vi như vậy thể hiện sự yếu kém, sự thiếu tự tin của các doanh nhân. Có những hành vi sẽ bị pháp luật xử lý, có những hành vi sẽ bị cộng đồng doanh nhân phản ứng, và có những hành vi khiến họ sẽ phải xấu hổ với chính bản thân mình

Minh hoạ 3-16: “Giám đốc đạo đức toàn cầu” - Wal-Mart đang chào đón

Thời gian qua, tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới này liên tục vấp phải những chuyện bê bối liên quan đến đạo đức nhân viên. Năm 2005, dư luận xôn xao về vụ Tom Coughlin, lãnh đạo cấp cao đứng thứ 2 Wal-Mart, bị buộc tội biển thủ tiền và ăn cắp hàng hóa của công để làm lợi riêng – việc đã tiếp diễn nhiều năm trước khi bị phát giác. Mới đây nhất, ngày 31/1/2006, một giám đốc cửa hàng bán lẻ tại Bentonville, Arkansas thú nhận đã gian lận kê khai thuế, biển thủ tiền, ăn cắp quà tặng khách hàng... Ngoài ra, Wal-Mart còn gặp rắc rối với vụ kiện tụng tại California về vấn đề phân biệt đối xử với nhân viên nữ, dẫn đến hậu quả là tập đoàn trở thành tâm điểm chỉ trích của các tổ chức bảo vệ người lao động thế giới.

Theo phát ngôn viên Sarah Clark: Vị trí giám sát thực thi nội quy đạo đức của tập đoàn không phải là điều mới lạ ở Wal-Mart, tuy nhiên trước đây người đảm nhận công việc này thường kiêm luôn cả nhiệm vụ khác nên thường xao nhãng. “Lần này người được bổ nhiệm sẽ chỉ có nhiệm vụ duy nhất là giám sát vấn đề đạo đức trên mạng lưới chi nhánh toàn cầu”. Yêu cầu Wal-Mart đặt ra cho các ứng viên là phải dày dặn kinh nghiệm trong việc thiết kế các chiến lược đạo đức toàn cầu một cách chuyên nghiệp, đồng thời có khả năng giám sát, quản lý, huấn luyện nhân viên trong nghiệp vụ.

3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VÀ XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

3.1 PHÂN TÍCH CÁC HÀNH VI ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

3.1.1 Nhận diện các vấn đề đạo đức

3.1.1.1 Vấn đề đạo đức là gì?

Vấn đề đạo đức là một tình huống, một vấn đề hoặc một cơ hội yêu cầu cá nhân hoặc tổ chức phải chọn trong số những hành động được đánh giá là đúng hay sai, có đạo đức hay vô đạo đức.

Các vấn đề về đạo đức nảy sinh là do những mâu thuẫn giữa các triết lý đạo đức và tiêu chuẩn đạo đức của cá nhân với các tiêu chuẩn đạo đức và thái độ của tổ chức mà họ đang làm việc ở đó và xã hội họ đang sống. Các mâu thuẫn đạo đức thường nảy sinh trong các mối quan hệ của tổ chức với khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, và những cá nhân khác, và cũng là do kết quả của những hành vi như biếu quà, tiền lại quả và sự phân biệt giá cả.

Các vấn đề đạo đức có thể được chia ra làm bốn loại.

- Các vấn đề do mâu thuẫn về lợi ích.
- Các vấn đề về sự công bằng và tính trung thực.
- Các vấn đề về giao tiếp.
- Các vấn đề về các mối quan hệ của tổ chức.

Một mâu thuẫn về lợi ích xuất hiện khi một cá nhân phải lựa chọn giữa lợi ích của mình hay của tổ chức hoặc của các nhóm khác. Tính trung thực chỉ sự thật thà, liêm chính, và đáng tin; sự công bằng là phẩm chất bao gồm công bình, vô tư, và không thiên vị. Các vấn đề liên quan tới sự công bằng và tính trung thực nảy sinh trong kinh doanh vì nhiều cá nhân trong tổ chức tin rằng kinh doanh là một trò chơi do chính luật lệ của nó điều khiển chứ không phải là những luật lệ của xã hội. Giao tiếp chỉ sự trao đổi thông tin và chia sẻ ý nghĩa. Giao tiếp sai và không trung thực sẽ có thể phá hoại lòng tin của khách hàng vào tổ chức. Các mối quan hệ trong tổ chức bao gồm hành vi của các cá nhân trong tổ chức đối với những người khác như khách hàng, nhà cung ứng, đồng nghiệp, cấp trên và bạn bè.

Những vấn đề về đạo đức có thể nảy sinh nếu xét đến vai trò của những người tham gia chính và những chức năng của các doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức liên quan đến sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức. Các giám đốc có ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên. Các vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng và tiếp thị bao gồm việc đưa ra sự lựa chọn về những sản phẩm an toàn, đáng tin, chất lượng cao với giá cả hợp lý mà không gây phương hại gì đến khách hàng và môi trường. Các kế toán cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với những áp lực như sự cạnh tranh, quảng cáo, và môi trường sống khép mình. Các vấn đề như số liệu vượt trội, các khoản tiền bất ngờ và tiền hoa hồng đều đặt các nhân viên kế toán vào nguy cơ của những vấn đề về đạo đức.

3.1.1.2 Làm thế nào nhận diện vấn đề đạo đức?

Như trên đã phân tích, vấn đề đạo đức tiềm ẩn trong mọi khía cạnh, mọi quan hệ của hoạt động quản trị kinh doanh. Chúng là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng đối với uy tín, sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Để đề ra những quyết định đúng đắn, hợp đạo lý trong hoạt động quản

trị kinh doanh, trước hết phải nhận diện được các vấn đề đạo đức. Việc xác định được các vấn đề đạo đức trong một tình huống kinh doanh có khả năng xảy ra hoặc đã xảy ra là cực kỳ quan trọng cho việc khắc phục và xử lý chúng. Không nhận thức được các vấn đề đạo đức là một mối hiểm họa đối với bất cứ một tổ chức nào, đặc biệt là khi kinh doanh bị xem là một trò chơi trong đó các luật lệ thông thường không được áp dụng. Đôi khi những người có quan điểm như thế này làm những việc không chỉ vô đạo đức mà còn phạm pháp để có thể tăng cường tối đa vị thế của chính họ và làm tăng lợi nhuận hoặc các mục tiêu của tổ chức. Bảng 3-1 chỉ ra một vài trường hợp một công ty phải đối mặt trong mối quan hệ với khách hàng và nhân viên.

Bảng 3-1: Các vấn đề đạo đức và pháp lí nơi công sở

Mâu thuẫn về lợi ích	Mối liên lạc trong tổ chức
<i>Liên quan tới khách hàng</i>	
<i>Hối lộ cho các quan chức chính phủ để dành được những hợp đồng kinh doanh</i>	<i>Báo cáo sai những đặc điểm và thuộc tính của sản phẩm</i>
<i>Thoả hiệp về độ an toàn và chất lượng để giảm giá thành sản phẩm</i>	<i>Hứa sẽ trình bày trong khi không thể hoàn thành đúng hạn</i>
<i>Liên quan tới nhân viên</i>	
<i>Hạn ngạch khiến cho các nhân viên phải coi trọng thành tích của mình hơn là nhu cầu của khách hàng</i>	<i>Kiểm tra những bức email hay mail tiếng của nhân viên</i>
<i>Yêu cầu thời gian lao động dài hay làm việc cả ngày nghỉ mà không có tiền bồi dưỡng</i>	<i>Không giáo dục nhân viên về sức khoẻ và sự an toàn tại nơi làm việc</i>

Mặc dù chúng ta đã miêu tả một số mối quan hệ và tình huống tạo ra các vấn đề về đạo đức song thật khó để có thể nhận ra những vấn đề đạo đức cụ thể trong thực tiễn. Một cách để quyết định xem một hành vi hay một tình huống cụ thể nào đó có các nhân tố đạo đức hay không là hỏi các cá nhân khác xem họ cảm thấy như thế nào về việc đó và họ có tán thành hay không. Một cách khác là quyết định xem tổ chức có áp dụng những chính sách cụ thể vào các hoạt động hay không. Nếu những điều này diễn ra thường xuyên trong một ngành nào đó thì đó là vấn đề đạo đức. Một vấn đề, hoạt động, hoặc tình huống có thể đưa ra thảo luận công khai, cởi mở giữa các nhóm cả trong và ngoài tổ chức nếu không có điều gì mờ ám thì có thể sẽ không có vấn đề đạo đức gì nảy sinh. Ví dụ như, khi những kĩ sư và nhà thiết kế của công ty ô tô Ford thảo luận về việc nên sử dụng loại thiết bị bảo vệ thùng ga nào trong sản phẩm ô tô Pinpo của hãng thì họ đã lấy những phiếu điều tra ý kiến trong nội bộ công ty, nhưng họ đã không xem xét đến mong muốn của cộng đồng về độ an toàn tối đa. Bởi vậy, mặc dù họ tin rằng vấn đề này không hề có một yếu tố nào vô đạo đức nhưng hãng ô tô Ford đã phạm phải sai lầm khi không đem việc này ra công luận. (Khi hãng sản xuất

ra thì loại thiết bị bảo vệ bình ga đã gây ra rất nhiều vụ cháy và tử vong khi những chiếc xe ô tô va chạm ở phần đuôi xe).

Một vấn đề đạo đức đơn giản chỉ là một tình huống, một vấn đề, hoặc thậm chí là một cơ hội yêu cầu phải có những nghĩ suy, các cuộc thảo luận, hoặc các cuộc điều tra để xem xét ảnh hưởng đạo đức của quyết định. Khi một cá nhân nào đó nhận ra vấn đề đạo đức và thảo luận với một cá nhân khác thì cũng có nghĩa là anh ta đang trong quá trình đưa ra quyết định có đạo đức. Khi người ta tin rằng họ không thể thảo luận những gì họ đang làm với đồng nghiệp hay cấp trên thì đó là một điều kiện tốt cho các vấn đề về đạo đức có cơ hội xuất hiện.

Nhận diện vấn đề đạo đức nên theo các bước sau:

Thứ nhất: Xác định những người hữu quan bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào tình huống đạo đức. Các đối tượng này có mức độ tham gia, ảnh hưởng khác nhau trong đó, nên chỉ xem xét các đối tượng có ảnh hưởng quan trọng. Tiếp đó, khảo sát quan điểm, triết lý của các đối tượng hữu quan này, qua đó có thể biết được đánh giá của họ về một hành động tiềm ẩn mâu thuẫn hay chứa đựng những nhân tố phi đạo đức.

Thứ hai: Xác định mối quan tâm, mong muốn của những người hữu quan. Mỗi đối tượng có thể có những mối quan tâm, mong muốn hay kỳ vọng nhất định ở các bên liên đới khác. Khi mối quan tâm và mong muốn của các đối tượng đối với nhau không mâu thuẫn, cơ hội nảy sinh vấn đề đạo đức hầu như không có. Nếu mong muốn này không thể hài hoà, vấn đề đạo đức sẽ nảy sinh.

Thứ ba: Xác định bản chất vấn đề đạo đức bằng cách trả lời cho câu hỏi vấn đề đạo đức bắt nguồn từ những mâu thuẫn cơ bản, chủ yếu nào, do sự khác nhau như thế nào về quan điểm, triết lý, mục tiêu, lợi ích của từng đối tượng hữu quan.

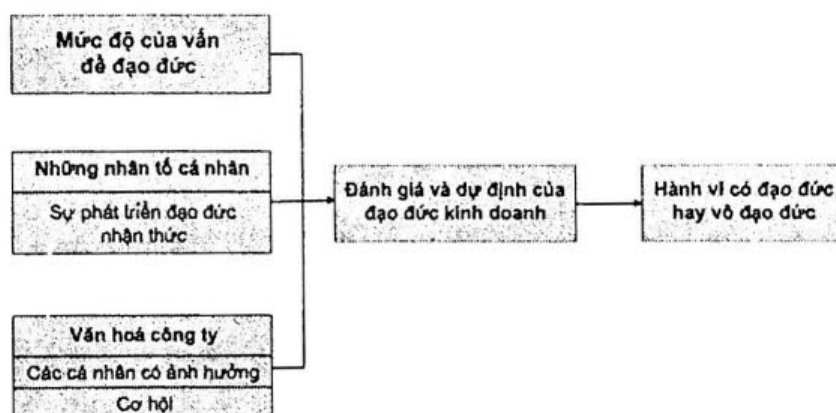
3.1.1.3 Xác định mức độ của vấn đề về đạo đức

Bước đầu tiên trong quá trình đưa ra quyết định đạo đức là phải ý thức được rằng một vấn đề về đạo đức đòi hỏi một cá nhân hay một nhóm phải chọn lựa một trong số nhiều hành động được đánh giá là đúng hay sai. Trong trường hợp kinh doanh, một vấn đề về đạo đức để lại kết quả cho những vấn đề khác bên trong tổ chức và bên ngoài tổ chức. Mức độ của vấn đề về đạo đức liên quan tới tầm quan trọng của vấn đề có đối với người đưa ra quyết định. Bởi thế, mức độ của vấn đề về đạo đức có thể được định nghĩa là sự liên quan hay tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức đối với một cá nhân, một nhóm hoặc một tổ chức. Cần phải có thời gian để có thể xem xét được các tiêu chuẩn đạo đức, niềm tin, nhu cầu, nhận thức, những đặc tính của tình huống và áp lực cá nhân tồn tại trên nền tảng đang tiếp diễn hoặc tại một thời gian địa điểm cụ thể. Mức độ của vấn đề về đạo đức là một

trạng thái nhận thức về một vấn đề ám chỉ sự bao hàm trong các lựa chọn.

Mức độ của các vấn đề đạo đức phản ánh tính nhạy cảm đạo đức của một cá nhân hay một nhóm tham gia vào quá trình đưa ra quyết định về đạo đức. Tất cả các nhân tố khác trong hình 3-4 bao gồm sự phát triển đạo đức nhận thức, văn hoá tổ chức và những dự định, sẽ xác định lý do tại sao mỗi một cá nhân khác nhau lại có những nhận thức về các vấn đề về đạo đức khác nhau. Trong giai đoạn này luôn có những mâu thuẫn về đạo đức trừ khi các cá nhân trong một tổ chức duy trì được một số sự quan tâm chung về các vấn đề đạo đức. Các giám đốc có thể gây ảnh hưởng nhận thức về mức độ của vấn đề về đạo đức bằng cách sử dụng sự khen thưởng hay trách phạt, những quy định về đạo đức và các tiêu chuẩn đạo đức từ văn hoá tổ chức. Nói cách khác, các giám đốc có thể tác động lên tầm quan trọng của vấn đề đạo đức qua sự khuyến khích tích cực hoặc tiêu cực của mình.

Hình 3-4: Khung để hiểu các quyết định đạo đức đưa ra trong kinh doanh



Các nhân viên có thể không nhận thức được các vấn đề về đạo đức nếu các giám đốc không xác định và giáo dục nhân viên về những lĩnh vực có vấn đề. Những nhân viên có những tiêu chuẩn đạo đức và tiểu sử khác nhau phải được đào tạo để biết được tổ chức muốn các vấn đề đạo đức cụ thể được giải quyết như thế nào. Xác định vấn đề đạo đức mà nhân viên có thể gặp phải là một bước quan trọng trong việc phát triển khả năng đưa ra quyết định đạo đức của nhân viên. Nhiều vấn đề đạo đức đã được phát hiện bởi các nhóm trong tổ chức hay qua các thông tin chung trong nội bộ. Ví dụ như, hầu hết tất cả các công ty đều coi sự phân biệt về chủng tộc, giới tính, hay tuổi tác là một vấn đề về đạo đức nghiêm trọng. Sự phân biệt đối xử trong các doanh nghiệp thường bắt nguồn từ thái độ của một nhóm này với một nhóm khác. Ví dụ như, một nghiên cứu mới đây đã cho biết, người Mỹ gốc châu Phi, đặc biệt là phụ nữ phải trả giá tiền mua xe ô tô cao hơn những người da trắng. Bởi vậy, vấn đề về đạo đức ở đây liên quan tới sự khác biệt về giá cả do sự khác biệt về chủng tộc. Những nhân viên buôn bán ô tô cần phải biết rằng, đây là một vấn đề đạo đức có những hậu quả nghiêm

trọng đối với những nhà sản xuất, những người buôn bán và cả xã hội.

Để thực hiện tốt quy định pháp lí của những hướng dẫn xử phạt của chính phủ cho các tổ chức thì các công ty phải xác định được những lĩnh vực nào có nguy cơ vi phạm đạo đức và pháp lí và trên thực tế có thể trở thành vấn đề về đạo đức. Các vấn đề được coi là có tầm quan trọng cao về khía cạnh đạo đức có thể làm tăng thêm mức độ của vấn đề về đạo đức. Người ta nhận thấy rằng, tầm quan trọng của mức độ một vấn đề đạo đức có tác động mạnh mẽ tới cả sự đánh giá về đạo đức và dự định của hành vi. Các cá nhân càng nhận thức được tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức bao nhiêu thì họ càng ít có những hành vi vô đạo đức và đáng ngờ bấy nhiêu. Bởi vậy, mức độ của một vấn đề về đạo đức cần phải được xem là nhân tố chủ chốt trong quá trình đưa ra quyết định đạo đức.

3.1.2 Phân tích quá trình ra quyết định đạo đức bằng algorithm

3.1.2.1 Khái niệm

Để ra một quyết định có giá trị về mặt đạo đức trong bối cảnh kinh doanh ngày nay đòi hỏi một công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng. Algorithm đạo đức chính là công cụ đó.

Algorithm là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, nguyên tắc, trật tự tạo thành chuỗi thao tác logic hợp lý để giải bài toán sáng tạo.

Algorithm là con đường nghiên cứu tuần tự, theo kế hoạch đã vạch ra trước, là công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng nhằm du nhập tính chính xác của toán học vào phương pháp suy luận trong các lĩnh vực nhất định.

Algorithm đạo đức là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, trật tự nhất định để hướng dẫn, chỉ ra những quan điểm và giải pháp có giá trị về mặt đạo đức. Algorithm đạo đức là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận diện được các giải pháp đạo đức tối ưu trong hoạt động kinh doanh. Nó là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận rõ hơn các tiến trình quyết định đã gây ra những khó khăn về mặt đạo đức, giúp họ tiên đoán để né tránh các tình huống nan giải về đạo đức có thể xảy ra.

3.1.2.2 Vận dụng algorithm vào phân tích hành vi đạo đức

Trong nghiên cứu hành vi đạo đức, algorithm gồm một tập hợp có hệ thống những câu hỏi logic được sử dụng làm cơ sở cho việc xác định những nhân tố cơ bản hình thành nên hành vi, quyết định sự khác nhau về hành vi đạo đức của các cá nhân khác nhau trong các hoàn cảnh khác nhau. Những câu hỏi logic này được xây dựng trên cơ sở các vấn đề căn bản làm nền tảng cho algorithm đạo đức sau:

+ Có rất nhiều đáp án cho một vấn đề đạo đức kinh doanh. Các vấn đề đạo đức hiếm khi đưa đến một đáp án duy nhất không gây tranh cãi. Vì thế các khía cạnh đạo đức của việc quản trị được đánh giá thông qua biện pháp quản trị nhiều hơn là căn cứ vào thành quả quản trị.

+ Tác phong cư xử của mỗi người đều có động cơ thúc đẩy.

+ Mọi hành động đều gây ra hậu quả.

+ Giá trị đạo đức tùy thuộc quan điểm của đối tượng quan tâm.

Muốn sử dụng algorithm, người ta phải xem xét 4 khía cạnh quan trọng thuộc hành động của công ty: mục tiêu, biện pháp, động cơ và hậu quả. Đây cũng chính là 4 yếu tố tác động tương hỗ chủ yếu trong hành động.

1. Mục tiêu: Doanh nghiệp muốn đạt được điều gì?
2. Biện pháp: Làm thế nào để theo đuổi mục tiêu?
3. Động cơ: Điều gì thôi thúc doanh nghiệp đạt mục tiêu?
4. Hậu quả: Doanh nghiệp có thể lường trước những hậu quả nào?

Sau đây là nội dung cụ thể của từng yếu tố:

1. Mục tiêu

Mục tiêu là những tiêu đích mà mỗi cá nhân hay tổ chức mong muốn đạt được. Nó trả lời cho câu hỏi "*cần phải làm gì?*".

Khi xác định mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi sau:

Doanh nghiệp có nhiều mục tiêu không?

Các mục tiêu có hài hòa với nhau không?

Đối tượng nào được quan tâm hàng đầu?

Mục tiêu có thể là định tính, có thể là định lượng và được phân cấp thành các cấp độ khác nhau (mục tiêu tổng quát/mục tiêu chung hay mục tiêu tác nghiệp)

- Mục tiêu tổng quát (động lực thúc đẩy): Mong muốn cuối cùng cần đạt được, được xác định bởi:

Động cơ, quan điểm, triết lý đạo đức của người ra quyết định

Mục tiêu chiến lược, sứ mệnh của tổ chức, công ty

- Mục tiêu tác nghiệp (mục đích): Mong muốn cần đạt được sau một hoạt

động cụ thể để thể hiện mục tiêu tổng quát, được xác định bởi:

+ Mục tiêu tổng quát

+ Lĩnh vực, quyền lực, phạm vi quyền hạn của người ra quyết định

Để xác định được mục tiêu, một phương pháp chung đó là đi từ chung đến riêng, từ các mục tiêu chung của doanh nghiệp đến các mục tiêu tác nghiệp.

Doanh nghiệp có rất nhiều mục tiêu như mục tiêu tài chính, mục tiêu về sản lượng, năng suất, mục tiêu về công nghệ, việc làm... Vô số các mục tiêu như thế có hài hòa với nhau không, các đối tượng được quan tâm là ai. Đó chính là những câu hỏi cần được giải đáp trong kinh doanh.

2. Biện pháp

Biện pháp chỉ các công cụ, các cách thức được sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Biện pháp trả lời cho câu hỏi "làm như thế nào?". Biện pháp gồm hai nội dung: phương pháp hành động và sử dụng các công cụ hành động.

Lựa chọn biện pháp là lựa chọn cách thức hành động và công cụ hỗ trợ. Trong thực tế, chọn cách thức hành động cho từng trường hợp cụ thể không hề đơn giản, vì không chỉ bị ràng buộc bởi các mục tiêu mà còn ràng buộc lẫn nhau. Cần phải nhấn mạnh cả mục tiêu (What: cái gì?) và các thức hành động (How: như thế nào?).

Khi lựa chọn biện pháp, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Các đối tượng quan tâm có tán thành các biện pháp hành động của doanh nghiệp không?

- Các biện pháp có đáp ứng hoặc tối đa hóa các mục tiêu đề ra không?

- Các biện pháp có cần thiết để đạt mục tiêu không hay tương đối không quan trọng hoặc đơn thuần không dính líu gì đến mục tiêu của bạn?

3. Động cơ

Động cơ là sức mạnh nội tại thôi thúc và hướng hành vi của con người tới việc đạt được những mục tiêu nhất định. Động cơ trả lời cho câu hỏi: "Tại sao? Vì lý do gì?" Động cơ là nguyên nhân gốc rễ của hành vi, thúc đẩy thể hiện qua thỏa mãn các nhu cầu. Động cơ bao gồm những giá trị riêng tư và tác phong lãnh đạo của một số người để ra quyết định then chốt. Chúng ta thường phải suy đoán để tìm hiểu động cơ hành động của các quản trị viên. Các động cơ này luôn luôn không công khai và dễ thấy như các bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các báo cáo tài chính. Bởi vì các động cơ xâm lấn đến cả đời sống riêng tư của các quản trị viên

nên sẽ là nguy hiểm nếu chúng ta suy đoán quá liều lĩnh về chúng. Động cơ là yếu tố khó lần ra manh mối nhất. Ngay cả động cơ nội tại thúc đẩy bản thân một người còn khó tìm hiểu huống chi tìm hiểu người khác. Nó bắt rễ từ sự giáo dục của gia đình, của nền văn hoá và tôn giáo. Tuy nhiên vẫn phải xác định động cơ để hiểu hành vi con người từ đó tìm cách thoả mãn tốt nhất những mong muốn của con người. Xác định động cơ thực chất là xác định mối liên hệ nhân quả giữa các yếu tố một cách hệ thống để tìm ra bản chất của vấn đề.

Khi xác định động cơ, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp che đậy hay tỏ lộ động cơ của mình?
- Động cơ của doanh nghiệp mang tính vị kỷ hay tính vị tha?
- Định hướng giá trị của doanh nghiệp là gì?

4. Hậu quả

Việc xây dựng mục tiêu kinh doanh và chọn lựa biện pháp thích hợp dưới sự chi phối của các động cơ cuối cùng sẽ gây ra một hoặc nhiều hậu quả. Tiên đoán hậu quả là bước cuối cùng và quan trọng nhất của algorithm đạo đức. Các hậu quả thường không lường trước được trước khi giải pháp đạo đức được tiến hành. Vì thế, những người ra quyết định đạo đức cần phải tiên đoán các hậu quả ngoài ý muốn có thể xảy ra cũng như tìm hiểu và giải quyết các hậu quả khi chúng bất ngờ xảy đến.

Khi tiên đoán hậu quả, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Các hậu quả lường trước sẽ xảy ra trong ngắn hạn hay dài hạn?
- Các hậu quả lường trước sẽ có ảnh hưởng gì đến các đối tượng quan tâm của doanh nghiệp?
- Có thể có các yếu tố bất ngờ không?

Hình 3-5 dưới đây tổng kết quá trình ra quyết định đạo đức bằng algorithm.

Algorithm là công cụ rất hữu ích khi được dùng để phân tích các quyết định sắp được lựa chọn. Hãy bắt đầu với yếu tố mục tiêu. Về mặt kinh doanh, các doanh nghiệp thường chọn các mục tiêu giống nhau như tồn tại, kiếm lời, chiếm lĩnh một thị phần nào đó hay đóng góp kinh tế cho xã hội bằng cách tạo ra công ăn việc làm, chế tạo sản phẩm hay cung ứng dịch vụ. Về mặt đạo đức, sự lựa chọn tùy thuộc phạm vi của doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với các hậu quả sau cùng của sự lựa chọn ấy. Đối với yếu tố biện pháp, doanh nghiệp phải thực hiện nhiều lựa chọn cho cả 2 khía cạnh của doanh

ngiệp: Doanh nghiệp có sẵn lòng hy sinh doanh lợi để đạt được mục tiêu đạo đức không? Có các biện pháp chọn lựa khác ít rủi ro về mặt đạo đức không? Hãy chọn lựa cẩn thận các biện pháp hành động của doanh nghiệp. Các động cơ thường khó nhận diện chính xác nên phải thận trọng khi nhận xét về động cơ thúc đẩy hành động của người khác. Các biện pháp hành động thường là nhân tố chủ yếu gây ra các hậu quả. Khi xem xét hậu quả cần trả lời các câu hỏi: Điều gì đã xảy ra? Doanh nghiệp có lâm vào một tình huống nan giải về đạo đức hay có hành động phi đạo đức không? Từ cách nhìn của ai? Động cơ chi phối cả mục tiêu lẫn biện pháp chọn lựa để hành động và quy định cách thức mà người khác sẽ đánh giá khi hậu quả của hành động đã biểu lộ ra. Thay đổi một trong bốn yếu tố sẽ khiến cho tất cả các yếu tố khác thay đổi theo.

Hình 3-5: Khái quát 4 nhân tố cấu thành Algorithm đạo đức.

	Mặt kinh doanh	Mặt đạo đức
Mục tiêu <i>Nhiều mục tiêu</i> <i>Mức độ hài hoà</i> <i>Đối tượng quan tâm, ưu tiên</i>	<i>Đơn thuần kiếm lời?</i> <i>Có thể thực hiện được cả 2 mục tiêu?</i> <i>Cổ đông?</i> <i>Ban quản trị?</i>	<i>Mục tiêu về đạo đức?</i> <i>Chúng có hài hoà không?</i> <i>Khách hàng?</i> <i>Công nhân?</i>
Biện pháp <i>Sự tán thành cả đối tượng quan tâm</i> <i>Khả năng đáp ứng hoặc tối đa hoá</i> <i>Cần thiết / Tương đối không quan trọng / Không dính líu gì đến mục tiêu</i>	<i>Tán thành ra sao?</i> <i>Hy sinh doanh lợi?</i> <i>Các biện pháp chọn lựa nào?</i>	<i>Tán thành ra sao?</i> <i>Xem nhẹ đạo đức?</i> <i>Ý đồ nào?</i>
Động cơ <i>Che giấu hoặc bực lộ</i> <i>Vị kỷ hay chia sẻ với người khác</i> <i>Định hướng giá trị?</i>	<i>Người khác có biết không?</i> <i>Chỉ với ban quản trị cao cấp?</i> <i>Không khoan nhượng</i>	<i>Công bố cho mọi người?</i> <i>Với mọi đối tượng quan tâm?</i> <i>Yếu lòng?</i>
Hậu quả <i>Thời gian: dài hạn/ ngắn hạn</i> <i>Tác động đến đối tượng quan tâm?</i> <i>Các yếu tố bất ngờ</i>	<i>Quý sau?</i> <i>Ảnh hưởng đến họ ra sao?</i> <i>Không lường trước được</i>	<i>Thập niên sau?</i> <i>Mọi đối tượng đều hài lòng?</i> <i>Không tiên đoán được</i>

Có thể sử dụng algorithm đạo đức để phân tích và giải thích các hành vi trong mọi quan hệ của doanh nghiệp như hành vi cáo giác, hành vi bảo vệ bí mật thương mại, hành vi quảng cáo v.v...

Dưới đây, chúng ta thử dùng algorithm để phân tích và giải thích bí mật thương mại với đối tượng hữu quan là công ty có bí mật thương mại....

Mục tiêu:

Ngăn chặn nhân viên tiết lộ bí mật thương mại hoặc sử dụng chúng.

Thu hồi chi phí xây dựng.

Sử dụng vũ khí cạnh tranh.

Biện pháp:

Quyền sở hữu và sử dụng tài sản.

Cạnh tranh trung thực.

Những quy định hạn chế với nhân viên

Động cơ:

Lợi ích kinh tế

An toàn

Tồn tại

Phát triển.

Hậu quả:

Nếu bảo vệ Bí mật thương mại tốt:

Với nhà quản trị: Lương thưởng cao

Uy tín, thăng tiến.

Với công ty: Lãi suất cao

Nhiều công ty sẽ đầu tư vào thêm

Với người lao động: Càng có ý thức bảo vệ bí mật thương mại

Công việc ổn định

Nếu không bảo vệ tốt thì:

Với nhà Quản trị: Mất uy tín

Không được thăng tiến

Với công ty: Mất thị trường

Cổ đông rút vốn

Với người lao động: Việc làm không ổn định

Thu nhập thấp.

Bảng 3 - 2 dưới đây có thể coi là "cẩm nang" giúp các nhà quản trị đưa ra được các quyết định hợp đạo đức.

Bảng 3-2: 10 câu tự hỏi để có những quyết định "đạo đức"

Những câu hỏi này là gợi ý của Bob Steele, cây viết kỳ cựu của Poynter Online, nhằm giúp các nhà quản trị ra quyết định đúng đắn trong công việc của mình.

1. Tôi biết gì? Tôi cần biết những gì?
2. Mục đích mang tính công việc của tôi là gì?
3. Những lo ngại về mặt đạo đức của tôi là gì?
4. Những quy định về nghề nghiệp nào và những nội quy nào của công ty mà tôi cần phải cân nhắc?
5. Làm thế nào để những người khác, với quan điểm khác và suy nghĩ đa dạng, có thể tham gia quá trình ra quyết định?
6. Những ai có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của tôi? Họ có động cơ gì và những động cơ nào là chính đáng?
7. Điều gì sẽ xảy ra nếu vai trò đảo ngược? Tôi sẽ cảm thấy ra sao nếu ở vào vị trí của những người bị ảnh hưởng bởi quyết định này?
8. Hậu quả - trước mắt và lâu dài - có thể xảy ra do hành động của tôi là gì?
9. Tôi có những lựa chọn khác nào không để tăng tối đa trách nhiệm nói lên sự thực mà giảm thiểu tác hại?
10. Liệu tôi có thể biện minh rõ ràng và đầy đủ cho suy nghĩ và hành động của tôi không? Với các đồng nghiệp? Với những người bị ảnh hưởng? Với công chúng?

(Bob Steele, Poynter Online)

3.2 XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

Trong phần này, chúng tôi sẽ cung cấp một cái nhìn tổng thể về việc các nhà quản trị doanh nghiệp có thể phát triển một chương trình đạo đức của tổ chức mình như thế nào. Trước hết, chúng ta cùng xem xét định nghĩa một chương trình đạo đức hiệu quả là gì, trong đó, trách nhiệm của cán bộ cao cấp sẽ được đề cập; sau đó sẽ là các nhân tố chủ chốt cho việc xây dựng một chương trình đạo đức bao gồm: xây dựng và truyền đạt hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức; thiết lập hệ thống điều hành thực hiện, kiểm tra, quản lý các tiêu chuẩn và việc tuân thủ đạo đức trong tổ chức; những nỗ lực cần thiết để liên tục cải thiện chương trình tuân thủ đạo đức.

3.2.1 Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả

Khi cơ hội tham gia vào những hành vi vô đạo đức xuất hiện, các công ty nhiều khi phải đối mặt không chỉ với các vấn đề đạo đức mà còn phạm vào các vi phạm pháp lý khi những người làm việc cho các công ty này không biết cách nào để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Các vấn đề pháp lý thường là những nỗ lực nhằm giải quyết các vấn đề rắc rối hoặc những tranh chấp đạo đức.

Một chương trình đạo đức sẽ giúp các công ty giảm những khả năng bị phạt và

những phản ứng tiêu cực của công chúng đối với những hành động sai trái. Trách nhiệm đối với các hành động kinh doanh nằm trong tay các cán bộ quản lý cao cấp. Một công ty cần phải có một chương trình đạo đức hiệu quả để đảm bảo tất cả các nhân viên của mình hiểu được những tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh và tuân theo những chính sách và quy định về nhân cách. Chính điều này sẽ tạo ra môi trường đạo đức của doanh nghiệp ấy, bởi vì các nhân viên đến từ các doanh nghiệp khác nhau, có sự giáo dục và gia đình khác nhau nên khó có thể có cùng một tầm nhìn chung và biết ngay các hành vi nào là đúng đắn khi họ mới được nhận vào một công ty mới hay được giao một công việc mới.

Tính hiệu quả của một chương trình tuân thủ đạo đức được xác định bởi các thiết kế và việc thực hiện của nó: Nó phải giải quyết một cách có hiệu quả những nguy cơ liên quan đến một doanh nghiệp cụ thể và phải trở thành một bộ phận của văn hoá tổ chức.

Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả giúp công ty tránh được các trách nhiệm pháp lý, nhưng công ty đó phải chịu áp lực khi xuất hiện một chương trình như vậy. Chương trình này sẽ hiệu quả hơn nhiều khi được thiết kế để "phòng" chứ không phải "chống" các hành vi sai phạm đã xảy ra.

Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả đòi hỏi trách nhiệm cao của đội ngũ quản lý cao cấp.

Chương trình tuân thủ đạo đức có thể được phát triển mạnh mẽ nếu một giám đốc cấp cao hoặc một uỷ ban có trách nhiệm đối với nhiệm vụ thi hành và giám sát của mình. Chương trình tuân thủ đạo đức cần phải có sự tham gia của ban giám đốc hoặc là người chủ của tổ chức, mặc dù mỗi một viên chức, một giám đốc hay một nhân viên đều phải có trách nhiệm đối với việc ủng hộ và tuân theo chương trình ấy. Bảng 3-3 sẽ chỉ ra một số cách, trong đó một tổng giám đốc có thể giúp đỡ chương trình đạo đức và các giám đốc cấp dưới của mình.

Bảng 3-3: Một tổng giám đốc có thể trợ giúp những sáng kiến đạo đức như thế nào?

- Gặp mặt các giám đốc và nhân viên, giao tiếp trực tiếp với họ về chương trình đạo đức của công ty
- Sử dụng ngôn ngữ và cách diễn đạt của mình hơn là ngôn ngữ "dập khuôn"
- Là tấm gương về hành vi đạo đức thông qua những câu chuyện thành công và liên hệ tới những việc cần tránh thông qua những câu chuyện về vi phạm đạo đức hoặc câu chuyện thất bại
- Áp dụng các tiêu chuẩn giống nhau đối với tất cả mọi người, tỏ ra kiên quyết với quyết định của mình
- Công nhận việc một nhân viên đã nhận ra và giải quyết được tình huống đạo đức khó xử bằng việc đưa ra quyết định đạo đức đúng đắn nhưng thiếu mục tiêu tài chính trong quyết định đó
- Tiến hành điều tra thường xuyên, xem xét các nhân viên cảm thấy thế nào về chính sách đạo đức, và hoạt động giám sát...

Giám đốc các cấp chịu trách nhiệm về chương trình này thường được gọi là điều phối viên, cán bộ đạo đức hoặc cán bộ thực thi. Trong các tập đoàn lớn thường có một hoặc hơn một giám đốc được chỉ định làm điều phối viên thực hiện chương trình tuân thủ đạo đức, nhưng toàn bộ ban giám đốc phải trợ giúp và tham gia vào quá trình tuân thủ đạo đức. Đôi khi tại nhiều tập đoàn có hẳn một ủy ban đặc biệt bao gồm các cán bộ quản lý cao cấp hoặc hội đồng quản trị xem xét chương trình tuân thủ đạo đức của công ty. Các cán bộ phụ trách đạo đức thường có những trách nhiệm sau:

- Phối hợp chương trình tuân thủ đạo đức với ban giám đốc cao cấp, hội đồng quản trị.
- Phát triển, duyệt và phổ biến bản quy định đạo đức.
- Phát triển giao tiếp và truyền đạt hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức.
- Thiết lập hệ thống kiểm tra và điều hành để xác định tính hiệu quả của chương trình.
- Xem xét và chỉnh sửa chương trình đạo đức để cải thiện tính hiệu quả của chương trình.

Một điều rất quan trọng là các giám đốc chương trình phải làm cho chương trình phù hợp với phạm vi, kích cỡ và lịch sử của công ty. Ngoài ra, cán bộ cao cấp phụ trách phải có trách nhiệm tránh ủy quyền cho những cán bộ có thể xảy ra hành vi vi phạm. Chính vì thế, các thông tin trong hồ sơ cá nhân, kết quả kiểm tra của công ty, ý kiến của các giám đốc và các thông tin khác cần sử dụng để xác định khả năng có thể xảy ra việc cá nhân tham gia vào hành vi sai phạm.

3.2.2 Xây dựng và truyền đạt / phổ biến hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức

Hành vi đạo đức có thể được khuyến khích thông qua việc hình thành các tiêu chuẩn đạo đức của công ty. Những tiêu chuẩn này có thể mang những quy định về đạo đức hoặc các điều lệ trong chính sách áp dụng các hành vi đáng ngờ cụ thể nào đó. Một bản quy định về đạo đức cần phải cụ thể, đủ để có thể ngăn chặn một cách hợp lý các hành vi sai phạm. Những quy định quá chung ở mức độ "*không làm hại*" hoặc "*công bằng và trung thực*" là không đủ. Công ty cần phải đưa ra đủ các phương hướng cho các nhân viên để tránh các nguy cơ liên quan đến việc kinh doanh cụ thể của họ.

Các nhân viên có thể có các triết lý đạo đức khác nhau và đến từ những nền văn hoá và xuất thân khác nhau. Nếu không có các chính sách và các tiêu chuẩn chung họ có thể gặp khó khăn trong việc xác định hành vi nào là được chấp nhận trong công ty. Các quy định về đạo đức là hệ thống chính

thức những hành vi đạo đức một tổ chức mong đợi. Hệ thống này cho nhân viên biết những hành vi nào được chấp nhận hoặc là sai trái.

Nhiều tổ chức đã hình thành những quy định nghiêm ngặt về đạo đức hay những chính sách liên quan đến đạo đức, cũng như các chiến lược để thực hiện. Các quy định về đạo đức sẽ không thể giải quyết được tất cả các tình huống đạo đức khó xử nhưng chúng cung cấp các luật và hướng dẫn cho các nhân viên làm theo. Những quy định này có thể giải quyết nhiều tình huống, từ cách vận hành nội bộ đến bán hàng và giải trình tài chính.

Quy định về đạo đức nghề nghiệp phải phản ánh được những mong muốn của ban giám đốc đối với việc tổ chức tuân thủ các luật lệ, các giá trị và các chính sách tạo ra một môi trường có đạo đức. Nhóm phát triển bản quy định về đạo đức cần bao gồm chủ tịch hội đồng quản trị, ban giám đốc và các quản lý, những người sẽ thực hiện bản quy định đó. Walter W. Manley II đã phát triển sáu bước để thực thi một bản quy định về đạo đức nghề nghiệp, chúng được liệt kê trong bảng 3-4 sau:

Bảng 3-4: Sáu bước thực hiện thành công một bản quy định về đạo đức nghề nghiệp

1. *Phổ biến một cách toàn diện bản quy định về đạo đức cho tất cả các nhân viên, các doanh nghiệp con và các doanh nghiệp liên kết.*
2. *Giúp đỡ các nhân viên hiểu được cách áp dụng và mục tiêu của bản quy định.*
3. *Cụ thể hoá vai trò của ban giám đốc trong việc thực hiện bản quy định về đạo đức.*
4. *Thông báo với các nhân viên về trách nhiệm phải hiểu bản quy định và cung cấp cho họ mục tiêu chung của bản quy định.*
5. *Thiết lập quy trình đưa ý kiến phản hồi.*
6. *Đưa ra một lời kết luận hoặc một điều khoản kết luận giống như công ty Cadbury Schweppes "Đặc điểm của công ty chúng ta nằm trong tay tất cả chúng ta. Sự tự hào về những gì chúng ta đã làm rất quan trọng và chúng ta hãy thể hiện sự tự hào đó bằng cách biến niềm tin của chúng ta thành hành động".*

Việc liên lạc và cộng tác của các giám đốc điều hành cấp cao là rất quan trọng. Nó giữ cho công ty luôn trong chương trình đạo đức của mình và các giám đốc này cần phải đảm bảo rằng môi trường đạo đức nhất quán với những mục tiêu tổng quát của công ty. Việc truyền tin vô cùng quan trọng trong việc cung cấp những hướng dẫn cho các tiêu chuẩn và hoạt động đạo đức làm hội nhập các khu vực chức năng của doanh nghiệp. Ví dụ như, phó chủ tịch phụ trách marketing phải liên lạc và cộng tác với các giám đốc bán hàng khu vực và các nhân viên bán hàng khác để đảm bảo tất cả đều nhất trí về quan điểm điều gì tạo ra những hành vi vô đạo đức như hối

lộ, thông đồng trong việc định giá, và các tiểu xảo bán hàng lừa đảo. Các giám đốc cấp cao phải liên lạc với các giám đốc cấp điều hành (trong sản xuất, bán hàng và tài chính) và tăng cường các tiêu chuẩn đạo đức tổng quát trong tổ chức.

Các công ty có thể phổ biến các quy tắc đạo đức trong tổ chức của họ thông qua các chương trình đào tạo. Bảng 3-5 liệt kê những nhân tố chủ chốt đối với sự thành công của công tác đào tạo đạo đức. Việc giúp đỡ các nhân viên xác định được các vấn đề về đạo đức và trang bị cho họ những phương tiện để giải quyết chúng là điều tối quan trọng. Thêm vào đó, các nhân viên cần được hướng dẫn tìm kiếm sự giúp đỡ từ các giám đốc hoặc những công chức khác trong khi giải quyết các vấn đề đạo đức. Một chương trình đạo đức hiệu quả có thể giảm thiểu được các vụ án dân sự, hình sự, và các hậu quả điều hành bằng các hình thức tiền phạt, chịu sự phán quyết của toà, bị tước quyền điều hành tổ chức. Một chương trình đạo đức không hiệu quả để lại hậu quả tiêu cực trong đó những hành động vô đạo đức trong kinh doanh có thể tạo ra sự suy giảm giá trị cổ phiếu của công ty.

Bảng 3-5: Chia khoá dẫn tới sự thành công trong công tác đào tạo đạo đức

1. *Giúp các nhân viên nhận định các khía cạnh đạo đức của một quyết định kinh doanh*
2. *Trang bị cho nhân viên một phương tiện để giải quyết các vấn đề về đạo đức*
3. *Giúp các nhân viên hiểu được những sự mơ hồ vốn có trong các tình huống đạo đức*
4. *Làm cho các nhân viên ý thức được rằng hành động của họ góp phần tạo nên đặc điểm đạo đức của công ty cả trong và ngoài*
5. *Cung cấp cho nhân viên những phương hướng để tìm kiếm các giám đốc hoặc những người có thể giúp đỡ giải quyết các vấn đề đạo đức*
6. *Xoá bỏ những niềm tin cho rằng hành vi vô đạo đức có thể được biện minh bằng cách nhấn mạnh:*
 - *Kéo dài giới hạn đạo đức sẽ dẫn tới các hành vi vô đạo đức*
 - *Bất kể có bị phát hiện ra hay không, một hành động vô đạo đức vẫn cứ chỉ là vô đạo đức thôi*
 - *Một hành động vô đạo đức không bao giờ mang lại những lợi ích tốt đẹp nhất cho công ty cả*
 - *Công ty phải chịu trách nhiệm với những hành động sai trái của các thành viên của mình.*

Những cuộc thảo luận được tiến hành trong các chương trình đào tạo đạo đức đôi khi khó đi đến thống nhất về những gì nên và không nên làm trong những tình huống cụ thể. Để có thể thành công, các chương trình đạo đức kinh doanh cần giáo dục các nhân viên về khung đạo đức chính thức và những mô hình đạo

đức để có thể phân tích được các vấn đề đạo đức kinh doanh. Do đó, các nhân viên có thể dựa vào hiểu biết về những sự lựa chọn của mình hơn là dựa vào tình cảm để có thể đưa ra quyết định đạo đức đúng đắn.

Công tác đào tạo và truyền đạt cần phải phản ánh những đặc điểm thống nhất của một tổ chức: kích thước, văn hóa, các tiêu chuẩn đạo đức, phong cách quản lý và nền tảng nhân viên. Điều quan trọng là chương trình đạo đức phải phân biệt được đạo đức cá nhân và đạo đức tổ chức. Nếu công tác đào tạo đạo đức có hiệu quả thì nó phải bắt đầu với một nền tảng, một bản đạo đức nghề nghiệp, quy trình tuân thủ đạo đức, sự tham gia của nhân viên và ban quản lý và sự ưu tiên đối với vấn đề đạo đức đã truyền đạt cho nhân viên. Các trưởng phòng phải tham gia vào quá trình phát triển của một chương trình đào tạo đạo đức.

Những mục tiêu của một chương trình đào tạo đạo đức có thể là nhằm nâng cao tầm hiểu biết của nhân viên về các vấn đề đạo đức và khả năng nhận biết chúng; nhằm thông báo cho nhân viên các quy trình và luật lệ liên quan; nhằm xác định những người có thể giúp các nhân viên giải quyết các rắc rối về đạo đức.

Quá trình đưa ra quyết định đạo đức bị ảnh hưởng bởi văn hoá của tổ chức, bởi các đồng nghiệp và các giám sát viên, và bởi các cơ hội có thể tham gia vào những hành vi vô đạo đức. Bởi vậy, sự xuất hiện và sự tăng cường của các luật lệ và quy trình của công ty sẽ giới hạn các hoạt động vô đạo đức trong tổ chức. Nếu được thiết kế đầy đủ và kỹ lưỡng, chương trình đào tạo đạo đức có thể đảm bảo cho mọi người trong tổ chức (1) nhận ra các tình huống có thể bao hàm những quyết định đạo đức; (2) hiểu được các tiêu chuẩn đạo đức và văn hoá của tổ chức; và (3) có thể đánh giá tác động của các quyết định đạo đức lên công ty về mặt cấu trúc giá trị của công ty.

3.2.3 Thiết lập hệ thống điều hành thực hiện, kiểm tra, tăng cường tiêu chuẩn và việc tuân thủ đạo đức

Việc tuân thủ bao gồm việc so sánh việc làm của nhân viên với các tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức. Sự tuân thủ đạo đức có thể được đo lường thông qua việc quan sát nhân viên và một phương cách tiên phong để giải quyết các vấn đề về đạo đức. Một chương trình tuân thủ đạo đức có hiệu quả sử dụng các nguồn điều tra và báo cáo. Đôi khi, kiểm soát bên ngoài và xem xét lại các hoạt động của công ty rất hữu ích trong việc phát triển điểm chuẩn của việc tuân thủ.

Sự tồn tại của một hệ thống nội bộ để các nhân viên có thể báo cáo các hành vi sai phạm là đặc biệt hữu ích trong công tác điều hành và đánh giá việc thực hiện đạo đức. Một số công ty đã lập ra những đường dây nóng, thường gọi là

những đường dây trợ giúp, để giúp đỡ và cung cấp cho nhân viên bộc lộ những mối lo ngại của mình về đạo đức. Dù có những lo lắng rằng người ta có thể báo cáo láo một tình huống hoặc lợi dụng đường dây nóng để nói xấu nhân viên khác, những đường dây nóng này vẫn phổ biến rộng rãi và mang lại nhiều lợi ích cho các nhân viên.

Để xác định xem một người có thực hiện công việc của mình một cách đầy đủ và có đạo đức hay không nên tập trung quan sát cách nhân viên đó giải quyết các tình huống về đạo đức. Ví dụ như, nhiều doanh nghiệp đào tạo cả những nhân viên bán hàng và những nhà quản lý. Các vấn đề đạo đức có thể được giới thiệu trong các cuộc thảo luận và kết quả có thể thu vào băng video để cả người tham gia và cấp trên có thể đánh giá được kết quả của tình huống đạo đức khó xử.

Một phương pháp khác là dùng bảng hỏi thăm dò nhận thức về đạo đức của nhân viên về công ty, cấp trên, đồng nghiệp và bản thân họ, cũng như tỷ lệ các hành vi có đạo đức và vô đạo đức trong công ty và trong ngành. Bảng hỏi này có thể đóng vai trò như là điểm chuẩn trong quá trình đánh giá việc thực thi đạo đức của nhân viên. Do đó, nếu các nhân viên cho rằng các hành vi vô đạo đức đang tăng lên thì ban giám đốc phải tìm hiểu để có hiểu biết đúng đắn hơn về các loại hành vi vô đạo đức có thể xuất hiện là gì và tại sao.

Ngoài ra, các công ty cần phải có các chương trình thưởng cho những nhân viên luôn tuân thủ đúng các chính sách và tiêu chuẩn của công ty (khen thưởng, thưởng tiền, tăng lương...), và có biện pháp xử lý những ai không tuân thủ đúng (thuyên chuyển, đình chỉ công tác, sa thải...).

Nếu một công ty muốn duy trì hành vi có đạo đức thì các chính sách, luật lệ, và các tiêu chuẩn của công ty đó phải hoạt động trong hệ thống tuân thủ. Việc duy trì văn hoá đạo đức có thể gặp khó khăn nếu ban giám đốc không ủng hộ những hành vi này. Nếu ban giám đốc trong tổng công ty hành động vô đạo đức thì rất khó để có thể tạo ra và tăng cường một môi trường đạo đức trong tổng công ty.

Việc giảm thiểu các hành vi vô đạo đức là mục tiêu kinh doanh không có gì khác so với việc làm tăng lợi nhuận. Nếu quá trình không phải để tạo ra và duy trì một nền văn hoá đạo đức thì công ty phải xác định tại sao như vậy và có những hành động sửa sai ngay, hoặc tăng cường những tiêu chuẩn hiện thời một cách nghiêm túc hơn hoặc đề ra những tiêu chuẩn cao hơn. Nếu đạo đức nghề nghiệp được tăng cường một cách nghiêm khắc và trở thành một bộ phận của văn hoá công ty thì nó sẽ có tác dụng trong việc cải thiện hành vi đạo đức trong công ty. Nếu đạo đức nghề nghiệp chỉ được thực hiện theo kiểu "cưỡi ngựa xem hoa" và không thực sự trở thành một phần trong văn hoá công ty thì kết quả đạt được cũng rất ít.

Những nỗ lực nhằm xoá bỏ hành vi vi phạm đạo đức là vô cùng quan trọng đối với những mối quan hệ của các công ty với nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Nếu không có những hành động sửa sai cho những hành vi mà theo xã hội hoặc tổ chức là sai trái thì những hành vi như thế sẽ tiếp diễn.

Sự quản lý nhất quán và những mức kỷ luật cần thiết là vô cùng quan trọng đối với một chương trình tuân thủ đạo đức. Các điều phối viên đạo đức phải có trách nhiệm với hệ thống kỷ luật của công ty, thực hiện tất cả các hình thức kỷ luật mà công ty đã đề ra với những hành động vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức của công ty. Khi đánh giá thành tích của nhân viên, nhiều công ty còn xem xét cả đến khía cạnh tuân thủ đạo đức của nhân viên đó. Trong khi phải chờ xem sự đánh giá của cấp trên, các nhân viên có thể được yêu cầu ký kết một cam kết rằng họ đã đọc những hướng dẫn hiện thời của công ty về những chính sách đạo đức rồi. Các công ty cũng phải tiến hành điều tra những vụ sai phạm đã biết hoặc còn đang nghi ngờ một cách kỹ lưỡng. Những viên chức hữu quan, thường là các điều phối viên đạo đức, cần phải đưa ra những đề xuất cho ban giám đốc cách giải quyết các vấn đề đạo đức như thế nào. Trong một vài trường hợp, các công ty phải báo cáo các hành vi sai phạm lên các cơ quan quản lý nhà nước.

Công tác kiểm tra việc tuân thủ đạo đức là sự đánh giá có hệ thống của một chương trình đạo đức và các hoạt động của tổ chức để xác định tính hiệu quả của nó. Cụ thể là, việc chú trọng vào các nhân tố có ảnh hưởng đến cách đưa ra các quyết định là vô cùng hữu ích. Các đồng nghiệp, cấp trên và hệ thống thưởng phạt chính thức có một tầm ảnh hưởng to lớn đối với hành vi đạo đức của nhân viên. Việc hiểu biết các vấn đề về đạo đức trong công tác kiểm tra có thể giúp công ty lập ra quy định đạo đức nghề nghiệp và các chương trình khác để điều khiển hành vi đạo đức trong tổ chức kinh doanh.

Công tác kiểm tra việc tuân thủ đạo đức trong bảng 3-6 đưa ra ví dụ về những mục có thể sử dụng để đánh giá những mối quan ngại đạo đức của một tổ chức và điều khiển cơ chế ấy. Một bản kiểm tra nên đưa ra một bản điều tra có hệ thống và khách quan về điều kiện đạo đức của tổ chức. Cũng giống như kiểm toán, kiểm tra đạo đức có thể sẽ hiệu quả hơn nếu có một người nào đó có kinh nghiệm, kỹ năng nhưng ở ngoài tổ chức tiến hành kiểm tra. Các tổ chức nên tham gia vào công cuộc phát triển công cụ kiểm tra đạo đức của mình để đảm bảo các vấn đề chính họ đang phải đối mặt đã được bao hàm trong bản kiểm tra. Ban giám đốc cần phải tham gia vào việc xác định những vấn đề mang tính quy chuẩn nào cần đánh giá, dựa vào nhận thức đạo đức của công ty. Khi những mối quan ngại về đạo đức được tìm ra, việc kiểm tra đạo đức này có thể giúp ban giám đốc lập ra bản đạo đức nghề nghiệp như kim chỉ nam cho các hoạt động của nhân viên.

Bảng 3-6: Bảng kiểm tra tuân thủ đạo đức*

☐ Có	☐ Không	1. Có hệ thống hay quy trình vận hành cho nhân viên để đảm bảo cho các hành vi đạo đức không?
☐ Có	☐ Không	2. Các nhân viên có cần thiết phải phá các luật lệ đạo đức của công ty để làm tốt công việc không?
☐ Có	☐ Không	3. Một môi trường lừa đảo, đàn áp hay cố tình che giấu những hành vi làm ảnh hưởng đến công ty có tồn tại không?
☐ Có	☐ Không	4. Ban giám đốc có cho phép các thảo luận về vấn đề đạo đức không?
☐ Có	☐ Không	5. Hệ thống thưởng có hoàn toàn không phụ thuộc vào kết quả hoạt động không?
☐ Có	☐ Không	6. Có quấy rối tình dục không?
☐ Có	☐ Không	7. Có phân biệt chủng tộc, giới tính hay tuổi tác trong khi tuyển dụng, thăng tiến hay thưởng không?
☐ Có	☐ Không	8. Có ai quan tâm đến hoạt động liệu công ty có hoạt động phù hợp với hệ thống tiêu chuẩn đạo đức của cộng đồng không?
☐ Có	☐ Không	9. Có thông điệp mang tính sai lệch hoặc lừa đảo trong quảng cáo của công ty không?
☐ Có	☐ Không	10. Các tài liệu, ấn phẩm thuộc bản quyền của công ty có bị sử dụng trái phép không?
☐ Có	☐ Không	11. Các khoản chi tiêu có bị làm giả không?
☐ Có	☐ Không	12. Giá bán hàng có quá đắt không?
☐ Có	☐ Không	13. Có hành vi sao chép phần mềm máy tính không cho phép không?

(*) Số lượng câu trả lời "có" chỉ số lượng các vấn đề đạo đức cần phải giải quyết

3.2.4 Cải thiện liên tục chương trình tuân thủ đạo đức

Việc cải thiện hệ thống khuyến khích các nhân viên đưa ra những quyết định có đạo đức hơn không khác lắm so với việc thực hiện những loại chiến lược kinh doanh khác. Thực hiện có nghĩa là biến các chiến lược đó thành hành động cụ thể. Thực hiện trong việc tuân thủ đạo đức có nghĩa là thiết kế những hoạt động sao cho có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức, sử dụng các nguồn lực sẵn có trong sự thúc ép hiện hành. Việc thực hiện biến kế hoạch hành động thành những thuật ngữ vận hành và thiết lập những phương tiện để quản lý, điều khiển và cải thiện việc thực thi đạo đức của tổ chức.

Khả năng lập kế hoạch và thực hiện các tiêu chuẩn đạo đức của một doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào những nguồn lực và hoạt động cấu tạo nên tổ chức để có thể đạt được những mục tiêu đạo đức của công ty theo một phương thức hiệu quả và hợp lý.

Nếu công ty xác định rằng, những việc làm của mình chưa thoả đáng lắm xét về khía cạnh đạo đức, thì ban giám đốc của công ty đó có thể phải tổ chức lại cách đưa ra một số quyết định.

Hershey Foods đại diện cho một doanh nghiệp đề ra lợi nhuận bền vững từ cam kết về trách nhiệm công dân có đạo đức lâu dài của mình. Mỗi năm các nhân viên của Hershey đều nhận được một cuốn sách nhỏ có tựa đề là "Các chính sách quan trọng của công ty", trong đó mô tả các giá trị - công bằng, liêm chính, trung thực và tôn trọng-là cốt lõi trong phương cách kinh doanh của công ty. Các nhân viên phải tỏ rõ sự chấp thuận những quy tắc đạo đức này bằng cách kí vào cuốn sách đó. Họ cũng được hướng dẫn rất tường minh các quy trình để báo cáo những mối quan ngại về bất cứ một hành động hay một chính sách nào trong công ty. Thông qua những việc làm này, các nhân viên đã hiểu được tầm quan trọng của việc duy trì và phát triển các mối quan hệ với các đồng nghiệp và khách hàng. Vì tất cả cá nhân trong tổ chức đều ủng hộ ý kiến cho rằng khách hàng phải nhận được đầy đủ các giá trị xứng với đồng tiền họ bỏ ra, nên Hershey đã cam kết sẽ sản xuất những mặt hàng có chất lượng cao hết mức có thể. Các nhân viên nhanh chóng thích nghi với phương cách kinh doanh của công ty Hershey. Tổng giám đốc công ty nói: "Miễn là các bạn vẫn đi trên "con đường dài" của Hershey, công ty sẽ luôn đứng sau các bạn bất kể có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa. Nhưng nếu các bạn chọn "con đường ngắn", các bạn sẽ phải độc hành và phải chịu tất cả hậu quả". Hershey tiếp tục trở thành công ty có lợi nhuận cao nhất trong thị trường bánh kẹo và kinh doanh rất tốt trong thị trường cổ phiếu 10 năm trở lại đây.

4. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH TRONG NỀN KINH TẾ TOÀN CẦU

4.1 HỆ THỐNG ĐẠO ĐỨC TOÀN CẦU

Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia đưa ra những đạo đức nghề nghiệp để định hướng cho các hành vi của mình và đảm bảo rằng những hoạt động của họ phù hợp với những tiêu chuẩn quốc tế. Nhiều giả thuyết đã cố gắng để thiết lập một hệ thống các tiêu chuẩn đạo đức toàn cầu. Bảng 3-7 liệt kê sáu quyển sách và tài liệu chỉ ra đặc điểm của các giá trị chung như trung thực, liêm chính, công bằng, và vô tư trên thế giới. Khi áp dụng cho kinh doanh toàn cầu, các giá trị này góp phần tạo nên một hệ thống đạo đức toàn cầu.

Bảng 3-7: Đạo đức quản trị kinh doanh toàn cầu

Hội nghị các nước trên thế giới năm 1993 Bản tuyên bố về đạo đức toàn cầu	Bang California Sách hướng dẫn về... đạo đức và giáo dục công dân...	Micheal Josephson Đánh giá tính cách, đạo đức: Nói dễ hơn làm
Không bạo lực Yêu cuộc sống Tận tụy Đoàn kết Trung thực Khoan dung Các quyền công bằng Đạo đức tình dục	Đạo đức Trung thực Công bằng Yêu nước Tự trọng Liêm chính Thấu cảm Hành động mẫu mực Giữ chữ tín Tôn trọng gia đình, tài sản và luật pháp	Đáng tin Trung thực Liêm chính Giữ lời hứa Trung thành Tôn trọng người khác Có trách nhiệm Công bằng Chu đáo Có ý thức công dân
William J. Bennett Cuốn sách về các đức tính tốt	Thomas Donaldson Các quyền quốc tế cơ bản	Rushworth W. Kidder Các giá trị chung cho một thế giới đầy cam bẫy
Có kỉ luật Có định hướng Có trách nhiệm Hữu nghị Lao động tích cực Dũng cảm Kiên trì Trung thực Trung thành	Tự do đi lại Quyền có tài sản, quyền sở hữu Không bị tra tấn Được xét xử công bằng Không bị phân biệt đối xử Được đảm bảo an ninh Tự do ngôn luận và tự do hội họp Được giáo dục Được tham gia chính trị	Tình yêu thương Sự trung thực Công bằng Tự do Thống nhất Khoan dung Có trách nhiệm Yêu cuộc sống

Bàn đàm phán Caux tại Thụy Sĩ tập hợp các lãnh đạo kinh doanh của các nước châu Âu khác, Nhật Bản và Hoa Kỳ để thống nhất đưa ra bản quy định đạo đức nghề nghiệp (xem bảng 3-8).

Bảng 3-8: Các quy tắc đạo đức tại bàn đàm phán Caux

Quy tắc 1: Trách nhiệm của các doanh nghiệp Giá trị của một doanh nghiệp đối với xã hội là sự thịnh vượng và số lượng công ăn việc làm tạo ra và các sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng với chất lượng cao, giá cả phải chăng. Để tạo ra giá trị như thế này, một doanh nghiệp phải duy trì sức mạnh kinh tế của mình nhưng tồn tại được trên thương trường không thôi chưa đủ. Các doanh nghiệp có vai trò cải thiện cuộc sống của tất cả khách hàng, nhân viên và các cổ đông bằng cách chia sẻ lợi nhuận mà mình kiếm được cho họ. Các công ty cung ứng và các đối thủ cạnh tranh cũng mong muốn các doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ của mình với tinh thần trung thực và công bằng. Với trách nhiệm là một công dân của cộng đồng địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế mà họ đang tiến hành kinh doanh, các doanh nghiệp chia sẻ một phần trách nhiệm kiến thiết nên tương lai của các cộng đồng đó. Quy tắc 2: Tác động về mặt kinh tế và xã hội của các doanh nghiệp:
--

hướng tới đổi mới, công bằng, và cộng đồng thế giới

Các doanh nghiệp được thành lập tại các nước ngoài để phát triển, sản xuất hoặc bán các sản phẩm cũng nên góp phần vào tiến bộ xã hội của những nước sở tại bằng cách tạo ra nhiều công ăn việc làm và giúp tăng sức mua của nhân dân địa phương. Các doanh nghiệp cũng nên đóng góp vào quyền con người, giáo dục, phúc lợi xã hội, và sự thịnh vượng của nước sở tại.

Các doanh nghiệp phải có trách nhiệm đóng góp vào công cuộc phát triển kinh tế và xã hội không chỉ của đất nước họ đang làm ăn tại đó mà còn của cả cộng đồng thế giới nói rộng ra, thông qua việc sử dụng có hiệu quả và có khoa học các nguồn lực, cạnh tranh công bằng tự do và chú trọng đổi mới công nghệ, các phương thức sản xuất, tiếp thị và giao thiệp.

Quy tắc 3: Hành vi của doanh nghiệp: không chỉ dừng lại ở việc thực hiện đúng các văn bản luật pháp mà phải hướng tới một tinh thần có trách nhiệm

Khi chấp nhận tính hợp pháp của các bí mật thương mại, các doanh nghiệp cũng cần nhận thức rằng sự chân thành, ngay thẳng, trung thực, biết giữ lời hứa, và minh bạch không chỉ góp phần xây dựng uy tín và sự ổn định của mình mà còn tạo ra sự suôn sẻ và hiệu quả của các giao dịch kinh doanh, đặc biệt là trên trường quốc tế.

Quy tắc 4: Tôn trọng luật lệ

Để tránh các xích mích trong thương mại và để thúc đẩy thương mại tự do hơn, các điều kiện cạnh tranh công bằng và sự đối xử vô tư, công bằng hơn đối với tất cả các bên tham gia, các doanh nghiệp cần phải tôn trọng các luật lệ trong nước và quốc tế. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn nên nhận thức rằng vài hành vi, mặc dù được coi là hợp pháp nhưng vẫn để lại những hậu quả tiêu cực.

Quy tắc 5: Trợ giúp cho thương mại đa phương

Các doanh nghiệp cần phải ủng hộ, trợ giúp hệ thống thương mại đa phương của tổ chức thương mại thế giới WTO và các hiệp định thế giới giống như vậy. Các doanh nghiệp cần nỗ lực phối hợp để thúc đẩy tự do hoá thương mại và giúp dỡ bỏ các cách thức kinh doanh trong nước không phù hợp với thương mại toàn cầu, đồng thời phải tôn trọng các chính sách quốc gia.

Quy tắc 6: Bảo vệ môi trường

Một doanh nghiệp cần phải bảo vệ và, nếu có thể, phải cải thiện môi trường, thúc đẩy sự phát triển bền vững, và ngăn cản việc sử dụng lãng phí các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Quy tắc 7: Tránh các cuộc làm ăn không hợp pháp

Một doanh nghiệp không nên tham gia vào các vụ hối lộ, rửa tiền hoặc các hành vi tham nhũng khác; các doanh nghiệp thực sự cần phải hợp tác với các doanh nghiệp khác để xoá bỏ các tệ nạn ấy. Không nên tiếp tay hoặc cung cấp nguyên liệu cho các hoạt động khủng bố, buôn bán ma túy hoặc các hoạt động tội phạm có tổ chức khác.

Quy tắc 8: Đối với khách hàng

Chúng ta tin rằng, việc đối xử với khách hàng với lòng tôn trọng không kể họ mua hàng hoặc dịch vụ của chúng ta hay của những doanh nghiệp khác là một biện pháp thu hút được nhiều khách hàng hơn trong thị trường. Bởi vậy chúng ta có trách nhiệm:

- ◆ Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tốt nhất phù hợp với yêu cầu của khách.
- ◆ Đối xử với khách công bằng trong tất cả các lĩnh vực giao dịch thương mại của chúng ta, bao gồm phục vụ chất lượng cao và sẵn sàng bồi thường cho khách nếu khách không hài lòng.
- ◆ Nỗ lực hết mình để đảm bảo sức khoẻ và sự an toàn của khách hàng cũng như chất lượng môi trường sẽ được duy trì hoặc cải thiện bằng các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta.
- ◆ Đảm bảo sự tôn trọng của chúng ta đối với phẩm giá con người trong các sản phẩm được bán ra, được tiếp thị hoặc được quảng cáo.
- ◆ Tôn trọng sự nguyên vẹn văn hoá của khách hàng.

Quy tắc 9: Đối với các nhân viên

Chúng ta tin tưởng vào nhân cách của mỗi nhân viên và nghiêm túc quan tâm đến lợi ích của mọi nhân viên. Bởi vậy, chúng ta có trách nhiệm phải:

- ◆ Tạo ra công ăn việc làm và tiền thưởng để cải thiện điều kiện sống của nhân viên.
- ◆ Tạo ra môi trường lao động tôn trọng sức khoẻ và nhân cách của nhân viên.
- ◆ Trung thực trong giao tiếp với nhân viên và cởi mở chia sẻ các thông tin, hạn chế các cấm vận về pháp lý và cạnh tranh.
- ◆ Lắng nghe và nếu có thể hành động theo những gợi ý, ý kiến, yêu cầu và lời phản nài của nhân viên.
- ◆ Tham gia hoà giải khi có mâu thuẫn xảy ra.
- ◆ Tránh phân biệt đối xử và đối xử công bằng, cung cấp các cơ hội công bằng không kể sự khác nhau về giới tính, tuổi tác, chủng tộc và tôn giáo.
- ◆ Khuyến khích các nhân viên lao động trong các lĩnh vực họ có thể bộc lộ các kỹ năng một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất.
- ◆ Bảo vệ các nhân viên khỏi các chấn thương hoặc bệnh tật có thể tránh được tại nơi làm việc.
- ◆ Khuyến khích và giúp đỡ các nhân viên phát triển những kỹ năng và kiến thức liên quan đến chuyên môn.
- ◆ Nhạy cảm đối với vấn đề thất nghiệp nghiêm trọng thường liên quan đến các quyết định của doanh nghiệp và hợp tác với chính phủ, các tổ chức công đoàn, các cơ quan hữu quan và các doanh nghiệp khác để giải quyết sự chuyển công tác này.

Quy tắc 10: Đối với chủ sở hữu các nhà đầu tư

Chúng ta đánh giá cao niềm tin tưởng các nhà đầu tư đặt nơi chúng ta. Bởi vậy chúng

ta phải có trách nhiệm:

- ◆ Quản lý có hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo lợi nhuận trở lại công bằng và mang tính cạnh tranh cao từ những đầu tư của các chủ sở hữu.
- ◆ Chỉ tiết lộ thông tin có liên quan đến các chủ sở hữu/nhà đầu tư khi pháp luật yêu cầu và có những bắt buộc mang tính cạnh tranh.
- ◆ Giữ gìn, bảo vệ và tăng cường tài sản của các chủ sở hữu/nhà đầu tư.
- ◆ Tôn trọng các yêu cầu, gợi ý, lời phản nản, và các giải pháp của các chủ sở hữu/nhà đầu tư.

Quy tắc 11: Đối với các công ty cung ứng

Mối quan hệ của chúng ta với các công ty cung ứng và các công ty thầu phụ phải dựa trên nền tảng tôn trọng lẫn nhau. Bởi thế, trách nhiệm của chúng ta là:

- ◆ Tìm kiếm sự công bằng và trung thực trong tất cả các hoạt động của chúng ta, bao gồm việc định giá, cấp phép và buôn bán.
- ◆ Đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh của chúng ta không dính dáng đến sự áp buộc và các vụ kiện tụng không cần thiết.
- ◆ Tăng cường sự ổn định lâu dài trong mối quan hệ với các công ty cung ứng về giá trị, chất lượng, cạnh tranh và uy tín.
- ◆ Chia sẻ thông tin với các công ty cung ứng và giúp họ hoà nhập với quá trình lên kế hoạch của chúng ta.
- ◆ Trả công cho các công ty cung ứng đúng hạn và theo các thoả thuận buôn bán.
- ◆ Tìm kiếm, khuyến khích và ưu tiên những công ty cung ứng nào tôn trọng nhân cách con người.

Quy tắc 12: Đối với các đối thủ

Chúng ta tin tưởng rằng một cuộc cạnh tranh kinh tế công bằng là một trong những yêu cầu cơ bản để có thể làm tăng sự phồn vinh của các quốc gia và để có thể phân phối các hàng hoá và dịch vụ có hiệu quả. Bởi thế, trách nhiệm của chúng ta là:

- ◆ Tăng cường mở cửa thị trường cho thương mại và đầu tư
- ◆ Thúc đẩy các hành vi cạnh tranh mang lại lợi ích cho xã hội và môi trường và các đối thủ cạnh tranh phải tỏ ra tôn trọng lẫn nhau
- ◆ Tránh không tham gia vào những vụ chi tiền mờ ám để có được lợi thế cạnh tranh
- ◆ Tôn trọng các quyền sở hữu trí tuệ và sở hữu tài sản
- ◆ Từ chối việc có được các thông tin thương mại bằng sự thiếu trung thực hoặc bằng những cách vô đạo đức, như việc cài gián điệp

Quy tắc 13: Đối với các cộng đồng

Với tư cách như một công dân toàn cầu, chúng ta tin rằng chúng ta có thể góp phần vào các lực lượng đổi mới và củng cố quyền con người tại cộng đồng nơi chúng ta đang kinh doanh. Bởi thế, trong những cộng đồng này chúng ta phải có trách nhiệm:

- ◆ Tôn trọng các quyền của con người và các thể chế dân chủ, và thúc đẩy chúng bất cứ nơi nào có thể.
- ◆ Nhận các nghĩa vụ hợp pháp của chính phủ đối với xã hội nói chung và trợ

giúp các chính sách và các nhiệm vụ công để có thể thúc đẩy sự phát triển con người thông qua các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các thành phần khác trong xã hội.

- ♦ Tập hợp các lực lượng trong cộng đồng để tăng những tiêu chuẩn về sức khỏe, giáo dục, sự an toàn nơi làm việc và sự thịnh vượng về kinh tế
- ♦ Thúc đẩy và khuyến khích sự phát triển bền vững và đóng một vai trò chủ chốt trong việc bảo tồn, phát triển môi trường và giữ gìn các nguồn tài nguyên của trái đất.
- ♦ Là một công dân tốt của cộng đồng bằng các hoạt động từ thiện, những đóng góp vào công tác giáo dục và văn hóa, sự tham gia của các nhân viên vào công tác cộng đồng và dân sự

Thực tế, nhiều công ty đã bị hại vì các công ty khác đã sử dụng thương hiệu của họ để lừa đảo - có nghĩa là giả mạo hoặc xuyên tạc thương hiệu chính của một công ty nào đó. Nói như một thành viên của Hiệp hội Thương hiệu quốc tế thì "giả mạo thương hiệu là một trong những tệ nạn kinh tế phát triển nhanh nhất và lan tràn nhất trên thế giới". Theo một nghiên cứu trong 4 năm đối với 40 công ty, ngành giày dép và dệt may lỗ 22% doanh thu tức là 2,1 tỉ \$ vì việc giả mạo thương hiệu và vi phạm bản quyền. Bảng 3-9 đưa ra những mất mát doanh thu của mỗi nước vì việc bảo vệ quyền thương hiệu còn lỏng lẻo.

Bảng 3-9: Những thua lỗ của ngành dệt may và giày dép của các nước bởi nạn làm giả và ăn cắp thương hiệu

Mất khoảng 25% hoặc hơn			
Argentina	Ấn Độ	Ả Rập Xêút	Cộng hoà Xêc
Nga	Trung Quốc	Tây Ban Nha	Philippin
Braxin	Venezuela	Pakistan	
Mất khoảng 20-25%			
Canada	Indonesia	Mexico	Thụy Điển
Chile	Isaren	Hà Lan	Đài Loan
Cyprus	Italia	Phấn lan	Thái Lan
Hý Lạp	Nam triều tiên	Nam Phi	Thổ Nhĩ Kỳ
Hungary	Malaysia	Singapo	Hoa Kỳ
Mất khoảng 14-19%			
Australia	Pháp	Dan Mạch	Bỉ
Nhật Bản	Hồng Kông*	Anh	Thụy sĩ
			Đức

4.2 CÁC VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH TOÀN CẦU

Thực tế, nhiều công ty đã bị hại vì các công ty khác đã sử dụng thương hiệu của họ để lừa đảo - có nghĩa là giả mạo hoặc xuyên tạc thương hiệu chính của một công ty nào đó. Nói như một thành viên của Hiệp hội Thương hiệu quốc tế

thì “giả mạo thương hiệu là một trong những tệ nạn kinh tế phát triển nhanh nhất và lan tràn nhất trên thế giới”. Theo một nghiên cứu trong

4.2.1 Tham nhũng và hối lộ

Một nghiên cứu của đại học Harvard nhận thấy, các quốc gia thuộc bán đảo Xcăng-đi-navia được xếp vào thứ hạng cao vì có tính liêm chính trong làm ăn kinh doanh (xem bảng 3-10), tỉ lệ tham nhũng cao bắt nguồn từ những vụ đầu tư nước ngoài... Tại Trung quốc, một đất nước có đầu tư nước ngoài và tệ tham nhũng đều rất cao, thì một số lượng đầu tư lớn của những người Trung quốc ở nước ngoài vẫn giữ liên lạc với trong nước có thể giúp họ lách luật được. Bởi tệ tham nhũng nên các nhà đầu tư từ các nước công nghiệp rất tránh làm ăn với Trung Quốc.

Bảng 3-10: Các quan điểm của các doanh nhân về những nước có nạn tham nhũng ít nhất hoặc nhiều nhất

Các nước ít tham nhũng nhất	Các nước nhiều tham nhũng nhất
1. Đan Mạch (1)*	1. Cameron (-)
2. Phần Lan (2)	2. Paraguay (-)
3. Thụy Điển (3)	3. Honduras (-)
4. New Zealand (4)	4. Tanzania (-)
5. Iceland (-)	5. Nigeria (1)
6. Canada (5)	6. Indonesia (7)
7. Singapore (9)	7. Colombia (3)
8. Hà Lan (6)	8. Venezuela (9)
9. Na Uy (7)	9. Ecuador (-)
10. Thụy Sĩ (11)	10. Nga (4)

Chú ý: Mỹ được xếp hạng 17 trong danh sách những nước ít tham nhũng nhất

Ngoặc đơn chỉ xếp hạng của điều tra trước.

Gạch ngang trong ngoặc chỉ quốc gia cuộc điều tra trước đây không xếp hạng.

Trong nhiều nền văn hoá, đưa hối lộ - hay còn gọi là “tiền có đi có lại” - là một hành vi kinh doanh được chấp nhận. Tại Mê-hi-cô, hối lộ được gọi là la mordida. Người Nam Phi gọi là dash. Ở Trung Đông, Ấn Độ và Pakistan, baksheesh, tiền boa hay tiền thưởng của cấp trên được dùng rất rộng rãi. Người Đức gọi đó là schimengeld, tiền bôi trơn công việc và người Italia gọi đó là bustarella, một phong bì nhỏ. Các công ty kinh doanh quốc tế phải ý thức được rằng, hối lộ là một vấn đề đạo đức và hành động này thông dụng hơn tại một vài nước. Ở các nước đang phát triển, hối lộ thường xảy ra trong các dự án xây dựng lớn, dự án chia khóa trao tay hoặc các hợp đồng lớn về hàng hoá hay thiết bị. Bảng 3-11 cho thấy, hối lộ được tiến hành ở nhiều hoạt động khác nhau nhằm đạt mục tiêu kinh doanh.

Bảng 3-11: Các loại hối lộ chính

Các khoản tiền làm cho công việc thuận lợi hơn	Chỉ tiêu một khoản tiền nhỏ bằng tiền mặt hoặc dưới dạng tiền boa hoặc quà cho các quan chức chính phủ nhỏ để xúc tiến sự rõ ràng trong khâu vận chuyển hàng, tài liệu và các giao dịch quy trình khác. Ví dụ như tại Ấn Độ, một sản phẩm sẽ không thể giao chuyển được nếu trong tay của nhân viên thư kí không có một ít tiền. Tại Italia, bustarella (một phong bì có một khoản tiền nhỏ) góp phần giao chuyển hàng hóa ra vào quốc gia này nhanh chóng hiệu quả hơn
Tiền hoa hồng cho những người trung gian	Việc chỉ định những người trung gian (các đại lí và các nhà tư vấn) để làm cho việc bán hàng thuận lợi hơn theo phương thức không thường lệ, và việc chi tiền hoa hồng cho họ, không xứng với dịch vụ thương mại thường lệ của họ. Thường thì, người trung gian có thể yêu cầu gửi một phần hoặc tất cả tiền hoa hồng của họ vào ngân hàng ở nước thứ ba. Ví dụ như: khoản tiền 30 triệu \$ của tổng công ty Northrop cho các cơ quan và nhà tư vấn, một phần trong số tiền đó đã được sử dụng để chi cho các quan chức chính phủ để có được những quyết định ưu tiên hơn trong việc thu mua máy bay quân sự và các phần cứng quân sự của công ty này.
Đóng góp cho chính trị	Việc đóng góp này như kiểu tổng tiền bởi họ đã vi phạm luật pháp hoặc phong tục địa phương. Những khoản tiền như thế này, mặc dù là hợp pháp, nhưng cũng nhằm một mục đích giành được sự ưu tiên trực tiếp hoặc gián tiếp. Ví dụ như, năm 1971 tổng công ty dầu khí Vịnh Ba Tư đã chi 3 triệu \$ cho đảng dân chủ cộng hòa của Nam Triều Tiên vì bị đảng này đe dọa
Chi tiêu tiền mặt	Việc chi tiêu tiền mặt cho các nhân vật quan trọng qua các quỹ đen hoặc bằng các hình thức khác, thường trong một nước thứ ba (ví dụ như gửi tiền trong ngân hàng Thụy Sĩ) vì các lí do khác nhau, như để được bãi bỏ thuế hoặc giành được hợp đồng, hoặc để được đối xử ưu tiên hơn các đối thủ khác. Ví dụ như United Brands đã chi 2,5 triệu USD qua các tài khoản trong ngân hàng Thụy Sĩ cho các quan chức Honduran để được giảm thuế mặt hàng Chuối

Bảng 3-12 mô tả một số nhân tố lý giải tại sao người ta lại đưa hoặc nhận các khoản hối lộ. Nhiều doanh nghiệp coi hối lộ là một chi phí cần thiết trong kinh doanh ở một số nước nhất định. Nhiều công ty đa quốc gia của Mỹ đã bị phạt vì tiến hành hối lộ theo Luật chống tham nhũng nước ngoài. Các công ty có thể phải nhận mức phạt lên 2 triệu USD hoặc gấp hai lần khoản tiền họ đã nhận.

Bảng 3-12: Các nguyên nhân hối lộ

▪ Vì các đối thủ cạnh tranh cũng hối lộ ▪ Thiếu quản lý hoặc đào tạo về chống hối lộ cho đội ngũ bán hàng ▪ Áp lực phải đạt được doanh thu ▪ Tin rằng hối lộ chỉ là một chi phí đầu vào cho quá trình kinh doanh ở nước ngoài ▪ Nhận hối lộ là một hình thức được chấp nhận tại một số quốc gia nhất định ▪ Áp lực của đối tác muốn nhận hối lộ ▪ Mở đường thâm nhập thị trường mới ▪ Loại bỏ đối thủ cạnh tranh chính

Ở Mỹ và Canada thường các nhân viên không chấp nhận hối lộ, thanh toán riêng cho cá nhân, quà tặng hoặc sự sủng ái đặc biệt của những người hi vọng sẽ gây ảnh hưởng tới quyết định của người khác. Tuy nhiên, nạn hối

lộ là một cách được chấp nhận trong lĩnh vực kinh doanh ở nhiều nước.

Hối lộ liên hệ ngay tới sự xuống dốc của nhiều lãnh đạo, nhà lập pháp và các quan chức chính phủ. Khi một quan chức chính phủ chấp nhận hối lộ thì thường doanh nghiệp đưa hối lộ sẽ tìm sự ưu ái và cũng có thể là cơ hội gây ảnh hưởng tới hệ thống pháp luật tác động đến doanh nghiệp ấy. Đưa hối lộ cho các nhà lập pháp hoặc các quan chức là một vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Vấn đề tiền lại quả cũng tồn tại trong các doanh nghiệp tư nhân. Ví dụ như, trong ngành dầu khí tiền lại quả và tiền đứt lót còn lớn hơn bị trộm chúng ở dưới dạng những chiếc xe hơi thể thao, thuốc phiện, và mại dâm cũng như một lượng tiền lớn. Những mâu thuẫn về lợi ích vô đạo đức là mối quan ngại đặc biệt khi chúng dập tắt cuộc cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp.

Từ năm 1977, luật chống tham nhũng nước ngoài đã cấm các công ty Hoa Kỳ được đưa hoặc nhận các khoản tiền cho các quan chức của chính phủ nước ngoài vì mục đích giành được hoặc giữ được kinh doanh nước ngoài. Nếu vi phạm luật này, các công ty sẽ phải chịu mức phạt lên tới 2 triệu \$, và các tổng giám đốc có thể bị ngồi tù tối đa là 5 năm hoặc bị phạt 10.000\$ hoặc bị cả hai hình phạt. Luật này cũng cho phép một khoản tiền "bồi dưỡng" nho nhỏ cho các viên chức cấp thư kí hoặc bộ trưởng. Những khoản tiền này được miễn quy kết tội vì lượng tiền nhỏ và vì chúng được sử dụng để thuyết phục người nhận thực thi nhiệm vụ bình thường của họ, chứ không phải là làm một việc gì đó có đóng góp quá lớn cho các hàng hoá và dịch vụ mới.

Những người ủng hộ luật chống tham nhũng nước ngoài đưa ra hiệp định quốc tế, "*Hiệp định chống hối lộ cho các quan chức chính phủ nước ngoài trong các giao dịch thương mại quốc tế*", được 34 nước kí kết. Những người ủng hộ hiệp định này phần đông là thành viên của Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển. Bản hiệp định yêu cầu các bên tham gia kí kết phải buộc tội hình sự với bất cứ ai "đề nghị, hứa hẹn hoặc đưa những khoản tiền lớn hoặc các lợi thế khác... cho quan chức nước ngoài" vì mục đích đạt được "lợi thế kinh doanh hoặc những lợi thế khác trong việc kinh doanh quốc tế". Mức trừng phạt là một sự ngăn cản có hiệu quả và nhanh đối với các vi phạm trong tương lai và sẽ được quyết định bởi quốc gia mà công ty đang hoạt động tại đó.

4.2.2 Phân biệt đối xử (giới tính và chủng tộc)

Ở khắp nơi trên thế giới, chúng ta có thể thấy hiện tượng phân biệt giới tính và chủng tộc xảy ra. ở Anh, nhân viên người Đông Ấn Độ thường bị trả lương thấp và được giao cho các công việc mà chẳng ai muốn làm cả. Những người là thổ dân Úc từ lâu nay cũng phải chịu sự phân biệt đối xử về kinh tế, xã hội. Ở nhiều nước Đông Nam Á, nhân viên thuộc dân tộc thiểu số ít có cơ hội thăng tiến. ở Nhật Bản, mặc dù chính phụ nữ là người mở đường đến với

kinh doanh và chính trị, nhưng họ hiếm khi được thăng tiến đến các vị trí cấp cao, mặc dù ở nước này có quy định phân biệt giới tính là phạm pháp, song lại không có hình phạt nếu vi phạm.

Tại nhiều nước Trung Đông, rất hiếm có những phụ nữ làm kinh doanh, chính vì lý do này mà khi làm kinh doanh với các nước Trung Đông, các công ty thường gặp rắc rối khi cử phụ nữ đi làm đại diện bán hàng. Trên thực tế, các công ty ở Trung Đông có thể từ chối không đàm phán với một nữ doanh nhân hoặc có một cái nhìn không mấy thiện cảm khi tổ chức nước ngoài tuyển dụng phụ nữ. Vấn đề đạo đức trong trường hợp này là liệu công ty nước ngoài có nên tôn trọng giá trị của người Trung Đông, chỉ cử doanh nhân nam đi đàm phán và không tạo cơ hội cho doanh nhân nữ được phát triển sự nghiệp và đóng góp vào các mục tiêu của công ty hay không.

Phân biệt chủng tộc không chỉ được nói đến nhiều ở Mỹ, mà ở Đức, đây cũng là một vấn nạn. Đức không cấp quyền công dân cho những công nhân người Thổ Nhĩ Kỳ, ngay cả khi họ đã thuộc thế hệ thứ hai của người Đức. Vấn đề này cũng xảy ra ở Nhật đối với người Hàn Quốc quốc tịch Nhật Bản.

4.2.3 Các vấn đề khác

- *Quyền con người*

Trong thập niên 90 của thế kỷ XX, báo chí đưa nhiều tin về nạn bóc lột sức lao động trẻ em, trả lương rẻ mạt và lạm dụng trong các nhà máy nước ngoài. Các công ty đang đánh vật với vấn đề quyền con người, họ thường đưa ra các quyết định ngắn hạn để tăng lợi nhuận cho công ty và phải chịu hậu quả tiêu cực trong dài hạn. Ngoài ra, các công ty hiện nay còn phải đối mặt với những vấn đề đối xử với người thuộc dân tộc thiểu số, phụ nữ, sử dụng lao động trẻ em và quyền của nhân viên. Các công ty đa quốc gia còn phải đối diện với nhiều thách thức hơn bởi tính đa dạng về văn hoá của các nhân viên của mình.

Các công ty đa quốc gia nên coi luật pháp như một nền tảng của các hành vi chấp nhận được và nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống của công nhân. Hiểu biết về văn hoá sẽ giúp các công ty này không ngừng có các cải thiện được đánh giá cao. Có ba hướng dẫn mà các giám đốc cần lưu tâm trong việc phát triển con người: (1) khuyến khích đối thoại cởi mở giữa nhân viên và ban giám đốc; (2) phải ý thức được các vấn đề và mối quan tâm về quyền con người trong mỗi quốc gia họ kinh doanh và (3) nên áp dụng các tiêu chuẩn pháp lý, nhưng vẫn phải cải thiện và thúc đẩy áp dụng các "thông lệ tốt nhất", phải lấy hành vi được cả thế giới công nhận làm mục tiêu chính của mình.

Mặc dù các công ty đa quốc gia có vẻ quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề về quyền con người hơn trước đây, song vẫn có hiện tượng lạm dụng quyền con

người khắp nơi trên thế giới. Theo một nghiên cứu của Ủy ban lao động liên bang Hoa Kỳ, các công ty Mỹ đang hạ thấp tiêu chuẩn sống của công nhân khi trả lương rẻ mạt, xoá bỏ các lợi ích, bắt công nhân làm thêm giờ, cản trở hoạt động của tổ chức công đoàn. Các công nhân của nhà máy sản xuất túi xách Liang Shi chỉ nhận được 13 cent/giờ làm việc, trong khi đó mức lương cho công việc tương tự như thế ở Mỹ là 87 cent/giờ.

- Phân biệt giá cả

Việc định giá các sản phẩm bán ra tại các nước khác cũng có thể làm nảy sinh vấn đề đạo đức kinh doanh. Một vấn đề thường xuyên gây tranh cãi trong kinh doanh quốc tế là phân biệt giá cả, vấn đề này thường xảy ra khi một doanh nghiệp định ra các mức giá khác nhau với các nhóm hàng khác nhau. Sự khác biệt giá cả được coi là hợp pháp nếu không làm giảm đi cạnh tranh hoặc được tính trên nền tảng của chi phí, ví dụ như khi cộng thêm các loại thuế nhập khẩu. Phân biệt giá cả trở thành một vấn đề đạo đức hoặc có thể trở thành một vấn đề pháp lý nếu vi phạm những điều sau: (1) vi phạm luật pháp; (2) thị trường không thể chia thành các khu vực nhỏ; (3) chi phí chia nhỏ thị trường vượt quá doanh thu từ việc phân biệt giá cả một cách hợp pháp; và (4) làm cho khách hàng không hài lòng.

Khi thị trường bị cố ý chia nhỏ thành các khu vực nhỏ hơn với các mức giá khác nhau, vấn đề đạo đức kinh doanh sẽ xảy ra nếu sự khác biệt giá cả này không thể giải thích được bằng phụ phí. Trong một số trường hợp, sự phân biệt giá cả như vậy có thể bị coi là bất hợp pháp vì làm giảm đáng kể cạnh tranh trên thị trường. Ví dụ, ở Mỹ, luật Robinson-Patman cấm phân biệt giá cả gây phương hại đến cạnh tranh. Còn tại các quốc gia khác, phân biệt giá cả có thể bị các tòa án phán xét là không hợp pháp theo tiền lệ hoặc theo luật về bình đẳng.

Một vấn đề đạo đức kinh doanh khác mà các công ty có thể gặp phải trong kinh doanh quốc tế đó là khi bán sản phẩm ở nước ngoài tính tăng giá lên quá cả các phụ phí xuất khẩu. Tăng giá theo kiểu này bị gọi là "*hành động đục khoét*". Hành động đục khoét còn ám chỉ những trường hợp tăng giá bất thường trong trường hợp thiếu hụt đặc biệt sản phẩm hoặc dịch vụ này. Ví dụ như tại Pari, trong thời kỳ diễn ra World Cup, các khách hàng bị buộc tội đã tăng giá lên 200% trong khi họ đã cam kết chỉ tăng giá 25%.

Ngược lại, khi các công ty đưa ra mức giá quá cao cho các sản phẩm bán trên thị trường trong nước và bán sản phẩm tương tự ra nước ngoài với giá thấp không đủ trả chi phí xuất khẩu, hành động này bị coi là bán phá giá. Bán phá giá là vô đạo đức khi ảnh hưởng đến cạnh tranh hoặc làm phương hại đến các công ty và nhân viên của các nước khác.

Minh hoạ 3-17: EU áp thuế bán phá giá giấy mũ gia của Việt Nam ở mức 16,8%

Tại cuộc họp báo sáng 24/2/2006 tại Hà Nội, ông Christoph Wiesner - Đại biện lâm thời phái đoàn Ủy ban Châu Âu EC tại VN cho biết sau khi có kết quả cuộc điều tra về việc bán phá giá giấy mũ da của Việt Nam và Trung Quốc, phía EC khẳng định đã có những bằng chứng rõ ràng về sự tổn hại của việc bán phá giá đối với các nhà sản xuất EU và đã có sự can thiệp của nhà nước đối với ngành sản xuất giày da ở Việt Nam và Trung Quốc, đó là: tài chính rẻ, giảm thuế hoặc miễn thuế, việc thuê đất không theo giá thị trường, định giá tài sản không thích hợp.

Trên cơ sở đó, EU đã đề xuất các mức thuế sơ bộ đối với Việt Nam là 16,8% và 19,4% với Trung Quốc. Mức thuế này được áp dụng theo từng giai đoạn trong khoảng thời gian 6 tháng, bắt đầu từ mức 4% và sẽ áp dụng từ ngày 7/4 tới. Theo ông Christoph Wiesner điều này sẽ đảm bảo cho các nhà bán lẻ giày da có hàng trung chuyển không đột ngột phải đối mặt với một mức thuế quan đầy đủ không dự tính trước tại cửa khẩu. Giải pháp này sẽ không gây "sốc" cho các nhà nhập khẩu.

Bán phá giá có thể xuất hiện với một số lý do. Bán với giá rẻ cho phép một công ty xâm nhập vào một thị trường nhanh hơn và chiếm được thị phần lớn hơn, hoặc thị trường trong nước quá nhỏ để tiêu thụ sản phẩm khi mà doanh nghiệp áp dụng mức sản xuất quy mô lớn và hiệu quả, hoặc sản phẩm sản xuất trong nước với công nghệ lạc hậu không thể bán được trong nước mang bán phá giá tại các nước khác. Rất khó có thể chứng minh được việc bán phá giá, nhưng ngay cả khi nghi ngờ bán phá giá cũng có thể dẫn đến áp đặt những hạn ngạch xuất khẩu và có thể làm phương hại đến các công ty vô tội khác.

Phân biệt giá cả, đục khoét hay bán phá giá tạo ra các vấn đề đạo đức trong kinh doanh quốc tế. Mặc dù việc định giá cho thị trường nước ngoài là rất phức tạp vì có thêm các phí xuất khẩu, thuế quan và tiếp thị, tuy nhiên, các doanh nghiệp cần phải chú ý định giá sản phẩm của mình sao cho vừa đảm bảo phí đầu vào, thu được lợi nhuận mà vẫn đảm bảo cạnh tranh công bằng.

- Các sản phẩm có hại

Tại các quốc gia có nền công nghiệp tiên tiến, chính phủ cấm bán một số mặt hàng nhất định bị coi là có hại. Tuy nhiên, một số công ty vẫn tiếp tục bán các sản phẩm này sang các nước khác chưa có các quy định này. Ví dụ, một vài loại thuốc diệt côn trùng như Velssic Phosvel và 22-D (có chứa Dioxin) bị cấm tại Mỹ nhưng vẫn được bán trực tiếp hoặc gián tiếp tại các nước khác, những chất hóa học này bị nghi là gây ung thư hoặc làm biến đổi gen. Các công ty sản xuất ra các loại thuốc này cãi lý rằng, tại các nước bị thiếu hụt lương thực thì việc tăng năng suất vụ mùa còn lớn hơn nhiều so với nguy cơ sức khỏe.

Một vấn đề đạo đức tương tự là xuất khẩu thuốc lá vào các nước kém phát triển. Doanh số bán thuốc lá tại Mỹ giảm mạnh do có các quy định nghiêm ngặt

hơn, thực tế chỉ ra rằng hút thuốc là có hại cho sức khỏe, ngoài ra hút thuốc là cũng không được xã hội chấp nhận rộng rãi. Chính vì thế, các công ty thuốc lá chuyển sang bán thuốc lá và các sản phẩm liên quan tại các nước khác, đặc biệt là các nước kém phát triển hơn.

Thải chất thải vào các nước kém phát triển cũng là một vấn đề đạo đức, đặc biệt là khi các quốc gia và cộng đồng đó không biết trong rác chứa gì. Dù Châu Phi và Mỹ La Tinh đã cấm buôn bán rác thải nhưng Trung Quốc thì chưa, các công ty Trung Quốc mua rác thải để lấy kim loại, nhựa và các chất hữu dụng khác để tái chế. Với nhân công rẻ mạt, các công ty này có thể thu được lợi nhuận rất lớn.

Minh hoạ 3-18: Lại nhập "rác"!

10h sáng 28/3/2006, tại cảng Chùa Vẽ, hàng chục container được tình nghi là "có vấn đề" chất đầy một góc. Hàng chục công nhân của Xi nghiệp xếp dỡ cảng Chùa Vẽ mở toang từng container, đưa xe cầu tiến vào. Gương mặt nào cũng dăm dăm nhìn vào những thùng các-tông nhàu nát, ổ bắn, cũ kỹ xếp san sát bên trong mỗi container, bên trên phủ đầy túi nilon, hộp xốp, giấy vụn...

Đến nay, đã có 22 container được kiểm tra theo chỉ đạo của Bộ tài nguyên – môi trường và UBND Thành phố Hải Phòng. Tất cả đều là rác thải công nghiệp với những sản phẩm mà các nước đã loại, không còn giá trị sử dụng, như máy in kim, máy in lazer, khay giấy máy photocopy, bóng đèn hình tivi, vỏ tivi, lò vi sóng, quạt cây, lốp ô tô, máy điện thoại bàn...

Trong đó, nhiều thùng hàng không chỉ là đồ cũ mèm, bị vứt đi mà nhiều thứ đã bẹp vỡ, đứt gãy... Thậm chí, trong ngày 28/3, lực lượng kiểm tra còn phát hiện 1 container chứa cả chăn, ga, gối, đệm đã qua sử dụng... Như vậy, đến thời điểm này, tại cảng Hải Phòng vẫn còn tới 120 container rác thải đến từ nước ngoài được Bộ tài nguyên – môi trường kiểm tra, xác định là những chất thải vô cùng độc hại.

Đôi khi một số sản phẩm không có hại tại một số nước, nhưng lại trở nên có hại do nạn mù chữ hoặc kém hiểu biết, điều kiện mất vệ sinh hoặc giá trị văn hoá khác nhau. Chính vì thế, ngay cả khi sản phẩm an toàn và đã qua kiểm nghiệm đầy đủ vẫn có thể tạo ra các vấn đề đạo đức, khi người bán không đánh giá một cách chính xác thị trường nước ngoài hoặc không duy trì được các biện pháp giải quyết vấn đề sức khỏe liên quan đến sản phẩm của mình tại một thị trường nào đó.

- Ô nhiễm môi trường

Trong khi có những ranh giới để nhận ra các vi phạm đạo đức và pháp luật trong trường hợp lạm dụng môi trường, sự lạm dụng này để lại tác động lâu dài sau đó. Chính vì thế, một số nước đã hợp tác để tạo ra các liên minh và tiêu chuẩn về trách nhiệm với môi trường. Nhằm bảo vệ không khí và nguồn nước, nhiều nước đã thực hiện hành động chống lại các công ty gây ô nhiễm.

- Viễn thông và công nghệ thông tin

Với các tiến bộ công nghệ: Vệ tinh, email và internet, việc tiếp cận thông tin giờ đây chỉ mất vài giây chứ không phải là hàng tuần như trước đây nữa. Thông tin bùng nổ cũng gây ra các vấn đề đạo đức. Trước hết là vấn đề sao chép, vi phạm bản quyền tác giả. Ngành giải trí trong đó bao gồm âm nhạc và điện ảnh lo ngại nhất về vấn đề vi phạm bản quyền, bởi vì các thiết bị mới sao chép bằng đĩa kỹ thuật số và chiếu phim hay đang tải nhạc qua mạng, sẽ làm cho các doanh nghiệp điêu đứng.

Tốc độ phát triển của viễn thông toàn cầu cũng ảnh hưởng đến ngành thời trang. Trước đây, hàng nhái thường xuất hiện trên thị trường sau khi có bản gốc vài tháng và tràn ngập các cửa hàng bán lẻ. Ngày nay, một bức ảnh chụp tại buổi trình diễn thời trang tại Milan được fax ngay sang Hồng Kông ngay trong đêm đó, ngày hôm sau một mẫu áo mới được chuyển phát nhanh tới một buổi diễn để người mua lẻ có thể xem.

Các hoạt động tài chính mờ ám, như rửa tiền, cũng ngày càng phát triển vì có sự trợ giúp của viễn thông quốc tế. Rửa tiền có nghĩa là các nguồn tiền có được một cách bất hợp pháp được chuyển hoặc sử dụng thông qua các giao dịch tài chính để che đậy nguồn cung cấp tiền hoặc chủ sở hữu, giúp cho các hoạt động phi pháp.

CÂU HỎI VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Câu hỏi ôn tập

1. Hãy phân biệt đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội?
2. Hãy cho biết mối quan tâm ưu tiên nhất của các đối tượng hữu quan của một doanh nghiệp? Hãy dự đoán khả năng mâu thuẫn quyền lợi giữa các bên hữu quan?
3. Hãy thảo luận vai trò của đạo đức kinh doanh đối với các doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày về cách tiếp cận của algorithm đạo đức. Những ưu điểm và hạn chế của algorithm đạo đức là gì?
5. Hãy trình bày các bước xây dựng một chương trình tuân thủ đạo đức?
6. Các vấn đề đạo đức kinh doanh chính trên toàn cầu là gì?

Tình huống thảo luận

Vấn đề của Carla

Carla biết đã có điều gì đó không bình thường khi Jack trở về bàn làm việc của mình. Anh đã làm cho công ty kế toán A&A mười bảy năm rồi, từ hồi tốt nghiệp đại học đến nay. Jack là một người khả năng lực, đây cũng là lý do vì sao Carla được phân công làm việc cùng với anh. Carla vừa mới làm việc tại A&A từ hai năm nay. Cô đã tốt nghiệp loại ưu và đứng trong top 10 của lớp, cô cũng đã có chứng chỉ CPA (chứng chỉ kế toán viên chuyên nghiệp) ngay từ lần thi đầu tiên. Cô đã quyết định làm việc tại A&A vì đây là công ty lớn nhất trong vùng.

Một hôm Carla hỏi: "Chuyện gì vậy anh Jack?"

