



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN VĂN HÓA KINH DOANH

Chủ biên: PGS.TS. Dương Thị Liễu

Giáo trình

VĂN HÓA KINH DOANH



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN *

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN VĂN HÓA KINH DOANH**

Chủ biên: PGS.TS Dương Thị Liễu

**GIÁO TRÌNH
VĂN HÓA KINH DOANH**

**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI - 2011**

TẬP THỂ TÁC GIẢ

*** Chủ biên:**

PGS.TS Dương Thị Liễu

*** Tham gia biên soạn.**

TS. Trương Thị Nam Thắng

TS. Nguyễn Thị Ngọc Anh

ThS. Phạm Hương Thảo

ThS. Trần Đức Dũng

ThS. Nguyễn Thu Ngà

LỜI MỞ ĐẦU

Ngày nay không chỉ các nhà kinh tế mà các nhà văn hóa cũng đều thống nhất cho rằng, văn hóa vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển kinh tế, kinh doanh. Nếu văn hóa là nền tảng tinh thần đàm bảo sự phát triển bền vững của xã hội, thì văn hóa kinh doanh chính là nền tảng tinh thần, là linh hồn cho hoạt động kinh doanh của một quốc gia. Trong thời đại toàn cầu hóa sôi động hiện nay, xây dựng một nền văn hóa kinh doanh với bản sắc riêng của mình sẽ góp phần đưa nền kinh tế các nước hội nhập vào đời sống kinh tế, chính trị toàn cầu. Văn hóa kinh doanh hiện nay đã trở thành một yếu tố quan trọng và ngày càng trở nên quan trọng đối với không chỉ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn cả đối với quyết định của người tiêu dùng. Văn hóa kinh doanh tự nó là một nhu cầu của văn minh thị trường và là đòi hỏi của phát triển. Xây dựng văn hóa kinh doanh vừa là mục tiêu vừa là thách thức lớn đối với hầu hết các doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam trong xu hướng phát triển, gia nhập WTO và toàn cầu hóa hiện nay. Xây dựng một nền văn hóa kinh doanh Việt Nam tiên tiến chính là nội dung, biện pháp quan trọng hàng đầu để xây dựng, củng cố lại nội lực, tạo tư thế mới làm tiền đề và điểm tựa cho việc hội nhập của mỗi doanh nghiệp.

Như vậy, trong xu thế toàn cầu hóa kinh tế hiện nay, muôn đàm bảo sự phát triển bền vững cho hoạt động kinh doanh của một quốc gia, một doanh nghiệp, hơn lúc nào hết, càng cần có sự tìm hiểu và nghiên cứu thấu đáo về văn hóa kinh doanh, để góp phần định hướng đúng đắn cho hoạt động kinh tế, kinh doanh. Nghiên cứu, giảng dạy và học tập văn hóa kinh doanh là một biện pháp thiết thực để nâng cao nhận thức về vai trò của văn hóa trong hoạt động kinh tế, kinh doanh, tạo dựng những kỹ năng cần thiết để vận dụng

các nhân tố văn hoá vào trong hoạt động kinh tế và kinh doanh.

Giáo trình môn học Văn hoá kinh doanh nhằm trang bị cho người học những kiến thức chung về văn hoá kinh doanh và những kỹ năng cần thiết để tổ chức, ứng dụng và phát triển các kiến thức về văn hoá kinh doanh trong hoạt động kinh tế, kinh doanh.

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

- Nâng 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.

- Nâng 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.

Với mục tiêu trên, *Giáo trình Văn hoá kinh doanh* được biên soạn thành 5 chương với nội dung chính như sau:

Chương 1: Trình bày kiến thức *tổng quan* về văn hoá kinh doanh như: khái niệm, đặc điểm, vai trò, các nhân tố tác động... làm nền tảng kiến thức cho các chương sau. (Do PGS.TS Dương Thị Liễu biên soạn).

Chương 2: Trình bày *các yếu tố cấu thành* văn hóa kinh doanh bao gồm triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử trong kinh doanh. Chương này cung cấp 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. (PGS.TS Dương Thị Liễu biên soạn các phần 3 và phần 5, Th.s Phạm Hương Thảo biên soạn phần 1 và phần 2, Th.s Trần Đức Dũng biên soạn phần 4).

Chương 3: Phân tích sự đa dạng, phong phú của văn hóa kinh doanh quốc tế trong điều kiện toàn cầu hóa kinh tế, cung cấp những kỹ năng cần thiết để xây dựng văn hóa kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế. (Do TS Trương Thị Nam Thắng biên soạn).

Chương 4: Phác thảo đời sống văn hóa kinh doanh Việt Nam, đặt ra các vấn đề cần suy ngẫm, lý giải của văn hóa kinh doanh Việt Nam đương đại. (Do TS. Nguyễn Thị Ngọc Anh biên soạn).

Chương 5: Tập hợp các tình huống của văn hóa kinh doanh. (Do PGS.TS Dương Thị Liễu, Th.s Trần Đức Dũng, Th.s Nguyễn Thu Ngà đồng biên soạn)

Nội dung của 5 chương trên được thể hiện bằng các hình thức diễn giải, phân tích kết hợp với các minh họa, mô hình, biểu, bảng. Cuối mỗi chương đều có phần tóm lược và câu hỏi ôn tập nhằm giúp người học củng cố lại và phát triển các kiến thức đã học.

Giáo trình Văn hóa kinh doanh được xây dựng từ các nguồn: giáo trình về đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, tinh thần kinh doanh của các tác giả có uy tín thuộc các trường đại học lớn trên thế giới; các công trình nghiên cứu của các nhà kinh tế học, văn hóa học, xã hội học, triết học, tâm lý học... trong và ngoài nước về mọi khía cạnh của văn hóa kinh doanh; các công trình khảo sát và tổng kết thành công cũng như thất bại của các doanh nghiệp nổi tiếng trong và ngoài nước... Trong quá trình biên soạn, bài giảng đã được các nhà khoa học trong và ngoài trường góp ý, thẩm định, đánh giá và nhất trí.

Giáo trình Văn hóa kinh doanh khi chuyển tải tới người học sẽ được thực hiện bởi sự kết hợp giữa việc giảng dạy của giảng

viên Bộ môn Văn hoá kinh doanh với toạ đàm, trao đổi, nói chuyện ngoại khoá với các nhà văn hoá học, kinh tế học và các doanh nhân; bằng các phương pháp và các phương tiện giảng dạy hiện đại nhằm khuyến khích sự sáng tạo cao nhất của người học.

Tập thể tác giả chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, Hội đồng khoa học, Nhà xuất bản trường Đại học Kinh tế Quốc dân, các nhà khoa học trong và ngoài trường và các nhà doanh nghiệp đã đóng góp các ý kiến quý báu và giúp đỡ, ủng hộ để cuốn *Giáo trình Văn hoá kinh doanh* được ra mắt bạn đọc.

Xây dựng *Giáo trình Văn hoá kinh doanh* là một công việc mệt mỏi, đòi hỏi sự nỗ lực rất cao. Tập thể tác giả đã dành nhiều thời gian và công sức với cố gắng cao nhất để hoàn thành giáo trình. Tuy nhiên, do sự hạn chế về thời gian và trình độ của những người biên soạn, nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tập thể tác giả rất mong sự chỉ giáo, đóng góp, xây dựng của bạn đọc để Bộ môn Văn hoá kinh doanh tiếp tục bổ sung, hoàn thiện giáo trình với nội dung ngày càng tốt hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Thay mặt tập thể tác giả.

PGS.TS. Dương Thị Liễu

(*Trường Bộ môn VHkd,*

Khoa Quản trị kinh doanh,

Đại học KTQD)

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH

Văn hóa là một lĩnh vực đa dạng và phức tạp. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa nên việc nghiên cứu và lựa chọn một cách tiếp cận văn hóa có ý nghĩa quan trọng cho việc tiếp cận những nội dung tiếp theo liên quan đến văn hóa kinh doanh.

Lý luận và thực tiễn đã chứng minh, việc phát huy đúng đắn và có hiệu quả các giá trị của văn hóa 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 hóa. Đây chính là những cơ sở thực tiễn để hình thành nên một lĩnh vực nghiên cứu mới: *Văn hóa kinh doanh*.

Mục tiêu của chương:

Trình bày những kiến thức lý luận khái quát nhất về văn hóa và văn hóa kinh doanh, giúp người học hình thành nên cách nhìn tổng quan về văn hóa và văn hóa kinh doanh, và là chìa khoá để nghiên cứu những chương tiếp theo.

Những nội dung cơ bản:

- Những kiến thức khái quát chung về văn hóa: khái niệm văn hóa; các yếu tố cấu thành văn hóa; chức năng và vai trò của văn hóa đối với sự phát triển xã hội.
- Những kiến thức khái quát chung về văn hóa kinh doanh: khái niệm, đặc trưng, các nhân tố tác động và vai trò của văn hóa kinh doanh.

1.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA

1.1.1. Khái niệm văn hóa

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại, nói một cách khác, văn hóa có từ thuở bình minh của xã hội loài người. Cùng với quá trình phát triển nhân loại, khái niệm văn hóa càng được bổ sung thêm những nội dung mới. Năm 1952 hai nhà nhân chủng học người Mỹ là A.L.Kroeber và K.Kluckolm đã sưu tầm được 164 định nghĩa khác nhau về văn hóa. Cho đến nay, con số định nghĩa chắc chắn đang tiếp tục tăng lên. Tại Hội nghị về văn hóa UNESCO tại Mêhicô năm 1982, người ta cũng đã đưa ra 200 định nghĩa về văn hóa. Hiện nay thì số lượng khái niệm về văn hóa ngày càng tăng thêm đến vô vàn, khó mà thống kê hết được.

Văn hóa là một thuật ngữ đa nghĩa. Đó là do bản thân các vấn đề văn hóa rất phức tạp, đa dạng, do vậy, các nhà nghiên cứu có những cách tiếp cận khác nhau nên dẫn đến nhiều quan niệm khác nhau về khái niệm văn hóa.

- Tiếp cận về ngôn ngữ.

Truy xét từ nguyên, tức là gốc từ, thuật ngữ văn hóa bắt nguồn từ Châu Âu, tiếng Pháp và tiếng Anh gọi là Culture, tiếng Đức gọi là Kultur. Các tiếng này lại xuất phát từ tiếng La tinh là cultus. Cultus có nghĩa là trồng trọt theo hai nghĩa: Agriculture là trồng trọt cây trái, thảo mộc và cultus animis là trồng trọt tinh thần. Vậy từ Cultus - văn hóa hàm chứa hai khía cạnh: trồng trọt cây trái tức là thích ứng với tự nhiên, khai thác tự nhiên và giáo dục, đào tạo con người hoặc một cộng đồng để họ trở nên tốt đẹp hơn. Ở Phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ văn hóa bao gồm **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 **hoá** trong văn hóa là việc đem **cái văn** (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cầm hóa,

giáo dục và hiện thực hoá trong thực tiễn, đời sống. 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*. Như vậy, dù ở Phương Đông hay Phương Tây thì văn hóa đều được coi là hoạt động tinh thần hướng tới việc sản xuất ra các giá trị Chân, Thiện, Mỹ.

- Tiếp cận về quan niệm và cách hiểu

Khái niệm văn hóa được dùng theo nhiều nghĩa, nhưng có thể quy về hai cách hiểu chính: nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

+ Hiểu theo nghĩa hẹp:

Văn hóa là hệ tư tưởng, các hệ thống và các thể chế đi theo nó như văn hóa, nghệ thuật, khoa học, triết học, đạo đức học v.v. Theo nghĩa hẹp, văn hóa được giới hạn theo bề sâu hoặc bề rộng, theo không gian, thời gian hoặc chủ đề. Giới hạn theo bề sâu, văn hóa được hiểu là những giá trị tinh hoa, mang tính chất tinh thần (*nếp sống văn hóa, văn hóa nghệ thuật...*). Giới hạn theo bề rộng, văn hóa được dùng để chỉ những giá trị trong từng lĩnh vực (*văn hóa ẩm thực, văn hóa kinh doanh*) hoặc kiến thức (*trình độ văn hóa, học văn hóa*), ứng xử (*nếp sống văn hóa*). Giới hạn theo không gian, văn hóa được dùng để chỉ những giá trị đặc thù của từng vùng (*văn hóa Nam Bộ, văn hóa Phương Đông..*). Giới hạn theo thời gian, văn hóa được dùng để chỉ những giá trị của từng dân tộc, từng nhóm xã hội... (*văn hóa Việt Nam, văn hóa đại chúng, văn hóa công ty...*)

Xét về phạm vi thì văn hóa theo nghĩa hẹp thường được đồng nhất với văn hóa tinh hoa. Văn hóa tinh hoa là một tiêu văn hóa chứa những giá trị đáp ứng các nhu cầu bậc cao của con người. Quy luật chung là những giá trị đáp ứng các nhu cầu càng xa những đòi hỏi vật chất, đòi thường, nhất thời bao nhiêu thì tính

giá trị, tính người càng cao bấy nhiêu, và do vậy càng mang tính tinh hoa về văn hoá. Theo nghĩa này, văn hoá thường được đồng nhất với các loại hình nghệ thuật, văn chương.

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

+ Hiểu theo nghĩa rộng

Trong khoa học nghiên cứu về văn hoá, văn hoá được hiểu theo nghĩa rộng. Theo nghĩa này, định nghĩa văn hoá cũng có rất nhiều. Năm 1874, trong công trình *Văn hóa nguyên thủy* (xuất bản lần đầu năm 1871), nhà nhân chủng học người Anh Edward Burnett Tylor (1832-1917) đưa ra định nghĩa: "Văn hoá là một tổng thể phức tạp gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và tất cả những khả năng, thói quen, tập quán mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội" [8, trang 4]. Cho đến nay, phần lớn các nhà nghiên cứu văn hóa đều xem đây là định nghĩa khoa học đầu tiên về khái niệm văn hóa, mặc dù danh từ văn hóa - *cultura* đã xuất hiện khá sớm trong đời sống ngôn ngữ ở cả phương Đông và phương Tây.

Vào năm 1943, Chủ tịch Hồ Chí Minh, lãnh tụ thiêng tài của dân tộc Việt Nam đưa ra định nghĩa: "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 hoá, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về măc, ăn ở và các phương tiện, phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hoá." [10, trang 431]

Theo định nghĩa của UNESCO (được chấp nhận tại hội nghị liên chính phủ các chính sách văn hóa họp năm 1970 tại Venise) thì văn hoá bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho

đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động. Tháng 12 năm 1986, UNESCO phát triển thêm định nghĩa về văn hóa: “*Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động sáng tạo của các cá nhân và các cộng đồng trong quá khứ, hiện tại qua các thế kỷ hoạt động sáng tạo ấy đã hình thành nên hệ thống các giá trị, các truyền thống và cách thể hiện, đó là những yếu tố xác định đặc tính riêng của mỗi dân tộc*”. Qua định nghĩa của UNESCO ta thấy văn hóa là một tổng thể bao gồm tất cả những gì con người kiến tạo nên, văn hóa chính là những nét khác biệt giữa các dân tộc về vật chất cũng như tinh thần.

Trong Từ điển tiếng Việt, văn hóa được định nghĩa: “*Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử*”. Phát triển cách tiếp cận văn hóa theo nghĩa rộng, GS.TS Trần Ngọc Thêm định nghĩa: “*Văn hóa là một hệ thống hữu cơ những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình*”. [26, trang 25]. Định nghĩa này khẳng định văn hóa là những sáng tạo của con người, mang lại giá trị cho con người, trong đó *bao gồm cả giá trị vật chất và giá trị tinh thần*. Những giá trị văn hóa này lăng động và kết tinh từ đời sống thực tiễn của con người trong sự tương tác với môi trường tự nhiên và xã hội mà họ đang sống. Điều đó cũng có nghĩa, không phải tất cả những gì do con người tạo ra đều là văn hóa, mà chỉ có những cái đã kết tinh thành giá trị thì cái đó mới là văn hóa.

Văn hóa được xem là tất cả các giá trị vật chất do con người sáng tạo ra nghĩa là văn hóa bao gồm toàn bộ những giá trị sáng tạo của con người được biểu hiện, được kết tinh trong các của cải vật chất do con người tạo ra như 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 khoẻ, 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. Không có sản phẩm tinh thần nào lại không được thể hiện dưới một hình thức vật chất nhất định và cũng như không có một sản phẩm vật chất nào lại không mang trong nó những giá trị tinh thần. Văn hóa được xem là tất cả các giá trị tinh thần do con người sáng tạo có nghĩa là *văn hóa bao gồm các sản phẩm tinh thần mà các cá nhân hay cộng đồng sáng tạo ra trong lịch sử*. Văn hóa 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.

Kết luận trên cũng chính là định nghĩa về văn hóa mà các tác giả của nhóm biên soạn Giáo trình lựa chọn làm cơ sở để phân tích những vấn đề tiếp theo của môn học văn hóa kinh doanh vì khái niệm này không đi vào liệt kê, cũng không quá mức trừu tượng, chung chung, đồng thời khá cụ thể và thuận tiện để phân tích các vấn đề của văn hóa kinh doanh.

Văn hóa có một số đặc trưng tiêu biểu sau:

- *Văn hóa mang tính tập quán*: Văn hóa 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 cẳng tai” của một số dân tộc thiểu số của Việt Nam.

- *Văn hóa mang tính cộng đồng*: Văn hóa 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 lề 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 chẳng có gì là phi pháp cả. Văn hóa có được do chia sẻ. Con người là thành viên của một nhóm, một tổ chức hay xã hội cùng chia sẻ một nền văn hóa, nó không có tính cụ thể trong từng cá thể riêng lẻ.

- *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. Vì 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 gách 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 hóa được tích lũy và truyền qua các thế hệ khác nhau.

- *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 hóa không phải do di truyền và có tính sinh học, nó được tiếp thu qua học hỏi và kinh nghiệm.

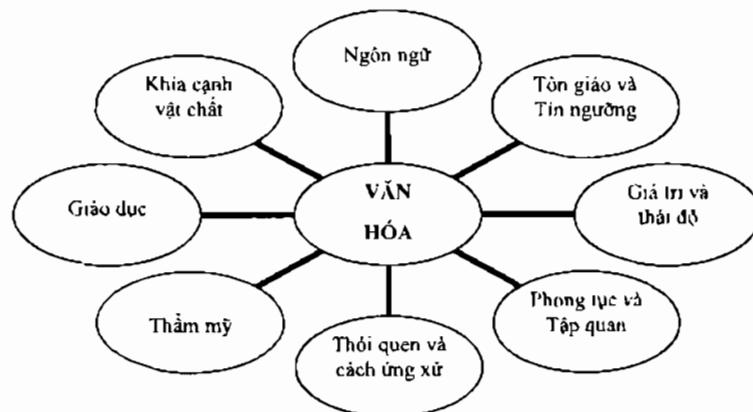
- *Văn hoá luôn tiến hoá*: Một nền văn hoá không bao giờ tĩnh tại và bất biến. Ngược lại văn hoá luôn luôn thay đổi và rất năng động. Nó luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ và tình hình mới. Trong quá trình hội nhập và giao thoa với các nền văn hoá khác, nó có thể tiếp thu các giá trị tiến bộ,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

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.

1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa

Văn hóa là một đối tượng phức tạp và đa dạng. Để hiểu bản chất của văn hóa, cần xem xét các yếu tố cấu thành văn hóa. Xem xét nền văn hóa của một quốc gia từ bên ngoài có thể là một công việc đầy thử thách. Nhưng chia nhỏ nền văn hóa này thành các yếu tố cấu thành và hiểu xem mỗi yếu tố liên hệ với tông thể như thế nào có thể giúp chúng ta giải thích được những điều khó hiểu và cho chúng ta hiểu được một số nguyên nhân và động lực phía sau các hành vi, bao gồm cả hành vi kinh doanh. Có nhiều cách phân loại các yếu tố cấu thành văn hóa. Trong khuôn khổ môn học, sử dụng cách tiếp cận phò biến trong nghiên cứu quản trị kinh doanh trên thế giới hiện nay là hợp lý. Theo cách tiếp cận này, các yếu tố cấu thành văn hóa quan trọng liên quan tới các hoạt động kinh doanh gồm 8 yếu tố được thể hiện qua hình 1.1 dưới đây:



Hình 1.1: Các yếu tố cấu thành văn hóa

1.1.2.1. Ngôn ngữ

Ngôn ngữ là hệ thống các ký hiệu có ý nghĩa chuẩn giúp cho các thành viên trong xã hội có thể truyền đạt được với nhau. Ngôn ngữ là sự thể hiện rõ nét nhất của văn hóa vì nó là phương tiện quan trọng nhất để truyền giao văn hóa, làm cho văn hóa có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngôn ngữ ảnh hưởng đến những cảm nhận, suy nghĩ của con người về thế giới đồng thời truyền đạt cho cá nhân những chuẩn tắc, giá trị, sự chấp nhận quan trọng nhất của một nền văn hóa. Chính vì thế, việc du nhập một ngôn ngữ mới vào một xã hội trở thành vấn đề nhạy cảm tại nhiều nơi trên thế giới và là tiêu điểm của các cuộc tranh luận về vấn đề xã hội.

Nếu coi ngôn ngữ và hành vi là cái vỏ bên ngoài của văn hóa thì ngôn ngữ là yếu tố văn hóa cực kỳ quan trọng. Trong đàm phán kinh doanh giữa các doanh nghiệp có chung một quốc tịch thì vấn đề ngôn ngữ không phải là một khó khăn đáng kể. Nhưng đối với các cuộc đàm phán quốc tế, ngôn ngữ thực sự có thể trở thành một vũ khí hay một khó khăn đối với các đoàn đàm phán. Người Mỹ đã sai lầm trong các cuộc đàm phán khi cho rằng đa số người Nhật thường không hiểu tiếng Anh tốt đến mức có thể đàm phán trực tiếp được. Trong thực tế, đa số các doanh nhân Nhật đều có thể hiểu và sử dụng thành thạo tiếng Anh nhưng trong các cuộc đàm phán, nhất là những cuộc đàm phán quan trọng thì họ vẫn thường sử dụng phiên dịch. Sử dụng phiên dịch là giúp các người Nhật có nhiều thời gian suy nghĩ và cân nhắc thông tin do đối tác đưa ra, đồng thời họ cũng có nhiều thời gian hơn để quan sát phản ứng của đối phương khi phiên dịch đang chuyển những ý kiến của họ từ tiếng Nhật sang tiếng Anh. Bên cạnh sự khác biệt của các ngôn ngữ khác nhau thì cùng một thứ tiếng ở các nước khác nhau cũng được hiểu khác nhau. Từ tambo ở Bolivia, Colombia, Ecuador và Peru có nghĩa là đầm lầy, ẩm ướt, còn ở

Chile, tambo lại được hiểu là những nhà chứa mại dâm. Một hàng hàng không muốn quảng cáo chất lượng dịch vụ của mình bằng khẩu hiệu “Bay lên với những cánh chim” (Fly with leather) thì các khách hàng Mỹ La Tinh lại hiểu “Bay là không cần quần áo” (fly naked).

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 biết về ngôn ngữ địa phương, sự hiểu biết về những thành ngữ và cách nói xã giao hàng ngày, sự hiểu biết 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!

Ngôn ngữ có ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết. Mọi nền văn hóa đều có ngôn ngữ nói nhưng không phải tất cả đều có ngôn ngữ viết. Ở những nền văn hóa có cả hai loại ngôn ngữ thì ngôn ngữ nói cũng khác với ngôn ngữ viết. Ngôn ngữ không chỉ là những từ được nói hoặc viết ra mà bao gồm 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 chuyên 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... Tất cả các hình thức như giao tiếp phi ngôn ngữ, cử chỉ, ngôn ngữ cơ thể, nét mặt đều chuyên tải những thông điệp nhất định. Nếu không hiểu bối cảnh văn hóa trong đó những cuộc giao tiếp phi ngôn ngữ dạng này xảy ra, bạn không những có thể gặp phải rủi ro là không hiểu được

người đối thoại với mình mà còn có thể phát đi những tín hiệu hoàn toàn sai lạc. 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 hóa. 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 ngũ ý khiêu dâm. Trong khi người Mỹ cho rằng nhìn trực tiếp vào mắt người nào đó trong các cuộc đàm phán thể hiện sự chân thành và thành thực, người Anh lại cho rằng khi chưa thiết lập được một mối quan hệ quen thuộc hơn thì hành động này thể hiện sự bất lịch sự.

Nếu thông thạo ngôn ngữ của đối tác, bạn sẽ thu được 4 lợi ích lớn: Thứ nhất, bạn sẽ hiểu vấn đề một cách dễ dàng, thấu đáo nhờ có thể trao đổi trực tiếp với đối tác mà không cần thông qua người khác để cảm nhận hay giải thích. Thứ hai, bạn có thể dễ dàng làm việc với đối tác nhờ có được ngôn ngữ chung. Thứ ba, có thể hiểu và đánh giá đúng được bản chất, ý muốn và cả những ân ý của đối tác. Cuối cùng, bạn có thể hiểu và thích nghi với văn hóa của họ. Ngược lại, nếu không biết ngôn ngữ chung với đối tác, hoặc biết nhưng chưa thông thạo (không hiểu được các thành ngữ, tiếng lóng, cách dùng đặc biệt...) bạn có thể gặp nhiều khó khăn, trở ngại, rủi ro trong công việc và trong cuộc sống.

1.1.2.2. Tôn giáo và tín ngưỡng

Tôn giáo và tín ngưỡng là niềm tin sâu sắc vào một điều gì đó vô hình, nhưng nó chỉ phôi toàn bộ đời sống con người (ví dụ: Thiên chúa giáo - Chúa, Phật giáo - Phật Tổ, Bồ Tát). Lịch sử của xã hội loài người cổ đại đã chiêm nghiệm những cuộc Thập tự Chinh thần thánh của những con chiên ngoan đạo muôn mờ rộng sự ảnh hưởng của Đức chúa sang châu Á như một minh chứng đẫm máu và man rợ cho ảnh hưởng của tôn giáo đối với

hành vi của con người. Tôn giáo, tín ngưỡng được nhận thức như một yếu tố nhạy cảm nhất của văn hóa.

Tôn giáo và tín ngưỡng ảnh hưởng lớn đến cách sống, lối 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); người Hà Lan tặng quà nhau vào ngày St. Nicolai Day (6 tháng 12); người Nga làm điều này vào ngày Frost Man's Day (1 tháng Giêng).

Tôn giáo và tín ngưỡng dĩ nhiên có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và ứng xử của các nhà kinh doanh. Đạo Hồi là một ví dụ điển hình. Mặc dù thế giới Đạo Hồi ngày nay có khoảng 1.2 tỷ người, tuy nhiên có thể tìm thấy rất nhiều các công ty xuyên quốc gia thường có các quyết định kinh doanh vi phạm các giá trị Hồi giáo. Hằng thời trang hàng đầu thế giới Channel đã gây ra sự phản ứng gay gắt trong công chúng của các nước Đạo Hồi vì đưa những họa tiết trang trí cho những tập trang phục mùa hè cho phụ nữ giống như các họa tiết ở trang bìa của Kinh Koran mùa hè năm 1997. Kết quả là nhà mẫu này đã phải hủy bỏ hoàn toàn những bộ sưu tập có giá trị đó kèm theo cả âm bản. Một điều đáng ngạc nhiên là trong thực tế, những gì là giá trị tinh thần của một cá nhân lại có thể là các câu chuyện vui của những người khác. Nếu không biết con bò có giá trị như thế nào

trong Đạo Hindu thì người nước ngoài sẽ cảm thấy rất nực cười khi thấy trên đường phố thủ đô New Dehli đầy những con bò đi dạo phố. Chúa có thể có ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh nhiều hơn là chúng ta nghĩ. Trong thế giới Arập, các cuộc đói thoại chưa đầy những cụm từ *Inshallala* - theo ý Chúa. Sự tôn trọng, thái độ tuân theo một quyền lực cao hơn, thiếu kiềm soát đối với rất nhiều vấn đề trên trái đất, coi cái gì đến sẽ đến mà cụm từ này thể hiện đã được đưa vào mọi thứ từ lịch trình máy bay cho tới tốc độ các cuộc đàm phán thương mại.

Triết lý tôn giáo chính trong một nền văn hóa có thể có ảnh hưởng mạnh mẽ tới phương thức kinh doanh của một cá nhân, thậm chí vượt xa suy nghĩ của hầu hết mọi người - ngay cả khi cá nhân đó không phải là một tín đồ sùng đạo của một tôn giáo nhất định. Người Việt Nam chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của triết lý Không Từ nhẫn mạnh vào việc hoà thuận và coi sự hài hòa, cân bằng. Ở Việt Nam việc ra quyết định thường chậm một phần là do những tín đồ của Không giáo đưa ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận. Sự kiên nhẫn và bình tĩnh là rất cần thiết trong các tình huống khó khăn và trong các cuộc nói chuyện liên quan đến hợp đồng. Cuối cùng, người Việt Nam thường không đề cao những người mất kiên nhẫn hoặc có vẻ bè ngoái ích kỷ.

Tôn giáo còn ảnh hưởng tới chính trị và môi trường kinh doanh. Ví dụ như khi Ayatollah Khomeini điều hành Iran, những nhà kinh doanh Phương Tây chẳng bao lâu sau đã rời khỏi nơi đây vì thái độ của chính phủ. Khi Iran có chiến tranh với Iraq và kinh tế bị suy yếu, chính sách của Khomeini cũng gây trở ngại cho chính phủ các nước khác, đặc biệt là Mỹ có nhân viên sứ quán ở Teheran bị bắt giữ làm con tin bởi những người Iran. Rõ ràng là niềm tin tôn giáo của quốc gia ảnh hưởng đến những quyết định chính trị và kinh tế.

Minh họa 1.1: Tôn giáo và các ngân hàng Hồi giáo

Sau nhiều thế kỷ ngủ đông, các ngân hàng Hồi giáo đã tái lập trong những năm gần đây và đã giành được sự chấp nhận ngày càng tăng ở Trung Đông và các khu vực của châu Á. Đây là một trong số rất ít lĩnh vực của thương mại quốc tế nơi mà một triết lý tôn giáo thực sự điều khiển các yếu tố chính trong quan hệ kinh doanh. Các ngân hàng Hồi giáo hiện nay quản lý trên 100 tỷ đô la trên toàn thế giới và tốc độ tăng trưởng vốn ở các ngân hàng hồi giáo đã vượt quá 10%/năm trong thập kỷ 90. Thậm chí một số ngân hàng phương Tây lớn như Citibank của Mỹ hiện nay cũng có những chi nhánh ở các khu vực theo đạo Hồi.

Các sản phẩm và dịch vụ tài chính Hồi giáo dựa trên các nguyên tắc chia sẻ lợi nhuận, nhờ đó không phá vỡ luật cấm của người Hồi giáo về riba, hoặc lãi suất cao. Đặc điểm chính của hệ thống ngân hàng Hồi giáo là việc thanh toán lãi suất bị kinh Koran, sách thánh của Đạo hồi cấm. Nói chung, luật Hồi giáo yêu cầu rủi ro phải được chia sẻ giữa nhà tài chính và chủ doanh nghiệp. Các học giả Hồi giáo lập luận rằng mô hình ngân hàng Hồi giáo đóng góp vào một sự phân phối thu nhập và tài sản bình đẳng hơn, và gia tăng sự tham gia của người dân bình thường vào nền kinh tế. Các ngân hàng Hồi giáo không trả lãi suất xác định trước theo định kỳ cho người gửi tiền, họ cũng không tính lãi suất xác định trước đối với người vay tiền. Ngược lại, các ngân hàng chia sẻ các khoản lợi nhuận (hoặc thua lỗ) sau đó lại được chia sẻ với người gửi. Yếu tố tạo nên sự chia sẻ lợi nhuận được phép trong đạo Hồi, không giống như lãi suất, chỉ là tỷ lệ chia sẻ lợi nhuận chứ không phải bùn thán lãi suất, được xác định trước.

(Theo Giáo trình văn tắt về Văn hóa kinh doanh quốc tế)

1.1.2.3. Giá trị và thái độ

Giá trị là những niềm tin và những chuẩn mực làm căn cứ để các thành viên của một nền văn hóa xác định, phân biệt đúng và sai, tốt và không tốt, đẹp và xấu, quan trọng và không quan trọng, đáng mong muốn và không đáng mong muốn. Giá trị giúp chúng ta có phương hướng và giúp cho cuộc sống của chúng ta có ý nghĩa. Bảng 1.1 dưới đây nêu lên thứ tự ưu tiên và sự khác biệt về những giá trị văn hóa của một số nước.

Bảng 1.1: Thứ tự ưu tiên về những giá trị văn hóa ở Hoa Kỳ, Nhật Bản và các tiểu vương quốc Ả Rập

Hoa Kỳ	Nhật Bản	Các Tiểu Vương quốc Ả Rập
1. Tự do	1. Bôn phận với chủ hoặc công việc	1. An toàn trong gia đình
2. Độc lập	2. Hòa hợp trong nhóm	2. Hòa hợp trong gia đình
3. Tự chủ	3. Tính tập thể	3. Định hướng của phụ huynh
4. Bình đẳng	4. Tuổi tác, sự tự cấp bậc	4. Tuổi tác
5. Cá nhân	5. Sự nhất trí trong nhóm	5. Quyền lực
6. Cạnh tranh	6. Sự hợp tác	6. Sự thỏa hiệp
7. Được việc	7. Chất lượng	7. Sự công hiến
8. Thời gian	8. Tính kiên nhẫn	8. Tính kiên nhẫn
9. Sự thẳng thắn, trực tiếp	9. Tính gián tiếp	9. Tính gián tiếp
10. Sự cởi mở	10. Sự thương lượng	10. Tính thân thiện

Ghi chú: "1" thể hiện giá trị văn hóa quan trọng nhất, "10" là ít quan trọng nhất

Nguồn: F. Elashmawi và Phillip R. Harris. *Multicultural Management*, trang 63

Trong một xã hội, các thành viên đều xây dựng quan điểm riêng về bản thân mình và về thế giới dựa trên những giá trị văn hóa. Trong quá trình trưởng thành, con người học hỏi từ gia đình, nhà trường, tôn giáo, giao tiếp xã hội... và thông qua đó xác định nên suy nghĩ và hành động như thế nào theo những giá trị của nền văn hóa. Giá trị là sự đánh giá trên quan điểm văn hóa nên khác nhau ở từng cá nhân nhưng trong một nền văn hóa, thậm chí có những giá trị mà đại đa số các thành viên trong nhiều nền văn hóa đều thừa nhận và có xu hướng trưởng tồn như tự do, bình đẳng, bác ái, hạnh phúc... Giá trị cũng luôn luôn thay đổi và ngoài xung đột về giá trị giữa các cá nhân hoặc các nhóm trong

xã hội, trong chính bản thân từng cá nhân cũng có xung đột về giá trị chặng hạn như giữa thành công của cá nhân mình với tinh thần cộng đồng. Đối với mỗi nền văn hoá thì các giá trị chính là nền móng và cột trụ. Chặng hạn trong nền văn hoá Việt, người già biểu tượng cho sự khôn ngoan, lòng bao dung, và lương tâm của xã hội. Ngày xưa các bô lão được vua mời đến Hội Nghị Diên Hồng là vậy. Giá trị ảnh hưởng tới thái độ và hành vi. Già sử bạn già nhập một tổ chức với quan điểm là “phân phối thu nhập dựa trên kết quả việc thực hiện nhiệm vụ là đúng và phân phối thu nhập dựa trên thâm niên là không đúng”. Bạn sẽ phản ứng thế nào khi tổ chức của bạn phân phối thu nhập trên cơ sở thâm niên chứ không phải trên cơ sở kết quả của việc thực hiện nhiệm vụ? Bạn sẽ rất buồn, điều này có thể dẫn đến sự bất mãn đối với công việc và từ đó quyết định của bạn là sẽ không làm việc với nỗ lực cao.

Thái độ là sự suy nghĩ, đánh giá, sự cảm nhận, nhìn nhận, cảm xúc và 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 chịu sự chi phối của tập hợp các giá trị, lòng tin, những nguyên tắc mà một cá nhân tôn trọng, nhân sinh quan và thế giới quan được hình thành và tích lũy trong quá trình sống và làm việc. Thái độ điều khiển hầu hết các hành vi của con người và khiến cho những người khác nhau có những hành vi khác nhau trước một hiện tượng hay sự vật. Thái độ là quá trình kết hợp chặt chẽ giữa động cơ, cảm xúc, nhận thức và tư duy dưới sự tác động của các yếu tố môi trường. Thái độ có thể đi từ tích cực đến tiêu cực. Nhiều thái độ khác nhau của con người được hình thành từ những kinh nghiệm đầu tiên và sự tác động của gia đình. Thái độ là sự phản ánh trung thực bản chất của lối sống cá nhân. Nói cách khác, theo nghĩa rộng thái độ là nguyên nhân và kết quả của hành vi.

Thái độ bắt nguồn từ những giá trị và có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của con người. 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). Theo văn hóa Trung Quốc, tuổi và kinh nghiệm được đánh giá cao (giá trị) và các nhà lãnh đạo Trung Quốc hay coi thường những nhà đàm phán trẻ tuổi (thái độ). Họ không thể làm việc nghiêm túc với những người trẻ tuổi. Người Việt Nam đánh giá cao những người bán và những người tìm vốn (giá trị), và họ cho rằng người mua và nhà đầu tư có vị thế ít hơn (thái độ). Những nhà sản xuất socola Thụy Sĩ biết khách hàng Mỹ tin tưởng sản phẩm socola Thụy Sĩ có chất lượng cao (giá trị), do vậy các công ty nhấn mạnh đến nguồn gốc Thụy Sĩ và nhờ vậy tạo được mức bán cao. Ở Nhật, công ty Levi Strauss biết người Nhật nghĩ Levi là danh tiếng (giá trị) và do đó mua cho phù hợp với họ. Với những người không thiện chí với việc dùng hàng nước ngoài (thái độ) vì họ cho rằng dùng hàng nước ngoài là không yêu nước (giá trị), các công ty nước ngoài đã tránh nhấn mạnh đến nguồn gốc. Nhiều doanh nghiệp Mỹ đã không chỉ rõ nguồn gốc của mình khi kinh doanh ở những nước có thái độ tiêu cực đối với hàng hóa nước ngoài. Ví dụ như không chỉ rõ Ponds là của Unilever, một công ty của Anh và Hà Lan; không chỉ rõ Celanese Corporation là của công ty Hoechst, một công ty Đức.

Rõ ràng, những giá trị văn hóa có tác động to lớn tới cách tiến hành kinh doanh. Những giá trị văn hóa được thể hiện trong đời sống hàng ngày không những cũng được phản ánh trong kinh doanh mà đôi khi còn được phóng đại lên. Nếu một người không hiểu nền tảng văn hóa, anh ta có thể sẽ khiến mọi giao dịch trở thành thất bại. Ban quản lý cấp cao của hãng Trung Quốc tin rằng một người quá trẻ khó có thể thực hiện một công việc kinh doanh quan trọng. Họ giải thích rằng theo văn hóa

Trung Quốc, tuổi và kinh nghiệm được đánh giá cao và các nhà lãnh đạo Trung Quốc hay coi thường những nhà đàm phán trẻ tuổi. Họ không thể làm việc nghiêm túc với những người trẻ tuổi này. Vì thế các công ty nước ngoài thường cử một người quản lý nhiều tuổi, cao cấp hơn sang Trung Quốc để đại diện cho công ty và làm việc với các nhà quản lý cao cấp Trung Quốc.

I.1.2.4. Các phong tục tập quán

Phong tục, tập quán là những hành vi ứng xử, thói quen, nếp sinh hoạt tương đối ổn định của các thành viên trong nhóm xã hội được lưu truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác. Ví dụ: Phong tục thờ cúng Tổ tiên, phong tục gói bánh chưng ngày tết, nghi lễ thờ cúng Thành hoàng làng, các nhân vật lịch sử, thờ Mẫu cho đến thờ cúng Tổ tiên của người Việt Nam; phong tục thờ bò của người Ấn Độ, thờ vượn người, tinh tinh của Indonesia; phong tục trong việc cưới, việc tang, lễ hội, văn hoá, sinh hoạt,... của các nước.

Những thái độ hành vi nào được lặp đi lặp lại nhiều lần, ăn sâu vào tiềm thức, tâm lý trở thành thói quen ổn định tương đối lâu dài trong nếp sống của một cá nhân, hoặc của một khối cộng đồng người trong một địa phương, một dân tộc hoặc nhiều dân tộc thường gọi là tập quán. Thói quen được truyền lại từ đời này qua đời khác, thế hệ này qua thế hệ khác, làm cho những người đời sau tuân theo một cách không có tiêu chuẩn bắt buộc, truyền miệng hay thành văn, được dư luận xã hội rộng rãi thừa nhận, ủng hộ, bảo vệ và yêu cầu mọi người tuân theo, không theo thì lên án, thường gọi là tục lệ hay phong tục. Mỗi nước có phong tục tập quán riêng, và trong nước, mỗi địa phương ngoài những phong tục chung của toàn quốc cũng có những phong tục riêng và ngay cả trong một địa phương nhiều khi mỗi nhóm người lại có những phong tục riêng.

Có thể nói, phong tục tập quán có mặt ở khắp các lĩnh vực

của đời sống con người. Phong tục tập quán được các thành viên của cộng đồng gìn giữ, tôn thờ như là linh hồn của cộng đồng. Nó ăn sâu bám rẽ trong tiềm thức của con người, thậm chí khi thay đổi thể chế chính trị, xã hội mà phong tục tập quán cũng khó lòng thay đổi. Phong tục tập quán chính là đặc trưng văn hoá của cộng đồng, là tính cách và cá trình độ văn minh của cộng đồng đó. Phong tục tập quán là những nếp sống, phong tục do những người sống trong xã hội tự đặt ra, nó được áp dụng vào đời sống và phục vụ cho mọi người nhưng không mang tính chất vi phạm pháp luật.

Phong tục tập quán có tính ổn định, bền vững được hình thành chậm chạp lâu dài trong quá trình phát triển lịch sử. Phong tục tập quán là cơ chế tâm lý bên trong, nó điều khiển, điều chỉnh hành vi, lối sống các thành viên trong nhóm. Phong tục tập quán được lưu truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác bằng con đường truyền đạt, bắt chước thông qua giao tiếp của cá nhân. Phong tục tập quán có tính bảo thủ rất lớn nhưng có tác động tâm lý mạnh mẽ tới đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Phong tục tập quán có chức năng hướng dẫn hành vi ứng xử của con người trong nhóm xã hội; giáo dục nhận thức cho thế hệ trẻ, xây dựng tình cảm và kỹ năng sống, hành vi ban đầu cho con người; là chất keo gắn bó các thành viên trong nhóm ảnh hưởng rất mạnh mẽ tới hoạt động, đời sống của các cá nhân và nhóm; là tiêu chuẩn thước đo đánh giá về mặt đạo đức, xã hội các thành viên trong nhóm và giữa các nhóm xã hội với nhau và là hình thức lưu giữ những nét sinh hoạt văn hoá độc đáo của đời sống văn hoá nhóm.

Các phong tục tập quán cũng có thể là những quy ước thông thường của cuộc sống hàng ngày như nén 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 lén ám các hành động trộm cắp, ngoại tình, loạn luân và giết người. Ở nhiều xã hội, một số tập tục đã được cụ thể hóa trong luật pháp.

Những quy tắc cơ bản về nghi lễ xã giao, việc tiếp xúc trực tiếp tới mức nào thì được chấp nhận, mọi người thường giữ khoảng cách ra sao khi nói chuyện với nhau, việc chào hỏi cần phải như thế nào - những thông tin đầu mối cho tất cả các yếu tố này của một nền văn hóa dân tộc có thể nhận biết ngay khi bạn đặt chân tới một đất nước xa lạ.

1.1.2.5. Thói quen và cách cư xử

Thói quen là những hành động, cách sống, nếp sống, phương pháp làm việc, xu thế xã hội... được lặp đi lại nhiều lần trong cuộc sống, không dễ thay đổi trong một thời gian dài. *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 nĩa ăn hết thức ăn trên đĩa (dĩa) 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 đèn 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. Ở các nước Ả rập, cách cư xử bị cho là xấu khi cố gắng bắt tay những người có quyền lực cao hơn trừ khi họ có cử chỉ làm việc đó trước. Ở nhiều nước phương Tây có thể nói chuyện công việc khi chơi牌 nhưng ở Nhật công việc không bao giờ được bàn đến. Ở Mỹ có thể chấp nhận ông chủ tặng hoa hồng cho cô thư ký để biểu lộ sự cảm kích về sự giúp đỡ kết thúc công việc, nhưng ở Đức và nhiều nước Latin, hành động như thế sẽ bị xem là một dấu hiệu tình cảm lâng mạn và do vậy không được chấp nhận.

Thói quen cũng thể hiện trong cách các công ty quảng cáo và tiếp thị sản phẩm. Ở Mỹ đàn ông mua nhẫn kim cương cho hôn thê, nhưng ở Đức những người phụ nữ trẻ tự mua nhẫn cho họ. Vì thế việc quảng cáo nhẫn của người bán ở 2 nước này khác nhau. Ở Nhật cà phê Maxwell House được gọi đơn giản là Maxwell vì từ “house” làm khách hàng bối rối.

Theo một chuyên gia người Mỹ, hầu hết những sai lầm của người Việt trong giao tiếp kinh doanh với người Mỹ đều xuất phát từ các thói quen rất đối bình thường, thậm chí còn được xem là những nét văn hóa đẹp. Với người Việt Nam, các thương lượng đôi khi không dựa trên hợp đồng mà bằng cách tạo dựng các mối quan hệ, từ đó phát triển sự tin tưởng để làm ăn. Đa phần doanh nhân Việt Nam chọn cách ký một bản ghi nhớ trước khi có được hợp đồng, bởi họ cần nhiều thời gian để xây dựng mối quan hệ. Riêng với người Mỹ, cái gọi là “bản ghi nhớ” không mấy có giá trị, bởi theo quan điểm của họ, tất cả các cuộc thương lượng phải được thể hiện bằng hợp đồng. Một thói quen của người Việt trên bàn đàm phán là chốt lại vấn đề bằng câu đại ý: “*Chúng tôi sẽ có quyết định ngay sau khi xin ý kiến cấp trên*”. Đôi khi, đối tác chỉ là những người cấp dưới hoặc thừa hành nên cách này được áp dụng để né việc phải quyết định tức thì. Các nhà đàm phán Mỹ rất khó chịu với điều này, bởi nó đồng nghĩa

với việc họ đang tiếp xúc với một người không có quyền quyết định vấn đề. Người Việt thường bắt đầu hoặc kết thúc các cuộc đàm phán bằng những hoạt động giải trí như ăn uống, ca hát hoặc thậm chí là massage, quà cáp... để tạo sự thân thiện. Đối với người Mỹ, những hoạt động này không cần thiết, có khi còn gây phản ứng ngược. Người Mỹ ít khi thỏa thuận kinh doanh bên ngoài phòng họp, càng không có thói quen ký hợp đồng trên... bàn nhậu như người Việt.

Minh họa 1.2: Thói quen mua sắm của người Việt

Sự trai dài về địa lý và sự đa dạng phong phú về văn hóa, lịch sử đã hình thành nên một Việt Nam có nhiều vùng miền khác nhau với những thói quen rất đặc trưng. Đó là kết luận của AC Nielsen sau khi nghiên cứu những khác biệt giữa người tiêu dùng Hà Nội và TP.HCM. Sự khác biệt giữa các địa phương không chỉ thể hiện ở các vấn đề thường ngày như cách suy nghĩ, giao tiếp, cư xử... mà còn cả trong quá trình ra quyết định mua sắm. Làm rõ những sự khác biệt này sẽ giúp các nhà sản xuất có những chiến lược phù hợp khi tiếp cận mỗi địa phương.

TP.HCM "kết" từ ấn tượng đầu tiên, Hà Nội đắn đo năm lần bảy lượt

Nghiên cứu của FTA trong tháng 5/2009 cho thấy, người Hà Nội là những người cẩn trọng và khắt khe nhất trong việc lựa chọn sản phẩm. Trong khi đa phần người tiêu dùng ở các thành phố khác thường dựa vào sự tin tưởng và trải nghiệm đầu tiên với sản phẩm (đứng đầu là TP.HCM với 83%) thì người tiêu dùng Hà Nội có thể thay đổi suy nghĩ vài lần trước khi ra quyết định. Họ cũng bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người khác nhiều hơn trước khi đưa ra quyết định (99% bị ảnh hưởng bởi lời giới thiệu của gia đình, 91% bởi bạn bè, 94% bởi hàng xóm, 83% bởi đồng nghiệp, đối tác) và sẽ không bao giờ mua những gì mà người khác không mua. Do đó, để giành được niềm tin của người tiêu dùng Hà Nội, không chỉ đơn giản là giành được niềm tin của một người mà là niềm tin của cả tập thể. Nếu áp dụng phương pháp phân khúc thị trường thì với tính độc lập trong mua sắm, người tiêu dùng TP.HCM gồm nhiều phân khúc khác nhau, còn người tiêu dùng Hà Nội là một phân khúc riêng biệt. Nhưng phân khúc này rất phức tạp, bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố và vẫn còn là một ẩn số đối với các marketer. Tuy không cần phải xây dựng nhiều chiến lược khác nhau như TP.HCM, nhưng một chiến lược marketing cho Hà Nội không phải lúc nào cũng hiệu quả. Bước tiếp cận ban đầu luôn tồn

thời gian và cần sự đầu tư lớn. Tuy nhiên, khi đã thích một sản phẩm hay thương hiệu nào rồi thì mức độ trung thành của họ là rất cao, khác hẳn với người tiêu dùng TP.HCM luôn sẵn sàng đón nhận cái mới. Đặc biệt, do có thói quen lắng nghe người khác và bị ảnh hưởng bởi cộng đồng nên người tiêu dùng cũng có khuynh hướng trung thành với thương hiệu nội hơn TP.HCM.

Miền Bắc coi trọng vẻ bề ngoài, miền Nam ưu tiên giá trị đích thực

Đối với người tiêu dùng ở cả hai miền, chất lượng bao giờ cũng là yếu tố được quan tâm đầu tiên, tuy nhiên, việc định nghĩa như thế nào là "chất lượng" còn tùy thuộc vào từng loại sản phẩm, dịch vụ cụ thể cũng như trình độ, kinh nghiệm và ngành hàng của từng người. Có thói quen tiết kiệm nhưng người tiêu dùng Hà Nội lại rất chuộng hàng hiệu, đặc biệt là những mặt hàng giúp họ thể hiện đẳng cấp của mình, không chỉ là để thỏa mãn tâm lý coi trọng vẻ bề ngoài, thích nổi bật trước đám đông mà còn do suy nghĩ về lâu dài thì mua một sản phẩm có chất lượng sẽ tiết kiệm hơn. 70% săn sàm trả thêm tiền cho một sản phẩm mới hoặc độc đáo, trong khi đó tỉ lệ này ở TP.HCM hay Cần Thơ chỉ có 55% hay 46%. Họ cũng quan tâm đến chất lượng, xuất xứ của hàng hóa nhiều hơn những nơi khác và tỉ lệ này là tuyệt đối với trên 94%. Hà thành cũng là nơi đòi hỏi phải được đối xử như một khách VIP cao nhất. Tiềm năng hình thành phân khúc cao cấp đối với những ngành hàng giúp người tiêu dùng trông tự tin và gây ấn tượng đối với người khác là rất lớn.

Trong khi đó, người miền Nam thường chọn sản phẩm dựa trên những trải nghiệm chính thức từ sản phẩm hay dịch vụ đem lại, bao gồm những giá trị hữu hình và vô hình như tính năng của sản phẩm, dịch vụ. Nhưng họ cũng không bỏ qua những lợi ích cảm tình mang lại từ sản phẩm hay dịch vụ đó. Điện hình là Cần Thơ, nơi có số người lựa chọn sử dụng thương hiệu nổi tiếng nhiều nhất, nhưng cũng là những người ít tìm kiếm những giá trị biểu trưng mà chú trọng hơn vào chất lượng của sản phẩm. Họ chỉ mua cái họ cần hơn là mua để khoe khoang với mọi người và không tìm mọi cách để mua các sản phẩm đắt tiền. Hai thành phố này cũng không đòi hỏi phải được đối xử như khách VIP nhiều như Hà Nội, mà quan tâm đến chất lượng phục vụ nhiều hơn. 80% người tiêu dùng TP.HCM và 74% người tiêu dùng Cần Thơ cho rằng thái độ phục vụ còn quan trọng hơn bán thân sản phẩm, trong khi tỉ lệ này ở Hà Nội là 70% và Đà Nẵng 67%. Nam bộ cũng là nơi quan tâm đến yếu tố thân thiện với môi trường nhiều nhất khi quyết định chọn mua một sản phẩm.

Người miền Nam mua sắm tùy hứng, người miền Bắc lên lịch rõ ràng

Người miền Nam có xu hướng mua sắm nhanh và tùy hứng. Không bị áp lực bởi tâm lý khẳng định bản thân, thể hiện đẳng cấp và cũng không có thói quen tiết kiệm để có thể chi trả cho các sản phẩm đắt tiền nên họ có khuynh hướng mua các sản phẩm rẻ tiền hơn và mua sắm cũng thoải mái hơn. Chi tiêu nhiều hơn, nhưng chỉ 62% lên kế hoạch chi tiêu trong tháng, không nhiều và chất chẽ như người tiêu dùng miền Trung và miền Bắc. Họ thích một mức giá cố định hơn là phải mặc cả. Trong khi 55% người tiêu dùng Hà Nội và 59% người tiêu dùng Đà Nẵng thích mặc cả thì chỉ có 48% người tiêu dùng Cần Thơ và 28% người tiêu dùng TP.HCM thích hình thức này. Vì thế, hãy làm cho cuộc sống của họ thoải mái hơn phù hợp với thói quen mua sắm.

TP.HCM cũng là nơi có số người thích mua sắm tại kênh hiện đại nhiều nhất. Trong khi chợ vãn là nơi mua sắm được ưa thích với người tiêu dùng cả Hà Nội (56%), Đà Nẵng (63%) và Cần Thơ (70%), trong khi chỉ có 26% người tiêu dùng TP.HCM thích kênh mua sắm này. TP.HCM cũng ưa thích các hoạt động marketing tại điểm bán nhiều hơn những thành phố khác. Vì thế, việc chú ý đến các kênh phân phối, các hoạt động khuyến mãi và trưng bày trong cửa hàng với TP.HCM đóng vai trò rất quan trọng. Họ cũng là người coi trọng bao bì thiết kế của sản phẩm nhái, tuy nhiên thiết kế này phải theo hướng nghệ thuật chứ không thích màu sắc như người tiêu dùng Cần Thơ và Hà Nội. Người tiêu dùng Hà Nội và nhất là TP.HCM (chi 25%) không thích mua sản phẩm có khối lượng lớn để tiết kiệm chi phí, trong khi người tiêu dùng ở Đà Nẵng (75%) và Cần Thơ (66%) rất thích hình thức này.

Khuyến mãi đa dạng ở TP.HCM, hậu mãi ở Hà Nội

Người tiêu dùng TP.HCM có vẻ đã chán với việc bị bao vây bởi hàng loạt quảng cáo. Chỉ 6% thích xem quảng cáo và bị ảnh hưởng bởi những gì chiếu trong quảng cáo đó, trong khi tỉ lệ này ở Hà Nội là 23% và cao nhất theo số liệu của FTA là ở Cần Thơ với 78% mua sản phẩm nhìn thấy trong quảng cáo. Nếu tính riêng các loại hình quảng cáo, ta có thể thấy rõ hơn sự khác biệt này. Số người thích xem quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng ở Hà Nội cao hơn gấp hai lần so với TP.HCM, thậm chí cả biệt có khi đến năm lần. Người Hà Nội thật sự xem quảng cáo là một nguồn tham khảo hữu ích khi muốn mua một món đồ nào đó, cảm thấy tin tưởng hơn đối với sản phẩm có quảng cáo nhiều và việc họ thích sản phẩm nào hơn cũng phụ thuộc vào yếu tố nổi tiếng của quảng cáo đó. Nội dung của quảng cáo cũng được họ chú ý và yêu

thích hơn người tiêu dùng TP.HCM. Tí lẻ yêu thích những mẫu quảng cáo lạ độc đáo và hài hước làn những mẫu quảng cáo có nội dung ám ý một cách có ý nghĩa cũng cao hơn một cách khác biệt. Điều đáng chú ý là sự yêu thích phong cách quảng cáo giữa các miền cũng rất khác nhau. Theo nghiên cứu của FTA, người miền Bắc thích những mẫu quảng cáo ẩn晦 "đao to búa lớn", trong khi người miền Nam thì thích những mẫu quảng cáo hài hước hơn. Nhìn chung, những thành phố lớn như TP.HCM hay Hà Nội thích quảng cáo ngoài trời và billboard cũng như các hình thức quảng cáo hiện đại như tivi LCD. Họ cũng tin vào lời khuyên của bạn bè và những mối quan hệ cá nhân nhiều hơn quảng cáo.

Bên cạnh việc dễ bị tác động bởi quảng cáo, người tiêu dùng Hà Nội cũng hứng thú hơn với những hoạt động khuyến mãi trong cửa hàng và dịch vụ hàng mài. Các chương trình khuyến mãi nên chủ trọng vào giá và giảm giá là hình thức họ yêu thích nhất, tuy nhiên vẫn phải đảm bảo chất lượng. Người tiêu dùng TP.HCM thì phức tạp hơn, chỉ một hình thức không thôi thì chưa đủ để họ lưu tâm. Không chỉ thích nhiều loại hình khuyến mãi cùng lúc, mỗi hình thức còn phải phù hợp với từng ngành hàng như thêm dung lượng sản phẩm hay kèm quà tặng cho những ngành hàng thông dụng như dầu gội, nước uống, giảm giá bán cho những sản phẩm có giá trị lớn như tivi, tủ lạnh... cũng như đa dạng hóa các chiến lược marketing nói chung.

(Theo kienthuckinhte.com)

1.1.2.6. Thẩm mỹ

Thẩm mỹ là sự hiếu biết và thưởng thức cái đẹp. Thẩm mỹ liên quan đến sự cảm thụ nghệ thuật, đến thị hiếu của nền văn hóa, từ đó ảnh hưởng đến giá trị và thái độ của con người ở những quốc gia, dân tộc khác nhau. Các giá trị thẩm mỹ được phản ánh, thể hiện qua các hoạt động nghệ thuật như hội họa, điêu khắc, điện ảnh, văn chương, âm nhạc, kiến trúc...

Văn hóa thẩm mỹ quyết định cách nhìn nhận về cái đẹp, hướng tới thiện - mĩ. Các nhân tố này ít nhiều ảnh hưởng đến quan niệm của các nhà kinh doanh về giá trị đạo đức, các chuẩn mực hành vi. Thể hiện những người trẻ tuổi Việt Nam được nuôi dưỡng bằng nguồn văn học cách mạng Việt Nam, bằng những

tác phẩm nổi tiếng của Lep Tonxtoi, Mac-xim Gooc-ki sẽ có thể có cách nhìn nhận nhân văn hơn, có trách nhiệm đối với cộng đồng, đối với xã hội khi ra các quyết định kinh doanh. Một số nhóm những người trẻ tuổi lớn lên trong giai đoạn đất nước chuyển đổi nền kinh tế và du nhập những giá trị văn hóa ngoại lai tiêu cực, nuôi dưỡng những giá trị tinh thần bằng tác phẩm như Bố già, James Bond, và những câu chuyện phiêu lưu màn bạc của Hollywood như “Xác ướp Ai Cập”, “Công viên Kỳ Jura” sẽ có quan điểm và cách nhìn nhận ích kỷ hơn về những gì xảy ra xung quanh.

Thẩm mỹ của những nền văn hóa khác nhau rất khác nhau, những sự khác nhau đó tác động đến hành vi. Giá trị thẩm mỹ của người Mỹ khác xa với thẩm mỹ của người Trung Quốc, điều đó được phản ánh rõ nét qua hội họa, văn chương, âm nhạc và thị hiếu nghệ thuật... của hai dân tộc. Ở các nước phương Tây, màu trắng biểu thị sự trong trắng, thuần khiết, được sử dụng phổ biến trong các lễ hội, dạ tiệc. Còn ở nhiều nước phương Đông màu trắng lại tượng trưng cho sự tang tóc nên tránh dùng trong những ngày vui, lễ, Tết... Opera phổ biến ở châu Âu hơn ở Mỹ nhưng lĩnh vực điện ảnh thì Mỹ lại đạt tiêu chuẩn quốc tế phổ biến hơn. Ở Mỹ, sex không được sử dụng trong quảng cáo như ở châu Âu.

1.1.2.7. Giáo dục

Giáo dục là quá trình hoạt động có ý thức, có mục đích, có kế hoạch nhằm bồi dưỡng cho con người những phẩm chất đạo đức, những tri thức cần thiết về tự nhiên và xã hội, cũng như những kỹ năng, kỹ xảo cần thiết trong cuộc sống.

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 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.

Một số nền văn hóa coi trọng giáo dục chính qui hơn các hình thức giáo dục khác. Hiều được thái độ này và điều chỉnh một bài thuyết trình hay thậm chí thiết kế một chiếc danh thiếp kinh doanh (liệt kê các chứng chỉ giáo dục và những bằng cấp cao) có thể ngay lập tức khiến cho chúng ta giành được sự kính trọng. Tuy nhiên, nếu chúng ta hành diện về bằng cấp trong một nền văn hóa kinh doanh không quan tâm nhiều lắm tới những yếu tố này, chúng ta có nguy cơ bị coi là một người ba hoa kiêu căng. Hiều một xã hội đánh giá giáo dục như thế nào có thể giúp chúng ta xác định một đối tác kinh doanh xử lý thông tin như thế nào và chúng ta cần phải chuẩn bị một bài thuyết trình hoặc một đoạn rao hàng như thế nào. Một công ty xuất thân từ một xã hội coi trọng giáo dục cũng rất có thể quan tâm đến loại hình đào tạo đặc biệt mà một doanh nghiệp nước ngoài có thể cung cấp.

1.1.2.8. Khía cạnh vật chất của văn hóa

Khía cạnh vật chất của văn hóa là toàn bộ những giá trị sáng tạo của người được thể hiện trong các cải vật chất do con người tạo ra (các sản phẩm hàng hoá, công cụ lao động, tư liệu tiêu dùng, cơ sở hạ tầng kinh tế, cơ sở hạ tầng xã hội và cơ sở hạ tầng tài chính...). Khía cạnh vật chất của văn hóa có nghĩa là văn hóa được biểu hiện trong các giá trị vật chất, văn hóa bao gồm tất cả những sáng tạo hữu hình được biểu hiện trong các giá trị vật chất của con người. Không có sản phẩm tinh thần nào lại không được thể hiện dưới một hình thức vật chất nhất định và cũng như không có một sản phẩm vật chất nào lại không mang trong nó những giá trị tinh thần. Thật vậy, những nhà cửa, đường phố, cầu cống, và ngay cả những vật dụng tầm thường nhất, kể cả những sản phẩm công nghiệp sản xuất hàng loạt, cũng là hiện thân của những giá trị văn hóa, thể hiện bản sắc dân tộc, trí tuệ và tài năng của những người làm ra chúng. Văn hóa là những giá trị vật chất đã thăng hoa vào đời sống tinh thần. Một công cụ ghe đeo bằng đá đối với người tiền sử chỉ có giá trị như một công cụ lao động nhưng sau hàng vạn năm, những cục đá thô sơ đó khiến ta xúc động vì chúng giúp ta hình dung ra cuộc sống của tổ tiên. Một bức tranh sơn dầu đẹp vì nó cho ta biết cái gì đang diễn ra trong tâm hồn họa sĩ và qua đó, mở thêm một cánh cửa cho ta nhìn thấu tâm hồn mình. Bởi vậy, văn hóa luôn gắn chặt với mọi hoạt động vật chất nhưng nó không chỉ là cái đạt được mà còn là khởi nguyên mọi hoạt động của con người. trong sản xuất của cải vật chất cũng như trong quá trình sáng tạo văn hóa. Khảo sát một nền văn hóa có thể thấy văn hóa vật chất phản ánh những giá trị văn hóa mà nền văn hóa đó coi là quan trọng. Ở các nước Hồi giáo, công trình kiến trúc đẹp nhất và hoành tráng nhất thường là thánh đường trong khi ở Mỹ, nó lại là trung tâm thương mại. Văn hóa vật chất còn phản ánh công nghệ hiếu theo

khái niệm xã hội học là sự áp dụng kiến thức văn hóa vào sinh hoạt trong môi trường tự nhiên. Tháp Eiffel phản ánh công nghệ cao hơn tháp truyền hình Hà Nội, ngược lại, văn hóa vật chất cũng làm thay đổi những thành phần văn hóa phi vật chất. Việc phát minh ra các biện pháp tránh thai đã góp phần làm hình thành nên tiêu chuẩn quan hệ tình dục không phải đẻ sinh đẻ.

