

---

## THÔNG TIN

---

# Quản trị văn hoá doanh nghiệp để phát triển bền vững hệ thống doanh nghiệp Việt Nam

Đỗ Minh Cương\*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

---

### Tóm tắt

Bài viết tổng quan tình hình nghiên cứu và vận dụng văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp ở nước ta giai đoạn đầu thời kỳ Đổi mới; đánh giá thực trạng, chỉ ra nguyên nhân của những tồn tại, yếu kém; và các giải pháp quản trị văn hóa doanh nghiệp để phát triển tổ chức bền vững - một vai trò, nhiệm vụ quan trọng của người sáng lập, lãnh đạo doanh nghiệp.

Nhận ngày 18 tháng 11 năm 2016, Chính sửa ngày 4 tháng 12 năm 2016, Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 12 năm 2016

*Từ khóa:* Lãnh đạo, quản trị, văn hóa doanh nghiệp, phát triển bền vững.

---

### 1. Giới thiệu

Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1846/QĐ-TTg ngày 26/9/2016, lấy ngày 10/11 hàng năm là Ngày Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) Việt Nam. Quyết định này khẳng định quan điểm thừa nhận vai trò, vị trí, tầm quan trọng của VHDN và chính sách của Chính phủ kiến tạo, khuyến khích và cổ vũ các doanh nhân, doanh nghiệp kinh doanh có văn hóa, nâng cao đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và quản trị doanh nghiệp hiệu quả, đóng góp cho sự phát triển bền vững đất nước và hội nhập quốc tế.

Triết lý kinh doanh, văn hóa kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp đã được nghiên cứu ở nước ta một cách hệ thống từ những năm 1990. Một số công trình nghiên cứu và tổng kết kinh nghiệm về quản trị doanh nghiệp từ Hoa Kỳ và

Nhật Bản được dịch sang tiếng Việt đã truyền cảm hứng cho các nhà nghiên cứu trong nước tiếp cận với văn hóa như là một phương thức quản lý tập trung vào các giá trị, có hiệu quả và bền vững. Đồng thời, nó kích hoạt nghiên cứu các tư tưởng và triết học phương Đông để tìm ra cội nguồn văn hóa, nền tảng tinh thần và bản sắc dân tộc với mong muốn kết hợp hài hòa Đông - Tây như một phương pháp quản trị tiên tiến và phù hợp với hoàn cảnh của Việt Nam thời kỳ Đổi mới. Sau đó, đối tượng nghiên cứu của hướng tiếp cận này được mở rộng ra các vấn đề đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân và các lĩnh vực hoạt động, nghiệp vụ kinh doanh cụ thể. Các kết quả nghiên cứu đã được truyền bá ra xã hội, tạo thành các môn học mới của các bộ môn Văn hóa kinh doanh, Văn hóa doanh nghiệp tại Trường Đại học Thương mại, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Ngoại thương, Học viện Bưu chính - Viễn thông, Học viện Ngân hàng [1-6]...

---

\*ĐT.: 84-437547506

Email: dominhcuongbtctw@gmail.com

Cũng ngay trong những năm 1990, một số nhà sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp đã nhìn ra vai trò, sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp và quyết tâm xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho tổ chức. Hiện nay, các doanh nghiệp lớn có văn hóa doanh nghiệp mạnh, coi nó là thứ tài sản quý giá, là “sản phẩm để đời” và nguồn sức mạnh của tổ chức như FPT, Viettel, Vietcombank, Vinamilk, Trung Nguyên..., nhờ vậy đã thành công trong kinh doanh và duy trì sự phát triển bền vững. Một số doanh nhân sáng lập và lãnh đạo đã có tầm ảnh hưởng tích cực tới xã hội, trở thành tấm gương sáng tiêu biểu cho văn hoá doanh nhân nước ta như Mai Kiều Liên, Trương Gia Bình, Đoàn Nguyên Đức, Phạm Nhật Vượng, Phạm Thị Việt Nga, Đặng Lê Nguyên Vũ, Thái Hương, Lê Phước Vũ...

