

## C NG & BÀI GI NG

# V N HOÁ T CH C & O C KINH DOANH

## PH N I V N HOÁ T CH C

### CH NG 1 NH NG V N CHUNG V V N HOÁ

1. Khái ni m v v n hoá
2. c tr ng c b n c a v n hoá
3. Vai trò c a v n hoá
4. Các m c c a v n hoá
5. V n hoá doanh nghi p

**K t lu n**

### CH NG 2 XÂY D NG V N HOÁ DOANH NGHI P

1. N m yêu c u xây d ng v n hoá doanh nghi p.
2. N i dung c b n c a vi c xây d ng v n hoá doanh nghi p
3. B y b c xây d ng v n hoá thành công.

**K t lu n**

### CH NG 3 THAY I V N HOÁ DOANH NGHI P

1. Yêu c u c a vi c thay i.
2. Ti n trình thay i.
3. Yêu c u i v i ng i lnh o.

**K t lu n**

## **PHẦN II**

### **ÔN TẬP KINH DOANH**

#### **CHƯƠNG 1**

##### **NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ÔN TẬP KINH DOANH**

1. Khái niệm về ôn tập kinh doanh
2. Nhiệm vụ của ôn tập kinh doanh.
3. Vai trò của ôn tập kinh doanh trong doanh nghiệp.

**Kết luận**

#### **CHƯƠNG 2**

##### **XÂY DỰNG ÔN TẬP KINH DOANH**

1. Biểu hiện của ôn tập trong kinh doanh
2. Xây dựng ôn tập trong kinh doanh.

**Kết luận**

**PHẦN I**  
**VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP**

## CH NG 1

**NH NG V N CHUNG V V N HOÁ**

## 1. Khái niệm và phân loại

Trình tự và nội dung của quá trình nghiên cứu dân tộc học, là những nội dung được trình bày và nghiên cứu qua nhiều thế hệ và là sự nghiên cứu liên tục và phát triển trên thế giới. Việc nghiên cứu dân tộc học theo những cách khác nhau và có nhiều nội dung khác nhau về nội dung.

*N u xét v ngôn ng :*

- Ph  ng T y: v  n ho  xu  t ph t t  i ng La tinh: cultus c  ngh  a là tr  ng tr  t, vun x  i c y c  i, th  m c  làm cho n  xanh t  i v  t đi t  t.

- Ph ụng ụng: v n là l ụng a , t t p và hoá là truy n t , giáo hoá, a nó ra.

*N u xét theo ph m vi*

- V n hoá theo ngh a h p

- V n hoá theo ngh a r ng.

V n hoá theo ngh a h p th ng c ng nh t v i v n hoá tinh hoa. V n hoá tinh hoa là m t ti u v n hoá ch a nh ng giá tr áp ng các nhu c u b c cao c a con ng i. Quy lu t chung là nh ng giá tr áp ng các nhu c u càng xa nh ng òi h i v t ch t, i th ng, nh t th i bao nhiêu thì tính giá tr, tính ng i càng cao b y nhiêu, và do v y càng mang tính tinh hoa v v n hoá. Theo ngh a này, v n hoá th ng c ng nh t v i các lo i hình ngh thu t, v n ch ng. V n hoá theo ngh a h p th ng c ng nh t v i v n hoá ng x .

Văn hóa cũng theo nghĩa rộng là văn hóa trong khoa học nghiên cứu văn hóa. Theo nghĩa này, những ngành văn hóa cũng có rất nhiều. Chẳng hạn, những ngành ưu tiên của E.B.Tylor năm 1871 xem văn hóa là “m tập hợp những phẩm vật, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, tập quán, cùng mọi kiến thức và thói quen khác mà con người như một thành viên của xã hội đã tích lũy được”. TS. Federico Mayor, Tổng giám đốc UNESCO, thì xem “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác”.

**nh ngh a v n hoá ph bi n nh t hi n nay**

Vấn hoá là một hình thức của các giá trị do con người sáng tạo và tích luỹ qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong mối quan hệ với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

nh nghĩa này hàm chỉ một hệ thống ba chi u mà trong ó v n hoá t n t i: con ng i là ch th v n hoá; môi tr ng t nhiên và xã h i là không gian v n hoá; quá trình ho t ng là th i gian v n hoá. Vì c c th hoá ba thông s c a h to này s cho ta nh ng n n v n hoá khác nhau.

**Các ngành khác và vận hoá tham khảo thêm**

Cái gì còn lại khi tất cả những thứ khác bị quên đi. Cái đó chính là văn hoá  
( Theo E.Heriot )

Văn hoá thể hiện và phản ánh một cách tổng quát, sống động những mặt của cuộc sống (cả mặt cá nhân và mặt cộng đồng), đã diễn ra trong quá khứ, đang diễn ra trong hiện tại, qua hàng bao nhiêu thế kỷ nó đã cấu thành nên một hệ thống các giá trị, truyền thống, thẩm mỹ và lối sống, và được truyền đạt từ đời này sang đời khác một cách riêng của mình (Theo Unesco)

### 1.1 Phân biệt văn hoá vật chất và văn

Văn hoá khác nhau về khái niệm và bản chất. Văn hoá là tổng thể, là nhân tố, còn học văn là bộ môn.

### 1.2 Phân biệt văn hoá vật chất và văn minh

Văn hoá là tổng thể, là nhân tố, bao gồm các giá trị vật chất và giá trị tinh thần và mang tính quốc gia, dân tộc riêng biệt.

Văn minh là phần vật chất, là giá trị vật chất nghiêng về yếu tố khoa học kỹ thuật và mang tính toàn cầu, toàn nhân loại.

### 1.3 Các bộ phận cấu thành của văn hoá:

Văn hoá cấu thành bởi các yếu tố sau:

- Các thông tin
- Các phong tục tập quán
- Ngôn ngữ
- Tôn giáo
- Các chuẩn mực đạo đức
- Các giá trị, quan niệm và lối sống
- Giáo dục
- Nghệ thuật (Kiến trúc, điêu khắc, âm nhạc, hội họa...)
- Các thể chế xã hội:
  - + Gia đình
  - + Nhà trường
  - + Các tôn giáo, nhà thờ, nhà chùa
  - + Công sở
  - + Kinh doanh
  - + Thể chế chính trị

## 2. Các thành tố văn hoá

Bản chất của văn hóa

### 2.1 Tính hệ thống của văn hóa

Một số vật, khái niệm quanh ta thực ra là những hệ thống. Tuy nhiên, văn hoá như một hệ thống lý tưởng phức tạp, nên một tính hoàn chỉnh của nó thường bị che lấp bởi các thành tố bộ phận.

Nhiều nhà nghiên cứu lâu nay coi văn hóa như phép cộng của những tri thức rời rạc từ nhiều lĩnh vực. Nhà nghiên cứu văn hóa của E.B. Taylor (1871) cũng thu xếp lại như vậy: văn hoá = một "phức hợp bao gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục...".

Do vậy, cần thiết nên nắm vững tính hình thành và phát triển của giá trị văn hóa trong mối quan hệ mật thiết với nhau. Tính hoàn chỉnh cho phép phân biệt một nền văn hóa hoàn chỉnh với một tập hợp rời rạc các giá trị văn hóa.

## 2.2 Tính giá trị của văn hóa

Không phải mọi hiện tượng đều là văn hóa mà chỉ có những hiện tượng giá trị mới là văn hóa. Văn hóa chính là cái hữu ích, cái tốt, cái đẹp. Nó là thành quả của nhân bản của con người.

Cuốn sống là quá trình tìm kiếm các giá trị tho mãn các nhu cầu. Giá trị là kết quả thẩm định tính cần thiết và vị thế theo một thước đo nhất định (như “ đúng-sai”, “tốt-xấu”, “đẹp-xấu”...).

Văn vật có tính hai mặt, một mặt thích hợp cái giá trị và phi giá trị. Ngay cả những hiện tượng như xu hướng tiêu thụ ma túy, mê dâm, chiến tranh, chiến đấu... cũng có những mặt giá trị của nó. Và ngay cả những hiện tượng như tệ nạn xã hội, thành tựu y học, thu nhập... cũng có những mặt phi giá trị của nó.