Khía cạnh vật chất của văn hóa được thể hiện qua đời sống vật chất của một quốc gia, 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 khía cạnh vật chất của văn hóa, 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 lại làm* thể hiện rõ ở yếu tố kinh tế. Như vậy, một nền văn hóa 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. Vì vậy, khi đánh giá những yếu tố của một nền văn hóa cần xem xét cơ sở hạ tầng kinh tế như giao thông vận tải, thông tin liên lạc, nguồn năng lượng..., cơ sở hạ tầng xã hội như hệ thống chăm sóc sức khỏe, giáo dục, điều kiện nhà ở, vệ sinh... và cơ sở hạ tầng tài chính như hệ thống ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ tài chính. Và cũng cần lưu ý rằng 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.

1.1.3. Chức năng và vai trò của văn hóa

1.1.3.1. Chức năng của văn hóa

Có rất nhiều ý kiến khác nhau trong việc xác định các chức năng văn hóa. Xét từ góc độ bản chất của văn hóa, coi văn hóa 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. 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, gán 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 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 thẩm mỹ*: Cùng với nhu cầu hiểu biết, con người còn có nhu cầu hưởng thụ, hướng tới cái đẹp. Con người nhào nặn

hiện thực theo quy luật của cái đẹp cho nên văn hóa phải có chức năng này. Văn hóa 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 hóa, con người tiếp nhận chức năng này của văn hóa 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 hóa như: câu lạc bộ, ca nhạc, lễ hội... sẽ đáp ứng các nhu cầu ấy. Thông qua sự giải trí bằng văn hóa sẽ giúp cho con người lao động sáng tạo có hiệu quả hơn và giúp cho con người phát triển toàn diện.

Như vậy, với các chức năng trên, chúng ta văn hóa có một đời sống riêng, quy luật hoạt động riêng nhưng lại không nằm ngoài kinh tế và chính trị. Thông qua các chức năng của văn hóa có thể nhận diện rõ hơn *bản chất của văn hóa đó là tính nhân văn* - tức là làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

1.1.3.2. Vai trò của văn hóa đối với sự phát triển xã hội

Văn hóa là thuộc tính bản chất của con người, chỉ có ở loài người và do con người sinh ra. Do đó, văn hóa giữ vai trò quan trọng, không thể thiếu được đối với đời sống của con người, là nhân tố quyết định tới sự hình thành và hoàn thiện nhân cách của các cá nhân. Không chỉ vậy, văn hóa còn là mục tiêu, là động lực, là linh hồn và hệ điều tiết đối với sự phát triển của kinh tế xã hội.

- *Văn hóa 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. Cựu tổng thư ký LHQ (J. Cuellar - 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 hóa là mục đích cuối cùng của sự phát triển đầy đủ, nghĩa là văn hóa được coi là mục đích phát triển con người một cách toàn diện". Trong dịp phát động Thập kỷ Quốc tế phát triển văn hóa của LHQ (1988 - 1997), ông Tông giám đốc UNESCO đã tuyên bố: "... Tóm lại, động cơ và mục đích của sự phát triển phải được tìm trong văn hóa. Từng doanh nghiệp, các địa phương, mọi người, các nhà chức trách phải kịp thời nắm lấy bài học này".

- Văn hóa 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 này 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 hóa có vị trí trung tâm là cốt lõi của nó. Một số lý do chính để văn hóa 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 hóa 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 phật 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 "*kiều 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 hóa, hiện đại hóa đất nước, nếu kiều 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 hóa sẽ cỗ 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 đồ văn hoá sẽ trở thành lực lượng kìm hãm quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá, kìm hãm sự phát triển.

+ *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.

+ *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 thề 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.

1.2. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm văn hóa 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.

Theo Từ điển tiếng Việt, “*kinh doanh*” được hiểu là “tổ chức việc sản xuất buôn bán sao cho sinh lời”. Với nghĩa phổ thông này từ “kinh doanh” không những có nghĩa “buôn bán” mà còn bao hàm cả nghĩa “tổ chức việc sản xuất”. Kinh doanh là hoạt động của cá nhân hoặc tổ chức nhằm đạt mục đích đạt lợi nhuận qua một loạt các hoạt động kinh doanh như quản trị, tiếp thị, tài chính, kế toán, sản xuất. Kinh doanh là một trong những hoạt động phong phú nhất của loài người. Kinh doanh là một hoạt động cơ bản của con người, xuất hiện cùng với hàng hóa 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 lời, 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 hóa kinh doanh.*

Với cách tiếp cận về văn hóa như trên, có thể hiểu theo nghĩa

rộng, văn hóa kinh doanh (*business culture*) là toàn bộ các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần do chủ thể kinh doanh sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong sự tương tác giữa chủ thể kinh doanh với môi trường kinh doanh. Như vậy, theo nghĩa rộng, văn hóa kinh doanh (*business culture*) là 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.

Văn hóa là những giá trị, thái độ và hành vi giao tiếp được đa số thành viên của một nhóm người cùng chia sẻ và phân định nhóm này với nhóm khác. Văn hóa là quá trình thích nghi với môi trường, quá trình học hỏi, hình thành thói quen, lối ứng xử của con người. Vậy, có thể hiểu văn hóa kinh doanh là *lối ứng xử* của cá nhân, tổ chức làm kinh tế (doanh nghiệp - doanh nhân) với tất cả những gì liên quan, phù hợp với xu thế thời đại. Do vậy, theo nghĩa hẹp, có thể hiểu:

Văn hóa kinh doanh là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh, được thể hiện trong cách ứng xử của họ với xã hội, tự nhiên ở một cộng đồng hay một khu vực.

Văn hóa kinh doanh là toàn bộ các giá trị văn hóa được chủ thể kinh doanh sử dụng và tạo ra trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của chủ thể đó. Văn hóa kinh doanh không chỉ là văn hóa mà các chủ thể kinh doanh sử dụng trong kinh doanh của họ mà còn là giá trị sản phẩm văn hóa mà các chủ thể kinh doanh (là doanh nhân, doanh nghiệp) sáng tạo ra trong hoạt động kinh doanh của họ. Theo đó, văn hóa kinh doanh ở đây được xem xét trên 2 phương diện:

- Cách thức, mức độ mà doanh nhân, doanh nghiệp *sử dụng* trong quá trình kinh doanh của họ.
- Sản phẩm và những giá trị văn hóa mà các doanh nhân,

doanh nghiệp tạo ra trong hoạt động kinh doanh của họ.

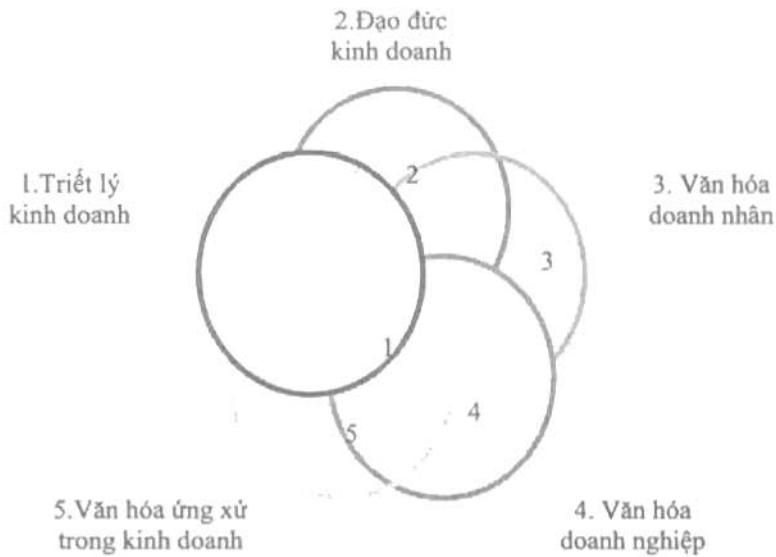
Văn hoá kinh doanh là những giá trị văn hoá gắn liền với hoạt động kinh doanh thể hiện trong hình thức mẫu mã và chất lượng sản phẩm, trong thông tin quảng cáo về sản phẩm, trong cửa hàng bày bán sản phẩm, trong cách chọn và cách bố trí máy móc và dây chuyền công nghệ, trong cách tổ chức bộ máy về nhân sự, trong quan hệ giao tiếp ứng xử giữa các thành viên trong doanh nghiệp, trong phong cách giao tiếp ứng xử của người bán đối với người mua, trong tâm lý và thị hiếu tiêu dùng, rộng ra là trong cả quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh, phương thức tiến hành kinh doanh, phương thức quản lý kinh doanh với toàn bộ các khâu, các điều kiện liên quan của nó... nhằm tạo ra những chất lượng - hiệu quả kinh doanh nhất định. Trong quan hệ giữa các doanh nghiệp, văn hoá kinh doanh có thể bao gồm môi trường kinh doanh trong thị trường, những quy tắc ứng xử được các đối tác cùng chia sẻ, hoặc những truyền thống hay thói quen có tính đặc thù cho từng thị trường, từng nước hay từng nhóm đối tác. Các giá trị văn hóa này được dùng để đánh giá các hành vi, do đó, được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thể hệ thành viên trong doanh nghiệp như một chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề mà họ phải đối mặt. Văn hoá kinh doanh không chỉ tạo ra tiêu chí cho cách thức kinh doanh hằng ngày mà còn tạo ra những khuôn mẫu chung về quan điểm và động cơ trong kinh doanh. Văn hóa kinh doanh là những nét văn hóa rất được chú trọng trong các quốc gia công nghiệp hóa nhanh và thành công.

Bản chất của văn hoá kinh doanh là làm cho cái lợi gắn bó chặt chẽ với cái đúng, cái tốt và cái đẹp. Văn hóa kinh doanh là một phương diện của văn hóa trong xã hội, kinh doanh có văn hóa đòi hỏi chủ thể của nó không chỉ đạt được mục tiêu lợi nhuận cá nhân mà còn mang đến cái lợi, cái thiện, cái đẹp cho

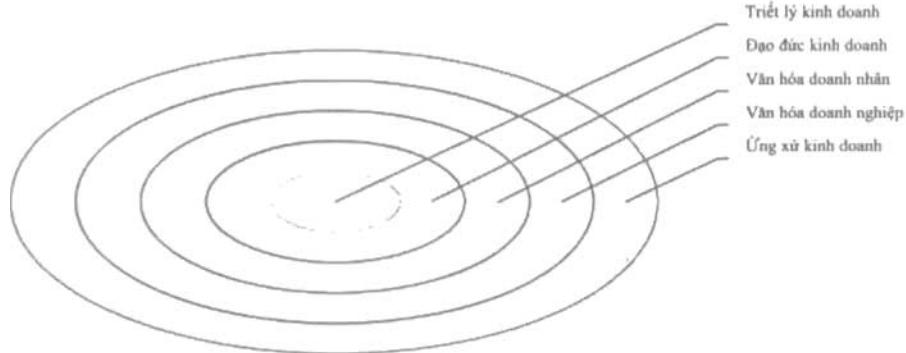
khách hàng, đối tác và xã hội, nó cần áp dụng trong hoạt động của doanh nghiệp, doanh nhân và cả trong hành vi ứng xử của khách hàng. Hoạt động kinh doanh có nhiên không lấy các giá trị của văn hoá làm mục đích trực tiếp, song nghệ thuật kinh doanh, từ việc tạo vốn ban đầu, tìm địa bàn kinh doanh, mặt 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

Văn hóa kinh doanh được cấu thành bởi các yếu tố chính là triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp và văn hóa ứng xử trong hoạt động kinh doanh. Văn hóa kinh doanh là văn hóa của nghề kinh doanh, là văn hóa của cộng đồng kinh doanh, là văn hóa của giới doanh nhân. Vai trò, tác dụng của nó không chỉ trong công tác quản trị nội bộ mà còn cả trong quan hệ của doanh nghiệp, doanh nghiệp với xã hội; doanh nghiệp cần phải tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có hàm lượng văn hóa đậm đà, phải vươn tới việc sáng tạo ra các giá trị nhân văn giàu bản sắc, qua đó quảng bá, nâng tầm giá trị của thương hiệu quốc gia, dân tộc.

Có thể mô hình hóa các nhân tố cấu thành văn hóa kinh doanh (đồng thời được hiểu như là các biểu hiện của văn hóa kinh doanh) qua hình 1.2 và hình 1.3 sau:



Hình 1.2: Sự giao thoa các yếu tố của văn hóa kinh doanh



Hình 1.3: Các yếu tố cấu thành văn hóa kinh doanh

1.2.2. Các đặc trưng của văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh là văn hóa của một lĩnh vực đặc thù trong xã hội, là một bộ phận trong nền văn hóa dân tộc, văn hóa xã hội. Vì thế nó cũng mang những đặc điểm chung của văn hóa 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 đặc đáo nhu 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 cung 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 lề 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 tiêu 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 thẩm 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. Cũng là đồng nghiệp nhưng có thể xưng hô là chú - cháu, anh - em... Cách xưng hô kiểu “già 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. Như cùng một hành động khai man để trốn thuế, những người có quan điểm “vì 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.

- Tinh 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 nền phẩm chất của các nhà lãnh đạo công ty Trung Cường - Đài Loan là một ví dụ điển hình cho đặc trưng này của văn hoá kinh doanh. Được thành lập 2-11-1971, Triệu Diệu Đông - giám đốc đầu tiên của công ty đã rất bành trướng, 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 Cường 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 Cường. Dần dần, bành trướng 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.

- Tinh 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 tinh học hỏi của văn hoá kinh doanh. Như vậy, ngoài những giá trị được kế thừa từ văn hoá dân tộc và xã hội, tinh 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 hóa 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 hóa:** Kinh doanh rất sôi động và luôn luôn thay đổi, do đó, văn hóa 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 là trong thời đại hội nhập, việc giao thoa với các sắc thái kinh doanh của các chủ thể khác để 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, sự đê dắt hoặc hợp tác kinh tế nhiều khi không chỉ dựa trên năng lực, phẩm chất mà bị tinh 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 thay đổi, 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 hóa là tám đặc trưng của văn hóa kinh doanh với tư cách là một bộ phận của văn hóa dân tộc và văn hóa 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 hóa kinh doanh có những nét đặc trưng riêng phân biệt với văn hóa các lĩnh vực khác. Điều này được thể hiện rõ nét ở hai đặc trưng sau của văn hóa 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 thủa 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 nhẹn và sắc bén, còn khi đã chuyển sang nền kinh tế thị trường thì tác phong chậm chạp và lè 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...

1.2.3. Các nhân tố tác động đến văn hoá kinh doanh

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

- *Văn hoá xã hội, văn hóa dân tộc.*

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 tinh thần 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 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 nghĩa, cá nhân tôi hành động*”. Các công ty Nhật quan tâm đến thành viên trên tinh thần “*xí nghiệp là nhất*”: Tôn trọng sinh nhật cho từng thành viên, chỗ ăn chỗ ở cho cả gia đình nhân viên. Đổi lại các thành viên của công ty hết sức trung thành với công ty.

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. Các yếu tố của nền văn hóa xã hội như hệ giá trị, tập tục, thói quen, nghi lễ, lối sống, tư tưởng tôn giáo, cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng, vai trò của các tổ chức kinh tế, chính trị, xã hội... đều có tác động mạnh mẽ đến hoạt động của các doanh nghiệp. Và như vậy, những thay đổi của các yếu tố văn hóa - xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc những thách thức cho các doanh nghiệp. Do đó, nếu những vấn đề xã hội được thúc đẩy một cách tích cực sẽ là những tiền đề cho phép các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn, cũng có nghĩa là văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp biểu hiện tốt hơn. Ngược lại, nó cũng gây nên những cản trở lớn trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi nền văn hóa 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 đền lăng 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.

Bảng 1.2 đã mô tả ngắn gọn từng đặc trưng văn hóa của Châu Âu với 4 phương thức giải quyết vấn đề đa văn hóa (dựa trên đặc trưng của Anh, Pháp, Đức và Ý). Xem xét kỹ lưỡng những điểm khác biệt sẽ cho thấy việc phối hợp giữa nhiều đối tác khó khăn thế nào vì mỗi nước có cách nhìn nhận khác nhau về cùng một vấn đề.

Bảng 1.2: Đặc trưng về quản lý ở Châu Âu

Phương diện	Các đặc trưng			
	Tây Âu (Anh quốc)	Bắc Âu (Pháp)	Đông Âu (Đức)	Nam Âu (Ý)
Tổ chức	Mang tính thương mại	Mang tính quản trị	Mang tính công nghiệp	Mang tính gia đình
Những thuộc tính về quản lý	Dựa trên kinh nghiệm	Dựa trên chuyên môn	Vì sự phát triển	Tự hợp, quay quần
Hành vi	Cảm xúc	Suy nghĩ	Dựa trên trực giác	Cảm xúc
Quan điểm				
Mô hình của tổ chức	Bán hàng	Kiểm soát	Sản xuất	Nhân sự
Chức năng	Giao dịch	Có thứ bậc	Hệ thống	Mạng lưới
Cấu trúc				
Ý tưởng về xã hội	Thị trường tự do	Nhà nước quản lý	Thị trường xã hội	Chế độ Cộng đồng
Kinh tế	Theo vő đoán, thói quen	Ly trì	Chính thể luận	Chủ nghĩa nhân văn
Triết lý				
Hình ảnh văn hóa				
Nghệ thuật	Nhạc kịch (anglo - Saxon)	Kiến trúc (Gallic)	Âm nhạc (Giecc-math)	Nhảy múa (La tinh)
Văn hóa				

- Thẻ ché xã hội

Thẻ ché là yếu tố hàng đầu, có vai trò tác động chí phói tới văn hóa kinh doanh mỗi nước. Thẻ ché là “những quy tắc của cuộc chơi trong xã hội” hoặc “những luật lệ do con người đặt ra để điều tiết và định hình những quan hệ tương hỗ giữa con người”. Vì đối tượng điều chỉnh của thẻ ché là các quan hệ xã hội, cho nên để tương ứng với các quan hệ xã hội, người ta chia

ra: thề chế chính trị, thề chế kinh tế, thề chế văn hóa xã hội, thề chế hành chính, v.v...

Hoạt động sản xuất - kinh doanh của từng cá nhân, từng tổ chức, từng doanh nghiệp trong xã hội đều phải chịu sự quy định, sự tác động của môi trường thề chế, phải tuân thủ các nguyên tắc, thủ tục hành chính, sự quản lý của nhà nước về kinh tế. Do vậy có thề nói, *thề chế chính trị, thề chế kinh tế, thề chế hành chính, thề chế văn hóa, các chính sách của chính phủ, hệ thống pháp chế... là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường kinh doanh và qua đó ảnh hưởng sâu sắc tới việc hình thành và phát triển văn hóa kinh doanh.*

Sự ổn định chính trị được coi là một tiền đề quan trọng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sự bình ổn của hệ thống chính trị biểu hiện qua các yếu tố pháp luật, ngoại giao, hệ thống chính sách, v.v. sẽ tạo điều kiện tốt cho hoạt động kinh doanh, tạo ra sự ổn định của doanh nghiệp và tạo điều kiện cho sự phát triển văn hóa kinh doanh. Môi trường chính trị ổn định, luật pháp thông thoáng chặt chẽ không thay đổi thường xuyên được coi là một tiền đề quan trọng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sự thay đổi của môi trường chính trị có thể ảnh hưởng có lợi cho một nhóm doanh nghiệp này nhưng lại kìm hãm sự phát triển của nhóm doanh nghiệp khác hoặc ngược lại. Mức độ hoàn thiện, sự thay đổi và thực thi pháp luật trong nền kinh tế có ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Minh họa 1.3. 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 tinh 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 tuỳ thuận khám xét hoặc sa thải nhân viên một cách vô lý mà 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... Kết 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.

Các chính sách của nhà nước sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ tới doanh nghiệp, nó có thể tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với doanh nghiệp như chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, các chính sách điều tiết cạnh tranh bảo vệ người tiêu dùng, v.v.. Hệ thống chính sách hợp lý, đồng bộ, nhất quán dựa trên một nền chính trị ổn định sẽ ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ chính sách thuế với các quy định hợp lý về thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các khoản thuế tiêu thụ, thuế thu nhập, v.v. sẽ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

Phương thức hoạt động, mức độ công bằng, công khai, minh bạch và hiệu quả của nền hành chính có tác động trực tiếp tới hành vi và hiệu quả hoạt động của giới doanh nhân. Sự ổn định về chính trị, thái độ của các quan chức chính phủ đối với DN, hệ thống pháp luật, chính sách thương mại... là những yếu tố ảnh

hường trực tiếp tới môi trường kinh doanh, ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược kinh doanh và các mối quan hệ bên trong của chủ thể kinh doanh và qua đó ảnh hưởng sâu sắc tới việc hình thành và phát triển văn hóa kinh doanh.

Ngoài các yếu tố thuộc về các chính sách và hệ thống pháp chế của chính phủ thì chính *thể chế kinh tế* cũng đã đặt ra những yêu cầu cho sự phát triển của văn hóa kinh doanh. Thông qua quan hệ kinh tế, kinh doanh mà chủ thể kinh doanh hình thành được các bản sắc văn hóa riêng từ việc kế thừa và tiếp thu những giá trị văn hóa 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. Sự cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường cũng buộc các doanh nghiệp muôn đạt được sự phát triển bền vững thì phải quan tâm nhiều hơn đến văn hóa kinh doanh, 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. 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 hóa 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 hóa của nhà kinh doanh* trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, kinh tế thị trường cũng tác động tiêu cực đến văn hóa 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 nhầm đạt được lợi ích cá nhân, lối sống

“vì lợi ích nghĩa”, “lợi minh hại người” còn tồn tại phổ biến. Mỗi 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.

- Quá trình toàn cầu hóa

Toàn cầu hóa tạo nên một xu thế phát triển ngày càng rõ nét, các nền kinh tế ngày càng trở nên phụ thuộc lẫn nhau, tiến dần đến một hệ thống kinh tế toàn cầu. Tiến trình này đã thúc đẩy các quá trình luân chuyển vốn và công nghệ, mở rộng các thị trường, góp phần làm cho hoạt động kinh doanh phát triển mạnh mẽ. 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. 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 hóa diễn ra sự giao lưu giữa các nền văn hóa kinh doanh, đã bổ sung thêm giá trị mới cho văn hóa 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 hóa truyền thống của các quốc gia được khơi dậy, làm tôn vinh tên tuổi của quốc gia đó trên thị trường thế giới. Sự phát triển của các công ty tập đoàn toàn cầu, đa quốc gia không những góp phần đóng góp vào sự thịnh vượng chung của kinh tế thế giới, mà còn góp phần hình thành nên các chuẩn mực quản lý và kinh doanh. Bên cạnh đó, chính các công ty lớn khi vào thị trường mỗi nước cũng tìm cách tiếp thu những tinh hoa văn hóa địa phương để dễ dàng thâm nhập thị trường, lấy được lòng tin của người tiêu dùng, qua đó làm giàu và sâu sắc thêm bản sắc kinh doanh của các doanh nghiệp.

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 diễn 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.

Minh họa 1.4: Kinh doanh toàn cầu và văn hóa địa phương

Toàn cầu hóa các nền kinh tế và hoạt động kinh doanh quốc gia đã có tác động lớn tới các luồng vốn, công nghệ và thương mại nhưng nó cũng có ảnh hưởng to lớn tới các giá trị quốc gia, thông qua các quá trình và hành động của mọi người, các tổ chức và định chế. Công ty cung cấp thức ăn nhanh của Mỹ, McDonald, là một ví dụ điển hình về việc một công ty thực hiện công việc kinh doanh trên toàn cầu có thể có tác động như thế nào đến các truyền thống kinh doanh địa phương mà thường như hoàn toàn không liên quan gì đến sản phẩm chính của họ-thức ăn nhanh. Công ty này cũng là một ví dụ hàng đầu về việc một công ty có thể suy nghĩ toàn cầu và hành động trong phạm vi nội địa như thế nào. Ở nhiều nước-it nhất là đối với tầng lớp trẻ-McDonald được coi là một công ty nội địa. Ở những nước này, MacDonald đã được hấp thu vào các cộng đồng địa phương và được mô phỏng. Người ta đã không còn nghĩ đến nó như một nhà hàng nước ngoài-và ở nhiều khía cạnh nó cũng không hoạt động như một nhà hàng nước ngoài. Công ty không chỉ liên quan tới quá trình toàn cầu hóa các loại bánh hamburgers-nó là việc điều chỉnh văn hóa.

McDonald mở nhà hàng đầu tiên của nó ở Des Plaines, Illinois vào năm 1955. Ngày nay, công ty điều hành hơn 22000 nhà hàng ở 109 nước thuộc sáu lục địa. McDonald đầu tiên mở rộng ra phạm vi quốc tế vào năm 1967 bằng việc mở các nhà hàng ở Canada và Puerto Rico.

Burger và văn hóa cùng phát triển

Trong vòng 20 năm đầu của quá trình mở rộng hoạt động ra quốc tế của mình, trung bình cứ một năm McDonald lại mở một nhà hàng ở hai nước. Trong mười năm tiếp theo (từ năm 1988 đến 1998), McDonald đã xâm nhập hơn một nửa các thị trường quốc tế của mình, chỉ riêng năm 1996 đã mở cửa hàng ở 12 nước mới. Trên thực tế, từ năm 1996 đến 1999, McDonald đã thâm nhập vào 31 nước, đưa số nước mà nó hoạt động tại đó lên 109. Mặt trời không bao giờ lặn ở những địa điểm mà McDonald có cửa hàng (Golden Arches). Thực tế là, nhà hàng xa về phía Bắc nhất của McDonald là ở Artic Circle tại Rovaniemi, Phần Lan, và nhà hàng xa về phía Nam nhất của McDonald là Invercargill, New Zealand.

- 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 tinh thảng 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 thường tiễn 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 thường tiễn 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.

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.

- 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

thiệt hơn. Khách hàng ngày càng đòi hỏi nhiều hơn, họ có tính cách, suy nghĩ, lập trường riêng, có nghĩa là họ có văn hóa 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 hóa kinh doanh của các chủ thể kinh doanh.

- Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp:

Văn hóa kinh doanh còn chịu tác động mạnh mẽ từ các yếu tố thuộc nội bộ doanh nghiệp như: Người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp, lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp, hình thức sở hữu của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp, các giá trị văn hóa học hỏi được và văn hóa vùng miền. (Nội dung chi tiết các yếu tố này sẽ được phân tích kỹ ở phần văn hóa doanh nghiệp trong chương 2)

1.2.4. Vai trò của văn hóa kinh doanh

Dưới ảnh hưởng của mỗi nền văn hóa 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 hóa mà họ thuộc về. Cùng với đó, tinh cảm gia đình, sự hiếu 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 hóa kinh doanh có vai trò rất quan trọng đối với các chủ thể kinh doanh. Có thể khái quát lên là:

1.2.4.1. Văn hóa 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 là đầy đủ nếu chúng

ta khẳng định “mỗi 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 hóa 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 là vật chuẩn và vật hướng dẫn duy nhất đối với hoạt động kinh doanh, vì lợi nhuận ra còn có pháp luật và văn hóa 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 hóa có mối quan hệ biện chứng với nhau. Trong đó, kinh doanh có văn hóa 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 hóa 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 hóa* có thể đạt hiệu quả cao và khiến cho chủ thể kinh doanh giàu có nhanh hơn vì họ tìm mọi cách để tránh pháp luật và vô hiệu hóa sự điều tiết của các chuẩn mực văn hóa. 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 cà xã hội lên án.

- Còn kiều 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 có kiều kinh doanh có văn hoá mới có thể kết hợp được hiệu quả cao và phát triển bền vững của chủ thể kinh doanh.

1.2.4.2. 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 chính 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 phong thái kinh doanh có văn hoá - thì đây là một nguồn lực rất quan trọng để phát triển kinh doanh. Bởi vì nó 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 tồn 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 hóa 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.

Và đặc biệt nếu không có môi trường văn hóa 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 hóa và dịch vụ, không thể tạo ra hiệu quả và không thể phát triển sản xuất - kinh doanh được.

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

Văn hóa 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 hóa 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 thì 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 thỏa 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.

1.2.4.3. Văn hoá kinh doanh là điều kiện đầy 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 tình 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.

1.2.5. 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 hóa kinh doanh, tiến tới giảm thiểu các hành vi kinh doanh vô văn hóa 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.

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.

Đối tượng môn học

Môn học *Văn hóa kinh doanh* nghiên cứu:

- Những vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa, văn hóa kinh doanh.
- Những vấn đề lý luận cơ bản về các biểu hiện của văn hóa kinh doanh: triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp.
- Những vấn đề lý luận cơ bản của văn hóa kinh doanh Việt Nam

Mục đích của môn học

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

- Nắm vững những kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trên thế giới về văn hóa kinh doanh và nhận thức được vai trò, ảnh hưởng của văn hóa 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 hóa 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.

- Năm vững được phương pháp xây dựng văn hóa 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.

Nội dung của môn học

Môn học *Văn hóa kinh doanh* được kết cấu thành 5 chương với những nội dung cơ bản sau:

Chương 1: Trình bày **kiến thức Tổng quan về văn hóa kinh doanh** như: Khái niệm, đặc điểm, vai trò, các nhân tố tác động ... làm nền tảng kiến thức cho các chương sau.

Chương 2: Trình bày **các yếu tố cấu thành của văn hóa kinh doanh**: *Triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử trong kinh doanh.* Chương này còn cung cấp thêm cho sinh viên những **kỹ năng** cần thiết để tổ chức, ứng dụng và phát triển các kiến thức về văn hóa kinh doanh trong quá trình kinh doanh.

Chương 3: Phân tích sự đa dạng, phong phú của *Văn hóa kinh doanh quốc tế* trong điều kiện toàn cầu hóa kinh tế, cung cấp những **kỹ năng** cần thiết để xây dựng văn hóa kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Chương 4: Phác thảo đời sống *Văn hóa kinh doanh Việt Nam*, đặt ra các vấn đề cần suy ngẫm, lý giải của văn hóa kinh doanh Việt Nam đương đại.

Chương 5: Tập hợp *Các tình huống của Văn hóa kinh doanh.*

TÓM LƯỢC

• Văn hóa là một hệ thống hữu cơ những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình. Văn hóa có vai trò to lớn trong đời sống xã hội. Các nhà nghiên cứu khẳng định mạnh mẽ rằng thế kỷ 21 là thế kỷ của văn hóa.

• Các yếu tố chính cấu thành văn hóa là ngôn ngữ, tôn giáo và tín ngưỡng, giá trị và thái độ, phong tục và tập quán, thói quen và cách cư xử, thẩm mỹ, giáo dục... Các yếu tố này hàng ngày tác động rất mạnh mẽ vào hoạt động kinh doanh

• *Văn hóa kinh doanh là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh, được thể hiện trong cách ứng xử của họ với xã hội, tự nhiên ở một cộng đồng hay một khu vực.* Văn hóa kinh doanh là toàn bộ các giá trị văn hóa được chủ thể kinh doanh sử dụng và tạo ra trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của chủ thể đó. Bản chất của văn hóa kinh doanh là làm cho cái lợi gắn bó chặt chẽ với cái đúng, cái tốt và cái đẹp.

• Văn hóa kinh doanh được cấu thành và được biểu hiện phong phú qua triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử trong kinh doanh. Văn hóa kinh doanh là văn hóa của nghề kinh doanh, là văn hóa của cộng đồng kinh doanh, là văn hóa của giới doanh nhân. Vai trò, tác dụng của nó không chỉ trong công tác quản trị nội bộ mà còn cả trong quan hệ của doanh nghiệp, doanh nghiệp với xã hội;

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Mô tả khái quát các yếu tố cấu thành văn hóa. Ý nghĩa của việc xem xét các yếu tố này trong hoạt động kinh doanh là gì?
2. Văn hóa kinh doanh là gì? Phân tích các đặc trưng của văn hóa kinh doanh. Minh họa bằng một số trường hợp điển hình của Việt Nam.
3. Các nhân tố nào ảnh hưởng tới việc hình thành văn hóa kinh doanh của chủ thể kinh doanh? Nhân tố nào đóng vai trò quan trọng nhất? Vì sao?
4. Phân tích vai trò của văn hóa kinh doanh trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Hiểu thế nào về “cạnh tranh bằng văn hóa”?
5. Toàn cầu hóa kinh tế tác động như thế nào đến văn hóa kinh doanh? Toàn cầu hóa kinh tế có thể trở thành rào cản cho những doanh nghiệp muốn hoạt động trên trường quốc tế như thế nào? Lấy ví dụ minh họa.

Chương 2

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VĂN HÓA KINH DOANH

Văn hoá kinh doanh có một đời sống rất phong phú, đa diện. Mỗi nhân tố cấu thành văn hóa kinh doanh đều có tác động khá mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh. Triết lý kinh doanh là sự định hướng, chỉ đạo, là “kim chỉ nam” cho hoạt động kinh doanh. Đạo đức kinh doanh là một công cụ điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh. Văn hóa doanh nhân là sự tỏa sáng của nhân cách các nhà doanh nghiệp trong quản lý, điều hành doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là một công cụ quan trọng nâng cao năng lực cạnh tranh, kết nối các thành viên và khẳng định bản sắc riêng của doanh nghiệp. Văn hóa ứng xử trong kinh doanh là một trong những nhân tố góp phần xây dựng hình ảnh doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Mục tiêu của chương:

- Trình bày những *kiến thức* khái quát nhất về các biểu hiện cơ bản của văn hóa kinh doanh, giúp người học nhận diện được bức tranh đa màu, đa diện, sâu sắc của văn hóa kinh doanh.
- Trang bị cho người học một số *kỹ năng* cơ bản để vận hành các khía cạnh của văn hóa kinh doanh trong thực tế: cách thức, phương pháp tạo dựng triết lý kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp; trau dồi, phát triển văn hóa doanh nhân; xử lý hài hòa và hiệu quả các mối quan hệ ứng xử trong kinh doanh.

Những nội dung cơ bản:

- Triết lý kinh doanh
- Đạo đức kinh doanh
- Văn hóa doanh nhân

- Văn hóa doanh nghiệp
- Văn hóa ứng xử trong kinh doanh

2.1. TRIẾT LÝ KINH DOANH

2.1.1. Khái niệm triết lý kinh doanh

Định nghĩa theo vai trò thì *triết lý kinh doanh là những tư tưởng chỉ đạo, định hướng, dẫn dắt hoạt động kinh doanh*

Định nghĩa theo các yếu tố cấu thành thì *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*

Định nghĩa theo cách thức hình thành thì *triết lý kinh doanh là những tư tưởng triết học phản ánh thực tiễn kinh doanh qua con đường trải nghiệm, suy ngẫm và khái quát hóa của các chủ thể kinh doanh và chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh*. Theo định nghĩa này, 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.

Triết lý kinh doanh là một trong những biểu hiện của văn hóa trong hoạt động kinh doanh, bởi một doanh nhân tham gia vào hoạt động kinh doanh ngoài mục tiêu lợi nhuận thì họ còn hướng tới những lý tưởng, hoài bão khác của cuộc đời họ như đam mê kinh doanh, mong muốn khẳng định giá trị thương hiệu cho sản phẩm của mình trong thị trường nội địa và trên thế giới, làm giàu để có điều kiện làm từ thiện... Mỗi doanh nhân, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng triết lý kinh doanh cho riêng mình như là kim chỉ nam định hướng cho hoạt động kinh doanh đạt được mục đích đã theo đuổi.

Triết lý kinh doanh rất phong phú và nhiều loại khác nhau.

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.

2.1.2. Nội dung của triết lý kinh doanh của doanh nghiệp

Thông thường, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường gồm ba nội dung chính sau: sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp và hệ thống các giá trị của doanh nghiệp.

2.1.2.1. Sứ mệnh của doanh nghiệp

- *Thế nào là bản tuyên bố sứ mệnh (sứ mệnh) hay bản tuyên bố nhiệm vụ 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?

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 cản vươn tới.

Bản tuyên bố sứ mệnh hay còn gọi là bản tuyên bố nhiệm vụ phải xác định những gì mà doanh nghiệp (tổ chức) đang phấn đấu vươn tới trong thời gian lâu dài. Về cơ bản, bản tuyên bố nhiệm vụ xác định phương hướng chỉ đạo của tổ chức và những mục đích độc đáo làm cho doanh nghiệp đó khác biệt với các doanh nghiệp tương tự khác. Sứ mệnh thể hiện vai trò quan trọng của nó ở việc xác định phương hướng của doanh nghiệp một cách quán triệt và truyền tải ý nghĩa đó tới tất cả các thành viên của tổ chức ở mọi cấp, từ đó giúp cho các thành viên có được định hướng rõ ràng và gắn kết công việc của họ với phương hướng của tổ chức. Thông thường bản tuyên bố sứ mệnh xác định lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, nêu rõ tầm nhìn và thể hiện các giá trị pháp lý, đạo đức kinh doanh cơ bản.

- Các yếu tố cơ bản khi xây dựng sứ mệnh:

(1) Lịch sử: Mọi tổ chức cho dù lớn hay nhỏ đều có một lịch sử về các mục tiêu, thành tích, sai lầm và chính sách. Vì vậy nghiên cứu lịch sử của tổ chức trước khi xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh sẽ cho phép thấy được những đặc điểm và sự kiện quan trọng trong quá khứ cần lưu ý khi xây dựng định hướng chiến lược tương lai. Ví dụ, sẽ khó thành công khi McDoanald muốn trở thành một hệ thống các nhà hàng cao cấp.

(2) Những năng lực đặc biệt: Một tổ chức có thể làm được nhiều việc, tuy nhiên nó phải nhận diện được điểm mạnh nổi trội của mình làm việc gì tốt nhất. Những năng lực đặc biệt là những gì mà một tổ chức làm tốt đến mức trên thực tế chúng tạo ra một lợi thế hơn các tổ chức tương tự.

(3) Môi trường: Môi trường của tổ chức quyết định những cơ hội, những hạn chế và những mối đe dọa, do vậy cần nhận dạng trước khi xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh.

- *Đặc điểm của một bản tuyên bố sứ mệnh (bản tuyên bố nhiệm vụ)*

(1) Tập trung vào thị trường chứ không phải sản phẩm cụ thể. Những doanh nghiệp xác định nhiệm vụ theo sản phẩm họ làm ra gặp trở ngại khi sản phẩm và công nghệ bị lạc hậu, nhiệm vụ đã đặt ra không còn thích hợp và tên của những tổ chức đó không còn mô tả được những gì họ làm ra nữa. Vì vậy, một đặc trưng cơ bản của bản tuyên bố sứ mệnh tập trung vào một lớp rất rộng các nhu cầu mà tổ chức đang tìm cách thỏa mãn, chứ không phải vào sản phẩm vật chất hay dịch vụ mà tổ chức đó hiện đang cung cấp. Khách hàng của một tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng, sự mong muốn và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng quyết định nhiệm vụ, mục đích của nó. Vì thế mà câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” chỉ có thể được trả lời bằng cách nhìn doanh nghiệp đó từ bên ngoài, theo quan điểm của khách hàng và thị trường.

(2) Khả thi. Bản tuyên bố sứ mệnh đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn nỗ lực và phấn đấu để đạt được nhiệm vụ đã đặt ra, tuy nhiên những nhiệm vụ này cũng phải mang tính hiện thực và khả thi. Nói cách khác, nó phải mở ra một tầm nhìn tới những cơ hội mới, nhưng không được dẫn dắt doanh nghiệp vào những cuộc phiêu lưu không hiện thực vượt quá năng lực của nó.

(3) Cụ thể. Bản tuyên bố sứ mệnh phải cụ thể và xác định phương hướng, phương châm chỉ đạo để ban lãnh đạo lựa chọn các phương án hành động, không được quá rộng và chung chung. Ví dụ: “sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp nhất” nghe rất hay nhưng nó không định hướng được cho

ban lãnh đạo. Đồng thời, sứ mệnh của doanh nghiệp cũng không nên xác định quá hẹp. Điều đó có thể kìm chế sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Bảng minh họa dưới đây giới thiệu những bản tuyên bố sứ mệnh thực tế của một số doanh nghiệp, tổ chức. Một số bản tuy rất ngắn gọn, song chúng đều minh họa rõ ràng mục đích của mình đã được ban lãnh đạo xác định. Có thể phân tích từng bản tuyên bố sứ mệnh theo những tiêu chí kê trên.

**Minh họa 2.1: Bản tuyên bố sứ mệnh thực tế
Bản tuyên bố sứ mệnh phản ánh vai trò của tổ chức trong
môi trường của mình**

Tổ chức	Sứ mệnh
1. Nhà sản xuất thiết bị văn phòng	Công việc của chúng tôi là giúp giải quyết những vấn đề hành chính, khoa học và nhân lực
2. Hiệp hội tin dùng	Cung cấp những dịch vụ có chất lượng chọn lọc cho các tổ chức và cá nhân nhằm đáp ứng những nhu cầu tài chính thường xuyên của họ
3. Tập đoàn lớn	Biên những công nghệ mới thành những sản phẩm thương mại có thể bán được
4. Công ty giấy bao bì sản phẩm tiêu dùng	Phát triển và làm marketing những sản phẩm không ăn được để đựng thực phẩm
5. Bộ Y tế	Quản trị tất cả những điều luật liên quan đến sức khỏe cộng đồng, giám sát và hỗ trợ các sở, phòng y tế cấp dưới, làm mọi việc cần thiết để bảo vệ và cải thiện sức khỏe của nhân dân
6. Nhà sản xuất thiết bị gia dụng	Sẵn sàng đầu tư vào mọi lĩnh vực có lợi nhuận thích hợp và tiềm năng tăng trưởng mà tổ chức có hay có thể có năng lực

Minh họa 2.2: Sứ mệnh của một số công ty

Matsushita: *Hiến dâng mình cho sự phát triển hơn nữa cho 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"

2.1.2.2. Các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp

Sứ mệnh của doanh nghiệp thường được cụ thể hóa bằng các mục tiêu chính, có tính chiến lược của nó. Các mục tiêu là những điểm cuối của nhiệm vụ của doanh nghiệp; mang tính cụ thể và khả thi cần thực hiện thông qua các hoạt động của doanh nghiệp. Việc xây dựng các mục tiêu cơ bản rất có ý nghĩa đối với sự thành công và tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Những mục tiêu này thường tập trung ở các vấn đề như: vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, những sự đổi mới, năng suất, các nguồn tài nguyên vật chất và tài chính, khả năng sinh lời, thành tích và trách nhiệm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, thành tích và thái độ của công

nhân và trách nhiệm xã hội. Tuy nhiên, việc xác định các mục 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.

- *Đặc điểm của các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp:*

- (1) Có thể biến thành những biện pháp cụ thể
- (2) Định hướng: làm điểm xuất phát cho những mục tiêu cụ thể và chi tiết hơn ở các cấp thấp hơn trong doanh nghiệp đó. Khi đó các nhà quản trị đều biết rõ những mục tiêu của mình quan hệ như thế nào với những mục tiêu của các cấp cao hơn
- (3) Thiết lập thứ tự ưu tiên lâu dài trong doanh nghiệp
- (4) Tạo thuận lợi cho việc kiểm tra quản trị, bởi những mục tiêu cơ bản chính là những tiêu chuẩn để đánh giá thành tích chung của toàn tổ chức.

Điều quan trọng là Ban lãnh đạo phải chuyên nhiệm vụ của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể hỗ trợ việc thực hiện nhiệm vụ đó. Minh họa bên dưới giới thiệu một số ví dụ về các mục tiêu của doanh nghiệp. Chúng xác định những điểm cuối của nhiệm vụ của một doanh nghiệp và những kết quả mà nó tìm kiếm về lâu dài cả bên trong lẫn bên ngoài. Và điều quan trọng nhất là các mục tiêu trong minh họa đều có thể trở thành những mục tiêu và biện pháp cụ thể của những kế hoạch hoạt động ở các cấp thấp hơn trong doanh nghiệp.

Minh họa 2.3: Các mục tiêu của doanh nghiệp
Mọi lĩnh vực đều cần phải có những mục tiêu cụ thể để doanh nghiệp đó hướng tới khi thực hiện nhiệm vụ của mình

Tổ chức	Sứ mệnh
1. Vị thế trên thị trường	Làm cho các nhãn hiệu của mình trở thành số một về thị phần trong lĩnh vực của chúng
2. Việc đổi mới	Trở thành người dẫn đầu trong việc tung ra các sản phẩm mới bằng cách chỉ ít nhất là 7% doanh số bán cho nghiên cứu và phát triển
3. Năng suất	Sản xuất tất cả các sản phẩm một cách có hiệu quả xét theo năng suất của lực lượng lao động
4. Các nguồn tài nguyên vật chất và tài chính	Bảo vệ và duy trì tất cả các nguồn tài nguyên - Trang thiết bị, nhà xưởng, hàng dự trữ và vốn
5. Khả năng sinh lời	Đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư hàng năm ít nhất là 15%
6. Thành tích và trách nhiệm của Ban lãnh đạo	Nhận thức rõ những lĩnh vực quan trọng cần quản trị sâu sát và liên tục
7. Thành tích và thái độ của nhân viên	Duy trì mức độ hài lòng của nhân viên phù hợp với các ngành tương tự như ngành mình
8. Trách nhiệm xã hội	Khi có thể thì đáp ứng tốt nhất những kỳ vọng của xã hội và những nhu cầu về môi trường.

2.1.2.3. 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. Hệ thống các giá trị của doanh nghiệp xác định thái độ của doanh nghiệp với những người sở hữu, những nhà quản trị, đội ngũ những người lao động, khách hàng và các đối tượng hữu quan. Những con người cụ thể dù là lãnh đạo hay người lao động đều có nghĩa vụ thực hiện triệt để các giá trị đã được xây dựng. Những giá trị này bao gồm:

- Những nguyên tắc của doanh nghiệp (ví dụ như chính sách xã hội, các chính sách đối với khách hàng),
 - Lòng trung thành và cam kết (ví dụ như những người làm công cảm thấy thỏa 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).
 - 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.
 - Các nguyên tắc tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp và hoạt động kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp; trong đó đề cập đến bồn phận, nghĩa vụ của mỗi thành viên doanh nghiệp đối với thị trường, cộng đồng khu vực và xã hội bên ngoài.

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.

Mô hình 2.4: 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.

2.1.3. Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp

2.1.3.1. Những điều kiện cơ bản cho sự ra đời của triết lý doanh nghiệp

- *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, do vậy triết lý kinh doanh và triết lý doanh nghiệp không xuất hiện trong giai đoạn này.

Thị 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.

- *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 đổi mới 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.

- 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. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đòi hỏi phải thực sự có văn hoá, trí tuệ, lòng dũng cảm và tài năng bởi bản chất của văn hoá kinh doanh nói chung và triết lý kinh doanh nói riêng là làm cho cái lợi gắn với cái đúng, cái tốt và cái đẹp. 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 thì 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 nếu 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 chụp giật, 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 khai 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.

- *Điều kiện về sự chấp nhận tư giác của đội ngũ cán bộ, công nhân viên*

Tuy tắc già 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. Như vậy, doanh nghiệp cần có một môi trường bên trong lành mạnh và nền văn hoá doanh nghiệp tốt đẹp.

2.1.3.2. Cách thức xây dựng triết lý doanh nghiệp

Có hai cách thức cơ bản để tạo lập triết lý doanh nghiệp:

(1) Triết lý kinh doanh được hình thành dần từ kinh nghiệm kinh doanh. Đây là con đường hình thành triết lý của hầu hết các doanh nghiệp lớn có truyền thống lâu đời và tiếp tục thành đạt cho đến hôm nay. 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

Công ty này do 2 kỹ sư trẻ là Bill Hewlett và Dave Packard sáng lập vào năm 1937. Khoi 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 2 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 đòi hỏi 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.

(2) Triết lý kinh doanh 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 cần bàn 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 tuỳ vào khả năng và mức độ lớn của nó, để tạo ra một triết lý kinh doanh chung.

2.1.4. Các 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 Cường); 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 mực (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 giàn dì 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 họa 2.5: 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 tiên 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 có gắng phục vụ giản đơn, làm hài lòng khách hàng. Trái khăn trên quầy cũng phải ngay ngắn

C (Clean) : sạch sẽ. Bát 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 nói 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 tươi tắn, vệ sinh tối đa
8. Luôn có mặt khi khách hàng cần. Hiểu rõ nhiệm vụ của mình
9. Tuyên những nhân viên làm việc có hiệu quả nhất, những người "chuyên nghiệp nhất"
10. Mục tiêu tối thượng: Chúng tôi 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

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 hàng 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)

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 triều 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. Tư trọng và biết phục tùng hoàn thiện sản xuất
6. Hoà mình với hàng
7. Biết ơn hãng

Dưới đây là Triết lý phát triển của một doanh nghiệp Nhà nước của Việt Nam đó là Xí nghiệp Thương mại Mật đất Nội Bài (NIAGS) thuộc Tổng Công ty Hàng không Việt Nam (Vietnam Airlines)

Minh họa 2.6: Triết lý phát triển của (NIAGS)

Xí nghiệp thương mại mật đất Nội Bài - một công đồng văn hóa tiên tiến.

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

Thông qua công việc mỗi ngày, chúng ta phần đầu 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 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, tư hào khi đóng 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 thường xứng đáng và ngược lại, những hành vi ứng xử trái với văn hóa NIAGS, làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, tồn tại lợi ích của khách hàng đều phải bị lên án và không có chỗ đứng ở NIAGS.

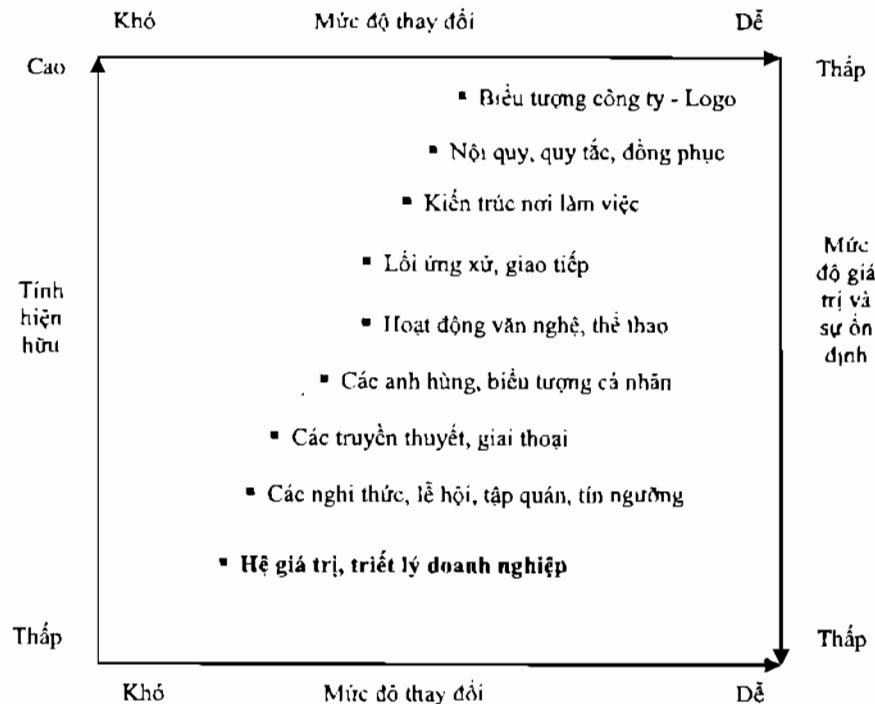
Chúng ta phần đầu xây dựng một NIAGS mà hình ảnh của nó trong ý nghĩ của khách hàng không chỉ là một sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo mà còn là sự liên tưởng ngay đến một công đồng, một tập thể những con người sôi nổi, đoàn kết gắn bó, tương thân tương ái.

2.1.5. Vai trò của triết lý doanh nghiệp trong quản lý và phát triển doanh nghiệp

2.1.5.1. 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 đam 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.



Hình 2-1: Vị trí các yếu tố của văn hóa 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 chung của doanh nghiệp, bắt kè 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: “*Vì 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, tr121]. 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 tùn mùn, 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 “thầm 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 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 nền 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.

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

Triết lý kinh doanh thể hiện quan điểm chủ đạo của những người sáng lập về sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Đồng thời, triết lý doanh nghiệp cũng thể hiện vai trò như là kim chỉ nam định hướng cho doanh nghiệp, các bộ phận cũng như các cá nhân trong doanh nghiệp.

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

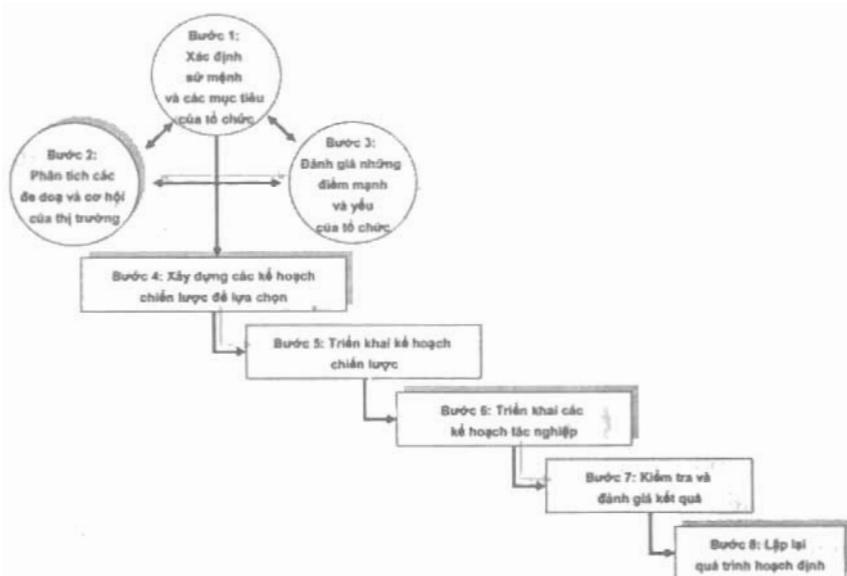
- + Thiết lập một tiếng nói chung hoặc môi trường của doanh nghiệp. Đảm bảo nhất trí về mục đích trong doanh nghiệp. Định rõ mục đích của doanh nghiệp và chuyển dịch các mục đích này thành các mục tiêu cụ thể;

+ 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 bông 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 FOTUNE 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 hồn thê nữa, muôn phát triển được lâu dài, nó cần thêm năng lực chủ động kinh doanh với tính khôn ngoan, sáng suốt. *Tính định tính, sự trùu 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, chi 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

thì dự đoán chính xác. Morita: “*Một khi triết lý sóng 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 đã 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 đổi chiều 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. Sony: Vào thời kỳ mới ra đời, Ibuska 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 luôn thù 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 nhầm vào sản xuất radio không thôi”. Việc sáng chế ra những sản phẩm mới sau đó như máy thu thanh bò 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.

2.1.5.3. 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 tuyên dụng, đào tạo, tổ chức và sử dụng, đai 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 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 chúc 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. 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 tối 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

sóng 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 đề 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 phật, 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 có 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, tinh 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. Kinh 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.

Minh họa 2.7: Triết lý 3P

“Có bánh mỳ rồi mới nghĩ đến hoa hồng” - Nhiều người nghĩ vậy. Điều đó có thể đúng với loại “triết lý xa lỏng” nhưng không đúng trong kinh doanh. Bởi nếu kinh doanh không dựa trên nền tảng văn hoá, triết lý thì chưa chắc anh đã có được “bánh mỳ”, chứ chưa nói đến hoa hồng. Văn hoá kinh doanh chính là để tạo ra “bánh mỳ”. Như mọi người đều biết, hoạt động kinh doanh chỉ có thể thực hiện khi có đủ ba yếu tố: con người (People - người làm ra sản phẩm, người bán, người mua...), sản phẩm, dịch vụ (Product) và lợi nhuận (Profit). Chính quan niệm khác nhau về vai trò, ý nghĩa của ba yếu tố này - thể hiện qua việc sắp xếp thứ tự ưu tiên từng yếu tố- sẽ dẫn đến những thái độ, cung cách ứng xử khác nhau trong kinh doanh. Đó là điều ta có thể gọi là “triết lý 3P” với ba mô hình như dưới đây. Đối với một doanh nghiệp xem lợi nhuận là tối thượng, đặt nó lên hàng đầu thì anh ta sẵn sàng kinh doanh bất cứ sản phẩm gì, không cần biết đến chất lượng, nhằm đạt được lợi nhuận cao nhất. Con người làm ra sản phẩm, hoặc khách hàng đối với doanh nghiệp này chỉ được xem như công cụ để anh ta khai thác làm giàu, được xếp ở vị trí sau cùng (thứ tự ưu tiên: Profit - Product - People). Quan niệm này dẫn đến kiểu làm ăn chụp giật, không tạo ra khách hàng trung thành và hậu quả là không thể tồn tại lâu dài.

Cũng có những doanh nghiệp quan niệm cần phải chú ý đến sản phẩm hay dịch vụ trước nhất, sản phẩm tốt thì mới đạt hiệu quả kinh doanh và sẽ có lợi nhuận. Với quan niệm này, doanh nghiệp đã chú ý đến chất lượng, mẫu mã sản phẩm, đến vấn đề cạnh tranh trong kinh doanh. Tuy nhiên, yếu tố con người vẫn bị xếp cuối bảng (Thứ tự ưu tiên Product

- Profit - People. Do vậy, để có thể đạt lợi nhuận cao, người ta cố ép giá thành, nâng giá bán bằng cách chèn ép, khai thác tối đa nhân công và tìm cách "đu" khách hàng.

Mô hình thứ ba trái hẳn các mô hình trên. Doanh nghiệp vẫn hướng đến lợi nhuận, vẫn chú trọng chất lượng, mẫu mã sản phẩm, nhưng đặt hai yếu tố này ở hàng thứ 2, 3. Trong khi đó yếu tố con người được coi trọng hàng đầu (Thứ tự ưu tiên: People - Profit - Product). Với quan niệm như vậy, doanh nghiệp sẽ đổi xử tốt với khách hàng, đối tác và các nhân viên của mình. Số khách hàng trung thành ngày càng tăng, mặt khác, năng suất lao động cũng tăng lên song song với việc nâng cao chất lượng sản phẩm. Khi ấy, lợi nhuận sẽ đến như kết quả tất yếu và ngày càng tăng. Có vẻ màu thuẫn khi không đặt lợi nhuận lên hàng tối thượng nhưng lợi nhuận lại càng lớn, song thực tế đã chứng minh điều này.

Trường hợp của hãng bảo hiểm State Farm ở Mỹ là một dẫn chứng sống động. State Farm ra đời năm 1891 và chỉ hai năm sau, hãng này phải bồi thường bảo hiểm tai nạn cho khách hàng 3.500 đôla. Khi ấy, tất cả vốn liếng của hãng chỉ có 2 100 đôla. Ông chủ hãng công khai nói chuyện thiếu tiền đèn bù và tuyên bố bán nhà cửa, tài sản để có đủ tiền trả cho khách hàng. Sau khi đèn bù, uy tín của hãng lên cao, khách hàng tìm đến càng nhiều. Khoảng năm 1992-1993, ở Florida liên tục xảy ra cuồng phong, gây thiệt hại lớn, State Farm không những đã chi gần 1.2 tỷ đôla để bồi thường mà còn bỏ thêm 800 triệu đôla để hỗ trợ khách hàng già cỗi nhà cửa. Ngày nay có đến 82% dân chúng ở miền Nam nước Mỹ mua bảo hiểm của State Farm và doanh số của hãng đã lên tới 21 tỷ đôla.

Nhìn lại lịch sử kinh tế, ta thấy ba mô hình này gắn với những chặng đường phát triển kinh tế, thể hiện các bước tiến trong nhận thức về văn hóa kinh doanh. Mô hình thứ nhất xuất hiện trong thời kỳ tư bản hoang dại - lúc mà hoạt động kinh doanh gần như không theo luật lệ nào. Mô hình thứ hai gắn với thời kỳ công nghiệp mới vừa phát triển, theo xu hướng đẽ cao máy móc, kỹ thuật và xem con người chỉ là một bộ phận, một cái đinh ốc trong guồng máy sản xuất. Đây là lối tư duy kỹ trị, tôn sùng kỹ thuật. Cho mãi tới thời kỳ hiện đại, người ta mới nhận thức được vai trò quan trọng của con người trong sản xuất, kinh doanh và mô hình thứ ba phát triển.

(Trích bài nói chuyện của Giáo sư Tôn Thái Nguyễn Thiêm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, ngày 14-11-2002)

2.2. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

2.2.1. Khái niệm đạo đức kinh doanh

2.2.1.1. Khái niệm đạo đức

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 giác 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 chỉ phôi hành vi của các thành viên cùng một nghề nghiệp*” (từ điển Điện tử American Heritage Dictionary).

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.

2.2.1.2. Lịch sử đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh xuất phát từ thực tiễn kinh doanh qua 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 màu thuần đói kháng giải cáp, 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 song 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 tin 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 Jubiliees) 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) đề 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 bò 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 khoẻ 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. Xuất hiện các Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh. 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 từ trường 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, án phầm của mình. Các hãng lớn như Johnson & Johnson, Caterpaller 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.

2.2.1.3. 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 một dạng đạo đức nghề nghiệp được vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh. *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, thục 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, xi 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. Khâu 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 (XHCN), chính phủ, công đoàn, nhà cung ứng, khách hàng, cổ đông, chủ doanh nghiệp, người làm công...

2.2.2. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

2.2.2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là gì?

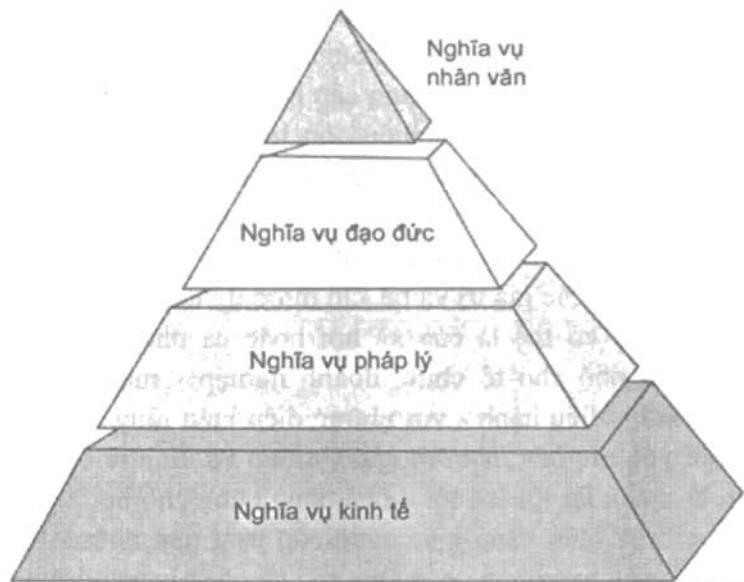
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility hay CSR), theo chuyên gia của Ngân hàng thế giới được hiểu là “*Cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền 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 tối thiểu các hậu quả tiêu cực đối với xã hội.

Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội

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 (nhân văn)



Hình 2.3: Tháp trách nhiệm xã hội

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 này 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

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 và 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 và (5) khuyến khích phát hiện và ngăn chặn hành vi sai trái.

Thông qua trách nhiệm pháp lý, 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

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 lý 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 một cách thức phù hợp với các tiêu chuẩn của 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 một 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 và với các bên hữu quan.

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 các hình thức của 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 lý 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 thế 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 bóc.

2.2.2.2. 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 thế 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 đối với 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.