"À, sớm muộn rồi thì cô cũng được nghe nói về việc này thôi. Tôi vừa từ chối một vị trí từ phía đối tác. Cô có tưởng tượng được không, tôi đã làm việc từ 60 đến 70 giờ một tuần trong vòng 10 năm và tất cả những gì ban giám đốc nói là "Không phải lúc này". Jack phàn nàn.

Carla lại hỏi "Vậy họ còn nói gì nữa không?"

Jack trở nên vô cùng bức xúc và anh nói luôn: "Họ bảo có thể là còn vài năm nữa. Tôi đã làm tất cả những gì họ yêu cầu. Tôi đã hy sinh rất nhiều rồi và bây giờ họ lại bảo vài năm nữa. Như thế thật không công bằng".

"Vậy, anh định làm gì?"

"Tôi không biết nữa"

Sáu tháng sau, Carla thấy Jack cư xử rất lạ. Anh đi làm muộn và về rất sớm. Một hôm chủ nhật, Cara đến cơ quan để tìm một số file trong máy, thì thấy Jack đang sao chép phần mềm mà công ty dùng để kiểm toán và tư vấn. Vài tuần sau, trong một bữa tiệc của công ty, Cara nghe thấy mọi người nói đến Jack đang tư vấn cho một số công ty nhỏ. Sáng thứ hai, cô hỏi Jack có phải không. Jack trả lời: "Đúng đấy, Carla ạ. Thỉnh thoảng, tôi cũng làm việc cho một số khách hàng."

"Anh không nghĩ là có mâu thuẫn lợi ích à"

Jack trả lời: "Không. Những khách hàng này không cạnh tranh thị trường với công ty A&A. Tôi phải làm thêm để chi trả bao nhiêu hoá đơn. Con trai lớn của tôi đã quyết định vào học một trường đại học tư, với mức học phí là 20.000 đô la một năm. Bảo hiểm y tế của công ty không trả hết cho những lần khám bệnh của tôi. Cách duy nhất là tôi phải làm thêm."

"Nhưng nếu công ty biết thì sao, họ có thể đuổi việc anh."

"Tôi không muốn nghĩ đến việc đó. Nếu trong vòng 6 tháng tới họ không phát hiện ra, tôi sẽ thành lập công ty riêng."

"Bằng cách nào cơ" Cara hỏi.

"Đừng ngây thơ thế, chủ nhật hôm đó cô đến công ty, cô biết mọi chuyện rồi mà."

"Như thế là ăn cắp!" Carla kêu lên.

"Ăn cắp à", Jack nói với giọng bình thản, "Cũng như khi cô sử dụng điện thoại của công ty để gọi điện thoại đường dài, hay buổi trưa thay vì đi ăn trưa bên ngoài thì cô lại sử dụng máy tính của công ty để sao chép tài liệu cá nhân vậy thôi. Nếu tôi là ăn trộm thì cô cũng là ăn cắp. Tôi chẳng làm gì tổn hại đến công ty cả, và trong vòng năm tới tôi trở thành đối tác của công ty, tôi sẽ từ bỏ việc ăn cắp này".

Carla không nói gì thêm. Cô không thể gây thù oán với cấp trên của mình. Cô cũng có nhiều hoá đơn để thanh toán. Cô biết rằng nếu từ bỏ công việc ở đây,

cô không thể tìm công việc ở chỗ khác với mức lương cao như ở đây. Cô lại chẳng có bằng chứng nào về vụ việc này cả. Nếu có báo cáo thì cũng có nghĩa là cô ra mặt chống lại Jack, một người có đến 17 năm kinh nghiệm trong công ty.

Câu hỏi thảo luận

1. Các vấn đề đạo đức trong tình huống này là gì ?
2. Giả sử bạn là Carla. Hãy thảo luận sự lựa chọn của bạn và hậu quả của mỗi sự lựa chọn có thể là gì ?
3. Giả sử bạn là Jack. Hãy thảo luận sự lựa chọn của bạn.
4. Hãy thảo luận về những thông tin thêm bạn cần có trước khi đưa ra quyết định của mình.

CHƯƠNG IV

VĂN HÓA DOANH NHÂN

Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, xu thế hội nhập trở thành mục tiêu trung tâm của nhiều quốc gia trên thế giới và một thời đại "nền kinh tế tri thức" đang lên ngôi thì vai trò to lớn của lực lượng doanh nghiệp, doanh nhân ngày càng được chú trọng. Đây là lực lượng tạo nên các bước đột phá trong thương mại và công nghiệp, nhờ đó nền kinh tế mới tăng trưởng. Để đáp ứng được vai trò to lớn đó, các doanh nhân, những người giữ vị trí chủ chốt trong phát triển hoạt động kinh tế, nhất thiết phải là những doanh nhân có văn hóa. Văn hóa là sản phẩm do con người sáng tạo ra. Vì vậy trong bất cứ một lĩnh vực văn hóa nào con người đều đóng vai trò trung tâm và mang tính quyết định. Đặc biệt, doanh nhân với tư cách là chủ thể của hầu hết các hoạt động kinh doanh, chính là tác giả của văn hóa kinh doanh và đóng vai trò quyết định tới văn hóa kinh doanh.

Mục tiêu của chương

- Tìm hiểu quá trình hình thành và phát triển các tầng lớp doanh nhân trong lịch sử, các quan điểm nhìn nhận doanh nhân.
- Phân tích những nhân tố tác động, các bộ phận cấu thành văn hoá doanh nhân và làm sáng tỏ ảnh hưởng của văn hoá doanh nhân tới sự phát triển của doanh nghiệp.
- Thiết kế hệ thống tiêu chuẩn về đạo đức, phong cách, trình độ và năng lực... của doanh nhân nhằm tạo dựng một đội ngũ doanh nhân có văn hoá.

Những nội dung cơ bản

- ☞ Khái luận chung về doanh nhân.
- ☞ Những lý luận cơ bản về văn hoá doanh nhân.
- ☞ Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hoá doanh nhân.

1. KHÁI LUẬN CHUNG VỀ DOANH NHÂN

1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN DOANH NHÂN

1.1.1 Khái niệm thương nhân

Thương nhân là từ Hán Việt bao gồm: thương là thương nghiệp, trao đổi và mua bán hàng hóa; nhân là người. Theo Từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ học, Ủy ban khoa học xã hội Việt Nam giải thích: thương nhân là người mua bán hàng hóa.

Lịch sử phát triển của xã hội loài người đã ghi nhận sự hình thành và phát triển của quá trình lưu thông hàng hóa khi sản xuất phát triển bắt đầu từ chế độ chiếm hữu nô lệ. Hoạt động trao đổi, lưu thông hàng hóa đã dần trở thành một ngành độc lập. Và từ đó có một tầng lớp dân cư mới xuất hiện với vai trò là các nhà chuyên thực hiện công việc trung gian trao đổi, là người mua đi và bán lại hàng hóa khi nền kinh tế sinh ra tiền tệ. Hoạt động chủ yếu của tầng lớp người này là mua bán hàng hóa và thường tách rời với hoạt động sản xuất.

Khi con đường tơ lụa giữa Ấn Độ, Trung Quốc và Ba Tư phát triển thì nền kinh tế giữa các quốc gia cũng rất phát triển kéo theo hoạt động giao lưu quốc tế về văn hóa cũng rất đa dạng. Từ thế kỷ thứ VI trước công nguyên, thương nhân đã bắt đầu tham gia vào hoạt động sản xuất.

Cho tới nay, xét trên khía cạnh pháp lý thì Điều 17 Luật Thương mại quy định *"Cá nhân từ 18 tuổi trở lên có hành vi dân sự đầy đủ, pháp nhân, tổ hợp tác, hộ gia đình có đủ điều kiện để kinh doanh thương mại theo quy định của pháp luật nếu có yêu cầu hoạt động thương mại thì được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và trở thành thương nhân"*.

1.1.2 Khái niệm thương gia

Thương gia là thương nhân ở quy mô và tầm vóc lớn hơn. Tuy nhiên, hai từ này trong thực tế vẫn có sự khác biệt về mặt ý nghĩa. Thương nhân chủ yếu đề cập đến cá nhân của người làm kinh doanh mua bán, nhưng thương gia lại có nghĩa thể hiện quá trình lịch sử của người đó, kinh doanh mang tính gia đình và thường là những thương nhân lớn.

1.1.3 Khái niệm nhà quản lý

Khi có sự hiệp tác của một số đông người thì nhu cầu quản lý là tất yếu để họ có thể hoạt động chung. Quản lý là việc điều hành, chỉ đạo, chịu trách nhiệm với một doanh nghiệp hay một tổ chức. Nói cách khác, đứng trên quan điểm hệ thống thì quản lý có nghĩa là tác động vào một hệ thống hay quá trình điều khiển,

chỉ đạo sự vận động của nó theo những quy luật nhất định nhằm đạt được mục tiêu của hệ thống mà người quản lý đã vạch ra từ trước.

Như vậy, *nhà quản lý là người thực hiện chức năng quản lý, mà trong kinh doanh là nhà quản trị doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm điều hành công việc của doanh nghiệp một cách có mục tiêu, tổ chức và phương pháp.*

1.1.4 Khái niệm giám đốc doanh nghiệp

Sự ra đời và phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp lần I và lần II thúc đẩy sự ra đời của các doanh nghiệp. Theo đó vai trò của việc tập hợp, tổ chức, sử dụng, phân phối các nguồn lực của nhà quản lý trong một tổ chức sản xuất ngày càng trở nên quan trọng.

Trường phái quản lý cổ điển mà đại diện là W.Taylor và Henry Ford người Mỹ cho rằng: giám đốc có nghĩa như một ông cai, áp đặt và duy trì kỷ luật lao động trong một hệ thống công việc đã được tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa cao về thao tác. Do vậy giám đốc thường có khuynh hướng quản lý theo hướng "cai trị" và "kỹ trị". Giám đốc là người chỉ huy, giám sát sự vận hành của các công cụ bởi một sức ép gần như duy nhất là lợi nhuận hơn là mục tiêu kinh doanh rõ ràng.

Giám đốc doanh nghiệp là từ dùng không phân biệt tính chất sở hữu. Một giám đốc có thể là giám đốc doanh nghiệp tư nhân cho đến giám đốc của những doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước. Bên cạnh đó, hiện nay trên thế giới cũng không có sự phân biệt thuật ngữ giám đốc. Hầu hết giám đốc doanh nghiệp đều được quan niệm là người hoạch định, quản lý điều hành một doanh nghiệp và chịu trách nhiệm về các quyết định của mình cho dù doanh nghiệp này thuộc loại hình sở hữu như thế nào.

Theo quan niệm của Nhật Bản thì giám đốc là người điều hành mọi hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc thực hiện các nhiệm vụ và các quyền được giao.

Theo quan niệm của Mỹ, giám đốc là người được ủy nhiệm đầy đủ quyền hạn để điều hành hoạt động kinh doanh của công ty và có quyền hành động nhân danh công ty trong mọi trường hợp.

Tóm lại, *giám đốc doanh nghiệp là chủ sở hữu doanh nghiệp hoặc là người được chủ sở hữu doanh nghiệp ủy quyền, là người hoạch định quản lý điều hành một doanh nghiệp và chịu trách nhiệm về các quyết định của mình cho dù doanh nghiệp này thuộc loại hình sở hữu như thế nào.*

1.1.5 Khái niệm chủ doanh nghiệp

Chủ doanh nghiệp là một khái niệm khá mới ở Việt Nam. Thông thường, chủ doanh nghiệp được hiểu là người tự bỏ vốn ra, tự thuê các nguồn lực để thực hiện các công việc kinh doanh nhằm thu lợi nhuận.

Tuy nhiên, theo từ điển Longman, chủ doanh nghiệp là người tổ chức các yếu tố sản xuất, đất đai, lao động, vốn để sản xuất và bán sản phẩm để thu lợi nhuận. Họ là người tổ chức, tài trợ và quản lý các tổ chức thương mại để kiếm lời.

Dựa trên các khái niệm về chủ doanh nghiệp có thể khái quát cách quan niệm về chủ doanh nghiệp như sau: *Chủ doanh nghiệp là người tổ chức được một doanh nghiệp bằng nguồn lực của người đó, hoặc bằng nguồn lực huy động hoặc cả hai và tham gia quản trị khai thác nguồn lực trực tiếp hay gián tiếp.*

1.2 LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ DOANH NHÂN

1.2.1 Khái niệm doanh nhân

Cho tới nay, ở Việt Nam chưa có một định nghĩa thống nhất bao quát một cách toàn diện nhằm phác họa một bức tranh đầy đủ, rõ nét về tầng lớp doanh nhân. Tuy nhiên, trên thế giới đã có rất nhiều quan điểm nhận định thế nào là doanh nhân.

Tại Việt Nam, từ "doanh nhân" đã đi vào cuộc sống hàng ngày cũng như tồn tại trong ngôn ngữ của các văn bản hành chính, chính trị, thậm chí là các văn bản học thuật. Song, chưa có một khái niệm chính xác cụ thể nào về doanh nhân, kể cả Từ điển Tiếng Việt. Vì thế mà doanh nhân - nhà doanh nghiệp hay bị đồng nhất với doanh nghiệp, bị nhầm lẫn giữa chủ thể cá nhân với tổ chức có tư cách pháp nhân.

Bên cạnh đó, trong nền kinh tế tồn tại nhiều thành phần kinh tế khác nhau như kinh tế nhà nước, kinh tế tư nhân, kinh tế tập thể v.v.. Vì vậy, quan niệm doanh nhân vẫn chưa được nhìn nhận đúng đắn và chính xác trong các quan hệ kinh tế. Mà trong các thành phần kinh tế sở hữu khác nhau thì quan hệ kinh tế, quan hệ tâm lý giữa các chủ thể tham gia sẽ không giống nhau.

Nếu phân tích từ "doanh nhân" thì "doanh" là lãi, "nhân" là người. Như vậy, "doanh nhân" là người làm kinh doanh để kiếm lời. Mà muốn có lãi hay lời thì buộc người đó phải sản xuất, buôn bán. Thế nên, người kinh doanh coi lời lãi là nhu cầu, mục đích và động cơ để hoạt động sản xuất kinh doanh.

Có một số nhà kinh tế cho rằng, doanh nhân là những người thực sự làm chủ các quan hệ kinh tế trong các cơ sở sản xuất, các doanh nghiệp tư nhân, từ quan

hệ sở hữu đến quan hệ điều hành và quan hệ phân phối. Họ quan niệm doanh nhân là những ông chủ doanh nghiệp tư nhân.

"Doanh nhân là người chủ sở hữu cá nhân đối với vốn, tiền bạc, tài sản trí tuệ và cả quyền lực trong hoạt động sản xuất, buôn bán để đạt được sự gia tăng không ngừng về mặt lợi nhuận, sở hữu tư nhân. Doanh nhân là người coi lợi nhuận, sở hữu tư nhân gia tăng không ngừng, là định hướng giá trị cơ bản của hoạt động và quan hệ của bản thân, cũng là lợi ích sống còn của chính mình".

Theo quan điểm này thì những giám đốc doanh nghiệp nhà nước không được gọi là doanh nhân nhưng họ tham gia vào các hoạt động kinh doanh như những nhà doanh nghiệp tư nhân, thậm chí còn tham gia vào các quan hệ chính trị, xã hội. Như vậy, định nghĩa này chưa hoàn toàn phù hợp với tình hình của Việt Nam.

Vấn đề đặt ra là những chủ thể nào thì được gọi là doanh nhân?

Nhà kinh tế Schumpeter đã cho rằng: "Doanh nhân là một tính cách không phải một nghề" và xem doanh nhân như là lực lượng tạo nên bước đột phá trong công nghiệp và thương mại, nhờ đó mà nền kinh tế mới tăng trưởng.

Theo ông Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam cho rằng: "Doanh nhân là nhà đầu tư, là nhà quản lý, là người chèo lái con thuyền doanh nghiệp mà điểm khác biệt của doanh nhân với những người khác là ở chỗ họ là người dám chấp nhận mạo hiểm, rủi ro khi dấn thân vào con đường kinh doanh".

Như vậy, với sự phát triển đa dạng của nền kinh tế đang tăng trưởng thì hầu như những người tham gia, sở hữu và điều hành doanh nghiệp, tham gia vào việc lấy và việc thực hiện các quyết định liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh, tài chính của doanh nghiệp đều có thể được xem như là doanh nhân. Có thể nói những cổ đông của doanh nghiệp, những nhà quản trị chuyên nghiệp, những thương nhân đều có thể là những doanh nhân. Song, điều đó không có nghĩa là các cổ đông hay nhà quản trị doanh nghiệp đều là doanh nhân. Những cổ đông không tham gia điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh thì không được gọi là doanh nhân.

Doanh nhân là người làm kinh doanh, là chủ thể lãnh đạo, chịu trách nhiệm và đại diện cho doanh nghiệp trước xã hội và pháp luật. Doanh nhân có thể là chủ một doanh nghiệp, là người sở hữu và điều hành, Chủ tịch công ty, Giám đốc công ty hoặc là cả hai.

Ngoài ra, theo quan điểm của khoa học quản trị và những người quan sát khác còn có những định nghĩa khác nhau về doanh nhân. Nhiều người xem doanh

nhân như người sáng lập, chủ sở hữu và tổng giám đốc quản trị một sự nghiệp kinh doanh. Có người lại nhấn mạnh rủi ro tài chính như một đặc điểm chủ chốt của một doanh nhân. Quan niệm gần đây nhất lại phân biệt giữa chủ doanh nghiệp nhỏ và doanh nhân. Chủ doanh nghiệp nhỏ thành lập và quản trị doanh nghiệp nhằm đạt tới những mục tiêu cá nhân. Doanh nghiệp là một sự mở rộng các nhu cầu, mục tiêu, tính cách của người chủ sở hữu và sự tăng trưởng có thể không phải là mục tiêu hàng đầu. Ngược lại, các doanh nhân thành lập doanh nghiệp để xây dựng sự nghiệp vì sự tăng trưởng và lợi nhuận. Họ sử dụng phương thức có chủ tâm, có kế hoạch, vận dụng những khái niệm chiến lược, kỹ thuật của quản trị. Doanh nhân cũng có tinh thần đổi mới cao, tạo ra những sản phẩm mới và thị trường mới, đồng thời áp dụng những phương pháp quản trị sáng tạo.

Minh họa 4-1: Doanh nhân định nghĩa về bản thân

Định nghĩa về chính bản thân nhằm nói lên suy nghĩ của chính mình, đó là mong muốn của mọi doanh nhân tham gia ngày hội doanh nhân Việt Nam nói riêng và toàn thể doanh nhân Việt Nam nói chung.

Những phút hài hước

Theo ông Đào Văn Nghĩa - Tổng Giám đốc công ty TNHH Thành Đô: "Có thể hình dung doanh nhân như những con lật đật, ra đường luôn luôn tấp bật ngược xuôi, điện thoại thì réo liên hồi, miệng thì alô, đầu gật gật, kết thúc ok - đó là doanh nhân."

Ông Dương Viết Doãn - Phó Chủ tịch Hội Doanh nghiệp trẻ Việt Nam, Chủ tịch hội đồng quản trị Tổng công ty công trình giao thông 5 đưa ra một định nghĩa mang đậm chất nghề nghiệp: "Doanh nhân giống như anh lái xe trên quốc lộ, nếu chạy đúng quy định tốc độ thực hiện đúng luật thì đường như hơi chậm so với các phương tiện hiện có, ngược lại nếu đi đúng với năng lực, tốc độ hơi nhanh lại bị cảnh sát thổi còi."

Một doanh nhân của Thành phố Hồ Chí Minh quan niệm: "Cứ xếp theo thứ tự sắp xếp Sĩ, Nông, Công, Thương thì doanh nhân là anh Tư ở miền Bắc, là anh Năm ở miền Nam."

Tâm và tài

Ông Chu Thái Sơn - Phó Tổng giám đốc công ty cổ phần Hậu sông Mekong định nghĩa: "Doanh nhân là những chiến sĩ xung kích của thời bình, phải có trình độ, năng lực, khả năng quản lý, óc quan sát, có cả tài và tâm".

Bà Nguyễn Thị Gạt - Giám đốc công ty trách nhiệm Đại Hải nhận định: "Luôn biết sáng tạo, năng động, tạo điều kiện cho mọi người có công ăn việc làm, có trách nhiệm với cộng đồng, với đất nước và quan trọng nhất đối với doanh nhân là tâm, tài và tin - những người làm ra của cải vật chất cho xã hội."

Ông Nguyễn Đình Trường - Tổng Giám đốc Công ty may Việt Tiến cho biết: "Có bốn đặc trưng của doanh nhân Việt Nam: Là những người chủ doanh nghiệp đứng đầu trên các lĩnh vực, giải quyết việc làm cho người lao động, sản xuất ra những sản phẩm được xã hội thừa nhận có sức cạnh tranh cao, thực hiện theo đúng chính sách pháp luật của nhà nước, xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp, khẳng định được chữ tâm và tài."

Khổ và sướng

Theo ông Lê Khắc Triết - Phó Chủ tịch hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam: "Doanh nhân là những người vất vả nhất trong số những người vất vả nhất: ăn không ngon ngủ không yên và cũng là người sung sướng trong những người sung sướng nhất."

Theo quan điểm này thì *doanh nhân là người sáng lập và nhà quản trị một doanh nghiệp*. Trong việc khởi xướng và quản trị các doanh nghiệp, các doanh nhân phải đối mặt với các thách thức đặc biệt, khác với những thách thức của những người đương nhiệm ở các doanh nghiệp lớn, các tổng giám đốc quản trị, không phải sáng lập viên của những tập đoàn, công ty lớn đang hoạt động. Khác với tổng giám đốc quản trị công ty, các doanh nhân can sâu và trực tiếp vào mọi khía cạnh kinh doanh, ít nhất cũng là trong những giai đoạn đầu của doanh nghiệp đó. Họ tham gia thành lập, xây dựng và định hình doanh nghiệp bằng các cách thức khác nhau. Kết quả là tổ chức đó phản ánh rất rõ rệt mục tiêu, yêu cầu và giá trị của doanh nhân.

1.2.2 Lịch sử hình thành và phát triển doanh nhân

Tầng lớp doanh nhân xuất hiện từ rất sớm trong lịch sử loài người. Sự ra đời của hàng hoá kéo theo sự hình thành tầng lớp doanh nhân. Họ là những người buôn bán, sản xuất và trao đổi hàng hoá.

Khi cuộc phân công lao động lần I diễn ra, nghề thủ công tách ra khỏi trồng trọt và chăn nuôi thì dẫn đến nhu cầu trao đổi hàng hoá phát triển giữa các bộ lạc, thị tộc. Như vậy, xét về mặt lịch sử thì doanh nhân xuất hiện trước các nhà chính trị và các nhà triết học.

Chữ doanh nhân của Tiếng Việt dịch sang tiếng Anh là businessman hoặc enterprenuer. Từ enterprenuer xuất hiện khá sớm trên thế giới. Tại các nước phương Tây, từ này bắt nguồn từ giai đoạn chiếm hữu nô lệ.

Đến thời trung cổ, thuật ngữ enterprenuer thường dùng để chỉ người thực hiện và quản lý các dự án sản xuất lớn. Trong giai đoạn này, xã hội phong kiến châu Âu trở nên suy thoái và đã ngăn cản việc buôn bán và lưu thông hàng hóa.

Đầu thế kỷ XVII, xã hội châu Âu có bước phát triển mới, phong trào Phục Hưng phát triển mạnh thì doanh nhân thường là một thoả thuận bằng hợp đồng với chính phủ để thực hiện một dịch vụ hay để cung cấp những sản phẩm theo quy định. Cũng trong thời kỳ này, công nghiệp và thương nghiệp phát triển mạnh ở các nước như Anh, Pháp... tạo điều kiện thuận lợi để tầng lớp những người được gọi là ông chủ ngày càng phát triển.

Năm 1700, Richard Cantillon đã xây dựng một lý thuyết về doanh nghiệp. Ông cho rằng chủ doanh nghiệp là những người chấp nhận rủi ro, doanh nhân là người hoạt động kinh doanh chứa đựng nhiều rủi ro. Bên cạnh đó, các nước phương Đông quan niệm các doanh nhân chủ yếu vẫn là các thương nhân, thương gia.

Thế kỷ 18, nền kinh tế các nước châu Âu phát triển mạnh, doanh nhân được xem là những người sản xuất kinh doanh, mua bán chứ không phải là những nhà tư bản sử dụng vốn của mình cho người khác vay để kiếm lời.

Thế kỷ 20, nhận thức về văn hoá doanh nhân đã có nhiều thay đổi. Doanh nhân hay chủ doanh nghiệp thường được xem như là những người tổ chức và điều hành một doanh nghiệp, thực hiện các hoạt động kinh doanh để kiếm lời. Doanh nhân chính là tầng lớp thường xuyên đóng góp phần sáng kiến, kỹ năng và sự khéo léo trong việc hoạch định, tổ chức và quản trị doanh nghiệp.

Trải qua bao thăng trầm lịch sử, cho đến nay, vai trò của tầng lớp doanh nhân đã được khẳng định, họ là những người trực tiếp góp phần tạo sự phồn thịnh cho quốc gia.

1.2.3 Vai trò của doanh nhân trong sự phát triển kinh tế

Trước hết, cần phải khẳng định vai trò cực kỳ quan trọng của các doanh nghiệp mà hạt nhân là các doanh nhân trong công cuộc phát triển kinh tế.

Doanh nhân là lực lượng chủ yếu làm ra của cải vật chất và giải quyết công ăn việc làm cho xã hội, góp phần tích cực vào quá trình chuyển biến nền kinh tế. Chu kỳ kinh tế có những lúc thăng trầm, có những lúc bất ổn, song đó cũng chính là điều kiện cho bước tăng trưởng và phát triển kế tiếp. Doanh nhân là những người tạo nên sự chuyển biến đó. Họ là người đứng ra tập hợp các nguồn lực để thực hiện mục tiêu kinh doanh mà lợi nhuận là động cơ của doanh nhân và những thành công của doanh nhân là động lực thúc đẩy tăng trưởng của nền kinh tế.

Theo các nhà thống kê kinh tế học, các doanh nghiệp mà chủ thể là doanh nhân đã góp phần đáng kể trong GDP, qua đó khẳng định sự đóng góp của đội ngũ này vào việc giải quyết nhiều nhiệm vụ khác nhau của sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Đội ngũ doanh nhân đã trở thành một tầng lớp xã hội ngày càng đông đảo trong cơ cấu xã hội và qua hoạt động của họ đã tạo ra hàng trăm ngàn việc làm mới. Qua đó, hoạt động kinh doanh của doanh nhân tác động đến sự dịch chuyển cơ cấu lao động xã hội.

Doanh nhân là người kết hợp và sử dụng các nguồn lực tối ưu nhất. Quá trình kinh doanh chứa đựng rất nhiều rủi ro, nếu doanh nhân không sử dụng các nguồn lực không khoa học, không có quy trình, không hợp lý tất yếu sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận hay xa hơn là hiệu quả kinh doanh. Do đó, họ sẽ lựa chọn phương án tối ưu nhất để giảm thiểu chi phí và tối đa hóa lợi ích. Lợi ích ở đây không đơn thuần chỉ là lợi nhuận mà còn bao hàm cả lợi ích xã hội. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển thì việc lựa chọn và đánh giá các phương án kinh doanh ngày càng được tiến hành một cách cẩn trọng có thể bằng công nghệ, bằng phương pháp khoa học mà các nhà kinh tế đã nghiên cứu và thử nghiệm.

Doanh nhân là người sáng tạo sản phẩm, dịch vụ, phương thức sản xuất mới, góp phần thúc đẩy sự phát triển. Nền kinh tế luôn vận động và phát triển cùng với sự ra đời của rất nhiều các sản phẩm và dịch vụ mới. Các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ luôn luôn chứa đựng nguy cơ đe dọa của các sản phẩm thay thế nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao. Điều đó giải thích tại sao có những công ty đang dẫn đầu đột nhiên bị mất thị trường vào tay những công ty mới, và rất nhiều công ty, tập đoàn có nguy cơ phá sản. Những công ty, tập đoàn tồn tại được là những doanh nghiệp mạnh dạn áp dụng những kỹ năng mới trong sản xuất kinh doanh để theo đuổi cái mới đem lại thành công hơn. Đổi mới chính là đặc trưng của doanh nhân và họ chính là người hội đủ hai yếu tố quan trọng: tư duy sáng tạo và tinh thần táo bạo dám chấp nhận rủi ro để chiếm lấy thời cơ kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Họ nghĩ ra những cách kinh doanh mới, ứng dụng những công nghệ mới để làm ra sản phẩm mới, là người mạnh dạn đi đầu trong việc đầu tư cho các ngành công nghiệp và dịch vụ mới, từ đó thúc đẩy hoạt động kinh doanh nói riêng và hoạt động kinh tế nói chung phát triển.

Doanh nhân đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị trường, thúc đẩy giao lưu kinh tế văn hóa xã hội. Sản xuất phát triển, hàng hóa tạo ra ngày càng nhiều, thị trường tiêu thụ đòi hỏi ngày càng phải được mở rộng. Doanh nhân là những người đi đầu trong việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ và khám phá những nhu cầu mới. Đó chính là nhân tố thúc đẩy giao thương, giao lưu văn hóa giữa các quốc gia, giữa các nền văn hóa. Để tìm hiểu thị trường mới, doanh nhân phải tìm hiểu văn hóa của đối tượng thị trường đó nhằm hợp lý hóa sản phẩm, được người tiêu dùng chấp nhận. Cũng thông qua việc mở rộng thị trường, các nền văn hóa, văn minh các quốc gia có điều kiện va chạm, giao thoa với nhau, thậm trí nảy sinh mâu thuẫn để rồi tạo ra động lực phát triển tới cấp độ cao hơn.

Doanh nhân là những người giáo dục đào tạo cho những người dưới quyền, góp phần phát triển nguồn nhân lực. Để sử dụng nguồn nhân lực tối ưu cho quá trình sản xuất kinh doanh, doanh nhân không ngừng đào tạo kỹ năng làm việc cho nhân viên và phong cách làm việc trong môi trường doanh nghiệp. Những doanh nhân có văn hóa bao giờ cũng làm việc với đặc thù riêng, tạo ra cho doanh nghiệp mình một phong cách, nề nếp làm việc đặc trưng. Đó chính là yếu tố hình thành nên nền văn hóa đặc thù của doanh nghiệp mà nó sẽ thấm nhuần vào tinh thần làm việc và sinh hoạt của cộng đồng doanh nghiệp. Do đó, nguồn nhân lực sẽ có điều kiện phát triển trong môi trường doanh nghiệp.

Ngoài ra, cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, vai trò tham mưu cho nhà nước về đường lối sách lược và chiến lược kinh tế cũng không ngừng tăng lên. Với tư cách là người hoạt động trực tiếp trong lĩnh vực kinh tế, có sự cọ sát và

hiểu biết sâu sắc thị trường trong nước và thị trường thế giới, nắm được các xu thế phát triển trên thế giới; đồng thời có quan hệ rộng rãi với các đối tác kinh doanh, kinh tế và cả chính trị trong và ngoài nước, các doanh nhân có thể đề xuất các giải pháp, đồng thời đóng vai trò cầu nối cho nhà nước trong quan hệ đối ngoại.

1.2.4 Một số quan điểm trong cách nhìn nhận của xã hội đối với doanh nhân trên thế giới

Tầng lớp doanh nhân hiện nay đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp phát triển kinh tế và được hầu hết các quốc gia trên thế giới coi trọng. Điều đó thể hiện rõ nhất ở vai trò tạo công ăn việc làm cho lao động, cung ứng sản phẩm cho thị trường và sáng tạo ra phương thức sản xuất, các sản phẩm và dịch vụ mới. Điều đó có nghĩa là nỗ lực của doanh nhân luôn gắn liền với tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, nhìn nhận của xã hội đối với doanh nhân là khác nhau giữa các nước khác nhau do có sự khác biệt về văn hoá. Đặc biệt là sự khác biệt giữa văn hoá phương Đông và văn hoá phương Tây.

Đối với các nước phương Tây, nền văn hoá du mục, trọng động chú trọng tới các giá trị cá nhân, hoạt động kinh doanh rất được quan tâm và phát triển. Các doanh nhân ngày càng được đề cao và chiếm một vị trí địa vị quan trọng trong xã hội vì họ chính là người sản xuất ra của cải, sở hữu và sử dụng các nguồn lực, ảnh hưởng quyền lực chính trị của họ đương nhiên ngày càng tăng. Hàng năm có hàng trăm giải thưởng bình chọn cho những doanh nhân xuất sắc nhất trong thị trường các nước phương Tây. Doanh nhân được báo chí, truyền hình đề cập đến hàng ngày, họ không chỉ tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh mà còn tham gia vào chính trị, tài trợ cho những cuộc vận động tranh cử vào các chức vụ quản lý của nhà nước và có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động lập pháp, hành pháp và tư pháp.

Tại các nước phương Đông, do ảnh hưởng văn hoá lúa nước, xã hội quan tâm nhiều đến tính ổn định, đến tôn ti trật tự cộng đồng. Vì thế, tư tưởng trọng nông ức thương là điều có thể giải thích. Tuy nhiên, nhu cầu trao đổi là động lực tất yếu khách quan nên hoạt động kinh doanh vẫn có những bước phát triển nhất định. Vai trò của doanh nhân trong cuộc sống xã hội khá mờ nhạt, nhiều cộng đồng còn coi khinh doanh nhân mặc dù người ta rất cần ở họ. Họ không được coi trọng đúng mức, không có địa vị cao trong xã hội. Chỉ đến nửa sau thế kỷ 20, vai trò của doanh nhân mới được khẳng định ở những nền kinh tế phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan, Hồng Kông...

Có thể nói, chỉ trong những nền kinh tế thị trường đích thực thì vai trò và vị trí của doanh nhân trong cộng đồng xã hội mới được đặt đúng chỗ. Hiện nay ngay cả ở những nước đang chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường như Việt Nam,



Trung Quốc, hàng năm chính phủ đều bình chọn những doanh nhân xuất sắc. Ngày doanh nhân Việt Nam 13 tháng 10 ra đời đã khẳng định doanh nhân Việt Nam được tôn vinh.

Tại hầu hết các diễn đàn kinh tế toàn cầu đều có một lực lượng lớn doanh nhân tham dự. Những doanh nhân tầm cỡ đi đến đâu cũng được đón tiếp và đối xử như quốc khách. Giới trẻ ngày nay rất ngưỡng mộ những doanh nhân tài năng, sách viết về doanh nhân được bày bán khắp nơi trên thế giới. Tất cả những điều đó khẳng định rằng, dù muốn hay không xã hội vẫn phải công nhận và tôn vinh những lớp người được gọi là doanh nhân.

2. NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ VĂN HÓA DOANH NHÂN

2.1 KHÁI NIỆM VỀ VĂN HÓA DOANH NHÂN

Theo nghĩa rộng, văn hóa là toàn bộ hệ thống các giá trị tinh thần và vật chất do con người sáng tạo ra (các dân tộc, các quốc gia, các tổ chức và cá nhân) trải qua hàng ngàn năm lịch sử. Do vậy, một cá nhân hay một doanh nhân không thể đứng ngoài tiến trình văn hóa của dân tộc, của tổ chức, của bản thân, đồng thời còn là một nhà sáng tạo nên các giá trị văn hóa thông qua hoạt động sống và làm việc của mình.

Có thể nói như nhà nghiên cứu tổ chức Nguyễn Tất Thịnh: "Văn hóa của một cá nhân là những hiểu biết cơ bản trên bình diện rộng về thế giới tự nhiên và xã hội của một cá nhân có được trong suốt quá trình sống, học tập, tu dưỡng của họ, đã trở thành nhân sinh quan, những phẩm chất thấu suốt, có tính nền tảng trong hành vi, tư duy và tình cảm của họ hướng trở lại thế giới tự nhiên, xã hội và thế giới tâm linh".

Như vậy, với tư cách của một doanh nhân thì văn hóa cá nhân là yếu tố cơ bản làm nên một sự nghiệp có bản sắc, có tính nhân văn trong hoạt động kinh doanh, là hạt nhân sáng tạo. Còn theo quan điểm của Trung tâm Văn hóa doanh nhân cho rằng: "*Văn hóa doanh nhân là chuẩn mực của hệ thống giá trị hội đủ bốn yếu tố Tâm, Tài, Trí, Đức.*"

Quan điểm của Phó giáo sư Hồ Sĩ Quý, Trung tâm Văn hóa doanh nhân về văn hóa doanh nhân như sau: "*Văn hóa doanh nhân là tập hợp của những giá trị căn bản nhất, những khuôn mẫu văn hóa xác lập nên nhân cách của con người doanh nhân, đó là con người của khát vọng làm giàu, biết cách làm giàu và dấn thân để làm giàu, dám chịu trách nhiệm, dám chịu rủi ro đem toàn bộ tâm hồn, nghị lực và sự nghiệp của mình ra để làm giàu cho mình, cho doanh nghiệp và cho xã hội.*"

Tóm lại, theo logic về khái niệm văn hóa kinh doanh của chương trước thì văn hóa doanh nhân có thể được khái quát từ các định nghĩa trên như sau: ***"Văn hóa doanh nhân là toàn bộ các nhân tố văn hóa mà các doanh nhân chọn lọc, tạo ra và sử dụng trong hoạt động kinh doanh của mình"***.

2.2 NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI VĂN HÓA DOANH NHÂN

2.2.1 Nhân tố văn hóa

Văn hoá là tổng hoà của các giá trị vật chất lẫn tinh thần do con người sáng tạo ra, là các thể hệ, các dân tộc, các quốc gia. Nó là yếu tố cơ bản nhất và quan trọng nhất ảnh hưởng đến nhân cách của một con người. Văn hoá của môi trường sống chính là cái nuôi dưỡng văn hoá cá nhân, nó có ảnh hưởng sâu rộng đến nhận thức và hành động của doanh nhân trên thương trường.

Văn hoá là thuộc tính đặc trưng của loài người và chỉ có loài người mới có thuộc tính này. Văn hoá được tạo ra khi có mối quan hệ giữa người với người hay văn hoá có tính xã hội. Vì vậy, đối với doanh nhân với tư cách là một cá thể trong xã hội thì văn hoá của doanh nhân không có sẵn mà chỉ hình thành khi doanh nhân được nuôi dưỡng trong một môi trường văn hoá xã hội và lĩnh hội được các nhân tố văn hoá xã hội ấy vào trong hoạt động kinh doanh. Trong quá trình kinh doanh ấy, với vốn văn hoá góp nhặt và thu nhận được trong xã hội, doanh nhân có những sáng tạo mới trong lối sống, trong kinh doanh, trong giao tiếp v.v.. để thích nghi với môi trường sống. Đó chính là những nhân tố văn hoá mới được tạo ra.

Do đó, những doanh nhân trong nền văn hoá xã hội khác nhau phải thích nghi với môi trường văn hoá xã hội khác nhau, môi trường tự nhiên cũng khác nhau hình thành nên văn hoá của doanh nhân cũng khác nhau, tùy thuộc vào điều kiện tự nhiên, xã hội của doanh nhân.

Dựa trên quan điểm của tâm lý học thì doanh nhân như một nhân cách hay bản chất xã hội của người làm kinh doanh không tự thân có được, không có sẵn khi doanh nhân ấy sinh ra mà phải trải qua một quá trình hoạt động trong môi trường xã hội. Bản chất xã hội hay nhân cách của doanh nhân có được từ môi trường văn hoá xã hội mà điển hình là môi trường giáo dục vì giáo dục là chức năng cơ bản của văn hoá. Nó chuyển tải nội dung văn hoá, xã hội, tự nhiên vào mỗi cá nhân một cách thích hợp để cá nhân đó trở nên có văn hoá.

Vậy, môi trường văn hoá là nhân tố quyết định tới sự hình thành và hoàn thiện nhân cách của các doanh nhân hay nói cách khác, văn hoá là nhân tố quyết định sự hình thành và phát triển của văn hoá doanh nhân. Ngoài ra, văn hoá đóng vai

trò là môi trường xã hội của doanh nhân và không thể thiếu được đối với hoạt động của doanh nhân. Nó là điều kiện để văn hoá doanh nhân tồn tại và phát triển, đồng thời tạo ra nhu cầu văn hoá xã hội hình thành động lực thúc đẩy doanh nhân hoạt động kinh doanh. Và cũng vì thế, văn hoá xã hội định hướng mục tiêu và phát triển của doanh nhân, quy định bằng giá trị chân, thiện mỹ cho doanh nhân. Điều này được lý giải bởi mô hình "*Bậc thang nhu cầu*" của Maslow.

Cũng theo cách tiếp cận, tâm lý học thì một số nhà nghiên cứu xem doanh nhân như một nhân cách. Theo cách định nghĩa này thì trong nhân cách của doanh nhân còn có những thành phần quan trọng như trình độ tư duy về kinh tế, kinh doanh, ý thức pháp lý trong môi trường xã hội, kinh doanh, trình độ phong cách giao tiếp kinh doanh và những phong cách khác, đặc biệt là tính quyết đoán của một bản lĩnh nghề nghiệp vốn đầy những biến động và rủi ro. Những thành phần này tạo nên cấu trúc của văn hoá doanh nhân, chúng luôn vận động biến đổi và định hướng cấu trúc văn hoá doanh nhân. Mà doanh nhân lại không nằm ngoài các quan hệ xã hội từ gia đình, dòng họ cho đến cộng đồng dân sự, chịu sự điều tiết của hệ giá trị truyền thống đang biến đổi theo yêu cầu của nền kinh tế, văn hoá và xã hội.

Tóm lại, văn hoá có vai trò như một hệ điều tiết quan trọng đối với lối sống và hành vi của mỗi doanh nhân hay có ảnh hưởng trực tiếp tới sự hình thành và phát triển của văn hoá doanh nhân.

Sự kết hợp của văn hóa dân tộc, văn hóa tổ chức và tính cách cá nhân sẽ tạo nên một đặc trưng riêng cho mỗi doanh nhân. Nói cách khác, ba yếu tố này có mối quan hệ tác động qua lại hết sức mật thiết. Sự thay đổi của bất kỳ của một yếu tố nào cũng sẽ ảnh hưởng ít nhiều tới hai yếu tố còn lại. Ví dụ như, một doanh nhân được nuôi dưỡng trong nền văn hóa dân tộc đề cao chủ nghĩa cá nhân có thể sẽ giảm khuynh hướng cá nhân của mình khi hoạt động trong môi trường công ty đặc trưng bởi sự tuân thủ nghiêm ngặt các luật lệ đã được quy định.

Văn hóa tổ chức của một doanh nghiệp và tính cách của doanh nhân có liên quan một cách trực tiếp và hệ thống. Còn văn hóa dân tộc và văn hóa cá nhân (trong đó có doanh nhân) cũng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Xét cho cùng, văn hóa dân tộc được hình thành bởi sở thích và bản chất bẩm sinh của các cư dân của mình và ngược lại.

Như vậy, văn hóa là yếu tố cơ bản quan trọng nhất ảnh hưởng trực tiếp tới văn hóa của doanh nhân. Những quan niệm về nhân thân, giá trị đạo đức... đều chịu tác động nhất định bởi môi trường văn hóa. Và cũng từ yếu tố văn hóa mà chúng ta có thể thấy được tại sao mỗi quốc gia lại có những lợi thế riêng của mình. Do đó, sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia, các dân tộc sẽ tạo nên sự khác

biệt trong nhận thức, quan niệm và ứng xử của đội ngũ doanh nhân các nước. Một xã hội tôn trọng tri thức là động lực của sự phát triển và là điều kiện then chốt quyết định sự hình thành của tầng lớp doanh nhân hiện đại. Các doanh nhân trên thương trường tương tự như các võ sĩ giác đấu trên thị trường, họ cần tri thức để có thể giành chiến thắng trong cuộc quyết đấu sinh tử. Trong môi trường xã hội này, những doanh nhân tài năng sẽ được phát huy thực sự.

2.2.2 Nhân tố kinh tế

Nhân tố kinh tế ảnh hưởng quyết định đến việc hình thành và phát triển đội ngũ doanh nhân. Do vậy, văn hóa của doanh nhân hình thành và phát triển phụ thuộc vào mức độ phát triển của nền kinh tế và mang đặc thù của lĩnh vực mà doanh nhân hoạt động kinh doanh trong đó.

Nền kinh tế càng phát triển, việc trao đổi hàng hóa ngày càng tăng, tầng lớp doanh nhân ngày càng đông đảo. Điều đó dẫn đến việc hình thành các giá trị văn hóa mới do sự sáng tạo, giao thoa, học hỏi văn hóa lẫn nhau trong quá trình kinh doanh. Đây là nguyên nhân giúp doanh nhân nâng cao các giá trị văn hóa bản thân, cộng đồng, quốc gia. Ngược lại, nền kinh tế kém phát triển, tầng lớp doanh nhân sẽ ít về số lượng và kém về chất lượng do yêu cầu kinh doanh thấp. Do đó, sự cạnh tranh, sáng tạo, giao thoa về văn hóa là rất ít dẫn tới văn hóa của doanh nhân phát triển ở trình độ thấp.

Bên cạnh đó, hoạt động của các hình thái đầu tư cũng là một trong những yếu tố kinh tế quyết định đến văn hóa của đội ngũ doanh nhân. Đối với các nước đang và kém phát triển, hoạt động đầu tư chủ yếu tập trung vào các ngành nông, công nghiệp và nguồn tài trợ thường là vốn tự có, vốn vay. Tại các nước phát triển thì dịch vụ và tài chính là những ngành thu hút và đầu tư chủ yếu. Có thể thấy rằng sự khác biệt về hoạt động đầu tư cũng sẽ góp phần tạo ra sự khác biệt giữa các nhóm doanh nhân với nhau, giữa doanh nhân này với doanh nhân khác do cách thức xử lý công việc khác nhau.

Một nền kinh tế năng động là một nền kinh tế mở, thông thoáng từ bên trong và hội nhập với bên ngoài. Điều đó sẽ tạo nên một lực kéo khiến tất cả các thành viên phải nỗ lực, tư duy sáng tạo sẽ phát triển cùng với sự nhạy bén trong việc tranh thủ thời cơ. Nền kinh tế như vậy sẽ là động lực cho doanh nhân thăng tiến, mọi cánh cửa cho mỗi thành viên thực hiện các mong muốn làm giàu chính đáng của mình.

2.2.3 Nhân tố chính trị pháp luật

Với mỗi chế độ chính trị, pháp luật khác nhau, giai cấp thống trị lại có quan điểm, cách nhìn nhận khác nhau về việc quản lý xã hội rồi việc lựa chọn chiến lược

phát triển kinh tế đất nước. Các quan điểm này được hiện thực hóa bằng các thể chế. Đó chính là những quy tắc, luật lệ do con người đặt ra để điều tiết và định hình các quan hệ tương hỗ giữa người với người, như học giả Trần Việt Phương đã khái quát: “Thể chế là các luật lệ, quy tắc của một xã hội từ cấp quốc gia đến cấp cộng đồng nhỏ nhất, hướng dẫn, khuyến khích, ~~ca~~ ngợi, khen thưởng, lên án, trừng phạt, ngăn cấm, ràng buộc điều gì đó, nhờ vậy mà tác động đến cách nghĩ, cách cảm, cách làm, cách sống của mọi con người trong chế độ xã hội ấy”.

Hoạt động kinh doanh của doanh nhân phải tuân theo hệ thống thể chế chính trị pháp luật ấy, bên cạnh đó có thể chế hành chính trong đó có thể chế quản lý nhà nước về kinh tế, tức là các nguyên tắc, chế độ, thủ tục hành chính. Do đó, các thể chế này cho phép lực lượng doanh nhân phát triển hay không, khuyến khích hay hạn chế ở lĩnh vực nào.

Tại các nước phương Tây, xã hội đã dần quen với việc khuyến khích làm giàu từ rất sớm, coi sự giàu có là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của con người. Do vậy, đội ngũ doanh nhân phát triển rất hùng hậu vào loại bậc nhất từ trước tới nay.

Đối với các nước xã hội chủ nghĩa như Việt Nam, Trung Quốc, Bắc Triều Tiên, quan điểm chỉ đạo kinh tế và việc không nhận thức quyền tư hữu kinh tế trong các thập niên từ 50 đến 70 khiến nền kinh tế hàng hoá không có điều kiện phát triển. Do vậy, không phát huy được sự sáng tạo cá nhân, văn hoá doanh nhân cũng không có điều kiện phát triển.

Sang kinh tế thị trường những năm 80, 90 của thế kỷ XX, tư tưởng chính trị thay đổi khiến cách thức quản lý nhà nước và các quy luật trở về với việc khuyến khích các nguồn lực và cá nhân tham gia vào nền kinh tế. Do vậy, hơn bao giờ hết, văn hoá doanh nhân phát triển mạnh.

Sự hình thành lực lượng doanh nhân trong nền kinh tế nhanh hay chậm sẽ được quyết định bởi vai trò của nhà nước là quản lý hay hỗ trợ, ngăn chặn hay thúc đẩy. Một sự kiểm soát quá chặt chẽ sẽ làm thu hẹp không gian cho sự sáng tạo và làm giảm đi cơ hội sản xuất kinh doanh mới. Không có doanh nhân, các hoạt động kinh tế sẽ bị đình trệ, thiếu cơ hội để phát triển, nhưng nếu nền kinh tế không có chỗ cho sự phát triển óc sáng tạo và không tạo ra được những cơ hội làm ăn mới, nền kinh tế đó cũng sẽ thiếu vắng lực lượng doanh nhân.

Môi trường kinh doanh lành mạnh là điều kiện cần thiết cho việc hình thành lực lượng doanh nhân. Môi trường này cần được bảo vệ bởi một hệ thống pháp lý rõ ràng, công bằng. Tính cách doanh nhân chỉ được phát triển trong môi trường cạnh tranh, trong khi sự độc quyền làm thui chột tính cách đó. Mặt khác, các thủ

đoạn cạnh tranh bất chính nhằm loại đối thủ khỏi thương trường với mục đích là dần dần chiếm lĩnh sự độc quyền và hưởng lợi nhuận từ sự độc quyền đó cũng hoàn toàn xa lạ với tính cách doanh nhân. Môi trường kinh doanh lành mạnh sẽ tạo ra lực lượng doanh nhân, còn lực lượng doanh nhân là những người duy trì môi trường cạnh tranh lành mạnh. Trong môi trường ấy, một doanh nghiệp bước ra sẽ mở đường cho một doanh nghiệp tốt hơn bước vào.

2.3 CÁC BỘ PHẬN CẤU THÀNH CỦA VĂN HÓA DOANH NHÂN

2.3.1 Năng lực của doanh nhân

Năng lực của doanh nhân là năng lực làm việc trong đó bao gồm năng lực làm việc trí óc và năng lực làm việc thể chất. Đó là khả năng hoạch định, tổ chức, điều hành, phối hợp và kiểm tra trong bộ máy doanh nghiệp đưa ra các phương án lựa chọn, đánh giá phương án tối ưu và có các quyết định đúng.

Trong nền kinh tế thị trường, các hoạt động kinh doanh luôn chịu sự chi phối của quy luật giá trị, những người doanh nhân luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ phía đối thủ. Chỉ một khoảnh khắc quyết định "có" hay "không" sẽ dẫn đến thất bại, thành công hay bỏ lỡ cơ hội ngàn vàng mà các cơ hội kinh doanh đem lại. Chính vì lẽ đó, mỗi giây trôi qua sẽ có rất nhiều doanh nhân tiến lên phía trước, nhưng cũng có không ít người lùi lại phía sau.

Khi đã tham gia vào thương trường, mỗi doanh nhân đều hy vọng mình có thể thành công, có thể tối đa hoá lợi nhuận, mở rộng kinh doanh, gây dựng thương hiệu và thiết lập danh tiếng... Tuy nhiên để đạt được điều này không phải là đơn giản trong nền kinh tế thị trường thiên biến vạn hoá, để có thể khẳng định mình trong môi trường khốc liệt ấy, kinh nghiệm, tố chất hay năng lực của một doanh nhân là điều không thể thiếu, nó sẽ giúp doanh nhân "tồn tại" hay "không tồn tại" trên thương trường. Có thể nêu lên các năng lực cơ bản như sau:

2.3.1.1 Trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn của doanh nhân là yếu tố quan trọng giúp doanh nhân giải quyết vấn đề trong điều hành công việc, thích ứng và luôn tìm giải pháp hợp lý với những vướng mắc có thể xảy ra, bao gồm bằng cấp, trình độ chuyên môn, kiến thức xã hội, kiến thức kỹ thuật nghiệp vụ, kiến thức ngoại ngữ. Trình độ kỹ thuật là kiến thức liên quan đến cách thức, các bước và quá trình vận hành của một người trong quá trình tiến hành các hoạt động hữu hình nào đó như hoạt động kinh doanh. Đồng thời trình độ kỹ thuật chuyên môn cũng liên quan đến khả năng vận dụng các công cụ và thiết bị liên quan.

Tuy nhiên, đây chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ bởi nếu doanh nhân tạm hài lòng với học vấn mà mình đang có, không chú trọng đến học hỏi thêm để chủ quan cho rằng mình có thể làm hết cái hay cái đẹp trên con đường kinh doanh và trở thành người kinh doanh vạn năng thì chắc chắn người đó sẽ không thể bắt kịp với tốc độ phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật. Có thể những kiến thức kỹ năng ngày hôm qua còn rất hữu dụng, chớp mắt đã trở thành "cũ" và nhường chỗ cho những cái hay cái mới lạ hơn. Các doanh nhân luôn phải trang bị kiến thức nghiệp vụ của mình và chỉ như thế họ mới có thể chỉ đạo, giáo dục cho nhân viên thuộc sự quản lý của họ và mới có thể biết cách xử lý công việc và dễ dàng thích ứng với những khó khăn nảy sinh trong quá trình kinh doanh.

Do vậy, để "phát triển" thì doanh nhân phải có sự cầu thị, phải liên tục nâng cao bản thân, thường xuyên củng cố và tìm mọi cách để thực hành, phát triển các kỹ năng, đồng thời nhận thức được rằng: học không bao giờ là đủ, học hỏi suốt đời và không ngừng thu thập kiến thức mới, không ngừng thu thập kinh nghiệm mới, tự làm mới mình. Tiến cùng với thời gian mới là cái đích cuối cùng mà người doanh nhân hướng tới.

Ở Việt Nam, những thành công trong kinh doanh nhờ thị trường còn sơ khai, nhờ vị thế "*một mình một chợ*" đã qua, những thành công ngày mai nhờ kinh nghiệm tự phát của ngày hôm qua cũng không còn chắc chắn nữa. Một doanh nhân được đào tạo bài bản sẽ giảm thiểu được thất bại và sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn.

Nhiều người cho rằng, trình độ học vấn không quan trọng đối với tinh thần doanh nhân. Họ có thể dẫn chứng những người như Andrew Carnegies, William Duran, Henry Ford, đang học dở trung học. Ngay cả tỉ phú giàu có và nổi tiếng nhất thế giới hiện nay Bill Gates vẫn chưa tốt nghiệp đại học. Tại Việt Nam, một số người vẫn cho rằng doanh nhân thường có trình độ thấp. Tuy nhiên, nhiều kết quả điều tra cho thấy doanh nhân thường có trình độ học vấn, chuyên môn cao hơn bình thường.

Học vấn là điều quan trọng trong sự nghiệp của chủ doanh nghiệp. Nó không chỉ là bằng cấp, kiến thức mà là tổng hoà những hiểu biết, nhận thức, kỹ năng và khả năng của doanh nhân. Học vấn không chỉ giải quyết những việc, những vấn đề trong điều hành công việc, mà còn giúp doanh nhân thích ứng và luôn tìm được giải pháp hợp lý với những khó khăn có thể xảy ra. Học vấn được doanh nhân tích lũy trong suốt cuộc đời không chỉ những năm ở trường.

Theo đánh giá và thống kê của các nhà kinh tế học Mỹ và Việt Nam thì Việt Nam chưa có tỷ phú đôla, đa phần chỉ có những triệu phú. Sự thành công của việc sản xuất kinh doanh ngày nay là ở chỗ doanh nhân đó có tạo ra và khẳng định giá trị ưu trội của doanh nghiệp mình hay không. Muốn đạt được điều đó thì doanh nhân đó phải có trình độ học vấn, trình độ chuyên môn tức phải được đào tạo.

Tổng thống Mỹ Woodrow Wilson đã từng nói: *"Tôi không chỉ dùng bộ óc của tôi mà còn tận dụng tất cả những tri tuệ khác mà tôi vay mượn được"*. Ham muốn học hỏi và sẵn sàng lắng nghe chính là những yếu tố thiết yếu đối với việc phát triển bản thân. Các doanh nhân kiệt xuất thường sống với quan niệm con đường dẫn tới thành công luôn luôn ở trong tình trạng đang xây dựng.

2.3.1.2 Năng lực lãnh đạo

"Một tổ chức chỉ vĩ đại khi có những con người vĩ đại, và con người chỉ vĩ đại khi là thành viên của một tổ chức vĩ đại." (Khuyết danh)

Năng lực lãnh đạo là khả năng định hướng và điều khiển người khác hành động để thực hiện những mục đích nhất định. Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng với người khác, và khả năng buộc người khác phải hành động theo ý muốn của mình.

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người để làm cho họ nhiệt tình, phấn đấu đạt được các mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là hướng dẫn, điều khiển, ra lệnh và làm gương.

Như vậy, doanh nhân không chỉ lãnh đạo, đưa ra đường lối, mục tiêu mà phải nhiều hơn thế, họ còn phải biết cách chỉ dẫn những người làm theo cách của mình. Và vai trò lãnh đạo của doanh nhân rất quan trọng và gây ảnh hưởng lớn tới các thành viên trong doanh nghiệp.

Theo cách tiếp cận của quản trị học thì lãnh đạo là năng lực thuyết phục những người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định. Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch tổ chức và ra quyết định chỉ là những cái kén nằm yên cho tới khi người lãnh đạo khơi dậy một động lực cho con người và dẫn dắt họ hướng đến các mục tiêu.

Với vai trò quan trọng như vậy, để lãnh đạo, doanh nhân trước hết phải có định hướng cho mục tiêu lâu dài. Muốn vậy, họ cần phải kiên trì trong khi sáng tạo ra những giá trị vô hình. Họ làm gương cho các thành viên khác trong doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng luôn học hỏi để hoàn thiện bản thân. Và cao hơn nữa, các doanh nhân là những người đề ra tầm nhìn chiến lược và thực thi chiến lược đó bằng một kế hoạch rõ ràng. Kế hoạch và định hướng này giúp cho doanh nghiệp có thể cạnh tranh trên thị trường và phát triển lâu dài. Muốn vậy, các doanh nhân - nhà lãnh đạo doanh nghiệp - phải có tầm nhìn chiến lược.

Năng lực lãnh đạo của doanh nhân còn thể hiện ở chỗ họ đưa ra quyết định nên tập trung nguồn lực của công ty ở đâu, đầu tư vào lĩnh vực nào thì đem lại lợi nhuận tối đa. Đó cũng là quá trình sáng tạo ra các giá trị mà người lao động công ty phát hiện được những ý tưởng mới khi tìm ra cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp.

Năng lực lãnh đạo của doanh nhân không chỉ dừng ở việc đề ra các kế hoạch ở tầm chiến lược mà còn thể hiện khả năng chèo lái con thuyền doanh nghiệp của mình bằng cách tác động tới nhân viên và thay đổi suy nghĩ của họ, nhằm thực hiện được những cam kết của mình về hướng phát triển mới của công ty. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp còn đóng vai trò phát huy toàn bộ năng lực, tiềm năng của nhân viên. Đây là yếu tố quan trọng cho sự thành công liên tục và giàu mạnh của doanh nghiệp.

Minh họa 4-2: Vai trò của năng lực lãnh đạo, Jonh Gardner

Trong cuốn sách "Về vai trò của lãnh đạo" Jonh Gardner đã nhấn mạnh rằng: "Có lẽ, xu hướng hợp lý nhất trong suy nghĩ của chúng ta về vai trò lãnh đạo là thừa nhận rằng, mục tiêu của tổ chức được thực hiện tốt nhất khi những người lãnh đạo tạo điều kiện những người hỗ trợ phát huy hết sáng kiến và khuyến khích họ sử dụng toàn bộ khả năng phân tích, cho họ cơ hội phát triển và trở thành những người có đóng góp hữu ích."

Sáng kiến của nhân viên tiết kiệm rất nhiều chi phí, làm tăng năng suất lao động và đem đến cho người ta cảm giác hài lòng. Chúng ta đã từng chứng kiến thành công của Toyota trên phương diện này. Theo thông tin của Hiệp hội Phát huy Sáng kiến Quốc gia của Mỹ năm 1988 trên 900 công ty và đại lý có tổ chức phát huy sáng kiến và trên một triệu ý kiến đã được đưa lên ban giám đốc, trong đó 300.000 sáng kiến được chấp thuận, Trung bình mỗi sáng kiến tiết kiệm cho công ty 7.633,00 USD.

Công cụ của lãnh đạo là "quyền lực". Quyền lực là "biểu hiện" của năng lực lãnh đạo và là "phương tiện thực thi" năng lực lãnh đạo. Vì vậy, tất cả những ai biết và có thể khai thác, sử dụng những nhân tố tạo nên quyền lực đều có khả năng lãnh đạo, bất kể vị trí hợp pháp của họ trong cơ cấu tổ chức chính thức là gì. Theo cách phân loại của French và Ravin, quyền lực có thể được tạo ra từ bảy yếu tố mối quan hệ, thông tin, năng lực chuyên môn và tư vấn.

Cách tiếp cận của French và Ravin có thể khái quát theo cách đã được giới thiệu ở chương 5 về các nhân tố hình thành quyền lực: tài lực, trí lực, thế lực.

Trí lực:

Khả năng khai thác tri thức, trí tuệ và việc ra quyết định.

Thế lực:

Khả năng tận dụng vị thế xã hội thuận lợi trong việc tiếp cận, khai thác và sử dụng những yếu tố phi vật chất như mối quan hệ, thông tin cần thiết cho việc gây ảnh hưởng đến quyết định của người khác.

Tài lực:

Khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển, sử dụng các yếu tố, nguồn lực vật chất, tài chính.

Có thể định nghĩa các nguồn quyền lực này như sau:

"Tài lực" - hay quyền lực vật chất - là quyền lực được tạo ra từ khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển và sử dụng các nhân tố và nguồn lực vật chất, tài chính. Những người ở vị trí quản lý, điều phối, hay có trách nhiệm ra quyết định phân bổ, cung ứng những nguồn lực cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh như ngân sách, nguyên liệu, sản phẩm, hàng hóa, hay điều khiển phương tiện như lái xe... đều có thể có và sử dụng quyền lực này. Nếu các nguồn lực này là cần thiết và khó thay thế, quyền lực vật chất của những người này càng lớn.

"Thế lực" - hay quyền lực, vị thế - là quyền lực được tạo ra từ vị thế xã hội thuận lợi trong việc tiếp cận, khai thác, sử dụng những yếu tố phi vật chất như mối quan hệ (chính thức và phi chính thức) cần thiết để gây ảnh hưởng đến quyết định của người khác. Trong đó vị thế xã hội thể hiện mức độ và phạm vi mối quan hệ, giao tiếp xã hội của một người. Những yếu tố phi vật chất có thể là thông tin, mối quan hệ và quyền lực đối với những người có quyền lực ra quyết định khác. Những người có mối quan hệ rộng, có khả năng tiếp cận và sử dụng những nguồn thông tin cần thiết cho việc ra quyết định, có thể gây ảnh hưởng hoặc điều khiển việc ra quyết định của những người có thẩm quyền là những người có quyền lực vị thế.

"Trí lực" - hay quyền lực trí tuệ - là quyền lực được tạo ra từ khả năng khai thác và sử dụng tri thức, trí tuệ vào việc ra quyết định. Sức mạnh của quyền lực này được thể hiện ở những giá trị và tầm quan trọng, tính xác đáng của những ý kiến đánh giá, nhận xét, gợi ý cho người khác trong quá trình ra quyết định. Những người có kiến thức, có năng lực tư duy và phân tích hợp lý, xác đáng có thể có và sử dụng được nguồn lực này. Sức mạnh của quyền lực trí tuệ phụ thuộc vào mức độ quan trọng và giá trị của những ý kiến đóng góp cho việc ra quyết định của một người, một tập thể hay tổ chức.

Trong thực tế, những người quản lý và lãnh đạo đều cố gắng sử dụng cả ba nhóm quyền lực để gây ảnh hưởng đối với người khác, để ra quyết định và thực thi quyết định của mình. Những người không ở vị trí quản lý trong cơ cấu tổ chức chính thức cũng có thể có và sử dụng những quyền lực này đối với đồng sự hoặc cấp trên. Nếu các quyết định ở cấp cao hơn bị ảnh hưởng bởi những người cấp dưới, khi đó trong tổ chức đã xảy ra tình trạng "quản lý ngược". Vì vậy, việc sử dụng và lạm dụng quyền lực có thể dẫn đến những vấn đề đạo đức do có thể làm nảy sinh mâu thuẫn.

Quyền lực lãnh đạo có ảnh hưởng rất quan trọng đối với các quyết định đạo đức bởi những người lãnh đạo có khả năng khích lệ nhân viên, thi hành các chính sách, quy định và thể hiện quan điểm của mình. Những người lãnh

đạo có thể tác động đến văn hóa tổ chức và xu thế đạo đức trong tổ chức. Tuy nhiên về lâu dài, nếu các thành viên của một tổ chức không hài lòng với những quyết định và hành vi của người lãnh đạo, vai trò lãnh đạo cũng sẽ mất dần. Vì vậy, người lãnh đạo không chỉ cần giành lấy sự tôn trọng của những người cấp dưới mà còn cần góp phần định hình về hành vi đạo đức chuẩn mực cho các thành viên khác tuân theo.

2.3.1.3 Trình độ quản lý kinh doanh

Hiệu quả kinh doanh chính là thước đo đúng đắn của các giải pháp và là thước đo tài năng của doanh nhân. Hình bóng của doanh nhân sẽ luôn gắn liền và tồn tại cùng với doanh nghiệp. Năng lực quản lý kinh doanh thể hiện rõ hơn khi công ty gặp khó khăn, sự cố nhưng cũng không thể thiếu vắng khi công ty phát triển.

Người quản lý doanh nghiệp là người tạo dựng nên hình tượng của công ty, họ là nguồn tài sản cơ bản nhất, quý giá nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nếu không có những người quản lý kinh doanh có năng lực thì doanh nghiệp sẽ không thể hoạt động một cách hiệu quả và đạt được những lợi ích mong muốn.

Trình độ quản lý giúp doanh nhân thực hiện đúng vai trò, chức năng, nhiệm vụ quản lý doanh nghiệp mình; đặt hoàn toàn hoạt động của doanh nhân và doanh nghiệp trong một cơ chế thị trường hiện đại nhằm tăng cường vị thế cạnh tranh và phát triển bền vững doanh nghiệp.

Quản lý hay quản trị có rất nhiều cách giải thích khác nhau. Có quan điểm cho rằng, "quản" có nghĩa là sự coi sóc, giữ gìn, duy trì hệ thống tổ chức ở trạng thái ổn định. Như vậy, mấu chốt là xây dựng thể chế và thiết chế tổ chức. Còn "trị" có nghĩa là sửa sang, sắp xếp, đổi mới, sẵn sàng đưa hệ thống tổ chức vào trạng thái hoạt hoá, phát triển. Mấu chốt là xây dựng cơ chế, hệ thống các quy tắc, chính sách và thủ tục nhằm giải quyết các tiến trình.

Đối tượng quản lý của doanh nhân bao gồm những đối tượng sau:

Một là con người với các mối quan hệ giữa họ với nhau, nên doanh nhân cần hướng tới tích cực hợp tác trong sự kết hợp hài hoà lợi ích.

Hai là vật lực và phải xử lý các mối quan hệ giữa người và vật lực để tạo ra hiệu suất cao trong từng công việc.

Ba là tài lực và phải xử lý các mối quan hệ giữa người và tài lực để tạo ra hiệu quả cao.

Hoạt động quản trị kinh doanh của doanh nhân bao gồm năm chức năng chính:

Thứ nhất là chức năng lập kế hoạch bao gồm:

- Thu thập phân tích, xử lý thông tin, nghiên cứu kỹ môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xác định chính xác mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.
- Xây dựng ba cấp chiến lược, hiện thực hóa mục tiêu: chiến lược cấp doanh nghiệp, chiến lược chức năng, chiến lược kinh doanh.
- Xây dựng các tiến trình hiện thực hóa mục tiêu.
- Phân bổ, sắp xếp, điều chỉnh các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực).

Thứ hai là chức năng ra quyết định bao gồm:

- Phân tích và xử lý các thông tin, xác định đúng các vấn đề, các điểm trọng yếu, các khâu mấu chốt, hình thành các phương án để đưa ra quyết định cuối cùng.
- Xác định phạm vi của các quyết định (không gian, thời gian, đối tượng thực thi, quyền lực, trách nhiệm, lợi ích).
- Xác định các điều kiện cần và đủ cho các quyết định, thúc đẩy tổ chức tiếp cận đến gần mục tiêu bộ phận và mục tiêu tổng thể.
- Phân chia các quyết định theo các kênh và các cấp quản lý, xác định hình thức truyền đạt và phổ biến quyết định trong nội bộ tổ chức.

Thứ ba là chức năng tổ chức bao gồm:

- Sắp xếp và hoàn thiện bộ máy tổ chức và cơ cấu về nhân sự phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh của từng thời kỳ.
- Xét duyệt và phê chuẩn việc tuyển dụng, chuyển chuyển, đề bạt và đào tạo nhân viên.
- Xem xét và ban bố các chính sách thúc đẩy nhân viên, thúc đẩy chất lượng năng suất và kỷ luật lao động.

Thứ tư là chức năng điều hành bao gồm:

- Điều phối vĩ mô các hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi toàn doanh nghiệp.
- Thống nhất ý chí, tập trung nỗ lực, ý chí của mọi người tuân theo một ý chí duy nhất, hướng vào mục tiêu chung.

- Đưa ra các chủ trương, chính sách, quy chế, cơ chế có tính tổng thể nhằm điều tiết, thúc đẩy, định hướng các hoạt động.
- Giải quyết các mâu thuẫn, xung đột, bất cập mang tính bản chất, hệ thống phát sinh trong các hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ năm là chức năng kiểm tra kiểm soát bao gồm:

- Phê chuẩn việc thiết lập và chế độ áp dụng hệ thống tiêu chuẩn kiểm tra kiểm soát và đánh giá (công việc, bộ phận, cá nhân, định mức...).
- Duy trì các hoạt động kiểm tra kiểm soát và đánh giá thường xuyên, toàn diện trong một quy chế trách nhiệm rõ ràng, có tổ chức và mang tính hệ thống.

Như vậy, để thực hiện được các chức năng trên, doanh nhân hầu hết phải thường xuyên đưa ra các quyết định. Họ là người chỉ huy tối cao trong quản lý doanh nghiệp thông qua một tổ chức với các mối quan hệ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, có trách nhiệm vận hành nó hoạt động một cách trôi chảy và hiệu quả bằng các quyết định hành chính có hiệu lực tối cao và tối hậu. Nhờ các quyết định đó mà có một hành lang trách nhiệm pháp lý được thiết lập cho các cá nhân và các bộ phận có trách nhiệm thực thi. Các quyết định đưa tổ chức doanh nghiệp tiếp cận đến các mục tiêu đã được xác định.

Minh hoạ 4-3: Thuyết hành vi trong quản lý của Herbert A.Simon

Herbert A.Simon (người Mỹ) nguyên là một giáo sư tiến sĩ giảng dạy ở nhiều trường đại học ở Mỹ trong những năm 50 thế kỷ XX, và từ 1961 đến 1965 là Chủ tịch Hội đồng khoa học xã hội Mỹ. Ông chuyên về khoa học máy tính và tâm lý học, từng nghiên cứu về khoa học định lượng trong kinh tế, là một trong những người tiên phong trong hoạt động về "tri thông minh nhân tạo"

Tiếp đó, ông chuyển sang nghiên cứu về khoa học quản lý với hàng loạt công trình: Hành vi quản lý (1947), Quản lý công cộng (1950), Lý luận về quyết sách trong kinh tế học và khoa học hành vi (1959), Khoa học về nhân công (1969), Việc giải quyết những vấn đề về con người (1972), Các mô hình khám phá (1977), Mô hình tư duy (1979), Các mô hình về quản lý có giới hạn (1982), Lẽ phải trong các công việc của con người (1983)... Với các cống hiến đó, ông đã được tặng giải thưởng Nobel về kinh tế từ năm 1978.

Tư tưởng quản lý của Simon có thể rút ra qua các nội dung chính như sau:

1. Cốt lõi của quản lý là ra quyết định. Quyết sách quản lý gồm các việc: hoạch định kế hoạch, lựa chọn phương án hành động, thiết lập cơ cấu tổ chức, phân định trách nhiệm và quyền hạn, so sánh tình hình thực tế với kế hoạch, lựa chọn phương pháp kiểm tra, quán xuyến các mặt kế hoạch, tổ chức và điều khiển đối với mọi cấp quản lý và mọi mặt của quá trình quản lý. Quyết sách gần như đồng nghĩa với quản lý.

Các quyết định quản lý được chia thành 2 nhóm lớn: Quyết định giá trị bao quát là các quyết định về các mục tiêu cuối cùng; quyết định thực tế là những quyết định liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu (đánh giá thực tế). Sự phối hợp 2 loại quyết định đó được coi là trọng tâm của công việc quản lý. Một quyết định quản lý chỉ được coi là có giá trị

khi chứa đựng các yếu tố thực tế, khả thi. Đó là quyết định "hợp lý – khách quan" chứ không phải là quyết định "hợp lý – chủ quan" (tối ưu hoàn hảo).

2. Quyết sách được cấu thành qua 4 giai đoạn có liên hệ với nhau: thu thập và phân tích thông tin kinh tế – xã hội; thiết kế các phương án hành động để lựa chọn; lựa chọn một phương án khả thi; thẩm tra đánh giá phương án đã chọn để bổ sung hoàn thiện.

Simon cho rằng, mọi hoạt động trong nội bộ một tổ chức có thể chia ra 2 loại ứng với 2 loại quyết sách: hoạt động đã diễn ra nhiều lần cần có quyết sách theo trình tự, và hoạt động diễn ra lần đầu cần có quyết sách không theo trình tự. Cần cố gắng nâng cao mức độ trình tự hóa quyết sách để tăng cường hệ thống điều khiển có hiệu quả, đồng thời tăng cường hệ thống điều hòa, phối hợp của tổ chức. Quyết sách phi trình tự mang tính sáng tạo, không có tiền lệ song dựa vào tri thức và phương pháp sẵn có để xử lý trong đó có sự vận dụng kinh nghiệm. Sự phân chia 2 loại quyết sách chỉ là tương đối.

3. Thông qua một hệ thống mục tiêu – phương tiện để thống nhất hoạt động. Đó là sự kết hợp giữa người và máy (điện tử) để hoạch định quyết sách; có thể khắc phục tình trạng thiếu tri thức và thông tin bằng mạng thông tin nhiều kênh theo 2 chiều.

4. Lựa chọn phương thức tập quyền hay phân quyền trong việc ra quyết sách với chức trách và quyền hạn rõ ràng. Nhờ việc tự động hóa quyết sách theo trình tự, việc xử lý các vấn đề có liên quan bằng phương thức tập quyền trở nên hợp lý, giảm bớt sự can thiệp của cấp trung gian đối với công việc của cấp cơ sở. Song, phương thức đó không thể sử dụng trong mọi tình huống; còn phải nghĩ tới nhân tố kích thích, làm cho quyết sách có thể huy động được mọi người nỗ lực thực hiện. Hình thức tổ chức trong tương lai vẫn phải là hệ thống cấp bậc gồm 3 cấp: cấp sản xuất và phân phối sản phẩm, cấp chi phối quá trình quyết sách theo trình tự, cấp kiểm soát quá trình hoạt động của cơ sở. Cần phân quyền ra quyết định, tạo ra "vùng chấp thuận hợp lý" đối với quyền tự chủ của cấp dưới.

Nhìn chung, tư tưởng quản lý của Simon chịu ảnh hưởng sâu sắc tư duy phi logic của C.I.Barnara về nhiều mặt; song đã có bước phát triển, như: đưa ra tiền đề của quyết sách, coi quyền uy là một phương thức ảnh hưởng đến tổ chức, phân tích cụ thể vấn đề cân bằng tổ chức (trong các loại tổ chức kinh doanh, chính phủ và phi lợi nhuận). Điểm nổi bật trong tư tưởng quản lý của Simon là nhấn mạnh "quản lý chính là quyết sách" và đặt nền móng lý luận cho việc hoạch định quyết sách một cách khoa học, coi sự tiếp cận hành vi ứng xử là chìa khóa để giải quyết vấn đề về quản lý hiện đại.

Giới học thuật quản lý phương Tây cũng có ý kiến cho rằng, lý luận quyết sách của Simon có một số hạn chế trong mô thức quyết sách phi trình tự; trong việc cân bằng bên ngoài tổ chức (thích ứng với môi trường bên ngoài); trong tính chiến lược của tổ chức... Những hạn chế đó sẽ được các thuyết quản lý khác trong trường phái hiện đại bổ sung và phát triển.

Phương pháp quản lý phổ biến là phương pháp kết hợp giữa phương pháp đức trị, có nghĩa là khơi dậy lương tâm, lương tri, những điều nên làm phù hợp với các giá trị phổ quát và phương pháp pháp trị, sử dụng hệ thống quy chế trách nhiệm, nghĩa vụ trong phạm vi quyền lực của tổ chức, tạo khả năng quản trị bằng văn hoá tổ chức kết hợp với định chế và cơ chế của tổ chức và hệ thống tổ chức chất lượng trong mọi khâu, mọi công việc.

Minh họa 4-4: Các trường phái quản trị

Rất nhiều trường phái quản trị khác nhau được đề cập tới trong các sách quản trị. Tuy nhiên, có ba trường phái chính có thể kể đến đó là: Trường phái chỉ đạo (Directing Style), Trường phái thảo luận (Discussing Style) và Trường phái ủy thác (Delegating Style). Ba trường phái này được gọi tắt là các trường phái 3 – Ds.

Trường phái chỉ đạo (Directing Style)

Nhà quản lý chỉ cho nhân viên cần phải làm những gì, làm như thế nào và khi nào phải hoàn thành công việc cũng như phân công vai trò, trách nhiệm, định ra các tiêu chuẩn và đưa ra những dự tính của mình.

Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên - Nhà quản lý nói, nhân viên nghe và làm theo. Nhà quản lý sẽ đưa ra những hướng dẫn chi tiết để nhân viên hiểu rõ những gì cần phải làm.

Thiết lập mục tiêu - Nhà quản lý thiết lập các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cần thiết để hoàn thành các mục tiêu đó.

Ra quyết định - Nhà quản lý là người đưa ra hầu hết, nếu không muốn nói là tất cả các quyết định. Khi có một sự cố phát sinh, nhà quản lý sẽ đánh giá các khả năng, ra quyết định và chỉ đạo nhân viên cần phải làm những gì.

Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi - Nhà quản lý thiết lập các tiêu chuẩn kiểm tra cụ thể để kiểm soát hoạt động của tổ chức, đồng thời thường xuyên đưa ra những phản hồi dưới dạng những hướng dẫn cụ thể nhằm tăng hiệu quả công việc và đạt được kết quả tốt hơn.

Thưởng phạt và ghi nhận kết quả - Một nhà quản lý theo trường phái chỉ đạo chỉ cảm thấy hài lòng khi các nhân viên của mình thực hiện đúng theo những gì đã được đề ra.

Trường phái chỉ đạo chính là sự ra lệnh từ trên xuống và mệnh lệnh này mô tả những gì cần phải làm và làm thế nào để thực hiện được công việc đó.

Trường phái chỉ đạo chỉ phù hợp khi nhân viên có kinh nghiệm giới hạn và thiếu một số kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Nhà quản lý theo trường phái này sẽ đưa ra cấu trúc, các bước thực hiện và kiểm tra cần thiết nhằm bảo đảm công việc được hoàn thành.

Trường phái thảo luận (Discussing Style)

Theo trường phái này, quyết định về những vấn đề liên quan đến hoạt động của tổ chức sẽ được đưa ra thảo luận. Mọi người sẽ đưa ra ý kiến riêng, hỏi, lắng nghe và đưa ra các phản hồi. Nhà quản lý thường đóng vai trò của người điều phối, bảo đảm cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả mọi người đều có cơ hội đóng góp ý kiến của mình.

Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên - là mối quan hệ hai chiều. Ai cũng có cơ hội đưa ra ý kiến của riêng mình. Nhà quản lý dành thời gian đưa ra câu hỏi và lắng nghe ý kiến bằng thời gian nói và đưa ra ý kiến cá nhân.

Thiết lập mục tiêu - Mục tiêu được thiết lập sau khi thảo luận.

Ra quyết định - Các quyết định được đưa ra dựa trên tinh thần hợp tác. Cả nhà quản lý và nhân viên đều đóng một vai trò tích cực trong việc xác định bản chất của vấn đề, đánh giá các lựa chọn và ra quyết định.

Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi - Nhà quản lý và nhân viên cùng thảo luận cần phải làm những gì và cùng kiểm soát các hoạt động.

Thưởng phạt và ghi nhận kết quả - Nhà quản lý đánh giá cao vai trò của nhân viên khi họ đóng góp những ý kiến có giá trị cho buổi thảo luận và cởi mở với những ý tưởng mới.

Trường phái thảo luận có hiệu quả khi nhân viên có ý tưởng và đủ tự tin để đưa ra ý kiến của mình. Được đóng góp ý kiến để xác định cần làm những gì và làm như thế nào sẽ tăng lòng nhiệt huyết hoàn thành tốt công việc của nhân viên.

Hiệu quả cao nhất sẽ đạt được khi cả hai bên cùng cởi mở và đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Trường phái uỷ thác (Delegating Style)

Theo trường phái này nhà quản lý chỉ nêu ra công việc cần hoàn thành và cần hoàn thành khi nào. Việc làm như thế nào tùy thuộc vào nhân viên.

Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên - Mỗi quan hệ có thể là một chiều trong phạm vi đưa ra những công việc cần hoàn thành.

Thiết lập mục tiêu - Các mục tiêu cụ thể có thể được thiết lập bởi nhà quản lý hoặc được rút ra sau khi nhà quản lý và nhân viên thảo luận với nhau.

Ra quyết định - Các quyết định liên quan đến việc hoàn thành công việc như thế nào là do nhân viên tự quyết. Nhân viên có quyền thực hiện những hoạt động phù hợp nhằm đạt được kết quả mong muốn.

Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi: Nhà quản lý quyết định việc kiểm soát ở mức độ nào là cần thiết. Độ chặt của quá trình kiểm soát phụ thuộc vào mức độ ưu tiên của công việc và người thực hiện công việc đó. Nhân viên có trách nhiệm đưa ra các ý kiến phản hồi, đồng thời báo cáo lại cho nhà quản lý diễn biến công việc, đặc biệt khi kế hoạch đề ra vượt ra ngoài khả năng kiểm soát.

Thưởng phạt và ghi nhận kết quả - Nhà quản lý biểu dương thành tích và khen thưởng những người thể hiện được năng lực làm việc độc lập, biết đưa ra những quyết định hợp lý và hoàn thành tốt công việc.

Trường phái uỷ thác phù hợp trong trường hợp người được giao việc có kiến thức, kỹ năng và động lực để hoàn thành công việc. Trường phái này giúp cho nhà quản lý có thêm nhiều thời gian để thực hiện những công việc quản lý khác như đưa ra các tiêu chuẩn, suy nghĩ chiến lược và lập kế hoạch.

Mỗi trường phái (Chỉ đạo - Directing, Thảo luận - Discussing, Uỷ thác - Delegating) có những ưu nhược điểm riêng. Tuy nhiên, một nhà quản lý giỏi sẽ biết phối hợp cả 3 trường phái trên nhằm đạt được những mục tiêu chung của tổ chức. Mỗi trường phái trong 3-Ds sẽ tương ứng tạo ra những thách thức cũng như động lực thúc đẩy người được giao việc hoàn thành tốt phần việc của mình.

Một doanh nhân có năng lực quản trị không bao giờ ngừng học hỏi. Các kỹ năng quản trị luôn được cải tiến để phù hợp với từng thời điểm và điều kiện khác nhau. Họ luôn có khả năng đưa ra viễn cảnh cho tương lai của doanh nghiệp mình. Đặc biệt, những doanh nhân này cần có khả năng nhận thức rõ và thực thi những nhiệm vụ trung tâm của doanh nghiệp; điều chỉnh những nhiệm vụ trung tâm đó để đáp ứng những thay đổi trong nhu cầu của công việc kinh doanh; cụ thể hóa được những thế mạnh chính yếu của doanh nghiệp vào các sản phẩm dịch vụ và tiếp theo là phát triển chúng xa hơn nữa; hiểu được một cách rõ ràng những thành tựu của công ty và có khả năng sử dụng linh hoạt các thế mạnh riêng biệt của nó thông qua cạnh tranh toàn diện.

Janis. I. Barnard - Giám đốc công ty điện thoại Jenber từng nói: "Một phương diện quan trọng chủ yếu của trình độ quản lý là sự hiểu biết đầy đủ về toàn bộ tình hình của doanh nghiệp này". Một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả là doanh nghiệp có sự thống nhất từ trên xuống dưới, tất cả mọi hoạt động, mọi lợi ích của bộ máy tổ chức có sự kết hợp nhịp nhàng, hợp thành một lực lượng chỉnh thể vì một mục tiêu chung. Trong đó người quản lý có thể dễ dàng nhận ra tính nương tựa lẫn nhau của các cấp trong doanh nghiệp, khi một bộ phận trong đó có sự biến động thì cũng sẽ làm ảnh hưởng đến toàn bộ chỉnh thể.

Minh họa 4-5: Quản trị kinh doanh của McMike

Công ty McMike là công ty hương liệu khắp nơi trên thế giới, nhưng công ty này từng có lần đối mặt với khủng hoảng nghiêm trọng. Người sáng lập ra công ty- ông Warobi McMike là người kinh doanh độc tài triệt để, do quản lý không tốt, công ty đã phải đối mặt với hoàn cảnh vô cùng khó khăn: lương của tất cả nhân viên phải giảm đi 10%, nếu không công ty không thể cân bằng thu chi. Đúng lúc này ông McMike đột ngột qua đời, đây quả thực là khó khăn chồng chất đối với công ty.

Cháu của ông McMike là Charle McMike lên đảm nhiệm chức Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty. Trong ngày đầu ông đã triệu tập toàn bộ nhân viên và quyết định một cách nghiêm túc: "Bắt đầu từ hôm nay, lương của tất cả công nhân viên trong công ty sẽ tăng thêm 10%, thời gian làm việc sẽ rút ngắn bớt đi...". Đây quả thực là một quyết định vô cùng táo bạo bởi công ty đang trong hoàn cảnh khó khăn, thế nhưng chính nhờ quyết định này mà tất cả thành viên trong công ty đều nỗ lực không ngừng, kết quả là chưa đầy một năm công ty đã chuyển bại thành thắng và phát triển ngày một mạnh mẽ hơn.

Người có trình độ quản lý kinh doanh đồng thời cũng là người có năng lực ra quyết định và thậm chí là những quyết định sống còn để chèo lái con thuyền doanh nghiệp thoát khỏi những khủng hoảng trầm trọng và hướng tới những thành công trong tương lai.

Minh họa 4-6: Vai trò của Nhà quản lý và Nhà lãnh đạo

Nhà quản lý	Nhà lãnh đạo
Yêu cầu những người khác phải hoàn thành nhiệm vụ	Truyền cảm hứng cho con người theo các ý tưởng mới
Điều hành hoạt động của tổ chức theo điều lệ, nội quy, chính sách, chủ trương về quy trình, quy định	Hoạt động vượt khỏi các quy định, điều lệ, nội quy... để tìm kiếm sự thay đổi phù hợp
Là một vị trí cụ thể được đặt ra để quản lý và điều hành	Là một vị trí xuất phát từ ý tưởng, sáng kiến, đòi hỏi phải có tình cảm, sẵn sàng phục vụ cho mọi người
Làm các việc cho đúng	Làm cho đúng công việc
Là người sáng tạo lần thứ hai	Là người sáng tạo lần thứ nhất
Quan tâm đến năng suất, hiệu quả	Quan tâm đến hiệu lực
Quản trị và duy trì hoạt động	Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển
Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện	Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể

Minh hoạ 4-6: Vai trò của Nhà quản lý và Nhà lãnh đạo (Tiếp theo)

<i>Quản trị và duy trì hoạt động</i>	<i>Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển</i>
<i>Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện</i>	<i>Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể</i>
<i>Tin cậy vào sự kiểm soát, kiểm tra</i>	<i>Tin cậy vào sự tin nhiệm, giao phó, niềm tin, hy vọng</i>
<i>Chấp nhận và tuân theo các điều luật, điều lệ cơ chế</i>	<i>Tìm cách thay đổi điều luật, điều lệ, cơ chế, chính sách.</i>
<i>Tập trung cho các vấn đề của hiện tại, để mắt vào các giới hạn</i>	<i>Tập trung cho các vấn đề của tương lai, hướng cái nhìn của mình vào không giới hạn</i>
<i>Lập kế hoạch chi tiết và tiến độ thực hiện</i>	<i>Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược</i>
<i>Dự báo kết quả và ra quyết định</i>	<i>Tìm kiếm sự thay đổi</i>
<i>Tránh rủi ro và mạo hiểm</i>	<i>Chấp nhận rủi ro và mạo hiểm</i>
<i>Động viên con người tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn</i>	<i>Khuyến khích con người có thay đổi và sáng tạo</i>
<i>Sử dụng quyền lực và quan hệ cấp trên và cấp dưới</i>	<i>Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người</i>

2.3.2 Tổ chất của doanh nhân

- Tầm nhìn chiến lược

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần phải có một chiến lược phát triển. Chiến lược phải đặt trên một tầm nhìn về tương lai của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh mà nó hướng tới. Thành bại của một công ty bắt nguồn từ một chiến lược phù hợp hay không.

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 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.

Minh hoạ 4-7: Sử dụng tầm nhìn chiến lược để tăng cường cạnh tranh

Tầm nhìn chiến lược giúp nhà lãnh đạo xuất sắc nhận ra và sử dụng lợi thế cạnh tranh đích thực: lực đòn bẩy sẽ tăng lên khi kết hợp sức mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài. Mohandas Gandhi đã thể hiện tầm nhìn chiến lược khi ông thực hiện Cuộc biểu tình Muối (Salt March) năm 1930. Muối là một món hàng thiết yếu cho sự sinh tồn ở Ấn Độ. Vì vậy, thực dân Anh đã duy trì sự thống trị tại thuộc địa này bằng luật cấm sản xuất và buôn bán muối nếu không được phép. Gandhi đã nhận ra rằng, bất kỳ ai cũng có thể làm ra muối bởi vì muối vẫn nằm lại trên bờ biển sau khi thuỷ triều xuống. Cuộc diễu hành của ông đã đưa hàng vạn người ở Ấn Độ tiến ra biển. Họ chỉ cần xúc muối lên và bán. Thực dân Anh đã bắt giam họ cho đến khi nhà tù chật kín người. Nhưng ngày càng có nhiều người Ấn Độ sản xuất và bán muối. Tầm nhìn chiến lược của Gandhi đã thấy được cơ hội làm ra muối. Tận dụng cơ hội này, kết hợp với khả năng vận dụng, ông đã kêu gọi được đủ số người diễu hành ra biển. Hành động của ông đã buộc thực dân Anh phải nhận ra rằng, họ đang mất dần sự kiểm soát tại Ấn Độ.

Hãy mở mang tầm nhìn chiến lược của anh thông qua việc phân tích sức mạnh bên trong và những hạn chế của nhóm hoặc tổ chức. Xác định những việc anh có thể vấp ngã. Khi thực hiện phân tích nội bộ, hãy xem xét 5 lĩnh vực chính:

1. Các yếu tố vận hành (như hiệu suất, tốc độ và khả năng sinh lợi);
2. Các yếu tố sản phẩm hoặc kỹ thuật (như chất lượng dòng sản phẩm hoặc khả năng cải tiến của tổ chức);
3. Các yếu tố khách quan (như quan hệ khách hàng và khả năng đáp ứng yêu cầu khách hàng);
4. Các yếu tố con người (như chất lượng nguồn vốn tri thức của lực lượng lao động và những kỹ năng liên quan đến công việc).

Hãy phân tích kỹ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường cạnh tranh bên ngoài. Hãy xác định năng lực cụ thể của những đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Xem họ có thể làm tốt trong những lĩnh vực nào; những cơ hội nào trên thị trường chưa được khai thác và anh có thể tận dụng để có được thành công. Hướng tầm nhìn chiến lược của mình vào 5 lĩnh vực quan trọng sau đây để phân tích môi trường bên ngoài.

1. Những thay đổi trong ngành (thách thức đối với tăng trưởng mô hình kinh doanh cơ bản);
2. Toàn cầu hoá (ảnh hưởng của cạnh tranh trên quy mô toàn cầu và các phương tiện truyền thông toàn cầu);
3. Kỳ vọng của khách hàng và các yếu tố về nhân khẩu học;
4. Sự điều tiết của chính phủ, bao gồm những luật lệ hiện tại và trong tương lai;
5. Nguồn vốn con người (những nhân tài đang có)

Tập trung vào những lĩnh vực anh tin mình có lợi thế, hoặc những thế mạnh có thể kết hợp với cơ hội. Hãy so sánh sự kết hợp làm tăng lực đòn bẩy anh nhận thấy trong tổ chức của mình với sức mạnh và chiến lược của đối thủ cạnh tranh để xác định lợi thế cạnh tranh anh đang có. Kết quả của phân tích này sẽ giúp anh đưa ra những định hướng lãnh đạo nhằm khai thác lợi thế cạnh tranh. Hãy xem xét cả những lĩnh vực có khả năng gặp khó khăn. Hãy so sánh những điểm yếu bên trong với những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Đó sẽ là những gợi ý để anh đưa ra định hướng khắc phục khó khăn.

Tầm nhìn chiến lược giúp anh vượt qua những cái bẫy tiềm ẩn của thành công. Hãy xem trường hợp của công ty Walt Disney, vốn nổi tiếng với một ban lãnh đạo nhạy bén. Tuy nhiên, vẫn không ít lần Disney gặp phải khó khăn. Vé bán ở rạp giảm và những số liệu đáng ngại xuất hiện tại bộ phận kinh doanh sản phẩm tiêu dùng. Doanh số bán băng video gia đình thấp năm 1999 dẫn tới thu nhập từ mạng giảm 28%. Khi được hỏi tại sao xảy ra điều này, Giám đốc tài chính Thomas O. Staggs đã nói rằng, công ty ông là "một nạn nhân từ sự thành công của chính mình" bởi mọi việc đã tiến triển thuận lợi tới mức không ai muốn thay đổi. Disney có thể chìm đắm trong thành công từ quá khứ, nhưng công ty này đã có một động lực lớn nhờ chương trình Who want to be a Millionaire? (Ai muốn trở thành triệu phú?) được chiếu trên kênh truyền hình ABC do Disney sở hữu. Thu nhập trên mạng tăng 31% và chương trình này đã mang lại lợi nhuận ước tính 100 triệu đô la. Tổng giám đốc Michael Eisner của Disney đã đổi hướng tập trung chiến lược. Ông hứa sẽ chuyển hướng chiếc "chiến hạm nổi tiếng" (cách ông gọi hãng Disney) mặc dù ông cũng thừa nhận cần phải có thời gian.

Có thể nói, tầm nhìn là yếu tố đầu tiên để nhận biết một người có khả năng lãnh đạo hay không. Trước hết, nhiệm vụ đầu tiên của nhà lãnh đạo là phải vạch ra được các kế hoạch và mục tiêu ngắn hạn và dài hạn để công ty hướng đến. Đồng thời, anh ta phải biết kết hợp mục tiêu đó với nguồn lực của doanh nghiệp cũng như những thách thức và cơ hội của môi trường kinh doanh. Xa hơn nữa, tầm nhìn của anh ta phải vượt qua được giới hạn của những suy nghĩ thông thường, có khả năng dự đoán những biến động để tận dụng chúng làm bàn đạp cho doanh nghiệp tiến lên. Một người lãnh đạo có tầm nhìn không phải là một người bí hiểm mà là một người dám mạo hiểm, không cần quá thông minh hay sáng tạo mà chỉ cần biết mình đang làm gì và sẽ đi về đâu.

Nếu ví doanh nghiệp như con tàu thì vai trò của lãnh đạo hay các doanh nhân như thuyền trưởng. Họ là người định hướng tổ chức bằng tầm nhìn với những bến bờ cụ thể. Hay nói cách khác, doanh nhân văn hóa có tầm nhìn xa trông rộng, họ thường liên tưởng đến những điều mới lạ từ những điều mình biết, rồi vận dụng một cách tổng hợp các nhân tố sự thực, số liệu, giấc mơ, cơ hội, thậm chí cả nguy hiểm để tiến hành hoạt động sáng lập sự nghiệp. Họ không bị những cái lợi nhỏ trước mắt, không vì khó khăn, gian nan vất vả mà sợ hãi, nhụt trí mà luôn đề ra kế hoạch làm thế nào để đạt được mục tiêu theo đuổi.

Chiến lược là một công việc dài hạn, nhưng nó có thể thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình và cơ hội kinh doanh. Doanh nhân là người quyết định sự thay đổi hay mở rộng hướng kinh doanh sang một lĩnh vực khác. Đó chính là tầm nhìn của doanh nhân khi được định hướng bởi văn hóa giúp họ phát hiện ra những bến bờ tươi đẹp. Tầm nhìn ấy chỉ ra cho mọi người thấy cái đích mà con thuyền doanh nghiệp sẽ đi tới.

Minh hoạ 4-8: Nhìn xa trông rộng Luis Gerstner

Linh hồn sống của nhà doanh nghiệp là ở chỗ có thể dự đoán chính xác và biết nắm bắt cơ hội phát triển lịch sử, không bỏ lỡ thời cơ trở thành người dẫn đầu trào lưu thị trường. Có thể nói, Luis Gerstner, kì tài quản lý được giới truyền thông phương Tây mệnh danh là "Chúa cứu thế người khổng lồ xanh" – Tổng giám đốc điều hành của IBM là một điển hình trong phương diện này. Luis Gerstner đứng bên lề ngành máy tính lại có trực giác thiên bẩm với xu thế thị trường, nhìn rõ một trào lưu kỹ thuật, các bước chiến lược mà ông áp dụng có tác dụng mang tính quyết định đối với sự phục hưng của IBM.

Đầu những năm 90, kỹ thuật mạng trực tuyến đang ở trong giai đoạn khởi đầu, sau bài học xương máu trong việc bỏ lỡ cơ hội phát triển máy tính cá nhân những năm 80, Gerstner rõ ràng chỉ ra "tương lai của IBM phần lớn tùy thuộc vào khả năng tính toán mạng", đồng thời còn biểu thị "phải lãnh đạo lẫn cách mạng tính toán này". Để đi trước một bước trong cạnh tranh, trước hết, Luis Gerstner thống nhất các mạng trong công ty thành phòng mạng Internet, đồng thời bắt đầu từ năm 1995 dùng 25% dự toán nghiên cứu khai thác vào khai thác kỹ thuật. Năm 1997, để giữ vững ưu thế cạnh tranh IBM đã mua lại ngôn ngữ lập trình Java do công ty Sun Microsystem phát minh và tiếp tục bỏ ra một khoản tiền lớn để không ngừng hoàn thiện nó tạo điều kiện tương thích giữa các mạng khác nhau. Từ đó mở ra con đường rộng lớn cho sự phát triển lĩnh vực mạng của IBM, đưa ngành dịch vụ máy tính lên tầm cao mới.

- Khả năng thích ứng với môi trường, nhạy cảm, linh hoạt, sáng tạo

Trong tình hình cạnh tranh khốc liệt và môi trường kinh doanh luôn có nhiều biến động, điều hôm qua còn được coi là đúng, hôm nay có thể đã không còn phù hợp, doanh nhân luôn phải suy nghĩ tìm cách thích ứng với mọi thay đổi của môi trường và dành được cơ hội tốt nhất cho doanh nghiệp mình.

Đây là khả năng quan sát, độ nhạy bén, phản ứng nhanh, khả năng thích nghi với sự thay đổi và tập trung cao độ với sức chịu đựng tốt. Năng lực này là hành trang không thể thiếu của mỗi doanh nhân trong thời đại mới. Năng lực quan sát tốt và độ nhạy bén là hai yếu tố cơ bản đặt nền móng vững chắc cho công việc kinh doanh. Khả năng quan sát tốt cho phép doanh nhân nắm rõ được thực chất của vấn đề chứ không phải chỉ nhìn phiến diện, do đó sẽ lựa chọn được phương án kinh doanh có hiệu quả nhất.

Minh hoạ 4-9: Thể hiện sự nhạy bén trong kinh doanh

"Thiên tài là người có tài chuẩn bị trước"

Thomas Edison

Thật khó xác định sự cần thiết của việc lãnh đạo nếu thiếu sự nhạy bén trong kinh doanh. Nhà lãnh đạo tài giỏi hiểu rõ ngành kinh doanh và thị trường họ tham gia. Họ cũng hiểu rõ các đối thủ cạnh tranh. Họ hiểu biết về sản phẩm. Họ nắm vững những hoạt động về chức năng bên trong tổ chức của mình. Họ liên tục cập nhật những tiến bộ kỹ thuật trong lĩnh vực họ tham gia. Anh có thể biểu thị sự nhạy bén trong kinh doanh thông qua việc sử dụng ngôn ngữ và cách anh gắn các thông tin với những mô hình chuẩn trong một lĩnh vực cụ thể. Cần thừa nhận rằng, để có

được sự nhạy bén này, chúng ta cần có một kế hoạch phát triển lâu dài.

Hãy bắt đầu ngay việc trau dồi khả năng nhạy bén trong kinh doanh. Hãy phân tích vị trí hiện tại của anh, sắp xếp những khả năng nhạy bén trong kinh doanh theo thứ tự quan trọng, đặt lĩnh vực anh ít thành thạo nhất lên trên cùng, chọn một khía cạnh cụ thể của một lĩnh vực "ít thông thạo nhất" mà tại đó, anh có thể đạt được sự tinh thông dễ dàng và nhanh chóng nhất. Chẳng hạn, anh chỉ cần vài tuần để đọc một cuốn sách đại cương về môn kế toán để tăng sự nhạy bén lên gấp bội trong "ngôn ngữ kinh doanh". Hãy tham dự một cuộc họp về chuyên môn, đó là một cách để tăng kiến thức trong lĩnh vực cụ thể. Khi trang bị cho mình những hiểu biết tổng quan, anh có thể thể hiện sự nhạy bén gần như ngay lập tức. Sau đó, hãy tiếp tục với những nghiên cứu sâu hơn để tiếp tục thúc đẩy sự tiến bộ của mình.

Hãy lập một chương trình tự học về kiến thức kinh doanh, dành thời gian hàng tuần để đọc một ấn phẩm chuyên ngành. Hàng tháng hãy tới thăm những địa điểm khác nhau của công ty, và dành vài giờ đồng hồ để tìm hiểu công việc đang diễn ra. Mỗi tháng, hãy đọc một cuốn sách để hiểu sâu hơn về một lĩnh vực cụ thể, như quản lý tài chính hoặc quản lý sản xuất. Hãy dành một chút thời gian đọc những văn bản pháp lý có liên quan đến doanh nghiệp hoặc ngành kinh doanh của anh. Hãy bố trí những cuộc gặp vào buổi trưa với một đồng nghiệp làm ở những vị trí khác nhau. Trong một cuộc tiếp xúc đó, hãy tìm hiểu những vấn đề và lo ngại chính họ đang gặp phải. Mỗi tuần, hãy học 2 chỉ số tài chính, 2 mẹo bán hàng, 2 nguyên lý sản xuất hoặc 2 vấn đề trên Internet và cách áp dụng chúng vào tổ chức hoặc ngành kinh doanh của anh. Hãy tham gia một lớp học trên mạng về lĩnh vực quan tâm. Công cụ tự phát triển bản thân này rất linh hoạt, cho phép anh học những nội dung chuyên môn ngay tại bàn làm việc của mình trong những 'giờ điểm thích hợp'.

Luyện tập sử dụng những từ ngữ mới học và áp dụng các mô hình và các lý thuyết. Ban đầu, anh có thể vụng về và sử dụng thuật ngữ không chính xác, nhưng hãy thực hành trong những tình huống ít rủi ro với những người anh tin cậy. Điều này tạo một môi trường an toàn để phát triển sự tự tin cho đến khi anh cảm thấy thông thạo về một chủ đề để nói trước đám đông thính giả.