Do vậy, giá trị là khái niệm có tính tương đối. Nó phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Vì vậy, muốn xác định các giá trị của một sự vật (khái niệm) thì phải xem xét sự vật (khái niệm) trong bối cảnh “không gian - thời gian - chủ thể” cụ thể, trong mối tương quan giữa các “giá trị” và “phi giá trị” trong nó.

Tính giá trị là cơ sở quan trọng nhất giúp đi sâu vào bản chất của khái niệm văn hóa. Nó cho phép phân biệt văn hóa với cái phi văn hóa, vô văn hóa; phân biệt văn hóa thấp với văn hóa cao; phân biệt văn hóa theo nghĩa hẹp và văn hóa theo nghĩa rộng. Nhận thức tính giá trị, ta có được cái nhìn biện chứng và khách quan trong việc đánh giá tính giá trị của sự vật, hiện tượng; tránh được những xu hướng cực đoan – phi nhân sự chủ quan hoặc tán đồng hời hợt.

## 2.3 Tính nhân sinh của văn hóa

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

Tính nhân sinh tạo ra những khiếm khuyết không có sẵn trong bản thân sự vật (hiện tượng) mà các con người gán cho đáp ứng các nhu cầu của con người, đó là giá trị bị ước lượng. Tính nhân sinh kéo theo tính bị ước lượng của văn hóa.

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

## 2.4 Tính lịch sử của văn hóa

Tự nhiên được biến thành văn hóa là nhờ có hoạt động xã hội - sáng tạo của con người. Nhờ có hoạt động này mà các giá trị tích lũy và tạo thành văn hóa. Bản thân các hoạt động cũng chính là các giá trị văn hóa. Sự tích lũy các giá trị tạo nên cái mà chúng ta gọi là tính lịch sử.

Tính lịch sử tạo ra tính nhân văn của văn hóa.

Tính lịch sử còn phân biệt văn hóa với cái tích lũy lâu đời và văn minh chỉ cái chết phát triển một thời gian ngắn.

Văn hóa mang tính riêng biệt

## 3. Vai trò của văn hóa

### 3.1 Văn hóa - “đường lối xã hội”

3.2 V n hoá quy t nh hành vi c a con ng i.

3.3 V n hoá quy t nh nhĩn quan và cách nhĩn th c th gi i c a con ng i.

#### 4. Các m c c a v n hoá

Xét v m c v n hoá t n t i hai hình th c ó là

- V n hoá qu c gia

- V n hoá t ch c

##### 4.1 V n hoá qu c gia

V n hoá qu c gia : v n hoá dân t c là t t c nh ng gĩ làm cho dân t c này khác v i m t dân t c khác. T nh ng s n ph m tính vi hi n i nh t, n nh ng phong t c t p quán tín ng ng, l i s ng và lao ng

Các lo i hình v n hoá qu c gia

- V n hoá ph ng ông

- V n hoá ph ng Tây

##### 4.1.1 c tr ng c a v n hoá ph ng tây

- Duy lý: lý tính, rõ ràng, pháp tr . Ph n ng thiên v úng sai ph i trái

- N ng ng: khám phá b c l , t n công, chính th c

- Th gi i là gĩ trên c s l y cá nhĩn làm âm, dám ch u trách nhi m cá nhĩn.

- Khoa h c chính xác, cao t t ng.

- C ng: lo i tr l a chon tìm cái h p lý.

##### 4.1.2 c tr ng c a v n hoá ph ng ông

- Duy c m: c m tính, m h , c tr . Ph n ng thiên v nên hay không nên, hay - d

- Tr m t nh: an bài , d u mình, phòng th , phi chính th c.

- Ta là ai trên c s l y c ng ng làm tâm, trách nhi m không rõ ràng, d c h i, l n lách

- Tr ng v n: mô t tâm tr ng, h ng n i.

- M m: tu c , trung dung, b o t n.

##### 4.2 V n hoá t ch c

V n hoá t ch c là nói n hình th c tín ng ng, giá tr và thói quen c phát tri n trong su t quá trình l ch s c a t ch c. Nh ng i u này c th hi n trong cách i u hành và hành vi ng x c a các thành viên trong t ch c.

V n hoá doanh nghi p ch là m t d ng c a v n hoá t ch c.

#### 5. V n hoá doanh nghi p

V n hoá doanh nghi p là h th ng c a các giá tr do doanh nghi p sáng t o và tích lu qua quá trình ho t ng kinh doanh, trong m i quan h v i môi tr ng xã h i và t nhiên c a mình.

V n hóa doanh nghi p là nh ng tính cách, cách suy ngh và nh ng các th c ho t ng c a m i doanh nghi p, nó c chia s b i h u h t các thành viên trong t ch c và c các thành viên và c các thành viên m i h c t p n u h mu n t n t i và phát tri n t t ch c ó.

### 5.1 Các bước hình thành văn hoá doanh nghiệp

- Triết lý kinh doanh
- Mục tiêu kinh doanh
- Hệ thống sản phẩm
- Thách thức trong các doanh nghiệp
  - \* Phong cách lãnh đạo
  - \* Phong cách làm việc
  - \* Hệ thống các quy chế, quy trình sản xuất kinh doanh và dịch vụ.
  - \* Hệ thống giao tiếp và quan hệ bên ngoài, khách hàng và xã hội

### 5.2 Biện pháp văn hoá doanh nghiệp

- Trong giao dịch với khách hàng
- Cảnh tranh
- Quản lý nhân viên
- Tuyển dụng và phát triển nhân viên
- Hệ thống giá trị của người lãnh đạo
- Tác phong và lối làm việc của doanh nghiệp
- Quan hệ với môi trường tự nhiên và xã hội

### Kết luận

- Một dân tộc, một tôn giáo, một ngành phái, một tổ chức nói chung dù to hay nhỏ đều có văn hoá của mình.
- Văn hóa là cái còn thiêu khi ta có tất cả và cái duy nhất còn thiếu khi ta đã có tất cả.
- Văn hóa doanh nghiệp quy định hệ thống giá trị và phát triển của doanh nghiệp.

### Câu hỏi thảo luận

1. Hãy nghĩ về hoạt động của mình trong công việc mà theo bạn là phù hợp với quy định.
2. Hành vi của bạn khi làm việc không phù hợp với quy định.
3. Kết quả của những hành vi đó là gì? Đó chính là những biện pháp văn hóa trong doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2 XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

### 1. Nhiệm vụ xây dựng văn hoá doanh nghiệp

*Tại sao phải xây dựng văn hoá doanh nghiệp?*

Như chúng ta đã nghiên cứu chương 1 về văn hóa doanh nghiệp quy định những sự kiện, truyền thống của doanh nghiệp, văn hoá doanh nghiệp giúp doanh nghiệp phát triển vượt xa so với các khiếm khuyết của những sáng lập. Văn hoá doanh nghiệp tài sản của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp giảm xung đột; hiểu biết và kiểm soát; tổ chức làm việc; tổ chức tranh chấp...

*Giảm xung đột*

Văn hoá doanh nghiệp gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Các thành viên theo những cách hiểu về, ánh sáng, lựa chọn và những hành động. Khi doanh nghiệp phải làm việc xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và theo đuổi lợi ích chung.

*Hiểu biết và kiểm soát*

Văn hoá doanh nghiệp hiểu biết và kiểm soát hành vi cá nhân bằng các câu chuyện, truyền thuyết; các chủ đề, thói quen, quy trình, quy tắc... Khi phải làm việc quy định những phép tắc, văn hoá doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp thu hút nhân viên vì các lựa chọn phải xem xét.

*Tổ chức làm việc*

Văn hoá doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, những công việc mình làm. Văn hoá doanh nghiệp còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hoá doanh nghiệp phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hạnh phúc vì là một thành viên của doanh nghiệp.