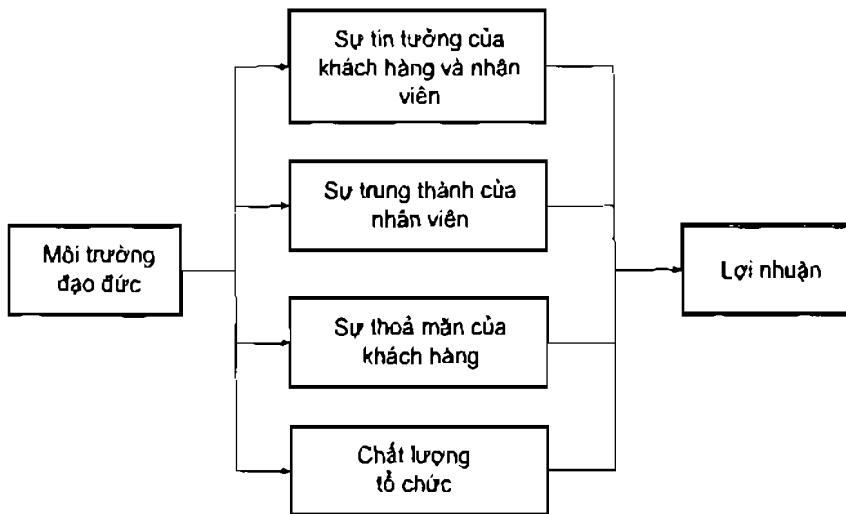
Tuy khác nhau nhưng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội có quan hệ chặt chẽ với nhau. *Đạo đức kinh doanh là sức mạnh trong trách nhiệm xã hội* vì tính liêm chính và sự tuân thủ đạo đức của các tổ chức phải vượt xa cả sự tuân thủ các luật lệ và quy định. Có nhiều bằng chứng cho thấy trách nhiệm xã hội bao gồm đạo đức kinh doanh liên quan tới việc tăng lợi nhuận. Ví dụ

như một cuộc khảo sát cho thấy ba trong số bốn khách hàng từ chối mua sản phẩm của một số doanh nghiệp vì đạo đức của doanh nghiệp cũng được coi là lý 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 khi đó trách nhiệm xã hội 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 lý dân sự. Ví dụ như tông công ty Bausch & Lomb đã phải chịu một vụ thua lỗ khoảng 54% thu nhập sau khi các nhà quản lý “đưa giorden 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 hòa 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 hòa 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.

2.2.3. 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 đây 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 mà 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 2.4: Vai trò của đạo đức tổ chức trong hoạt động kinh doanh

2.2.3.1. 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 quy định của các chuẩn mực đạo đức xã hội. Không một pháp luật nào dù hoàn thiện đến đâu chăng nữa cũng không 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 kiém lời phi pháp đồng thời cũng là hành vi đạo đức: 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”.

2.2.3.2. Đạo đức kinh doanh góp phần vào chất lượng của doanh nghiệp

Phần thường cho một công ty có quan tâm đến đạo đức là được các nhân viên, khách hàng và công luận công nhận là có đạo đức. Phần thường 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 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 muôn làm ăn lâu dài với các công ty mà họ tin tưởng để qua hợp tác họ có thể xoá 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 doạ hình ảnh lâu dài của công ty. Các vấn đề về pháp lý 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 tòng 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 các

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 ngần ngại 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 lý cấp cao góp phần vào hiệu quả của quá trình đưa ra 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 thường cho các thành tích tốt, cũng như công cuộc đổi mới.

2.2.3.3. 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 đoạn 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 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 tiền bối, 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.

2.2.3.4. 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 thường 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 bao 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 phản nản 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.

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

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 trên 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 giám lão 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 tăm*" 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%).

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 cũng 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. *Chi mình đạo đức không 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.*

2.2.3.6. 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.

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 để 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.

2.2.4. Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh

Hình 2.5 sẽ cho thấy các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh



Hình 2.5: Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh

2.2.4.1. Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp

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 nan giải, đó là tình trạng phân biệt đối xử. Phân biệt đối xử là việc không cho phép của 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 để lựa chọn là hoàn toàn hợp lý. Tương tự vậy, một nhà quản lý kiên quyết chỉ phỏng vấn những 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 bỏ 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 ánh 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 nhận thông tin về quá khứ của người lao động xem có tiền án tiền sự không, về tình trạng sức khoẻ xem có thích hợp với công việc không, về lý 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 khiển máy móc...) người quản lý phải xác minh

người lao động có dương tính với ma tuý 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 trù 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.

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 dãng ngô 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 mạnh mẽ, 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, kiềm 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 tê 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. Một khía cạnh 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. Đó là hành động đưa ra những lời tán tỉnh không mong muốn, những lời gạ gẫm quan hệ tình dục và các hành vi, cùi chì, lời nói mang bản chất tình dục ở 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. Kè 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 không 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 ràng 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 kỹ mỷ, ngay tức thì đơn kiện về quầy tối 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.

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 về 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) gìn 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.

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.

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.

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.

5. *Quyền được lắng nghe (hay được đại diện)*: Là quyền được để 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.

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

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 thỏa 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.

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

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, kê 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

khiến 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 phong 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 dù 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 tự 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 một 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 phong 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 đưa ra 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 lố bịch, làm mất đi vẻ đẹp của ngôn ngữ, làm biến dạng những cảnh quan thiên nhiên.

Những quảng cáo nhắm 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.

+ 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 cài 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 hiệu làm 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 tinh vi, bất ngờ hoặc kiên trì. Chẳng hạn như các nhân viên bán hàng được huấn luyện riêng và những cách nói chuyện với 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 ngầm 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 hóa 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 hành vi trên là vô đạo đức vì chúng gây rối loạn cơ chế định giá trong 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 dèm 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.

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 “khung chính thức” và tiền hoa hồng.

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 tín 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 luôn 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, sổ liệu vượt trội, các khoản phí từ trên trời rơi xuống, các khoản phí “không chính thức” và tiền hoa hồng*.

Các chủ sở hữu có trách nhiệm cung cấp nguồn tài chính cho hoạt động của 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. 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 cũng có phạm vi tác động tương tự.

2.2.4.2. 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 ủy viên trong hội đồng quản trị. Những người bên ngoài công ty là các cá nhân hay tập thể khác gây ảnh hưởng lên 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 kỹ 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 thăng bằng 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 thi muốn rằng 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 thỏa mãn được nguyện vọng của họ, công ty phải "*làm dâu trăm họ*". Nhưng thực tế, một công ty không thể luôn luôn thỏa 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 “trảm họ” như thế. Và trong khi làm thỏa mãn đòi hỏi của các đối tượng hữu quan, công ty luôn gặp những tình huống nan giải về đạo đức.

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 ủy thác bởi các cá nhân, tổ chức khác. Người quản lý, với tư cách là người đại diện và được ủy thác bởi chủ sở hữu, phải có trách nhiệm những 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 là 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.

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 này sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên.

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 phản 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.

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 một 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 đến quyết định có cáo giác hay không.

Lợi ích mà cáo giác đưa lại là cáo giác ngăn chặn việc lừa đảo cờ, 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 sao 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 công hiến toàn bộ cuộc đời mình cho người chủ.

Thiệt hại đối với bản thân người cáo giác đôi khi rất lớn (bị trù dập, bị đe doạ, bị trừng phạt về thu nhập, về công ăn việc làm, bị mang tiếng xấu như “kẻ thọc gậy bánh xe”, “kẻ chi 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 vì mượn danh vì lợi ích xã hội, lợi ích công ty để đạt lợi ích riêng của mình mà thôi (nhầm 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.

- 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 kiều 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 luỹ 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 luỹ 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 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 sẽ có thể dẫn đến 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 không 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 khoẻ cả về thể chất và tinh thần để làm việc lâu dài.

Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh, họ 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 số 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 các 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 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.

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.

Khách hàng

Khách hàng chính là đối tượng phục vụ, là người thể hiện nhu cầu, sử dụng hàng hóa, dịch vụ, đánh giá chất lượng, tái tạo và phát triển nguồn tài chính cho doanh nghiệp. Những vấn đề đạo đức diễn 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, họ đã bị 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 hóa. 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 thòi 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 hóa 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 hoa 2.8: 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 tỷ yên (46 triệu USD) để cho việc hủy bỏ sản xuất và tổng kiểm tra 692.000 ôtô 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 tróc 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.

Hàng 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.

Hàng sữa Meiji Milk Co. có các mảnh vụn cao su trong sản phẩm sữa.

Hàng Nichiro Corp: Có mảnh 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 cần thận nghĩa là doanh nghiệp phải phòng ngừa mọi khả năng sản phẩm đưa ra thị trường có khiếm khuyết (cà 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.

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 kiêm 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. Càng ngày càng có nhiều công ty đang mua, bán, và độc 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 riêng tư của họ bị xâm phạm khi rất nhiều công ty biết họ đã mua những gì ở cửa

hàng, tình trạng tâm lí 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.

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 lênh chính bản thân mình. 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 là 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.

Thương trường ngày càng phát triển và cùng với đó là những mặt trái của nó cũng 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.

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 cây và tìm cách biến thành của mình những thành quả lao động của những người bỏ công gieo trồng*”.

Ngoài ra, các đối thủ cạnh tranh còn sử dụng *những biện pháp thiểu 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 lòng lèo 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.

2.2.5 Đạo đức kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu

2.2.5.1 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 2.1 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 2.1: Đạo đức quản trị kinh doanh toàn cầu

<i>Hội nghị các nước trên thế giới năm 1993 Bản tuyên bố về đạo đức toàn cầu</i>	<i>Bang California Sách hướng dẫn về... đạo đức và giáo dục công dân...</i>	<i>Micheal Josephson Đánh giá tính cách, đạo đức: Nói dễ hơn làm</i>
Không bạo lực Yêu cuộc sống Tận tuy 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 cạm 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	Tinh yêu thương Sự trung thực Công bằng Tự do Thông 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 bàn quy định đạo đức nghề nghiệp (xem bảng 2.2).

Bảng 2.2: 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 thời thì chưa đủ.

Các doanh nghiệp có vai trò là cái thiện cuối cùng 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 cộng đồng đó.

Quy tắc 2: Tức 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 và 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 tinh 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 hóa thương mại và giúp đỡ 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 lạm phí các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Quy tắc 7: Tránh các cuộc lừa 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 tuý 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
- Đổi xu 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 rằng sức khỏe 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 cảm nhận về pháp lý và cạnh tranh.

- *Lắng nghe và nếu có thể hành động theo những gợi ý, ý kiến, yêu cầu và lời phàn nàn của nhân viên*
 - *Tham gia hòa giải khi có mâu thuẫn xảy ra*
 - *Tránh phân biệt đối xử và đối xử công bằng và cung cấp các cơ hội công bằng không kê 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 thái 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.*
- *Chi 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 phàn nàn, và các giải pháp của các chủ sở hữu/nhà đầu tư.*

Quy tắc 11: Đối với các công ty cung ứng

Mỗi 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 mỗi 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 hòa 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

Chung ta tin tưởng rằng một cuộc cạnh tranh kinh tế công bằng là một trong những yếu 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 tiêu 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 cùng có 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 và 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 thành 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 2.3 đưa ra những mất mát doanh thu của mỗi mước vì việc bảo vệ quyền thương hiệu còn lỏng lẻo.

Bảng 2.3: 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 Nga Braxin	Ấn Độ Trung Quốc Venezuela	Ả Rập Xeut Tây Ban Nha Pakistan	Cộng hoà Séc Philippin
Mất khoảng 20-25%			
Canada Chile Cyprus Hy Lạp Hungary	Indonesia Isaren Italia Nam triều Tiên Malaysia	Mexico Hà Lan Phần Lan Nam Phi Singapo	Thụy Điển Đài Loan Thái Lan Thổ Nhĩ Kỳ Hoa Kỳ
Mất khoảng 14-19%			
Australia Nhật Bản	Pháp Hồng Kông*	Đan Mạch Anh	Bi Thụy Sĩ Đức

2.2.5.2 Các vấn đề đạo đức kinh doanh toàn cầu

Tham nhũng và hối lộ

Một nghiên cứu của đại học Harvard nhận thấy các quốc gia thuộc bán đảo Xiang-đi-navia được xếp vào thứ hạng cao vì có tính liêm chính trong làm ăn kinh doanh (xem bảng 2.4), tỉ lệ tham nhũng cao bắt nguồn từ những vụ đầu tư nước ngoài... Tại

Trung Quốc, một đất nước có cả 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 2.4: 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. <i>Đan Mạch (1)*</i>	1. <i>Cameron (-)</i>
2. <i>Phần Lan (2)</i>	2. <i>Paraguay (-)</i>
3. <i>Thụy Điển (3)</i>	3. <i>Honduras (-)</i>
4. <i>New Zealand (4)</i>	4. <i>Tanzania (-)</i>
5. <i>Iceland (-)</i>	5. <i>Nigeria (1)</i>
6. <i>Canada (5)</i>	6. <i>Indonesia (7)</i>
7. <i>Singapore (9)</i>	7. <i>Colombia (3)</i>
8. <i>Hà Lan (6)</i>	8. <i>Venezuela (9)</i>
9. <i>Na Uy (7)</i>	9. <i>Ecuador (-)</i>
10. <i>Thụy Sĩ (11)</i>	10. <i>Nga (4)</i>

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 mordida. Người Nam Phi gọi là dash. Ở Trung Đông, Ấn Độ và Pakistan, baksheesh, tiền boa hay tiền thường 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 chìa khóa trao tay hoặc các hợp đồng lớn về hàng hoá hay thiết

bị. Bảng 2.5 cho thấy hối lộ được tiến hành ở nhiều hoạt động khác nhau nhằm đạt mục tiêu kinh doanh.

Bảng 2.5: Các loại hối lộ chính

Các khoản tiền làm cho công việc thuận lợi hơn	Chi 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 ký 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 chi định những người trung gian (các đại lý 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 doạ
Chi tiêu tiền mặt	Việc chi 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 lý do khác nhau, như để được bãi bỏ thuế hoặc giành được hợp đồng, hoặc để được đổi xứ 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 Honduras để được giảm thuế mặt hàng Chuối

Bảng 2.5 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.

Ở Mỹ và Canada thường thì 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 thường thì 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 đút 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” nhỏ nhở cho các viên chức cấp thư ký 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 ký 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 ký 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.

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 Á Đô 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 cao cấp, 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 cù doanh nhân nam đi làm phản 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.

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 hóa 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 hóa 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 này 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 phuơng hại đến cạnh tranh. Còn tại các quốc gia khác, phân

bíệt 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 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 Paris, 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 họa 2.9: EU áp thuế bán phá giá giày mủ da của Việt Nam ở mức 16,8%

Tại cuộc họp báo sáng 24/2/2006 tại Hà Nội, ông Christoph Wiesner - Đại diện làm 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 giày mủ da của Việt Nam và Trung Quốc, phía EC khẳng định đã có những bằng chứng rõ ràng về sự tồn tại 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 surcharge 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 đổi 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 cấm 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.

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 cầm 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.

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 hóa 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, tuy nhiên sự lạm dụng này để lại tác động rất lâu sau. 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 băng 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 để giúp cho các hoạt động phi pháp.

2.3. VĂN HÓA DOANH NHÂN

2.3.1. Khái niệm doanh nhân

2.3.1.1. Doanh nhân

Định nghĩa doanh nhân.

Tầng lớp doanh nhân xuất hiện từ rất sớm trong lịch sử loài người. 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. 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. Như vậy, xét về mặt lịch sử thì doanh nhân xuất hiện trước các nhà chính trị và các nhà triết học. 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 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.

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. Thé nén, người kinh doanh coi lời lãi là nhu cầu, mục đích và động cơ để hoạt động sản xuất kinh doanh.

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 ra 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, những nhà quản trị chuyên nghiệp tham gia điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, những thương nhân đều có thể là những doanh nhân.

Doanh nhân là người làm kinh doanh, là những người tham gia quản lý, tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

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. Cho đến nay, ở nước ta, đã có hàng chục định nghĩa khác nhau về doanh nhân được công bố với nhiều cách hiểu, quan niệm khác nhau. Theo đó, doanh nhân có khi được coi như một nghề, có lúc lại được nhìn nhận như một đặc điểm tính cách, hay kết hợp cả hai khía cạnh trên. *Doanh nhân Việt Nam hiện nay là một cộng đồng xã hội gồm những người làm nghề kinh doanh (dám chịu rủi ro và có mục tiêu vi lợi).* Hầu hết số người tập hợp nên cộng đồng này được hình thành trong thời kỳ đổi mới, gồm nhiều nhóm, nhiều người thuộc階層 xã hội khác nhau (có nhóm đạt các tiêu chí của giai cấp hoặc tầng lớp tư sản dân tộc mới, có nhóm đạt mức trung lưu khá giả, cũng có nhóm doanh nhân nghèo; có bộ phận còn là tiểu thương, tiểu chủ, nông dân hoặc trí thức...) hợp thành, có kết

cầu và mối liên kết với nhau chưa chặt chẽ, thậm chí còn rất lỏng lẻo. Cộng đồng doanh nhân không giống nhau về địa vị xã hội, về quan hệ và quy mô sở hữu, về quyền quản lý, điều hành, về mức độ và quy mô thu nhập và khác nhau về trình độ học vấn... nhưng họ vẫn có một số điểm chung căn bản là cùng theo đuổi công việc kinh doanh, cùng công hiến hết mình cho nghề nghiệp của mình để qua đó đạt được lợi ích cho cá nhân, gia đình, tập thể và xã hội.

Một số khái niệm liên quan:

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. 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*”.

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.

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, rõ chức và phương pháp.

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.

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.

2.3.1.2. Doanh nhân là những người trực tiếp góp phần tạo sự phát triển kinh tế cho quốc gia

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 bát 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 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 đội 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. Đôi 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 mà 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

như 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 chí 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 rồi 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 thẩm 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.

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.

2.3.2. Khái niệm văn hóa doanh nhân

Theo nghĩa rộng, văn hóa là toàn bộ hệ thống các giá trị tinh thần và các giá trị 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. *Văn hóa doanh nhân có thể được hiểu là văn hóa của người làm nghề kinh doanh, là văn hóa để làm người lãnh đạo doanh nghiệp.* Theo quan điểm của nhà nghiên cứu Hồ Sĩ Quý: “*Văn hóa doanh nhân là tập hợp của những giá trị cẩn 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 dám tham 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*” [11, trang 208]. Còn theo quan điểm của Trung tâm Văn hóa doanh

nhân Việt Nam thì cho rằng văn hóa doanh nhân là chuẩn mực của hệ thống giá trị hội đủ bốn yếu tố Tâm, Tài, Tri, Đức.

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 một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nhân trong quá trình lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp.

2.3.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nhân tới văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh trước hết là sản phẩm có tính giá trị, tính cộng đồng và tính ổn định được con người sáng tạo và tích lũy từ hoạt động thực tiễn kinh doanh, từ kết quả của mỗi quan hệ tương tác giữa chủ thể và khách thể kinh doanh; trong đó, chủ thể quan trọng nhất là doanh nhân và khách thể quan trọng nhất là khách hàng. Trong quan hệ với khách thể, với khách hàng, với đối tác kinh doanh thì doanh nhân là người chủ động và hành động, cư xử có ý thức. Trong một nền kinh tế hay một doanh nghiệp, hộ gia đình kinh doanh thì *doanh nhân đều có vai trò là người lãnh đạo, là lực lượng nòng cốt và đi đầu trong hoạt động kinh doanh* của tổ chức. Người ta từng so sánh doanh nhân là người lính xung kích trong mặt trận kinh tế, là người cầm mái chèo trên con thuyền lớn của quốc gia,... Không có doanh nhân thì không có văn hóa kinh doanh. Văn hóa doanh nhân biểu hiện không chỉ tầm nhìn mà còn là toàn bộ phẩm chất, năng lực và cái bản sắc cá nhân độc đáo của họ thông qua hoạt động kinh doanh, tạo nên các sản phẩm, phong cách và phương thức kinh doanh riêng. Vì vậy, *doanh nhân là hạt nhân, là bộ phận quan trọng nhất của văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp*.

Văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của các cộng đồng người, trước hết là của bộ phận doanh nhân. Ý chí,

ý tưởng, triết lý kinh doanh của họ, đạo đức và thị hiếu thẩm mỹ cá nhân của doanh nhân... là những yếu tố cơ bản tạo nên hệ thống văn hóa kinh doanh mang đậm bản sắc cá nhân của người lãnh đạo tổ chức kinh doanh. Những doanh nhân sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp thường là người tạo lập văn hóa của doanh nghiệp đó và trở thành tấm gương nhân cách cho toàn thể nhân sự của doanh nghiệp. Đó là trường hợp tấm gương của Konosuke Masushita (1894 - 1989) với tập đoàn mang tên ông ở Nhật Bản; của hai người sáng lập Soichiro Honda và Takeo Fujisawa tại tập đoàn Honda; của Bill Hewlett và Dave Packard - hai người đồng sáng lập công ty HP tại Mỹ. Hơn thế nữa những nhân cách doanh nhân cực kỳ mạnh mẽ như Bill Gate và Steven Jobs đã trở thành tấm gương không chỉ cho doanh nghiệp của họ (Microsoft và Apple) mà còn cho cả ngành công nghệ điện tử, công nghệ thông tin và có tác động tích cực tới toàn bộ thế hệ doanh nhân trẻ hiện nay trên thế giới. Trong văn hóa của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay đều có ảnh hưởng của tấm gương doanh nhân kiệt xuất - những nhân cách lớn - như là tấm gương hay lý tưởng soi đường cho họ vươn tới.

Ở nhiều nước, văn hóa của một số doanh nhân kiệt xuất không chỉ được diễn tả trong các cuốn sách lý luận quản trị kinh doanh mà còn trở thành hình tượng văn học, nghệ thuật, được thể hiện qua các hình thức sáng tác khác nhau, trở thành một mẫu người văn hóa có sức cuốn hút xã hội. Những cuốn sách có tính chất hồi ký của những người sáng lập sự nghiệp và văn hóa của các tập đoàn xuất sắc nhất thường cũng là các cuốn sách bán chạy nhất (best seller) tại Mỹ, Nhật, Hàn Quốc... Nó thu hút người đọc không chỉ bởi thành tích, kinh nghiệm của doanh nhân thành đạt mà còn cả về quan điểm, tầm nhìn, nghị lực, tính cách và tinh thần của họ... Không có một hệ thống văn hóa doanh nghiệp tồn tại được mà thiếu yếu tố nhân cách và văn hóa doanh nhân.

Hơn thế nữa, nền văn hóa kinh doanh nào cũng mang đậm sắc thái nhân cách của những người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp trong thời kỳ phát triển đầu tiên. Nội dung và bản sắc của nó không thể không chịu ảnh hưởng bởi tầm nhìn, triết lý kinh doanh, những giá trị cốt lõi và phong cách hoạt động của người chủ và điều hành doanh nghiệp đó. 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.

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 tinh 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 khiền 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 chuyên 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 hẳn 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, doanh nghiệp ấy 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.

2.3.4. Các nhân tố tác động đến văn hóa doanh nhân

2.3.4.1. Nhân tố văn hóa

Văn hóa là tông hoà của các giá trị vật chất lẫn tinh thần do con người sáng tạo ra, là các thế 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 hóa của môi trường sống chính là cái nôi nuôi dưỡng văn hóa cá nhân, nó có ảnh hưởng sâu rộng đến nhận thức và hành động của doanh nhân trên thương trường.

Văn hóa là thuộc tính đặc trưng của loài người và chỉ có loài người mới có thuộc tính này. Văn hóa được tạo ra khi có mối quan hệ giữa người với người hay văn hóa có tính xã hội. Vì vậy, đối với doanh nhân với tư cách là một cá thể trong xã hội thì văn hóa của doanh nhân không có sẵn mà chỉ hình thành khi doanh nhân được nuôi dưỡng trong một môi trường văn hóa xã hội và lĩnh hội được các nhân tố văn hóa xã hội ấy vào trong hoạt động kinh doanh. Trong quá trình kinh doanh ấy, với vốn văn hóa 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 hóa mới được tạo ra.

Do đó, những doanh nhân trong nền văn hóa xã hội khác nhau phải thích nghi với môi trường văn hóa xã hội khác nhau, môi trường tự nhiên cũng khác nhau hình thành nên văn hóa của doanh nhân cũng khác nhau, tuỳ 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 hóa xã hội mà điển hình là môi trường giáo dục vì

giáo dục là chức năng cơ bản của văn hoá. Nó chuyên tài 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, mĩ 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 tinh quyết đoán của một bàn 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 có 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.

2.3.4.2. 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 lĩnh vực 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 có 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.

2.3.4.3. 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 định nghĩa: “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, lèn 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 hóa 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 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.

2.3.5. Các bộ phận cấu thành văn hóa doanh nhân

2.3.5.1. 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.

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 mà 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 này sinh trong quá trình kinh doanh.

Học vấn là điều quan trọng trong sự nghiệp của chủ doanh nghiệp. Nó không chỉ là bằng cấp, kiến thức mà là tổng hòa 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 luỹ trong suốt cuộc đời không chỉ những năm ở trường.

Năng lực lãnh đạo

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 thì yếu tố con người mới gắn kết một nhóm lại với nhau và thúc đẩy nó hướng đến các mục tiêu. Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch tổ chức và ra quyết định chỉ là những cái kén nấm 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 vừa 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 thi 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.

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 và 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. Các nhân tố hình thành quyền lực: tài lực, trí lực, thể lực.

Tài lực:

Khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển, sử dụng các yếu tố, nguồn lực vật chất, tài chính. "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 rất cần thiết và khó thay thế, quyền lực vật chất của những người này càng lớn.

Trí lực:

Khả năng khai thác tri thức, trí tuệ và việc ra quyết định. "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 tri 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.

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. "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, những người 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.

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 này 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 gop phần định hình về hành vi đạo đức chuẩn mực cho các thành viên khác tuân theo.

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.

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 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, thuyên 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.

Thú tư là chức năng điều hành bao gồm:

- Điều phối vì mô các hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

- Thông nhất ý chí, tập trung nỗ lực, ý chí của mọi người tuân theo một ý chí duy nhất, hướng vào mục tiêu chung.

- Dưa 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.

Thú 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.

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.

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 2.10: Vai trò của Nhà quản lý và Nhà lãnh đạo

Nhà quản lý

Yêu cầu những người khác phải hoàn thành nhiệm vụ

Điều hành hoạt động của tổ chức theo điều lệ, nội quy, chính sách, chủ trương về quy trình, quy định.

Là một vị trí cụ thể được đặt ra để quản lý và điều hành

Làm các việc cho đúng

Là người sáng tạo lần thứ hai

Quan tâm đến năng suất, hiệu quả

Quản trị và duy trì hoạt động

Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện

Tin cậy vào sự kiểm soát, kiểm tra

Chấp nhận và tuân theo các điều luật, điều lệ cơ chế

Tập trung cho các vấn đề của hiện tại, để mắt vào các giới hạn

Lập kế hoạch chi tiết và tiến độ thực hiện

Dự báo kết quả và ra quyết định

Tránh rủi ro và mạo hiểm

Đóng viên con người tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn

Sử dụng quyền lực và quan hệ cáp trên và cáp dưới

Nhà lãnh đạo

Truyền cảm hứng cho con người theo các ý tưởng mới

Hoạt động vượt khỏi các quy định, điều lệ, nội quy... để tìm kiếm sự thay đổi phù hợp.

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 cho đúng công việc

Là người sáng tạo lần thứ nhất

Quan tâm đến hiệu lực

Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển

Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể

Tin cậy vào sự tin nhiệm, giao phó, niềm tin, hy vọng

Tìm cách thay đổi điều luật, điều lệ, cơ chế, chính sách.

Tập trung cho các vấn đề của tomorrow, hướng cái nhìn của mình vào không giới hạn

Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược

Tìm kiếm sự thay đổi

Chấp nhận rủi ro và mạo hiểm

Khuyến khích con người có thay đổi và sáng tạo

Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người

2.3.5.2. Tố chất của doanh nhân

- Tâm nhìn chiến lược

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần phải có một chiến lược phát triển. Chiến lược phải đặt trên một tâm 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 phải ghi nhớ để đạt được kế hoạch mục tiêu của công ty. Điều này chắc chắn sẽ tác động đến cách thức làm việc của họ.

Mình họa 2.11: Sử dụng tầm nhìn chiến lược để tăng cường cạnh tranh

Tâm 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 đổi mới tăng trưởng mô hình kinh doanh cơ bản);
2. Toàn cầu hóa (tình hướng 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 tố chất 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 cài 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 già định tháp 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 ham nói tiếng" (cách gông gọi hằng 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 bi hiềm 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 vi 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 tông 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 chí 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 cho 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.

- *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 họa 2.12: Thể hiện sự nhạy bén trong kinh doanh

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 hiểu 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 thành 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 án 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 chi 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

giúp một lớp học trên mang 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 thời 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 vung 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 nhân 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 của những hạn chế của anh. 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 sát bén, có đầu óc phân tích tòng 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 cẩn cứ vào tình hình cụ thể, kiên trì nhẫn耐 để có phương thức giải quyết thích hợp.

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 gán 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 muôn 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 đổi với họ cũng giá trị chà 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 tiềm năng 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 đổi 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 chuyên hóa chúng thành hiện thực.

Trong kinh doanh luôn 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.

- Tính độc lập, quyết đoán, tự tin

Nhiều quan điểm cho rằng kinh doanh là một kiều giáo dục. Kinh doanh có thể đào tạo ra một con người có đầu óc rõ ràng, có nhân 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 yếu cầu này thể hiện tính độc lập tự chủ của doanh nhân.

Người có tính độc lập cao thường muôn 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 vì thế họ rất khó thành đạt.

Mình họa 2.13: Đổi mặt với thực tế

Trích sổ tay của Jack Welch

Nghệ thuật quản lý và lãnh đạo chót lại ở một điều đơn giản: quyết đoán và biết đổi mới 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 châm ngòi 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 - Bi quyết lãnh đạo số 2 - bi quyết các dòng nghiệp rất khó áp dụng, không kém gì bi quyết: Thay đổi trước khi quá muộn. Chiến lược này có tên: Hãy đổi mới 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, đổi mới với thực tế cũng có nghĩa là có một cái nhìn hoàn toàn mới đổi 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 công kền phực 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 vào 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 nề 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 tuyên bố 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 đòi hỏi 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 tiên quyết trước những vấn đề này 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, họ 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 có 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 này 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 chưa đựng một phần tự tin. Con người trong quá trình trưởng thành sẽ không ngừng phát hiện ra những sơ trường của bản thân, thông qua những thử nghiệm và những sáng tạo khác nhau sẽ hiểu 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.

- *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 tuý, 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. Tình thân đoàn kết và mối quan hệ tốt tạo ra sự gắn kết giữa người với người là yếu tố cản bàn giúp nhà lãnh đạo doanh nghiệp lôi kéo được những người ủng hộ tự nguyện.

Ngày nay, tầm quan trọng của mối quan hệ xã hội tốt ngày càng trở nên đặc biệt. Gắn kết với khách hàng, cộng đồng, cơ quan quản lý nhà nước và kết hợp với đối tác là hai từ 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 nhất 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 mỗi quan hệ của nội bộ công ty và tuỳ thuộc rất nhiều vào năng lực của người quản lý. Đây là một công việc rất tì mì, 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 đổi mới và sự sáng tạo 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 phần đầu 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 thoả 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, họ 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.

- *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; đó 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 thoả 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 2.14: 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 tinh thần 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 meo

mà, 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 lù mù 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. Đâu là điều anh khao khát cháy bỏng? Đâu là nhiệm vụ duy nhất trong cuộc đời? Đâu là dự án anh sẽ thực hiện, đơn giản chỉ vì anh muốn thực hiện nó? Hãy xác định niềm đam mê của anh và sau đó, hãy kiên trì theo đuổi.

Hãy sử dụng sự chính xác để xác định niềm đam mê của anh. 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 thi 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 chuyên 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 chuyên những tuyên bố mập mờ thành các quá trình hành động cụ thể. Ví dụ, hãy chuyên câu "Tôi muốn giúp đỡ mọi người" trở thành một tuyên bố chính xác và có trong 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 tì mi 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 khoang 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 Lettermen của kênh CBS. Quan điểm có thể làm mới việc và bắt 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 hóa 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 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 tuy tiện, giản 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 túc 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 tầm ngắm. 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 phản nàn trên các phương tiện thông tin đại chúng rằng bà là một người đạt được nhiều thành công nhưng không biết cách kiềm 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 đã 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 có muôn 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 muôn 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 số xổ. 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.

Theo tiến sĩ 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 chí mà từ thất bại đúc kết thành kinh nghiệm, tiếp tục sự nghiệp với mục tiêu đã định.

Minh họa 2.15: 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 đến 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 tinh túng, 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 chịu với “sóng gió lớn”
3. Không được gặp thất bại là nhút nhát
4. Phải biết nhẫn耐, phải biết chịu khó, chịu khổ. 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.

2.3.5.3. 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 đúng ý nghĩ, hành vi của bản thân. Do đó, mỗi doanh nhân là một cá thể thi vẫn 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 thế thương thân, điều minh 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 chuyên những yêu cầu đạo đức của xã hội trở thành những nhu cầu, mục đích và sự hưng thú bản thân trong các sinh hoạt đời thường. Biểu hiện của các chuyên hóa này là các 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 là phức tạp, nên đòi hỏi những nhà quản trị có quan điểm khác nhau về những hành động nào là 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 là 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, về 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 để 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 là 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 cung 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 đứng 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 xứ 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 những người làm doanh nhân, họ 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, họ 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.

2.3.5.4. 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 các 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 bản 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 đe 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, 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, cái 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 mờ, hoạt hoá, chỉnh 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, yểm 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 luỹ 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, bắt 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 đôi 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 kiều Nhật và kiều 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 đòn mọi nỗ lực của mình cho công việc.
- + Biết công việc thành nhu cầu và sở thích của mọi người

+ Hiểu được và biết dự liệu đến những tiêu tiết

+ Không tự thoả mãn

- Một số phong cách điển hình

Phong cách của doanh nhân là sự tông 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 dành 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 muôn 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 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 sành 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 tiêu 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 đào lộ, tạo ra động thái khùng 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, đòi hỏi 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
- Bây 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 túc thi các mệnh lệnh và rất coi trọng thành tích, sáng kiến và tính biết kiềm 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 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.

Kể 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 thường phạt bằng những phần thưởng hiêm hoi, tiền 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 thường 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.

Trong 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, khi việc trở thành các nhà lãnh đạo không chỉ vì các thuộc tính nhàn cách của họ mà còn là 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 thoả 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 đi kèm 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. Kóvaliöp - 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 tuỳ 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 và 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 Không 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 hòa 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 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 xù 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 cả những người làm việc chăm chỉ, cẩn 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 theo 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 làm theo tình 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 bẩn", "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 kiều phong cách lãnh đạo nào đó trong hoạt động quản trị kinh doanh không đơn giản là áp dụng nguyên bản một kiều phong cách nào đó trong thực tiễn sản xuất, kinh doanh mà đòi hỏi doanh nhân phải vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo để tìm ra kiều phong cách lãnh đạo của doanh nhân thích hợp, tùy vào những điều kiện, tình huống cụ thể của doanh nghiệp.

2.3.6. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá Văn hóa doanh nhân

2.3.6.1. 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 tăm 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 bò qua tòng thề 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 tuệ 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 thì 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.

2.3.6.2. 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 phung 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 hóa tổ chức.

Có thể khái quát các chuẩn mực đạo đức kinh doanh của một doanh nhân bao gồm:

Thứ nhất là tinh 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 tinh 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 tinh nguyên tắc. Đây là sự đính 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 tinh khiêm tồn. 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 tồn không bao giờ tự đề cao “cái tôi”, họ dễ gần gũi với mọi người xung quanh và tạo nên không khí cởi mở trong môi trường doanh nghiệp. Tinh khiêm tồn có nội dung trung thực, nguyên tắc và công bằng nên người khiêm tồn 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.

2.3.6.3. 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 hóa 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 hóa 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 uy 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.

2.3.6.4. 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.

2.3.6.5. 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 ông ta đối với xã hội.

Về cơ bản 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. Đối với nghĩa vụ đạo đức trong trách nhiệm xã hội của doanh nhân được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn, chuẩn mực hay kỳ 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.

2.4. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

2.4.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Vào những năm 1970, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật và đặc biệt đã thành công vang dội trên đất Mỹ, các công

ty Mỹ bắt đầu đi nghiên cứu và quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp; vốn được coi là một trong những nhân tố quan trọng góp phần vào sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới. Vào đầu thập kỷ 90 người ta bắt đầu đi nghiên cứu và tìm hiểu sâu về văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt vào những năm gần đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp ngày càng sử dụng phổ biến, văn hóa doanh nghiệp đã và đang được nhắc tới như là một "*tiêu chí*" để đánh giá doanh nghiệp; cũng có quan niệm mới cho rằng, văn hóa doanh nghiệp chính là "*tài sản vô hình*" của mỗi doanh nghiệp.

Từ quá trình nghiên cứu đó đã có rất nhiều khái niệm văn hóa doanh nghiệp được đưa ra, nhưng cho đến nay chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận.

Theo ông Georges de Saite Marie, một chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ, đã đưa ra định nghĩa như sau: "*Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, điều cảm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp*".

Tổ chức Lao động quốc tế (International Labour Organization - ILO) thì định nghĩa văn hóa doanh nghiệp như sau: "*Văn hóa 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 lề nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết*".

Định nghĩa được phổ biến và chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của Edgar Shein, một chuyên gia nghiên cứu các tổ chức: "*Văn hóa công ty là tổng hợp các 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 với các môi trường xung quanh*".

Nói chung, các định nghĩa đều đã đề cập đến những nhân tố tinh thần của văn hóa doanh nghiệp như: các quan niệm chung, các giá trị, các huyền thoại, các nghi thức... của doanh nghiệp,

nhưng chưa đề cập đến yếu tố vật chất; đây cũng là một nhân tố quan trọng của văn hoá doanh nghiệp

Trên cơ sở kể thừa những nghiên cứu của các học giả và theo logic của khái niệm văn hóa kinh doanh đã nêu ở chương 1, nhóm biên soạn giáo trình đưa ra định nghĩa của mình: *Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chỉ phôi hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp.*

Trong một xã hội lớn, thì mỗi doanh nghiệp được coi là một xã hội thu nhỏ, xã hội lớn có nền văn hoá lớn; xã hội nhỏ cũng có nền văn hoá nhỏ. Nền văn hoá nhỏ vừa chịu ảnh hưởng và cũng đồng thời là một bộ phận cấu thành nền văn hoá lớn - nền văn hoá xã hội. Như Edgar Schein, một nhà quản trị người Mỹ đã nói “*Văn hóa doanh nghiệp (corporate culture) gắn với văn hóa xã hội, là bước tiến của văn hóa xã hội, là tầng sâu của văn hóa xã hội. Văn hóa doanh nghiệp vừa đòi hỏi chú ý đến năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý đến quan hệ chủ thợ, quan hệ giữa người với người. Nói rộng hơn, nếu toàn bộ nền sản xuất đều được xây dựng trên một nền văn hóa doanh nghiệp có trình độ cao, nền sản xuất đó sẽ vừa mang bản sắc dân tộc, vừa thích ứng với thời đại hiện nay*”.

Minh họa 2.16: Thành công của văn hoá doanh nghiệp Honda

Có lẽ không ai là không biết đến tập đoàn Honda Motor - một nhà sản xuất ô tô, xe máy hàng đầu thế giới. Năm 1948, khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty sản xuất xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh với 247 công ty khác trên thị trường còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng như ở Nhật khi đó. Thật không ngờ, sau ít lâu, Honda từ chỗ chỉ sản xuất xe gắn máy ở Nhật đã nhanh chóng chuyển sang sản xuất và bán xe gắn máy và xe hơi trên đất Mỹ và trên thế giới. Honda là công ty nước ngoài đầu tiên sản xuất ô tô tại Mỹ và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy thứ hai tại Mỹ.

Điều gì tạo nên thành tựu to lớn này, đạt được thành tựu này là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã chất lượng sản phẩm, cách tiếp thị và quang cáo tuyệt vời, trong dung nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới (điều hiếm thấy ở Nhật thời kỳ đó). Thành công của Honda được nhắc đến rất nhiều qua "Phương pháp Honda", mà có lẽ không một nhà quản trị nào là không biết đến.

Điểm nổi bật về Phương pháp Honda là nó tạo sự khác biệt giữa công ty Honda Motor với mọi công ty khác của Nhật, Mỹ, hay là bất cứ một quốc gia nào khác. Phương pháp đó bắt nguồn triết lý do Soichiro Hoda (nhà sáng lập viên) và Takeo Fujisawa (người cộng tác cùng Soichiro Hoda 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 điều cũng là nền văn hoá của công ty, nền văn hoá đã được phát triển và trưởng tồn qua thử thách của thời gian.

Phương pháp Honda đã được khẳng định là thẻ của những giá trị, niềm tin, nét văn hoá sau:

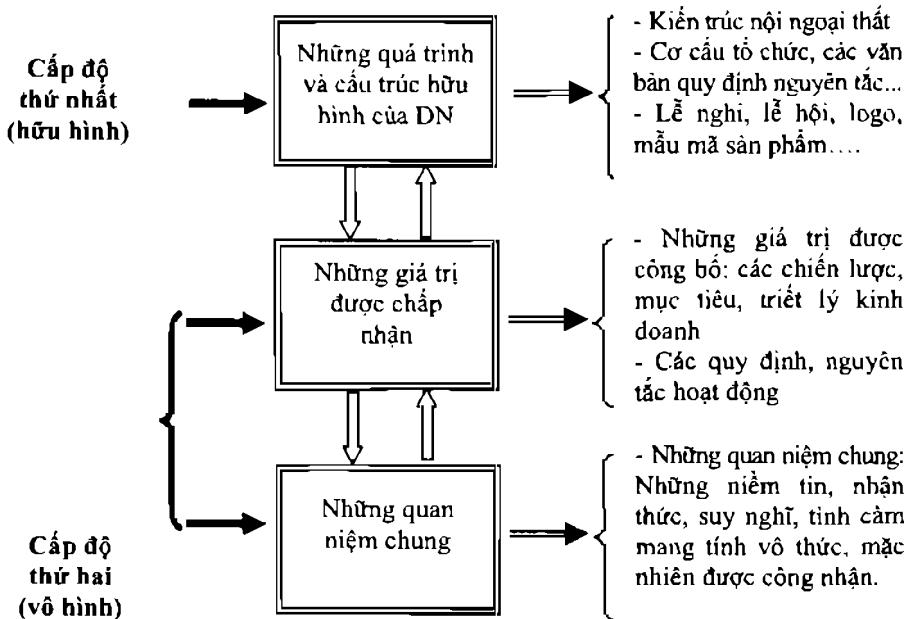
- Một quan điểm thẻ giới mới
- Tôn trọng cá nhân
- Dương đầu với thách thức, gay go nhất trước tiên
- Điều hành tài chánh
- Đề cao vai trò của tuổi trẻ
- Cầm bùi thuộc honda
- Một tinh thần tất thắng

Cho đến nay Honda được công nhận là hãng xe máy lớn nhất và hãng ôtô thứ chín trên thế giới. Nền văn hoá Honda đã trở thành bài học kinh điển cho các nhà quản trị trên thế giới.

2.4.2. Các cấp độ văn hoá doanh nghiệp

Theo Edgar H. Shein, văn hoá doanh nghiệp có thể chia thành hai cấp độ (level) khác nhau. Thuật ngữ “cấp độ” ở đây chỉ mức độ cảm nhận được của các giá trị văn hoá trong doanh nghiệp hay cũng có thể nói rằng tính hữu hình và vô hình, tính trực quan và phi trực quan trong biểu hiện của các giá trị văn hoá đó. Đây là cách tiếp cận độc đáo để từ hiện tượng đến bản chất của một nền văn hoá, giúp chúng ta hiểu một cách sâu sắc và đầy đủ những bộ phận cấu thành nền văn hoá, hai cấp độ văn hoá doanh

nghiệp được minh họa qua hình 2.6 sau:



Hình 2.6: Sơ đồ các cấp độ văn hoá doanh nghiệp

Theo các nhà phân tích, các cấp độ của văn hóa doanh nghiệp được mô phỏng qua mô hình tàng băng văn hóa (hình 2.7); với phần nồi bên trên là những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp, cấp độ tiếp theo là phần chìm của tàng băng, đó là phần vô hình của văn hóa doanh nghiệp, phần sâu nhất chính là yếu tố tạo nên bản sắc riêng cho doanh nghiệp.



Hình 2.7: Mô hình tảng băng văn hóa doanh nghiệp

2.4.2.1. Cấp độ thứ nhất (biểu trưng trực quan - hữu hình): Các quá trình và cấu trúc hữu hình

Đó là những biểu trưng trực quan giúp con người dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy, sờ thấy các giá trị và triết lý cần được tôn trọng, cấp độ này ta dễ dàng quan sát được ngay từ lần gặp đầu tiên đối với doanh nghiệp, bao gồm:

- Kiến trúc, 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, slogan, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp
 - Ngôn ngữ, cách ăn mặc, cách biểu hiện cảm xúc.
 - Những huyền thoại, câu chuyện về doanh nghiệp
 - Hình thức mẫu mã sản phẩm
 - Thái độ cung cách ứng xử của các thành viên
- Đây là cấp độ văn hoá dễ nhận biết nhất, dễ cảm nhận nhất;

ta có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên thông qua các yếu tố vật chất như vật kiến trúc, cách bài trí, đồng phục,... của doanh nghiệp. Cấp độ văn hoá chịu ảnh hưởng nhiều bởi tính chất công việc ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp và quan điểm của lãnh đạo. Cấp độ văn hoá này dễ thay đổi và thể hiện không đầy đủ và sâu sắc văn hoá doanh nghiệp, có quan điểm cho rằng cấp độ này chỉ phản ánh khoảng 13% đến 20% giá trị văn hoá của doanh nghiệp.

Minh họa 2.17: Cấu trúc hữu hình của văn hoá 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 của văn hoá công ty:

Ngoài trụ sở rất khung trang đặt tại Láng Hạ, các văn phòng và chi nhánh của công ty đều được đặt tại các tòa nhà bề thế với khu vực hết sức thuận lợi trong thành phố. Cách bài trí trong công ty không cầu kỳ, nhưng khá đẹp và có phong cách. Logo của công ty được đặt khắp mọi nơi. Trước cửa công ty luôn có cờ công ty và cờ Tổ quốc. Nghi lễ chào cờ vào mỗi buổi sáng được tiến hành rất long trọng. Hàng năm công ty đều tổ chức các lễ hội khá lớn như kỷ niệm ngày thành lập, ngày 08/03,... Vào những dịp này công ty thường tổng kết các thành tích kinh doanh để khen thưởng cá nhân xuất sắc.

Trong công ty, mỗi nhân viên đều được bố trí chỗ ngồi riêng biệt, nhưng không cách biệt với những người khác. Các trưởng, phó ban được bố trí ngồi cùng phòng với nhân viên.

FPT là một công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm công nghệ cao như máy tính, điện thoại di động... Công ty khuyến khích các nhân viên sử dụng ngôn ngữ riêng; như sử dụng các từ chuyên môn bằng tiếng Anh, gọi đặt tên riêng cho các bộ phận, các chức danh trong công ty.

Mỗi lần tuyển dụng nhân viên mới, công ty luôn luôn giáo dục các nhân viên hăng hárga các hoạt động, các lịch sử và các hoạt động của công ty.

Tất cả các cấu trúc hữu hình này tạo nên cảm giác trang trọng cho mỗi khách hàng khi đến làm việc với công ty và cho mỗi nhân viên làm việc cho công ty; việc bố trí chỗ làm việc không cách biệt giữa sếp và nhân viên tạo nên sự thân thiện và gần gũi, thoải mái giữa các thành viên, góp phần động viên tinh thần làm việc của nhân viên, gây lòng tin với khách hàng và nâng cao uy tín của công ty.

Minh họa 2.18: Các giá trị của Ernst & Young; PwC và Viettel

Chúng ta có thể lấy ví dụ của 2 trong 4 công ty kiểm toán lớn trên thế giới đang hoạt động tại Việt Nam là Ernst & Young (Mỹ) và Pricewaterhouse Coopers (Anh) và một công ty viễn thông trong nước Viettel

1. Sáu giá trị cốt lõi của Công ty Ernst & Young bao gồm:

- Luôn dẫn đầu
- Động lực hoạt động
- Tinh thần đồng đội
- Hướng tới khách hàng
- Cởi mở và tin cậy lẫn nhau
- Trước sau như một

2. Bộ chuẩn hành vi cho các nhân viên của PwC gồm

- Luôn dẫn đầu
- Các giá trị của công ty (tinh thần đồng đội, sự xuất sắc, luôn dẫn đầu)
- Nâng cao danh tiếng của PwC
- Hoạt động chuyên nghiệp
- Tôn trọng lẫn nhau
- Tư cách thành viên của PwC
- Chuẩn mực đạo đức cho ra quyết định

3. Giá trị cốt lõi của Viettel

- Thực tiễn là tiêu chuẩn để kiểm nghiệm chân lý
- Trường thành qua những thách thức và thất bại
- Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh
- Sáng tạo là sức sống
- Tư duy hệ thống
- Kết hợp Đông Tây
- Truyền thống và cách làm người lính
- Viettel là ngôi nhà chung

2.4.2.2. Cấp độ thứ hai (biểu trưng phi trực quan - vô hình): những giá trị được tuyên bố và những quan niệm chung

Những giá trị được tuyên bố (Chiến lược kinh doanh, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp,...)

Bất kể doanh nghiệp nào cũng có các quy định, nguyên tắc, triết lý, mục tiêu và chiến lược hoạt động riêng của mình; nhưng chúng được thể hiện với nội dung, phạm vi mức độ khác nhau giữa các doanh nghiệp mà thôi. Đó là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp và được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng để mọi thành viên cùng thực hiện, chia sẻ và xây dựng. Đây chính là những giá trị được công bố, một bộ phận của nền văn hoá doanh nghiệp.

Những giá trị được công 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 nhân viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với các tình huống cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các nhân viên mới trong môi trường cạnh tranh.

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 kỳ hình thức văn hoá nào (văn hoá dân tộc, văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp,...) cũng đều có các quan niệm chung, được tồn tại trong thời gian dài, chúng ăn sâu vào trong tâm trí của hầu hết tất cả các thành viên thuộc nền văn hoá đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Ví dụ, cùng một vấn đề: Vai trò của phụ nữ trong xã hội. Văn hoá Á Đông nói riêng và văn hoá Việt Nam nói riêng, có quan niệm truyền thống là: nhiệm vụ quan trọng nhất của người phụ nữ là chăm lo gia đình còn công việc ngoài xã hội là thứ yếu, điều này mặc nhiên hình thành trong suy nghĩ của đại đa số mọi

người trong xã hội và được truyền qua các thế hệ. Trong khi đó văn hoá phương Tây lại quan niệm rằng: Người phụ nữ có quyền tự do cá nhân và không phải chịu sự ràng buộc quá khắt khe vào lề giáo tuyển thống. Vùng Trung Đông theo đạo Hồi thì vấn đề này lại càng khắt khe hơn rất nhiều trong việc cho phép nữ giới tiếp xúc và khẳng định vị trí trong xã hội.

Hoặc một ví dụ về vấn đề trả lương cho nhân viên và trọng sinh con trai hay con gái giữa văn hoá Đông - Tây cũng có những khác biệt rõ rệt

Để hình thành được các quan niệm chung này, một cộng đồng văn hoá (bất kỳ ở cấp độ nào) cũng phải trải qua một quá trình hoạt động lâu dài, trải qua sự va chạm và xử lý các tình huống thực tiễn, phải trải qua quá trình tích luỹ sự nếm trải những thành công và thất bại. Chính vì vậy khi đã hình thành, các quan niệm chung rất sẽ khó bị thay đổi. Không phải vô lý mà hàng chục năm nay, sự bình đẳng nam - nữ vẫn là mục tiêu mà nhiều quốc gia trên các châu lục đều hướng tới. Hay quan điểm trọng nam khinh nữ vốn đã trở thành quan niệm chung của nhiều quốc gia, nhiều cấp độ văn hoá.

Khi một doanh nghiệp đã hình thành cho mình được quan niệm chung, tức là các thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau chia sẻ và hành động theo quan niệm chung đó, họ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại với quan niệm chung. Ví dụ, cùng vấn đề trả lương cho người lao động, các công ty Mỹ và hầu hết các công ty Châu Âu trả lương theo năng lực làm việc của người lao động, do vậy người trẻ có năng lực thực sự hoàn toàn có thể có mức lương cao hơn người lớn tuổi và có thâm niên. Trong khi đó đại đa số các công ty ở Châu Á, trong đó có Việt Nam cũng chia sẻ quan niệm chung là trả lương theo thâm niên lao động. Người lao động được đánh giá và trả lương theo thâm niên cống hiến cho doanh nghiệp.

Minh họa 2.19: Tầm quan trọng của những quan niệm chung

Bản chất của nền văn hóa nằm ở những quan niệm chung. Nếu chỉ nhận biết văn hóa của một doanh nghiệp ở cấp độ một và hai, thì chúng ta mới chỉ hiểu nền văn hóa ở bề nổi của nó, tức là khả năng suy đoán mọi thành viên của doanh nghiệp sẽ “nói gì” trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào hiểu được lớp văn hóa thứ ba, khi đó chúng ta mới có thể dự đoán được họ sẽ “làm gì” khi vận dụng những giá trị này vào hoạt động thực tiễn (những điều được công bố hay bộc lộ công khai chưa chắc đã phản ánh thực chất của vấn đề).

Ví dụ: Các cơ quan Việt Nam luôn đưa những câu khẩu hiệu hô hào tiết kiệm, thậm chí đưa vào nội quy, điều lệ doanh nghiệp (giá trị được công bố). Tuy nhiên, do có quan niệm chung là coi tài sản của công ty là tài sản chung không thuộc trách nhiệm của bất cứ cá nhân nào “Cha chung không ai khóc”; vì vậy tại các doanh nghiệp này, các nhân viên thường xuyên tranh thủ sử dụng điện thoại cho mục đích cá nhân như “buồn dưa lê” trên điện thoại, kê cả các cuộc điện thoại đường dài và di động. Nhiều nơi, các thủ trưởng đơn vị, các cán bộ lâu năm thường có trình độ vi tính thấp hoặc không biết sử dụng nhưng vẫn xin được trang bị máy vi tính chỉ với mục đích “trưng bày” mà rất ít khi dùng tới, chỉ dùng nhiều vào việc giải trí.

2.2.4.3. Tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển doanh nghiệp

Nền văn hóa doanh nghiệp mạnh yếu khác nhau sẽ có những 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 hóa doanh nghiệp xét trên cả hai phương diện:

- *Thứ nhất:* Văn hóa doanh nghiệp là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh

- *Thứ hai:* Là nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu đối với doanh nghiệp

Trên cơ sở phân tích như vậy giúp chúng ta thấy được vị trí đặc biệt quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp

2.4.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới hoạt động của doanh nghiệp

2.4.3.1. Tác động tích cực của văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp đóng vai trò là tài sản vô hình của doanh nghiệp, có những tác động tích cực đến quá trình hình thành và phát triển bền vững của doanh nghiệp thể hiện trên các mặt sau

- *Văn hoá doanh nghiệp tạo nên phong thái riêng của doanh nghiệp, giúp phân biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác:*

Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận hợp thành: Gồm triết lý kinh doanh, các tập tục, lề nghi, thói quen, cách thức đào tạo, giáo dục, truyền thuyết, huyền thoại của một số thành viên trong doanh nghiệp,... Tất cả những yếu tố đó tạo nên phong cách riêng của doanh nghiệp; điều này giúp cho ta phân biệt được sự khác nhau giữa các doanh nghiệp và giữa các tổ chức xã hội. Phong cách đó đóng vai trò như không khí và nước đới với doanh nghiệp, có ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp.

Chúng ta không mấy khó khăn để nhận ra phong cách riêng của các doanh nghiệp thành công, phong cách đó thường gây ấn tượng rất mạnh đối với người ngoài khi mới tiếp xúc doanh nghiệp và là niềm tự hào đối với mọi thành viên trong doanh nghiệp. Như khi mới bước chân vào công ty Walt Disney, người ta sẽ có một vài cảm nhận chung qua bộ trang phục của các nhân viên và một khâu ngũ chung mà các nhân viên ở đây dùng là “một chú Michey tốt đáy” có nghĩa là “bạn làm việc tốt đáy”; phong cách ứng xử chung của họ là luôn tươi cười và lịch sự với khách hàng; họ đều có tình cảm chung nữa là rất tự hào là nhân viên của công ty Walt Disney. Hoặc bạn vào bất kỳ một công ty lớn nào của Việt Nam thì sẽ có những cảm nhận về sự khác biệt trong phong cách của các công ty này, như vào công ty FPT,

Viettel, Vietcombank, Công ty vận tải Hoàng Long, Taxi Mai Linh,...

- *Văn hoá doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn doanh nghiệp*

Nếu doanh nghiệp có một nền văn hoá tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp thu hút được nhân tài, giữ chân được nhân tài, củng cố được lòng trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp. Vì người lao động làm việc không chỉ vì tiền mà còn vì các mục đích khác nữa nhất là khi họ đã thỏa mãn phần nào về mặt kinh tế. Theo Maslow về hệ thống nhu cầu của con người, thì nhu cầu của con người được mô tả bằng một hình tam giác với năm mức nhu cầu được sắp xếp theo mức độ từ thấp đến cao: *Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an ninh, nhu cầu xã hội - giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định mình để tiến bộ*. Các nhu cầu này là các cung bậc khác nhau của sự ham muốn có tính khách quan của mỗi cá nhân, các nhu cầu đó cũng là động lực thúc đẩy của mỗi người cũng như cả loài người phấn đấu hoạt động nhưng không nhất thiết phải là lý tưởng của họ.

Từ mô hình của A.Maslow, có thể thấy thật sự sai lầm nếu một doanh nghiệp lại cho rằng chỉ cần trả lương cao là có thể thu hút và duy trì người tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp khi họ cảm thấy: được đảm bảo về mặt kinh tế, có hứng thú khi được làm việc trong môi trường doanh nghiệp, cảm nhận được bầu không khí làm việc thân thiện trong doanh nghiệp và có khả năng tự khẳng định mình để thăng tiến. Trong một số trường hợp có một nền văn hoá doanh nghiệp chất lượng, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân mình trong toàn bộ tổng thể doanh nghiệp, họ sẽ gắn bó và làm việc vì mục tiêu và mục đích chung của doanh nghiệp.

Mình họa 2.20: Triết lý kinh doanh của Matsushita

Electric Industrial Matsushita hiện là một công ty hành 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 là ông Konosuke Matsushita, luôn trăn trở trong việc tìm kiếm sứ mệnh - lực hướng tâm chung của toàn công ty. Khi ông đến thăm nơi sản xuất của một tôn giáo, ông rất ngạc nhiên và cảm kinh khi những người thợ ở đây làm việc rất nghiêm túc, hăng say khác hẳn với các phán xưởng khác. Ông hào khuẫn với câu hỏi "Tại sao tôn giáo lại phồn vinh, mà nhiều ngành sản xuất lại phá sản. mặc dù những sản phẩm của họ làm ra để đáp ứng nhu cầu cần thiết của con người". Phải chăng sự khác biệt ở chỗ, tôn giáo dựa trên niềm tin và bằng mọi cách gắng để cứu vớt con người, còn chúng ta kinh doanh chỉ vì chính chúng ta. Từ những suy nghĩ đó, ông quyết định xây dựng sứ mệnh 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 thỏa mãn nhu cầu vật chất cho nhiều người trong xã hội" sứ mang này chính là nền tảng xây dựng nên triết lý kinh doanh của tập đoàn Matsushita Electric sau này. Chính việc xây dựng lực hướng tâm chung đã giúp cho các thành viên trong công ty hiều hơn về trách nhiệm của mình, về ý nghĩa của công việc họ đang làm, từ đó họ đã nỗ lực hăng say hơn.

Văn hoá doanh nghiệp tạo môi trường làm việc hiệu quả, thân thiện, tạo sự gắn kết và thống nhất ý chí, góp phần định hướng và kiểm soát thái độ hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp góp phần làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp, trên cơ sở tạo ra bầu không khí và tác phong làm việc tích cực, khích lệ tinh thần sáng tạo, cùng cố lòng trung thành gắn bó của các thành viên, nâng cao tinh thần trách nhiệm,... Tất cả những yếu tố đó góp phần tạo năng suất lao động và đảm bảo chất lượng sản phẩm dịch vụ, từ đó sẽ cùng có khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- **Văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo**

Tại các doanh nghiệp mà môi trường văn hoá ngự trị mạnh

mề sê này sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các cá nhân được khuyễn khích để tách biệt đưa ra ý kiến, sáng kiến, thậm chí cả các cá nhân ở cấp cơ sở, sự khích lệ này phát huy được tính năng động sáng tạo của mọi thành viên trong công ty, là cơ sở cho quá trình nghiên cứu và phát triển (R&D) của công ty. Một khác những thành công của nhân viên trong công việc sê tạo động lực về sự gắn bó của họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

Minh họa 2.21: Văn hoá khuyễn khích sáng tạo của Hewlette - Packard (HP)

Hewlette - Packard gắn mạnh sự cam kết của mình với con người có tinh thần đổi mới và sáng chế, một quan niệm triết lý đóng vai trò là động lực chủ đạo cho 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 trong khắp tổ chức...
- Thứ hai: Tổ chức phải có những mục tiêu và sự lãnh đạo làm phát sinh sự nhiệt tình ở tất cả các cấp. Những nhân viên trong đơn vị quản lý quan trọng tự thân phải nhiệt tình với những người cộng sự của mình dù họ ở cấp độ nào...

Niềm tin của Hewlette - Packard đặt vào các nhân viên có hàng chứng để thấy trong chính sách “để ngò nguyên liệu trong phòng thí nghiệm” của công ty. Nội dung của chính sách đó là: *Chỉ những kỹ sư được tự do sử dụng các thiết bị ở phòng thí nghiệm mà còn khuyến khích đem nó về làm công việc riêng của họ. Quan điểm của công ty khi xây dựng chính sách này là: Dù những gì mà các kỹ sư dùng 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 cũng có sự cam kết của công ty với quá trình đổi mới và sáng tạo.*

2.4.3.2. Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp

Thực tế đã chứng minh rằng hầu hết các doanh nghiệp thành công đều có tập hợp các “niềm tin dẫn đạo”. Trong đó các doanh nghiệp có thành tích kém hơn thường thuộc hai loại: Không có tập hợp một niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ dừng lại ở mục tiêu có thể

lượng hoá được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính. Ở một mức độ nào đó các doanh nghiệp hoạt động kém đều có nền văn hoá “tiêu cực”, nền văn hoá yếu.

Một doanh nghiệp có nền văn hoá tiêu cực có thể là doanh nghiệp có nền quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống bộ máy quản lý quan liêu, gây ra không khí làm việc thụ động, sợ hãi của nhân viên, làm kìm hãm sự sáng tạo, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối lãnh đạo. Đây là các doanh nghiệp không có ý định tạo (hoặc không có khả năng tạo) được một mối liên hệ nào đó giữa các nhân viên trong và ngoài quan hệ công việc, mà chỉ dừng lại ở chỗ tập hợp hàng nghìn người xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại công ty. Người quản lý chỉ phối hợp các có gắng của họ, và như vậy dù thế nào đi nữa thì cũng sản xuất ra một thứ gì đó, nhưng niềm tin của họ vào công việc, vào doanh nghiệp là không hề có, họ luôn có ý định tìm cơ hội để ra đi và như vậy doanh nghiệp ngày càng đi vào sự khó khăn.

Trên thực tế không ít doanh nghiệp đã và đang đi theo đà này. Ví dụ các công ty mỹ phẩm, dược phẩm họ có thể tuyển ô ạt hàng chục và thậm chí hàng trăm nhân viên bán hàng tại một thời điểm nào đó, không quan tâm đến trình độ học vấn, văn hoá của nhân viên, các công ty này trả lương cho nhân viên theo doanh số bán hàng mà họ bán được trong tháng. Nếu một nhân viên nào không bán được gì trong tháng thì họ không được nhận bất kỳ khoản gì từ phía doanh nghiệp, nếu trường hợp họ bị ốm cũng không có bất kỳ một chế độ nào, thậm chí nếu nhân viên xin nghỉ việc vào ngày vì công việc gia đình thì họ sẽ có nguy cơ bị mất việc làm.