Tuy nhiên, khi sự suy thoái kinh tế và khủng hoảng tài chính khu vực tác động mạnh vào nước ta khiến hệ thống doanh nghiệp rơi vào tình cảnh khó khăn, hàng chục nghìn doanh nghiệp đã/có thể bị phá sản, trong đó có các tập đoàn lớn của Nhà nước như Vinashin, Vinalines... khiến chúng ta nhận thức sâu sắc hơn về năng lực quản trị vĩ mô và vi mô của mình, trong đó có những hạn chế về phương pháp quản trị doanh nghiệp bằng văn hóa. Nhìn chung, việc xây dựng và triển khai văn hóa doanh nghiệp ở nước ta còn tồn tại nhiều yếu kém như nặng về hình thức, thiếu thực chất; làm không hết vai trò, nhiệm vụ, chạy theo thành tích, phong trào; chưa tạo ra bệ đỡ vững chắc cho sự phát triển bền vững của hệ thống doanh nghiệp quốc gia...

## 2. Nguyên nhân của những tồn tại, yếu kém trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp

*Thứ nhất*, thể chế quản lý và môi trường kinh doanh của nước ta còn nhiều hạn chế về tính công bằng, minh bạch, hiệu quả quản trị công, chưa tạo thuận lợi và khuyến khích các doanh nhân, doanh nghiệp kinh doanh có văn hóa; chính sách và nhân sự quản lý nhà nước hay thay đổi, thủ tục hành chính quá nhiều và

rắc rối... làm cho môi trường kinh doanh kém văn minh, pháp luật chưa nghiêm.

*Thứ hai*, thái độ, cung cách làm việc của một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức chưa đạt chuẩn văn hóa công vụ, chưa thật sự liêm chính, gương mẫu trước doanh nhân, doanh nghiệp; tình trạng tham nhũng, nhũng nhiễu, vòi vĩnh, đe nẹt, “bảo kê” doanh nghiệp để thu lợi cá nhân và lợi ích nhóm vẫn diễn ra khá phổ biến và nhức nhối ở các cấp, các ngành và nhiều địa phương trong cả nước.

*Thứ ba*, thái độ, nhận thức của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp về văn hóa doanh nghiệp còn chưa đúng mức và đầy đủ, chủ yếu mới thấy vai trò xây dựng môi trường văn hóa giao tiếp và ứng xử, ít chú ý đến vai trò quản trị chiến lược và phát triển bền vững. Trong nội dung văn bản văn hóa doanh nghiệp của nhiều tập đoàn, công ty, ngân hàng còn thiếu cơ chế “phanh hãm” và các quy định ngăn cấm cán bộ lãnh đạo, quản lý có các hành vi và quyết định trái với sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, dẫn đến sai lầm về chiến lược.

*Thứ tư*, trong quá trình xây dựng, triển khai thực hiện văn hóa doanh nghiệp, nhiều lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp thiếu sự quan tâm hoặc không gương mẫu thực hiện, nói không đi đôi với làm, dẫn đến tình trạng “đánh trống bỏ dùi”, “đầu voi đuôi chuột”, “nói một đằng làm một nẻo”... làm cho văn hóa doanh nghiệp kém hiệu lực, hiệu quả.

*Thứ năm*, cơ chế, chính sách và cách thức quản lý của Nhà nước đối với lãnh đạo doanh nghiệp nhà nước không hợp lý, vẫn quản lý doanh nhân lãnh đạo doanh nghiệp theo chế độ cán bộ, công chức các cơ quan công quyền; họ cũng phải thi nâng ngạch công chức, nghỉ hưu trong độ tuổi 55 (nữ) - 60 (nam) và không giữ chức vụ quá hai nhiệm kỳ nên không tạo động lực và điều kiện cho họ theo đuổi một công việc lâu dài như làm văn hóa doanh nghiệp và kế thừa các kết quả của lãnh đạo tiền nhiệm để tiếp tục phát triển.