*Lợi ích tranh chấp*

Tổng hợp các yếu tố gắn kết, hiểu biết, kiểm soát, tổ chức... làm tăng hiệu quả hoạt động và tạo sự khác biệt trên thị trường. Hiểu biết và sự khác biệt giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

Vai trò và ý nghĩa của văn hoá doanh nghiệp, vì xây dựng và duy trì văn hoá doanh nghiệp là một thách thức lớn hiện nay.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp một cách hiệu quả doanh nghiệp cần phải có 5 yêu cầu sau đây:

1.1 *Thấu hiểu văn hóa*

1.2 *Hành động*

1.3 *Tham gia*

1.4 *Hợp tác*

1.5 *Trách nhiệm giải trình*



## **2. Nội dung cơ bản của việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp**

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp bao gồm các quá trình thể hiện các văn hoá sau đây:

### **2.1 Xác nhận sứ mệnh của doanh nghiệp**

Mục tiêu doanh nghiệp ra đời nhằm mang lại lợi ích cho ai, sứ mệnh của doanh nghiệp là gì? Lợi ích cho ai? Tại sao ta lập doanh nghiệp, mục đích lâu dài của doanh nghiệp là gì? Doanh nghiệp làm gì để tồn tại và phát triển?

Khi sứ mệnh của doanh nghiệp được tuyên bố rõ ràng thì các thành viên sẽ dễ dàng hơn trong việc ra quyết định sẽ làm gì và làm như thế nào. doanh nghiệp luôn luôn hướng ứng hành động và thể hiện các sứ mệnh của mình. Khi nhân viên hiểu biết về sứ mệnh của doanh nghiệp sẽ tin tưởng hơn vào công việc mà mình đang thực hành cùng doanh nghiệp, thay đổi ý nghĩa của công việc mà mình đang thể hiện. Do vậy, chỉ có sứ mệnh rõ ràng, vì mục đích lâu dài, thì doanh nghiệp mới tồn tại được.

### **2.2 Xác nhận tầm nhìn mang tính chiến lược**

Tầm nhìn thể hiện những mục tiêu hành động hay mục tiêu chiến lược mà công ty ta muốn đạt được nó sẽ xảy ra trong tương lai. Tầm nhìn chi ra những hướng rõ ràng cho mục tiêu doanh nghiệp. Tầm nhìn (hay còn gọi là viễn cảnh) là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Nếu như sứ mệnh trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp làm gì thì Tầm nhìn trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp sẽ đạt được gì, sẽ đi đâu?.

Ví dụ: “Hàng đầu thế giới”, “Thành công mãi mãi”...

### **2.3 Xác nhận giá trị cốt lõi của doanh nghiệp**

Giá trị cốt lõi là những phẩm chất được đánh giá là cao quý nhất trong doanh nghiệp. không thay đổi theo thời gian. Nếu doanh nghiệp có những giá trị cốt lõi khá dài, thể hiện các mong muốn tập thể của lãnh đạo mà không thể hiện cái đã hình thành nên sâu trong mỗi thành viên của doanh nghiệp, sẽ rất khó duy trì và giữ vững qua thử thách trong thời gian dài. Giá trị cốt lõi thể hiện rõ nhất thông qua những hành động và các quy định trong doanh nghiệp.

### **2.4 Khẩu hiệu, logo**

Khẩu hiệu, logo là những câu nói cô đọng, ngắn gọn và màu sắc trang trí, thôi thúc và thu hút thể hiện các sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khẩu hiệu, logo không chỉ treo, dán khắp nơi mà còn phải đi sâu vào tiềm thức mỗi người. Khẩu hiệu là kim chỉ nam hướng dẫn và nhắc nhở hành vi của các thành viên doanh nghiệp cũng như thu hút khách hàng.

Khẩu hiệu, logo ngoài thể hiện bản chất mong muốn của mỗi doanh nghiệp còn phải độc đáo và khác biệt. Nếu doanh nghiệp chỉ dựa vào giá trị nên thể hiện thì không có, hoặc có thì rất chung chung.

### **2.5 Ngành nghề**

Một tập thể nhân viên có các doanh nghiệp mà, một doanh nghiệp mà phải có những công việc riêng biệt. Hình ảnh ngành nghề của doanh nghiệp đóng vai trò then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp.

## **3. Xây dựng văn hoá thành công**

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình tiếp tục không phải là việc một giá trị một cách riêng lẻ, không phải là ngày một ngày hai, có nhiều mô hình của các nhà nghiên cứu xuất.

Qua thực tế các doanh nghiệp xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp đã rút ra kinh nghiệm là cần tiến hành 07 bước cơ bản như sau:

- 3.1 *Đặt ra mục tiêu hướng và tầm nhìn mang tính chiến lược*
- 3.2 *Xây dựng cách đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của công ty*
- 3.3 *Thiết lập những nguyên tắc tiêu chuẩn*
- 3.4 *Thiết lập khen thưởng trên cơ sở công bằng*
- 3.5 *Tạo ra môi trường làm việc trong sạch và chính minh*
- 3.6 *Loại bỏ văn hoá tranh giành quyền lực trong công ty*
- 3.7 *Xây dựng một tinh thần tập thể văn minh thông qua xác định giá trị cốt lõi.*

### **Kết luận**

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn mà đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên, sự khuyến khích, động viên của lãnh đạo. Với cách hiệu quả ứng dụng tốt nhất về văn hoá doanh nghiệp và văn hoá bộ máy của bộ phận này sẽ giúp các doanh nghiệp từng bước xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp của mình.

# CHƯƠNG 3

## THAY ĐỔI VÀ HOÁ DOANH NGHIỆP

### 1. Yêu cầu và vai trò thay đổi

*Khi nào chúng ta nên thay đổi và biến đổi doanh nghiệp?*

Tổ chức nghiên cứu khảo sát hơn 300 công ty Châu Á, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy rằng nhìn chung các công ty cần phải thay đổi và biến đổi khi phải đối mặt với các điều kiện thách thức sau đây:

- Khi có 2 hay nhiều doanh nghiệp có nền tảng văn hóa khác nhau.
- Doanh nghiệp duy trì sự thành công trong trạng thái tĩnh quá lâu vì vậy nó trở nên cứng nhắc không linh hoạt.
- Doanh nghiệp chuyển sang lĩnh vực hoàn toàn khác.
- Khi doanh nghiệp gặp nguy cơ khủng hoảng, trở nên thay đổi toàn diện môi trường chung quanh.
- Khi người lãnh đạo muốn thay đổi hành vi của nhân viên

Vấn đề then chốt ở đây là các doanh nghiệp cần phải thay đổi và biến đổi doanh nghiệp của mình trước khi những vấn đề nêu trên trở nên không kiểm soát được.

### 2. Tiến trình thay đổi

Trước khi thay đổi chúng ta cần phân tích và xác định rõ tiến trình thay đổi và biến đổi theo các yếu tố sau đây:

1. Chúng ta hiện nay đang ở đâu? Phân tích và làm rõ hiện trạng văn hóa doanh nghiệp Chúng ta phải đi đâu?
2. Làm rõ văn hóa mới cần có những yếu tố nào?
3. Sự thay đổi phải bắt đầu làm từ nhà lãnh đạo cấp trên
4. Kiểm tra, bồi dưỡng huấn luyện phá vỡ sự trì trệ của văn hóa cũ
5. Điều chỉnh thể chế và cấu trúc, xúc tiến việc hình thành và phát triển cấu trúc văn hóa mới

### 3. Yêu cầu và vai trò của người lãnh đạo

6. Chấp nhận sự mất mát.
7. Sự thay đổi diễn ra từ từ
8. Cần công khai hoá sự thay đổi.
9. Có sự tham gia của mọi người
10. Tin chắc vào sự cần thiết phải thay đổi và khả năng thực hiện của sự thay đổi

### Kết luận

Doanh nghiệp nên sớm tiến hành đánh giá và sự cần thiết phải thay đổi và biến đổi doanh nghiệp, bởi sự mất thời gian trong quá trình thay đổi này làm bỏ lỡ tính hiệu quả của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp càng chần chừ bao nhiêu thì khi thực hiện sẽ càng trở nên khó khăn hơn bấy nhiêu. Hậu quả là độ trễ hoãn sự không thể.

# PHẦN II

## ÔN TẬP KINH DOANH

### CHƯƠNG 1

#### NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ÔN TẬP KINH DOANH.

#### 1. Khái niệm về ôn tập kinh doanh

##### 1.1 Khái niệm ôn tập

Ôn tập là tập hợp các quan niệm về thời gian, về cách sản xuất xã hội, về cách tổ chức xã hội, về cách tổ chức kinh tế.