Phải mất nhiều thời gian để có sự nhạy bén trong kinh doanh, vì thế hãy kiên trì. Sự nhạy bén thực thụ trong kinh doanh đòi hỏi phải "luyện tập". Về cơ bản, anh phải luôn nỗ lực phát triển những kỹ năng đó. Đọc sách và nói chuyện với người khác có thể giúp ích cho anh rất nhiều. Nhiều tổ chức thường xuyên bổ nhiệm nhân sự vào những lĩnh vực khác nhau để giúp họ phát triển nhận thức đầy đủ về doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp của anh không áp dụng cách thức này, hãy tác động đến nhà quản lý cấp cao.

Chấp nhận những hạn chế của mình, anh sẽ không bao giờ trở thành một chuyên gia hoàn hảo trong mọi lĩnh vực. Tập trung để có hiểu biết rộng về những vấn đề chủ yếu, đi sâu vào những lĩnh vực anh yêu thích nhất. Sự quan tâm của chính anh có thể hướng anh tới các lĩnh vực tại đó, anh sẽ xác định nhu cầu lãnh đạo một cách có hiệu quả nhất.

Một doanh nhân không thể sống trong một môi trường suốt đời. Dù là sống trong cùng một môi trường thì môi trường đó cũng luôn luôn phát sinh và biến đổi. Hơn nữa, thị trường thiên biến vạn hoá, có rất nhiều kiến thức, kỹ năng ngày hôm qua còn hữu dụng, chớp mắt đã trở nên lỗi thời, do vậy nếu doanh nhân không

thể thích nghi với sự thay đổi của môi trường mới thì rất có thể chuốc lấy thất bại. Trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt như ngày nay đòi hỏi người kinh doanh phải có óc quan sắc bén, có đầu óc phân tích tổng hợp, có khả năng quan sát, tính nhạy cảm, có tầm nhìn xa trông rộng. Có như vậy, doanh nhân mới có thể thích nghi với những biến động không ngừng của thị trường. Khả năng thích ứng này cũng chính là khả năng sáng tạo, đưa ra cái mới để nâng cao năng lực cạnh tranh và thoát khỏi khó khăn.

Bên cạnh đó, khả năng tập trung làm việc một cách hiệu quả, có kế hoạch cho phép nhà lãnh đạo doanh nghiệp phân bổ hợp lý các nguồn lực vào các khâu kinh doanh. Sống trong môi trường xã hội khác nhau, làm việc trong các công ty khác nhau, đặc biệt khi tình hình thế giới biến động ảnh hưởng không nhỏ tới môi trường kinh doanh, vì thế mà một doanh nhân cần căn cứ vào tình hình cụ thể, kiên trì nhẫn nại để có phương thức giải quyết thích hợp.

Minh hoạ 4-10: Sáng tạo trong kinh doanh trong công ty điện khí Panasonic

Sức sáng tạo và hiệu quả thể hiện rõ khi doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cập nhật kế hoạch, mục tiêu kinh doanh của mình để phục vụ cho giá trị cốt lõi, hay mục đích tối cao mà doanh nghiệp đặt ra từ đầu. Có thể lấy công ty điện khí Panasonic của Nhật Bản làm ví dụ: Năm 1952, quạt điện ở Nhật Bản tiêu thụ rất chậm, nguyên liệu chất đống trong kho mà không có cách giải quyết, công ty quyết định triệu tập nhân viên để tìm hiểu nguyên nhân và cách thức giải quyết. Một hôm, có một nhân viên kiến nghị với Chủ tịch Hội đồng Quản trị của công ty "cuộc sống vật chất của mọi người ngày càng phong phú, tất cả các sản phẩm bán ra trên thị trường không chỉ chú trọng tính thực dụng mà còn chú ý đến vẻ đẹp bên ngoài của sản phẩm. Xã hội thay đổi rất nhiều mà chúng ta vẫn không thay đổi cách nghĩ của mình để thích ứng, vì thế sản phẩm của chúng ta mới bán không chạy. Nếu bây giờ chúng ta thay đổi màu sắc của quạt, hình dáng bên ngoài cũng sửa cho đẹp hơn thì không những nâng cao giá trị của sản phẩm mà còn làm đẹp môi trường". Tại thời điểm này, không chỉ ở Nhật mà hầu như tất cả các nước khác trên thế giới, quạt điện được sơn màu đen, cứ như là nếu không sơn màu đen thì không phải là quạt điện, hình dáng bên ngoài lại cồng kềnh, đem lại cho người tiêu dùng cảm giác nặng nề, xám xịt và nóng bức.

Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty vừa nghe ý kiến này liền rất vui sướng: "Một ý kiến rất hay, ý kiến của anh đã mở ra con đường cho quạt điện phát triển, cách làm này chắc chắn là cách khả thi nhất rồi" và ông chủ tịch lập tức cho thực hiện ý kiến trên. Mùa hè năm sau, một loại quạt điện mới được tung ra trên thị trường, màu sắc của quạt điện rất dễ coi, hình dáng trang nhã đẹp đẽ, nhìn vào có cảm giác tươi mới, thích mắt và dễ chịu. Vừa được đưa ra thị trường, sản phẩm đã tạo nên cơn sốt mua hàng và chỉ trong vài tháng đã bán được mấy chục ngàn chiếc. Từ đó, các loại quạt điện với màu sắc hình dạng khác nhau đã được thay thế cho chiếc quạt màu đen cũ kỹ.

Công ty điện khí Panasonic thành công trong việc tiêu thụ quạt điện là do họ biết tuân theo quy luật của thị trường, tuân theo sự thay đổi nhu cầu tiêu dùng của con người, họ đã kịp thời điều chỉnh màu sắc, kiểu dáng của sản phẩm, đã không ngừng sáng tạo để theo kịp những biến động không ngừng của thị trường.

Nhạy cảm trong kinh doanh là khả năng cảm nhận tương đối chính xác một cơ hội kinh doanh về một, một số hoặc tất cả các mặt như lợi nhuận, chiếm lĩnh thị trường, tạo thị trường mới, phương thức tiếp thị mới.

Thật khó xác định sự cần thiết của việc lãnh đạo, điều hành sản xuất kinh doanh nếu thiếu sự nhạy bén. Một doanh nhân tài giỏi hiểu rõ ngành kinh doanh và thị trường mà họ tham gia. Họ cũng hiểu rõ về sản phẩm của doanh nghiệp, sản phẩm thay thế, hiểu rõ đối thủ cạnh tranh, đồng thời nắm vững những hoạt động về chức năng bên trong doanh nghiệp mình. Họ cập nhật liên tục những tiến bộ kỹ thuật trong lĩnh vực họ tham gia. Các doanh nhân có thể biểu hiện sự nhạy bén trong kinh doanh của thông qua việc sử dụng ngôn ngữ và cách gắn thông tin với những mô hình chuẩn trong một lĩnh vực cụ thể. Và thực tế chứng minh rằng để có sự nhạy bén này, các doanh nhân cần có một kế hoạch phát triển lâu dài.

Việc nắm bắt những cơ hội kinh doanh của doanh nhân phụ thuộc vào mức độ nhạy bén, xử lý các thông tin về thị trường nhằm phát triển các phương thức dịch vụ, cải tiến sản phẩm, các chiến lược về giá mới. Những cơ hội này sẽ giúp doanh nhân thành công trong kinh doanh. Song bên cạnh đó, các doanh nhân cần có một khả năng cảm nhận tốt, tư duy sáng tạo và dám chấp nhận mạo hiểm.

Những biến động không ngừng trong quá trình hoạt động đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng nhanh nhạy, dễ dàng biến đổi cho phù hợp và hiệu quả với tình hình. Các doanh nhân thành đạt luôn tự tin, họ cho rằng thành công nằm trong tầm kiểm soát của họ, và kết cục sẽ phải theo ý họ.

Đã bước vào công việc kinh doanh, doanh nhân cần phải dễ thích nghi với những thay đổi, nhưng vẫn phải giữ vững lập trường và không được nản chí. Việc muốn biết được mình làm việc tốt đến mức nào, cũng là để tự hoàn thiện công việc của mình. Và để biết được thì phải tự tìm hiểu và dò hỏi, đó là cách họ học hỏi từ những sai lầm, và xây dựng thói quen phản xạ với những điều bất ngờ. Những lần vấp ngã đối với họ cũng giá trị chẳng kém gì những lần thành công.

Khả năng thích nghi sẽ vô cùng quý giá khi sự việc trở nên tồi tệ. Chịu đựng được sự thất bại đòi hỏi tính kiên cường và linh hoạt. Đó có thể là một sự thay đổi trong thị trường hay thái độ của dư luận hoặc là môi trường chính trị. Điều đó khá giống việc nhanh chóng vạch ra một cách tiếp cận hoàn toàn khác, thậm chí có nghĩa là từ bỏ một ý kiến mà người lãnh đạo đã rất tâm huyết. Đây có thể được ví như là khả năng "tái thiết": sắp xếp lại một vấn đề sao cho từ một số góc độ, nó có thể giống như một sự thành công.

Thực tế đã chứng minh nhiều doanh nghiệp thành công là nhờ những ý tưởng tốt, thậm chí là ước mơ cháy bỏng của người sáng lập từ thuở nhỏ. Mặc dù chưa có tiêu chuẩn cụ thể nào để đánh giá một doanh nhân lý tưởng, song một doanh nhân điển hình trước hết là một doanh nhân có khả năng sáng tạo, luôn tìm ra sáng kiến mới nhằm cải tiến hoạt động sản xuất kinh doanh đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của xã hội.

Sáng tạo có nghĩa là khả năng tư duy tạo ra cái mới, cái khác lạ có giá trị đối với bản thân và xã hội, cải tạo cái cũ, cái lạc hậu để gia tăng giá trị. Nguyên nhân của sáng tạo có thể xuất phát từ sở thích của những người luôn muốn khám phá, chinh phục, hoặc cũng có thể thông qua việc tạo cơ hội cho mọi người phát huy sáng kiến, vận dụng những ý tưởng mới và chuyển hóa chúng thành hiện thực.

Trong kinh doanh luôn chứa đựng nguy cơ cạnh tranh, nguy cơ bị thay thế. Do vậy, nó đòi hỏi doanh nhân luôn tìm kiếm những sản phẩm, dịch vụ mới hoặc những phương thức sản xuất mới, thị trường mới để thử nghiệm, cạnh tranh và phát triển.

Một điểm quan trọng nữa của tầng lớp doanh nhân đó là tính linh hoạt. Môi trường thay đổi thường xuyên và có những sự cố xảy ra không thể tiên liệu trước được đòi hỏi tính linh hoạt trong kinh doanh là tất yếu. Việc hoạch định chiến lược càng linh hoạt bao nhiêu thì nguy cơ thua thiệt, thất bại càng nhỏ bấy nhiêu.

Minh họa 4-11: Phát ngôn về sáng tạo

Nhà lịch sử học người Mỹ- Jame Harvey Robinson (1863-1936) nhận xét: "Con người chính là sự hiện diện của sự sáng tạo đa dạng về hình thái và thể loại".

Abraham Maslow đã nói: "Nếu dừng lại, hài lòng với một phần khả năng của mình thì suốt phần đời còn lại bạn sẽ không được hạnh phúc".

Sáng tạo là một bài thực hành suy nghĩ. Nó là một kỹ năng lý tính nhằm nảy sinh những ý tưởng mới có thể có ích hơn những ý tưởng cũ. Một ý tưởng mới thật ra thường là sự kết hợp các ý tưởng cũ sắp xếp lại theo kiểu khác đi. Bạn có thể dễ dàng có những ý tưởng mới nhờ cách chấp nhận lối "tự do kết hợp", việc liên kết hai hay nhiều ý tưởng sẽ tạo ra một ý tưởng mới.

- Tính độc lập, quyết đoán, tự tin

Nhiều quan điểm cho rằng, kinh doanh là một kiểu giáo dục. Kinh doanh có thể đào tạo ra một con người có đầu óc rõ ràng, có nhãn quan tốt và độc lập tự chủ. Một doanh nhân kinh doanh độc lập, anh ta hoàn toàn phải dựa vào bản thân. Họ tự đưa ra những quyết định cần thiết. Sự thành bại của doanh nghiệp thể hiện vai trò chính của họ chứ không phải ai khác. Việc lựa chọn phương án

kinh doanh, thực hiện các quyết định về chiến lược, tài chính là sự sống còn của doanh nghiệp. Chính yêu cầu này thể hiện tính độc lập tự chủ của doanh nhân.

Người có tính độc lập cao thường muốn tự do quyết định trong mọi tình huống công việc cũng như trong cuộc sống. Họ thích làm mà không có sự kiểm soát từ bên ngoài. Với công việc, họ tìm cách xoay sở, tự giải quyết mà ít cần đến có sự tham gia của người khác.

Rõ ràng, một người ưa thích lệ thuộc không thể là một doanh nhân thành đạt. Nếu chỉ trông chờ vào sự hướng dẫn của người khác thì doanh nhân sẽ do dự, chậm chạp, thụ động, thiếu quyết đoán làm lỡ nhiều cơ hội trong kinh doanh, thế họ rất khó thành đạt.

Minh họa 4-12: Đối mặt với thực tế

Trích sổ tay của Jack Welch

Nghệ thuật quản lý và lãnh đạo chốt lại ở một điều đơn giản: quyết đoán và biết đối mặt với thực tế về con người, tình huống, sản phẩm và sau đó hành động một cách cương quyết và nhanh chóng theo thực tại đó.

- Hãy sẵn sàng với những thay đổi*
- Quên đi quá khứ*

Đó là những triết lý trụ cột trong quan điểm chiến lược của Jack Welch.

Một số chiến lược kinh doanh quan trọng nhất của Jack Welch từ những ngày đầu được thiết kế để chằm ngoi cho cuộc cách mạng về thay đổi mà ông đã cam kết với công ty là sẽ thực hiện.

Mục đích của cuộc cách mạng là biến các đơn vị của GE thành những doanh nghiệp tốt nhất nhì thế giới.

Để đạt được điều đó, Welch đặt ra một chiến lược - Bí quyết lãnh đạo số 2 - bí quyết các đồng nghiệp rất khó áp dụng, không kém gì bí quyết: Thay đổi trước khi quá muộn. Chiến lược này có tên: Hãy đối mặt với thực tế. Welch đã mô tả chiến lược này trong đoạn sau đây, dù là vẫn chưa đầy đủ:

Hãy để tôi mô tả cái mà chúng tôi gọi là thực tế. Nghe có vẻ đơn giản, nhưng để một tổ chức hay một nhóm người nhìn nhận thế giới như nó vốn có chứ không phải như họ muốn không dễ như ta tưởng. Chúng tôi phải tạo một môi trường khuyến khích họ.

Vào đầu thập kỷ 80, đối mặt với thực tế cũng có nghĩa là có một cái nhìn hoàn toàn mới đối với các đơn vị của GE và quyết định hành động. Welch gọi quá trình này là "tái cơ cấu".

Vào thời điểm đó, đây là một ý tưởng mới. Tái cơ cấu không phải là một biện pháp tạm thời: nó không làm giảm đi chút nào sự cố gắng phức tạp ở đây; cũng không loại bỏ một doanh nghiệp ở đâu đó. Thay vào đó, nó đòi hỏi phải có cái nhìn thực tế về chính công ty, và sau đó quyết định điều chỉnh lại toàn bộ.

Đó là một ý tưởng lớn và táo bạo nữa của Jack Welch. Và nó là một ý tưởng quan trọng đưa ông đến với ý tưởng táo bạo nhất - đưa GE trở thành một tập đoàn thành công nhất thế giới.

Từ trước đến nay, người ta vẫn kiêng nể các doanh nhân bởi tính độc lập của họ. Họ luôn sẵn sàng bước vào cuộc chiến đơn phương độc mã, tự chịu trách nhiệm về sự thành bại của mình, tất nhiên, họ muốn yếu tố nổi bật của cá nhân họ bộc lộ càng rõ càng tốt. Đó chính là biểu hiện của bản chất hành động chủ nghĩa của các doanh nhân.

Để tuyển mộ được các nhân tài cần phải có khả năng làm việc với những người có thể còn làm việc tốt hơn mình và phải hướng dẫn và khuyến khích họ. Những nhà lãnh đạo ghen tị với người cấp dưới thì không thể có được sự trung thành. Sự tự tin cũng còn có nghĩa là thừa nhận những điểm yếu kém của mình và yêu cầu sự giúp đỡ mà không có tư tưởng bảo thủ và khinh thường. Những nhà lãnh đạo thành công là những người cần phải có khả năng nói câu: "Tôi không biết cần làm gì tiếp theo" mà không mất đi sự kính trọng của những đồng nghiệp.

Những doanh nhân thường là những người làm chủ và chịu trách nhiệm trước thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vai trò này đôi khi không cho phép họ dựa dẫm vào bất cứ ai, ngay cả những người thân cận hay cố vấn của mình. Điều này đòi hỏi doanh nhân phải độc lập trong suy nghĩ, sự dũng cảm và lòng kiên quyết trước những vấn đề nảy sinh.

Trong kinh doanh, sự thành công hay thất bại được chi phối bởi nhiều yếu tố bên ngoài. Điều đó không cho phép một doanh nhân do dự, tự ti vào khả năng của mình trong khi ra quyết định. Để thích ứng và đạt được hiệu quả cao trong môi trường luôn biến động như vậy thì doanh nhân phải là những người tự tin. Họ tin vào khả năng của mình, tin rằng doanh nghiệp mình sẽ vượt qua những khó khăn, thách thức để đạt tới sự thành công. Chính nhờ sự tự tin này mà họ thực hiện hoạt động kinh doanh một cách bài bản, có triết lý và tuyệt đối tuân theo những nguyên tắc đã định. Họ đi đầu và chịu trách nhiệm trong mọi việc làm, đối với hoạt động của bản thân trước các tác động bên ngoài hoặc các sức ép bên trong. Họ luôn có niềm tin ở sức mạnh nơi mình cho dù gặp khó khăn thách thức. Do đó tự tin luôn là tấm vé vào cửa thành công của mỗi doanh nhân.

Trên thực tế, tự tin không chỉ là một loại cảm giác, nếu doanh nhân có thái độ đối xử một cách khẳng định thì ít lâu sau nó sẽ trở thành một hành động thực tiễn. Còn ý kiến của người khác hoặc sự hoài nghi về bản thân sẽ hạn chế khả năng dành thành công của doanh nhân. Những người thiếu lòng tự tin thường là những người đã từng gặp thất bại, tâm lý thất bại cố nhiên sẽ khiến cho rất nhiều người lâm vào tình trạng lúng túng. Mất phương hướng, trắc trở hoặc thất bại trong công việc thường khiến mọi người nảy sinh những hoài nghi không đáng có về năng lực bản thân. Những người sau khi thất bại thường tự hỏi: Liệu

có phải mình đã đi sai đường? liệu có phải năng lực chuyên môn của mình quá kém? Phải chăng phương thức của mình có vấn đề?... Hàng trăm câu hỏi cứ nối tiếp khiến con người trở nên hoang mang và chán nản.

Trong thực tế, bất kỳ người nào dù ít, dù nhiều cũng chứa đựng một phần tự tin. Con người trong quá trình trưởng thành sẽ không ngừng phát hiện ra những sở trường của bản thân, thông qua những thử nghiệm và những sáng tạo khác nhau sẽ hìết được năng lực này, lòng tự tin được thiết lập. Một người có đủ tự tin mới có thể vượt qua được thất bại, hướng tới một thành công mới, bởi từ xưa đến nay thành công có được là do người ta mạnh dạn tiến hành những thử nghiệm mới, dù có hay không có cho là mình giỏi, như vậy mới có thể tạo lập được một con người tự tin.

Đương nhiên, tự tin không phải là sự cố chấp mù quáng, nó được tạo nên trên cơ sở của năng lực sẵn có của con người. Năng lực thấu hiểu này chỉ cho người kinh doanh thấy được cơ hội kiếm lợi mà người khác không thấy được, thiết lập được cơ bản lòng tin thực sự là yếu tố quan trọng tạo nên một doanh nhân thành đạt.

Minh hoạ 4-13: Bản chất tự tin

Trong một lần rất tình cờ, Morita Akyo thuộc Công ty Sony chợt nảy ra ý tưởng nếu vứt bỏ các thiết bị ghi âm nặng nề và loa máy cassette để chế tạo một loại máy phát chỉ có chức năng nghe âm thanh, đồng thời làm thêm một tai nghe dùng riêng cho cá nhân thì những người thích nghe nhạc có thể thưởng thức âm nhạc ở bất kỳ đâu họ muốn. Tuy nhiên, ý tưởng của Akyo gặp phải sự phản đối của tất cả mọi người trong công ty mặc dù chế tạo ra thiết bị này hoàn toàn không khó.

Thế nhưng, Akyo vẫn tự tin vào bản thân và tự tin vào cách nghĩ của mình sẽ thành công trong tương lai. Chỉ trong một thời gian ngắn, một sản phẩm tinh xảo, chất lượng âm thanh tốt đã được ra đời và được đặt tên là "Walkman". Tuy nhiên, mọi người đều không ngó ngàng tới chiếc máy này và cực lực phản đối tiêu thụ sản phẩm ra thị trường. Quả là một áp lực đè nặng lên vai người phát minh, nhưng ông vẫn kiên quyết tới cùng. Và thành công đã đến khi khách hàng đổ xô tới các đại lý của sản phẩm "Walkman" và tạo ra cơn sốt hưởng thụ của thời đại mới.

- Năng lực quan hệ xã hội

Năng lực quan hệ xã hội là khả năng tham gia các quan hệ, khả năng động viên, thấu hiểu nhiều quan điểm khác nhau. 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 có trách nhiệm đóng góp vào các hoạt động chung.

Quan hệ xã hội tốt là yếu tố hết sức quan trọng đối với các doanh nhân. Nó như một thứ keo ma thuật gắn bó mọi người trong công ty với lãnh đạo doanh nghiệp. Tinh thần đoàn kết và mối quan hệ tốt tạo ra sự gắn kết giữa người với người là yếu tố căn bản giúp nhà lãnh đạo doanh nghiệp lôi kéo được mọi người ủng hộ tự nguyện.

Quan hệ xã hội tốt ngày càng có tầm quan trọng đặc biệt. Gắn kết với khách hàng, cộng đồng, cơ quan quản lý nhà nước và kết hợp với đối tác là chìa khóa dẫn tới thành công trong kinh doanh trong giai đoạn hiện nay.

Janice Gjertsen, nhà quản lý phụ trách phát triển kinh doanh của Thành phố Kỹ thuật số AOL tại New York đã nói: "Chúng ta đang ở trong kỷ nguyên của các mối quan hệ".

Các doanh nhân, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giỏi xây dựng các mối quan hệ dành lại lòng trung thành cần thiết cho những thành công, để tạo ra mối quan hệ với khách hàng và đối tác và để đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên về quan hệ.

Để làm được điều đó thì khả năng giao tiếp là một nhân tố hết sức quan trọng. Khả năng này có nghĩa là nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải hiểu được những quan hệ giao tiếp trong xã hội và làm thế nào để nắm bắt được tâm lý của người khác hay hiểu rõ động cơ, thái độ tình cảm của đối tác. Sự giao tiếp, hiểu biết lẫn nhau trong doanh nghiệp là một phần quan trọng trong mối quan hệ của nội bộ công ty và tùy thuộc rất nhiều vào năng lực của người quản lý. Đây là một công việc rất tỉ mỉ, tinh tế, phức tạp cần phải phối hợp với công việc nghiệp vụ thường ngày và được tiến hành thường xuyên không ngừng. Nó không phải là cuộc phô trương thanh thế bề ngoài mà là một nghệ thuật làm việc chân thành, thực tế, một thái độ giàu tình cảm con người, góp phần thúc đẩy hiệu suất làm việc của công ty và tăng cường phẩm chất của nhân viên.

Danh tiếng mà các công ty có được không chỉ nhờ vào năng lực tài chính, khả năng mở rộng kinh doanh chiếm lĩnh thị trường mà nó còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng đối nhân xử thế của doanh nhân trong cộng đồng xã hội chung. Một doanh nhân thành đạt không chỉ biết cách tạo mối quan hệ tốt với cộng sự, nhân viên trong công ty mà còn phải biết tự gắn kết mình với các tầng lớp khác trong xã hội. Các doanh nhân không chỉ làm giàu cho bản thân, cho doanh nghiệp mà còn góp phần làm giàu cho xã hội, đóng góp công sức cho các hoạt động vì cộng đồng như các chương trình từ thiện, các chương trình vì người có hoàn cảnh khó khăn, các chương trình khuyến học...

- Có nhu cầu cao về sự thành đạt

Thông thường, người ta nhìn nhận các doanh nhân theo hai góc độ là người thành công và không thành công. Trong số những doanh nhân không thành công, tất nhiên có một số người từng phấn đấu nhưng thất bại, song hầu hết đều là những người không có nhu cầu cao về sự thành đạt, không có khát vọng chinh phục trong những lĩnh vực mới, dễ thỏa mãn. Ngược lại, những doanh nhân có nhu cầu cao về sự thành đạt chỉ cảm thấy hài lòng vì đã hoàn thành một nhiệm vụ khó, đạt tiêu chuẩn xuất sắc hoặc tìm một cách tốt hơn để làm công việc nào đó. Họ luôn cố gắng để phát huy năng lực và tư duy nhiều sáng kiến của mình để giải quyết vấn đề. Đó là những doanh nhân luôn có được những tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu, thích cạnh tranh, lập những kỉ lục mới và làm những chuyện mới mẻ.

Trong hoạt động kinh doanh luôn chứa đựng những kích thích và thách thức, do vậy khả năng thành công là rất nhiều nhưng những rủi ro cũng rất lớn. Trên thị trường các thông tin về cá nhân, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các mặt hàng thay thế luôn biến động. Sự biến động này có tác dụng kích thích những doanh nhân có nhiều ham muốn chinh phục trong những lĩnh vực mới và chứng tỏ khả năng của mình.

Minh hoạ 4-13: Khát vọng làm giàu Đại Việt

Ông Võ Quốc Thắng, Tổng Giám đốc Công ty Gạch Đồng Tâm, Phó Chủ tịch Hội Doanh nghiệp trẻ Việt Nam: "Doanh nhân trẻ Việt Nam phải có hoài bão lớn, phải có kiến thức, có khát vọng làm giàu và phải có tâm. Theo tôi, ý chí và tâm là hai yếu tố cần thiết của mỗi người trong mọi lĩnh vực của cuộc sống cũng như trong kinh doanh".

"Khát vọng trở thành một người giàu có thôi chưa đủ, mà đó còn là khát vọng trở thành người giàu có trong một dân tộc Việt Nam giàu mạnh. Một khát vọng Đại Việt, sẽ là yếu tố đầu tiên và cũng là yếu tố quyết định cho sự thành công của một doanh nghiệp trẻ. Nếu không có khát vọng này, không thể xác định được mục tiêu, không thể đủ bản lĩnh để vượt qua những thử thách mang tên thất bại, và những viên thuốc ngủ mang tên thành công." - Đặng Lê Nguyên Vũ, TGD cà phê Trung Nguyên, doanh nhân trẻ xuất sắc nhất ASEAN 2004 đã đặt vấn đề như vậy trong bài viết tham gia gửi tới diễn đàn "Làm gì để doanh nghiệp trẻ Việt Nam phát triển" của Tiền Phong Online.

- Say mê, yêu thích kinh doanh, sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm, có đầu óc kinh doanh

Say mê kinh doanh là sở thích đồng thời cũng là hứng thú cao độ đối với hoạt động kinh doanh; là những tâm tư tình cảm kích thích con người tham gia kinh doanh. Doanh nhân là người xác định nghề nghiệp cuộc đời là hoạt động kinh doanh. Mong muốn kinh doanh và tập trung thời gian sức lực vào việc kinh doanh như nhu cầu không thể thiếu, đó là niềm đam mê. Họ cảm thấy vui và thỏa mãn khi tham gia hoạt động kinh doanh.

Đam mê kinh doanh tạo ra cá tính mãnh liệt và hăng hái của các doanh nhân. Nó tiếp sức cho các doanh nhân theo đuổi một mục tiêu hoặc dự định.

Minh họa 4-14: Sống với niềm đam mê

"Cô ấy lãnh đạo với một niềm đam mê", "Anh ấy gắn bó với sự nghiệp đó với một niềm đam mê". Anh đã bao giờ nghe mọi người nói như vậy về những người lãnh đạo mà họ ngưỡng mộ chưa? Các nhà lãnh đạo giỏi nhất thường sống với niềm đam mê. Đam mê đưa họ vượt lên trên những điều tầm thường hàng ngày. Đam mê thúc đẩy họ tới vị trí mà người ta thường gọi là "sinh ra để làm lãnh đạo". Đam mê tạo ra tính mãnh liệt và hăng hái của một nhà lãnh đạo. Nó tiếp sức cho nhà lãnh đạo theo đuổi một mục tiêu hoặc một dự định. Đam mê cũng có thể méo mó, nó tạo ra sự ngưng trệ về trí tuệ, sự say mê điên cuồng đến ngu ngốc hoặc định hướng sai cho suy nghĩ và hành động. Đam mê có thể làm lu mờ sự sáng suốt và trở thành kẻ thù đối với mục đích của chúng ta. Hãy xem xét niềm đam mê của Henry Ford đã đưa hãng ô tô Ford chiếm lĩnh tới 57% thị phần vào năm 1925. Nhưng cũng vẫn niềm đam mê đó đã khiến ông không muốn điều chỉnh kiểu dáng sản phẩm của mình. Đến năm 1926, thị phần của Ford giảm xuống còn 34%. Các nhà lãnh đạo xuất sắc thường kiểm soát sức mạnh của niềm đam mê bằng sự chính xác. Họ sử dụng cá tính mãnh liệt và sự định hướng, theo dõi nó bằng sự tập trung cao độ.

Hãy xác định niềm đam mê của anh - cuộc chơi sẽ thúc đẩy anh làm việc trong một môi trường thách thức tối ưu. Những người giỏi nhất và tận tâm nhất luôn được khích lệ bởi niềm đam mê. Tiền bạc, địa vị và chức vụ cũng rất quan trọng, nhưng thực chất đó chỉ là những cách để giữ điểm. Đây là điều anh khao khát cháy bỏng? Đây là nhiệm vụ duy nhất trong cuộc đời? Đây là dự án anh sẽ thực hiện, đơn giản chỉ vì anh muốn thực hiện nó? Hãy sử dụng sự chính xác để xác định niềm đam mê của anh và sau đó, hãy kiên trì theo đuổi. Anh không thể làm việc hiệu quả chỉ với một chút hy vọng chung chung. Hãy suy nghĩ trên giấy. Viết ra những suy nghĩ của mình để có thể nhìn thấy chúng hiển thị ngay trước mắt. Hãy ghi ra những mô tả sống động hoàn chỉnh và chính xác nhất ở mức có thể. Triệt tiêu tất cả những điều khái quát, chung chung. Hãy chuyển câu "Tôi muốn điều hành một công ty máy tính lớn" thành một câu nói chính xác hơn: "Tôi muốn hướng dẫn cho 10.000 người sản xuất các thiết bị lưu trữ dữ liệu máy tính không bao giờ hỏng hóc". Anh nên chuyển những tuyên bố mập mờ thành các quá trình hành động cụ thể. Ví dụ, hãy chuyển câu "Tôi muốn giúp đỡ mọi người" trở thành một tuyên bố chính xác và có trọng tâm hơn khi xác định mục đích: "Tôi muốn xây dựng những bệnh viện an dưỡng tốt nhất dành cho người già".

Hãy tiếp tục định hướng niềm đam mê của mình bằng sự chính xác thông qua các chương trình hành động. Niềm đam mê suốt đời của Tướng George S. Patton lãnh đạo một nhóm người dũng cảm bước vào một trận đánh sống còn với kẻ thù nguy hiểm. Ông đã biến niềm đam mê đó thành những nghiên cứu liên tục và tỉ mỉ về các trận đánh lớn đã từng giành chiến thắng. Ông đã phân tích chính xác các bước tiếp cận kẻ thù cụ thể của mình thành những kế hoạch chiến đấu cụ thể, cho phép ông giành được thắng lợi vĩ đại.

Niềm đam mê trọn đời của Martha Stewart đối với cách sống và giải trí có phong cách đã biến bà từ người đứng đầu một công ty cung cấp thực phẩm thành một doanh nhân gây nhiều ngạc nhiên. Công ty truyền thông và giải trí của bà, Tập đoàn Marth Stewart Living Omnimedia Inc. đã kiếm được khoản lợi nhuận ròng 11,7 triệu đôla Mỹ trong năm 1999 với mức doanh thu 232 triệu đôla. Bà cũng là biên tập viên tạp chí Martha Stewart Living với số lượng phát hành 2,3 triệu bản. Bà xuất hiện hàng ngày trên các chương trình

truyền hình phối hợp kéo dài một giờ đồng hồ với khoảng 1,6 triệu khán giả. Bà cũng là khách mời thường xuyên của chương trình Trò chuyện buổi sáng và Trò chuyện ban đêm với David Letterman của kênh CBS. Quan điểm có thể làm mọi việc và bất cứ việc gì của Stewart cho thấy niềm đam mê và sự chính xác trong hành động của bà.

Hãy liệt kê chi tiết những điều anh muốn biết, muốn làm và muốn trở thành để biến niềm đam mê của anh thành hành động và kết quả. Sau đó, hãy xác định những thông tin chủ chốt anh cần phải thu thập để hiện thực hoá niềm đam mê. Đặt những dữ liệu ngoại biên sang một bên để sử dụng khi cần. Trò chuyện với những người có thể hỗ trợ anh trong việc thực hiện niềm đam mê. Tích lũy các nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc. Quan sát những phương pháp hiệu quả của người khác và vạch ra một cách chính xác cách áp dụng hiệu quả các phương pháp đó. Anh nên sử dụng dữ liệu để xác nhận các điểm so sánh. Một lần nữa, hãy suy nghĩ về toàn bộ quá trình này bằng giấy bút. Hãy viết ra các ý tưởng của mình với cách diễn đạt thuyết phục và sử dụng từ ngữ rõ nghĩa. Ngôn ngữ tùy tiện, gián tiếp và đa nghĩa thường gây hiểu lầm và đưa ra những chỉ dẫn sai.

Hãy giữ niềm đam mê luôn sống động và mang lại tính tập trung để tránh tình trạng quá hăng hái. Niềm đam mê sâu sắc của Patton đã khiến ông tát và mắng sai một người lính trẻ sau một trận đánh khó khăn. Ông đã hết sức tức giận khi nghĩ rằng, chính sự nhút nhát của người lính đó đã khiến anh ta mất tám ngăm. Hành động của ông đã làm mất đi sự kính trọng của những người lính và sỹ quan cao cấp đối với ông. Cấp dưới và đồng nghiệp của Martha Stewart cũng công khai phàn nàn trên các phương tiện thông tin đại chúng rằng bà là một người đạt được nhiều thành công nhưng không biết cách kiểm chế hành vi. Đó chính là xu hướng chèn ép người khác. Cuốn tiểu sử không được cho phép Just Desserts (chỉ là món tráng miệng) do Jerry Oppenheimer viết về bà tiết lộ rằng chính tham vọng cháy bỏng của bà đã phá vỡ cuộc hôn nhân, gây căng thẳng cho mối quan hệ với con gái, gia đình và huỷ hoại các mối quan hệ anh em bè bạn của bà.

Để tránh những rủi ro như vậy, hãy sử dụng một phần "đam mê- sinh lực" như một công cụ để suy ngẫm thường xuyên và kiểm tra lại một cách cẩn thận. Tổng kết hoạt động là một kỹ thuật hiệu quả dùng để "tinh chế" niềm đam mê. Quá trình đó bao gồm việc xem xét lại và tiếp tục thảo luận về một hành động một cách có ý thức, hoặc để cải thiện nó cho lần tiếp theo, hoặc để nó qua đi. Hãy xây dựng quan hệ với những người có cùng mối quan tâm và cùng quan điểm để họ có thể cho anh những phản hồi trung thực (xem kỹ năng 9). Hãy đề nghị họ cung cấp cho anh những thông tin chính xác về thời điểm và cách tập trung niềm đam mê.

Sống với niềm đam mê và định hướng đam mê bằng sự chính xác đòi hỏi phải làm việc hết sức chăm chỉ trong một thời gian dài. Đó là lý do tại sao chúng ta gọi những người làm chủ kỹ năng này là những nhà lãnh đạo bẩm sinh. Họ đầu tư thời gian và công sức vào việc thực hiện những hành động này. Hãy dành cho bản thân những khoảng thời gian cần thiết. Hãy nhiệt tình coi thời gian là một yếu tố quan trọng.

Chấp nhận mạo hiểm là thuộc tính chỉ chủ thể thực hiện phương án hành động hấp dẫn nhưng có rủi ro. Thái độ của con người đối với sự mạo hiểm là rất khác nhau. Người muốn độ an toàn cao khi hành động thường chỉ dám chấp nhận rủi ro ở mức độ thấp.

Hoạt động kinh doanh được coi là hoạt động mạo hiểm dù muốn hay không. Do vậy, khi bước vào kinh doanh, các doanh nhân thường có tâm lý chuẩn bị sẵn sàng cho thất bại, có nghĩa là đã chấp nhận mạo hiểm. Song, mạo hiểm trong kinh doanh không phải là sự liều lĩnh một mất một còn như đánh bạc hay sổ xố, mà cơ sở của tính mạo hiểm là đầu óc kinh doanh. Khi thực hiện đầu tư hoạt động sản xuất kinh doanh, các doanh nhân phải chuẩn bị các phương án và tính toán một cách kỹ lưỡng trong đó có cả phương án dự phòng rủi ro.

Tiến sỹ kinh tế học người Mỹ Thomas Michel khi điều tra 1000 doanh nhân thành đạt trên thế giới đã phát hiện mạo hiểm là một đặc điểm chung và quan trọng của doanh nhân. Kinh doanh là hoạt động chứa đựng sự bất định và giá trị của sự mạo hiểm là ở chỗ doanh nhân đưa ra những ý tưởng mới, dám cho ra đời những sản phẩm dịch vụ mới, sẵn sàng thâm nhập vào thị trường mới.

Trên thương trường, không phải lúc nào công việc kinh doanh cũng "thuận buồm xuôi gió", những trắc trở thất bại luôn đi cùng với thành công. Thất bại, sai lầm không có gì là đáng ngại, điểm mấu chốt là doanh nhân là những người biết đứng lên từ thất bại. Một doanh nhân thực thụ sẽ không bị thất bại làm nản trí mà từ thất bại đúc kết thành kinh nghiệm, tiếp tục sự nghiệp với mục tiêu đã định.

Minh họa 4-15: Câu chuyện dám thất bại

Billi P.S.Lim - một doanh nhân thành đạt đã từng nói "so với những người thất bại, những người thành công thực sự đã thất bại nhiều lần hơn, chỉ vì đơn giản là họ đã cố gắng nhiều lần hơn" hay "thất bại đơn giản chỉ là bắt đầu lại mọi thứ một cách thông minh hơn" (Henry Ford).

Một lần, khi hai trợ lý của nhà phát minh vĩ đại Thomas Edison chán nản nói: "Chúng tôi đã làm thí nghiệm đến 700 lần mà vẫn chưa có được câu trả lời, chúng tôi đã thất bại", Edison mỉm cười và trả lời: "Không đâu các bạn của tôi ơi, các bạn không thất bại đâu vì chúng ta biết rõ vấn đề này hơn bất kỳ người nào trên thế gian này. Chúng ta đang tiến rất gần đến việc tìm ra lời giải đáp bởi vì giờ đây ta đã biết được 700 cách ta không nên làm. Đừng gọi đó là lỗi lầm, hãy gọi đó là sự rèn luyện"

Một số doanh nhân cho rằng: "Đã là một doanh nhân, dù trong hoàn cảnh thất bại vẫn phải giữ được đầu óc tỉnh táo, nâng cao sự nỗ lực tố chất của bản thân:

- 1. Phải chuẩn bị tâm lý sẵn sàng đối mặt với thất bại*
- 2. Nỗ lực học hành, không ngừng nâng cao khả năng chống chọi với "sóng to gió lớn"*
- 3. Không được gập thất bại là nhụt khí*
- 4. Phải biết nhẫn nại, phải biết chịu khổ, chịu khó. Quan trọng hơn là tự mình chiến thắng bản thân mình, giữ được thần thái, bình tĩnh trước những biến động khôn lường của thị trường."*

Có niềm đam mê kinh doanh đối với một doanh nhân thành đạt thôi thì chưa đủ. Nhà kinh doanh cần phải có đầu óc kinh doanh. Người có đầu óc kinh doanh trước hết là những người luôn hướng suy nghĩ của mình về hoạt động kinh doanh,

luôn tìm hiểu ý nghĩa của các hiện tượng, xem xét vấn đề trên khía cạnh kinh doanh.

“Đối với tôi mà nói, thời gian kinh doanh chính là khi khách hàng gọi, vì vậy một ngày 24 tiếng, một tháng 30 ngày, một năm 365 ngày đều là ngày tôi kinh doanh”, Sakawa Kiyo (Nhật Bản)

Trước một hiện tượng, một xu hướng, thậm chí là một thông tin, một người không có đầu óc kinh doanh có thể coi là vô bổ, song đối với doanh nhân thì đó rất có thể là một cơ hội để đầu tư. Yếu tố đầu óc kinh doanh tạo nên sự khác biệt giữa doanh nhân và người khác. Doanh nhân cập nhật và xử lý thông tin trên giác độ kinh tế và kinh doanh, phát giác và nhận ra ngay cơ hội khi nó vừa xuất hiện hay chưa bộc lộ rõ.

Lòng say mê kinh doanh là tình cảm đối với hoạt động kinh doanh thì đặc tính có đầu óc kinh doanh là đặc tính thể hiện những suy nghĩ và cách giải quyết các vấn đề dựa trên lý trí có tính toán lợi ích, cân nhắc một cách thận trọng và nhanh chóng. Nhờ yếu tố này mà cách doanh nhân nhận thức các vấn đề kinh doanh một cách nhanh chóng và sâu sắc.

2.3.3 Đạo đức của doanh nhân

- Đạo đức của một con người

Theo quan điểm của triết học phương Tây, đạo đức là biết phân biệt đúng sai và làm điều đúng. Hiện nay, đạo đức được định nghĩa là toàn bộ quy tắc, chuẩn mực xã hội, nhờ đó con người tự giác điều chỉnh và đánh giá hành vi của mình trong quan hệ với bản thân, xã hội và tự nhiên.

Như vậy, đạo đức hợp thành hệ thống giá trị xã hội làm chuẩn mực đánh giá các hành vi, sinh hoạt, phân biệt rõ cái đúng, cái sai trong quan hệ của con người.

Về mặt xã hội, đạo đức thường thể hiện bằng các thái độ cụ thể, khẳng định hay phủ định một lợi ích chính đáng hay không chính đáng nào đó, nghĩa là mỗi người sẽ bày tỏ sự tán thành hay phản đối trước một trạng thái hay ứng xử nào đó trong xã hội.

Về mặt cá nhân mỗi người, đạo đức được coi là một tòa án lương tâm có khả năng tự phê phán, đánh giá từng ý nghĩ, hành vi của bản thân. Do đó, mỗi doanh nhân là một cá thể thì vấn đề đạo đức trước hết phải là đạo đức của một người. Về bản chất, đạo đức là sự tự do lựa chọn của con người. Đạo đức không mang tính cưỡng chế mà chỉ ở dạng khuyên giải hay can gián. Sự điều chỉnh đạo đức mang tính tự nguyện, tự giác rất cao.

Và đạo đức của một con người được thể hiện ở chỗ: *Thứ nhất* là thiện tâm.

Chuẩn mực đạo đức như một mệnh lệnh bản thân định hướng cho hoạt động con người luôn biết hướng tới điều thiện tránh điều ác. Thiện tâm có nghĩa tương tự như thương người như thể thương thân, điều mình không muốn thì đừng đối xử với người. *Thứ hai* là trách nhiệm với công việc, với lời nói và với bản thân. Quá trình hình thành đạo đức của cá nhân là cá nhân đó phải có trách nhiệm chuyển những yêu cầu đạo đức của xã hội trở thành những nhu cầu, mục đích và sự hứng thú bản thân trong các sinh hoạt đời thường. Biểu hiện của các chuyển hóa này là hành vi của cá nhân sẽ tự giác, tự nguyện tuân thủ các chuẩn mực đạo đức này. *Thứ ba* là nghĩa vụ với người khác trong mối quan hệ xã hội, gia đình và tổ chức. Đạo đức không chỉ thể hiện trong các mối quan hệ với tự nhiên, trong thái độ của con người trước tự nhiên mà còn thể hiện bởi sự tự ứng xử có trách nhiệm trong bản thân mỗi người, giúp họ tự rèn luyện nhân cách bản thân.

Từ *đạo đức*, theo nghĩa thông thường, được dùng để chỉ những nguyên tắc cư xử để phân biệt giữa tốt và xấu, đúng và sai. Mục đích của đạo đức, hay quy tắc đạo đức, là làm cho các cá nhân có khả năng lựa chọn cách cư xử. Tầm quan trọng của đạo đức tăng lên theo tỷ lệ với tầm quan trọng của hậu quả của một hành vi. Khi những hành động của một cá nhân trở nên quan trọng hơn đối với những người khác, thì đạo đức của cá nhân đó cũng trở nên quan trọng hơn.

Đạo đức của một tình huống kinh doanh thường phức tạp, nên đôi khi những nhà quản trị có quan điểm khác nhau về những hành động có đạo đức. Trong phần lớn các tình huống kinh doanh, việc ra quyết định có đạo đức không đòi hỏi phải lựa chọn giữa những cái gì là đúng và những cái gì là sai, nói cho đúng hơn là nó liên quan đến *"những mâu thuẫn của cái đúng này với cái đúng kia"*. Hiện nay, có một số vấn đề đạo đức đang được tranh cãi trong môi trường kinh doanh.

Đạo đức của việc ra quyết định quản trị thường phức tạp và những nhà quản trị thường không nhất trí được về những gì tạo nên một quyết định có đạo đức, nên có hai vấn đề nhất định có liên quan là: (1) Cơ sở để nhà quản trị căn cứ vào đó mà xác định nên chọn phương án nào trong một tình huống ra quyết định, và (2) Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo chắc chắn rằng những nhà quản trị sẽ tuân theo những tiêu chuẩn đạo đức trong việc ra quyết định.

- Xác định hệ thống giá trị đạo đức làm nền tảng hoạt động

Với sự phát triển của lịch sử nhân loại, nền kinh tế thị trường đã và đang sản sinh ra nhiều vấn đề xã hội về môi trường, cạnh tranh trong kinh doanh, nhu cầu việc làm... Điều đó đặt ra yêu cầu các doanh nhân cần phải có những nhận thức rõ rệt về một số phạm trù đạo đức cơ bản như thiện, ác, lương tâm nghĩa vụ, nhân phẩm danh dự... là cơ sở định hướng cho các hoạt động tổ chức sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự phát triển bền vững cho doanh nhân và xã hội. Đó chính là

hệ thống giá trị đạo đức làm nền tảng cho mọi hành động được xã hội chấp nhận, thâm nhập vào mọi đánh giá các hoạt động của doanh nghiệp.

Hiện nay có rất nhiều nguyên tắc để xác định hệ thống tiêu chí này. Có quan điểm cho rằng, các tiêu chí của hệ thống này là giá trị mà doanh nhân đề cao, bao gồm doanh nhân không là người bóc lột mà là người góp phần thúc đẩy sự phát triển cộng đồng, tôn trọng nhân phẩm người lao động, có lối sống văn minh, có nếp sống khoa học, lấy chữ tín làm trọng, chất lượng sản phẩm là hàng đầu, biết chia sẻ khoan dung, sống và kinh doanh theo đúng pháp luật, không phá vỡ môi trường thiên nhiên và xã hội, tuân thủ quy luật kinh tế như quy luật giá cả, quy luật cạnh tranh, quy luật cung cầu...

Những tiêu chí này dựa trên những nguyên tắc cơ bản như: Làm giàu cho mình phải đi đôi với làm giàu cho xã hội, làm giàu cho đất nước và người lao động; Cạnh tranh nhưng không làm hại cho xã hội như ô nhiễm môi trường; bình đẳng và sòng phẳng trong các lợi ích kinh tế với nhà nước, với người làm thuê; trung thực với bạn hàng, với người tiêu dùng; luôn đảm bảo chữ tín trong kinh doanh; kinh doanh những thứ mà pháp luật không cấm, không ảnh hưởng đến an ninh tổ quốc và tính mạng con người.

- *Nỗ lực vì sự nghiệp chung*

Đạo đức của doanh nhân còn thể hiện ở mức độ nỗ lực làm việc vì sự nghiệp chung toàn thể doanh nghiệp, sử dụng quỹ thời gian, tích cực giải quyết các khó khăn trong và ngoài doanh nghiệp, triệt để thực hiện các mục tiêu. Bên cạnh đó, đạo đức của doanh nhân còn thể hiện ở chỗ thấy được cái lợi mà họ có được trong cái lợi của doanh nghiệp, của xã hội và cộng đồng, là cái phù hợp với giá trị đạo đức mà văn hóa xã hội thừa nhận. Lợi ích nhỏ phải tuân theo lợi ích lớn, nhưng lợi ích lớn không được hy sinh lợi ích nhỏ.

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và luôn biến động, điều hôm qua còn đúng thì hôm nay có thể đã không còn phù hợp, các doanh nhân luôn phải suy nghĩ tìm cách thích ứng với mọi thay đổi của môi trường và giành cơ hội tốt cho doanh nghiệp mình. Các doanh nhân phải là người luôn gắn liền và cùng tồn tại với doanh nghiệp. Họ xuất hiện nhiều hơn khi công ty gặp khó khăn, sự cố nhưng cũng không thể thiếu vắng khi công ty phát triển thành công.

- *Kết quả công việc và mức độ đóng góp cho xã hội*

Hiệu quả kinh doanh chính là thước đo đúng đắn cho tài năng của doanh nhân. Sự thành đạt của doanh nhân chỉ có thể là sự thành đạt thông qua cạnh tranh gay gắt trên thương trường, qua sự nghiệp, qua sự thừa nhận của cộng đồng trong nước và quốc tế. Trên thế giới ngày nay, những doanh nhân thành đạt, có

tiềm lực rất mạnh về vốn, khoa học, công nghệ, được các nước mời đến đầu tư, kinh doanh đối xử như quốc khách. Đó cũng là sự công nhận đóng góp của doanh nhân đối với xã hội.

Đa số các doanh nhân cho rằng, mục đích khi làm kinh doanh của họ là làm giàu cho bản thân, gia đình và phục vụ xã hội. Điều này cho thấy rất rõ những người làm doanh nhân, nhận thức được vai trò của mình trong xã hội, ngoài việc làm giàu chính đáng, doanh nhân còn đóng góp cho xã hội thông qua các hình thức hỗ trợ, giúp đỡ hay tài trợ cho các hoạt động văn hóa xã hội. Như vậy, đạo đức của một doanh nhân còn thể hiện ở chỗ họ là những công dân yêu nước. Một doanh nhân kinh doanh có đạo đức phải biết kết hợp lợi ích cá nhân với lợi ích của đất nước, đem lại sự thịnh vượng cho quốc gia. Doanh nhân là những người trực tiếp tổ chức điều hành và quản lý quá trình vận hành nền kinh tế, tức là quá trình sáng tạo và nâng cao giá trị vật chất cho xã hội.

Bên cạnh những hoạt động kinh doanh thuần túy đó, các doanh nhân với tư cách là những người có tiềm lực vật chất trong xã hội, cần có trách nhiệm đóng góp vào các hoạt động chung. Họ đóng góp thuế đồng thời tham gia vào các hoạt động xã hội nhằm góp phần xây dựng một xã hội phát triển phồn vinh.

2.3.4 Phong cách doanh nhân

Kinh doanh vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Doanh nhân muốn thành công trong hoạt động kinh doanh của mình, ngoài yêu cầu về chuyên môn, các kỹ năng còn phải nắm vững nghệ thuật lãnh đạo quản lý kinh doanh.

Các doanh nhân đều có những thế mạnh, khuynh hướng của mình trong suy nghĩ, cách quản lý mang đậm sắc cá nhân. Điều đó tạo nên phong cách của doanh nhân.

Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp giỏi hiện nay phải là người có những cái nhìn thực tế hơn về giá trị của họ đối với tổ chức mà họ quản lý kinh doanh. Họ có một phong cách quản lý mới, hợp lý. Phong cách lãnh đạo hợp lý là phong cách mà ở đó người lãnh đạo doanh nghiệp vừa đáp ứng được các nhu cầu khác nhau của người lao động, vừa phát huy được sức mạnh cá nhân và tập thể người lao động trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Có thể khẳng định rằng, phong cách lãnh đạo doanh nghiệp sẽ là một yếu tố quan trọng trong những yếu tố làm nên sự thành công của một doanh nghiệp.

Từ góc độ lý luận cũng như thực tiễn tâm lý học, vấn đề quản lý, trong đó nổi bật là phong cách lãnh đạo, đã được bàn nhiều trong các công trình khoa học. Khái niệm phong cách lãnh đạo thường được hiểu theo các góc độ khác nhau. Được coi là một nhân tố quan trọng của người quản lý, lãnh đạo, phong cách

của doanh nhân gắn liền với kiểu người lãnh đạo và nghệ thuật lãnh đạo, quản lý con người.

Phong cách lãnh đạo của doanh nhân không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo, quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động tới người khác của người lãnh đạo doanh nghiệp.

Phong cách của doanh nhân là cách thức làm việc của doanh nhân.

Phong cách doanh nhân là hệ thống các dấu hiệu đặc trưng của hoạt động quản lý của nhà lãnh đạo doanh nghiệp, được quy định bởi các đặc điểm nhân cách của họ.

Phong cách lãnh đạo của doanh nhân là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, và được biểu hiện bằng công thức:

Phong cách doanh nhân = Cá tính x Môi trường.

Nhìn chung, những định nghĩa trên đã đề cập và phản ánh khá rõ nhiều mặt, nhiều đặc trưng khác nhau của phong cách của doanh nhân. Tuy nhiên, phần lớn các định nghĩa chỉ nhấn mạnh đến mặt chủ quan, mặt cá tính của chủ thể nhà lãnh đạo doanh nghiệp chứ chưa đề cập, xem xét phong cách của doanh nhân như một kiểu hoạt động. Kiểu hoạt động đó được diễn ra như thế nào còn phụ thuộc vào yếu tố môi trường xã hội, trong đó có sự ảnh hưởng của hệ tư tưởng, của nền văn hoá... Như vậy, chúng ta có thể hiểu: phong cách doanh nhân là kiểu hoạt động đặc thù của doanh nhân được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của doanh nhân và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Để hiểu rõ hơn, chúng ta lần lượt nghiên cứu các kiểu phong cách lãnh đạo qua những công trình nghiên cứu của các nhà khoa học phương Tây và phương Đông.

Trong những công trình của các tác giả phương Tây, thường nêu lên hai kiểu quản lý (phong cách lãnh đạo) cơ bản. Đó là kiểu quản lý dân chủ và kiểu quản lý mệnh lệnh.

Kiểu quản lý dân chủ được đặc trưng bằng việc người quản lý biết phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định. Kiểu quản lý này còn tạo ra những điều kiện thuận lợi để cho những người cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý.

Kiểu quản lý mệnh lệnh độc đoán được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào tay một mình người quản lý, người lãnh đạo - quản lý bằng ý chí

của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể.

K. Lêvin, nhà tâm lý học người Mỹ, là người đầu tiên nghiên cứu một cách có hệ thống các phong cách quản lý. Theo ông, ngoài hai phong cách quản lý trên còn có một kiểu thứ ba. Đó là kiểu quản lý hình thức (hay phong cách quản lý tự do). Theo kiểu này, người quản lý chỉ vạch ra kế hoạch chung, ít tham gia trực tiếp chỉ đạo, thường giao khoán cho cấp dưới và làm các việc khác ở văn phòng. Chỉ làm việc trực tiếp với người bị quản lý hay tập thể trong những trường hợp đặc biệt.

Sau này, bằng những kết quả nghiên cứu về các phong cách lãnh đạo trong các tập thể, các nhà tâm lý học đã chỉ ra rằng: ở mỗi phong cách lãnh đạo (dân chủ, độc đoán, tự do) đều có những điểm mạnh, điểm yếu. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo dân chủ sẽ đem lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao hơn.

Nói điều này không đồng nghĩa với việc phủ nhận hiệu quả của phong cách lãnh đạo độc đoán và phong cách lãnh đạo tự do. Điều quan trọng nhất đối với nhà quản lý đó là phải biết vận dụng một cách linh hoạt phong cách lãnh đạo của mình trong các tình huống quản lý cụ thể. Điều này đã được khẳng định qua các công trình nghiên cứu. Người ta thấy rằng, kiểu quản lý mệnh lệnh độc đoán sẽ đạt hiệu quả khi nhà quản lý cần đề ra những yêu cầu cứng rắn, những tình huống cần phải giải quyết ngay trong một thời gian ngắn. Sẽ là không tưởng nếu vị chỉ huy trong một trận đánh khi ra quyết định tấn công hay rút lui lại phải họp toàn thể quân lính để hỏi ý kiến. Hay người quản lý một tập thể các nhà khoa học có thể sử dụng phong cách lãnh đạo tự do để khuyến khích các nhà khoa học đó được tự do trong việc triển khai các công trình nghiên cứu, thí nghiệm...

- Những yếu tố làm nên phong cách doanh nhân

Thứ nhất là văn hoá cá nhân, giúp doanh nhân hiểu và đánh giá được cái gốc, thân và ngọn của mọi sự việc, hiện tượng quanh mình, khám phá ra chân giá trị, tinh thần xuyên suốt trong mọi hành vi của họ. Văn hoá cá nhân cho họ biết họ đang theo đuổi một công việc, một sự nghiệp là vì giá trị gì, nhờ giá trị đó họ được khẳng định và cống hiến cho xã hội.

Thứ hai là tâm lý cá nhân, có nghĩa là khuynh hướng xem xét, tiếp cận vấn đề từ trạng thái tâm lý nào. Tâm lý cá nhân là tổng thể những trạng thái tình cảm, nhận thức, ý chí, nguyện vọng của một người. Nó chịu chi phối sâu sắc bởi năng lực, tố chất về thể chất và tinh thần của con người bởi môi trường giáo dục và văn hoá, ý thức hệ xã hội. Tâm lý cá nhân nếu là tâm lý mở, hoạt hoá, chinh phục, tự khẳng định thì đó là phẩm chất vô cùng cần thiết cho một doanh nhân. Ngược lại, nếu tâm lý là khép kín, tự tin, yếm thế, phân thân sẽ dẫn đến phong cách tiêu cực của doanh nhân.

Thứ ba là kinh nghiệm cá nhân, có nghĩa là khuynh hướng giải quyết vấn đề theo chiều hướng nhằm giảm thiểu rủi ro và chi phí cơ hội, khuynh hướng quy nạp các vấn đề. Kinh nghiệm là sự hiểu biết được rút ra và tích lũy lại từ các hoạt động thực tiễn trong quá khứ; nhờ đó con người thêm khả năng giải quyết các công việc nhanh chóng và chuyên nghiệp; tránh lặp lại các sai lầm, bất cập cho các loại hoạt động sau này. Kinh nghiệm phát huy đầy đủ tác dụng tích cực khi chúng được hệ thống hoá bởi khả năng tư duy, khái quát cao để trở thành lý luận soi rọi, đối chứng với những sự vật, hiện tượng riêng lẻ. Kinh nghiệm của doanh nhân về lĩnh vực đang hoạt động là tài sản vô hình, là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công đối với một doanh nhân.

Thứ tư là nguồn gốc đào tạo, xu hướng xem trọng phương diện khía cạnh gì trong tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp. Lĩnh vực chuyên môn mà doanh nhân được đào tạo thường trang bị cho họ kiến thức cũng như kỹ năng căn bản về lĩnh vực đó. Bởi vậy cách nhìn nhận đánh giá và giải quyết vấn đề của họ thường thiên lệch về cách thức và giải pháp chuyên môn đó, xem nhẹ lĩnh vực khác.

Thứ năm là môi trường xã hội, sự hội nhập và thách thức. Môi trường xã hội với ý thức hệ, tập quán, văn hoá, đạo đức, luật pháp tạo ra những lớp người có những phong cách, tâm lý, dân trí ở một mặt bằng nhất định, ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách lãnh đạo của doanh nhân. Người ta có thể thấy phong cách lãnh đạo kiểu Nhật và kiểu Mỹ có nhiều điểm khác nhau gần như đối nghịch, tuy rằng đều thành công ở chính đất nước của họ, nhưng nhiều điểm của các phong cách này khó thành công hay được chấp nhận ở các nước khác.

- Những nguyên tắc định hình một phong cách tốt của doanh nhân

Trong tầng lớp doanh nhân, những người được xem như có khí phách phong độ làm thế nào để có một hình tượng tốt, làm thế nào để cho hình tượng bề ngoài có một vị trí thuận lợi nhất, phát huy được sức mạnh của lợi thế, điều đó phụ thuộc vào việc tạo ấn tượng đối với người khác. Để làm được điều đó các doanh nhân luôn tạo ra một phong cách riêng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý sản xuất kinh doanh. Vậy thế nào là một phong cách tốt, có thể khái quát một số nguyên tắc định hình như sau:

- + Luôn bị thôi thúc bởi sự hoàn hảo;
- + Vượt qua mọi rào cản để tìm ra chân lý một cách nhanh chóng;
- + Vận dụng mọi khả năng và dồn mọi nỗ lực của mình cho công việc;
- + Biến công việc thành nhu cầu và sở thích của mọi người;
- + Hiểu được và biết dự liệu đến những tiểu tiết;
- + Không tự thoả mãn

- Một số phong cách điển hình

Phong cách của doanh nhân là sự tổng hợp các yếu tố, diện mạo, ngôn ngữ, cách cư xử, hành động của anh ta. Phong cách của nhà kinh doanh thường được đồng nhất với phong cách hay lối kinh doanh của chủ thể, vì nhà kinh doanh thường giành phần lớn thời gian và cuộc sống của họ cho công việc.

Phong cách của doanh nhân là một nhân tố rất quan trọng mà họ có thể sử dụng trong việc định hình và phát triển văn hoá doanh nghiệp. Nó bị chi phối bởi rất nhiều yếu tố như tính cách, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, quan điểm và thái độ, đặc trưng kết cấu tổ chức và văn hóa tổ chức. Phong cách này thể hiện dưới nhiều biểu hiện khác nhau, nhưng biểu hiện rõ nét nhất là ở lối ứng xử và hoạt động nghiệp vụ của họ.

Như vậy, phong cách của doanh nhân là một chỉnh thể bao gồm từ phong cách tư duy, phong cách làm việc, phong cách diễn đạt, phong cách ứng xử, phong cách sinh hoạt nên muốn có một phong cách văn hoá tốt, doanh nhân cần chú ý học tập, rèn luyện tất cả các mặt trên.

Có rất nhiều cách tiếp cận để định hình phong cách của doanh nhân. Một số quan điểm đã đưa ra bảy phong cách điển hình như sau:

Một là phong cách "con sói đơn độc" thể hiện ở những đặc điểm:

- + Làm việc tích cực, bận rộn;
- + Coi cấp dưới là phương tiện sai vật;
- + Không chú ý đào tạo và ủy quyền;
- + Lập kế hoạch ngắn hạn;
- + Làm việc với "vấn đề của ngày hôm qua" chứ không phải "vấn đề của ngày mai".

Hai là phong cách "nhà sản xuất" thể hiện ở những đặc điểm:

- + Làm việc chăm chỉ chu đáo;
- + Hiểu biết sâu về công việc kỹ thuật;
- + Mơ hồ về công việc quản lý;
- + Không chú ý đến tính khoa học hành chính;
- + Sa đà vào các tiểu tiết kỹ thuật

Ba là phong cách "người quan liêu" thể hiện ở những đặc điểm:

- + Ngăn nắp, sạch sẽ, chi li;
- + Nặng về hình thức, lý thuyết;

- + Làm việc đúng nhưng không đúng việc;
- + Chú trọng ứng xử với cấp trên

Bốn là phong cách “người quản lý hành chính” thể hiện ở những đặc điểm sau:

- + Làm việc chính danh, khoa học;
- + Chú ý đến hiệu suất hơn là hiệu quả của công việc;
- + Nặng về các biện pháp hành chính

Năm là phong cách “người vô chính phủ” thể hiện ở những đặc điểm sau:

- + Làm việc theo hứng thích độc quyền;
- + Yêu cầu cấp dưới tận tụy, nhiệt tình, sáng tạo;
- + Có xu hướng đảo lộn, tạo ra động thái khủng hoảng;
- + Tập hợp ekip theo ý thích cá nhân hơn là hướng vào công việc

Sáu là phong cách “người mộng tưởng” thể hiện ở những đặc điểm sau:

- + Nhiệt tình, có nhiều ý tưởng hay, đôi khi ngộ nhận tình thế;
- + Lạc quan, đôi khi mị dân;
- + Ít có khả năng áp đặt triệt để các nguyên tắc;
- + Thích chia sẻ ý nghĩ và trách nhiệm trong phạm vi rộng

Bảy là phong cách “người tập hợp” thể hiện ở những đặc điểm sau:

- + Biết hiệp tác với mọi người;
- + Đề cao các nguyên tắc, tiêu chí;
- + Có khả năng thuyết phục và áp đặt;
- + Khởi xướng các ý kiến mới và dẫn dắt mọi người hành động

Phong cách lãnh đạo trong một tổ chức có thể ảnh hưởng quan trọng đến việc lựa chọn hành vi tác nghiệp của nhân viên. Căn cứ vào khả năng tự chủ và khả năng quản lý mối quan hệ, Daniel Goleman đã đưa ra cách phân loại phong cách lãnh đạo thành sáu kiểu:

(1) *Phong cách gia trưởng* đòi hỏi cấp dưới tuân thủ tức thì các mệnh lệnh và rất coi trọng thành tích, sáng kiến và tính biết kiểm chế. Phong cách này rất thích hợp trong các hoàn cảnh khẩn cấp, khủng hoảng hoặc cải tổ, tuy nhiên nó cũng có thể tạo nên một bầu không khí nặng nề và thụ động trong tổ chức.

(2) *Phong cách uỷ thác* khích lệ cấp dưới theo đuổi hoài bão, mục tiêu lâu dài tạo môi trường năng động, chấp nhận thay đổi. Đây là phong cách lãnh đạo được coi là tích cực và có kết quả nhất, do tạo được bầu không khí phấn khích trong tổ chức.

(3) Đánh giá cao được sự nhiệt tình, mong muốn của cấp dưới và chủ yếu dựa vào mối quan hệ gắn bó và sự tin cậy để khích lệ tính năng động, sáng tạo và sự mạo hiểm của họ.

(4) *Phong cách dân chủ* thường chú trọng đến sự tích cực và vai trò của nhóm, tập thể để đi đến quyết định tập thể. Phong cách lãnh đạo này rất quan tâm đến việc tăng cường thông tin và giao tiếp trong tổ chức tạo bầu không khí thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu.

(5) *Phong cách nhạc trưởng* thường tạo ra những bầu không khí bất lợi do những yêu cầu đặt ra là quá cao. Phong cách này chỉ thích hợp để quản lý những người nhiều tham vọng, trọng thành tích, có sức sáng tạo và linh hoạt.

(6) *Phong cách bề trên* tạo lập một bầu không khí tích cực qua việc hỗ trợ cho nhân viên trong việc thực hành năng lực cần thiết để đạt được thành công lâu dài, tin cậy giao phó trách nhiệm và rất khéo léo trong khi giao những việc khó.

Trên thực tế, các doanh nhân không chỉ áp dụng một phong cách lãnh đạo trên mà họ khéo léo vận dụng một cách linh hoạt nhiều phong cách vào từng hoàn cảnh cụ thể.

Kế thừa các tư tưởng nghiên cứu về phong cách lãnh đạo - quản lý, Rensis Likert, một nhà tâm lý học người Mỹ đã nghiên cứu các kiểu mẫu và phong cách lãnh đạo của các nhà lãnh đạo quản lý trong ba thập kỷ (1930 - 1960). Likert đã đưa ra ý tưởng và những cách tiếp cận mới đối với việc hiểu biết các hành vi lãnh đạo. Theo Likert có 4 kiểu phong cách lãnh đạo - quản lý:

Thứ nhất, phong cách quản lý "quyết đoán - áp chế". Ở phong cách này các nhà quản lý chuyên quyền cao độ ít có lòng tin với cấp dưới, thúc đẩy người ta bằng đe dọa và trừng phạt bằng những phần thưởng hiếm hoi, tiến hành thông tin từ trên xuống và giới hạn ở việc ra quyết định ở cấp cao nhất.

Thứ hai, phong cách lãnh đạo quyết đoán - nhân từ, các nhà quản lý loại này có lòng tin của cấp trên và tin vào cấp dưới, thúc đẩy người cấp dưới bằng khen thưởng và bằng một ít đe dọa, trừng phạt, cho phép có ít nhiều thông tin lên trên, tiếp thu một số tư tưởng phía dưới và cho phép phần nào sự giao quyền ra quyết định nhưng kiểm tra chặt chẽ về mặt chính sách.

Thứ ba, phong cách quản lý tham vấn: Các nhà quản lý có sự tin tưởng và hy vọng lớn nhưng không hoàn toàn vào cấp dưới, dùng các phần thưởng để thúc đẩy, các luồng thông tin từ trên xuống hoặc từ dưới lên trong quá trình điều hành và hoạch định các chính sách chiến lược của công ty. Các nhà quản lý có phong cách lãnh đạo tham vấn thường xuyên tham khảo những ý kiến khác nhau từ phía cấp dưới.

Thứ tư, phong cách quản lý “tham gia - theo nhóm”. Các nhà quản lý có phong cách này là người có lòng tin và sự hy vọng hoàn toàn vào cấp dưới ở mọi vấn đề, luôn thu nhận các tư tưởng, ý kiến của cấp dưới và sử dụng chúng một cách xây dựng. Các nhà quản lý loại này thường sử dụng các phần thưởng về mặt kinh tế để khuyến khích cấp dưới khi đạt được các mục tiêu mà họ đề ra. Quá trình thông tin quản lý được thực hiện thông suốt theo cả ba chiều: lên trên, xuống dưới và với những người cùng cấp. Họ thường xuyên khuyến khích cấp dưới trong việc đề ra những quyết định trong những tình huống khó khăn khi không có mặt của họ. Mặt khác, các nhà quản lý có phong cách này thường coi họ và cấp dưới như là một nhóm.

Trọng bốn kiểu phong cách nói trên, qua những kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các nhà quản lý áp dụng phong cách quản lý theo kiểu “tham gia theo nhóm” vào các hoạt động quản lý của mình đã thu được thành công lớn nhất với tư cách là một người lãnh đạo.

Một tác giả khác, F.E. Fiedler (nhà tâm lý học Mỹ), có một cách tiếp cận khác khi nghiên cứu về phong cách lãnh đạo. Theo F.E. Fiedler, việc trở thành các nhà lãnh đạo không chỉ vì các thuộc tính nhân cách của họ mà còn vì các yếu tố tình huống khác và sự tác động tương hỗ giữa những người lãnh đạo và tình huống. Theo quan điểm của mình, ông đưa ra hai phong cách lãnh đạo chính. Phong cách lãnh đạo thứ nhất chủ yếu hướng vào nhiệm vụ, người lãnh đạo sẽ thỏa mãn khi nhìn thấy nhiệm vụ được thực hiện. Phong cách còn lại chủ yếu hướng vào việc đạt được những mối quan hệ tốt giữa các cá nhân nhằm thu được một địa vị cá nhân nổi bật.

Việc điếm qua một số nghiên cứu của các nhà tâm lý học phương Tây về phong cách lãnh đạo cho thấy, không có một phong cách lãnh đạo tuyệt đối nào có hiệu quả hoặc bất cứ một tình huống quản lý cụ thể nào. Một phong cách lãnh đạo tốt nhất chỉ có được khi nhà quản lý biết vận dụng một cách mềm dẻo (theo A.L. Svenciskif và A.G. Kôvaliốp - hai nhà tâm lý học Liên Xô) có nghĩa người quản lý phải biết vận dụng các ưu thế của từng kiểu phong cách quản lý tùy theo đặc trưng của hoàn cảnh, biết sửa đổi lề lối của mình theo sự phát triển của tập thể, và mục đích quản lý hướng vào con người, vào các mối quan hệ người - người mang tính nhân bản.

Bên cạnh những phong cách lãnh đạo đã và đang được áp dụng ở các nước phương Tây thì trong công trình nghiên cứu của GS. Hiroshi Mannari đã lựa ra một kiểu phong cách quản lý phù hợp với nền văn hoá phương Đông, mà đặc trưng của phong cách này là phong cách quản lý của các nhà quản trị kinh doanh Nhật Bản đang áp dụng.

Phong cách quản lý của những nhà lãnh đạo các công ty ở Nhật Bản chịu ảnh hưởng sâu sắc của triết học Khổng giáo và các yếu tố thuộc truyền thống dân tộc. Do vậy, đặc điểm nổi bật nhất của nó khác với phong cách quản lý của các nhà lãnh đạo phương Tây là việc xây dựng và duy trì những mối quan hệ tốt đẹp, hài hoà giữa những người dưới quyền và phát huy tinh thần đoàn kết thân ái với nhau. Chức năng hàng đầu của người quản lý doanh nghiệp là phải tạo điều kiện và giúp đỡ các nhóm, ca kíp, các tổ, đội sản xuất hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, thể hiện ở năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, bằng cách loại trừ các xung đột, phát huy ý thức đoàn kết, thống nhất. Trong xã hội Nhật Bản, truyền thống, vai trò và vị trí của nhóm được đặc biệt coi trọng. Tiếp tục truyền thống ấy, người đứng đầu mỗi nhóm phải tạo dựng cho được một bầu không khí thuận lợi để đạt được mục tiêu mà cả nhóm đã xác định. Như vậy, người lãnh đạo nhóm phải làm sao giữ được sự "cân bằng", tạo ra cảm giác trong những người dưới quyền rằng, giữa họ không có sự khác biệt nhau là mấy.

Người lãnh đạo, người quản lý chỉ thực sự được đánh giá là có tài năng, có bản lĩnh khi người đó thiết lập và duy trì được quan hệ tốt đẹp giữa người này với người khác trong nhóm, giữa nhóm này và nhóm khác trong doanh nghiệp.

Phong cách quản lý Nhật Bản được thừa nhận là độc đáo ở chỗ: người lãnh đạo luôn ý thức rằng, họ phải thiết lập các quan hệ không chính thức với những người dưới quyền bằng thái độ ứng xử chân tình, gần gũi, chan hoà, sự thiện cảm và đồng cảm ở người dưới quyền. Đối với các nhà quản lý Nhật Bản, quan hệ gần gũi, thân mật với người dưới quyền không phải là mục đích tự thân mà là một nhiệm vụ để qua đó tạo được bầu không khí cởi mở, chân tình, tin cậy lẫn nhau trong tập thể. Hơn thế nữa, nó là động lực khuyến khích mọi người đóng góp trí tuệ, tài năng, sức lực vào công việc chung. Phong cách quản lý Nhật Bản còn độc đáo ở cách thức khen thưởng và kỷ luật. Khen thưởng không chỉ dành cho những ai có sáng kiến, đạt năng suất lao động cao, mà còn dành cho những người làm việc chăm chỉ, cần mẫn, dù năng lực của họ như thế nào. Khen thưởng phải có tác dụng khích lệ những người dưới quyền dám làm những gì họ cho là đúng và hợp lý, không ngồi chờ thụ động chỉ thị cấp trên. Nếu có điều gì không tốt xảy ra thì ban quản trị cũng không mất công truy tìm, điều tra người phạm lỗi (điều này khác hẳn so với phương pháp quản lý ở phương Tây). Điều quan trọng của việc thực hiện các biện pháp kỷ luật của người lãnh đạo với người dưới quyền không phải là tìm cho ra thủ phạm rồi thi hành kỷ luật bằng phạt tiền, đuổi việc mà là tìm ra và làm rõ cho mọi người hiểu rõ nguyên nhân sai lầm để rút ra kinh nghiệm. Khi phê bình, người lãnh đạo Nhật Bản không bao giờ làm cho người mắc khuyết điểm bị mất thể diện, phải lúng túng trước tập thể, trước tổ đội sản xuất... Họ thường trao đổi riêng với người phạm sai lầm theo tinh thần hai bên cùng chịu

trách nhiệm, cùng nhau tìm cách tháo gỡ những vướng mắc, những hậu quả nào đó. Vì vậy mà người mắc lỗi sẽ không phải mặc cảm về mình như là "đồ bỏ đi", "vô dụng" chừng nào người đó còn cố gắng vươn lên.

Qua phân tích ở trên, chúng ta có thể thấy rằng việc áp dụng một kiểu phong cách lãnh đạo nào đó trong hoạt động quản trị kinh doanh không đơn giản là áp dụng nguyên bản một kiểu phong cách trong thực tiễn sản xuất, kinh doanh mà đòi hỏi doanh nhân phải vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo để tìm ra kiểu phong cách lãnh đạo của doanh nhân thích hợp, tùy vào những điều kiện, tình huống cụ thể của doanh nghiệp.

2.4 ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NHÂN TỚI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Nếu ví doanh nghiệp như một con tàu thì doanh nhân đóng vai trò như một thuyền trưởng. Nói cách khác, doanh nhân là linh hồn của doanh nghiệp và là người góp phần chính tạo nên văn hóa doanh nghiệp. Thậm chí, có ý kiến cho rằng, văn hóa doanh nghiệp chính là văn hóa của doanh nhân hay văn hóa của người lãnh đạo doanh nghiệp. Công việc xây dựng một công ty bao gồm tuyển dụng, tổ chức và truyền cảm hứng của doanh nhân vào một nhóm người cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu doanh nghiệp hiệu quả nhất.

Có thể các doanh nhân không liên tục có mặt, tham gia trực tiếp vào các hoạt động của công ty, nhưng khi cần thiết, đặc biệt là những lúc khó khăn, họ luôn là chỗ dựa vững chắc cả trong công việc lẫn tinh thần cho toàn công ty. Kinh doanh như việc tung hứng một trái bóng, có lúc lên, lúc xuống. Khi bóng đi lên, lãnh đạo công ty sẽ duy trì, giữ cho trạng thái này càng lâu càng tốt và chuẩn bị những hướng dự phòng khi nó lên đến điểm cao nhất. Khi bóng xuống, ban lãnh đạo công ty giữ vững tinh thần cho toàn đội ngũ tỉnh táo và bình tĩnh tìm đường ra ngay cả trong những tình huống xấu nhất.

Do đó, không thể phủ nhận tác động tỷ lệ thuận giữa văn hóa của doanh nhân với văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh rõ văn hóa của người lãnh đạo doanh nghiệp. Họ không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của doanh nghiệp, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại của doanh nghiệp. Qua quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp, văn hóa của người lãnh đạo sẽ phản chiếu lên văn hóa doanh nghiệp. Những gì nhà 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 của họ và điều đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hành vi của toàn bộ nhân viên dưới quyền.

Doanh nhân là người tạo ra môi trường cho các cá nhân khác phát huy tính sáng tạo, là người góp phần mang đến không gian tự do, bầu không khí ấm cúng trong doanh nghiệp. Họ là những người có vai trò quyết định văn hóa doanh nghiệp thông qua việc kết hợp hài hòa các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, con thuyền vận mệnh của tất cả mọi người. Qua đó, doanh nhân còn đóng vai trò người nghệ sĩ vẽ lên hình ảnh của doanh nghiệp thông qua vai trò đại diện cho doanh nghiệp.

Trên thực tế, khi một nền kinh tế chuyển sang nền kinh tế thị trường thì thành công lớn nhất là bước chuyển biến về nhận thức. Trong đó, các doanh nhân có khả năng thay đổi về tư duy tạo khả năng thay đổi hoàn toàn văn hóa của doanh nghiệp và tạo ra một sức sống mới, tạo bước nhảy vọt trong hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có chuyển biến nhanh, mới thích nghi được trên thương trường. Điều này đồng thời tạo nên sự thay đổi có tính chất bước ngoặt cho sự phát triển của đội ngũ doanh nhân, góp phần xoay chuyển tư duy quản lý kinh tế của lãnh đạo nhà nước, bởi tiềm lực kinh tế còn tiềm ẩn trong đội ngũ doanh nhân, nếu có cơ chế chính sách tốt thì tiềm lực to lớn này sẽ phát huy. Do vậy, tư duy lãnh đạo phải cởi mở thông suốt và nhất quán.

Bên cạnh đó, các doanh nhân cũng góp phần tích cực trong việc đóng góp kinh nghiệm, những giá trị văn hóa học hỏi được trong quá trình xử lý các vấn đề chung. Ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ sử dụng các kinh nghiệm này để đạt hiệu quả quản trị cao, tạo nên môi trường văn hóa hỗ trợ đắc lực cho hoạt động của doanh nghiệp.

3. HỆ THỐNG TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ VĂN HOÁ DOANH NHÂN

3.1 TIÊU CHUẨN VỀ SỨC KHỎE

Sức khỏe là yếu tố quan trọng hàng đầu để có thể theo đuổi một sự nghiệp chứa đựng nhiều thử thách cam go và cạnh tranh gay gắt. Sức khỏe của doanh nhân được hiểu là:

- Một là thể chất không bệnh tật;
- Hai là tinh thần không bệnh hoạn;
- Ba là trí tuệ không tầm tối;
- Bốn là tình cảm không cực đoan;
- Năm là lối sống không sa đọa

Gần 2500 năm trước đây, triết học Hy Lạp đã từng viết: "Sai lầm lớn của việc điều trị cơ thể con người là bỏ qua tổng thể bởi vì một bộ phận không thể mạnh khỏe được nếu như toàn bộ cơ thể không khỏe mạnh".

Philippus Paracelsus, nhà vật lý học người Đức ở thế kỷ 15, người được coi là cha đẻ của y học hiện đại đã phát biểu: "*Tinh thần là người chủ, trí tưởng tượng là công cụ và cơ thể là nguyên liệu mềm dẻo*".

Emerson đã từng nói: "Sự lành mạnh của trí óc là khả năng nhìn ra điều tốt đẹp ở mọi nơi".

Sự lành mạnh về thể chất cũng như tinh thần là những yếu tố cơ bản đem đến thành công.

Con người không phải là một động cơ vĩnh cửu chỉ biết làm việc mà con người có những giai đoạn phát triển cũng như suy thoái về thể trạng sức khỏe. Khi có một thể trạng tốt, tinh thần minh mẫn có nghĩa là doanh nhân đã có một kho báu vô cùng quý giá mà không có gì có thể thay thế được. Do vậy doanh nhân không nên theo đuổi một tài sản bên ngoài mà phải coi trọng và tăng cường tài sản lớn nhất của mình là sức khỏe.

3.2 TIÊU CHUẨN VỀ ĐẠO ĐỨC

Doanh nhân là một con người trong xã hội và trước hết là con người làm kinh doanh, có học thức và phụng sự một sự nghiệp kinh doanh liên quan đến an nguy của một tổ chức và nhiều người khác.

Những đức tính tốt của một doanh nhân là:

Một là sự cầu thị;

Hai là tuân thủ pháp luật;

Ba là biết tới toàn thể đại cục;

Bốn là đề cao văn hoá tổ chức

Có thể khái quát các chuẩn mực đạo đức kinh doanh của một doanh nhân bao gồm:

Thứ nhất là tính trung thực. Đây là sự tôn trọng sự thật lẽ phải và chân lý trong cách cư xử của con người, là cơ sở đảm bảo cho các mối quan hệ xã hội tốt đẹp. Nhờ có tính trung thực, doanh nhân mới xây dựng được một trong những nội dung cốt lõi của các quan hệ xã hội là sự tin cậy mà trong kinh doanh gọi là chữ "tín". Chữ tín là đức tính hàng đầu của doanh nhân trong hoạt động kinh doanh nhờ đó có thể giao hảo hợp tác với các đối tác, khách hàng và cộng đồng xung quanh doanh nghiệp.

Thứ hai là tính nguyên tắc. Đây là sự định hướng vào những nguyên tắc cơ bản của con người. Nguyên tắc đạo đức cơ bản trong quan hệ xã hội là chân, thiện, mỹ để mang lại cái lợi cho mọi người. Trong kinh doanh chân, thiện, mỹ và lợi là nguyên tắc hay kim chỉ nam cho đạo đức của doanh nhân.

Thứ ba là tính khiêm tốn. Đây là đức tính luôn biết đặt mình vào đúng vị trí của cá nhân trong tập thể và xã hội. Một doanh nhân khiêm tốn không bao giờ tự đề cao "bái tôi", họ dễ gần gũi với mọi người xung quanh và tạo nên không khí cởi mở trong môi trường doanh nghiệp. Tính khiêm tốn có nội dung trung thực, nguyên tắc và công bằng nên người khiêm tốn có dáng vẻ hiền hoà, dễ mến và dễ được tập thể tin cậy. Nó còn giúp cho doanh nhân tránh được hai cực đoan của chủ nghĩa cá nhân là sự kiêu ngạo và tự ti. Điều này góp phần cơ bản cho thành công của doanh nhân.

Thứ tư là lòng dũng cảm. Là đức tính dám đương đầu với thử thách gian nan, dám đối đầu với hiểm nguy để vươn tới cái thiện, bảo vệ quyền lợi chính đáng cho tập thể và bản thân. Chữ "dũng" ở đây còn có nghĩa là dám nhận trách nhiệm về những sai lầm của bản thân và dám đấu tranh với những sai trái đó. Lòng dũng cảm là một đức tính cần có của doanh nhân dám làm dám chịu.

3.3 TIÊU CHUẨN VỀ TRÌNH ĐỘ VÀ NĂNG LỰC

Chức năng hoạch định

Không một tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển mà không có một nhà lãnh đạo hoạch định đúng đắn. Điều đó có nghĩa là doanh nhân phải có khả năng hoạch định chiến lược, có tầm nhìn, có khả năng xác định phương hướng phát triển, đặt ra mục tiêu và xúc tiến đưa tổ chức đến thành công.

Chức năng lập kế hoạch

Là cụ thể hoá các mục tiêu chiến lược thành các chuỗi hành động trong từng giai đoạn nhất định trong đó có đề ra tiến trình và lường trước các rủi ro có thể.

Chức năng tổ chức

Doanh nhân phải xây dựng được các định chế cho tổ chức và cơ chế vận hành cho doanh nghiệp. Đồng thời doanh nhân phải xây dựng được văn hoá tổ chức làm cho tổ chức doanh nghiệp trở nên có tính tin cậy, kinh tế và linh hoạt.

Chức năng ra quyết định

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp là người chỉ huy trong việc lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp thông qua một tổ chức với các mối quan hệ chức năng, nhiệm vụ,

quyền hạn, có trách nhiệm vận hành tổ chức hoạt động trôi chảy và hiệu quả bằng quyết định. Nhờ các quyết định này mà doanh nghiệp có được một hành lang trách nhiệm và pháp lý được thiết lập cho các cá nhân và các bộ phận có trách nhiệm thực thi. Từ đó đưa doanh nghiệp tiếp cận mục tiêu đã được xác định.

Chức năng điều hành

Lãnh đạo doanh nghiệp có thể bằng uỷ quyền, bằng hành chính, bằng kế hoạch để phối kết hợp các cá nhân, các bộ phận hoạt động nhịp nhàng và hiệu quả nhiệm vụ được giao.

Chức năng kiểm tra

Bằng hệ thống tiêu chuẩn, hệ thống trách nhiệm, nhằm giám sát trực tiếp hay thông qua báo cáo, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ ngăn ngừa, phát hiện và sửa chữa sai sót.

3.4 TIÊU CHUẨN VỀ PHONG CÁCH

Tiêu chuẩn về phong cách là tiêu chuẩn rất quan trọng, vì nó là cái riêng có của mỗi doanh nhân, không thể thay thế, không thể uỷ quyền và không thể bỏ tiền ra mua.

Đối với tinh thần làm việc, doanh nhân có khả năng tham gia vào mọi việc có thể, chu đáo với công việc và thực hiện đến cùng mục đích của công việc.

Trong quan hệ giao tiếp ứng xử, doanh nhân luôn ở đúng vị trí chức danh của mình, phát hiện và giải quyết các bất cập, đồng thời dẫn dắt mọi người đi vào cơ hội mới.

Trong việc đánh giá và giải quyết vấn đề, nhà kinh doanh luôn chú ý đến hiện tại, biết được cái gì là quan trọng, đồng thời hiểu và xác định bản chất, xu thế của các mâu thuẫn.

3.5 TIÊU CHUẨN VỀ THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Trách nhiệm xã hội của doanh nhân là những nghĩa vụ mà doanh nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tối thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội. Trách nhiệm xã hội của doanh nhân có thể được coi là một sự cam kết của họ đối với xã hội.

Về cơ bản, trách nhiệm xã hội của doanh nhân bao gồm nghĩa vụ về kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn. Trong đó các nghĩa vụ về kinh tế của doanh nhân là quan tâm đến cách thức phân bổ, bảo tồn và phát triển trong hệ thống doanh nghiệp và xã hội các nguồn lực được sử dụng để làm ra sản

phẩm và dịch vụ. Các nghĩa vụ về pháp lý trong trách nhiệm xã hội đòi hỏi doanh nhân tuân thủ các quy định của luật pháp như một yêu cầu tối thiểu. Nghĩa vụ đạo đức trong trách nhiệm xã hội của doanh nhân được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn, chuẩn mực hay kì vọng phản ánh mối quan tâm của các đối tượng liên quan trong và ngoài doanh nghiệp còn với nghĩa vụ nhân văn của doanh nhân là nghĩa vụ liên quan đến đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

CÂU HỎI VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Câu hỏi ôn tập:

1. Trong phong cách lãnh đạo của một nhà quản trị doanh nghiệp, theo anh/chị tiêu chí nào là quan trọng nhất:
 - Nghệ thuật giao tiếp ứng xử
 - Khả năng đánh giá và giải quyết vấn đề sắc sảo
 - Tinh thần làm việc tận tụy
 - Bản lĩnh chỉ huy
2. Sau khi học chương Văn hóa doanh nhân, bạn thử đưa ra cho văn hóa lãnh đạo một nguyên tắc cô đọng, xúc tích gói gọn trong "5 cái biết và 5 cái không" và sắp xếp theo thứ tự.
3. Theo anh/chị cái đức lớn nhất của doanh nhân là yếu tố nào trong các yếu tố sau đây:
 - Cầu thị
 - Tôn trọng pháp luật
 - Đề cao văn hóa tổ chức
 - Tất cả những điều trên

Tình huống thảo luận

"Chủ nhân thời gian: Hayek"

Nicolas Hayek, Tổng Giám đốc doanh nghiệp Swatch, sinh ra tại Thủ đô Beirut của Libăng, cha là người Mỹ, mẹ là người Libăng. Bản thân ông là một doanh nhân danh tiếng trên thế giới. Điểm đáng quý nhất ở ông là niềm đam mê công việc, mỗi ngày dành ít nhất khoảng 12 tiếng đồng hồ để giải quyết các vấn đề liên quan cho dù bản thân là một trong những người giàu nhất trên thế giới, hơn nữa Hayek sống rất giản dị, hàng ngày vẫn tự lái xe đi làm.

Hayek bắt đầu nổi tiếng từ kỳ tích mà ông tạo ra 13 năm trước. Khi đó, tận mắt nhìn thấy đồng hồ Thụy Sĩ nổi tiếng thế giới bị đối thủ cạnh tranh cùng ngành Nhật Bản đánh tan tác, ngân hàng Thụy Sĩ đã thỉnh giáo Hayek lúc đó đang đảm nhiệm chức vụ cố vấn quản lý. Để cứu ngành đồng hồ Thụy Sĩ, Hayek đã đưa ra một ý kiến khiến ngân hàng khó mà tin được: Thu mua tất cả các đồng hồ còn chưa bị đóng cửa, hơn nữa phản công lại thị trường giá thấp, đẩy lùi Nhật Bản.

Từ trước tới nay, đồng hồ Thụy Sĩ chuyên kinh doanh những sản phẩm cao cấp, làm gì có chuyện tấn công vào thị trường giá thấp? Một số người thậm chí còn cho đó là một ý tưởng kỳ quặc. Nhưng ông đã thành công và tạo ra nhãn hiệu "Swatch". Chỉ trong vòng 13 năm ngắn ngủi, với kỹ thuật tiên tiến và sách lược tiêu thụ độc đáo, đồng hồ Swatch không chỉ đánh lùi đồng hồ Nhật Bản mà còn trở thành người dẫn đầu trên thị trường thế giới, đồng thời trở thành biểu tượng của Thụy Sĩ. Tập đoàn Swatch ngày nay có tổng cộng 13 nhãn hiệu và là doanh nghiệp đồng hồ lớn nhất thế giới.

Vài năm trước đây, Hayek đã tưởng tượng ra một loại sản phẩm mới, đó là đồng hồ điện thoại. Khi đó tuy cho rằng là không thể thực hiện được ý tưởng của mình, nhưng ông thề rằng nhất định sẽ làm ra loại sản phẩm mới này. Trong vòng 5 năm, phòng nghiên cứu do ông lãnh đạo quả thật đã chế tạo ra một loại điện thoại kích thước tương đương đồng hồ thể thao, số điện thoại dùng luôn số chỉ giờ trên mặt đồng hồ. Hiện nay, kỹ sư của Swatch đang nghiên cứu chế tạo ra đồng hồ điện thoại đời thứ hai, có chức năng như một đồng hồ điện thoại di động thực sự. Mục tiêu của Hayek là chính thức tiêu thụ loại sản phẩm thế kỷ này trong năm tới, lúc đó điều không thể sẽ trở thành hiện thực.

Câu hỏi thảo luận

1. Qua câu chuyện "Chủ nhân thời gian: Hayek", anh/chị có bình luận gì đối với doanh nhân nổi tiếng Hayek? Điều gì là yếu tố quan trọng dẫn ông tới thành công như vậy?
2. Theo anh/chị, để trở thành một doanh nhân thành đạt nhất thiết phải có đầy đủ các yếu tố năng lực, đạo đức và phong cách như trong bài học đã nghiên cứu hay không? Hãy sắp xếp các yếu tố này theo thứ tự mà anh/chị cho là quan trọng.

CHƯƠNG V

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp, vốn được coi là một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật Bản trên khắp thế giới. Đầu thập kỷ 90, người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, khái niệm văn hoá doanh nghiệp ngày càng được sử dụng phổ biến, vấn đề văn hoá doanh nghiệp đã và đang được nhắc đến như một "tiêu chí" khi bàn về doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp của nước ta hiện nay có tác dụng rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp theo yêu cầu phát triển kinh tế đất nước và hội nhập kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế.

Mục tiêu của chương

- Làm rõ cấu trúc, các yếu tố ảnh hưởng, các mô hình và các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp.
- Xem xét vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và tạo lập "bản sắc" cho doanh nghiệp.
- Phân tích các kỹ năng trong việc tạo dựng, phát triển, duy trì các giá trị văn hoá của doanh nghiệp.

Những nội dung cơ bản

- ☞ Khái niệm, các cấp độ và tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp.
- ☞ Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hoá doanh nghiệp.
- ☞ Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp.
- ☞ Các dạng văn hoá doanh nghiệp.
- ☞ Xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện nền kinh tế thị trường và quá trình hội nhập.

1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Trong một xã hội rộng lớn, mỗi doanh nghiệp được coi là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn có nền văn hoá lớn, xã hội nhỏ (doanh nghiệp) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hoá riêng biệt. Nền văn hoá ấy chịu ảnh hưởng và đồng thời cũng là một bộ phận cấu thành nên nền văn hoá lớn. Như Edgar Schein, một nhà quản trị nổi tiếng người Mỹ đã nói: “Văn hoá doanh nghiệp (corporate culture) gắn với văn hoá xã hội, là một bước tiến của văn hoá xã hội, là tầng sâu của văn hoá xã hội. Văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi vừa chú ý tới năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý quan hệ chủ thợ, quan hệ giữa người với người. Nói rộng ra, nếu toàn bộ nền sản xuất đều được xây dựng trên một nền văn hoá doanh nghiệp có trình độ cao, nền sản xuất sẽ vừa mang bản sắc dân tộc, vừa thích ứng với thời đại hiện nay”.

Minh hoạ 5-1: Thành công của văn hoá doanh nghiệp Honda

Có lẽ không ai là không biết đến tập đoàn Honda Motor – nhà sản xuất ô tô, xe máy hàng đầu thế giới. Năm 1948, khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh cùng 247 công ty khác trên thị trường còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng như Nhật Bản. Thật không ngờ, sau đó ít lâu, Honda từ chỗ chỉ sản xuất xe máy ở Nhật, Bản đã nhanh chóng chuyển sang sản xuất và bán cả xe gắn máy và xe hơi trên đất Mỹ. Honda là công ty nước ngoài đầu tiên sản xuất máy ô tô tại Mỹ, và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy ô tô thứ hai tại Mỹ.

Thành tựu của Honda là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã và chất lượng, cách tiếp thị về quảng cáo tuyệt vời, trọng dụng nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới (điều hiếm thấy ở Nhật). Thành công của Honda được nhắc đến rất nhiều qua “Phương pháp Honda”, mà có lẽ, không một nhà quản trị nào không biết đến.

Điểm nổi bật về phương pháp Honda là nó tạo ra sự khác biệt giữa Honda Motor với mọi công ty khác tại Nhật, Mỹ, hay là ở bất cứ một quốc gia nào khác. Phương pháp đó bắt nguồn từ triết lý do Soichiro Honda (sáng lập viên) và Takeo Fujisawa (người cộng tác cùng Soichiro Honda ngay từ những ngày đầu thành lập công ty - đồng thời là Phó Giám đốc điều hành phụ trách tài chính và kinh doanh) đề ra, sau đó đã được thấm nhuần trong toàn bộ công ty. Và đó cũng là nền văn hoá của công ty, một nền văn hoá đã phát triển và trường tồn qua thử thách của thời gian.

Phương pháp Honda đã được khẳng định là tổng thể của những giá trị, niềm tin sau:

- Một quan điểm thế giới mới
- Tôn trọng cá nhân
- Đương đầu với những thách thức, gay go nhất trước tiên
- Điều hành tại chỗ
- Đề cao vai trò tuổi trẻ

- "Cắm bó đuốc Honda"
- Một tinh thần tất thắng

Đến nay Honda được công nhận là hãng xe máy lớn nhất và là hãng ô tô xếp thứ chín thế giới. Nền "văn hóa Honda" đã trở thành bài học kinh điển cho các nhà quản trị trên toàn thế giới.

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu chú ý tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những thành công đó. Cụm từ "*corporate culture/organizational culture*" (văn hoá doanh nghiệp, còn gọi là văn hoá xí nghiệp, văn hoá công ty) đã được các chuyên gia nghiên cứu về tổ chức và các nhà quản lý sử dụng để chỉ một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới.

Đầu thập kỷ 90, người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đã có rất nhiều khái niệm văn hoá doanh nghiệp được đưa ra nhưng cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận.

Ông Georges de Saite Marie, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ, đã đưa ra định nghĩa như sau: "*Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp*".

Một định nghĩa khác của tổ chức lao động quốc tế (International Labour Organization - ILO): "*Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết*".

Tuy nhiên, định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein: "*Văn hoá công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh*".

Các khái niệm trên đều đã đề cập đến những nhân tố tinh thần của văn hoá doanh nghiệp như: Các quan niệm chung, các giá trị, các huyền thoại, nghi thức... của doanh nghiệp nhưng chưa đề cập đến nhân tố vật chất – nhân tố quan trọng của văn hoá doanh nghiệp.

Do đó, trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hoá và văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp được định nghĩa như sau:

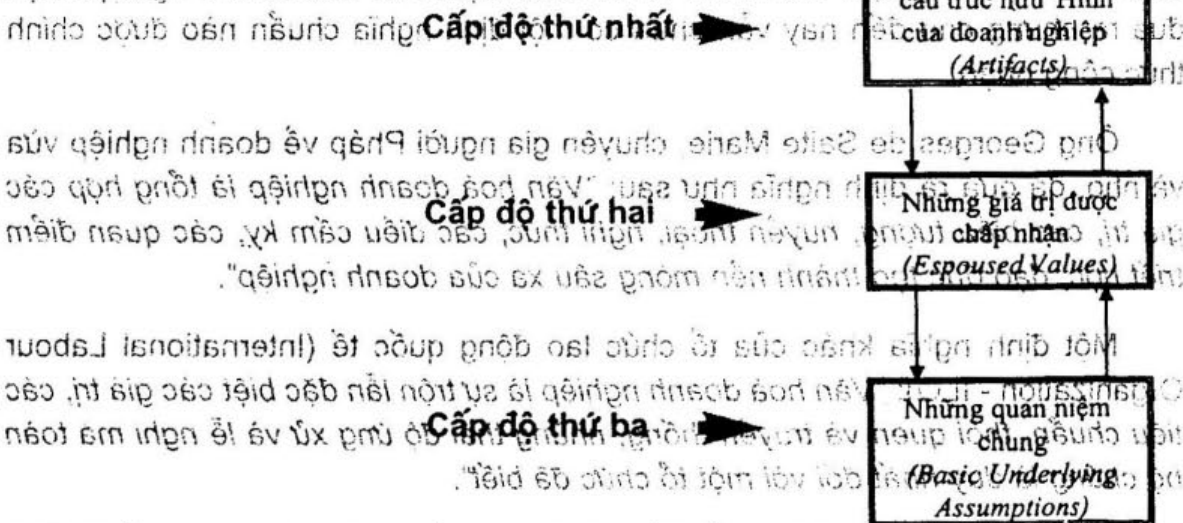
THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

1.2. CÁC CẤP ĐỘ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Theo Edgar H. Schein, văn hoá doanh nghiệp có thể chia thành ba cấp độ (level) khác nhau. Thuật ngữ "cấp độ" dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hoá trong doanh nghiệp hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hoá đó. Đây là cách tiếp cận độc đáo, đi từ hiện tượng đến bản chất của một nền văn hoá, giúp cho chúng ta hiểu một cách đầy đủ và sâu sắc nhưng bộ phận cấu thành nên nền văn hoá đó.

Hình 5-1: Các lớp của văn hoá doanh nghiệp

Cấp độ thứ nhất  **Những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp**



1.2.1. Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp

Bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà một người có thể nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hoá xa lạ như:

...bền vững, **Kiểm tra** cách bài trí, công nghệ, sản phẩm

- **Cơ cấu tổ chức, các phòng ban của doanh nghiệp**
- **Các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của doanh nghiệp**
- **Lễ nghi và lễ hội hàng năm**
- **Các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp**

- Ngôn ngữ, cách ăn mặc, xe cộ, chức danh, cách biểu lộ cảm xúc, hành vi ứng xử thường thấy của các thành viên và các nhóm làm việc trong doanh nghiệp

- Những câu chuyện và những huyền thoại về tổ chức

- Hình thức mẫu mã của sản phẩm

- Thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên doanh nghiệp

Đây là cấp độ văn hoá có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên, nhất là với những yếu tố vật chất như: Kiến trúc, bài trí, đồng phục.... Cấp độ văn hóa này có đặc điểm chung là chịu ảnh hưởng nhiều của tính chất công việc kinh doanh của công ty, quan điểm của người lãnh đạo... Tuy nhiên, cấp độ văn hóa này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa của doanh nghiệp.

Minh họa 5-2: Cấu trúc hữu hình trong văn hóa FPT

Khi đến thăm trụ sở công ty FPT tại Hà Nội, mọi vị khách đều có thể nhận thấy sự quan tâm của lãnh đạo công ty trong việc xây dựng lớp cấu trúc hữu hình cho văn hóa của công ty.

Ngoài trụ sở chính rất khang trang đặt tại Láng Hạ, các văn phòng của các công ty con đều được đặt tại các tòa nhà bề thế trong thành phố. Cách bài trí trong công ty không cầu kỳ, nhưng khá đẹp và có phong cách. Logo của công ty có ở khắp mọi nơi. Trước cửa trụ sở chính luôn có cờ của công ty và cờ Tổ quốc. Nghi lễ chào cờ mỗi buổi sáng được tiến hành rất long trọng. Hàng năm, công ty đều tổ chức các lễ hội khá lớn như lễ kỷ niệm ngày thành lập công ty, ngày 8/3... Vào những dịp này, công ty thường tổ chức các thành tích kinh doanh, khen thưởng các cá nhân xuất sắc trong năm.