Một điều không thể phủ nhận được rằng, nếu những giá trị và niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đối với con người ở doanh nghiệp đó. Công việc xác định phần lớn cuộc đời của mỗi chúng ta, nó chiếm thời gian khá lớn

của chúng ta (8/24h mỗi ngày), quyết định thời gian đi lại của chúng ta, công việc và môi trường làm việc quyết định đến các tiêu chíền, tính cách, quyền lợi cũng như những bệnh tật mà chúng ta có thể mắc phải, nó quyết định đến cách chúng ta sử dụng thời gian sau khi nghỉ hưu về đời sống vật chất và nhiều vấn đề khác mà chúng ta gặp phải khi đó. Do vậy nếu môi trường văn hoá của công ty không lành mạnh, không tích cực sẽ ảnh hưởng xấu đến tâm lý làm việc, ảnh hưởng đến cuộc sống của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả hoạt động của toàn công ty.

2.4.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp

Quá trình hình thành và phát triển của văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động của nhiều nhân tố. Là một bộ phận cấu thành văn hóa kinh doanh, là biểu hiện cụ thể của văn hóa kinh doanh ở cấp độ công ty nên văn hóa doanh nghiệp chịu tác động của các nhân tố tác động đến văn hóa kinh doanh nói chung (đã phân tích ở chương 1). Phân tích sâu hơn, chúng ta thấy văn hóa doanh nghiệp chịu tác động trực tiếp, mạnh mẽ của các yếu tố sau:

Người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp:

Đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp. Người đứng đầu doanh nghiệp không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ được áp dụng trong doanh nghiệp, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, các ý thức hệ, các hệ thống giá trị áp dụng trong doanh nghiệp, sáng tạo ra niềm tin, các giai thoại, nghi lễ, các nguyên tắc, mục tiêu, chiến lược,...của doanh nghiệp. Trong quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, các hệ tư tưởng, tính cách của người đứng đầu doanh nghiệp sẽ được phản chiếu trong hoạt động kinh doanh, góp phần quan trọng trong quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có những con người có khát vọng cháy bỏng, dám biến những khát vọng thành hiện thực sinh động thì doanh nghiệp ấy sẽ chiến thắng trên thương trường. Cho nên

có thể nói, *nhân cách* của người chủ hay người đứng đầu doanh nghiệp sẽ quyết định chất lượng văn hóa của cả doanh nghiệp. Thái độ, trách nhiệm, tình cảm sâu sắc đối với công việc kinh doanh và đồng nghiệp, ý chí ham muốn thành công định hướng cho những khát vọng cháy bỏng trong việc làm giàu cho chính mình, cho mọi người và cho cả doanh nghiệp, tính bền bỉ, kiên trì với ý tưởng sáng tạo, kiên quyết dám chấp nhận mạo hiểm, v.v.. là những phẩm chất của người đứng đầu doanh nghiệp có ảnh hưởng to lớn, mang tính chất quyết định đối với việc hình thành văn hóa kinh doanh của một doanh nghiệp. Những người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp khác nhau thì mức độ thể hiện nhân cách chủ đạo sẽ khác nhau và đó là nguồn gốc của tính đặc thù bản sắc văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa của một doanh nghiệp là sự mô hình hóa hoặc chịu tác động rất lớn của các giá trị cá nhân của người đứng đầu lãnh đạo doanh nghiệp.

Lịch sử, truyền thống của doanh nghiệp:

Đây là yếu tố tuy không mang vai trò quyết định nhưng cần phải được kể đến trước tiên. Bởi vì, trên thực tế, mỗi doanh nghiệp đều có lịch sử phát triển của mình. Qua mỗi thời kỳ tồn tại, mỗi doanh nghiệp đều có những đặc điểm mang tính đặc thù cả về cơ cấu tổ chức, cơ chế hoạt động và đặc trưng văn hóa. Tất cả những yếu tố đó đều có ảnh hưởng không nhỏ đến việc xây dựng, điều chỉnh và phát triển văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn mới. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hóa của một doanh nghiệp cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động, thay đổi của doanh nghiệp, cũng như thấy được những nguyên nhân và sự tác động của những nguyên nhân đó đối với sự thay đổi của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, những doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu đời và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những doanh nghiệp non trẻ chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hóa. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hóa đã xuất hiện

và định hình 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 hóa mới cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khác nhau thì có lịch sử hình thành và phát triển khác nhau điều này mang lại những đặc tính riêng cho từng công ty. Các doanh nghiệp mới thành lập thường có các phong cách kinh doanh hiện đại và hướng tới thị trường nhiều hơn. Thành viên của doanh nghiệp này cũng trẻ hơn và năng động hơn. Ngược lại những doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu dài thường khó đổi mới hơn và có các giá trị văn hóa truyền thống, có kinh nghiệm chuyên môn hơn. Nếu một doanh nghiệp có một nền văn hóa truyền thống với những bản sắc riêng đã hình thành trong tâm trí của mọi thành viên trong doanh nghiệp thì văn hóa của doanh nghiệp càng có khả năng, có cơ hội phát triển đạt mức cao hơn và ngược lại. Như với truyền thuyết, câu chuyện về sự phát triển của doanh nghiệp, của thành viên điển hình sẽ tiếp thêm sức mạnh và sự gắn bó có tính cam kết vô hình giữa các thành viên với tổ chức, xây dựng lòng tự hào trong mỗi thành viên.

Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp:

Giữa các công ty có ngành nghề kinh doanh khác nhau sẽ có văn hóa khác nhau. Văn hóa ngành nghề cũng là một yếu tố tác động quan trọng đến kết quả kinh doanh của từng doanh nghiệp. Các công ty thương mại có văn hóa khác với công ty sản xuất và chế biến. Mặt khác, văn hóa ngành nghề cũng thể hiện rõ trong việc xác định mối quan hệ giữa các phòng ban và bộ phận khác nhau trong công ty. Những người làm hành chính sẽ có các cách ứng xử và những giá trị văn hóa khác với các công nhân trực tiếp sản xuất và khác với các nhân viên kế toán... Điều đó đã lý giải cho việc tại sao giữa các đơn vị, bộ phận trong một công ty nhiều khi lại khó phối hợp hoạt động. Sự khó phối hợp này đã làm giảm khả năng của tất cả các đơn vị trong việc đưa ra chất lượng hiệu quả cao vì mục đích chung của doanh nghiệp. Điều

này thấy rất rõ trong các công ty liên doanh. Các bên đối tác sẽ mang đến cho công ty liên doanh những văn hóa khác nhau của doanh nghiệp mình. Nó thể hiện rõ ở các khó khăn trong công tác quản lý, ở việc xác lập một phong cách quản lý chung dung hòa giữa các bên đối tác trong các công ty liên doanh, bởi vì mỗi bên nhìn nhận đối tác của mình theo con mắt riêng của họ. Chính vì vậy để thu được thành công trong quản lý, các nhà quản lý của công ty liên doanh cần phải hiểu biết sâu sắc và chính xác về văn hóa và các giá trị của phía đối tác từ đó mới có các hành vi phù hợp tránh các mâu thuẫn và bất đồng không cần thiết.

Hình thức sở hữu của doanh nghiệp:

Loại hình sở hữu hay các loại hình công ty khác nhau cũng tạo ra sự khác biệt trong văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Các công ty cổ phần sẽ có những giá trị văn hóa khác với giá trị văn hóa của các công ty trách nhiệm hữu hạn và càng khác với giá trị văn hóa của các công ty của nhà nước. Sở dĩ như vậy vì bản chất hoạt động và điều hành cũng như ra quyết định của các công ty này là khác nhau. Trong các công ty nhà nước, khi giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh dựa trên nguồn vốn 100% của nhà nước, lại hoạt động chủ yếu trong các môi trường độc quyền và điều hành hoạt động theo các chỉ tiêu kế hoạch mà nhà nước thông qua thì tính chủ động và tự giác sẽ thấp hơn các công ty tư nhân. Theo các nhà nghiên cứu thì các công ty nhà nước thường có giá trị văn hóa thích sự tuân thủ, ít chú ý đến hoạt động chăm sóc khách hàng trong khi các công ty tư nhân lại có giá trị văn hóa hướng tới khách hàng và ưa thích sự linh hoạt hơn.

Mối quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp: Mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp sẽ là yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến văn hóa doanh nghiệp cũng như sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có những giá trị phù hợp để mọi thành viên cùng chia sẻ, quan tâm; có một

hệ thống định chế bao gồm những vấn đề liên quan đến tính chuyên nghiệp như sự hoàn hảo của công việc, sự hài hòa giữa quyền hạn và trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động; có quy trình kiểm soát, đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của người lao động, v.v. thì sẽ tạo thành được một thể thống nhất, tạo được sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên. Từ đó, doanh nghiệp có thể phát huy được cao nhất nguồn lực con người như năng lực quản lý, năng lực nghiên cứu, năng lực tiếp thu và vận dụng công nghệ, năng lực khám phá thị trường, v.v.. Với ý nghĩa như vậy, nguồn lực con người luôn có tính quyết định, đồng thời giúp cho doanh nghiệp vượt qua được những rủi ro lớn.

Văn hóa vùng miền: Các nhà nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, trong doanh nghiệp có các nhân viên đến từ các địa phương, các vùng khác nhau thì các giá trị *văn hóa vùng miền* thể hiện rất rõ nét. Các hành vi mà nhân viên mang đến nơi làm việc không dễ dàng thay đổi bởi các qui định của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, văn hóa của công ty không dễ dàng làm giảm đi hoặc loại trừ văn hóa vùng miền trong mỗi nhân viên của công ty. Một số các nghiên cứu khác cũng chỉ ra những mâu thuẫn tại nơi làm việc giữa các nhân viên đến từ các vùng miền khác nhau khi họ mang theo các văn hóa khác nhau của các vùng miền mặc dù cùng làm việc trong một công ty và chịu tác động chung của văn hóa công ty đó. Do đó, đây cũng là yếu tố tác động đến VHKD của doanh nghiệp.

Những giá trị văn hóa học hỏi được:

Những giá trị học hỏi được thường rất phong phú và đa dạng, nhưng chủ yếu qua các hình thức sau:

- *Những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp:* Đây là những kinh nghiệm có được khi xử lý các công việc chung, rồi sau đó được tuyên truyền và phổ biến toàn doanh nghiệp và các thành viên mới.

- *Những giá trị học hỏi được từ các doanh nghiệp khác:* Đó là kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, các chương trình giao lưu, hội chợ, các khoá đào tạo của ngành,... Các nhân viên của các doanh nghiệp khác nhau học hỏi lẫn nhau và được truyền lại cho các thành viên khác trong đơn vị.

- *Những giá trị văn hoá được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hoá khác:* Đây là trường hợp phổ biến của các công ty đa quốc gia và xuyên quốc gia, các công ty gửi nhân viên đi làm việc và đào tạo ở nước ngoài, các doanh nghiệp đầu tư ở nước ngoài và có các đối tác nước ngoài.

- *Những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại:* Việc tiếp nhận những giá trị này thường phải trải qua một thời gian dài, tiếp nhận một cách vô thức hoặc có ý thức. Ví dụ khi chưa có nhân viên mới này, doanh nghiệp chưa có thói quen giải quyết khiếu nại của khách hàng trong vòng 24 giờ (đây là thói quen của nhân viên mới), do thực hiện tốt công việc được khách hàng khen ngợi, được cấp trên thường. Các nhân viên khác thấy vậy noi gương theo, dần đến hình thành văn hoá của doanh nghiệp.

- *Những xu hướng và trào lưu xã hội:* Các trào lưu xã hội tác động ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp, ví dụ như ngày càng nhiều các doanh nghiệp Việt Nam thực hiện công việc trên cơ sở máy tính hoá và sử dụng thư điện tử trong công việc như thông báo cho khách hàng, phân công công việc, gửi các tài liệu,... đều có thể trao đổi qua thư điện tử, và như vậy hình thành nền văn hoá điện tử (E - Culture) đang dần được hình thành.

2.4.5. Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp thường rất khó khăn, phải trải qua thời gian dài và không tránh khỏi những mất mát

nhất định, đặc biệt là các doanh nghiệp đã có nền văn hoá lâu đời và thành công. Điều quan trọng ở đây là, không chỉ khi doanh nghiệp rời vào thời kỳ suy thoái mới cần phải thay đổi những giá trị văn hoá doanh nghiệp, mà ngay cả trong thời kỳ non trẻ, hoặc đã phát triển của mình thì doanh nghiệp cũng vẫn cần chú ý tới việc đổi mới và học hỏi những giá trị văn hoá khác nhằm cùng cố và phát triển những giá trị văn hoá của mình. Vì môi trường hoạt động kinh doanh và đối thủ cạnh tranh không ngừng thay đổi, điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tự đổi mới mình để phát triển, tránh bị tụt hậu; dưới đây là các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp

2.4.5.1. Các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp

Giai đoạn thứ nhất: Giai đoạn còn non trẻ

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp phải tập trung tạo ra các giá trị văn hoá khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, cùng cố giá trị văn hoá và truyền đạt cho những người mới. Nền văn hoá trong những doanh nghiệp trẻ thành đạt thường được kế thừa các nhân tố

- Những người sáng lập ra nó vẫn tồn tại
- Chính nền văn hoá đó đã giúp cho doanh nghiệp khẳng định được mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh
- Rất nhiều giá trị của nền văn hoá đó là thành quả của quá trình đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp

Cũng chính vì vậy mà trong giai đoạn này, việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp hiếm khi diễn ra, trừ khi có những yếu tố tác động bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh số và lợi nhuận sụt giảm, khi đó sẽ diễn ra quá trình thay đổi có thể sẽ tạo ra một diện mạo văn hoá doanh nghiệp mới

Giai đoạn thứ hai: Giai đoạn giữa

Giai đoạn này là khi người sáng lập không còn giữ vai trò

thống trị hoặc đã chuyển giao quyền lực cho ít nhất hai thế hệ. Doanh nghiệp có nhiều thay đổi và có thể xuất hiện những xung đột nhất định giữa phe Bảo thủ và phe Đổi mới (những người muốn thay đổi nền 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 ấn trong nền văn hoá doanh nghiệp, do vậy việc nỗ lực thay đổi những đặc điểm này sẽ đặt doanh nghiệp vào những thử thách mới. Nếu những thành viên quen với nền văn hoá của họ đã được hình thành từ hàng loạt các bài học được đúc kết từ thực tiễn và những kinh nghiệm thành công trong quá khứ, họ sẽ phải cố thay đổi những giá trị mà có thể thực sự vẫn cần đến.

Sự thay đổi chỉ thực sự cần thiết khi những yếu tố từng giúp doanh nghiệp thành công đến nay đã lỗi thời do sự thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, khi đó sự thay đổi sẽ diễn ra dễ dàng hơn

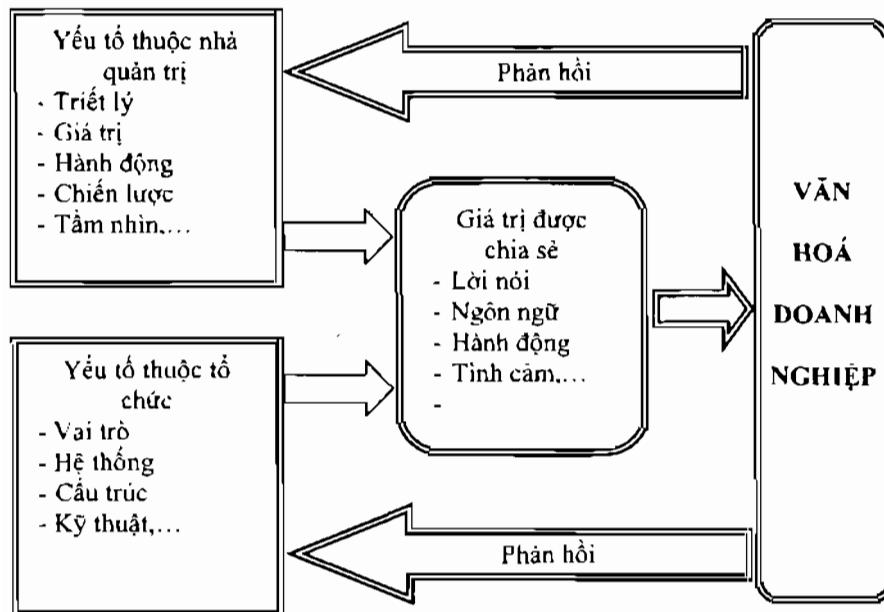
Giai đoạn thứ ba: Giai đoạn chín muồi và nguy cơ suy thoái

Khi ở trong giai đoạn này doanh nghiệp không tiếp tục tăng trưởng nữa do thị trường đã bão hòa hoặc do sản phẩm trở nên lỗi thời. Sự chín muồi này không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ lâu đời, quy mô hay số thế hệ thay thế các thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp mà vẫn đề cốt lõi là sự phản ánh mối quan hệ giữa sản phẩm của doanh nghiệp với những cơ hội kinh doanh và hạn chế của môi trường hoạt động.

Những giá trị văn hoá doanh nghiệp đã lỗi thời cũng có những tác động tiêu cực không nhỏ đến doanh nghiệp. Ví dụ như các tập đoàn (cheabol) vốn được coi là những cỗ xe lớn của nền kinh tế Hàn Quốc trong những năm 30, nhưng từ năm 1997 các cheabol này đã trải qua những xáo trộn lớn cùng với sự khủng hoảng nền kinh tế Hàn Quốc. Phong cách quản lý truyền

thống dựa trên tư tưởng Nho giáo và ý thức hệ gia trưởng thống trị trong các tập đoàn này, đây chính là những nguyên nhân khiến cho các tập đoàn trở nên kém linh hoạt trước những thay đổi của môi trường kinh doanh, các yếu tố đó đã bóp nghẹt tính sáng tạo cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty.

Tuy nhiên tính lâu đời của văn hoá doanh nghiệp cũng đóng một 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 những giá trị văn hoá của mình, mà đặc biệt là những quan niệm chung, thì rất khó thay đổi; vì những giá trị này phản ánh niềm tự hào và lòng tự tôn của mọi thành viên trong doanh nghiệp, nó đã in sâu ấn đậm trong mỗi thành viên nên sự thay đổi gặp khó khăn.



Hình 2.8: Sự hình thành văn hoá doanh nghiệp

2.4.5.2. Cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Vấn đề thứ nhất: Sự xuất hiện động lực thay đổi

Khi trong doanh nghiệp tồn tại những bất công, những mâu thuẫn dù lớn để tạo ra sự đấu tranh, mà theo như H. Shein gọi là “những thông tin tiêu cực”, thông tin tiêu cực này có thể là: những thông tin về doanh số bán hàng, lợi nhuận giảm sút, khiếu nại của khách hàng tăng lên, hàng hoá kém chất lượng trả về nhiều, nhân viên xin nghỉ việc, chuyển công tác,...những thông tin này có thể chỉ mới phản ánh những triệu chứng đi xuống của văn hoá doanh nghiệp. Các thành viên của doanh nghiệp thực sự lo lắng, nghi ngờ khi những thông tin này liên quan đến những mục tiêu trọng yếu của doanh nghiệp.

Những thay đổi có thể được diễn ra khi các yếu tố mà H. Shein gọi là *an toàn tâm lý*, tức là khi nhân viên cảm thấy yên tâm và sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi. Điều này có thể hiểu là như việc nhân viên không thấy lợi ích của mình sẽ bị ảnh hưởng quá nghiêm trọng hoặc quá “đau đớn” vì phải từ bỏ những giá trị văn hoá cũ, vốn đã từng là niềm tự hào sâu sắc của bản thân nhân viên và doanh nghiệp.

Vấn đề thứ hai: Thực hiện 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 của mọi doanh nghiệp nên không thể không có những sai lầm nhất định. Sự thay đổi toàn diện nhất chính là sự thay đổi từ giá trị cốt lõi, tức là thay đổi từ lớp văn hoá thứ ba (những quan niệm chung). Điều này có thể minh họa trong quá trình “giảm biên chế”, “cải tổ cơ cấu” trong các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam trong những năm 90 là một ví dụ điển hình. Trong giai thời kỳ bao cấp, mọi công nhân đều quan niệm chung rằng họ được thuê theo biên chế tuyển dụng làm việc suốt đời cho đến khi nghỉ hưu và sẽ được hưởng lương hưu. Nhưng khi chuyển sang cơ chế thị trường do sức ép kinh tế

bắt buộc các doanh nghiệp phải cắt giảm biên chế để giảm chi phí nhân công. Cách thay đổi khôn ngoan và thận trọng là người ta không dùng từ “sa thải” mà đã dùng các cụm từ thay thế như “chuyển đổi cơ chế”, “cho về hưu non”, “về mất sức”, “giảm biên chế”, và họ áp dụng các biện pháp làm cho người lao động không cảm thấy bất ngờ và quá mất bình đẳng. như họ trả lương một khoản để người lao động có cơ hội về thời gian và được trợ giúp kinh tế để họ chuyển đổi công việc của mình; doanh nghiệp dùng biện pháp tư tưởng là chúng ta được đổi xứng đáng và bình đẳng giữa mọi nhân viên. Cho đến nay kè cả trong các đơn vị doanh nghiệp nhà nước đã không còn quan niệm quá nặng nề về “biên chế” hay “tuyên dụng suốt đời” nữa, một quan điểm mới được hình thành và đang dần phổ biến là: Nếu có năng lực thì mới giữ được vị trí công việc và được trả lương hậu hĩnh.

Nhưng cần lưu ý một điều rằng, hầu hết các quá trình thay đổi thì trước tiên đều cần thay đổi các yếu tố thuộc lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai (giai đoạn tác động tâm lý) để tạo nền tảng cho việc thay đổi lớp văn hoá thứ ba, cho sự thay đổi sâu rộng hơn.

Vấn đề thứ ba: cùng có những thay đổi

Khi đã tạo ra những thay đổi về văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải cùng có lại hệ thống hành vi, các quan niệm chung mới được thiết lập và tạo ra những thông tin tích cực. Khi đã có được những thông tin tích cực từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài, từ những cổ đông và đối tác, thì những quan niệm chung mới sẽ ngày càng phát triển và dần ăn sâu vào nhận thức của các thành viên cho đến khi lại xuất hiện những thông tin tiêu cực để thay đổi.

Có thể coi mô hình trên là mô hình chung cho bất kỳ sự thay đổi nào và ở bất kỳ một cấp độ văn hoá nào (cá nhân, nhóm, tổ chức,...). Trong đó, cần đặc biệt quan tâm đến yếu tố tâm lý, tinh thần, yếu tố rất quan trọng tạo động lực cho sự thay đổi.

2.4.5.3. Một số cách thức thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Do tác động của môi trường bên trong và bên ngoài đòi hỏi văn hoá doanh nghiệp cũng có những thay đổi nhất định để phù hợp với môi trường. Tuỳ theo mức độ tác động của các nhân tố mà mức độ của sự thay đổi này có khác nhau, một số cách thức thay đổi văn hoá doanh nghiệp như sau.

Thay đổi nhỏ ở mức độ tổng thể và chi tiết

Trong trường hợp doanh nghiệp không chịu sức ép quá nhiều từ môi trường kinh doanh và người sáng lập vẫn còn có ảnh hưởng nhất định vẫn còn định dáng ít nhiều thì sự thay đổi sẽ không lớn lắm, những giá trị cốt lõi vẫn còn phát huy tác dụng thì sẽ tiếp tục được duy trì. Tuy nhiên các cấp lãnh đạo vẫn đem theo những giá trị mới đưa vào xây dựng văn hoá doanh nghiệp, chúng được hình thành ở các mức khác nhau.

- *Mức tổng thể:* Giá trị cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp về cơ bản vẫn được giữ nguyên, nhưng các giá trị văn hoá thuộc lớp thứ nhất và thứ hai được thay thế, bổ sung ở mức độ cao hơn, đa dạng hoá và có sự đổi mới hơn. Chẳng hạn như có sếp mới thì phong cách làm việc, bầu không khí làm việc,...sẽ có những thay đổi nhất định theo phong cách của sếp mới

- *Thay đổi chi tiết:* Thay đổi ở mức độ một số bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp (thay đổi các tiêu văn hoá) phù hợp với điều kiện mới của môi trường kinh doanh. Ví dụ: sự thay đổi của phòng marketing, phòng bán hàng cho phù hợp với những biến động của thị trường. Những thay đổi này có hiệu quả và thích hợp sẽ ảnh hưởng tới các bộ phận khác trong doanh nghiệp.

Thay đổi tư giác

Trong trường hợp này, vai trò của người lãnh đạo không phải là người áp đặt nên những giá trị văn hoá mới, mà phải làm cho

mỗi nhân viên trong doanh nghiệp tự ý thức được việc cần phải thay đổi và kiểm soát được quá trình thay đổi. Các thành viên phải tự nhận thức được những mặt còn tồn tại của doanh nghiệp cũng như các nguyên nhân dẫn đến tồn tại đó để cùng nhau tìm cách giải quyết vấn đề, các thành viên như là một chủ thể giải quyết vấn đề.

Minh họa 2.22. 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 được xem như là một phương pháp khuyến khích các nhân viên đóng góp ý kiến với giới quản lý. Đó là cả một hệ thống mà qua đó các nhân viên có thể trao đổi bất cứ điều gì liên quan đến công việc của họ với mục đích nhằm cải tiến công việc. Những ý tưởng này bao gồm từ việc cải thiện các điều kiện làm việc đến việc gia tăng sức sản xuất. Mọi đề xuất đều được nghiên cứu nghiêm túc, nhân viên chỉ việc nhanh chóng ý tưởng đề nghị của họ trên một mẫu đề xuất gồm một trang giấy và trình lên quản đốc bộ phận để xem xét lại. Câu trả lời ráo rìa mau lẹ chỉ trong vòng 48 tiếng đồng hồ. Giới quản lý nghe mọi đề xuất, kể cả đề xuất bị phủ quyết, bác bỏ, không hề có hệ thống quản lý làm triệt hoãn sự đồng tình, “bóp chết” các đề nghị, hay làm nản lòng, cản trở việc tham gia của mọi thành viên trong công ty. Cũng chính điều này đã góp phần không nhỏ tạo nên sức mạnh của Công ty Honda.

Thay đổi nhờ nhân rộng điển hình

Điều này đòi hỏi nhà quản lý cấp cao phải có được tầm nhìn rộng để xác định xem nền văn hóa doanh nghiệp của mình còn thiếu những yếu tố nào cần được bổ sung và tiến hành như thế nào, đồng thời phải tìm ra được những cá nhân điển hình có những quan niệm chung phù hợp, có khả năng tạo ra sự thay đổi trong doanh nghiệp, có những ảnh hưởng nhất định trong doanh nghiệp. Khi đó nhà lãnh đạo sẽ cân nhắc họ lên làm các vị trí quản lý cao hơn trong doanh nghiệp. Phong cách làm việc của họ dần dần sẽ có ảnh hưởng đến các thành viên khác trong doanh nghiệp và hướng nè văn hoá phát triển theo hướng đã định.

Thay đổi nhờ phát huy một cách có trật tự những nền tiêu văn hoá tiêu biểu

Chúng ta không thể phủ nhận rằng, sức mạnh của nền văn hoá doanh nghiệp trong thời kỳ này nằm trong sự đa dạng hoá của các nền tiêu văn hoá. Một cách có ý thức hoặc không, các nhà lãnh đạo thường đánh giá điểm mạnh yếu của các nền tiêu văn hoá, đồng thời sớm muộn cũng sẽ nghiên về một nền văn hoá cụ thể. Những thành viên thuộc nền tiêu văn hoá này sẽ được ưu ái hơn; có thể được thăng chức (dĩ nhiên là một cách hợp lý và trật tự). Tại các vị trí cao hơn các thành viên này có cơ hội để phát triển và nhân rộng các giá trị mà họ tiếp thu được của nền tiêu văn hoá của mình ra toàn doanh nghiệp. Thực chất phương pháp này là nhân rộng điển hình trong thời kỳ đầu của doanh nghiệp.

Thay đổi thông qua phát triển doanh nghiệp -xây dựng hệ thống thử nghiệm song song

Sự phát triển doanh nghiệp được coi như là một quá trình thay đổi các kế hoạch, được chỉ đạo từ trên xuống, bao gồm cả sự thay đổi cơ sở vật chất và con người. Dĩ nhiên không phải bất kỳ kế hoạch phát triển nào cũng 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. Phương pháp này có thể thành công hay thất bại và gặp những sai lầm nhất định và thời gian thực hiện cũng rất lâu nhưng đây là phương pháp không gây xáo trộn và tâm lý lo lắng nhiều cho các thành viên.

Thay đổi nhờ áp dụng công nghệ mới

Nhà lãnh đạo có thể dựa vào sự ảnh hưởng của công nghệ mới để thay đổi nền văn hoá doanh nghiệp, khi một công nghệ sản xuất mới được áp dụng thì cũng có những tác động nhất định

đổi với nền văn hoá doanh nghiệp tuỳ theo mức độ thay đổi công nghệ mới. Có thể nói công nghệ thông tin hiện nay có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, bên cạnh việc sử dụng thư điện tử, thương mại điện tử, hệ thống thông tin nội bộ (LAN), doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng trang Web của mình nhằm giới thiệu sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của công ty,... Điều đó làm thay đổi tác phong, lề thói làm việc của nhân viên, từ đó dần dần làm thay đổi những niềm tin, giá trị thuộc lớp thứ ba.

Thay đổi nhờ thay thế các vị trí trong doanh nghiệp

Những giá trị văn hoá và các quan niệm chung của doanh nghiệp có thể thay đổi nếu như doanh nghiệp đổi mới cấu trúc các nhóm, cơ cấu doanh nghiệp, hoặc thay đổi nhà lãnh đạo. Phương pháp hữu hiệu nhất để thay đổi là thay thế giám đốc điều hành (CEO), giám đốc mới có thể thay đổi các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp bằng những người phù hợp với phong cách lãnh đạo và đường lối chiến lược mới, xoá bỏ dần nền tiêu văn hoá vốn là gốc hình thành nền văn hoá doanh nghiệp cũ (có nghĩa là xây dựng văn hoá mới trên cơ sở thay thế người đứng đầu nền văn hoá cũ)

Thay đổi do các vụ scandal và việc phá vỡ các huyền thoại, biểu tượng

Khi đạt 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, khẩu hiệu, các nguyên tắc,... mà doanh nghiệp đưa ra lại không hoàn toàn phù hợp với quan niệm chung tiềm ẩn trong bản thân nền văn hoá ấy; thể hiện sự không ăn khớp giữa các lớp văn hoá thứ nhất, thứ hai và thứ ba. Do vậy khi thực hiện dễ xảy ra các vụ scandal, một số giá trị bị phá vỡ, những lời than phiền trong nội bộ doanh nghiệp xuất hiện, dư luận xã hội chỉ trích mạnh mẽ, báo giới vào cuộc

và công chúng biết sự thực và hiểu về doanh nghiệp. Điều này dẫn đến việc có thể thay thế các vị trí lãnh đạo hay ít nhất cũng phải nhìn nhận lại vấn đề và như vậy sẽ có những giá trị mới được ra đời.

2.4.6. Các dạng văn hóa doanh nghiệp

2.4.6.1. Phân theo sự phân cấp quyền lực

Bảng 2.6: *Bốn loại hình văn hóa doanh nghiệp phân theo*

sự phân cấp quyền lực

Loại hình	Đặc tính cơ bản	Sức mạnh tiềm năng	Điểm yếu tiềm năng
VĂN HÓA NGUYỄN TẮC	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Thăng tiến nếu tuân thủ các nguyên tắc. - Tôn trọng khách quan và khẳng định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ông đinh, trật tự và chắc chắn. - Chất lượng vững chắc và số lượng đầu ra được duy trì. - Động thông tin và quyền lực rõ ràng. - Xung đột được hạn chế thấp nhất do áp dụng thường xuyên các nguyên tắc. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 họp hành. - Sáng tạo bị kìm hãm.
VĂN HÓA QUYỀN HẠN	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Thăng 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thời gian phản ứng nhanh nhất là lúc khẩn hoang. - 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. - Cú thể kiểm soát được xung đột. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không có hiệu quả và tắc 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.

VĂN HÓA ĐỒNG ĐỘI	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý được coi như là việc hành chính lặt vặt. - Các cấu trúc dựa trên cơ sở tinh 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác và hỗ trợ ở mức độ cao. - Dem lại kết quả tốt cho công việc. - Cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chuẩn mực cao. - Tăng cường thông tin tốt. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
VĂN HÓA SÁNG TẠO	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không khí ganh đua và nhẫn 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.

2.4.6.2. 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 Eiffen, văn hóa tên lửa được định hướng, văn hóa lò áp trừng.

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 mỗi quan hệ học hỏi, suy nghĩ, động cơ và giải quyết vấn đề. Hình 2.9 sẽ khái quát những nội dung trong văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ.



Hình 2.9: Văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Bảng 2.7: Tóm tắt đặc trưng của 4 loại văn hóa doanh nghiệp theo cách phân loại của Trompenaars

Văn hóa tổ chức				
Đặc trưng	Văn hóa gia đình	Văn hóa tháp Eiffel	Văn hóa tên lửa	Văn hóa lò áp trứng
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	Địa vị trao cho "một bậc"	Địa vị trao cho những vai trò	Địa vị do những thành viên trong	Địa vị do các cá nhân có sự

quyền	phụ huynh” giàn guǐ và có quyền năng.	cấp cao, có khoảng cách song vẫn có quyền lực.	nhóm dự án có đóng góp trong việc đạt được mục tiêu.	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 thù 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 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”.

2.4.6.3. Phân theo mối quan tâm đến nhân tố con người và mối quan tâm đến thành tích

Có nhiều cách quan niệm văn hóa doanh nghiệp. N.K.Sethia & M.A.Von Glinow đã dựa vào hai khía cạnh để đưa tới quyết định về văn hóa 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). Bốn loại văn hóa tổ chức là lãnh đạm, quan tâm, đòi hỏi nhiều và hợp nhất.

Văn hóa kiêu lãnh đạm

Loại văn hóa này biểu hiện ở việc có rất ít mối quan tâm cả về con người lẫn thành tích. Trong nền văn hóa 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 thường. Các cử chỉ để tỏ lòng biết ơn rất đơn giản như tặng những chiếc đồng hồ, nhẫn kỉ 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 chẳng đóng góp được gì cho thành tích của công ty cả. Thái độ này chính là biểu hiện sự thờ ơ của các công ty này.

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. Hàng 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 thường 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 chờ bằng máy bay để giúp nhân viên xếp dỡ hàng. Hàng 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.

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 chuyên 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 lý 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 cà 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 gấp phải vấn đề nghiêm trọng do nhân viên đình công và khách hàng ngày một ít đi.

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 lý 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 dùng dung 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 nhở 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 xoá 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 đẽ 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 nghỉ ngơi.

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 khêu khích hay thường 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.

2.4.6.4. Phân theo vai trò của nhà lãnh đạo

Văn hóa quyền lực

Dặc 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.

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.

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 bổ 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.

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.

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.

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.

2.5. VĂN HÓA ỨNG XỬ TRONG KINH DOANH

2.5.1. Vai trò của văn hóa ứng xử với doanh nghiệp

Văn hóa ứng xử làm đẹp thêm hình tượng của công ty

Văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp là một trong những nhân tố góp phần xây dựng hình ảnh doanh nghiệp, xây dựng văn hóa doanh nghiệp với bản sắc riêng. Cách ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc, tới sự thành công của doanh nghiệp. Cách cư xử trong

doanh nghiệp được mọi người trong doanh nghiệp hưởng ứng, sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc, phát huy tính dân chủ, phát triển khả năng cá nhân của mọi thành viên. Cả doanh nghiệp sẽ gắn kết với nhau trên tinh thần hợp tác, phát triển, cùng đóng góp cho mục tiêu chung. Sự gắn kết đó tạo nên sức mạnh đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước..

Văn hoá ứng xử giúp cho doanh nghiệp dễ dàng thành công hơn

Văn hoá ứng xử trong doanh nghiệp là một phần văn hoá doanh nghiệp. *Xây dựng văn hoá hành vi ứng xử trong doanh nghiệp tốt chính là xây dựng, phát triển văn hóa doanh nghiệp.* 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. Các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp được xây dựng và duy trì, phát triển bền vững sẽ tạo ra mối liên kết chặt chẽ trong toàn doanh nghiệp và đây là nguồn nội lực to lớn của mỗi doanh nghiệp. Bên cạnh đó, môi trường làm việc ngày càng trở nên đa dạng, nên càng đòi hỏi văn hoá ứng xử phải được thiết lập bền vững. Xây dựng văn hoá hành vi ứng xử trong doanh nghiệp tốt sẽ giúp cho bộ máy doanh nghiệp vận hành trơn tru với những người có trình độ cao, tuân thủ nguyên tắc chung.

Văn hoá ứng xử tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên

Mọi người nhận được sự tin 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 hóa ứng xử còn 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 hóa 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. Văn hóa ứng xử còn góp phần xây dựng thái độ an tâm công tác, mang lại hiệu quả công việc cao và tạo hứng khởi làm việc cho nhân viên.

2.5.2. Văn hóa ứng xử trong các mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp

2.5.2.1. Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới

Là người đứng đầu doanh nghiệp, nhà lãnh đạo có vai trò rất quan trọng trong quá trình xây dựng văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp. Khi thực hiện những nguyên tắc dưới đây, nhà lãnh đạo sẽ xây dựng được nét văn hóa ứng xử tốt đẹp trong doanh nghiệp:

- *Gương mẫu và dám chịu trách nhiệm:* Trong mọi hoạt động cấp trên phải luôn gương mẫu và làm đúng; nói và làm phải nhất quán; không lợi dụng chức vụ, quyền hạn để mưu lợi cá nhân; quản lý được các xung đột lợi ích; quản lý được các nguồn lực trong DN; dám chịu, không dùn đẩy trách nhiệm về những quyết định của mình cũng như những chỉ đạo của mình đối với cấp dưới; luôn giữ lời hứa với cấp dưới và nhân viên; bảo vệ danh dự, quyền và lợi ích hợp pháp của cấp dưới, của nhân viên.

- *Công bằng, khách quan và công khai trong tuyển chọn, bồi dưỡng, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ*

Phải luôn thực hiện nguyên tắc “công khai - khách quan - bình đẳng”. Tuyển chọn, đề bạt, dùng người đúng việc, đúng chỗ sẽ phát huy được tiềm năng của nhân viên, tạo cho nhân viên niềm say mê trong công việc. Các doanh nghiệp phải đề ra một quy trình tuyển dụng và đề bạt phù hợp với doanh nghiệp của

mình. Từ đó, nhất nhât phải quy định nhân viên của mình tuân thủ theo các quy định đó với quản điểm khách quan và trung thực trong quá trình thực hiện. Không bao giờ được để xảy ra trường hợp tiêu cực, mưu lợi cá nhân, quan liêu, cùa quyền trong tuyển dụng làm ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp.

- *Thưởng phạt công minh*

Khi thực hiện công việc quản lý, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có khiền trách, khen thưởng và phải tiến hành công bằng. Khi khiền trách, nhà lãnh đạo phải dựa trên lợi ích của tập thể, của doanh nghiệp. Khiển trách cũng đòi hỏi phải có nghệ thuật, sao cho nhân viên vui vẻ chấp nhận và phấn đấu làm tốt hơn. Khi nhân viên làm tốt, hãy khen thưởng nhân viên trước tập thể.

Ai có thành tích, ắt sẽ được thưởng và ngược lại, đó là nguyên tắc bất di bất dịch đối với doanh nghiệp. Nên tạo ra một môi trường làm việc mở nhưng có thường phạt công minh để mọi người cạnh tranh lành mạnh với nhau, tránh sự trả đũa hay thù hận giữa nhân viên với nhau mà gây hậu quả xấu đến công việc và hình ảnh doanh nghiệp. Nhà quản lý nên cam kết với chính nhân viên của mình trước khi cam kết với khách hàng về vấn đề này. Có như thế thì mọi người mới tìm thấy sự hứng thú trong công việc. Trên một khía cạnh nào đó, hiệu quả công việc sẽ được đàm mạnh hơn, thậm chí có thể bạn chỉ nhìn thấy nó biến chuyển một cách vô hình.

- *Trao quyền hợp lý:*

Nên để cho nhân viên của mình có những mức độ quyết định trong công việc. Sự phân quyền này đều phải dựa trên sự tôn trọng ý kiến của tập thể, khách hàng, chính quyền, đối tác và mối quan hệ với những nhà cung cấp. Bên cạnh việc phân quyền, doanh nghiệp nên mạnh tay với việc không để xảy ra việc lạm dụng quyền hạn quá mức gây ra những hậu quả không cần thiết. Hay việc sử dụng quyền hạn một cách vô ý và thiếu tôn trọng có

thể dẫn đến những hậu quả xấu đối với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và những đồng nghiệp, và bởi vì thái độ của mọi nhân viên thường được biết đến như là tiếng nói của tổ chức, do đó sẽ ảnh hưởng xấu tới uy tín của doanh nghiệp.

- *Tạo dựng bầu không khí tin cậy, thân thiện trong chi đạo, thực hiện nhiệm vụ:* Tôn trọng và tạo niềm tin cho cấp dưới và nhân viên khi giao thực thi nhiệm vụ; tạo điều kiện để cấp dưới và nhân viên phát huy khả năng sáng tạo; tạo điều kiện cho cấp dưới và nhân viên hiểu biết lẫn nhau; cải thiện điều kiện sống và điều kiện làm việc cho cấp dưới và nhân viên; xây dựng lòng tin và niềm tự hào của cấp dưới và nhân viên với tập thể, quan tâm tới thông tin phản hồi từ nhân viên, giải quyết những xung đột, mâu thuẫn nội tại, những tình huống căng thẳng có hiệu quả.

2.5.2.2. Văn hoá ứng xử của cấp dưới với cấp trên

Những nhà lãnh đạo thành công đều là những người trao quyền và tạo điều kiện tốt nhất cho cấp dưới quản lý được cấp trên, tạo sự thấu hiểu giữa hai bên. Để đạt được điều này, ứng xử của cấp dưới với nhà lãnh đạo phải được xây dựng trên những nguyên tắc cụ thể: cấp dưới phải thể hiện được vai trò của mình, phải trở thành người hỗ trợ đắc lực cho lãnh đạo.

Trước hết, nhân viên phải hoàn thành tốt công việc được giao với tinh thần trách nhiệm cao nhất. Có ý thức khắc phục khó khăn, nỗ lực hoàn thành công việc tốt hơn kỳ vọng của cấp trên; dám làm, dám chịu trách nhiệm, không thoái thác nhiệm vụ được giao. Họ cũng phải mạnh dạn thử sức với những công việc mới, thách thức để chứng tỏ khả năng của mình với nhà lãnh đạo; mạnh dạn trình bày quan điểm cá nhân và đề xuất ý kiến để cải tiến công việc. Sự cố gắng đó không phải chỉ cho doanh nghiệp, cho ông chủ của mình, mà trước hết là cho chính bản thân mình. Khi thể hiện được vai trò của mình, mỗi nhân viên sẽ tự nâng giá

trị cá nhân của mình lên. Doanh nghiệp sẽ gắn kết các giá trị riêng lẻ với nhau trong giá trị chung của doanh nghiệp.

Cấp dưới còn phải trở thành người hỗ trợ đắc lực của nhà lãnh đạo: Không chỉ hoàn thành phận sự của mình một cách hoàn hảo, mà mỗi nhân viên hãy trở thành những người hỗ trợ, những nhà cố vấn hiệu quả cho cấp trên của mình. Luôn có tinh thần đề xuất các sáng kiến với cấp trên; Hãy đưa ra ý tưởng và thuyết phục nhà lãnh đạo tán thành ý tưởng của mình. Tất nhiên để làm được điều đó, nhân viên phải hiểu được nhà lãnh đạo mong muốn điều gì.

Cấp dưới còn phải có ý thức tin tưởng, tôn trọng vai trò lãnh đạo của cấp trên : có ý thức tôn trọng và thực hiện nghiêm túc các quyết định của cấp trên; thực hiện đúng vai trò và vị trí của mình trong công việc được giao; tạo được sự tin tưởng của cấp trên; ứng xử khiêm tốn, đúng mực với cấp trên và giữ gìn, bảo vệ uy tín, danh dự của cấp trên.

2.5.2.3. Văn hóa ứng xử giữa các đồng nghiệp

Muốn xây dựng văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp bền vững, mọi thành viên phải xây dựng được mối quan hệ đồng nghiệp, xây dựng được thái độ cởi mở, hợp tác với nhau. Mỗi cá nhân dù có mạnh đến đâu, cũng khó làm nên thành công nếu không hợp tác, giúp đỡ nhau. Mỗi quan hệ đồng nghiệp xây dựng vững chắc, sẽ tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cho rằng, việc sử dụng con người như thế nào, coi cái gì là quan trọng trong đối nhân xử thế của nhà lãnh đạo, chính là yếu tố trực tiếp tạo nên mối quan hệ giữa các cá nhân trong doanh nghiệp. Vì vậy, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp không thể chỉ là những câu nói, cử chỉ mang tính chất xã giao, mà phải dựa trên sự hợp tác, thúc đẩy cùng hướng tới mục tiêu chung. Xây dựng thái độ cởi mở, hợp tác với nhau: Năng động, có khả năng tự duy độc lập, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên tác

phong làm việc chuyên nghiệp. Mọi thành viên trong doanh nghiệp phải có tinh thần cởi mở, hợp tác với các đồng nghiệp. Sự phối hợp ăn ý sẽ tạo nên hiệu quả công việc cao nhất. Chỉ khi có thái độ cởi mở, chia sẻ thông tin cho nhau, thăng thắn góp ý và tiếp nhận ý kiến phản hồi của nhau doanh nghiệp mới xây dựng được các mối quan hệ tin cậy trong nội bộ.

Cần phải tạo ra sự tin tưởng, tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau và gắn bó với tập thể: Có tinh thần hợp tác trong thực hiện công việc; biết lắng nghe, quan tâm, thông cảm, chia sẻ và học hỏi đồng nghiệp; trân trọng tiếp nhận những góp ý, phê bình của đồng nghiệp; có thái độ khách quan, chân thành trong khích lệ và góp ý với đồng nghiệp; tôn trọng những quan điểm riêng của đồng nghiệp; không có hành vi làm tổn hại đến uy tín và danh dự của đồng nghiệp; bảo vệ uy tín, quyền và lợi ích hợp pháp của tập thể.

Cần chân thành, thăng thắn và nghiêm túc trong giải quyết các bất đồng với đồng nghiệp: khi có bất đồng, thăng thắn trao đổi chân thành với đồng nghiệp để tìm cách giải quyết; mềm mỏng trong cách xử lý bất đồng với đồng nghiệp; lắng nghe ý kiến đồng nghiệp và tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến bất đồng để có giải pháp phù hợp.

Không bè phái, gièm pha, lợi dụng và phản biệt đối xử với đồng nghiệp: đối xử bình đẳng với đồng nghiệp; khách quan trong đánh giá, nhận định về đồng nghiệp; không vận động, lôi kéo người khác thực hiện những việc gây mất đoàn kết, làm phương hại đến lợi ích của doanh nghiệp; không nói xấu đồng nghiệp, làm mất uy tín, danh dự của đồng nghiệp

2.5.2.4. Văn hóa ứng xử với công việc

Dù là nhà lãnh đạo hay là nhân viên thì thái độ ứng xử với công việc đều là phải tôn trọng công việc của mình. Chỉ khi đó mới có thể làm việc hiệu quả và mới tìm thấy niềm vui trong

công việc. Thể hiện thái độ tôn trọng công việc bằng tinh thần trách nhiệm với công việc. Hãy nhận trách nhiệm khi mắc lỗi, bằng cách làm việc tích cực hơn, đảm bảo điều sai làm sẽ không xảy ra nữa. Hãy thực hiện công việc được giao đúng kế hoạch, tiến độ, với sự sáng tạo và nỗ lực cao nhất, để đạt được kết quả cao nhất. Song cũng không nên dừng lại ở công việc được giao, mà hãy luôn tìm tòi, phát hiện khả năng của mình ở những lĩnh vực mới. Thái độ tôn trọng với công việc được thể hiện ở mọi khía cạnh: tôn trọng giờ giấc làm việc, không lãng phí thời gian làm việc tại công ty vào những việc riêng cá nhân, hay thực hiện đúng những quy định làm việc của công ty.

Tuân thủ các quy định, quy trình nghiệp vụ: thực hiện đúng và đầy đủ các quy định, quy trình nghiệp vụ; có ý thức tổ chức kỷ luật và trách nhiệm trong công việc; thực hiện nghiêm chỉnh nội quy của cơ quan, giữ gìn tài sản của doanh nghiệp

Có thái độ làm việc nghiêm túc, nhiệt tình, không ngại khó; tuân thủ kỷ luật làm việc của doanh nghiệp; không được chây lười trong công việc, trốn tránh trách nhiệm hoặc thoái thác nhiệm vụ; không được trì hoãn thực hiện nhiệm vụ; làm việc khoa học, chuyên nghiệp, năng động và có trách nhiệm; có kế hoạch cụ thể trong triển khai công việc; thao tác, xử lý công việc nhanh, chính xác, có hiệu quả; bố trí, sắp xếp nơi làm việc gọn gàng, sạch sẽ, khoa học; không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ; chủ động hoàn thành mục tiêu và kế hoạch được giao; không ngừng sáng tạo, có trách nhiệm, phối hợp chặt chẽ với các đồng nghiệp và các bộ phận khác để đạt được hiệu quả công việc cao nhất; không để tình cảm, cảm xúc cá nhân chi phối công việc.

Tham gia nhiệt tình, có hiệu quả các công việc chung: tham gia nhiệt tình, đầy đủ và tích cực để đem lại hiệu quả cao nhất cho các hoạt động chung; có tinh thần đóng góp vào các công

việc và hoạt động chung; thăng thắn góp ý và tiếp thu những đóng góp của tập thể, cá nhân để rút kinh nghiệm trong các hoạt động chung.

Bảo vệ và sử dụng hiệu quả tài sản của doanh nghiệp: Yêu cầu rõ ràng nhân viên tham gia làm việc tại doanh nghiệp phải ý thức rõ ràng điều này. Vì rằng, mỗi nhân viên đều được giao sử dụng một lượng tài sản nhất định và có trách nhiệm trong việc bảo vệ và sử dụng chúng sao cho phù hợp. Tài sản không chỉ bao gồm tiền mặt và những tài sản tài chính khác mà còn là những tài sản như là tiện nghi, công cụ, phần cứng và phần mềm, và các nguồn cung cấp. Ngay cả hệ thống thư điện tử và Internet là công cụ hỗ trợ nhân viên làm việc, không nên để xảy ra tình trạng chơi game, tranh ảnh có nội dung xấu, nghe nhạc, xem phim v.v... Thư điện tử của nhân viên và thông tin, dữ liệu máy tính là tài sản của doanh nghiệp và doanh nghiệp hoàn toàn có quyền kiểm soát các thông tin, dữ liệu này.

2.5.3. Văn hóa ứng xử trong mối quan hệ với khách hàng

2.5.3.1. Tạo lập phong cách văn hóa 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 thì thường là các doanh

nghiệp dành được thị phần lớn trong thương trường.

Mỗi doanh nghiệp đều ý thức được sự tồn tại và phát triển của họ phụ thuộc vào việc có dành được khách hàng không; có thỏa 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, thỏa 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 mình, đồng thời xem họ như động lực chèo lái và phát triển của tổ chức; đồng thời, 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*".

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

cần một sự thay đổi văn hoá ở đa số công ty. Các nhà quản lý dịch vụ khách hàng cần phải là “*tâm 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.

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 vào 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 công ty cung cấp. Các công ty thành công nhất có một 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 và dành thời gian xác định rõ ràng những giá trị quan trọng với công ty. Hãy tự hỏi mình xem những giá trị này có ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty 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.

2.5.3.2. Phát triển môi trường văn hóa đặt khách hàng lên trên hết

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 thuở giữa người bán và người mua.

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 này sinh từ chính những lời phàn nàn mà họ nghe có vẻ như rất “khó chịu”. Lắng nghe khách hàng cần 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 để đưa ra những thay đổi nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp. Lắng nghe khách hàng cần thận thường sẽ tiết lộ những thất vọng mà có thể chuyển thành các cơ hội để cải tiến, nhưng 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 túng tuyệt về những cái hay, lợi ích của sản phẩm, về công ty mà quên đi mong muốn của khách hàng

thì át hẳn người đó sẽ khó mà thành công. Nếu người tiếp thị chỉ biết cài lề với khách hàng sẽ là nguy cơ tạo sự nghi ngờ của khách hàng khi được tiếp thị. Nhiều 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 xô vào kết luận mà tập trung vào điều mà khách hàng đang nói.

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 rẽ 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 phản nản khiếu nại của khách hàng. Bạn phải tạo cho doanh nghiệp 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 đẳng và phòng khác thực thi một nèo. Văn hóa này sẽ là đặc trưng của công ty và sẽ làm cho "*thương dé*" hài lòng.

Dưới đây là sáu bí quyết giúp 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. Dù khi, việc biết tên của khách hàng cũng đem lại lợi thế cho
5. Năng động, linh hoạt
6. Hậu mãi.

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). Hãng này 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 20.000USD, lợi nhuận mỗi xe khoảng 2.000USD. Chi phí thu hút khách hàng mới là 2.500USD. Như vậy đã mất thêm 500USD 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.

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 công ty 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 hiều 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.

2.5.4. Văn hóa ứng xử trong đàm phán và thương lượng

2.5.4.1. Văn hoá ứng xử là một yếu tố quan trọng quyết định 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, cùng cỗ 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.

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, trưởng thành và

hứa hẹn mang lại những cơ hội hợp tác mới.

Người đàm phán có cách ứng xử văn hoá có tâm, có khả năng mẫn 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 - thắng của cuộc đàm phán đó mà họ còn hướng tới một mối quan hệ hiều 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.

2.5.4.2. Những điều cần tránh trong đàm phán và thương lượng

Cho dù 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 cá nhân đối phương hoặc phạm vào điều cấm kỵ sẽ là sai lầm lớn, 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.

Tránh phạm phải lời nói kiêng kị 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 thục của nhà đàm phán và cũng là điều kiện quyết định sự thành công của cuộc đàm phán.

Tránh phạm phải những kiêng kỵ về văn hóa 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 hóa, chuẩn mực cuộc sống riêng, những đặc trưng này được thể hiện tổng hợp trên 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 tuỳ tục, chuẩn bị đầy đủ mọi thứ mà còn không được tuỳ tiện huỷ bò 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.

Trong 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, phản 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. Trong 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, tinh sáng tạo để nhanh chóng đạt được hiệp nghị mà không làm tổn hại đến quan hệ hai bên.

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 nhấn nại,* nếu không sẽ thể hiện bạn là người dễ tuỳ 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 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 cần cùn cũng mất đi.

2.5.4.3. Phong cách văn hóa trong đàm phán quốc tế

Cũng giống như đàm phán nói chung, đàm phán văn hóa chéo thường có bốn giai đoạn đàm phán như sau: Nói chuyện ngoài lề, trao đổi thông tin, thuyết phục và nhượng bộ và thỏa thuận. Điểm khác biệt giữa đàm phán văn hóa chéo chính thể hiện ở chỗ bốn giai đoạn nói trên được thể hiện bởi các đoàn đàm phán với những giá trị văn hóa khác nhau, vì vậy quan niệm về tầm quan trọng, nội dung và cách thức thực hiện từng giai đoạn đàm phán là khác nhau. Trong tập quán đàm phán quốc tế, khi xem xét về bốn bước đàm phán văn hóa chéo, Mỹ và Nhật Bản hay được sử dụng như là điển hình của hai phong cách đàm phán cơ bản. Bảng 2.8 sau đây so sánh về phong cách đàm phán và hành vi cụ thể của các nhà doanh nghiệp Mỹ tại Nhật Bản trong đàm phán.

Bảng 2.8: Khái quát phong cách đàm phán của Nhật và Mỹ

	Nhật Bản	Mỹ
<i>Ngôn ngữ</i>	Hầu hết các nhà doanh nghiệp Nhật Bản đều hiểu tiếng Anh, tuy nhiên họ thường sử dụng phiên dịch, nhất là trong những cuộc đàm phán	Người Mỹ thường không am hiểu về ngôn ngữ và văn hóa Nhật Bản nên thường không có nhiều thời gian cân nhắc tình huống, đưa ra câu trả lời, và quan sát phản ứng của đối phương
<i>Cư chi hành vi không lời</i>	Các nhà đàm phán Nhật Bản thường sử dụng nhiều các khoảng thời gian im lặng, tránh nhìn thẳng vào mặt đối tác, ít biểu lộ tình cảm thực sự qua nét mặt	Người Mỹ thường nhìn thẳng vào đối tác, lúng túng khi đối tác im lặng, và thường lắp những khoảng thời gian do bỗng những lập luận, nhượng bộ
<i>Quan niệm về giá trị</i>	Yếu tố quan hệ được đề cao, quan điểm của người mua thường được tôn trọng, giữ地位 cho mình và đối tác là rất quan trọng	Điều quan trọng hơn tất cả là diễn đạt được cho đối tác hiểu quan điểm của mình. Quan hệ giữa người mua và người bán bình đẳng
<i>Nói chuyện ngoài lề</i>	Dành nhiều thời gian, công sức, và chi phí cho các hoạt động trong giai đoạn này là một lập quán của người Nhật	Không coi trọng vai trò của nói chuyện ngoài lề, giai đoạn này đối với người Mỹ thường chỉ rất ngắn
<i>Trao đổi thông tin</i>	Được coi là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán. Các thông tin tự bộc lộ và những câu hỏi về đề nghị cung cấp thông tin được đưa ra rất thận trọng. Đây là giai đoạn được thể hiện rất rõ ràng và kỹ lưỡng	Thông tin được đưa ra ngắn gọn, thẳng thắn, và thường chỉ là những trao đổi chung chung
<i>Thuyết phục</i>	Các lý lẽ thuyết phục được bộc lộ không thẳng thắn, và rất khéo léo	Thuyết phục được coi là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán, tùy thuộc vào diễn biến cụ thể mà thay đổi cách thuyết phục khác nhau, phong cách thuyết phục thường rất mạnh mẽ
<i>Nhượng bộ và thỏa thuận</i>	Chỉ đến khi cuộc đàm phán đã sắp đến điểm chết mới đưa ra nhiều nhượng bộ cần thiết. Quá trình nhượng bộ có thể diễn ra nhanh và tất cả các vấn đề	Nhượng bộ và thỏa thuận có thể được đưa ra trong suốt quá trình đàm phán. Lần lượt ra nhượng bộ đối với từng vấn đề cụ thể. Thỏa thuận cuối cùng là tổng thể của tất cả những nhượng bộ

Nói chuyện ngoài lề

Nói chuyện ngoài lè là giai đoạn các bên đối tác tạo ra bầu không khí hợp tác, thăm dò thiện chí của nhau, đồng thời bước đầu đánh giá về đối tác trên các mặt quan điểm, lợi ích, kinh nghiệm đàm phán... Trong đàm phán văn hóa chéo, các nhà đàm phán thuộc những quốc gia khác nhau có quan niệm khác về vai trò của giai đoạn mở đầu đàm phán. Người Mỹ thường thích nói về tất cả mọi thứ như thời tiết, gia đình, thể thao, chính trị, kinh doanh...nhưng thời gian dành cho giai đoạn này thường rất ít. Trong khi đó, với cùng một mục tiêu của bước thăm dò ban đầu, các nhà đàm phán Trung Quốc, Brazil, Nhật Bản lại dành nhiều thời gian, thậm chí cả chi phí cho bước bắt đầu quan trọng này. Tương tự như vậy, các nhà đàm phán Hàn Quốc, Ai Cập cũng sẵn sàng dành nhiều công sức cho bước nói chuyện ngoài lè như là một bước phát triển quan hệ làm ăn lâu dài giữa hai phía để tránh các vấn đề phức tạp có thể xảy ra sau này trong quá trình thực hiện các thỏa thuận của đàm phán.

Trao đổi thông tin

Về bản chất, trao đổi thông tin đàm phán là một quá trình diễn ra theo hai chiều, trong đó một thông tin được đưa ra được đổi bằng một lượng thông tin khác. Trong thực tế, các nhà đàm phán Nhật Bản, Nga, Trung Quốc là những người đặt rất nhiều câu hỏi yêu cầu đối tác phải bộc lộ thông tin nhưng lại tỏ ra rất đè dặt khi trả lời các câu hỏi của đối tác. Ở thái cực khác, người Mỹ thường không thích những khoảng thời gian im lặng trên bàn đàm phán và muốn lập khoảng trống bằng những lập luận, bộc lộ thông tin. Theo một nghiên cứu của Philip Cateora, trong cuộc sống hàng ngày, mỗi người thường chỉ hiểu đúng từ 80 đến 90% những gì mà người vợ (hay người chồng) hoặc những người giúp việc nói với họ. Điều đó có nghĩa là 10 đến 20% lời nói không được hiểu đúng hoặc nghe không đúng. Căn cứ vào kết

quá nghiên cứu này có thể dự đoán rằng trong đàm phán văn hóa chéo với sự khác biệt về ngôn ngữ, tỷ lệ những câu nói của đối tác không được hiểu đúng, bị nghe sai, hay bị dịch sai là khá lớn.

Đối với nhiều nền văn hóa từ chối hay những phản ứng tiêu cực một cách lộ liêu trước những đề nghị của đối tác trong đàm phán là rất hiếm và thường được tìm cách nói giảm, nói tránh. Các nhà đàm phán Mexico, Nhật Bản rất ít khi thể hiện sự thất vọng, hay từ chối thẳng thừng những đề nghị của đối phương vì họ cho rằng những hành vi theo cách đó ảnh hưởng xấu đến quan hệ làm ăn lâu dài và các mối quan hệ cá nhân đã được dày công phát triển. Người Anh là những người nổi tiếng vì nghệ thuật nói giảm, nói tránh trong đàm phán. Trong khi đó người Trung Quốc lại rất ngại phải đưa ra bất kỳ một quyết định gì mang tính đại diện cho cả đoàn đàm phán mà họ là một thành viên, thậm chí có thể là một thành viên quan trọng. Ngược lại với Nhật Bản, Người Đức có thói quen rất thẳng thắn trong việc bộc lộ những phản ứng của mình trước những đề nghị của đối phương. Họ dường như không ngại sẽ làm đối tác cảm thấy mất mặt vì sợ phản ứng của mình.

Thuyết phục

Đối với những nhà đàm phán Nhật Bản, ranh giới giữa thuyết phục và trao đổi thông tin là rất mập mờ. Trong khi thuyết phục, các nhà đàm phán Nhật thường bộc lộ thêm các thông tin để biện giải cho lập luận của mình, đồng thời trong giai đoạn trao đổi thông tin họ cũng khéo léo lựa chọn thông tin và cách diễn đạt để thuyết phục đối tác. Trong khi đó, người Mỹ sau khi đặt Business Card của mình xuống bàn thì nhanh chóng làm các thủ tục giới thiệu và chuyển nhanh từ trao đổi thông tin sang thuyết phục. Xét về bản chất, đàm phán chính là thuyết phục đối phương. Đàm phán sẽ không có ý nghĩa và không còn cần thiết nếu như không làm cho ai đó thay đổi quan điểm, suy nghĩ về

vấn đề đàm phán. Một trong những nội dung quan trọng nhất trong đào tạo các nhà kinh doanh của Mỹ là cách đối phó với sự từ chối của khách hàng và đối tác đàm phán, vì vậy, thuyết phục được người Mỹ coi trọng như là giai đoạn quan trọng nhất trên bàn đàm phán.

Khi thuyết phục đối phương, một nhà đàm phán có thể hứa hẹn, đưa ra những phần thường, cam kết, khuyến nghị nhưng đồng thời cũng có thể sử dụng những đe dọa, cảnh báo, mệnh lệnh. Trong khi người Pháp thường hay sử dụng các thủ pháp gây áp lực như đe dọa, cảnh báo, thì người Anh lại chủ yếu đưa ra những hứa hẹn và những phần thường khuyến khích. Người Trung Quốc rất không ưa cách nói đe dọa, cảnh báo và những thủ thuật gây áp khác trong đàm phán. Ở nước này, những thủ pháp như vậy có thể phương hại đến mối quan hệ cá nhân vốn được đánh giá rất quan trọng. Một trong những chiến lược thuyết phục có hiệu quả nhất là đặt ra những câu hỏi về những đề nghị của đối phương trên cơ sở đó để cản nhắc và chỉ ra những bất hợp lý trong những đề nghị đó. Chester Karrass cho rằng thủ thuật thuyết phục tốt nhất là hãy cõi làm ra vẻ như một con búp bê nhỏ tội nghiệp và không hiểu gì cả. Vấn đề này đã được phân tích kỹ càng trong các chương trình của giáo trình.