- Ôn tập: là sự lặp lại, lặp lại làm việc, lặp lại.
- Ôn tập: theo KH là sự lặp lại, sự lặp lại là có.

Ôn tập là nguyên tắc luân lý của con người và phải biến mà mới có thể tuân theo xã hội.

Ôn tập là sự lặp lại của sự sản xuất xã hội.

Ôn tập là tính, nhân, là nguyên tắc luân lý.

Ôn tập là khái niệm luân lý của con người, nó thu hút và thu hút, đúng – sai. Ôn tập là sự lặp lại của sự sản xuất xã hội, tôn giáo, chính nghĩa nhân văn, triết học và luật xã hội.

##### **Ôn tập có tính:**

- Ôn tập có tính giai cấp, tính khu vực, tính địa phương.
- Nội dung các chủ nghĩa ôn tập thay đổi theo điều kiện lịch sử.

Ôn tập khác với pháp luật: ôn tập không có tính cưỡng bức, cưỡng chế mà mang tính tự nguyện.

##### 1.2. Khái niệm ôn tập kinh doanh.

Kinh doanh là hoạt động của cá nhân hoặc tổ chức nhằm đạt được lợi ích lợi nhuận thông qua các hoạt động kinh doanh như: Quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất...

Ôn tập kinh doanh là các nguyên tắc, chủ nghĩa nhằm điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh, trong điều kiện môi trường kinh doanh của cá nhân và tổ chức.

Vì phạm vi ôn tập kinh doanh tại quốc gia này, nên có thể có sự khác biệt giữa các quốc gia khác là không vì phạm vi.

Ôn tập kinh doanh chính là ôn tập của văn hóa vào trong hoạt động kinh doanh.

Ôn tập kinh doanh là một dạng của ôn tập nghề nghiệp.

##### 1.2 Các nguyên tắc và chủ nghĩa của ôn tập kinh doanh.

+ Về mặt kinh tế xã hội:

- Chính nghĩa tiếp thị.
- Lao động giác-sáng tạo

- Yêu cầu khách tiếp viên tinh thần tốt.

- Chẩn đoán nhân viên.

+ *Xét về mặt cá nhân:*

- Tính trung thực

- Tính khiêm tốn

- Tôn trọng con người

- Lòng dũng cảm

- Giữ lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của khách hàng và xã hội, coi trọng hi vọng của nhân viên trách nhiệm xã hội.

- Bí mật và trung thành với trách nhiệm của mình

### *1.3 Ý nghĩa của hoạt động kinh doanh*

đó là chủ thể hoạt động kinh doanh.

- Các doanh nhân làm nghề kinh doanh

- Khách hàng của doanh nhân

### *1.4 Phạm vi áp dụng của hoạt động kinh doanh*

Những người liên quan đến các tổ chức, các nhân vật hoạt động kinh doanh như các thành viên chính trị, chính phủ, công đoàn, nhà cung cấp, khách hàng, cộng đồng, chủ doanh nghiệp, người làm công... đều là đối tượng áp dụng của hoạt động kinh doanh.

Hoạt động kinh doanh sẽ diễn ra trong toàn bộ quá trình kinh doanh từ khi thành lập doanh nghiệp, vận hành đến khi giải thể doanh nghiệp. Các bên trong kinh tế thị trường còn này sinh vận động xã hội có thể như: lợi nhuận, cạnh tranh, môi trường...

## **2. Nhận diện các vận động của hoạt động kinh doanh**

Hoạt động kinh doanh diễn ra trong môi trường vận động của quản lý của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không nhận diện rõ vận động của xã hội sẽ ảnh hưởng quy trình sai lầm gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Do vậy, việc nhận diện vận động của hoạt động kinh doanh có tầm quan trọng của nó trong việc xác định các vận động liên quan đến vận động của xã hội ra trong suốt quá trình hoạt động doanh nghiệp.

Nhận diện các vận động của hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần tiến hành theo các bước sau đây:

### *2.1 Xác định những người có liên quan*

### *2.2 Xác định mối quan tâm*

### *2.3 Xác định bản chất vận động của*

## **3. Vai trò của hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp**

### *3.1 Hoạt động kinh doanh trong hoạt động doanh nghiệp*

#### *3.1.1 Trách nhiệm với xã hội*

- Tuân thủ luật pháp xã hội

- Chuyển đổi hàng hóa.

- Với khách hàng, thị trường, quảng cáo, cạnh tranh

- Các quan hệ quan.

- Bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên

- Tham gia c u tr xã h i..

### 3.1.2 Trách nhi m trong n i b doanh nghi p

- V i ng i lao ng: ãi ng , giao ti p, lãnh o...
- V i c ông: Huy ng v n, thông tin, chia lãi...

### 3.2 Vai trò c a o c kinh doanh trong doanh nghi p

- o c kinh doanh góp ph n i u ch nh hành vi c a các ch th kinh doanh
- o c kinh doanh góp ph n vào ch t l ng c a doanh nghi p.
- o c kinh doanh góp ph n vào s cam k t và t n tâm c a nhân viên.
- o c kinh doanh góp ph n làm hài lòng khách hàng.
- o c kinh doanh góp ph n t o ra l i nhu n cho doanh nghi p.
- o c kinh doanh góp ph n vào s v ng m nh c a n n kinh t qu c gia.

### K t lu n

o c là m t hi n t ng l ch s và xét cho cùng là s ph n nh c a các quan h xã h i. o c ra i và phát tri n do nhu c u xã h i ph i i u ti t các nhu c u cá nhân và ho t ng chung c a con ng i trong m i l nh v c i s ng xã h i

o c là cái không th thi u c trong s ti n b chung c a xã h i.

## CHƯƠNG 2 XÂY DỰNG TỔ CHỨC KINH DOANH

### 1. Biểu hiện của tổ chức trong kinh doanh

#### 1.1 Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp

##### 1.1.1 Tổ chức trong quản trị nguồn nhân lực.

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

- Tổ chức trong tuyển dụng, bổ nhiệm, sắp xếp lao động.

Trong hoạt động tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự sản xuất hiện mặt vấn đề khá nan giải, đó là tình trạng phân biệt đối xử. Phân biệt đối xử xuất phát từ nhiều khía cạnh phân biệt chủng tộc, giới tính, tôn giáo, địa phương, vùng văn hóa, tuổi tác ...

- Tổ chức trong đánh giá năng lực lao động.

Đó là hành vi mà người quản lý đánh giá năng lực lao động trên cơ sở nhiều khía cạnh. Nghĩa là người quản lý dùng một tiêu chuẩn để đánh giá một nhóm người khác nhau và đánh giá năng lực lao động theo một nhóm khác. Các nhân tố như quy mô, ganh ghét, thói quen, thói quen và sở thích là những yếu tố duy trì và phát triển sự phân biệt.

- Tổ chức trong bảo vệ năng lực lao động.

Mức độ yếu tố duy trì lao động an toàn là hoạt động có tổ chức nhất trong vấn đề bảo vệ năng lực lao động. Người lao động có quyền làm việc trong môi trường an toàn. Một khác biệt về lợi ích, khi người làm công việc tại nơi rủi ro thì không chỉ nhận được tiền lương mà còn tác động đến việc thực hiện trách nhiệm của doanh nghiệp.

##### 1.1.2 Tổ chức trong marketing.

- Marketing và phong trào bảo vệ người tiêu dùng.

Các hoạt động marketing tập trung vào người tiêu dùng vì họ là người phân phối cuối cùng của doanh nghiệp sản phẩm hay thành công. Như trên thực tế vấn đề nổi bật bình đẳng giới và người tiêu dùng. Hiện tại là người tiêu dùng phải chịu những thiệt hại, sản phẩm không đảm bảo chất lượng ...

- Các biện pháp marketing phi lợi nhuận.

+ *Quảng cáo phi lợi nhuận:*

+ *Bán hàng phi lợi nhuận*

Sắp xếp những biện pháp thiêu văn hóa khác nhau uy tín của doanh nghiệp để tránh giảm pha hàng hóa của thị trường tranh, hoặc để đảm bảo cung ứng sản phẩm quan hệ làm việc.