*Thứ sáu*, các thiết chế hoạt động nghiên cứu, đào tạo, tư vấn, kiểm định, đánh giá và giám sát của Nhà nước và xã hội đối với hoạt động của doanh nghiệp nói chung, nhiệm vụ

xây dựng văn hóa doanh nghiệp và phát triển thương hiệu nói riêng còn bất cập về chất lượng, hiệu lực, hiệu quả; lĩnh vực này cũng thiếu và yếu về cả văn bản pháp luật để hoạt động và nguồn nhân lực để thực thi.

Như vậy, 4/6 nguyên nhân kể trên là các nguyên nhân chủ quan. Có thể nói, những hạn chế, bất cập của văn hóa doanh nghiệp nước ta hiện nay có nguyên nhân chủ yếu từ phía chủ quan của các doanh nhân, doanh nghiệp, như: hạn chế về nhận thức, tâm thế và cách thức thực hiện...

### 3. Quan điểm, giải pháp về nhận thức và cách tiếp cận quản trị văn hóa doanh nghiệp

Tiếp cận hệ thống đòi hỏi chúng ta muốn nâng cao hiệu lực, hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp cần phải giải quyết, khắc phục tất cả các nguyên nhân trên, trước hết là vấn đề cải cách thể chế, môi trường kinh doanh và văn hóa công vụ của cán bộ, công chức quản lý nhà nước. Nhận thức về các nguyên nhân khách quan đã khá rõ ràng với các thước đo được áp dụng để đánh giá chất lượng và hiệu quả của quản trị địa phương, như: Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (CPI), chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam (PAPI); năng lực và hiệu quả hành chính tại các ngành thuế, hải quan, cấp phép thành lập doanh nghiệp... đo bằng số thời gian trung bình để hoàn thành công việc so với các nước cùng khu vực. Thời gian gần đây, Chính phủ đã có những cố gắng và thành công vượt bậc trong cải cách hành chính và kiến tạo sự phát triển.

Trong phạm vi bài viết này, tác giả chỉ tập trung vào khía cạnh nhận thức sâu sắc hơn và tạo tâm thế - thái độ chủ động, tích cực về vấn đề xây dựng và quản trị văn hóa doanh nghiệp tại các tập đoàn, công ty của nước ta hiện nay.

#### 3.1. Dùng đúng thuật ngữ, từ khóa của vấn đề: Quản trị văn hóa doanh nghiệp

Từ trước đến nay chúng ta thường đề cập tới việc “xây dựng văn hóa doanh nghiệp” đối với các doanh nghiệp chưa có một hệ thống văn

hóa doanh nghiệp và “hoàn thiện/phát triển văn hóa doanh nghiệp” đối với các doanh nghiệp đã có sẵn hệ thống văn hóa. Điều này là không chính xác vì bất kỳ doanh nghiệp nào tồn tại nhiều năm đều hình thành nên/hệ thống văn hóa tổ chức một cách tự nhiên, tự phát, cho dù lãnh đạo của nó có chủ động/có kế hoạch làm văn hóa doanh nghiệp hay không. Thêm nữa, nói tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp thường hàm ý chủ động tạo ra các yếu tố/cấu phần hữu hình và vô hình của một hệ thống văn hóa doanh nghiệp; việc áp dụng, phát huy hệ thống này vào thực tế hoạt động và sinh hoạt của doanh nghiệp là nhiệm vụ của giai đoạn tiếp theo. Trên thực tế, ranh giới giữa hai loại công việc trên chỉ là tương đối, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua sự trải nghiệm và các hình thức hoạt động, sinh hoạt của các thành viên diễn ra phổ biến và ngay trong quá trình xây dựng hay hoàn thiện hệ thống văn bản của nó.