Ngoài ra, cần lưu ý rằng đàm phán kinh doanh ở một số nước, bên thứ ba hay các kênh gập gẽ không chính thức khác có thể là rất quan trọng. Đối với một số nước như Thụy Điển, Thụy Sĩ, đàm phán thường chỉ diễn ra tại những hội trường lịch sử, đầy không khí ngoại giao. Tuy nhiên, ở một số nước Châu Á như Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam gập gẽ tại các nhà hàng, khách sạn sang trọng có thể giúp các nội dung đàm phán diễn ra nhanh chóng hơn. Ở những nước có nền kinh tế đang chuyển đổi, như các nước Đông Dương, các nước trong khối các quốc gia độc lập thịnh vượng chung (Commonwealth Independent States - CIS) ở

Đông Âu và Liên Xô cũ, bên thứ ba là các cấp chính quyền có thể có sức ép quyết định đến thuyết phục đối tác đồng ý với những đề nghị trên bàn đàm phán.

Nhượng bộ và thỏa thuận

Nhượng bộ và thỏa thuận là giai đoạn cuối cùng trên bàn đàm phán. Nhượng bộ là kết quả trực tiếp của thuyết phục. Người Mỹ thường đưa ra những nhượng bộ rất linh hoạt trong suốt quá trình đàm phán. Thỏa thuận cuối cùng là tập hợp của tất cả những thỏa thuận nhỏ về các nội dung cụ thể của vấn đề đàm phán. Trong khi đó, các nhà đàm phán Nhật Bản thường chỉ đưa ra nhượng bộ khi quá trình đàm phán đã đến giai đoạn kết thúc. Các nhượng bộ được đưa ra nhanh chóng và đi đến thỏa thuận cuối cùng.

TÓM LƯỢC

- Để nắm vững bản chất và đánh giá đúng vai trò của văn hóa kinh doanh, cần phải phân tích kỹ lưỡng các biểu hiện của nó.
- Triết lý kinh doanh được coi là hạt nhân, là cốt lõi của văn hóa kinh doanh. Triết lý kinh doanh là những tư tưởng chỉ đạo, chỉ dẫn, định hướng cho hoạt động kinh doanh. Xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp không thể không tính đến triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đạo đức kinh doanh là hệ thống các chuẩn mực hành vi giúp các chủ thể kinh doanh phân biệt được cái tốt và cái xấu, cái đúng và cái sai. Đạo đức kinh doanh là công cụ điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh hướng tới cái tốt và cái đúng. Sự phức tạp và nhạy cảm của đạo đức kinh doanh luôn là lời nhắc nhở, cảnh báo các chủ thể kinh doanh trên con đường kiếm tìm lợi nhuận cho mình.
- Văn hóa doanh nhân là văn hóa của những người tham gia quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp. Doanh nhân muốn đàm nhận, thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, không thể không ngừng trau

dồi các yếu tố thuộc văn hóa doanh nhân như tinh thần, năng lực sáng tạo, sự quyết đoán... Doanh nhân có văn hóa là doanh nhân luôn chủ động điều chỉnh hành vi theo các chuẩn mực đạo đức mà doanh nghiệp tuân thủ, là doanh nhân có tầm, có tâm, có trí và có đức.

- Văn hóa doanh nghiệp là biểu hiện cụ thể, sinh động của văn hóa kinh doanh ở một doanh nghiệp cụ thể. Văn hóa doanh nghiệp là chất keo gắn kết các thành viên, là "linh hồn" của doanh nghiệp, là một công cụ quan trọng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, tạo hình ảnh, bản sắc riêng của doanh nghiệp.
- Văn hóa ứng xử trong kinh doanh được hiểu là những phản ứng, cách cư xử thể hiện bằng thái độ, hành động, cử chỉ, lời nói đối với khách hàng, đối tác, cấp trên, cấp dưới, với đồng nghiệp và công chúng. Kinh doanh càng hiện đại càng yêu cầu cao về nghệ thuật ứng xử.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích vai trò của triết lý doanh nghiệp trong sự phát triển của doanh nghiệp. Vì sao nói triết lý doanh nghiệp là trụ cột của văn hóa doanh nghiệp? Triết lý kinh doanh có ý nghĩa như thế nào đối với việc quản lý chiến lược của doanh nghiệp? Liên hệ với một doanh nghiệp của Việt Nam.

2. Hãy bình luận về triết lý của một công ty Việt Nam mà bạn biết? Theo anh/chị, 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?

3. Đạo đức kinh doanh là gì? Tại sao việc hiểu biết về đạo đức kinh doanh lại quan trọng đối với các nhà quản trị? Thảo luận về luận điểm cho rằng: "*Công ty luôn tin đổi xù theo cách thúc đẩy đức bất kể chi phí kinh tế*"

4. Hãy phân biệt sự điều chỉnh hành vi của đạo đức kinh doanh và pháp luật. Phân biệt đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội. Phân tích mối quan hệ giữa đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội với hiệu quả kinh tế.

5. Anh/chị có nghĩ rằng quản trị dựa trên giá trị đạo đức chỉ mang tính hình thức? Vấn đề đạo đức có này sinh không khi một công ty gần như không bao giờ tham gia một chương trình nhân đạo, từ thiện nào cả?

6. Tại rất nhiều nước, các nhân viên chính phủ không được trả lương hậu hĩnh, và ăn hối lộ là cách họ đền bù. Nếu như các khoản chi trả này bị coi là sai trái tại các nước này, liệu anh/chị có trả cho họ như là một công cụ kinh doanh hay không?

7. Thế nào là hoạt động CSR đúng đắn? Có phải trách nhiệm xã hội trong kinh doanh chỉ việc tăng tối đa tầm nhìn của sự tham gia xã hội?. "Trách nhiệm xã hội" và "việc làm từ thiện" của các doanh nghiệp có cùng một ý nghĩa không?

8. Các doanh nhân luôn làm những việc mà mọi người cho là liều lĩnh, thích các tình huống có thể kiểm soát được kết quả là những doanh nhân có năng lực và tố chất gì? Làm rõ các nhân tố văn hóa, kinh tế, chính trị - pháp luật đang tác động đến "tinh thần doanh nhân" Việt Nam, rút ra những bài học gì?

9. Hãy trình bày khái quát về các cấp độ biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp. Vai trò của chúng trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp? Trình bày vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc triển khai chiến lược của doanh nghiệp.

10. Ban lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò gì và cần phải làm gì trong việc khuyến khích các hành vi đạo đức, trong việc xây dựng một chương trình tuân thủ đạo đức, trong việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp?

11. Trình bày khái quát những hiểu biết của anh/chị về văn hóa

doanh nghiệp Việt Nam? Theo anh/chị 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?

12. Tác động của văn hoá ứng xử đối với hoạt động của doanh nghiệp? Nêu vai trò và các yêu cầu của văn hoá ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp? Những điều cần tránh trong văn hoá ứng xử nội bộ doanh nghiệp?

13. “Nhà quản lý lớn tuổi thường sẽ cảm thấy bị đe dọa bởi nhà quản lý trẻ tuổi, các nhân viên có năng lực và cấp dưới có nhiều kiến thức, thông tin và được giáo dục cao hơn”. Anh/chị đồng ý với quan điểm này không? Vì sao?

14. Văn hóa ảnh hưởng như thế nào tới đàm phán trong kinh doanh? Nêu tóm tắt những biểu hiện của văn hoá ứng xử trong đàm phán kinh doanh, những điều cần tránh khi tham gia đàm phán.

15. Vì sao doanh nghiệp phải tạo được văn hóa tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm?. Thủ phác thảo văn hóa tiêu dùng của người Việt Nam? Làm thế nào để tăng giá trị Việt Nam trong văn hóa tiêu dùng thế giới?

16. Mô tả khái quát các biểu hiện của văn hóa kinh doanh. Phân tích mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố biểu hiện của văn hóa kinh doanh.

17. Ông Richard Moore - một chuyên gia trên lĩnh vực xây dựng thương hiệu với hơn 12 năm kinh nghiệm làm việc ở Việt Nam đã có một nhận định về việc xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp Việt Nam “*Doanh nghiệp Việt Nam còn yếu trong sáng tạo hình ảnh thương hiệu*”. Theo anh/chị cần sử dụng các yếu tố của văn hóa kinh doanh như thế nào trong việc tạo dựng hình ảnh thương hiệu cho các doanh nghiệp Việt Nam?

Chương 3

VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM

Thực tế đã cho thấy, các quốc gia có nền kinh tế phát triển và các doanh nghiệp thành công trên thế giới đều rất chú trọng đến vấn đề văn hóa kinh doanh. Xu hướng gắn kết cái lợi trong hoạt động kinh doanh với những giá trị chân, thiện, mỹ đang là xu hướng ngày càng trở nên phổ biến trên phạm vi toàn thế giới. Tuy nhiên, đối với nhiều chủ thể kinh doanh Việt Nam hiện nay, văn hóa kinh doanh vẫn là vấn đề còn rất mới mẻ, nhiều chủ thể kinh doanh không coi trọng vấn đề văn hóa kinh doanh. Tình trạng kinh doanh chưa coi trọng chữ tín, kiếm lợi bằng mọi giá, hủy hoại môi trường, v.v... đang là những vấn đề nhức nhối của toàn xã hội. Để có thể hội nhập vào môi trường kinh doanh quốc tế và đạt được nhiều thành công trong hoạt động kinh doanh, đã đến lúc các chủ thể kinh doanh và người tiêu dùng Việt Nam cần phải nhận thức sâu sắc về tính cấp thiết của việc xây dựng và phát triển nền văn hóa kinh doanh Việt Nam.

Mục tiêu của chương:

- Tìm hiểu sự gắn kết giữa cái lợi với những giá trị chân, thiện, mỹ trong hoạt động kinh doanh của các thế hệ người Việt Nam qua các giai đoạn lịch sử giúp người học có cái nhìn tổng quan về văn hóa kinh doanh Việt Nam.
- Phân tích thực trạng văn hóa kinh doanh Việt Nam để thấy những vấn đề bắt cập nỗi cộm hiện nay, từ đó người học có thể thấy rõ tính cấp thiết của vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh Việt Nam.
- Nâng cao nhận thức của người học, đặc biệt là các sinh viên chuyên ngành kinh tế hoặc quản trị kinh doanh - những chủ

thể kinh doanh trong tương lai về trách nhiệm đối với việc xây dựng và phát triển nền văn hóa kinh doanh Việt Nam.

Những nội dung cơ bản:

Nhận diện văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ phong kiến cho đến trước đổi mới 1986

Nhận diện văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ từ đổi mới 1986 đến nay

Một số vấn đề đặt ra cần giải quyết trong văn hóa kinh doanh ở Việt Nam

Một số lưu ý về văn hóa kinh doanh ở Việt Nam

Văn hóa kinh doanh phản ánh hoạt động kinh doanh của con người trong những điều kiện cụ thể. Vì vậy, văn hóa kinh doanh Việt Nam đã được hình thành từ lâu đời và phát triển theo sự phát triển của xã hội, của thực tiễn kinh doanh ở Việt Nam.

Bản chất của văn hóa kinh doanh là gắn cái lợi trong hoạt động kinh doanh với những giá trị chân - thiện - mỹ. Vì vậy, chương này sẽ lần lượt nhận diện những biểu hiện nổi trội của văn hóa kinh doanh qua từng giai đoạn lịch sử - tức là tìm hiểu việc gắn kết cái lợi với những giá trị chân, thiện, mỹ trong hoạt động kinh doanh của các thế hệ người Việt Nam.

3.1. NHẬN DIỆN VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM THỜI KỲ TRƯỚC ĐỔI MỚI

3.1.1. Văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ phong kiến

Việt Nam là quốc gia có lịch sử lâu đời, chế độ phong kiến tồn tại trong một thời gian rất dài. Vì vậy, những đặc điểm kinh tế - xã hội của xã hội phong kiến đã ảnh hưởng sâu sắc đến văn hóa kinh doanh Việt Nam. Trước khi nhận diện văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ phong kiến, cần tìm hiểu một số đặc điểm kinh tế - xã hội ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của xã hội phong kiến Việt Nam.

- Một số đặc điểm kinh tế - xã hội ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thời kỳ phong kiến

+ *Người Việt Nam cư trú theo địa bàn làng xã.* Làng xã Việt Nam có kết cấu xã hội hết sức bền vững. Làng xã là nơi làm ra lúa gạo, là nơi bảo tồn các giá trị quốc hồn, quốc vía của dân tộc. Người nông dân Việt Nam bao đời sống đầm sau lũy tre làng. Rặng tre bao kín quanh làng trở thành một thứ thành lũy kiên cố bất khả xâm phạm. Điều này cũng tạo nên *nếp sống tự cấp, tự túc* của người Việt: mỗi làng tự đáp ứng mọi nhu cầu cho cuộc sống của làng mình; mỗi nhà có vườn rau, ao cá, chuồng gà - tự đảm bảo nhu cầu về ăn; có bụi tre, rặng xoan, gốc mít - tự đảm bảo nhu cầu về ờ.

Do đã quen với lối sống sau lũy tre làng, người Việt Nam ưa ổn định, "trọng tĩnh", không thích mạo hiểm. Đây là lý do khiến người Việt Nam thường chọn những công việc có lợi nhuận không cao nhưng ổn định, chắc chắn như nghề trồng trọt, chăn nuôi. Trong quan niệm của người Việt Nam thì *nghề kinh doanh là nghề mạo hiểm, chứa nhiều rủi ro, bắt trắc* nên không được nhiều người hướng ứng.

+ *Nghề nông là nghề gốc và nghề chính của người Việt Nam.* Từ xa xưa, tổ tiên người Việt đã sinh sống bằng nghề nông. Theo đánh giá của nhiều nhà nghiên cứu người Pháp thì nghề nông trong xã hội truyền thống của người Việt Nam đã đạt đến trình độ cao. Trong kỹ thuật canh tác của người Việt cổ, đáng chú ý nhất là vấn đề thùy lợi. Trong cuốn *Việt Nam văn hóa sử cương*, học giả Đào Duy Anh cũng viết: "*Phương pháp canh tác... xét bì ngoài thì đơn giản chất phác không tiến bộ chút nào mà kỳ thực rất tinh tế, thích đáng, rất hợp với thói nghi và hoàn cảnh ở nước ta, thực là kết quả của một cuộc kinh nghiệm kiên nhẫn dồn chúa từ thời thương cổ*". Tuy nhiên, nền nông nghiệp Việt Nam có quy mô nhỏ và trình độ sản xuất thủ công, quan hệ

sản xuất cơ bản trong lĩnh vực nông nghiệp vẫn là kinh tế hộ gia đình mang tính tự túc, tự cấp.

Vì coi nghề nông là nghề chính, cho nên trong xã hội phong kiến Việt Nam, các nghề thủ công (nghề in, thuộc da, gốm, dệt lụa, v.v.) chỉ là nghề tay trái, là những nghề chỉ làm lúc nông nhàn hoặc khi không có ruộng. Vì vậy, trong một thời gian rất dài, nghề thủ công của Việt Nam chỉ dừng ở mức độ lè té, manh mún. Nguyên nhân của tình trạng này ngoài lý do nhà nước phong kiến chỉ chú trọng nông nghiệp, còn có thể kể đến các nguyên nhân khác như: công nghệ sản xuất lạc hậu nên năng suất và chất lượng sản phẩm không cao; người Việt Nam thường hay dẫu nghề, không truyền nghề cho con gái, không truyền nghề cho người ngoài, v.v.. Tất cả những điều này khiến nghề thủ công phát triển rất chậm.

So với nghề thủ công thì nghề buôn bán ở Việt Nam còn kém phát triển hơn nữa. Ở trong nước, việc buôn bán lớn thường nằm trong tay thương nhân người Hoa hay người Án Độ. Còn người Việt chỉ chủ yếu buôn bán nhỏ ở chợ.

+ *Đa số các dòng tư tưởng ảnh hưởng đến Việt Nam đều là những dòng tư tưởng không chú trọng, không cổ vũ cho các hoạt động kinh doanh, kinh tế*. Người Việt Nam bị ảnh hưởng bởi các dòng tư tưởng Nho giáo, Phật giáo, Đạo giáo, v.v... là những dòng tư tưởng không chú trọng, không cổ vũ cho các hoạt động kinh doanh, kinh tế.

Ví dụ, tư tưởng Phật giáo đề cao lòng nhân ái, sự khiêm tốn, giàn dị, vị tha, v.v... chứ không coi trọng của cải vật chất. Nho giáo cũng luôn coi thường các hoạt động kinh tế, kinh doanh, khinh miệt các thương gia. Những người Nho học coi khinh việc làm giàu bằng con đường buôn bán, bởi vì họ quan niệm, làm giàu bằng nghề buôn là lừa gạt, là bất nhân, “*vì phú bất nhân, vi nhân bất phú*”. Nhà buôn được gọi là “con buôn” và “con buôn” là một từ bao hàm nghĩa xấu gắn liền với việc lọc lừa, gian lận,

mua rẻ, bán đắt, với rất nhiều phương ngôn cành khое.

Trong dân gian lưu truyền câu phương ngôn “*phi thương bất phú*” tức là không kinh doanh thì chẳng thể giàu có. Tuy nhiên, câu phương ngôn này lại hàm chứa ý nghĩa miệt thị những người làm giàu bằng con đường buôn bán kinh doanh. Tìm hiểu trong kho tàng truyện cổ tích Việt Nam, chúng ta thấy không có câu chuyện nào cổ vũ cho nghề kinh doanh, buôn bán. Đa số các câu chuyện đều miệt thị người giàu, những người giàu có thường bị gắn liền với những đức tính xấu như tham lam, độc ác, v.v... Truyện cổ tích là những câu chuyện dân gian lưu truyền qua các thế hệ được ghi chép lại. Vì vậy, có thể coi đó là quan niệm của đông đảo các tầng lớp trong các xã hội truyền thống của Việt Nam.

Như vậy, đến đây có thể khẳng định, do rất nhiều nguyên nhân tự nhiên và xã hội khác nhau, nghề kinh doanh đã không được ủng hộ để phát triển trong xã hội phong kiến Việt Nam. Bởi, trong quan niệm của người Việt Nam truyền thống, nghề kinh doanh, buôn bán là nghề bất chính, không ổn định. Đó là lý do giải thích vì sao mặc dù người Việt Nam được đánh giá là có khả năng linh hoạt, giỏi thích nghi, cần cù chịu khó, v.v... là những tố chất cần thiết để kinh doanh giỏi nhưng trong suốt một thời kỳ rất dài của lịch sử, Việt Nam không có thương hội, không có thương phẩm nổi tiếng, v.v...

- Về hoạt động kinh doanh thời kỳ phong kiến

Như đã nói ở trên, tuy nghề kinh doanh không được coi trọng trong xã hội nhưng các tư liệu lịch sử đã ghi lại rằng, trong thời kỳ Bắc thuộc ở Việt Nam có một vùng đất được coi là trung tâm kinh tế thương mại lớn có tính quốc tế đó là Luy Lâu, Long Biên thuộc vùng Kinh Bắc, nay thuộc tỉnh Bắc Ninh. Các chứng tích và tư liệu lịch sử về Luy Lâu đã xác định: “Trên đất Giao Chi, trong suốt thời kỳ dài từ cuối thế kỷ II tới thế kỷ IX - X, Luy Lâu không nhường vai trò một đô thị lớn nhất cho bất cứ nơi nào”.

Tập trung cư trú và làm ăn ở Luy Lâu, có nhiều thành phần như quan lại, sĩ phu, thương nhân, thợ thủ công, tăng sĩ, v.v... Đa số họ là người Việt. Ngoài ra còn có người Trung Quốc, người Án Độ, người vùng Trung Á như Ba Tư, Ả Rập cũng đến làm ăn, buôn bán ở khu vực này. Các hoạt động buôn bán, trao đổi ở Luy Lâu thời kỳ Bắc thuộc rất nhộn nhịp và sầm uất. Quá trình giao lưu, tiếp xúc, hội nhập kinh tế diễn ra tại trung tâm Luy Lâu và trên đất Bắc Ninh xưa đã tạo những cơ hội cho người Việt làm ăn, phát triển kinh tế. Những tiến bộ về kinh nghiệm sản xuất, làm nông nghiệp, làm các nghề thủ công, đặc biệt là tài năng kỹ xảo giao thương buôn bán của người Hoa, người Án, người vùng Trung Á được người Việt tiếp thu, vận dụng để làm ăn, mở mang phát triển kinh tế trong điều kiện hoàn cảnh cụ thể của vùng đất, con người xứ Bắc. Hoạt động kinh tế của các làng quê sôi động và đa dạng, không thuần túy nông nghiệp mà kết hợp làm thủ công, giao thương buôn bán. Phố xá, chợ bến, nhất là chợ làng, chợ chùa mọc lên ở khắp các làng quê nơi đây. Người dân Kinh Bắc ngày càng làm ăn thành thạo, vừa giỏi nghề nông, vừa giỏi nghề thợ, quan hệ ngày càng mở rộng, tiếp xúc với người Hoa, người Án. Tuy nhiên, do chính quyền đô hộ độc quyền nắm giữ và kiểm soát nên giao lưu giữa người Việt Nam và người nước ngoài gặp không ít khó khăn. Hàng Việt Nam bán ra nước ngoài thường là các loại lâm thổ sản quý, đồ mỹ nghệ, v.v... Hàng nhập từ nước ngoài vào Việt Nam thường là thuốc men, đồ sắt v.v...

Cùng với quá trình giao lưu, hội nhập, trao đổi kinh tế là quá trình tiếp xúc hội nhập văn hóa, tín ngưỡng, tôn giáo giữa nước ta với các nước trong khu vực. Tại đây tư tưởng Nho giáo và văn hóa Hán - Đường đã được truyền bá liên tục vào nước ta chủ yếu thông qua hoạt động của bộ máy thống trị và tầng lớp quan lại. Bắc Ninh với trung tâm Luy Lâu là nơi đầu tiên có trường dạy chữ và văn hóa Hán ở Việt Nam.

Năm 938, chiến thắng của Ngô Quyền trên sông Bạch Đằng đã mở ra thời kỳ phong kiến dân tộc tự chủ ở Việt Nam. Chính sách của nhà nước phong kiến thời kỳ này là “dĩ nông vi bản” từ đó đi tới tư tưởng “trọng nông, ức thương”. Trong xã hội, người dân chỉ xác định có bốn nghề: *sĩ, nông, công, thương*. Trong bốn nghề trên cũng chỉ có hai nghề được xã hội đề cao là nghề sĩ và nông: “nhất sĩ nhì nông, hết gạo chạy ròng lại nhát nông nhì sĩ”. Hai nghề còn lại là công và thương thì ít được chú trọng hơn. Đối với nghề thương thì xã hội thường có định kiến, thậm chí miệt thị: “Buôn gian, bán lận”, “Thật thà cũng thế lái trâu, yêu nhau cũng thế nàng dâu mẹ chồng”.

Thái độ của xã hội đối với bốn nghề trên được thể hiện trong một bức tranh di cảo tìm được ở Bắc Ninh. Bức tranh vẽ bốn người thể hiện cho bốn nghề khác nhau trong xã hội: Nghề sĩ được thể hiện qua hình vẽ một ông thầy đồ mặt mũi quắc thước, râu dài đang trầm ngâm viết chữ nho. Thể hiện cho nghề nông là một nam nông dân khỏe mạnh, đĩnh đạc. Thể hiện cho nghề công là một phụ nữ gầy gò ốm yếu, mặt nhăn nhúm, tay đang in từng tờ tiền vàng mã. Còn thể hiện cho nghề thương là một người đàn ông có nét mặt tinh quái đang ánh chiec chạc trâu vào tay người nông dân. Chiec chạc đó nối với con trâu đực gầy gò, sừng doäng (trâu sừng doäng là loại trâu ương bướng, khó bảo, không chịu cày bừa nên chỉ nuôi để lấy thịt) - ý ám chỉ người buôn trâu lừa người mua - “buôn gian, bán lận”. Bức di cảo trên thể hiện rất rõ sự kỳ thị đối với nghề kinh doanh, cũng là một bằng chứng cho thấy vì sao người Việt Nam không được khuyến khích kinh doanh, vì sao nghề kinh doanh ở Việt Nam chậm phát triển.

Theo các tài liệu lịch sử, từ thế kỷ XVI đến thế kỷ XVIII, xã hội phong kiến Việt Nam có những tiến bộ về thủ công nghiệp và thương mại. Đây cũng là thời gian thịnh hành tư tưởng kinh tế trọng thương ở châu Âu. Hoạt động giao thương Đàng Trong

dưới triều Nguyễn, có nhiều dấu ấn phát triển giao thương mạnh mẽ. Với vị trí địa lý thuận lợi, vùng đất sành vật trở thành điểm hội tụ trao đổi hàng hóa nhộn nhịp. Việc dỡ bỏ chính sách “bế quan tỏa cảng” của nhà Minh đã góp phần quan trọng kích thích mầm mống kinh tế hàng hóa phát triển. Các chính sách khích lệ thương gia đã được nhiều chúa Nguyễn áp dụng.

Thời gian này những làng phường thủ công nghiệp như gồm Bát Tràng (Hà Nội), dệt Thổ Hà (Bắc Giang), dệt Phú Xuân (Thừa Thiên), v.v... đã được mờ ra. Trong các phường thủ công nghiệp đã diễn ra sự phân hóa chủ - thợ (ở Phú Xuân đã có những xưởng dệt thuê 13 thợ). Những hình thức bao mua sản phẩm, thuê mướn nhân công đã xuất hiện đánh dấu những mầm mống mạnh nha của tư bản chủ nghĩa.

Cũng trong thời gian này, một số thành thị phong kiến đã trở nên phồn thịnh như Thăng Long, Phó Hiến, Hội An, v.v... Nhiều người nước ngoài đã đến đây sinh sống làm cho các hoạt động buôn bán trao đổi khá sầm uất. Hội An trở thành một thương cảng phát triển với nhiều nhà buôn cư trú dài hạn. Quan hệ buôn bán giữa Việt Nam với các quốc gia phương Tây như Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Hà Lan, v.v.. đã tạo ra những điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất, canh tân đất nước. Tuy nhiên, đến thế kỷ XIX, nhà Nguyễn đã có những chính sách kìm hãm giao lưu kinh tế, thi hành chính sách thuế khóa nặng nề. Thậm chí, thời Minh Mạng vì sợ nông dân tụ tập khởi nghĩa, nhà nước còn ra chính sách cấm họp chợ. Vì vậy thương nghiệp và thủ công nghiệp rơi vào khủng hoảng, bế tắc, không còn cơ hội để phát triển.

Như vậy, trong xã hội phong kiến Việt Nam, từ quốc sách của nhà nước cho đến tâm lý người dân đều coi nghề nông là nghề gốc, công thương là nghề ngọn. Nhưng thực tế hoạt động của công thương nghiệp chỉ diễn ra trong khuôn khổ của nền kinh tế tự túc tự cấp.

- Những biểu hiện của văn hóa kinh doanh

Như trên đã phân tích, do tư tưởng *trọng nông, ức thương* và do nhiều nguyên nhân khác nhau, xã hội truyền thống Việt Nam không khuyến khích nghề kinh doanh, nghề kinh doanh không phát triển. Vì vậy, cần thừa nhận một thực tế là văn hóa kinh doanh của thời kỳ này rất mờ nhạt. Tuy mờ nhạt nhưng không có nghĩa là nó không có biểu hiện gì của văn hóa kinh doanh.

Có thể nhận diện được văn hóa kinh doanh của thời kỳ này qua những hoạt động mua bán ở chợ làng trên khắp các miền quê, bởi các giao dịch mua bán, trao đổi của người dân chủ yếu đều tiến hành ở chợ. Chỉ cần nhìn vào chợ quê, người ta cũng có thể thấy đời sống kinh tế của người dân trong làng. Chợ làng chính là mô hình thu nhỏ của nền kinh tế tự cung tự cấp. Người bán hàng và khách hàng đều là dân trong một làng hoặc từ các làng xung quanh. Hàng hóa bán ở chợ hầu hết là “cây nhà, lá vườn”. Chợ cũng là nơi lưu giữ tông thể những nét văn hóa cũng như tục lệ của người dân Việt. Bên cạnh việc trao đổi mua bán thông thường, chợ xưa còn là nơi giao lưu tình cảm anh em, bạn bè, là nơi trao đổi thông tin về tình hình gia đình, chòm xóm. Vậy nên, chợ chính là một nét văn hóa kinh doanh truyền thống - “văn hóa kè chợ”, mang trong mình biểu trưng của sự hội tụ và chắt lọc vừa cũ xưa, dung dị, hồn hậu lại vừa tươi tắn bởi sự sôi động, ồn ào. Vẫn đè văn hóa trong giao tiếp giữa người mua và người bán, nghệ thuật chào mời khách mua hàng, cách rao hàng đè thu hút sự chú ý, v.v... tất cả đều là những biểu hiện sinh động của văn hóa kinh doanh. Khi tìm hiểu về một số câu tục ngữ ca dao nói về công việc buôn bán của người Việt, chúng ta cũng có thể nhận diện được một số nét văn hóa kinh doanh của người Việt Nam từ trong xã hội truyền thống.

Mặc cho xã hội kỳ thị, bần thâm những người làm nghề buôn bán đã tự xây dựng những chuẩn mực cho nghề của mình. Buôn bán thì phải có lãi nhưng họ cũng bào nhau “ăn lãi tùy chốn, bán

vốn tùy nơi" để còn giữ mối khách làm ăn lâu dài. Hoặc "*trong vốn thì nài, ngoài vốn thì buôn*" làm sao để vừa thu được lợi nhuận mà lại không làm mất khách. Câu "*thuận mua vừa bán*" trở thành kết quả lý tưởng và là tiêu chí cho mọi cuộc giao dịch mua bán. Điều này sẽ đảm bảo cho sự cân bằng lợi ích dẫn đến sự hài lòng của cả người bán lẫn người mua. Người bán luôn luôn muốn tạo dựng mối quan hệ với những người khách hàng quen thuộc bởi vì "*quen mặt đắt hàng*".

Người buôn bán cũng phải biết giữ đạo đức trong kinh doanh. Việc làm ăn theo kiểu "*ăn xổi ở thi*", "*treo đầu dê bán thịt chó*", "*bán murop đắng già làm bầu*", "*bán mạt cưa già làm cảm*" là những hành vi dối trá bị cà xã hội tẩy chay, lèn án.

Từ xa xưa, người Việt đã biết tìm hiểu tâm lý của người bán hàng và người mua hàng: "*bán hàng nói thách, làm khách trả rẻ*". Người buôn bán cũng nhận thức rõ việc cần phải có nét mặt tươi tắn, lời nói nhỏ nhẹ, hòa nhã, khéo léo thì mới có thể thu hút được khách mua hàng. Vì vậy người ta vẫn truyền nhau những câu như: "*bán hàng chiều khách*", "*bán rao chào khách*", bởi vì lời nói rất quan trọng đối với người mua hàng "*lời nói quan tiền, thúng thóc*".

Và điều quan trọng là buôn bán nhưng phải biết tiết kiệm, chứ không phải "*có đồng nào xào đồng ấy*", nếu "*bóc ngăn cắn dài*" thì có ngày phá sản, thậm chí phải "*bán vợ đợt con*" để trả nợ. Cho nên, từ ngày xưa ông bà ta đã dạy "*buôn tàu, bán bè không bằng ăn dè hè tiễn*". "*Hè tiễn mới giàu, cơ cầu mới có*", "*năng nhặt chặt bỉ*" đã tích lũy được nhiều tiền rồi thì phải biết dùng số vốn đó để đầu tư thêm cho công ăn việc làm để sinh thêm đồng lời nữa. Bởi vì "*tiền trong nhà tiền chưa, tiền ra cửa tiền đê*" còn nếu không thì cũng chẳng qua là "*tiền du thóc mục*".

Trong dân gian Việt Nam cũng có những bài ca dao nhắc nhở người làm kinh doanh phải chú trọng chữ tín, giữ gìn đạo đức của con người kèo phải chịu quả báo:

*Tin nhau buôn bán cùng nhau,
Thiệt hơn thiệt trước sau như là.
Hay gì lừa đảo kiém lời,
Một nhà ăn uống tội trời riêng mang.
Theo chi những thói gian tham,
Phôi pha thực giả tìm đường đổi nhau.
Của phi nghĩa có giàu đâu.*

Bài ca dao trên mang đậm tư tưởng nhân - quả của đạo Phật, nhìn thấy trước hậu quả của việc làm ăn bất chính. Phải chăng người Việt xưa đã biết vận dụng cả những tư tưởng tôn giáo vào trong lĩnh vực kinh doanh để gắn cái lợi với cái chân - thiện - mỹ của con người.

Mình họa 3.1: Chạm bạc Đồng Xâm - độc đáo Việt Nam

Chạm bạc Đồng Xâm với những sản phẩm tuyệt mỹ, có một không hai, mang tên một trung tâm làm đồ kim hoàn nổi tiếng và lâu đời ở Việt Nam: làng Đồng Xâm. Nếu như Châu Khê (Hai Hưng) sản xuất đồ trang sức bằng vàng là chính; Định Công (Hà Nội) chủ yếu làm nữ trang bằng vàng, thì Đồng Xâm (Thái Bình) chuyên nghề chạm bạc. Làng nghề chạm bạc Đồng Xâm (tên cũ là Đường Thành) nằm ở bên hữu ngạn sông Đồng Giang, thuộc xã Hồng Thái, huyện Kiến Xương, Thái Bình.

Những ghi chép trong sách sử cho biết: làng này hình thành vào cuối thời Trần-Hồ, cách chúng ta ngày nay trên 600 năm. Nhưng nghề chạm bạc ở đây thì mãi về sau mới xuất hiện. Làng hiện còn một am thờ và một tấm bia đá ở trong khu chùa Đường (thôn Thượng Gia ngày nay). Đó là một ván bia Tô nghề (dựng năm 1689). Trên ván bia có ghi: "Hoàng triều Chính Hoà thập niên, Tô phủ Nguyễn Kim Lâu (...) Bảo Long tu lac học nghề, đáo Đồng Xâm xúi kiến lập tháp nhị phường kim hoàn truyền nghề."

Tam dịch: Năm thứ mười dưới triều vua Chính Hoà (1689), vị tổ sư Nguyễn Kim Lâu vốn làm nghề vàng bạc ở Châu Bảo Long, tới xúi Đồng Xâm lập ra mười hai phường để truyền nghề. Nguyễn Kim Lâu sống vào khoảng đầu thế kỷ XVII. Và như vậy nghề chạm bạc Đồng Xâm đã tồn tại gần 400 năm nay. Buổi đầu là nghề hàn đồng, gò thùng chậu, đánh dao kéo, chữa khoá, làm quai và vòi ám tích, điêu bát... về sau mới làm đồ kim

hoàn, chuyên sâu về chạm bạc.

Cũng như nhiều nghề thủ công cao cấp khác, như đúc đồng, luyện kim... nghệ kim hoàn mang lại thu nhập cao cho người thợ, kỹ thuật lại hết sức phức tạp, nên suốt mấy trăm năm người Đồng Xâm luôn giữ bí mật nghề. Đến nay, kỹ thuật này không còn là độc quyền của thợ Đồng Xâm nữa, nhưng một số thủ pháp kỹ thuật và nghệ thuật tinh xảo nhất vẫn được giữ bí truyền. Phường chạm bạc xưa đã qui định chặt chẽ trong hương ước của làng rằng: người nào đem bí quyết nghề truyền dạy cho nơi khác, cho người làng khác, hay làm đồ giả để lừa người khác, gây sự bất tín thì phải phạt thật nặng... hoặc đem đánh đòn trước nhà thợ Tô, hoặc phải xoá tên trong phường.

Hàng chạm bạc Đồng Xâm khác hẳn và nổi trội so với hàng bạc của các nơi khác ở các kiểu thức lạ về hình khối, dáng vẻ sản phẩm, ở các đồ án trang trí tinh vi mà cân đối, lồng lẩy mà nổi rõ chùm đè chính, ở thủ pháp xử lý sáng-tối nhờ tận dụng đặc tính phản quang của chất liệu bạc. Đặc trưng của sản phẩm Đồng Xâm là sự điêu luyện tinh tế nhị và hoàn hảo tới mức tối đa. Có thể nói rằng tài năng và tính cẩn trọng của nghệ nhân bạc Đồng Xâm đã và đang có thể đáp ứng được mọi yêu cầu sử dụng đồ chạm bạc của những khách hàng khó tính và am tường nghệ thuật nhất.

Suốt những năm kháng chiến chống thực dân Pháp (1946-1954), nghề chạm bạc đình đốn. Mãi đến sau ngày hòa bình lập lại, từ năm 1955 trở lại đây, sản xuất đồ vàng bạc phục hồi và phát triển. Nhưng các sản phẩm của những năm làm ăn tập thể nhìn chung ít sáng tạo, nhỏ lẻ và khá đơn điệu. Phải đợi đến thời kỳ đổi mới, mấy năm nay, người thợ chạm bạc mới thực sự "vững vững măc sức" trong cơ chế thị trường, được tự làm, tự bán theo kiểu các doanh nghiệp nhỏ, qui mô gia đình, được trực tiếp xuất khẩu.. Vận hội mới đang quay trở lại với người Đồng Xâm và nghề chạm bạc.

Thợ Đồng Xâm hiện nay phần lớn hành nghề ở làng, nhiều gia đình trở nên giàu có. Một số thợ, nhất là thợ trẻ vẫn toả đi khắp nơi, vừa sản xuất vừa dạy nghề. Ở môi trường nào cũng vậy, từ xa xưa đến nay, thợ bạc Đồng Xâm luôn lấy chữ Tín, chữ Tài làm trong Họ giữ phẩm chất, lương tâm người thợ và tinh hoa kỹ thuật nghề nghiệp của đất nước quê hương. Sản phẩm của họ do đó vẫn giữ được niềm tin của khách hàng ở khắp mọi nơi-một thứ của thật, không hề pha trộn, không bao giờ được cầu thà.

(Theo nguoiisaigon.vn)

Trong hoạt động sản xuất, nhiều làng nghề thủ công của Việt Nam cũng có những quy định nghiêm ngặt về đạo đức nghề nghiệp, về chữ tín đối với khách hàng - đó cũng là nét văn hóa kinh doanh truyền thống. Một ví dụ tiêu biểu có thể kể đến là những người thợ chạm bạc của Đồng Xâm, Thái Bình. Họ là những người thợ tài ba làm ra những sản phẩm bằng bạc tinh xảo nổi tiếng cả nước. Nhờ tài năng và tính cẩn trọng, những nghệ nhân bạc Đồng Xâm đã làm ra những sản phẩm bạc đáp ứng được những khách hàng khó tính và am hiểu nghệ thuật. Từ xa xưa cho đến tận ngày nay, thợ bạc Đồng Xâm luôn lấy chữ tín, chữ tài làm trọng. Họ giữ phẩm chất, lương tâm người thợ và tinh hoa kỹ thuật nghề nghiệp của quê hương. Hương ước của làng quy định chặt chẽ rằng những người nào làm đồ giả để lừa người khác, gây bất tín thì sẽ bị phạt thật nặng, bị đánh đòn trước nhà thờ Tồ hoặc bị xóa tên trong phường.

Tóm lại, trong xã hội phong kiến, với nền kinh tế tự túc tự cấp trong vòng chật hẹp của lũy tre làng, hầu như chúng ta chỉ có thể nhận diện được văn hóa kinh doanh qua hoạt động mua bán của người dân ở chợ quê. Như đã nói ở trên, văn hóa kinh doanh là sự phản ánh hoạt động kinh doanh của một cộng đồng người trong điều kiện xã hội cụ thể. Cho nên khó có thể nói nhiều về văn hóa kinh doanh truyền thống khi bản thân nghề kinh doanh không được coi trọng và phát triển rất chậm trong xã hội phong kiến Việt Nam. Tuy nhiên, không phải vì vậy mà người Việt Nam không có văn hóa kinh doanh truyền thống. Trên thực tế, những nét văn hóa truyền thống của dân tộc như trọng chữ tín, yêu chuộng sự chân thật, thái độ hòa nhã, sự mềm dẻo, linh hoạt, v.v... đã được người Việt xưa vận dụng trong các hoạt động kinh doanh thể hiện qua các câu tục ngữ nói về nghề kinh doanh. Thêm nữa, chính thái độ kỳ thị nghề kinh doanh, sự bài xích những kẻ lừa đảo, làm ăn gian

dối, v.v... cũng là những biểu hiện của văn hóa kinh doanh của dân tộc. Sự phản ứng đối với những hành vi lừa đảo, gian dối trong kinh doanh chính là sự cảnh báo, sự trừng phạt của xã hội buộc những người làm kinh doanh phải điều chỉnh những hành vi của mình nếu muốn được xã hội chấp nhận. Như vậy, có thể khẳng định rằng, văn hóa kinh doanh thời kỳ xã hội phong kiến Việt Nam tuy còn mờ nhạt do nghề kinh doanh không được coi trọng nhưng việc tìm hiểu hoạt động kinh doanh và văn hóa kinh doanh thời kỳ phong kiến lại là điều rất quan trọng, bởi vì, đây là điểm xuất phát để tìm hiểu mọi vấn đề của hoạt động kinh doanh và văn hóa kinh doanh Việt Nam.

3.1.2. Văn hóa kinh doanh thời kỳ Pháp thuộc (1859 - 1945) và thời kỳ kháng chiến chống Pháp (1945 - 1954)

- Vài nét về hoạt động kinh doanh

Đến thời kỳ Pháp thuộc, hoạt động kinh doanh của Việt Nam bắt đầu có những biến đổi lớn. Lần đầu tiên trong lịch sử Việt Nam, kinh doanh trở thành một ngành độc lập không phụ thuộc vào nông nghiệp. Các ngành sản xuất công nghiệp và thủ công nghiệp đều phát triển hơn thời kỳ trước. Bước đầu Việt Nam đã có thương phẩm và bắt đầu kinh doanh với nước ngoài. Những mặt hàng xuất khẩu như gạo, cao su, than, kẽm, xi măng... chủ yếu là các hàng thô, hàng nguyên liệu và chủ yếu xuất khẩu sang Pháp và các nước lân cận. Và ngược lại, Việt Nam lại phải nhập khẩu các hàng công nghiệp của Pháp, Trung Quốc và Nhật Bản.

Trước đây, trong thời kỳ phong kiến, việc lưu thông hàng hóa trên thị trường chủ yếu là chỉ qua các chợ làng, những hoạt động buôn bán lớn của người Việt, trên phạm vi vùng miền, tức là qua khói lũy tre làng thì không nhiều. Đa số các hoạt động lớn trên lĩnh vực kinh doanh đều được nắm trong tay của những thương nhân người Hoa. Do vậy, khi kinh tế tư bản chủ nghĩa cùng với chế độ thuộc địa xuất hiện ở Việt Nam, một số người

có tư tưởng cấp tiến thời bấy giờ đã nhận thức được thương trường là một lợi khi làm giàu cho mình và cho đất nước.

Lúc bấy giờ nước thì đang mất vào tay ngoại bang, doanh trường thì đang trong tay kẻ khác. “Đạo làm giàu” này sinh từ đây, vừa có cái triết lý cổ điển của nhà Nho (tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ) lại vừa có cái hận nghèo hèn của kẻ “vong nô”. Do vậy mà cái “đạo làm giàu” ở lớp người gắn việc công thương với tinh thần Duy Tân ở đầu thế kỷ trước đã sớm hình thành như một trào lưu của tinh thần dân tộc.

Hậu thế vẫn nhắc đến Lương Văn Can, một chí sĩ yêu nước, người lập trường Đông Kinh Nghĩa Thục để truyền bá tinh thần yêu nước gắn với “đạo làm giàu”. Trường Đông Kinh Nghĩa Thục lập ra với mong muốn là nơi để các nhà Nho tiến bộ thực hiện việc truyền bá những tư tưởng mới để nhanh chóng làm thay đổi cơ bản trình độ dân trí và kinh tế đất nước. Khái niệm “đạo làm giàu” được đưa ra khi Lương Văn Can viết cuốn *Thương học phương châm*, cuốn sách đầu tiên viết về kiến thức kinh doanh của người Việt Nam. Ông cho rằng, “Cỗ nhân thường khinh sự buôn là mạt nghệ, bởi vì người đời xưa trọng đạo đức mà khinh công lợi, thấy người buôn tham lợi mà ít nói thực, sợ mất cái lòng đạo đức đi...”. Từ cái gốc ấy, Lương Văn Can đã luận về cách thế nào làm giàu nhưng không đề đánh mất cái đạo đức của đời thường, gắn cái thực dụng của đạo làm giàu không chỉ để “vinh thân phì gia” mà còn biết làm việc nghĩa với đồng bào và kín đáo (vì khi đó đã mất nước) hô hào giúp nước.

Sau này, khi bị thực dân Pháp đưa đi đày ải ở Nam Vang (Phnompenh - Campuchia), Lương Văn Can đã cùng gia đình của mình thực hành kinh doanh rồi gửi tiền về đóng góp cho phong trào giải phóng dân tộc trong nước.

Chính từ tư tưởng “đạo làm giàu” này đã tạo nên một thế hệ những doanh nhân thời Duy Tân gắn mục tiêu làm giàu với công

cuộc cứu nước. Đường lối cứu nước của Duy Tân là phát triển nền kinh tế nước ta giàu mạnh lên để rồi giành lại độc lập cho dân tộc.

Minh họa 3.2: Lương Văn Can - người tiên phong phát động phong trào chấn hưng thực nghiệp

Lương Văn Can (1854-1927) là một nhà giáo, đồng thời cũng là một nhà cách mạng, một trong những lãnh tụ của phong trào Duy Tân đất nước đầu thế kỷ 20. Từ khi cùng các ban đồng chí tìm được hướng đi để tháo ách cõi xiềng cho dân tộc, cụ đã dốc hết tâm lực của bản thân và của cả gia đình vào sự nghiệp lớn của toàn dân, không quản bao gian khổ, hy sinh. Là sáng lập viên đồng thời là Thực trưởng của Đông Kinh Nghĩa Thục (1907-1908), cụ đã góp phần thúc đẩy phong trào Duy Tân - Đông du (1905-1908) phát triển mạnh mẽ trên khắp Bắc - Trung - Nam, làm nên một cuộc cách mạng văn hóa - tư tưởng và đưa cuộc đấu tranh giải phóng dân tộc ra khỏi tầm nhìn chật hẹp của nho giã và ý thức trung quân phong kiến.

Riêng trong lĩnh vực kinh doanh, Lương Văn Can là một trong những người tiên phong phát động phong trào chấn hưng thực nghiệp, và ngay trong những năm tháng lưu đày ở Nam Vang (Phnom Pênh) cụ đã cùng với gia đình tổ chức một đường dây thương mại xuyên biên giới rất thành công, từ đó đã mở đường cho nhiều thương gia Việt Nam sang Campuchia buôn bán làm ăn. Rồi cụ lại đem những kinh nghiệm kinh doanh của mình, kết hợp với những giá trị văn hóa, nhân văn truyền thống của Việt Nam để biên soạn hai tác phẩm **Thương học phương châm** và **Kim cổ cách ngôn**. Nội dung tổng quát của Thương học phương châm là bàn về vai trò của thương mai đối với sự phát triển kinh tế đất nước, về những nguyên nhân và hướng khắc phục tình trạng thương mại yếu kém ở nước ta. Còn Kim cổ cách ngôn thì đề cập vấn đề từ một góc độ mà ngày nay thường gọi là đạo đức kinh doanh, văn hóa kinh doanh. Đây là lần đầu tiên trong lịch sử Việt Nam, những vấn đề mới lạ như vậy đối với doanh nhân trong nước đã được trình bày và bàn luận một cách chuyên sâu, thấu đáo, và những ý kiến sắc sảo nêu ra trong hai cuốn sách trên đây đã được nhiều nhà sư học và nhà kinh doanh đánh giá rất cao vì những giá trị thiết thực của nó đối với sự nghiệp đổi mới và mục tiêu dân giàu nước mạnh hiện nay.

(Theo Lý Tùng Hiếu-Viện KHXH vùng Nam Bộ)

Thời kỳ này, một số nhà kinh doanh người Việt đã biết tận dụng nhiều cơ hội để làm giàu. Đáng kể là một số thương hiệu

của người Việt đã trở nên nổi tiếng như xà phòng cô Ba của thương gia Trương Văn Bèn, sơn Gecko của thương gia Nguyễn Sơn Hà, v.v..

Trong kinh doanh, các thương nhân người Việt thời kỳ này thường gặp nhiều bất lợi hơn so với các thương nhân nước ngoài, nhất là thương nhân Pháp về vốn, kinh nghiệm, uy tín. Tuy nhiên, nhiều nhà kinh doanh đã vượt qua khó khăn bằng cách kêu gọi tinh thần dân tộc của người Việt Nam.

Một hình ảnh doanh nhân tiêu biểu thời kỳ này đã làm rạng rỡ cho lịch sử kinh doanh của nước nhà, một tấm gương điển hình về doanh nhân văn hóa, đó là Bạch Thái Bưởi. Ông là một người Việt Nam yêu nước và đã rất thành đạt trong công việc kinh doanh trong thời Pháp thuộc. Nhờ thông minh, nhanh nhẹn, năm 21 tuổi, Bạch Thái Bưởi đã được phó thống sứ Bắc Kỳ thời bấy giờ chọn làm người giới thiệu sản phẩm hàng Việt Nam tại hội chợ Bordaeaux, năm 1895. Khi thực dân Pháp xây dựng cầu Long Biên, Bạch Thái Bưởi làm giám đốc cho công trình này. Ông đã từng hùn vốn với người Pháp làm đại lý cung cấp tà vẹt gỗ cho Sở Hòa xa Đông Dương, mờ hiệu cầm đồ ở Nam Định. Rồi ông chuyển sang kinh doanh vận tải đường sông, rồi từ đó trở thành doanh nhân lớn. Mặc dù phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt của thương nhân người Pháp và người Hoa có thế lực và tiềm năng vốn và giàu kinh nghiệm, Bạch Thái Bưởi đã biết vươn lên bằng việc sử dụng sức mạnh tinh thần dân tộc để thắng lại đối phương trên thương trường. Ông đã vận động, kêu gọi mọi người ủng hộ công cuộc kinh doanh của người Việt, “người Việt Nam đi tàu thủy Việt Nam”. Sau bảy năm kể từ khi bước vào lĩnh vực kinh doanh đường thủy, ông đã tạo dựng công ty hàng hải lừng danh mang tên *Giang Hải Luân thuyền Bạch Thái Bưởi* công ty với biểu tượng là lá cờ hiệu màu vàng có hình chiếc mỏ neo và ba ngôi sao đỏ. Đến những năm 20 của thế kỷ XX, công ty của ông đã có hơn 40 chiếc tàu, xà lan chạy khắp

các tuyến đường sông Bắc Kỳ và các vùng, các nước như Hồng Kông, Trung Quốc, Nhật Bản. Công ty của ông đã có lúc lên đến 2500 người, ông đã từng được mệnh danh là “chúa sông Miền Bắc”. Ngoài sự thành công trên lĩnh vực đường thủy, Bạch Thái Bưởi còn thành công ở cả lĩnh vực khai thác hầm mỏ để trở thành “vua mỏ nước Việt”. Cùng với sự thành công trên thương trường, Bạch Thái Bưởi còn có đóng góp lớn cho xã hội, ông cho xây nhà in Đông Kinh Án quán, xuất bản tờ báo Khai Hóa góp phần nâng cao dân trí, cổ động phong trào thực nghiệp. Mặc dù bị thực dân Pháp chèn ép nhưng với tinh thần dân tộc, ông đã thành công vang dội làm rạng rỡ cho giới doanh nhân Việt Nam. Thành công của ông là biểu hiện của sử dụng sức mạnh và tinh thần đoàn kết dân tộc. Ông đã sử dụng khẩu hiệu kêu gọi sự ủng hộ của đồng bào, sử dụng logo gợi lại lịch sử và tinh thần dân tộc. Tên của các con tàu của ông mang tên Hồng Bàng, Lạc Long, Trung Trắc, Trung Nhị, Đinh Tiên Hoàng, Lê Lợi, Gia Long, Minh Mệnh, Tự Đức,...

Bạch Thái Bưởi đã gắn cái lợi trong kinh doanh với tinh thần yêu nước. Ông cũng đã vận dụng những giá trị văn hóa dân tộc vào kinh doanh, kêu gọi tinh nghĩa đồng bào, lòng yêu nước, thương nòi đã ăn sâu vào máu thịt của người Việt Nam. Ông kinh doanh không chỉ làm giàu cho bản thân mà lấy hiệu quả kinh doanh để giúp đỡ cho đồng bào, cũng là để thể hiện khí phách của người Việt Nam, khẳng định người Việt Nam có thể cạnh tranh “ngang ngửa” với người Pháp, người Hoa.

Như vậy, dưới thời kỳ Pháp thuộc, đã có sự chuyển biến tích cực trong văn hóa kinh doanh Việt Nam. Các doanh nhân Việt Nam đã biết chọn lọc những yếu tố văn hóa dân tộc, tinh nghĩa đồng bào để vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh. Tuy bị thực dân Pháp chèn ép, các doanh nhân Việt Nam đã vươn lên để khẳng định vị trí nhất định của mình.

- Thời kỳ kháng chiến chống Pháp 1945 - 1954

Nói về văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ chống Pháp phải kể đến những tấm lòng yêu nước của nhiều doanh nhân, những người đã không tiếc tiền của để cống hiến cho cách mạng, góp phần tích cực vào thắng lợi chung của toàn dân tộc.

Dưới ngọn cờ Đại đoàn kết dân tộc của Hồ Chủ Tịch và Mặt trận Việt Minh, nhiều doanh nhân có điều kiện giác ngộ sớm đã đẩy mạnh hoạt động kinh doanh để lấy tiền ủng hộ cách mạng. Vợ chồng doanh nhân Đỗ Đình Thiện thời đó luôn có ý thức làm giàu để ủng hộ cách mạng, ủng hộ kháng chiến. Tài sản của gia đình ông bà có một cửa hàng tơ lụa lớn ở Hà Nội, nhà máy dệt và cả đồn điền lớn ở Chi Nê, Hòa Bình. Năm 1943, trong lúc quỹ của Đảng chỉ còn 24 đồng Đông Dương thì ông bà Thiện đã đóng góp ba vạn đồng Đông Dương để Đảng có quỹ hoạt động. Đầu năm 1945, ông bà lại gửi cho quỹ của Đảng mươi vạn đồng Đông Dương. Trong tuần lễ vàng sau Cách mạng tháng Tám năm 1945, ông bà lại đóng góp 100 lượng vàng. Trong kháng chiến, ông bà Thiện ủng hộ nhiều lương thực, thực phẩm cho bộ đội. Ông bà còn mua nhà máy in biếu cho chính phủ.

Cách mạng tháng Tám mới thành công, ngân khố chỉ còn vỏn vẹn 1 triệu 20 vạn đồng Đông Dương, gia đình ông Trịnh Văn Bô đã ủng hộ 5.147 lượng vàng tương đương hai triệu đồng Đông Dương cho cách mạng. Nhà tư sản Trịnh Văn Bô đã cùng vợ tham gia tích cực vận động các nhà tư sản Hà Nội ủng hộ tiền cho Chính phủ trong tuần lễ vàng từ ngày 17 đến ngày 24/9/1945. Nói gương ông bà Trịnh Văn Bô, giới doanh nhân Hà Nội đã đóng góp cho Chính phủ cách mạng 370kg vàng và hơn 1 triệu đồng Đông Dương. Bà Minh Hồ còn vận động giới doanh nhân tham gia góp vốn để thành lập Việt Nam công thương ngân hàng. Khi toàn quốc kháng chiến, gia đình ông bà cũng tình nguyện lên Việt Bắc tham gia kháng chiến.

Bên cạnh đó còn rất nhiều doanh nhân khác đã đóng góp tiền của sức lực cho cách mạng như nhà tư sản Ngô Tử Hạ là trùm ngành in của người Việt lúc bấy giờ. Ông đã đóng góp một khối lượng tài sản không nhỏ cho kháng chiến và kiến quốc. Ông được Chủ tịch Hồ Chí Minh tin cẩn mời tham gia chính quyền mới và là một trong những người sáng lập Hội liên hiệp quốc dân Việt Nam lúc đó gọi là Mặt trận Liên Việt.

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã tôn vinh doanh nhân ngay sau khi nước Việt Nam mới ra đời. Bốn mươi ngày sau Tuyên ngôn độc lập, Người đã gửi thư cho giới công thương Việt Nam với cách tôn xưng rất trọng thị: “*Cùng các ngài trong giới công - thương*” (trước đó, trong xã hội phong kiến, người Việt Nam thường dùng các đại từ miệt thị để chỉ những người kinh doanh, buôn bán). Chủ tịch Hồ Chí Minh mong muốn giới công thương nỗ lực đem tài năng và của cải vào những việc ích quốc lợi dân - đó cũng là một nhiệm vụ cứu nước.

Minh họa 3.3: Thư Bác Hồ gửi giới công thương ngày 13/10/1945

“Cùng các ngài trong giới công thương, được tin giới công thương đã đoàn kết lại thành Công thương cứu quốc đoàn và gia nhập vào mặt trận Việt Minh, tôi rất vui mừng.

Hiện nay Công thương cứu quốc đoàn đương hoạt động để làm được nhiều việc ích quốc lợi dân. Tôi rất hoan nghênh và mong đợi nhiều kết quả tốt. Trong lúc các giới khác trong quốc dân ra sức hoạt động để giành lấy nền hoàn toàn độc lập của nước nhà thì giới công thương phải hoạt động để xây dựng một nền kinh tế và tài chính vững vàng và thịnh vượng.

Chính phủ, nhân dân và tôi sẽ tận tâm giúp đỡ giới thương nhân trong công cuộc kiến thiết này. Việc nước và việc nhà bao giờ cũng đi đôi với nhau. Nền kinh tế quốc dân thịnh vượng nghĩa là các sư kinh doanh của các nhà doanh nghiệp thịnh vượng. Vậy, tôi mong giới công thương nỗ lực khuyên các nhà công nghiệp và thương nghiệp mau mau gia nhập Công thương cứu quốc đoàn, cùng đem vốn vào làm công cuộc ích quốc lợi dân.”

(Theo Báo Điện tử DCSVN)

Như vậy, có thể nói, thời kỳ Pháp thuộc và thời kỳ chống Pháp, tuy số lượng doanh nhân Việt Nam không nhiều nhưng một đặc trưng nổi bật của văn hóa kinh doanh Việt Nam thời kỳ này là gắn bó rất chặt với tinh thần yêu nước, nhiều doanh nhân Việt Nam đã vận dụng giá trị văn hóa của dân tộc vào trong hoạt động kinh doanh với mục đích làm giàu để cứu nước.

3.1.3. Văn hóa kinh doanh giai đoạn 1954 - 1975

Thời kỳ này Việt Nam bị phân chia thành hai miền. Miền Bắc được giải phóng khỏi ách đô hộ của thực dân Pháp, đi lên xây dựng chủ nghĩa xã hội, còn miền Nam bị Mỹ chiếm đóng do đó bị chi phối bởi chế độ thực dân mới của Mỹ. Do sự khác nhau về chế độ chính trị, đường lối phát triển kinh tế, tính chất của sự giao lưu văn hóa nên văn hóa kinh doanh của hai miền Bắc và Nam Việt Nam thời kỳ này phát triển theo những chiều hướng khác nhau.

- Văn hóa kinh doanh miền Nam Việt Nam 1954 - 1975:

- Vài nét về hoạt động kinh doanh

Thời gian này, miền nam Việt Nam bị lệ thuộc vào Mỹ cả về chính trị, kinh tế và văn hóa. Văn hóa Mỹ mang nặng tính thực dụng đã ảnh hưởng khá mạnh đến văn hóa kinh doanh của người miền Nam Việt Nam. Ở miền Nam Việt Nam thời kỳ này, thương nghiệp và dịch vụ được coi là khu vực quan trọng của nền kinh tế. Hoạt động thương nghiệp chủ yếu xoay quanh việc nhập khẩu và phân phối các hàng hóa viện trợ của Mỹ và các nước tư bản. Cho nên nó đã tạo ra một đội ngũ đông đảo những người kinh doanh hàng viện trợ Mỹ. Vì “chiến tranh lại kèm theo viện trợ, và cách thức viện trợ là tiêu dùng. Bán càng nhiều càng tốt, tiêu dùng càng nhiều càng tốt, để đảm bảo nguồn thu cho ngân sách, để có tiền nuôi quân đội. Tiền đó lại tạo ra sức mua, mua để tiêu dùng, tiêu dùng hơn nữa... Cái vòng xoáy đó đã tạo ra sức sống động của thị trường”.

Vì vậy, tuy sống trong thời chiến nhưng người dân miền Nam Việt Nam lại có mức sống rất cao, trong cảnh xa hoa vật chất. Ít ra là đối với người dân thành thị. “Không thiếu một món gì, xe cộ đặt dùi, quần áo phù phê đúng thời trang... đa số - từ kè ty phú đến người làm công đều sống mạnh. Từ Whisky đến Lave, không thiếu thốn cho họ món chi. Muốn là được, miễn là đủ sức trả với giá đắt của nó”.

Người dân thành thị ở miền Nam Việt Nam thời kỳ này quen thuộc với hàng hóa PX (post exchange) của Mỹ. Đây là loại cửa hàng mà phái bộ quân sự Mỹ tổ chức theo hình thức cảng tin để cung ứng hàng hóa thiết yếu cho lính Mỹ. Những loại hàng hóa được bán ở đây cũng phong phú và có chất lượng tốt như hàng hóa ở chính nước Mỹ.

Khắp miền Nam Việt Nam, những nơi nào có cửa hàng PX thì nơi đó đều trở thành trung tâm thương mại sầm uất nhất trong khu vực. Ở đây có bán đủ các loại hàng hóa cần thiết cho một người lính và gia đình: ti vi, xe máy, tủ lạnh, radio, giường, tủ, bàn, ghế, đồng hồ, máy ảnh, máy quay phim, phim ảnh đèn sôa, đường các loại rượu của nhiều nơi trên thế giới, giày dép, quần áo, len dạ, xà phòng, bia, hoa quả như lê, táo, nho, v.v...

Hàng PX là hàng nhập vào để tiêu thụ trực tiếp cho quân đội Mỹ nên nó được miễn thuế, do đó giá rất rẻ. Vì hàng trong PX rẻ và tốt như vậy nên lính Mỹ không chỉ mua để dùng. Bằng nhiều con đường khác nhau, họ đã tuồn hàng ở đó ra ngoài thị trường. Những người Việt Nam lấy chồng Mỹ hoặc lấy chồng phục vụ trong quân đội của các nước đồng minh như Hàn Quốc, Philippines... thường là những đầu mối để buôn hàng PX. Họ không chỉ sử dụng tiền lương của chồng, mà còn thu gom đôla Mỹ trên thị trường tự do, rồi dùng nó để mua hàng PX, đem ra thị trường bán lại. Họ chính là những nhà cung cấp hàng hóa tốt nhất và sôi động nhất cho thị trường miền Nam.

Hàng PX góp phần tạo ra sự quyến rũ kinh tế của những người

lính Mỹ và lính đồng minh trong xã hội Việt Nam. Làm quen với lính Mỹ, lấy một quân nhân Mỹ, lập tức có một nguồn lợi lớn. Bởi vậy, ở Sài Gòn, vào thời kỳ quân Mỹ chiếm đóng nhiều, tính trung bình cứ 7 cuộc hôn thú thì có một cuộc hôn thú là hôn thú Việt - Mỹ.

Vì hàng hóa PX tiêu thụ mạnh trên thị trường miền Nam Việt Nam nên phong cách tiêu dùng, phong cách kinh doanh, chất lượng dịch vụ, v.v... của người miền Nam cũng bị ảnh hưởng bởi phong cách kinh doanh và tiêu dùng hiện đại của Mỹ.