Các hành vi này gây thiệt hại cho người tiêu dùng không chỉ về mặt mà còn cả lâu dài.

##### 1.1.3 Tổ chức trong hoạt động kế toán, tài chính.

Kế toán là tác nghiệp không thể thiếu của doanh nghiệp. Do phạm vi hoạt động của tác nghiệp này, các vấn đề có thể xuất hiện có thể bị bỏ qua hoặc ngược lại vì của doanh nghiệp. Chính những hạn chế này làm quy định quy trình văn và các quy định hoạt động của doanh nghiệp về chi phí sản xuất, làm quy định xây dựng các kế hoạch thu - chi tài chính, làm định quy định quy trình phân bổ các nguồn lực tài chính của bộ phận

sản xuất - kinh doanh. Vì vậy khi phân bổ nguồn vốn trong tổ chức kém hiệu quả, quản lý chéo.

## 1.2 Xem xét trong quan hệ với các lợi ích liên quan

Lợi ích liên quan bao gồm các thành viên nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp. Nhân viên nội bộ là các công nhân viên chức, các ban giám đốc và các kỹ viên trong hệ thống quản trị. Nhân viên bên ngoài doanh nghiệp là các cá nhân hay tập thể khác gây nên lợi ích cho các hoạt động của doanh nghiệp như khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan nhà nước, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng xã hội.

### 1.2.1 Chức năng.

Chức năng của lợi ích là ngăn ngừa xung đột và thúc đẩy tích cực, phải có trách nhiệm nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo đức.

Không nên nhầm lẫn lợi ích của doanh nghiệp này thì vì khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính có thể gây ra những xung đột. Các xung đột liên quan đến chức năng bao gồm:

- Các mâu thuẫn giữa lợi ích của các nhà quản lý với các chức năng và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa lợi ích của họ và lợi ích của doanh nghiệp.

- Chức năng của lợi ích xã hội. Nhiệm vụ của chức năng quan tâm đến môi trường kinh doanh mà lợi ích khác thì cho rằng môi trường không có liên quan gì đến kinh doanh và phát triển hoặc vi phạm luật bảo vệ môi trường bị trừng phạt làm theo luật này sẽ rất tốn kém.

### 1.2.2 Nghĩa vụ.

Các xung đột liên quan đến nghĩa vụ bao gồm cáo giác, quy định của pháp luật, bí mật thông tin, môi trường lao động và làm việc của công nhân.

- Về cáo giác.

Cáo giác là việc một thành viên của tổ chức công bố những thông tin làm cho công nhân hành động bất hợp pháp hay vi phạm của doanh nghiệp.

Nhân viên cáo giác là nhân viên trung thành, họ báo cáo các sai phạm và sâu sắc về doanh nghiệp, nhân viên sai sót xảy ra vì lợi ích của doanh nghiệp chứ không phải vì lợi ích cá nhân, nhân viên cáo giác vì muốn công việc trong sáng và họ tin rằng họ sẽ được lắng nghe, công nhận.

Thật ra lợi ích bên trong lợi ích cáo giác đôi khi rất lớn, vì vậy cần có ý thức bảo vệ lợi ích cáo giác trở thành những sự kiện không thể chối bỏ. Vì vậy đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa quy định của các cơ quan chức năng.

Cần lưu ý rằng các lợi ích cáo giác. Cáo giác có thể bị cá nhân lợi dụng vì lợi ích cá nhân, có thể lợi dụng cáo giác để lợi dụng danh tiếng vì lợi ích xã hội, lợi ích doanh nghiệp để lợi ích riêng của mình mà thôi nên mặt trái, họ tập uy tín, công tác cá nhân.

- Bí mật thông tin.

Bí mật thông tin là những thông tin được sử dụng trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh không nên bị tiết lộ cho đối thủ cạnh tranh có thể tạo lợi thế cho họ nếu họ có mặt lợi ích so với lợi ích của đối thủ cạnh tranh không bị tiết lộ không sử dụng những thông tin đó.

Bí mật thông tin của công nhân phải được bảo vệ vì nó là một loại tài sản của công nhân mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Nếu bí mật thông tin bị tiết lộ sẽ dẫn đến những hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của doanh nghiệp.



- i u ki n, môi tr ng làm vi c.

Ng i lao ng có quy n làm vi c trong m t môi tr ng an toàn và v sinh, có quy n c b o v tránh m i nguy hi m, có quy n c bi t và c t ch i các công vi c nguy hi m. N u lãnh o doanh nghi p không cung c p y các trang thi t b an toàn cho ng i lao ng, không th ng xuyên kì m tra xem chúng có an toàn không, không m b o các tiêu chu n cho phép v môi tr ng làm vi c d n n ng i lao ng g p tai n n, b ch t, b th ng t t... thì hành vi c a ng i lãnh o ây là vô o c.

Th c t , nhi u doanh nghi p ã c t gi m nh ng kho n chi phí này d n n ng i lao ng ph i làm vi c trong m t i u ki n, môi tr ng b p bênh. i u này c ng là phi o c.

- L m d ng c a công, phá ho i ng m.

N u ch doanh nghi p i x v i nhân viên thi u o c (không công b ng, h n ch c h i th ng ti n, tr l ng không t ng x ng...) s d n n tình tr ng ng i lao ng không có trách nhi m v i doanh nghi p, th m chí n c p và phá ho i ng m.

Kh c ph c tình tr ng này, m t s doanh nghi p ã l p t các thi t b theo dõi ho c cho ng i giám sát. Tuy nhiên, khi th c hi n các gi i pháp này s làm cho nhân viên c m th y có áp l c, do ó gi m n ng su t công vi c và có th gây tai n n lao ng. Trong tr ng h p này, hành vi giám sát, theo dõi c a công ty tr thành phi o c vi ph m quy n riêng t c a ng i lao ng.

### 1.2.3 Khách hàng.

Khách hàng chính là ng i s d ng hàng hóa, d ch v , ánh giá ch t l ng s n ph m, d ch v , tái t o và phát tri n ngu n tài chính cho doanh nghi p. Nh ng v n o c i n hình liên quan n khách hàng là nh ng qu ng cáo phi o c, nh ng th o n marketing l a g t và an toàn s n ph m, h s ph i gánh ch u nh ng thi t h i l n nh nh h ng n s c kh e, n tính m ng và c nhân ph m n a.

Doanh nghi p mu n t n t i c ph i tìm m i cách làm hài lòng khách hàng. làm c nh v y, các doanh nghi p ph i bi t c khách hàng c n và mu n gì, r i sau ó t o ra nh ng s n ph m, d ch v áp ng c nh ng mong mu n và nhu c u ó

Trong n l c làm hài lòng khách hàng, các doanh nghi p không ch ph i quan tâm n nh ng nhu c u t c th i c a khách hàng mà còn ph i bi t c nh ng mong mu n lâu dài c a h . V n o c c ng có th n y sinh t vi c không cân i gi a nhu c u tr c m t và nhu c u lâu dài c a khách hàng..

### 1.2.4 i th c nh tranh.

Trong kinh doanh, c nh tranh thúc y các doanh nghi p ph i c v t lên trên i th và lên chính b n thân mình. C nh tranh lành m nh luôn r t c n thi t v i các doanh nghi p. C nh tranh lành m nh là th c hi n nh ng i u pháp lu t không c m c nh tranh c ng v i “ o c kinh doanh” và tôn tr ng i th c nh tranh. ây là c s cho doanh nghi p có nh ng b c phát tri n v ng ch c.

Trên th c t ã xảy ra tình tr ng c nh tranh không lành m nh gi a các doanh nghi p, gây nh h ng n k t qu ho t ng c a và uy tín kinh doanh c a doanh nghi p b gi m sút.

Trong kinh doanh, c nh tranh không lành m nh th hi n ph bi n nh t hành vi thông ng gi a các i th c nh tranh nâng cao s n ph m, d ch v .