Theo tác giả, cần thay thế hai cụm từ trên bằng khái niệm/thuật ngữ “quản trị văn hóa doanh nghiệp”. Bởi vì: *Thứ nhất*, văn hóa doanh nghiệp là một tài sản quý giá của doanh nghiệp, nó không chỉ gồm các cấu trúc vật thể, hữu hình mà còn có các cấu trúc phi vật thể, cả vô hình và hữu hình (ví dụ: logo, slogan, bài hát truyền thống/công ty ca của doanh nghiệp). Một khi đã nhận thức được văn hóa doanh nghiệp là một thứ tài sản và nguồn lực phát triển quý giá và to lớn của doanh nghiệp thì đương nhiên cần phải quản lý hay quản trị một cách hệ thống, bài bản để sử dụng, phát huy được vai trò, tác dụng của nó như lý luận về văn hóa doanh nghiệp đã chỉ ra. Tại sao chúng ta đã làm quản trị chất lượng, quản trị marketing, quản trị thương hiệu, quản trị sáng tạo... mà lại không làm quản trị văn hóa doanh nghiệp? *Thứ hai*, nếu tiếp cận văn hóa doanh nghiệp từ góc độ quản trị đối với một công việc, nhiệm vụ hay dự án quan trọng, thì cách thực hiện nó cũng cần có một hệ thống và quy trình cụ thể. Nó đòi hỏi chúng ta phải thực hiện đủ 4 chức năng, nhiệm vụ cơ bản của quản trị là (i) hoạch định, (ii) tổ chức (thực hiện), (iii) lãnh đạo, điều hành và (iv) kiểm soát, điều chỉnh. Trên thực tế, các doanh nghiệp có văn hóa tổ chức thành công đều thực hiện tốt

cả 4 chức năng trên đối với văn hóa doanh nghiệp của mình. Thứ ba, từ góc độ quản trị doanh nghiệp và quan điểm của người lãnh đạo tổ chức, văn hóa doanh nghiệp là một phương pháp và công cụ quản trị tổ chức - quản trị doanh nghiệp cơ bản. Nó được bổ sung và giới thiệu ở phương Tây muộn hơn so với hai hình thức và công cụ quản trị cơ bản là quản trị theo mục tiêu (Management by Objective - MBO) và quản trị theo quá trình (Management by Process - MBP) [4]. Quản trị bằng văn hóa doanh nghiệp (Management by Culture - MBC) có nghĩa tương đương với quản trị hay lãnh đạo dựa trên giá trị (Management by Value - MBV), có đặc điểm coi các giá trị cốt lõi của người lãnh đạo và tổ chức là những triết lý và nguyên tắc lãnh đạo cơ bản mà các cấp lãnh đạo, quản lý phải tuân thủ và gương mẫu thực hành [7]. Như vậy, lãnh đạo dựa vào văn hóa tổ chức hay dựa vào hệ giá trị là một phương pháp, công cụ lãnh đạo, quản trị tổ chức mới.

### 3.2. Vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của lãnh đạo trong quản trị văn hóa doanh nghiệp

Chúng ta đã chỉ ra nguyên nhân khiến một hệ thống văn hóa doanh nghiệp không phát huy được vai trò, hiệu quả quản trị của nó trong thực tế vì sự hạn chế, yếu kém của người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp trong nhận thức và ứng xử với nó. Lãnh đạo cao nhất có vai trò quyết định tới sự thành bại của quá trình xây dựng và phát huy văn hóa doanh nghiệp trong tổ chức của họ. Thực tế cho thấy, dù việc quản trị văn hóa doanh nghiệp của khu vực doanh nghiệp nhà nước khó thực hiện hơn khu vực dân doanh - tư nhân nhưng những lãnh đạo có tâm, có tầm, có kiến thức văn hóa doanh nghiệp tại Viettel, Vinamilk vẫn tạo nên tài sản vô giá là nền văn hoá của doanh nghiệp, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong cuốn sách nổi tiếng *Văn hóa tổ chức và sự lãnh đạo* của mình, Edgar H. Schein (2012) đã nói đến trong giai đoạn mới thành lập các công ty đều có nhu cầu rất cao về xác lập niềm tin, giá trị và cơ chế vận hành chung của tổ chức, chống lại những gì mơ hồ gây bất đồng, xung đột và chia rẽ. Người sáng lập phải

có khả năng giải quyết các yêu cầu sống còn này của tổ chức để trở thành người lãnh đạo, nếu không họ sẽ bị mất vai trò lãnh đạo. “Nếu người sáng lập không có đề xuất gì nhằm giải quyết những lo ngại của nhóm, sẽ có một số thành viên mạnh mẽ khác đứng ra nhận lãnh và khi đó xuất hiện người lãnh đạo mới, không phải người sáng lập” [5].