Theo nhà nghiên cứu Đặng Phong, “nhìn lại viện trợ và sự hiện diện của Mỹ ở miền Nam Việt Nam trong 20 năm, có thể nêu lên một nhận xét chung nhất là: viện trợ Mỹ, bất kể vì động cơ riêng như thế nào của phía cấp hay phía nhận, trong thực tế đã đóng một vai trò rất lớn đối với đời sống kinh tế miền Nam. Vai trò to lớn tới mức thay thế gần phân nửa nền kinh tế đó, do đó cũng làm méo mó đi nền kinh tế đó. Hai ý nghĩa này rất mâu thuẫn với nhau, nhưng lại không thể không đi đôi với nhau. Đó là bi và hài kịch của lịch sử kinh tế miền Nam trong 20 năm đó”. Bởi vì, chính quyền miền Nam Việt Nam không thể trụ vững nếu không có viện trợ của Mỹ nhưng việc nhận viện trợ dẫn đến những nghịch lý trong xã hội. Theo lời tướng Nguyễn Cao Kỳ: “Chúng tôi là một quốc gia nông nghiệp, thế mà chúng tôi không xây nổi một nhà máy phân bón. Trong khi đó chúng tôi lại nhập cảng xe cộ, máy vô tuyến truyền hình và nước hoa. Nói tóm lại trong khuôn khổ kinh tế xã hội hiện thời của Việt Nam, viện trợ Hoa Kỳ dành cho Việt Nam chỉ có một nhóm ít người hưởng lợi, trong khi hầu hết những người khác đều vẫn chịu đựng sòng trong tình trạng của nền kinh tế rất thấp kém và không có những căn bản nào khả dĩ làm nền tảng được cho sự phát triển kinh tế quốc gia”.

- Về đội ngũ những nhà kinh doanh miền Nam thời kỳ này, có hai giai đoạn tương ứng với hai “đội hình” chủ yếu:

Từ 1955 đến cuối 1963, tức là trước cuộc đảo chính lật đổ Ngô Đình Diệm, gia đình họ Ngô có một vị trí đáng kể trong nền kinh tế của miền Nam, nhất là trong các lĩnh vực kinh doanh đồn điền, khai thác gỗ, khai mỏ, chế biến...

Sau khi gia đình họ Ngô bị lật đổ, số tài sản này đã bị quốc hữu hóa phần lớn. Một đội hình “doanh nhân” khác đã lớn lên nhờ tìm thấy ở viện trợ Mỹ một nguồn thu nhập và một nguồn tích lũy bằng rất nhiều cách khác nhau.

Trong chế độ của Nguyễn Văn Thiệu, miền Nam Việt Nam có 40.000 nhà tư sản thì 10.000 người trong số họ là các sĩ quan quân đội (chiếm tỷ lệ $\frac{1}{4}$). Trong đó có khoảng hơn 100 sĩ quan cấp tướng, 30% trong số đó có tài sản hàng tỷ trở lên, số còn lại đều có khoảng 300 - 800 triệu đồng. Điều đó cũng dễ hiểu vì trong tình hình thời chiến, nếu không dựa vào quyền lực của bộ máy quân sự thì không thể làm giàu. Một số lớn các tướng tá trong chính quyền Nguyễn Văn Thiệu đồng thời cũng là các nhà đầu tư trong nhiều lĩnh vực kinh tế. Vì thế từ sau 1966 số tiền đầu tư của tư nhân lại đột ngột tăng lên gấp hàng chục lần, tới 4 - 5 tỷ mỗi năm.

- Biểu hiện của văn hóa kinh doanh

Do sớm được tiếp cận với nền kinh tế thị trường cho nên thời kỳ này nhiều nhà tư sản nam Việt Nam đã có cơ hội để làm giàu. Không phải mọi nhà tư sản ở miền nam Việt Nam đều thuộc về đội hình của chính phủ độc tài hay quân phiệt. Nhiều người trong số họ đã cố gắng “đứng ngoài chính trị”. Lương tâm không cho phép họ làm giàu bằng những biện pháp mà họ cho là “không sạch sẽ”. Nhiều người ngoài động cơ làm giàu còn có thiện tâm muốn chấn hưng nền kinh tế đất nước, tạo ra công ăn việc làm cho người lao động, mở mang các vùng chưa phát triển, v.v... Tuy họ chưa thực hiện được nhiều những ước nguyện của mình nhưng những đóng góp của họ, ít nhiều, đã góp phần làm lành mạnh hóa sự phát triển của xã hội miền Nam Việt Nam.

Không thể phủ nhận một điều là, do sớm được tiếp cận với phong cách tiêu dùng và dịch vụ của phương Tây cho nên người dân miền Nam nhạy bén với thị trường và chú trọng đến văn hóa kinh doanh hơn người miền Bắc. Bởi vì, “miền Nam tuy một mặt bị chiến tranh tàn phá khốc liệt, nhưng mặt khác, trong nền kinh tế và đời sống, đã gieo cấy những mầm mống của kinh tế thị trường, những thói quen trong các quan hệ hàng hóa, tiền tệ, không chỉ trong phạm vi nội địa mà cả trên phạm vi quốc tế. Những cơ cấu hạ tầng, những luồng lưu thông hàng hóa, những thiết chế tài chính ngân hàng đã làm cho cả sản xuất và tiêu dùng gắn bó rất nhiều với một mô hình kinh tế thị trường hiện đại”. Và, “về mặt cơ chế, nếu so với miền Bắc, miền Nam có một số đặc điểm mà về sau này trở thành một ưu điểm: đã hình thành một cơ chế thị trường khá năng động. Mua, bán, giá cả, tỉ giá... luôn luôn biến động theo quan hệ cung - cầu của thị trường. Cũng theo cơ chế thị trường đó, cầu quyết định cung, tiêu dùng quyết định sản xuất. Khi thiếu thốn, nhập khẩu khó khăn, sản xuất thiếu nguyên vật liệu, miền Nam có sức bươn chải, bung ra rất mạnh. Ấy cũng một phần do thúc ép của thói quen tiêu dùng. Đó là một trong những yếu tố giải thích quá trình bung ra của miền Nam và sự đóng góp tích cực vào quá trình đổi mới kinh tế thời kỳ sau này”.

Do những ảnh hưởng trên cho nên nhìn chung, cho đến tận bây giờ khi so sánh văn hóa kinh doanh của hai miền Nam và Bắc, nhiều người vẫn nhận thấy thái độ của người miền Nam đối với hoạt động kinh doanh tích cực hơn. Những người năng động, muốn phát triển kinh doanh cho rằng miền Nam là môi trường “dễ làm ăn hơn” so với miền Bắc. Chuyện kinh doanh, làm ăn luôn là đề tài hấp dẫn với mọi người. Người miền Nam cũng có khả năng chấp nhận rủi ro cao hơn - một tố chất quan trọng của người làm kinh doanh. Nhiều người kinh doanh thất bại vẫn có thể làm lại từ đầu mà không bị kỳ thị. Mức tiêu dùng cao đã

tạo ra nhu cầu lớn của người dân. Đây chính là động lực lớn để tạo ra giá trị. Mật độ giao thương và sự cởi mở của xã hội miền nam đối với hoạt động kinh doanh cũng khoáng đạt hơn. Vị trí và tiếng nói của giới doanh nhân cũng được xã hội miền Nam thực sự tôn trọng.

Phải thừa nhận một điều là, những kiến thức kinh doanh hiện đại, phong cách làm việc, chất lượng dịch vụ, v.v... theo kiểu Mỹ đã có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa kinh doanh miền Nam. Tuy nhiên, bên cạnh những ảnh hưởng tích cực đó thì những ảnh hưởng xấu từ chủ nghĩa thực dụng của Mỹ, như quan niệm sống gấp, tâm lý hưởng thụ, vong ngoại, v.v... của một bộ phận không nhỏ người dân miền Nam cũng đã nảy sinh trong thời kỳ này.

- Văn hóa kinh doanh tại miền Bắc xã hội chủ nghĩa

Trong thời gian này miền Bắc Việt Nam tiến hành đồng thời cuộc chiến tranh chống đế quốc Mỹ và xây dựng chủ nghĩa xã hội. Do đang trong hoàn cảnh chiến tranh, nên thời kỳ này miền Bắc Việt Nam không coi kinh tế là mục tiêu hàng đầu. Tuy có viện trợ từ các nước xã hội chủ nghĩa nhưng viện trợ ở miền Bắc khác hẳn với miền Nam bởi vì “viện trợ đó phải thông qua bộ máy nhà nước để phân phối theo kế hoạch cho toàn xã hội. Nó không kích thích sự phát triển của thị trường tự do. Ngược lại, nó phủ nhận thị trường đó. Bộ mặt của thị trường miền Bắc là bộ mặt của thị trường thời chiến, cũng như là kinh tế thời chiến: Phải dè xem, kham khổ, hạn chế mua sắm, ăn đều, chia sòng, theo những chỉ tiêu khát khe nhưng tối ưu của xã hội...”.

Tiếp thu cách thức xây dựng nền kinh tế theo mô hình xã hội chủ nghĩa, sở hữu tập thể, không phân định rõ trách nhiệm cá nhân, v.v... đã tạo ra những kẽ hở để người dân tận dụng mọi cơ hội “biến của công thành của tư”, bệnh vô trách nhiệm, tham ô, lãng phí tồn tại phổ biến trong nền kinh tế.

Về mặt luật pháp thời kỳ này, nhà nước không thừa nhận kinh doanh, trong xã hội hầu hết các hoạt động kinh tế đều do nhà nước

quản lý và không nhầm mục đích sinh lợi. Hoạt động kinh doanh thật sự chỉ do các tiểu thương tiến hành trên quy mô nhỏ và không được xã hội thừa nhận. Chính vì vậy, nghề buôn bán bị coi rẻ, thương nhân bị kỳ thị. Tâm lý người dân chỉ mong trở thành công chức nhà nước, mong được sự ổn định, nhàn hạ, đa số coi kinh doanh là ngành nghề gắn liền với sự bất chính.

Hậu quả của những điều này là một nền kinh tế cồng kềnh, quan liêu, kế hoạch hóa cứng nhắc, không quan tâm đến hiệu quả thực sự. Đây là một thời kỳ đặc biệt bởi mọi hoạt động sản xuất đều là để phục vụ cho tiền tuyến. Vì vậy, việc nhận diện văn hóa kinh doanh trong thời kỳ này, có chăng, đó sự nhiệt tình, hăng hái lao động với tinh thần “hậu phương chi viện cho tiền phương”, thể hiện lòng yêu nước, yêu chủ nghĩa xã hội của đại đa số người dân miền Bắc.

3.1.4. Văn hóa kinh doanh giai đoạn 1975 - 1986

- Vài nét về hoạt động kinh doanh

Sau năm 1975, khi miền Nam được hoàn toàn giải phóng, đất nước thống nhất, cơ chế kế hoạch hóa tập trung tiếp tục được thực hiện ở cả hai miền nên hoạt động kinh doanh cũng bị triệt tiêu ở miền Nam. Khi đó, các chủ doanh nghiệp gần như đồng nghĩa với kè xáu - những kẻ ăn bám hoặc trực lợi bất chính. Từ một điểm xuất phát thấp, một nền kinh tế phô biến là sản xuất nhỏ, nông nghiệp là chủ yếu, hậu quả chiến tranh tàn phá nặng nề trên phạm vi cả nước chưa khắc phục được, Việt Nam tuy vẫn bố xây dựng chủ nghĩa xã hội. Đồng thời với nó là việc bố trí cơ cấu kinh tế không hợp lý, cơ chế quản lý kinh tế theo lối tập trung quan liêu, bao cấp, nóng vội trong cải tạo xã hội chủ nghĩa, xoá bỏ các thành phần kinh tế phi xã hội chủ nghĩa, chú trọng thái quá vào việc quốc hữu hoá tư liệu sản xuất.

Thực tế đã cho thấy, các doanh nghiệp nhà nước thời kỳ này làm ăn kém hiệu quả, mô hình sở hữu tập thể dẫn đến tình trạng

“cha chung không ai khóc”. Đa số các doanh nghiệp đều làm theo kế hoạch của nhà nước một cách thụ động. Họ chỉ làm theo mệnh lệnh của cấp trên và giao nộp phân phối sản phẩm theo đúng chỉ tiêu kế hoạch. Năng suất, chất lượng thấp, hàng hóa khan hiếm trên thị trường, đời sống của nhân dân rất khó khăn.

Các doanh nghiệp nhà nước không hề chú trọng đến vấn đề xây dựng văn hóa doanh nghiệp, triết lý kinh doanh phổ biến của nó là “trông chờ và ban phát”. Các xí nghiệp công ty quốc doanh chỉ chờ cấp trên giao chỉ tiêu nhiệm vụ và rót vật tư nguyên liệu, nguồn hàng để sau đó “ban phát” lại cho các đối tượng có tiêu chuẩn. Cái triết lý ấy chi phối nặng nề các xí nghiệp.

Hơn nữa, trong các công ty quốc doanh, ban lãnh đạo chỉ là người được bổ nhiệm và có thể bị điều chuyển bất cứ lúc nào. Vì vậy, chẳng ai nghĩ đến việc xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp nhằm xây dựng văn hóa doanh nghiệp để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Hình ảnh quầy hàng khan hiếm, dòng người xếp hàng rồng rắn trước cửa hàng lương thực; những hòn đá, nón, mũ, xô chậu, v.v. cũng được mang ra để xếp hàng, giữ chỗ để mua lương thực, thực phẩm là hình ảnh phổ biến trong thời kỳ kinh tế bao cấp. Sự khan hiếm đã biến quyền mua nhu yếu phẩm thành một thứ hàng hóa. Loại quyền năng này được đóng gói thành tem phiếu và người ta mua bán những thứ tem phiếu này. Hành vi mua bán tem phiếu (còn được gọi là “phe” tem phiếu) bị coi là bất hợp pháp. Việc mua bán này vẫn cứ tồn tại cho đến khi tem phiếu biến mất cùng với sự cáo chung của nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung quan liêu, bao cấp. Những ai đã trải qua thời bao cấp đều thầm thía cảnh xếp hàng “gạch thay mặt chủ”, giấy báo thay mặt sô gao, xô thùng thay thùng đựng nước. Do hàng hóa khan hiếm nên người mua phải kiên trì, thậm chí nhẫn nhục để xếp hàng. Xếp hàng mua bất cứ mặt hàng gì, từ lạng đường, cân thịt cho đến dao cạo râu, cân gạo. Thời gian xếp hàng có khi làm được

bao nhiêu việc, ra gấp mấy lần tiền trị giá các thứ hàng hóa ấy, nhưng người ta vẫn xếp hàng. Mua được hàng là thấy sung sướng rồi, bất kể giá trị hàng hóa như thế nào. Và người bán thì cứ tha hồ tò tháo độ “gia on” cho người mua. Thời bao cấp, thị trường là của người bán. Người mua phải cười để lấy lòng cõi mậu dịch viên với hy vọng mua được hàng.

Chính quan hệ ban phát - cầu cạnh thời bao cấp đã sinh ra một lớp người tiêu dùng không thật sự là người tiêu dùng. Người tiêu dùng rất thiếu tự tin khi đi mua hàng và sử dụng dịch vụ. Mặc dù phải chịu sự “nặng nhẹ” của các cõi mậu dịch viên, nhưng hàng người vẫn dài vì không thể thì bao tử lép.

Như vậy có thể thấy, do cơ chế bao cấp với những chính sách kinh tế không hợp lý, đi ngược quy luật, văn hóa kinh doanh của thời kỳ này phản ánh sự thiếu vắng sự trì trệ, kém phát triển của hoạt động kinh doanh.

- Những biểu hiện của văn hóa kinh doanh

Trong giai đoạn này, mặc dù những cơ chế của nhà nước có những rào cản bất hợp lý nhưng tinh thần kinh doanh của người Việt Nam vẫn âm ỉ cháy ở trong “thị trường ngầm”. Đã có những hiện tượng dám “xé rào”, vượt qua những quy định cung nhảc của nhà nước. Trong tác phẩm *Phá rào vào đêm trước đói mới*, nhà nghiên cứu Đặng Phong đã đưa ra 20 trường hợp điển hình, biểu hiện cho tinh thần năng động, linh hoạt, giỏi thích ứng, v.v. trong hoạt động kinh doanh của người Việt Nam. Khi những thề chế, những nguyên tắc của mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung có nhiều điểm bất hợp lý là những rào cản sự phát triển của đất nước, gây ra những khủng hoảng trong nền kinh tế, một số người dám nghĩ, dám làm, có tinh thần trách nhiệm với cộng đồng, với tập thể đã dũng cảm tìm ra những cách thức “cứu đói” cho dân. Nhiều người trong số họ là những người đã được tôi luyện trong cuộc kháng chiến chống Mỹ, chính “sự

dũng cảm, sáng tạo trong thời đánh Mỹ là điều rất cần thiết để hỗ trợ các chiến sĩ mờ đường trong thời đói mới kinh tế". Với tinh thần "quyền lợi của dân là trên hết" và chữ tâm làm nền tảng, nhiều người đã dũng cảm vượt qua những rào cản, của thê chê, nguyên tắc để đảm bảo cuộc sống cho người dân. Đây chính là những biểu hiện văn hóa kinh doanh, trong một giai đoạn khá đặc biệt của đất nước.

Minh họa 3.4: Chuyện lo Tết thời bao cấp

Không hiểu tại sao cứ mỗi dịp Tết về tôi lại nôn nao nhớ anh em trong ngành thương nghiệp suốt mấy chục năm thời bao cấp. Thoát khỏi thời "trăm thứ thứ gì cũng phân" vô cùng khó chịu ấy là một giải thoát vĩ đại.

... Tem phiếu bảo đảm sự công bằng trong hoàn cảnh thiếu thốn, nước nào sau chiến tranh đều phải áp dụng. Chế độ tem phiếu này có những điều đặc biệt trong dịp Tết Nguyên Đán. Tết truyền thống người Việt là "Thịt mỡ dưa hành cáu đồi đồi/Dây nêu tràng pháo bánh chưng xanh". Nên trước Tết một tháng, ngành Thương nghiệp đã công bố tiêu chuẩn Tết năm nay có những thứ gì. Ở cửa hàng lương thực, thực phẩm, những ngày giáp Tết thường đóng nghịt những người xếp hàng, mà ở Hà Nội gọi là "đặt cục gạch". Ở Hà Nội thời đó, đi cửa hàng Mậu dịch mua hàng Tết như "đi chiến đấu" cũng phải xếp hàng, chen lấn, xô đẩy, có khi cả ngày mới mua được suất của mình, phải đi từ 4 - 5h sáng. Dù có mậu dịch viên khuôn mặt đầy vẻ ban ơn, người mua vẫn kiên nhẫn chịu đựng. Có cắt tem phiếu, ghi số, thu tiền rồi trích thương nem hàng cho người mua. Thế nhưng vì một cái Tết gia đình, mọi người hàng mấy chục năm ròng đã quen chịu đựng, chẳng ai phản ứng gì. Ở Hà Nội và các thành phố lớn, người ta đóng tất cả các loại hàng Tết trong một túi nilon (trừ thịt, gạo nếp, đậu xanh) in cảnh hoa đào hoặc hoa mai và dòng chữ "Chúc mừng năm mới". Túi hàng Tết đó có măng, miến, bông bì, ít mộc nhĩ, nấm hương, gói mì chính nho nhỏ, một túi hạt tiêu, bánh đa nem, hộp mứt, gói chè Hồng Đào hoặc Thanh Hương, bao thuốc Điện Biên, Trường Sơn bao bac, một chai rượu cam, rượu chanh... Còn thịt, gạo nếp, đậu xanh... thì đến cửa hàng xếp hàng mua trực tiếp. Ở các tỉnh thì người có tem phiếu trực tiếp ra cửa hàng mua, cũng đóng thành túi hàng Tết như vậy, nhưng ít thứ hơn.

Để có hàng cung cấp Tết, từ cuối quý 2, một bộ máy lớn hàng hai ba nghìn cán bộ nhân viên ngành thương nghiệp, lương thực tinh đã sôi với

vào cuối. Mấy mặt hàng Tết không thể thiếu là: thịt lợn, gạo nếp, đậu xanh, chè gói, thuốc lá, rượu, nước mắm, hạt dưa, bánh kẹo, mứt gừng... rồi mì chính, hạt tiêu, cùi, lá dong gói bánh, chuối nái để chờ... Nghĩa là nhu cầu Tết xưa nay gồm những thứ gì đều tất tần tật được đưa vào kế hoạch cung cấp. Lãnh đạo tỉnh sốt sắng về làm việc với Sở Thương mại, Công ty thực phẩm, lương thực để tính toán khả năng khai thác nguồn hàng, cung cấp Tết được những thứ gì, khả năng dự thi, tổ chức phân phối sao cho đúng thời hạn, không được để có hộ nào không mua được tiêu chuẩn trước Tết. Ví dụ mỗi khâu phải có 0,5 kg thịt lợn, 0,3 kg gạo nếp, hai kg đậu xanh, một cân bánh kẹo, năm lạng mứt... rất chi tiết.

Tất cả thứ đó tính chung cả tỉnh thành những con số không lồ. Sau đó Sở Thương Mại lại họp với các công ty, cửa hàng suốt hai ngày bàn chuyện thu mua lợn, gạo nếp, đi mua đậu xanh, chuối chờ, lá dong, nước mắm... Hồi đó, cán bộ thu mua nào cũng có cuốn sổ tuy ghi chép cân thận hộ nào có lợn, mấy con, muỗi từ bao giờ, đã được bao nhiêu ký, khi mổ thì xuất chuồng. Rồi họp thôn, họp xã công bố công khai các hộ có lợn, để họ không bán ra "thị trường tự do". Thu mua lợn cho nhu cầu thịt cung cấp hàng tháng đã khó, thịt cung cấp cho Tết càng khó hơn, vì dịp Tết là dịp người dân bao giờ bán lợn ra ngoài để lo Tết cho gia đình, hơn nữa Mậu dịch thì "mua như cho, bán như cướp".

... Còn bao nhiêu thứ nữa như gạo nếp, kẹo, mứt, lá dong... Muốn có mỗi gia đình vài cân gạo nếp để gói bánh chưng, nấu xôi chè trong một cái Tết, ngành lương thực phải vó Đồng bằng Sông Cửu Long mua hàng chục tấn gạo nếp. Kẹo, bánh, mứt, hạt dưa phải vó Sài Gòn mua, chuối chờ thì lên huyện miền núi A Lưới, Hướng Hóa hoặc vó tân Đồng Nai, Bình Phước mới mua được. Thời đó cà nước dùng tiền mặt. Mỗi cái Tết, Công ty Thực phẩm phải dùng xe chở một lúc ba bì tài tiền (bốn năm trăm triệu) vó miền Nam mua hàng Tết về cung cấp cho cán bộ. Huế là xứ sở có nhiều bún th سور. trang chờ nhất nước. Lần đầu cung cấp chuối chờ, do vận chuyển kém nên chuối chờ từ miền Nam ra bị xay xát, bầm vỡ, ba bốn xe tài chuối chờ đành dò đi, lỗ cà trăm triệu đồng.

Một thời của ít, người nhiều, lo chuyện Tết cho hàng triệu miệng ăn và và như thế, nhưng thấy gia đình cán bộ, bộ đội ăn Tết đàng hoàng, người cán bộ thương nghiệp thấy tự hào lắm. Vâng, đó là những cái Tết không thể quên đối với hàng triệu gia đình và đối với những người lo Tết...

(Theo "Nhà quản lý", tác giả: Ngô Minh)

Như vậy, từ trong lịch sử cho đến trước thời kỳ đổi mới, văn hóa kinh doanh Việt Nam còn rất mờ nhạt do hoạt động sản xuất

kinh doanh chưa được coi trọng và chưa được tạo điều kiện để phát triển. Khi kết thúc chế độ phong kiến, Việt Nam lại phải đương đầu với hai cuộc kháng chiến vô cùng khó khăn. Hoàn cảnh chiến tranh liên miên, Việt Nam chưa có những điều kiện cần thiết để tập trung cho sản xuất và kinh doanh. Vì vậy, cho đến năm 1986, kinh tế Việt Nam vẫn là kém phát triển, các doanh nghiệp nhà nước làm ăn trì trệ, hoạt động kinh doanh chưa được công nhận để phát triển đúng nghĩa. Ngoài những thành công của các doanh nhân thời kỳ chống Pháp do biết vận dụng giá trị văn hóa dân tộc là tinh thần yêu nước vào trong hoạt động kinh doanh và tinh thần trách nhiệm của một số cán bộ nhà nước trong ngành thương nghiệp trong thời kỳ bao cấp thì văn hóa kinh doanh Việt Nam chưa có gì nổi trội. Do đó, có thể nhận định rằng, văn hóa kinh doanh Việt Nam cho đến năm 1986, mới chỉ có những biểu hiện mờ nhạt vì nó là sự phản ánh các hoạt động kinh doanh. Những biểu hiện của việc gắn cái lợi với những giá trị chân, thiện, mỹ mới chỉ mang tính thưa thớt, chưa trở thành một xu hướng chung của xã hội.

3.2. NHẬN DIỆN VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH ĐỔI MỚI

Từ năm 1986, Việt Nam đổi mới tư duy, trước hết là tư duy kinh tế, kiên quyết chuyển nền kinh tế từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Từ khi phát động đổi mới kinh tế trên quy mô rộng lớn, chúng ta mới bắt đầu nhận ra vị trí vô cùng quan trọng của kinh doanh, thương mại, buôn bán.

Theo nhà nghiên cứu Đặng Phong, “kinh tế tư nhân, kinh tế thị trường ở Việt Nam là những yếu tố đã có sẵn, nên khi được hợp pháp hóa, nó là những chất men thúc đẩy quá trình bung ra và phát triển rất nhanh”.

Lúc này năng lực cá nhân được coi trọng hơn, việc kinh doanh buôn bán không ngừng được mở rộng, những rào cản, trói buộc bị phá bỏ, sản xuất kinh doanh được xác định là một loại hình hoạt động quan trọng đối với sự phát triển của đất nước.

Hiến Pháp Việt Nam năm 1992 đã cho phép mọi người có quyền tự do sản xuất - kinh doanh theo pháp luật, mọi người được nhà nước bảo hộ về tư liệu sản xuất, về sở hữu và quyền bình đẳng trước pháp luật. Từ đó đã xuất hiện một lớp người mới trong lĩnh vực sản xuất - kinh doanh, đối mặt trực tiếp với thị trường, vận động năng động và sáng tạo trên thương trường. Họ là những con người có tinh thần kinh doanh, có ý chí ham muốn thành công, định hướng cho khát vọng cháy bùng trong làm giàu, có tính bền bỉ, kiên trì với ý tưởng sáng tạo, kiên quyết, dám chấp nhận mạo hiểm.

Đội ngũ doanh nhân trong các thành phần kinh tế ở Việt Nam xuất thân từ những người chủ các cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ, chủ trang trại, chủ nhiệm các hợp tác xã đến giám đốc các doanh nghiệp nhà nước, giám đốc các doanh nghiệp tư nhân, giám đốc các loại hình công ty kề cà trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài xuất hiện từ công cuộc đổi mới. Họ trưởng thành và phát triển cùng với sự phát triển của công cuộc đổi mới, của quá trình khơi dậy tinh thần kinh doanh của người Việt Nam.

Trong số họ, nhiều người đã vượt lên mọi khó khăn, thành đạt bằng ý chí phát triển và kiến thức mới trong sản xuất kinh doanh, tạo ra những sản phẩm dịch vụ mang nhãn hiệu "made in Vietnam" có sức cạnh tranh cao ở thị trường trong nước và đã vươn ra thị trường thế giới.

Năm 1997, chính phủ đã phát động phong trào bình chọn hàng Việt Nam chất lượng cao. Đây là cuộc vận động lớn được coi như tầm nhìn xa cho hàng Việt Nam chất lượng cao cỗ vũ

cho lòng tự hào dân tộc, thúc đẩy tiêu dùng và sản xuất kinh doanh hàng Việt Nam. Việc này tác động rất lớn đến quá trình khơi dậy và phát huy tinh thần kinh doanh, đẩy mạnh xúc tiến thương mại, thúc đẩy và nâng cao sức cạnh tranh của hàng Việt Nam. Đồng thời hàng năm, Bộ Thương mại và các cơ quan chức năng đều tổ chức Hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao định kỳ tại các thành phố lớn trong cả nước. Từ 1997 đến nay, số lượng hàng Việt Nam chất lượng cao ngày càng phát triển, năm sau cao hơn năm trước, chủng loại ngành hàng ngày càng phong phú, đa dạng. Trong số hàng Việt Nam chất lượng cao, có nhiều mặt hàng đã được chen chân vào thị trường khu vực và thế giới.

Có thể nói, hàng Việt Nam chất lượng cao đã đáp ứng được phần nào nhu cầu thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng ở hai khía cạnh: sản phẩm tiêu dùng và vật phẩm văn hoá. Nhiều doanh nhân Việt Nam đã tìm cách đưa các nhân tố văn hoá, bản sắc dân tộc vào hoạt động kinh doanh. Nhiều người trong số họ đã biết gắn kết chặt chẽ và hài hoà cái lợi với cái đúng, cái tốt, cái đẹp. Đó chính là biểu hiện lối kinh doanh có văn hoá và lối sống có văn hoá của các doanh nhân Việt Nam, đồng thời văn hóa kinh doanh Việt Nam dần dần được biểu hiện ngày càng rõ nét hơn.

Doanh nhân Việt Nam dần dần được tôn trọng và được coi như chiến sĩ tiên phong trong công cuộc chấn hưng đất nước. “Nếu như trong cuộc chiến đấu vũ trang trước đây, tướng lĩnh và các chiến sĩ là lực lượng xung kích trên tiền tuyến thì ngày nay, trên mặt trận xây dựng và phát triển kinh tế, doanh nhân là những tướng lĩnh, doanh nghiệp là vị trí hàng đầu tạo ra của cải, việc làm, đóng thuế xây dựng đất nước, đổi mới công nghệ, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp”. Từ năm 2004, (20/09/2004) chính phủ Việt Nam đã ra quyết định lấy ngày 13/10 hàng năm (ngày 13/10/1945 chủ tịch Hồ Chí Minh gửi thư

cho giới công thương Hà Nội) là ngày doanh nhân Việt Nam. Như vậy, lần đầu tiên trong lịch sử, doanh nhân Việt Nam có một ngày được cả dân tộc hướng về để ca ngợi, tôn vinh.

Chính phủ Việt Nam cũng đã có những chương trình khuyến khích xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp. (Hơn 40 các loại giải thưởng khuyến khích doanh nhân, doanh nghiệp và sản phẩm). Các giải thưởng văn hóa doanh nghiệp, doanh nhân tiêu biểu, v.v... đều nhằm tôn vinh những doanh nhân và doanh nghiệp chú trọng đến văn hóa kinh doanh và cũng là nhằm nâng cao nhận thức của xã hội về vai trò của văn hóa kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp và của xã hội.

Năm 2006 Việt Nam chính thức trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới WTO, các doanh nghiệp Việt Nam bước vào sân chơi toàn cầu, nhiều cơ hội được mở ra nhưng cũng có đầy rẫy những khó khăn và thách thức, đòi hỏi sự nỗ lực vươn lên của các doanh nghiệp Việt Nam. Cùng với tình hình kinh tế và hội nhập quốc tế đã có những thay đổi sâu rộng làm cho môi trường kinh doanh đã thay đổi rất nhiều so với những năm 90 của thế kỷ XX. Việt Nam đã tham gia vào tổ chức WTO, các doanh nghiệp trong nước nói chung đang đổi mới với áp lực cạnh tranh rất lớn từ các đối thủ cạnh tranh bên ngoài.

Vấn đề xây dựng thương hiệu Việt Nam, mà đi kèm với nó là vấn đề văn hóa kinh doanh, trở thành vấn đề cấp thiết. Bởi vì, thị trường thế giới đang tạo ra những cơ hội cho các doanh nghiệp phát triển thương hiệu của mình. Nếu nhìn lại 10 năm trước đây, sẽ thấy sự khác biệt rất lớn trong hoạt động của các doanh nghiệp. Có ý kiến cho rằng, vào thời điểm đó, doanh nghiệp chỉ quan tâm nhiều đến việc kiếm tìm lợi nhuận. Hình thức kinh doanh “ăn xổi” khá phổ biến và đây chính là một trong những nguyên nhân tạo nên hình ảnh không đẹp của doanh

nghiệp đối với xã hội. Song, phần lớn các doanh nghiệp không tạo được lòng tin với khách hàng, không đủ bản lĩnh trước sự thay đổi của xã hội, không có văn hóa trong kinh doanh, v.v. đã bị đào thải một cách tự nhiên. Những doanh nghiệp đã vượt qua được những thách thức và khẳng định vị trí trên thương trường như Đồng Tâm, Trung Nguyên, Biti's, Thái Tuấn... đã góp phần tạo dựng những thương hiệu có tên tuổi trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

Nếu không có thương hiệu thì một doanh nghiệp không thể cạnh tranh trên thị trường thế giới và thậm chí cũng khó được người tiêu dùng trong nước đón nhận. Một thương hiệu chỉ có thể được thiết lập và có vị trí trên thị trường khi nó được con người trong doanh nghiệp đồng tâm hiệp lực làm ra với tất cả tâm huyết, tinh thần trách nhiệm, sự dam mê cống hiến những giá trị tốt đẹp cho xã hội. Tất cả những điều đó đều là những biểu hiện của văn hóa kinh doanh và như vậy, thương hiệu của một doanh nghiệp chỉ có thể được xây dựng khi doanh nghiệp đó tạo dựng được văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp của mình.

Thực tế đã cho thấy, trong điều kiện hiện nay, khi các sản phẩm hàng hóa đều không khác nhau nhiều về chất lượng, bởi kỹ thuật công nghệ được sử dụng để làm ra sản phẩm là gần như nhau thì cạnh tranh trên thị trường thực chất là cạnh tranh về sắc thái văn hóa kinh doanh, về thương hiệu, về chất lượng dịch vụ. Vì vậy, văn hóa kinh doanh trước hết cần phải được thâm đắm trong các hoạt động của doanh nghiệp vì doanh nghiệp là nơi trực tiếp làm ra sản phẩm, dịch vụ cho xã hội. Chính vì vậy, vấn đề xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp Việt Nam đang là một vấn đề hết sức cần thiết.

Ở Việt Nam hiện nay, đang tồn tại nhiều loại hình doanh nghiệp. Luật doanh nghiệp hiện hành nước ta quy định 5 loại hình doanh nghiệp bao gồm: "i. hộ kinh doanh, ii. doanh nghiệp

tư nhân, iii. công ty hợp danh, iv. công ty trách nhiệm hữu hạn (gồm công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và công ty trách nhiệm 2 thành viên trở lên) và v. công ty cổ phần”.

Tuy nhiên, nếu chia loại hình doanh nghiệp theo hình thức sở hữu thì có thể chia thành 3 loại hình doanh nghiệp: doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp tư nhân. Ngoài ra còn phải kể đến các hộ kinh doanh cá thể, một lực lượng đang góp phần không nhỏ làm nên sự sôi động cho nền kinh tế Việt Nam.

Trên thực tế, những vấn đề văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp hiện nay là vấn đề rất rộng và rất phức tạp. Do vậy, chúng ta sẽ tìm hiểu văn hóa kinh doanh của 3 loại hình doanh nghiệp: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân ở các phương diện: 1. Văn hóa doanh nhân; 2. Triết lý kinh doanh; 3. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội.

3.2.1. Một số biểu hiện văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp nhà nước

Doanh nghiệp nhà nước luôn đóng vai trò chủ đạo, then chốt trong nền kinh tế quốc dân do chủ trương xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta. Quá trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động của nó đã được tiến hành từ năm 1992 và trọng tâm từ 2001 đến nay. Qua cổ phần hóa, doanh nghiệp nhà nước được cơ cấu theo hướng tập trung vì vậy quy mô của nó lớn hơn và hướng vào những ngành, những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Do yêu cầu phải trở thành thành phần kinh tế chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân nên các doanh nghiệp nhà nước phải nỗ lực hết sức, đưa ra những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao, nâng cao tinh thần cạnh tranh thì mới có thể trụ vững trước sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp nước ngoài.

Từ năm 2005, chính phủ chủ trương thành lập một số tập đoàn kinh tế mạnh trên cơ sở các tổng công ty nhà nước, có sự tham gia của các thành phần kinh tế, kinh doanh đa ngành trong đó có ngành kinh doanh chính, chuyên môn hóa cao và giữ vai trò chi phối trong nền kinh tế quốc dân, có quy mô lớn về vốn, hoạt động trực tiếp, chặt chẽ giữa khoa học công nghệ, đào tạo, nghiên cứu triển khai với sản xuất kinh doanh. Thí điểm hình thành tập đoàn kinh tế trong một số lĩnh vực có điều kiện, có thế mạnh, có khả năng phát triển để cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả như dầu khí, viễn thông, xây dựng. Hiện nay, Việt Nam đang có 9 tập đoàn kinh tế nhà nước: Tập đoàn Bưu chính viễn thông (VNPT), tập đoàn dầu khí (PVN), tập đoàn than - khoáng sản (VINACOMIN), tập đoàn dệt may (VINATEX), tập đoàn điện lực (EVN), Tập đoàn công nghiệp tàu thủy (Vinashin), Tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt, tập đoàn cao su (VRG) và tập đoàn Viettel.

Có thể thấy nhiều tập đoàn kinh tế nhà nước đang chú trọng đến vấn đề văn hóa kinh doanh và nhận thức rất rõ vai trò của văn hóa kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ: Tập đoàn dầu khí PVN, tập đoàn Bưu chính viễn thông VNPT, tập đoàn tài chính Bảo hiểm Bảo Việt đang là những đơn vị đi đầu trong việc chú trọng văn hóa doanh nghiệp trong số các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam.

+ **Văn hóa doanh nhân**

So với các lãnh đạo doanh nghiệp thuộc những loại hình sở hữu khác, các doanh nhân của doanh nghiệp nhà nước có trọng trách rất nặng nề khi phải đảm đương nhiệm vụ lãnh đạo doanh nghiệp nằm trong thành phần kinh tế giữ vị trí chủ đạo của nền kinh tế quốc dân. Ở Việt Nam, trong các doanh nghiệp nhà nước đều có hai cấp lãnh đạo, cấp lãnh đạo Đảng bộ giữ vai trò giám sát và đảm bảo định hướng chiến lược của công ty đi đúng hướng của

Đảng cộng sản Việt Nam; tham gia vào các quyết định quan trọng của công ty và cấp lãnh đạo điều hành hoạt động của công ty. Trước đây, trong một số doanh nghiệp, giám đốc có thể kiêm luôn vai trò của bí thư Đảng ủy nhưng hiện nay hầu hết các doanh nghiệp đã tách riêng hai vị trí đó. Các doanh nhân nói chung và các doanh nhân lãnh đạo các doanh nghiệp nhà nước nói riêng đều phải chịu rất nhiều áp lực khi chèo chống con thuyền doanh nghiệp trong điều kiện môi trường kinh doanh và các chính sách kinh tế của nhà nước còn nhiều bất cập. Hơn nữa, chế độ lương bổng theo quy định của nhà nước rất khó tạo động lực cho các doanh nhân đem hết sức lực của mình ra cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Chưa kể đến những hiện tượng các doanh nghiệp nước ngoài sẽ dùng lương để kéo những cán bộ có năng lực tốt, những người tài giỏi dẫn đến hiện tượng “chảy máu chất xám”. Trong bối cảnh như vậy, tìm được những tấm gương doanh nhân trong các doanh nghiệp nhà nước có bản lĩnh chính trị vững vàng, cần kiệm, liêm khiết để lãnh đạo doanh nghiệp quả là điều khó khăn. Tuy nhiên, qua việc tổ chức các giải thưởng để cổ vũ và tôn vinh các doanh nhân tiêu hàng năm, nhiều doanh nhân của các doanh nghiệp nhà nước đã được trao tặng những danh hiệu cao quý như giải thưởng Sao Đỏ; giải thưởng Cúp vàng doanh nhân văn hóa; giải thưởng Cúp vàng doanh nhân tài, danh hiệu Doanh nhân Việt Nam tiêu biểu, v.v..

Ví dụ, giải thưởng Sao Đỏ là giải thưởng dành cho doanh nhân trẻ có thành tích đặc biệt xuất sắc. Năm 2008, có bảy doanh nhân được trao giải thưởng này, trong đó có 3 doanh nhân trẻ thuộc thành phần kinh tế nhà nước. Đó là doanh nhân Tổng Quốc Trường, Tổng giám đốc Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí Việt Nam; doanh nhân Đỗ Thị Thu Hằng, Chủ tịch hội đồng quản trị Công ty phát triển khu công nghiệp Biên Hòa; Doanh nhân Hà Thị Hương, Tổng giám đốc công ty cổ phần Khoáng sản và công nghiệp Cao Bằng.

Trong số các doanh nhân đạt Giải thưởng Doanh nhân văn hóa tiêu biểu năm 2008 có nhiều doanh nhân của các doanh nghiệp nhà nước như: doanh nhân đại tá Nguyễn Đăng Nghiêm, Tổng giám đốc công ty Tân Cảng Sài Gòn, Bộ Quốc Phòng; Doanh nhân Nguyễn Nhật, Tổng giám đốc công ty Khoáng sản và thương mại Hà Tĩnh; Doanh nhân Nguyễn Thị Lê Hồng, Chủ tịch HĐQT Tổng công ty Công nghiệp thực phẩm Đồng Nai; Doanh nhân Nguyễn Thành Châu, tổng giám đốc công ty cao su Đồng Nai; Doanh nhân Nguyễn Tiến Dũng, phó Tổng giám đốc công ty thuốc lá Việt Nam, v.v..

Giải thưởng *Cúp vàng doanh nhân văn hóa* cũng là một giải lớn dành cho doanh nhân. Năm 2008, trong số các doanh nhân đạt giải cũng có nhiều doanh nhân của các doanh nghiệp nhà nước như: doanh nhân đại tá Phan Hoàng Hà, Phó Tổng giám đốc Xí nghiệp liên hợp Ba Son; doanh nhân Đặng Xuân Cử, giám đốc Công ty cổ phần Dịch vụ Hàng Không, sân bay Nội Bài thành phố Hà Nội; doanh nhân Hoàng Đức Thảo, giám đốc công ty Thoát nước đô thị tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu; v.v..

Ngoài ra còn rất nhiều doanh nhân trong các doanh nghiệp nhà nước được trao tặng những giải thưởng khác.

Có nhiều ý kiến cho rằng, hiện nay đang có quá nhiều giải thưởng dành cho doanh nhân, doanh nghiệp dẫn đến hiện tượng “bội thực” giải thưởng hoặc có người nghi ngờ chất lượng của các giải thưởng. Tuy nhiên, có thể nói, việc nhà nước tổ chức các giải thưởng để tôn vinh các doanh nhân có ý nghĩa rất lớn trong việc khuyễn khích các doanh nhân tiếp tục phát huy hơn nữa tinh thần và tài của mình để xứng đáng với giải thưởng để từ đó thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và của xã hội. Hơn nữa, việc những giải thưởng được tổ chức liên tục để tôn vinh doanh nghiệp, doanh nhân văn hóa cũng để thu hút sự chú ý của xã hội đối với vấn đề văn hóa kinh doanh và đó cũng là biểu hiện của việc văn hóa kinh doanh đang được chú trọng trong xã hội.

+ Triết lý kinh doanh

Như đã nói ở trên, triết lý kinh doanh là những tư tưởng có tính chất định hướng, dẫn dắt các hoạt động của doanh nghiệp được đúc rút từ kinh nghiệm hoạt động của doanh nghiệp. Một điều không thể phủ nhận là doanh nhân, những người lãnh đạo của doanh nghiệp có vai trò rất to lớn trong việc xây dựng và thực hiện triết lý kinh doanh của doanh nghiệp mình. Do các doanh nhân cũng như bộ máy lãnh đạo và quản lý của các công ty quốc doanh là do nhà nước phân công bồ nhiệm và chỉ sử dụng 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. Vì vậy, có thể coi đây là một trong những lý do để giải thích vì sao nhiều doanh nghiệp nhà nước hiện nay vẫn chưa xây dựng được triết lý kinh doanh.

Việc xây dựng triết lý kinh doanh đòi hỏi ban lãnh đạo phải xác định mục tiêu, đường hướng phát triển lâu dài, phải có sự gây dựng, vun đắp kế thừa và phát triển liên tục trong khi phần lớn các công ty quốc doanh và tư nhân ở nước ta thường chỉ đặt những mục tiêu ngắn hạn. Tình trạng chung hiện nay là đa số các doanh nghiệp không có triết lý kinh doanh và một số doanh nghiệp đã mạnh nhá có triết lý kinh doanh lại không được trình bày rõ ràng, đầy đủ. Các doanh nghiệp chủ yếu chỉ lo các mục tiêu ngắn hạn và thực dụng (đối phó với các thủ tục hành chính hoặc các chính sách bất cập, lo lót tay cho các quan chức...). Trong một môi trường kinh doanh bất ổn định thì việc tạo lập triết lý kinh doanh để phát triển lâu dài là rất khó khăn. Do vậy, triết lý kinh doanh, nếu có được quan tâm nó cũng chỉ ở giai đoạn mạnh nhá trong các công ty lớn, có tên tuổi.

Minh họa 3.5 · Triết lý kinh doanh của Tập đoàn PetroVietnam

* **Tầm nhìn chiến lược đến 2025:** "Tập đoàn kinh tế dầu khí hàng đầu trong khu vực - Niềm tự hào của dân tộc Việt Nam"

*** Triết lý kinh doanh:**

- **Đầu tư:** Đầu tư có trọng điểm, có tính đến sự tương hỗ cho nhau của các dự án, hiệu quả đầu tư cao.
 - **Chất lượng sản phẩm:** là sự sống còn của doanh nghiệp, là yếu tố tạo nên sự phát triển bền vững.
 - **Khách hàng là bạn hàng:** Petrovietnam cùng chia sẻ lợi ích, trách nhiệm, thuận lợi và khó khăn cùng khách hàng.
 - **Táo bạo và đột phá:** Rút ngắn khoảng cách, đi tắt đón đầu, tạo thế cạnh tranh lành mạnh.
 - **Cải tiến liên tục:** Không có sự vĩnh cửu trong suy nghĩ, mọi sáng kiến đều được tôn trọng và đóng góp vào sự thành công chung
 - **Tinh thần đoàn kết và sự thống nhất:** Là nền tảng tạo nên sức mạnh phát triển bền vững chắc của Tập đoàn.
 - **Kiểm soát rủi ro:** Các yếu tố rủi ro đều được tính đến trong mọi hoạt động của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.
 - **Phương châm hành động:** Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, quyết định kịp thời, triển khai quyết liệt.

Hình thức và cách thức thể hiện triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp là khác nhau. Một doanh nghiệp có triết lý kinh doanh không có nghĩa là doanh nghiệp đã hành động theo đúng triết lý kinh doanh đó. Cũng như hình thức và nội dung là hai phạm trù không phải lúc nào cũng phù hợp. Tuy nhiên, triết lý kinh doanh của một doanh nghiệp rõ ràng là một biểu hiện của việc doanh nghiệp đó chú trọng đến vấn đề văn hóa kinh doanh bởi triết lý kinh doanh là một văn bản chính thức mà doanh nghiệp phát ngôn với xã hội, là một cam kết đối với xã hội và họ buộc phải thực hiện theo cam kết đó để lấy được sự tin tưởng của xã hội.

+ Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội

Như đã nói ở trên, các hoạt động của doanh nghiệp được tiến

hành dựa trên sự định hướng của triết lý kinh doanh. Trên cơ sở đó, mọi hoạt động của doanh nghiệp được tuân theo những chuẩn mực đạo đức mà doanh nghiệp đặt ra. Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều gắn liền với vấn đề đạo đức kinh doanh. Từ hoạt động tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá người lao động; hoạt động quảng cáo, marketing; hoạt động kế toán - tài chính; vấn đề bí mật thương mại; vấn đề chất lượng hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp; vấn đề bảo vệ môi trường lao động, môi trường tự nhiên, v.v. tất cả đều là những vấn đề của đạo đức kinh doanh. Mà đạo đức kinh doanh chính là biểu hiện của văn hóa kinh doanh, bởi khi con người thực hiện các hoạt động kinh doanh một cách chân chính thì bản thân nó đã bao hàm những ý nghĩa văn hóa. Một doanh nghiệp có đạo đức kinh doanh là một doanh nghiệp công khai và minh bạch trong các hoạt động kinh doanh, không có hiện tượng tham ô, tham nhũng; không kiếm lời bằng sự lừa dối khách hàng, bằng sự hủy hoại môi trường, hay bằng sự bóc lột người lao động.

Thực ra, vấn đề đạo đức kinh doanh là vấn đề đáng báo động trong tất cả các doanh nghiệp Việt Nam. Vì hoạt động kinh doanh bao gồm rất nhiều khâu, nhiều mặt và đều gắn liền với vấn đề đạo đức. Có thể chỉ ra những vấn đề nỗi cộm nhất của đạo đức kinh doanh trong từng loại hình doanh nghiệp.

Vấn đề nỗi cộm của đạo đức kinh doanh, trong các doanh nghiệp nhà nước hiện nay là vấn đề tham nhũng. Theo tác giả Anh Thư, trên báo *Doanh nhân Sài Gòn cuối tuần*, tham nhũng đang lan tràn từ các doanh nghiệp nhỏ đến các tổng công ty quy mô lớn của nhà nước. Các vụ tham nhũng lớn gần đây có mặt tại các lĩnh vực quan trọng: dầu khí (vụ Nguyễn Quang Thường); điện lực (vụ điện kế điện tử của Nguyễn Minh Hoàng); bưu chính viễn thông (vụ Lâm Quang Thái), hàng không (vụ công ty xăng dầu Hàng Không), v.v... Riêng 4 Tổng công ty này đã chiếm trên một tỷ lệ rất lớn vốn của Nhà nước có tại doanh

nghiệp nhà nước, một nguồn lực lớn đang bị bọn tham nhũng nhăm vào đe dọa khoét.

Minh họa 3.6: Phòng chống tham nhũng trong doanh nghiệp nhà nước

Tham nhũng trong doanh nghiệp Nhà nước này sinh và được nuôi dưỡng trong một mạng lưới quan hệ chằng chịt, phi pháp luật, phi chính thức, nhưng có sức công phá rất mạnh và sức công phạt cao. Những vụ tham nhũng nghiêm trọng đều có sự móc nối giữa giới kinh doanh với giới quyền lực để trục lợi cho cả hai bên một cách bất hợp pháp (diễn hình là vụ đường dây 500 KV Bắc Nam, vụ Lã Thị Kim Oanh, vụ PMU 18).

Những kẻ tham nhũng hầu hết là cán bộ có chức và hoặc chức trách trong bộ máy quản lý doanh nghiệp nhà nước, có hiểu biết sâu về pháp luật, liên kết với nhau tạo thành thế lực lớn, lợi dụng ngay sơ hở trong quản lý, kiểm tra, giám sát để chiếm đoạt tài sản, xâm phạm lợi ích Nhà nước, tham nhũng ngày càng có tổ chức, cấu kết với phần tử tiêu cực, móc nối với phần tử bên ngoài, liên kết với nhiều giới trong xã hội từ quan chức đến trí thức, từ báo chí đến xã hội đen (vụ án Năm Cam), bưng bít, trả áp người lộ thông tin, vùi dập người đấu tranh, không chế người có ý định chống tham nhũng.

Từ chỗ không dám tham nhũng vì đó là việc làm bất hợp pháp, vô lương tâm, bị dư luận xã hội lên án, ngày nay tham nhũng gần như công khai, trắng trợn, nguy hiểm hơn nó đã và đang trở thành việc không làm không được, nếu không công việc kinh doanh không chạy.

Nguyên nhân của mọi nguyên nhân là con người. Tham nhũng thường bắt đầu từ cái gốc là quyền lực. Một người tham nhũng được vì anh ta có quyền. Những người có chức, có quyền trong bộ máy Nhà nước nói chung và bộ máy lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng là địa chỉ dễ xảy ra tham nhũng nhất. Vì vậy, muốn phòng ngừa và chống được tham nhũng thì trước hết những người cán bộ, đảng viên có chức, có quyền về mặt chủ quan phải gương mẫu và về mặt khách quan, những người này phải được giám sát chặt chẽ trong thực thi công vụ. Theo báo cáo điều tra tham nhũng ở Việt Nam do Ban Nội chính Trung ương thực hiện cuối năm 2005, có tới 56,5% cán bộ, công chức được hỏi đánh giá: cấp trên trực tiếp của mình tham nhũng ở các mức độ khác nhau. Cấp trên là những người đứng đầu đã dính vào tham nhũng rồi thì nói chống tham nhũng ít người nghe và chỉ là hô hào suông.

(Theo Doanh nhân Sài Gòn cuối tuần)

Như đã nói ở trên, văn hóa của những người lãnh đạo sẽ có vai trò lớn, chi phối văn hóa kinh doanh của một doanh nghiệp. Chừng nào người lãnh đạo chưa gương mẫu, chưa đủ tầm - tâm - tài thì chừng đó chưa thể xây dựng và phát huy văn hóa của doanh nghiệp. Vì vậy, vấn đề tham nhũng cần được giải quyết triệt để trong các doanh nghiệp nhà nước. Có như vậy, chúng ta mới có thể hy vọng các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế này trở thành những trụ cột của nền kinh tế quốc dân và là những doanh nghiệp đi đầu về văn hóa kinh doanh. Nền văn hóa kinh doanh của Việt Nam chỉ có thể phát triển khi có những doanh nghiệp trụ cột là những tấm gương về văn hóa kinh doanh, bởi sự ảnh hưởng và hiệu ứng lan tỏa từ văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp lớn sẽ tác động rất mạnh đến cộng đồng xã hội.

3.2.2. Một số biểu hiện của văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài

Từ khi có Luật đầu tư nước ngoài, năm 1986, số lượng các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam tăng lên nhanh chóng. Loại hình kinh doanh này có đóng góp rất đáng kể vào GDP hàng năm của đất nước, giúp giải quyết công ăn việc làm cho một lực lượng lớn lao động. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê Việt Nam, năm 2000 có 132 doanh nghiệp nước ngoài hoạt động ở Việt Nam, năm 2004, con số này đã tăng lên 2628 và đến hết năm 2007 thì số doanh nghiệp nước ngoài kinh doanh ở Việt Nam đã lên tới con số 4509.

Từ khi xuất hiện các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài (doanh nghiệp nước ngoài làm ăn tại Việt Nam, các doanh nghiệp nước ngoài liên doanh, liên kết với Việt Nam) thì nhận thức của các doanh nghiệp Việt Nam và người dân Việt Nam về vai trò của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa kinh doanh có sự chuyển biến rõ rệt. Những người Việt Nam làm việc trong các doanh nghiệp này ngoài việc có kiến thức, kỹ năng, tay nghề đáp

ứng yêu cầu của doanh nghiệp, họ còn buộc phải có tác phong công nghiệp trong làm việc và phải tuân thủ những quy định về văn hóa doanh nghiệp. Đa số các doanh nghiệp nước ngoài đến làm ăn tại Việt Nam đều đã có sẵn truyền thống văn hóa doanh nghiệp, văn hóa kinh doanh từ nước sở tại. Không thể phủ nhận một điều là, từ khi các doanh nghiệp nước ngoài đến Việt Nam, họ đã tạo ra những ảnh hưởng về văn hóa kinh doanh và tác động mạnh mẽ đến văn hóa kinh doanh Việt Nam.

+ **Văn hóa doanh nhân:** Những nhà quản lý là người nước ngoài trong các doanh nghiệp cũng có kinh nghiệm trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, do đã tiến hành công việc này tại công ty mẹ ở nước ngoài. Tùy theo quốc tịch của doanh nghiệp và quốc tịch của doanh nhân mà phong cách, năng lực và văn hóa của họ là khác nhau. Tuy nhiên, có thể thấy, đa phần các chủ doanh nghiệp đến từ các nước phát triển đều là người có tác phong công nghiệp, có trình độ quản lý và năng lực lãnh đạo, có tầm nhìn và khả năng thích ứng cao với môi trường kinh doanh ở Việt Nam. Nếu người quản lý không phải là người nước ngoài mà là người Việt Nam thì người đó cũng phải đáp ứng được những tiêu chuẩn của nhà tuyển dụng. Họ cũng phải đạt những tiêu chuẩn của một nhà quản lý doanh nghiệp quốc tế. Hiện nay, số người Việt Nam làm công tác quản lý cho các doanh nghiệp nước ngoài ở Việt Nam ngày càng nhiều. Họ thường là những người được đào tạo bài bản về quản trị kinh doanh hoặc chuyên môn, nghiệp vụ ở nước ngoài. Những người này thường được hưởng mức lương cao, thậm chí cao hơn nhiều so với thu nhập của người quản lý ở cấp tương đương trong các loại hình doanh nghiệp khác.

+ **Triết lý kinh doanh:** Đa số doanh nghiệp nước ngoài khi đến Việt Nam đều mang theo triết lý kinh doanh của mình. Những nhà quản trị doanh nghiệp đã vận dụng triết lý kinh

doanh của họ như một công cụ quản lý chiến lược và tìm cách tuyên truyền giáo dục để mọi thành viên trong doanh nghiệp (là người bản địa) cũng thấm nhuần những tư tưởng ấy. Như đã nói ở trên, vai trò của triết lý kinh doanh đã được chứng minh bởi sự thành công của các doanh nghiệp, tập đoàn lớn và khi doanh nghiệp này đến Việt Nam thì các doanh nghiệp Việt Nam cũng học hỏi được nhiều điều từ cách xây dựng và hoạt động theo triết lý kinh doanh của họ. Hãng Honda của Nhật Bản có thể coi là một ví dụ điển hình: với triết lý *trở thành bờ đê* *đuốc soi đường*, Honda muốn duy trì bản lĩnh độc lập và đi đầu về công nghệ. Họ không chấp nhận sự phụ thuộc kỹ thuật của người khác. Triết lý kiên định của Honda là sản xuất ngay tại thị trường mà họ đang phục vụ. Tức là, thị trường nào đã sử dụng sản phẩm của Honda thì cũng phải có cơ hội làm nên sản phẩm của Honda. Vì vậy, việc Honda mở nhà máy của hãng tại các thị trường nước ngoài, những nơi đã tiêu thụ sản phẩm của hãng là lẽ đương nhiên. Ở Việt Nam, công ty Honda tiếp tục thực hiện mục tiêu lâu dài là “trở thành công ty được xã hội mong đợi” đồng thời phát huy những kết quả đạt được từ chiến dịch “Tôi yêu Việt Nam”. Hiện nay, công ty Honda Việt Nam chính thức công bố chiến dịch “Tôi yêu Việt Nam” mới với thông điệp là: an toàn, môi trường và hoạt động xã hội.

Công ty Suzuki của Nhật Bản cũng đưa ra tuyên bố: “Chúng tôi toàn tâm theo đuổi việc cung cấp những sản phẩm có giá trị toàn diện dựa trên những hiểu biết sâu đáo về nhu cầu người tiêu dùng đồng thời tận dụng những ưu thế về trình độ kỹ thuật hiện đại cùng nguồn nhân lực giàu nhiệt huyết của mình. Chúng tôi phát huy sự sáng tạo và xem đây là chiến lược cho sự phát triển dài hạn nhằm mang lại những sản phẩm có giá trị toàn diện phục vụ cho một cuộc sống tốt đẹp hơn”. Khi sang hoạt động ở Việt Nam, Suzuki còn đưa ra sứ mệnh: Công ty Việt Nam Suzuki

hướng tới việc đem lại những tiêu chuẩn sống tốt đẹp hơn qua việc thỏa mãn nhu cầu vận chuyển của người tiêu dùng Việt Nam.

Công ty Unilever được biết đến là một trong những công ty hàng đầu thế giới sản xuất các mặt hàng phục vụ nhu cầu chăm sóc cá nhân của con người. Sau hơn 12 năm có mặt ở Việt Nam, với phương châm: "*Unilever tự hào lớn mạnh cùng Việt Nam*", công ty tiếp tục khẳng định thành công và sự cam kết của mình đối với thị trường Việt Nam.

+ *Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội*

Có thể nói, đa số các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động ở Việt Nam đã thực hiện khá tốt vấn đề đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội. Các doanh nghiệp này, hoạt động có hiệu quả, sản xuất ra những sản phẩm có uy tín, đóng góp một phần đáng kể vào ngân sách nhà nước, nâng cao sự tăng trưởng của nền kinh tế. Ngay từ khi thành lập năm 1996, công ty Honda Việt Nam đã hoạt động theo nguyên tắc sự phát triển của công ty luôn gắn liền với việc đóng góp xây dựng cộng đồng. Phương châm mà Honda Việt Nam đưa ra là: *phấn đấu để mang lại niềm vui và an toàn cho người dân Việt Nam*. Vì vậy, công ty đã có rất nhiều hoạt động hỗ trợ cho các chương trình hoạt động cộng đồng, tuyên truyền giáo dục ý thức tham gia giao thông và ý thức chấp hành luật lệ giao thông cho người Việt Nam. Chương trình "Tôi yêu Việt Nam" là một trong những biểu hiện của phương châm đó. Vì tương lai tươi sáng của thế hệ trẻ Việt Nam, Công ty Honda Việt Nam luôn quan tâm đến việc hỗ trợ giáo dục thông qua các hoạt động như trao tặng giáo cụ giảng dạy, tặng học bổng cho học sinh, sinh viên có thành tích xuất sắc. Với tinh thần "lá lành đùm lá rách", cảm thông và chia sẻ trước những nỗi đau, mất mát, Công ty Honda Việt Nam đã luôn hỗ trợ kịp thời cho người dân khi xảy ra thiên tai, bão lũ và tiến hành nhiều hoạt động từ thiện khác như: gây quỹ ủng hộ mua

máy chữa bệnh ung thư cho bệnh viện Nhi Trung ương, tặng Quỹ Bảo trợ trẻ em, thành lập Quỹ phát triển cộng đồng

Unilever cũng được xem là một trong những công ty có vốn đầu tư nước ngoài thành công nhất trong các hoạt động kinh doanh và hoạt động hỗ trợ cộng đồng. Từ năm 1995 đến 2005, Unilever Việt Nam đã đóng góp vào ngân sách quốc gia hơn 2.400 tỉ đồng. Tháng 4 năm 2000, Unilever Việt Nam đã nhận được bằng khen của Thủ tướng chính phủ về những thành tích xuất sắc trong hoạt động kinh doanh và đóng góp cho xã hội qua các dự án hỗ trợ và chăm sóc sức khỏe cộng đồng cũng như giáo dục. Công ty cũng được Chủ tịch nước trao tặng huân chương lao động hạng Ba (2002) và huân chương lao động hạng nhì (2005) vì những thành tích xuất sắc trong hoạt động kinh doanh và những đóng góp vì sự phát triển của Việt Nam.

Bên cạnh đa số những liên doanh và doanh nghiệp nước ngoài có uy tín cao, chú trọng vấn đề đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội khi hoạt động ở Việt Nam thì có một số doanh nghiệp nước ngoài vi phạm nghiêm trọng đến vấn đề đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội.

Trong số các doanh nghiệp vi phạm này, phải kể đến đầu tiên là Vedan, một công ty của Đài Loan, với việc doanh nghiệp này đã xả trộm nước thải chưa qua xử lý ra sông Thị Vải, gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng, ảnh hưởng đến sức khỏe của cộng đồng. Điều đáng nói là doanh nghiệp này còn thiết kế các van đóng mở tự động một cách tinh vi để “che mắt” người dân và các cơ quan kiểm tra giám sát của Việt Nam. Theo ông Phạm Khôi Nguyên, bộ trưởng Bộ Tài nguyên và Môi trường thì “hành động của Vedan Việt Nam là lừa đảo và gian trá”. Hành động của Vedan không những gây bất bình trong dư luận xã hội, mà còn nêu một “tấm gương xấu” về một tinh thần trách nhiệm xã hội mà cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam đang hướng tới.

Mình họa 3.7: Người tiêu dùng tẩy chay bột ngọt Vedan

Tại Hà Nội, hầu hết các hệ thống siêu thị lớn như Intimex, Fivimart, Big C đều đã không còn bán bột ngọt Vedan.

Riêng siêu thị Intimex, vài năm nay đã không còn kinh doanh bột ngọt của hãng này do doanh số bán ra lúc đó rất chậm.