C nh tranh không lành m nh còn th hi n hành vi n c p bí m t th ng m i c a doanh nghi p i th b ng r t nhi u cách khác nhau nh :

- Công nhân thông tin hữu ích qua các cuộc phỏng vấn nghề nghiệp người làm công nhân doanh nghiệp cạnh tranh.
- Nút điều khiển bài tiến hành các công trình nghiên cứu, phân tích và ngành mọi thông tin.
- Giám đốc là một khách hàng hay người cung ứng tiềm năng.
- Chế độ danh phận người tham quan các sự kiện thể thao tranh giành mọi thông tin.
- Dùng nhân viên, nam nhân viên, khách hàng mọi thông tin.
- Dùng gián tiếp và hình ảnh người tiềm năng người cạnh tranh thông tin.

## 2. Xây dựng tổ chức kinh doanh

### 2.1 Thị trường phẩm chất trong trình tuân thủ tổ chức hiệu quả

Thị trường phẩm chất trong trình tuân thủ tổ chức giúp doanh nghiệp tránh các trách nhiệm pháp lý, giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Khi phẩm chất không chỉ các vấn đề mà còn phụ thuộc vào các vấn đề pháp lý, nhân viên quản lý không biết cách nào đưa ra quyết định đúng đắn và quyết định.

Một chất lượng trình tuân thủ tổ chức hiệu quả đòi hỏi trách nhiệm cao của người quản lý cao cấp, phải có sự tham gia của ban giám đốc cho rằng người chỉ đạo thực hiện.

Các cán bộ phụ trách chất lượng trình tuân thủ tổ chức có những trách nhiệm sau:

- Phân tích chất lượng trình tuân thủ tổ chức và ban giám đốc, hiệu quả quản trị.
- Phát triển, duy trì và phân bổ nguồn lực tổ chức.
- Phát triển giao tiếp và truyền tải hiệu quả các tiêu chuẩn tổ chức.
- Thị trường phẩm chất kiểm tra xác định tính hiệu quả của chất lượng trình.
- Xem xét và chọn lựa nâng cao hiệu quả của chất lượng trình.

Các cán bộ phụ trách chất lượng trình phải làm cho chất lượng trình phù hợp với phạm vi, kích thước và lịch sử của doanh nghiệp.

### 2.2 Xây dựng và truyền tải hiệu quả các tiêu chuẩn tổ chức

Quy định và tổ chức nghiên cứu phải phân tích và nhận định mong muốn của ban giám đốc và vị trí chức năng tuân thủ các luật lệ, các giá trị và các chính sách tổ chức và môi trường có tổ chức.

Các doanh nghiệp có thể phân bổ các quy tắc tổ chức trong tổ chức của hệ thống qua các chất lượng trình hoạt động.

Những mục tiêu của một chất lượng trình hoạt động tổ chức có thể là nhằm nâng cao tầm hiểu biết của nhân viên về các vấn đề tổ chức, 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 tổ chức.

### 2.3 Thị trường phẩm chất kiểm tra và vị trí tuân thủ tổ chức.

Sự tuân thủ tổ chức có thể được đo lường thông qua vị trí quan sát nhân viên. Doanh nghiệp tiến hành thành lập một thị trường kiểm tra soát nội bộ các nhân viên có thể báo cáo các hành vi sai phạm là bất hợp pháp và có ích trong công tác điều hành và đánh giá vị trí thực hiện tổ chức.

Một số doanh nghiệp đã lập ra những quỹ dây nóng để giúp người dân gặp khó khăn trong việc tìm kiếm việc làm, giúp đỡ và cung cấp cho nhân viên bị mất việc làm những khoản tiền cần thiết.

Một phương pháp khác là dùng bảng thông tin để nhân viên doanh nghiệp, công nhân, nông dân và các nhà sản xuất các hành vi có đạo đức và vô đạo đức trong doanh nghiệp và trong ngành.

Ngoài ra, các doanh nghiệp còn phải có các chương trình thưởng cho nhân viên luôn tuân thủ đúng các chính sách và tiêu chuẩn của doanh nghiệp.

#### *2.4 Các chiến lược liên tục trong quá trình tuân thủ đạo đức*

Vì các chiến lược khuyến khích các nhân viên đưa ra những quyết định có đạo đức nên không khác lắm so với việc thực hiện những lợi ích kinh doanh khác. Thực tiễn có nghĩa là bên cạnh các chiến lược đó thành hành những chiến lược khác.

Vì các chiến lược bên cạnh khuyến khích những thành viên thu thập và hành vi và thì tập những phẩm giá tốt đẹp, vì vậy khi cần và các chiến lược thực hiện đạo đức cần có các chiến lược khác.

Khi những lập kế hoạch và thực hiện các tiêu chuẩn đạo đức của một doanh nghiệp phải thu được phần vào những nguồn lực và hoạt động của doanh nghiệp có thể đạt được những mục tiêu đạo đức của doanh nghiệp theo một phương pháp thực tiễn và hợp lý.

#### **Kết luận**

Vì các giá trị của các hành vi đạo đức là mục tiêu kinh doanh không có gì khác so với việc làm tốt lợi ích của mình. Nếu các doanh nghiệp có thể thực hiện được một cách nghiêm túc và trở thành một bộ phận của văn hóa doanh nghiệp thì nó sẽ có tác động trong việc các chiến lược hành vi đạo đức trong doanh nghiệp. Do vậy việc xây dựng đạo đức trong doanh nghiệp là một yêu cầu.

## **C ƠNG & BÀI GI ỜNG MÔN H ỌC**

### **PH ẦN III**

#### **K Ỹ NĂNG QU ẢN TR Ị XUNG ỘT- M ẪU THU ẬN**

##### **M ỤC TIÊU**

- Nhận diện nguyên nhân gây ra các xung ột
- Hiểu được phong cách xử lý xung ột
- Chọn lựa các chiến lược phù hợp xử lý các xung ột.
- Phát triển các kỹ năng khuyến khích các xung ột tích cực.

### **CH ƯƠNG I**

#### **KHÁI QUÁT V Ề XUNG ỘT- M ẪU THU ẬN**

1. Khái niệm
2. Vai trò của xung ột:
3. Ý nghĩa của xung ột
4. Các nguyên nhân gây ra
5. Phân loại xung ột

##### **K ết luận**

### **CH ƯƠNG II**

#### **PH ƯƠNG PHÁP GI ẢI QUY ẾT XUNG ỘT- M ẪU THU ẬN**

1. Phương pháp quản lý xung ột
2. Các bước giải quyết xung ột
3. Giải quyết tình huống cụ thể

##### **K ết luận**

# KỸ NĂNG QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT-MÂU THUẬN

## CHƯƠNG I

### KHÁI QUÁT VỀ XUNG ĐỘT-MÂU THUẬN

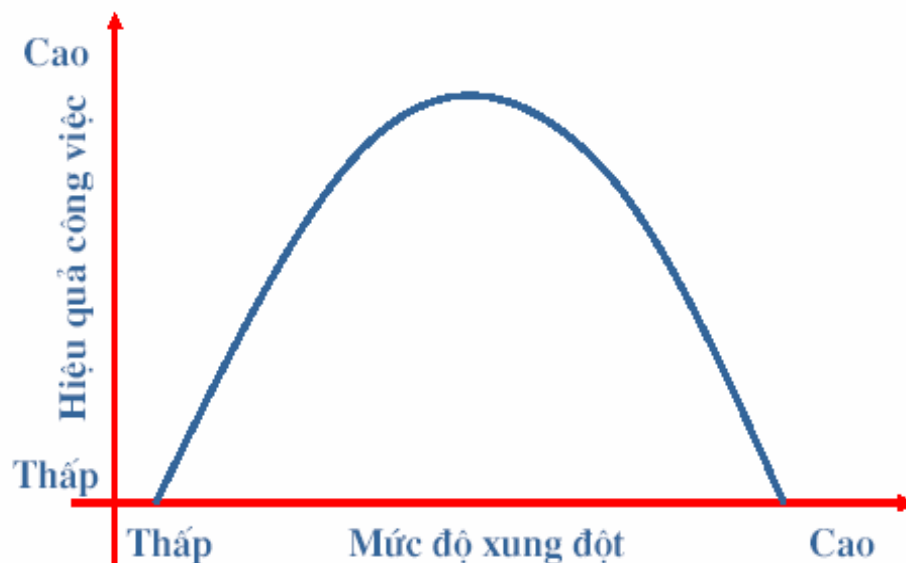
#### 1. Khái niệm chung

Xung đột: là quá trình trong đó một bên nhấn mạnh và quy định lợi ích của mình hoặc lợi ích của bên này theo tiêu chuẩn của bên khác

Xung đột luôn luôn tồn tại khách quan không thể tránh khỏi.