Sẽ có ý kiến phản biện rằng, ở Việt Nam, nhiều người sáng lập hay lãnh đạo do cấp trên bổ nhiệm, nếu không xây dựng hay quản trị được văn hóa doanh nghiệp thì họ vẫn giữ được vị trí qua một, hai nhiệm kỳ. Nếu không được trao quyền thì cấp dưới tài giỏi mấy cũng không thể tước mất vai trò lãnh đạo của họ. Vấn đề ở đây là quan điểm trên và quan điểm của E. H. Schein rất khác nhau về sự lãnh đạo. Theo E. H. Schein và nhiều nhà nghiên cứu, thực hành về lãnh đạo thì có một sự khác biệt cơ bản giữa lãnh đạo và quản lý ở tầm nhìn và cách thức sử dụng quyền lực sai khiến thuộc cấp. Quản lý dùng quyền lực hay quyền hạn cứng từ bộ máy hành chính và sự điều hành cưỡng bức, còn lãnh đạo dẫn dắt, điều hành ít dựa vào chức vụ, mà từ khả năng gây ảnh hưởng tích cực, tạo đức tin và sự tự giác đi theo của các thuộc cấp. Năng lực lãnh đạo có được nhờ uy tín của chủ thể và niềm tin của các đối tượng. Người lãnh đạo có khả năng tự tạo ra quyền lực, quyền hạn của mình. Như vậy, có nhiều nhà lãnh đạo tổ chức được suy tôn dù không có chức vị cao, đồng thời có nhiều người đứng đầu trong bộ máy quản lý lại không phải là nhà lãnh đạo vì thiếu các tố chất và năng lực mà hoạt động lãnh đạo đòi hỏi. Trong trường hợp này, tổ chức rất khó tạo ra một nền văn hóa mạnh, hoạt động hiệu quả cao và phát triển bền vững. Một nhà lãnh đạo xuất sắc là người tạo dựng, nuôi dưỡng được một nền văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp mạnh và đẹp, có thể tồn tại và hoạt động hiệu quả lâu dài hơn cả cuộc đời của họ. Trong khi đó, một nhà quản lý xuất sắc hay lãnh đạo bình thường thì chỉ ban hành được quy chế, chỉ biết sử dụng pháp chế và không còn ảnh hưởng đến tổ chức khi nghỉ hưu.

Đánh giá về công lao của Steve Jobs, Tim Cook đã nhận xét về người tiền nhiệm của mình

như sau: “Đóng góp lớn nhất của Steve cho Apple là văn hóa của công ty.” Nhờ có nền văn hóa mạnh do người sáng lập xây dựng mà lãnh đạo Apple có thể quản trị tập đoàn hiệu quả, kiểm soát được chất lượng từ mọi công việc và sản phẩm: “Steve đã không thể kiểm soát mọi thứ. Giờ đây Apple lớn gấp ba lần so với năm 2010. Tôi có kiểm soát mọi thứ không? Tất nhiên là không. Đó là việc chung của mọi người trong công ty. Văn hóa của công ty giúp thực hiện điều đó”<sup>1</sup>.

Như vậy, văn hóa doanh nghiệp có thể là một phương pháp, công cụ quản trị doanh nghiệp rất hiệu quả và sử dụng được lâu dài, tạo ra sự trường tồn của các doanh nghiệp xuất sắc.