Trong công ty, mỗi nhân viên đều được bố trí chỗ ngồi riêng biệt, nhưng không khác biệt với những người khác. Các trưởng, phó Ban được bố trí ngồi cùng phòng với nhân viên.

Là một công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm công nghệ cao như máy tính, phần mềm, điện thoại di động..., công ty khuyến khích các nhân viên sử dụng ngôn ngữ tiếng Anh, sử dụng các từ chuyên môn bằng tiếng Anh, gọi đặt tên riêng cho các bộ phận, các chức danh trong công ty.

Mỗi khi tuyển dụng, công ty luôn giáo dục nhân viên mới bằng các huyền thoại, lịch sử hoạt động của công ty.

Tất cả những cấu trúc hữu hình này đã tạo nên cảm giác trang trọng khi làm việc tại công ty; việc bố trí chỗ ngồi không cách biệt tạo nên sự gần gũi, thoải mái giữa các thành viên, đồng viên, tinh thần làm việc của nhân viên và gây lòng tin của khách hàng về uy tín của công ty.

1.2.2. Cấp độ thứ hai: Những giá trị được tuyên bố (bao gồm các chiến lược, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp)

Doanh nghiệp nào cũng có quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược và mục

tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị được công bố, một bộ phận của nền văn hoá doanh nghiệp.

"*Những giá trị được tuyên bố*" cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi trường doanh nghiệp.

Minh họa 5-3: Các giá trị của Ernst & Young và PwC

Chúng ta có thể lấy ví dụ của 2 trong số 4 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới Ernst & Young và PricewaterhouseCoopers (PwC), cùng hoạt động trong lĩnh vực kiểm toán và có một số giá trị tương đối giống nhau, nhưng cách thể hiện và công bố của mỗi công ty lại khác nhau:

1. Sáu giá trị cốt lõi của Công ty Ernst & Young gồm: (1) Luôn dẫn đầu; (2) Động lực hoạt động; (3) Tinh thần đồng đội; (4) Hướng tới khách hàng; (5) Cởi mở, tôn trọng và tin cậy lẫn nhau; (6) Trước sau như một.

2. Bộ Chuẩn mực hành vi cho các nhân viên của PwC gồm: (1) Những giá trị của công ty (Tinh thần: đồng đội/ Sự xuất sắc/ Luôn dẫn đầu); (2) Nâng cao danh tiếng của PwC; (3) Hoạt động chuyên nghiệp; (4) Tôn trọng lẫn nhau; (5) Tư cách thành viên của PwC; (6) Trách nhiệm của PwC; (7) Chuẩn mực đạo đức cho việc ra quyết định.

Qua những giá trị được tuyên bố này, chúng ta có thể nhận thấy công ty PwC có phần nhấn mạnh đến tư cách là nhân viên của PwC hơn, trong khi Ernst & Young chú trọng nhiều hơn đến đạo đức trong công việc.

1.2.3. Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp)

Trong bất cứ cấp độ văn hoá nào (văn hoá dân tộc, văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp...) cũng đều có các *quan niệm chung*, được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hoá đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Ví dụ, cùng một vấn đề: Vai trò của người phụ nữ trong xã hội. Văn hoá Á Đông nói chung và văn hoá Việt Nam nói riêng có quan niệm truyền thống: Nhiệm vụ quan trọng nhất của người phụ nữ là chăm lo cho gia đình còn công việc ngoài xã hội là thứ yếu. Trong khi đó văn hoá phương Tây lại quan niệm: Người phụ nữ có quyền tự do cá nhân và không phải chịu sự ràng buộc quá khắt khe vào lễ giáo truyền thống.

Để hình thành được các quan niệm chung, một cộng đồng văn hoá (ở bất kỳ cấp độ nào) phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy, một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất

khó bị thay đổi. Không phải vô lý mà hàng chục năm nay, bình đẳng nam - nữ vẫn đang là một mục tiêu mà nhiều quốc gia, không chỉ ở Châu Á, hướng tới. Quan niệm “trọng nam khinh nữ” vốn đã trở thành quan niệm chung của nhiều nền văn hoá, nhiều cấp độ văn hoá. Xã hội ngày càng văn minh, con người có trình độ học vấn ngày càng cao và hầu như ai cũng được nghe và có thể nói về bình quyền, nhưng khi sinh con, nhiều ông bố bà mẹ vẫn “mong con trai hơn”, khi xét thăng chức cho nhân viên, giữa hai người một nam, một nữ thì ông chủ vẫn thích chọn người nam hơn vì “vấn đề sức khoẻ, thời gian cho công việc...”. Những hiện tượng này chính là xuất phát từ quan niệm ẩn, đã tồn tại bao đời nay và không thể thay đổi nhanh chóng (dù là trong khoảng thời gian hàng chục năm).

Một khi trong tổ chức đã hình thành được quan niệm chung, tức là các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan niệm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại. Ví dụ, cùng một vấn đề trả lương cho người lao động, các công ty Mỹ và nhiều nước Châu Âu thường có chung quan niệm trả theo năng lực. Chính vì vậy, một người lao động trẻ mới vào nghề có thể nhận được mức lương rất cao, nếu họ thực sự có tài. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp Châu Á, trong đó có Việt Nam, lại chia sẻ chung quan niệm: Trả theo thâm niên, người lao động thường được đánh giá và trả lương tăng dần theo thâm niên cống hiến cho doanh nghiệp. Một người lao động trẻ rất khó có thể nhận được mức lương cao ngay từ đầu.

Minh họa 5-4: Tầm quan trọng của những quan niệm chung

Bản chất của nền văn hoá nằm ở những quan niệm chung của chúng. Nếu nhận biết văn hoá của một doanh nghiệp ở cấp độ một và hai, chúng ta có thể hiểu được nền văn hoá đó ở bề nổi của nó, tức là có khả năng suy đoán mọi thành viên của doanh nghiệp sẽ “nói gì” trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào nắm được lớp văn hóa thứ ba, chúng ta mới có khả năng dự báo họ sẽ “làm gì” khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn (những điều được công bố hay bộc lộ công khai chưa chắc đã phản ánh đúng thực chất vấn đề).

Ví dụ: Các cơ quan Việt Nam luôn đưa ra những câu khẩu hiệu hô hào tiết kiệm, thậm chí đưa vào quy định trong nội quy, điều lệ doanh nghiệp (giá trị được công bố). Tuy nhiên, do quan niệm coi tài sản chung không thuộc trách nhiệm cá nhân nên tại các doanh nghiệp này, nhân viên thường tranh thủ sử dụng điện thoại cơ quan vào những mục đích cá nhân, như “buôn dưa lê” điện thoại, kể cả đường dài và di động. Nhiều nơi, các vị thủ trưởng hoặc cán bộ lâu năm, thường có trình độ vi tính rất thấp, thậm chí không biết cách sử dụng nhưng vẫn xin được trang bị máy tính (nhiều loại rất hiện đại) chỉ với mục đích “trưng bày” mà không hề dùng tới, hoặc chỉ để dùng vào việc giải trí.

1.3 TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Nền văn hoá doanh nghiệp mạnh yếu khác nhau sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc nghiên cứu tác động của văn hoá doanh nghiệp được xem xét trên cả hai bình diện: Thứ nhất, là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh; thứ hai, là nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu, sẽ cho thấy vị trí đặc biệt của văn hoá doanh nghiệp trong suốt cả quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

1.3.1. TÁC ĐỘNG TÍCH CỰC CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1.3.1.1. Văn hoá doanh nghiệp tạo nên phong thái của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác

Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận và yếu tố hợp thành: Triết lý kinh doanh, các tập tục, lễ nghi, thói quen, cách hợp hành, đào tạo, giáo dục, thậm chí cả truyền thuyết, huyền thoại về người sáng lập hãng.... Tất cả các những yếu tố đó tạo ra một phong cách/phong thái của doanh nghiệp và phân biệt nó với các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội khác. Phong thái đó có vai trò như "không khí và nước", có ảnh hưởng cực lớn đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.

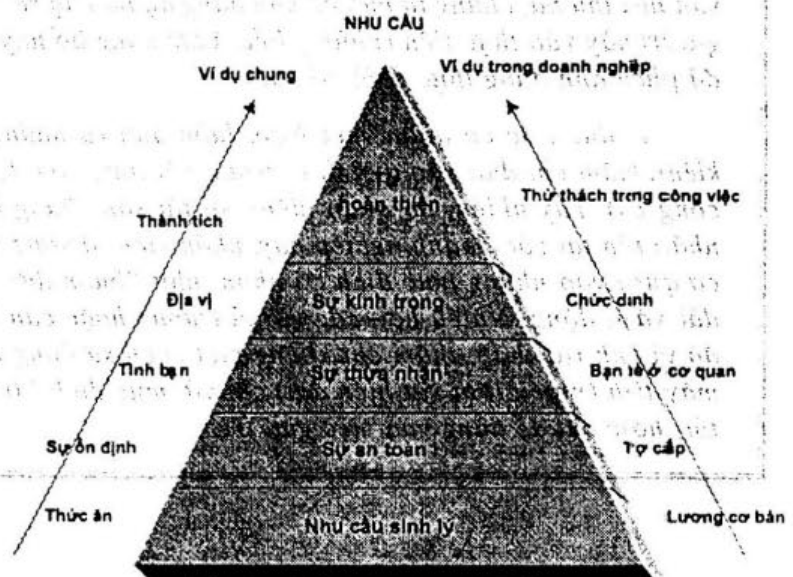
Chúng ta không mấy khó khăn để nhận ra phong thái của một doanh nghiệp thành công, phong thái đó thường gây ấn tượng rất mạnh cho người ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp. Như khi bước vào công ty Walt Disney, người ta có thể cảm nhận được một vài giá trị rất chung qua bộ đồng phục cho các nhân viên, một số khẩu ngữ chung mà nhân viên Walt Disney dùng (như "một chú Mickey tốt đấy" có nghĩa là "bạn làm việc tốt đấy"), phong cách ứng xử chung (luôn tươi cười và lịch sự với khách hàng) và những tình cảm chung (đều rất tự hào vì được làm việc cho công ty).

Hình 5-2: Bậc thang nhu cầu của Maslow

1.3.1.2. Văn hoá doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn doanh nghiệp

Một nền văn hoá tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Người ta lao động



không chỉ vì tiền mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Hệ thống nhu cầu của con người (hình 5-2), theo A.Maslow, là một hình tam giác gồm năm loại nhu cầu xếp theo thứ tự từ thấp đến cao: *Nhu cầu sinh lý; nhu cầu an ninh; nhu cầu xã hội-giao tiếp; nhu cầu được kính trọng và nhu cầu tự khẳng định để tiến bộ*. Các nhu cầu trên là những cung bậc khác nhau của sự ham muốn có tính khách quan ở mỗi cá nhân. Nó là những động lực thúc đẩy con người hoạt động nhưng không nhất thiết là lý tưởng của họ.

Từ mô hình của A.Maslow, có thể thấy thật sai lầm nếu một doanh nghiệp lại cho rằng chỉ cần trả lương cao là sẽ thu hút, duy trì được người tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài khi họ thấy hứng thú khi được làm việc trong môi trường doanh nghiệp, cảm nhận được bầu không khí thân thuộc trong doanh nghiệp và có khả năng tự khẳng định mình để thăng tiến. Trong một nền văn hoá doanh nghiệp chất lượng, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân trong toàn hệ thống, họ làm việc vì mục đích và mục tiêu chung.

Minh họa 5-5: Triết lý kinh doanh của Matsushita

Electric Industrial Matsushita hiện là một công ty hàng đầu về mặt hàng điện của Nhật Bản và thế giới. Trong quá trình thành lập và gây dựng công ty, người sáng lập ra nó, ông Konosuke Matsushita, luôn trăn trở trong việc tìm ra sứ mạng – lực hướng tâm chung cho toàn công ty. Khi ông đến thăm nơi sản xuất của một tôn giáo, ông rất ngạc nhiên và cảm kích khi những người thợ ở đây làm việc nghiêm túc, hăng say khác hẳn không khí ở các xưởng khác. Ông băn khoăn với câu hỏi "Tại sao tôn giáo lại phồn vinh, mà nhiều ngành sản xuất lại phá sản mặc dù những sản phẩm họ làm ra đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu của con người? Phải chăng sự khác nhau ở chỗ, tôn giáo dựa trên niềm tin và bằng mọi cố gắng cứu vớt con người, còn chúng ta chỉ kinh doanh vì chính mình?". Từ những suy nghĩ đó, Masushita quyết định xây dựng một sứ mạng kinh doanh của công ty và phổ biến cho toàn thể nhân viên: "Suy cho cùng, công việc sản xuất của chúng ta quyết không phải là chỉ làm vì mình, mà là để thoả mãn nhu cầu vật chất cho nhiều người trong xã hội". Sứ mạng này chính là nền tảng để xây dựng nên triết lý kinh doanh của Tập đoàn Masushita Electric sau này. Chính việc xây dựng nên lực hướng tâm chung đó đã giúp cho các thành viên của công ty hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình, về ý nghĩa của công việc họ đang làm từ đó nỗ lực hơn, hăng say hơn.

1.3.1.3. Văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng chế

Tại những doanh nghiệp mà môi trường văn hoá ngự trị mạnh mẽ sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên được khuyến khích để tách biệt ra và đưa ra sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình R&D của công ty. Mặt khác, những thành công của nhân viên trong công việc sẽ tạo động lực gắn bó họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

Minh họa 5-6: Văn hóa khuyến khích sáng chế của Hewlette – Packard

Hewlette-Packard nhấn mạnh sự cam kết gắn bó của mình với con người có tinh thần đổi mới và sáng chế, một quan niệm triết lý đã đóng vai trò là động lực chủ đạo trong sự thành công của công ty. “Thứ nhất, phải có những con người có khả năng cao, có tinh thần đổi mới và sáng chế cao trong khắp tổ chức... Thứ nhì, tổ chức phải có những mục tiêu và sự lãnh đạo làm phát sinh nhiệt tình ở tất cả mọi cấp. Những nhân viên trong đơn vị quản lý quan trọng tự bản thân phải nhiệt tình với những người cộng sự của họ dù ở cấp nào đi nữa...”.

Niềm tin của Hewlette-Packard đặt vào nhân viên có bằng chứng dễ thấy trong chính sách “để ngỏ nguyên vật liệu phòng thí nghiệm” của công ty. Nội dung của chính sách là: Chẳng những người kỹ sư được tự do sử dụng thiết bị ở phòng thí nghiệm mà còn được khuyến khích đem nó về nhà dùng vào việc riêng của họ. Quan niệm của công ty khi xây dựng chính sách này là: Dù những gì mà các kỹ sư đang làm với thiết bị có hay không có liên hệ trực tiếp với dự án họ đang tiến hành, họ sẽ học hỏi và qua đó củng cố sự cam kết gắn bó của công ty đối với quá trình đổi mới và sáng chế.

1.3.2. Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp

Thực tế chứng minh rằng hầu hết các doanh nghiệp thành công đều có tập hợp các “*niềm tin dẫn đạo*”. Trong khi đó, các doanh nghiệp có thành tích kém hơn nhiều thuộc một trong hai loại: Không có tập hợp niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là mục tiêu có thể lượng hoá được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính. ở một khía cạnh nào đấy, các doanh nghiệp hoạt động kém đều có nền văn hoá doanh nghiệp “*tiêu cực*”.

Một doanh nghiệp có nền văn hoá tiêu cực có thể là doanh nghiệp mà cơ chế quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống tổ chức quan liêu, gây ra không khí thụ động, sợ hãi ở các nhân viên, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối giới lãnh đạo. Đó cũng có thể là một doanh nghiệp không có ý định tạo nên một mối liên hệ nào khác giữa những nhân viên ngoài quan hệ công việc, mà là tập hợp hàng nghìn người hoàn toàn xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại công ty. Người quản lý chỉ phối hợp các cố gắng của họ, và dù thế nào đi nữa cũng sản xuất được một thứ gì đó, nhưng niềm tin của người làm công vào xí nghiệp thì không hề có.

Trên thực tế, có không ít các doanh nghiệp hiện nay đang đi theo “đà” này. Ví dụ như các công ty mỹ phẩm, dược phẩm, họ có thể tiến hành tuyển dụng ồ ạt hàng chục, thậm chí hàng trăm nhân viên bán hàng tại một thời điểm, không quan tâm đến trình độ học vấn của nhân viên. Các công ty này trả lương cho nhân viên thông qua thống kê đầu sản phẩm họ bán được trong tháng. Nếu một nhân viên

không bán được gì trong tháng, người đó sẽ không nhận được khoản chi trả nào từ phía công ty. Trường hợp họ bị ốm, công ty cũng không có chế độ đặc biệt nào. Thậm chí, nếu một nhân viên xin nghỉ việc vài ngày, họ sẽ có nguy cơ bị mất việc làm.

Một điều không thể phủ nhận là nếu những giá trị hoặc niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến con người của doanh nghiệp đó. Công việc xác định phần lớn cuộc đời của một nhân viên. Nó quyết định thời giờ đi lại của chúng ta, nơi chúng ta sống, cả đến hàng xóm láng giềng của chúng ta. Công việc ảnh hưởng đến quyền lợi, cách tiêu khiển cũng như bệnh tật của chúng ta. Nó cũng quyết định cách chúng ta dùng thời gian sau khi về hưu, đời sống vật chất của chúng ta và những vấn đề chúng ta sẽ gặp phải lúc đó. Do đó, nếu môi trường văn hoá ở công ty không lành mạnh, không tích cực sẽ ảnh hưởng xấu đến tâm lý làm việc của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh của toàn công ty.

2. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÌNH THÀNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó ba yếu tố có ảnh hưởng quyết định nhất là: Văn hoá dân tộc; nhà lãnh đạo; sự học hỏi từ môi trường bên ngoài. Chúng ta sẽ lần lượt phân tích từng yếu tố này và mức độ ảnh hưởng của chúng tới quá trình định hình nền văn hoá của mỗi doanh nghiệp.

2.1. VĂN HOÁ DÂN TỘC

Sự phản chiếu của văn hoá dân tộc lên văn hoá doanh nghiệp là một điều tất yếu. Bản thân văn hoá doanh nghiệp là một nền tiểu văn hoá nằm trong văn hoá dân tộc. Mỗi cá nhân trong nền văn hoá doanh nghiệp cũng thuộc vào một nền văn hoá dân tộc cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hoá dân tộc. Và khi tập hợp thành một nhóm hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận - một doanh nghiệp - những cá nhân này sẽ mang theo những nét nhân cách đó. Tổng hợp những nét nhân cách này làm nên một phần nhân cách của doanh nghiệp, đó là các giá trị văn hoá dân tộc không thể phủ nhận được.

Việc xác định những giá trị văn hoá dân tộc phản ánh trong một nền văn hoá doanh nghiệp là điều hết sức khó khăn vì văn hoá dân tộc là một phạm trù hết sức rộng lớn và trừu tượng. Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu đề cập đến tác động của văn hoá doanh nghiệp đến đời sống doanh nghiệp,

song được biết đến nhiều nhất là công trình của Geert Hofstede, chuyên gia tâm lý học người Hà Lan. Trong vòng 6 năm (1967-1973), Hofstede đã tiến hành thu thập số liệu về thái độ và các giá trị của hơn 10.000 nhân viên từ 53 nước và khu vực trên thế giới làm việc cho tập đoàn IBM. Công việc này đã cho ra đời cuốn sách nổi tiếng "Những ảnh hưởng của văn hoá" (Culture's consequences) vào năm 1978 và liên tục được tái bản thời gian sau này.

Cuốn sách đề cập đến những tác động của văn hoá đến các tổ chức thông qua một mô hình gọi là "Mô hình Hofstede", trong đó tác giả đưa ra bốn "biến số" chính tồn tại trong tất cả các nền văn hoá dân tộc cũng như các nền văn hoá doanh nghiệp khác nhau (thuật ngữ "biến số" được dùng để chỉ giá trị của các yếu tố này thay đổi ở mỗi nền văn hoá dân tộc khác nhau) đó là: *Tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể* (Individualism/Collectivism-L'individualisme/Collectivisme); *sự phân cấp quyền lực* (Power distance-La distance hiérarchique); *tính cẩn trọng* (Uncertainty avoidance – Le contrôle de l'incertitude); *chiều hướng nam quyền đối lập với nữ quyền* (Masculinity/Femininity-La masculinité/Féminité).

2.1.1. Sự đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Bàn về mức độ thể hiện tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể ở các doanh nghiệp thuộc các nước khác nhau, Hofstede phân ra hai nhóm: Nhóm mức độ cao, nhóm mức độ thấp, trong đó các tiêu chí đánh giá là:

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Venezuela, Colombia, Đài Loan, Mexico, Hy Lạp...) ○ Công ty giống như gia đình. ○ Công ty bảo vệ lợi ích của nhân viên. ○ Các thông lệ được xây dựng dựa trên lòng trung thành, ý thức nghĩa vụ, và sự tham gia của theo nhóm.	(Mỹ, Australia, Anh, Canada, Hà Lan...) ○ Công ty ít mang tính gia đình. ○ Nhân viên bảo vệ lợi ích riêng của họ. ○ Các thông lệ được xây dựng để khuyến khích sự sáng tạo cá nhân.

Trong nền văn hoá mà chủ nghĩa cá nhân được coi trọng, quan niệm cá nhân hành động vì lợi ích của bản thân hoặc của những người thân trong gia đình rất phổ biến. Nền văn hoá coi trọng chủ nghĩa tập thể, ngược lại, quan niệm con người theo quan hệ huyết thống hay nghề nghiệp thuộc về một tổ chức có liên kết chặt chẽ với nhau, trong đó tổ chức chăm lo cho lợi ích của các cá nhân, còn các cá nhân phải hành động và ứng xử theo lợi ích của tổ chức.

Minh họa 5-7: Tính tập thể và tính cá nhân trong văn hóa Nhật Bản và văn hóa Mỹ

Theo điều tra của Hofstede, văn hoá Mỹ là điển hình của một nền văn hoá đề cao chủ nghĩa cá nhân. Tại các công ty Mỹ, cá nhân là người ra quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Thành tích cá nhân rất được coi trọng, người Mỹ thường nói "nếu bạn không tự mình bước đi bạn sẽ không thể đi xa hơn". Tự do cá nhân là một giá trị phổ biến. Ở Microsoft (công ty phần mềm máy tính hàng đầu thế giới) tự do cá nhân được khuyến khích tới mức tối đa, mọi người được phép mang cả vật nuôi (mèo, chim, rắn...) vào nơi làm việc. Người Mỹ sẵn sàng bỏ việc nếu tìm được chỗ làm tốt hơn cũng như một công ty Mỹ sẵn sàng sa thải nhân viên nếu thấy họ không cần thiết nữa. Theo thống kê, bình quân mỗi người lao động Hoa Kỳ thay đổi chỗ làm việc 8 lần trong cả cuộc đời.

Ngược lại, văn hoá Nhật Bản lại rất chú trọng chủ nghĩa tập thể, phương châm của người Nhật là "tập thể nghĩ, cá nhân tôi hành động". Các công ty Nhật quan tâm đến thành viên trên tinh thần "xí nghiệp là nhà": Tổ chức sinh nhật cho từng thành viên, chỗ ăn chỗ ở cho cả gia đình nhân viên... Tại các công ty lớn còn có bác sĩ và chuyên gia tâm lý đảm nhận nhiệm vụ chăm lo đời sống mọi mặt cho nhân viên và gia đình họ. Đối lại các thành viên của công ty hết sức trung thành. Cuộc sống cá nhân gắn liền với công việc, kỷ luật tự giác được đề cao.

Một biểu hiện khác ở các xã hội có tính cá nhân ở mức độ cao là trong một công ty, các cá nhân có thể có quan hệ rất gần gũi trong công việc, họ thậm chí coi nhau là những người bạn thân thiết, nhưng việc người này không biết gia cảnh người kia, thậm chí không biết người kia bao nhiêu tuổi là những điều bình thường và không vì thế, ảnh hưởng đến quan hệ đồng nghiệp. Một ví dụ khác là cả văn phòng có thể đi ăn trưa cùng nhau, nhưng mỗi người sẽ tự gọi đồ ăn và tự trả tiền. Nếu một ai đó không biết thông lệ này và trả tiền thay cho người khác, người được trả tiền sẽ nghĩ đó là một món nợ, họ tìm cách mua trả lại một món ăn khác hoặc phải tìm thời gian thích hợp để trả nợ.

2.1.2. Sự phân cấp quyền lực

Bên cạnh tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể, Hofstede đề cập đến một biến số khác là "sự phân cấp quyền lực". Nền văn hoá nào cũng có sự phân cấp quyền lực bởi thực tế các cá nhân trong một xã hội không thể giống nhau hoàn toàn về thể chất, trí tuệ và năng lực. Tuy nhiên, mức độ chấp nhận sự phân chia không cân bằng về quyền lực của các thành viên trong những nền văn hoá khác nhau lại không giống nhau. Do vậy việc tìm hiểu biến số này cần tập trung vào việc so sánh mức độ chấp nhận sự phân cấp quyền lực giữa các nền văn hoá. Hofstede cũng chia ra hai mức độ: thấp và cao, mà được đánh giá qua các tiêu chí:

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Úc, Israel, Đan Mạch, Thụy Điển, Na Uy...) - o Tập trung hoá thấp - o Mức độ phân cấp quyền lực ít hơn. - o Sự khác biệt trong hệ thống lương bổng ít hơn. - o Lao động chân tay được đánh giá ngang bằng với lao động trí óc.	(Philippine, México, Venezuela, Ấn Độ, Brasil...) - o Tập trung hoá cao hơn - o Mức độ phân cấp quyền lực nhiều hơn. - o Có nhiều cấp lãnh đạo hơn - o Lao động trí óc được đánh giá cao hơn lao động chân tay.

Trong một quốc gia, biểu hiện dễ thấy nhất của sự phân cấp quyền lực là chênh lệch về thu nhập giữa các thành viên và mối quan hệ độc lập hay phụ thuộc giữa cha mẹ-con cái, thầy-trò, thủ trưởng-nhân viên...). Trong một công ty, ngoài các yếu tố trên, sự phân cấp quyền lực còn có thể nhận biết thông qua các biểu tượng của địa vị (tiêu chuẩn dùng xe công ty, có tài xế riêng, được trang bị điện thoại di động..), việc gặp gỡ lãnh đạo cấp cao dễ hay khó...

Minh họa 5-8: So sánh Văn hóa Hàn Quốc và Nhật Bản

Hàn Quốc và Nhật Bản là những nước có chỉ số phân cấp quyền lực khá cao. Nền văn hoá trong các công ty ở hai quốc gia này đều có các giá trị văn hoá như đạo đức làm việc, tính tiết kiệm, cần cù, tôn trọng học vấn, tránh xung đột công khai trong quan hệ xã hội, trung thành với người trên và lãnh đạo, chú ý đến trật tự và sự hài hoà. Tuy nhiên, các giá trị của các công ty Hàn Quốc nhấn mạnh đến bốn phạm vi của cấp dưới đối với cấp trên nhưng lại nói rất ít hoặc không đề cập gì đến bốn phạm vi của cấp trên đối với cấp dưới. Tinh thần tập thể và sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên cùng cấp được đề cao, mặt khác sự phục tùng cần phải tồn tại trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Trong khi đó, các công ty Nhật Bản lại khác ở chỗ nhấn mạnh đến trách nhiệm qua lại giữa cấp trên và cấp dưới. Điều này giải thích vì sao các nhân viên công ty Nhật Bản thường có tinh thần đoàn kết và trung thành hơn các công ty Hàn Quốc và hệ số phân cấp quyền lực ở Nhật Bản lại thấp hơn ở Hàn Quốc.

Đi đôi với sự phân cấp quyền lực là sự phân chia trách nhiệm giữa các cá nhân. Tại nhóm nước mức độ thấp, mọi người có xu hướng "bình quân chủ nghĩa", trách nhiệm không được phân bổ rõ ràng. Ngược lại, các công ty thuộc nhóm nước mức độ cao, phạm vi quyền lợi và trách nhiệm của từng chức vụ được quy định rất rõ ràng. Ví dụ, một người phụ trách bán hàng tại một công ty đa quốc gia ở Mỹ có quyền quyết định bán hàng sang thị trường nào, quyết định bán ở mức giá nào và cho khách hàng nào nhưng họ phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước

các quyết định của mình. Nếu có vấn đề gì xảy ra, họ phải tự mình giải quyết chứ không thể chuyển giao sang người khác và chịu trách nhiệm trước công ty về các hậu quả (nếu có).

2.1.3. Tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền

Biến số này phản ánh mối quan hệ giữa giới tính và vai trò của từng giới trong công việc. Trong môi trường nam quyền, vai trò của giới tính rất được coi trọng (đồng nghĩa với sự phân biệt giữa nam và nữ). Nền văn hoá chịu sự chi phối của các giá trị nam tính truyền thống như: Sự thành đạt, quyền lực, tính quyết đoán... sẽ có những biểu hiện: Với thiên nhiên thì muốn chinh phục, với mọi người thì thiên về bạo lực, với môi trường xã hội thì ưa độc tôn... Điều này có xu hướng ngược lại trong nền văn hoá bị chi phối bởi các giá trị nữ quyền.

Nghiên cứu của Hofstede đưa ra những phát hiện khá thú vị về tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền thể hiện trong văn hoá doanh nghiệp ở các công ty thuộc các quốc gia khác nhau:

Nam quyền không chi phối	Nam quyền chi phối
(Thụy Điển, Đan Mạch, Thái Lan, Phần Lan, Yugoslavia). ○ Sự phân biệt giới tính không đáng kể. ○ Công ty không can thiệp vào cuộc sống riêng tư của nhân viên. ○ Số phụ nữ tham gia vào công việc chuyên môn nhiều hơn. ○ Các kỹ năng trong giao tiếp được chú trọng. ○ Không chỉ những phần thưởng vật chất mà những khích lệ về mặt tinh thần - xã hội cũng được chú trọng.	(Nhật Bản, Úc, Venezuela, Italia, México) ○ Sự khác biệt giới tính rất rõ nét. ○ Vì lợi ích của công ty, cuộc sống riêng tư của cá nhân có thể bị can thiệp. ○ Số phụ nữ làm công việc chuyên môn ít hơn. ○ Sự quyết thắng, cạnh tranh và công bằng được chú trọng. ○ Công việc được coi là mối quan tâm chính của cuộc sống.

Theo nghiên cứu của Hofstede, Nhật Bản là nước có chỉ số nam quyền lớn nhất (95/100 điểm). Biểu hiện tiêu biểu là phụ nữ Nhật Bản, đặc biệt là những người đã lập gia đình, rất hiếm khi đi làm và nếu có họ hầu như khó có cơ hội thăng tiến, công việc của họ chủ yếu là công việc bàn giấy thông thường, không đòi hỏi trách nhiệm và cố gắng cao. Ngược lại, có những nền văn hoá đề cao nữ quyền như Thụy Điển (5/100 điểm), Na Uy (8/100 điểm). Tại những nước này có rất ít sự phân biệt giữa nam và nữ trong công việc. Do đó, có không ít phụ nữ thành đạt và chiếm vị trí cao trong công ty, thậm chí làm chủ doanh nghiệp ở các quốc gia trên.

2.1.4. Tính cẩn trọng

Tính cẩn trọng phản ánh mức độ mà thành viên của những nền văn hoá khác nhau chấp nhận các tình thế rối ren hoặc sự bất ổn. Nghiên cứu của Hofstede chỉ ra rằng: Chỉ số cao nhất của biến số này thuộc về các nước thuộc nền văn hoá Latinh (Châu Âu, Châu Mỹ), từ 112 ở Hy Lạp đến 67 ở các nước vùng xích đạo. Tại Châu Á, ngoài Nhật Bản và Hàn Quốc là hai nền văn hoá có tính cẩn trọng cao (các chỉ số tương ứng là 92 và 85), còn ở các nước khác giá trị của biến số này tương đối thấp (từ 69 ở Đài Loan đến 8 ở Singapore).

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Đan Mạch, Thụy Điển, Anh, Mỹ, Ấn Độ). ○ Ít các nguyên tắc thành văn. ○ Ít chú trọng xây dựng cơ cấu hoạt động. ○ Chú trọng tính tổng thể hơn. ○ Tính biến đổi cao. ○ Mức độ chấp nhận rủi ro cao. ○ Cách thức cư xử ít mang tính quan liêu.	(Hy Lạp, Bồ Đào Nha, Nhật Bản, Peru, Pháp) ○ Nhiều nguyên tắc thành văn. ○ Chú trọng xây dựng cơ cấu hoạt động hơn. ○ Chú trọng tính Cụ thể hoá. ○ Tính chuẩn hoá cao – ít biến đổi. ○ Không muốn chấp nhận rủi ro. ○ Cách thức cư xử quan liêu hơn.

Một trong những biểu hiện của biến số này là cách suy xét để đưa ra quyết định. Tư duy của người phương Tây mang tính phân tích hơn, trừu tượng hơn, giàu tính tưởng tượng hơn, trong khi cách nghĩ của người Châu Á lại tổng hợp hơn, cụ thể hơn, thực tế hơn. Các thành viên trong một nền văn hóa mang tính cẩn trọng cao thường không ngại chi tiền mua bảo hiểm cho an toàn lao động, tiền hưu trí; giám đốc có trách nhiệm đưa ra các chỉ dẫn, còn sáng kiến của cấp dưới thường được cân nhắc rất kỹ lưỡng.

Tính cẩn trọng thể hiện khá rõ nét trong phong cách làm việc của các công ty. Tại những nước có nền văn hoá "cẩn trọng", các công việc phải được tiến hành theo đúng quy trình của nó. Ví dụ, cách lập hợp đồng của các công ty Nhật Bản thường rất cầu kỳ. Hợp đồng có hai mặt, mặt trước quy định về các điều khoản chính (phần khác biệt giữa các hợp đồng), mặt sau quy định về nghĩa vụ và quyền lợi của các bên (thường có đến hơn mười điều khoản, là phần giống nhau ở tất cả các hợp đồng. Nếu là hợp đồng mua bán quốc tế, thì ngoài phần tiếng Anh còn có phần tiếng Nhật tương đương). Hệ thống kế toán của các công ty Nhật rất chặt chẽ. Mọi khoản tiền chuyển đi phải có chứng từ gốc xác minh, việc chuyển tiền vào tài khoản cá nhân không được phép, vì bất kỳ lý do gì. Điều này khác với các

công ty ở những quốc gia có mức độ cẩn trọng thấp, việc chuyển tiền vào tài khoản cá nhân (ví dụ, để công ty tránh bị đánh thuế thu nhập), có thể được "châm chước" và chấp nhận. Nói chung, tại các nước "ít cẩn trọng", phong cách làm việc của các công ty thường linh hoạt hơn.

Minh họa 5-9: Tính cẩn trọng trong văn hoá kinh doanh Hoa Kỳ

Cần phân biệt rõ tính cẩn trọng với sự tùy tiện. Hoa Kỳ được coi là quốc gia có tính cẩn trọng thấp. Thương nhân tại quốc gia này hoàn toàn có thể làm việc với các công ty nước ngoài mới quen lần đầu mà không cần sự giới thiệu trung gian nào. Đây là một trong những nguyên nhân khiến thương mại điện tử có cơ hội phát triển nhanh chóng tại quốc gia này. Tuy nhiên, điều này hoàn toàn không có nghĩa là thương nhân Mỹ không thận trọng. Trong bất kỳ thương vụ nào, người Mỹ luôn chú trọng đến việc thảo luận những hợp hết sức chi tiết và đầy đủ giá trị pháp lý. Đây chính là cách mà họ sử dụng để bảo hiểm cho các thương vụ của mình.

2.2 NHÀ LÃNH ĐẠO – NGƯỜI TẠO RA NÉT ĐẶC THÙ CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Nhà lãnh đạo không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của doanh nghiệp, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, các ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại... của doanh nghiệp. Qua quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, hệ tư tưởng và tính cách của nhà lãnh đạo sẽ được phản chiếu lên văn hoá doanh nghiệp.

Để hình thành nên hệ thống giá trị, niềm tin và đặc biệt là quan niệm chung trong toàn doanh nghiệp đòi hỏi một quá trình lâu dài, thông qua nhiều hình thức khác nhau, có thể liệt kê một số cách thức sau đây:

- **Tăng cường tiếp xúc giữa nhà lãnh đạo và nhân viên:** Những lời phát biểu suông tại các cuộc họp, những lời huấn thị từ văn phòng điều hành sẽ không thuyết phục bằng chính hành động của nhà lãnh đạo và sự tiếp xúc thường xuyên với các nhân viên của mình. Có thể coi quá trình tiếp xúc này là quá trình truyền đạt những giá trị, niềm tin, quy tắc của nhà lãnh đạo tới nhân viên. Qua thời gian, những giá trị và quy tắc sẽ được kiểm nghiệm và công nhận, trở thành "hệ thống dẫn đạo" chung cho toàn doanh nghiệp.

- **Cũng có thể sử dụng các chuyện kể, huyền thoại, truyền thuyết...** như một phương thức hiệu quả để truyền đạt và nuôi dưỡng những giá trị văn hoá chung. Chúng thổi sinh khí vào mọi hành động, ý nghĩ của nhân viên, làm cho nhân viên thực sự hăng diện về công ty của mình, coi công ty là môi trường thân thuộc để cống hiến, và phát huy mọi năng lực. Tại Great Plains, một tập đoàn nổi tiếng của Mỹ vẫn còn lưu truyền câu chuyện về Tổng giám đốc của họ, Doug

Burgum, trong một cuộc họp thường niên đã tự đập 3 quả trứng vào đầu mình trước mặt các nhân viên và quan khách sau vụ một sản phẩm thất bại trên thị trường vì những khiếm khuyết về hình thức. Bằng hình thức "*tự trừng phạt*" mình như vậy, Burgum muốn thể hiện rõ ràng rằng ông thấy mình phải chịu phần trách nhiệm rất lớn cho việc đã làm "xấu mặt" công ty.

▪ **Các lễ hội, lễ kỉ niệm, buổi gặp mặt, biểu tượng, phù hiệu...** cũng đóng vai trò rất lớn trong việc truyền đạt hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc... Góp phần tạo ra những nét đặc thù riêng của từng doanh nghiệp, cũng giống như khi nhắc đến Toyota người ta nghĩ ngay đến biểu tượng ba hình elip đan nhau, Mercedes Benz với biểu tượng chiếc vô lăng, Mitsubishi với biểu tượng ba hình thoi chung đỉnh cách đều nhau...

Tuy nhiên, trong cùng một doanh nghiệp, các thể hệ lãnh đạo khác nhau cũng sẽ tạo ra những giá trị khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét mức độ ảnh hưởng của hai đối tượng lãnh đạo sau đối với sự hình thành văn hoá doanh nghiệp: (1) Sáng lập viên; (2) Nhà lãnh đạo kế cận.

2.2.1 Sáng lập viên - Người quyết định việc hình thành hệ thống giá trị văn hoá căn bản của doanh nghiệp

Sáng lập viên là người ghi dấu ấn đậm nét nhất lên văn hoá doanh nghiệp đồng thời tạo nên nét đặc thù của văn hoá doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cũng giống như một con người, thời kỳ đầu mới thành lập là khoảng thời gian hình thành nhân cách. Trong thời kỳ này người sáng lập và lãnh đạo có nhiệm vụ lựa chọn hướng đi, môi trường hoạt động và các thành viên sẽ tham gia vào doanh nghiệp... Những sự lựa chọn này tất yếu sẽ phản ánh kinh nghiệm, tài năng, cá tính và những triết lý riêng của bản thân nhà lãnh đạo.

Có rất nhiều công ty nổi tiếng mà tên tuổi và sự thành công của chúng gắn liền với tên tuổi của người sáng lập như: Microsoft với Bill Gates, HP với Hewlette và Packard, Sony với Akio Morita...

Các nhà kinh doanh xuất sắc thường ngay từ khi mới lập nghiệp đã có một lý tưởng kinh doanh rõ ràng với những mục tiêu lớn lao. Chính cái lý tưởng và mục tiêu kinh doanh đó cùng với năm tháng, sẽ định hình trong triết lý của doanh nghiệp, cuốn hút được sự tham gia của nhân viên vào công việc của doanh nghiệp và đem lại cho những công việc này những ý nghĩa vượt xa mục đích làm để kiếm tiền.

Có thể chứng minh vai trò của người sáng lập bằng thực tế của công ty Honda. Công ty hữu hạn Honda Motor được thành lập vào năm 1948 với hai đồng

sáng lập viên là Takeo Fujisawa và Soichiro Honda. Trong vòng hai thập kỷ công ty đã thâm nhập vào thị trường Mỹ và trở nên nổi tiếng không chỉ bởi sự nhanh chóng thành công trên thương trường mà còn bởi sự ra đời của "*phương pháp Honda*" mà khởi nguồn là những quan niệm của Soichiro Honda và Takeo Fujisawa, trải qua thời gian trở thành quan niệm chung cho toàn công ty.

- **Đương đầu với những gay go nhất trước tiên:** Soichiro Honda chủ trương "*chỉ trải qua thất bại ta mới có được những kinh nghiệm quý báu*", chính vì thế ông không bao giờ tránh né những thách thức gay go. Năm 1948, khi còn là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, Honda Motor tưởng chừng như không thể sống nổi trong thị trường chen chúc của Nhật với 247 công ty. Vậy mà, năm 1959, Honda đã "dám" chấp nhận sự thách thức khi gia nhập thị trường lớn nhất thế giới là nước Mỹ. Bước đầu bán xe hơi sau đó Honda "cả gan" sản xuất xe gắn máy và xe hơi ngay trên đất Mỹ. Đây chính là công ty ngoại quốc đầu tiên thiết lập được một nhà máy sản xuất ô tô lớn thứ hai tại Mỹ.

- **Tầm quan trọng của tốc độ:** Soichiro rất thích dùng sự tương đồng trong việc đua xe hơi khi nói về Honda. Theo ông, cơ sở để Honda giành được thắng lợi trong cuộc đua là phải luôn luôn thay đổi. Ông nhấn mạnh: "Ở một phía, chúng ta có giới khách hàng luôn luôn thay đổi, và ở phía kia, kỹ thuật đang thay đổi. Để sống còn trong nền công nghiệp ô tô, chúng ta phải thay đổi trước các đối thủ của chúng ta. Chính nhà công nghiệp ô tô nào thay đổi mau nhất sẽ chiến thắng". Ngày 19/9/1985, nhà máy HAM (tên gọi của xí nghiệp sản xuất xe hơi của Honda tại Mỹ) đã đi vào lịch sử xe hơi tại Mỹ đó là sự ra đời của xe Accord đầu tiên, mẫu năm 1986, một mẫu hoàn toàn mới.

Những nguyên tắc mà Soichiro đưa ra ở trên phải trải qua một quá trình tích lũy dần dần mới ngấm sâu vào tinh thần làm việc của các thành viên qua thời gian. Nhiều năm sau, người ta mới đúc kết và gọi tập hợp những nguyên tắc đó là "*phương pháp*", còn gọi là "*triết lý*". Chính những triết lý ấy đã trở thành một phần rất quan trọng của văn hoá doanh nghiệp và là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp.

2.2.2. Các nhà lãnh đạo kế cận và sự thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp thay đổi nhà lãnh đạo, điều này có thể đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải đối mặt với một trong hai tình huống sau: (1) doanh nghiệp sẽ chuyển sang một giai đoạn mới, với những thay đổi mạnh mẽ về cơ cấu tổ chức, đội ngũ nhân sự, đường hướng chiến lược phát triển..., những thay đổi này tất yếu sẽ dẫn đến thay đổi cơ bản của văn hoá doanh nghiệp; (2) tình huống sau có vẻ ít "đau đớn" hơn, nhà lãnh đạo mới vẫn giữ nguyên đường lối chiến lược cũ, bộ

máy nhân sự không có những thay đổi quan trọng... Tuy nhiên, kể cả trong tình huống này, văn hoá doanh nghiệp cũng sẽ thay đổi, bởi vì văn hoá doanh nghiệp bản thân nó là tấm gương phản chiếu tài năng, cá tính và những triết lý kinh doanh của người chủ doanh nghiệp. Hai nhà lãnh đạo khác nhau thì tất yếu những giá trị mà họ tạo ra cũng sẽ khác nhau.

2.3 NHỮNG GIÁ TRỊ VĂN HOÁ HỌC HỎI ĐƯỢC

Có những giá trị văn hoá doanh nghiệp không thuộc về văn hoá dân tộc, cũng không phải do nhà lãnh đạo sáng tạo ra mà do tập thể nhân viên trong doanh nghiệp tạo dựng nên, được gọi là những kinh nghiệm học hỏi được. Chúng hình thành hoặc vô thức hoặc có ý thức và ảnh hưởng của chúng đến hoạt động của doanh nghiệp có thể tích cực cũng có thể tiêu cực. Hình thức của những giá trị học hỏi được thường rất phong phú, phổ biến là:

- **Những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp:** Đây là những kinh nghiệm có được khi xử lý các vấn đề chung. Sau đó chúng được tuyên truyền và phổ biến chung trong toàn đơn vị và tiếp tục được truyền lại cho các thế hệ nhân viên mới. Đó có thể là những kinh nghiệm về giao dịch với khách hàng, về phục vụ yêu cầu của khách hoặc cũng có thể là kinh nghiệm ứng phó với những thay đổi...

- **Những giá trị được học hỏi từ các doanh nghiệp khác:** Đó là kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, của những chương trình giao lưu giữa các doanh nghiệp trong một ngành, của những khoá đào tạo mà doanh nghiệp này mở cho nhân viên ở doanh nghiệp khác tham gia... Thông thường ban đầu có một nhóm nhân viên của doanh nghiệp tiếp thu những giá trị và truyền lại cho đồng nghiệp khác hoặc những người này tự ý tiếp thu chúng... Sau một thời gian, các giá trị này trở thành "tập quán" chung cho toàn doanh nghiệp.

- **Những giá trị văn hoá được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hoá khác:** Đây là trường hợp phổ biến đối với các công ty đa và xuyên quốc gia, các doanh nghiệp gửi nhân viên tham dự những khoá đào tạo ở nước ngoài, các doanh nghiệp có đối tác là người nước ngoài... Ví dụ người lao động phương Tây có thể học được tinh thần làm việc tập thể của người Nhật, người Ả Rập học hỏi thói quen đúng giờ của người Mỹ...

Người sáng lập ra công ty Wal-mart (Mỹ), Sam Walton, khi thăm quan một xưởng sản xuất bóng tennis ở Hàn Quốc, ông đã rất ấn tượng bởi cách công nhân ở đây bắt đầu ngày làm việc của mình bằng những bài thể dục mềm dẻo theo

nhóm và vài câu chuyện hài hước. Ông gọi đây là "*triết lý huýt sáo trong khi làm việc*" (whistle while you work philosophy), và đã áp dụng nó cho công ty của mình. Giờ đây, mỗi buổi sáng tại các cửa hàng của Walmart các nhân viên lại tụ họp lại và bắt đầu ngày làm việc bằng những câu chuyện vui vẻ, hài hước. Chính cách thức như vậy đã giúp cho các nhân viên tăng thêm niềm hứng khởi, nhiệt thành với công việc và cũng nhắc nhở họ luôn nghĩ đến nhiệm vụ tối cao của mình là làm hài lòng khách hàng.

- **Những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại:** Việc tiếp nhận những giá trị này thường trải qua một thời gian dài, một cách có ý thức hoặc vô thức. Ví dụ khi chưa có nhân viên này, doanh nghiệp chưa có thói quen giải quyết khiếu nại của khách hàng trong vòng 24h (thói quen của nhân viên mới). Do thực hiện tốt công việc, nhân viên đó được khách hàng gửi thư khen ngợi, được giám đốc khen thưởng. Các nhân viên khác cũng noi gương đó, dẫn đến hình thành nên nét văn hoá mới trong doanh nghiệp.

- **Những xu hướng hoặc trào lưu xã hội:** Xu hướng sử dụng điện thoại di động, xu hướng thất cà vạt khi đến nơi làm việc, học ngoại ngữ tin học...

Một ví dụ rất điển hình là ngày càng nhiều doanh nghiệp Việt Nam thực hiện máy tính hoá và sử dụng thư điện tử (email) trong công việc. Phong cách làm việc của nhân viên cũng thay đổi theo đó, trước kia, mọi việc cần trao đổi đều phải qua gặp mặt trực tiếp hoặc điện thoại. Nhưng giờ đây, người ta có thể trao đổi mọi công việc với đồng nghiệp hoặc đối tác (trong hay ngoài nước) qua thư điện tử, vừa nhanh gọn lại tiết kiệm chi phí. Thậm chí, ở nhiều doanh nghiệp, nhân viên rất ưa chuộng việc dùng thư điện tử vào các vấn đề "phi công việc" như thăm hỏi, mời mọc, hẹn hò, trêu đùa lẫn nhau. Nền văn hoá điện tử (e-culture) đang dần hình thành, trong đó đòi hỏi kỹ năng sử dụng máy tính, hiểu biết về mạng Internet của các thành viên ngày càng cao.

Nhìn chung khó có thể thống kê hết các hình thức của những giá trị học hỏi được trong doanh nghiệp, chỉ biết rằng, những kinh nghiệm này có rất ít sự góp mặt của nhà lãnh đạo, mà phần lớn chúng do tập thể nhân viên tạo ra. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan là những người biết cách ứng xử với những kinh nghiệm này để đạt được hiệu quả quản trị cao nhất, tạo nên môi trường văn hoá hỗ trợ đắc lực cho hoạt động của doanh nghiệp.

3. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VÀ CƠ CẤU THAY ĐỔI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp thường khó khăn và không thể tránh khỏi những mất mát, đặc biệt trong trường hợp doanh nghiệp đã có một nền văn hoá khá lâu đời và thành công. Điều cần lưu ý ở đây là: Không chỉ khi doanh nghiệp rơi vào thời kỳ suy thoái mới cần phải thay đổi những giá trị văn hoá doanh nghiệp, mà ngay cả trong các thời kỳ non trẻ, hoặc phát triển của mình, doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc đổi mới và học hỏi những giá trị văn hoá khác. Vì môi trường hoạt động và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp luôn thay đổi không ngừng, việc tự đổi mới mình sẽ làm doanh nghiệp không bị tụt hậu và có thể phát triển lâu dài.

3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

3.1.1. Giai đoạn non trẻ

Nền tảng hình thành văn hoá doanh nghiệp phụ thuộc vào nhà sáng lập và những quan niệm chung của họ. Nếu như doanh nghiệp thành công, nền tảng này sẽ tiếp tục tồn tại và phát triển, trở thành một lợi thế, thành nét nổi bật, riêng biệt của doanh nghiệp và là cơ sở để gắn kết các thành viên vào một thể thống nhất.

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp phải tập trung tạo ra những giá trị văn hoá khác biệt so với các đối thủ, củng cố những giá trị đó và truyền đạt cho những người mới (hoặc lựa chọn nhân lực phù hợp với những giá trị này). Nền văn hoá trong những doanh nghiệp trẻ thành đạt thường được kế thừa mau chóng do: (1) Những người sáng lập ra nó vẫn tồn tại; (2) chính nền văn hoá đó đã giúp doanh nghiệp khẳng định mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh; (3) rất nhiều giá trị của nền văn hoá đó là thành quả đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, trong giai đoạn này, việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp hiếm khi diễn ra, trừ khi có những yếu tố tác động từ bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh số và lợi nhuận sụt giảm mạnh, sản phẩm chủ lực của doanh nghiệp thất bại trên thị trường... Khi đó, sẽ diễn ra quá trình thay đổi nếu những thất bại này làm giảm uy tín và hạ bệ người sáng lập - nhà lãnh đạo mới sẽ tạo ra diện mạo văn hoá doanh nghiệp mới.

3.1.2. Giai đoạn giữa

Khi người sáng lập không còn giữ vai trò thống trị hoặc đã chuyển giao

quyền lực cho ít nhất 2 thế hệ. Doanh nghiệp có nhiều biến đổi và có thể xuất hiện những xung đột giữa phe bảo thủ và phe đổi mới (những người muốn thay đổi văn hoá doanh nghiệp để củng cố uy tín và quyền lực của bản thân).

Điều nguy hiểm khi thay đổi văn hoá doanh nghiệp trong giai đoạn này là những "đặc điểm" của người sáng lập qua thời gian đã in dấu trong nền văn hoá, nỗ lực thay thế những đặc điểm này sẽ đặt doanh nghiệp vào thử thách: Nếu những thành viên quên đi rằng nền văn hoá của họ được hình thành từ hàng loạt bài học đúc kết từ thực tiễn và kinh nghiệm thành công trong quá khứ, họ có thể sẽ cố thay đổi những giá trị mà họ thực sự vẫn cần đến.

Sự thay đổi chỉ thực sự cần thiết khi những yếu tố từng giúp doanh nghiệp thành công đã trở nên lỗi thời do thay đổi của môi trường bên ngoài và quan trọng hơn là môi trường bên trong.

3.1.3. Giai đoạn chín muồi và nguy cơ suy thoái

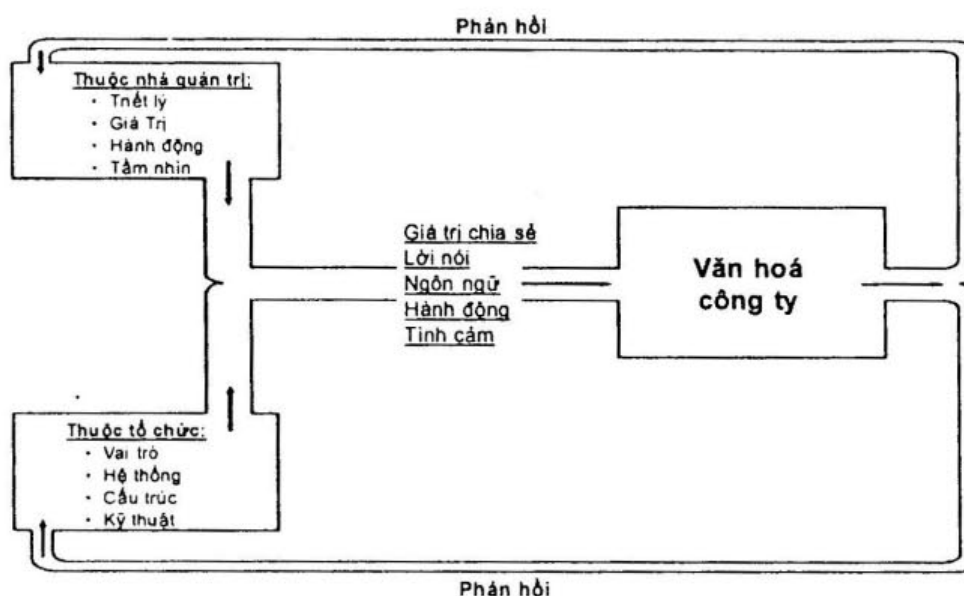
Trong giai đoạn này doanh nghiệp không tiếp tục tăng trưởng nữa do thị trường đã bão hoà hoặc sản phẩm trở nên lỗi thời. Sự chín muồi không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ lâu đời, quy mô hay số thế hệ lãnh đạo của doanh nghiệp mà cốt lõi là phản ánh mối quan hệ qua lại giữa sản phẩm của doanh nghiệp với những cơ hội và hạn chế của môi trường hoạt động.

Những yếu tố văn hoá doanh nghiệp lỗi thời cũng có tác động tiêu cực không kém đến các doanh nghiệp. Các cheabol (tập đoàn) vốn được coi là những "cỗ xe lớn" của nền kinh tế Hàn Quốc trong suốt 30 năm qua. Nhưng từ giữa năm 1997, các cheabol này đã trải qua những xáo trộn lớn cùng với cuộc khủng hoảng của nền kinh tế Hàn Quốc. Phong cách quản lý truyền thống dựa trên tinh thần Nho giáo, ý thức hệ gia trưởng (fatherlism) thống trị trong các tập đoàn này (ví dụ như: Nạn sùng bái mù quáng, đánh giá năng lực chủ yếu dựa vào thâm niên làm việc, sự phụ thuộc vào những giá trị tập thể) là một trong những nguyên nhân khiến cho các cheabol trở nên kém linh hoạt trước những thay đổi, bóp nghẹt đi tính sáng tạo cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty.

Tuy nhiên, mức độ lâu đời cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Nếu trong quá khứ, doanh nghiệp có một thời gian dài phát triển thành công và hình thành được những giá trị văn hoá, đặc biệt là quan niệm chung của riêng mình, thì sẽ rất khó thay đổi vì những giá trị này phản ánh niềm tự hào và lòng tự tôn của cả tập thể.

Hình 5-3 sẽ tổng kết lại quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp.

Hình 5-3: Sự hình thành văn hoá doanh nghiệp



3.2 CƠ CẤU THAY ĐỔI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

3.2.1. Xuất hiện động lực thay đổi

Khi những bất công/mâu thuẫn tồn tại trong doanh nghiệp đủ lớn để tạo ra sự đấu tranh, H. Schein gọi những yếu tố gây mâu thuẫn là "*những thông tin tiêu cực*". Thông tin tiêu cực gồm các loại sau: Những thông tin cho thấy doanh nghiệp sẽ không đạt được một số mục tiêu đặt ra; doanh số bán hàng giảm; khiếu nại, phàn nàn của khách hàng tăng; hàng hoá kém chất lượng bị trả lại nhiều; bất đồng ý kiến giữa lãnh đạo và nhân viên ngày càng tăng; nhân viên kiếm cớ xin nghỉ nhiều... Những thông tin này có thể mới chỉ phản ánh những "triệu chứng" còn chưa có một hậu quả thực sự nào xuất hiện. Bản thân chúng không tạo động lực cho sự thay đổi vì những thành viên có thể coi không trọng yếu và ban giám đốc vẫn có thể đưa ra những lời giải thích hợp lý như: Đối với trường hợp nhân viên xin nghỉ nhiều thì "đó là những người thiếu trách nhiệm và năng lực, chúng ta không cần đến họ"; đối với trường hợp doanh số giảm thì "đây chỉ là một cơn suy thoái nhỏ". Các thành viên của doanh nghiệp chỉ thực sự cảm thấy lo lắng, nghi ngờ khi những thông tin này liên quan đến những mục tiêu trọng yếu của doanh nghiệp.

Nhưng sự thay đổi chỉ có thể diễn ra khi có yếu tố mà H.Schein gọi là *an toàn tâm lý*, tức là khi nhân viên cảm thấy yên tâm và sẵn sàng chấp nhận những thay đổi. Yếu tố an toàn tâm lý ở đây có thể hiểu như việc nhân viên không thấy lợi ích của mình sẽ bị ảnh hưởng quá nghiêm trọng hoặc không quá "*đau đớn*" vì phải từ bỏ những giá trị văn hoá cũ, vốn từng là niềm tự hào sâu sắc của bản thân và doanh nghiệp.

3.2.2. Tái cơ cấu một cách thận trọng

Khi đã xuất hiện động lực thay đổi thì quá trình thay đổi sẽ diễn ra. Thực chất đây là một quá trình trải nghiệm và không thể không có những sai lầm. Sự thay đổi toàn diện nhất chính là thay đổi từ cốt lõi, tức là lớp văn hoá thứ ba (những quan niệm chung).

Có thể coi quá trình "giảm biên chế", "cải tổ cơ cấu" trong các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam từ những năm 90 là một ví dụ điển hình. Trong thời kỳ bao cấp, công nhân viên trong các doanh nghiệp đều có quan niệm chung rằng họ được thuê theo chế độ tuyển dụng suốt đời (biên chế). Nhưng khi chuyển sang cơ chế thị trường, doanh nghiệp buộc phải cắt giảm nhân công dư thừa và chi phí tiền lương. Cách thay đổi khôn ngoan và thận trọng mà họ đã chọn lựa là: Thay vì dùng từ "sa thải", họ dùng các từ như "chuyển đổi cơ cấu", "cho về hưu non" (hoặc "về mất sức", "giảm biên chế"). Và họ áp dụng các biện pháp làm cho người lao động không cảm thấy quá bất bình đẳng như trả hậu cho những người phải "chuyển đổi" (trả lương một cục); tạo điều kiện về thời gian và trợ giúp họ trong việc tìm kiếm chỗ làm mới; dùng biện pháp tư tưởng để người lao động vẫn giữ được quan niệm chung cũ là "chúng ta đối xử tốt và bình đẳng với tất cả nhân viên". Cho đến nay, trong nhiều doanh nghiệp nhà nước của chúng ta đã không còn khái niệm "biên chế" và "tuyển dụng suốt đời" nữa, quan niệm mới hình thành đang dần phổ biến: Nếu có năng lực thì mới giữ được vị trí công tác và được trả lương hậu hĩnh.

Cũng cần lưu ý rằng, hầu hết các quá trình thay đổi trước tiên đều cần thay đổi các yếu tố thuộc lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai để tạo nền tảng cho những thay đổi sâu rộng hơn.

3.2.3. củng cố những thay đổi

Khi đã tạo ra những thay đổi về văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp cần củng cố lại hệ thống hành vi, quan niệm chung mới (các lớp văn hoá) và tạo ra những thông tin tích cực (có thể hiểu là những thông tin trái ngược với thông tin tiêu cực). Khi có được những thông tin tích cực từ môi trường trong và ngoài doanh nghiệp, từ các cổ đông và đối tác, những quan niệm chung mới sẽ ngày càng ăn sâu vào nhận thức của các thành viên cho đến khi lại xuất hiện thông tin tiêu cực.

Có thể coi mô hình nói trên là mô hình chung cho bất kỳ sự thay đổi nào, ở bất kỳ cấp độ nào (cá nhân, nhóm, tổ chức). Trong đó, cần đặc biệt quan tâm đến yếu tố tâm lý, một yếu tố rất quan trọng tạo động lực cho sự thay đổi.

3.3 MỘT SỐ CÁCH THỨC THAY ĐỔI VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

3.3.1. Thay đổi nhỏ ở mức độ tổng thể và chi tiết

Nếu doanh nghiệp không phải chịu quá nhiều sức ép từ bên ngoài và nếu người sáng lập ra nó vẫn còn dính dáng ít nhiều thì sự thay đổi sẽ không lớn lắm, những giá trị cốt lõi còn phát huy tác dụng sẽ tiếp tục được duy trì. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo mới tất yếu sẽ đem theo những giá trị mới, những giá trị này sẽ được đưa vào nền văn hoá doanh nghiệp ở mức độ khác nhau:

- **Mức độ tổng thể:** Cốt lõi văn hoá doanh nghiệp (những quan niệm chung) về cơ bản vẫn được giữ nguyên nhưng các giá trị thuộc lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai được phát triển ở mức độ cao hơn, được đa dạng hoá và đổi mới hơn. Lấy ví dụ, doanh nghiệp sẽ có những khẩu hiệu làm việc mới, bầu không khí làm việc cũng sẽ thay đổi cho phù hợp với "phong cách" của sếp mới ...

- **Mức độ chi tiết:** Thay đổi ở một số bộ phận trong doanh nghiệp (thay đổi các nền tiểu văn hoá) cho phù hợp với những điều kiện mới của môi trường kinh doanh. Ví dụ, ở doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, phòng marketing sẽ phải tập trung hơn vào việc nâng cao kỹ năng và trình độ. Những thay đổi này, nếu tích cực và có hiệu quả, sẽ có ảnh hưởng đến toàn bộ nền văn hoá của doanh nghiệp.

3.3.2. Thay đổi tự giác

Trong trường hợp này, vai trò của nhà lãnh đạo không phải là "áp đặt" những giá trị văn hoá mới mà phải làm cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp tự ý thức được việc cần phải thay đổi và kiểm soát quá trình thay đổi. Các thành viên phải tự nhận thức được những mặt còn tồn tại của doanh nghiệp, nguyên nhân, và cùng nhau tìm cách giải quyết vấn đề.

Minh họa 5-10: Chương trình "Đề xuất ý kiến" của Honda

Công ty Honda đã có chương trình "Đề xuất ý kiến" rất hiệu quả. Chương trình này có thể xem như một phương pháp khuyến khích các nhân viên góp ý với giới quản lý. Đó là cả một hệ thống mà qua đó các cá nhân có thể trao đổi bất cứ điều gì liên quan đến việc làm của họ nhằm cải tiến công việc. Những ý tưởng này bao gồm từ việc cải thiện các điều kiện an toàn đến việc gia tăng sức sản xuất. Mọi đề xuất đều được nghiên cứu nghiêm túc. Nhân viên chỉ việc ghi nhanh những ý tưởng đề nghị của họ trên một mẫu đề xuất gồm một trang giấy và đệ trình lên quản đốc bộ phận để xem xét lại. Câu trả lời rất lẹ, trong vòng bốn mươi tám tiếng đồng hồ. Giới quản lý nghe mọi đề xuất, cả những đề xuất bị phủ quyết, bác bỏ, không hề có hệ thống quản lý làm trì hoãn sự đồng tình, bóp chết các đề nghị, hay làm nản lòng, cản trở việc tham gia.

3.3.3. Tạo ra thay đổi nhờ nhân rộng điển hình

Việc này đòi hỏi nhà lãnh đạo cao nhất phải có được tầm nhìn rộng để xác định xem nền văn hoá doanh nghiệp của mình còn thiếu những yếu tố nào, cần bổ sung như thế nào và tìm ra được những cá nhân điển hình có những quan niệm chung phù hợp, có khả năng tạo ra thay đổi trong doanh nghiệp. Khi đó, nhà lãnh đạo sẽ cất nhắc họ lên các vị trí quản lý cao hơn trong doanh nghiệp. Phong cách làm việc của họ dần dần sẽ có ảnh hưởng đến toàn doanh nghiệp và hướng nền văn hoá phát triển theo hướng đã định.

3.3.4. Thay đổi nhờ phát huy một cách có trật tự những nền tiểu văn hoá tiêu biểu

Sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp trong thời kỳ này nằm trong sự đa dạng của các nền tiểu văn hoá. Một cách có ý thức hoặc không, nhà lãnh đạo thường đánh giá điểm mạnh yếu của các nền tiểu văn hoá này và sớm muộn sẽ nghiêng về một nền văn hoá cụ thể. Những thành viên thuộc về nền tiểu văn hoá này sẽ được ưu ái hơn, được thăng chức (dĩ nhiên là một cách hợp lý và có trật tự). Ở chức vụ cao hơn, các thành viên này có điều kiện phát triển và nhân rộng các giá trị mà họ tiếp thu được từ nền tiểu văn hoá của mình ra toàn doanh nghiệp. Thực chất, phương pháp này là sự mở rộng của phương pháp "*nhân rộng điển hình*" trong thời kỳ đầu của doanh nghiệp.

3.3.5. Thay đổi thông qua phát triển doanh nghiệp - xây dựng hệ thống thử nghiệm song song

Sự phát triển doanh nghiệp có thể định nghĩa như một quá trình thay đổi có kế hoạch, được chỉ đạo từ trên xuống, bao gồm cả thay đổi về cơ sở vật chất lẫn con người. Dĩ nhiên không phải kế hoạch phát triển nào của doanh nghiệp cũng đã bao gồm cả kế hoạch thay đổi văn hoá.

Để thực hiện phương pháp này, doanh nghiệp sẽ xây dựng một hệ thống thử nghiệm song song nhằm truyền bá, giáo dục những giá trị văn hoá mới (những quan niệm chung mới). Có thể doanh nghiệp sẽ gặp sai lầm, thất bại và thời gian để tiến hành phương pháp này cũng rất lâu nhưng đây lại là phương pháp không gây xáo trộn và tâm lý lo lắng cho người lao động.

Lấy ví dụ, khi công ty Procter & Gamble (P&G) muốn thay đổi cách thức sản xuất, họ bắt đầu bằng việc giao cho một nhóm thành viên quyền thiết kế một nhà máy hoàn toàn mới, quyền thuê giám đốc điều hành cho nhà máy (là người có khả năng tạo ra một nền văn hoá doanh nghiệp hoàn toàn mới

so với nền văn hoá vốn có của P&G). Khi nhà máy mới này hoạt động thành công, P&G mới tìm cách nhân rộng mô hình, họ cử những người có năng lực và có khả năng sẽ đảm nhận những vị trí quan trọng trong tập đoàn đến học hỏi kinh nghiệm tại nhà máy mới. Sau vài năm, khi những hạt nhân này đã thấm nhuần những giá trị và phong cách làm ăn mới, họ được đưa đi làm quản lý tại những nhà máy mới thành lập khác. Chỉ khi những nhà máy thành công, họ mới được đưa về chỗ làm ban đầu, nơi sẽ khó khăn hơn trong việc thay đổi lễ lối cũ. Quá trình thay đổi này kéo dài gần 20 năm.

3.3.6. Thay đổi nhờ áp dụng công nghệ mới

Nhà lãnh đạo có thể nhờ vào ảnh hưởng của công nghệ mới để thay đổi các giá trị của nền văn hoá doanh nghiệp. Có thể nói công nghệ thông tin hiện đang ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Bên cạnh việc sử dụng thư điện tử như đã nêu ở phần trên là việc các doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng trang web giới thiệu dịch vụ và sản phẩm của mình. Ví dụ như việc tự động hoá, máy tính hoá trong các nhà máy, công sở sẽ khiến người lao động thay đổi tác phong, lễ thói làm việc, phải học hỏi để sử dụng tốt công nghệ mới (thay đổi lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai) từ đó sẽ dẫn đến thay đổi những niềm tin, giá trị thuộc lớp văn hoá thứ ba.

3.3.7. Thay đổi nhờ thay thế các vị trí trong doanh nghiệp

Những giá trị văn hoá và quan niệm chung có thể thay đổi nếu như doanh nghiệp đổi mới cấu trúc các nhóm hoặc nhà lãnh đạo. Phương pháp hữu hiệu nhất là thay đổi giám đốc điều hành. Giám đốc mới sẽ thay thế các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp bằng những người phù hợp với phong cách lãnh đạo và đường lối mới, xoá bỏ dần nền tiểu văn hoá vốn là gốc hình thành nên văn hoá doanh nghiệp cũ (chủ yếu là thay thế người đứng đầu nền văn hoá đó).

Cũng có thể thay đổi văn hoá doanh nghiệp bằng cách đưa một số người bên ngoài vào các vị trí lãnh đạo bên dưới cấp cao nhất và tạo điều kiện cho họ thay đổi dần lễ lối suy nghĩ của cấp trên. Thường là cho những người này vào vị trí đứng đầu các nhóm, phòng, để họ tạo ra mô hình tiểu văn hoá mới và nếu thành công thì sẽ nhân rộng ra toàn doanh nghiệp.

3.3.8. Thay đổi do các vụ scandal và việc phá vỡ các huyền thoại, biểu tượng

Đến giai đoạn này, doanh nghiệp đã có những triết lý và huyền thoại nhất định về quá trình hình thành và phát triển của mình. Tuy nhiên, nhiều

khi những triết lý và khẩu hiệu mà doanh nghiệp đưa ra lại không hoàn toàn trùng hợp với quan niệm chung tiềm ẩn trong bản thân nền văn hoá (sự không ăn khớp giữa lớp văn hoá thứ nhất, thứ hai và lớp thứ ba). Lấy ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất tuyên bố đặt vấn đề an toàn sản xuất cho người lao động lên hàng đầu, nhưng trên thực tế để tiết kiệm chi phí sản xuất họ lại bỏ qua nhiều khâu đảm bảo an toàn cần thiết.

Trong những trường hợp trên, việc xảy ra scandal hay huyền thoại bị phá vỡ phần nào cũng có thể dẫn đến sự thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Sẽ không có thay đổi nếu những quan niệm chung của nền văn hoá (bản chất của những suy nghĩ và lối làm ăn trong doanh nghiệp) không bị phơi bày ra trước công chúng và bị chỉ trích mạnh mẽ. Trong trường hợp doanh nghiệp nói trên, điều kiện an toàn lao động không được đảm bảo đã khiến công nhân bị tai nạn lao động; lúc này những lời than phiền trong nội bộ bắt đầu xuất hiện, báo giới vào cuộc và công chúng mới thực sự biết đến doanh nghiệp "quan tâm" đến người lao động như thế nào. Nếu những vụ scandal đủ mạnh, các vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp sẽ bị thay thế và tất yếu sẽ có những giá trị văn hoá mới ra đời.

Minh họa 5-11: Thay đổi văn hoá doanh nghiệp của công ty AT&T

Công ty AT&T năm 1984 đã quyết định thực hiện rất nhiều thay đổi để tạo ra một nền văn hoá hỗ trợ cho chiến lược mới khi chuyển từ môi trường độc quyền sang môi trường cạnh tranh cao vào những năm 1980. Một trong những thay đổi đó là việc thay đổi biểu tượng cũ là một cái chuông với một vòng tròn bằng biểu tượng mới là một quả cầu bao bọc bởi mạng truyền thông điện tử, biểu trưng cho chiến lược mới của công ty.

4. CÁC DẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

4.1 PHÂN THEO SỰ PHÂN CẤP QUYỀN LỰC

4.1.1. Mô hình văn hoá nguyên tắc

Đây là loại hình văn hoá doanh nghiệp dựa trên những nguyên tắc và quy định. Quyền lực trong doanh nghiệp đi từ những vị trí mà người lãnh đạo đang đảm nhiệm và áp dụng một cách công bằng các nguyên tắc và qui định. Vai trò và trách nhiệm của các thành viên từ cấp lãnh đạo cho đến nhân viên được xác định một cách rõ ràng. Việc thực thi được xem xét dưới góc độ của từng người làm việc có hiệu quả ra sao trong phạm vi các hệ thống và quy trình đó.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá nguyên tắc

ĐẶC TÍNH CƠ BẢN	SỨC MẠNH TIỀM NĂNG	ĐIỂM YẾU TIỀM NĂNG
- Quản lý dựa vào công việc hơn là dựa vào phẩm chất cá nhân. - Không linh hoạt. - Các quyết định đưa ra trên cơ sở quy trình và hệ thống. - Thắng tiến nếu tuân thủ các nguyên tắc. - Tổ chức khách quan và khẳng định.	- Ổn định, trật tự và chắc chắn. - Chất lượng vững chắc và số lượng đầu ra được duy trì. - Dòng thông tin và quyền lực rõ ràng. - Xung đột được hạn chế thấp nhất do áp dụng thường xuyên các nguyên tắc.	- Chậm phản ứng với những thay đổi trên thị trường. - Cán bộ tuân thủ nguyên tắc hơn là đưa ra những quyết định hiệu quả. - Cán bộ tập trung vào hợp hành. - Sáng tạo bị kìm hãm.

Mô hình này thường được áp dụng trong những doanh nghiệp lớn như các Ngân hàng thương mại – nơi có yêu cầu và khả năng giải quyết các yêu cầu giao dịch của hàng ngàn, hàng chục ngàn khách hàng với nhiều thủ tục và nguyên tắc để hoạt động một cách nhịp nhàng và hiệu quả.

4.1.2. Mô hình văn hoá quyền hạn

Đây là loại hình văn hoá doanh nghiệp mà trong đó quyền lực xuất phát từ quyền lực của nhà lãnh đạo, họ thường mạnh mẽ và có sức thu hút, lôi cuốn cộng đồng. Mô hình văn hoá này thường được xây dựng trong các tổ chức nhỏ hơn, mà ở đó văn hoá phát triển xung quanh chính người sở hữu lập ra tổ chức đó, như Công ty Microsoft và biểu tượng của Bill Gate, Công ty Honda với Solchino Honda, v.v... Có thể nói rằng văn hoá của người lãnh đạo là yếu tố cơ bản quyết định văn hoá doanh nghiệp.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá quyền hạn

ĐẶC TÍNH CƠ BẢN	SỨC MẠNH TIỀM NĂNG	ĐIỂM YẾU TIỀM NĂNG
- Quản lý trên cơ sở quyền lực cá nhân lãnh đạo. - Cấu trúc dựa vào sự tiếp cận lao động. - Các quyết định dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo sẽ làm trong các tình huống tương tự. - Thắng tiến đạt được thông qua việc tỏ rõ lòng trung thành với lãnh đạo. - Được xem như là câu lạc bộ của những người cùng chí hướng.	- Thời gian phản ứng nhanh nhất là lúc khủng hoảng. - Lãnh đạo đem lại sự ổn định và sự rõ ràng. - Ban hành quyết định thường dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo muốn. - Có thể kiểm soát được xung đột.	- Không có hiệu quả và tác nghẽn trở nên thường xuyên. - Những tin xấu được lãnh đạo giữ lại. - Kết quả phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của lãnh đạo. - Cán bộ cố gắng làm vui lòng lãnh đạo là thực hiện những quyết định đúng đắn.

Dạng văn hoá này cũng được thiết lập trong một số tổ chức lớn hơn khi người lãnh đạo mới nổi lên và sử dụng sức mạnh của cá nhân để buộc tổ chức phải tuân theo suy nghĩ, ý thích riêng của mình.

4.1.3. Mô hình văn hoá đồng đội

Đó là dạng mô hình văn hoá doanh nghiệp mà sự hỗ trợ lẫn nhau và hợp tác trong nội bộ doanh nghiệp được coi là những giá trị rất quan trọng. Những quyết định của doanh nghiệp đưa ra thường dựa trên những ý kiến do cán bộ thừa hành hơn là do các nhà lãnh đạo và quản lý. Sự thực thi công việc được đo lường về mặt mỗi cá nhân đóng góp cho tổ chức như thế nào. Nhiều tổ chức đã áp dụng dạng văn hoá này thông qua những vòng chất lượng hoặc nhóm cán bộ được trao nhiệm vụ nghiên cứu và thực hiện hệ thống quản lý và cải thiện chất lượng sản phẩm.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá đồng đội

ĐẶC TÍNH CƠ BẢN	SỨC MẠNH TIỀM NĂNG	ĐIỂM YẾU TIỀM NĂNG
- Quản lý là việc tiếp tục giải quyết vấn đề. - Cơ cấu linh hoạt hơn là cứng nhắc. - Các quyết định ban hành trên cơ sở tài năng chuyên môn của các cá nhân. - Thăng tiến thông qua sự thực thi công việc. - Tài năng là cơ sở của quyền lực. - Tập trung vào kết quả.	- Động cơ làm việc cao và khuyến khích không khí làm việc. - Sử dụng tối đa tài năng và kỹ năng của cán bộ. - Giám sát và theo dõi cán bộ. - Cán bộ có cơ hội để phát triển hàng loạt các kỹ năng và kiến thức.	- Không khí ganh đua và nhân tâm. - Khó kiểm soát và trực tiếp đối với các thành viên. - Thường có tính cách kiêu ngạo, tự cao, tự đắc. - Cạnh tranh thiếu xây dựng giữa các nhóm công tác.

Nhiều nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng đây là một kiểu văn hoá đã giúp các tập đoàn, xí nghiệp của Nhật Bản đạt được thành công trong nhiều thập niên qua.

4.1.4. Mô hình văn hoá sáng tạo

Đây là một dạng văn hoá doanh nghiệp không cho phép quy trình hoạt động và cảm nghĩ của các thành viên dừng lại ở những kết quả đạt được, mà sự sáng tạo, thành công và hăng hái trong công việc là những giá trị quan trọng luôn theo sát với dạng văn hoá này. Mọi người sẽ làm việc liên tục với ý thức tự giác cao và sẵn sàng hy sinh nhu cầu cá nhân của họ cho tổ chức. Mô hình văn hoá này sử dụng cơ chế tự do đối với các chuyên gia, chuyên viên.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá sáng tạo

ĐẶC TÍNH CƠ BẢN	SỨC MẠNH TIỀM NĂNG	ĐIỂM YẾU TIỀM NĂNG
- Quản lý được coi như là việc hành chính lật vạt. - Các cấu trúc dựa trên cơ sở tình thông nghiệp vụ. - Các quyết định được ban hành trên cơ sở hợp tác lẫn nhau. - Đạt được thăng tiến do có nhiều đóng góp. - Thường coi trọng con người hơn là lợi nhuận.	- Hợp tác và hỗ trợ ở mức độ cao. - Đem lại kết quả tốt cho công việc. - Cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chuẩn mực cao. - Tăng cường thông tin tốt.	- Nhu cầu của cán bộ được đưa ra ưu tiên theo nhu cầu nhiệm vụ. - Ban hành quyết định chậm. - Tính sáng tạo và kết quả của cá nhân bị hạn chế. - Xung đột làm giảm năng suất lao động.

Loại hình này thường được xây dựng trong những tổ chức như các công ty thực hiện các dự án...

Tóm lại, văn hoá doanh nghiệp xét từ góc độ của một tổ chức, không nằm ngoài quá trình sản xuất kinh doanh, cung ứng dịch vụ sản phẩm của doanh nghiệp, mà chính là một bộ phận gắn kết và tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Để tạo dựng doanh nghiệp thành một thực thể văn hoá không thể cứ định ra một số qui tắc để áp dụng là được, mà phải biết cách đưa các quy tắc đó vào cuộc sống, biến nó thành sức mạnh tập thể, ý chí hành động vì lợi ích chung tạo thế cạnh tranh và tồn tại bền vững của doanh nghiệp. Việc xây dựng, củng cố và phát triển các đặc trưng văn hoá để tạo hình ảnh riêng có, nét đặc sắc, tính cách nổi bật, sắc thái đặc biệt dễ nhận biết của doanh nghiệp trên thương trường là yêu cầu bắt buộc nếu muốn khẳng định vị thế cạnh tranh và sự phát triển lâu dài, bền vững của mọi doanh nghiệp.

4.2 PHÂN THEO CƠ CẤU VÀ ĐỊNH HƯỚNG VỀ CON NGƯỜI VÀ NHIỆM VỤ.

Khi nghiên cứu các khía cạnh về văn hóa tổ chức, Trompenaars đã đề xuất việc sử dụng hai thể liên tục. Một cái phân biệt giữa cơ cấu ngang bằng và cơ cấu có thứ bậc, cái còn lại nghiên cứu định hướng về con người và nhiệm vụ. Theo hai thể liên tục này (được minh họa trong hình dưới đây) ông đã xác định và miêu tả 4 loại hình văn hóa tổ chức khác nhau gọi là: Văn hóa gia đình, văn hóa tháp Eiffel, văn hóa tên lửa được định hướng, văn hóa lò ấp trứng.

Tất nhiên trong thực tế không một loại văn hóa tổ chức nào hoàn toàn nằm trong số 4 phân loại này, song việc phân loại sẽ giúp nghiên cứu được cơ sở về mức độ khác nhau giữa các cá nhân trong mối quan hệ học hỏi, suy nghĩ, động cơ và giải quyết vấn đề. Hình 5-4 sẽ khái quát những nội dung trong văn hoá theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Hình 5-4: Văn hoá theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ



4.2.1. Văn hóa gia đình

Đặc trưng của văn hóa gia đình là nhấn mạnh đến thứ bậc và có định hướng về cá nhân. Kết quả mà văn hóa gia đình tạo ra là một môi trường có định hướng về quyền lực và được một vị lãnh đạo có vai trò như một bậc phụ huynh chăm sóc và biết được điều gì là tốt nhất cho các cá nhân. *Trompenaars* nhận thấy rằng loại hình này phổ biến ở các nước như Thổ Nhĩ Kỳ, Pakistan, Venezuela, Trung Quốc, Hồng Kông và Singapore.

Trong loại hình văn hóa này, phòng tổ chức nhân sự không chỉ tôn trọng những cá nhân làm nhiệm vụ mà còn giúp đỡ họ cả về chỉ dẫn và phê chuẩn. Ban quản lý, ngược lại, được coi như một bậc phụ huynh đối với bộ phận nhân sự, chăm sóc họ và cố gắng đảm bảo rằng họ được đối xử tốt và có việc làm ổn định. Loại văn hóa này còn có đặc trưng là truyền thống, tập quán, và sự liên kết chặt chẽ với nhau khiến cho người ngoài khó có thể trở thành thành viên trong nhóm.

Nếu thực hiện tốt, văn hóa gia đình sẽ có vai trò như chất xúc tác và huy động được tối đa năng lực của nhân sự và còn tác động sâu xa tới cảm xúc và cảm hứng làm việc của họ. Nếu không được thực hiện tốt, các thành viên sẽ chỉ dừng lại ở việc nhất nhất phục tùng theo một vị lãnh đạo không có năng lực và làm lãng phí chất xám cũng như lòng trung thành của họ.

Loại hình văn hóa này có vẻ xa lạ với đa số người Mỹ, vì họ tin rằng đánh giá con người thường dựa trên năng lực và thành quả chứ không phải dựa trên tuổi tác và thứ tự trong hệ thống thứ bậc. Do đó rất nhiều nhà quản lý của các công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ không thể hiểu được tại sao ở một số chi nhánh

nước ngoài, các nhà quản lý lại để bạt một người họ hàng của họ nắm giữ chức vụ cao, một chức vụ nhạy cảm mặc dù người này không phải là người có năng lực tốt nhất cho vị trí đó. Họ không hiểu được rằng ở những nền văn hóa này, ràng buộc về gia đình rất chặt chẽ và rằng những người được đề cử sẽ cố gắng không làm mất mặt người họ hàng đã đề bạt mình. Sau đây là một ví dụ:

Một phái đoàn Hà Lan đã thực sự ngạc nhiên khi được biết chủ một công ty lớn ở Brazil đề cử một nhân viên kế toán làm chủ một liên doanh trị giá 15 triệu đô. Phái đoàn Hà Lan băn khoăn tại sao những kế toán có năng lực hiện thời không được giao nhiệm vụ nặng nề đó (có cả việc nhận những hóa đơn tiền khổng lồ). Người chủ Brazil nói rằng nhân viên kế toán này là ứng cử viên phù hợp nhất trong số 1.200 nhân viên vì anh ta là cháu của ông chủ. Ai có thể đáng tin cậy hơn anh ta? Thay vì phản nản, phái đoàn Hà Lan đã phải cảm thấy may mắn vì đã có anh ta.

Một đặc trưng khác của văn hóa gia đình là việc nhấn mạnh tới kiến thức thu thập từ trực giác hơn là lý trí. Các tổ chức này chú trọng tới việc phát triển con người hơn là về những bước phát triển mà nhân sự của họ đã đạt được hay là sử dụng nhân sự thế nào. Hiểu biết của từng cá nhân về người khác quan trọng hơn là hiểu biết về chính cá nhân họ. Các cuộc hội thoại quan trọng hơn là các bản câu hỏi điều tra và các dữ liệu khách quan được coi trọng hơn các số liệu chủ quan. Hơn nữa, nhân viên trong văn hóa gia đình có xu hướng lấy động lực từ những lời khen ngợi, ghi nhận hơn là tiền bạc. Họ có xu hướng xã hội hóa các rủi ro bằng cách chia đều cho các thành viên và họ chống đối lại các chương trình xúc tiến có khả năng gây phương hại tới mối quan hệ gia đình của họ. Những giá trị văn hóa như vậy cho thấy phương pháp quản lý nguồn nhân lực như trả lương theo thành quả công việc sẽ không có hiệu quả trong loại hình văn hóa này.

4.2.2. Văn hóa tháp Eiffel

Đặc trưng của văn hóa tháp Eiffel là sự chú trọng đặc biệt vào thứ tự cấp bậc và định hướng về nhiệm vụ. Theo loại hình văn hóa này, công việc được xác định rõ ràng, nhân viên biết rõ mình phải làm những gì và mọi thứ được sắp xếp từ trên xuống. Do vậy, cơ cấu tổ chức theo loại hình văn hóa này có độ dốc, hẹp ở trên đỉnh và rộng ở phần dưới, đó cũng là lý do cụm từ "*tháp Eiffel*" được dùng để miêu tả loại hình này.

Không giống như loại hình văn hóa gia đình, coi nhà lãnh đạo là ngọn nguồn của mọi quyền lực, trong loại hình văn hóa tháp Eiffel, người nắm giữ chức vụ cao nhất có thể bị thay thế bất kỳ lúc nào và điều này sẽ không ảnh hưởng gì đến hoạt động của các thành viên và sự tồn tại của tổ chức. Vì thế, nếu một ông chủ của một chi nhánh có văn hóa tháp Eiffel chơi golf với cấp dưới, nhân viên cấp dưới

cũng không phải chịu một sức ép nào ví dụ như phải để cho ông chủ thắng. Bên cạnh đó, những nhà quản lý cũng hiếm khi tạo mối quan hệ ngoài công việc với nhân sự, vì họ sợ rằng điều này sẽ dẫn đến những đánh giá thiếu khách quan. Trên thực tế loại hình văn hóa này rất giống với kiểu thứ tự cấp bậc theo nguyên tắc hiệu quả và không phụ thuộc vào quan hệ cá nhân.

Mỗi vai trò, nhiệm vụ ở từng cấp bậc được mô tả, đánh giá về mức độ khó, phức tạp, trách nhiệm và sẽ có mức lương tương xứng. Sau đó họ sẽ tìm người để xếp vào những vị trí đó. Trong quá trình xem xét những ứng cử viên cho các chức vụ, bộ phận nhân sự sẽ đối xử với họ công bằng, đối chiếu khả năng và năng lực của người đó với yêu cầu công việc và giao công việc cho những ai phù hợp nhất. Một quy trình tương tự cũng được áp dụng trong quá trình thăng tiến và đánh giá.

Loại hình văn hóa này chủ yếu được tìm thấy ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu, bao gồm Canada, Đan Mạch, Pháp, Na Uy và Anh quốc. Cách thức học hỏi và chuyển đổi của những người thuộc văn hóa tháp Eiffel khác xa so với người trong văn hóa gia đình. Học hỏi ở đây là quá trình lĩnh hội các kiến thức, kỹ năng cần thiết phù hợp nhất với vai trò, và tổ chức sẽ dựa trên trình độ để sắp xếp, điều phối và lên kế hoạch với từng cá nhân. Các tổ chức kiểu này cũng áp dụng một loạt những quy trình có tính toán như vậy như các trung tâm đánh giá, các hệ thống thẩm định, các chương trình đào tạo và phát triển và sự luân phiên công việc trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Tất cả những quy trình này giúp đảm bảo rằng hệ thống thứ bậc theo nguyên tắc và phương thức tiếp cận giống kiểu quan liêu phát huy được tác dụng. Tuy nhiên khi đối mặt với những sự thay đổi cần thiết, văn hóa tháp Eiffel lại tỏ ra "thủ công" trong việc giải quyết vấn đề như viết lại các sách hướng dẫn sử dụng, thay đổi các quy trình, thay đổi mô tả về công việc, xem xét lại những sự thăng tiến và đánh giá lại trình độ.

Tương tự như vậy, các tổ chức này áp dụng phương thức tiếp cận mang tính phương pháp để thúc đẩy, khen thưởng nhân sự và giải quyết mâu thuẫn. Họ dựa vào những chính sách và nguyên tắc được thiết lập rõ ràng và mọi thứ phải được làm "theo đúng sách vở". Những mâu thuẫn bị coi là không phù hợp và đi ngược lại hiệu suất, những lời phàn nàn hay phê bình được giải quyết qua các kênh. Thành viên của tổ chức thực hiện nhiệm vụ của mình với quan điểm họ bắt buộc phải làm công việc chứ không phải đó là nhiệm vụ của từng cá nhân. Bởi vì văn hóa tháp Eiffel không dựa trên những giá trị tương tự như những giá trị trong hầu hết các công ty đa quốc gia ở Mỹ nên khi những nhà quản lý Mỹ ra nước ngoài làm việc thường gặp khó khăn trong việc thay đổi những loại văn hóa này.

Trompenaars ghi nhận: Một nhà quản lý người Mỹ đã kể về những khó khăn ông gặp phải trong quá trình ông thực hiện nhiệm vụ của mình là khởi động những

thay đổi trong một công ty ở Đức. Mặc dù những nhà quản lý người Đức đã thảo luận những chiến lược mới rất kỹ lưỡng và đóng góp rất nhiều công sức vào việc hiện thực hóa những chiến lược này. Thông qua kênh thông tin, cuối cùng ông đã nhận ra sai lầm của mình là không hiện thực hóa những thay đổi trong cơ cấu và mô tả công việc. Nếu thiếu một biểu đồ tổ chức mới, thì tổ chức theo kiểu tháp Eiffel này sẽ không thể thay đổi.

4.2.3. Văn hóa theo kiểu tên lửa được định hướng

Văn hóa tên lửa định hướng có đặc trưng là chú trọng tới sự bình đẳng trong nơi làm việc và định hướng công việc, công việc ở đây điển hình là công việc của nhóm hoặc các đội dự án. Nếu như trong văn hóa tháp Eiffel mỗi công việc đều có giới hạn và được định rõ thì trong văn hóa này mỗi người phải làm mọi cách để hoàn thành công việc chung. Tên của loại hình văn hóa này bắt nguồn từ tổ chức NASA, một nhà tiên phong trong việc thành lập các đội dự án để nghiên cứu về các vấn đề không gian và lắp ráp tên lửa định hướng. Trong một nhóm làm việc lớn, hơn một trăm nhà kỹ sư thuộc các chuyên môn chịu trách nhiệm chế tạo thiết bị hạ cánh trên mặt trăng. Công việc có thể cần đến các kỹ sư bất cứ lúc nào vì thế kỹ sư thuộc mọi chuyên môn phải hợp tác chặt chẽ và hòa hợp với mọi thành viên trong nhóm.

Để thành công, cách thức phối hợp tốt nhất là thông qua các kế hoạch dự án. Ví dụ trong một dự án tên lửa định hướng, ý kiến của những người trong thứ bậc cao chỉ có ưu tiên thứ yếu, điều quan trọng nhất là chuyên môn của từng cá nhân. Bên cạnh đó, mọi người trong nhóm đều bình đẳng vì mức độ họ cống hiến cho công trình không được biết trước. Mọi thành viên đều tôn trọng lẫn nhau vì họ có thể sẽ cần đến sự hỗ trợ của người kia bất cứ lúc nào. Loại hình văn hóa này rất hợp với văn hóa quốc gia các nước Mỹ và Anh, một điều giải thích tại sao các công ty đa quốc gia về lĩnh vực kỹ thuật cao thường hoạt động ở những nơi này.

Văn hóa tên lửa định hướng thường xuất hiện trong những nhóm làm việc của các chuyên gia. Ngoài ra, mục tiêu của nhóm làm việc dự án thường chỉ có một thời gian nhất định. Một khi mục tiêu đó đã được hoàn thành, các thành viên trong nhóm sẽ chuyển tới những đội làm việc khác. Đôi khi có trường hợp đặc biệt xảy ra trong các công ty đa quốc gia khi một công ty có văn hóa tên lửa định hướng kết hợp với một công ty khác mang văn hóa truyền thống hơn như văn hóa tháp Eiffel, thì liên doanh đó sẽ trở thành một dạng "*cấu trúc ma trận*". Tất nhiên nếu tính đến bản chất của cả hai tổ chức, có thể sẽ xảy ra những mâu thuẫn về văn hóa, do cấu trúc mang tính cấp bậc quan chức như văn hóa tháp Eiffel đối ngược hoàn toàn với sự linh hoạt của văn hóa tên lửa định hướng trong các nhóm làm việc.

Phương thức học hỏi và thay đổi của nhân sự trong văn hóa tên lửa định hướng khác biệt rõ ràng với văn hóa tháp Eiffel và văn hóa gia đình. Cấu trúc của tên lửa có thể mang tính "điều khiển học", tức là trọng tâm được đặt vào những mục tiêu cụ thể, và tiến trình được phản ánh trực tiếp bằng những kết quả trong từng giai đoạn. Bên cạnh đó tất cả sự thay đổi đều đặc biệt thận trọng và sáng suốt vì mục tiêu chung luôn không thay đổi. Học hỏi ở đây tức là tìm cách sống hài hòa với mọi người, đóng vai trò là một thành viên tích cực, năng động và có nhiều đóng góp, đề cao thực tiễn hơn lý thuyết, và tập trung vào các giải pháp cho những khó khăn trong nhiệm vụ. Hơn nữa, trong loại văn hóa này, quá trình thẩm định thường là công việc của những đồng nghiệp cấp dưới chứ không phải chỉ có ông chủ. Khi cả ông chủ, đồng nghiệp, cấp dưới đều tham gia vào công việc thẩm định, người ta gọi đó là những thông tin phản hồi 360 độ, một quá trình thẩm định khá phổ biến trong những tổ chức mang nét văn hóa này.

Khác với văn hóa gia đình và tháp Eiffel, những thay đổi trong loại văn hóa này diễn ra rất nhanh. Khi mục tiêu đã hoàn thành, các thành viên lại phân tán vào những nhóm làm việc mới với những nhiệm vụ mới. Các thành viên thường chuyển từ nhóm này sang nhóm khác, chỉ có lòng trung thành với nghề nghiệp và dự án đang làm là lớn và bền vững.

Trompenaars nhận thấy rằng động lực cho nhân sự trong văn hóa tên lửa định hướng thường là chính bản chất của họ chứ không liên quan gì đến tiền bạc, lợi lộc. Thành viên trong nhóm đều rất hăng say và luôn xác định làm hết sức mình để đạt được mục tiêu của công việc. Ví dụ thành viên một nhóm nghiên cứu chế tạo loại máy vi tính mới cho thị trường Châu Á sẽ được tác động mạnh mẽ bởi mong muốn tạo được loại máy móc tối tân nhất trong lĩnh vực khoa học công nghệ, dễ sử dụng và khi tung ra sẽ cán quét cả những thị trường rộng lớn. Tất cả những thứ khác đều xếp sau mục tiêu trên hết của nhóm. Do vậy cả những xung đột trong nhóm lẫn giữa các nhóm đều giảm đến mức tối thiểu và những vấn đề lặt vặt giữa các thành viên được gạt sang một bên; mọi người đều quá chuyên tâm với mục tiêu chính của dự án đến mức họ không còn bận tâm đến những bất đồng lặt vặt.

Trompenaars đã ghi nhận: Loại văn hóa này có xu hướng mang tính cá nhân cao vì nó cho phép rất nhiều các chuyên gia làm việc cùng nhau trong một nền tảng tạm thời. Bộ mặt chung của nhóm làm việc luôn thay đổi chỉ có tiêu chí lựa chọn nhân sự vào các vị trí là không hề thay đổi. Nhóm làm việc là một cơ chế chia sẻ lòng say mê của từng thành viên, song chính nhóm làm việc sẽ giải tán khi dự án kết thúc. Thành viên trong nhóm là những người nhiều ý kiến, có phong cách riêng, thông minh song sự phụ thuộc vào nhau lại là một phương tiện giúp họ tồn tại. Đó là cách giúp họ đi hết được chặng đường. Họ không có nhu cầu tìm

hiểu sâu xa về người khác và cũng tránh làm như vậy, do vậy nhân viên được trả theo hiệu quả công việc.

4.2.4. Văn hóa lò ấp trứng

Văn hóa lò ấp trứng là loại hình thứ 4 trong những loại hình văn hóa tổ chức mà Trompenaars xác định. Đặc trưng của nó là nhấn mạnh vào sự bình đẳng và định hướng cá nhân. Loại hình văn hóa này dựa trên nền tảng tư tưởng về sự tồn tại của con người. Đó là bản chất của tổ chức là thứ yếu sau các cá nhân trong tổ chức đó. Loại văn hóa này dựa trên lập luận rằng tổ chức đóng vai trò như một lò ấp trứng để các thành viên trong đó tự hoàn thiện và bày tỏ bản thân, do vậy nó thường không có cơ cấu mang tính hình thức. Các thành viên trong văn hóa lò ấp trứng là những người tiên phong trong việc thực hiện vai trò như phê chuẩn, phê bình, phát triển, tìm ra những nguồn lực hoặc góp phần hoàn thành và phát triển những sản phẩm hay dịch vụ có tính đổi mới. Loại hình văn hóa này thường xuất hiện trong những công ty mới thành lập ở Silicon Valley, California hay Silicon Glen ở Scotland. Loại hình văn hóa này thường mang tính chất kinh doanh và được hình thành từ những thành viên sáng tạo đã rời bỏ những tổ chức lớn mang văn hóa tháp Eiffel. Họ muốn tham gia vào một tổ chức nơi họ có thể phát huy hết những khả năng sáng tạo của mình.

Văn hóa lò ấp trứng thường tạo môi trường cho các thành viên lớn mạnh trong một sự gắn bó sâu sắc cả về tình cảm với bản chất công việc. Ví dụ khi một nhóm đang trong quá trình phân tích các mẫu gen và chuẩn bị cho ra một bước đột phá về y dược thì các thành viên thường làm việc thêm giờ và các cơ sở này thường được hỗ trợ tài chính. Khi đạt được bước đột phá, công ty sẽ trở nên vững mạnh hơn song lại bắt đầu lấn sân sang lĩnh vực thương mại và lợi nhuận. Ngược lại, điều này sẽ dẫn tới nhu cầu tuyển thêm người để phát triển và hoàn thiện các quy trình, giúp công ty hoạt động suôn sẻ hơn. Trong quá trình tăng trưởng và lớn mạnh này, bản chất độc tôn của văn hóa lò ấp trứng bắt đầu suy thoái và biến mất thay vào đó là một dạng văn hóa khác (gia đình, tháp Eiffel, tên lửa định hướng).

Như đã nói, những thay đổi trong văn hóa lò ấp trứng thường nhanh và tự phát. Mọi thành viên đều hoạt động vì một mục tiêu chung. Tuy nhiên do vẫn chưa có một khách hàng nào tiêu thụ sản phẩm đầu ra cuối cùng nên vấn đề vẫn luôn bỏ ngỏ để xem xét lại, còn các giải pháp thì giống nhau ở chỗ đều nhắm vào mục tiêu áp dụng rộng rãi. Tuy nhiên, động cơ làm việc của nhân sự trong văn hóa này cũng là bản chất của họ, họ thường làm 70h mỗi tuần và rất yêu công việc. Họ quan tâm đến tạo ra một quy trình sáng tạo hơn là vì lợi ích quyền lực hay tiền bạc. Trái ngược hoàn toàn với văn hóa gia đình, trong văn hóa lò ấp trứng, vai trò lãnh đạo là do cá nhân đạt được chứ không phải do vị trí chức vụ quy định.

Tóm tắt đặc trưng của 4 loại văn hóa tổ chức:

Văn hóa tổ chức				
Đặc trưng	Văn hoá gia đình	Văn hoá tháp Eiffel	Văn hoá tên lửa	Văn hoá lò áp suất
Quan hệ giữa nhân viên	Quan hệ mở rộng trong cả tổ chức họ tham gia.	Vai trò cụ thể trong hệ thống của mỗi quan hệ được yêu cầu.	Những nhiệm vụ đặc biệt trong một hệ thống vì mục tiêu chung.	Các mối quan hệ phát tán, tự phát vì một quy trình sáng tạo.
Quan điểm về chức quyền	Địa vị trao cho "một bậc phụ huynh" gần gũi và có quyền năng.	Địa vị trao cho những vai trò cấp cao, có khoảng cách song vẫn có quyền lực.	Địa vị do những thành viên trong nhóm dự án có đóng góp trong việc đạt được mục tiêu.	Địa vị do các cá nhân có sự sáng tạo và tạo được tăng trưởng.
Cách nghĩ và học hỏi	Dựa vào trực giác, chính luận, và sửa chữa khuyết điểm.	Logic, phân tích, tính toán để đạt được hiệu quả.	Tập trung vào vấn đề, chuyên nghiệp, thực tế và giám sát lẫn nhau.	Tập trung vào các quy trình, sáng tạo, không theo dự tính, được tạo cảm hứng trong công việc.
Quan điểm về con người	Các thành viên trong gia đình.	Nguồn nhân lực.	Các chuyên gia.	Những người cùng sáng tạo.
Cách thức thay đổi	Thay đổi "người cha" trong gia đình.	Thay đổi quy định và quy trình.	Thay đổi mục tiêu khi đã đạt được.	Thay đổi một cách tự phát, ngẫu nhiên.
Cách tạo động lực và trả công	Cảm thấy hài lòng khi được yêu quý và tôn trọng. Quản lý trên quan điểm cá nhân.	Thăng tiến lên một vị trí cao hơn, vai trò lớn hơn. Quản lý bằng miêu tả công việc.	Trả công theo hiệu quả công việc hay giải pháp cho những vấn đề. Quản lý theo quan điểm khách quan.	Tham gia vào quá trình tạo ra một điều mới mẻ. Quản lý bằng lòng say mê nhiệt tình.
Phê bình và giải quyết mâu thuẫn	Cố gắng không bình luận khi người khác bị phê bình, giữ thể diện cho người khác, không để mất quyền lực.	Phê bình tức là buộc tội và không phù hợp nếu không có những thủ tục phân xử những mâu thuẫn.	Chỉ liên quan tới việc hoàn thành nhiệm vụ, sau đó nhận lỗi và sửa sai thật nhanh.	Hoàn thiện những ý tưởng sáng tạo, không phủ định chúng.