Xung đột xuất hiện do nhu cầu nguyên nhân có thể nhận thấy tích cực hoặc tiêu cực

Không phải lúc nào khái niệm xung đột cũng đúng và chỉ đúng theo nghĩa hẹp



## 2. Vai trò của xung đột

- Theo thống kê của các nhà nghiên cứu Mỹ cho thấy, một nhà quản lý trung bình dùng 21% thời gian trong tuần giải quyết các xung đột. Giải quyết xung đột là một công việc mà nhà quản lý cần chú tâm thúc đẩy doanh nghiệp làm việc tốt hơn.

Mâu thuẫn luôn luôn tồn tại khách quan là điều không thể tránh khỏi. Sự tồn tại của xung đột cần tìm thấy mặt tích cực. Xung đột cũng như mâu thuẫn trong một tổ chức có thể xảy ra nhiều cấp độ khác nhau.

### 1.1 Xung đột có ích:

- Thúc đẩy sự sáng tạo, tính sáng tạo và sự ham thích
- Sự nhanh nhẹn và năng lực giải quyết
- Buộc mỗi người phải làm rõ quan điểm của mình và tìm cách tiếp cận mới
- Tạo cơ hội cho mỗi người kiểm tra khả năng của mình

### 1.2 Xung đột có hại:

- Giảm hiệu suất và năng suất
- Gây bè phái
- Gây thêm những căng thẳng không đáng có trong nội bộ

Mỗi phong cách xung đột đều có ích hoặc có hại trong hoàn cảnh khác nhau.

Sống phức tạp khiến chúng ta chỉ bám vào một phong cách vì thói quen, thực tế là chúng ta không nghiên cứu tìm ra phong cách phù hợp nhất với hoàn cảnh.

## 3. Ý nghĩa của xung đột

- Một xung đột cao sẽ tạo ra sự mất kiểm soát trong tổ chức, năng suất giảm và sự thù hận gia tăng giữa các công nhân.
- Năng lực dành cho công việc thì lại dành cho xung đột.
- Vì mức độ cao của xung đột, sự giận dữ có xu hướng tập trung lên cá nhân thay vì tranh cãi có thể giải quyết. Đây có thể thấy sự phá vỡ mối liên kết và lòng tin bên trong. Doanh nghiệp sẽ mất khả năng hoạt động vì vậy.
- Ngoài những điều trên đây, xung đột có thể cản trở thúc đẩy sự phát triển của một tổ chức.

#### 4. Các nguyên nhân chủ yếu:

- Do sự khác nhau về tính cách, giao tiếp và các giá trị khác biệt. Đôi khi chính nhân viên đang nghĩ rằng hành vi, thái độ và lời nói không thích hợp, đã làm cho cộng đồng thất vọng về mình. Trong trường hợp này, bộ phận nhân sự hay mỗi cá nhân có những nguyên nhân nào đó sẽ chịu trách nhiệm giải quyết xung đột.
- Xung đột xảy ra khi người ta không thích nhau, khi niềm tin không đồng nhất và khác nhau trong suy nghĩ và tầm nhìn. Nếu lãnh đạo không lắng nghe và ngăn chặn các xích mích nhỏ, hoặc cố ý làm cho chúng tồi tệ hơn, thì mọi việc có thể vượt khỏi tầm kiểm soát và biến thành những dòng xung đột lớn hơn, nghiêm trọng hơn đã mô tả trên.
- Khi ganh đua chức vụ, quyền lợi xảy ra trong doanh nghiệp. Sự ganh đua là trung tâm của mọi cuộc xung đột cá nhân.

#### 5. Phân loại xung đột

##### 5.1 Mâu thuẫn giữa các bộ phận.

- Giữa Giám đốc và nhân viên
- Giữa các nhân viên.
- Nhân viên cũ – nhân viên mới.
- Mâu thuẫn nội bộ của nhân viên
- Xung đột nhóm

##### 5.2 Phân loại theo nguyên nhân

- Mục tiêu không thống nhất
- Chế độ lương bổng không công bằng
- Có sự chênh lệch về quyền lợi khác

- Công nghệ, áp dụng tâm lý tiếp nhận
- Sản phẩm vượt phạm vi quy định
- Giao tiếp sai lệch

### 5.3 Phân loại theo vai trò:

#### - Xung đột có lợi:

Xung đột có lợi trong môi trường doanh nghiệp khi nó xuất phát từ những bất đồng về nguyên tắc. Khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn công việc là bất lợi, vì nó khiến ta trở nên trì trệ. Khi đó sẽ có rất ít hoặc mất tính sáng tạo. Nhà quản lý cần phải biết phân biệt các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, giữa các tổ chức và chính cá nhân.

#### - Xung đột có hại:

Xung đột có hại là những cảm xúc và liên quan đến việc không hợp nhau những mang tính tàn phá rất lớn. Đây là bản chất của những xung đột khi gì quy tắc các xung đột này.

### **Kết luận**

Xung đột tồn tại khách quan và luôn luôn diễn ra hàng ngày trong môi trường xã hội.  
 Xung đột mà chúng ta cần là những xung đột để phát triển.  
 Không nên hiểu xung đột lúc nào cũng mang tính tiêu cực



## CHƯƠNG II

### PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT- MÂU THUẬN

Xung đột là một hiện tượng tự nhiên và khách quan trong hoạt động của mọi tổ chức, xung đột có thể đem lại lợi ích hoặc gây ra những thiệt hại nghiêm trọng.

Nhưng, xung đột không phải là điều xấu, vì lâu dài có thể tạo nên xung đột lành tính. Do vậy, giải quyết xung đột là vấn đề cần phải xem xét kỹ lưỡng.

#### 1. Phương pháp quản lý xung đột



## 1.1 C nh tranh

Trong th c t m t s ng i xem xung t n i làm vì c là c h i "chi n th ng".S xung t c nh tranh này có th hình thành nên m t cu c công kích, m t cu c tranh giành quy n l c không bao gi ch m d t..

Ph ng pháp gi i quy t xung t là h c cách ng u tr c ti p v i các tình hu ng, gi i quy t chúng là g t b h n thù vì xét v dài h n ôi bên u b thi t h i

Cách duy nh t th c s thành công là xoá b c m giác c a ng i chi n th ng khi có xung t v i ai ó. Ph n ng m t cách lí trí và có ch ng m c khi ã bình t nh. Hãy trò chuy n v i ng i ang xung t v i mình theo l i khuyên sau ây " u tiên là tìm hi u ng i, sau ó ng i s hi u mình

Áp d ng ph ng pháp này khi :

- V n c n c gi i quy t nhanh chóng
- Bi t ch c mình úng
- V n n y sinh t xu t không lâu dài
- B o v nguy n v ng chính áng

## 1.2 H p tác

H p tác là cùng v i v i ng i khác gi i quy t các v n theo cách th a nh n và tôn tr ng m c tiêu c a nhau, trung th c, th ng th n và t t , chia s trách nhi m. Ch ng l ng nghe nh ng i u mà ng i khác ánh giá. Khi h p tác xung t s c gi i quy t.

Áp d ng ph ng pháp nay khi :

- C n tìm gi i pháp phù h p cho c hai bên
- T o d ng m i quan h lâu dài
- M c tiêu là h c h i, th nghi m

- T p h p s h i u b i t v à o v n
- T o r a t â m h u y t

### 1.3 L ã ng tr á nh:

Xu t h i n k h i m t h o c h a i b ê n n h ã n r a m â u t h u n ã n g t n t i và p h ã n ã n g l i b ã n g c á c h r ú t k h i x u n g t h a y t r i h o ã n s x u t h i n c a n ó P h o n g c á c h t r á n h n é n à y n y s i n h t m o n g m u n g i n g i s h o à t h u n và n g n v i c t o r a n h ã n g p h ã n ã n g t i e u c c. M o n g c n à y l à c h í n h á n g và h p l ý n u c h ú n g t a k h ô n g t h o n g t i n c a n g u y ê n n h â n x u n g t. S b t ã n g và x u n g t n u c t í c h t l â u n g à y s d t o r a s b ù n g n .