### 3.3. Quản trị chiến lược, quản trị sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp

Khi bàn đến vai trò, tác dụng quản trị và lãnh đạo của văn hóa doanh nghiệp, chúng ta đã nói đến nội dung (i) xây dựng môi trường văn hóa, văn minh, thu hút và trọng dụng nhân tài; (ii) quản trị nguồn nhân lực công bằng và nhân văn, (ii) xác lập chuẩn mực và văn hóa đạo đức cao; (iii) tạo động lực thúc đẩy cải tiến và sáng tạo trong sản xuất; (iv) xây dựng, phát triển thương hiệu theo triết lý của doanh nghiệp; (v) kiểm soát công việc và quản trị rủi ro... và nhiều tác dụng khác nữa. Ở đây chúng tôi muốn nhấn mạnh tới vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong quản trị chiến lược.

Như chúng ta đã biết, quản trị chiến lược trước hết là nhiệm vụ xây dựng và phê duyệt kế hoạch tổng thể phát triển của tổ chức/doanh nghiệp trong vòng 5, 10 năm tới. Nền tảng tư tưởng, tinh thần và cơ sở lý luận của nó trong quá trình xây dựng và quản trị thực hiện chính là các nội dung thiết yếu của văn hóa doanh nghiệp, đã được doanh nghiệp ban hành, như: tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý, các giá trị cốt lõi. Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp chính là bộ đỡ nội dung, la bàn định hướng cho chiến lược

của doanh nghiệp. Nhờ có chiến lược đúng đắn, năng lực và hiệu quả lãnh đạo của doanh nghiệp được nâng cao và duy trì. Chiến lược phát triển thường được rà soát, bổ sung, sửa đổi cho phù hợp sau một vài năm thực hiện, nhất là khi môi trường kinh doanh có sự thay đổi lớn. Và khi thực hiện sự điều chỉnh chiến lược thì một việc mà lãnh đạo doanh nghiệp không thể bỏ qua là cần có sự xem xét, đối chiếu sự thay đổi đó có phù hợp với các giá trị cốt lõi và tinh thần văn hóa doanh nghiệp của mình không.

Vậy khi cần thay đổi thì thay đổi yếu tố nào trước, văn hóa doanh nghiệp hay chiến lược phát triển, chiến lược kinh doanh? Có ý kiến cho rằng khi chiến lược kinh doanh thay đổi thì phải thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Theo tác giả, cần cảnh giác với các nhận định như vậy. Khi doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng, gặp khó khăn kéo dài thì buộc nó phải thực hiện điều chỉnh chiến lược và tái cấu trúc hoạt động kinh doanh cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Chiến lược, sách lược hoạt động của doanh nghiệp được điều chỉnh khá thường xuyên song không nhất thiết nó phải điều chỉnh, sửa đổi triết lý kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp. Kể từ khi khủng hoảng kinh tế thế giới bùng phát ở Mỹ năm 2008 đến nay, hầu hết các công ty lớn trên thế giới đều phải thực hiện soát xét, điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình, song các công ty có văn hóa mạnh ít phải sửa lại văn hóa doanh nghiệp.

Ví dụ, chúng ta hãy xem đoạn phỏng vấn của *Tạp chí Fast Company* (3/2015) với Tim Cook - Giám đốc điều hành Apple:

“Hỏi: Ông đã từng thực hiện những thay đổi cơ bản nào cho Apple so với thời gian Steve điều hành Apple?”

Đáp: Chúng tôi thay đổi mỗi ngày khi anh ấy còn ở đây. Chúng tôi vẫn thay đổi mỗi ngày từ khi anh ấy không còn ở đây. Nhưng những giá trị cốt lõi của Apple vẫn như năm 1998, vẫn như năm 2005, vẫn như năm 2010. *Tôi không nghĩ cần thay đổi giá trị cốt lõi. Mọi thứ khác đều có thể thay đổi.*”

Một doanh nghiệp xuất sắc của Việt Nam là Viettel cũng đã thực hiện nhiều sự thay đổi từ năm 2004 trở lại đây, kể cả chiến lược kinh