Bốn loại hình văn hóa mà Trompenaars đề ra chỉ là bốn loại "thuần túy" và hiếm khi xuất hiện hoàn toàn trong thực tế. Thường thì các loại này pha trộn với nhau. Vì thế những công ty đa quốc gia có cơ sở ở nhiều nước khác

nhau cần điều chỉnh văn hóa tổ chức cho phù hợp với văn hóa quốc gia đó. Đồng thời các chi nhánh cũng phải hợp tác với với các cơ sở của công ty ở những nơi khác để các đơn vị thành viên có thể hoạt động hài hòa vì mục tiêu chung. Một ví dụ đã được đề cập trong bài viết: "Hãng Matsushita mở rộng hoạt động ra toàn thế giới".

Minh họa 5-12: Hãng Matsushita mở rộng hoạt động ra toàn thế giới

Trong những năm gần đây, nhận thức được rằng nếu không mở rộng tầm hoạt động ra thế giới các công ty sẽ bị tụt hậu trong tương lai nên ngày càng nhiều công ty đã mở rộng phạm vi các cơ sở của mình. Ngược lại, điều này cũng đem lại hàng loạt các thách thức cho những công ty đa quốc gia này, trong đó có việc làm sao để văn hóa tổ chức ở đất nước của họ có thể hài hòa với văn hóa ở các cơ sở cấp độ địa phương ở các nước họ đến. Matsushita đã trở thành một ví dụ điển hình trong việc giải quyết những thách thức này bằng những phương pháp tiếp cận mang tính vĩ mô và vi mô của mình. Tập đoàn khổng lồ của Nhật này đã xây dựng hàng loạt những chỉ dẫn được hãng sử dụng khi xây dựng và điều hành 150 đơn vị công nghiệp của hãng. Đồng thời, hãng cũng đề ra những kỹ năng tầm vĩ mô áp dụng ở những điều kiện cụ thể để hỗ trợ cho những phương thức tầm vi mô đó nhằm tạo ra được một văn hóa tổ chức phù hợp nhất trong các chi nhánh.

Ở tầm vĩ mô, Matsushita áp dụng 6 hướng dẫn tổng quát áp dụng với mọi địa phương, đó là: (1) hãy là một tổ chức thân thiện ở mọi quốc gia, tôn trọng văn hóa, phong tục và ngôn ngữ địa phương, (2) cung cấp cho cơ sở ở nước ngoài những trang thiết bị tốt nhất mà hội sở chính có thể làm, (3) hạn chế số lượng người đứng đầu chi nhánh là người nước ngoài, chuẩn bị các nhà quản lý địa phương thay thế, (4) để chỗ các cơ sở tự đề ra những luật lệ và quy trình sản xuất cho mình để phù hợp với kỹ năng của công nhân, (5) xây dựng những chương trình nghiên cứu và phát triển tại địa phương để điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với thị trường và (6) khuyến khích cạnh tranh giữa các cơ sở nước ngoài và trong nước.

Hoạt động trong khuôn khổ những định hướng vĩ mô này, Matsushita còn cho phép từng đơn vị địa phương tự xây dựng văn hóa của riêng mình. Cơ sở tại Malayxia là một ví dụ điển hình. Từ năm 1987, Matsushita đã thiết lập 13 chi nhánh mới ở Malayxia, và số lượng nhân công ở đây đã tăng gần gấp 4 lên đến 25.000 người. Tuy nhiên chỉ có 230 người trong số này là người Nhật. Từ những cơ sở tại Malaysia, hãng đã sản xuất ra 1,3 triệu TV và 1,8 triệu máy điều hòa nhiệt độ mỗi năm và 90% số sản phẩm này được xuất khẩu ra nước ngoài. Sản xuất ra lượng sản phẩm này là công sức của những nhân công thuộc nhiều văn hóa khác nhau ở Malaysia như người theo đạo hồi Malaysia, dân tộc Hoa, dân tộc Ấn. Để trung hòa sự đa dạng này, nhà ăn của hãng đã phục vụ những bữa ăn của đạo hồi, của dân tộc Hoa và ấn cũng như có những phòng cầu nguyện nhỏ ở mỗi nhà máy.

Vậy người Malaysia đã làm việc như thế nào trong công ty của Nhật này? Trước đây, khẩu hiệu của các nhà máy ở Malaysia là "hãy tiến kịp nước Nhật". Tuy nhiên ngày nay những nhà máy này thường đạt được sản lượng cũng như chất lượng cao hơn các đồng nghiệp ở Nhật. Sự so sánh với Nhật đã không còn nữa. Thêm vào đó, hãng Matsushita còn nhận thấy rằng văn hóa Malaysia rất linh hoạt và người dân địa phương có thể hợp tác rất tốt với những người nơi khác. Giám đốc quản lý của Matsushita bình luận về sự đa dạng văn hóa ở Malaysia như sau: "Họ đã quen với việc thích ứng với nhiều nền văn hóa

khác nhau nên họ cũng coi những người Nhật như chúng tôi cũng chỉ là một nền văn hóa khác. Điều đó khiến chúng tôi thấy thoải mái khi quản lý họ hơn những quốc gia khác.”

Ngày nay, Matsushita đang đối mặt với những thách thức lớn bao gồm cả việc duy trì lợi nhuận trong một nền kinh tế chi phí cao và tăng trưởng chậm như Nhật Bản. May thay, công ty này làm ăn cực kỳ hiệu quả ở nước ngoài và điều đó giúp giảm bớt gánh nặng cho công ty hội sở chính. Thành công đó phần lớn là nhờ khả năng quan tâm và quản lý văn hóa tổ chức ở nước ngoài (ví dụ như Malaysia), những tổ chức vừa đa dạng vừa có năng suất cao.

4.3 PHÂN THEO MỐI QUAN TÂM ĐẾN NHÂN TỐ CON NGƯỜI VÀ MỐI QUAN TÂM ĐẾN THÀNH TÍCH

Có nhiều cách quan niệm văn hoá doanh nghiệp. N.K.Sethia & M.A.Von Glinow đã dựa vào hai khía cạnh để đưa tới quyết định về văn hoá của tổ chức, đó là: Mối quan tâm đến nhân tố con người (những nỗ lực của tổ chức chăm sóc phúc lợi của các nhân viên) và mối quan tâm đến thành tích (những nỗ lực của tổ chức tập trung vào sản lượng và năng suất của nhân viên). Dưới đây là bảng ma trận đôi một biểu hiện văn hoá tổ chức nói chung, văn hoá doanh nghiệp nói riêng.

Bảng 5-1: Khung các loại văn hoá tổ chức

Quan tâm con người	Chăm sóc	Hợp nhất	Cao Thấp
	Lãnh đạm	Đòi hỏi nhi	
	Thấp	Cao	

Quan tâm thành tích

Bốn loại văn hoá tổ chức trong bảng trên có thể được chia làm 4 loại là lãnh đạm, quan tâm, đòi hỏi nhiều và hợp nhất.

4.3.1. Văn hoá kiểu lãnh đạm

Loại văn hoá này biểu hiện ở việc có rất ít mối quan tâm cả về con người lẫn thành tích. Trong nền văn hoá này, các cá thể chỉ chú trọng đến lợi ích của chính mình. Xu hướng thờ ơ có thể xuất hiện ở bất cứ một tổ chức nào. Ví dụ, các doanh nghiệp như IBM, công ty sản xuất giấy Scott, thời báo Hoa Kỳ có chính sách cắt giảm các chương trình thưởng. Các cử chỉ để tỏ lòng biết ơn rất đơn giản như tặng những chiếc đồng hồ, nhãn kỷ niệm hay tổ chức các bữa ăn thân mật hay gửi thiệp chúc mừng sinh nhật người nhà nhân viên giờ đây cũng bị lãng quên. Nhiều công ty coi những nhân viên lâu năm như những cành khô và không đóng góp được gì cho thành tích của công ty. Thái độ này chính là biểu hiện sự thờ ơ của các công ty này.

4.3.2. Văn hoá kiểu chăm sóc

Loại văn hoá này quan tâm cao độ tới con người nhưng ít quan tâm đến thành tích. Nếu xét về khía cạnh đạo đức thì văn hoá này thật là lý tưởng. Hãng hàng không Tây Nam từ lâu đã có tiếng là quan tâm đến nhân viên của mình. Mỗi năm công ty tổ chức một buổi tiệc đứng phát thưởng cho nhân viên, những bữa tiệc này được xem là đang cạnh tranh với với lễ trao giải Academy Award của Hàn lâm viện điện ảnh khoa học Mỹ. Chủ trì bữa tiệc là Giám đốc điều hành Herb Kelleher, là một ông chủ rất khôn khéo trong văn hoá công ty này. Các nhân viên nhất loạt "yêu công ty" bởi vì công ty đã quan tâm và chăm sóc họ. Sự trung thành của nhân viên ở hãng này rất cao. Người ta còn kháo nhau chuyện ông Keller đi tới chỗ để hàng hoá quần áo, khăn lông chở bằng máy bay để giúp nhân viên xếp dỡ hàng. Hãng hàng không Đông Nam tin rằng nếu các nhân viên được chăm sóc tốt thì các khách hàng cũng được chăm sóc và tính cạnh tranh của hãng sẽ vượt trội hơn.

4.3.3. Văn hoá kiểu đòi hỏi nhiều

Loại văn hoá này rất ít quan tâm đến con người mà quan tâm nhiều đến thành tích. Văn hoá này chú trọng vào lợi ích của cả tổ chức. Những thay đổi trong công ty dịch vụ chuyển hàng liên hiệp nhấn mạnh điểm mạnh của văn hoá này trong công ty. Công ty này thường đòi hỏi rất nhiều từ nhân viên. Công ty này biết chính xác mình cần bao nhiêu nhân viên để chuyển 10 triệu gói hàng một ngày. Với cuộc cạnh tranh ngày càng cao, các lái xe phải làm việc vất vả hơn bao giờ hết, phải mang nhiều hành lí nặng hơn, lái xe nhanh hơn, và phải làm quá giờ nhiều hơn để lấy được chỗ tiền lương là 40.000 USD, các khoản lợi nhuận béo bở. Kết quả là, tổ chức y tế và an toàn nghề nghiệp đã thường xuyên tiến hành nhiều đợt kiểm tra công ty này về an toàn nghề nghiệp. Hơn thế nữa, công ty này còn bị toà án Seattle yêu cầu phải trả 12 triệu USD cho 2.000 lái xe vì đã buộc họ phải làm việc qua cả giờ cơm trưa. Một lái xe đã phàn nàn về công ty này và các luật lệ hà khắc của nó như sau: "Ông sẽ thắc mắc họ đã vất kiệt chúng tôi như thế nào". Sau đó công ty này đã gặp phải vấn đề nghiêm trọng do nhân viên đình công và khách hàng ngày một ít đi.

4.3.4. Văn hoá hợp nhất

Loại văn hoá này kết hợp giữa sự quan tâm con người và thành tích. Một công ty trở nên hợp nhất hai yếu tố khi những nhà quản lí nhận ra rằng nhân viên đóng vai trò quan trọng - nhân viên có chất lượng sẽ giúp tăng thành tích của công ty. Rất nhiều công ty trong số ấy có Johnson & Johnson, Novell, công ty bảo hiểm nhân thọ Tây Bắc có nền văn hoá này. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa

là họ đứng trước những vấn đề đạo đức. Ví dụ như mặc dù công ty Johnson & Johnson rất có danh tiếng, nhưng vài năm trước công ty này đã xé nhỏ hàng ngàn tài liệu liên quan đến những cuộc điều tra liên bang về việc liệu công ty có sử dụng trái phép thuốc trị mụn Retin-A để làm kem xoa nếp nhăn hay không. Hậu quả là án phí và tiền phạt lên tới gần 7.5 triệu USD và ba nhân viên cao cấp đã bị sa thải. Liệu sự thật này có ảnh hưởng đến văn hoá của Johnson & Johnson hay không để những hành vi này không bị lặp lại nữa. Phát ngôn viên của công ty cho biết công ty không tin rằng những hành động của công ty lại vi phạm luật marketing của FDA, điều này khiến cho công ty phải nghi ngờ.

Văn hoá của một tổ chức - gồm những tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc, niềm tin, và tập quán có thể nhận ra bằng việc tiến hành kiểm soát văn hoá. Một cuộc kiểm soát văn hoá là sự ước định tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức. Những vấn đề này có thể giúp tổ chức nhận ra văn hoá doanh nghiệp nào vi phạm đạo đức.

Như chúng ta đã biết, văn hoá doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng trong việc đưa ra các quyết định có đạo đức. Nếu văn hoá doanh nghiệp khuyến khích hay thưởng cho các hành vi vô đạo đức thì chắc chắn nhân viên sẽ hành động vô đạo đức. Nếu như văn hoá của một tổ chức ra lệnh cho nhân viên, và nếu tiêu chuẩn đạo đức này bị xã hội coi là hành vi vô đạo đức thì xã hội sẽ nhìn nhận tổ chức và những thành viên trong tổ chức ấy là vô đạo đức. Ví dụ như các doanh nhân thường bị coi là vô đạo đức bởi vì thỉnh thoảng họ sử dụng những chiêu thức bán hàng làm cho khách hàng mua những thứ họ không cần hoặc không muốn. Nếu như mục tiêu bản chất của công ty là kiếm được càng nhiều lợi nhuận càng tốt thì văn hoá trong các công ty này sẽ áp ủ các hành vi vi phạm tiêu chuẩn đạo đức của xã hội.

4.4 PHÂN THEO VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

4.4.1. Văn hóa quyền lực

Đặc trưng chính của mô hình này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định hướng quyền lực thường có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác, "nhẹ" nhất là "thu mua" hay "sáp nhập". Các nhân viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để được vị trí cao trong doanh nghiệp.

4.4.2. Văn hóa gương mẫu

Vai trò chính của lãnh đạo trong mô hình tổ chức này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Nói cách khác, lãnh đạo thường phải là một nhân vật có tầm cỡ về

tài năng và đức độ, được mọi người sùng bái, kính phục. Các nhân viên thường chú trọng đến qui tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

4.4.3. Văn hóa nhiệm vụ

Vai trò người lãnh đạo không quá quan trọng như trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ trong tổ chức theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là dựa trên hệ thống phân bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bổ làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tùy theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.

4.4.4. Văn hóa chấp nhận rủi ro

Vai trò của người lãnh đạo là khuyến khích các nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám lãnh trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lý một vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi chưa nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.

4.4.5. Văn hóa đề cao vai trò cá nhân

Trong các tổ chức nghiên cứu, có tính học thuật cao, như trường đại học hay các bộ phận chuyên trách nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D) của các công ty lớn, vai trò của từng cá nhân tương đối có tính tự trị cao. Do đó vai trò của người lãnh đạo là khéo léo hướng dẫn những cá nhân có đầu óc sáng tạo cao vào các mục tiêu chung của tổ chức và không có thái độ phô trương quyền uy đối với họ.

4.4.6. Văn hóa đề cao vai trò tập thể

Vai trò của người lãnh đạo được hòa tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu bộ tộc, hội đồng kỳ mục, băng nhóm, bang hội... Dĩ nhiên, khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng của mình, người lãnh đạo trở thành "nhà độc tài" trong mô hình văn hóa quyền lực.

5. XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP

5.1. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ DÂN TỘC VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH ĐẾN SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

5.1.1. Ảnh hưởng của các đặc trưng văn hoá dân tộc tới văn hoá doanh nghiệp Việt Nam

- Ảnh hưởng của lối sống trọng tình

Do lối sống trọng tình nên quan hệ đồng nghiệp ở Việt Nam gần gũi hơn ở các nước phương Tây. Người lao động Việt Nam đối xử với nhau có tình nghĩa và gắn bó với doanh nghiệp. Các mâu thuẫn nảy sinh trong doanh nghiệp thường được giải quyết êm thấm, thiên về dĩ hoà vi quý nhưng không triệt để, nhiều khi giải quyết theo hướng hoà cả làng, đúng sai không rõ ràng.

Điều này đã gây nên thói quen giải quyết công việc dựa vào các mối quan hệ cá nhân, không tách bạch giữa đời sống riêng tư với công việc, mặt trái của vấn đề này được thể hiện rõ nét ở cơ chế tuyển dụng, đề bạt, xét duyệt thầu, nạn "đi cửa sau" để giải quyết công việc. Lối giải quyết công việc theo quan hệ cá nhân này đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới ý thức kinh doanh lành mạnh của doanh nghiệp.

- Ảnh hưởng của ý thức về thể diện

Ảnh hưởng tích cực của ý thức về thể diện thể hiện ở lòng tự trọng của người lao động Việt Nam. Nhiều người cống hiến hết mình cho công việc vì không muốn bị coi thường trong tập thể. Đồng thời, cũng vì sợ mất thể diện trước đám đông nên tính cẩn trọng được thể hiện qua cả lời nói, khi bàn bạc, họ thường sử dụng "lối nói vòng vo tam quốc" để chỉ trích đối tác, xét từ góc độ tích cực thì đó là cá tính tế nhị, khéo léo, còn nếu nhìn từ góc độ tiêu cực thì đây lại là cá tính không trung thực, nói một đằng làm một nẻo.

- Ảnh hưởng của lối sống linh hoạt

Do hướng tới sự hài hoà nên người Việt rất dễ thích nghi với sự thay đổi môi trường. Họ nắm bắt rất nhanh những công nghệ và thành tựu của ngành trong cả khu vực và quốc tế, áp dụng rất tiến bộ các sản phẩm hiện đại, luôn đi tắt đón đầu những biến chuyển của thời đại. Tuy nhiên, mặt trái của lối sống linh hoạt lại làm nảy sinh thói quen tùy tiện. Tình trạng co giãn giờ giấc, thay đổi lịch làm việc, thay đổi các điều khoản đã ký trong hợp đồng... là khá phổ biến. Nghiêm trọng hơn là ý thức coi thường pháp luật bằng tham nhũng, trốn thuế... tình trạng này đã cản trở rất nhiều đến sự phát triển lành mạnh của nền kinh tế nước ta.

- Ảnh hưởng của tâm lý học để làm quan

Tâm lý coi trọng khoa bảng từ thời phong kiến còn ảnh hưởng nặng nề tới cơ chế sử dụng lao động ở Việt Nam hiện nay. Nhiều doanh nghiệp chỉ dựa vào bằng cấp và bằng điểm để tuyển dụng lao động. Có những công việc chỉ cần kỹ năng lành nghề với trình độ trung cấp hay cao đẳng nhưng các doanh

ng nghiệp vẫn yêu cầu các ứng viên phải có bằng đại học hoặc cao hơn nữa, mặc dù sau khi đã tuyển dụng, các doanh nghiệp vẫn phải thực hiện đào tạo lại. Do đó, tâm lý học để làm quan đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực, các nguồn lực khác của xã hội và của bản thân các doanh nghiệp.

- Ảnh hưởng của lối sống trọng tĩnh

Lối sống trọng tĩnh ảnh hưởng lên cách thức làm việc và kinh doanh của các cá nhân cũng như các doanh nghiệp. Người lao động Việt Nam thích làm những công việc có tính ổn định cao, không thích thay đổi chỗ làm việc nên đa số họ đều thích làm việc tại các doanh nghiệp nhà nước cho dù vị trí làm việc chưa xứng đáng với khả năng và nguyện vọng của họ. Lối sống trọng tĩnh còn làm cho người Việt Nam có tính ôn hòa, ít khi dám trực tiếp bảo vệ ý kiến của mình.

Dưới ảnh hưởng của đặc trưng này, các doanh nghiệp cũng thích làm việc theo lối cũ, thường có xu hướng chọn những bạn hàng, khách hàng... đã quen biết cho dù mức lợi nhuận kỳ vọng không hấp dẫn hơn những đối tác mới. Ngay cả trong hoạt động hàng ngày, các ý tưởng mới hay cách thức kinh doanh mới... cũng khó có khả năng được thực hiện.

- Ảnh hưởng của tính cộng đồng

Do tính cộng đồng cao nên người lao động Việt Nam rất quan tâm đến nhau, họ sẵn sàng quyên góp sức người sức của để giúp đỡ nhau khi hoạn nạn hoặc khi doanh nghiệp gặp khó khăn. Các hoạt động xã hội nhận được rất nhiều sự ủng hộ và tham gia của mọi người. Do vậy, cơ chế quản lý tại doanh nghiệp được hiểu là cơ chế quản lý một nhóm người, nên trước những nhân tố đòi hỏi phải có sự phản ứng kịp thời của nền kinh tế thì sự cồng kềnh của bộ máy lại không cho phép những phản ứng nhanh nhạy được thực thi.

- Ảnh hưởng của tư tưởng gia tộc

Gia đình có vị trí rất lớn trong suy nghĩ của mỗi người Việt Nam. Tục ngữ Việt Nam có câu "an cư lạc nghiệp" hay "tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ" để nhắc nhở rằng có gia đình ổn định mới có thể thành công được. Tâm lý này đã ảnh hưởng nhiều tới tâm lý làm việc của nhiều người lao động Việt Nam. Việc giải quyết các công việc riêng tư trong giờ làm việc là khá phổ biến, và việc sử dụng tài sản của doanh nghiệp vào các công việc riêng cũng không có gì lạ. Ngoài ra, tâm lý này còn ảnh hưởng đến cả quyết định lựa chọn công việc của các nhân viên, nhất là đối với các nhân viên nữ, tâm lý chọn những công việc có nhiều thời gian rảnh để chăm lo cho gia đình được nâng lên thành chuẩn mực lựa chọn nghề nghiệp của họ.

- **Ảnh hưởng của tính địa phương cục bộ**

Tinh thần tập thể của người Việt Nam ít nhiều mang tính địa phương cục bộ nên mối quan hệ giữa nội bộ doanh nghiệp với mối quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác cũng bị chi phối bởi tính cách này. Từ các mối làm ăn, việc thăng chức, đề bạt, đánh giá và tuyển dụng nhân viên... đều bị cái gọi là lý lịch tác động, ảnh hưởng này còn sâu sắc hơn ở các doanh nghiệp quốc doanh, và làm cho việc thu hút được nhân tài thực sự và việc có được các mối làm ăn hiệu quả bị giảm sút rất nhiều.

- **Ảnh hưởng của tính tôn trọng thứ bậc trong xã hội và thủ tiêu vai trò cá nhân**

Sự thủ tiêu vai trò cá nhân trong cộng đồng khiến cho các nhân viên không dám đi ngược lại ý kiến tập thể, họ phải cư xử và hành động theo các chuẩn mực và quy tắc của tập thể nên thiếu đi tính chủ động trong công việc, luôn luôn chờ ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo cấp trên, thậm chí còn sinh ra thói dựa dẫm ỷ lại vào tập thể. Tình trạng "cha chung không ai khóc", "khuyết điểm là do cả tập thể gây ra"... trở nên rất phổ biến trong các doanh nghiệp. Ngoài ra, sự thủ tiêu vai trò cá nhân trong tập thể khiến các nhân viên cũng như ban lãnh đạo có xu hướng che giấu đi những cá tính riêng độc đáo của mình, họ thường rụt rè, không dám nói lên suy nghĩ, chính kiến của mình tại các cuộc họp chính thức nhưng sau đó lại bàn tán bình luận...

Do tính ảnh hưởng tôn trọng thứ bậc trong xã hội nên giao tiếp trong nội bộ và trong kinh doanh của doanh nghiệp thường bị phi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị xã hội... Cùng là đồng nghiệp nhưng có thể xưng hô là chú - cháu, anh/chị - em... cách xưng hô này khiến cho không khí trong doanh nghiệp trở nên thân mật nhưng lại làm giảm sự tách bạch giữa công việc và quan hệ riêng tư, gây trở ngại cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

- **Ảnh hưởng của sự sùng bái thế lực tự nhiên.**

Do tư tưởng "có thờ có thiêng, có kiêng có lành" đã bám rễ sâu trong đời sống tinh thần người Việt Nam nên ngày nay vẫn có người tin vào các yếu tố thần linh, ngay cả với các cán bộ cấp cao. Việc tin vào số phận đã làm nhụt ý chí phấn đấu của con người. Ngoài ra, việc quyết định các mối quan hệ hợp tác dựa vào tuổi tác, vận hành ngày giờ... cũng làm mất đi rất nhiều thời cơ, nhất là trong các mối quan hệ hợp tác quốc tế.

Những bất cập do văn hoá dân tộc ảnh hưởng:

Thứ nhất, quan hệ trong doanh nghiệp chịu nhiều tác động của quan hệ

hàng xóm, thân tộc, ít khi tách bạch giữa cuộc sống riêng tư với công việc. Giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp bị chi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị xã hội. Công việc được giải quyết nhiều khi trên các mối quan hệ cá nhân. Khi tuyển dụng hoặc đề bạt thì mức độ thân quen được chú trọng. Sự hình thành nhóm trong doanh nghiệp dựa trên quan hệ địa phương huyết thống hơn là sự chung quan điểm trong giải quyết công việc. Điều này dẫn đến làm mất đoàn kết nội bộ, ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, quyết định lựa chọn nghề nghiệp và cống hiến vì công việc bị tư tưởng gia đình hạn chế, đặc biệt là đối với phụ nữ. Người lao động Việt Nam thích những công việc và các mối làm ăn có tính ổn định cao, thiếu tính chủ động trong công việc, thường không nói lên chính kiến của mình trong các cuộc họp. Nên các cuộc họp trong doanh nghiệp thường có hiệu quả không cao.

Thứ ba, các quyết định kinh doanh như ký kết hợp tác, cho vay... thường dựa vào ngày giờ tốt xấu, tuổi tác và vận mạng hơn là dựa vào các phân tích về thị trường.

Thứ tư, thói quen tùy tiện như tình trạng cơ giỡn giờ giấc, thay đổi lịch làm việc, thay đổi các điều khoản ký kết trong hợp đồng, lách luật là khá phổ biến.

Thứ năm, xung đột trong doanh nghiệp thường được giải quyết theo kiểu xử lý xung đột trong gia đình. Đúng sai không rõ ràng, tính giáo dục không cao.

5.1.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới sự hình thành văn hoá doanh nghiệp Việt Nam

Tác động của môi trường kinh doanh như cơ chế, chính sách của nhà nước, pháp luật và hoạt động của bộ máy công chức cũng đang tạo ra những rào cản nhất định cho việc xây dựng và hoàn thiện văn hoá kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng.

Tác động tiêu cực lớn nhất của cơ chế thị trường đến văn hoá doanh nghiệp chính là sự chao đảo các hệ thống giá trị trong mỗi con người nói riêng và xã hội nói chung. Trong một thời gian dài, cả xã hội Việt Nam không có tâm lý coi trọng những người giàu có và đặc biệt là giới kinh doanh. Người Việt Nam vẫn cho rằng của cải của cá nhân có được do kinh doanh là sự tích tụ từ nhiều đời mà có, nhưng khi sang nền kinh tế thị trường, những ai có đầu óc, quyết đoán và dám chấp nhận rủi ro đều giàu lên nhanh chóng, và đa số họ lại là những người trẻ tuổi nên đã làm đảo lộn hoàn toàn những giá trị, những quan niệm truyền thống cũ. Hơn nữa, môi trường kinh doanh của Việt Nam lại không ổn định, chưa ủng hộ những doanh nhân làm ăn chân chính.

Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp không được đào tạo cơ bản nên có nhiều hạn chế về kiến thức và trình độ. Do vậy khi cơ hội được đặt vào tay họ mà trình độ và đạo đức không có thì dễ dàng nảy sinh những tham vọng vô hạn.

Luật lệ và các chính sách thuộc môi trường kinh tế thường xuyên thay đổi nên khó có thể giữ được chữ tín, hay viện dẫn các lý do khách quan để khước từ việc thực hiện cam kết. Nguy hại ở chỗ, đây lại trở thành lý do để các cá nhân hoặc doanh nghiệp chống chế với những sai sót.

Mở cửa hội nhập cũng có những tác động tiêu cực như tâm lý sùng ngoại quá đáng, nước ngoài có sản phẩm gì ta cũng phải có sản phẩm đó cho dù khách hàng chưa có nhu cầu, bên cạnh đó là tâm lý phủ nhận tất cả các giá trị truyền thống.

Nhận thức xã hội về văn hoá doanh nghiệp cũng là vấn đề cần được nêu ra. Quan niệm xã hội nhìn nhận về doanh nhân nói chung còn thiên về coi họ là những người ích kỷ, chỉ vì tiền, muốn làm giàu cho bản thân mình, hay trốn thuế, buôn lậu, làm hàng giả v.v.. Bản thân một số doanh nhân còn mắc cảm với trạng thái tâm lý coi thường nghề kinh doanh trong lịch sử dân tộc. Với trạng thái đó họ chưa thực sự tự tin và mạnh dạn dồn hết sức lực và trí tuệ của mình, và chưa động viên người khác cùng hợp sức đầu tư phát triển quy mô lớn và dài hạn.

5.2 XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

5.2.1. Quán triệt quan điểm của Đảng và Nhà nước về xây dựng văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp ở Việt nam

Chúng ta đều biết một trong những nét đặc trưng của văn hoá kinh doanh là phụ thuộc vào trình độ phát triển của kinh doanh. Tuy nhiên, văn hoá có tính bảo tồn, còn kinh doanh có tính năng động. Khi văn hoá không theo kịp trình độ phát triển của kinh doanh thì nó trở thành yếu tố kìm hãm sự phát triển của kinh doanh. Vì thế phải có sự định hướng cho công việc kinh doanh bao hàm một ý nghĩa sâu sắc và cao cả, phải coi việc phát huy các nhân tố văn hoá trong hoạt động kinh doanh vừa là một nhu cầu nội tại, một sự phát triển tất yếu vừa là một đòi hỏi bức thiết của xã hội hiện nay. Đảng ta càng ngày càng nhận thức sâu sắc mối quan hệ biện chứng giữa văn hoá với kinh tế và kinh doanh, vai trò của văn hoá đối với hoạt động kinh tế, kinh doanh từ đó định hướng cho xây dựng văn hoá kinh doanh Việt Nam nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng.

Tại đại hội VIII, Đảng ta khẳng định: *"Văn hoá là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế – xã hội"*

Tiếp đó, tại Hội nghị Trung ương 5, khoá VIII, nhiệm vụ xây dựng và phát triển

văn hoá đã được Đảng ta đặt ra một cách toàn diện và cụ thể hơn là "...làm cho văn hoá thấm sâu vào toàn bộ đời sống xã hội và hoạt động xã hội, vào từng người, từng gia đình, từng tập thể và cộng đồng, từng địa bàn dân cư, vào mọi lĩnh vực sinh hoạt và quan hệ người, tạo ra trên đất nước ta đời sống tinh thần cao đẹp, trình độ dân trí cao, khoa học phát triển, phục vụ đắc lực sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá vì mục tiêu dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng văn minh, tiến bước vững chắc lên chủ nghĩa xã hội".

Vì "văn hoá và kinh tế có quan hệ gắn bó cơ hữu, vừa là mục tiêu, động lực của nhau", cho nên chính sách văn hoá trong kinh tế bảo đảm cho văn hoá thể hiện rõ trong các hoạt động kinh tế, đồng thời thúc đẩy các hoạt động kinh tế tạo điều kiện nhiều hơn cho sự nghiệp phát triển văn hoá"

Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ IX cũng nêu ra: "Văn hoá trở thành nhân tố thúc đẩy con người tự hoàn thiện nhân cách, kế thừa truyền thống cách mạng của dân tộc, phát huy tinh thần yêu nước, ý chí tự lực tự cường xây dựng và bảo vệ tổ quốc", "tập trung tháo gỡ mọi vướng mắc, xoá bỏ mọi trở lực để khơi dậy nguồn nội lực to lớn trong dân, cổ vũ các nhà kinh doanh và mọi người dân ra sức làm giàu cho mình và cho đất nước", "nâng cao tính văn hoá trong hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội và sinh hoạt của nhân dân"

5.2.2. Tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại

Văn hoá không phải là cái bất biến hay không thể chia sẻ. Trong tiến trình hội nhập quốc tế, cơ hội giao lưu văn hoá với các dân tộc, các quốc gia khác trên thế giới ngày càng tăng lên. Cơ hội học hỏi những kiến thức, công nghệ, kinh nghiệm trong kinh doanh từ bên ngoài cũng ngày càng được mở rộng. Hơn nữa, với một nền văn hoá kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng chưa thật mạnh, chưa theo kịp trình độ phát triển chung của thế giới như Việt Nam thì việc học hỏi, tiếp thu tinh hoa văn hoá từ bên ngoài là một nhu cầu cấp thiết. Điều đó cho phép chúng ta tiếp thu cái hay, cái đẹp của văn hoá, lối sống của các dân tộc khác nhau trên thế giới, cũng như biết loại trừ, chống lại cái dở cái xấu xa, phản văn hoá, phản nhân văn trong giai đoạn hiện nay. Mở rộng giao lưu với nhiều nền văn hoá kinh doanh giàu bản sắc sẽ kích thích sáng tạo và đổi mới các giá trị văn hoá kinh doanh của dân tộc Việt, làm giàu thêm bản sắc văn hoá doanh nghiệp. Trong quá khứ, Việt Nam đã học hỏi được nhiều qua các cuộc giao lưu văn hoá với Trung Hoa, Pháp, Mỹ, các nước xã hội chủ nghĩa... Trong lịch sử lâu dài hàng nghìn năm của mình, nền văn hoá Đất Việt luôn phải tiếp xúc, giao lưu (cưỡng bức và tự nguyện) với nhiều nền văn hoá ngoại lai. Tiếp thu, hấp thụ một cách có chọn lọc những nét văn hoá đặc sắc, tinh hoa nhất, đồng thời biến đổi nó mềm

mại, dịu dàng hơn cho phù hợp với con người và phong cách Việt Nam là điều rất có ý nghĩa.

5.2.3. Khai thác các giá trị tinh thần thích hợp cho xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Trong quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nguồn lực quan trọng hàng đầu là khai thác bản thân các giá trị đang tiềm ẩn trong mỗi người lao động, mỗi doanh nghiệp.

Mặc dù quan niệm truyền thống không coi trọng việc kinh doanh, nhưng trong các giá trị tinh thần tiếp thu được từ văn hoá dân tộc, có rất nhiều giá trị có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động kinh doanh như tính cần cù, vượt khó, đức tính ham học hỏi tiết kiệm... Nhiều quốc gia ở châu Á như Hàn Quốc, Trung Quốc đã biết khai thác những giá trị văn hoá dân tộc và đạt được nhiều thành công.

Hệ thống văn hoá dân tộc và văn hoá kinh doanh Việt Nam có hàng loạt các giá trị có tác động tích cực đến kinh doanh như. Nền văn hoá nông nghiệp trong một khu vực thiên nhiên khắc nghiệt, khí hậu thất thường đã hun đúc cho con người Việt Nam đức tính cần cù, chịu khó, yêu lao động, có tinh thần tự lực tự cường. Lịch sử hàng ngàn năm dựng nước và giữ nước đã làm người Việt Nam gắn kết với nhau trong tinh thần dân tộc, nhất là trong những hoàn cảnh khó khăn. Quá trình tiếp thu đạo Phật đã hướng con người đến các giá trị như lòng nhân ái, trọng tình nghĩa, tiết kiệm, không xa hoa lãng phí. Đạo Khổng đã giáo dục con người coi trọng tập thể, tôn trọng tôn ti trật tự, trọng người lớn tuổi, ưa giữ hoà khí.

Bên cạnh những yếu tố văn hoá truyền thống nêu trên, quá trình giao lưu với các nền văn hoá Trung Hoa, Pháp, Mỹ, Đông Âu... đã tạo thêm nhiều giá trị tinh thần như: Dám nghĩ dám làm, vươn lên khắc phục khó khăn, tôn trọng sự bình đẳng nam nữ, vai trò của văn hoá, văn hoá kinh doanh và doanh nhân trong xã hội được nâng lên...

Qua những giao lưu văn hoá này, kinh nghiệm và kiến thức của doanh nhân Việt Nam được nâng lên, cùng với xu thế hợp tác quốc tế những nhược điểm của họ cũng sẽ được hạn chế dần.

5.2.4. Thiết lập các điều kiện tiền đề cho việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp được thể hiện trong mọi hoạt động của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp như tấm thẻ căn cước giúp nhận diện doanh nghiệp trong xã hội. Không thể có được một chuẩn mực chung nhất về văn hoá doanh nghiệp cho mọi doanh nghiệp bởi đặc điểm, các nhân tố tác

động và sứ mệnh khác nhau. Do vậy, để hình thành nên các nhóm giải pháp xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần có những yêu cầu như:

- *Tạo lập môi trường pháp lý thuận lợi, công bằng cho các doanh nghiệp*

Đây là yếu tố hàng đầu để nâng cao chất lượng của doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước. Nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã nhận xét rằng: Thói quen “đi cửa sau”, giải quyết mọi công việc bằng các mối quan hệ chứ không dựa trên hiệu quả công việc... là rất phổ biến. Tuy nhiên các doanh nghiệp nhà nước cũng chịu thiệt thòi do không được tự chủ kinh doanh. Ngoài ra, sự đối xử không công bằng giữa các doanh nghiệp có loại hình sở hữu khác nhau là rất lớn. Chính vì thế mà tạo lập môi trường pháp lý ổn định, công bằng, thông tin công khai..., nói cách khác là tạo nên một văn hoá quản lý tiên tiến, tạo nền tảng cho sự phát triển lành mạnh của các doanh nghiệp là rất cần thiết.

- *Nâng cao nhận thức về văn hoá doanh nghiệp*

Hiện nay, hiện tượng nhận thức sai lệch hoặc không đầy đủ về bản chất và tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp trong các cơ quan quản lý và cả các doanh nghiệp còn rất phổ biến.

Vì thế nhà nước cần đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, tuyên truyền về vai trò của văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp, nói cách khác là cần phải tạo ra một cuộc “đổi mới tư duy kinh doanh tại Việt Nam”. Sự xuất hiện thường xuyên của các bài báo, các công trình nghiên cứu khoa học... với cách nhìn thấu đáo và sâu sắc hơn các khía cạnh của văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp sẽ giúp nâng cao trình độ nhận thức của không chỉ giới kinh doanh mà của cả xã hội.

- *Xây dựng các trung tâm tư vấn về văn hoá doanh nghiệp*

Trong điều kiện hiện nay của nền kinh tế Việt Nam, khi nhận thức của đội ngũ quản lý còn thấp thì các nhà tư vấn chính là những người giúp các chủ thể hiểu rõ hơn về bản chất và vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Các trung tâm tư vấn có thể bước đầu được thành lập từ các trường đại học, các viện nghiên cứu, VCCI... Để làm được việc này thì nhà nước cần có chính sách ủng hộ, tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức tư vấn thành lập và hoạt động.

5.2.5. Các giải pháp từ phía doanh nghiệp

- *Bản thân lãnh đạo cần là tấm gương về văn hoá doanh nghiệp*

Văn hoá doanh nghiệp là một vấn đề trong quản trị chiến lược nên trách nhiệm cuối cùng và quan trọng nhất thuộc về người lãnh đạo doanh nghiệp. Kinh nghiệm của những doanh nghiệp thành công trên thế giới đã chứng minh cho vấn đề này.

Về đối ngoại, nhà lãnh đạo phải xác định chiến lược hoạt động của công ty trên thị trường. Về đối nội, nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm đề ra quy định, lễ lối làm việc nhằm khuyến khích quá trình sáng tạo của nhân viên. Nhà lãnh đạo cũng phải có những quyết định hợp lý trong việc xây dựng hệ thống giá trị văn hoá để phát huy lợi thế của văn hoá dân tộc và tiếp thu những giá trị văn hoá học hỏi được từ bên ngoài. Dù trong lĩnh vực nào, nhà lãnh đạo cũng phải là người đi đầu trong việc thực hiện những mục tiêu đã đề ra để làm động lực gắn kết các thành viên trong công ty. Đó chính là cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững.

- Xây dựng một mô hình văn hoá doanh nghiệp tích cực, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp

Ngay khi hình thành doanh nghiệp là đã hình thành văn hoá doanh nghiệp dù cho chính bản thân doanh nghiệp có ý thức được hay không. Tuy nhiên, một nền văn hoá doanh nghiệp hình thành tự phát có thể tiềm ẩn những yếu tố tiêu cực cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp, đồng thời lãnh đạo cũng như các thành viên của doanh nghiệp khó có thể ý thức được hết những ưu thế trong văn hoá doanh nghiệp của mình để vận dụng cho sự phát triển doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần tự mình nghiên cứu để ra một mô hình phát triển văn hoá doanh nghiệp tiên tiến, gắn kết được mọi thành viên trong doanh nghiệp và làm nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Không có một mô hình văn hoá doanh nghiệp tối ưu cho mọi doanh nghiệp, có thể khái quát một mô hình văn hoá doanh nghiệp tiên tiến với những yêu cầu sau:

Thứ nhất, văn hoá doanh nghiệp phải hướng về con người.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành công trên thế giới và ở Việt Nam đều cho thấy, một trong những bí quyết của họ chính là định hướng phát triển về con người. Tuy nhiên, tính chất này không phải là mặt mạnh trong văn hoá doanh nghiệp Việt Nam. Do văn hoá truyền thống của Việt Nam không đề cao vai trò của từng cá nhân, của con người mà chỉ chú trọng đến tập thể, đến công việc chung - điều này cũng phản ánh rõ nét trong văn hoá doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù hoạt động công đoàn khá mạnh nhưng do cơ chế kinh tế chỉ huy vẫn còn in đậm nên các hoạt động hướng tới người lao động còn mang tính phong trào, ít cụ thể, không thu hút được người lao động, khía cạnh này trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh còn mờ nhạt hơn. Thậm chí nhiều doanh nghiệp còn không thành lập cả tổ chức công đoàn nên quyền lợi của người lao động không được bảo đảm. Đặc biệt trong cơ chế thị trường, tình trạng các doanh nghiệp chạy theo năng suất, ép buộc người lao động tăng ca, tăng giờ làm, ảnh hưởng đến sức khoẻ của họ ngày càng phổ biến. Ngay cả trong các doanh nghiệp nhà nước, sức ép của thành tích cũng buộc người lao động phải dành

nhiều thời gian và công sức cho công việc, ảnh hưởng đến đời sống riêng tư và gia đình. Điều này dẫn đến tình trạng khủng hoảng gia đình do bố mẹ quá bận bịu với công việc, bỏ bê con cái là mầm mống cho các tệ nạn xã hội nghiêm trọng như ma túy, mại dâm... về lâu dài sẽ ảnh hưởng xấu đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp và xã hội.

Vì vậy, để bảo đảm cho sự phát triển bền vững, doanh nghiệp cần đề ra một mô hình văn hoá doanh nghiệp chú trọng đến sự phát triển toàn diện của người lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác như tuyên dương gia đình gương mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ... các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của người lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc.

Thứ hai, văn hoá doanh nghiệp phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp chính là toàn bộ những nhân tố tạo nên bản sắc riêng có của doanh nghiệp nên muốn thành công, mô hình văn hoá doanh nghiệp phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Thực tế đã cho thấy, mô hình văn hoá FPT với đối tượng kinh doanh chủ yếu là mặt hàng công nghệ thông tin, phần đông người lao động là những chuyên viên, kỹ sư trình độ đại học sẽ có nhiều khác biệt với mô hình văn hoá Mai Linh với đối tượng kinh doanh là dịch vụ taxi, người lao động là những lái xe - xuất thân cựu chiến binh, trình độ học vấn trung bình... Hay mô hình văn hoá Honda - một công ty Nhật Bản không thể giống với văn hoá Microsoft - một công ty Mỹ... Chỉ khi biết khai thác những thế mạnh trong văn hoá dân tộc và những nét đặc trưng trong lĩnh vực kinh doanh thì văn hoá doanh nghiệp mới có thể thành công và trở thành nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

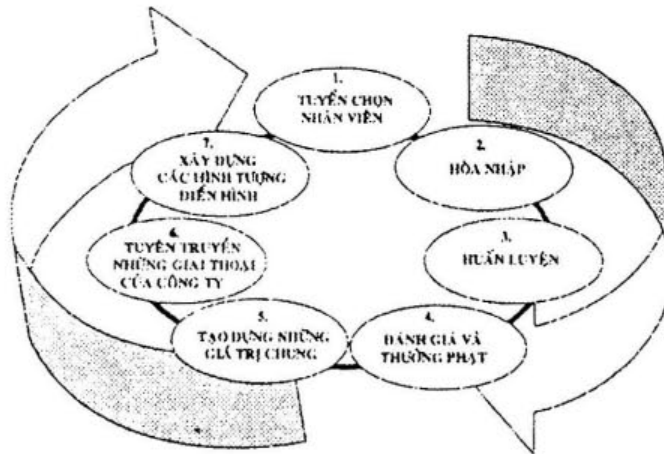
- Nâng cao ý thức về văn hoá doanh nghiệp cho thành viên doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp không phải là kết quả của riêng người lãnh đạo mà phải do tập thể người lao động tạo nên. Chính vì vậy, mặc dù người lãnh đạo đóng vai trò đầu tàu trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhưng quá trình này chỉ có thể thành công khi có sự đóng góp tích cực của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách để thu hút mọi người lao động quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp như các lớp huấn luyện về văn hoá doanh nghiệp với mọi thành viên mới của doanh nghiệp, lưu truyền tài liệu và thường xuyên trưng cầu ý kiến nhân viên khi cần đổi mới văn hoá doanh nghiệp.

Sau đây là bảy bước trong quy trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Quy trình này nhằm huấn luyện cho nhân viên trở thành thành viên của tập thể, nhận biết được mối liên hệ với nhau và học hỏi tiêu chuẩn hành động trong công ty, từ đó gắn kết họ trong một nền văn hóa doanh nghiệp chung.

Hình 5-5: Bảy bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp



Nguồn: Culture.com – Building Corporate culture in connected workplace,

Peg C Neuhauser, Ray Bender, PhD, Kirk L. Stromberg – John Wiley & Son Canada Ltd 2000

❶ Tuyển chọn nhân viên

Đây chính là bước cơ sở để đặt nền tảng cho việc xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh. Mục đích của công việc này là tuyển chọn những người phù hợp với công ty. Người được tuyển chọn phải “phù hợp” ít nhất theo hai khía cạnh. Thứ nhất, nhân viên này cần có những kỹ năng, kiến thức phù hợp với tính chất công việc. Ví dụ: khi tuyển dụng nhân viên làm việc trong công ty kinh doanh cổ truyền bên cạnh những kiến thức cần thiết về kinh tế, luật... nhà tuyển dụng thường yêu cầu nhân viên cần nhanh nhẹn, có ngoại hình trên trung bình và có khả năng giao tiếp. Ngược lại, những nhân viên làm việc trong các công ty kinh doanh mạng lại cần có kiến thức về tin học, không cần những yếu tố như ngoại hình, khả năng giao tiếp... mà cần người biết làm việc độc lập và có khả năng hợp tác với những đối tác chỉ quen biết trên mạng. Khía cạnh thứ hai đặc biệt quan trọng là cần tuyển chọn những người có tính cách, giá trị đạo đức, thói quen... phù hợp với phong cách của công ty. Việc tuyển chọn những nhân viên có chung nhiều niềm tin và giá trị với những giá trị đã được thừa nhận tại công ty sẽ tạo thuận lợi cho những nhân viên này trong quá trình hòa nhập vào môi trường chung của công ty và giúp các nhân viên cũ dễ dàng hơn trong quá trình đào tạo họ.

❷ Hòa nhập

Richard Pascale gọi bước này bước “dạy khiêm tốn” (humility – inducing). Bước này xuất phát từ thực tế là các thành viên mới khi được tuyển dụng đều đã

từng có những thành công nhất định tại trường học hay công ty cũ. Những thành công này bên cạnh lợi thế là họ có một số kinh nghiệm và kiến thức nhất định, có thể tạo cho họ một số nếp nghĩ và thói quen khó bỏ. Mục đích của bước này là giúp cho các thành viên mới nhận thức được rằng công việc mới đòi hỏi những giá trị và quý tắc mới. Các thành viên mới cần ý thức rằng, mặc dù những thành tựu họ đạt được tại nơi làm việc cũ đã giúp họ có cơ hội thu nhận vào công ty này, nhưng tình hình đã thay đổi và nay họ cần phấn đấu đạt được những thành tựu mới. Để đạt được điều này, họ cần hòa nhập vào môi trường mới để học hỏi những chuẩn mực tại công ty và cách làm việc từ những thành viên cũ. Tuy nhiên, người quản lý cần lưu ý phải lựa chọn đúng những nhân viên cũ gương mẫu, tích cực làm người hướng dẫn cho nhân viên mới trong quá trình hòa nhập. Sự tiếp xúc quá sớm với những nhân viên cũ tiêu cực có thể gây tác động xấu cho quá trình hòa nhập.

③ Huấn luyện

Quá trình huấn luyện nhằm đem lại cho học viên những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho quá trình làm việc tại công ty như những kiến thức kỹ thuật, kỹ năng làm việc, kỹ năng hợp tác và giao tiếp.... Những kỹ năng này sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính chất công việc tại công ty. Quá trình huấn luyện đóng vai trò rất quan trọng trong việc giúp nhân viên mới hòa nhập vào văn hoá doanh nghiệp tại nơi làm việc mới. Những kiến thức về công việc như kinh tế, tin học... sẽ đảm bảo cho nhân viên có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó, những kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm... sẽ giúp nhân viên mới hòa nhập được vào môi trường làm việc mới, tìm kiếm được sự hợp tác của các bạn đồng nghiệp.

④ Đánh giá và thưởng/phạt

Bước này thuộc về trách nhiệm của người quản lý và phòng nhân sự. Tiêu chí đánh giá nhân viên ở các công ty thường hoàn toàn khác nhau, phụ thuộc vào tính chất công việc, mục tiêu, nhiệm vụ của công ty và quan niệm của người lãnh đạo. Thông thường, người quản lý đánh giá nhân viên dựa trên các tiêu chí như: Nhiệt tình với công việc, số giờ làm việc tại công ty, kết quả công việc hoàn thành, quan hệ trong công tác, tinh thần học hỏi, cầu tiến... Một hệ thống đánh giá, thưởng phạt nghiêm minh sẽ là động lực để nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc và gắn bó với công ty, tạo cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững, lành mạnh.

⑤ Tạo dựng những giá trị chung

Đây có thể coi là bước quan trọng nhất trong tất cả các bước để xây dựng nên một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh. Trong bước này, nhà lãnh đạo cần chú tâm xây dựng những yếu tố thuộc lớp văn hóa hữu hình và những yếu tố thuộc lớp

thứ hai của văn hoá doanh nghiệp như triết lý kinh doanh, logo, để ra các mục tiêu chiến lược của công ty. Một khi những giá trị được tuyên bố này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho văn hoá doanh nghiệp. Những giá trị được tuyên bố này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và trở thành cơ sở cho những cam kết của doanh nghiệp với nhân viên, đối tác và người tiêu dùng. Người chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo công ty. Hơn ai hết, người lãnh đạo phải là người tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị này và vào sứ mệnh của công ty. Người lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng tất cả mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất với mọi nhân viên. Điển hình như trường hợp của Công ty Masushita, khi mỗi buổi sáng trước khi đi làm, toàn thể nhân viên trong công ty cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của công ty, được gọi là bài *Chinh ca*, trong đó nêu lên tôn chỉ mục đích kinh doanh của công ty. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này đã ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Nhưng trước hết, người lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tuyên bố này không chỉ bằng lời nói mà cả việc làm. Nếu người lãnh đạo không làm gương trong việc thực hiện những tôn chỉ mục đích được đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tuyên bố này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung của công ty.

⑥ *Tuyên truyền những giai thoại, huyền thoại trong công ty*

Những giai thoại, huyền thoại trong công ty được coi như phần văn hóa truyền miệng của công ty. Những câu chuyện này góp phần tạo nên một hình ảnh tích cực về công ty, đem lại niềm tự hào cho các thành viên trong công ty về nơi mình làm việc. Ngay cả các công ty mới thành lập cũng có những giai thoại của mình, thông thường là về người sáng lập. Những giai thoại, huyền thoại về công ty luôn đem lại những lợi ích nhất định. Những câu chuyện này thường kể về người sáng lập công ty đã vượt qua những thử thách cam go như khủng hoảng tài chính, chiến tranh, thua lỗ... như thế nào. Ví dụ, mọi thành viên của Hewlett - Packard đều có thể kể cho chúng ta nghe, những người sáng lập công ty đã gây dựng công ty từ một garage xe hơi mà phát triển được như ngày nay. Ngay từ cuối thập kỷ 70 của thế kỷ trước, tập đoàn Nike đã tuyên truyền về lịch sử của công ty, thường được thực hiện dưới dạng những buổi học dành cho nhân viên mới trước khi họ làm thủ tục khai thuế. Ngày nay, việc tuyên truyền này trở thành mục đầu tiên trong chương trình huấn luyện định hướng cho nhân viên mới, thường kéo dài hai ngày. Những câu chuyện này có tác dụng rất tích cực trong việc phổ biến những quy tắc, giá trị, niềm tin trong công ty và trở thành quy tắc hướng dẫn hành động cho nhân viên.

Tuy nhiên, để việc phổ biến các giai thoại, truyền thuyết của công ty đạt hiệu quả cao, cần tuân theo một số nguyên tắc sau:

- Chỉ nên kể những câu chuyện ngắn. Những mẩu chuyện này chỉ nên ở mức vài ba phút để không gây cảm giác nhàm chán cho người nghe.
- Hãy dùng những cụm từ gây ấn tượng và dễ nhớ để tạo ấn tượng cho người nghe, ví dụ: "*I have a dream*" (Martin Luther King), "*Destroy your business.com*" (Jack Welch), "*Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu*" (Prudential)....
- Cốt chuyện phải đơn giản, xoay quanh một mục đích với tối đa là ba nhân vật. Không nên kể những chuyện phức tạp với quá nhiều nhân vật sẽ làm người nghe lúng túng.
- Cuối câu chuyện, hãy làm rõ thông điệp mà bạn muốn gửi đến cho người nghe thông qua giai thoại này. Ví dụ: Khi người lãnh đạo công ty Nike kể lại việc một trong những người sáng lập công ty - Coach Bowerman - không hài lòng với chất lượng đế giày chạy của đội tuyển do ông phụ trách. Ông không tìm được hãng nào cung cấp giày có chất lượng tốt hơn nên đã về nhà và đổ cao su lỏng vào cái khuôn làm bánh quế của gia đình để thử tạo mẫu cho đế giày. Mục đích của câu chuyện này không phải để nhắc đến mẫu giày "bánh quế" của Nike mà muốn nhấn mạnh đến tinh thần sáng tạo của Nike.
- Hãy luyện tập thường xuyên để có thể truyền đạt những giai thoại và ý nghĩa của chúng đến người nghe một cách trôi chảy và thuyết phục. Cách kể chuyện thuyết phục nhất là kể một cách tự nhiên, có vẻ như không sắp xếp trước. Nhưng chính cách này đòi hỏi nhiều sự chuẩn bị nhất.

7 Xây dựng những hình tượng điển hình trong công ty

Những hình tượng điển hình luôn cần thiết cho quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp của một công ty. Đây chính là những người thể hiện được những nét tiêu biểu và những kỹ năng cần thiết để thành công trong công ty. Họ được coi như những bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung trong công ty, vì vậy việc lựa chọn những nhân vật này thường gắn liền với chức năng của công ty. Ví dụ: Khi giá trị trong văn hoá doanh nghiệp của công ty nhấn mạnh tinh thần phục vụ khách hàng thì nhân vật điển hình sẽ nên là một người trong các bộ phận phục vụ khách hàng.

Đôi khi các công ty có thể gặp khó khăn khi lựa chọn hình tượng điển hình. Ví dụ: Tại các công ty kinh doanh thường có việc bình bầu người bán hàng tốt nhất năm. Tuy nhiên, tiêu chí lựa chọn có thể có mâu thuẫn. Tiêu chí rõ ràng nhất là doanh số, tiêu chí tiếp theo là tinh thần phục vụ khách hàng. Tuy nhiên nhân viên đạt doanh số cao nhất chưa chắc đã là người được đồng nghiệp và khách

hàng công nhận về tinh thần phục vụ. Vì vậy, cần đưa ra tiêu chí để lựa chọn nhân vật điển hình sao cho thuyết phục được các thành viên khác trong công ty.

Việc lựa chọn hình tượng điển hình có thể được tiến hành đều đặn hàng tháng, hàng quý hay hàng năm. Có thể có nhiều cách tôn vinh những thành viên đạt danh hiệu này như trao phần thưởng trước công ty, những buổi báo cáo điển hình... Một cách mới hiện nay là viết bài giới thiệu về những nhân vật này trong các tờ báo, bản tin nội bộ... Lựa chọn đúng hình tượng điển hình, tôn vinh rộng rãi những nhân vật này sẽ cụ thể hóa những giá trị của công ty trong mắt người tiêu dùng cũng như nhân viên trong công ty và tạo sức sống cho văn hoá doanh nghiệp.

Cần lưu ý rằng, bảy bước này cần được tiến hành liên tục trong suốt thời gian hoạt động của công ty để luôn luôn củng cố và bồi đắp cho văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, thứ tự giữa các bước có thể thay đổi, tùy thuộc vào tình hình cụ thể của công ty và nhu cầu của nhà quản lý. Chỉ khi nào các tổ thức hiểu rõ tầm quan trọng của từng bước trong quy trình này và cách thực hiện chúng một cách hiệu quả thì mới có thể xây dựng và duy trì một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh.

- Kết hợp truyền thống và hiện đại trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài, mỗi doanh nghiệp có những cách thức riêng nhằm tạo nên một nền văn hoá với những nét đặc thù độc đáo. Tuy vậy, dù là nền văn hoá của doanh nghiệp nào đi nữa thì cũng cần hai đặc điểm sau: *Đậm đà bản sắc văn hoá dân tộc* (để bảo đảm tính bền vững), *có khả năng thích nghi và hội nhập với môi trường kinh doanh khu vực và thế giới* (đảm bảo tính linh hoạt).

Không có một công thức chung nào cho việc vận dụng các giá trị văn hoá dân tộc vào từng doanh nghiệp bởi nền văn hoá Việt Nam vốn phong phú và vô cùng đa dạng, cộng thêm cách nhìn nhận và tiếp cận nền văn hoá dân tộc khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu của mỗi người. Tuy vậy, để có thể xây dựng một nền văn hoá bền vững vì con người trong doanh nghiệp thì không thể bỏ qua yếu tố bản sắc văn hoá dân tộc, vốn là *"những giá trị bền vững, những tinh hoa của cộng đồng các dân tộc Việt Nam được vun đắp nên qua lịch sử hàng ngàn năm đấu tranh dựng nước và giữ nước"*. Có thể nhận dạng một số bản sắc văn hoá dân tộc trong tính cách con người Việt Nam như: Lòng yêu nước nồng nàn, ý thức tự cường dân tộc, tinh thần đoàn kết, lòng thân ái, khoan dung, trọng tình nghĩa, đạo lý, đức tính cần cù sáng tạo lao động...

Mặc khác, trong điều kiện môi trường kinh doanh không ngừng biến động cộng với sự tiến bộ như vũ bão của khoa học công nghệ (đặc biệt là công nghệ thông tin) trên thế giới, để có thể thích nghi nhanh chóng và mở rộng thị trường,

doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một nền văn hoá không chỉ đậm đà bản sắc dân tộc mà còn chứa đựng những yếu tố văn hoá hiện đại. Nói cách khác, đó phải là một nền văn hoá linh hoạt và có khả năng học hỏi và tiếp thu được những thành tựu, tiến bộ khoa học - kỹ thuật, những giá trị văn hoá tốt đẹp từ bên ngoài, nhờ đó phát huy được tính sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- Tăng cường đầu tư vật chất cho xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Để từng thành viên thấm nhuần được tinh thần của những văn bản, triết lý hay khẩu hiệu chung của doanh nghiệp thì việc "*nhắc nhở, làm gương*" của người lãnh đạo cũng chỉ là một cách thức. Cách thức khác hữu hiệu không kém là gắn những văn bản, triết lý... với hoạt động hội hè, vui chơi giải trí của nhân viên, chế độ lương thưởng, đồng phục, trang thiết bị làm việc, những nghi thức trong doanh nghiệp... Đó là những yếu tố thuộc về lớp bề nổi của văn hoá doanh nghiệp và rất dễ cảm nhận vì tính hữu hình của chúng.

Những hoạt động hội hè để tạo thành nét riêng của doanh nghiệp phải bảo đảm hai yếu tố: Thứ nhất, được tổ chức định kỳ và đều đặn hàng năm với mục tiêu nâng cao tinh thần doanh nghiệp và gây dựng niềm tự hào cho mọi thành viên; thứ hai là độc đáo (có nghĩa là sáng tạo và khác biệt so với các doanh nghiệp khác).

Các phong trào chung do các bộ ngành tổ chức như: "*Giờ thứ 9*"... là dịp để các thành viên trong doanh nghiệp khẳng định mình "*Tôi là nhân viên FPT*", "*Tôi là thành viên của Petrolimex*"... một cách đầy tự hào, cái "*tôi*" mà họ thể hiện lúc bấy giờ cũng chính là cái "*tôi*" chung của toàn doanh nghiệp. Có thể nói, tham gia vào các hoạt động tập thể với doanh nghiệp khác là cơ hội tốt để các nhân viên cảm nhận được "bầu không khí gia đình trong doanh nghiệp" và thấy gắn bó hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn trước những vấn đề chung.

Tăng cường đầu tư cho văn hoá là việc làm rất cần thiết không chỉ riêng với những doanh nghiệp lâu năm và đạt được tốc độ phát triển cao. Những quan điểm cho rằng "chỉ nên chú trọng văn hoá khi công ty đã lớn mạnh, đã ăn nên làm ra" là hoàn toàn phiến diện, coi văn hoá đơn thuần chỉ là đồ trang sức để phô trương. Thực tế đã chứng minh, con người lao động và cống hiến nhiều khi không chỉ vì lợi ích vật chất mà còn vì những yếu tố tinh thần thôi thúc họ, vì tình cảm gắn bó với công ty. Để tạo ra những động lực phi vật chất đó thì nhất thiết doanh nghiệp cần phải có một nền văn hoá mạnh. Người lãnh đạo công ty cần có ý thức coi đây là những đầu tư cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp, không chỉ nên chú trọng đến kết quả kinh doanh và coi những chi tiêu về văn hoá cho người lao động là phù phiếm và tốn kém, vì đây chính là chất keo để gắn kết người lao động với công ty, tạo nền móng cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp.

CÂU HỎI VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Câu hỏi ôn tập

1. Văn hoá doanh nghiệp là gì? Nó bao gồm những bộ phận nào? Những nhân tố nào tác động tới văn hoá doanh nghiệp?
2. Bình luận về vai trò của và ảnh hưởng của người lãnh đạo doanh nghiệp tới việc hình thành văn hoá doanh nghiệp?

Có quan điểm quản lý cho rằng: "Chỉ nên tuyển những nhân viên tâm huyết nhiệt tình hơn là những người giỏi, vì những người giỏi không có tâm càng dễ sinh chuyện", có quan điểm quản lý khác cho rằng "Chỉ nên tuyển những người có năng lực vì lòng nhiệt tình gây dựng dễ dàng hơn là năng lực". Theo bạn quan điểm nào phù hợp hơn? Bình luận.

3. Trình bày khái quát những hiểu biết của bạn về Văn hoá doanh nghiệp Việt Nam?

Theo bạn để xây dựng Văn hoá doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng từ đâu? Cần những yếu tố nào? Phát huy những nhân tố đó trong điều kiện hiện nay ra sao?

Tình huống thảo luận

Trên sân thượng của một toà nhà chung cư, một phụ nữ đang phơi quần áo, chẳng may một chiếc áo trắng trong số đó tuột khỏi tay rơi trùm xuống đầu một cậu bé đang thưởng thức món kem ở hành lang tầng dưới. Không ngại ngần, cậu bé lôi chiếc áo ra khỏi đầu và vứt ngay xuống đường trong vẻ mặt cau có, khó chịu. Sau đó chiếc áo tiếp tục "chu du" qua nhiều "cửa ải" khác và từ một chiếc áo trắng tinh chuyển thành tấm giẻ nhàu nát, bẩn thỉu. Nhưng nhờ có một loại bột giặt, chiếc áo trở lại trạng thái trắng tinh như ban đầu.

Đây là nội dung của mẫu quảng cáo loại bột giặt X xuất hiện thường xuyên trên chương trình truyền hình Việt Nam.

Câu hỏi thảo luận

Bạn hãy nhận xét về mẫu quảng cáo trên? Liệu mẫu quảng cáo đó có hay và có tính nhân văn sâu sắc? Từ đó, theo bạn quảng cáo có vai trò như thế nào đối với văn hoá doanh nghiệp nói riêng và văn hoá kinh doanh nói chung?

CHƯƠNG 6

VĂN HOÁ TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Văn hoá ngày càng hiện diện và là nguồn lực nội sinh mạnh mẽ trong mọi hoạt động của doanh nghiệp: Marketing, xây dựng thương hiệu, định hướng khách hàng, xây dựng nề nếp công ty v.v....

Doanh nghiệp sẽ không thể có sự nghiệp lâu dài, bền vững nếu không sử dụng, vận dụng các nhân tố văn hoá vào mọi hoạt động kinh doanh của mình.

Mục tiêu của chương

- Xem xét tác động của văn hoá đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp: Từ tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh, các quan hệ trong và ngoài doanh nghiệp cho đến phong thái, phong cách của người lãnh đạo và cách ứng xử giữa các thành viên trong doanh nghiệp.
- Tìm hiểu sự khác biệt, giao thoa văn hoá, tính đặc thù văn hoá trong các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và gợi ý những khía cạnh văn hoá cần tránh trong các hoạt động của doanh nghiệp.
- Phân tích một số kỹ năng cần được vận dụng trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Những nội dung cơ bản

- ☛ Văn hoá ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp.
- ☛ Văn hoá trong xây dựng và phát triển thương hiệu.
- ☛ Văn hoá trong hoạt động marketing.
- ☛ Văn hoá ứng xử trong đàm phán và thương lượng.
- ☛ Văn hoá trong định hướng tới khách hàng.

1. VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

1.1 VAI TRÒ VÀ BIỂU HIỆN CỦA VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

1.1.1. Vai trò của văn hoá ứng xử

- ***Văn hoá ứng xử giúp cho doanh nghiệp dễ dàng thành công hơn***

Khi cách ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp được mọi người hưởng ứng, lúc đó sẽ dễ đạt được những kết quả chắc chắn hơn, như dành được sự nâng đỡ, cộng tác, tạo thêm những tín nhiệm mới, thu thập được nhiều khách hàng hơn và bản thân giữ được sự yên lành. Và ngay những lúc khó khăn đi nữa thì những người này cũng vì bạn đến cùng.

- ***Văn hoá ứng xử làm đẹp thêm hình tượng của công ty***

Letitia Basldrige là một chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực ứng xử tại Mỹ cho rằng: "*Phép ứng xử khéo léo là hiệu quả có giá trị, chúng làm tăng phẩm chất của đời sống, đóng góp cho đạo đức người lãnh đạo tốt nhất, làm đẹp thêm hình tượng của công ty, và do đó nó đóng một vai trò chủ yếu trong vấn đề phát sinh lợi nhuận. Mặt khác, việc ứng xử tồi, dốt nát, không cẩn thận thì làm đánh mất đi nhân cách con người, cũng như sự thăng tiến và ngay cả việc làm*". Như vậy, cách ứng xử của cấp trên, cấp dưới trong nội bộ doanh nghiệp có tác động qua lại với nhau trên tinh thần hợp tác thiện chí và cùng có phản ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, bộ phận trước những vấn đề cần giải quyết của doanh nghiệp. Nếu mối quan hệ này được kết hợp hài hoà với mục tiêu vì lợi ích chung của doanh nghiệp sẽ tạo nên sức mạnh đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước.

- ***Văn hoá ứng xử tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên***

Mọi người nhận được sự tín nhiệm và hỗ trợ cần thiết dựa trên những giá trị, chuẩn mực đã được thiết lập của doanh nghiệp để chủ động tiến hành công việc được giao phó, sáng tạo, chịu trách nhiệm cá nhân cao hơn về công việc, quan hệ trên dưới chan hoà, được chia sẻ thông tin để có cơ hội tham gia sâu hơn vào các quyết định của doanh nghiệp.

- ***Văn hoá ứng xử giúp củng cố và phát triển địa vị của mỗi cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp***

Mỗi cá nhân khi tham gia vào công việc kinh doanh của doanh nghiệp đều có một vị trí nhất định. Văn hoá ứng xử không những giúp họ hoàn thành

tốt nhiệm vụ được giao mà còn xây dựng được lòng tin đối với lãnh đạo và đồng nghiệp, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

1.1.2. Biểu hiện của văn hoá ứng xử

- Văn hoá ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới

Thứ nhất, xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng người đúng chỗ.

Ở cương vị lãnh đạo doanh nghiệp, việc dùng người đúng chỗ để phát huy được sở trường của họ đóng một vai trò hết sức quan trọng. Người lãnh đạo cần hiểu chính xác bản chất con người là thực thể như thế nào với một nhân sinh quan rõ ràng. Nếu không có nhân sinh quan rõ ràng rất dễ mắc sai lầm chủ quan trong phân biệt thực thể khác nhau giữa những cá thể khác nhau. Dẫn đến, không những không phát huy được tài năng của người đó mà còn có khi triệt tiêu các tài năng. Lịch sử đã chứng minh rằng những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều là những người hiểu rất rõ bản chất con người, cũng như biết tìm ra và phát huy những năng lực tiềm ẩn của người dưới quyền họ. Người lãnh đạo dùng đúng người, đúng việc sẽ phát huy được tài năng của người đó, tạo cho người đó niềm say mê trong công việc đồng thời gây không khí phấn khích cho những người khác.

Thứ hai, chế độ thưởng phạt công minh

Khi thực hiện công việc quản lý đòi hỏi người lãnh đạo phải có khiển trách, có khen thưởng. Sự thành công chỉ có thể đạt được khi bạn đã nỗ lực hết mình, từ đó có thể thấy việc khen thưởng những người tỏ ra cố gắng trong công việc là cần thiết. Đừng vì bất kỳ một lý do nào mà quên đi sự khen thưởng. Những lần quên như vậy sẽ làm nhiệt tình của cấp dưới nguội đi. Cần hiểu rằng "là người, không ai không mắc lỗi", từ đó có thái độ khoan dung hơn với lỗi lầm của người khác. Luôn nhớ trong hoàn cảnh nào cũng phải dựa trên lợi ích chung, coi trọng công bằng khi dùng người. Một người lãnh đạo như vậy sẽ khiến nhân viên nỗ lực. Khi khiển trách, người lãnh đạo nên đứng trên lợi ích của tập thể, của doanh nghiệp, không đứng trên cương vị cá nhân để khiển trách. Làm được như vậy, người cấp dưới sẽ không chống đối mà vui vẻ tiếp thu. Việc phê bình, chê trách nhân viên cũng đòi hỏi phải có nghệ thuật. Hãy thực hiện theo bước tiến: Bước đầu bằng khẳng định, chê trách và cuối cùng khích lệ.

Thứ ba, thu phục được nhân viên dưới quyền

Khi đưa ra những mệnh lệnh, yêu cầu, người quản lý làm cho nhân viên dưới quyền tuân theo với một thái độ chấp nhận vui vẻ thì mới gọi là thành công. Như vậy, việc chỉ đạo nhân viên không chỉ đơn thuần là việc đưa ra những yêu cầu,

mệnh lệnh mà nó đòi hỏi người quản lý phải có nghệ thuật, sự am hiểu tâm lý con người. Giao việc cho nhân viên là việc cần làm. Tuy nhiên, không phải đến đó là người quản lý hết trách nhiệm mà nếu có thể được, phải có tinh thần sẵn sàng làm gương khi cần thiết. Nói một cách khác, giao việc cho nhân viên nhưng người quản lý phải luôn có thái độ hăng hái như chính mình bắt tay vào việc. Làm đúng được như vậy, nhân viên sẽ tự cảm nhận được lòng nhiệt tình, hăng hái của người quản lý và tiến hành công việc của họ với tinh thần trách nhiệm cao nhất. Tất nhiên, hiệu quả công việc sẽ tăng và nhân viên sẽ rút ra nhiều kinh nghiệm quý báu.

Thứ tư, khen cũng là một nghệ thuật

Sử dụng lời khen có hiệu quả sẽ có tác dụng khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Lời khen cần xuất phát từ tấm lòng. Khi làm việc, người lãnh đạo hãy khen nhân viên khi họ làm được những điều dù nhỏ nhặt nhưng là việc tốt. Nhớ khen cả những người có nỗ lực dù họ có thuộc tầng lớp thấp nhất trong công ty. Khen cả những nhân viên mới vào công ty để có lòng tự tin trong công việc. Với những nhân viên đã gặp thất bại đang chán nản, bạn càng phải dùng lời khen như liều thuốc động viên tinh thần họ. Hãy nhớ câu nói: *Người khen có thể quên lời khen nhưng người được khen sẽ giữ mãi trong lòng lời khen đó*. Tuy vậy, khen một nhân viên nhưng cũng phải làm cho người ấy nhận thấy sự quan trọng của những đồng nghiệp khác.

Thứ năm, quan tâm đến thông tin phản hồi từ phía nhân viên

Tâm lý làm việc của nhân viên ảnh hưởng rất lớn đến không khí làm việc chung trong công ty, và tất nhiên không khí này sẽ gây ảnh hưởng tới chính khách hàng, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh trong ngành mà công ty đang hoạt động. Nếu nhà lãnh đạo doanh nghiệp không quan tâm đúng mức tới những lời phàn nàn từ phía nhân viên có nghĩa là họ đang tạo ra sự oán hận, tinh thần làm việc kém và số lượng lao động rời khỏi doanh nghiệp tăng lên. Ngày nay, nhân viên ngày càng phải đối mặt với nhiều mối phiền muộn tại nơi làm việc như: tranh chấp giữa các nhân viên với nhau, không hài lòng với cấp quản lý... Đừng vội sa thải những nhân viên tỏ ý không hài lòng. Họ có thể là những người giống hời chuông cảnh tỉnh chứ không phải là những kẻ quấy rối. Mặt khác, những lời phàn nàn trong công ty có thể cung cấp cho bạn những phản hồi có ích. *"Lời phàn nàn của nhân viên cũng có giá trị như lời phàn nàn của khách hàng"*, Janelle Barlow, nhà tư vấn quản trị nhân sự và là tác giả của cuốn *"Complaint is a gift"* cho biết: *"Họ không bao giờ nên bị sa thải, giống như lời phàn nàn của khách hàng cũng không bao giờ bị bỏ ngoài tai"*.

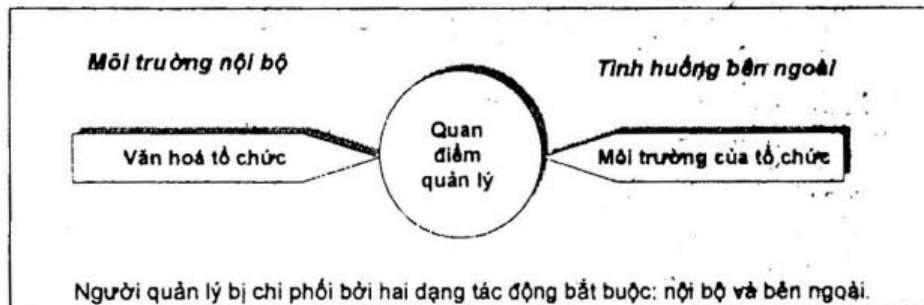
Thứ sáu, quan tâm đến cuộc sống riêng tư của nhân viên nhưng không nên quá tò mò.

Cấp trên hãy cố gắng nhớ được tên họ của cấp dưới, khi gọi nhân viên có cảm tình hơn. Tình cờ gặp nhân viên ở đâu đó, nên tiến lại hỏi han về gia đình, sức khỏe... sẽ làm cho cấp dưới cảm động trở lên gần gũi với cấp trên hơn. Đã là cấp trên phải tâm lý: Giải vận dụng các yếu tố đánh vào tình cảm để kích lệ nhiệt tình làm việc của cấp dưới khiến họ làm việc hết mình.

Thứ bảy, xử lý những tình huống căng thẳng có hiệu quả

Trong phân xưởng cũng như tại văn phòng, công nhân, nhân viên cũng như người quản lý thường phải giáp mặt với nhiều tình huống căng thẳng, được gọi là stress. Trong văn phòng doanh nghiệp, việc thường xảy ra những tình huống stress là tất yếu vì: nhịp độ công việc đôi khi quá tải gây mệt mỏi, căng thẳng; đồng người thường va vấp nhau về ý kiến; còn có thể vì những khó khăn, đau buồn trong đời sống riêng tư... Để xử lý các tình huống căng thẳng, các chủ doanh nghiệp đóng vai trò lớn đồng thời cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân và nhà quản lý; cá nhân học cách để kháng với stress; nhà quản lý nên định kỳ họp kiểm điểm công việc, kịp thời phát hiện ra vấn đề từ khi mới nảy sinh, sâu sát cấp dưới, tìm hiểu những thắc mắc, từ đó tìm ra những biện pháp giải quyết thích hợp giải toả cơn stress.

Hình 6-1: Văn hoá lãnh đạo trong nội bộ doanh nghiệp



Minh họa 6-1: Giải tỏa stress tại công ty điện tử Ingenico Fortronic

Khi mặt trời chiếu sáng vào sáng thứ hai, không biết có bao nhiêu người lao động khó chịu nhìn lên bầu trời xanh và ước rằng nếu không được nghỉ việc thì ít nhất họ cũng có thể đến dự cuộc họp buổi chiều ở công viên trong thành phố.

Tuy nhiên, các nhân viên của hãng vi điện tử Ingenico Fortronic ở Fife thì không như vậy. Khi thời tiết tăng lên, 250 nhân viên của hãng tràn xuống vườn để làm công việc hàng ngày của họ vì cơ quan này có một sân chơi rộng rãi dành cho nhân viên, gồm cả khu vực làm lạnh, phòng chơi và tiệm rượu nhỏ - để trang bị cho những công việc không cần ngồi trước màn hình. Người phát ngôn Rochell Bushell của hãng nói: "Chúng tôi khuyến khích nhân viên tổ chức các cuộc họp trong vườn và không ai lạm dụng điều đó. Chúng tôi thấy họ làm việc chăm chỉ hơn và nhiều giờ hơn. Mọi người đều cảm thấy thoải mái."

Các phong bì trả lương hậu hĩnh cũng không sánh được với sự nghỉ ngơi. Dây chuyền siêu thị Asda leo lên vị trí dẫn đầu trong số 100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất theo bình chọn của tờ Sunday Times dựa vào điều tra về mức độ hài lòng của nhân viên trong năm vừa qua. Mức lương trung bình của dây chuyền siêu thị này chỉ là \$9000/năm, nhưng các nhân viên rất ca ngợi không khí gia đình và cách thức quản lý dễ tiếp cận của công ty.

- Văn hoá ứng xử của cấp dưới với cấp trên

Mối quan hệ giữa bạn với cấp trên có thể là tác nhân đầu tiên góp phần làm cho công việc của bạn trở nên dễ chịu hay bị áp lực. Lãnh đạo chính là người quyết định mức lương, cấp bậc, chức vụ của bạn và có thể cũng đóng một vai trò quan trọng trong trạng thái tinh thần của bạn.

Sai lầm trong tư duy quản lý truyền thống là chỉ có cấp trên mới quản lý cấp dưới. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý thành công đều là những người trao quyền và tạo điều kiện tốt nhất cho cấp dưới có thể quản lý được cấp trên của mình tạo nên một sự thấu hiểu giữa hai bên.

Nhưng đi kèm với việc trao quyền này là một loạt các trách nhiệm mà bạn phải đảm nhận. Những trách nhiệm này đòi hỏi bạn phải có khả năng quản lý cấp trên và đáp ứng sự mong chờ của ông ta. Điều này trở nên hết sức quan trọng để tạo ra một không khí làm việc lành mạnh, có động lực.

Thứ nhất, cấp dưới cần biết cách thể hiện vai trò của mình trước cấp trên

Những nhà quản lý nhân sự tốt nhất là những người tuyển được nhân viên thông minh hơn, nhanh nhẹn hơn và khéo léo hơn họ. Vì vậy, để lọt qua vòng tuyển dụng, các ứng viên cần phải hiểu được sếp mong đợi gì ở họ để có thể đáp ứng một cách tốt nhất.

Thứ hai, tôn trọng và cư xử đúng mực với cấp trên

Khi có những ý kiến xung đột trong khi bàn bạc công việc kinh doanh với cấp trên, ý kiến của bạn không được cấp trên tán thành. Tuy nhiên, dù sao bạn làm theo ý mình sẽ không có lợi cho bạn. Là cấp dưới, bạn phải cố gắng làm cho cấp trên thay đổi quan điểm và đánh giá cao hơn ý kiến bạn đề xuất. Cần phải hiểu rằng, để đạt được điều đó, bạn phải biết rõ cấp trên cũng như hiểu những gì mà cấp trên mong đợi từ đó lựa cách đưa ra ý kiến, dẫn dắt nó về điều mà cấp trên quan tâm với một thái độ đúng mực, tôn trọng.

Thứ ba, làm tốt công việc của bạn

Khi bạn làm tốt công việc nghĩa là bạn đang làm lợi cho công ty và cấp trên của mình. Không một ông chủ nào lại không đánh giá cao nhân viên của mình khi anh ta không những thể hiện được năng lực, trình độ mà còn làm việc có trách nhiệm, hoàn thành tốt công việc được giao, không để ảnh hưởng đến phần việc của người khác.

Thứ tư, chia sẻ, tán dương

Hãy để cấp trên của bạn tin nhiệm những việc bạn đã, đang và sẽ làm. Hãy cố gắng để cấp trên nhận ra những hiệu quả mà bạn đạt được trong công việc và khen thưởng cho bạn xứng đáng. Nhưng nhớ rằng, đừng giành lấy ánh hào quang cho riêng mình dù đó là thành công của riêng bạn mà hãy chia sẻ thành công với cấp trên của bạn, điều này sẽ làm cho cấp trên chia sẻ với bạn những cơ hội công việc về sau.

Thứ năm, nhiệt tình

Hãy cố gắng hoàn thành phận sự của mình hoàn hảo hơn sự kỳ vọng của cấp trên. Bên cạnh đó, hãy chấp nhận những thử thách mới. Đôi khi cách tốt nhất để tạo ra điểm mạnh của bạn chính là bằng cách thử những việc mới. Rất có thể bạn sẽ học hỏi được thêm nhiều điều và cấp trên của bạn sẽ ấn tượng về tinh thần đồng đội của bạn và ghi nhớ rằng bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ.

- Văn hoá ứng xử giữa các đồng nghiệp

Được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác, bạn như được chấp thêm đôi cánh. Năng động, có khả năng tư duy độc lập, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên tác phong chuyên nghiệp. Bạn cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp. Tựa như những viên gạch, sự phối hợp ăn ý giữa các đồng nghiệp sẽ tạo nên một ngôi nhà vừa đẹp vừa bền.

Thứ nhất, sự lôi cuốn lẫn nhau

Qua giao tiếp gây được ấn tượng ban đầu, từ đó, dễ tiếp xúc, dễ chan hoà, dễ cảm nhận nhân cách của nhau, tìm được sự tương đồng về thái độ làm việc. Ví dụ: Cùng nhau làm cho xong việc mới về, dù về muộn. Trong quan hệ đồng nghiệp, xây dựng được quan hệ như vậy rất có lợi cho hoạt động chung của doanh nghiệp, trong đó những quan hệ cá nhân tốt đẹp sẽ xây dựng nên một tập thể vững mạnh vì mục tiêu chung là sự phát triển của doanh nghiệp.

Thứ hai, xây dựng thái độ cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau

- Bình đẳng, trong bạo động và xử sự, không tỏ ra hơn người, kẻ cả;
- Năng động, khẩn trương, trung thực chứ không thủ đoạn, giả dối;
- Đồng cảm mà không ba phải.

Minh họa 6-2: Văn hoá ứng xử tại các doanh nghiệp Nhật Bản

Ở Nhật Bản, trong nhiều chục năm do áp dụng chế độ làm việc suốt đời và thăng tiến nội bộ nên đây chính là một trong những điều kiện tốt để xây dựng tình cảm giữa các nhân viên với nhau. Người ta có thể chia sẻ thông tin về công việc mà không ai lo sợ rằng điều đó có mất đi lợi thế của mình về nghiệp vụ hay không, và liệu có vì thế mà bản thân đang nguy cơ bị sa thải hay không. Nhiều doanh nghiệp và ngay cả những công sở nhà nước, người Nhật quan niệm rằng trong sự nghiệp của anh mà không bồi dưỡng được ít nhất một người kế tục xứng đáng, hoặc đứng ngoài các quan hệ nhóm không chính thức của tổ chức là một điều đáng xấu hổ.

Thứ ba, xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp

Cơ sở lâu dài trong việc xây dựng tình bằng hữu trong nội bộ doanh nghiệp tùy thuộc rất lớn vào văn hoá doanh nghiệp và cơ chế cạnh tranh về lợi ích mà doanh nghiệp đã áp dụng. Việc sử dụng con người như thế nào, coi cái gì là quan trọng trong đối nhân xử thế của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là tác nhân trực tiếp hình thành nên quan hệ bằng hữu, thân ái, tin cậy nhau trong nội bộ doanh nghiệp. Bởi vì, suy cho cùng, giao tiếp ứng xử không thể chỉ là những câu nói, cử chỉ mang tính xã giao mà phải chứa đựng trong bản chất và mục tiêu của nó là thúc đẩy sự hợp tác hướng vào công việc.

Minh họa 6-3: Vì sao tinh thần hợp tác của các nhân viên Việt nam trong các tổ chức chưa cao?

Thứ nhất, người Việt Nam đã đưa môi trường làm việc, bạn đồng nghiệp vào trong cuộc sống riêng tư của mình quá nhiều. Hầu hết, chúng ta xem đồng nghiệp là những người bạn thân thiết. Ở các nước phương Tây, cả các nước tiên tiến trong khu vực, họ tách bạch rất rõ giữa đồng nghiệp và bạn bè, xem đó là hai thế giới khác nhau. Tôi từng ngạc nhiên khi thấy một người bạn Úc tổ chức đám cưới, mời khoảng 200 người dự tiệc nhưng trong đó chỉ có hai người làm việc cùng công ty. Trong khi đó, chúng ta làm việc chung,

chơi chung, nhậu chung. Gần bó nhiều, "thương" nhiều, thì cũng "ghét" nhau, "ganh tức" nhau nhiều. Những tình cảm "hỷ, nộ, ái, ố" vì thế len lỏi vào trong môi trường làm việc - một môi trường đúng ra chỉ nên có sự tôn trọng nhau, quý mến nhau như những đồng nghiệp.

Thứ hai, người Việt Nam chúng ta còn thiếu một chút chuyên nghiệp trong làm việc. Ở một số nơi, người ta có thể thảo luận, phê bình nhau chan chát, để tìm ra ý hay cho công ty phát triển. Khi họp hành, họ phê bình, sẫm soi ý tưởng, chứ không "tấn công" con người. Có những cuộc họp, họ sẵn sàng thảo luận hàng tiếng đồng hồ, tuy có đồ mặt tía tái... nhưng sau khi đã đạt được ý tốt nhất là gần như họ không còn để ý đến những tranh luận vừa xảy ra. Trong khi đó, người Việt Nam chúng ta hay tự ái và hay đưa danh dự cá nhân vào những ý tưởng của mình. Ý tưởng mà bị thảo luận, phê bình thì cũng gần như cá nhân bị "tấn công". Điều đó thường dẫn đến hai thái cực. Một là thương nhau, "dĩ hòa vi quý", cố gắng không có ý kiến trái ngược và điều đó hoàn toàn không tốt cho sự phát triển của tổ chức. Hai là ngược lại, "dập" không thương tiếc ý kiến của những người "phe khác". Ý kiến càng khác nhau, thì mâu thuẫn cá nhân và phe nhóm càng cao.

Thứ ba, tình trạng nhiều nhân viên có thể tạo ra những phe cánh mâu thuẫn với nhau và đôi khi đối đầu với cả cấp quản lý trực tiếp. Ngay cả ở một số công ty lớn của nước ngoài tại Việt Nam, dù đã có hệ thống làm việc chuyên nghiệp trong tuyển dụng và đánh giá nhân viên nhưng cũng không tránh được việc cư xử cảm tính của một số "sếp" người nước ngoài hay người Việt Nam. Vì vậy, đôi khi cũng có những trường hợp thăng tiến gây ngạc nhiên cho mọi người. Và theo lẽ thường, một số người sẽ "tranh thủ" sếp, tạo phe cánh để có thể "bay xa bay nhanh" hơn bình thường. Riêng ở một số công ty, cơ quan nhà nước thì có thêm tình trạng nhiều nhân viên là người nhà, là "đàn em" của anh Hai, anh Ba... mà cấp quản lý trực tiếp không dám "dụng" đến. Hoặc ở các công ty tư nhân, công ty cổ phần, đôi khi nhân viên là người nhà của giám đốc hay của thành viên hội đồng quản trị, các "nhân vật" này thường tạo ra những chuyện làm nội bộ xáo trộn, cấp quản lý dù có giỏi cũng bị "bó tay" và rất khó làm việc.

Thứ tư, một số người hay đặt quyền lợi cá nhân lên trên quyền lợi của tập thể. Trong trường hợp hai quyền lợi mâu thuẫn nhau, một số người, bất chấp tất cả, sẵn sàng theo đuổi quyền lợi cá nhân. Để hạn chế được điều này thì chính sách quyền lợi phải hết sức thực tế, công bằng cho cả cá nhân và tổ chức và các cá nhân phải được đào tạo hết sức chuyên nghiệp.

Thiết nghĩ, nếu tìm thêm được nhiều nguyên nhân làm cho sự hợp tác trong tổ chức của chúng ta chưa cao để từ đó đưa ra các giải pháp làm tăng tình thần hợp tác của nhân viên thì hiệu quả của các tổ chức chắc chắn sẽ được nâng cao.

(Thời báo Kinh tế Sài Gòn; số 48/2005 ngày 24/11/2005 của tác giả Lâm Minh Chánh)

- Văn hoá ứng xử với công việc

Thứ nhất, cẩn thận trong cách ăn mặc của bạn

Hãy mặc đồng phục theo như công ty của bạn đã đề ra.

Thứ hai, tôn trọng lĩnh vực của người khác

Trong công ty, mỗi người đã được phân công phụ trách một lĩnh vực. Tỏ ra mình giỏi giang, nhất là trong công việc mà mình không phụ trách, không chuyên

sâu là điều tối kỵ nếu không muốn nói là gây khó chịu cho đồng nghiệp.

Thứ ba, mở rộng kiến thức của bạn

Có ý thức học và biết học cách ứng xử và biết cách ứng xử. Học giúp chúng ta ứng xử một cách linh hoạt, đóng góp tích cực cho công việc của cá nhân mình và cho doanh nghiệp.

Thứ tư, tôn trọng giờ giấc làm việc

Bạn được thuê làm việc tại công ty và được trả lương. Hãy đừng cắt xén thời gian làm việc đã được quy định cho công việc riêng của mình; đồng thời, cũng đừng quá chi li trong việc làm việc thật chính xác thời gian quy định. Hãy làm việc hết mình vì công việc được giao, nếu gặp một người quản lý tốt, bạn sẽ được đền bù xứng đáng.

Minh họa 6-4: ứng xử trong công việc

5' một con số, một khoảng thời gian mà bạn có thể cho đó là nhiều, nhưng dường như chính 5' đó lại gây chú ý cho người giám đốc nhất là trong một văn phòng nhỏ hoặc một văn phòng rất bận rộn.

10' cho một cú phone cá nhân chỉ là một phần nhỏ trong ngày làm 8 giờ đồng hồ, nhưng 10' trên 5 ngày lại tương ứng với 60' tuần và 4 tiếng đồng hồ trong 1 tháng... (nếu ngày không làm việc)

Keo kiệt giờ giấc làm việc không chỉ tỏ ra bạn có một cách ứng xử tồi, mà còn chứng tỏ bạn thiếu sót sảng và thiếu tôn trọng người giám đốc của bạn, công ty của bạn và vai trò vị trí của bạn. Điều đó muốn nói với mọi người: "Thời gian và công việc của tôi đáp ứng đúng mức, việc gì tôi phải bận tâm". Nếu bạn đến dự một buổi họp trễ điều đó lại nói rằng: "Thời gian của tôi giá trị hơn của mọi người, mọi người không quan trọng bằng tôi".

Thứ năm, thực hiện công việc đúng tiến độ

Hãy bao quát công việc và cẩn thận kiểm tra để chắc chắn công việc đang trôi chảy với phương pháp mà bạn đã lên kế hoạch. Hãy thực tế về một nhiệm vụ sẽ thực hiện trong bao lâu, và hãy thông báo cho những người khác biết trước thời gian nếu bạn dự kiến hoãn thời hạn lại - lập các thời hạn cuối cùng phải làm và phải kịp thời hạn đó.

Thứ sáu, lắng nghe

Nói và lắng nghe, cả hai đều là sự khéo léo trong giao tiếp. Cách học hỏi tốt nhất là cách lắng nghe. Lắng nghe để biết những điều mà mình chưa biết: Nghe ý kiến của người khác để tạo cho mình kiến thức. Hãy lắng nghe những mặt mạnh, mặt yếu của một vấn đề. Đồng thời hãy quan tâm về những phương pháp

mà đồng nghiệp của mình tin vào đó, có nghĩa là bạn đã giành được sự trung thành của họ và họ sẽ sẵn sàng giúp đỡ hết lòng khi bạn cần.

Thứ bảy, làm việc siêng năng

Hãy sẵn sàng và vui vẻ, nắm thêm những nhiệm vụ mới và sáng tạo nhiều hơn điều mà người khác trông chờ. Đừng chỉ hài lòng với công việc của bạn, hãy tìm những lĩnh vực mà bạn có thể làm tốt hơn, và tự mình làm cho mình có giá trị hơn.

Thứ tám, giải quyết vấn đề riêng của bạn

Khi bạn trình bày một vấn đề, cũng nên đưa ra giải pháp có thể thực hiện được. Đừng nên phàn nàn về những nguyên tắc không thể thay đổi được, đồng thời không nên đổ lỗi cho người khác khi mình mắc lỗi. Hãy nhận trách nhiệm khi bạn mắc lỗi, bằng cách làm việc tích cực hơn để đảm bảo điều sai lầm đó không xảy ra nữa.

1.2. TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

1.2.1. Xây dựng thái độ an tâm công tác

An tâm công tác là một nhân tố hàng đầu trong việc xây dựng thái độ lao động của nhân viên. Thiếu an tâm công tác làm giảm hiệu năng lao động, giảm sự gắn bó với doanh nghiệp, với tập thể lao động. Chiến lược sử dụng nguồn nhân lực của các công ty Nhật Bản luôn đề cao sự gắn bó lâu dài cả về lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần giữa người lao động với doanh nghiệp như: Chế độ làm việc suốt đời, thăng tiến nội bộ đã tạo cho người lao động hội nhập được mục tiêu sự nghiệp của họ vào mục tiêu chung của doanh nghiệp và tạo tiền đề để xây dựng cái gọi là "*tinh cảm một khối*".

Sự an tâm công tác này được tạo ra bởi các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp như quan hệ của cấp trên với cấp dưới và ngược lại, quan hệ của những người đồng cấp. Các quan hệ ứng xử trong doanh nghiệp phải đảm bảo rằng mọi người không bị phân hoá bởi những nghi kỵ, những bất đồng ý kiến, gièm pha... Và hơn nữa phải cho họ những quyền chính đáng để thích nghi và đóng góp vào những quyết định chung của tập thể. Và như thế những nhu cầu cấp cao trong bậc thang nhu cầu của Maslow có điều kiện được thoả mãn, khiến người lao động có thể cống hiến lại một cách tích cực cho doanh nghiệp. Một số yếu tố khác tác động đến thái độ an tâm trong nội bộ doanh nghiệp như: khoảng cách đi lại thuận tiện, phương tiện đưa đón của doanh nghiệp, sự phân công công việc, nhiệm vụ phù hợp, khen thưởng, đề bạt v.v...

1.2.2. Mang lại hiệu quả công việc cao

"Chỉ cần ánh mắt thân thiện, một cái bắt tay nhiệt tình, những lời khuyến khích tự tin của người quản lý, bạn sẽ thấy hiệu quả công việc các nhân viên mang lại nâng cao một cách đáng ngạc nhiên" - Christophe Wood, Chủ tịch Công ty Estee Lauder Group tại Nhật Bản tâm đắc nói.

1.2.3. Tạo hứng khởi làm việc trong toàn doanh nghiệp

Tinh thần làm việc của nhân viên luôn quyết định sự thành công của mỗi công ty. Để có được một đội ngũ nhân viên năng động, làm việc "hết mình" thì mỗi công ty ngoài hệ thống tiền lương hợp lý cũng cần có những biện pháp kích thích khả năng của các nhân viên. Người lãnh đạo doanh nghiệp giỏi luôn biết kết hợp các hình thức khen thưởng về vật chất và tinh thần. Nhiều khi chỉ là một ánh mắt nhìn thân thiện hay một lời khen thưởng, một lời thăm hỏi chân thành... cũng có tác dụng động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên. Bởi con người ngoài những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống còn có nhu cầu xã hội, nhu cầu được khẳng định mình. Từ tinh thần làm việc hăng hái, hồ hởi của mọi người vì sự phát triển của doanh nghiệp được phát huy.

Minh họa 6-5: Tinh thần làm việc tại công ty Estee Lauder Group - Nhật Bản

Christopher Wood, Chủ tịch Công ty Estee Lauder Group tại Nhật Bản cho biết: "Tôi sẵn sàng chối bỏ mọi công việc để thực hiện chuyến "du hành" cuối tuần thường kỳ để đi đến từng cửa hàng thăm hỏi bắt tay mỗi nhân viên một cách thân thiện kèm theo những lời động viên khích lệ", Christopher Wood nói: "Chúng ta phải tạo ra sự hứng thú, vui vẻ và nhiệt tình cho mỗi một nhân viên phục vụ trong công ty". Wood nhấn mạnh. Và đây cũng chính là chiến lược để phát triển công ty.

Theo quan điểm của Wood, những người bán hàng trực tiếp cho khách hàng là những người hiểu rõ khách hàng nhất. Chính vì vậy, ông luôn coi việc động viên nhân viên một cách trực tiếp và thường xuyên sẽ góp phần nâng cao doanh số bán hàng. Đồng thời tạo được sự cạnh tranh với các đối thủ khác trên thương trường.

Wood luôn chia sẻ mọi thông tin với nhân viên và ông không hạn chế doanh số bán hàng của từng nhân viên tại trụ sở của công ty như trước đây ông vẫn làm. Wood tin rằng, những nhân viên tư vấn bán sản phẩm nên biết tình hình kinh doanh của công ty hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng. Điều này đôi lúc sẽ tạo hứng khởi để họ nghĩ ra được những phương pháp hay để cải tiến tình hình.

Bên cạnh đó, Wood cũng dùng phương thức tiền thưởng để tặng cho những người đứng đầu về doanh số bán hàng. Tuy nhiên, ông cho rằng, chia sẻ thông tin và tiền thưởng chưa đủ để khuyến khích nhân viên hết lòng vì công việc.

Đối với nhiều người, tiền không phải là điều quan trọng nhất. "mà họ muốn biết rằng công việc mà họ đang làm có một sự quan trọng đặc biệt", ông nói. Vì vậy, cứ mỗi dịp cuối tuần khi đi xuống thực tế, Wood đều cố tìm ra những nét đặc trưng, đặc biệt mà nhân viên của công ty đã làm được để tuyên dương họ.

Estee Lauder Group là một công ty lớn trong ngành kinh doanh mỹ phẩm của Mỹ thâm nhập thị trường Nhật Bản và đã điều hành hoạt động của 10 thương hiệu mỹ phẩm, từ nhãn hiệu thông dụng như Clinique đến những nhãn hiệu cao cấp như Mac và Stila. Công ty này hiện có khoảng 2.000 nhân viên tư vấn bán hàng và trang điểm, phần lớn là nữ giới.

Trước khi tham gia vào Estee Lauder, Wood đã làm việc 6 năm cho hãng L'Oreal. Wood đến Nhật Bản vào năm 2003 và ông coi đây là một thị trường thách thức nhất trong sự nghiệp của ông. Chính vì vậy mà ông đã đưa được doanh số bán hàng của công ty tăng lên trong 4 tháng đầu năm cho dù sự bất ổn định kinh tế của thị trường này vẫn chưa có dấu hiệu hồi phục đáng kể.

Wood lạc quan cho rằng: "Nếu dành nhiều thời gian để đến khích lệ động viên từng nhân viên, tôi cam đoan rằng tôi có thể tăng doanh số bán hàng".

1.2.4. Xây dựng và củng cố tinh thần hợp tác

Sự hợp tác này trên tinh thần thiện chí và cùng có phản ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, các bộ phận trong doanh nghiệp trước các vấn đề cần giải quyết của doanh nghiệp. Điều này không có nghĩa là mọi cá nhân trong doanh nghiệp phải giống nhau về quan điểm hay cách thức giải quyết những vấn đề phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà quan trọng nhất ở chỗ: Trước đòi hỏi của tình thế, những khó khăn và các vấn đề nảy sinh, tất cả các thành viên trong doanh nghiệp đều có thái độ thiện chí, tích cực, chung vai gánh sức, gắn kết với nhau giải quyết triệt để theo chức năng, cương vị và nhiệm vụ của mình để đưa doanh nghiệp của mình tiến lên phía trước.

1.2.5. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp có bản sắc riêng

Những người lao động và tập thể lao động trong doanh nghiệp đều phải dựa vào nhau để tồn tại và phát triển. Họ cần gắn bó với nhau và cố gắng để làm sao trong đời sống thường nhật, ranh giới giữa người quản lý và người bị quản lý càng giảm bớt khoảng cách càng tốt. Một trong những yêu cầu có thể giảm được khoảng cách là họ phải hiểu nhau, đồng cảm cùng nhau, quan tâm đến nhau và biết cách giúp đỡ nhau khi cần thiết. Từ đó xây dựng những nét văn hoá riêng có trong doanh nghiệp, làm cho các thành viên cảm nhận được tình cảm gắn bó lẫn nhau trong một gia đình lớn là doanh nghiệp. Ngoài giờ lao động, họ có nhiều lý do để giao tiếp, ứng xử. Có thể xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp qua việc truyền thống thể hiện sự quan tâm đến nhau như nhân ngày sinh, ngày cưới, ngày về nhà mới... mọi người cùng đến để chia vui; đến để thăm hỏi khi đồng nghiệp ốm đau, sinh con; đồng thời còn đến để chia buồn khi đồng nghiệp có người thân qua đời. Sự chia vui và

chia buồn, tính chất của từng sự việc rất rõ ràng, văn hoá ứng xử phải phù hợp và cách thức thực hiện cũng rất khác nhau giữa các doanh nghiệp.

Minh họa 6-6: Văn hoá doanh nghiệp tại công ty Vietravel

Tại Công ty Vietravel (Công ty Du lịch - Tiếp thị giao thông vận tải), mục tiêu đặt ra là giúp mọi người hiểu rõ mình là ai, tương lai mình ở đâu? Hằng năm, công ty tổ chức Ngày hội gia đình Vietravel; gặp gỡ, trao đổi và xây dựng mối quan hệ hỗ trợ giữa ban giám đốc, nhân viên và gia đình họ. Mỗi năm một lần, toàn thể nhân viên và cán bộ công ty bỏ phiếu tín nhiệm phó giám đốc, giám đốc và tổng giám đốc. Hai năm liền, nếu ai không đủ số phiếu tín nhiệm thì không được giữ chức. Việc bổ nhiệm cũng chỉ có giá trị cao nhất là 3 năm. "Việc một nhân viên giỏi được bổ nhiệm vào chức vụ lãnh đạo cũng như việc một cán bộ tự nguyện từ chức vì không đáp ứng được yêu cầu công việc là chuyện bình thường", ông Nguyễn Quốc Kỳ, Tổng Giám đốc Vietravel, nói. Vì vậy, công ty đã xây dựng được một bộ máy năng động, hiệu quả. Doanh số năm đầu thành lập chỉ 7 tỉ đồng, năm 2002 đạt 170 tỉ đồng, năm 2004 doanh số lên đến 288 tỉ đồng.