Áp d ã n g p h ã n g p h á p n à y k h i :

- V n k h ô n g q u a n t r ã n g
- V n k h ô n g l i ê n q u a n ã n q u y n l i c a m ì n h
- H u q u g i i q u y t v n l n h n l i í c h e m l i
- C n l à m i t á c b ì n h t n h l i
- C n t h u n h p t h ê m t h o n g t i n
- N g i t h 3 c ó t h g i i q u y t v n t t h n

### 1.4 N h ã n g b

Xu t h i n k h i m t b ê n g i i q u y t m â u t h u n b ã n g c á c h á p ã n g b ê n k i a m t s y ê u c u c a h . P h ã n g p h á p t i p c n n à y c ó t h b ã n g và k h á n h ã n g b

K h i n h ã n g b l à b n n h â n n h ã n g l i í c h, q u y n l i r i ê n g c a m ì n h i n h ã n g m i q u a n t â m và l i í c h c a n g i k h á c. C á c h n à y t r á n h x u n g t, h o c c ó t h c h o n g i ó d p b s u y n g h r ã n g q u y n l i, c m x ú c h o c m o n g c c a i p h ã n g k h ô n g c c o i t r ã n g.

Áp d ã n g p h ã n g p h á p n a y k h i :

- C m t h y m ì n h c h a c h c c h n ú n g
- V n q u a n t r ã n g v i n g i k h á c h n v i m ì n h
- C n m i q u a n h c h o v n s a u q u a n t r ã n g h n
- T i p t c u t r a n h s c ó h i

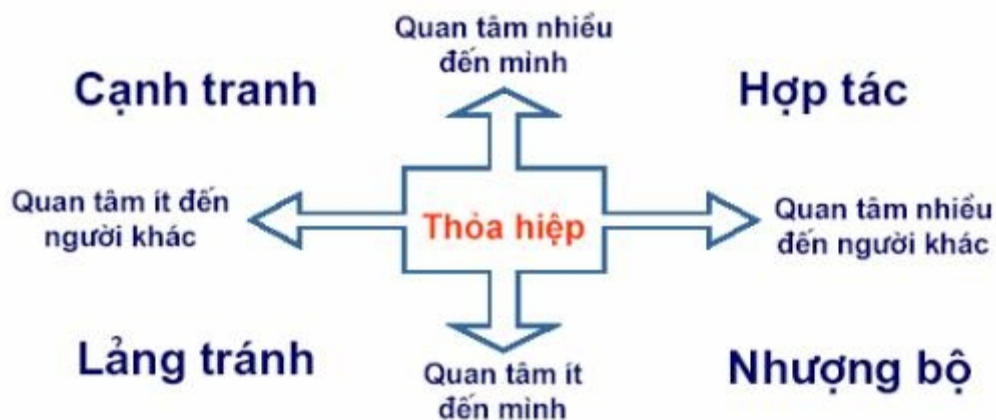
- V n không th b lo i b
- C n cho c p d i h c thêm kinh nghi m

### 1.5 Tho hi p

Xu t hi n khi c hai bên u cho và nh n m t s i u nh m gi i quy t mâu thu n. Tho hi p c xem là cách tích c c gi i quy t xung t. So sánh v i s tiêu c c c a m t s cách gi i quy t xung t, ây là cách gi i quy t úng n. Tuy nhiên, ó v n ch a ph i là cách t t nh t. Tho hi p nh m xác nh c hai bên và m i bên t b m t s i u không mu n và th ng nh t m t s i u m i bên mu n.

Áp d ng ph ng pháp này khi :

- V n t ng i quan tr ng
- H u qu v i c không nh ng b quan tr ng h n
- Hai bên u kh ng kh ng gi m c tiêu c a mình
- C n có gi i pháp t m th i
- Th i gian là quan tr ng
- ôi khi ây là gi i pháp cu i cùng



- Nếu vấn đề là quan trọng cho dài hạn → Hợp tác
- Nếu việc duy trì mối quan hệ là quan trọng → Nhượng bộ, hòa giải, hợp tác, lẫn tránh
- Nếu cần giải quyết vấn đề nhanh chóng → Cạnh tranh, nhượng bộ, hòa giải

## 2. Các bước giải quyết xung đột:

### 2.1 Lắng nghe:

- Cần phải giữ thái độ tích cực, nhìn nhận những cuộc xung đột có lợi cho doanh nghiệp.
- Cần phải kiềm chế cảm xúc khi kiểm tra. Không nên cho cảm xúc dẫn dắt tiến trình.
- Nhà quản lý cần quy tắc toán có thể giải quyết xung đột thành công.

### 2.2 Ra quyết định hành chính:

- Thông thường các xung đột khó có thể giải quyết ngay.
- Thời gian tìm ra biện pháp thích hợp là rất lâu.
- Có những biện pháp giải quyết không nên công khai.
- Bên nên lý luận quy định chấm dứt ngay xung đột và đưa ra các yêu cầu với các bên, thông báo thời hạn giải quyết.

### 2.3 Tìm g p các bên liên quan tìm hi u thông tin:

- Hãy l ng nghe h trình bày quan i m.
- Hãy xem xét k l i ích c a h trong “v xung t”.
- Hãy xem ý ki n c a h : t i sao h l i quan i m nh v y?
- Hãy h i h ánh giá v i ph ng, t i sao h cho r ng nh v y?

### 2.4 Tìm nguyên nhân g c r c a v n

- Hãy a ra liên t c câu h i t i sao, tìm cho ra âu th c s là nguyên nhân g c r c a v n

### 2.5 Các chi n l c gi i quy t xung t:

- Chi n l c th ng - thua là chi n l c t o cho ng i nào ó ch u thua.

Chi n l c này th ng c dùng khi có m t cu c xung t x y ra, khi các bên không t gi i quy t c xung t và gây r c r i cho doanh nghi p.

- Chi n l c thua - thua c tìm th y trong khi xung t x y ra và có th a hi p th c hi n do nh ng ng i liên quan n trong xung t, m i bên ph i u hàng cái mà h mu n.

Các bên liên quan s d ng m t tr ng tài. Tr ng tài th ng ngh m t gi i pháp không làm cho bên nào hoàn h o theo ý mu n 100%. Các bên liên quan b b t bu c s d ng lu t mà không có bên nào linh ng. C hai bên u m t mát khi ã s d ng các quy t c nào ó.

Chi n l c thua - thua c s d ng khi c n m t gi i pháp nhanh. Trong tr ng h p này th ng là nhà qu n lý ph i th y r ng không còn th i gian ch i. Đây là m t bi n pháp ng n h n b i vì c c n thi t là t p trung hàn g n nhanh chóng các m i quan h ch không ph i là tìm nguyên nhân.

- Chỉ n l c th ng - th ng ch ra v n g c r t o ra xung t. Vi c th c thi chi n l c này òi h i ph i kiên nh n và linh ng c a ng i trung gian.

Bí quy t chính là t p trung xác nh v n mà m i ng i có th ch p nh n. Vi c tìm ra gi i pháp th ng - th ng òi h i lòng tin và kh n ng l ng nghe.

Các bên không th tranh ua và t p trung vào vi c th ng. C hai bên th ng - thua và thua - thua t o cho các bên liên quan m t m i quan h không t t p l m.

Chỉ n l c th ng - th ng th ng c trình bày theo khía c nh làm cho chi c bánh l n h n và sau ó, lát bánh cho m i ng i s l n h n.

## **K t lu n**

Nên b t u b ng ph ng pháp h p tác

Không th ng th i s d ng t t c các ph ng pháp

Áp d ng ph ng pháp nào tu vào theo hoàn c nh th c t

## **2. Gi i quy t tình hu n c th**

Bài t p gi i quy t tình hu n xung t-mâu thu n t i l p.