<sup>1</sup> Xem bài trả lời phỏng vấn của Tim Cook - CEO của Apple vào tháng 3/2015: <http://echip.com.vn/tim-cook-va-triet-ly-apple-a20150408070103059-c1107.html>. Truy cập ngày 15/7/2015.

doanh, nhưng văn hóa doanh nghiệp của nó rất ít thay đổi, nhất là trong các nội dung cốt lõi, chỉ là sự thay đổi để bổ sung nhằm hoàn thiện hơn. Ông Nguyễn Mạnh Hùng - CEO của Viettel nhấn mạnh, *mọi cái của Viettel đều có thể thay đổi duy có triết lý kinh doanh là không thay đổi*. Và lãnh đạo Viettel đã khẳng định văn hóa doanh nghiệp là “sản phẩm để đời” của mình.

Nhưng, đúng như triết lý “vô thường” của Phật giáo, không có gì trên đời này là không thay đổi, chỉ có một thứ duy nhất không biến đổi đó là sự biến đổi. Quản trị văn hóa doanh nghiệp cần xác định được phạm vi, mức độ của sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp cụ thể trong điều kiện, môi trường kinh doanh có biến động mạnh. Nhìn chung trong cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp, có sự khác nhau về phạm vi và mức độ thay đổi của yếu tố, thành phần cụ thể; thường trong các hệ thống văn hóa doanh nghiệp của các công ty xuất sắc và phát triển bền vững thì các yếu tố dễ thay đổi thuộc về các cấu trúc hữu hình và sản phẩm vật thể của nó (thuộc cấp độ thứ nhất theo mô hình cấu trúc văn hóa doanh nghiệp 3 cấp độ của E. H. Schein). Các yếu tố thuộc về tư tưởng và hệ giá trị của doanh nghiệp (cấp độ thứ 2) của văn hóa doanh nghiệp như triết lý, các giá trị cốt lõi ít và chậm thay đổi hơn. Chính sự ổn định, có giá trị lâu dài đối với quản trị chiến lược nói riêng, quản trị công ty nói chung mà văn hóa doanh nghiệp trở thành nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp qua nhiều thế hệ. Đồng thời, nó trở thành hệ điều hành để có thể tích hợp những phần mềm về cải tiến, đổi mới công nghệ và những tổ chất mới của doanh nghiệp để thích nghi với thời cuộc.

Quản trị sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp thường xảy ra khi doanh nghiệp bước vào giai đoạn trưởng thành (E. H. Schein gọi là “tổ chức ở tuổi trung niên”) và khi môi trường kinh doanh của nó có sự biến đổi sâu sắc. Trong nhiệm vụ này, vai trò lãnh đạo của người sáng lập doanh nghiệp là truyền bá, hiện thực hóa triết lý, các giá trị cốt lõi của cho mọi thành viên của tổ chức, trước hết là bộ phận sẽ kế

nhiệm mình. Chúng ta hãy nghe tiếp Tim Cook nhận xét về di sản của người tiền nhiệm vĩ đại tại Apple: “Điều quan trọng nhất mà Steve thực hiện là lựa chọn những con người có khả năng thúc đẩy văn hóa công ty theo hướng mà anh ấy mong muốn. Có lẽ anh đã nghe nói về chuyện Steve đi vào công ty và nổi giận vì chuyện gì đó không như ý. Vâng, chuyện đó có xảy ra. Nhưng Steve cũng đã làm mọi việc để xây dựng đội ngũ những người tài giỏi, có khả năng thể hiện văn hóa của công ty. *Những người tài giỏi tiếp tục tuyển dụng đội ngũ những người tài giỏi khác và cứ thế văn hóa của công ty lan rộng*”. Trên thực tế, Tim Cook là người lãnh đạo kế thừa các giá trị của Steve Jobs, tiếp tục tạo ra sự thành công và phát triển bền vững của Apple. Và ở các công ty xuất sắc, người ta coi văn hóa doanh nghiệp là “bộ gen” tốt của mình và rất thận trọng với việc thay đổi hay “đổi mới” nó.