Minh họa 6-7: Văn hoá doanh nghiệp tại Công ty Liksin

"Người giỏi hay đi, làm sao giữ chân được họ? Chỉ có họ mới tự giữ được nhau. Và sự ràng buộc này không phải bằng tiền lương, chức vụ, vì những thứ này thường không có nhiều, mà phải tạo được sự liên kết bằng văn hóa doanh nghiệp" - ông Nguyễn Ngọc Sang, Tổng Giám đốc Công ty Liksin, tâm sự.

Và trên thực tế, ông đã xây dựng thành công mô hình này, như một bí quyết kinh doanh. Đó là minh bạch, công bằng, công khai mọi hoạt động thực tế của công ty. Hằng năm tổ chức cho cán bộ, công nhân viên đi du lịch, riêng những cá nhân xuất sắc (mà trong số này chỉ 10% là "quan") được đi tour xuyên Việt: Lăng Bác Hồ, Đền Hùng, Nghĩa trang Liệt sĩ Trường Sơn, khu di tích Mỹ Sơn... Nhân viên kết hôn, được công ty tặng nhẫn cưới. Kết quả là "nước nổi, thuyền nổi", công ty ăn nên làm ra, thu nhập bình quân của người lao động là 3,5 triệu đồng/tháng. Gần 100% công nhân khi được tham khảo đã trả lời "muốn làm việc tại Liksin do thu nhập ổn định, công việc phù hợp và môi trường tốt".

1.3 NHỮNG ĐIỀU CẦN TRÁNH TRONG VĂN HOÁ ỨNG XỬ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

1.3.1. Những điều cần tránh đối với nhà lãnh đạo doanh nghiệp

Không biết cách dùng người

Người là gốc của vạn vật. Đối với doanh nghiệp, nhân tài cũng là nhân tố cốt lõi, quyết định cho sự thành bại của doanh nghiệp đó. Nhưng nhìn lại đời sống kinh tế xung quanh chúng ta, đâu đâu cũng có hiện tượng để mất nhân tài, vì sao lại như vậy?

Thứ nhất, dùng người chỉ vì thân

Dùng người chỉ vì thân sẽ hạn chế việc dùng nhân tài tích cực và có tính sáng tạo. Nói một cách khách quan, phương thức này rõ ràng giảm bớt phần hao phí bên trong của doanh nghiệp trong thời kỳ đầu lập nghiệp, tăng cường lực ngưng tụ của doanh nghiệp, là thành viên cùng một gia tộc, mức tín nhiệm sẽ tương đối cao, tiện cho việc triển khai kinh doanh, giảm giá thành quản lý; quyết sách nhanh chóng, lợi cho việc kinh doanh linh hoạt của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau khi doanh nghiệp đã trưởng thành, những thói xấu trong việc quản lý kiểu gia tộc sẽ nổi rõ lên: Bức tường ngăn gia tộc của người lãnh đạo gây trở ngại đến cơ hội xuất hiện của những nhân tài không phải gia tộc, từ đó không dễ nảy sinh lòng trung thành và lực hướng tâm đối với doanh nghiệp, quyền lực của người lãnh đạo không có sự hạn chế, thiếu sự giám sát đôn đốc có hiệu quả; lãnh đạo thường dùng tình thay lý, làm chế độ trở thành hình thức, cá nhân độc đoán quyết sách, dẫn đến những tổn thất cho doanh nghiệp.

Thứ hai, ganh ghét người hiền tài, sai lầm nhiều lãnh đạo doanh nghiệp hay mắc phải

"Thành sự là người, thất bại cũng là người". Nhà lãnh đạo doanh nghiệp muốn đứng được trên mảnh đất không thất bại trong cuộc cạnh tranh kịch liệt trên thị trường thì phải thay đổi tâm lý hẹp hòi. Nếu lòng dạ hẹp hòi, không dung nạp được người dưới quyền có tài năng vượt quá mình, tiến hành loại bỏ người hơn mình nhất định sẽ rơi vào mảnh đất không thắng trong cuộc cạnh tranh thị trường khốc liệt; đồng thời sẽ khó khăn cho việc thu hút sự đồng lòng của nhiều người.

Thứ ba, không chú ý nâng cao tinh năng động của đội ngũ nhân viên

Người lãnh đạo một công ty cần phải hiểu rõ rằng: Nhân tài, chỉ có không ngừng được kích thích thì mới làm sống lại, làm cho tính lười biếng của con người chuyển thành tiên tiến, không ngừng sáng tạo cái mới, không ngừng tiến lên, không ngừng chiến thắng. nếu không nhân tài của doanh nghiệp sẽ trở thành xơ cứng, từ đó làm thiệt hại cho lợi ích của công ty.

Thứ tư, làm người lãnh đạo mà không chú ý giữ cho kết cấu nhân lực hợp lý hoá và đa dạng hoá, từ đó làm ảnh hưởng đến sức mạnh của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới, quy mô các doanh nghiệp ngày càng phát triển, bối cảnh đa dạng hoá kinh doanh đang thịnh hành càng đòi hỏi phải đa dạng hoá nhân lực trong tất cả các lĩnh vực: tài chính, lao động, sản xuất, marketing, luật pháp. Như vậy, số lượng nhân viên không những cần nhiều, mà còn phải có nhiều tài khác nhau, nếu người nhiều nhưng chỉ tinh thông một mặt, tất nhiên sẽ ảnh hưởng đến sức mạnh chính thể. Nếu như trên một chiếc

thuyền, người trên thuyền chỉ biết bơi chèo và chèo giỏi, nhưng không có người biết cầm lái, thì rõ ràng thuyền ấy không thể ra khơi.

Người lãnh đạo thiếu tầm chiến lược

Trong giới doanh nghiệp nước Mỹ thường lưu hành một câu "*người không hiểu chiến lược, không thể làm giám đốc*", cho thấy rõ tính chất quan trọng của chiến lược quy hoạch dài hạn. Khi phân tích chiến lược, người lãnh đạo cần suy nghĩ tới nội dung bên trong và bên ngoài. Mặt bên "trong" chỉ tình trạng của bản thân doanh nghiệp, bao gồm: vốn, con người, nhà xưởng, chỗ ưu thế đặc biệt của doanh nghiệp. Mặt bên "ngoài" chỉ hoàn cảnh bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm tình hình kinh tế thế giới và khu vực, xu thế phát triển kinh tế, phong tục văn hoá, tập quán, tình hình của ngành kinh tế mà doanh nghiệp theo đuổi và tình hình đối thủ cạnh tranh v.v.... Sự lựa chọn chiến lược chính xác phải tổng hợp được các nhân tố hai mặt "trong" và "ngoài". Bất kỳ nội dung nào trong đó bị coi nhẹ hoặc nhận thức không rõ đều có khả năng dẫn đến sai lầm khi đề ra chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

Độc đoán chuyên quyền, tập quyền quá mức.

Chủ doanh nghiệp là người lãnh đạo tất cả công nhân viên, đảm bảo uy quyền nhất định là cực kỳ cần thiết, nhưng uy quyền không có nghĩa là độc tài. Tập quyền quá mức, chuyên quyền độc đoán rất dễ làm cho người lãnh đạo nảy sinh sự ham hố quyền lực; từ đó mất đi tất cả những phẩm chất tốt đẹp của người lãnh đạo như lý trí, bình tĩnh, chính trực, công bằng, dân chủ, làm mất lòng tin của cấp dưới. Chuyên quyền độc đoán còn bóp chết tính chủ động và cảm giác trách nhiệm của cấp dưới; gây trở ngại ngay cho người lãnh đạo: khó tập trung tinh lực suy nghĩ những vấn đề mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Như vậy, tác phong của người lãnh đạo chuyên quyền độc đoán quá mức sẽ cản trở sự phát triển của doanh nghiệp, còn như trao quyền đúng mức là cách làm đúng đắn, phù hợp với trào lưu hiện đại, với lý luận và quan niệm quản lý hiện đại.

1.3.2. Những điều cần tránh đối cấp dưới

Lạm dụng việc nghi ốm

Vấn đề này luôn là chuyện đau đầu đối với người quản lý. Điều này khiến các ban giám đốc gặp khó khăn trong việc lên kế hoạch, lập dự án cũng như dự trù thời gian và chất lượng thực thi công việc.

Ý thức vệ sinh kém

Một bánh xà phòng và một ống kem đánh răng có thể có tác dụng rất lớn trong việc cải thiện các mối quan hệ tại nơi làm việc. Những nhân viên

biết giữ gìn vệ sinh luôn được đồng nghiệp và cấp trên quý mến. Ngược lại, sếp cũng rất khó chịu với những nhân viên có tác phong luộm thuộm và không biết giữ vệ sinh cá nhân.

Tự do quá trớn

Sẽ thật tuyệt vời nếu bạn có được sự tự do trong công việc. Tuy nhiên, nếu sự tự do này trở nên quá mức, bạn cần điều chỉnh giảm bớt xuống. Cấp trên không muốn thấy các nhân viên của mình tự do đến mức “dọc ngang nào biết trên đầu có ai”, bởi họ cảm thấy như vậy sẽ rất khó kiểm soát công việc trong công ty.

Thông tấn xã vỉa hè

Những lời đồn đại luôn gây khó chịu cho người quản lý. Họ cho rằng nguyên nhân của các lời đồn là do nhân viên không tập trung vào công việc, mà chỉ để tâm vào những vấn đề khác. Công ty là nơi làm việc chứ không phải để tán gẫu.

Sử dụng điện thoại di động quá nhiều trong giờ làm việc

Sẽ không thích hợp khi bạn nhận quá nhiều cuộc điện thoại di động tại nơi làm việc. Đừng buộc cấp trên phải nghe trộm các cuộc trò chuyện qua điện thoại di động của bạn, chỉ để biết xem có liên quan đến công việc hay không. Họ còn rất nhiều công việc khác cần thiết hơn để làm.

Giải quyết mâu thuẫn cá nhân trong giờ làm việc

Người quản lý không mong muốn nơi làm việc của mình trở thành một sân bóng, nơi mà hai đội kỳ phùng địch thủ quyết đấu với nhau. Họ không muốn mình trở thành trọng tài bắt buộc dĩ đứng ra dàn xếp mâu thuẫn giữa các nhân viên.

Luôn miệt mài kêu ca phàn nàn

Không có gì dễ làm sếp bực mình bằng những lời phàn nàn, kêu ca của nhân viên từ ngày này qua ngày khác. Công ty luôn đưa ra những phần thưởng và quyền lợi để khuyến khích nhân viên làm việc, nhưng dường như nó không bao giờ đầy đủ đối với những người hay phàn nàn.

1.3.3. Những điều cần tránh trong quan hệ đồng nghiệp

Thứ nhất, không nên có thái độ ganh đua không lành mạnh với đồng nghiệp. Những hành động khích bác, nói xấu sau lưng đồng nghiệp của mình sẽ khiến cho bạn bị đánh giá thấp đi dưới con mắt của những người khác và bạn sẽ không được gì ngoài sự xa lánh của những người xung quanh.

Thứ hai, thái độ co mình, khép kín đối với các đồng nghiệp chỉ làm cho bạn gặp nhiều khó khăn hơn trong chính công việc của mình. Chia sẻ những ý kiến, suy nghĩ của mình về công việc với mọi người trong công ty là biện pháp tốt nhất để bạn và đồng nghiệp có dịp gần gũi và hiểu về cách làm việc của nhau, từ đó những phối hợp trong công việc sẽ dễ dàng được thực hiện hơn.

Thứ ba, tránh thái độ độc tài bảo thủ khi giải quyết công việc bởi ý kiến của bạn có thể đúng nhưng chưa đủ. Lắng nghe ý kiến của những người khác, cùng chung vai góp sức, vấn đề sẽ dễ giải quyết thành công.

Thứ tư, đừng tách mình ra khỏi cộng đồng, hãy sống cùng tập thể.

Thứ năm, không nên làm hộ phần việc của người khác với các lý do sau: Vô tình, bạn sẽ tạo nên tính ỷ lại trong các đồng nghiệp và tập thể. Mỗi người chỉ có lượng thời gian nhất định, đủ để giải quyết những công việc của mình. Nếu ôm đồm cùng lúc nhiều việc, chẳng khác nào bạn đã mua dây buộc mình.

Thứ sáu, không cư xử với đồng nghiệp với thái độ kẻ cả, thiếu tôn trọng cho dù bạn có thâm niên lớn hơn, tránh gây hiềm khích. Khi nảy sinh khúc mắc với đồng nghiệp cần giải quyết ngay, trước khi để tình hình căng thẳng. Quý thời gian ở văn phòng của bạn còn nhiều hơn ở gia đình. Vì thế, nếu chỉ "bằng mặt mà không bằng lòng", quả là chẳng dễ thở chút nào.

2.. VĂN HOÁ TRONG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU

2.1 .VĂN HOÁ - CHIỀU SÂU CỦA THƯƠNG HIỆU

2.1.1. Văn hoá - nguồn lực nội tại của thương hiệu

Sức sống của thương hiệu được trang bị bằng chiều sâu văn hoá bên trong nó. Văn hoá ngày càng trở thành một đòi hỏi mang tính xúc tác chính cho sự phát triển của thương hiệu. Điều đó không phải là những biểu hiện mang tính bề mặt của sản phẩm hay những ứng xử hơn thua trong cạnh tranh kinh doanh, mà là quá trình phát triển từ nội tại thương hiệu. *Thương hiệu được duy trì bởi nguồn năng lượng từ bên trong, và nguồn năng lượng bên trong ấy chính là văn hóa.* Nếu như coi thương hiệu chỉ là cái tên gọi hoặc dấu hiệu nào đó thì chưa thấy hết được ý nghĩa của việc gắn cho sản phẩm một thương hiệu. Nó sâu sắc hơn nhiều, nó thể hiện được ý nghĩa, những lợi ích, sự mong đợi của khách hàng qua các giá trị, tính văn hoá, sự quyến rũ, đạo đức, phong cách, tính cách, nét đặc trưng tiêu biểu của doanh nghiệp, của đất nước; sự tin tưởng, khát vọng, truyền thống khi sử dụng sản phẩm đó. Chính những điều đó là cái khách hàng mong đợi ở một

thương hiệu, những điều đó sẽ in đậm trong tâm trí khách hàng theo cùng năm tháng và khả năng cạnh tranh của sản phẩm này so với sản phẩm khác cùng tùy thuộc vào mức độ thể hiện các yếu tố kể trên ít hay nhiều. Đôi khi, với khách hàng, chuyện nhớ đến một thương hiệu không nằm ở chỗ họ nắm quy mô tổ chức và phương tiện kỹ thuật cũng như sản lượng, doanh thu xuất khẩu của công ty, điều chỉnh phục họ lại là sức thu hút mang tính rung cảm của một kiểu logo qua một cách tiếp thị gần gũi phù hợp với tập quán đời sống và tác động đến cảm tình bằng những mẫu quảng cáo hay câu slogan đầy tính nghệ thuật. Khách hàng chỉ cần nghe tên hoặc nhìn thấy một dấu hiệu, hình vẽ, biểu tượng của một sản phẩm nào đó hoặc liên tưởng ra ngay mức độ đem lại sự thoả mãn nhu cầu của mình như thế nào. Lý do để mọi người chọn mua một thương hiệu bao hàm: giá trị, sự chấp nhận và lòng trung thành. Như vậy, *một thương hiệu mạnh không chỉ hàm chứa trong nó chất sáng tạo mà còn mang sức mạnh văn hoá.*

Minh hoạ 6-8: Hãng Nike chinh phục khách hàng

Nike, người khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất đồ dùng thể thao đã tạo ra hiệu ứng mang tính xã hội thông qua việc thu hút xung quanh mình nhiều vận động viên thể thao, không chỉ là các vận động viên chuyên nghiệp mà cả những người hâm mộ và yêu mến thể thao. Nike đã khôn khéo áp dụng hiệu ứng tâm lý đám đông nhằm gây uy tín cho thương hiệu. Chỉ cần nhìn vào biểu tượng của Nike trên mũ, áo, vợt của một số các cầu thủ, vận động viên nổi tiếng thế giới, người tiêu dùng sẽ có những so sánh nhất định để rồi sau đó bắt chước thần tượng của mình. Khẩu hiệu Just do it (Hãy làm điều đó) của Nike đã gây được ấn tượng tích cực trong cộng đồng người tiêu dùng trên thế giới. Từ khía cạnh tình thần của sản phẩm, chúng ta có thể thấy rõ rằng, sứ mệnh của Nike là ủng hộ các cầu thủ, vận động viên cùng tất cả những ai quan tâm đến thể thao.

Bất kể một doanh nghiệp nào cũng đều muốn tạo uy tín cho thương hiệu của mình. Họ đề ra những biện pháp khác nhau, có những doanh nghiệp thành công, nhưng cũng có những doanh nghiệp đã thất bại khi nỗ lực để thương hiệu của mình đi sâu vào tâm trí khách hàng.

Chất lượng của thương hiệu, tự thân nó còn có cả chất lượng văn hóa kết tinh vào hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp. Nó không chỉ đơn thuần là các số đo về kỹ thuật, công nghệ vật chất mà còn có giá trị tinh thần, giá trị văn hóa, thuộc phạm trù văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt đạo đức kinh doanh sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng thương hiệu. Trong quá trình không ngừng phát triển chất lượng sản phẩm cộng với sự thích ứng với những vùng thị trường khác nhau, những yếu tố văn hoá được tích góp, hình thành qua những tác động mang tính thời đại để củng cố sức sống cho thương hiệu. Chỉ qua hành trình văn hoá ấy thì thương hiệu mới thực sự đến được và có sức sống trong lòng người tiêu dùng. Một trong những biểu hiện khẳng định tầm quan trọng của văn hoá đối với sức sống thương hiệu là gần đây, những nhà kinh doanh chăm chú đến văn hoá quảng bá

từ câu slogan, khúc nhạc quảng cáo cho đến những hình ảnh tác động vào người xem những cảm xúc gần gũi, có khi đầy tính truyền thống. Câu "Biti's nâng niu bàn chân Việt" phải đi trên nền phong của những đoạn phim mô tả bước chân bối rơm từ thời Lạc Hồng, trải qua những biến cố chiến tranh giữ nước, mở cõi, chinh phục thiên nhiên cho đến bước chân mang sức bật thời đại mới.

Sức mạnh của thương hiệu nằm ở tầm nhìn và giá trị - những nhân tố văn hoá - vốn có khả năng tác động đến tất cả những đối tượng có liên quan. Tầm nhìn thương hiệu gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của một thương hiệu về những điều mà nó muốn đạt tới. Tầm nhìn thương hiệu là một thông điệp ngắn gọn và xuyên suốt định hướng hoạt động đường dài cho một thương hiệu. Vai trò của tầm nhìn giống như một thấu kính hội tụ tất cả sức mạnh của một thương hiệu vào một điểm chung. Doanh nghiệp thông qua tầm nhìn sẽ định hướng được đâu là việc cần làm và đâu là việc không cần làm của một thương hiệu. Tinh thần của một tầm nhìn nằm ở chỗ nó thu tóm được hình tượng của tất cả đối tượng liên quan.

Minh hoạ 6-9: Tầm nhìn của một số công ty

Tầm nhìn ban đầu của Microsoft chính là: "Một chiếc máy tính trên mỗi bàn làm việc, trong mỗi nhà".

Tầm nhìn thương hiệu của Tập đoàn khách sạn Sofitel ngắn gọn nhưng đã thể hiện được khát vọng trở thành một tiêu chuẩn của sự tuyệt hảo: "Được công nhận là thước đo của sự tuyệt hảo trong ngành khách sạn rất cao cấp trên thế giới".

Tầm nhìn thương hiệu của IBM thể hiện vị thế dẫn đầu của mình trong ngành công nghệ cao: "Tại IBM, chúng tôi phấn đấu để luôn giữ vị trí một công ty dẫn đầu về sáng tạo và phát triển trong ngành công nghiệp công nghệ cao, bao gồm hệ thống máy tính, phần mềm, hệ thống mạng, thiết bị lưu trữ, và vi điện tử. Chúng tôi truyền tải công nghệ cao sang giá trị thiết thực cho khách hàng thông qua các giải pháp và dịch vụ chuyên nghiệp trên toàn thế giới". Đây là tầm nhìn được vị chủ tịch mới của IBM, Low Gerster lập ra vào đầu thập niên 90 khi IBM gặp phải rất nhiều vấn đề nghiêm trọng. "Điều đầu tiên tôi cần làm ngay lập tức là xây dựng một tầm nhìn mới cho IBM".

Tầm nhìn bên trong chính là những chiến lược, giá trị chính là những thực tiễn có thể đo lường. Cả hai kết dính vào trong guồng máy làm việc - huấn luyện, đánh giá, khen thưởng, kế tục - và cung cấp một nền tảng để hỗ trợ cho lời hứa của thương hiệu. Ở bên ngoài, tầm nhìn và giá trị được gắn vào trong sản phẩm lẫn dịch vụ nhằm mục đích thể hiện lòng tận tụy vì khách hàng. Starbucks là một minh chứng điển hình cho mối liên kết giữa giá trị và việc xây dựng thương hiệu. Howard Schultz của Starbucks đã nói về chuỗi cà phê của họ như sau: "Thương hiệu của chúng tôi nhắm đến sản phẩm, con người và những giá trị. Chúng tôi không phải doanh nghiệp cà phê phục vụ con người mà chúng tôi là một doanh nghiệp tập hợp những con người phục vụ cà phê cho khách hàng. Chính thương hiệu đã kết nối các đối tác

(nhân viên), khách hàng, sản phẩm và giá trị cốt lõi của chúng tôi".

Như vậy, tầm nhìn cùng với những giá trị đã hướng cách hành xử mỗi ngày, cung cấp đường hướng cho thương hiệu của công ty. Những giá trị của công ty phản ánh niềm tin và tiêu chuẩn của nó trong khi giá trị của thương hiệu chuyển chúng thành những lợi ích cho thế giới bên ngoài. Chúng có thể khác nhau song phải được sánh ngang bằng nhau. Ví dụ như giá trị "bên trong" của IBM chính là dịch vụ khách hàng tốt nhất, tôn trọng từng cá nhân và theo đuổi sự tối ưu. Những điều này được biến đổi thành giá trị của "thương hiệu" về chất lượng, sự tin cậy, sự cách tân và niềm tin.

Ngoài ra, những giá trị do công ty đề ra cũng là một kênh cổ động cho tinh thần đồng lòng giữa các đối tượng có liên quan, đồng thời là bàn trụ vững chắc cho cả lời hứa của thương hiệu. John Pepper - chủ tịch tập đoàn P&G - nói: "Giá trị có ảnh hưởng rất lớn đến những ai bị nó thu hút cũng như những ai sẽ sống chết cùng với nó... giá trị tập đoàn sẽ làm đơn giản đi rất nhiều qui trình ra quyết định."

Các truyền thống của công ty - một nhân tố văn hoá - cũng là một công cụ đắc lực trong việc xây dựng hình ảnh của thương hiệu. Các truyền thống của công ty tạo ra sự nhất quán trong giá trị và chất lượng mà sản phẩm hay dịch vụ mang thương hiệu đó đến cho họ. Chúng chứng tỏ doanh nghiệp luôn cam kết với các giá trị. Nếu một nhãn hiệu có truyền thống tốt đẹp, nó sẽ đem lại cho khách hàng một ấn tượng và sự trải nghiệm tốt, đáng nhớ về thương hiệu. Do tính chất lặp đi lặp lại thường xuyên, các truyền thống của công ty sẽ giúp các doanh nghiệp khẳng định hình ảnh đặc thù của thương hiệu.

Minh hoạ 6-10: Truyền thống của một số công ty

Một cuộc đua xe do một nhà sản xuất xe hơi tổ chức hàng năm hay một cuộc triển lãm nhạc cụ định kỳ của một công ty sản xuất nhạc cụ có thể được xem là những truyền thống về thương hiệu nếu các hoạt động này phù hợp với nhãn hiệu của doanh nghiệp và văn hoá thịnh hành của địa phương. Những truyền thống như vậy thường được khách hàng mong đợi và thích thú tham gia. Giải thi đấu quần vợt Wimbledon có thể được xem là một điển hình cho thấy truyền thống đóng một vai trò không thể thiếu trong việc khẳng định đặc điểm nhận diện của một thương hiệu. Việc bán hàng khuyến mãi hay giảm giá hàng năm để lấy tiền làm từ thiện có thể được xem là một truyền thống. Việc McDonald's bảo đảm giao hàng đúng hạn và sẵn sàng không tính tiền nếu giao hàng trễ hơn thời gian đã cam kết cũng là một truyền thống và đã trở thành một "tài sản" mạnh của nhãn hiệu này dù nó có bị sao chép bởi các đối thủ cạnh tranh khác.

Những sự kiện thảm khốc do thiên nhiên đưa lại đã khiến con người nhận ra được sự mong manh của cuộc sống. Một số đã đi tìm sự bình yên trong niềm tin

tôn giáo - một nhân tố văn hoá. Sự quay về với tôn giáo này đã để lại những ảnh hưởng quan trọng trên thị trường. Con người ngày nay đang đổ xô đi tìm những thương hiệu có thể mang đến cho họ một trải nghiệm về mặt tâm linh. Thương hiệu có thể trở thành công cụ giúp họ có thể liên kết với nhau và với cả thế giới. Cho dù một khách hàng có vững tin vào tôn giáo hay không thì người đó vẫn cần đến một sản phẩm có khả năng cuốn hút họ và có ảnh hưởng đến hạnh phúc của mình. Chính nhờ vào xu hướng này, các sản phẩm được bổ sung tinh dầu, thảo dược và những tính chất khác lại rất thành công nhờ biết kết hợp khéo léo những lợi ích về mặt tâm linh và tình cảm với sách lược trải nghiệm thương hiệu.

Minh hoạ 6-11: Starbucks kết hợp với vấn đề tâm linh

Tazo, thương hiệu trà của Starbucks, là một trường hợp tiêu biểu khi một sản phẩm được kết hợp với vấn đề tâm linh. Được nhắc đến như "Một hiện thân mới của trà", thương hiệu Tazo được xây dựng dựa trên một hình ảnh huyền bí với những biểu tượng của một ngôn ngữ xa xưa nào đó - đây là những yếu tố có vẻ như được lấy cả từ "The Lord of the Rings" và đạo Hindu. Với công thức chế biến trà độc đáo và cách đặt tên như "Awake" (thức tỉnh), "Refresh" (sảng khoái), "Zen" (thiền) và "Calm" (thanh thản), Tazo đã kết hợp khéo léo những cảm giác thư thái trầm tĩnh khi thưởng thức trà với những lợi ích về mặt tinh thần.

2.1.2. Bằng văn hoá, thương hiệu chinh phục tình cảm và niềm tin của khách hàng

Với thị trường tràn ngập sản phẩm và dịch vụ như hiện nay, phần lớn các thương hiệu không có nhiều sự khác biệt lý tính thấy rõ, và thường chỉ có một con đường duy nhất để tồn tại trong tâm trí khách hàng là tạo dựng một sự liên kết cảm xúc độc đáo nào đó. Những liên kết cảm xúc lâu dài gắn liền với một công ty hay một thương hiệu trong tâm trí khách hàng, và nó đem lại ấn tượng khó phai mờ. Yếu tố "hấp dẫn" khách hàng đến với một doanh nghiệp không đơn thuần dựa trên những giải thưởng (hàng chất lượng cao), xếp hạng (số "sao") hay những lời và khẩu hiệu quảng cáo phô trương, sáo rỗng (hơn cả tuyệt vời, chất lượng tuyệt hảo), mà ở sự cảm nhận, lòng tin và sự quý mến của khách hàng đối với một doanh nghiệp hay một thương hiệu qua nhiều thử nghiệm trong suốt thời gian dài. Một ví dụ minh hoạ, khi bạn muốn thả bộ đến một quán cà phê hoặc bánh ngọt và thêm một ly nước trà mát lạnh, bạn phải lựa chọn giữa các quán Sobe (đam mê, thời trang), Tazo (trà đạo) hay Snapple (bình dị, phong cách New Jersey). Họ đều đem lại cho tôi một lợi ích lý tính giống nhau: những ly trà thơm mát, nhưng họ lôi cuốn tôi bằng những văn hoá cảm xúc khác nhau - đó là thương hiệu. Những nhãn hiệu quốc tế thành công thực sự có khả năng vượt qua các biên giới địa lý, vì nó chiếm được trái tim và tình cảm của người tiêu dùng khắp nơi đến

nổi người ta không còn nhớ đó của nước nào sản xuất. *Một sản phẩm của Thái vượt biên giới địa lý là nước tăng lực Red Bull. Nhãn hiệu này đã trở nên phổ biến ở Châu Âu, và khi được hỏi, nhiều người cho biết chưa bao giờ họ nghĩ đó là của Thái Lan.*

Thương hiệu bao giờ cũng thể hiện mối quan hệ qua lại, sự gặp gỡ giữa người phát và người nhận, giữa doanh nghiệp và đối tác, khách hàng, xã hội. Nó là sự tương tác giữa tâm lý người phát và tâm lý người nhận. Trong ý nghĩa đó, xây dựng thương hiệu chính là làm thế nào để một thương hiệu đọng lại lâu trong tâm tưởng khách hàng. Đây là cách chiếm lĩnh bền vững, bởi vì nó chinh phục tình cảm và niềm tin của khách hàng. Các chuyên gia gọi đó là "chia sẻ tâm trí" (share of mind). Một thương hiệu khi đã gây được niềm tin nơi khách hàng thì chính khách hàng này sẽ đi nói tốt cho thương hiệu đó. Họ nói với ai? Với những người gần gũi, thân thuộc và nhờ mối dây tình cảm và niềm tin sẵn có, người tiêu dùng mới sẽ dễ bị thuyết phục. Cứ thế mà tiếng tốt cứ lan tỏa rộng. Mọi sự dẫn dụ, mọi biện pháp tác động vào giác quan khách hàng (bằng đơn thuần nhãn hiệu, sử dụng quảng cáo, khuyến mãi) đều không phải là cách chiếm lĩnh lâu dài, nếu không có sự chia sẻ tâm trí khách hàng. Cần nhớ rằng, thương hiệu thành công phải là thương hiệu được "*lưu giữ*" trong tâm trí và trái tim của khách hàng. Hãy nỗ lực khắc sâu những mối quan hệ tình cảm gắn kết trong bản sắc thương hiệu của bạn, bởi vì sự thật là các khách hàng chỉ mua sản phẩm theo những nhãn hiệu mà họ cảm thấy thoải mái, thích thú, chứ không hoàn toàn vì đặc điểm hay lợi ích mà sản phẩm đó mang lại. *Thương hiệu thật sự là cái gì đó nhiều hơn nữa chứ không chỉ là một sự diễn đạt cụ thể đặc biệt. Chúng thu hút ta hữu thức và vô thức. Chúng là những cấu trúc hữu hình, nhưng cùng lúc đó, chúng cũng là những ảo giác. Chúng lôi cuốn cảm xúc cũng như lý trí của chúng ta. Thương hiệu là nơi tích tụ các giá trị vô hình.*

Một thương hiệu mạnh trước hết phải tạo được văn hoá cho nó, nền văn hoá này trở thành một phần văn hoá của xã hội. Trang bị cho thương hiệu một sức sống văn hoá tức là trang bị một bản sắc và sức bật nội tại để có khả năng thích nghi được với sự thay đổi trong những hoàn cảnh kinh doanh khác nhau. Trung Nguyên và Kinh Đô có hai lối đi riêng biệt và cả hai đều đã thành công. Nếu Trung Nguyên đi từ việc đưa yếu tố *văn hóa dân tộc* vào sản phẩm mà G7 đã dám đối đầu và chia được thị phần với NesCafé, thì Kinh Đô cũng khai thác yếu tố đó và đi bằng sự thuyết phục, sự bài bản trong con đường tiếp cận khách hàng. Đến giờ này, chưa có tập đoàn xuyên quốc gia nào làm bánh Trung Thu, đó là sự khác biệt của Kinh Đô. Cả hai, Kinh Đô và Trung Nguyên đã thực hiện được cam kết vượt bậc.

2.2 VĂN HOÁ CÔNG TY VÀ THƯƠNG HIỆU

2.2.1. Văn hoá doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu trong cấu thành của hình ảnh thương hiệu

Hình ảnh thương hiệu là tất cả những sự liên tưởng khi khách hàng nghĩ đến một thương hiệu, là một tập hợp những liên kết có tổ chức dưới dạng hình ảnh hiển thị hay hình ảnh trong tâm thức đối tượng tiêu dùng. Tạo dựng hình ảnh thương hiệu là một việc làm mang tính chiến lược và dài hạn rất cao. Vì vậy nó đòi hỏi phải có sự đồng lòng và cam kết xuất phát từ cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Nếu hiểu thương hiệu là những giá trị của doanh nghiệp mà khách hàng, xã hội nhận thức được thì văn hoá doanh nghiệp là một phần không thể thiếu để cấu thành nên hình ảnh thương hiệu. Việc xây dựng thương hiệu phải là công việc đồng bộ từ cấu trúc đến môi trường văn hoá công ty, chăm lo các sản phẩm, dịch vụ đồng thời cũng không được quên quảng bá hình ảnh và tên tuổi của mình. Đương nhiên ở các doanh nghiệp khác nhau, sự kết hợp, gia giảm các yếu tố trên sẽ phải khác nhau.

Minh hoạ 6-12: Thương hiệu - chiếc bánh nướng nhân táo

Chúng ta hãy dùng hình ảnh của một cái bánh nướng nhân táo phủ kem và dâu tây để giải thích về thương hiệu. Quả dâu tây là những lời cam kết của thương hiệu. Phần kem phủ bên trên chiếc bánh đại diện cho các sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu đó. Phần nhân táo bên trong bánh chính là bản thân công ty hay văn hoá công ty. Vỏ bánh là cấu trúc hệ thống của công ty. Công chúng cần phải thưởng thức được hương vị của cả kem phủ (sản phẩm/dịch vụ), nhân táo (văn hoá công ty) và vỏ bánh (cấu trúc hệ thống công ty) thì bạn mới thực sự xây dựng thương hiệu thành công. Đừng bao giờ cho rằng thương hiệu chỉ là trái dâu tươi. Bạn cần phải kết hợp hài hoà tất cả các thành phần thì mới làm được một chiếc bánh ngon.

Một doanh nghiệp sẽ trở nên danh tiếng bởi chất lượng sản phẩm, tinh thần, thái độ phục vụ khách hàng v.v.. chứ không hẳn là bởi một biểu tượng đẹp (mặc dù một biểu tượng đẹp là rất quan trọng). Một công ty điện thỉnh thoảng lại để mất điện; một công ty nước thỉnh thoảng lại cúp nước chỉ tạo ra sự bức dọc của khách hàng cho dù biểu tượng của chúng có đẹp đến đâu đi nữa. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thì điều này thể hiện trực giác, trực diện, khách hàng cảm nhận một cách dễ dàng. Cung cách giao tiếp, thái độ ứng xử, sự thể hiện các mối quan hệ xã hội - tất cả đều tạo ra những cảm nhận tiêu cực hay tích cực đối với một thương hiệu và qua một quá trình trải nghiệm, khách hàng sẽ có ấn tượng tốt hay xấu về một thương hiệu. *Tất cả những điều nói trên đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa công ty, phải có triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh...* Trước khi tạo dựng lòng tin nơi khách hàng, nội bộ doanh nghiệp phải tin vào chính mình, tin vào sản phẩm, dịch vụ của mình. Doanh nghiệp cần phải thể hiện tính

nhân văn, triết lý lấy con người làm gốc ngay trong các mối quan hệ nội bộ cũng như chiến lược phát triển kinh doanh của mình. Đó là điều mà người ta gọi là xây dựng thương hiệu từ bên trong.

Thực hiện lời hứa thương hiệu là việc phải làm của bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tiếp tục duy trì danh tiếng của mình. Và muốn thực hiện lời hứa thương hiệu, doanh nghiệp phải chú ý đến văn hóa của tổ chức, nó sẽ là nhân tố quan trọng quyết định khả năng giữ lời hứa của doanh nghiệp đối với khách hàng của mình.

Minh hoạ 6-13: Ý chí và nền văn hoá

Những chiến lược xuất phát từ bên trong, những tham vọng vươn dần ra toàn cầu đã đóng góp rất nhiều cho thương hiệu hàng Hàn Quốc. Song, không thể không nhắc đến “nền văn hoá công ty” ở quốc gia này. Không có nó, khó có thể lường được mọi người sẽ biết được gì từ những cái tên phương Đông khó đọc ấy. Chính những người lãnh đạo Samsung, LG và Hyundai là những người quản lý doanh nghiệp mình theo một nền văn hoá công nghiệp mới, dám loại bỏ tất cả những yếu tố lạc hậu trong phương pháp luận trước kia.

Chẳng hạn, khi Kim Ssang Su lên nhận chức Giám đốc điều hành LG tháng 10/2003, ông đã ngay lập tức tạo dấu ấn của mình tại hãng bằng cách đặt ra hàng loạt mục tiêu cao và cấy vào lòng nhân viên lòng tự tôn và niềm tin cao độ với công ty. Không cuộc họp nào mà Kim không nhắc lại với cấp dưới về mục tiêu lọt vào Top 3 nhà sản xuất điện tử lớn nhất thế giới.

Chuyện tương tự cũng xảy ra ở đối thủ trong nước của LG là Samsung. Rất nhiều người biết tới ông chủ của hãng này là Lee Kun-hee với câu nói: “Hãy thay đổi tất cả, trừ vợ và con bạn”. Ông đã khơi dậy tinh thần dân tộc Hàn Quốc, không chỉ “người Hàn dùng hàng hóa Hàn” mà còn là “người Hàn tự hào về sản phẩm Hàn”. Ông đã cho công nhân phá hủy một nhà máy trị giá 50 triệu USD vì quá thất vọng với chất lượng của sản phẩm. Trước mặt những công nhân của mình, ông Lee chỉ nói một câu sau này trở thành khẩu hiệu của hãng: “Chất lượng là niềm tự hào của tôi”. Ngày nay, tinh thần liên tục phá bỏ những cũ kỹ, lạc hậu tiếp tục trở thành tôn chỉ hoạt động của Samsung.

Một tư duy quản trị mới đã định hình trong các công ty Hàn Quốc với nhiều tham vọng nhưng chỉ có một niềm tin: Những chiến lược tầm cỡ, tham vọng và ý chí cùng nền văn hóa công ty đặc thù sẽ giúp họ đứng tại thị trường trong nước trước khi vươn ra phạm vi toàn cầu. Đến nay, uy tín của những Lee Kun-Hee, Kim Ssang Su, trong làng quản trị doanh nghiệp thế giới không còn gì để tranh cãi, cũng như sự công nhận đối với các thương hiệu LG, Samsung.

Văn hoá doanh nghiệp còn thể hiện qua việc xây dựng các sản phẩm hàng hoá có thương hiệu. Một khi các sản phẩm hàng hoá đã khẳng định được thương hiệu thì sản phẩm hoặc hàng hoá đó giữ gìn được qua rất nhiều đời, có khi hàng trăm năm. Điều này rất quan trọng, qua thương hiệu của sản phẩm nói lên được mức độ phát triển và sự văn minh của xã hội đó. Trong một xã hội văn minh và

ổn định, người tiêu dùng chỉ mua và sử dụng những hàng hoá nào có thương hiệu. Đây chính là điều lớn mà văn hoá doanh nghiệp đã làm được bởi bản chất của văn hoá là cái đẹp, cái tốt, là cái có chất lượng được tin cậy. Một thị trường có số hàng hoá có thương hiệu nhiều bao nhiêu thì nó sẽ làm diện mạo của thị trường đó sang trọng, văn minh và ổn định vững vàng bấy nhiêu. Một bản chất văn hoá nữa của văn hoá doanh nghiệp là chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm tạo ra được uy tín nhất định cho doanh nghiệp và từ đó góp phần tạo nên nét văn hoá cho doanh nghiệp và bản sắc riêng của từng quốc gia. Một sản phẩm có bề dày thời gian càng lâu càng chứng tỏ được chất lượng của nó bởi trải qua bao nhiêu thời gian thì sản phẩm đó có bấy nhiêu lần cải tiến cả về chất lượng lẫn mẫu mã và ngày càng tốt lên, đẹp lên, hoàn thiện hơn. Các sản phẩm mà doanh nghiệp làm ra góp phần tạo nên diện mạo của chính doanh nghiệp đó và nó trở thành nền tảng vững chắc cho sự phát triển kinh tế của một nhà nước.

Một thương hiệu có thành công hay không, điều đó phụ thuộc vào những hành động hàng ngày của người lãnh đạo và tất cả nhân viên của họ, chúng có song hành cùng lời hứa mà thương hiệu đó cam kết mang đến cho khách hàng hay không và công ty đó xây dựng được mối liên hệ tình cảm với đội ngũ nhân viên của mình hay không. Về bề ngoài của thương hiệu (external brand) được tiếp sức bởi năng lượng từ bên trong (internal), đó là sự đồng lòng của nhân viên với các nhà lãnh đạo đã làm nên một văn hoá công ty liên kết chặt chẽ với khách hàng của mình. Thay vì phải đổ rất nhiều tiền cho quảng cáo, khuyến mãi, doanh nghiệp nên chú trọng việc "*huấn luyện nụ cười*", xây dựng một phong cách ứng xử văn hóa cho nhân viên, quan tâm đến các mối quan hệ giao tiếp với khách hàng... Đó là cách quảng bá thương hiệu tốt nhất mà rất ít tốn kém.

Một bộ phận marketing có thể "vẽ ra" những gì mà một thương hiệu hứa hẹn với khách hàng của mình nhưng những nhà lãnh đạo và toàn bộ con người của tổ chức đó phải "ủng hộ, phát huy và gìn giữ" lời hứa đó. Mỗi ngày, các nhân viên của công ty không chỉ hành động "nhân danh" một tổ chức mà còn "trở thành" tổ chức đó, là "hiện thân" của nền văn hóa mà họ mang đến cho những người mà họ tiếp xúc. Việc xây dựng thương hiệu không đơn giản chỉ là một kế hoạch của phòng marketing. Tất cả các nhân viên quản lý phải theo dõi xem những quyết định, cách cư xử và đối thoại của họ với nhân viên cấp dưới đã tạo ảnh hưởng thế nào với niềm tin của khách hàng và với việc xây dựng thương hiệu. Các quản trị viên cấp cao phải thường xuyên "*sự soi gương*" để nhìn lại năng lực lãnh đạo của họ, khả năng tạo nên một môi trường làm việc có thể "truyền đi" hình ảnh tốt nhất của một thương hiệu. Nếu các nhân viên nhận được những quyết định, cách hành xử và đối thoại mâu thuẫn với "thông điệp" mà thương hiệu muốn chuyển tải thì cam kết của họ

với việc xây dựng thương hiệu sẽ giảm đi, "cân xứng" với sự chỉ trích và tâm trạng thất vọng mà họ cho là thỏa đáng.

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. Công việc của các nhà quản lý cấp cao thường dựa trên văn hóa tổ chức hướng đến xây dựng thương hiệu. Có một số công ty đang đầu tư vào những giải pháp phát triển khả năng lãnh đạo nhằm giúp đỡ các nhà quản lý cấp cao thực hiện tốt việc quản lý nhân sự của mình và điều chỉnh văn hóa tổ chức thích hợp nhằm tận dụng tốt những nguồn lực nhân sự hướng đến thực hiện lời hứa thương hiệu. Ở Tesco, các nhà quản lý cấp cao cho rằng văn hóa tổ chức của họ giúp duy trì lời hứa thương hiệu theo cách *"treat each other the way you like to be treated"* ("hãy đối xử với mọi người theo cách mà bạn muốn được đối xử"). Họ khuyến khích nhân viên của mình thực hiện những công việc thật đơn giản như: Giải đáp những thắc mắc của khách hàng bằng cách dẫn họ đi đến tận nơi thay vì chỉ chỉ cho họ đường đi; hoặc mọi sự giúp đỡ dù nhỏ đều đáng quý.

2.2.2. Thương hiệu là yếu tố làm nên nét văn hóa riêng biệt của công ty.

Xây dựng thương hiệu thực chất là việc tạo dựng một bản sắc riêng cho doanh nghiệp. Xây dựng thương hiệu sẽ xoay quanh *phần hồn là những giá trị cốt lõi* của doanh nghiệp để tạo dựng hình ảnh và những cam kết đối với khách hàng một cách nhất quán. Các giá trị cốt lõi là đặc trưng của thương hiệu, là dấu ấn tồn tại trong tâm trí khách hàng một cách sâu đậm nhất và tạo nên khác biệt so với các thương hiệu khác. Nếu thương hiệu không có bản sắc riêng, nó chỉ là một nhãn hiệu hàng hoá đơn thuần. Nhưng một khi đã tìm được chỗ đứng cho mình trong tâm trí khách hàng, bản sắc thương hiệu sẽ phát huy vai trò "giữ chân" khách hàng cũng như xây dựng lòng trung thành của họ đối với thương hiệu. Với tinh thần như vậy, những khoản chi dành cho xây dựng thương hiệu nói riêng và marketing nói chung cần được xem như khoản đầu tư hơn là chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Bản sắc thương hiệu không chỉ mang lại cho khách hàng sự hài lòng thỏa mãn, sự trông đợi mà hơn cả là một niềm tin bền vững. Bản sắc thương hiệu có thể là một bản tuyên bố chiến lược hay một tập hợp các thông điệp có cùng nội dung: Thể hiện hình ảnh công ty bạn, những lĩnh vực mà công ty đang tham gia, định hướng phát triển trong tương lai, nguyên nhân làm nên sự khác biệt so với các công ty khác cùng ngành....

Chính sự khác biệt của thương hiệu là yếu tố làm nên nét văn hóa riêng biệt của công ty. Sự khác biệt đó có thể thể hiện trong sản phẩm của nó, trong dịch vụ mà nó cung cấp, trong ý tưởng, trong khách hàng sử dụng sản phẩm của nó.

Minh hoạ 6-14: Miss Ao Dai "xuất ngoại"

Vô phòng thay áo dài ra và bán luôn cho khách với giá đắt hơn bộ áo dài bày bán tới 200 USD, đó là việc bất đắc dĩ mà chị Dương Thanh Thủy, chủ của hàng Miss Ao Dai đã làm ở Festival Việt Nam 2004, tại Yokohama (Nhật) khi một vị khách nữ người Nhật cứ nằng nặc đòi mua cho bằng được chiếc áo mà chị đang mặc. Tại Nhật, có rất nhiều người biết đến uy tín thương hiệu Miss Ao Dai của chị nên đã tìm đến làm quen và hỏi mua áo dài. Đài truyền hình Nhật Bản cũng đã tới phỏng vấn chị và quay hình để phát sóng trên toàn nước Nhật.

Với niềm tự hào khi mang và mặc áo dài đi các nước như Mỹ, Úc và các nước Châu Á, chị cho biết thêm: Hiện nay, chị cũng đã hợp tác cung cấp hàng cho hai cửa hiệu Miss Ao Dai ở Nhật theo kiểu cộng thêm 5% tiền thương hiệu. Chị kể về niềm vui nghề nghiệp của mình: "Điều giúp tôi có được những chiều thức kinh doanh nhạy cảm chính là những cuộc gặp gỡ, tiếp xúc và tìm hiểu đặc tính cũng như phong tục tập quán của du khách nước ngoài". Có một lần, dù chê bai đủ thứ khi mới bước vào cửa hiệu nhưng cuối cùng một du khách khó tính cũng đã quyết định mua một bộ hàng trị giá gần 30.000 USD sau khi nghe lời giải thích êm tai của chị: "Thưa ông, chính những lời chê của ông là bài học quý giá cho chúng tôi để nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên chúng tôi thành thật mong ông lưu ý rằng trong những món ông chê vẫn có nhiều cái đẹp, vì chúng đều được làm bằng bàn tay khéo léo của nghệ nhân...".

Sau nhiều năm vượt khó với công việc phụ bán hàng thủ công mỹ nghệ, năm 1994 chị đã tự đứng ra làm chủ cửa hiệu Đông Phương ở đường Lê Văn Huu, Q.1, TP.HCM. Cửa hiệu của chị lúc đó kinh doanh hàng mỹ nghệ, và dù vẫn có khách Nhật nhưng đối tượng phục vụ chủ yếu lại là người Đài Loan. Đến năm 1997, khi có sự bùng nổ về số lượng khách Nhật đến Việt Nam và đa số họ đều quan tâm và hỏi thăm về chiếc áo dài Việt Nam thì chị mới bắt đầu nghĩ ra việc mở thêm một cửa hiệu mới chuyên may và bán áo dài cùng với hàng thủ công mỹ nghệ. Nghĩ là mạnh dạn làm ngay. Chị cất lực bắt tay vào công việc khai trương và tìm cách quảng bá hình ảnh chiếc áo dài ra nước ngoài, trong đó có cả việc in cuốn cẩm nang bằng tiếng Nhật để hướng dẫn khách sử dụng sản phẩm. Trong quá trình xây dựng thương hiệu Miss Ao Dai, chị đã "trầy da tróc vẩy" tìm mọi cách làm cho khách chú ý đến dịch vụ của chị. Trong hai năm đầu kinh doanh, chị đã tự thân vận động và nhờ các công ty du lịch quảng cáo giùm với du khách nước ngoài rằng khi đến với Miss Ao Dai sẽ được may áo dài miễn phí. Dù là vải mua ở cửa hiệu của chị hay "vải chợ" mà du khách mang đến, chị đều nhận may với sự nhiệt tình, hiếu khách và chiều khách tối đa. Khi đã có đông khách hàng và nhìn thấy ngày càng có nhiều cửa hàng may và bán áo dài khác xuất hiện, chị bắt đầu sợ... mất thương hiệu nên đã mạnh dạn đi đăng ký độc quyền. Có mấy ai ngờ được rằng lúc mới mở cửa hiệu Miss Ao Dai, mỗi ngày chị chỉ may được 1-2 bộ, thế mà bây giờ có ngày chị nhận may tới hơn trăm bộ từ đơn đặt hàng của du khách nước ngoài, phần lớn là của người Nhật.

Vào tháng 10.2002, chị đã chính thức khai trương thêm một cửa hiệu Ao Dai Hà Nội ở E3, Núi Trúc, quận Ba Đình, Hà Nội. Nếu so với cửa hiệu Đông Phương thì chị thật sự thương... thương hiệu Miss Ao Dai hơn bởi bản sắc văn hóa của nó. Chị nói: "Hễ nói tới chiếc áo dài thì ai cũng biết đó là "đặc sản" đậm hồn dân tộc của Việt Nam. Do đó tôi mong sao thương hiệu Miss Ao Dai mà tôi tự nghĩ ra sẽ

ngày càng được nhiều người biết đến và tin tưởng tuyệt đối”.

Chị tâm sự: “Khi mà thời gian trôi nhanh, thị trường liên tục phát triển... thì việc duy trì bản sắc thương hiệu và không để cho nó “xuống cấp” là rất cần thiết. Chính vì vậy, không thể vì lợi nhuận mà quên đi chất lượng của hàng hóa cũng như chất lượng của dịch vụ”.

Thương hiệu của công ty đại diện cho hình ảnh những con người ở bên trong và bên ngoài của công ty. Nó bao gồm những nhân viên, đối tác, những cổ đông, cộng đồng địa phương chứ không chỉ là khách hàng. Nhân viên của công ty là thương hiệu của công ty, thương hiệu của công ty thể hiện văn hóa của công ty và khách hàng của công ty cuối cùng sẽ là người tiếp nhận nền văn hóa đó. Đối với khách hàng, nhân viên của công ty sẽ là người thể hiện và định hình thương hiệu của doanh nghiệp, có thể sẽ là hình ảnh tích cực hay có thể là tiêu cực. Nhân viên không chỉ làm việc với tư cách là người đại diện của công ty mà còn trở thành một phần của tổ chức, nó là văn hóa giữa những con người có liên quan đến nhau trong cùng một tổ chức.

Vì vậy, doanh nghiệp cần định hình một phong cách văn hóa riêng để mọi người, mọi bộ phận trong doanh nghiệp cùng làm việc hướng đến một bản sắc thương hiệu riêng. Thương hiệu của công ty phải thực sự là động lực làm việc của tập thể, chứ không chỉ đơn thuần là công việc của bộ phận tiếp thị.

2.3 MỘT SỐ KHÍA CẠNH VĂN HOÁ CẦN LƯU Ý TRONG XÂY DỰNG CÁC THÀNH TỐ THƯƠNG HIỆU

2.3.1. Đặt tên thương hiệu

Khi đặt tên thương hiệu, nhãn hiệu cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hoá sau:

- Tên thương hiệu, nhãn hiệu phải *dễ chuyển đổi*, có thể dùng cho nhiều sản phẩm trong cùng một chủng loại; phải có tính hài hoà về văn hoá - tức là có khả năng giữ nguyên giá trị và ý nghĩa ban đầu trong bất kỳ một môi trường nào, dễ chấp nhận giữa các lãnh thổ và nền văn hoá khác nhau. Khả năng chuyển đổi sẽ cho phép thương hiệu vượt qua được sự ngăn cách biên giới về địa lý, phân đoạn thị trường và giữa các nền văn hóa. Điều này phụ thuộc rất lớn vào nội dung văn hóa và các tính chất ngôn ngữ của yếu tố thương hiệu... Trên thực tế, không ít những công ty hàng đầu trên thế giới cũng đã mắc phải những sai lầm nghiêm trọng khi dịch tên thương hiệu, khẩu hiệu và bao bì của họ sang ngôn ngữ và văn hóa khác. Thí dụ điển hình về một thương hiệu có những lợi thế nổi trội này là Exxon, bởi nó có thể dịch sang bất kỳ ngôn ngữ nào.

Minh hoạ 6-15: Trục trặc khi đặt tên thương hiệu

Hãng GM (General Motor) của Mỹ đặt tên loại xe mới ra đời của mình là NOVA. Trong tiếng Anh, nghĩa của từ này là "sao mới hiện" - một cái tên khá ấn tượng và có ý nghĩa. Tuy nhiên trong tiếng Tây Ban Nha, thật không may NOVA lại có nghĩa là "does not go" (không chạy).

Hãng Suzuki cũng từng phải đối mặt với nhiều ý kiến thắc mắc về tên của nhãn hiệu xe máy Smash. Trong các nghĩa tiếng Anh, Smash còn có nghĩa là sự đập vỡ, tiếng va đập. Khách hàng vốn đặc biệt nhạy cảm với vấn đề này nên chắc cũng không khỏi băn khoăn khi lựa chọn Smash làm phương tiện đi lại.

Cùng cảnh ngộ trục trặc vì tên nhãn hiệu là hãng đồ uống nổi tiếng thế giới Coca-cola. Hãng này đã được một bài học khi sản phẩm đồ uống Urge của họ tại Thụy Điển bị trùng với tên họ (surname) của một số gia đình tại đây. Kết quả là hãng đã phải hứng chịu một sự phản đối kịch liệt vì các gia đình này không muốn tên họ của mình bị gắn với loại đồ uống làm từ cam quýt của hãng.

Một nhãn hiệu thường tiềm ẩn trong mình cả các yếu tố văn hoá, cho nên sự dị biệt về ý nghĩa của nhãn hiệu tại một môi trường khác trong một chừng mực nào đó chính là sự xung đột về văn hoá. Sự xung đột này không chỉ gây thiệt hại về tài chính của công ty mà còn ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín của nhà sản xuất và sự trung thành của người tiêu dùng đối với sản phẩm. Việc đối chiếu ý nghĩa của nhãn hiệu trong những ngôn ngữ khác, đặc biệt là ngôn ngữ tại thị trường mục tiêu là rất quan trọng, là việc làm thiết yếu trước khi quyết định khuếch trương sản phẩm mang nhãn hiệu đó. Tuy nhiên đạt được điều này không dễ, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp cần phải có sự trợ giúp của các nhà văn hoá, ngôn ngữ cùng sự hợp tác của các chuyên gia tư vấn chuyên nghiệp trong lĩnh vực này.

- Khi sử dụng *tên riêng* làm tên thương hiệu cần tính đến sự khác biệt văn hoá.

Việc các doanh nghiệp chọn tên riêng hoặc thay đổi tên để tạo nên một hình ảnh thân thiện hơn không phải là mới. Ngày nay mọi người trong xã hội ngày càng xích gần nhau hơn, và tên riêng được sử dụng nhiều hơn trong giao tiếp và trong đặt tên thương hiệu chỉ vì nó nghe thân thiện hơn so với cách dùng họ hay cả họ lẫn tên trong xưng hô. Sử dụng tên riêng giúp thương hiệu tạo được sự thân thiết nơi khách hàng, nhất là những cái tên vốn rất quen thuộc với họ. Nhờ vậy, thương hiệu có thể trở thành một người bạn, các doanh nghiệp nhận thấy họ cần phải tạo dựng một hình ảnh gần gũi và thân thiện hơn, do đó, qua việc sử dụng tên riêng làm thương hiệu cho sản phẩm, họ cảm thấy thương hiệu của mình cũng mang dáng dấp của một con người bằng xương bằng thịt ví dụ như Hugo (thương hiệu con của Hugo Boss), Tommy của Tommy Hilfiger, kem Ben & Jerry, và các thương hiệu cá nhân như Oprah, Madonna và Bjork.

Các chuyên gia marketing khác cũng khuyến cáo các doanh nghiệp về những bất lợi tần riêng có thể mang đến cho thương hiệu và cũng đã cân nhắc việc cho rằng đặt tên riêng cho thương hiệu là một trong những cạm bẫy trong xây dựng thương hiệu. Chẳng hạn như việc sử dụng tên riêng làm tên thương hiệu không thích hợp lắm với văn hoá Á Đông - nền văn hóa coi trọng tính tập thể hơn tính cá nhân.

Minh họa 6-16: Thương hiệu "George W. Bush"

Người đàn ông có họ Guo đã gửi đơn đăng kí lên Bộ Thương mại và Công nghiệp của Trung Quốc, trong đó ông có đề nghị được dùng tên "Bushi" làm thương hiệu cho sản phẩm của mình. Ông Guo cho biết: "Tôi nảy ra ý tưởng này trong một lần trở về quê ở Henan, ở đó từ "Bushi" được phát âm nghe đúng như "sự không ẩm ướt".

Tuy nhiên, ý tưởng này của ông Guo không nhận được sự ủng hộ từ phía chính quyền. Một nhân viên họ Liu, hiện đang làm việc tại Văn phòng thương hiệu quốc gia đã nói rằng bản đăng kí của ông Guo sẽ khó có thể được chấp thuận, bởi việc đem tên của một nhà lãnh đạo ra làm thương hiệu là một việc làm không được văn hoá cho lắm. Tuy nhiên kết luận cuối cùng sẽ được đưa ra sau 16 tháng nữa.

Theo luật đăng ký thương hiệu của Trung Quốc thì nước này "cấm các công ty không được sử dụng những từ hay ngữ có ảnh hưởng không tốt tới đạo đức hay xã hội làm thương hiệu".

Ông Liu cho biết nhà chức trách trước đó đã từng bác bỏ đơn đăng kí thương hiệu của một công ty may mặc do công ty này có ý tưởng sử dụng tên của cô nàng Monica Lewinsky, người tình của cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton, để quảng cáo cho sản phẩm của họ.

Khi đặt tên công ty, dân gian Việt Nam xưa thận trọng kiêng những tên húy của các vị thánh thiêng, như không dùng chữ "Tuấn", vì kỵ húy đức thánh Trần Hưng Đạo có tên là Trần Quốc Tuấn. Tại Hà Nội, không dùng chữ "Lang", vì kỵ húy đức thánh Linh Lang được thờ tại đền Voi Phục cạnh công viên Thủ Lệ. Không dùng những chữ mà dân gian kiêng, như "Lạc Phúc", vì không ai lại muốn làm "lạc" cái phúc của bản thân mình...

2.3.2. Xây dựng logo của thương hiệu

Khi xây dựng logo của thương hiệu, cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hoá sau:

- Logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc thù, mang bản sắc của một nền văn hoá nhất định: Biểu tượng đưa vào logo phải thích ứng với văn hóa và lịch sử công ty, đồng thời phù hợp với đối tượng công ty hướng tới, truyền tải những mục tiêu định vị hay đặc trưng của thương hiệu. Nhiều khi chính việc lựa chọn này quyết định đến sự thành công hay thất bại của công ty trên thị trường.

Chẳng hạn, nếu logo của một công ty là biểu tượng của Thái Lan, người ta sẽ cho rằng công ty đó kinh doanh hàng hóa hay dịch vụ liên quan đến người Thái Lan hay người Á Đông, truyền tải những mục tiêu định vị hay đặc trưng của thương hiệu. Logo hình quả địa cầu đối với các ngành dịch vụ nói chung trong một chừng mực nhất định mang ý nghĩa văn hoá đặc thù, gắn gũi với người tiêu dùng và chúng là phương án tốt, dễ dàng tích hợp vào quá trình phát triển thương hiệu. Tuy vậy, chúng đã trở nên phổ biến và được sử dụng rộng rãi thì đồng thời chúng tự mất dần khả năng phân biệt của nhãn hiệu do đó, không còn tác dụng trong quá trình phát triển thương hiệu.

- *Logo của thương hiệu phải có khả năng thích nghi trong các nền văn hoá hay ngôn ngữ khác nhau.* Khách hàng ở các nước khác nhau, có nền văn hoá khác nhau và ngôn ngữ khác nhau thường có cách hiểu khác nhau đối với các hình ảnh hay ký hiệu. Trên thực tế khó có thể tìm được những logo có thể được hiểu giống nhau ở nhiều nền văn hoá khác nhau. Vì vậy cách tốt nhất để tạo ra một thương hiệu có khả năng thích nghi cao là không nên chọn hình ảnh mang ý nghĩa sẵn có theo một nền hay ngôn ngữ nào mà nên sáng tạo ra những hình ảnh mới rồi gắn chúng với các liên tưởng về sản phẩm. Nhìn chung hầu hết logo của các doanh nghiệp Việt Nam được nghiên cứu đảm bảo được khả năng thích nghi khi thâm nhập thị trường mới do ít sử dụng những hình ảnh mang tính địa phương cục bộ trong thiết kế logo. Tuy nhiên, cá biệt vẫn có những doanh nghiệp sử dụng những hình ảnh mang tính địa phương - những hình ảnh chỉ có ý nghĩa đối với một nhóm khách hàng nhất định - làm hình ảnh chủ đạo trong logo của mình. Có thể kể ra một số ví dụ như hình ảnh Khuê Văn Các (Dệt 10-10), Vang (Thăng Long), Chùa Một Cột (Bia Hà Nội), hay Chợ Bến Thành (Bia Bến Thành). Những logo sử dụng những hình ảnh kiểu này thường không đảm bảo tính thích nghi khi thâm nhập thị trường mới.

2.3.3. Xây dựng tính cách của thương hiệu

Khi xây dựng tính cách của thương hiệu, cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hoá sau:

- *Tính cách nhãn hiệu cần mang đậm ý nghĩa văn hoá và giàu hình tượng.* Hình tượng của một nhãn hiệu là cách sử dụng một nhân vật hoặc con vật nào đó (anh chàng cowboy của Mabolro, chú hề Mc Donald, hình vẽ con sư tử của Ken: Wall, ông Thọ - sữa đặc có đường của Vinamilk, con nai của Vĩnh Tiến, sư tử của nước tăng lực Đường Quảng Ngãi) để diễn tả tính cách riêng biệt của nhãn hiệu. Mục tiêu sử dụng hình tượng nhãn hiệu thường để tạo thiện cảm của khách hàng đối với nhãn hiệu qua tính cách gắn gũi của

người thật, vật thật hoặc tính cách dễ thương, thú vị của nhân vật hoạt hình hoặc là một hình vẽ.

"Nhiều khi khách hàng mua sản phẩm không vì giá cả, mà chính sự tác động vào tình cảm hay trực giác". Apple với trái cắn là biểu tượng quả táo nhưng khuyết một bên, thách thức "dám cắn không?" nhưng vẫn đầy mời mọc bởi trái táo đó là biểu tượng của tri thức.

Các sản phẩm giày dép của Việt Nam xuất đi các nước đều có ghi "Made in Vietnam" nhưng dòng chữ đó không tạo được ấn tượng với người tiêu dùng, bởi người tiêu dùng chỉ quan tâm đến tính cách của thương hiệu mà họ yêu thích. Một trong những nguyên nhân khiến người tiêu dùng EU không biết đến thương hiệu giày dép Việt Nam là do các doanh nghiệp không chú trọng đến công tác xây dựng thương hiệu và chưa có chiến lược quảng bá mang tính quốc gia tại các thị trường nước ngoài.

Trong năm 1974, Công ty Sanrio Company của Nhật xuất hiện trên thị trường với một cô mèo có tên Hello Kitty. Kể từ đó, Hello Kitty nổi tiếng một cách nhanh chóng. Với dáng vẻ yêu kiều, nó xuất hiện trên khá nhiều trên sản phẩm từ sổ tay, văn phòng phẩm cho tới những vật dụng gia đình.

Năm 2002, Kitty được xếp hạng 3 trong số những thương hiệu để nhận biết của Châu Á. Kitty cũng được danh hiệu tương tự ở thị trường Đài Loan. Ngày nay, có mặt ở 40 quốc gia Châu Á, Châu Âu và Bắc Mỹ, Hello Kitty trở thành một trong những hình ảnh thương mại thành công nhất thế giới. Mục đích của ông là để thị trường tạo ra nhân cách cho Kitty. Với gương mặt tròn trịa, mũi hình nụ, mắt hình chấm và 6 cọng râu, Hello Kitty rất duyên dáng và đáng yêu. Mặc dù những đặc điểm của một cô mèo cái dễ thương vẫn chưa được khai thác triệt để, Kitty vẫn chiếm được tình cảm của hàng triệu cô gái trẻ trên toàn thế giới. Kitty được coi là một người bạn và thậm chí là thành viên quan trọng trong gia đình. Và Hello Kitty mang lại một cảm giác ấm áp cho những người bạn và người thân của mình.

- Nếu tính cách thương hiệu trở nên quá hấp dẫn, nó có thể làm giảm sự chú ý của khách hàng đến những yếu tố quan trọng. Một ví dụ điển hình là khi hãng Ralston Purina giới thiệu mục quảng cáo trên truyền hình cho loại pin Eveready Energizer với hình tượng con thỏ màu hồng đang nhảy "liên tục ... liên tục". Nhiều khách hàng rất thích mục quảng cáo này đến nỗi họ chẳng nhớ nó quảng cáo cho thương hiệu gì! Hậu quả là khách hàng thường nhầm lẫn và cho rằng đó là quảng cáo của pin Duracell - đối thủ cạnh tranh chính của Eveready. Sau đó, Eveready đã phải áp dụng biện pháp gắn hình ảnh chú thỏ hồng đang nhảy lên tất cả các bao bì, quảng cáo, truyền thông nhằm tăng khả năng nhận biết.

- Nếu tình cách thương hiệu được thể hiện qua một con người cụ thể như một nghệ sĩ nổi tiếng chẳng hạn, thì hình tượng thể hiện phải được đổi mới thường xuyên. Điều này càng trở nên quan trọng đối với các mặt hàng thời trang, hóa mỹ phẩm làm đẹp. Bởi hôm nay, diễn viên quảng cáo có thể còn trẻ đẹp, nhưng lợi thế này không thể tồn tại mãi với thời gian. Ngoài ra tình cảm của công chúng dành cho hình tượng này, một mặt tạo ra nhiều tác động tích cực, nhưng mặt khác nó cũng tạo ra những rủi ro rất lớn. Ví dụ khi một cô ca sĩ mất đi mối thiện cảm với công chúng thì những sản phẩm mà cô ta quảng cáo sẽ không chiếm được cảm tình của khách hàng.

2.3.4. Xây dựng câu khẩu hiệu

Khẩu hiệu là phần không được pháp luật bảo hộ, nhưng nó lại là những dấu hiệu quan trọng để thể hiện ý tưởng và thông điệp mà doanh nghiệp muốn đưa tới người tiêu dùng. Thông qua khẩu hiệu, khách hàng có thể cảm nhận phần nào chiến lược và định hướng của doanh nghiệp cũng như những lợi ích đích thực và tiềm năng mà hàng hoá mang lại cho họ. Khẩu hiệu là nét riêng để phân biệt, thậm chí gọi thay tên công ty và cũng từ sự phân biệt mới thấy được bản chất văn hoá, triết lý kinh doanh của từng doanh nghiệp. Qua khẩu hiệu, có thể thấy ngay tiền đề của công ty được xác định như thế nào: "*Your future, our future*" (tương lai của bạn, tương lai của tôi - Hong Kong Bank), rồi động lực vươn tới "*The world's new leader*" (Lãnh đạo tin tức thế giới - CNN) và tất cả thách thức như Heineken với "*The world's no.1 International*" (số 1 thế giới). Khẩu hiệu của thương hiệu về nguyên tắc phải ngắn gọn, chứa đựng thông điệp quan trọng cần truyền tải và tốt nhất hãy khơi dậy niềm tự hào dân tộc, tạo cảm giác sang trọng hoặc tò mò khi tiêu dùng sản phẩm (ví dụ: Biti's - *Nâng niu bàn chân Việt*; EZ-up - *Cho mắt ai mãi tìm*; Triumph - *Thời trang và hơn thế nữa*; Heineken - *Chỉ có thể là Heineken...*).

Khi xây dựng câu khẩu hiệu của thương hiệu, cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hoá sau

- Cần phải đối chiếu ý nghĩa của khẩu hiệu trong những ngôn ngữ khác nhau.

Rắc rối sẽ nảy sinh với những giới hạn về ngoại ngữ và thường liên quan đến sự khó khăn trong dịch thuật. Đặc biệt nghiêm trọng khi các công ty sử dụng những phiên dịch tồi cho công việc xây dựng thương hiệu của mình chỉ đơn giản vì muốn tiết kiệm tiền hoặc cầu thả trong khi chọn người hoặc công ty làm phiên dịch.

Hãy nỗ lực tìm hiểu ngôn ngữ và văn hoá của nước mà bạn đang nhắm tới để xoá bỏ những khác biệt văn hoá và tìm ra điểm chung như vậy những xung đột văn hoá sẽ nhẹ nhàng hơn nhiều.

Minh hoạ 6-17 : Rắc rối do dịch thuật

- Khẩu hiệu quảng cáo của Pepsi ở Đài Loan là: "Đến và sống với thể hệ Pepsi" được chuyển thành Hoa ngữ: "Pepsi sẽ mang tổ tiên các bạn trở về từ cõi chết".
- Nhà sản xuất máy giặt vùng Scandinavian – Electrolux – đã phải chau mày với khẩu hiệu quảng cáo chính khi được dịch sang tiếng Anh: "Không gì bú giống như là Electrolux". Họ đã phải làm lại khẩu hiệu này.
- Bia Coors cũng gặp vận rủi tương tự ở Tây Ban Nha với khẩu hiệu quảng cáo chính: "Vẫn ra nhẹ" được dịch thành: "Bạn sẽ bị tiêu chảy".
- Câu khẩu hiệu quảng cáo: "Liếm ngón tay cũng ngon" của Kentucky được dùng trên toàn thế giới để diễn cảm vị ngon của sản phẩm. Vấn đề là khi đến Hồng Kông, câu này được diễn dịch thành "ăn đứt ngón tay của bạn". Kết quả là hầu hết thực khách đều gọi khoai tây chiên thay cho món gà rán KFC (Kentucky Fried Chicken).
- Bút Parker đã cảnh báo thị trường Mexico với câu khẩu hiệu quảng cáo: "Không chảy mực ra túi làm xấu hổ bạn". Nhưng trên thực tế câu chủ đề này lại được hiểu là: "Không chảy ra túi và làm bạn có thai". Công ty đã không ngờ rằng động từ "làm xấu hổ" (embarrass) đồng âm với động từ tiếng Tây Ban Nha "embarazar" có nghĩa là "mang thai".
- Khẩu hiệu của công ty Frank Perdue Co ở một nước: "Nó khiến một người đàn ông cứng rắn cũng trở thành một con gà mềm yếu", đọc theo tiếng địa phương thành câu: "Nó khiến một người đàn ông âu yếm cuồng nhiệt một con gà".

- Không chọn những khẩu hiệu chung chung

Khẩu hiệu là một lời văn ngắn gọn diễn tả cô đọng về lợi ích sản phẩm và gợi nhớ. Khẩu hiệu phải lột tả được cái tinh túy của nhãn hiệu, sản phẩm và mang tính đặc trưng cho loại sản phẩm đó. Một lỗi thường vấp của các câu khẩu hiệu là rất tổng quát như "chất lượng cao, phục vụ tốt, giá cả phải chăng, sử dụng hiệu quả". Những câu khẩu hiệu loại này không lột tả được đặc tính và lợi ích riêng biệt của sản phẩm, không tạo được sự khác biệt và đặt vào loại sản phẩm nào cũng đúng dẫn tới kết quả là khách hàng sẽ không chú ý và không nhớ tới nhãn hiệu khi nghe những câu khẩu hiệu loại này. Chẳng hạn, một trong những câu slogan trong loạt quảng cáo rầm rộ cho một tủ sách dạy kinh doanh của tổ chức quốc tế M. là: "Kinh doanh phát đạt hơn, nhanh hơn". Nhiều nhà kinh doanh cũng không hiểu rõ "kinh doanh nhanh hơn" là kinh doanh như thế nào, là quyết định nhanh hơn, quay vòng vốn nhanh hơn hay còn ý nghĩa nào khác!

- Không nên sử dụng các khẩu hiệu nhạt nhẽo, vô bổ, nghèo nàn ý nghĩa, phản cảm. Chẳng hạn như: "For those who value excellence" (Cho những người đánh giá cao sự vượt trội) của Henredon Furniture, "We make it better" (Chúng tôi làm cho nó tốt đẹp hơn) của Singer, hay "We make it happen" (Chúng ta tạo ra nó) của Unisys, "người Úc gọi là bia" của hãng bia F những năm 1998-1999. Slogan phải tuyệt đối tránh những từ ngữ có thể gây phản cảm hoặc xúc phạm đến người khác cho dù đó chỉ là một bộ phận khách hàng rất nhỏ. Nhà cung cấp

dịch vụ chuyển phát nhanh DHL đã từng mắc lỗi này khi tung ra một slogan gây một ấn tượng không tốt: "Đến chậm gậm xương".

Dưới đây là một số slogan không truyền tải được những nội dung tốt:

- + Bacardi Spice (Rum): "Distilled in hell" (Nhỏ giọt trong chốn tối tăm).
- + Hungry Joes: "Bad news for baked potatoes" (Tin tức tệ hại cho khoai tây nướng).
- + Lea Perrins: "Steak sauce only a cow could hate" (Nước sốt bò chỉ bò mới ghét được).

Câu khẩu hiệu có thể được xem như yếu tố thương hiệu linh hoạt và dễ chuyển đổi nhất theo thời gian. Tuy nhiên, khi thay đổi một câu khẩu hiệu, chúng ta cần cân nhắc xem:

- Câu khẩu hiệu hiện tại có thể đóng góp vào giá trị thương hiệu như thế nào qua việc tăng cường nhận thức và hình ảnh về thương hiệu;
- Những đóng góp này có nhiều không và do đó có cần phải tiếp tục duy trì câu khẩu hiệu này không;
- Nếu thay đổi, câu khẩu hiệu mới cần cố gắng kế thừa những ưu điểm nổi trội của câu khẩu hiệu cũ;

Khi xây dựng các thành tố thương hiệu cần lưu ý tính đặc thù văn hóa, sự khác biệt văn hoá

Xâm nhập vào một thị trường mới, thương hiệu thường bị xem như đã xâm phạm một cách đột ngột vào nền văn hóa của thị trường bản địa. Văn hóa bản địa trở thành rào cản cho bất cứ một thương hiệu nào muốn xâm nhập vào một thị trường mới. Văn hóa địa phương là một thách thức đối với các nhà quản lý cho bất cứ một thương hiệu nào. Hiểu biết về nền văn hóa ở các địa phương, các thị trường khác nhau là điều vô cùng quan trọng. Ở những địa phương, những quốc gia khác nhau, con người, khách hàng có những thói quen, thị hiếu, nhu cầu, tập quán khác nhau. Ngay cả màu sắc đặc trưng của thương hiệu cũng cần được lưu ý, bởi lẽ ở mỗi quốc gia có những quan niệm khác nhau về màu sắc. Do đó khi xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp sẽ phải vượt qua sự ngăn cách, sự khác biệt về các nền văn hoá khác nhau. Những chiến lược phát triển thương hiệu cứng nhắc sẽ dần làm mất đi sự đa dạng của văn hóa.

Một thương hiệu lớn toàn cầu, đồng nghĩa với sự gần gũi và thân thiện với người tiêu dùng ở các nền văn hóa khác biệt, nhưng những đặc tính này có thể có giá trị đối với dân tộc hoặc nền văn hoá này song lại không có ý nghĩa gì đối với một dân tộc hoặc nền văn hóa khác.

Trong nền văn hóa Việt Nam, bày tỏ tự tin bị coi như kiêu ngạo, nhưng kinh doanh kiểu Mỹ, khiêm tốn và lịch sự có thể bị coi như thiếu tự tin và thiếu khả năng. Vì thế, việc tạo sự nhất quán cho thương hiệu là vô cùng cần thiết.

Nên nghiên cứu giá trị và đặc tính văn hoá của các dân tộc để lồng vào sản phẩm chứ không thể áp đặt những giá trị văn hoá của mình trên sản phẩm bán cho người bản địa.

Những hình ảnh tốt về các thương hiệu quốc tế cần phải được cân đối với mức độ sở thích của người tiêu dùng tại mỗi nước. Một sự pha trộn hợp lý những kiểu "văn hoá kinh doanh" khác nhau tại các nước khác nhau sẽ kích thích việc kinh doanh.

Kinh nghiệm cho thấy nhiều thương hiệu của phương Tây đã không thể vượt qua rào cản về văn hóa ở Trung Quốc. Hơn một nửa số những thương hiệu khi gia nhập vào thị trường Trung Quốc đều phải chuyển đổi sang ngôn ngữ sao cho bảo đảm cả về cách phát âm và ý nghĩa của thương hiệu. Và Coca-Cola đã chuyển thành "ke kou ke le", là một ví dụ điển hình. Vào những ngày đầu Coca-Cola ở Trung Quốc, những người bán hàng đã tự tìm cách phát âm sao cho vừa có nghĩa và gần đúng với tên Coca-Cola nguyên thủy nhất, và từ đó nó trở thành một câu chuyện đặc trưng của Coke thường được mọi người kể lại với nhau. Bây giờ, nhắc đến "ke kou ke le" người tiêu dùng ở Trung Quốc sẽ hiểu ngay rằng Coke "làm cho cái miệng vui mừng" (permit the mouth to rejoice).

Mặc dù công ty Thụy Sĩ Nestlé vừa ra mắt sản phẩm mới ở phương Tây thì họ đã giới thiệu tại thị trường Trung Quốc một sản phẩm khác hoàn toàn. Kennedy đã lý giải điều này như sau: Khi café được tung ra, người dân Trung Quốc vẫn chưa biết sử dụng nó như thế nào. Họ thường pha café không đúng cách. Và Nestlé đã tạo ra một loại café tổng hợp có thể pha bằng cách cho một lượng café vừa đủ, cho thêm một chút kem và một lượng đường nhất định. Bởi thế mà cà phê sẽ có vị thơm ngon hơn. Nestlé đã thống lĩnh thị trường café Trung Quốc nhờ hiểu được tập quán của người dân ở đây và mở đường cho Starbucks bước vào thị trường này.

Trong một thế giới rộng lớn, hoàn toàn khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ và hành vi tiêu dùng, một bao bì phù hợp với địa phương cho một thương hiệu lớn cũng cần được cân nhắc. Ngay cả Unilever Việt Nam khi tung sản phẩm kem đánh răng PS Trà Xanh cũng in trên bao bì hai mặt với một mặt dùng là "Trà Xanh" dành cho các tỉnh Miền Nam và một mặt dùng "Chè xanh" cho phù hợp với Hà Nội và các tỉnh miền Bắc. Ngay cả từ lợi (nướu) cũng được PS chú ý khi thiết kế bao bì của mình.

Thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng ở các nền văn hoá khác nhau cũng rất khác nhau.

Ở Mỹ, Nike rất thành công trong việc xây dựng thương hiệu với khẩu hiệu "*Just do it*", Nike không chỉ cung cấp giá trị sản phẩm giày thể thao chất lượng cao, mà còn cung cấp những giá trị tâm lý của việc mang đôi giày Nike. Thương hiệu đó được xây dựng như một biểu tượng của sự cạnh tranh, thành công và tự vượt qua chính mình. Như vậy, nếu nhìn vào mô hình Maslow, Nike thoả mãn nhu cầu ở mức cao nhất "*tự khẳng định mình*". Tuy nhiên, nhu cầu "*tự khẳng định mình*" (đề cao chủ nghĩa cá nhân trong văn hoá phương Tây) sẽ không được chấp nhận như nhu cầu cao nhất trong các xã hội Châu Á vốn đề cao các giá trị tập thể. Sự thoả mãn cao nhất không bắt nguồn từ hành động của bản thân mỗi cá nhân mà xuất phát từ phản ứng của người khác đối với một hành động nào đó. Giáo sư Schutte đề nghị một mô hình nhu cầu mới cho người Châu Á trong đó loại bỏ nhu cầu "*tự khẳng định mình*" và thay hai nhu cầu "*thuộc về nhóm*", "*danh tiếng*" bằng ba mức nhu cầu nhấn mạnh giá trị xã hội, đó là "*thuộc về nhóm*", "*khâm phục*" và "*địa vị xã hội*" theo mô hình bên. Còn ở Việt Nam thì sao? Thông điệp "*cứ làm gì bạn muốn*" (*Just do it*) chưa chắc được hiểu và mang lại hiệu quả như mong muốn, ngay cả trong giới trẻ. Thay vào đó, Nike cần phải điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với văn hoá Việt Nam (cũng là một nền văn hoá lớn của Châu Á). Do vậy Nike nếu được xem là một biểu tượng của modern, đại biểu cho một xu hướng "*thời thượng*" trong giới trẻ thì người mang giày Nike được coi là người "*modern*" hay "*sành điệu*". Bây giờ, sản phẩm được dùng để phục vụ nhu cầu "*thuộc về nhóm*" và "*được khâm phục*". Người mang giày Nike đã cảm thấy tự tin và thoả mãn vì họ cảm thấy họ thuộc về một nhóm trong xã hội và được khen ngợi vì hợp thời.

Thương hiệu cũng phải thay đổi nhất định về cách thức, kỹ thuật để phù hợp với thị hiếu, văn hoá của mỗi vùng khác nhau. Mc Donald và một số nhãn hiệu đa quốc gia khác là một ví dụ, nó phải thay đổi một số thành phần và khẩu vị để bước vào thị trường lớn nhất thế giới là Trung Quốc, tuy nhiên nó vẫn giữ lại bản sắc riêng, phong cách riêng của mình trên các cửa hàng thức ăn nhanh trên khắp thế giới.

3. VĂN HOÁ TRONG HOẠT ĐỘNG MARKETING

Mọi hoạt động của chủ thể kinh doanh luôn gắn với thị trường, vì chỉ có như vậy họ mới có cơ hội để tồn tại và phát triển. Xuất phát từ nhu cầu đó, marketing xuất hiện với vai trò là chiếc cầu nối đảm bảo cho hoạt động sản xuất được vận hành theo thị trường với mục tiêu cuối cùng là "*nhu cầu và ước muốn của khách hàng là chỗ dựa vững chắc nhất cho mọi quyết định kinh doanh*".

Như vậy, marketing là hoạt động phát sinh từ quá trình kinh doanh nên trong khi thực hiện các hoạt động này phải vận dụng những nhân tố của văn hoá kinh doanh là điều tất yếu.

Trong hệ thống các giá trị văn hoá, các giá trị văn hoá tinh thần hay các giá trị văn hoá phi vật thể có tác động mạnh mẽ và phổ biến đến hoạt động marketing thông qua rất nhiều yếu tố, có thể khái quát thành hai nhóm chính sau:

- *Nhóm thứ nhất*: Bao gồm tập hợp các yếu tố như các phát kiến khoa học trong các lĩnh vực của đời sống sản xuất xã hội, trình độ phổ cập giáo dục, văn học nghệ thuật... Đặc điểm của những yếu tố này là nó không tồn tại trực tiếp trong "môi trường văn hoá" của chủ thể kinh doanh mà được pháp luật hoá hoặc thể chế hoá thành những nhân tố thuộc văn hoá xã hội, thể chế kinh tế, thể chế xã hội hay môi trường nhân khẩu học... tác động thường xuyên tới hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động marketing nói riêng.

Nhóm nhân tố này tác động đồng thời trực tiếp và gián tiếp tới hoạt động marketing của chủ thể kinh doanh. Ảnh hưởng gián tiếp có thể được xem xét từ các giá trị văn hoá được truyền tải thông qua các tổ chức như gia đình, các tổ chức tôn giáo, tổ chức xã hội, trường học... ảnh hưởng đến người mua từ đó chi phối các biện pháp marketing của người bán; hoặc sự tác động của các tiêu chuẩn thái độ và giá trị tới sự chấp nhận sản phẩm, nên ở Việt Nam vào đầu tháng người ta không mở quán ăn về vịt, mực... ảnh hưởng trực tiếp của các giá trị văn hoá được biểu hiện rõ nét thông qua các quyết định về chính sách giá. Khi thực hiện chính sách này, nhà quản trị marketing phải nghiên cứu kỹ "giá tâm lý" vì ở một số nơi sự thay đổi thường được xem là tích cực nên hàng thời trang, mốt được đặt giá cao vì nó tượng trưng cho sự thay đổi, nhưng ở nơi khác sự thay đổi có thể được xem là không tốt nên một mức giá cao hơn cho sản phẩm mới thường chỉ làm sản phẩm trở nên quá đắt cho người tiêu dùng bình thường; hoặc chương trình quảng cáo phải thay đổi lời thoại vì mặc dù tại nền văn hoá này nó có nghĩa tích cực, nhưng tại nền văn hoá khác nó lại có ý nghĩa rất xấu.

- *Nhóm thứ hai*: Bao gồm rất nhiều yếu tố như ngôn ngữ, trình độ sử dụng những cải tiến kỹ thuật, tôn giáo, cách sử dụng thời gian, các giá trị nhân sinh quan, các tập tục, lối sống... Các yếu tố này chính là những yếu tố cấu thành và thiết lập nên văn hoá kinh doanh của chủ thể kinh doanh.

Văn hoá kinh doanh có tác động liên tục và thường xuyên tới tất cả hoạt động marketing của chủ thể kinh doanh. Ví dụ như những quy tắc xã giao, cách nói năng cư xử mà các nhà hoạt động thị trường chịu ảnh hưởng sẽ được họ mang theo và sử dụng trong quá trình giao tiếp, đàm phán và thương lượng với khách hàng. Và trong trường hợp này, văn hoá kinh doanh sẽ chi phối trực tiếp đến hoạt

động marketing với hình thức biểu hiện là công cụ thứ tư của marketing - công cụ xúc tiến hỗn hợp với ý nghĩa giao tiếp và truyền thông.

Với tư cách nhân tố bên trong, văn hoá kinh doanh ảnh hưởng sâu rộng tới hoạt động marketing của chủ thể kinh doanh, cụ thể là:

- + Văn hoá kinh doanh ảnh hưởng đến hàng loạt các vấn đề có tính chất chiến lược trong marketing như lựa chọn lĩnh vực kinh doanh, lựa chọn thị trường mục tiêu, các quyết định về nhiệm vụ của từng công cụ....
- + Văn hoá kinh doanh ảnh hưởng tới các chiến thuật, các sách lược, các biện pháp cụ thể, các thao tác... của nhà hoạt động thị trường trong quá trình marketing.
- + Văn hoá kinh doanh ảnh hưởng toàn diện tới các công cụ khác nhau của hệ thống marketing - mix, đặc biệt là công cụ sản phẩm, phân phối và xúc tiến hỗn hợp.

Như vậy, văn hoá có ảnh hưởng toàn diện tới hoạt động marketing. Điều quan trọng để marketing trở thành hoạt động đem lại hiệu quả và góp phần tích cực vào sự phát triển bền vững của chủ thể kinh doanh là văn hoá kinh doanh phải xác định được mục đích của hoạt động marketing.

Quan điểm kinh doanh theo cách thức marketing khẳng định: Chia khoá để đạt được những mục tiêu trong kinh doanh là phải xác định đúng những nhu cầu và mong muốn của thị trường mục tiêu, rồi từ đó tìm mọi phương cách để thoả mãn những nhu cầu và mong muốn bằng những phương thức có ưu thế hơn so với đối thủ cạnh tranh. *Do đó, marketing được định nghĩa là một dạng hoạt động của con người nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn thông qua trao đổi.* Do vậy, để tối đa hoá lợi ích của mình, chủ thể kinh doanh chỉ cần chú trọng đến việc thoả mãn lợi ích của khách hàng là đủ.

Tuy nhiên, nếu các chủ thể kinh doanh chỉ chú ý tới lợi ích của riêng mình và khách hàng thì lợi ích của những người khác, của cộng đồng và xã hội có thể bị tổn hại bằng các việc làm như huỷ hoại môi trường, làm cạn kiệt tài nguyên hay kinh doanh những mặt hàng trái với thuần phong mỹ tục... Vì vậy, dưới góc độ của văn hoá kinh doanh, các chủ thể kinh doanh phải quan tâm đến không chỉ lợi ích của riêng mình và khách hàng trực tiếp mà lợi ích của cộng đồng và xã hội cũng phải được xem xét. Trên cơ sở đó, quan điểm marketing đạo đức xã hội xác định: "Nhiệm vụ của chủ thể kinh doanh là phải xác định đúng đắn những nhu cầu, mong muốn và lợi ích của các thị trường mục tiêu trên cơ sở đảm bảo thoả mãn nhu cầu và mong muốn một cách hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh, đồng thời phải bảo toàn hoặc củng cố mức sống sung túc của người tiêu dùng và xã hội".

Theo quan điểm này, những người làm marketing phải cân nhắc và kết hợp ba loại lợi ích, cụ thể là lợi nhuận của chủ thể, sự thoả mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng và lợi ích của xã hội trước khi thông qua một quyết định marketing. Đây là một khái niệm, một triết lý đúng đắn trong việc định hướng các hoạt động marketing để sao cho marketing trở thành một công cụ đắc lực và hiệu quả cho sự hoạt động và phát triển bền vững của chủ thể kinh doanh. Các nội dung tiếp theo sẽ nghiên cứu những tác động của văn hoá kinh doanh tới những nghiệp vụ marketing cụ thể.

3.1 VĂN HOÁ TRONG LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH VỊ THỊ TRƯỜNG.

3.1.1. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Trong kinh doanh, lựa chọn thị trường mục tiêu có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự hoạt động của chủ thể, bởi vì sau khi lựa chọn thị trường mục tiêu, các chủ thể sẽ nỗ lực tập trung marketing vào đó nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình. Với hai công việc là *đánh giá sức hấp dẫn và lựa chọn những đoạn thị trường sẽ phục vụ*, nếu không tuân theo sứ mệnh kinh doanh đã định thì toàn bộ những hoạt động tiếp theo của họ sẽ chệch hướng.

Khi đánh giá các đoạn thị trường, người ta thường dựa vào ba tiêu chuẩn cơ bản là quy mô tăng trưởng; sức hấp dẫn của cơ cấu thị trường; mục tiêu và khả năng của chủ thể. Trong đó, quy mô tăng trưởng và sức hấp dẫn của cơ cấu thị trường là những tiêu chuẩn có tính tương đối. Với những chủ thể khác nhau thì sự đánh giá về hai tiêu chuẩn này cũng khác nhau, hai tiêu chuẩn này gắn liền với mục tiêu, quan điểm và tôn chỉ hoạt động của từng chủ thể. Ví dụ như, đối với những chủ thể kinh doanh thuộc nhóm "*văn hoá thử thách*" thì quy mô tăng trưởng cao sẽ thu hút mạnh mẽ sự quan tâm của họ mặc dù đi đôi với nó là áp lực của cạnh tranh và sự đòi hỏi thoả mãn nhu cầu của khách hàng là rất lớn. Họ sẽ luôn phấn đấu để chiếm lĩnh được thị trường mục tiêu đã chọn cho dù khả năng hiện tại của họ chưa thực sự mạnh.

Đồng thời, quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu cũng là hoạt động mang đậm dấu ấn về đặc điểm và trình độ của chủ thể kinh doanh. Thị trường mục tiêu chính là những đoạn thị trường mà sau khi đánh giá, chủ thể kinh doanh cho là hấp dẫn và sẽ tập trung để marketing. Với cùng một đoạn thị trường, có chủ thể sẽ cho là ưa thích, nhưng cũng có những chủ thể cho rằng không hấp dẫn chút nào, nên quyết định lựa chọn về thị trường mục tiêu là sản phẩm trực tiếp của lối tư duy, phương châm hoạt động và năng lực phân tích dự báo của nhà kinh doanh nói chung hay nhà quản trị marketing nói riêng.

Vì lựa chọn thị trường mục tiêu là do nhà quản trị marketing chủ động quyết

định nên khó có thể xây dựng một quy trình rõ ràng về tiêu chuẩn đạo đức và phẩm chất cho họ. Chỉ có một điểm cần lưu ý rằng, khi tiến hành vận dụng các kiến thức của marketing cho việc lựa chọn thị trường mục tiêu, các nhà quản trị marketing luôn luôn phải đối chiếu với sứ mệnh và các quy tắc kinh doanh đã lựa chọn, để cho mọi hoạt động của mình không bị chệch hướng khỏi quỹ đạo kinh doanh chung.

Minh hoạ 6-18: Lựa chọn thị trường mục tiêu cho dịch vụ chuyển phát nhanh (EMS) của VNPT

EMS là một dịch vụ bưu chính mới với chất lượng cao của VNPT. Mặc dù phải kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh, nhưng dịch vụ này vẫn có những bước tăng trưởng tương đối khá (bình quân từ 1999 – 2003 là 11.93%). Để có kết quả đó, VNPT đã có một chiến lược marketing phù hợp với hoạt động cụ thể là lựa chọn thị trường mục tiêu cho dịch vụ EMS một cách thích hợp.

Sau khi nghiên cứu thị trường kết hợp với việc xem xét đến điểm mạnh, điểm yếu của chính mình, VNPT quyết định lựa chọn phương án "bao phủ toàn bộ thị trường". Tuy nhiên, với từng đoạn thị trường nông thôn hay thành thị, VNPT lại có chính sách marketing riêng. Không dừng lại ở đó, với từng đoạn thị trường phân theo địa lý, VNPT lại có từng chính sách cụ thể cho những nhóm đối tượng khách hàng khác nhau là tổ chức hay doanh nghiệp hay cá nhân. Chính những bước đi thích hợp đó đã tạo ra vị thế của VNPT trên thị trường cung cấp dịch vụ EMS.

(Theo www.tcbcvn.com)

3.1.2. Định vị thị trường

Định vị thị trường là việc thiết kế sản phẩm và hình ảnh nhằm chiếm được một vị trí đặc biệt và có giá trị trong tâm trí khách hàng. Để đạt được mục tiêu, định vị thị trường đòi hỏi nhà quản trị marketing phải khuyếch trương những điểm khác biệt của mình với khách hàng mục tiêu. Do đó, định vị thị trường chính là một phương cách để quảng bá văn hoá kinh doanh tới khách hàng.

Trong quá trình hoạt động, chủ thể kinh doanh có thể sử dụng nhiều biện pháp để tạo hình ảnh riêng trong tâm trí khách hàng như:

- Tạo ra một hình ảnh cụ thể cho sản phẩm, nhãn hiệu.

Đây là hoạt động có ý nghĩa quan trọng vì tạo được dấu ấn trong tâm trí khách hàng thông qua hình ảnh cụ thể cho sản phẩm và nhãn hiệu chính là đã tạo được một tập nợp các ấn tượng, cảm giác và khái niệm về sản phẩm cho khách hàng, từ đó, khách hàng sẽ có những kết hợp giữa nhận thức và đánh giá về chủ thể kinh doanh và sản phẩm mà họ cung ứng.

Hình ảnh của chủ thể kinh doanh, sản phẩm và nhãn hiệu thường được hình thành dựa trên sự thiết kế và truyền bá những hình ảnh mà họ lựa chọn với kinh nghiệm, tiêu chuẩn về thái độ và giá trị của khách hàng qua tiêu dùng một sản phẩm. Do đó, một định vị thị trường thành công sẽ tạo được

cầu nối niềm tin của khách hàng với các đặc tính độc đáo của sản phẩm.

- Lựa chọn vị thế của sản phẩm, của chủ thể trên thị trường

Hình ảnh được khắc hoạ trong tâm trí khách hàng không chỉ do bản thân sản phẩm và hoạt động marketing được chủ thể tạo dựng mà còn do sự tương quan so sánh với các sản phẩm cạnh tranh. Vì vậy, định vị thị trường không chỉ dừng lại ở việc tạo dựng được một hình ảnh mà còn phải lựa chọn cho hình ảnh đó một vị thế trên thị trường mục tiêu. Vị thế của một sản phẩm ở tầm cỡ nào là do khách hàng nhìn nhận và đánh giá, tuy nhiên, các chủ thể cũng có thể chủ động được trong việc định hướng khách hàng và tạo những điều kiện cho việc hình thành thái độ của khách hàng với sản phẩm.

Với những chủ thể có văn hoá kinh doanh mang tính thử thách, họ sẵn sàng lựa chọn vị thế bằng cách cạnh tranh trực tiếp với các sản phẩm có sẵn trên thị trường. Đối với họ, việc chiến thắng bằng những đối đầu trực tiếp sẽ có ý nghĩa không chỉ về mặt kinh tế và còn là nguồn lực thúc đẩy cho các hoạt động marketing tiếp theo. Ngược lại, với những chủ thể có văn hoá kinh doanh mang tính chu đáo thì chiếm lĩnh một vùng thị trường mới mà đối thủ cạnh tranh chưa sở hữu là sự lựa chọn tối ưu. Đồng thời, một điểm rất đáng lưu tâm trong hoạt động này là ngoài những yếu tố văn hoá thì những yếu tố khác như pháp luật, môi trường kinh tế... cũng ảnh hưởng tới việc lựa chọn các quyết định định vị thị trường của chủ thể kinh doanh.

- Tạo được sự khác biệt cho sản phẩm và nhãn hiệu

Một vị thế trên thị trường mà chủ thể kinh doanh lựa chọn chỉ trở thành hiện thực nếu nó được hậu thuẫn bởi những đặc tính nổi trội của sản phẩm và các hoạt động khác của marketing mà khách hàng nhận biết được khi họ tiếp xúc cùng một lúc với các sản phẩm cạnh tranh. Do đó, tạo cho sản phẩm thiết kế một loạt những đặc điểm khác biệt có ý nghĩa quan trọng để khách hàng có thể phân biệt sản phẩm của các chủ thể khác nhau. Đây chính là việc tạo nên những sắc thái, những đặc trưng riêng của sản phẩm hay chính là tạo sắc thái cho một biểu hiện hữu hình của văn hoá kinh doanh.

Minh hoạ 6-19: Xuân Kiên – con cá nhỏ biết lách.

Nhà máy ô tô Xuân Kiên lần đầu tiên xuất xưởng những chiếc xe mang thương hiệu Vinaxuki vào tháng 9/2005 trong e dè và nghi ngại. Không e dè sao được khi người Việt Nam vốn sinh đồ nọ tại, của một đồng tiền, cứ chọn thương hiệu lớn cho chắc. Tuy nhiên, Vinaxuki đã chọn một cách quảng bá riêng biệt. Chiếc xe đầu tiên được chính ông tổng giám đốc sử dụng, giờ vẫn theo ông rong ruổi Bắc – Trung – Nam. Chiếc thứ hai được một ông chủ làm đồ nhựa ở Hải Phòng mua, sở dĩ dám mua xe của Xuân Kiên vì ông vốn là người bọc nhựa cho bể sơn của nhà máy nên biết rõ quy trình sản xuất xe. Còn chiếc thứ ba được bán cho một doanh nghiệp Đài Loan. Thế rồi tiếng lành đồn xa, xe Xuân Kiên "tốt, ăn ít xăng, máy khoẻ", tiêu chuẩn khí thải đạt mức Châu Âu... nên đến nay sản phẩm do Xuân Kiên sản xuất ra có những mẫu không đủ bán.

Đôi lúc người ta cũng cảnh báo: Xe Trung Quốc, xe cũ nhập khẩu đang ngập nghé ngoài biên giới, chỉ chờ "thông đường" là đổ bộ vào Việt Nam. Thị trường trầm lắng, người tiêu dùng chờ đợi. Các công ty liên doanh sau những đợt làm mưa làm gió cũng bắt đầu giảm giá. Nhiều người lo ngại liệu Vinaxuki còn chưa làm lễ thời nổi liệu có bị bó tay? Ông Bùi Ngọc Huyền – Tổng giám đốc của Xuân Kiên cho rằng: "Đó là quy luật tất yếu của thị trường. Hãy để cho người tiêu dùng lựa chọn. Còn ông sẽ hoàn thành bằng được dự án làm ô tô Việt". Và ông cùng Xuân Kiên đã chọn cho mình một lợi thế cạnh tranh riêng.

Đối tượng mà Vinaxuki hướng tới là người có thu nhập trung bình nên kế hoạch giảm giá cho xe Vinaxuki vẫn đang được ráo riết thực hiện. Đồng thời, thị trường đồng bằng sông Cửu Long và sông Hồng - những nơi người nông dân đã tiếp cận với kinh tế thị trường cũng là một điểm ngắm. Về nhân lực, quy trình đào tạo công nhân và cán bộ ở đây mang đậm chất lính, kỹ sư phải đứng lắp ráp tại ngay dây truyền xưởng máy để hiểu thật rõ về quy trình công nghệ, ai làm được thì sẽ được tăng lương và để bạt, ai không làm được thì sẽ không được để bạt tăng lương. Ngoài ra những người có năng lực sẽ có cơ hội được tham gia đào tạo tại các hãng xe nổi tiếng của Hàn Quốc và Nhật Bản, mỗi năm Xuân Kiên dự tính chi 15 tỷ VNĐ cho công tác này, đây cũng là một trong những trường hợp hiếm doanh nghiệp tư nhân dám mạnh tay cho đào tạo nhân sự như Xuân Kiên. Về công nghệ sản xuất thì "khâu nào hay, cái gì tốt là được nhập", còn lại là sự sáng tạo của đội ngũ cán bộ kỹ sư trẻ, giỏi và nhiệt tình của nhà máy đảm nhiệm, vì thế nên sản phẩm của Vinaxuki vừa rẻ, vừa hiện đại, vừa an toàn với môi trường lại rất thích hợp với hình dáng người Việt Nam.

Tất cả những yếu tố đó đã tạo nên thành công bước đầu cho hãng xe của Việt Nam. Hi vọng rằng những thành công tiếp theo sẽ đến với Xuân Kiên – con cá nhỏ biết lách.

(Vietnamnet)

Có bốn nhóm cơ bản để tạo nên sự khác biệt, đó là:

- + Tạo điểm khác biệt cho sản phẩm vật chất.
- + Tạo điểm khác biệt cho dịch vụ. Công cụ này được coi là chìa khoá để cạnh tranh thắng lợi trong những trường hợp khó tạo điểm khác biệt cho sản phẩm vật chất.

Những biện pháp để tạo sự khác biệt cho dịch vụ là giao hàng, lắp đặt, huấn luyện khách hàng sử dụng sản phẩm, tư vấn, bảo hành...

- + Tạo điểm khác biệt về nhân sự. Đây là công cụ có tính hiệu quả cao và lâu bền, đặc biệt là với những ngành dịch vụ. Các chủ thể, các doanh nghiệp có thể tạo nên những lợi thế nhờ vào hoạt động tuyển chọn và huấn luyện đội ngũ nhân viên tốt hơn đối thủ cạnh tranh.
- + Tạo sự khác biệt về hình ảnh. Khi các sản phẩm cạnh tranh hoàn toàn giống nhau, khách hàng thường có phản ứng khác nhau với hình ảnh của chủ thể hay nhãn hiệu. Nếu các chủ thể tạo được những bản sắc nhất định tạo

với những đặc điểm nhận dạng và hình ảnh sâu sắc thì sẽ có được những thái độ thiện chí của khách hàng.