Bột ngọt của Miwon vẫn được bày bán bình thường. Song các siêu thị tại Hà Nội cũng cho biết, sức mua lâu nay với sản phẩm của Miwon đã không đáng kể. Tại siêu thị Fivimart, tỷ trọng mặt hàng của Miwon trong nhóm bột ngọt chỉ ở mức vài phần trăm. Khảo sát một vòng chung quanh các hệ thống siêu thị tại TP.HCM, trên kệ của nhiều siêu thị như Big C, Saigon Co.op, Maxi Mart... cũng đều vắng bóng bột ngọt Vedan.

Tại Co op Mart Nguyễn Dinh Chiểu, khi chúng tôi hỏi mua bột ngọt Vedan, nhân viên bán hàng cho hay, họ đã ngưng bán Vedan. Nhân viên này cho biết, nguyên nhân là do lượng tiêu thụ của Vedan quá chậm nên siêu thi ngưng không bán nữa. Ngoài ra, vụ việc Vedan gây ô nhiễm môi trường cũng là một trong những lý do khiến lượng tiêu thụ bột ngọt này giảm mạnh, khiến siêu thị ngưng bán.

Riêng tại siêu thị Big C - TP HCM, bà Dương Thị Quỳnh Trang - Giám đốc đối ngoại của hệ thống này cho hay, ngay khi các cơ quan chức năng phát hiện Vedan gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng trên sông Thị Vải, toàn bộ hệ thống Big C đã thôi không bán bột ngọt của hãng này.

Theo bà Trang, khi ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp, Big C luôn lưu ý các cam kết về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Đây được coi là những quy tắc đạo đức trong kinh doanh mà hai bên cần tuân thủ. Do vậy, khi Vedan không tôn trọng các cam kết này, Big C đã chấm dứt bán bột ngọt của Vedan.

Có thể thấy, công đồng người tiêu dùng Việt Nam ngày càng ý thức hơn về các vấn đề liên quan đến môi trường. Sự phản ứng quyết liệt của họ đối với Vedan có thể coi là một bài học lớn cho nhiều doanh nghiệp khác.

(Theo Vietnamnet)

Cá biệt vẫn có những doanh nghiệp nước ngoài hoạt động ở Việt Nam buôn lậu và trốn thuế. Ví dụ, doanh nghiệp Kanaan, là doanh nghiệp 100% vốn Hàn Quốc có gần 2.000 công nhân, chuyên gia công các mặt hàng túi xách, lều vải... cho các thương hiệu nổi tiếng như The North Face (tnf), Nike, Ems, Easpak, Jansport, Merrell, Columbia, v.v.. Liên tục nhiều năm liền, doanh

nghiệp này luôn báo cáo lỗ, năm sau nặng hơn năm trước và đã có hiện tượng lợi dụng những hợp đồng gia công để tuồn sản phẩm, nguyên phụ liệu (được nhập khẩu miễn thuế) ra thị trường. Chỉ riêng với các hợp đồng gia công lêu, các cơ quan điều tra của Việt Nam đã phát hiện Công ty Kanaan buôn lậu hơn 1 triệu mét vải. Ngoài ra, hơn 10 người nước ngoài làm việc cho Văn phòng đại diện của Kanaan cũng chưa khai báo thuế thu nhập (ước tính hơn 1 tì đồng).

Một số doanh nghiệp nước ngoài ở Việt Nam đã không thành công trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người công nhân dẫn đến nhiều cuộc đình công, bãi công xảy ra ở các khu công nghiệp. Vấn đề sa thải nhân công một cách bừa bãi, không tuân theo quy định của pháp luật Việt Nam cũng là hiện tượng đáng chú ý trong các doanh nghiệp này. Có những công ty nước ngoài không ký hợp đồng lao động với công nhân, hoặc chỉ ký hợp đồng thử việc để tránh phải chi trả bảo hiểm. Họ quy định chế độ làm việc quá khắt khe, không đảm bảo sức khỏe cho người lao động, trong khi đó lương trả cho người lao động lại quá thấp dẫn đến những sự phản đối của người lao động. Cá biệt cũng có hiện tượng xung đột văn hóa, dẫn đến bất đồng sâu sắc giữa người chủ doanh nghiệp và người lao động.

Minh họa 3.8: Vấn đề quan hệ với người lao động

Theo Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam, trong 2 tháng đầu năm 2010, cả nước đã xảy ra 64 vụ đình công. Riêng tháng 2, số vụ đình công là 26.

Còn tính cả năm 2009, cả nước xảy ra 216 vụ đình công. Số vụ đình công hầu hết vẫn diễn ra ở những doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với 157 cuộc, chiếm 72,6%.

Xếp theo vùng, đình công chủ yếu diễn ra ở khu vực phía Nam với 155 cuộc, chiếm 71,7%. Xếp theo ngành, chủ yếu các cuộc đình công diễn ra ở các doanh nghiệp dệt may với 114 cuộc, chiếm 52,7%.

Tuy nhiên, theo các chuyên gia trong lĩnh vực lao động, con số thống kê này chưa thể đầy đủ bởi trên các phương tiện thông tin đại chúng cho thấy các cuộc đình công vẫn tiếp tục gia tăng.

Những ngày đầu năm 2010, mặc dù tình hình kinh tế đang có dấu hiệu hồi phục nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn xảy ra đình công. đáng chú ý là các vụ đình công vẫn xảy ra nhiều ở các doanh nghiệp có vốn nước ngoài. Vụ đình công mới đây nhất xảy ra tại Công ty TNHH Endo Stainless Steel (100% vốn Nhật Bản) tại Khu công nghiệp Nội Bài (Hà Nội).

Tiếp theo là các cuộc đình công tại Công ty TNHH Bando Vina (đóng tại xã Thành Điện, huyện Châu Thành, Tây Ninh), các cuộc đình công của lái xe taxi ở Nha Trang...

Hầu hết các lý do mà các công nhân đưa ra để họ tổ chức đình công ở tất cả các doanh nghiệp đều tập trung vào các vấn đề như làm tăng ca, điều kiện làm việc, sinh hoạt không đảm bảo, lương thường quá thấp không lo đủ cho cuộc sống, thực hiện một số nội quy, quy định quá khắc nghiệt đối với người lao động không những không khuyến khích người lao động tăng năng suất mà còn có tác động ngược trở lại....

Theo số liệu thống kê của ngành lao động thì từ năm 1995 đến năm 2006 ở Việt Nam đã xảy ra 1.250 cuộc đình công. Trong đó khu vực doanh nghiệp nhà nước có 87 cuộc, chiếm 7%; khu vực doanh nghiệp đầu tư nước ngoài có 838 cuộc, chiếm 67%; khu vực doanh nghiệp dân doanh có 325 cuộc, chiếm 26%.

Các cuộc đình công chủ yếu diễn ra tại: Tp.HCM với 504 cuộc, chiếm 40,3%; Bình Dương với 279 cuộc, chiếm 22,3%; Đồng Nai với 258 cuộc, chiếm 20,7%; các tỉnh còn lại chỉ có 209 cuộc, chiếm 16,7%...

(Theo VnEconomy.vn)

Xung đột thường xảy ra tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa khi người chủ công ty muốn thu hồi vốn nhanh, ít chú ý đến đầu tư dài hạn. Họ chỉ quy định nội dung làm việc chứ không chú ý đến những giá trị cốt lõi hoặc tạo dựng niềm tin cho nhân viên. Chính vì vậy người lao động thường cảm thấy mình là một thành viên trong công ty, không có quyền lợi gắn bó nên nghỉ kỹ, không yên tâm. Do bất đồng ngôn ngữ, trình độ của cả

hai bên còn hạn chế (phần lớn những người quản lý có xung đột với công nhân Việt Nam chỉ là cán bộ kỹ thuật hay đốc công) nên hiểu lầm rất dễ xảy ra.

3.2.3. Một số biểu hiện của văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân (các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân, ngoài quốc doanh của người Việt Nam, không có vốn đầu tư nước ngoài).

Trình độ tay nghề của người lao động trong các doanh nghiệp tư nhân nhìn chung còn thấp, vì vậy mức lương của họ cũng thấp hơn các doanh nghiệp thuộc các loại hình sở hữu khác. Vì thế, các doanh nghiệp tư nhân càng khó có thể thu hút các nhân viên có tay nghề cao. Nhiều sinh viên khi mới ra trường, có thể làm việc trong doanh nghiệp tư nhân chỉ để lấy kinh nghiệm trong một thời gian, khi họ đã tích lũy đủ kinh nghiệm thì họ thường chuyển sang làm việc cho các công ty nước ngoài hoặc công ty nhà nước để có lương cao hơn và cơ hội phát triển nghề nghiệp nhiều hơn. Bên cạnh đó, do kinh phí hạn hẹp và tỷ lệ lao động rời bỏ doanh nghiệp cao nên hầu hết các doanh nghiệp tư nhân ít quan tâm đến vấn đề đào tạo nhân viên, do đó tay nghề và trình độ của nhân viên trong các doanh nghiệp này thường thấp hơn các doanh nghiệp khác.

Nhiều doanh nghiệp tư nhân, không đủ vốn để đầu tư công nghệ mới hoặc áp dụng các nghiên cứu công nghệ triền khai nhiều sáng kiến đòi hỏi công nghệ. Các doanh nghiệp loại này thường dùng diện tích đất riêng của mình để làm mặt bằng sản xuất kinh doanh chứ ít khi có thể thuê được đất của nhà nước. Vì vậy, họ thường gặp nhiều khó khăn trong việc mở rộng kinh doanh, giải phóng mặt bằng.

Khả năng tiếp cận thị trường của các doanh nghiệp tư nhân thấp hơn nhiều so với các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nước ngoài do phần lớn các doanh nghiệp này xuất phát

từ kinh tế gia đình với mong muốn tự cung tự cấp, khả năng marketing của hầu hết các doanh nghiệp này còn hạn chế. Chủ yếu dựa vào các khách hàng truyền thống. Quy mô thị trường của các doanh nghiệp này nhỏ vì họ chủ yếu khai thác các thị trường ngách mà các doanh nghiệp lớn bỏ qua.

+ Văn hóa doanh nhân:

Phải thừa nhận một điều rằng, đa số các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam chưa phát triển do rất nhiều nguyên nhân, tuy nhiên trong số các doanh nghiệp này, có một số doanh nghiệp Việt Nam đã lớn mạnh và có đã vươn ra thị trường thế giới. Lãnh đạo của các doanh nghiệp này là những doanh nhân có tầm, tâm, tài. Các doanh nhân tiêu biểu thuộc loại hình doanh nghiệp này có thể kể đến Đặng Lê Nguyên Vũ, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty Cà phê Trung Nguyên, người đã được trao giải *nghệ nhân doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất ASEAN năm 2004*. Khởi đầu từ một cơ sở rang cà phê nhỏ bé trên vùng Tây Nguyên, thương hiệu Cà phê Trung Nguyên nay không chỉ có mặt gần khắp các châu lục mà còn "dám" cạnh tranh với những tên tuổi lớn như Nestle hay Starbuck. Cà phê Trung Nguyên là một thương hiệu đáng tự hào của người Việt. Chính Đặng Lê Nguyên Vũ là người trân trọng và nhiệt huyết với vấn đề xây dựng thương hiệu Việt. Trong hội nghị Ủy ban Trung ương Hội các nhà Doanh nghiệp trẻ Việt Nam (diễn ra vào ngày 16/4/2005), Đặng Lê Nguyên Vũ đề nghị Hội nên thành lập một liên minh *Vì thương hiệu Việt*, xây dựng "hàng rào ý thức" ủng hộ hàng Việt trong nhân dân đồng thời xây dựng giá trị văn hóa của các doanh nhân trong giai đoạn mới; Doanh nhân Thái Tuấn Chí cũng là một doanh nhân tiêu biểu. Ông là tổng giám đốc của công ty trách nhiệm hữu hạn dệt may Thái Tuấn, một trong những doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ thời trang hàng đầu Việt Nam. Vài Thái Tuấn đã vươn ra thị trường quốc tế, giành được

sự tín nhiệm của khách hàng châu Âu và cả thị trường “khó tính” như Nhật Bản. Theo doanh nhân Thái Tuấn Chí, người muốn làm giàu phải có ý chí, không ngại khó và phải có cái tâm cho tốt. Trong mỗi chiến lược hay kế hoạch kinh doanh, ông đều đặt mình ở vị trí “thua” và từ đó nghĩ ra hướng giải quyết để làm sao cho “thắng”. Đã làm giám đốc nhưng ông vẫn tranh thủ học thêm những khoá đào tạo ngắn hạn, tích luỹ kinh nghiệm từ sách vở, đồng nghiệp... Và ông luôn tâm niệm, thắng không kiêu, bại không nản, dù thành dù bại đều phải nỗ lực hết mình. Doanh nhân Hồ Huy, Tổng giám đốc của công ty cổ phần taxi Mai Linh cũng được biết đến là một doanh nhân thành đạt và có nhiều đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng xã hội. Ông vốn là một người lính trinh sát, táo bạo, dũng cảm trong chiến đấu trước đây và “chất lính” ngày ấy của ông, đã được phát huy trên thương trường ngày nay. Doanh nhân Hồ Huy được tặng giải thưởng doanh nhân văn hóa trong nhiều năm và câu nói của ông vẫn được mọi người nhắc đến: “Doanh nhân phải có trách nhiệm với xã hội”.

Mình họa 3.9: CEO Việt Nam Hồ Huy - Mai Linh

Phóng viên: Ông từng là một đứa trẻ rất nghịch ngợm nhưng cũng là một thanh niên nhập ngũ sớm so với tuổi, ông có thể nói đôi lời về thời “khi người ta trẻ” của ông?

Ông Hồ Huy: Thời chiến tranh, cả nước lúc ấy khỉ thiê lâm. Mọi người nó nức đi Thanh niên xung phong, vào bộ đội chứ nào riêng gì tôi. Tôi vào quân ngũ khi mới học đầu năm lớp 10 thôi. Lúc ấy cả dân tộc sục sôi không khí cứu nước, nhiều người khai tăng tuổi, giàu đá vào người để cho đủ tiêu chuẩn tuổi tác, sức khoẻ để gia nhập quân đội.

Tôi bị ánh hào quang khá lớn của phong trào “Học tập gương anh hùng Lê Mã Lương” với khẩu hiệu “Cuộc đời đẹp nhất là trên trận tuyến đánh quân thù”. Khi ấy tôi chỉ muốn trở thành một anh hùng như Lê Mã Lương. Tuổi trẻ không chỉ riêng tôi mà tuổi trẻ của cả dân tộc lúc ấy đều như thế.

Phóng viên: Người trẻ ngày nay năng động, sáng tạo hơn trước nhiều, ông nhận xét gì về các "lính trẻ" dưới quyền?

Ông Hồ Huy: Đương nghĩ thế hệ những người đi trước là kém năng động nhẹ, tôi cũng cập nhật thông tin không thua gì các bạn trẻ đâu (cười-PV). Có thể kém hơn về điều kiện khi trẻ nhưng môi trường quân đội với những "ISO quân ngũ" là những chuẩn mực rất tốt của những người đi trước đây. Thế hệ sau phát triển tốt hơn cả về gen di truyền, điều kiện vật chất và giáo dục nên năng động hơn, thành công cũng là lẽ dĩ nhiên "Trường sóng sau xô sóng trước" mà.

Phóng viên: Ông xử lý mâu thuẫn giữa cái cũ và cái mới, thế hệ trẻ và thế hệ đi trước như thế nào khi nó luôn tồn tại, đặc biệt là những bực tức có thể trong các phản hồi ngược của những nhân viên trẻ "cứng đầu"?

Ông Hồ Huy: Đây là thời hội nhập. Hội nhập nhiều thứ nhưng phải hội nhập có văn hóa, có chọn lọc chứ chẳng ai hội nhập cá nhân cả. Tôi quan niệm rằng mình phải có gắng có những lý lẽ thuyết phục để người khác cùng làm, trong đó có những nhân viên trẻ. Nếu chỉ có một mớ lý thuyết suông thì làm lãnh đạo sao được, sẽ thất bại ngay. Tôi trị "bệnh bướng bỉnh" của nhân viên mình bằng sự đoàn kết trong công ty. Ông bà có dạy "một cây làm chẳng nên non". Nếu không chung sức, chung lòng thì tiến đến thành công sao được.

Phóng viên: Ngoài chuyên môn, tuổi tác và địa vị, ông hãy tiết lộ bí quyết về cách "thu phục" các nhân viên trẻ của mình.

Ông Hồ Huy: Với các nhân viên của mình, tôi gương mẫu trong công việc và đời sống để thuyết phục họ làm việc nghiêm túc và đúng hoàng với khách hàng.

Phóng viên: Ông có thể khái quát trong một câu ngắn gọn về môi trường văn hóa trong kinh doanh?

Ông Hồ Huy: Uống nước thì phải nhớ nguồn, đó là đạo lý cuộc sống và cũng là đạo lý trong quan niệm kinh doanh của tôi. Có khách hàng thì chúng tôi mới được như ngày nay nên tôi quán triệt nhân viên mình phải có văn hóa, có chuyên môn khi phục vụ khách hàng. Từ quá trình đó chúng tôi rút ra những kinh nghiệm quý báu để tiếp tục làm việc tốt hơn nữa.

(Theo ceovn.com)

Doanh nhân Võ Quốc Thắng, Tông giám đốc công ty gạch Đồng Tâm cho rằng, “doanh nghiệp phải có trách nhiệm tạo ra những sản phẩm tốt, hình ảnh đẹp, tạo cho người lao động thái độ yêu thương công tác, ý thức trách nhiệm với công việc... điều quan trọng trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Đồng Tâm là lợi ích của cộng đồng phải được tính đến trong mọi hoạt động kinh doanh”.

Một thực tế là Việt Nam đã có thể tự hào bởi một số doanh nghiệp tư nhân đã biết khắc phục những khó khăn để nỗ lực vươn lên, tạo dựng thương hiệu của mình. Đi kèm với những doanh nghiệp thành đạt, đóng góp tích cực cho sự phát triển của xã hội là những doanh nhân văn hóa có tâm, tầm và tài. Tuy nhiên bên cạnh các doanh nhân thành đạt, đa số các chủ doanh nghiệp khu vực kinh tế tư nhân còn thiếu kinh nghiệm hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Rất nhiều chủ doanh nghiệp của các doanh nghiệp tư nhân hiện nay chưa được đào tạo bài bản. Ở những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, hầu hết các chủ doanh nghiệp vừa quản lý doanh nghiệp, vừa tham gia trực tiếp sản xuất, điều này khiến cho tính chất chuyên môn trong quản lý không cao. Đa số doanh nghiệp tư nhân thích tuyển người nhà vào trong doanh nghiệp. Do đó, các nét văn hóa gia đình ăn sâu vào cách ứng xử trong doanh nghiệp của họ. Vì vậy, sự tách biệt trong công việc thường không rõ ràng. Nhiều chủ doanh nghiệp tư nhân chưa nhận thức được vai trò của văn hóa kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp mình. Nhiều doanh nhân vẫn có tầm nhìn thiên cận, làm ăn chụp giật, tìm mọi cách để trục lợi bất chính, gây những hậu quả xấu cho xã hội.

+ **Triết lý kinh doanh:** Triết lý kinh doanh của các doanh nghiệp tư nhân chủ yếu là được đúc rút từ kinh nghiệm kinh doanh của người lãnh đạo doanh nghiệp. So với các doanh nghiệp nhà nước, thì các doanh nghiệp tư nhân không phải chịu sự quản

lý và điều khiển của cấp trên cho nên họ có thể dễ dàng đúc kết kinh nghiệm và truyền bá lại cho các nhân viên của mình. Những doanh nghiệp thành đạt cũng là những doanh nghiệp xác định rõ được triết lý kinh doanh, đưa ra sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Ví dụ, cà phê Trung Nguyên đưa ra sứ mệnh là *Kết nối và phát triển những người đam mê cà phê trên toàn thế giới*. Và xác định những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp đó là: 1. *Khát vọng lớn*; 2. *Tinh thần quốc gia, tinh thần quốc tế*; 3. *Không ngừng sáng tạo, đổi mới*; 4. *Thực thi tốt*; 5. *Tạo giá trị và phát triển bền vững*. Với những triết lý này, cà phê Trung Nguyên đã không ngừng phát triển, mở rộng thị trường hoạt động và là niềm tự hào của người Việt Nam.

Công ty cổ phần taxi Mai Linh với màu xanh lá cây đặc trưng, màu xanh của quê hương, đã xác định triết lý kinh doanh: “*Hiệu quả kinh doanh gắn liền với lợi ích của doanh nghiệp, của nhà nước và của xã hội*” và “*khách hàng là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp*”.

Công ty trách nhiệm gốm Thái Tuấn cũng đưa ra định hướng hoạt động: “*Sẽ trở thành tập đoàn cung cấp sản phẩm vải và dịch vụ thời trang hàng đầu châu Á*”. Trên thực tế, sản phẩm gốm Thái Tuấn đã nhiều năm liền là hàng Việt Nam chất lượng cao. Đạt được nhiều danh hiệu, huy chương của Chính phủ. Sản phẩm của Thái Tuấn được kiểm soát chặt chẽ theo hệ thống quản lý chất lượng ISO quốc tế ISO 9000; ISO 14000; SA 8000; 5S. Sự cam kết của doanh nghiệp đối với khách hàng: “*chúng tôi cam kết cung cấp sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng, không ngừng cải tiến để giữ vững danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao đồng thời giữ vững và phát triển thương hiệu Thái Tuấn trên thị trường nội địa cũng như trên thị trường quốc tế*”.

Tuy nhiên, trong số gần 150.000 doanh nghiệp tư nhân (số

liệu năm 2007 - con số này đến nay đã tăng hơn nhiều), chắc chắn chỉ có một số lượng rất nhỏ doanh nghiệp tư nhân chú trọng đến việc xây dựng triết lý kinh doanh, hoặc đưa ra tầm nhìn, sứ mệnh, phương châm hành động hay những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp mình. Đa số các doanh nghiệp, mới thành lập hoặc đã hoạt động lâu năm, khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, họ chỉ quan niệm đó là sự trang trí hình thức bề ngoài của doanh nghiệp như logo, trang trí nội thất, ngoại thất, trang trí bao bì, mẫu mã của sản phẩm, v.v... Bởi vì, các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam chưa có tầm nhìn xa trong hoạt động kinh doanh, chưa thầm nhuần ý nghĩa và vai trò của văn hóa kinh doanh đối với sự phát triển của chủ thể kinh doanh và của xã hội. Đó cũng là nguyên nhân khiến đa số các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam chưa thực hiện tốt đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội.

+ *Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội:*

Ngoài một số doanh nghiệp làm ăn uy tín, đã tiếp cận thị trường quốc tế, có ý thức và trách nhiệm đối với cộng đồng, như công ty cổ phần taxi Mai Linh, công ty cà phê Trung Nguyên, công ty dệt may Thái Tuấn, v.v... thì vẫn đề đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam đang là vấn đề nỗi cộm. Đa số các doanh nghiệp chưa cung cấp cho xã hội những sản phẩm có chất lượng cao, chưa có ý thức giữ chữ tín trong các hoạt động kinh doanh (với khách hàng, với đối tác, với xã hội, v.v...). Đa số các doanh nghiệp tư nhân cũng chưa nhận thức sâu sắc về vấn đề bảo vệ môi trường, vấn đề đối xử với người lao động, vấn đề bình đẳng giới, v.v... là những vấn đề thuộc về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Những biểu hiện làm ăn kiểu chụp giật, không tôn trọng chữ tín vẫn đang là những hiện tượng phổ biến. Tuy nhiên, cùng với việc ra đời các chính sách, quy định của nhà nước, các hiện tượng trên đang được khống chế dần dần.

Một điều cần phải thừa nhận rằng, so với những năm bắt đầu đổi mới, các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam đã không ngừng lớn mạnh. Trong năm năm (từ 2000 đến 2005) có hiện tượng bùng nổ việc đăng ký doanh nghiệp tư nhân. Điều này vừa phản ánh hiện tượng hợp thức hóa các doanh nghiệp đã tồn tại, vừa cho thấy sự hình thành các doanh nghiệp mới. Sự đa dạng đáng chú ý này của khu vực doanh nghiệp đã được công nhận là một trong những đặc điểm chính, thậm chí là điểm mạnh của quá trình chuyển đổi nền kinh tế Việt Nam. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam chưa chú trọng văn hóa kinh doanh vì vậy môi trường kinh doanh Việt Nam còn vô số những điều bất cập sẽ được phân tích ở phần sau.

3.2.4. Một số biểu hiện văn hóa kinh doanh của các hộ kinh doanh cá thể

Sẽ là rất thiếu hụt, khi chỉ bàn về văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp mà không bàn về văn hóa kinh doanh của các hộ kinh doanh cá thể ở Việt Nam. Bởi, con số các hộ kinh doanh cá thể ở Việt Nam hiện nay có khoảng gần 3 triệu hộ. Nghị định 109/2004/NĐ-CP quy định, hộ kinh doanh cá thể có trên 10 lao động trở lên hoặc có từ 2 địa điểm kinh doanh trở lên thì phải chuyển thành doanh nghiệp. Mục đích của chính sách chuyển đổi các đơn vị kinh doanh cá thể thành doanh nghiệp là quá trình thúc đẩy các hoạt động kinh doanh diễn ra minh bạch hơn, để các đơn vị kinh doanh đó được điều tiết bởi một hệ thống biện pháp hành chính, pháp lý toàn diện và ổn định. Tuy nhiên, do nhiều bất cập, cho đến nay số lượng hộ kinh doanh đăng ký chuyển thành doanh nghiệp vẫn chưa nhiều.

Các hộ kinh doanh cá thể là lực lượng kinh doanh cung cấp một số lượng đáng kể những vật dụng đáp ứng nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của người dân. Chính thói quen mua bán “tiện đâu mua đây” hình thành từ trong truyền thống của đa số người Việt

Nam đã tạo ra một số lượng lớn những hộ kinh doanh cá thể và những người bán hàng rong, chợ cóc, v.v... tồn tại ở khắp nơi.

Rất khó có thể nhận diện được văn hóa kinh doanh của các hộ kinh doanh cá thể ở Việt Nam. Thực ra, trong số họ vẫn có những người giữ được đạo đức, lương tâm trong sản xuất, kinh doanh. Họ giữ được chữ tín trong kinh doanh, sản xuất những hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt, đảm bảo sức khỏe và sự an toàn cho người sử dụng. Tuy nhiên, những người kinh doanh chân chính, giữ được chữ tín, có trách nhiệm đối với xã hội, v.v... vẫn còn tương đối ít ỏi, trong xã hội Việt Nam hiện nay.

3.3. MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA CẦN GIẢI QUYẾT TRONG VĂN HÓA KINH DOANH Ở VIỆT NAM

Qua việc nhận diện trên đây, có thể nhận thấy có rất nhiều điều bất cập trong văn hóa kinh doanh Việt Nam. Tuy nhiên, có thể chỉ ra những vấn đề nội cộm nhất của văn hóa kinh doanh Việt Nam dựa theo 4 thành tố cơ bản của văn hóa kinh doanh: văn hóa doanh nhân; triết lý kinh doanh; đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, còn phải kể đến một số vấn đề của khách hàng Việt Nam, những người có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển của văn hóa kinh doanh Việt Nam - đối tượng của các chủ thể kinh doanh.

3.3.1. Về tinh thần hợp tác, tương trợ trong cộng đồng doanh nhân

Như đã nói ở trên, doanh nhân là người có vai trò rất quan trọng trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, là người quy định chất lượng của văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp. Vì vậy, văn hóa của doanh nhân gắn liền với văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi đưa ra lời những nhận xét về doanh nhân Việt Nam, các chuyên gia kinh tế nước ngoài cho rằng, *sự thiếu tinh thần đoàn kết, mối liên hệ lỏng lẻo giữa các doanh nhân là một điểm bất*

cấp chung của văn hóa kinh doanh Việt Nam. Bản thân nhiều doanh nhân Việt Nam cũng thừa nhận điều này. Thực ra, vấn đề này liên quan trực tiếp đến niềm tin và chữ “tin” của các doanh nhân và doanh nghiệp. Bởi vì, một liên kết bao giờ cũng phải dựa trên niềm tin. Khi không có niềm tin thì mọi mối liên kết sẽ rất lỏng lẻo và chỉ là tạm thời. Ví dụ, trong vấn đề xuất khẩu gạo hoặc xuất khẩu các mặt hàng nông sản khác, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn “mạnh ai nấy làm”, không có tính liên kết, thiếu tinh thần cộng đồng. Chính vì vậy, mới có tình trạng một số doanh nghiệp trong nước bị thương nhân nước ngoài ép giá; một số doanh nghiệp trong nước kinh doanh theo thời vụ, không có kho chứa nên đã cố tình chào bán giá thấp làm ảnh hưởng đến mặt bằng giá xuất khẩu chung. Nếu các doanh nghiệp Việt Nam không liên kết để tạo ra sức mạnh, tạo ra sức ép để bảo vệ thương hiệu Việt Nam, bảo vệ lợi ích cho người lao động Việt Nam, nếu các doanh nghiệp cứ tồn tại kiểu làm ăn chụp giật, “mạnh ai nấy làm”, thì các doanh nghiệp Việt Nam khó có thể có chỗ đứng khi nền kinh tế ngày càng mở cửa.

Có một số ý kiến cho rằng, đa số doanh nhân Việt Nam còn thiếu kiến thức và kỹ năng kinh doanh, thiếu tự tin, ít dám chấp nhận mạo hiểm. Cũng có người cho rằng, điểm yếu của nhiều doanh nhân Việt Nam là tầm nhìn hạn hẹp, không có lịch làm việc khoa học như những người đồng nghiệp của họ ở nước ngoài, v.v.. Những nhận xét trên đây về doanh nhân Việt Nam đều có một nguyên nhân khách quan, đó là do kinh tế thị trường ở Việt Nam mới tồn tại được một thời gian ngắn, các doanh nhân của chúng ta chưa có nhiều điều kiện để tích lũy kinh nghiệm, kiến thức, bản lĩnh trong kinh doanh. Hơn nữa, mỗi doanh nhân sẽ có trình độ, năng lực, tố chất, phong cách khác nhau và thước đo tài năng của họ sẽ căn cứ vào hiệu quả công việc của họ. Họ buộc phải điều chỉnh, bù đắp sự thiếu hụt về kinh nghiệm, kiến thức kinh doanh, v.v... nếu muốn thành công trên thương trường.

3.3.2. Về xây dựng triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh

“Đa số các doanh nghiệp Việt Nam chưa có chiến lược kinh doanh dài hạn, chưa có triết lý kinh doanh”. Đây là nhận xét của rất nhiều chuyên gia kinh tế của thế giới khi nói về các doanh nghiệp của Việt Nam. Theo các chuyên gia, đây là một trong những điểm yếu của doanh nghiệp Việt Nam. Có một thực tế là, đa số các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, chỉ tập trung tìm kiếm lợi nhuận tức thời, tầm nhìn ngắn hạn, định hướng về mặt thị trường hạn chế, thường chỉ sản xuất những cái mình có chứ không quan tâm đến nhu cầu của thị trường. Đây cũng chính là một trong những lý do khiến nhiều doanh nghiệp Việt Nam không quan tâm đến vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh, không quan tâm đến sự phát triển bền vững, lâu dài của doanh nghiệp mình. Trong nền kinh tế chậm phát triển, hàng hóa thiếu thốn, có thể doanh nghiệp vẫn tồn tại được khi không có chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, ngày nay, Việt Nam đã trở thành thành viên của WTO, các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đổi mới với một thị trường mang tính cạnh tranh khốc liệt. Nếu các doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược kinh doanh, định hướng rõ ràng của mình thì rất khó tồn tại và chiến thắng được trong cuộc cạnh tranh này.

Mình họa 3.10: Doanh nghiệp Việt: Cần lăm một chiến lược kinh doanh dài hạn

Việt Nam gia nhập WTO đồng nghĩa với việc Việt Nam đã chính thức “nhảy” vào sân chơi quốc tế, do đó doanh nghiệp Việt Nam cũng đang phải đổi mới với một thị trường mang tính cạnh tranh khốc liệt. Chính vì vậy, doanh nghiệp Việt Nam cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn cho mình để tồn tại và phát triển.

Đó là lời khuyên của ông Seki Tadao - chuyên gia Jica kiêm chuyên gia tư vấn về kinh doanh Quốc tế, chuyên gia Trung tâm hợp tác phát triển nguồn nhân lực Việt Nam - Nhật Bản (VJCC) tại Hội thảo chuyên đề “nâng cao hiệu quả kinh doanh nhìn từ góc độ triết lý và chiến lược kinh

doanh của Doanh nghiệp Nhật Bản" do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Trung tâm hợp tác phát triển nguồn nhân lực Việt Nam-Nhật Bản (VJCC) cùng phối hợp tổ chức ngày 16/12/2009 tại Hà Nội.

Trong bài thuyết trình của mình, ông Seki Tadao đã nói về triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản cũng như những kinh nghiệm, chiến lược, kế hoạch kinh doanh để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh có thể ứng dụng tại doanh nghiệp Việt Nam.

Tại sao cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh?

Chiến lược kinh doanh chính là xây dựng mục tiêu, biết được hiện tại và suy nghĩ về con đường đi đến mục tiêu (tức là khi công ty đã có mục tiêu, phải xem mình đang ở vị trí nào trong xã hội và suy nghĩ cách thức thực hiện mục tiêu đã đặt ra).

Lý giải việc tại sao cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh, ông Seki Tadao cho biết, thị trường luôn luôn biến động, nhu cầu của người tiêu dùng cũng luôn luôn thay đổi. Vì vậy nếu không xây dựng chiến lược kinh doanh sẽ không có những hướng đi đúng đắn và thích hợp với hoàn cảnh mới. Bên cạnh đó, xây dựng chiến lược kinh doanh còn kết hợp được sức mạnh cùng hướng về một đích của tất cả mọi người.

Trước khi nghĩ đến chiến lược, doanh nghiệp phải có triết lý kinh doanh rõ ràng (tầm nhìn, sứ mệnh, phương châm...). Triết lý kinh doanh sẽ là điểm khởi đầu của doanh nghiệp, tức là khi đối mặt với khó khăn, thách thức, triết lý kinh doanh là điểm để quay lại và xem xét lại điểm xuất phát của doanh nghiệp. Sau đó, chiến lược kinh doanh mới là giải pháp cụ thể để thực hiện triết lý kinh doanh.

Theo đó, công ty nhỏ phải có chiến lược công ty, công ty vừa phải có chiến lược công ty cùng với chiến lược phòng/ban và đối với công ty lớn sẽ bao gồm chiến lược công ty, phòng/ban và chiến lược cấp chức năng.

Ông Seki Tadao

Như vậy, để hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp nên hiểu và chú trọng từ triết lý kinh doanh đến chiến lược kinh doanh. Trong đó, triết lý kinh doanh chính là lý do, mục đích tồn tại của doanh nghiệp, xuất phát điểm của hoạt động kinh doanh (được thể hiện ở sứ mệnh, tầm nhìn, phương châm); Chiến lược kinh doanh là lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu dài hạn, lộ trình để đạt được mục tiêu, phương châm điều hành công ty; Chiến lược của bộ phận, chức năng bao gồm cách ứng phó, xác định hoạt động kinh doanh như tìm hiểu rõ thế mạnh tạo nên cốt

lỗi của hoạt động kinh doanh, làm thế nào để xác định kinh doanh như phân bổ nguồn lực kinh doanh có hạn vào đâu (kỹ thuật, chế tạo, kinh doanh, dịch vụ...); Cuối cùng là kế hoạch kinh doanh như kế hoạch dài hạn (từ 10 năm trở lên), trung hạn (3-5 năm), kế hoạch năm, tháng và từ đó có những hành động cụ thể.

Muốn xây dựng chiến lược kinh doanh, lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần phải có mục tiêu lớn, năng lực nhìn thấu phương hướng tương lai, năng lực phân tích, thu thập thông tin, đưa ra chiến lược và năng lực thực hiện chiến lược.

Doanh nghiệp Việt nên xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, ông Seki Tadao cho rằng, hiện nay Việt Nam đang bắt đầu đổi mới với một thị trường cạnh tranh khốc liệt khi đã trở thành thành viên của WTO. Vì thế nếu doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược kinh doanh, định hướng rõ ràng của mình thì không thể tồn tại cũng như chiến thắng được trong cuộc cạnh tranh này.

Ông Seki Tadao nhấn mạnh: "Tôi khuyên các doanh nghiệp Việt Nam nên đưa ra chiến lược kinh doanh dài hạn cho mình bởi vì các bạn đã tham gia vào sân chơi Quốc tế và ngày càng thâm nhập sâu vào thị trường thế giới".

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp Việt Nam nên xác định vị trí hiện tại của mình để biết mình đang đứng ở đâu. Đồng thời phải xác định được thế mạnh của mình là gì, điểm yếu là gì để từ đó tiếp tục phát huy điểm mạnh và hạn chế hoặc dần loại bỏ điểm yếu (tùy theo điều kiện, lĩnh vực hoạt động)...

(Theo baomoi.com)

3.3.3. Về giữ chữ Tín trong kinh doanh

+ Xã hội Việt Nam vẫn là xã hội thiếu chữ tín (low trust society). Lòng tin hay chữ tín rất thiếu vắng trong xã hội Việt Nam. Để tin nhau, người ta đều phải dựa vào yếu tố gia đình hay quan hệ huyết thống. Đây là một vấn đề bất cập rất lớn trong việc tạo dựng hình ảnh về một môi trường kinh doanh thuận lợi ở Việt Nam.

+ Khả năng tạo dựng lòng tin, chữ tín và tính liên kết trong kinh doanh vẫn tiếp tục được nhìn nhận như là những mặt yếu của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Có một hiện tượng là, nhiều

doanh nghiệp hiện nay “thắng trên số sách nhưng lại thua trên thực tế” vì họ bị chiếm dụng vốn. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp đã phải đưa ra nguyên tắc không bán hàng trả chậm cho bất cứ đối tượng khách hàng nào. Giám đốc một doanh nghiệp kinh doanh máy tính đã phát biểu rằng: “chúng tôi đã phải trả giá quá nhiều khi khách hàng của chúng tôi, cũng là các doanh nghiệp thanh toán hợp đồng quá chậm, thậm chí là rất khó khăn để có thể đòi được tiền của họ”.

+ Vấn đề vi phạm những quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm đang là vấn đề báo động trong xã hội Việt Nam. Để thu về lợi nhuận, nhiều doanh nghiệp và hộ kinh doanh cá thể đã sử dụng những hóa chất độc hại trong quá trình chế biến gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe của cộng đồng. Ví dụ, người ta đã sử dụng các chất độc hại để chế biến thực phẩm như dùng MDP3 để sản xuất nước tương, chất phóc-môn (formaldehyde) để làm bún, bánh phở; chất Rhodamine B để tạo màu cho hạt dưa, dùng phẩm màu công nghiệp để làm ót bột, v.v... Các vụ ngộ độc thức ăn do người kinh doanh thiếu đạo đức, thiếu trách nhiệm với cộng đồng gây ra vẫn đang là hiện tượng rất phổ biến ở Việt Nam. Ở một phòng khám dành cho người nước ngoài tại Hà Nội, người ta đã in tờ rơi cảnh báo về vấn đề sức khỏe cho những người nước ngoài sinh sống ở Việt Nam (Your passport to health in Vietnam). Trong đó có các điều cẩn dặn: không được ăn uống các loại thức ăn ngoài đường phố vì bát đĩa ở đó không được rửa sạch và khi bát đĩa bẩn đó đem đựng thức ăn thì nó sẽ là nguyên nhân gây ra các bệnh nôn mửa, tiêu chảy và các bệnh nhiễm trùng khác; không dùng nước máy để đánh răng vì không đảm bảo vệ sinh; không được mua thuốc ở các hiệu thuốc ở Việt Nam vì ở đó có nhiều thuốc giả, v.v... Đó là một bằng chứng về chất lượng sống rất đáng báo động ở Việt Nam do chính những người Việt Nam tạo ra.

+ Trong quan hệ kinh doanh với các đối tác nước ngoài, Việt Nam cũng ít khi giữ được chữ tín. Rất nhiều lô hàng Việt Nam bị đối tác nước ngoài trả về vì chất lượng lần hai không giống với chất lượng lần một. Việc một số doanh nghiệp Việt Nam bội tín khi đã ký kết hợp đồng với đối tác nước ngoài cũng gây những ảnh hưởng xấu về uy tín của các doanh nghiệp Việt Nam.

3.3.4. Về việc bảo vệ môi trường tự nhiên

Hàng trăm khu công nghiệp hiện nay ở Việt Nam đang xả bắn ra môi trường. Trên cả nước, chỉ có khoảng 40 khu công nghiệp đã hoàn thành công trình xử lý nước thải tập trung, 20 khu khác đang đầu tư xây dựng hoặc chuẩn bị đầu tư, số còn lại đều chưa xây dựng hệ thống này. Chất lượng xử lý chất thải, đặc biệt là xử lý cục bộ tại các doanh nghiệp còn hạn chế, chưa có trung tâm xử lý chất thải rắn công nghiệp tại những nơi tập trung nhiều khu công nghiệp. Theo một thống kê, cả khu công nghiệp ở miền Đông Nam bộ, chỉ có 15% doanh nghiệp có trạm xử lý chất thải.

Hiện tượng xả bắn ra môi trường đang là hiện tượng báo động đỏ ở Việt Nam. Ở một số doanh nghiệp có trạm xử lý nước thải nhưng các trạm này chỉ vận hành khi có thanh tra đến. Những hành động này của các doanh nghiệp đã đưa đất nước đi đến ranh giới của khùng hoảng môi trường. Tất cả các dòng sông đều bẩn, nhiều dòng sông chết, 51 làng ung thư, v.v...

Nhiều doanh nghiệp không muốn thực hiện các cam kết về môi trường vì nếu phải đầu tư cho những dự án bảo vệ môi trường thì sẽ làm giảm lợi nhuận. Thực ra, giá trị sinh thái không tính được bằng tiền nhưng nó mang lại lợi nhuận lâu dài và tạo vị thế cho địa phương, cho đất nước. Nhưng nhiều khi do giá trị sinh thái không tính được bằng tiền nên trong quá trình phát triển kinh tế, các doanh nghiệp đã bỏ qua vấn đề này.

Có nhiều ý kiến cho rằng để xảy ra tình trạng báo động đỏ về mặt môi trường như hiện nay là do nhà nước chưa có những quy

định chặt chẽ và thực hiện chế tài chưa nghiêm đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, để tình trạng này xảy ra đã là một bằng chứng cho thấy sự thiêu vǎng trách nhiệm xã hội của đa số các doanh nghiệp Việt Nam.

Minh họa 3.11: Doanh nghiệp phải bảo vệ môi trường để phát triển bền vững

Bảo vệ môi trường hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị của mình, có được lòng tin trên thị trường, hướng tới sự phát triển mang tính bền vững cho cả doanh nghiệp và cộng đồng.

Ngày (6/7) tại Hà Nội, Mạng lưới Hiệp ước Toàn cầu Việt Nam (GCNV) phối hợp cùng Liên Minh các tổ chức phi chính phủ Việt Nam (VNGOA) tổ chức hội thảo với chủ đề “Môi trường và Phát triển bền vững”.

Hội thảo nhằm thúc đẩy sự giao lưu và đối thoại giữa các tổ chức và doanh nghiệp trong và ngoài nước hướng tới Hội nghị Môi trường Toàn quốc lần thứ 3 dự kiến diễn ra cuối năm 2010

Ông Nguyễn Quang Vinh - Đại diện GCNV, Giám đốc Văn phòng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững (SD4B), Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam (VCCI) cho biết: “Bảo vệ môi trường là một trong những mục tiêu nóng mà Mạng lưới Hiệp ước Toàn cầu Việt Nam hướng đến”.

Các doanh nghiệp trong thời đại phát triển mạnh mẽ hiện nay, ngoài nghĩa đến việc tối đa hóa lợi nhuận cần phai tìm ra một lối đi mới nhằm thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, trong đó những cam kết bảo vệ môi trường hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị của mình, có được lòng tin trên thị trường hướng tới sự phát triển mang tính bền vững cho cả doanh nghiệp và cộng đồng.

PGS.TS. Nguyễn Đức Hy, Viện trưởng viện Sinh thái và Môi trường nhận định: “Xu thế hội nhập kinh tế thế giới mang lại điều kiện phát triển kinh tế - xã hội cũng như những thách thức về môi trường. Để thành công các doanh nghiệp cần phải tuân thủ những quy định quốc tế mới về Môi trường trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng”.

Còn ông Cao Viết Hải, Giám đốc trung tâm tư vấn môi trường tài nguyên và giảm nghèo nông thôn chia sẻ những kinh nghiệm về rào cản thương mại gặp phải khi không xử lý tốt vấn đề môi trường. Ví dụ một doanh nghiệp xuất khẩu gỗ khi không đủ Bộ tiêu chuẩn Hội đồng quản lý rừng (FSC) có thể sẽ bị tịch thu và phạt rất nặng vì có thể bị coi là gỗ bất hợp pháp. Còn nếu không tham gia hiệp định quốc tế ví dụ như Hiệp định về vệ sinh an toàn thực phẩm SPS thì hàng hóa sẽ không thể nào thâm nhập thị trường các nước phát triển.

Theo TS. Đỗ Nam Thắng, Trưởng phòng KHMT, Viện Khoa học Quản lý Môi trường Tổng Cục Môi trường, các hoạt động xả chất thải trái quy định sẽ bị xử ngày càng nghiêm, như Công ty Vedan đã bị truy thu và xử phạt hàng trăm tỷ đồng. Dự thảo Luật Thuế môi trường đang được thực hiện trong đó có những quy định chặt chẽ về thuế và phi môi trường

- (Nguồn. Theo Huy Thắng/VGP News)

3.3.5. Về văn hóa trong giao tiếp kinh doanh của khách hàng

Như đã nói ở trên, hoạt động kinh doanh được tiến hành dựa trên mối quan hệ giữa chủ thể kinh doanh (tổ chức hoặc cá nhân kinh doanh) với khách hàng (người mua hàng của chủ thể kinh doanh) hoặc người tiêu dùng (người sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của chủ thể kinh doanh). Vì vậy, không chỉ một mình chủ thể kinh doanh mà khách hàng và người tiêu dùng với tư cách là đối tượng của chủ thể kinh doanh cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên văn hóa kinh doanh của chủ thể kinh doanh và của cả nền văn hóa kinh doanh.

Phía khách hàng luôn mong muốn có lợi ích khi tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ, sản phẩm, mẫu mã, v.v... là những sức ép của khách hàng làm cho các chủ thể kinh doanh phải tìm cách nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và khả năng cạnh tranh. Đó là một lý do quan trọng khiến các chủ thể kinh doanh phải chú trọng đến yếu tố nhân văn trong kinh doanh để chiếm được cảm tình của khách hàng - yếu tố quan trọng làm nên sự khác

biệt trong cạnh tranh ngày nay, giữa các doanh nghiệp.

Một điều không thể phủ nhận rằng, ngày nay khách hàng có ưu thế hơn hẳn so với những thập kỷ trước do tri thức của họ đã được nâng lên, các hàng hóa cùng chung loại thì phong phú và không chênh lệch nhiều về chất lượng, công nghệ và giá cả, v.v... Khách hàng có quyền tẩy chay những sản phẩm hoặc dịch vụ gây cho họ sự “phản cảm” và lựa chọn những sản phẩm hoặc dịch vụ của những thương hiệu mà họ có “cảm tình”.

Tuy nhiên, để nền văn hóa kinh doanh phát triển thì không phải chỉ có một mình chủ thể kinh doanh chú trọng đến văn hóa kinh doanh mà bản thân khách hàng cũng phải là những người có thiện chí hợp tác và cũng phải chú ý đến yếu tố chân, thiện, mỹ trong giao tiếp kinh doanh.

Với dàn số gần 85 triệu dân, Việt Nam được đánh giá là một thị trường lớn có sức tiêu thụ mạnh các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ ở nhiều cấp độ khác nhau. Khách hàng Việt Nam cũng có nhiều tầng lớp có những đặc điểm khác nhau về trình độ, nhu cầu, thị hiếu, đạo đức v.v...

Có một thực tế là, tình trạng khách hàng thiếu trung thực, thiếu văn hóa trong giao tiếp kinh doanh vẫn là một vấn đề nhức nhối trong xã hội Việt Nam. Chữ *tín* trong hoạt động kinh doanh của một xã hội không phải chỉ yêu cầu từ phía chủ thể kinh doanh mà cần cả từ phía khách hàng. Một ví dụ đáng để khách hàng Việt Nam suy ngẫm, đó là hoạt động mua hàng trong các siêu thị của Việt Nam. Chính vì sự thiếu trung thực của một số khách hàng đã khiến cho tất cả các siêu thị ở Việt Nam đều đưa ra quy định bắt buộc khách hàng phải gửi túi xách ở bên ngoài, trước khi vào siêu thị.Thêm nữa, khi mua hàng, chọn hàng các khách hàng luôn bị các nhân viên bảo vệ siêu thị theo dõi chặt chẽ. Điều này khác biệt với nhiều nước trên thế giới, người mua hàng vào siêu thị chẳng những không cần phải gửi túi xách ở bên

ngoài mà họ còn có thể đi thông từ cửa hàng này sang cửa hàng khác.

Trong những lần đầu đến mua sắm ở hệ thống siêu thị Metro Việt Nam, những khách hàng chân chính đều không tránh khỏi cảm giác bị xúc phạm, vì phải qua nhiều cửa kiểm soát. Khi khách mua hàng đã trả tiền ở quầy thanh toán, ra đến cửa vẫn bị các nhân viên bảo vệ kiểm tra, rà soát danh mục hàng hóa thêm một lần nữa rồi mới được ra ngoài. Điều này thực sự gây ra sự khó chịu cho nhiều khách hàng. Tuy nhiên, nếu như biết được những thất thoát mà Metro Việt Nam phải gánh chịu do sự không trung thực của một số khách hàng thì mới thấy cảm thông với các biện pháp bảo vệ của doanh nghiệp này.

Một vấn đề đáng lưu ý nữa là vấn đề ý thức xếp hàng của người Việt Nam. Trong số các khách hàng Việt Nam, rất ít người có thói quen tự giác xếp hàng. Đa số khách hàng Việt Nam chỉ chịu xếp hàng khi họ bị bắt buộc phải làm như vậy. Kể cả khi phải xếp hàng thì nhiều khách hàng Việt Nam cũng luôn có xu hướng muôn phá bờ những nguyên tắc, trật tự để “chen ngang”. Điều này dẫn đến những cảnh tượng mua bán lộn xộn, thiếu văn hóa gây khó khăn cho các chủ thể kinh doanh và làm mất đi hình ảnh đẹp về người Việt Nam trong con mắt người nước ngoài.

Minh họa 3.12: Cản nang cao ý thức xếp hàng của người Việt Nam

* *Người Việt Nam nên hình thành và duy trì thói quen xếp hàng nơi công cộng vì đây là một nét cư xử thể hiện sự bình đẳng, công bằng trong hành vi ứng xử xã hội. Để cải thiện tình trạng chen lấn, bắt nháo nơi công cộng, tôi nghĩ việc các cơ quan, ngân hàng, sở điện lực, phòng khám bệnh áp dụng hình thức bấm số tự động rất hay. Ai đến trước sẽ được phục vụ trước. Giáo dục nếp văn hóa xếp hàng ngay trong nhà trường cũng là một cách thức lâu dài để rèn luyện thói quen xếp hàng cho thế hệ trẻ. _ Hồng Hải (Quản lý cà phê Solo Hoàng Văn Thụ)*

* Cố lèn tôi vào siêu thị chỉ mua một món đồ nên xin tính tiền trước, có hai người xếp hàng đứng trước tôi, một người đứng ý nhường tôi nhưng thực ra họ không vui, cô thu ngân siêu thị từ chối tính tiền và yêu cầu tôi phải hỏi thêm 1 người còn lại đứng trước. Tôi thấy cô ấy xử sự rất đúng và đây cũng là một bài học hay cho tôi về văn hóa xếp hàng và hơn nữa là một giải pháp hữu ích để nâng cao ý thức xếp hàng của moi người chốn công cộng. _ Phieu (Thành viên diễn đàn caravanviet.com)

* Việc xếp hàng ở Việt Nam, tôi thấy không phổ biến. Đường như từ siêu thị, trường học, bệnh viện, công sở ở đâu tôi cũng thấy cảnh chen lấn, bát nháo, mất trật tự. Mọi người dù phản không tư giác xếp hàng, chỉ cần một người chen lấn là tất cả mọi người cũng chen lấn, không ai chịu nhường ai. Thực ra, văn hóa xếp hàng là điều nên thực hiện vì xếp hàng thể hiện sự trật tự và khoa học. Khi có trật tự và khoa học trước sau, mọi việc mới suôn sẻ và trôi chảy. Trong hành vi xếp hàng cũng có một số đối tượng cần ưu tiên, chẳng hạn như các cụ già, trẻ em, phu nữ mang thai nhưng đáng buồn là có những người chưa già cũng tự nhân mình là già để nhận được sự ưu tiên. _ Thu Nhi (Bàn Cờ, Q.3)

* Ra nước ngoài, tôi thấy họ có ý thức rất cao về việc xếp hàng, đường như điều đó đã trở thành thói quen, nét văn hóa đương nhiên của họ. Tại Việt Nam, chỉ khi nào có hàng yêu cầu mọi người mới xếp hàng, tuy nhiên hầu như chẳng ai muốn xếp hàng cả, ai cũng muốn mau hơn, nhanh hơn người khác. Chuyên kẹt xe ở Sài Gòn cũng là do thói quen chen lấn, không nhường nhịn nhau mà ra. Việc chen lấn, mất trật tự cũng không phải hiếm gặp ở cả những người quần áo bảnh bao, ra dáng trí thức tại các sân bay hiện đại một cách rất vô thức. Tại các thang cuốn tôi cũng hay thấy người ta hay chen lấn dẫu chỉ hon nhau một bước chân. _ Bảo Lộc (Ban giám đốc Công ty du lịch Caravan, TP.HCM).

(Theo thanhnien.com.vn)

Trong số các khách hàng, cá biệt có những người quá ngạo mạn với vai trò “thượng đế” nên đã không tôn trọng những giá trị mà các chủ thể kinh doanh đem lại cho họ. Một số người tự cho mình cái quyền đưa ra những điều kiện điều vô lý, cố tình làm khó cho các chủ thể kinh doanh. Một số khách hàng bội tín, họ đặt mua hàng rồi tự động phá vỡ cam kết với các chủ thể kinh

doanh, v.v... Tất cả những điều này gây ra những ảnh hưởng xấu đến văn hóa kinh doanh, làm vần đục môi trường kinh doanh. Ngoài ra, những ảnh hưởng xấu từ khách hàng như tâm lý “bày dàn”, tung tin đồn sai sự thật, v.v... là những yếu tố gây ra những khó khăn cho chủ thể kinh doanh, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của văn hóa doanh nghiệp nói riêng và của nền văn hóa kinh doanh nói chung.

Minh họa 3.13: Khách hàng có phải lúc nào cũng là thượng đế?

Tôi đã được đọc rất nhiều về khẩu hiệu "Khách hàng là thượng đế" và cũng đã trải qua những cảm giác vừa là khách hàng vừa với cương vị người bán hàng. Chúng ta hàng ngày vẫn đồng tình với nhau rằng người bán hàng phải phục vụ tốt tất cả khách hàng nhưng chúng ta không phủ nhận được một bộ phận khách hàng luôn gây ra rắc rối với doanh nghiệp dù cho doanh nghiệp đã cố gắng hết mình. Chúng ta cùng tìm hiểu để cảm thông và chia sẻ với doanh nghiệp - nơi mà thường nhận được nhiều lời phản nản hơn là động viên và khuyến khích.

Khi xảy ra các sự cố trong môi quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp, người tiêu dùng sẽ luôn được đặt tại vị trí cao hơn và luôn được bảo vệ bởi nhiều hiệp hội, các cơ quan chức năng trong khi doanh nghiệp lại ít được bảo vệ bởi các cơ quan chức năng. Chúng ta luôn cho rằng khi tranh chấp thì người tiêu dùng sẽ bị thiệt hại nhiều hơn đối với doanh nghiệp nhưng sự thật nhiều khi lại không như vậy. Chúng ta không nên đổ lỗi hoàn toàn cho doanh nghiệp khi không phục vụ được khách hàng. Khách hàng là đối tượng và động lực cho doanh nghiệp nhưng khách hàng thường được nhóm theo các yếu tố tuổi tác, thu nhập... mà họ thường bị bỏ qua các yếu tố về đặc điểm cá nhân như trình độ văn hóa, tư tưởng, các yếu tố về đạo đức, ý thức xã hội... "Khách hàng là thượng đế" là câu nói đã ăn sâu vào tâm trí của số đông khách hàng nên họ không có ý thức tôn trọng những giá trị mà doanh nghiệp đem lại cho họ, họ tự cho mình quyền điều khiển doanh nghiệp phải "phục tùng" và phục vụ cho họ. Liệu doanh nghiệp có thể phục vụ tốt được những khách hàng thiếu ý thức và văn hóa?

Bản thân tôi không hao giờ quên được hình ảnh giữa trưa nắng phải đi gặp khách hàng để rồi họ mắng xối xả vào mặt tôi chỉ vì họ không biết cách tắt một chiếc máy tính bị nhiễm virut. Khi tôi giải thích cẩn kẽ do chiếc máy tính của họ bị sập cổ thì họ cho rằng sản phẩm của công ty tôi "kém chất lượng" và họ phát ngôn những từ ngữ mà không nên có của

những người có giáo dục- điều mà cá tôi và công ty không thể dự báo được khi đặt hứa ký hợp đồng.

Một nguyên nhân nữa cũng khiến cho việc phục vụ khách hàng trở nên khó khăn với doanh nghiệp và là câu chuyện ngay tại Việt Nam. Công đồng khách hàng hay chay theo cơ chế tín đòn hơn là việc xem xét thông tin một cách hợp lý. Trong thời điểm thị trường chứng khoán đang thời vàng son, có rất nhiều bài phân tích, nhận định về tâm lý hầy dàn của những nhà đầu tư và chúng ta vẫn thấy thấp thoáng nó trong đời sống hàng ngày với những đám đông xùm đủ đèn khi bắt chợt có những đợt giảm giá, khuyến mãi của doanh nghiệp dù họ không biết rằng hàng hóa đó có thật sự tốt và có ích với họ không, họ đồng loạt mua hoặc tẩy chay một số loại mặt hàng khi có những tin đồn thất thiệt được rì tai từ người này qua người khác.

Quay lại thời gian năm 2003 với sự cố của ngân hàng ACB, nếu không có sự bão lanh của Thông đốc ngân hàng thì điều gì sẽ xảy ra với không chỉ riêng ngân hàng ACB mà toàn bộ hệ thống ngân hàng của Việt Nam. Người dân bỏ tiền vào ACB như hiện tại họ đang đổ tiền vào thị trường chứng khoán và lập tức tháo chạy khi chưa có những khẳng định của các cơ quan chức năng có thẩm quyền.

Khi xảy ra mỗi sự cố về khách hàng doanh nghiệp thường bị ánh hường đến uy tín, thương hiệu, và cả thiệt hại về kinh tế. Việc hành khách phát "đọa" mang bom trên máy bay của Vietnam Airline lĩnh bản án 12 tháng tù và phải đền bù 300 triệu cho doanh nghiệp đã dàn mang tính răn đe cho những "khách hàng không xứng là thương đế"...

(Theo saga.vn)

Như vậy, để nền văn hóa kinh doanh Việt Nam có thể phát triển, các khách hàng và người tiêu dùng Việt Nam cũng cần chú trọng những yếu tố chân, thiện, mỹ trong giao tiếp kinh doanh. Coi trọng chữ tín trong mọi hoạt động kinh doanh. Trên thực tế thì mọi người trong xã hội đều có mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau. Một người trong mối quan hệ này là chủ thể kinh doanh nhưng anh ta lại là khách hàng trong các mối quan hệ khác. Vì vậy, một nền văn hóa kinh doanh chỉ có thể phát triển khi tất cả mọi người trong xã hội đều đồng lòng cùng gắn cái lợi với những giá trị chân, thiện, mỹ.

3.4. MỘT SỐ LUU Ý VỀ VĂN HÓA KHI KINH DOANH Ở VIỆT NAM

Từ khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO, ngày càng nhiều doanh nghiệp nước ngoài muốn đầu tư vào Việt Nam. Rất nhiều cơ hội cho các công ty nước ngoài muốn làm ăn kinh doanh với Việt Nam đang được mở ra. Dưới đây là một số lưu ý văn hóa mà người nước ngoài đến Việt Nam cần biết để tránh những xung đột văn hóa - một trong những nguyên nhân gây ra thất bại trong công việc kinh doanh ở Việt Nam. Những nội dung này được biên soạn dựa theo những bài viết của các tác giả người nước ngoài có kinh nghiệm kinh doanh ở Việt Nam.

3.4.1. Sắp đặt cuộc hẹn, lần đầu gặp gỡ đối tác kinh doanh

Ở Việt Nam, một cuộc gặp gỡ giữa các đối tác kinh doanh cần được sắp đặt một cách thật cụ thể. Các cuộc hẹn ở Việt Nam thường được sắp đặt trước một tuần và các đối tác nên khăng định lại cuộc hẹn với người Việt Nam trước cuộc gặp một hoặc hai ngày. Các đối tác kinh doanh với người Việt Nam cũng nên liên hệ để tìm hiểu trước về những người mà mình sẽ gặp gỡ, tìm hiểu chức vụ, vị trí và vai trò của từng người trong số họ.

Thông thường, các vị khách nước ngoài sẽ được đưa tới phòng khách nơi những người Việt Nam đã có mặt đúng giờ ở đó. Sau khi chào hỏi bằng những cái bắt tay, đoàn của bạn sẽ được mời ngồi quanh bàn. Những người có cùng vị trí sẽ ngồi đối diện với nhau theo trật tự đã định sẵn.

Một hai câu xã giao, ngoài lề sẽ được nói trước để mọi người cảm thấy thân thiện với nhau. Sau đó người đứng đầu phía Việt Nam sẽ phát biểu ngắn gọn, rồi nhường lời cho các vị khách. Trong các cuộc gặp gỡ kinh doanh, người Việt Nam thường muốn nghe khai quát những vấn đề lớn rồi sau đó mới đi vào những vấn đề cụ thể hoặc đặt câu hỏi cho từng điểm nhỏ.

Mặc dù không thông dụng như ở các nước khác như Nhật bản và Đài Loan nhưng ở Việt Nam, việc trao danh thiếp vẫn được coi là hoạt động rất quan trọng. Thông thường, việc trao đổi danh thiếp sẽ làm cho các cuộc gặp gỡ kinh doanh được cởi mở, gần gũi hơn. Có thể gây ấn tượng rất tốt với người Việt Nam nếu chuẩn bị danh thiếp in một mặt bằng ngôn ngữ của mình và mặt kia bằng tiếng Việt.

Danh thiếp nên được trao cho tất cả những người có mặt trong buổi gặp bởi vì rất khó có thể xác định vị trí của mọi người trong tương lai. Thông thường thì một tấm danh thiếp cần được trao cho người lớn tuổi nhất trước tiên. Thâm niên là điều rất được coi trọng ở Việt Nam đặc biệt trong quan hệ với những người trong các doanh nghiệp nhà nước hay chính phủ, dù là nam giới hay phụ nữ. Khi đưa danh thiếp cho hoặc nhận danh thiếp của họ, cần phải dùng cả hai tay. Đề mặt danh thiếp với các dòng chữ xuôi về phía người nhận để họ có thể đọc được ngay những thông tin trên mặt danh thiếp. Nên đưa danh thiếp bằng hai tay cho các quan chức quan trọng, hoặc người nhiều tuổi, còn với những người khác, thì có thể đưa bằng một tay. Khi đọc danh thiếp của người khác, nên đọc cẩn thận, bày tỏ sự tôn trọng họ. Nếu có điều gì chưa rõ, có thể hỏi thêm về chức vụ và vị trí của người đó. Việc vội vã bỏ qua các thông tin trên mặt danh thiếp hoặc cất ngay danh thiếp của họ vào túi có thể bị coi là thái độ bất nhã. Trong trường hợp bạn gặp gỡ một đoàn gồm nhiều người, sự trao đổi danh thiếp ban đầu có thể chỉ được tiến hành giữa hai đại diện của đoàn. Còn các thành viên khác có thể trao đổi danh thiếp sau khi cuộc gặp kết thúc.