Ở các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam, nguy cơ đối với sự phát triển bền vững là thói quen “tân quan, tân chính sách” của người đứng đầu, một số lãnh đạo có thể núp dưới chiêu bài “cải tổ”, “đổi mới” và các thuật quản trị như “rút củi dưới đáy nồi”, “pha loãng”, “nói một đằng, làm một nẻo”, “không thờ sẽ mất thiêng”... trong cách ứng xử với văn hóa doanh nghiệp. Bởi vậy, cần có một bộ phận tổ chức tham mưu chuyên trách cho cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp, có thể trực thuộc hội đồng quản trị hoặc Đảng ủy tập đoàn. Nhiệm vụ chính của bộ phận này là giúp lãnh đạo cao nhất quản trị văn hóa doanh nghiệp, nhất là trong các khâu tổ chức triển khai, nắm được thông tin phản hồi về tác động, hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp trong toàn bộ tổ chức. Văn hóa của các doanh nghiệp xuất sắc đều có khả năng học hỏi, không ngừng hoàn thiện nên việc chọn lọc, bổ sung các nội dung, giá trị mới theo yêu cầu của dân tộc và thời đại như “hội nhập quốc tế”, “tăng trưởng xanh”, “quản trị tinh gọn”, “trách nhiệm xã hội”, “văn hóa sáng tạo”, “tinh thần khởi nghiệp”, “phát triển bền vững”... là rất cần thiết.

#### 4. Kết luận

Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là một phương pháp và công cụ quản lý mà còn là một nguồn tài sản quý giá của doanh nghiệp, do đó nó cần có sự lãnh đạo và quản trị một cách khoa học. Nó không chỉ đòi hỏi các nhiệm vụ xây dựng, tổ chức thực hiện, triển khai vào hoạt động và đời sống của doanh nghiệp, mà còn là các công việc áp dụng trong quản trị chiến lược, quản trị sự thay đổi để phát triển bền vững. Những công việc, nhiệm vụ trên trước hết đều thuộc vai trò, trách nhiệm của người sáng lập, lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Họ cần có tinh thần, thái độ chủ động, tích cực và kiên trì quản trị văn hóa doanh nghiệp của mình một cách thiết thực, hiệu quả. Chính phủ kiến tạo đã có chính sách khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nhân, doanh nhân xây dựng và triển khai văn hóa doanh nghiệp trong thực tiễn kinh doanh và đời sống, đóng góp xứng đáng cho sự phát triển quốc gia. Tạo lập và quản trị một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh, có giá trị lâu dài là điều kiện cơ bản để doanh nghiệp phát triển bền vững, cống hiến giá trị cho xã hội và cũng là một tiêu chí quan trọng để nhận biết

người đứng đầu doanh nghiệp là nhà lãnh đạo hay chỉ là nhà quản lý.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (Đồng chủ biên), Triết lý kinh doanh với quản lý doanh nghiệp, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999.
- [2] Đỗ Minh Cương, Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001.
- [3] Dương Thị Liễu (Chủ biên), Giáo trình văn hóa kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2011.
- [4] Nguyễn Mạnh Quân, Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2007.
- [5] Edgar H. Schein, Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo, NXB Thời đại, Hà Nội, 2012.
- [6] Phùng Xuân Nhạ (Chủ biên), Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới, hội nhập quốc tế, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội, 2011.
- [7] Harry M. Jeansen Kraemer, 4 nguyên tắc lãnh đạo dựa trên giá trị - Từ giá trị đến hành động, NXB Hồng Đức, Hà Nội, 2014.

## Cooperate Culture Management to Develop Vietnamese Enterprises Sustainably

Do Minh Cuong

*VNU University of Economics and Business,  
144 Xuan Thuy Str., Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** The paper reviews research and the application of the business culture, enterprise culture in Vietnam at the beginning of the Doi moi period, assesses the situation to indicate causes of limitations, and provides measures to manage cooperate culture so as to develop organizations sustainably - an important role and task of the founder and leader.

*Keywords:* Leadership, management, cooperate culture, sustainable development.