Các công cụ để tạo ra hình ảnh và đặc điểm riêng bao gồm: Logo, tên gọi, biểu tượng, kiến trúc nội ngoại thất, truyền thống lịch sử...

Trong marketing, nguyên tắc để tạo ra những sự khác biệt về hình ảnh đòi hỏi các nhà quản trị marketing phải nỗ lực vào các hoạt động thiết kế lựa chọn được những hình ảnh tạo ra được những nét riêng, đặc trưng cho sản phẩm và tổ chức. Đồng thời nó phải truyền tải được một thông tin độc đáo tạo nên nét chính vừa mang phong cách hiện đại lại không đi ngược lại các giá trị của truyền thống của sản phẩm và vị trí của nó tới khách hàng mục tiêu. Chỉ có vậy, hình ảnh của nó mới có ý nghĩa bền vững.

Những yêu cầu đối với marketing cho việc tạo dựng những điểm khác biệt cho sản phẩm, nhãn hiệu và hình ảnh của chủ thể là phải vừa đạt hiệu quả kinh tế vừa đáp ứng được các giá trị chân thiện mỹ của văn hoá kinh doanh.

- Lựa chọn và khuyến khích những điểm khác biệt có ý nghĩa

Trong chiến lược định vị của marketing, nỗ lực cuối cùng là phải trả lời được câu hỏi: "Phải khuyến khích bao nhiêu điểm khác biệt và những điểm khác biệt nào có những ý nghĩa với khách hàng mục tiêu?", nhưng cần phải lưu ý một điểm là những điểm khác biệt có ý nghĩa được khuyến khích tương đó không được đi trái với các chuẩn mực đạo lý tốt đẹp.

Không những thế, các nhà quản trị marketing lại luôn phải đối mặt với một thực tế là: Các điểm khác biệt tạo ra có thể rất nhiều nhưng không phải phải tất cả các điểm khác biệt là có giá trị. Hơn nữa, việc khuyến khích tương những điểm khác biệt còn liên quan trực tiếp đến việc lựa chọn các phương tiện khuyến khích tương và chi phí bỏ ra.

Từ đó, hình thành nên một chỉ dẫn có tính nguyên tắc của việc tìm kiếm và khuyến khích những điểm khác biệt có giá trị với khách hàng là những điểm khác biệt được lựa chọn và khuyến khích tương phải gắn với lợi ích mà khách hàng mong đợi ở sản phẩm và hoạt động cung ứng. Đồng thời, nó phải có khả năng dễ dàng biểu đạt bằng ngôn ngữ, tạo khả năng cho hoạt động truyền thông cung cấp những thông tin rõ ràng, xác thực và ấn tượng với khách hàng mục tiêu và không được trái với các chuẩn mực đạo đức và thuần phong mỹ tục của con người và xã hội.

Minh hoạ 6-20: Quyết định in các hình ảnh về béo phì trẻ em trên bao bì sản phẩm.

Một số công ty sản xuất đồ hộp của Hoa Kỳ đã quyết định in các hình ảnh ngộ nghĩnh kèm theo các chỉ dẫn để chống bệnh béo phì của trẻ em trên mặt sau của các sản phẩm đồ ăn dành cho trẻ em. Đây là một động thái có ý nghĩa quan trọng và nhận được sự ủng hộ của dư luận với trách nhiệm xã hội của các công ty đồ ăn trẻ em.

3.2 VĂN HOÁ TRONG CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ SẢN PHẨM

Quyết định về sản phẩm cũng là một trong những nhiệm vụ của marketing. Cầu nối trực tiếp của nhà kinh doanh với khách hàng chính là các sản phẩm thoả mãn nhu cầu hay ước muốn được đem ra chào bán trên thị trường với mục đích thu hút được sự chú ý mua sắm, sử dụng hay tiêu dùng. Do vậy các quyết định về sản phẩm có vai trò rất quan trọng.

- Các quyết định về nhãn hiệu

Nhãn hiệu là tên gọi, thuật ngữ, biểu tượng, hình vẽ hay sự phối hợp giữa chúng, được dùng để xác nhận hàng hoá với hàng hoá của đối thủ cạnh tranh.

Nhãn hiệu là một trong những giá trị hữu hình của văn hoá kinh doanh, nhãn hiệu khẳng định cho người tiêu dùng biết nhà sản xuất là ai, họ khác biệt với các đối thủ cạnh tranh như thế nào.

Nhãn hiệu bao gồm hai bộ phận cơ bản là tên và dấu hiệu của nhãn hiệu. Cho nên khi thực hiện các chiến lược hàng hoá của mình, nhà quản trị marketing phải quyết định hàng loạt các vấn đề như:

+ Có gắn nhãn hiệu cho sản phẩm của mình hay không? Trong nền kinh tế thị trường việc gắn nhãn hiệu cho hàng hoá là một sự khẳng định cho sự hiện diện của nhà sản xuất trong nền kinh tế thị trường, nó còn thể hiện đạo đức của nhà sản xuất dám chịu trách nhiệm trước người tiêu dùng và làm căn cứ để chống lại hàng giả và hàng nhái.

+ Ai là chủ nhãn hiệu sản phẩm? Nhà sản xuất nào cũng muốn mình là chủ đích thực về nhãn hiệu sản phẩm do mình sản xuất ra, nhưng đôi khi nhãn hiệu sản phẩm lại không phải là nhãn hiệu của nhà sản xuất trong những trường hợp sản phẩm phải tung ra dưới nhãn hiệu của nhà trung gian. Mặc dù vấn đề đạo đức kinh doanh đặt ra trong trường hợp này là không phải là nhãn hiệu liên quan mật thiết với mình, nhưng nhà sản xuất phải bảo đảm chất lượng của sản phẩm, để nhãn hiệu và chất lượng đi đôi với nhau, tạo thành một hệ thống hoàn chỉnh trong lòng tin và sự lựa chọn của khách hàng.

+ Đặt tên cho nhãn hiệu. Việc đặt tên cho sản phẩm trước khi tung ra thị trường vừa yêu cầu của chính khách hàng và cũng là nhu cầu thể hiện mình của chủ thể kinh doanh có văn hoá. Do đó, việc đặt tên cho nhãn hiệu như thế nào để tên nhãn hiệu vừa hàm ý được lợi ích và chất lượng của hàng hoá, vừa dễ đọc dễ viết dễ nhớ, vừa khác biệt và có tính nghệ thuật là một vấn đề khá khó khăn của nhà quản trị marketing, đặc biệt là với những đơn vị sản xuất nhiều chủng loại hàng hoá hoặc cùng một chủng loại nhưng các hệ sản phẩm không đồng nhất.

Trong quá trình đặt tên nhãn hiệu, nhà quản trị marketing có thể kết hợp với các giá trị truyền thống, các sự kiện của đất nước để lồng vào nhãn hiệu hàng hoá những thông điệp lịch sử hoặc hiện đại. Nhưng khi thực hiện công việc này phải lưu ý tránh để không bị rơi vào những tình huống nhạy cảm, gây xung đột hoặc mâu thuẫn.

Ngoài ra, việc mở rộng giới hạn sử dụng tên nhãn hiệu và sử dụng một hay nhiều nhãn hiệu cho các sản phẩm có những đặc tính khác nhau của cùng một mặt hàng là những vấn đề cần phải được xem xét và cân nhắc kỹ lưỡng vì nhãn hiệu là một trong những giá trị có ảnh hưởng rất lớn đến uy tín của chủ thể nói riêng và văn hoá kinh doanh nói chung.

Minh hoạ 6-21: Chè Suối Giàng chưa xây đã mất khách hàng và thương hiệu

Xã Suối Giàng, huyện Văn Chấn, tỉnh Yên Bái có hàng vạn cây chè cổ thụ nằm trên dãy Hoàng Liên Sơn cao hơn so với mặt nước biển gần 1400m. Có lẽ vì thế mà sản phẩm chè xanh Suối Giàng mới thơm ngon tinh khiết đến lạ thường. Vào các năm 1994 – 1995 sản phẩm chè xanh Suối Giàng được bán với giá rất cao 90.000 – 120.000 VNĐ/kg, nhưng cung vẫn không đủ cầu. Sau một thời gian, vì lợi nhuận trước mắt, người ta đã pha với các loại chè được trồng ở vùng trung du để bán với nhiều sản phẩm chè khác nhau, làm giá chè giảm dần. Không những thế, khách hàng đã mất dần lòng tin vào chất lượng của chè Suối Giàng, và đối với họ chè Suối Giàng cũng chỉ là một sản phẩm chè bình thường không có ý nghĩa đặc biệt gì hơn nữa.

(www.dddn.com.vn)

- Các quyết định về bao gói và dịch vụ

Kinh doanh hiện đại thì vấn đề bao gói và dịch vụ là công cụ đắc lực cho hoạt động marketing.

Có nhiều sản phẩm không cần bao gói, nhưng đối với đa số các sản phẩm, bao gói là yếu tố rất quan trọng trên nhiều phương diện như sự phát triển của hệ thống các cửa hàng tự phục vụ và tự chọn ngày càng tăng đòi hỏi hàng hoá phải có bao gói; mức giàu sang, khả năng mua sắm và đòi hỏi những phụ kiện đi kèm

sản phẩm của người tiêu dùng tăng lên; không những thế, bao bì góp phần tạo nên hình ảnh về nhãn hiệu và chủ thể kinh doanh; và bao gói tạo nên khả năng và ý niệm về sự cải tiến hàng hoá.

Cần phải cân nhắc các khía cạnh lợi ích xã hội, lợi ích của người tiêu dùng và lợi ích của bản thân công ty. Ví dụ như bao bì được sản xuất bằng nguyên liệu nilon khó tiêu huỷ nhưng lại tạo nên mẫu mã và giá thành rẻ thì nhà quản trị marketing vẫn phải cân nhắc kỹ trước khi quyết định sử dụng loại bao bì này.

Tuỳ vào những điều kiện cụ thể mà các nhà sản xuất bao gói quyết định đưa những thông tin gì lên bao gói và đưa chúng như thế nào. Với những mặt hàng yêu cầu hạn sử dụng và các thông tin về tác dụng phụ của sản phẩm, các thông tin theo luật định, các thông tin an toàn khi sử dụng, đạo đức kinh doanh buộc nhà sản xuất phải có trách nhiệm và nghĩa vụ đưa đầy đủ các thông tin lên bao gói mặc dù việc làm này có thể giảm sản lượng tiêu thụ.

Một yếu tố khác cấu thành sản phẩm hoàn chỉnh là dịch vụ khách hàng. Tuỳ vào từng loại sản phẩm mà tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng sẽ khác nhau. Đồng thời, khi quyết định về dịch vụ, nhà quản trị marketing phải căn cứ vào ba yếu tố chính là nhu cầu của khách hàng, đối thủ cạnh tranh và khả năng của chính họ. Tuy nhiên, với nhiều doanh nghiệp, cung cấp dịch vụ khách hàng sẽ tạo ra một lợi thế kinh doanh và thông qua đó thể hiện được sự quan tâm của họ tới khách hàng.

Minh hoạ 6-22: Sửa sai trên bao gói "Knorr đảm đang"

"Knorr đảm đang" là một nhãn hiệu bột ngọt khá nổi tiếng trên thị trường Việt Nam. Sau khi bị phát hiện có những dấu hiệu gây hiểu nhầm cho khách hàng bằng các thông tin chưa chính xác trên bao bì, Cục Quản lý thị trường - Bộ Thương mại đã đưa ra những kết luận về việc phải thay đổi một số thông tin trên bao bì sản phẩm Knorr đảm đang như cụm từ "Tự nhiên hơn bột ngọt" phải sửa thành "Tự nhiên hơn" và cụm từ "Dùng đảm đang thay thế bột ngọt/mì chính..." thành "Khi dùng đảm đang, bạn có thể không dùng bột ngọt/mì chính hoặc có thể giảm lượng dùng bột ngọt/mì chính để món ăn luôn đủ vị hài hoà tự nhiên hơn". Đây là việc làm để buộc nhà sản xuất phải cung cấp các thông tin chính xác cho người tiêu dùng thông qua bao bì sản phẩm, nhằm bảo vệ cho quyền lợi của người tiêu dùng.

(Bảo Lao Động)

- Các quyết định về thiết kế và marketing sản phẩm mới

Một thực tiễn khách quan hiện nay là các nhà quản lý phải đương đầu với những điều kiện kinh doanh ngày càng khó khăn như sự phát triển nhanh chóng của tiến bộ khoa học và công nghệ làm nảy sinh những nhu cầu mới; sự đòi hỏi và lựa chọn ngày càng khắt khe hơn của khách hàng với các loại sản phẩm khác

nhau; khả năng thay thế nhau một cách dễ dàng của các sản phẩm và tình hình cạnh tranh trên thị trường rất gay gắt... Trong những điều kiện đó, chủ thể kinh doanh phải không ngừng đổi mới và tự hoàn thiện mình trên tất cả các phương diện về nguồn lực sản xuất, quản lý sản xuất, ứng xử nhanh nhạy với những biến động của môi trường kinh doanh... trong đó phát triển hàng hoá mới là phương thức khá hiệu quả. Có ba cách thức để tạo nên sản phẩm mới như hoàn thiện các sản phẩm hiện có; phát triển sản phẩm mới một cách tương đối như thay đổi nhãn hiệu, bao bì hoặc phát triển sản phẩm mới một cách tuyệt đối và loại bỏ các sản phẩm không sinh lời. Nhưng cần phải lưu ý rằng dấu hiệu quan trọng nhất đánh giá hàng hoá là sản phẩm mới hay không phải là sự thừa nhận của khách hàng.

Phát triển sản phẩm mới theo chiều sâu và theo chiều rộng là những hướng phát triển khá phổ biến. Sự phát triển theo chiều sâu thể hiện ở việc đa dạng hoá kiểu cách, mẫu mã, kích cỡ của một loại sản phẩm nhằm đáp ứng thị hiếu đa dạng của các nhóm khách hàng khác nhau còn sự phát triển theo chiều rộng thể hiện ở việc có thêm một số loại sản phẩm nhằm đáp ứng đồng bộ một loại nhu cầu của khách hàng.

Xét theo xu thế hiện đại kết hợp với cách thức kinh doanh có văn hoá có thể đi theo ba con đường để phát triển sản phẩm mới như mua bằng sáng chế hoặc giấy phép sản phẩm từ chủ thể kinh doanh khác, từ viện nghiên cứu khoa học và công nghệ; tự tổ chức quá trình nghiên cứu thiết kế sản phẩm mới bằng nguồn lực của chính mình; hoặc liên kết, phối hợp với các đơn vị khác hoặc với viện nghiên cứu để thực hiện quá trình này.

Thiết kế và marketing sản phẩm mới là công việc khá phức tạp nhưng là nhu cầu cấp bách của các chủ thể kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Để thực hiện được công tác này, vấn đề đầu tiên là các chủ thể phải có một triết lý kinh doanh đúng đắn để định hướng cho các bước phát triển của doanh nghiệp. Đồng thời văn hoá của nhà lãnh đạo cũng là một yếu tố rất cần thiết trong những quyết định mang tính cấp thiết của hoạt động kinh doanh.

3.3 VĂN HOÁ TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG MARKETING

Hoạt động marketing hiện đại rất quan tâm đến các chiến lược xúc tiến hỗn hợp như quảng cáo, xúc tiến bán hàng, quan hệ với công chúng, bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp. Bản chất của các hoạt động này là truyền tin về sản phẩm và chủ thể kinh doanh tới khách hàng để thuyết phục họ mua hàng. Vì vậy, đây chính là các hoạt động truyền thông marketing.

Để thực hiện được hoạt động xúc tiến khuyến khích một cách hiệu quả, nhà quản trị marketing cần nghiên cứu kỹ bản chất của từng hoạt động

và sử dụng chúng sao cho phù hợp với văn hoá của chính mình.

- Quảng cáo

Quảng cáo là hoạt động bao gồm mọi hình thức giới thiệu một cách gián tiếp và đề cao những ý tưởng, hàng hoá hoặc dịch vụ nhằm thu hút sự chú ý của xã hội. Thông tin quảng cáo thường được in và trình bày ở những nơi công cộng.

Quảng cáo có rất nhiều ưu điểm như là phương tiện quan trọng cho việc hỗ trợ người tiêu dùng trong việc lựa chọn hàng hoá qua thông tin quảng cáo, đồng thời quảng cáo còn là công cụ cạnh tranh quan trọng để tạo thị trường trung thành và thị trường mới cho các đơn vị sản xuất kinh doanh. Không những thế, quảng cáo còn là công cụ giao tiếp quan trọng của chủ thể kinh doanh với xã hội.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm, những lợi thế, quảng cáo đôi khi rất nhạy cảm khi nó xuất hiện một số mặt hạn chế như về tâm sinh lý, nhiều ý kiến phê phán rằng để gây ấn tượng, quảng cáo đôi khi chứa đựng những nội dung, yếu tố kêu gọi cảm xúc, kích thích ham muốn tiêu dùng, thậm chí còn tìm cách tạo ra nhu cầu ở người tiêu dùng dẫn đến cản trở sự lựa chọn khách quan hợp lý của họ. Về kinh tế, quảng cáo bị phê phán là lãng phí và phi hiệu quả. Sự lãng phí thể hiện ở việc chi phí dành cho quảng cáo không làm tăng thêm giá trị thực của hàng hoá. Về đạo đức xã hội, quảng cáo gây ảnh hưởng rất khác nhau đến các đối tượng; bị tác động nhiều nhất thường là con trẻ, nhiều khi có thể dẫn đến những tác động kiểm soát hành vi.

Minh họa 6-23: "Khóc cười biến hiệu quảng cáo"

Đang có nhu cầu thuê một căn nhà nhỏ ở Hà Nội để tiện cho công việc hàng ngày, anh Phong tới một văn phòng môi giới nhà đất ở phố Linh Lang có tấm biển hiệu rất kêu "Văn phòng nhà đất hiệu quả". Chủ của hàng là một phụ nữ trung tuổi mắt xanh mờ đỏ với thái độ rất vốn vĩa và ân cần khi giao tiếp với anh, chị khoe rằng: Tôn chỉ của chị ta khi hoạt động trong nghề này là "mang lại nhiều niềm vui cho khách hàng vì nhà đất kiểu gì cũng được văn phòng đáp ứng". Sau khi chọn nhà ở Khuong Thượng rộng 14 m² công trình phụ khép kín, thoáng mát qua quyển sổ dày cộp chị chỉ những địa chỉ nhà đất và nộp lệ phí 50.000VNĐ, anh Phong được một nhân viên của văn phòng đưa tới xem nhà mà trong lòng khắp khởi mừng thầm. Được dẫn đi lòng vòng tới tận cùng của một ngõ cụt. Vừa mở cửa, mùi ẩm mốc khai thối bốc lên, nhìn căn phòng méo mó, diện tích khoảng 10 m² lại đầy chuột gián, anh Phong thất kinh thì người nhân viên chỉ tay lên gác xếp trên đầu tình bơ nói "10 m² với 4 m² gác không phải là 14 m² là gì, nếu anh không ưng, mai em dẫn tới khu khác, song phải lên văn phòng nộp phí đã". Nói rồi anh ta vù thẳng, hỏi hàng xóm mới biết anh Phong chỉ là một trong số hàng chục "con gà béo" đã bị lừa vì anh nhân viên này từng đưa khách vào đây nhưng chẳng ai thuê mà "văn phòng hiệu quả" cũng chẳng cần ai thuê. "sống chết mặc bay, tiền thấy bỏ túi"

(www.hanoingannam.com)

Để bảo đảm sự công bằng trong cạnh tranh và lợi ích chính đáng của người tiêu dùng, chủ thể kinh doanh và các bên hữu quan nên đưa ra những chuẩn mực, những quy tắc thậm chí là những quy định pháp lý trong quảng cáo nhằm định hình khuôn khổ hành vi xã hội phổ biến. Các hình thức quảng cáo được coi là hợp lý và hợp pháp khi nó phù hợp với những nguyên tắc đạo đức và pháp lý của xã hội và của chính đơn vị kinh doanh. Để có được tính tích cực nhất, để phát huy được những ưu điểm, hạn chế được những mặt trái của quảng cáo phải bắt nguồn từ chính bên trong mỗi quyết định của chủ thể kinh doanh - đó là sự thực hiện nhất quán, triệt để, và kiên trì với sự chỉ đạo của triết lý và đạo đức kinh doanh đúng đắn.

- Xúc tiến bán hàng

Xúc tiến bán hàng là nhóm công cụ truyền thông sử dụng hỗn hợp các công cụ cổ động, kích thích khách hàng nhằm tăng nhanh nhu cầu về sản phẩm tại chỗ tức thì. Xúc tiến bán hàng có tác động trực tiếp và tăng doanh số bán bằng những lợi ích vật chất bổ xung cho người mua.

Xúc tiến bán hàng được chia theo nhiều nhóm, tùy thuộc vào chiến lược bán hàng mà nhà quản trị marketing có những sự lựa chọn nhóm phương tiện phù hợp.

Xúc tiến bán hàng là một công cụ xúc tiến rất hay và có hiệu quả trong kinh doanh hiện đại. Tuy nhiên, một số nhà kinh doanh đã lợi dụng công cụ này để bán tổng bán tháo hàng kém chất lượng hay hàng tồn kho, hoặc có những hành động không trung thực khi thực hiện công cụ này nên đã dẫn đến tạo ra những nếp nghĩ tiêu cực về công cụ này trong sự đánh giá của khách hàng.

Minh hoạ 6-24: “Cạnh tranh di động – Giá cước hay chất lượng dịch vụ”

Do tâm lý người tiêu dùng Việt Nam là tương đối dễ dãi về chất lượng và đặc biệt chỉ quan tâm tới giá nên cuộc đua trên thị trường di động trên thị trường điện thoại di động gần đây là về giá cước. Giá cước dịch vụ tiếp tục giảm nữa là điều quá tốt. Tuy nhiên, chất lượng phải là vấn đề quan trọng hơn. Liên tiếp xảy ra với khách hàng của viễn thông di động là cuộc gọi nghe không rõ – cứ alô hoài thì rě cũng hoá thành đất. Cho nên, người tiêu dùng đôi khi ao ước được thấy các gói dịch vụ mới có thêm các tính năng mới, chất lượng ngày càng cao bên cạnh các chiến dịch khuyến mãi chỉ thuần túy là giảm cước. Điều đó cũng tạo nên chất lượng chung và sức cạnh tranh lớn của viễn thông di động quốc gia.

(www.vnn.vn)

Do đó, để thực hiện tốt hoạt động xúc tiến bán cần phải có chương trình xúc tiến phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh của doanh nghiệp và với nhu cầu của khách hàng. Muốn vậy, nhà quản trị marketing trước khi tiến hành chương trình xúc tiến bán nên xem xét kỹ các vấn đề như xác định rõ đối tượng tham

gia chương trình xúc tiến bán; lựa chọn cường độ kích thích phù hợp, nếu nhu cầu của khách hàng giảm nhiều, càng cần phải có kích thích mạnh. Đồng thời tùy vào từng loại hàng trong thời gian và địa điểm thị trường cụ thể để có mức độ kích thích phù hợp; kết hợp với đó là phương tiện phổ biến chương trình khuyến mãi, thời gian khuyến mãi, ngân sách dành cho khuyến mãi cũng là vấn đề cần phải quan tâm để sao cho chương trình này hỗ trợ tối đa cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh.

- Tuyên truyền

Tuyên truyền là việc sử dụng những phương tiện truyền thông đại chúng truyền thông tin không mất tiền về hàng hoá và dịch vụ và về chính chủ thể kinh doanh tới khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể. Đây còn là một bộ phận cấu thành của khái niệm PR - quan hệ công chúng. Hoạt động này có nhiệm vụ bảo đảm cho chủ thể kinh doanh có danh tiếng tốt, hình ảnh tốt, xử lý các tin đồn và các hình ảnh bất lợi đã lan tràn ra ngoài.

Tuyên truyền có thể tác động sâu sắc tới mức độ hiểu biết của xã hội, có khả năng thuyết phục người mua lớn và ít tốn kém hơn quảng cáo rất nhiều.

Khi thực hiện công cụ này, các nhà quản trị marketing cần lưu ý một điểm quan trọng là khi sáng tạo và lựa chọn các thông điệp phải xem xét tới các yếu tố thuộc văn hoá dân tộc và xã hội, các yếu tố luật pháp và đạo đức nghề nghiệp.

- Bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp

Bán hàng cá nhân là hoạt động có những mối liên hệ trực tiếp tới khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, còn marketing trực tiếp là hoạt động kết hợp cả ba yếu tố quảng cáo, xúc tiến bán và bán hàng cá nhân để đi bán hàng trực tiếp không qua trung gian.

Trong các hoạt động này, người bán hàng cần phải hiểu biết rõ khách hàng và nhu cầu của họ. Đồng thời, trong quá trình giao tiếp phải có những cách cư xử lịch sự, tin cậy và linh hoạt để tạo quan hệ tốt. Không những thế, những nhân viên hoạt động trong lĩnh vực này phải có khả năng lắng nghe, phân tích và hiểu biết về nhu cầu của khách hàng, đôi khi còn phải gợi mở và khám phá ra những nhu cầu tiềm năng của họ.

Minh hoạ 6-25: "Nên và không nên nói những gì với khách hàng"

"Có một sản phẩm tốt chưa đủ mà bạn cần phải quảng bá để bán nó. Để mời khách hàng mua sản phẩm đã khó nhưng khó hơn còn là để làm sao cho họ quay lại lần sau" – Jeff Wuorio – nhà tư vấn kinh doanh đã đưa ra 8 điều nên nói với khách hàng như sau:

+ "Tôi sẽ để ý tới những điều bạn quan tâm". Một khách hàng mua sản phẩm hay

dịch vụ có thể chỉ một lần duy nhất, nên hãy chú ý những gì họ mua và để cho họ biết rằng bạn luôn quan tâm tới những thứ mà họ thích, đơn giản vì bạn mong muốn họ quay trở lại. Khi bạn làm điều đó, hãy xử sự một cách chân thành.

+ “Bạn có biết món hàng này sẽ được bán giảm giá không?”. Nếu biết điều gì đó đặc biệt, hãy chia sẻ nó với khách hàng của bạn. Cũng như thế, nếu loại hàng nào đó được giảm giá vào ngày hôm sau hoặc sau nữa, hãy thuyết phục khách hàng trở lại vào thời điểm giá đã được giảm.

+ “Chúng tôi không có mặt hàng này nhưng cửa hàng khác thì có”. Giới thiệu khách hàng tới một ai khác, đặc biệt là đối thủ cạnh tranh có vẻ như khiến bạn được đánh giá cao hơn. Đó là một hành động tự nhiên để cố gắng làm cho việc bán hàng cho khách có thể thực hiện bất cứ lúc nào. Hành động này sẽ tạo ra một hình ảnh hiệu quả hơn về sự chân thành, tin cậy và quan trọng hơn cả là sự quan tâm tới nhu cầu của khách hàng. Tất cả những điều này sẽ mang khách hàng quay trở lại với bạn.

+ “Sẽ có giảm giá 50% nếu...”. Hãy công khai về những gì khách hàng được hưởng, bạn hãy quy ra lợi ích nhiều nhất có thể và hãy rành mạch những ưu đãi mà khách hàng được hưởng. Đây là một trong những cách hiệu quả để thắt chặt mối quan hệ với khách hàng.

+ “Hãy để tôi giúp bạn một tay”. Dù chỉ là giúp đỡ khách mang hàng ra xe hay đơn giản là mở cửa giúp người đang mang hàng nặng cũng là một thông điệp rõ ràng đó là bạn sẵn sàng giúp đỡ họ và ấn tượng này sẽ hằn sâu vào tâm trí khách hàng. Và tất nhiên, họ sẽ quay trở lại với bạn lần sau.

+ “Bạn thử xem có thích nó không?”. Cho khách hàng thử sản phẩm mà công ty bạn có ý định bán là một cách tuyệt vời để họ quay trở lại nhiều lần. Nếu công ty bạn bán các chương trình phần mềm đắt tiền hãy cho khách hàng tiềm năng thử nghiệm miễn phí một lần, tất cả các công ty luật cũng miễn phí tư vấn lần đầu tiên cũng nhằm mục đích này.

+ “Việc mua bán này có thể diễn ra thuận lợi hơn vào lần sau”. Một khách hàng chưa thoả thuận được các điều khoản của một vụ mua bán có thể bị thúc đẩy quay trở lại nếu bạn cho họ biết rằng vào một ngày nào đó, vụ mua bán sẽ diễn ra thuận lợi. Vì vậy, nếu đó là khúc mắc về giá bán hay một số thoả thuận nhạy cảm khác, đừng ngại nói rõ ràng những giao kèo này chỉ là tạm thời.

+ “Mọi việc thế nào, Jeff”. Jeff nói đã từng không thích ngân hàng đang giao dịch vì nó chẳng tiện lợi, chi phí đôi khi không rõ ràng, Jeff từng có ý định đổi sang ngân hàng khác. Nhưng có một lý do níu chân Jeff lại là bất cứ một thu ngân nào ở đó cũng biết tên Jeff và chào hỏi Jeff rất lịch sự. Công việc này giống như chất kích thích khiến bạn tiếp tục quay trở lại, nó cho bạn thấy người ta đã mất thời gian và sự cố gắng như thế nào để nhớ được bạn là ai. Nên nếu khách hàng của bạn chỉ là vài người, hãy cố gắng gọi họ bằng tên. Việc làm này đôi khi có thể xoá đi sự không hài lòng.

(Vietnam Times)

Như vậy, marketing là hoạt động cơ bản và cốt yếu của nhà kinh doanh trong điều kiện kinh tế thị trường. Việc hiểu rõ về marketing và những vận dụng linh hoạt hợp lý của các giá trị văn hoá vào hoạt động này sẽ có tác

động kép, vừa nâng cao hiệu quả vừa tạo điều kiện cho sự hoạt động bền vững của chủ thể kinh doanh.

4. VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG

4.1 QUAN NIỆM VỀ ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.

"Làm người khác sợ trong đàm phán nhưng không được sợ đàm phán"

Jonh F.Kennedy

4.1.1. Quan niệm

Khi hai bên đối tác có những mâu thuẫn, xung đột thì cần tổ chức thương lượng để đi dần đến ký kết hoà giải, những hợp đồng kinh doanh. Mỗi bên sẽ cử một người đại diện hay một đoàn đại diện để ngồi vào bàn đàm phán. Muốn thương lượng thành công thì hai bên phải tuân theo một số nguyên tắc và có phương pháp khoa học để tham khảo nhau, cùng nhau phát huy sáng kiến gỡ thế căng, đi đến hoà giải, hợp đồng.

- Theo từ điển tiếng Việt: Các tác giả Huỳnh Tịnh Của, Đào Duy Anh viết: "Thương lượng là đôi bên hay nhiều bên bàn thảo đo, chước lượng... tính cho cân phân, đồng đều."

- Theo tác giả I.Nierenberg - tác giả của cuốn "Nghệ thuật đàm phán" - người mà tờ Nhật báo phố Wall gọi là cha đẻ của nghệ thuật đàm phán cho rằng: "Thương lượng không phải là một ván cờ, không nên yêu cầu một thắng, một thua, cũng không phải là một trận chiến phải tiêu diệt hay đặt đối phương vào thế chết, mà thương lượng vẫn là một cuộc hợp tác đôi bên cùng có lợi"⁽⁷⁾, và "Bất cứ khi nào người ta trao đổi ý kiến nhằm thay đổi mối quan hệ, khi con người bàn bạc để đi đến thống nhất, họ đều phải đàm phán với nhau".⁽⁸⁾

4.1.2. Bốn kết quả của cuộc đàm phán

Thua - Thua

Kết quả này xảy ra khi cả hai bên đều không đạt được mong muốn của mình. Trong các cuộc đàm phán có kết quả thua - thua, nếu được chọn thì không một đối tác nào muốn ngồi vào bàn đàm phán với bên đàm phán cũ.

⁽⁷⁾ Dẫn theo Thái Trí Dũng trong "Nghệ thuật giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh". NXB Thống Kê 1997.

⁽⁸⁾ Dẫn theo Peter B.Stark - Jane Flaherty trong "101 bí quyết đàm phán" - NXB Văn hoá thông tin.

Thắng - Thua hoặc Thua - Thắng

Kết quả này xảy ra khi một bên đạt được mục đích còn một bên thất bại. Cảm giác thất bại là một cảm giác không dễ chịu, vì thế khi một bên không được thoả mãn yêu cầu sẽ không bao giờ muốn ngồi vào bàn đàm phán với bên thắng nữa.

Thắng - Thắng

Thắng - thắng là kết quả lý tưởng nhất cho các cuộc đàm phán. Những yêu cầu và mục đích của cả hai bên đều được thoả mãn và cả hai đứng lên với cảm giác hài lòng, sẵn sàng cho các cuộc đàm phán tiếp theo. Như G.Nierenberg giải thích " đàm phán là một mối quan hệ hợp tác... chứ không phải là trò chơi; trong một cuộc đàm phán tốt đẹp, mọi người đều đạt được điều đó".

Minh họa 6-26: Đàm phán Thắng - Thắng

Tập đoàn Chrysler đang vật lộn để duy trì tại chính của mình, niềm hy vọng duy nhất là nhận được nguồn vốn bảo trợ từ phía Chính phủ Mỹ. Thật không may, phần đông mọi người đều nhất quyết không cho Chính phủ giúp công ty. Lee Iacocca - chủ tịch tập đoàn thấy rằng, để đàm phán giữa hai bên được hài lòng thì ông ta phải đáp ứng được các yêu cầu và mục tiêu của Quốc hội cũng như những người trong công ty. Với ý nghĩ đó, ông ta đã đứng trước Quốc hội và nói rằng ông không chỉ đại diện cho bản thân và 147.000 công nhân, mà còn đại diện cho 4.700 thương nhân và 150.000 khách hàng của họ, cộng thêm 19.000 nhà cung cấp của Chrysler cùng với 250.000 công nhân. Sau đó, Iacocca phân chia các Nghị sĩ Quốc hội theo vùng và giải thích rõ tại sao nhiều người ở vùng của các nghị sĩ và người đại diện sẽ gặp bất lợi nếu không được trợ cấp. Ông cũng chỉ ra rằng, mong muốn đầu tiên cho các chính trị gia là đảm bảo cuộc sống cho các cử tri, và với việc nghiên cứu và kế hoạch chi tiết, ông có thể cho mọi người thấy mục đích của các chính trị gia cũng như của Chrysler đạt được như thế nào nếu Chính phủ cấp vốn. Không có gì ngạc nhiên, khi bỏ phiếu số phiếu tán thành cho Chrysler vay vốn chênh lệch là 2-1 ở Hạ viện và 53-44 ở Thượng viện. Với sự đồng tình này, Chrysler đã vay được khoản tiền 1.2 tỷ USD trong vòng 10 năm.

Vào ngày 15 tháng 10 năm 1983, tức là 3 năm sau ngày cấp vốn, Iacocca đã trình lên Chính phủ Mỹ bản giao kèo đầy đủ. Thế là tất cả mọi người đều thắng, Chrysler, đối tác của Chrysler, Chính phủ Mỹ và các ngân hàng phân bổ nguồn vốn. Ngay cả những chính trị gia bỏ phiếu đồng ý cho vay vốn cũng cảm thấy có lợi khi đóng góp một phần vào sự thành công của Chrysler.

Không có kết quả

Trường hợp thứ tư là không có kết quả, không có ai thắng ai thua. Giữa hai trường hợp "không có kết quả" và "thua - thua" có sự khác biệt lớn: Khi kết quả là thua - thua, cả hai bên đều đứng dậy với ý nghĩ không bao giờ tiến hành đàm phán với bên kia một lần nữa còn khi đàm phán không mang lại

kết quả gì, không bên nào chịu thiệt, hai bên vẫn có thể ngồi vào bàn đàm phán tiếp trong lần sau.

Minh họa 6-27: Đàm phán "không có kết quả"

Một phụ nữ sở hữu một gia tài bất động sản khổng lồ, nhưng hay tin Chính phủ đang định quy hoạch lại khu vực đó. Sợ rằng việc quy hoạch lại có thể làm hạ giá trị tài sản nên bà ta quyết định bán và gọi cho văn phòng bất động sản. Khi hai bên gặp nhau, người của văn phòng bất động sản cũng là thành viên của dự án tái quy hoạch, cho biết những thông tin đó không đúng, vùng đó không bị quy hoạch lại. Người chủ sở hữu thay đổi quyết định, không bán nữa. Cuộc đàm phán này kết thúc mà không có kết quả thành công hay thất bại.

4.2 BIỂU HIỆN CỦA VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG

4.2.1. Hành vi phi ngôn ngữ: ngôn ngữ trong đàm phán

"Những gì diễn ra bên trong sẽ được biểu hiện ra bên ngoài"

Earl Nightingale

Các nghiên cứu về quá trình giao tiếp cho biết 90% ý nghĩa lời nói trong giao tiếp trực tiếp đều được truyền tải thông qua các phương tiện phi ngôn ngữ. Có nghĩa là trong đàm phán, chỉ có 10% nội dung được thông qua lời nói. Những con số này cho thấy tầm quan trọng của văn hoá ứng xử phi ngôn ngữ được đánh giá cao. Các chuyên gia cho rằng trong cuộc đàm phán kéo dài 30 phút, hai người có thể biểu hiện hơn 800 thông điệp phi lời nói khác nhau. Nếu cả hai đều không hiểu hay không nhận ra những thông điệp này, thì cả hai chỉ dừng lại ở mức độ giao tiếp thấp. Lúc đó sẽ không ngạc nhiên nếu kết quả của cuộc đàm phán không đến đích.

Ba bước trong giao tiếp phi ngôn ngữ.

Văn hoá ứng xử thông qua giao tiếp phi ngôn ngữ đòi hỏi một sự tinh tế của người tham gia giao tiếp. Bên cạnh việc để ý đến các cử chỉ, điệu bộ và thông điệp bạn nói với người đối diện, bạn còn phải biết cách đọc được những cử chỉ của người đối diện và ý nghĩa của chúng. Hoạt động giao tiếp phi ngôn ngữ có ba giai đoạn:

Giai đoạn thứ nhất, nhận biết người đối diện: Sau một vài phút ban đầu, bạn bắt đầu chú ý đến những cử chỉ phi ngôn ngữ của người đối diện. Anh ta bắt chéo chân tay trong khi đang nói chuyện? Anh ta nhìn thẳng vào mắt bạn? Anh ta che

miệng khi đặt câu hỏi? Sau đó bạn hệ thống các cử chỉ đó để đánh giá người đó có trung thực không, đang chán nản, tức giận hay nghi ngờ. Ban đầu có thể bạn không nhận biết được 100% những cử chỉ đó, nhưng ít nhất bạn cũng có thể nhận ra được một điều gì đó đang diễn ra ở người tham gia đàm phán.

Giai đoạn thứ hai, nhận biết bản thân: Ngay khi bạn nhận thấy người đối diện nói mà không hề hé miệng, điều đó chứng tỏ bạn cũng đang giao tiếp bằng hành vi phi ngôn ngữ. Trong suốt cuộc đàm phán, bạn nhận thấy đối tác ngồi trên ghế khoanh tay và bắt chéo chân. Cử chỉ đó nói lên rằng người đó đang không hài lòng. Khi bạn hiểu được ý nghĩa đó, bạn sẽ thấy mình đang để tập tài liệu trong lòng và vắt chéo chân. Vì vậy, để hiểu được ý nghĩa của ngôn ngữ cơ thể, trước tiên bạn phải chú ý đến cử chỉ của bản thân trước.

Giai đoạn thứ ba, giao tiếp phi ngôn ngữ để kiểm soát bản thân và đối tác: Trong ví dụ trên, ngay sau khi bạn nhận ra cử chỉ của đối tác, bạn có thể thay đổi cử chỉ phi ngôn ngữ của mình. Bằng cách đặt tập tài liệu lên bàn, thả chân thẳng xuống, không bắt chéo chân, bạn thay đổi tư thế của mình để chấp nhận hơn. Khi bạn bắt đầu kiểm soát hành vi cử chỉ của mình và của người đối diện, chúng ta sẽ thấy được những cái lợi của ngôn ngữ cơ thể. Ngôn ngữ của cơ thể phản ánh cảm xúc thực sự bên trong. Hiểu được ngôn ngữ đó bạn có thể sử dụng chúng một cách có lợi nhất trong các cuộc đàm phán.

Tập hợp các điệu bộ, cử chỉ

Thông qua những hành vi riêng lẻ sẽ là rất khó để đoán biết cảm xúc thực sự. Tuy nhiên, khi các cử chỉ đó được tập hợp lại với nhau, chúng sẽ vẽ ra được bức tranh chính xác về những gì đang diễn ra trong suy nghĩ của người đối diện. Ban đầu, giao tiếp phi lời nói rất khó, nhưng nếu bạn tự quan sát hành vi, cử chỉ của chính mình và của người khác hàng ngày, bạn sẽ biết cách tập hợp các hành vi đó lại. Giao tiếp phi ngôn ngữ trong đàm phán rất quan trọng bởi vì nó giúp bạn phải biết thay đổi điều gì đó để có thể đạt được mục đích.

Để nắm bắt được tín hiệu phi ngôn ngữ từ người đối diện, cần có bước nhìn khái quát người đối diện. Muốn vậy, hãy chia cơ thể ra làm 5 vùng: Mặt và đầu, thân, tay, bàn tay và chân.

- **Mặt và đầu:** Là cánh cửa giúp bạn đi vào được suy nghĩ của người đối diện. Sau đây là một số dấu hiệu:

- Không giao tiếp mắt: Những người muốn che dấu điều gì thường không giao tiếp mắt khi nói dối.
- Nhìn lướt qua người đối diện: Khi cảm thấy chán, người ta thường nhìn

lướt qua bạn hoặc liếc nhìn xung quanh phòng.

- Nhìn sâu vào mắt người đối diện: Người nào bức tức với bạn thường nhìn chăm chăm vào mắt bạn.
- Duy trì giao tiếp mắt: Đó là những người trung thực và đáng tin cậy.
- Hơi ngoảnh đầu: Khi đánh giá điều mà bạn đang nói, người đối diện hơi ngoảnh đầu về một bên như muốn nghe rõ hơn.
- Nghiêng đầu: Chứng tỏ người đối diện không chắc chắn lắm về điều vừa nghe nói.
- Gật đầu: Khi đồng ý với bạn, người đối diện sẽ gật đầu khi nghe bạn nói.
- Cười: Khi cảm thấy tự tin và khi đồng ý với bạn, người đó sẽ cười với bạn.

• **Thân thể:** Thân thể cũng đóng một vai trò quan trọng trong giao tiếp phi ngôn ngữ. Nếu đối tác tiến lại gần hơn, nghĩa là công việc đang tiến triển theo chiều hướng tốt. Người đối diện khi không đồng tình với bạn hoặc không chắc chắn điều gì sẽ ngồi dịch ra xa còn khi họ cảm thấy lo lắng hoặc nghi ngờ, họ sẽ xê dịch người bên này bên kia, về phía trước, lùi lại phía sau. Trong hầu hết các cuộc đàm phán, người ta thường duy trì một tư thế nhất định. Khi bạn đàm phán, hãy để ý đến những thay đổi hoặc dịch chuyển nhỏ của đối tác. Những thay đổi nhỏ này có thể mang ý nghĩa đối tác không đồng ý hoặc thay đổi quan điểm.

• **Tay:** Nhìn chung, cánh tay mở rộng nghĩa là người đó rất hài lòng với quá trình đàm phán. Nếu người đó khoanh tay trước ngực, là người đó không đồng tình với cách đàm phán của bạn. Nếu đối tác ngả người xa khỏi bàn và cho tay ra phía sau thành ghế, nghĩa là cần đề cập đến vấn đề lớn hơn hoặc đây là phản ứng đối với vấn đề đang bàn tới.

• **Bàn tay:** Có hàng ngàn điệu bộ, cử chỉ của bàn tay. Chỉ riêng bàn tay không thể cho biết đối tác đang nghĩ gì, nhưng khi kết hợp với các cử chỉ khác của cơ thể thì lại tiết lộ được điều gì đó.

- Mở lòng bàn tay: Được coi là một thông điệp tích cực, không có gì phải che giấu.
- Vòng bàn tay ra sau đầu: Đối tác muốn đề cập đến vấn đề quan trọng hơn.
- Đan các ngón tay vào nhau: Thể hiện sự trịnh trọng của đối tác hoặc đối tác muốn điều khiển cuộc đàm phán.

- Ra mồ hôi tay: Dấu hiệu của sự lo sợ, lo lắng hoặc thiếu tự tin.
- Cử chỉ động chạm: Cử chỉ sờ mũi, tai, cằm, đầu vô ý là dấu hiệu của sự lo lắng và bất an.
- **Chân:** Tư thế của chân cũng quyết định đến một phần thái độ của đối tác trong đàm phán. Nếu bạn muốn đối tác mình sẵn sàng hợp tác và đáng tin cậy hãy để thả lỏng chân, bàn chân chạm xuống sàn và hơi nghiêng người về phía đối tác, đối tác sẽ nhận thấy ở bạn một dấu hiệu tích cực.

Minh hoạ 6-28: Ngôn ngữ của giao tiếp phi ngôn ngữ

Ưu thế và thế mạnh Đặt chân lên bàn Nhìn chăm chú Đặt tay sau đầu hoặc gáy Đặt tay lên hông Úp lòng bàn tay khi bắt tay Đứng trong khi đối tác ngồi Đan các ngón tay vào nhau Không đồng ý, tức giận và hoài nghi Đỏ mặt Chỉ ngón tay Liếc mắt Cau mày Quay người đi Khoanh tay hoặc chân Không chắc chắn và do dự Lau kính Trông lung tung Cần mòi Bước tới bước lui Nghiêng đầu Đánh giá Gật đầu Liếc mắt Duy trì giao tiếp mắt Hơi nghiêng đầu Vuốt cằm Sờ ngón tay trở lên môi Áp tay lên má	Khuất phục và lo lắng Bồn chồn Ít giao tiếp mắt Sờ tay lên mặt, tóc... Dùng cặp để lên người Ngửa lòng bàn tay khi bắt tay Khạc họng Chán nản và thiếu quan tâm Không giao tiếp mắt Nghịch đồ vật trên bàn Nhìn vô định Gõ xuống mặt bàn Nghịch quần áo Nhìn đồng hồ, cửa Nghỉ ngơi, không thành thật Sờ mũi khi nói Che miệng Không giao tiếp mắt Khoanh tay, bắt chéo chân Ngồi dịch ra xa Tự tin, hợp tác, thành thật Cúi người về phía trước Mở rộng tay và bàn tay Giao tiếp mắt Đặt bàn chân thẳng trên bàn Không bắt chéo chân Đùng đưa theo lời nói của đối tác Cười
---	--

4.2.2. Tạo sự tin tưởng trong đàm phán

Sự tin tưởng của đối tác đối với mình là chìa khoá giúp đàm phán thành công. Đối tác càng tin vào sự thành thật, tính liêm chính và độ tin cậy của bạn, bạn càng có cơ hội tiến đến kết quả thắng - thắng. Nếu vì một lý do nào đó mà đối tác không tin tưởng vào bạn, bạn sẽ thấy khó có sự nhân nhượng dù là nhỏ nhất. Tạo sự tin tưởng với đối tác thông qua một số biểu hiện cụ thể sau:

- *Chứng minh năng lực của mình*: Cho đối tác thấy được sự thành thạo về chuyên môn của mình và nhiệt tình tiến tới kết quả đàm phán sẽ tạo được tin tưởng. Ví dụ, khi mua một cái máy tính, bạn sẽ tin tưởng hơn vào người bán hàng có thể trả lời câu hỏi của bạn.
- *Đảm bảo cử chỉ điệu bộ của bạn đúng với lời nói*.
- *Tạo phong thái chững chạc*. Một phong thái chững chạc, chững chạc rất quan trọng. Tạo ra được một diện mạo tốt, lựa chọn từ khi nói một cách cẩn thận, giọng nói rõ ràng tự tin và giao tiếp mắt sẽ giúp cho đối tác đánh giá tốt và tin tưởng vào bạn.
- *Giao tiếp với mục đích tốt đẹp*. Một số khiếm khuyết trong giao tiếp có thể được bỏ qua nếu đối tác biết được bạn có mục đích tốt đẹp.
- *Làm những gì đã hứa*. Mỗi quan hệ tin tưởng giữa hai bên sẽ luôn được duy trì nếu các bên đều giữ lời hứa và tôn trọng sự thoả thuận. Độ tin cậy là một yếu tố quan trọng trong quyết định có tiến hành các cuộc đàm phán lần sau không.
- *Lắng nghe*. Chăm chú lắng nghe ý kiến của đối tác, quan sát tư thế của người đó sẽ giúp bạn biết có tin tưởng được không.
- *Truyền đạt nhiều thông tin*. Giao tiếp - ứng xử càng trung thực và cởi mở càng tạo được sự tin cậy.
- *Trung thực* - ngay cả khi phải chịu thua thiệt. Nếu đối tác sai sót khi đưa ra những con số, mặc dù có thể có lợi, bạn hãy nhắc anh ta. Đối tác lúc đó sẽ tin tưởng hơn vào bạn.
- *Kiên nhẫn*. Trong đàm phán, kiên nhẫn là một đức tính rất đáng quý. Không ai thích bàn chuyện với người bán hàng nhanh, chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng. Sự kiên nhẫn đem lại sự tin tưởng và quyết định đúng đắn. Người Nhật Bản vốn rất giỏi về đàm phán, và trong đàm phán, họ rất kiên nhẫn, khéo dụng chiến thuật đánh tiêu hao để làm hao mòn tinh lực đối thủ, khiến cho đối thủ đàm phán phải sốt ruột; mà trở nên nóng vội, cuối cùng thì họ thả mỗi buông câu với tư thế một người chiến thắng. Họ rất hiểu rằng cuộc đàm phán nào cũng có một kỳ hạn cuối cùng. Bất cứ một người đàm phán nào trong lòng nói chung cũng có một sự tính toán là trước thời điểm ấy sẽ đi đến một thỏa thuận về một điều gì đó. Người tham gia đàm phán thường hay đợi đến thời hạn cuối cùng mới chịu nhượng bộ hoặc thỏa hiệp. Bởi vậy, trong khi đàm phán, các nhà buôn Nhật luôn luôn tỏ ra phớt lờ, có một sự kiên nhẫn rất lớn, để chờ thời cơ chín muồi.
- *Bảo vệ sự công bằng*. Hãy đảm bảo cho đối tác cũng đạt được kết quả công bằng với bạn. Khi hai bên cùng hài lòng sẽ tạo cơ hội cho những lần đàm phán sau.

- Thảo luận những vấn đề rộng thay vì những vấn đề nhỏ hơn. Để tạo dựng niềm tin, hãy cố nói rộng vấn đề ra. Ví dụ, nếu đối tác muốn bạn giảm bớt giá hàng, hãy chấp nhận giảm giá nếu đối tác mua tăng số lượng hoặc mở rộng hợp đồng.

Minh họa 6-29: Tính kiên nhẫn trong đàm phán

Lần ấy, một nhà buôn Mỹ sang Nhật đàm phán, để thật chắc ăn, ông ta đã mang theo cả lô sách báo tài liệu phân tích tình thần và tâm lý con người Nhật Bản. Sau khi đặt chân lên đất Nhật, được các chủ nhà Nhật Bản tiếp đãi rất nhiệt tình, làm đủ mọi thủ tục cần làm cho ông, sắp xếp cho ông ở một khách sạn thoải mái nhất, ăn toàn món ăn cao cấp khiến cho ông nhà buôn Mỹ không hề cảnh giác và ông cho rằng quả thật là người Nhật rất tận tình chu đáo đến mức không cần do dự gì, ông liền đưa cho họ xem cả vé bay lượt về ra, nói rõ ngày giờ sẽ rời Nhật Bản.

Đến đây thì người Nhật đã biết rõ thời hạn của nhà buôn Mỹ này rồi, còn ông khách Mỹ thì vẫn chưa biết họ đang tính toán những gì. Thế là phía Nhật Bản áp dụng chiến thuật kéo dài, đánh tiêu hao. Họ sắp xếp cho khách cả tuần lễ đi thăm các nơi, từ hoàng cung đến các đền miếu, từ suối nước nóng đến các siêu thị, thậm chí còn bố trí cả một lớp hướng dẫn ngắn hạn về cách "ngồi thiền" bằng tiếng Anh. Tối tối, những chủ nhà Nhật Bản đã thiết khách bằng những bữa ăn thịnh soạn khiến cho ông khách Mỹ quỳ một lèo đến bốn tiếng đồng hồ, ngán đến cổ mà vẫn không thể không hết lời cảm ơn. Tuy nhiên, hễ cứ nói đến đàm phán, chủ nhà lại gạt đi, nói rằng chưa vội, chưa vội, vẫn còn nhiều thì giờ.

Cứ như thế, thời gian từng ngày, từng ngày trôi đi. Ngày thứ 12, hội đàm rồi cũng được bắt đầu, nhưng buổi chiều lại sắp xếp cho khách đi chơi gôn. Sang ngày 13, đàm phán còn chưa bàn được gì, chủ và khách đã phải cùng dự tiệc đưa long trọng. Ngày thứ 14, đàm phán bắt đầu trở lại, thế nhưng ông khách Mỹ lại sắp phải lên đường, thế là chẳng biết làm thế nào hơn, cuộc đàm phán đành tiếp tục trong xe con trên đường ra sân bay và kết quả cuộc đàm phán ra sao, là điều ta có thể hình dung được.

Thời hạn cuối cùng thường ép buộc người ta đi đến những quyết định qua loa, vội vàng. Đứng trước những thời hạn cuối cùng, đừng nên để những cuộc đàm phán vô tình đắm mình vào đó. Trong lúc vội vàng mà đưa ra những quyết định qua loa sẽ đưa đến những hậu quả không đáng có.

Minh họa 6-30: Mở rộng hợp đồng tại hãng máy bay Boeing

Lý thuyết này đã được hãng máy bay Boeing áp dụng thành công năm 1996 trong cuộc đàm phán với các hãng phân phối của công ty. Trong nỗ lực thu được nhiều lợi nhuận từ sản phẩm 717, hãng đã tiến hành đàm phán với công ty phân phối để được giảm giá từ 20-30%. Đây quả là một bước đi táo bạo khi giá của các công ty đó đang cạnh tranh nhau. Mặc dù không phải tất cả đều nhiệt tình với lời đề nghị đó, mọi người đều đồng ý rằng nếu hãng máy bay không thu được lợi nhuận thì tất cả, kể cả công ty phân phối, sẽ phải chịu thua thiệt. Khi yêu cầu được giảm giá, hãng máy bay Boeing đã cam kết sẽ hợp tác nhiều hơn nữa với công ty trong tương lai. Thực vậy, Boeing đã làm mở rộng chiếc bánh để tất cả các bên tham gia đều có được một miếng bánh to.

4.2.3. Kỹ năng đặt câu hỏi trong đàm phán và thương lượng

Trình độ cao hay thấp về giao tiếp - ứng xử của người đàm phán được quyết định bởi mức độ và cách thức đặt câu hỏi hay trả lời vấn đề của người ấy. Naguib Mahfouz đã nói: "Biết người nhanh nhạy qua câu trả lời. Biết người khôn ngoan qua cách đưa câu hỏi". Trong quá trình đặt câu hỏi, bạn phải luôn chú ý không chỉ lời nói của đối tác mà còn cả hành động, phản ứng, phong thái và cử chỉ, điều bộ của họ nữa vì chúng bộc lộ phần nào suy nghĩ của đối tác. Cách hỏi khéo léo có thể đem lại cho bạn một lượng thông tin lớn cần thiết để bạn sử dụng chiến thuật trong đàm phán. Cách đặt câu hỏi nhằm vào một số mục đích chính sau:

- *Thu thập thông tin:* Thông tin càng nhiều và chính xác sẽ hỗ trợ rất lớn cho mọi quyết định trong đàm phán của họ.
- Khi đối tác đưa ra thông tin, bạn nên làm rõ và kiểm tra lại thông tin đó, từ đó giúp bạn phát hiện được những vấn đề có thể gây bất lợi cho mình.
- Kiểm tra độ hiểu và mức độ quan tâm của đối tác: Đối tác của bạn quan tâm như thế nào đến kết quả của đàm phán? Muốn biết mức độ hợp tác trong một vấn đề, bằng cách hỏi anh ta có thể chấp nhận mức thấp hơn so với yêu cầu của anh ta không?
- *Xác định phong cách ứng xử:* Đối tác là người như thế nào? Người đó từ đâu đến, có nhiều kinh nghiệm đàm phán không? Đó là một người trung thực? Quyết đoán? Cẩn thận? Những câu hỏi nhằm nắm bắt được những thông tin này sẽ ảnh hưởng đến cuộc đàm phán.
- *Tạo sự hoà nhập:* Khi bạn hỏi đối tác, bạn sẽ có được những thuận lợi, bạn có thể hiểu nhiều hơn về đối tác đồng thời họ cũng thấy quý mến bạn hơn. Điều này rất cần thiết trong trường hợp anh ta không hiểu hoặc không đồng ý với vấn đề bạn đang nói, anh ta chưa thật sự cởi mở trong đàm phán.
- *Tiến đến thoả thuận:* Câu hỏi có thể giúp bạn biết được nguyện vọng thực sự hoặc sẵn sàng đi đến thoả thuận của đối tác.
- *Giảm căng thẳng:* Nhiều cuộc đàm phán trở nên căng thẳng. Khi có điều gì sai xảy ra, đặt câu hỏi để biết thêm các thông tin về quan điểm của đối tác rất hữu hiệu, những thông tin biết thêm có thể định hướng lại cuộc đàm phán. Một dạng câu hỏi khác làm giảm căng thẳng là pha một chút hài hước vào cuộc nói chuyện.
- *Tạo sự cố gắng tích cực hoặc sự hoà hợp:* Một câu nói tạo sự tích cực đơn giản là "Tôi rất đề cao anh". Đôi khi bạn đã biết câu trả lời nhưng vẫn hỏi. Đồng thời thể hiện sự quan tâm đến người đối diện là việc bạn nên làm.

4.2.4. Kỹ năng trả lời trong đàm phán và thương lượng

- *Không nên trả lời hết mọi vấn đề được hỏi:* Người trả lời nên khéo léo rút gọn phạm vi câu được hỏi, hoặc có thể triển khai ý mới, đào sâu thêm câu được hỏi tùy thuộc vào sự am hiểu, chủ động và tình thế giao tiếp cũng như mức độ cảm nhận về lợi hại khi trả lời câu hỏi.

- *Không trả lời sát vào câu hỏi của đối phương:* Trả lời câu hỏi gì cũng vậy, cần để cho mình một khoảng cách để tiến thoái hay nhận diện rõ ý đồ của đối phương khi hỏi. Khi trả lời không nên bộc lộ thực lực ra quá sớm và ồ ạt. Thông thường có thể áp dụng cách giải thích một vấn đề gì tương tự, sau đó mới quay lại chủ đề chính. Hoặc có thể dùng những câu hỏi ngược lại, hay dùng cách nói nghi vấn (thế chẳng, không phải sao, chẳng lẽ...) để di chuyển trọng điểm, hay giảm mức độ quan trọng của vấn đề được nêu ra.

- *Giảm bớt cơ hội để đối phương hỏi đến cùng:* Nếu người nêu câu hỏi phát hiện ra sơ hở của câu trả lời, thường họ sẽ truy hỏi đến cùng. Khi trả lời không được để đối phương phát hiện ra chỗ sơ hở bằng cách trả lời khái quát trên nguyên tắc hoặc khẳng định tính chất khách quan, hạn chế mức độ cụ thể khi trả lời. Ví dụ: Lúc này thảo luận kỹ vấn đề này e quá sớm...

- *Dành đủ thời gian cất nhắc kỹ vấn đề được đưa ra đàm phán.* Bạn cần chủ động, điềm tĩnh trong đối thoại ngay từ những phút đầu tiên, đôi khi phải biết lờ đi một cách vô tình hay hữu ý những câu hỏi dồn ép của đối tác.

- *Xác định đúng những điều không đáng phải trả lời.* Với những câu hỏi có thể gây nhiễu, đưa bạn vào thế bị động, thua thiệt trong đàm phán, bạn cần xác định đúng loại câu hỏi này bằng cách từ chối hoặc hỏi lại ý nhị với mục đích ngăn chặn đối phương đưa tiếp những câu hỏi tương tự. Cần tránh tỏ thái độ khó chịu hay cố tình lờ đi câu hỏi của đối phương, bởi như thế đồng nghĩa với ý "tôi không nói chuyện với ông".

- *Đừng trả lời quá dễ dàng.* Người đàm phán khi trả lời nên đi thẳng vào câu hỏi, có mục đích rõ ràng và cần tìm hiểu ý chân thực của vấn đề. Trong nhiều trường hợp, sự trả lời dễ dãi có thể bị đánh giá là nông nổi và hời hợt, và do đó dễ rơi vào thế lép hoặc đối phương cũng chỉ có thể ứng xử lại một cách tương tự.

- *Không nên để rơi vào tình thế là đối địch trực tiếp với đối tác trong các tình huống đối thoại.* Luôn tỏ ra như cùng đứng về quan điểm hay lập luận của họ. Phủ định ngay và quá trực tiếp đối phương trong từng tình huống giao tiếp cụ thể khiến cho cuộc đàm phán căng thẳng, có xu hướng đi xa hơn những vấn đề hai bên cùng tiếp cận.

- *Đưa ra những dẫn chứng tình huống:* Nên chuẩn bị khoảng 10 đến

12 dẫn chứng tình huống để định vị sản phẩm và dịch vụ của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Lưu ý: Tránh việc chỉ trích, chê bai trực tiếp đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, đưa ra bình luận nhận xét của khách hàng về những lợi ích và sự hài lòng khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn.

- **Đưa ra những giải pháp hiệu quả:** Nhiệm vụ của bạn là phải làm cho khách hàng tin tưởng vào sản phẩm và dịch vụ của bạn cũng như những gì bạn đã cam kết. Kết thúc cuộc giao dịch, bạn nên tóm tắt lại những yêu cầu và giải pháp thực hiện, sẵn sàng trả lời bất cứ câu hỏi nào của đối tác để làm vững thêm quyết định.

4.2.5. Kỹ năng nghe trong đàm phán và thương lượng

Trong đàm phán và thương lượng, nghe cũng thể hiện văn hoá ứng xử. Có rất ít nhà đàm phán biết cách lắng nghe, do đó mất nhiều cơ hội biết được yêu cầu và mục đích của đối tác. Các số liệu cho thấy, những người không biết cách lắng nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện. Sau 48 tiếng, tỉ lệ này giảm xuống chỉ còn 25%. Khi đối tác nói, không nên nhìn ra chỗ khác, hay tỏ thái độ bồn chồn, mà phải nhìn thẳng vào mắt họ. Vẻ chăm chú sẽ gây cho người nói tâm lý mình tôn trọng họ, đồng thời qua đó cũng thu thập được một cách đầy đủ thông tin cần thiết để phục vụ cho đàm phán.

Thông qua thái độ của người nghe mà làm cho không khí đàm phán thân mật, hai bên đối tác sẽ cảm thấy mối quan hệ gần gũi nhau hơn. Trong khi nghe cần chú ý đến những ý tứ ẩn giấu bên trong lời nói để đoán biết nhu cầu tâm lý của đối tác, đồng thời luôn quan sát thái độ của đối tác để có thể ứng xử hợp lý nhất trong từng tình huống.

4.3. TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA ỨNG XỬ ĐẾN ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG

4.3.1. Văn hoá ứng xử là một yếu tố quan trọng quyết định đến thành công của đàm phán

Thông qua đàm phán để đi đến ký kết hợp đồng là một khâu vô cùng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Cuộc đàm phán thương mại thành công có thể đưa một khoản lợi nhuận lớn đến cho doanh nghiệp. Cùng với các yếu tố như: chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ, thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán..., văn hoá ứng xử

trong đàm phán và thương lượng cũng đóng một vai trò quan trọng không kém. Phép ứng xử tốt giúp cho đối tác hiểu rõ và không hiểu lầm về mục đích đàm phán, củng cố niềm tin với đối tác về thiện chí hợp tác của công ty mình, tăng cường không khí thân thiện trong đàm phán, thậm chí có thể phá tan không khí căng thẳng và thoát ra khỏi sự bế tắc, từ đó tạo điều kiện thực hiện thành công việc ký kết các điều khoản trong hợp đồng. Ngược lại, ứng xử kém trong cuộc đàm phán làm cho đối tác hiểu sai ý đồ và thiện chí hợp tác sẽ dễ dàng làm cho cuộc đàm phán bị thất bại.

**Minh họa 6-31: Đàm phán tại khu công nghiệp Xà Khẩu của đặc khu
Thâm Quyển Trung Quốc**

Trong đàm phán, di dỏm hài hước có thể phá tan không khí căng thẳng và thoát ra khỏi sự bế tắc.

Một lần, cuộc đàm phán của đoàn đại biểu KCN Xà Khẩu với tập đoàn tài phiệt của Mỹ về việc nhập một dây chuyền thiết bị về sản xuất kính theo quy trình nổi đang lâm vào bước bế tắc. Điểm nổi bật trong khi thảo luận là tỷ lệ phần trăm khoản chi phí bản quyền phát minh nằm trong tổng giá trị tiêu thụ hàng năm, hai bên chẳng ai chịu nhường ai, một tắc không lùi, để dẫn đến tình trạng căng thẳng. Lúc ấy, người chủ trì đàm phán của phía Trung Quốc là Viên Canh bèn đồng dục nói:

- *Thưa các ngài, 4000 năm trước, tổ tiên chúng tôi đã phát minh ra nam châm và la bàn, 2000 năm trước phát minh ra thuốc nổ, tất cả loài người đều đang thừa hưởng thành quả vĩ đại đó, thế nhưng xưa nay họ có đòi bản quyền gì đâu. Chúng tôi là những người đời sau, xưa nay cũng chưa từng mắng tổ tiên của mình là khờ dại, ngược lại còn thấy hãnh diện. Xin hỏi các ngài, lúc ấy, tổ tiên các ngài ở đâu? Tôi đoán rằng tổ tiên của các ngài vẫn còn đang ở trên cây cũng nên! Các ngài hãy nhìn xuống ngực mình xem, có phải cũng rất nhiều lông.*

Những người Mỹ cúi đầu xuống nhìn ngực mình thật và tất cả đều toét miệng cười.

- *Thế nhưng các ngài đừng sợ, ý tôi không phải là không trả chi phí bản quyền, mà chỉ mong sao cho công bằng hợp lý thôi!*

Những lời nói khéo léo thẳng thắn, cởi mở và tinh thông giống như một thứ dầu nhờn, đã chan hoà và làm trơn tru mối hợp tác của hai bên, câu chuyện vui như liều thuốc giảm đau đã làm dịu tình hình căng thẳng và thuyết phục được phía Mỹ, cuộc đàm phán lại có sức sống, cuối cùng đi đến một hiệp nghị tương đối có lợi cho phía Trung Quốc, ứng xử của Viên Canh đã gây nên một hiệu ứng thần kỳ, đem lại lợi ích hàng triệu đôla cho đất nước.

4.3.2. Văn hoá ứng xử hứa hẹn mang lại những cơ hội hợp tác mới

Văn hoá ứng xử không chỉ là yếu tố quan trọng mang lại thành công cho đàm phán mà còn tạo ra những cơ hội cho cả hai bên đối tác tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và trưởng thành.

Người đàm phán có cách ứng xử văn hoá có tâm, có khả năng miễn cảm

nhận thấy nhu cầu của người khác, thậm chí bị công kích cũng không có phản ứng tiêu cực mà trước sau có thái độ bình tĩnh, tìm kiếm kết quả có lợi cho cả hai bên. Trong trường hợp cả hai bên cùng thắng, hai bên đàm phán hoặc nhiều, hoặc ít đều đạt được cái mà họ mong muốn trong đàm phán. Thậm chí nếu không đạt được kết quả như dự kiến cũng không ai phải về tay không, ít nhiều ai cũng có được lợi ích từ trong đó và cùng thúc đẩy đàm phán thành công. Người đàm phán ứng xử có văn hoá không chỉ quan tâm đến kết quả thắng – thua của cuộc đàm phán đó mà họ còn hướng tới một mối quan hệ hiểu biết và tôn trọng nhau giữa hai bên đối tác. Đó chính là tiền đề cho những cơ hội hợp tác tiếp theo, xây dựng mối quan hệ lâu dài trên cơ sở tin tưởng, bình đẳng, hai bên cùng có lợi.

4.4 NHỮNG ĐIỀU CẦN TRÁNH TRONG ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG

Cho dù bạn đã đạt được mục tiêu như mong muốn trong đàm phán cũng phải tôn trọng đối phương. Những cử chỉ, lời lẽ vô tình hay hữu ý làm tổn thương lòng tự trọng cả đối phương hoặc phạm vào điều cấm kỵ sẽ là sai lầm lớn của bạn, có thể làm ảnh hưởng tới kết quả của chính cuộc đàm phán đó hoặc quan hệ hợp tác trong những lần khác của hai bên. Trước khi bước vào đàm phán, cần nghiên cứu, quan sát những yếu tố liên quan đến văn hoá ứng xử trong đàm phán thương lượng sao cho tạo ra được một sự cộng hưởng tốt nhất đưa đến sự thành công của cuộc đàm phán.

4.4.1. Tránh phạm phải lời nói kiêng kỵ dẫn đến khó khăn trong đàm phán

Lời nói là công cụ trực tiếp nhất, thực dụng nhất trong khi đàm phán. Trong giao tiếp, từ trao đổi thông tin, giao lưu tư tưởng, tình cảm đến quá trình mặc cả, thương lượng, nếu không có ngôn ngữ thích hợp thì không thể đàm phán. Ngôn ngữ cũng có quan hệ mật thiết với đàm phán qua văn bản.

Trên thế giới, mỗi quốc gia, mỗi dân tộc có những sắc thái ngôn ngữ khác nhau do đặc điểm về địa lý, sự phát triển về lịch sử, tôn giáo tín ngưỡng, phong tục tập quán khác nhau. Dân tộc nào cũng có những cấm kỵ trong ngôn ngữ. Vì vậy, nếu không biết rõ những cấm kỵ hoặc vi phạm cấm kỵ thì không những đàm phán khó thành công mà còn làm cho đối phương tức giận. Khéo léo sử dụng ngôn ngữ, nắm rõ các cấm kỵ là biểu hiện thành thực của nhà đàm phán và cũng là điều kiện quyết định sự thành công của cuộc đàm phán.

Minh họa 6-32: Công ty Hàn Quốc thất bại vì chữ "si"

Một công ty Hàn Quốc muốn nhận thầu một hạng mục xây dựng lớn của Chile, họ đã sắp đặt kế hoạch chi tiết để có được sự tin cậy và câu trả lời "si si" (được) của đối phương.

Đàm phán gần như đã thành công, chỉ còn thiếu hợp đồng vì cả hai bên dường như đã ngầm thừa nhận việc hợp tác. Sau đó, khi công ty Hàn Quốc đưa ý kiến ký hợp đồng đối phương cũng nói "si".

Nhưng cuối cùng khi đề cập đến việc hạ giá thì công ty kia lại cự tuyệt vì chữ "si" trong ngôn ngữ của đối phương biểu thị vấn đề không lớn, trong trường hợp này chỉ đề cập đến vấn đề thời gian. Hai ngày sau, khi đại diện của công ty Hàn Quốc đến bàn bạc việc ký hợp đồng với đối phương thì đối phương nói: "Thành thật xin lỗi, chúng tôi đã ký hợp đồng với công ty của Ý rồi".

Đại diện công ty Hàn Quốc ngạc nhiên quá cú sốc người ra, không hiểu đầu đuôi câu chuyện như thế nào. Sau này mới biết người Chile khi nhận được sự giúp đỡ sẽ không nói "không" làm người ta không vừa ý mà sẽ nói "si". "Si" ở đây đồng nghĩa với "không".

Khi biết mình không thể làm được việc, người Hàn Quốc sẽ nói "không". Nhưng người Chile thì khác, họ không thể nào mở miệng nói không khi có người hỏi đường họ, kể cả nếu họ không biết thì cũng chỉ đại một đường vì họ nghĩ rằng nói dối cũng là một kiểu biểu thị sự "thân thiết".

Người dân Chile không thể nói "no". "No" là một từ cấm kỵ trong ngôn ngữ của họ.

4.4.2. Tránh phạm phải những kiêng kỵ về văn hoá của các quốc gia, vùng lãnh thổ trong đàm phán

Hoạt động của giới thương nghiệp không những không phân chia theo ngành nghề, khu vực mà còn phổ biến khắp thế giới. Đàm phán là hoạt động giao dịch mang tính toàn cầu. Khi đàm phán cần phải tìm hiểu, đánh giá các loại đối tượng. Đàm phán và thương gia có mối quan hệ mật thiết không thể tách rời. Bất luận ở quốc gia nào, vùng lãnh thổ nào thì trong giao tiếp ứng xử cũng không tuân theo một kiểu mẫu nhất định.

Ở quốc gia nào thì phải chú ý đến phong tục tập quán của quốc gia đó. Khi tiến hành đàm phán, không được chạm vào những điều kiêng kỵ. Mỗi địa phương đều có đặc trưng riêng về văn hoá, chuẩn mực cuộc sống riêng. Những đặc trưng này được thể hiện tổng hợp thông qua người tham gia đàm phán của địa phương đó, trở thành tính cách và đặc điểm riêng. Khi đến một nước nào đó, không những phải nhập gia tùy tục, chuẩn bị đầy đủ mọi thứ mà còn không được tùy tiện huỷ bỏ cam đoan. Sau khi đến nước đó cần phải chú ý nghe nhiều, nhìn nhiều, hiểu nhiều mới không làm ảnh hưởng tới sự thành công của đàm phán.

4.4.3. Trông đàm phán, thương lượng tránh đối diện với điều khó giải quyết, bế tắc

Trong khi đàm phán, nếu đối phương đưa ra ý kiến phản đối thì bạn nên suy nghĩ cẩn thận, phân tích kỹ càng, gợi ý cho đối phương nói ra mục tiêu của mình khi tham gia đàm phán. Tất cả các cách trên đều nhằm làm tăng vị thế của mình, tước đi ưu thế của đối thủ. Nếu bạn bác bỏ thẳng thừng ý kiến phản đối của đối phương thì không những làm mất mặt đối phương mà còn làm cho đàm phán đi vào bế tắc.

Đàm phán trong hoạt động kinh doanh luôn mang tính cạnh tranh, hoặc là cạnh tranh trực tiếp hoặc là cạnh tranh gián tiếp qua giá cả. Giá người bán đưa ra thường cao hơn so với giá người mua muốn trả và ngược lại, giá người mua đưa ra thường thấp hơn giá người bán yêu cầu. Đây là một vấn đề nan giải trong đàm phán. Các phương pháp trong đàm phán và thương lượng đều là các phương pháp mang tính hợp tác. Trọng tâm của phương pháp này là hai bên ngồi xuống bàn đàm phán một cách vui vẻ, công bố lập trường của mình, vận dụng các điều kiện khách quan, tính sáng tạo để nhanh chóng đạt được hiệp nghị mà không làm tổn hại đến quan hệ hai bên.

Minh họa 6-33: Tình huống tại một cuộc đấu thầu quốc tế

Tại một cuộc đấu thầu quốc tế, công ty xây dựng A của Mỹ với sự tự tin vào ưu thế kỹ thuật của mình đã tham gia dự thầu. Trong buổi đấu thầu đầu tiên, công ty này trình bày về ưu thế kỹ thuật của mình nhưng người chủ công trình đã rất mưu mẹo, nói với họ: "Chúng tôi rất muốn hợp tác với phía các ngài. Nói thật, chúng tôi đã rất muốn nghiêng về phía các ngài tuy không phải không có những công ty khác có điều kiện tốt. Chúng tôi hy vọng có thể giảm 10% tổng số vốn, điều này sẽ làm cho công ty các ngài tổn thất. Liên quan đến vấn đề này, chúng tôi đã tham khảo ý kiến các công ty khác nhưng cho đến nay vẫn chưa quyết định được. Các ngài có vui lòng chấp nhận đề nghị này không?". Nếu nhìn thoáng qua sẽ thấy chủ công trình không có lợi nhiều khi hợp tác với công ty A. Công ty A để nghị nghĩ một lúc.

Khi quay lại bàn đàm phán, công ty A vẫn chưa đưa ra quyết định, ngược lại còn đề nghị sửa đổi bổ sung một số hạng mục công trình, giảm bớt khoản chi của họ. Chủ công trình nói: "Đề nghị các ông không tùy ý sửa đổi".

Sau đó, công ty xây dựng A đã giảng giải kỹ lưỡng họ sẽ thay đổi các hạng mục công trình như thế nào, cố gắng thuyết phục chủ công trình khiến ông ta biết rằng mình không những không tổn thất lại có thể giảm tỷ lệ vốn xuống dưới 10%.

Làm như vậy tốt ở chỗ: Ngoài số tiền phải trả cho công ty công trình đấu thầu họ vẫn còn dư một số tiền lớn khi dự án kết thúc. Như vậy cả hai bên đều đạt được mục đích: Công ty A không nhượng bộ về giá cả, phía công trình cũng đạt được 10% lợi nhuận ngoài. Vậy là mọi người đều vui vẻ.

Công ty A đã xuất sắc khi vận dụng chiến thuật "đi đường vòng" vừa tránh được vấn đề chủ công trình đưa ra vừa tránh được mặt không thuận lợi, đưa ra một giải pháp hợp lý mà cả hai bên vừa ý.

4.4.4. Đừng phá hỏng đàm phán

Đàm phán là quá trình hết sức tinh tế, sai sót một chút là có thể phá hỏng hoàn toàn. Những điều cần chú ý trong đàm phán là:

- Thái độ không được phép nhu nhược. Bất kể là lập trường của bạn có lợi đến đâu, hành vi nhu nhược chỉ làm giảm đi khí thế của bạn.
- Đừng bao giờ không nhẫn nại, nếu không sẽ thể hiện bạn là người dễ tuý tiện nói ra ý mình, không làm chủ được tư duy.
- Không được mất tự chủ tình cảm, nếu không người khác sẽ cho rằng bạn chỉ biết đến lập trường của bạn mà không có thành ý hợp tác.
- Không được phép nói quá điều mình cần, người khác sẽ cho rằng bạn không thật sự chú ý lắng nghe nhu cầu của đối phương.
- Không được đưa ra thông điệp cuối cùng, nếu không đàm phán có thể biến thành cục diện một mất một còn.
- Không được lên giọng trong khi diễn ra đàm phán. Kết quả của việc lớn tiếng chỉ là làm đối tác không rõ bạn đang nói gì.

Những chuyên gia về đàm phán thường cố gắng đạt được kết quả mà họ mong muốn. Nhưng họ cũng biết được rằng bất kỳ cuộc đàm phán thành công nào cũng buộc phải có những điều mất nhất định mới có thể có được những điều mà họ muốn. Thoả hiệp gần như là không thể tránh khỏi. Với lập trường kiên quyết không thoả hiệp thì đến cả những thứ bạn cần cũng mất đi.

5. VĂN HOÁ TRONG ĐỊNH HƯỚNG TỚI KHÁCH HÀNG

5.1 ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ TỚI QUYẾT ĐỊNH MUA HÀNG CỦA KHÁCH HÀNG

Với doanh nghiệp, một trong những vấn đề quan trọng của tiếp thị là nhận thức về khách hàng để đáp ứng và xoá đi khoảng cách giữa nhu cầu thị trường và cung ứng sản phẩm. Lâu nay, chúng ta thiếu những nghiên cứu thị trường liên quan đến văn hoá cụ thể. Nhiều doanh nghiệp thua lỗ và phá sản cũng vì điều này. Họ cứ nghĩ làm ăn đơn thuần là đếm tiền và tính doanh thu, mà quên đi hướng tiếp cận sâu xa hơn - là văn hoá tác động đến người tiêu dùng, đến khách hàng.

Ảnh hưởng trực tiếp của văn hoá tới quyết định mua hàng của khách hàng là tác động lên chính hành vi của họ. Những hành vi đó sẽ in dấu lên các quyết định

mà họ thực hiện. So với ảnh hưởng trực tiếp, ảnh hưởng gián tiếp của văn hoá mang tính thường xuyên hơn với diện tác động rộng hơn. Các giá trị văn hoá được truyền tải thông qua gia đình, các tổ chức tôn giáo, tổ chức xã hội, trường học, v.v... từ đó mà ảnh hưởng đến người mua để rồi quyết định các biện pháp marketing của người bán. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu về văn hóa, cần nghiên cứu các góc độ ngôn ngữ, tôn giáo, tổ chức xã hội, truyền thống. Tổ chức tạo thành xã hội: gia đình, chủng tộc, giai cấp, các hiệp hội... ảnh hưởng đến tập quán của người tiêu dùng.

Tác động của văn hoá đến người mua không chỉ tập trung ở nhu cầu mong muốn, thị hiếu của họ mà còn được thể hiện qua tiêu chuẩn giá trị và thái độ, qua phong tục tập quán, qua sự khác biệt và giao thoa văn hoá và qua văn hóa của người tiếp thị và bán hàng... Tất cả những điều đó đều có ảnh hưởng đến các biện pháp marketing của doanh nghiệp.

5.1.1. Thị hiếu và nhu cầu của khách hàng

Thị hiếu của khách hàng là sự biểu lộ cảm giác bên trong của họ trong quá trình lựa chọn quyết định mua và sử dụng hàng hoá, hoặc phản ứng của họ khi xuất hiện sản phẩm mới hay các nhãn mác, kiểu dáng mới... của loại sản phẩm nào đó. Nghiên cứu về hành vi và thị hiếu khách hàng sẽ cho phép có nhìn nhận đúng đắn hơn về xu thế sử dụng, phản ứng của khách hàng trước những thay đổi của giá cả thị trường, sự đổi mới về kiểu dáng, nhãn mác, tính năng... của mỗi sản phẩm cụ thể. Từ đó người sản xuất kinh doanh sẽ có thay đổi kịp thời để thích ứng. Thị hiếu khách hàng cũng rất đa dạng, góp phần tạo nên sự cạnh tranh về sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Ngày càng hiểu biết thị hiếu khách hàng nhiều hơn là điều mà các tiếp thị gia cần nhắm đến. Nếu khách hàng của bạn là những người bị tác động bởi cảm tính và mỹ thuật, hoặc khách hàng của bạn là những người bị tác động bởi thực tế và lý luận, thì thông điệp tiếp thị mà ta gửi cho khách hàng cần có sự chính xác của một nhà phẫu thuật, phối hợp thực tế cộng với lý luận cộng với cảm tính và mỹ quan trong mọi thông điệp tiếp thị của họ.

Hoạt động sản xuất kinh doanh, xét đến cùng không có mục tiêu nào khác hơn là để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Nhu cầu tạo ra động cơ bên trong, tạo ra động lực thúc đẩy bên trong của sản xuất kinh doanh. Bất cứ nhu cầu chưa được thoả mãn nào cũng sẽ gây ra sự căng thẳng thúc đẩy khách hàng thực hiện hành động. Sự có mặt của những nhu cầu chưa được thoả mãn có thể cho phép nhà quản trị tiếp thị tìm ra những hàng hoá và dịch vụ nào đó thoả mãn khách hàng. Khi tận dụng được những cơ hội này, nhà tiếp thị có thể bán bất cứ hàng hoá, dịch vụ nào, tại bất cứ thời điểm nào.

Minh hoạ 6-34: Thị hiếu về màu sắc

Có thời, người Nhật thích sắm những đồ đạc trong nhà giống như đồ của các thành viên khác trong gia đình, trường học, câu lạc bộ hay nơi làm việc. Nhưng gần đây mọi thứ trở nên đa dạng hơn, xu hướng bây giờ là mua các hàng hoá khác nhau nhưng có cùng công dụng. Thị hiếu về màu sắc phụ thuộc rất nhiều vào lứa tuổi. Giới thanh niên Nhật Bản ngày càng thiên về xu hướng căn cứ vào chất lượng và giá cả để mua hàng còn ở các gia đình truyền thống, người ta thích màu nâu đất của nệm rơm và sàn nhà. Thị hiếu về màu sắc cũng có sự thay đổi theo mùa. Nhật Bản có 4 mùa rõ rệt: xuân, hạ, thu, đông; mùa hè nóng và ẩm ướt, mùa đông lạnh và khô. Đặc điểm khí hậu ảnh hưởng đến khuynh hướng tiêu dùng và việc bao gói sản phẩm cũng phải đảm bảo bảo vệ được sản phẩm trong những điều kiện thời tiết khắc nghiệt nhất.

Nhu cầu tiêu dùng hết sức đa dạng, luôn luôn phát triển, được sắp xếp theo nhiều cấp độ khác nhau, có tính chu kỳ, có thể bổ sung và thay thế lẫn nhau. Trong một thời gian nhất định, nhu cầu tiêu dùng có khi tăng, nhưng cũng có khi giảm. Tất cả những điều này yêu cầu doanh nghiệp luôn nghĩ ra những sản phẩm mới để thoả mãn nhu cầu của khách hàng, phải tìm hiểu xem nhu cầu của họ đang ở cấp độ nào để thoả mãn cho họ, phải hiểu rõ xu thế thay đổi nhu cầu tiêu dùng để sản xuất, cung ứng hàng hoá có mục đích, có kế hoạch thoả mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

Minh hoạ 6-35: Thất bại của một ý tưởng

Vào cuối thập niên 80, Pepsi nhận ra rằng có nhiều người trẻ tuổi uống coca có cafeine thay vì cà phê thực sự trong bữa sáng. Vì vậy, họ đã sáng tạo ra Pepsi AM, một thứ nước ngọt với hàm lượng cafeine cao. Và Pepsi đã thất bại khi không nhận ra là mặc dù người ta có thể uống coca trong bữa sáng nhưng không hề có nhu cầu về một thương hiệu phụ dành riêng cho thói quen này. Không một ai biết và nghĩ là họ cần đến Pepsi AM, vì vậy cũng chẳng có ai muốn mua nó. Hơn nữa, cái tên của sản phẩm đã chỉ ra thời gian mà nó nên được dùng. Thị trường là giới hạn đối với những thói quen nhất thời và chuyên biệt. Một ý tưởng đã thất bại.

Nhu cầu có thể bắt nguồn từ những tác nhân kích thích nội tại, cũng có thể bắt nguồn từ một tác nhân kích thích bên ngoài, những tác nhân này có thể gợi lên một vấn đề hay nhu cầu. Người làm marketing cần phát hiện ra những hoàn cảnh gợi lên một nhu cầu cụ thể. Bằng cách thu thập thông tin từ một số người tiêu dùng, người làm marketing có thể xác định được những tác nhân kích thích thường gặp nhất đã làm nảy sinh sự quan tâm đến một loại sản phẩm nào đó, sau đó người làm marketing có thể hoạch định những chiến lược marketing nhằm gợi lên sự quan tâm của người tiêu dùng.

Minh hoạ 6-36: Mua hàng VIP để khẳng định giá trị

Những thương hiệu cao cấp (Very Important Brands - VIB) hướng đến việc tách biệt khách hàng của mình ra khỏi đám đông thông qua những biểu hiện về sự giàu có và địa vị. Nếu trước kia, những món ăn trong bữa tối có thể nói lên nhiều điều về bạn, thì ngày nay, khái niệm con người bạn thể hiện qua những món hàng bạn mua đã vào thay thế. Trong thời đại của quảng cáo, của xã hội tiêu dùng ngày nay, những gì bạn sở hữu sẽ nói lên đẳng cấp của bạn. Tuy không ai trong chúng ta muốn công khai thừa nhận, nhưng chúng ta đều rất khát khao được cảm thấy mình đứng cao hơn người khác. Các thương hiệu được gán cho những từ như sang trọng, quý phái, cao cấp nhằm làm cho con người cảm thấy thỏa mãn hơn một chút về quyết định của họ khi bỏ tiền ra mua món hàng. Bằng cách đó, uy tín thương hiệu đã thỏa mãn mong muốn của con người một cách tinh tế. Chúng không cạnh tranh bằng giá cả hay tiện ích, mà tác động vào tâm thức và cảm nhận của người tiêu dùng. Hẳn bạn cũng nhận thấy rằng thương hiệu VIB đang bán cho người tiêu dùng một giá trị xa xỉ nhưng vô hình. Ví dụ, hầu như chưa bao giờ người ta mua hàng VIP chỉ vì giá trị sử dụng thực sự của nó.

Để có thể thu lợi nhuận nhiều hơn, các công ty phải tìm cách gia tăng doanh số và tìm kiếm thêm nhiều đối tượng khách hàng mới. Lúc này, các thương hiệu VIB sẽ phải đối mặt với một thách thức khác: Thị trường càng được mở rộng, càng có thêm nhiều khách hàng thì lợi nhuận càng có nguy cơ sụt giảm và thương hiệu mất giá. Các thương hiệu vẫn có thể áp dụng chiến thuật kếp. Chẳng hạn như, giới hạn số lượng sản phẩm được cung cấp trên thị trường đồng thời tạo điều kiện để có thể tiêu thụ ở khắp mọi nơi và những người có thu nhập trung bình cũng có thể mua được sản phẩm.

Nguyên tắc càng hiếm càng đắt, thị trường càng rộng lớn thì lợi nhuận càng có nguy cơ sụt giảm đối với các thương hiệu VIB xem ra vẫn có thể bị vô hiệu hóa bằng những thủ thuật khéo léo nhất trong hoạt động xây dựng thương hiệu. Nếu trong tâm trí của khách hàng, thương hiệu của bạn là số 1 thì bạn hoàn toàn có thể bán sản phẩm của mình với giá cao, thậm chí cao hơn gấp nhiều lần sản phẩm của những thương hiệu khác cùng chủng loại. .

5.1.2. Niềm tin, thái độ và giá trị của khách hàng

Niềm tin mà khách hàng mang trong đầu mình về sản phẩm và dịch vụ tạo nên những hình ảnh của sản phẩm cũng như nhân hiệu và người ta hành động theo những hình ảnh đó. Nếu có niềm tin nào đó không đúng đắn và cản trở việc mua hàng thì nhà sản xuất cần tiến hành một chiến dịch để uốn nắn lại những niềm tin đó. Thái độ diễn tả những đánh giá tốt hay xấu dựa trên nhận thức bền vững, những cảm giác cảm tính và những xu hướng hành động của một người đối với khách thể hay một ý tưởng nào đó. Người ta có thái độ với hầu hết mọi sự việc: tôn giáo, chính trị, quần áo, âm nhạc, thực phẩm... Thái độ dẫn họ đến quyết định thích hay không thích một đối tượng nào đó, đến với nó hay xa rời nó. Thái độ làm cho người ta xử sự khá nhất quán đối với những sự vật tương tự, người ta không phải giải thích và phản ứng với mỗi sự vật theo một cách mới. Thái độ cho phép tiết kiệm sức lực và trí óc vì thế mà rất khó thay đổi được thái độ. Thái độ của một người được hình thành theo một khuôn mẫu nhất quán, nên muốn thay đổi thái

độ này sẽ phải thay đổi luôn cả những thái độ khác nữa. Vì thế người ta khuyên công ty nên làm cho sản phẩm của mình phù hợp với những thái độ sẵn có, chứ không nên cố gắng thay đổi thái độ của mỗi người. Đương nhiên cũng có những trường hợp ngoại lệ khi mà chi phí rất tốn kém cho những nỗ lực nhằm thay đổi thái độ được bù đắp lại một cách thoả đáng. Thương hiệu Omo không chỉ được quảng cáo trên truyền hình và báo chí. Nó thành công vì có các chương trình hỗ trợ như khuyến mại, tặng quà, tham gia vào các sự kiện triển lãm, tài trợ cho các chương trình xã hội và đặc biệt là nó xây dựng quỹ khuyến học vì trẻ em nghèo trên mỗi gói Omo. Thương hiệu bột giặt này vì thế được xác lập và ảnh hưởng tích cực đến thái độ của người tiêu dùng trong quyết định mua hàng.

Minh hoạ 6-37: Những phụ nữ hồng đang ở đâu?

Hãng xe ô tô Dodge đã thiết kế chiếc xe đặc biệt dành riêng cho "các công nương - những phụ nữ Mỹ". Chiếc xe có 2 màu hồng và trắng. Các ghế ngồi được bọc vải với trang trí những nụ hồng nhưng trên nền màu hồng. Thảm lót xe màu rượu chát đậm. Những phụ tùng của nó cũng đầy nữ tính như có các ngăn đựng các vật dụng như son phấn, kính, nón mũ... Tên của nó cũng rất nữ tính: La Femme.

Nhưng những chiếc La Femme cứ nằm mãi ở phòng trưng bày chứ không thể nào bán được. Dodge lại nỗ lực lần nữa vào năm sau đó, nhưng vẫn chẳng có ai mua nó. Phụ nữ cho rằng đó chỉ là những nỗ lực suông có vẻ hạ cố để thu hút sự chú ý của họ. Chỉ đơn giản là không có đủ những phụ nữ muốn một chiếc xe màu hồng với những ngăn đựng son môi và gương lược.

- Các giá trị và sự thoả mãn của khách hàng

Trong quá trình phân tích đánh giá sản phẩm cần nhớ rằng: Ngoài giá trị sử dụng ra, sản phẩm còn có ý nghĩa giá trị về tâm lý tức là phải đánh giá được một cách chính xác về giá trị dành cho khách hàng. Giá trị dành cho khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm hay dịch vụ nhất định.

Khi mua hàng, khách hàng so sánh giữa những giá trị mà họ nhận được với những chi phí phải trả, sẽ đánh giá xem sản phẩm, dịch vụ nào đem lại giá trị cao nhất cho họ. Họ đánh giá giá trị hàng hoá rồi căn cứ vào đó mà hành động, nhưng sau khi mua rồi, người mua có hài lòng, có thoả mãn hay không còn tùy thuộc vào mối tương quan giữa kết quả của sản phẩm mang lại và các mong đợi hay kỳ vọng của người mua đối với sản phẩm ấy. Khách hàng có thể cảm nhận một trong các mức độ thoả mãn như sau: Nếu kết quả thực tế đem lại kém hơn so với mức kỳ vọng, khách hàng sẽ không hài lòng. Nếu kết quả thực tế mang lại vượt quá mức kỳ vọng, khách hàng sẽ rất hài lòng, vui sướng và thích thú. Nếu người làm marketing nâng các kỳ vọng quá cao, người mua có thể bị thất vọng. Trái lại,

nếu công ty làm cho khách hàng có các kỳ vọng quá thấp, công ty sẽ không thu hút được đông người mua. Vì vậy doanh nghiệp hãy thoả mãn những khách hàng "giá trị" của mình bằng cách tìm hiểu kỹ hơn về nhu cầu và mong muốn của họ. Để giành được thắng lợi trên các thị trường ngày nay, các công ty phải theo dõi các kỳ vọng của khách hàng, thành tích được thừa nhận của công ty về mức độ thoả mãn của khách hàng.

Khách hàng không mua sản phẩm thuần túy, họ muốn mua những giá trị. Văn hoá tạo nên các giá trị, và ngược lại các giá trị đó nhiều khi đã tạo ra những vấn đề mà chính những nhà quản lý phải giải quyết. Để thành công và tồn tại, doanh nghiệp không những phải làm cho khách hài lòng mà phải khiến họ luôn ngạc nhiên và có cảm giác mới lạ về những dịch vụ hoàn hảo.

Minh hoạ 6-38: Khách hàng mua giá trị

Nếu một người có ý định mua một chiếc xe hơi, anh ta có thể tìm được bao nhiêu thông tin về nó nhờ những cửa hiệu trưng bày và nhân viên bán hàng. Đó là đối với cách bán hàng truyền thống trước kia. Nhưng đối với khách hàng bây giờ, những yếu tố vô hình còn quan trọng hơn nhiều.

Ở Mỹ chẳng hạn, bây giờ ô tô không còn chỉ đơn thuần là một phương tiện giao thông. Nếu chỉ nghĩ đến giá cả thì người ta sẽ luôn mua cái rẻ nhất nhưng sự thực thì không phải vậy, tiêu chí chọn xe đã khác xưa nhiều. Cái khách hàng quan tâm là liệu chiếc xe có thoả mãn được những giá trị của họ hay không? Nó có đáp ứng được lòng mong mỏi của họ? Đó có là hình ảnh cho sự tự do và năng động của họ? Nó có nói lên họ là con người thế nào, bảo thủ, đầy sức mạnh, trẻ trung hay ưa mạo hiểm? Tất cả những thứ đó về thực chất là những giá trị mà người Mỹ coi trọng.

Tuy nhiên những nền văn hoá khác lại có những tiêu chí đánh giá khác như: Sự ổn định, sự phù hợp, tính chính xác, tính bền vững, an toàn, đáng tin cậy, tính truyền thống hay sức mạnh. Cũng có thể chúng có những điểm chung với cách nhìn của người Mỹ nhưng tầm quan trọng cũng rất khác nhau tùy trường hợp. Dù thế nào đi chăng nữa chiếc xe được chọn cũng vẫn phải phản ánh được bản thân nó thông qua hình dạng bên ngoài, thứ mà không một người bán xe nào có thể che giấu bằng những đặc tính vô hình họ tàng trữ với khách hàng.

Càng ngày khách hàng càng đưa ra những quyết định dựa trên bối cảnh văn hoá chứ không phải những quyết định có tính toán thiệt hơn. Để có thể hoạt động một cách hiệu quả trong môi trường kinh doanh cụ thể, doanh nghiệp phải biết được những yếu tố văn hoá có tính chất quyết định tới việc xác định các giá trị của khách hàng. Trong trường hợp những nơi có những tính chất đặc biệt như bảo tàng nghệ thuật thì các nhân viên cũng phải thiết kế nơi đó sao cho có thể phù hợp với ngay cả những khách tham quan bình dân nhất. Nếu các công ty chỉ tập trung vào các giá trị thực tế mà không đánh giá nhu cầu của khách hàng thì chắc chắn họ sẽ không thể nào thành công.

5.1.3. Phong tục tập quán, chuẩn mực xã hội

Các giá trị văn hoá cốt lõi được hình thành từ lâu đời và được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác, được củng cố bằng những quy chế cơ bản của xã hội và có tính bền vững rất cao. Điều này cũng đã quyết định tính chất bền vững của những tập tính tiêu dùng của người mua chịu ảnh hưởng sâu sắc của những giá trị văn hoá đó. Mỗi nước đều có phong tục tập quán, những quy tắc và những điều cấm kỵ riêng của mình. Do đó, việc xây dựng kế hoạch marketing rất quan trọng để tìm hiểu nhu cầu và sở thích, sự chấp nhận của khách hàng đối với sản phẩm như thế nào. Chẳng hạn như người Đức và người Pháp thích ăn mì mang nhãn hiệu của Ý, họ thích uống Coca-cola thay vì Pepsi, người Việt khi dùng đồ mỹ phẩm thì thích chú ý đến mùi thơm của sản phẩm thay vì để ý công hiệu thực sự nó ra sao và đặc biệt nếu để ý sẽ thấy các sản phẩm xà bông thường có nhiều bọt (vì cho rằng nhiều bọt thì giặt sạch). Nói đến truyền thống văn hoá ẩm thực của người Việt Nam phải nói đến tập quán tiêu dùng cơm gạo với những phương tiện để ăn như bát đũa v.v... Còn ở nhiều nước phương Tây thì đó là bánh mì, bơ, sữa, thịt với các phương tiện thìa, đĩa v.v... Do đó, không biết, không hiểu về văn hoá sẽ làm giảm đi hiệu quả bán hàng, cũng như sự thành công trong việc gây dựng thương hiệu.

Minh hoạ 6-39: Tìm hiểu phong tục tập quán của người tiêu dùng

Khi nhiều hãng nước hoa Việt Nam đặt vấn đề xuất khẩu sang thị trường Campuchia, dĩ nhiên không thể bỏ qua một yếu tố: đó là giá rẻ phù hợp mức sống. Bên cạnh đó, cần phải biết tập quán xài nước hoa của người dân Chùa Tháp trong lễ hội cũng như trong sinh hoạt hằng ngày thường gắn với màu sắc tâm linh. Hay nói đâu xa, với đời sống văn hoá khá kín đáo của người Việt Nam, những mẫu quảng cáo quần áo lót nam, nữ khá mát mẻ và sexy khi xuất hiện trên truyền hình Việt Nam sẽ gây phản cảm... Những công ty, tập đoàn kinh tế lớn bao giờ cũng có một chuyên gia nhân chủng học, nghiên cứu văn hoá thị trường để định hướng thị trường, xác định tập tính tiêu dùng trước khi cung ứng sản phẩm.

5.1.4. Sự khác biệt và sự giao thoa văn hoá

Bên cạnh những giá trị văn hoá mang tính phổ cập và thống nhất thì luôn tồn tại các giá trị văn hoá mang tính địa phương đặc thù, còn gọi là các *nhánh văn hoá*. Những giá trị văn hoá phổ cập thống nhất có ảnh hưởng rộng lớn trong phạm vi toàn xã hội và tạo nên những đặc tính chung trong nhu cầu, ước muốn, hành vi tiêu dùng của đông đảo người mua trong một quốc gia, một dân tộc. Các giá trị văn hoá đặc thù tạo nên phong cách riêng trong nhu cầu hành vi, đặc tính mua bán của từng nhóm người tiêu dùng trong xã hội. Các giá trị văn hoá ấy có thể được phân biệt theo vùng, loại tín ngưỡng,

khu vực địa lý, nhóm dân tộc hay từng tầng lớp người. Sự khác biệt nhau về văn hóa sẽ ảnh hưởng đến cách thức giao dịch loại sản phẩm mà người ta yêu cầu, hình thức quảng cáo và khuyến mãi nào có thể được chấp nhận. Nói cách khác, văn hóa là một biến số môi trường ảnh hưởng đến mọi hoạt động của marketing. Nhiều trường hợp, người nước ngoài do không hiểu văn hoá địa phương nên thường dựa trên kết quả nghiên cứu thị trường. Họ không thể thực hiện nghiên cứu thị trường toàn diện nên chỉ nghiên cứu ở một số thị trường chủ yếu rồi giả định rằng các thị trường khác cũng đều như thế và quyết định chiến lược dựa trên những giả định như vậy. Ngược lại, các thương hiệu nội địa có được sự ưu thế hơn vì họ hiểu rõ hơn nhu cầu, văn hóa và cách sống của người dân bản xứ ngay trên sân nhà của họ điều mà các công ty nước ngoài phải mất nhiều thời gian mới có được. Các nhà làm tiếp thị ở Châu Á đã dần dần nhận ra rằng, những chương trình tiếp thị trực tiếp chỉ có hiệu quả nếu gắn liền với những đặc điểm văn hóa địa phương. Đó là chương trình tiếp thị phải thể hiện văn hóa hay đáp ứng một nhu cầu thiết thực của địa phương, hoặc nhắm vào những đặc điểm riêng của một nhóm khách hàng. Dù đó là gửi thư cho khách hàng, tiếp thị qua điện thoại, cho khách hàng chạy thử xe miễn phí... Điều quan trọng là thông điệp gửi đến khách hàng phải được thực hiện đúng hoàn cảnh.

Minh hoạ 6-40: Trung Nguyên tiếp thị cà phê G7

Trước một đối thủ quá mạnh cả về tiềm lực tài chính, kinh nghiệm và uy thế như Nestle, Trung Nguyên xác định "chiến thuật" chính là hướng vào trái tim và tinh thần của người tiêu dùng Việt Nam. Trước khi cuộc chiến chính thức diễn ra, Trung Nguyên đã thực hiện những cuộc tuyển truyền bài bản nhằm vận động tinh thần và kêu gọi sự ủng hộ của các đại lý, nhà phân phối và người tiêu dùng. Công ty này đã mở đầu bức thư ngỏ gửi người tiêu dùng bằng câu "kính thưa quý đồng bào" và những lời lẽ rất tha thiết để khơi gợi tinh thần dân tộc. Đồng thời, Trung Nguyên cũng đã hoàn toàn "đánh bài ngửa", trình bày rất rõ cho các đại lý, nhà phân phối của mình biết những điểm mạnh, điểm yếu và cả nguyện vọng của mình trong mong muốn được ủng hộ, được đồng hành như một thương hiệu Việt Nam đang đi tiên phong. Đến "giờ G", công ty cho fax đồng loạt các bức thư ngỏ đến các đại lý của mình....

Mặt khác, điều kiện đủ cho thành công của Trung Nguyên chính là cách "đánh vào lòng người". Một doanh nghiệp "chiến đấu" trên sân nhà thì lợi thế chính là sự thông thuộc, thấu hiểu văn hoá của người tiêu dùng bản xứ, từ đó chủ động triển khai "thế trận" và bắt đối thủ phải "chơi" theo cách của mình. Tinh thần dân tộc và yếu tố văn hoá là một "thế lực" rất lớn trong tiếp thị. Trung Nguyên đã phát huy được sức mạnh đó khi tập hợp được sự ủng hộ của chính người tiêu dùng Việt Nam... Có thể bị cho là cực đoan khi có sự phân biệt rạch ròi "thương hiệu nước ngoài" hay "thương hiệu trong nước", song nếu không có sự quyết liệt, mạnh mẽ, thì nguy cơ bị lấn lướt, bị "thôn tính" bởi các thương hiệu ngoại là hoàn toàn có thật và rất gần. Và nguy cơ "một thứ thuộc địa mới về kinh tế", chỉ bán nguyên liệu giá thấp, mua thành phẩm giá cao cũng rất thật và rất gần.

Cần lưu ý rằng ở những thị trường khác nhau, văn hoá của khách hàng khác nhau. Chính sự khác biệt về văn hoá, phong tục tập quán và điều kiện tự nhiên sẽ trở thành một động lực thúc đẩy đối với quyết định mua hàng của khách hàng một cách rõ ràng, chính xác. Nghiên cứu thị trường "nhập gia tùy tục" là một nguyên tắc không thể thiếu khi tiếp cận bất cứ một thị trường nào. Thị trường các nước, các địa phương rất đa dạng và năng động, vì vậy các doanh nghiệp khi thâm nhập vào các thị trường nên có sự nghiên cứu, xem xét phong tục, tập quán, văn hoá tiêu dùng, sở thích, niềm tin và mức độ chi trả để đưa ra những quyết định nhạy cảm về hàng hoá hay dịch vụ có thể phù hợp nhanh chóng được với xu hướng của người tiêu dùng... Đặc điểm văn hóa - xã hội khác nhau ở các nước thường được thể hiện ở các mặt như quan niệm về thời gian, không gian, ngôn ngữ, tôn giáo. Hiểu rõ những nét đặc trưng của từng nền văn hóa là cơ sở để tạo nên sản phẩm phù hợp với nhu cầu và chủ động trong kinh doanh. Cố áp đặt lên khách hàng của mình những cách cư xử cũng như của mình là một cách trực tiếp gây khó chịu cho khách hàng và có thể rất dễ thất bại trong kinh doanh. Một sản phẩm muốn được biết đến ở nước ngoài thì nó phải có khả năng thích ứng được với các đặc trưng của nước mà nó muốn thâm nhập.

Minh hoạ 6-41: Doanh nghiệp nước ngoài đầu tư hợp tác xuất khẩu trực tiếp tại các làng nghề Việt Nam

Người phương Tây rất chuộng những sản phẩm mới mang tính thời trang, còn các cơ sở của Việt Nam lại sản xuất theo kiểu mình có sẵn chứ không phải là thị trường cần nên không đáp ứng được thị hiếu. Chúng ta có thói quen sản xuất một mặt hàng và giới thiệu, xuất đi tất cả các thị trường. Trong khi năng lực của các doanh nghiệp trong nước còn yếu và ít chú trọng đến thị trường nước ngoài thì các doanh nghiệp nước ngoài đã nhận thấy tiềm năng của làng nghề thủ công truyền thống Việt Nam đem lại. Những mặt hàng thủ công hiện đang chiếm nhu cầu lớn trong trang trí nội thất và mặt hàng quà tặng vào những dịp lễ trong năm của người phương Tây, trở thành một ngành kinh doanh rất có lãi. Qua những mặt hàng thủ công mà họ từng biết đến khi đi du lịch sang Việt Nam, nhiều doanh nhân nước ngoài đã tìm đến đầu tư hợp tác xuất khẩu trực tiếp tại các làng nghề. Những chất liệu cổ truyền và bằng bàn tay khéo léo của người thợ thủ công đã tạo ra những sản phẩm độc đáo hơn rất nhiều. Vốn đã tham gia vào thị trường này nhiều năm, họ hiểu đặc trưng văn hoá của khách hàng từng nước khi kết hợp mẫu mã và phong cách khác nhau vào tác phẩm.

5.1.5. Văn hoá của người tiếp thị và bán hàng

Ảnh hưởng trực tiếp của văn hoá tới hoạt động marketing của doanh nghiệp là tác động lên chính hành vi của các chủ thể kinh doanh hay hành vi của các nhà hoạt động thị trường. Những hành vi đó sẽ in dấu lên các biện pháp marketing mà họ thực hiện. Ví dụ: Những quy tắc xã giao, cách nói năng

cư xử của một nền văn hoá nào đó mà các nhà hoạt động thị trường chịu ảnh hưởng sẽ được họ mang theo và sử dụng trong quá trình giao tiếp, đàm phán, thương lượng với khách hàng. Trong trường hợp này, văn hoá đã tác động hay chi phối trực tiếp đến loại công cụ thứ tư của marketing- công cụ xúc tiến hỗn hợp với ý nghĩa giao tiếp, truyền thông.

Hàng ngày, nhân viên công ty gặp gỡ với đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, chuyên gia công nghệ và rất nhiều những người không hề có liên quan gì đến công ty như gia đình, bạn bè, người thân. Do đó, những nhân viên này đóng vai trò vô cùng quan trọng trong tư cách là đại sứ thương hiệu vì thái độ và cách cư xử trong các mối quan hệ có ảnh hưởng rất lớn đến hình ảnh và vị thế của thương hiệu

5.2 XÂY DỰNG PHONG CÁCH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐỊNH HƯỚNG VÀO KHÁCH HÀNG

5.2.1. Tạo lập phong cách văn hoá lấy khách hàng làm trọng tâm

Khách hàng là người mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, vì thế, không một doanh nghiệp nào có thể sống sót và thành công nếu không có khách hàng. Sự thành công bền vững của một tổ chức phụ thuộc vào khả năng tạo ra các giá trị cho những người mà tổ chức đó phục vụ - đó là khách hàng. Những yêu cầu đã xác định hoặc tiềm ẩn, các nhu cầu, các đòi hỏi và mong muốn của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài phải là những định hướng của tổ chức, các hoạt động của tổ chức cũng như các nhân viên của tổ chức đó. Khách hàng ngày càng có nhiều sự lựa chọn đối với cùng một loại hàng hoá hay dịch vụ. Thực tế đã chứng minh rằng, các doanh nghiệp có chiến lược và kế hoạch đầu tư hiệu quả nguồn lực cho việc nâng cao giá trị khách hàng thường là các doanh nghiệp giành được thị phần lớn trong thương trường.

Mọi doanh nghiệp đều ý thức được sự tồn tại và phát triển của họ phụ thuộc vào việc có giành được khách hàng không; có thoả mãn được những yêu cầu thay đổi của họ không và có duy trì được lòng trung thành của khách hàng không? Có nhiều cách khác nhau để tăng doanh thu như: mở rộng thị trường, phát triển dịch vụ, tập trung vào thị trường hiện tại... nhưng đều định hướng vào khách hàng, thoả mãn một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Hướng đến khách hàng có nghĩa là chúng ta phải biết lắng nghe và hiểu được nhu cầu của khách hàng, để từ đó phục vụ khách hàng tốt hơn. Xây

dựng một chiến lược kinh doanh định hướng đến khách hàng trên cơ sở tôn trọng khách hàng, coi khách hàng là bạn đồng hành trong quá trình phát triển của mình, là ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời xem khách hàng như động lực chèo lái và phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thiết lập các kênh thông tin dễ dàng để tiếp nhận, giải đáp các ý kiến phản hồi từ khách hàng. Làm được điều đó tức là doanh nghiệp đã tăng lòng trung thành của khách hàng đối với mình. Phương châm của các công ty đi theo mô hình này là: "Tồn tại và phát triển không theo lợi nhuận trước mắt mà phải vì một lợi nhuận lâu dài và bền vững".

Nếu 5% khách hàng khiếu nại về chất lượng, sản phẩm, dịch vụ của một doanh nghiệp thì có đến 35% trong số này rời bỏ công ty. Vì vậy, cần xây dựng định hướng khách hàng để thu hút và duy trì khách hàng. Đối với một số doanh nghiệp thì việc chuyển sang chiến lược định hướng vào khách hàng còn khó hơn là tập trung vào giảm chi phí. Tuy nhiên một doanh nghiệp được coi là thành công nếu biết được khách hàng muốn gì và làm thế nào để thoả mãn những nhu cầu đó của khách hàng.

Các chuyên gia đưa ra giải pháp CRM (giải pháp quản lý quan hệ khách hàng). Mục tiêu của CRM là tối đa hoá giá trị của khách hàng thông qua việc xây dựng, phát triển và duy trì một tổ chức luôn định hướng vào khách hàng và thoả mãn khách hàng. Một trong các bước triển khai CRM là xây dựng các quy trình, quy tắc và hướng dẫn nhằm từng bước tạo dựng văn hoá định hướng khách hàng trong toàn tổ chức.

Một trong các lợi ích của việc áp dụng CRM là nâng cao hình ảnh của tổ chức trong con mắt khách hàng và các bên đối tác thông qua việc từng bước xây dựng văn hoá định hướng khách hàng.

Quản lý quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh hướng vào việc tìm kiếm, chọn lựa và duy trì quan hệ với những khách hàng có giá trị nhất. Con người chính là yếu tố cần được quan tâm và đầu tư thoả đáng trong chiến lược quản lý quan hệ khách hàng. Và vấn đề cốt lõi cần đề cập đến chính là những giá trị, những tư tưởng, ý thức - các nền tảng văn hoá công ty, giúp biến những ý tưởng, mục tiêu của doanh nghiệp thành những hành động.

Chất lượng tạo ra giá trị cho khách hàng và chỉ khi sử dụng sản phẩm cũng như quá trình được doanh nghiệp phục vụ, khách hàng mới đánh giá được chất lượng. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải xem chất lượng là ưu tiên số một chứ không phải là lợi nhuận. Mới nghe qua thật không chấp nhận được, bởi vì bất cứ một tổ chức kinh doanh nào cũng phải xem lợi nhuận là trên hết. Nhưng thực ra, không có gì mâu thuẫn, khi doanh nghiệp được khách hàng đánh giá có chất lượng thì

lợi nhuận ắt hẳn đến với doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp hoạt động có chất lượng, tức là khách hàng hài lòng về doanh nghiệp, niềm tin tưởng của khách hàng đối với doanh nghiệp cao hơn, thu hút khách hàng đến với doanh nghiệp nhiều hơn. Song song đó, khi chất lượng tăng lên thì những lãng phí, "chi phí ẩn" sẽ theo chiều hướng ngày càng giảm, do đó doanh nghiệp đạt được lợi nhuận cao hơn. Định hướng kinh doanh vào khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp luôn tìm tòi, nghiên cứu để có những sản phẩm - dịch vụ đa dạng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, qua đó tăng thu nhập của doanh nghiệp.

Để đạt được điều đó, mọi nhân viên trong tổ chức, đặc biệt là đội ngũ nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng phải thấu hiểu và thấm nhuần tinh thần định hướng khách hàng. Nói cách khác là doanh nghiệp phải tạo được văn hoá tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm cho mọi sự thay đổi. Doanh nghiệp nào nắm bắt và tiến hành thay đổi nhanh hơn đối thủ, có nghĩa là doanh nghiệp ấy đã đi trước một bước trên chặng đường đua không có điểm dừng...

Văn hoá kinh doanh ngày càng đóng một vai trò quan trọng trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Giao tiếp và xử sự trước những tình huống khách hàng đặt ra là một bộ phận không thể thiếu của văn hoá kinh doanh. Thông qua hoạt động giao tiếp của doanh nghiệp, khách hàng có thể đánh giá được văn hoá của doanh nghiệp đó là mạnh hay yếu. Chính vì vậy, cách thức xử sự trong giao tiếp với khách hàng luôn được các doanh nghiệp đặc biệt coi trọng. Việc tích hợp các phương pháp kinh doanh với trọng tâm hướng khách hàng vào công nghệ của công ty đều yêu cầu một sự thay đổi văn hoá ở đa số công ty. Các nhà quản lý dịch vụ khách hàng cần phải là "tấm gương sáng" trong công tác quản lý và tập trung hướng đến khách hàng trong mọi dự án. Nếu một kế hoạch kinh doanh mới được đề xuất không phù hợp với khách hàng, bạn đừng cố gắng để biến nó thành hiện thực.

Những năm gần đây, cung cách làm việc của nhiều doanh nghiệp có thay đổi. Song đây chỉ là những thay đổi theo hướng làm đến đâu thì hay đến đấy chứ chưa phải là những thay đổi triệt để hướng tới khách hàng nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh rõ rệt. Vì vậy vẫn tồn tại thái độ làm việc "hết giờ" nên mới có việc khách hàng phải chạy ba cửa để làm thủ tục chứ không thể là ít hơn. Thái độ và cung cách làm việc thiếu chuyên nghiệp tất yếu sẽ mang tới hiệu quả không cao, và hậu quả cuối cùng chính doanh nghiệp phải gánh. Phong cách làm việc đang ngày càng giữ vai trò quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh, nhất là đối với những hoạt động dịch vụ. Xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp đòi hỏi thời gian và một quyết tâm rất lớn.

Cách thức phục vụ khách hàng, khả năng phục vụ khách hàng và hiệu quả trong quan hệ khách hàng phụ thuộc vào những nỗ lực và chiến lược đầu tư của doanh nghiệp trong việc tuyển chọn nhân viên phù hợp, phát triển kỹ năng cho nhân viên, tạo môi trường làm việc nhóm, khuyến khích các ý tưởng sáng tạo, các khuyến nghị cải tiến cũng như sự trao đổi và phối hợp trong nội bộ trong việc triển khai yêu cầu khách hàng để sản xuất và dịch vụ khách hàng. Bên cạnh đó, trong việc tổ chức, doanh nghiệp cũng cần tạo ra những cơ chế phân quyền phù hợp để vừa đảm bảo hiệu quả quản lý, vừa tạo cho nhân viên quyền chủ động và thách thức trong công việc. Hãy tạo cho nhân viên sự nhiệt tình và mong muốn trong phục vụ khách hàng. Hãy đào tạo cho nhân viên phương pháp và kỹ năng cần thiết để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất và hãy trao quyền cho nhân viên để có thể chủ động trong giao dịch với khách hàng. Nói cách khác, hãy chuẩn bị cho tương lai bằng những bắt đầu từ hiện tại... Và để các nhân viên của bạn không ngừng đưa ra những dịch vụ vượt trội cho khách hàng, họ cần phải có mục tiêu và động cơ để thực hiện công việc đó. Bạn không thể đơn giản nói với các nhân viên rằng "đây là công việc của anh". Sự gắn bó, đoàn kết và thái độ của các nhân viên trong công ty sẽ được xây dựng, hay huỷ hoại, bởi hệ thống văn hoá công ty bạn. Thực tế đã chứng minh, giữa sự thoả mãn của khách hàng và sự thoả mãn của nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ. Một khi nhân viên không được huy động một cách đúng mức, hiệu quả công việc do đó cũng không thể đáp ứng được những yêu cầu ngày càng khó tính của khách hàng.

Văn hoá công ty là cách mà công ty điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Không nghi ngờ gì, văn hoá có ảnh hưởng rất lớn tới công ty và những dịch vụ mà bạn cung cấp. Các công ty thành công nhất có văn hoá dựa trên các giá trị như sự tin cậy, chất lượng, sự tôn trọng, học tập, sự thống nhất và sự hợp tác. Các giá trị này gắn liền với công ty và mọi người đều chú trọng đáp ứng những yêu cầu của khách hàng. Vậy hãy bắt đầu bằng việc kiểm tra lại văn hoá công ty của bạn và dành thời gian xác định rõ ràng những giá trị quan trọng với công ty bạn. Hãy tự hỏi mình xem những giá trị này có ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty bạn không? Nếu không, hãy bắt đầu áp dụng những giá trị này.

Lãnh đạo phải thực sự mong muốn lắng nghe và quan tâm đến ý kiến của khách hàng. Khi lãnh đạo trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề của khách hàng sẽ tạo ra sự hứng khởi cho nhân viên, còn bản thân khách hàng họ sẽ thấy mình thực sự được quan tâm.

Minh họa 6-42: Fernando Conte, Chủ tịch điều hành của Ibera đòi hỏi nhân viên của mình.

Áp lực chi phí dù lớn đến đâu, Fernando Conte vẫn phải rất linh hoạt và bảo đảm chất lượng trong phong cách phục vụ. Ý thức được điều đó nên dù Ibera không phục vụ miễn phí ăn uống trên máy bay nhưng với người sẵn sàng bỏ tiền vẫn được phục vụ chu đáo theo nhu cầu của mình. Fernando Conte cho rằng để bảo đảm chất lượng phục vụ thì không có cách nào tốt hơn, chính xác hơn là lắng nghe ý kiến phản hồi từ họ.

Fernando Conte tự giành lấy việc trực tiếp đọc tất cả các thư khiếu nại của khách hàng. Và ông còn cam kết "tất cả mọi thư khiếu nại của khách hàng đều được trả lời". Ông còn cho biết, chính nhờ lắng nghe ý kiến khách hàng, xem các phản ứng của khách hàng mà ông có thể cân nhắc, chọn lựa chính xác hơn những cắt giảm chi phí mà không ảnh hưởng đến nhu cầu khách hàng và chất lượng phục vụ.

Trong dịch vụ hàng không thì sự đúng giờ, an toàn và phong cách phục vụ tốt sẽ làm nên tất cả. Chính vì vậy mà Fernando Conte rất cẩn trọng với những quyết định của mình có liên quan đến khách hàng. Ông đã có lần tự nhận, không phải mọi cắt giảm đều đúng, đều phù hợp ngay. Có những quyết định ông đã phải thay đổi, mà phải thay đổi ngay lập tức. Giữ vững nguyên tắc nhưng lại không được quan liêu, đó là yêu cầu mà vị Chủ tịch điều hành của Ibera đòi hỏi ở mỗi nhân viên của mình.

Các nhà nghiên cứu đã tổng kết có sáu yếu tố cơ bản làm nên một tổ chức định hướng khách hàng. Đây là sáu yếu tố thường xuất hiện trong những công ty thành công trong lĩnh vực này:

1. Tạo mối liên kết từ lãnh đạo tới khách hàng;
2. Phối hợp giải quyết vấn đề chéo chức năng, liên phòng ban;
3. Giải quyết vấn đề của khách hàng theo quá trình chuẩn;
4. Phân tích dữ liệu khách hàng;
5. Lên kế hoạch giải quyết khiếu nại khách hàng;
6. Điều tra, khảo sát về khách hàng;

5.2.2. Hướng dẫn và định hướng tiêu dùng cho khách hàng

Hiện nay nhiều doanh nghiệp không chỉ biết khai thác đúng vào thị hiếu khách hàng mà còn là người gợi mở, định hướng tiêu dùng. Bên cạnh việc đảm bảo thực thi pháp luật một cách nghiêm túc, điều quan trọng hơn cả là định hướng tiêu dùng. Các doanh nghiệp thương mại, đặc biệt là các doanh nghiệp thương mại lớn, cần đi đầu trong việc "thiết lập trật tự" trong kinh doanh bằng việc tổ chức mạng lưới hoạt động đa dạng và thích hợp với thói quen mua sắm của người dân, đồng thời hướng dẫn người tiêu dùng trong việc phân biệt hàng thật, hàng giả và hàng kém chất lượng, hiểu biết về sản phẩm và cách sử dụng, lựa chọn được những mặt hàng chất lượng, an toàn, cách xác định giá trị, hướng dẫn người tiêu dùng cách sử dụng sản phẩm của mình. Cách phân biệt hàng thật - hàng giả hình

thành thói quen mua sắm mới, văn minh hơn của khách hàng, bên cạnh đó cũng thay đổi phương pháp đào tạo lực lượng bán hàng để họ trở thành những "người bán hàng chuyên nghiệp". Định hướng người tiêu dùng sử dụng tiền hợp lý, hiệu quả khi mua hàng hóa, thuê dịch vụ đúng đắn chính là đóng góp trực tiếp vào sử dụng hiệu quả và tiết kiệm công sức xã hội.

Thông tin về hàng hóa, dịch vụ được cung cấp đầy đủ, đúng đắn cho người tiêu dùng sẽ có tác dụng định hướng tiêu dùng, giáo dục người tiêu dùng về những vấn đề xã hội tiết kiệm năng lượng, tiêu dùng hợp lý, bảo vệ môi trường... Bao bì và nhãn hiệu trên từng sản phẩm đã mang các thông tin hướng dẫn người tiêu dùng. Hàng hóa có mẫu mã đa dạng phong phú thu hút được người tiêu dùng, bởi vậy nhãn hiệu hàng có kèm theo những thông tin hướng dẫn tiêu dùng là rất quan trọng để đưa hàng của bạn tới người tiêu dùng.

- Tăng cường nhận thức của người tiêu dùng

Để nâng cao văn hoá tiêu dùng, người tiêu dùng phải có những hiểu biết cơ bản về quyền và nghĩa vụ của mình. Vì vậy cần tuyên truyền giáo dục cho mọi người tiêu dùng về các quyền của họ tổ chức và giúp đỡ họ hiểu và tự bảo vệ quyền lợi của mình thông qua các tổ chức bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, các buổi phổ biến pháp lệnh người tiêu dùng, các văn bản pháp quy có liên quan đến người tiêu dùng trong địa phương và các phương tiện thông tin đại chúng, xác định rõ quyền lợi cũng như trách nhiệm của người tiêu dùng trong sự phát triển kinh tế của địa phương.

Dưới đây là 8 quyền cơ bản của người tiêu dùng:

Quyền 1: Quyền được thoả mãn những nhu cầu cơ bản về hàng hoá, dịch vụ cơ bản để tồn tại và phát triển như ăn, mặc, đi lại, học hành, vui chơi giải trí, chăm sóc sức khoẻ.

Quyền 2: Quyền được an toàn. Đó là quyền được bảo vệ để không phải sử dụng các sản phẩm hàng hoá, quy trình sản xuất và dịch vụ nguy hại tới sức khỏe của người tiêu dùng.

Quyền 3: Quyền được thông tin. Đó là quyền được có các số liệu, dữ liệu cần thiết để trên cơ sở đó lựa chọn tránh lỗi lầm ăn gian dối, lừa đảo, quảng cáo ghi nhãn không rõ ràng, không chân thực.

Quyền 4: Quyền được lựa chọn. Đó là quyền được tự do tìm trong số các sản phẩm và dịch vụ với giá cả khác nhau phù hợp với yêu cầu người tiêu dùng.

Quyền 5: Quyền được đại diện (đôi khi còn gọi là quyền được lắng nghe ý kiến). Đó là quyền được đưa ra các ý kiến và đại diện của người tiêu dùng trong

việc hoạch định các chính sách của chính phủ và phát triển hàng hoá dịch vụ.

Quyền 6: Quyền được khiếu nại đến bù. Đó là quyền được khiếu nại với nhà sản xuất, kinh doanh khi mua phải hàng hoá kém chất lượng, không phù hợp và được yêu cầu đến bù thiệt hại.

Quyền 7: Quyền được đào tạo. Đó là quyền được có những kiến thức kỹ năng cần thiết để yêu cầu có thông tin, để lựa chọn một cách tin tưởng về hàng hoá và dịch vụ có kiến thức các quyền cơ bản và trách nhiệm cũng như cách thức để thực thi các quyền và trách nhiệm đó.

Quyền 8: Quyền được hưởng môi trường tốt đẹp và lành mạnh. Đó là quyền được sống và làm việc trong môi trường không bị ô nhiễm xâm hại trong hiện tại và tương lai.

- Thực hiện các biện pháp cần thiết để định hướng tiêu dùng hợp lý

+ Tuyên truyền, giáo dục để hình thành lối sống lành mạnh và phương thức tiêu dùng hợp lý trong các tầng lớp nhân dân, đặc biệt trong thanh thiếu niên. Xây dựng văn hóa tiêu dùng văn minh, mang đậm bản sắc dân tộc, hài hòa và thân thiện với thiên nhiên.

+ Phát động phong trào tiêu dùng tiết kiệm, chống lãng phí. Phát huy vai trò tích cực của các đoàn thể quần chúng và của mọi tầng lớp nhân dân trong việc tuyên truyền, giáo dục thực hiện và giám sát thực hiện phong trào toàn dân tiết kiệm tiêu dùng.

+ Áp dụng một số công cụ kinh tế, như thuế tiêu dùng để điều chỉnh những hành vi tiêu dùng không hợp lý.

+ Đối với những vùng đặc biệt khó khăn, tiếp tục thực hiện những chính sách hỗ trợ đồng bào đáp ứng những nhu cầu cơ bản của cuộc sống.

Tuy nhiên, trên thực tế cũng vẫn còn những doanh nghiệp không tôn trọng khách hàng, vô trách nhiệm với sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của mình, coi khẩu hiệu trên chỉ là hình thức mà chưa thật sự có trách nhiệm với người tiêu dùng.

Các doanh nghiệp sản xuất và cung ứng dịch vụ cũng cần phải tuân thủ pháp luật bảo vệ người tiêu dùng như bảo đảm tiêu chuẩn, chất lượng của hàng hoá, dịch vụ...; ôn thi thông tin, quảng cáo chính xác và trung thực; phải giải quyết kịp thời mọi khiếu nại của người tiêu dùng; tiếp thu ý kiến đóng góp của người tiêu dùng; bồi thường thiệt hại cho người tiêu dùng theo quy định của pháp luật.

Nâng cao văn hoá người tiêu dùng cũng đòi hỏi những kiến thức về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng nên đưa vào chương trình giáo dục tại các trường học.

5.3 PHÁT TRIỂN MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ ĐẶT KHÁCH HÀNG LÊN TRÊN HẾT

5.3.1. Lắng nghe khách hàng

"Nói là bạc, im lặng là vàng, lắng nghe là kim cương". Lắng nghe khách hàng, biết rõ họ sẽ phản ứng như thế nào luôn là một công cụ hữu hiệu khi doanh nghiệp muốn các sản phẩm hay kế hoạch xúc tiến kinh doanh, cũng như chính sách hoạt động của mình trở nên hiệu quả hơn. Doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển nếu không quan tâm lắng nghe khách hàng. Nghe để hiểu khách hàng muốn gì, kỳ vọng gì và phản ứng ra sao đối với sản phẩm và cung cách phục vụ của nhân viên mình sẽ giúp một doanh nghiệp thu ngắn khoảng cách giữa nhu cầu đích thực và sản phẩm, dịch vụ cung ứng và lòng nghi ngờ muôn thủa giữa người bán và người mua.

Minh hoạ 6-43: Một số ví dụ về lắng nghe khách hàng

Một khách vãng lai của khách sạn De Syloia ở Hà Nội kể lại đã rất "thích thú" khi thấy những nhận xét nhỏ nhặt và rất tình cờ của mình (bức tranh trong phòng bị lệch, vải bọc ghế trong phòng tiếp tân không còn hợp thời, các lỗi Anh văn trên bảng thực đơn...) đã được khách sạn tiếp thu và điều chỉnh nhanh chóng. Kết quả là vị khách đó sẽ tiếp tục chọn khách sạn này mỗi khi có dịp đến Hà Nội.

Những người phụ trách các thương hiệu bia nội lẫn ngoại tại Việt Nam hàng tháng đều đến các quán nhậu để uống bia, thâm nhập vào thế giới của quý ông. Ở đây, nếu khám phá được thông điệp đưa ra hay lợi ích sản phẩm được cảm nhận tốt từ người tiêu dùng có nghĩa là hình ảnh thương hiệu đang đi đúng hướng và cần được củng cố thêm. Ngược lại, nếu ý kiến phản hồi từ đối tượng khách hàng không tốt thì một sự điều chỉnh có cần nhắc trong thông điệp truyền thông hay chất lượng là điều cần thiết nên làm.

Hàng trăm các công ty thành đạt của Mỹ cũng đang cố gắng lắng nghe khách hàng, thậm chí họ cho lập các máy tính tự động thu nhận ý kiến khách hàng tại các quầy hàng tự động hay sử dụng các nhân viên thiết kế đứng bán hàng để thu thập các ý kiến khách hàng, lắng nghe cả những lời phàn nàn lẫn những lời khen hay ước muốn của khách hàng về những thứ hàng hoá nào đó, để rồi họ nhanh chóng tung ra thị trường những mẫu hàng phù hợp.

Ngay từ khi mới thử nghiệm dịch vụ, Viettel Mobile đã rất quan tâm đến những phản hồi của khách hàng với việc đầu tư xây dựng một tổng đài điện thoại trả lời thắc mắc của khách hàng. Hiện nay, chỉ riêng số lượng nhân viên trả lời các thắc mắc của khách hàng ở tổng đài 198 đã lên tới con số gần 100 người. Ông Nguyễn Mạnh Hùng cho biết: "Chúng tôi ý thức rằng tổng đài này là đầu mối chính kết nối khách hàng với công ty, nếu nhân viên làm tốt khâu trả lời yêu cầu và thắc mắc thì khách hàng sẽ có cảm giác được chăm sóc tốt hơn. Chúng tôi không muốn khách hàng nào bị "bỏ rơi" khi gọi đến 198"

Việc lắng nghe khách hàng còn đem lại cho công ty một lợi ích khác: Giải quyết những phàn nàn của khách hàng một cách sáng tạo cũng chính là một

trong những cách làm phát sinh các ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Mỗi quan hệ tin tưởng giữa bạn và khách hàng sẽ nảy sinh từ chính những lời phàn nàn mà thoát nghe có vẻ như rất “khó chịu”. Lắng nghe khách hàng cẩn thận thường sẽ tiết lộ những thất vọng mà có thể chuyển thành các cơ hội để cải tiến. Để khuyến khích hoạt động này, hãy đặt ra một chế độ khen thưởng khách hàng lẫn các nhân viên cho những sáng kiến có giá trị mà họ đóng góp. Lắng nghe khách hàng để xem xét và chắt lọc những góp ý, khuyến nghị của khách hàng đưa ra những thay đổi nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp. Lắng nghe khách hàng cẩn thận thường sẽ tiết lộ những thất vọng mà có thể chuyển thành các cơ hội để cải tiến. Tuy nhiên, khi bạn có một ý tưởng cải tiến, bạn phải tạo ra một thiết kế mẫu đầu tiên và thử nó với người sử dụng trong một cuộc kiểm nghiệm sự tiện dụng để xem liệu nó có thực sự hoạt động cho họ. Khi khách hàng than phiền, người tiếp thị hay bán hàng của doanh nghiệp phải luôn quan tâm. Với thái độ lắng nghe nghiêm túc, người tiếp thị hay bán hàng sẽ thu thập được những lời chỉ dẫn thiết thực của khách hàng, những ý kiến này hoàn toàn có lợi cho việc buôn bán về sau. Trong câu chuyện với khách hàng, người tiếp thị hay bán hàng phải lắng nghe khách hàng nói, khi thấy bạn đang lắng nghe họ sẽ tự cởi lòng mình, họ sẽ dốc bầu tâm sự, mong muốn được chia sẻ, qua đó người tiếp thị hay bán hàng mới hiểu được khách hàng, biết được họ đang nghĩ gì, có mong muốn gì. Chính thái độ tôn trọng, chấp nhận, không phản đối của người tiếp thị hay bán hàng khi lắng nghe sẽ tạo khoảng cách gần gũi hơn, thân thiện hơn giữa họ với khách hàng. Nếu như người tiếp thị hay bán hàng chỉ thao thao bất tuyệt về những cái hay, lợi ích của sản phẩm, về công ty mà quên đi mong muốn của khách hàng thì ắt hẳn người đó sẽ khó mà thành công. Nếu người tiếp thị chỉ biết cãi lẽ với khách hàng sẽ là nguy cơ tạo sự nghi ngờ của khách hàng khi được tiếp thị. Những người bán hàng nói liên tục trong suốt thời gian giới thiệu sản phẩm khiến khách hàng cảm thấy nhàm chán và thường làm mất cơ hội của mình. Bạn cần dừng lại lắng nghe ít nhất 50% số thời gian dành cho việc giới thiệu. Bạn có thể nâng cao kỹ năng lắng nghe của mình bằng cách ghi chép vắn tắt, quan sát ngôn ngữ hành động của khách, không nhảy xổ vào kết luận mà tập trung vào điều mà khách hàng đang nói.

Minh họa 6-43: VNPT lắng nghe khách hàng

Những năm qua, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã không ngừng hiện đại hóa mạng lưới, đa dạng hóa dịch vụ và hiện đang tiến hành đổi mới tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh, tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ tới khách hàng. Góp phần vào sự phát triển đó, không thể không nói đến những thông tin, ý kiến đóng góp, xây dựng của khách hàng nói riêng và công luận nói chung.

Nhận thức sớm được những cơ hội và thách thức trong thời kỳ mới, VNPT đã thực hiện tiếp tục đổi mới quản lý, tổ chức sản xuất kinh doanh, tăng cường chăm sóc khách

hàng nhằm mục tiêu "năng suất, chất lượng, hiệu quả", theo hướng xây dựng một tập đoàn kinh tế mạnh trên lĩnh vực bưu chính - viễn thông. Năm 2002 - năm đầu tiên VNPT đặt mục tiêu cho một năm là "Năm khách hàng", chứng tỏ sự mong muốn hướng về khách hàng, vì khách hàng cao hơn nữa. Bên cạnh công tác tuyên truyền, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, giải đáp thắc mắc của khách hàng, VNPT hết sức chú trọng tạo môi trường thông tin để khách hàng trao đổi ý kiến đối với công tác quản lý, điều hành, phục vụ khách hàng của VNPT. Sáu tháng đầu năm 2002, riêng thư góp ý của khách hàng gửi Tổng Giám đốc Tổng Công ty, đã có trung bình khoảng 200 thư mỗi tháng. Nội dung thư góp ý có 3 vấn đề chính. Thứ nhất là thư khen thái độ phục vụ của nhân viên VNPT, chủ yếu về giao dịch viên và anh em thợ dây, sửa máy; đặc biệt về sự trung thực của giao dịch viên, không tham của rơi, trả lại tiền thừa và tiền khách hàng để quên ở ghi-sê bưu điện. Thứ hai là thư phản ánh cũng về thái độ phục vụ chưa tốt của nhân viên bưu điện. Thứ ba là nội dung có nhiều thư góp ý nhất, khách hàng nêu khá nhiều đề xuất với VNPT như: cần đáp ứng kịp thời nhu cầu lắp đặt điện thoại của khách hàng, tránh tình trạng người dân đăng ký mà phải chờ đợi lâu; định kỳ kiểm tra và bảo dưỡng đường dây cũng như thiết bị của thuê bao thoại, thay cho việc có hỏng mới đến; về tem thư có 2 đề xuất khác nhau nhưng đều đúng, là đa dạng hóa hình thức tem để phục vụ nhu cầu cho giới chơi, sưu tầm tem, và in, dán sẵn tem lên phong bì để khách hàng đỡ mất thời gian hơn khi gửi thư. Một số vấn đề khác khách hàng kiến nghị, song lại đòi hỏi sự phối hợp, liên quan đến nhiều ngành chức năng khác, hoặc bản thân khách hàng sử dụng dịch vụ, chẳng hạn như ý kiến "ngành Bưu điện cần có biện pháp không cho lưu hành những trang Web (địa chỉ nước ngoài) có nội dung không lành mạnh".

Trên cơ sở ý kiến đóng góp xây dựng và đề xuất của khách hàng trên mọi miền cả nước, bằng các hình thức viết thư, gọi điện hay đến gặp phản ánh trực tiếp với các cấp quản lý, VNPT đã kịp thời tiếp thu, rút kinh nghiệm và triển khai ngay những việc làm cần thiết để chấn chỉnh thái độ phục vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ. Tinh thần này được quán triệt thường xuyên tới tất cả các đơn vị trực thuộc đang quản lý mạng lưới cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông trên toàn quốc.

Cách tốt nhất lắng nghe khách hàng là dựa vào các thành viên trong công ty. "Không ai có thể khôn ngoan hơn tập thể của mình". Lắng nghe ý kiến của nhân viên là điều rất quan trọng nếu bạn muốn họ lắng nghe khách hàng. Hãy tổ chức một cuộc họp với nhân viên bàn về các khách hàng quan trọng của công ty và hỏi xem họ có thấy thích thú với những khách hàng này không. Họ sẽ cảm thấy vui mừng khi biết rằng bạn coi trọng ý kiến của họ và họ sẽ đóng góp những ý kiến có thể khiến bạn ngạc nhiên.

5.3.2. Chăm sóc khách hàng

Theo nghĩa tổng quát nhất, chăm sóc khách hàng (hay dịch vụ khách hàng - customer care) là tất cả những gì cần thiết mà doanh nghiệp phải làm để thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng, tức là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ và làm những việc cần thiết để giữ các khách hàng mình đang có. Khách hàng muốn dịch vụ cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của bạn thực sự đáp ứng những nhu cầu của họ. Các

khách hàng luôn mong đợi dịch vụ hậu mãi sau bán hàng của bạn thực sự tiện lợi.

Các công ty cần tập trung vào yếu tố *cảm nhận* của khách hàng về dịch vụ mà họ được cung cấp, khách hàng chỉ muốn cảm thấy mọi việc diễn ra suôn sẻ. Sau khi giao dịch với nhân viên trong công ty, khách hàng muốn cảm nhận thấy một điều gì đó tốt đẹp hơn so với những gì họ có trước đây. Nếu bạn có thể tạo ra được cảm giác đó, bạn đang đi đúng hướng trên con đường đem lại cho khách hàng những gì họ thực sự mong muốn.

Để công ty của bạn tồn tại và phát triển, hãy xây dựng một môi trường kinh doanh thực sự chú trọng cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Đây là cách tốt nhất để tăng cường lợi thế cạnh tranh của mình. Cạnh tranh hiện nay không chỉ là cạnh tranh về sản phẩm mà công ty làm ra tại nhà máy của mình mà về cả các dịch vụ góp phần làm cho sản phẩm hoàn chỉnh. Một trong những dịch vụ đó tức là làm tốt công tác chăm sóc khách hàng.

Một điều hiển nhiên rằng nếu sản phẩm được bán rộng rãi trên thị trường với cùng một mức giá, cùng một chất lượng dịch vụ, yếu tố con người trở nên rất quan trọng. Khi đó khách hàng sẽ chọn sản phẩm nào mà khi đến mua khách hàng được chào đón niềm nở, ân cần, chu đáo... tức là khách hàng sẽ chọn sản phẩm nào có công tác chăm sóc khách hàng tốt hơn.

Có thể nhận thấy điều mà mọi khách hàng, dù là khách hàng cá nhân hay doanh nghiệp, đều mong muốn hơn cả từ hàng hoá, dịch vụ mà họ mua là chúng phải hoàn toàn đáng tin cậy. Tất cả những nụ cười thân thiện và những lời chào mời lịch sự không thể bù đắp cho những sản phẩm không đáng tin cậy hay những dịch vụ không đạt tiêu chuẩn. Công tác chăm sóc khách hàng chỉ có thể được công nhận là tốt nếu nó gắn liền với một sản phẩm chất lượng hay một dịch vụ tốt.

Mặt khác, chăm sóc khách hàng không chỉ đơn thuần là nhiệm vụ của các nhân viên bán hàng hay các nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Bất kỳ cá nhân nào trong doanh nghiệp cũng phải thực hiện một nhiệm vụ nào đó cho một số người khác trong doanh nghiệp mình, tức là ai cũng có khách hàng, và đó là các khách hàng bên trong của doanh nghiệp. Chúng ta có một "dây chuyền khách hàng" sau:

Giả sử trong dây chuyền khách hàng trên có một khâu nào đó bị gián đoạn, chẳng hạn khách hàng bên trong B không được phục vụ tốt, anh ta sẽ không đủ điều kiện vật chất và tinh thần để phục vụ tốt khách hàng bên trong C. Đến lượt khách hàng bên trong C, do không được hài lòng nên cũng sẽ không đủ điều kiện

vật chất và tinh thần để làm hài lòng khách hàng bên ngoài. Khi đó, doanh nghiệp sẽ mất khách hàng bên ngoài do các nhân tố bên trong. Vì vậy công tác chăm sóc khách hàng phải được mọi thành viên trong doanh nghiệp thực hiện nghiêm chỉnh và đồng bộ.

Theo giới chuyên môn, chăm sóc khách hàng phải bắt rễ từ văn hóa và niềm tin của công ty, chứ không phải là các giải pháp mang tính tình thế để đối phó với những phàn nàn khiếu nại của khách hàng. Bạn phải tạo cho doanh nghiệp của mình từ cấp cao nhất đến thấp nhất có một nếp "*văn hóa chăm sóc khách hàng*", trong đó hình tượng khách hàng luôn được định hướng để mỗi cán bộ công nhân tận tâm chăm sóc. Nếp văn hóa này thể hiện trong mọi lĩnh vực từ thông tin, giao dịch, trao đổi với khách hàng đến thái độ phục vụ, thời gian và sự giải quyết linh hoạt mọi tình huống xảy ra.

Nếp văn hóa chăm sóc khách hàng phải được cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp và nhất quán trong mọi phòng, ban, tránh tình trạng phòng này cam kết một đằng và phòng khác thực thi một nẻo. Văn hóa này sẽ là đặc trưng của bạn và sẽ làm cho "*thương đề*" của bạn hài lòng.

Dưới đây là sáu bí quyết giúp bạn chăm sóc khách hàng tốt nhất:

1. Sự thân thiện và nồng ấm trong giao tiếp với khách hàng;
2. Khách hàng muốn được cảm thấy mình thực sự quan trọng;
3. Khách hàng muốn được bạn lắng nghe những gì họ nói;
4. Đôi khi, việc biết tên của khách hàng cũng đem lại lợi thế cho doanh nghiệp;
5. Năng động, linh hoạt;
6. Hậu mãi;

Minh hoạ 6-45: Từ điển ABC với chăm sóc khách hàng

Nếu bạn muốn đội ngũ nhân viên của mình ghi nhớ những nhân tố thiết yếu của công việc chăm sóc khách hàng, không có cách nào tốt hơn việc đào tạo họ bằng Từ điển ABC về dịch vụ chăm sóc khách hàng.

A đại diện cho công việc chăm sóc từ sự quan tâm (Attention) tới từng chi tiết nhỏ nhất nhất. Đó là vì khi các khách hàng biết rằng họ được bạn chăm sóc một cách nhiệt tình, kể cả những điều nhỏ nhất, họ sẽ tin rằng bạn quan tâm tới một sự gắn kết vĩ đại hơn là những điều lớn lao.

B đại diện cho lợi ích (Benefits), đó là tất cả những gì mà khách hàng mong muốn bạn sẽ nói cho họ biết.

C đại diện cho lời phàn nàn (Complaints), dịch vụ tiếp thị marketing miễn phí của bạn.

D đại diện cho đội ngũ nhân viên tận tụy (Dedicated staff), đó là vì khi tập thể nhân viên thực sự gắn kết với công ty, số lượng khách hàng trung thành sẽ tăng

Mình hoạ 6-45: Từ điển ABC với chăm sóc khách hàng (Tiếp theo)

tối thiểu 60%.

E đại diện cho sự trao quyền (Empowerment), đồng nghĩa với việc bạn tin tưởng và đào tạo đội ngũ nhân viên làm bất cứ điều gì để gây thiện cảm với khách hàng.

F đại diện cho tình cảm (Feelings). Như một quảng cáo của hãng Scottish Life đã từng nói: "Hãy khiến cho mỗi khách hàng cảm thấy như bạn sẵn lòng mở rộng lòng mình khi đặt chiếc áo jacket ngang qua một vũng nước và sau đó cứu chú mèo con của họ từ trên cành cây".

G đại diện cho vượt khỏi con đường của bạn (Going out of your way), giống như một kỹ sư đã chấp nhận đi xa hơn 50 dặm trên đường về nhà mình chỉ để gửi một chiếc điện thoại cho khách hàng, người đã chờ đợi nó cả ngày hôm nay.

H đại diện cho công nghệ cao, tiếp xúc tiện lợi (Hi-Tech, Hi-Touch), đó là vì khi mọi việc trở nên phức tạp, khách hàng sẽ mong đợi những lần tiếp xúc cá nhân.

I đại diện cho Ichiban, một từ Nhật Bản có nghĩa là "mong muốn trở thành người tốt nhất".

J đại diện cho cuộc hành trình của khách hàng (customer Journey), theo đó bạn phải biết rõ từng ly từng tý về khách hàng.

K đại diện cho Kaizen, một từ Nhật Bản khác có nghĩa là "sự tiến triển không ngừng".

L đại diện cho lòng trung thành (Loyalty), theo đó bạn sẽ có được lòng trung thành của khách hàng bằng việc đi sâu vào trái tim khách hàng cũng như gắn kết tâm trí họ với công ty bạn.

M đại diện cho khoảnh khắc của lẽ phải (Moments of Truth), có hàng trăm cơ hội mỗi ngày để khiến khách hàng gắn kết hơn với công ty bạn.

N đại diện cho đến lúc dành cho những yếu tố phụ thêm (Now For Something Extra), điều mà sẽ chấm dứt mọi phàn nàn của khách hàng.

O đại diện cho quan sát (Observing) mọi nhu cầu của khách hàng trước khi bản thân họ biết đến những nhu cầu đó.

P đại diện cho niềm kiêu hãnh (Pride), theo đó đội ngũ nhân viên có thể cảm thấy được khi nào thì họ ở trong một nghề nghiệp đáng giá.

Q đại diện cho chất lượng (Quality) của sản phẩm, dịch vụ, cung cách phục vụ, sự lịch sự nhã nhặn.

R đại diện cho quy tắc vàng (golden Rule): Khách hàng luôn đúng, thậm chí cả khi họ sai.

S đại diện cho Những nụ cười thân thiện (sincere Smiles), không giả tạo nhưng có thể làm tan chảy những trái tim băng giá.

T đại diện cho sự ứng xử khéo léo (Tact), một điều mà các khách hàng sẽ nhận ra nhưng bạn vẫn phải giả vờ không như vậy.

U đại diện cho Dưới lời hứa và Trên giao nhận (Under promise and Over deliver), cách đơn giản nhất để tạo ra một ngày vui thực sự cho khách hàng.

V đại diện cho Giá trị (Value) bởi vì không gì quý giá bằng thời gian, sự chăm

sóc, quan tâm của bạn với khách hàng.

W đại diện cho Nhân tố ấn tượng mạnh mẽ (Wow Factor), khi bạn chấm dứt hay thay đổi một cái gì đó đột ngột.

X đại diện cho dịch vụ độc đáo khác thường (eXtraordinary service) trong thế giới của chúng ta.

Y đại diện cho Mẹ của bạn luôn đúng (Your mum was right), đó là vì sự tôn trọng là rất thiết yếu.

Z đại diện cho Lời chúc ngủ ngon Zzzzz (good night's Zzzzz) sau một ngày làm việc thành công.

Bạn hãy để đội ngũ nhân viên của mình thực thi theo đúng những thái độ và kỹ năng nói trên, qua đó bản thân bạn và đội ngũ nhân viên sẽ yêu thích công việc hơn, để rồi khách hàng cũng sẽ yêu thích bạn hơn.

(Theo www.customerservicemanager.com - The bwportal dịch)

5.3.3. Xây dựng lòng trung thành của khách hàng

Ngày nay, việc tìm mọi cách giữ chân khách hàng luôn là cách thức hiệu quả nhất giúp bạn có được lợi nhuận và thành công trong kinh doanh. Các cuộc điều tra cho thấy chi phí để tìm một khách hàng mới cao hơn gấp 10 lần so với chi phí cho việc giữ một khách hàng cũ. Một khách hàng không hài lòng có thể nói với 11 người khác và mỗi người này có thể nói với ít nhất 5 người khác nữa. 20% khách hàng "có giá trị nhất" có thể mang lại tới 80% tổng lợi nhuận nhưng có tới 90% các công ty không biết ai là khách hàng "có giá trị nhất". Vì vậy, việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng là một điều rất quan trọng với sự sống còn của doanh nghiệp. Ví dụ như hãng General Motor (GM). Ước tính mỗi năm mất khoảng 2.500USD để có được 1 khách hàng mới. Mỗi năm GM bỏ ra một khoản tiền lớn để làm tăng thêm 20% lượng khách hàng hiện tại. Nhân lên với con số 2.500 thì thấy chi phí này ngốn hết cả một khoản lợi nhuận. Một xe GM trị giá khoảng 20.000 USD, lợi nhuận mỗi xe khoảng 2.000 USD. Chi phí thu hút khách hàng mới là 2.500USD. Như vậy đã mất thêm 500 USD cho mỗi lần giao dịch đầu tiên.

Lòng trung thành của khách hàng giúp công ty có được nguồn lợi nhuận ổn định lâu dài thông qua việc mua hàng lặp lại. Không những thế, khi đã trung thành, khách hàng thường tăng lượng mua và rất dễ dàng trong việc mua thêm những mặt hàng, dịch vụ khác của công ty. Đồng thời, khách hàng trung thành là những người mà các đối thủ cạnh tranh khó lôi kéo nhất. Họ luôn gắn bó với công ty ngay cả những lúc khó khăn nhất - một nguồn lợi bền vững. Lòng trung thành của khách hàng sẽ tạo nên sức mạnh giúp thương hiệu có khả năng phục hồi nhanh chóng khi họ phải đối diện với rủi ro.

Minh họa 6-46: Những sai lầm của Coca-Cola dẫn tới thất bại của New Coke

Năm 1985, công ty Coca-Cola quyết định chấm dứt sản xuất loại nước ngọt vốn đã quen thuộc với mọi người và thay thế bằng một công thức mới – New Coke.

Những người liên quan không biết rằng chính quyết định này có thể tạo thành một thảm họa và bản thân nó đã trở thành bài học điển hình về thất bại của thương hiệu. Để hiểu lý do vì sao, chúng ta hãy bắt đầu xem xét điều gì đã diễn ra trên thị trường nước ngọt giải khát. Đặc biệt, chúng ta phải quan tâm đến sự cạnh tranh ngày càng tăng giữa Coca-Cola và Pepsi-Cola trong nhiều năm, kể cả hàng thập kỉ trước khi New Coke ra đời.

Công ty Coca-Cola từng tuyên chiến với Pepsi-Cola quyền được sử dụng từ "Cola" trong tên sản phẩm và đã thua cuộc. Cuối những năm 1950, Coke bán nhiều hơn Pepsi gấp năm lần. Mặc dù vậy, suốt thập kỉ tiếp theo Pepsi tự định vị lại, trở thành một thương hiệu dành cho giới trẻ. Bằng cách thu hẹp mức độ tập trung, Pepsi có thể định vị thương hiệu của mình khác đi so với hình ảnh già nua và cổ điển của đối thủ. Trong những năm 1970, Pepsi lại tiến hành chiến dịch "Thử thách Pepsi" - để khách hàng so sánh sự khác biệt giữa sản phẩm của Pepsi và sản phẩm của Coca-Cola là "the real thing". Kết quả là hầu hết những ai tham gia đều thích công thức ngọt hơn của Pepsi. Điều này trở thành nỗi lo sợ cho chủ tịch Robert Woodruff của Coca-Cola. Trong những năm 1980, Pepsi lại công bố sự ra đời "thế hệ Pepsi" và thách thức Coca-Cola.

Năm 1983, thị phần của Coke giảm xuống mức thấp nhất dưới 24%. Cần phải làm điều gì đó để bảo vệ ưu thế của Coke. Song mọi nỗ lực nhằm tách biệt Coca-Cola với đối thủ truyền kì đã không tạo ra hiệu quả. Thị phần của Coke vẫn giữ nguyên trong khi Pepsi đang ngày càng tiến lên. Vì thế Coke quyết định tìm kiếm một công thức mới. Một năm sau đó họ có New Coke. Tuy nhiên nếu muốn đứng trên Pepsi-Cola, Coca-Cola không thể để cả hai sản phẩm của mình cùng cạnh tranh trực tiếp lẫn nhau cùng một thời gian. Vì thế công ty quyết định Coca-Cola nguyên thủy phải ngừng sản xuất và giới thiệu New Coke để thay thế. Ngay khi quyết định đó được lan truyền, phần lớn người dân Mỹ lập tức tẩy chay sản phẩm mới. Ngày 23 tháng 4 năm 1985 New Coke được tung ra thị trường và chỉ vài ngày sau việc sản xuất Coke nguyên thủy bị ngưng lại. Quyết định đồng thời này được xem như là "sai lầm Marketing lớn nhất mọi thời đại". Doanh số New Coke thấp cùng với sự phẫn nộ của công chúng dâng lên cao khi Coke nguyên thủy không còn nữa. Trong buổi họp báo ngày 11 tháng 7 năm 1985, Giám đốc sản xuất Donald Keough thông báo sự trở lại của Coke nguyên thủy.

Khi tung ra New Coke, rõ ràng Coca-Cola đã phui hết toàn bộ mọi nỗ lực Marketing trước đó. Nếu như bạn cho cả thế giới biết rằng bạn có "một sản phẩm thật" sau đó bạn lại trình ra một "sản phẩm thật mới" thì rõ ràng bạn nói với khách hàng rằng bạn đã sai. Vì thế dù đã tạo ra rất nhiều sự kiện rùm beng xung quanh chiến dịch tung New Coke (chi trên 10 triệu USD), sản phẩm vẫn hoàn toàn thất bại.

Khi thu hồi lại quyết định bỏ Coke "original", công ty đã tạo ra mối quan hệ vững chắc hơn nữa giữa sản phẩm và khách hàng và không ảnh hưởng đến triết lý: Đừng sợ phải quay lại từ đầu.

Dưới đây là 12 nguyên tắc xây dựng lòng trung thành của khách hàng:

1. Xây dựng đội ngũ nhân viên trung thành;
2. Nguyên tắc 80/20 Nguyên tắc này có nghĩa là 80% doanh thu của bạn

là từ 20% khách hàng của mình;

3. Hiểu biết về mức độ trung thành của các khách hàng;
4. Phục vụ trước, bán hàng sau;
5. Luôn để tâm tới những ý kiến của khách hàng;
6. Đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của khách hàng;
7. Biết khách hàng hiểu thế nào về giá trị;
8. Chiếm lại lòng tin của khách hàng đã mất;
9. Sử dụng nhiều kênh để phục vụ tốt khách hàng;
10. Hãy huấn luyện kỹ năng tiếp khách cho bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng;
11. Hợp tác với các nhà phân phối;
12. Lưu trữ dữ liệu trong một cơ sở dữ liệu tập trung;

CÂU HỎI VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Câu hỏi ôn tập

1. Nêu vai trò và biểu hiện của văn hoá ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp? Phân tích minh hoạ 6-1
2. Tác động của văn hoá ứng xử đối với hoạt động của doanh nghiệp? Phân tích các minh hoạ.
3. Những điều cần tránh trong văn hoá ứng xử nội bộ doanh nghiệp?
4. Có những quan điểm như thế nào về đàm phán và thương lượng trong hoạt động kinh doanh? Các kết quả có thể có của một cuộc đàm phán và thương lượng?
5. Nêu tóm tắt những biểu hiện của văn hoá ứng xử trong đàm phán và thương lượng. Theo anh (chị) biểu hiện nào là quan trọng nhất? vì sao?
6. Những điều cần tránh khi tham gia đàm phán và thương lượng? Phân tích các minh hoạ 8, 9, 10?

Tình huống thảo luận

Tình huống 1: HAI LẦN SUY BẠI CỦA CÔNG TY Ô TÔ GM

Công ty ô tô thông dụng GM là công ty sản xuất ô tô nổi tiếng của nước Mỹ và toàn thế giới. Công ty này do một người chế tạo xe ngựa tên là Durand sáng lập năm 1908. Ngay từ năm sáng lập trở đi, sản lượng ô tô của công ty này đã vượt qua công ty Ford, một công ty đã thành lập từ lâu, để đứng vững ở vị trí đầu ngành ô tô. Từ đó về sau, trong lịch trình phát triển dài tới 90 năm, công ty ô tô thông dụng luôn giữ được danh hiệu "công ty chế tạo ô tô đứng đầu thế giới", có thể gọi là "Anh cả" trong ngành này. Năm 1995 công ty ô tô thông dụng được bình chọn xếp thứ 4 trong số 500 công ty mạnh trên thế giới, với định mức tiêu thụ gần 168,9 tỷ US\$.

Tuy vậy, trên con đường "xung bá" của công ty ô tô thông dụng, cũng không hẳn thuận buồm xuôi gió, trong quá trình phát triển lâu dài của nó, cũng phải mấy lần lên lên xuống xuống, từng nếm trải gian nan cay đắng trong việc phát triển công ty, nhất là trước và sau năm 1910 và năm 1920, do tổng giám đốc công ty

là Durand chuyên quyền độc đoán, một mình nắm độc quyền đã gây ra hai lần suy bại đó.

Tổng bộ của công ty ô tô thông dụng (GM) đặt tại Detroit nước Mỹ là công ty chế tạo ô tô lớn nhất thế giới, chiếm 1/3 tổng sản lượng ô tô thế giới. Nó là một công ty vượt ra ngoài phạm vi quốc gia mang tính tổng hợp cao độ do mấy chục công ty chuyên nghiệp khác nhau tổ chức ra, nó không chỉ sản xuất ô tô mà còn dinh đến đủ các lĩnh vực máy điện tử, hệ thống tin học, điện tử, vệ tinh, tiền tệ, bảo hiểm, đồng thời có hẳn một bộ máy nghiên cứu khoa học của mình. Hiện nay GM có trên 400 xưởng chế tạo, bộ máy chi nhánh và công ty con nằm trên 38 bang nước Mỹ và trên 30 nước và khu vực trên thế giới, đồng thời có 2,8 vạn công ty phối hợp đồng bộ với nó, có hơn 70 vạn công nhân viên trên khắp toàn cầu.

Người sáng lập GM là William - C - Durrand. Durand kinh doanh sự nghiệp xe ngựa, sau khi trở thành triệu phú, đã dự đoán rằng thời đại ô tô sớm muộn sẽ tới, do đó trên cơ sở công ty xe ngựa, ông đã đặt chân vào nghề ô tô. Năm 1904, Durand nhân lúc công ty ô tô Bek gặp khó khăn về vốn, đã bỏ ra 50 vạn USD để mua lại công ty này, từ đó, ông chính thức bước vào nghề ô tô. Năm 1908 trên cơ sở công ty ô tô Bek, ông thành lập GM. Năm đó, năng lực sản xuất của công ty này đạt tới 8487 chiếc, từ đó vượt mức sản lượng trung bình hàng năm 6182 chiếc, lượng tiêu thụ và lợi nhuận đạt vị trí hàng đầu ngành ô tô nước Mỹ. Nhưng Durand chưa thể thoả mãn, mục tiêu của ông là GM phải chiếm được địa vị quan trọng hơn trong thị trường ô tô của nước Mỹ. Để đạt được mục tiêu đó, Durand đã áp dụng biện pháp lấy cổ phiếu điều cổ phiếu, trước sau sát nhập công ty Oakland, Ozmobile và Ketila vào. Thông qua việc sát nhập này, GM hầu như đã đứng ở địa vị độc quyền ở nước Mỹ.

Đáng lẽ, công ty đồ sộ như GM cần có một bộ máy, một ban lãnh đạo được kiện toàn, một hệ thống quy chương chế độ chặt chẽ quản lý, nhưng Durand quá tự tin vào tài năng của mình, tin vào biện pháp quản lý đã làm cho hăng của mình phát triển lên như vậy, đem phương pháp quản lý của xưởng chế tạo xe ngựa để quản lý GM, một công ty chế tạo ô tô lớn nhất nước Mỹ, mà hầu như tất cả mọi việc lớn nhỏ đều do mình ông nói một tiếng là xong, đấy là một phương thức quản lý tập quyền hoàn toàn. Dựa vào kinh nghiệm cũ để làm việc, kết quả là không đầy hai năm, đến năm 1910, GM rơi vào tình trạng suy thoái đến mức thất bại thảm bại thảm hại, lượng tiêu thụ ô tô tụt xuống dữ dội, lợi nhuận sa sút rất lớn. Lúc đó, do quy mô của Durand khuếch trương rất lớn đã làm hao hụt hết vốn lưu động, dẫn đến thiếu hụt tài chính, không có tiền trả lương và mua tư liệu sản xuất cơ bản.

Trong tình huống khủng hoảng tài chính nghiêm trọng, Durrand đành phải

nhờ sự giúp đỡ từ bên ngoài, hy vọng các ngân hàng tại chỗ khẳng khái cải hầu bao ra giúp GM vượt qua ải khó khăn. Nhưng các ngân hàng đã tính toán tình huống, nhìn thấy vận rủi của GM khó thay đổi được, họ đều áp dụng thái độ làm ngơ, từ chối lời thỉnh cầu của Durand. Chỉ có công ty Li-Hikensen ở Boston và công ty Siligenman ở NewYord tỏ ý có thể giúp đỡ, nhưng họ đều có mưu đồ riêng, muốn nhân cơ hội ấy để khống chế GM, do đó họ nêu ra hai điều kiện: Một là Durand phải từ chức, hai là GM phải dùng phương thức cổ phiếu uỷ thác để vay nợ (đến hạn không trả được thì đại bộ phận quyền cổ phiếu sẽ do ngân hàng sở hữu). Hai điều kiện đó vô cùng hà khắc, nhưng Durand không thể chọn con đường nào khác, chỉ còn có cách gờ đầu ra chịu. Tháng 9 năm 1910, Hội đồng trị sự được trao quyền để vay của hai công ty này 15 triệu USD, kỳ hạn 5 năm. Căn cứ hiệp định, 11 thành viên hội đồng trị sự phải tuyên bố về hưu, bản thân Durand cũng phải từ chức Tổng giám đốc công ty.

Bằng cách xẻo thịt và vết thương đó, GM tạm thời giải cứu được khủng hoảng, nhưng GM cũng do đó bị rơi vào tay các ngân hàng.

Sau khi buộc phải rời khỏi GM, Durand không cam chịu một tay sáng lập nên cơ nghiệp lại bị người khác cướp đi như vậy, ông nêu lên lời thề quyết tâm giành lại GM.

Ngay sau đó, Durand ra làm ăn riêng, toàn tâm kinh doanh công ty ô tô Sflan. Công phu không phụ người có tâm, xe con Sflan của ông tiêu thụ rất tốt, lợi nhuận lại thu về như nước. Chỉ với thời gian 5 năm, Durand lại tích lũy được số vốn lớn. Lúc đó, Durand không quên lời thề cũ, bắt đầu đặt kế hoạch mua lại GM. Sắp hết thời hạn cổ phiếu, ông lợi dụng số lợi nhuận kiếm được lúc sản xuất xe con Sflan mua lại một lượng lớn chứng khoán của GM. Đến tháng 4 năm 1916, Durand đã có trên 50% cổ phiếu phổ thông của GM, đủ sức mạnh để điều khiển GM được rồi. Trong tình hình đó, Tổng giám đốc GM chỉ còn cách từ chức. Tháng 6 năm đó, Durand tái nhiệm Tổng giám đốc GM, nắm lại quyền lực, thực hiện lời thề cũ.

Durand hiển nhiên là một con người hành động chứ vẫn chưa phải là nhà quản lý xí nghiệp, ông thiếu năng lực quản lý xí nghiệp hiện đại hoá cỡ lớn. Khi qua khỏi cảnh khó khăn, ngồi lại trên chiếc ghế Tổng giám đốc, ông lại phạm phải chứng tật cũ. Lúc đó, ông vẫn áp dụng một loạt biện pháp quản lý cũ, độc đoán chuyên quyền. Ông thân hành đặt ra mọi kế hoạch và các chế độ mà công nhân viên trong công ty phải tuân theo, tự mình quyết định mọi công việc lớn nhỏ của công ty, thậm chí cả việc mắc dây điện ở các phân xưởng cũng do ông quyết định. Ông lạnh nhạt với Hội đồng quản trị, làm cho họ có cũng như không.

Đã muốn quản lý tất cả mọi việc thì đáng nhẽ phải ngồi giữ gôn ở công

xưởng, nhưng Durand không làm như vậy, ông ở lâu dài tại New York. Để tiện quản lý từ xa, ông chỉ định ra một ban quản lý gồm ba người gồm tài vụ, kế toán và cố vấn luật pháp, để ba người ấy đi lại như con thoi giữa Mitkyan và New York nhằm báo cáo tình hình sản xuất, truyền đạt quyết định của Durand. Bản thân Durand phải lâu lâu mới đến Mitkyan để xem xét. Cách làm đó dẫn đến kéo dài thời gian giải quyết công việc, những công việc làm ăn tốt thì bị các công ty khác nắm mất.

Cách làm ăn độc đoán cá nhân ấy của Durand, tạo ra sự cực kỳ hỗn loạn trong việc quản lý công ty.

Trước tiên là, tổng bộ công ty mất sự khống chế đối với các bộ môn kinh doanh, không thể nào quản lý có hiệu quả. Các bộ môn kinh doanh thường tự làm lấy việc của mình, thiếu sự hiệp tác chung, trong việc mua nguyên liệu, sản xuất linh kiện nhỏ, tồn kho hàng hoá không có sự điều hoà nhịp nhàng ăn khớp, các bộ phận chỉ căn cứ vào nhu cầu của mình, vay vốn ngân hàng với lãi suất cao, mua nguyên vật liệu và các bán thành phẩm với giá cao, từ đó tạo ra lãng phí lớn.

Thứ đến là, công ty không có kế hoạch kiện toàn, không có dự đoán đáng tin cậy, dẫn đến những phán đoán sai lầm thường xuyên xuất hiện trên phương diện bỏ vốn ra và đặt kế hoạch sản xuất, một số công trình xây dựng cơ bản tiến độ chậm, đầu tư quá cao.

Năm 1920, tình trạng suy thoái kinh tế nghiêm trọng như mây đen phủ lên toàn nước Mỹ, Chính phủ Mỹ giảm bớt chi tiêu thời chiến, càng làm cho các giới xí nghiệp đã khó khăn lại càng khó khăn hơn. Trong ngành chế tạo xe hơi, GM tổn thất nặng nề nhất, lượng tiêu thụ ô tô tụt mất 3/4, việc sản xuất xe ô tô cũng tụt xuống mức thấp kỷ lục nhất của những năm qua. Sản xuất thấp xuống, lượng tiêu thụ nguyên vật liệu vật tư giảm đi thì lượng tồn kho nguyên vật tư ngày càng nhiều, do đó công ty phải gánh chịu tổn thất to lớn. Theo thống kê về sau, năm 1920 đến năm 1922, chỉ riêng khoản này, vốn bị tổn thất trên 100 triệu USD. Đầu năm 1921, trong 34 bộ môn của GM thì có tới 10 bộ môn bị lỗ nghiêm trọng.

Khủng hoảng tài chính nghiêm trọng đã bộc lộ. Đứng trước cuộc khủng hoảng này, Durand tự thấy không thể nào xoay chuyển được tình thế, không thể không tuyên bố phá sản. Từ đấy Durand rút ra khỏi GM, mai danh ẩn tích trong giới doanh nghiệp nước Mỹ. Trao trọng trách cứu vãn GM cho Alpuretd-Stone.

Năm 1923, Stone được nhận nhiệm vụ làm Tổng giám đốc GM, năm sau, lại đảm nhiệm Trưởng ban trị sự. Sau khi nhận chức, Stone làm ngay một cuộc cải cách to lớn về thể chế quản lý kinh doanh của công ty, định ra nguyên tắc kết hợp tập trung quản lý và phân tán kinh doanh để triệt để thay đổi cách làm

của Durand khi ông ta nhậm chức: một mình độc chiếm quyền hành lớn, không coi trọng xây dựng chế độ cần thiết. Tập trung quản lý, phân tán kinh doanh tức là trao quyền chỉ huy xuống cho các bộ môn sản xuất, và giữa mấy bộ môn sản xuất lại lập ra một bộ chỉ huy trực tuyến, thực hiện quản lý ba cấp. Với tư cách là tầng lớp lãnh đạo tối cao của công ty, họ chỉ chịu trách nhiệm về quyết sách, định ra những phương châm đối với công việc lớn, phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ môn sản xuất. Như vậy có thể làm cho lãnh đạo công ty không cần phải giải quyết các vấn đề vụn vặt, từ đó có nhiều thời gian hơn dùng vào quyết sách và khống chế toàn cục.

Thiết kế của Stone về thể chế quản lý của bộ máy bộ môn hoá là phù hợp với việc quản lý sản xuất lớn xã hội hoá và công ty đại công nghiệp cận đại. Sau này, hệ thống thể chế quản lý này được mở rộng phổ biến ở tầng lớp giữa các công ty lớn trong nước Mỹ và nước ngoài. Giới xí nghiệp phương Tây có một số nhân sỹ gọi cuộc cải cách của Stone là cuộc cải cách lần thứ nhất về quản lý xí nghiệp.

Hai là, điều chỉnh phương hướng sản xuất, tăng cường hiệp tác chuyên môn hoá. Về phương hướng sản phẩm, Stone kiên quyết chủ trương GM chỉ sản xuất ô tô, phản đối việc đưa vốn, nhân lực, vật liệu đầu tư vào các bộ môn công nghiệp khác. Để làm được việc đó, ông áp dụng biện pháp, thu hồi số vốn đầu tư vào các bộ môn gang thép, cao su, sấm lốp, da thuộc, pha lê.

Stone còn chỉnh đốn lại việc sản xuất ô tô ở các công ty nhánh, xác định sản xuất các loại ô tô giá cả khác nhau, đồng thời chỉ định phương hướng sản phẩm của các công ty nhánh. Ông còn quy định việc thực hiện tiêu chuẩn hoá trong sản xuất các linh kiện và phối kiện ô tô, làm cho chúng trở thành thông dụng vì như vậy, các xưởng lắp ráp ô tô phân bố khắp nơi trong nước có thể dùng linh kiện và các bộ phận thông dụng để lắp ráp ô tô, tiêu thụ tại chỗ, tránh được các xe thành phẩm phải vận chuyển đường dài, hạ thấp giá thành sản xuất ô tô.

Ba là, thực hiện quản lý theo kế hoạch, xây dựng chế độ kế hoạch và chế độ biểu báo, Stone quy định hết sức độc đáo đối với biểu báo, ông yêu cầu người lập biểu không những phải nêu lên số liệu cung cấp mà còn phải nêu ra những ý kiến tham khảo để lãnh đạo lựa chọn. Yêu cầu này, một mặt làm cho người lập biểu cũng phải gánh chịu một phần trách nhiệm trên phương diện quyết sách, thúc đẩy họ thu thập tư liệu nhiều phía, phải động não tiến hành quy nạp tổng kết; mặt khác làm cho lãnh đạo trong khi ra quyết định còn có đất để lựa chọn, từ đó làm giảm bớt sai lầm về quyết sách.

Do sự lãnh đạo thành công của Stone, GM lại phát triển nhanh chóng. Năm 1923, tức là năm Stone nhận chức Tổng giám đốc GM, tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường

ô tô của GM trên nước Mỹ chỉ là 12%, tụt hậu rất xa so với công ty ô tô Ford. Đến năm 1956, tức là năm Stone nghỉ hưu, GM đã chiếm 53% thị trường ô tô nước Mỹ, bỏ xa công ty Ford lại phía sau, GM còn phát triển sự nghiệp của mình ra nước ngoài, các công ty nhánh trên 13 nước như Anh, Đức, Australia... để sản xuất ô tô do GM thiết kế. GM trở thành công ty chế tạo ô tô lớn nhất nước Mỹ và thế giới.

Hai lần suy bại của ô tô thông dụng, nguyên nhân không thể chối bỏ được là do Tổng giám đốc Durand làm theo cách nắm quyền lớn một mình, chính là hành vi tập quyền quá mức làm cho ô tô thông dụng mất đi tính linh hoạt và tính sáng tạo cần thiết, đồng thời cũng mất đi địa vị dẫn đầu trong ngành ô tô thế giới của mình, còn Stone sau khi nhậm chức với cuộc cải cách nhằm vào xoá bỏ các tật xấu đã đồng thời giành lại vương miện cho mình. Giữa một mặt chính một mặt phụ, ai hơn ai kém nhìn qua cũng đủ rõ.

Câu hỏi thảo luận

1. Tình huống trên nói đến biểu hiện của loại văn hoá ứng xử nào trong nội bộ doanh nghiệp?
2. Phân tích cách ứng xử của hai nhà lãnh đạo công ty Durand và Stone? So sánh hai cách ứng xử và cho biết cách ứng xử nào phù hợp hơn với một công ty quản lý sản xuất lớn xã hội hoá và công ty đại công nghiệp cận đại?
3. Bài học rút ra về văn hoá ứng xử của cấp lãnh đạo công ty trong các công ty sản xuất công nghiệp lớn xuyên quốc gia?

Tình huống 2: CUỘC THƯƠNG LƯỢNG Ở CÔNG TY BẢO VIỆT

Chiếc xe hơi của ông T. bị một cây to đổ vào và phá hỏng tan tành, khi ông đỗ xe ở bãi đỗ xe.

Chiếc xe được bảo hiểm ở Bảo Việt, nhưng số tiền bao nhiêu thì ông T. phải thương lượng với Bảo Việt. Bạn hãy theo dõi cuộc thương lượng giữa ông T. và Bảo Việt.

- Nhân viên Bảo Việt (NVBV): Chúng tôi đã xem xét vụ của ông và quyết định bồi thường cho ông. Ông được quyền thanh toán 250 triệu đồng.
- Ông T (OT): Tôi hiểu. Nhưng các ông tính thế nào ra con số ấy?
- Đây là giá trị chiếc xe theo quyết định của chúng tôi.

- Tôi hiểu, nhưng các ông dùng tiêu chuẩn nào để xác định giá như vậy? Các ông có biết chỗ nào có thể mua được chiếc xe như vậy với giá đó hay không?
- Thế ông muốn bao nhiêu?
- Tôi chỉ muốn nhận đúng mức mà tôi có thể được bảo hiểm. Tôi biết rằng một chiếc xe secondhand giống như xe tôi, người ta ra giá 300 triệu cộng với thuế trước bạ và chi phí khác giá lên đến 320 triệu đồng.
- Những 320 triệu cơ à, thế là quá nhiều!
- Tôi không muốn đòi 320 triệu, 200 triệu hay 400 triệu mà chỉ là một khoản bồi thường xứng đáng thôi. Tôi phải được đền bù số tiền đủ để mua được chiếc xe như của tôi chứ, các ông có nghĩ thế không?
- Thôi được, tôi sẽ thanh toán cho ông 300 triệu. Đây là mức cao nhất đấy.
- Các ông cho số tiền như vậy là thế nào?
- Đấy là mức tiền cao nhất mà ông được lĩnh, lĩnh hay không là tùy ông. Đó là quyết định của công ty.
- Tôi cũng chẳng biết là 300 triệu có hợp lý hay không. Nhưng nếu ông không đưa ra các tiêu chuẩn khách quan để giải thích tại sao tôi được lĩnh số tiền đó, thì chắc tôi phải đưa vấn đề này hỏi ở toà án. Tại sao chúng ta không xem xét lại vấn đề một lần nữa rồi hãy thương lượng. Tám giờ sáng ngày thứ hai chúng ta lại gặp nhau lần nữa, có tiện cho ông không?

Thứ hai, hai bên gặp nhau

- Ông T. này, chúng tôi có tờ quảng cáo bán chiếc xe hơi Honda 89 như của ông với giá 400 triệu đây.
- Quảng cáo nói xe đã chạy bao nhiêu?
- 50 ngàn cây số
- OT: Xe tôi mới chạy 25 ngàn cây số thôi. Thế theo sách của các ông thì xe của tôi tăng thêm bao nhiêu?
- Để tính xem nào... tăng thêm 5 triệu.
- Như vậy, nếu lấy giá 400 triệu làm cơ sở thì xe tôi sẽ có giá là 405 triệu. Thế chiếc xe nói trong quảng cáo có radio cassette không?
- Không.
- Thế nếu có Radio cassette thì được bao nhiêu nữa thưa ông?

- 1,5 triệu.
- Thế tất cả bao nhiêu thưa ông?
- 406,5 triệu

Và sau đó ông T ra về với số tiền bảo hiểm là 406,5 triệu.

Câu hỏi thảo luận

1. Phân tích những biểu hiện về văn hoá ứng xử của ông T. và đại diện công ty Bảo Việt trong cuộc đàm phán? Tìm ra điểm mạnh, điểm yếu của cả hai bên tham gia đàm phán.
2. Phép ứng xử trong đàm phán đã tác động như thế nào tới kết quả đàm phán? Bài học rút ra cho cả hai bên khi tham gia đàm phán hợp đồng bảo hiểm?

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. *Nguyễn Hoàng Anh* (chủ nhiệm): Giải pháp để xây dựng văn hoá doanh nghiệp tại Việt Nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới, đề tài cấp Bộ, mã số 2002-40-17
2. Ban chấp hành TW Đảng khoá VIII: Nghị quyết Hội nghị lần thứ V: Về xây dựng và phát triển văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc, Báo Hà Nội Mới, số 10603, 1998.
3. Ban Tư tưởng văn hoá Trung ương, Bộ Văn hoá - thông tin, Viện quản trị kinh doanh: Văn hoá và kinh doanh, NXB Lao động, Hà Nội - 2001.
4. Bộ môn Văn hoá kinh doanh (Đại học KTQD): Văn hoá kinh doanh trong các doanh nghiệp ở Hà Nội, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, mã số B2004-38-81
5. Bộ môn Văn hoá kinh doanh (Đại học KTQD): Văn hoá doanh nhân của doanh nhân trên địa bàn Hà Nội, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, mã số B2006-06-18.
6. *Đỗ Minh Cương và Phương Kỳ Sơn*: Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-1995.
7. *Đỗ Minh Cương* (chủ biên): Giáo trình văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2001
8. *Mai Ngọc Cường*: Đạo đức kinh doanh: Lý thuyết và thực hành, NXB Thống kê, Hà Nội-1996.
9. *Trần Quốc Dân*: Tinh thần doanh nghiệp - Giá trị định hướng của văn hoá kinh doanh Việt Nam, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2003.
10. *Trần Quốc Dân*: Sức hấp dẫn - Một giá trị văn hoá doanh nghiệp, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2005.
11. *Lê Kim Dung*: Kinh doanh nhân hậu và tự sát, Tia sáng, số 5-2002.
12. *Đoàn Nhật Dũng*: Xây dựng một thể hệ doanh nhân Việt Nam mới, vững bước tiến vào thế kỷ XXI, tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 11-2001.
13. *Nguyễn Anh Dũng* (chủ nhiệm): Tinh thần kinh doanh của doanh nhân

- Việt Nam và chính sách, biện pháp nhằm phát huy tinh thần kinh doanh trong sự nghiệp phát triển đất nước.** Đề tài NCKH cấp Bộ, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, năm 2000
14. *Nguyễn Quốc Dũng: Những hậu quả xã hội của cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường*, tạp chí Giáo dục lý luận số 4-1999.
 15. *Phạm Vũ Dũng: Văn hoá trong giao tiếp*, NXB Văn hoá thông tin, Hà Nội -1996
 16. *Thái Trí Dũng: Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh*, NXB Thống kê-2003.
 17. *Thành Duy: Văn hoá và tổ chức*, tạp chí Triết học, số 2-1992.
 18. Đại học Quốc gia, Trung tâm phát triển Hệ thống: **Tài liệu giáo khoa ETH 501: Đạo đức kinh doanh (Business Ethics)**, Đại học Quốc tế TOURO (Hoa Kỳ); Chương trình Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, khoá 2.
 19. *Nam Đồng: Bảo mật thông tin doanh nghiệp*, Tạp chí Tin học và đời sống, số 6-2002
 20. *Phạm Văn Đồng: Văn hoá và đổi mới*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội-1995.
 21. *Lê Quý Đức: Mấy vấn đề về đạo đức doanh nhân Việt Nam hiện nay*, tạp chí Văn hoá doanh nhân-2005
 22. *Lê Quý Đức: Sự hình thành tầng lớp doanh nhân Việt Nam*, tạp chí Văn hoá doanh nhân-2005.
 23. *Nguyễn Hoàng Giáp: Tình báo kinh tế trong kỷ nguyên toàn cầu hoá*, tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 8-2001.
 24. *Trần Văn Giàu: Giá trị tinh thần truyền thống của dân tộc Việt Nam*, NXB Khoa học xã hội, Hà nội-1980.
 25. *Phạm Hồng Hải: Đạo đức nghề nghiệp và hiệu quả của hoạt động tư pháp*, Tạp chí Luật học, số 2-2003.
 26. *Hà Kim Hoàng: Xây dựng một nền văn hoá kinh doanh mới*, Tạp chí Thông tin Lý luận, số 11-1992.
 27. *Đinh Sơn Hùng và Lê Vinh Danh (chủ nhiệm): Doanh nhân Việt Nam trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh - hiện trạng và giải pháp phát triển.* Đề tài NCKH Viện Kinh tế học thành phố Hồ Chí Minh, năm 2004.

28. **Lại Phi Hùng: Giá trị của văn hoá truyền thống với việc marketing trong nền kinh tế thị trường**, báo Văn Nghệ, số 2, tháng 5-2006 (Hội nhà văn Lào)
29. **Đỗ Huy: Văn hoá kinh doanh ở nước ta - thực trạng và giải pháp**, tạp chí Triết học, số 2-1996
30. **Hồ Huy: Quá trình hình thành một số nét văn hoá doanh nghiệp tại công ty Mai Linh**, Báo cáo tại Hội thảo văn hoá doanh nghiệp do Phòng Thương mại Công nghiệp tổ chức tháng 6-2003.
31. **Phạm Mai Hương (biên soạn): Nghệ thuật kinh doanh ứng xử văn hoá một số nước trên thế giới**, NXB Văn hoá thông tin-2006.
32. **Nguyễn Hải Kế: Văn hoá và kinh doanh trong xã hội Việt Nam cổ truyền**, đề tài nghiên cứu khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, 2000
33. **Phan Văn Khải: Các doanh nhân trẻ Việt Nam phải có tầm và có tâm**, Lao động và Xã hội, số 235-2004.
34. **Kỷ yếu hội thảo khoa học: Văn hoá văn minh vì sự phát triển và tiến bộ xã hội**, Trung tâm KHXH và Nhân văn quốc gia, Hà Nội-1993.
35. **Nguyễn Văn Lê, Nguyễn Văn Chương: Văn hoá đạo đức trong giao tiếp ứng xử xã hội**, NXB Văn hoá thông tin- 2005
36. **Dương Thị Liễu: Văn hoá doanh nghiệp với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp**, tạp chí Kinh tế và phát triển (đhKTQD), số 27-1998.
37. **Dương Thị Liễu: Vai trò văn hoá trong phát triển kinh tế**, tạp chí Triết học, số 6-2004.
38. **Dương Thị Liễu: Văn hoá kinh doanh và một số giải pháp xây dựng văn hoá kinh doanh Việt Nam**, Tạp chí Triết học, số 6-2005
39. **Nguyễn Ngọc Lộc: Hối lộ và biện pháp phòng ngừa**, tạp chí Cộng sản số 8-2002.
40. **Hoàng Xuân Long: Mấy nét đại cương về Văn hoá kinh tế**, Tạp chí Thông tin lý luận, số 9-1996.
41. **Hoàng Xuân Long: Góp bàn về tác động của văn hoá đến hoạt động kinh tế**, tạp chí Thông tin lý luận, số 1-1995.
42. **Chu Trọng Lương: Thế kỷ XXI làm lãnh đạo như thế nào?**, NXB Hà Nội-2003

43. *Lê Lưu* (chủ biên): **Doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam - Văn hoá và trí tuệ**, NXB Hội nhà văn, Hà Nội-2005
44. *Vũ Ngọc Minh*: **Nghệ thuật giao tiếp trong kinh doanh**, NXB Văn hoá dân tộc -1998.
45. *Phạm Xuân Nam* (chủ biên): **Văn hoá và kinh doanh**, NXB KHXH, Hà Nội-1996.
46. *Phạm Xuân Nam*: **Văn hoá, đạo đức trong kinh doanh**, tạp chí Cộng sản số 3-1999
47. *Phạm Duy Nghĩa*: **Bài học về phát huy truyền thống văn hoá phương Đông đối với liên kết doanh nghiệp**, Tạp chí Nhà nước và Pháp luật, số 2- 2003.
48. *Phan Ngọc*: **Bản sắc văn hoá Việt Nam**, NXB Văn học, Hà Nội-2002.
49. *Nhiều tác giả*: **Tủ sách những gương mặt tiêu biểu: Chân dung doanh nghiệp trẻ Việt Nam 2001, 2002, 2003**, NXB Thanh niên, Ủy ban Trung ương hội các nhà doanh nghiệp Trẻ Việt Nam.
50. *Nhiều tác giả*: **Quản trị kinh doanh quốc tế**, NXB Thống kê, Hà Nội - 2001.
51. Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam: **Doanh nhân Việt Nam thời kỳ đổi mới**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2003
52. *Nguyễn Tấn Phước*: **Quản trị chính sách và quản trị chiến lược kinh doanh**, NXB Đồng Nai-1999.
53. *Vũ Thị Phương, Dương Quang Huy*: **Giao tiếp trong kinh doanh**, NXB Tài chính, Thành phố HCM-2006
54. *Nguyễn Mạnh Quân* (chủ biên): **Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp**, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội-2004
55. *Lê Minh Quốc*: **Doanh nghiệp Việt Nam xưa và nay tập 1 và 2**, NXB Trẻ-2004
56. *Bùi Tiến Quý* (chủ biên): **Giao tiếp ứng xử trong hoạt động kinh doanh**, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội-2000.
57. *Hồ Sĩ Quý*: **Tìm hiểu về văn hoá và văn minh**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội -1999.
58. *Trương Danh Quyển*: **Đàm phán thương lượng trong giao dịch kinh doanh**, NXB Thanh niên-2005.

59. *Nguyễn Hải Sản: Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội -1998
60. *Lê Thanh Sinh: Mối quan hệ giữa Luận lý đạo đức và quản lý doanh nghiệp*, Tạp chí Thông tin lý luận, số 9-2000.
61. *Phạm Côn Sơn: Bản lĩnh lãnh đạo kinh doanh thời nay*, NXB Đồng Tháp-1996.
62. *Thạch Thảo: Tinh thần FPT bản sắc, tính thách thức và sự hiệu quả*, Vietnam Investment Review (130)-2003.
63. *Trần Ngọc Thêm: Văn hoá Việt Nam đối mặt với Kinh tế thị trường*, tạp chí Cộng sản, số 16-1995.
64. *Trần Ngọc Thêm: Tìm về bản sắc văn hoá Việt Nam*, NXB Tổng hợp Thành phố HCM-2004.
65. *Tôn Thất Nguyễn Thiêm: Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh-2003 .
66. *Tôn Thất Nguyễn Thiêm: Dấu ấn thương hiệu: Tài sản và giá trị (2 tập)*, NXB Trẻ-2006.
67. *Lam Triều: Làm thế nào để đàm phán thành công*, NXB Phụ nữ-2004
68. Trung tâm quản trị kinh doanh tổng hợp (Trường Đại học KTQD): **Hướng dẫn thực hành quản trị kinh doanh**, NXB Thống kê-2000.
69. *Kiểu Trọng Tuyến (chủ nhiệm): Xây dựng văn hoá Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*, đề tài NCKH ngân hàng No&PTNT Việt Nam, 2005
70. *Vũ Quốc Tuấn: Doanh nghiệp, doanh nhân trong cơ chế thị trường*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2001.
71. *Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý: Tinh hoa quản lý*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội-2003.
72. *Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý: Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, NXB Lao động xã hội, Hà nội-2005.
73. *Viện QTKD (Trường Đại học KTQD): Tình huống trong quản trị kinh doanh*, NXB Giáo dục, Hà nội-1999
74. *Viện Thông tin Khoa học Xã hội (Trung tâm Khoa học xã hội và nhân văn*

Quốc gia): **Những vấn đề đạo đức trong điều kiện kinh tế thị trường**, Trung tâm Khoa học xã hội - Chuyên đề, Hà nội-1996

75. *Viện Triết học (Trung tâm KHXH và NV Quốc gia)*: **Tìm hiểu giá trị văn hoá truyền thống trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-2001
76. *Hoàng Vinh*: **Mấy vấn đề lý luận và thực tiễn xây dựng văn hoá ở nước ta, Văn hoá**, NXB Văn hoá thông tin, Hà nội-1999.

TÀI LIỆU DỊCH

77. *Akio Morita*: **Chế tạo tại Nhật Bản (3 tập)**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội-1996.
78. *Alison R. Lanier*: **Sống ở Hoa Kỳ**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội -1996.
79. *A.M. Brandenburger và B.J Nalebuff*: **Tranh hợp hay lý thuyết trò chơi trong kinh doanh**, NXB Thống kê, Hà Nội-2005
80. *Dale Carnegie*: **Đắc nhân tâm**, NXB Văn hoá, Hà nội-1995.
81. *Dale Carnegie*: **Đắc nhân tâm - làm thế nào tranh thủ được bạn bè và thuyết phục được mọi người**, NXB Văn hoá thông tin-2003.
82. *David H. Maister*: **Bản sắc văn hóa doanh nghiệp**, NXB Thống kê-2005.
83. *Des Dearlove*: **10 bí quyết thành công của Bill Gate**, NXB Trẻ-2005.
84. *Gaston Courois*: **Lãnh đạo và quản lý - một nghệ thuật**, NXB Lao động Xã hội-2002.
85. *Geffrey G.Meredith, Robert E.Nelson, Philip A.Neck*: **Quản lý và tinh thần doanh nghiệp**, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế TW, Trung tâm thông tin tư liệu, Hà nội-1996.
86. *G.Hofstede*: **Văn hoá kinh doanh**, Tạp chí Người đưa tin UNESCO, Số 4-1994.
87. *Henry Ford*: **Cuộc đời và sự nghiệp của tôi**, NXB Lao động-2003.
88. *James H. Donnelly, JR; James L. Gibson; John M. Ivancevich*: **Quản trị học căn bản**, NXB Thống kê-2001
89. *Jérôme Ballet Françoise de Bry*: **Doanh nghiệp và đạo đức**,

NXB Thế giới-2005.

90. *Joe Wallach, Gale Metcalff. Làm việc với người Mỹ,*
NXB Thống Kê, Hà nội -2002
91. *Kim Woo Choong: Thế giới quả là rộng lớn và có rất nhiều việc phải làm-*
Daewoo Corporate Culture Department.
92. *Lassarre, Philippe, Putti, Joseph: Chiến lược quản lý và kinh doanh,*
NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội-1996.
93. *Matsushita Konosuke: Quyết đoán trong kinh doanh,*
NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội-1989.
94. *Matt haig: Brand failures - Sự thật về 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại,* NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh- 2004.
95. *Matt haig: Brand Royalty - Bí quyết thành công 100 thương hiệu hàng đầu thế giới,* NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh-2005.
96. *Michael Hamer, James Champy. Tái lập công ty - tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh,* NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh-Sài Gòn Times Grop-Vaptec, Thành phố Hồ Chí Minh-1996.
97. *Mitokazu Aoki: Nghệ thuật kinh doanh kiểu Nhật Bản,*
NXB Sự thật, Hà nội-1993.
98. *M-Kay Dupont: Nghệ thuật trong giao dịch kinh doanh,*
NXB Đà Nẵng-2005
99. *Napoleon Hill: Quyết chí làm giàu,*
NXB Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh-1995.
100. *P.Drucker. Quản lý trong thời đại bão táp,*
NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội-1989.
101. *Petet B.Stark-Jane Flaherty. 101 Bí quyết đàm phán,*
NXB Văn hoá thông tin-2005.
102. *R. Christopher. Phong cách người Nhật trong kinh doanh,*
NXB Thống kê-1995.
103. *Robert R.Shook: Honda - sự thành công trên đất Mỹ,*
NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội-1993.
104. *Robinson: 72 vấn đề thực tiễn cần lưu ý trong kinh doanh tại Việt Nam,*

- Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 2 -1996
105. *Ronan Gibson biên tập: Tư duy lại tương lai, NXB trẻ, Thời báo Kinh tế Sài gòn, Trung tâm kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, 2002*
 106. *Sanjyot P. Dunung: Làm kinh doanh ở Châu Á, NXB Thành phố Hồ Chí Minh-1997.*
 107. *Scott Witt: Bí quyết tự thân làm giàu, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh-2002.*
 108. *T.Peter & R. Waterman: Đi tìm sự xuất sắc, kinh nghiệm quản lý của các công ty kinh doanh tốt nhất nước Mỹ (3 tập), Viện Kinh tế thế giới, Hà nội-1989.*
 109. *Uway ykaki: Bí mật của các doanh nghiệp chưa hề thất bại, NXB Khoa học-Kỹ thuật, Hà nội-1995.*
 110. *Verne E.Hederson: Đạo đức trong kinh doanh, NXB Văn hoá, Hà nội-1996.*
 111. *William E.Heinecke và Jonathan Marsh: Gương doanh nhân, NXB Thành phố Hồ Chí Minh-2001.*
 112. *William Ouchi: Thuyết Z, Viện Kinh tế thế giới, Hà nội-1986.*
 113. *Tấn Trung Kiên: Binh pháp Tôn Tử vận dụng vào kinh doanh, NXB Lao động-1999.*
 114. *Hiếu Nam, Tấn Dương, Minh Sơn: Thuật lấy lòng người trong kinh doanh, NXB Lao Động-1999.*
 115. *Quách Thái: Cuộc cách mạng trong xí nghiệp công nghiệp, Triệu Diệu Đông và kỳ tích của công ty Trung cương, NXB Khoa học xã hội, Hà nội-1995.*
 116. *Lưu Vĩnh Thuy: Kinh điển quản lý và kinh doanh, thành công của các doanh nghiệp Châu Á, NXB Thống kê-2000*
 117. *Phan Nải Việt: Khổng tử với tư tưởng quản lý và kinh doanh hiện đại, NXB Văn hoá thông tin, Hà nội-1997.*

TIẾNG ANH

118. *Bate, P.* (1995). **Strategies for Cultural Change**. Butterworth Heineman
119. *Casson, M.* (2003). **The Entrepreneur: An Economic Theory, second edition**, Edward Elgar Publishing 2003.
120. *Certo, S.C.* (1997). **Modern Management**. (7th ed).
Prentice Hall International
121. *Deal, T.E & Kennedy, A.A.* (1982). **Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life**. Addison-Wesley, Reading, MA
122. *Drucker, P.* (1970). **Entrepreneurship in Business Enterprise**,
Journal of Business Policy, vol 1, 1970.
123. *Farrell, O.C, Fraedrich, J. & Farrell, L.* (2002). **Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases**. Houghton Mifflin Company
124. *Farrell, O.C, Fraedrich, J. & Farrell, L.* (2002). **Business Ethics**.
Houghton Mifflin Company
125. *Greger, K.R.* (1999). **A Positive Corporate Culture Is the Soul of attention**.
Hotel and Motel Management, Vol 214, No. 17
126. *Guffey, M.E.* (2000). **Business Communication**. South Western Publisher
127. *Harris, P.R & Moran, R.T.* (1987). **Managing Culture Difference**.
Gulf Publishing Company
128. *Henderson, G.* (1994). **Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies**. Westport, Connecticut London
129. *Hill, C.W.L.* (1997). **International Business**. IrWin/Mc Graw Hill
130. *Hill, C.W.L & Jones, G.R.* (1998). **Strategic Management**. (2nd ed).
Houghton Mifflin Company
131. *Hofstede G.* (1991). **Culture and Organization - The Software of Mind**.
McGraw-Hill Book Company
132. *Hodgetts, R.M & Luthans, F.* (2000). **International Management**
(Culture, Strategy, Behavior). McGraw-Hill Higher Education
133. *Killmann, R.H, Saxton, M.J & Associates, R.S.* (1985). **Gaining Control of the Corporate Culture**. Jossey Bass Inc

134. *Kotter, J.P & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance.* Macmillan Publisher
135. *Krizan, A.C, Merrier, P. & Jones, C.L. (2002). Business Communication.* South Western Publisher
136. *Luthans, F., Hodgetts, R. & Thompson, K.R. (1984). Social Issues in Business.* Macmillan Publisher
137. *Per Davidsson.(2005) : Researching Entrepreneurship,* Springer Verlag New York.
138. *Randlesome, C. & Brierley, W. (1995). Business Culture in Euroque.* Butterworth Heineman
139. *Schein, F. (2004). Corporate Culture and Leadership.* Jossey Bass Publisher
140. *Stephen Covey. (1989): Principle - Centered Leadership, US/UK:* Simon& Schuser.
141. *Terstra, V. & David, K. (1992). Cutural environment of international.* South-Western Publishing Co.
142. *Thomson, M.K. (2002). The Company Culture Cookbook.* Prentice Hall, London
143. *Trompenars, F. & Woolliams, P. (2004). Business Across Cultures.* Capstone Publisher
144. *Weber, M. (1958). The Protestant Ethic and The Rise of Capitalism.* Charles Scribnes Sons Press.

WEBSITE

CÁC WEBSITE:

<http://www.vneconomy.com.vn>
<http://www.saigontimes.com.vn>
<http://www.dddn.com.vn>
<http://www.doanhnhaviet.net.vn>
<http://www.doanhnhan.com>
<http://www.vanhoadoinhanvietnam.net>
<http://www.news.thuonghieuviet.com>
<http://www.thuongmai.com.vn>
<http://bwportal.com>
<http://unicom.com.vn>
<http://www.smenet.com.vn>
<http://www.quantri.com.vn>
<http://www.businessedge.com.vn>
<http://www.business.gov.vn>
<http://www.vnn.vn>
<http://www.vnexpress.net>
<http://media.vdc.com.vn>
<http://chungta.com>
<http://www.saigonnet.vn>
<http://www.laodong.com.vn>
<http://www.trungnguyen.com.vn>
<http://www.vietel.com.vn>
<http://www.mailinhcorporation.com.vn>
<http://www.fpt.vn>
<http://www.matsushita.com>
<http://www.honda.com>
<http://sony.com>

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	3
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH	7
1. Khái quát chung về Văn hoá	8
1.1 Khái luận về văn hoá	8
1.2 Chức năng và vai trò của văn hoá đối với sự phát triển xã hội	17
2. Khái quát chung về Văn hoá kinh doanh	22
2.1 Khái niệm văn hoá kinh doanh	22
2.2 Các nhân tố cấu thành văn hoá kinh doanh	23
2.3 Các đặc trưng của văn hoá kinh doanh	33
2.4 Các nhân tố tác động đến văn hoá kinh doanh	37
2.5 Vai trò của văn hoá kinh doanh	42
3. Văn hoá kinh doanh như một môn học	46
3.1 Sự cần thiết của môn học "Văn hoá kinh doanh"	46
3.2 Phương pháp nghiên cứu	46
3.3 Đối tượng môn học	47
3.4 Mục đích của môn học	47
3.5 Nội dung của môn học	47
Câu hỏi ôn tập	49
CHƯƠNG 2 TRIẾT LÝ KINH DOANH	51
1. Khái luận về triết lý kinh doanh	52
1.1 Khái niệm triết lý kinh doanh	52
1.2 Nội dung và hình thức của triết lý doanh nghiệp	56
1.3 Vai trò của triết lý doanh nghiệp trong quản lý, phát triển doanh nghiệp	67

2. Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp	76
2.1 Những điều kiện cơ bản cho sự ra đời của triết lý doanh nghiệp	76
2.2 Triết lý doanh nghiệp được hình thành từ kinh nghiệm kinh doanh của người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp	79
2.3 Triết lý doanh nghiệp được tạo lập theo kế hoạch của ban lãnh đạo	83
3. Phát huy triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam	84
3.1 Triết lý kinh doanh Việt Nam qua các thời kỳ lịch sử	84
3.2 Giải pháp phát huy triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam	91
<i>Câu hỏi và tình huống thảo luận</i>	97
 CHƯƠNG 3 ĐẠO ĐỨC KINH DOANH	101
1. Khái luận Về đạo đức kinh doanh	102
1.1 Khái niệm đạo đức	102
1.2 Khái niệm đạo đức kinh doanh	103
1.3 Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội	106
1.4 Vai trò của đạo đức kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp	112
2. Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh	121
2.1 Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp	121
2.2 Xem xét trong quan hệ với các đối tượng hữu quan	137
3. Phương pháp phân tích và xây dựng đạo đức trong kinh doanh	155
3.1 Phân tích các hành vi đạo đức trong kinh doanh	155
3.2 Xây dựng đạo đức trong kinh doanh	166
4. Đạo đức kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu	175
4.1 Hệ thống đạo đức toàn cầu	175
4.2 Các vấn đề đạo đức kinh doanh toàn cầu	180

<i>Câu hỏi và tình huống thảo luận</i>	189
CHƯƠNG 4 VĂN HÓA DOANH NHÂN	193
1. Khái luận chung về doanh nhân	194
1.1 Một số khái niệm liên quan đến doanh nhân	194
1.2 Lý luận cơ bản về doanh nhân	196
2. Những lý luận cơ bản về văn hóa doanh nhân	203
2.1 Khái niệm về văn hóa doanh nhân	203
2.2 Những nhân tố tác động tới văn hóa doanh nhân	204
2.3 Các bộ phận cấu thành của văn hóa doanh nhân	208
2.4 Ảnh hưởng của văn hóa doanh nhân tới văn hóa doanh nghiệp	248
3. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hoá doanh nhân	249
3.1 Tiêu chuẩn về sức khỏe	249
3.2 Tiêu chuẩn về đạo đức	250
3.3 Tiêu chuẩn về trình độ và năng lực	251
3.4 Tiêu chuẩn về phong cách	252
3.5 Tiêu chuẩn về thực hiện trách nhiệm xã hội	252
<i>Câu hỏi và tình huống thảo luận</i>	254
CHƯƠNG 5 VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	257
1. Tổng quan về văn hoá doanh nghiệp	258
1.1 Khái niệm văn hoá doanh nghiệp	258
1.2 Các cấp độ văn hoá doanh nghiệp	260
1.3 Tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp	264
2. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hoá doanh nghiệp	267
2.1 Văn hoá dân tộc	267
2.2 Nhà lãnh đạo – người tạo ra nét đặc thù của văn hoá doanh nghiệp	273
2.3 Những giá trị văn hoá học hỏi được	276

3. Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp	278
3.1 Các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp	278
3.2 Cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp	280
3.3 Một số cách thức thay đổi văn hoá doanh nghiệp	282
4. Các dạng văn hoá doanh nghiệp	285
4.1 Phân theo sự phân cấp quyền lực	285
4.2 Phân theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ.	288
4.3 Phân theo mối quan tâm đến nhân tố con người và mối quan tâm đến thành tích	297
4.4 Phân theo vai trò của nhà lãnh đạo	299
5. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện nền kinh tế thị trường và quá trình hội nhập	300
5.1 Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc và môi trường kinh doanh đến sự hình thành và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam	300
5.2 Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam	305
<i>Câu hỏi và tình huống thảo luận</i>	318
CHƯƠNG 6 VĂN HOÁ TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	319
1. Văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	320
1.1 Vai trò và biểu hiện của văn hoá ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	320
1.2 Tác động của văn hoá ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	329
1.3 Những điều cần tránh trong văn hoá ứng xử nội bộ doanh nghiệp	332
2. Văn hóa trong xây dựng và phát triển thương hiệu	336
2.1 Văn hoá - chiều sâu của thương hiệu	336
2.2 Văn hoá công ty và thương hiệu	342
2.3 Một số khía cạnh văn hoá cần lưu ý trong xây dựng các thành tố thương hiệu	347

3. Văn hoá trong hoạt động Marketing	356
3.1 Văn hoá trong lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường.	359
3.2 Văn hoá trong các quyết định về sản phẩm	364
3.3 Văn hoá trong các hoạt động truyền thông marketing	367
4. Văn hoá ứng xử trong đàm phán và thương lượng	372
4.1 Quan niệm về đàm phán và thương lượng trong HĐKD	372
4.2 Biểu hiện của văn hoá ứng xử trong đàm phán và thương lượng	374
4.3 Tác động của văn hóa ứng xử đến đàm phán và thương lượng	382
4.4 Những điều cần tránh trong đàm phán và thương lượng	384
5. Văn hoá trong định hướng với khách hàng	387
5.1 Ảnh hưởng của văn hoá tới quyết định mua hàng của khách hàng	387
5.2 Xây dựng phong cách văn hoá doanh nghiệp định hướng vào khách hàng	396
5.3 Phát triển môi trường văn hoá đặt khách hàng lên trên hết	403
<i>Câu hỏi và tình huống thảo luận</i>	412
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	420