Bạn có thể sử dụng ngôn ngữ tiếng Anh trong hầu hết các cuộc tiếp xúc với các công ty có vốn đầu tư nước ngoài và các tổ chức tư vấn nhưng việc này đôi khi không thể thực hiện trong trường hợp tiếp xúc với các quan chức chính phủ hay các doanh nghiệp nhà nước. Cần chú ý rằng, nhiều người Việt Nam có thể giao tiếp và làm việc bằng tiếng Anh nhưng quá trình giao tiếp cần chậm rãi và

sức tích. Tiếng Anh đang dần dần được sử dụng phổ biến hơn trong giới doanh nhân và quan chức nhà nước. Tuy nhiên, ngay khi những người này có thể sử dụng tiếng Anh thì trong các cuộc họp chính thức, họ vẫn thích sử dụng tiếng Việt. Khi giao tiếp với các đối tác người Việt Nam, dù sử dụng phiên dịch, vẫn nên nói trực tiếp với đối tác và nhìn thẳng vào mắt họ. Nếu có thể, hãy cố gắng sử dụng phiên dịch người Việt Nam.

3.4.2. Đàm phán

Để đàm phán thành công thì vấn đề hiểu rõ văn hóa Việt Nam là một vấn đề hết sức quan trọng. Kết quả của một số cuộc điều tra đã cho thấy phong cách đàm phán của người Việt là “phong cách hợp tác” (cooperative negotiation style). Đây là phong cách đàm phán diễn ra theo hướng để hai bên cùng có lợi “win-win negotiation). Nói cách khác, trong các cuộc đàm phán, người Việt Nam thường có xu hướng tìm kiếm giải pháp để cả hai bên tham gia đàm phán đều cùng đạt được những kết quả nhất định.

Hãy cố gắng tạo không khí cởi mở, thân mật ngay từ khi bắt đầu cuộc đàm phán. Nếu như không thực sự cần thiết thì nên giấu luật sư của mình “sau cánh gà” vì người Việt không thích nhập đề từ phương diện dính dáng đến pháp luật.

Người Việt Nam dễ bị ảnh hưởng bởi không khí của buổi đàm phán, vì vậy nên tránh những hành vi bất lịch sự hoặc thô thiển mà cố gắng luôn giữ thái độ niềm nở, lịch sự. Trong buổi đàm phán, người Việt Nam có thể luôn mỉm cười và gật đầu ngay cả khi, trên thực tế, họ có thể không hiểu hết điều đối tác vừa nói.

Điều quan trọng nhất trong đàm phán với người Việt là sự kiên trì. Về ngoài tức giận hoặc cau có có thể bị đánh giá là những biểu hiện của sự “kém bản lĩnh”. Đây có thể là nguyên nhân dẫn đến những phản ứng tiêu cực và sự thất bại trong đàm phán.

Đừng ngạc nhiên hoặc cảm thấy nặng nề nếu như trong cuộc đàm phán có những phút im lặng. Người Việt Nam nhân mạnh sự tôn trọng trong giao tiếp và chú trọng việc theo dõi đối tác nên không có gì lạ khi trong cuộc đàm phán họ đột nhiên lặng im trong một khoảng thời gian nhất định. Nên im lặng nếu phía Việt Nam đưa ra những yêu cầu và đề nghị không có căn cứ hoặc không thể đáp ứng.

Khi đàm phán với các đối tác Việt Nam, tiến trình đàm phán có thể diễn ra chậm vì thường phải có những cuộc giao tiếp xã giao, không chính thức trước cuộc đàm phán. Các quyết định kinh doanh cũng thường không đạt được ngay từ buổi gặp đầu tiên. Nếu bạn muốn có ngay sự phản hồi của đối tác, hãy gửi những tài liệu đã được dịch sang tiếng Việt cho đối tác Việt Nam trước khi cuộc họp diễn ra. Trong cuộc làm việc, phía Việt Nam thường hay nói, “chúng tôi sẽ xem xét”, “chúng tôi sẽ trả lời”. Cho nên nếu cần quyết định sớm, tốt nhất là hãy gửi mọi giấy tờ cần thiết trước cuộc gặp. Nếu là văn bản gửi cho các cơ quan nhà nước, hãy soạn nó bằng tiếng Việt!

Các thoả thuận nên ngắn gọn, dễ hiểu và chính xác. Không nên bò quá nhiều thời gian vào việc mặc cả những vấn đề nhỏ và quá chi tiết. Nên sử dụng các chuyên gia tư vấn pháp luật trong quá trình đàm phán đặc biệt nếu nội dung đàm phán có liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ.

Để tránh sự hiểu nhầm, cần yêu cầu người phiên dịch xem lại các tài liệu để đảm bảo rằng các bên có cùng một loại tài liệu với những nội dung giống nhau. Nếu có bất kỳ sự nghi ngờ nào về thẩm quyền đàm phán của phía đối tác Việt Nam, hãy yêu cầu đối tác xuất trình giấy ủy quyền có chữ ký và được đóng dấu của giám đốc công ty là người có thẩm quyền tham gia đàm phán.

Hãy thận trọng đối với các thoả thuận bằng miệng vì nó có thể bị thay đổi thậm chí cả trong trường hợp bên Việt Nam và

bên nước ngoài đã có những thoả thuận mang tính nguyên tắc. Bên Việt Nam có thể yêu cầu đàm phán lại nếu họ cho rằng các điều kiện trước đó đã thay đổi hoặc có thể yêu cầu đàm phán thêm về một số vấn đề khác.

Nên thảo luận chi tiết về giá cả và phương thức thanh toán trong buổi đàm phán. Người Việt Nam thường thích mua các mặt hàng nổi tiếng, bền, tốt và kèm theo các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng.

3.4.3. Các mối quan hệ kinh doanh

Về thực chất, công việc kinh doanh ở Việt Nam vẫn phải phụ thuộc vào các mối quan hệ. Các mối quan hệ kinh doanh tại Việt Nam có xu hướng phải dành nhiều thời gian để phát triển. Mặc dù người Việt Nam có thể đồng ý để nghị tiếp xúc với những người chưa quen biết, nhưng sẽ dễ dàng hơn nếu lần gặp đầu tiên được giới thiệu từ một nhà đầu tư đã được biết đến tại Việt Nam, thông qua bạn bè hoặc một kênh chính thức nào đó, ví dụ các hiệp hội, các tổ chức tư vấn. Dẫu sao thì ngày nay các mối quan hệ kinh doanh trực tiếp và sự cạnh tranh lành mạnh đang được ngày càng phổ biến ở Việt Nam. Có thể tìm thông tin trên internet, hiệp hội thương mại, dịch vụ quảng cáo và tiếp cận các công ty một cách trực tiếp qua điện thoại hoặc email. Nếu định đầu tư vào một nhà máy ở Việt Nam, cần phải tiếp cận phòng công nghiệp và thương mại Việt Nam hoặc qua các nhà tư vấn trực tiếp. Họ sẽ có thể khuyên những điều cần thiết.

Không như ở các nước phương Tây hoặc một số quốc gia khác, ở Việt Nam, càng chia sẻ những vấn đề riêng tư như chuyện gia đình, sở thích, quan điểm chính trị, v.v. thì lại càng tạo được sự thân mật trong mối quan hệ kinh doanh. Đôi khi sử dụng nhiều thời gian để bàn luận những vấn đề ngoài công việc kinh doanh lại là cơ hội để người Việt Nam hiểu rõ hơn về đối tác và xem đối tác quan tâm như thế nào đến việc xây dựng mối

quan hệ cá nhân với họ. Dùng ngạc nhiên khi người Việt Nam hỏi những câu hỏi riêng tư như mức thu nhập, chuyện gia đình, con cái, sở thích riêng, v.v... vì đó là những câu hỏi để tạo sự thân thiện, gần gũi. Người Việt Nam muốn nhận biết đối tác là con người như thế nào trước khi bắt tay vào công việc hợp tác kinh doanh. Cảm nhận của họ về con người của đối tác sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại trong giao dịch kinh doanh với họ.

3.4.4. Định hướng thời gian

Giống như hầu hết người châu Á, Việt Nam có một khái niệm thời gian kéo dài hơn so với hầu hết người Phương Tây. Đó là do ảnh hưởng từ quan niệm của xã hội nông nghiệp truyền thống chỉ tập trung vào mùa chứ không phải là ngày hoặc tuần. Một công việc thường phải mất nhiều thời gian để chuẩn bị. Việc ký kết một thỏa thuận kinh doanh thường cũng mất nhiều thời gian như vậy. Do đó, kiên nhẫn là đức tính cần thiết khi bạn làm việc với người Việt Nam.

Tuy nhiên, trong xu hướng hội nhập, người Việt Nam ngày càng có ý thức cao về sự đúng giờ. Tại các doanh nghiệp châu Âu, kế hoạch một khi đã thống nhất sẽ được tuân thủ chặt chẽ. Từng công việc phải được thực hiện và hoàn thành vào các mốc thời gian định trước. Vì vậy, trong từng khoảng thời gian cụ thể, mỗi người cố gắng tập trung giải quyết một công việc xác định. Nhưng tại các doanh nghiệp Việt Nam các kế hoạch thường được điều chỉnh bởi lý do: nhiều mục tiêu được đặt ra cùng lúc. Do vậy, theo kế hoạch, một cán bộ có thể phải triển khai cùng lúc nhiều việc và những điều “linh hoạt” trong kế hoạch trở nên tất yếu. Khi một nhân viên thực hiện nhiều công việc trong một khoảng thời gian, chỉ riêng việc ngắt quãng thời gian làm việc bởi các trao đổi với đồng nghiệp từ các phần việc khác nhau cũng đủ làm mất sự tập trung và giảm đáng kể hiệu suất làm

việc. Nhiều đối tác nước ngoài chia sẻ nhận xét, doanh nghiệp Việt Nam có rất nhiều qui tắc và rất nhiều ngoại lệ. Còn hình ảnh thường được sử dụng để so sánh với khả năng thực hiện nhiều công việc cùng lúc của các cán bộ Việt Nam là vừa đi xe máy trên đoạn đường đông người qua lại vừa trao đổi công việc qua điện thoại di động với đồng nghiệp tại văn phòng. Như vậy, quả thật là không an toàn!

3.4.5. Tâm lý tập thể

Người Việt tự coi mình là một phần của một tập thể lớn hơn, thường là gia đình hay gia tộc, nhóm hay tổ chức. Trong đó, các lợi ích của gia đình, của nhóm, của tổ chức thường được đặt trên lợi ích của từng cá nhân. Đối với người Việt, lợi ích cộng đồng vẫn vô cùng quan trọng. Nhiều người có ý thức muốn tự lập cũng vẫn xuất phát từ mong muốn đóng góp cho gia đình và cho xã hội. Người Việt Nam thích đạt được một sự đồng thuận vì lợi ích của nhóm, với tâm lý tập thể cao. Vì vậy, khi bắt tay làm việc nhóm thì mục tiêu đầu tiên của người Việt là tạo ra sự đồng thuận của nhóm, xây dựng quan hệ hài hòa giữa mọi thành viên. Quá trình này đôi khi làm chậm công việc của nhóm và đôi lúc làm quên lăng mục tiêu công việc. Gia đình đóng một vai trò quan trọng trong xã hội Việt Nam. Trong lịch sử Việt Nam luôn tồn tại các mối quan hệ chặt chẽ giữa gia đình, gia tộc (gia đình mở rộng) và cộng đồng ở Việt Nam. Gia đình, gia tộc có nhiều ảnh hưởng tới hành vi, tình cảm, tính cách của các cá nhân. Bởi thế, những thương nhân có kinh nghiệm làm ăn ở Việt Nam, khi muốn xây dựng quan hệ lâu dài với các đối tác người Việt, họ không chỉ tới gặp gỡ, thăm viếng khách hàng của mình mà còn biết bày tỏ sự kính trọng tới các thành viên cao tuổi trong gia đình của những người này vào những dịp đặc biệt.

3.4.6. Tôn trọng người cao tuổi, thứ bậc

Giống như các quốc gia cùng chịu ảnh hưởng của Nho giáo, người Việt Nam luôn có xu hướng tôn trọng người cao tuổi. Họ quan niệm độ cao của tuổi mang bề dày về kinh nghiệm và sự khôn ngoan. Điều này cũng ảnh hưởng rất rõ đến yếu tố nguồn nhân lực trong sản xuất, kinh doanh. Nhân sự người Việt vẫn thể hiện rất rõ tính tuân thủ tôn ti, trật tự trong lề lối làm việc và môi trường lao động. Người lao động Việt Nam thường có tâm lý tuân thủ cấp trên, rất ít khi dám tự suy nghĩ, tự sáng tạo vượt ngoài những chỉ thị vì họ sợ sai và sợ bị khiển trách vì lạm quyền. Đây cũng là một trong những tính cách rất rõ của lãnh đạo doanh nghiệp người Việt. Ông Walter Blocker, Phó chủ tịch khu vực Châu Á - Thái Bình Dương của Phòng thương mại Hoa Kỳ, cho biết: “Ở chỗ tôi, chúng tôi thường cố gắng kết hợp những người lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm và các nhân sự trẻ để bồi sung thế mạnh giữa họ cho nhau. Nhưng ở Việt Nam, bạn phải rất thận trọng khi làm điều này. Mọi người ở đây đề cao tôn ti nên người lớn tuổi không phục vụ sếp trẻ và người trẻ cũng không dám lãnh đạo người lớn tuổi”. Do vậy mới có hiện tượng: “Người Việt Nam chăm chỉ nhưng khó có thể trở thành lãnh đạo nhóm. Họ thường đùn đẩy, lo ngại vị trí lãnh đạo. Họ sợ sẽ bị lè lói và đó kỵ nếu lên đến vị trí này”. Những quan niệm như vậy đã gây khó khăn cho việc đề bài những người trẻ tuổi, nghiêm túc, đặc biệt là có chuyên môn kinh doanh để đưa ra quyết định quan trọng. Quan hệ cá nhân và trật tự trên dưới (đôi khi là tuổi tác) có vai trò tác động rất lớn trong các doanh nghiệp Việt Nam. Một đề xuất không thuyết phục có thể vẫn được thông qua khi người đề xuất được đa số người tham dự kính trọng và quý mến. Cách làm việc này được đối tác nước ngoài xem là rất thiếu chuyên nghiệp, khi các quyết định được đưa ra dựa trên cảm tính nhiều hơn mức độ khà thi và hiệu quả công việc.

3.4.7. Nghi thức xã giao kinh doanh

3.4.7.1. Giao tiếp

Người Việt Nam rất lịch sự, luôn mỉm cười và tỏ ra đồng ý với đối tác. Những nụ cười và những cái gật đầu thường là để biểu thị việc họ hiểu những gì đối tác đang nói chứ chưa phải là những cam kết kinh doanh. Người Việt Nam là những người thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ người nước ngoài. Họ cũng tỏ ra bao dung đối với những vị khách không quen với phong tục Việt Nam. Thái độ nhã nhặn lịch sự đối với đối tác Việt Nam là hết sức cần thiết, thể hiện sự nóng giận hoặc thậm chí thiếu kiên nhẫn đều được coi là thô lỗ và gây khó xử. Nên duy trì một giọng nói mềm mại trong khi tiến hành giao tiếp kinh doanh, tiếng nói to và quá nhiều cử chỉ tay thường được coi là thô lỗ và làm cho người Việt không thoải mái.

Người Việt Nam thường thích làm hài lòng người khác, nhất là khách từ phương xa đến. Theo quan niệm của người Việt Nam, sự từ chối thẳng thừng trước lời đề nghị nào đó là biểu hiện của bất lịch sự và thô thiển. Vì thế người Việt Nam rất không thích nói “không” mà thường khẳng định “vâng”, “có” cho mọi câu hỏi. Họ không phải là không trung thực hoặc quanh co mà đơn giản chỉ để thiết lập mối hài hòa giữa hai đối tác với nhau. Người nước khác sẽ nêu điều kiện trước, giải quyết xong mới nói “vâng”; người Việt nói “vâng” trước rồi mọi chuyện từ từ tính sau. Trong trường hợp có bất đồng, người Việt Nam thường thể hiện quan điểm của mình bằng cách gián tiếp. Họ thường cố gắng tránh xung đột và đối đầu trực diện.

Với đối tượng giao tiếp, người Việt Nam có thói quen ưa tìm hiểu, quan sát, đánh giá. Tuổi tác, quê quán, trình độ học vấn, địa vị xã hội, tình trạng gia đình (bố mẹ còn hay mất, đã có vợ/chồng chưa, có con chưa, mấy trai mấy gái,...) là những vấn đề người Việt Nam thường quan tâm. Thói quen ưa tìm hiểu này

(hoàn toàn trái ngược với người phương Tây) khiến cho người nước ngoài có nhận xét là người Việt Nam hay tò mò chuyện riêng tư.

Khi tham gia vào các môi quan hệ giao tiếp, có những chủ đề nên tránh. Ví dụ vấn đề quan hệ tình dục, chính trị, tôn giáo, v.v... Các chủ đề nên trò chuyện, thảo luận là sở thích, gia đình, đối tác, thể thao, quốc tế, văn hóa Việt Nam (bao gồm cả văn học, thơ ca, âm nhạc, ngôn ngữ, món ăn, v.v...)

3.4.7.2. Cách xưng hô, chào hỏi

Tên của người Việt Nam thường gồm có 3 phần: họ (surname/ family name), tên đệm (middle name) và tên gọi (first name). Họ của người Việt Nam được sắp xếp đứng trước, sau đó đến tên đệm và tên gọi. Khi gọi tên một người với thái độ tôn trọng, người phương Tây thường gọi họ (surname/family name) của người đó. Điều này là khác biệt đối với người Việt Nam. Để gọi nhau một cách trân trọng, người Việt Nam thường gắn liền tên người được gọi (first name) với chức vụ, nghề nghiệp của người đó hoặc gắn liền tên với đại từ nhân xưng. Ví dụ: Chủ tịch A; Giám đốc B; Bác sĩ C. Hoặc: Ông A; Bà B, Anh C, Chị D, Em G, Cháu H, v.v... Phụ nữ Việt Nam khi lấy chồng không đổi theo họ của chồng mà vẫn giữ họ của mình.

Việc gọi tên một cách trực tiếp (không kèm theo đại từ nhân xưng) chỉ được chấp nhận khi người nhiều tuổi gọi người ít tuổi hơn mình, hoặc khi hai người là bạn bè cùng tuổi. Việc người ít tuổi gọi người nhiều tuổi hơn mình bằng tên (không kèm theo đại từ nhân xưng) được coi là hành động bất nhã, vô lễ, không được xã hội chấp nhận. Để tránh sự hiểu lầm đáng tiếc, tốt nhất là nên hỏi một người bản xứ về tên của đối tác người Việt Nam, xác định rõ đâu là họ, đâu là tên của đối tác và nhờ họ tư vấn xem nên gọi tên của đối tác người Việt Nam ấy như thế nào.

Lời chào của người Việt Nam cũng rất phong phú, đa dạng. Người nhỏ tuổi thường có nghĩa vụ phải chào hỏi người lớn tuổi

trước. Các câu chào có thể là “anh/chị có khỏe không?”, “anh/chị đi đâu đấy?”, “anh/chị ăn cơm chưa?”, v.v... và không ai chờ đợi câu trả lời cụ thể. Đó chỉ là những câu xã giao, thể hiện sự quan tâm đến người khác theo truyền thống của người Việt Nam. So với người phương Tây, người Việt Nam cũng ít nói lời “cảm ơn” hoặc “xin lỗi”. Đôi khi, thay vì nói lời cảm ơn hoặc xin lỗi, người Việt Nam chỉ nở một nụ cười. Ở nông thôn Việt Nam, một người nếu nói quá nhiều lời cảm ơn trong giao tiếp sẽ có thể bị coi là khách sáo.

3.4.7.3. Tặng quà

Tặng quà là một nghi thức quan trọng ở Việt Nam vì nó biểu hiện mối quan hệ qua lại giữa con người với con người, theo văn hóa Việt Nam. Trước hết, cần phải phân biệt rõ việc tặng quà và hối lộ. Hối lộ là phạm pháp vì vậy cần được dẹp bỏ. Người Việt Nam có phong tục trao đổi quà tặng như những món quà kỷ niệm để bày tỏ lòng kính trọng, sự biết ơn hoặc sự thân thiện, đặc biệt là trong những dịp lễ Tết. Quà tặng thường được trao đổi vào cuối buổi gặp và chỉ cần những món quà nhỏ. Ví dụ: cà vạt, biểu tượng của công ty hoặc sách, v.v... Việc tặng quà cần phải cẩn cứ vào từng hoàn cảnh. Nếu định tặng món quà riêng cho một đối tác người Việt Nam thì bạn nên đưa món quà đó trong lúc riêng tư hoặc trong buổi gặp gỡ mà không có sự hiện diện của người khác. Nếu là món quà cho tất cả công ty hoặc doanh nghiệp, nên đưa nó sau khi kết thúc buổi gặp mặt với sự có mặt của các thành viên trong công ty. Vào dịp gần đến Tết cổ truyền của người Việt, nên tặng quà và thiệp chúc mừng cho đối tác và các mối quan hệ của bạn.

Không được gói quà bằng giấy màu đen bởi vì đây là màu của sự rủi ro và liên quan đến việc tang lễ ở Việt Nam. Cần tránh những món quà như những vật sắc nhọn, dao kéo bởi vì nó có thể mang thông điệp về sự cắt đứt mối quan hệ.

Khi được tặng quà, người Việt Nam thường không mở ngay gói quà khi nhận, hãy để họ làm như họ muốn. Đối tác cũng sẽ có thể được nhận những món quà từ người Việt Nam. Khi đó, bạn nên hỏi là liệu bạn có thể mở chúng ngay hay không. Nhớ giữ thái độ lịch sự khi món quà được mở ra và dù nó là món quà gì thì cũng nên bày tỏ sự cảm kích, trân trọng.

3.4.7.4. Tiếp đãi

Tiếp đãi có ý nghĩa quan trọng trong làm ăn tại Việt Nam, nó ~~được~~ coi là một phần tất yếu của sinh hoạt mang tính cộng đồng và trong cả hoạt động kinh doanh ở Việt Nam. Những bữa ăn tối với các đại lý và nhà phân phối sẽ giúp phát triển mạng lưới phân phối và tăng cường sự gắn bó trong mối quan hệ giữa các đối tác Việt Nam với nhà đầu tư. Các bữa ăn tối với đại diện địa phương hoặc khách hàng giúp phát triển quan hệ và làm cho đại diện của bạn ở địa phương được ‘nở mặt nở mày’. Việc chúc tụng trong các buổi tiệc lớn và hát hò sau bữa tiệc là rất phổ biến.

Thông thường, người Việt Nam sẽ sắp xếp một bữa ăn tối vào ngày đầu trong chuyến thăm của đối tác ở nhà hàng hoặc khách sạn. Đối tác sẽ được mong đợi để đáp lễ bằng một bữa ăn tối khác, có thể tại khách sạn bạn ở hoặc tại một nhà hàng nổi tiếng nào đó. Nếu như không thấy bữa ăn tối định trước thì nên chủ động mời đối tác Việt Nam ăn tối để cảm ơn và ghi nhận sự chu đáo của họ. Ăn tối ở Việt Nam thường có vài công đoạn, các đĩa thức ăn được bày trên bàn và bạn có thể gấp thức ăn từ các đĩa đó. Dưa được dùng phò biển ở Việt Nam nhưng hầu hết các nhà hàng đều có dao đĩa kiểu phương Tây. Bia Việt Nam và các loại rượu ngoại nhập thường được dùng trong bữa ăn. Những chén rượu mừng sẽ được rót ra. Khi nâng chén với đối tác là người Việt Nam, hãy đứng dậy, cầm ly bằng hai tay và đèn cung ly với người đại diện cao tuổi nhất. Nói vài lời ngắn gọn về

cảnh đẹp của đất nước Việt Nam, tình hữu nghị, sự thân thiện của đối tác và những triển vọng thành công của công việc kinh doanh. Và sau đó, hãy cung ly với tất cả mọi người. Thông thường, người Việt Nam thường nói “tràm phàn tràm” hoặc “chúc sức khoẻ” khi nâng cốc. Bữa ăn thường kết thúc với đĩa hoa quả hoặc đĩa bánh ngọt tráng miệng. Khi ra về, đừng quên bắt tay tất cả mọi người tham gia buổi tiệc và cảm ơn họ về sự hào phóng, hiếu khách.

3.4.7.5. Trang phục kinh doanh

Cách ăn mặc được chấp nhận và gây ấn tượng tốt trong các cuộc gặp gỡ kinh doanh ở Việt Nam đó là comple màu sẫm và thắt cà vạt màu sáng đối với đàn ông. Phụ nữ nên mặc vest, váy trùm qua đầu gối, hoặc váy dài, cò áo không quá trễ mà cần kín đáo. Đồ trang sức nên nhẹ nhàng không quá phô trương. Giày để phẳng hoặc để thấp nên là sự lựa chọn của phụ nữ để làm tăng tính nghiêm túc, nhất là khi bạn cao hơn đối tác của mình. Mặc quần Jeans có thể bị đánh giá là không lịch sự đối với cả nam và nữ nhất là khi làm việc với các tổ chức hoặc doanh nghiệp nhà nước.

3.4.7.6. Thể diện

Thể diện là một vấn đề rất quan trọng ở Việt Nam, cần phải bày tỏ sự kính trọng đối tác tùy thuộc vào vị trí và thâm niên của người đó. Ví dụ nếu mua quà tặng cho mối quan hệ lần đầu, phải chắc chắn được rằng quà tặng cho người giám đốc/quản lý cao nhất là khác biệt với những món quà cho người khác trong cùng nhóm. Cũng giống như vậy, các vị trí ngồi trong phòng họp hoặc bàn ăn sẽ tùy thuộc vào thứ hạng, vai trò quan trọng và thâm niên. Tốt nhất là nên nhờ đến sự tư vấn trước lần đầu gặp gỡ với đối tác kinh doanh Việt Nam để tránh những sai lầm đáng tiếc.

TÓM LƯỢC

- Văn hóa kinh doanh có thể biểu hiện ở phạm vi rộng trong một quốc gia hoặc có thể biểu hiện ở phạm vi hẹp trong một doanh nghiệp. Việc tìm hiểu nền văn hóa kinh doanh Việt Nam là tiếp cận văn hóa kinh doanh ở phạm vi rộng.
- Tuy nền văn hóa kinh doanh Việt Nam chưa có những đặc trưng rõ nét nhưng nhìn vào lịch sử, có thể nhận thấy qua các giai đoạn khác nhau, người Việt Nam đã biết gắn cái lợi với những giá trị chân - thiện - mỹ trong hoạt động kinh doanh. Những nét văn hóa kinh doanh này cần được phát huy để xây dựng văn hóa kinh doanh Việt Nam trong bối cảnh hiện đại
- Văn hóa kinh doanh Việt Nam hiện nay đang phải đổi mới với nhiều vấn đề cần giải quyết. Trước hết cần phải tìm ra các giải pháp để tăng cường tính liên kết và hợp tác trong cộng đồng doanh nhân Việt Nam; xây dựng triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh bài bản cho các doanh nghiệp Việt Nam; Coi trọng chữ tín trong hoạt động kinh doanh; tăng cường trách nhiệm xã hội của các chủ thể kinh doanh trong việc bảo vệ môi trường tự nhiên, v.v..
- Tham gia sân chơi toàn cầu, các chủ thể kinh doanh cần phải thích ứng với nền văn hóa kinh doanh của các quốc gia. Những lưu ý về văn hóa khi kinh doanh ở Việt Nam là những chỉ dẫn hữu dụng cho các chủ thể kinh doanh là người Việt Nam và cả các đối tác nước ngoài khi làm việc, hợp tác kinh doanh với người Việt Nam.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tìm giải pháp nâng cao tính liên kết, tinh thần hợp tác của doanh nhân Việt Nam.

- Vì sao trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, doanh nhân Việt Nam phải hợp tác liên kết với nhau?
- Làm thế nào để nâng cao tinh thần hợp tác, tương trợ lẫn nhau trong cộng đồng doanh nhân Việt Nam?

2. Tìm giải pháp khắc phục sự thiếu vắng triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh dài hạn trong các doanh nghiệp Việt Nam

- Vì sao trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải có triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh dài hạn?
- Làm thế nào để khắc phục sự thiếu vắng triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh dài hạn trong các doanh nghiệp Việt Nam?

3. Tìm giải pháp khắc phục tình trạng thiếu chữ *tín* trong các hoạt động kinh doanh ở Việt Nam?

- Vì sao cần phải sớm khắc phục tình trạng thiếu chữ *tín* trong các hoạt động kinh doanh ở Việt Nam hiện nay?
- Làm thế nào để khắc phục tình trạng này?

4. Tìm giải pháp nâng cao trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong vấn đề bảo vệ môi trường tự nhiên.

i. Vì sao các doanh nghiệp Việt Nam cần phải thực hiện trách nhiệm xã hội trong việc bảo vệ môi trường tự nhiên?

ii. Làm thế nào để nâng cao trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong vấn đề bảo vệ môi trường tự nhiên?

5. Tìm giải pháp khắc phục tình trạng thiếu trung thực và thiếu văn hóa trong giao tiếp kinh doanh của một số khách hàng Việt Nam.

- Khách hàng có ảnh hưởng như thế nào đến văn hóa kinh doanh của các chủ thể kinh doanh?
- Làm thế nào để khắc phục tình trạng thiếu trung thực và thiếu văn hóa trong giao tiếp của một số khách hàng Việt Nam?

Chương 4

VĂN HÓA KINH DOANH QUỐC TẾ

Bất kỳ ai đã tiến hành hoạt động kinh doanh trên quy mô quốc tế đều biết rằng một cái nhìn chầm chéric, một nụ cười nửa miệng gượng ép, những lời nhận xét xì xào bằng một thứ tiếng mà mình không thể hiểu được mang lại cảm giác khó chịu đến mức nào. Khoảng cách và thời gian đã từng được coi là những rào cản lớn nhất trong kinh doanh quốc tế. Nhưng hiện nay, chúng lại là những yếu tố ít gây lo ngại nhất cho bất kì tổ chức nào khi họ quyết định tiến vào thị trường thế giới. Ngày nay, các doanh nhân càng phải làm việc nhiều trong các môi trường đa văn hóa, phải đổi mới với những khác biệt thực sự trong mọi thứ, từ phong cách giao tiếp tới nghi thức xã hội đến những giá trị nền tảng. Sau khi nghiên cứu các thành tố cấu thành văn hóa kinh doanh cũng như nắm được những đặc điểm của văn hóa kinh doanh, những lưu ý về khác biệt trong cách ứng xử và cách thức giải quyết vấn đề của các doanh nhân đến từ các nền văn hóa khác nhau sẽ là một nội dung đáng tham khảo đối với người học môn học Văn hóa Kinh doanh.

Mục tiêu của chương

- Thấy rõ tầm quan trọng của văn hóa trong kinh doanh quốc tế, nhận thức được những khó khăn trong quản trị đa văn hóa do khác biệt văn hóa đưa lại
- Nắm được những biểu hiện cơ bản của văn hóa trong kinh doanh quốc tế như giao tiếp đa văn hóa, marketing đa văn hóa, đàm phán đa văn hóa, đạo đức kinh doanh toàn cầu và văn hóa doanh nghiệp trong nền kinh tế toàn cầu.
- Nắm được những kỹ năng cần thiết để xây dựng văn hóa kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế

- Hiểu và nắm bắt được những điểm cần lưu ý trong văn hóa kinh doanh của một số quốc gia tiêu biểu trên thế giới

Những nội dung cơ bản của chương:

- Khác biệt văn hóa trong kinh doanh quốc tế.
- Giao tiếp trong môi trường kinh doanh đa văn hóa.
- Đàm phán đa văn hóa.
- Marketing đa văn hóa.
- Các lưu ý văn hóa kinh doanh với một số quốc gia

4.1. KHÁC BIỆT VĂN HÓA TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

4.1.1. Khác biệt và giao lưu văn hóa

Các quốc gia khác nhau có nền văn hóa khác nhau. Trong kinh doanh quốc tế, khó khăn, thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp là vượt qua được sự khác biệt về văn hóa ở mỗi quốc gia.

Khác biệt văn hóa là việc giữa hai hay nhiều nền văn hóa có những giá trị khác nhau, thậm chí trái ngược nhau tạo nên những nét riêng làm cho có thể phân biệt các nền văn hóa đó với nhau. Hay nói cách khác, khác biệt văn hóa là sự khác biệt về văn hóa giữa hai hay nhiều quốc gia.

Nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia là do mỗi nước có một đặc điểm riêng về địa lý và lịch sử của nước đó. Mặc dù các sắc thái của một nền văn hóa có thể quan sát được nhưng chúng ta không thể hiểu hết những quan điểm và hành động của một xã hội mà không có sự đánh giá về những ảnh hưởng mang tính địa lý mà một nền văn hóa phải thích nghi và những sự kiện lịch sử mà nó đã trải qua. Nếu một doanh nhân kinh doanh quốc tế muốn tìm hiểu về cách ứng xử và quan điểm của một nền văn hóa thì vấn đề cốt yếu là phải tìm hiểu những đặc điểm về địa lý và lịch sử của nước đó.

Xét trên một chừng mực nào đó, các yếu tố văn hóa quyết định thành công hay thất bại của một nỗ lực kinh doanh quốc tế vì chúng tạo nên môi trường trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Bởi vì, bản thân những người tham gia hoạt động kinh doanh quốc tế thường phản ứng một cách tự nhiên đối với các tình huống xảy ra theo cách thức mà nền văn hóa của quốc gia họ chấp nhận. Tuy nhiên, đôi khi những cách thức đó lại không được chấp nhận tại nền văn hóa của quốc gia khác. Chẳng hạn như, ở Mexico thường có phong tục hỏi thăm về gia đình và vợ con trong khi ở Trung Đông thì điều này lại bị cho là cấm kỵ. Vô nhẹ vào lưng một đồng nghiệp Mỹ để chúc mừng là điều rất bình thường, nhưng ở Nhật Bản hành động đó bị coi là bất lịch sự. Trong khi đó, hầu hết các nền văn hóa đều có khuynh hướng vị chung, có nghĩa là người ta thường công nhận về sự nổi tiếng, quen thuộc, đánh giá cao văn hóa của mình song song với việc đánh giá thấp văn hóa nước ngoài. Vấn đề này ảnh hưởng đến quá trình chấp nhận những hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế trong một nền văn hóa mới. Sự khác biệt văn hóa buộc các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế không thể áp dụng những kinh nghiệm về văn hóa khi tiến hành kinh doanh quốc tế với một nước để tiến hành kinh doanh với nước khác.

Khi gặp phải những khác biệt văn hóa, doanh nghiệp không được đưa ra các phán quyết như liệu cách ứng xử trong nền văn hóa này là tốt hay xấu, tốt hơn hay xấu hơn bởi không có chuyện đúng hay sai về văn hóa mà chỉ có sự khác biệt. Vì vậy, họ cần phải học, học nhiều hơn nữa những giá trị văn hóa ở nhiều nền văn hóa khác nhau.

Hiểu và lưu ý những sự khác biệt về văn hóa là những điều kiện tối quan trọng để tìm kiếm sự thành công trong những hoạt động kinh doanh quốc tế. Thiếu sự hiểu biết sâu sắc về thực tế kinh doanh, tập quán xã hội và nghỉ thức của một quốc gia có

thì làm giảm vị trí của doanh nghiệp trên thị trường, khó thực hiện được thành công các mục tiêu kinh doanh và cuối cùng là dẫn đến thất bại.

Một số đặc điểm về văn hóa kinh doanh quốc tế mà các doanh nhân nên đặc biệt lưu ý là những khác biệt trong cách thức kinh doanh, thái độ đối với việc phát triển quan hệ kinh doanh, thái độ đối với sự đúng giờ giấc, cách đàm phán, phong tục tặng quà, chào hỏi, tầm quan trọng của cursive hành vi, ý nghĩa về màu sắc và con số, và phong tục về tước hiệu...

Trong khi các hoạt động kinh doanh quốc tế ngày càng gia tăng, nó dẫn theo quá trình giao lưu văn hoá. *Giao lưu văn hoá là sự tiếp xúc và trao đổi qua lại những giá trị văn hoá giữa hai hay nhiều nền văn hoá khác nhau*. Xu hướng quốc tế hóa đòi hỏi kinh tế gia tăng sẽ đòi hỏi và thúc đẩy quá trình giao lưu văn hoá, giúp cho các nền văn hóa ngày càng xích lại gần nhau hơn, các giá trị văn hoá tương đồng ngày càng tăng.

4.1.2. Hiện tượng sốc văn hóa và vượt qua được sốc văn hóa

Một trong những thực tế xảy ra khi làm việc ở một nền văn hóa khác là bị sốc văn hóa. Sốc văn hóa xảy ra khi mọi thứ trước kia quen thuộc như ngôn ngữ, thực phẩm, tiền tệ, những giá trị, niềm tin và thậm chí những thứ coi như là nghiêm nhiên như quy tắc giao thông, giờ ăn, ngủ đều biến mất. Những thói quen ngôn ngữ và phong cách mà chúng ta đã phải mất cả đời để học trở nên vô dụng. Sự chán nản dần hình thành. Tác động của sốc văn hóa được tích tụ và đôi khi phát triển một cách vô thức từ những không hài lòng rất nhỏ và mỗi lần thất bại trong công việc.

Tác động của cú sốc văn hóa có thể bị phức tạp thêm khi các cá nhân làm việc trong một môi trường mà những khác biệt về điều kiện vật chất rất rõ ràng. Rất dễ nhận ra những dấu hiệu khi một cá nhân phải chịu sốc văn hóa. Sự nhạo báng về nền văn hóa của nước chủ nhà một dấu hiệu rất tinh tế. Những triệu chứng về

thể trạng bao gồm sự phiền muộn, thờ ơ, ngủ quá nhiều, ăn nhiều, lạm dụng thuốc; những triệu chứng về tâm lý có thể bao gồm sự rút lui, từ chối các lời mời và thích ở nhà đọc sách hoặc xem những băng hình gửi từ nhà sang.

Bị sốc về văn hóa là kết quả của sự lo lắng khi chúng ta mất đi tất cả những dấu hiệu quen thuộc trong cuộc sống hàng ngày cũng như giao tiếp xã hội. Có đến hàng ngàn lẻ một nhân tố điều chỉnh hành vi của chúng ta: khi nào nên bắt tay một người và chào hỏi thế nào khi gặp một ai đó, "boa" một nhân viên nào đó ra sao, nhận hay từ chối một lời mời, khi nào phải thật nghiêm túc... Tất cả những yếu tố đó, có thể qua ngôn từ, cử chỉ hay là điệu bộ nét mặt, là tập quán hay là thói quen đều được hình thành dần dần và được chấp nhận bởi mỗi một cộng đồng người và thông thường rất khác biệt so với những cộng đồng khác.

Có rất nhiều biểu hiện khác nhau của căn bệnh sốc văn hóa nhưng nhìn chung đó đều là sự xáo trộn về tâm lý, và thường trải qua bốn giai đoạn sau:

Thời kỳ trắng mặt: Trong những tuần đầu tiên hầu như ai cũng hết sức phẫn khích với những điều mới lạ và kì thú xung quanh mình. Trong một môi trường hoàn toàn mới, gặp gỡ những đối tác nồng hậu và nhiệt tình quả là tuyệt vời. Thời kỳ này có thể kéo dài vài tuần đến vài tháng tùy từng trường hợp. Khi có vị trí càng quan trọng, được mọi người quan tâm săn sóc và trân trọng thì thời kỳ này càng kéo dài. Và không cần phải lo lắng gì ngoài việc tận hưởng cảm giác thú vị này.

Thời kỳ nhức nhối : Thời kỳ trắng mặt chỉ kéo dài đến khi những điều kỳ thú của môi trường mới không còn làm nhà quản trị rung động nữa, và lúc này phải trực tiếp đối mặt với những điều kiện sống thực tế. Đó là lúc giai đoạn hai của căn bệnh bắt đầu. Đây là giai đoạn gay go nhất vì thông thường nhà quản trị sẽ mang một thái độ không mấy chan hòa thậm chí khó chịu về

nước đang sống và làm việc. Lúc này bắt đầu gặp rắc rối về nơi ăn chốn ở, về cách đi lại mua sắm... và thực tế là người bản xứ hoàn toàn khác. Mặc dù những người bản xứ có thể muốn giúp đỡ nhưng họ hoàn toàn không hiểu vấn đề và có thể làm cho nhà quản trị nước ngoài thấy khó chịu và rắc rối thèm. Cảm giác tiếp theo bắt đầu thấy chán ghét họ và thậm chí trở nên ngại giao tiếp. Nhiều người khi ở trong giai đoạn này có những biểu hiện rất lạ: họ không ngừng rửa tay hoặc uống nước quá nhiều, rửa bát đĩa và lau chùi cà ngày hoặc nằm lỳ trên giường, họ rất ngại những tiếp xúc hoặc va chạm cơ thể... Thường thấy những vị khách nước ngoài hay tụ tập với nhau để nói xáu về đất nước họ đang ở, chính giai đoạn này hình thành nên những quan niệm và hình ảnh khác nhau về mỗi quốc gia như người Mỹ thực dụng thích tiền hay người gốc Latin thì lười biếng... Tệ hơn nữa có nhiều người trở nên hiếu chiến và thích gây sự. Và tất cả đều chỉ có một mong muốn duy nhất là được trở về nhà, trở về quê hương của mình.

Để làm giảm nhẹ tác động của trạng thái chán ghét thực tại và nhớ nhà này, có một số biện pháp đơn giản như sau:

- *Tìm hiểu thật kỹ về đất nước bạn sắp đến và chuẩn bị tốt tinh thần từ trước.* Khi sự khác biệt càng làm cho nhà quản trị nước ngoài thấy sốc thì càng khó thích nghi với cuộc sống mới và cảm giác nhớ nhà càng da diết. Hãy tìm đến Đại sứ quán hay những khu vực có nhiều người đồng hương, có thể sẽ nhận được sự giúp đỡ và những lời khuyên một cách nhiệt tình nhất.

- *Thường xuyên liên lạc với người thân.* Ngày nay với sự tiến bộ của công nghệ thông tin và truyền thông, các phương tiện liên lạc hiện đại đã thu hẹp dần khoảng cách giữa các miền trên thế giới. Những người công tác và học tập xa nhà hàng chục nghìn cây số có thể trông thấy và trò chuyện với người thân mỗi ngày.

- *Mang theo ảnh của những người thân.* Khi xung quanh bạn là hình ảnh của những người yêu thương sẽ làm cho nhà quản trị có cảm giác gần gũi hơn và ít cô đơn hơn. Và tất nhiên những người ở lại cũng trưng bày những tấm ảnh để có cảm giác như là đang ở nhà vậy.

- *Duy trì bữa ăn đều đặn và đầy đủ.* Khi dinh dưỡng không đảm bảo thì mọi mầm bệnh đều có cơ hội phát triển không ngoại trừ căn bệnh sốc văn hóa. Khi chiếc dạ dày trống rỗng là khi cảm thấy chán ghét cái thực tại này nhất. Nếu có thể hãy tìm ăn những món ăn truyền thống của đất nước mình, điều đó quả là tuyệt vời.

- *Kết bạn mới.* Hãy làm quen với những người khách nước ngoài có cùng hoàn cảnh vì họ là những người hiểu và dễ thông cảm nhất. Và tất nhiên phải kết bạn với cả những người bản xứ nữa vì họ sẽ giúp thích ứng với môi trường này một cách tốt nhất.

Thời kỳ hồi phục: Khi tất cả những điều trên giúp quen dần với cuộc sống mới và không phải kết thúc bằng cách bỏ về nước thì lúc này sẽ bước sang một giai đoạn mới. Ở giai đoạn này hầu hết các “con bệnh” đều hiểu rằng: À, đó là vấn đề của mình, và mình phải chấp nhận thôi. Mọi thứ đều trở nên dễ dàng hơn và không còn những trạng thái tâm lý gay gắt nữa. Thay vào đó người ta còn hóm hỉnh hơn và thường bông đùa với chính những khó khăn hay vấn đề của mình. Thời kỳ này cho thấy những phương thuốc đã phát huy tác dụng.

Thời kỳ tái trắng mặt: Sang giai đoạn cuối cùng của căn bệnh nhà quản trị đã hoàn toàn thích nghi với môi trường mới và coi đó như là một cách sống hoàn toàn khác mà họ đã có thể kiểm soát được. Không chỉ điều chỉnh cuộc sống để thích nghi được với lối sống mới, đồ ăn thức uống mới, phong tục tập quán mới mà bạn có thể yêu thích nó nữa. Đó là khi mọi phương thuốc đều không cần đến nữa nhưng cũng là lúc mà nguy cơ của

một căn bệnh mới bắt đầu. Lúc này nhà quản trị đã quá quen thuộc với cuộc sống ở đất nước mới này và khi họ phải rời xa đất nước đó bạn sẽ thấy nhớ nó vô cùng. Quay trở về quê hương, rất có thể sẽ gặp phải một trạng thái khác, đó là sự sốc văn hóa ngược.

Bốn giai đoạn này của “căn bệnh” sốc về văn hóa có thể dài hay ngắn và có trải qua hết bốn giai đoạn hay không còn phải tùy vào từng hoàn cảnh, tùy vào sự khác biệt giữa hai nền văn hóa, vào thời gian sống và làm việc tại đó cũng như khả năng thích ứng của “người bệnh”. Tuy nhiên không ai là không phải trải qua, cho dù đó là người thường xuyên du lịch khắp nơi hay là người vô cùng nhạy bén và nhanh thích ứng. Mỗi quốc gia với mỗi đặc thù riêng đều có những về hấp dẫn riêng, đồng thời cũng mang lại những rắc rối không thể có ở một nơi nào khác.

4.2. NHỮNG BIỂU HIỆN CƠ BẢN CỦA VĂN HÓA KINH DOANH QUỐC TẾ

4.2.1. Giao tiếp trong môi trường kinh doanh đa văn hóa

Hiện nay có ba xu hướng chủ yếu liên quan đến tầm quan trọng ngày càng cao của giao tiếp đa văn hóa. Ba xu hướng này cùng nhau tạo nên sự kết tinh nhằm phát triển sự nhạy cảm khi làm việc và tiếp xúc những cá nhân đến từ các nền văn hóa khác nhau, đồng thời nâng cao kỹ năng giao tiếp. Thứ nhất, thị trường toàn cầu hóa đồng nghĩa với việc môi trường làm việc ngày càng có nhiều người đến từ khắp nơi trên thế giới. Thứ hai, sự phát triển trong ngành giao thông - vận tải cũng như công nghệ thông tin làm cho khoảng cách trên thế giới trở nên nhỏ bé hơn và con người trở nên gắn bó hơn. Thứ ba, ngày càng có nhiều người nhập cư đến từ các nền văn hóa khác nhau, làm thay đổi hình thái của lực lượng lao động của một quốc gia. Sự tác động lẫn nhau đòi hỏi những thành viên tham gia vào môi trường làm việc đa văn hóa này cả sự nhận thức, khả năng chịu đựng các khác biệt và hòa giải sự khác biệt đó.

Kinh doanh quốc tế có nghĩa là liên hệ ngày càng nhiều hơn với các cá nhân nói những ngôn ngữ khác nhau và sống ở những nền văn hóa khác nhau. Thậm chí hình thức giao tiếp đơn giản nhất cũng sẽ trở thành một thách thức. Nhận thức được những sự tồn tại về văn hóa chỉ là bước một của quá trình. Học cách đối mặt với những sự khác biệt này và có thể biến chúng thành thế mạnh có thể tạo ra sự khác biệt giữa một giao dịch kinh doanh thành công và không thành công. Có hơn 6200 ngôn ngữ khác nhau trên thế giới ngày nay. Mặc dù vậy, chỉ biết ngôn ngữ vẫn chưa đủ để giao tiếp một cách hiệu quả. Cần phải có hiểu biết nhất định về các xu hướng, giá trị, quy tắc xã hội và cách mà các cá nhân ở những nền văn hóa khác nhau xử lý thông tin như thế nào thì mới trở thành một người giao tiếp hiệu quả được. Trong hoạt động kinh doanh quốc tế, chúng ta phải chú ý đến một số cách giao tiếp để tăng cường hiệu quả đối với những thông điệp cho nhiều người. Để loại bỏ chuyện hiểu lầm, chúng ta phải có cái nhìn gần hơn đến những loại hình giao tiếp khác như cử chỉ giao tiếp, thông điệp nói và thông điệp viết.

4.2.1.1. Giao tiếp nói trong môi trường kinh doanh đa văn hóa

Dưới đây là ba kinh nghiệm cần lưu ý khi giao tiếp bằng ngôn từ với những người thuộc nền văn hóa khác:

1. *Không nên tỏ ra quá tự tin.* Nên luôn luôn già định rằng có những sự khác nhau trong cách nhận và xử lý thông tin. Không nên coi các quá trình suy nghĩ là đương nhiên, thậm chí nếu ai đó nói cùng ngôn ngữ; sẽ rất nguy hiểm khi già định rằng họ suy nghĩ tương tự hoặc có những giá trị tương tự. (Ví dụ: những người Ác-hen-ti-na và Tây Ban Nha. Mặc dù họ nói cùng một ngôn ngữ, cách tiếp cận công việc kinh doanh và mức độ chính thức trong giao tiếp của họ rất khác nhau).

2. *Sử dụng ngôn ngữ miêu tả không phict tạp để giải thích quan điểm.* Việc sử dụng hình ảnh hỗ trợ và thể hiện sự rõ ràng

và chính xác trong các văn bản có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiểu biết lẫn nhau tốt hơn. Người giao tiếp cần chuyên tài thông tin chính xác và súc tích bằng ngôn ngữ mô tả và nên đề nghị người nghe phản hồi để xác nhận rằng thông tin được tiếp nhận một cách chính xác. Hãy dành cho người nghe nhiều thời gian và cơ hội để đưa ra câu hỏi.

Người nhận thông tin cần phải là một thính giả tích cực, người tập trung vào nội dung đang được phát biểu. Cá nhân này nên hỏi và trả lời vào thời gian thích hợp và yêu cầu làm rõ hoặc giải thích thêm nếu còn chưa rõ điều gì về giọng điệu hoặc nội dung thông tin. Sẽ tốt hơn nếu hỏi các câu hỏi và yêu cầu nhắc lại nội dung thông tin thay vì bò đi mà không hiểu gì hoặc suy đoán sai về nội dung chưa hiểu rõ.

3. Thích nghi với những nét văn hóa địa phương. Hình thành văn phong theo cách đọc hiểu của địa phương nơi sinh sống. Ví dụ đơn vị tiền tệ viết theo cách nước đó viết.

Do tiếng Anh tiếp tục phát triển với vai trò là ngôn ngữ kinh doanh toàn cầu, sự thông thạo tiếng Anh sẽ mở cánh cửa tới thị trường lao động có tay nghề quốc tế và rất có thể trở thành một cơ chế để chia thế giới thành “những người có khả năng” và “những người không có khả năng”. Khả năng nói tiếng Anh sẽ là một điều kiện tiên quyết cho bất kỳ một doanh nhân nghiêm túc nào mong muốn hoạt động trên thị trường thế giới. Những kinh nghiệm dưới đây rất hữu ích cho doanh nhân mà đều sử dụng tiếng Anh làm ngôn ngữ thứ hai.

- *Hiểu biết những thành ngữ đến từ nước ngoài.* Trong một cuộc nói chuyện, thậm chí ngay cả tiếng Anh được sử dụng chính, người nước ngoài vẫn muốn thấy cách chúng ta học những câu nói chào hỏi bằng tiếng của họ.

- *Sử dụng tiếng Anh đơn giản:* sử dụng một câu nói ngắn gọn, dưới 15 từ sẽ là tốt nhất. Có giới hạn số lượng từ vào khoảng

3000 đến 4000 từ thông dụng. Không nên sử dụng thành ngữ đền từ tiếng Anh. Không nên dùng cách chơi chữ, tiếng lóng, từ viết tắt, từ kỹ thuật... hoặc bất kỳ từ hiếm gặp

- *Nói chậm và phát âm chuẩn, chính xác.* Có gắng giữ tốc độ nói chuyện vừa phải. Dừng lại với những khoảng trống để người nói chuyện có thời gian suy nghĩ. Có thể viết chữ số nếu người kia không hiểu.

- *Lưu ý cái nhìn của họ.* Lưu ý rằng người nghe có thể không hiểu khi họ thay đổi hướng nhìn hay thái độ thay đổi.

- *Động viên người nói thay đổi cách diễn đạt.* Đừng nói "yes" hoặc gật đầu hay ra vẻ hiểu nhau khi không hiểu.

- *Kiểm tra khả năng nhận thức lẫn nhau.* Thay vì đợi đến khi chúng ta kết thúc một câu nói dài, dừng ở giữa câu nói để kiểm tra xem họ có hiểu chúng ta hay không.

- *Biết nhận trách nhiệm.* Giàu sù kết quả mọi người không hiểu nhau, nên nhận lỗi về bản thân và giải thích lại một cách rõ ràng hơn.

- *Biết lắng nghe, không ngắt lời người nói.* Cần biết kiềm chế cảm hứng khi muốn kết thúc một câu nói hoặc là tạo thêm ý nghĩ cho người đang phát biểu.

- *Biết cười đúng lúc.* Roger Axtell, một chuyên gia nghiên cứu con người cho rằng nụ cười chính là thứ ngôn ngữ dễ hiểu nhất, đơn giản nhất, dễ dùng nhất trong tất cả mọi tình huống: thường nhật và buôn bán.

- *Dùng văn bản để kết thúc công việc.* Thông thường sau khi đàm phán công việc, chúng ta cần phải khẳng định lại mọi thứ bằng giấy tờ. Với hợp đồng hoặc bản đề xuất, nên chuẩn bị một bản sao bằng văn bản sử dụng ngôn ngữ bản địa.

Dối với giao tiếp bằng ngôn từ, người tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế cần đặc biệt chú ý đến các quy tắc khi gọi điện thoại.

- Trước hết, ngay trước khi nhắc máy điện thoại, cần phải *xem giờ của nơi mà chúng ta gọi đến*. Không có gì tồi tệ hơn việc đánh thức một đồng nghiệp ra khỏi giường, vì một vấn đề không mấy khẩn cấp và chúng ta không biết sự khác biệt về múi giờ quốc tế.
 - Phải thận trọng và nhạy cảm với thói quen và cách thức của người thuộc một nền văn hóa khác mà chúng ta gọi đến. Cần phải *coi cuộc nói chuyện điện thoại như một cuộc đối thoại trực tiếp*, ở chính đất nước của họ. Một chủ ngân hàng ở Luân Đôn đã cho biết anh ta còn cúi chào khi nói chuyện điện thoại với một đối tác ở Nhật Bản. Anh ta cam đoan rằng việc chào qua điện thoại như vậy chắc chắn tạo ra một khác biệt lớn.
 - *Luôn cố gắng sử dụng ngôn ngữ đơn giản*. Do không thể nhìn thấy nét mặt hoặc đọc ngôn ngữ cơ thể qua điện thoại, rất khó đánh giá được độ chính xác của thông tin.
 - *Cố gắng tập trung khi nghe và không ngắt lời người đang nói*. Thông thường mọi người sẽ cho phép bản thân mình sao lăng một chút khi nói chuyện điện thoại. Trong một tình huống nói chuyện với người nước ngoài, hãy nhận thức rõ ràng một sự sao lăng nhỏ nhất cũng có thể khiến cho mình hiểu nhầm những ý sâu xa của thông tin được đưa ra. Hãy nhận thức rõ về việc nhận được thông tin chậm hơn so với người bên kia, do phải kết nối veteinh.
 - Khi làm việc với các thư ký hoặc người nhận thông tin, một điều cần nhớ trong một số nền văn hóa là phải *nhắc họ lấy một chiếc bút chì và giấy để viết lại lời nhắn*. Hãy nhớ hỏi lại họ nhắc lại lời nhắn và số điện thoại liên lạc đã đưa cho họ. Không ít các giao dịch quốc tế đã bị hủy do người gọi điện thoại cho rằng người nhận lời nhắn ở đầu dây bên kia hiểu rõ những lời chỉ dẫn.
 - Nếu cuộc nói chuyện điện thoại trở nên căng thẳng, điều

quan trọng là phải *giữ được sự lịch sự* và không nên mạo hiềm kết thúc một mối quan hệ qua điện thoại. Hãy thể hiện sự nhiệt tình giải quyết vấn đề hay mâu thuẫn. Sẽ không có một cơ hội khác để sửa chữa những thiệt hại bằng một cử chỉ thân thiện hoặc mời nhau đi uống rượu sau khi làm việc, những việc mà có thể làm khi làm việc trực tiếp với một ai đó.

- *Có gắng và gọi điện thoại lại trong cùng ngày làm việc.* Nếu sự khác biệt về giờ quốc tế khiến không thể gọi lại được thì hãy gọi lại ngay ngày hôm sau là muộn nhất. Không gọi điện thoại lại có thể được hiểu là khinh thường.

- Khi nói chuyện điện thoại, giọng nói là tất cả những gì mà chúng ta có. Hãy tự tin và có chủ đích nhưng không kiêu căng. Và hãy nhớ, một cuộc gọi điện thoại cũng có thể quan trọng như một cuộc gặp trực tiếp, đặc biệt là khi đang xây dựng một mối quan hệ mới. Hãy chuẩn bị giống như khi gặp mặt trực tiếp. Nếu như cảm thấy chưa thể vượt qua được thử thách này, hãy dành thêm thời gian để chuẩn bị.

4.2.1.2. Giao tiếp phi ngôn từ trong môi trường đa văn hóa

Giao tiếp đa văn hóa một cách hiệu quả đòi hỏi không chỉ kiến thức, hiểu biết về ngôn ngữ nói và viết. Nó còn bao gồm cả kiến thức cơ bản về những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ trong một nền văn hóa.

Giao tiếp phi ngôn từ trong kinh doanh quốc tế bao gồm ánh mắt, biểu lộ khuôn mặt, tư thế, dáng điệu, cử chỉ tay chân và sử dụng thời gian, không gian, và khu vực hoạt động. Loại giao tiếp này đóng vai trò bổ sung cho ngôn ngữ nói và thường có thể là phương tiện duy nhất để đem lại những kiến thức đầu tiên về một đồng nghiệp nước ngoài, người nói một ngôn ngữ khác. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng những từ mà một người nói có thể ít quan trọng hơn rất nhiều so với ngôn ngữ cơ thể được sử dụng khi đưa ra thông điệp. Họ ước tính rằng những gì mà người nghe thực

sự hiểu chính xác về nội dung chỉ chiếm khoảng dưới 10%, 30 % được hiểu thông qua cường độ và giọng nói của người nói và 60% còn lại là do các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ khác, từ ngôn ngữ cơ thể tới nét mặt, cử chỉ tay.

Dấu ấn văn hóa trong giao tiếp phi ngôn từ

Hiểu được giao tiếp phi ngôn ngữ thực sự là một nghệ thuật - chủ yếu là do hình thức giao tiếp này thay đổi đáng kể giữa các nền văn hóa khác nhau. Nền văn hóa của một người sẽ xác định khi nói chuyện khoảng cách đứng của chúng ta là bao nhiêu, hoặc chúng ta cần có sự giao tiếp bằng mắt tới mức độ nào. Văn hóa cũng xác định những dấu hiệu phi ngôn ngữ nào chúng ta sử dụng để thể hiện sự tức giận, căm thù, tin tưởng hoặc chấp thuận. Đừng nên đánh giá thấp những sự khác biệt về văn hóa trong việc diễn đạt những hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Một cử chỉ vui mừng trong một nền văn hóa này có thể được coi là một hành vi xúc phạm hỗn láo trong một nền văn hóa khác.

Hãy xem xét trường hợp doanh nhân người Anh ở Iran. Sau nhiều tháng tiến hành công việc suôn sẻ, xây dựng mối quan hệ với những đồng nghiệp người Iran, tôn trọng ảnh hưởng của đạo Hồi tới các cuộc đàm phán và tránh bất kỳ cuộc nói chuyện nhỏ nhặt về chính trị có thể gây mâu thuẫn nào - người quản lý phán khởi khi một hợp đồng chính thức được ký kết. Anh ta ký các văn bản và quay sang giơ ngón tay cái để thể hiện sự đồng ý, vui mừng, gần như ngay lập tức mọi người há hốc miệng và một người quản lý Iran đã bỏ khỏi phòng. Nhà quản lý người Anh không hiểu điều gì đang xảy ra - và chủ nhà người Iran cũng rất bối rối khi giải thích với anh ta.

Lời giải thích lại khá đơn giản. Trong khi ở Anh, việc giơ ngón tay cái có nghĩa “tốt, tuyệt, khá lắm” thì ở Vùng Vịnh đây là một dấu hiệu của sự không hài lòng và gần với sự khiêu dâm. Người quản lý nói “tôi chưa bao giờ cảm thấy bối rối như vậy

trong cuộc đời, tôi cảm thấy mình như một đứa trẻ la lên những từ tục tĩu đàng nguyên rùa mà chẳng hiểu những từ đó có nghĩa như thế nào, các bạn đồng nghiệp của tôi chấp nhận lời xin lỗi của tôi nhưng mỗi quan hệ đã bị sứt mẻ. Không phải là ý nghĩa thực sự của hành động đó ở nước họ mà là vì tôi đã hoàn toàn không biết về nó. Chưa bao giờ tôi nghĩ ngờ tí nào về ý nghĩa của hành động này”.

Cử chỉ và cách mà chúng ta sử dụng thời gian, không gian sẽ phản nào đây lý giải bức thông điệp được gửi. Liệu cách nhิu mày của ông chủ có nghĩa là ông ấy đang phản vân với bản kê khai lý lịch cá nhân hay là ông ấy đang thực sự thích thú? Liệu cái cách nhân viên đóng cánh cửa phòng làm việc có nghĩa anh ấy đang tức giận hay là anh ấy đang quá tập trung vào một dự án nào đấy. Giải mã những cử chỉ giao tiếp đó đã rất phức tạp với người đến từ một nền văn hóa, do đó, càng khó hơn đối với những người đến từ nền văn hóa khác.

Với người Tây phương, người ta cho rằng im lặng là dấu hiệu của sự phản đối. Nó được ví như: không đồng thuận, không hạnh phúc, chán nản, ngượng ngùng và bỏ qua mọi thứ. Tuy nhiên người Nhật lại tin rằng im lặng cũng chính là chìa khóa dẫn đến thành công. Một thành ngữ Nhật nói rằng: “Người khôn thì ít nói, người dại thì nói nhiều”. Có tới 60% nữ doanh nhân tại Nhật nói rằng họ thích lập gia đình với một người đàn ông ít nói. Nó làm cho người ta có cảm giác an toàn. Im lặng đồng nghĩa với thông thái.

Tuy vậy cử chỉ giao tiếp lại chẳng nói lên điều gì hay nói theo một cách khác là nó rất mơ hồ ở ngay trong chính nền văn hóa đó chứ chưa nói đến những vấn đề đánh giá khác. Về mặt cơ bản, nó cũng truyền đạt được một số thông tin nhất định cho người nghe. Nếu từng nói chuyện với một người ngoại quốc thì sẽ thấy việc sử dụng cử chỉ để diễn tả ngôn ngữ là cần thiết. Tuy

nhiên ý nghĩa của một hành động lại có thể rất khác nhau giữa các nền văn hóa cho nên phải cẩn thận khi vô tình dùng nó. Ở một số nền văn hóa, sẽ là rất xấu nếu như giơ một ngón tay chỉ về một hướng nào đây. Đây chính là cũng là vấn đề liên quan đến giao tiếp. Ví dụ hình ảnh ngón tay cái giơ lên là biểu tượng cho ra hiệu cho sự đồng ý được dùng ở Bắc Mỹ nhưng mà nó lại là thiếu ý thức ở Iran và Ghana.

Một doanh nhân thường xuyên tiếp xúc với những mảnh văn hóa khác trên thế giới cho nên họ phải cẩn thận với những khác biệt rõ rệt này. Một số hành động thường được cảnh báo trước như là không được chạm vào người đến từ vùng Trung Đông bằng tay trái (hành động này được cho là không vệ sinh). Chúng tôi cũng khuyến cáo không nên đặt tay lên đầu của bất cứ ai (kể cả trẻ con) ở Thái Lan vì đây là phần được cho là thiêng liêng của cơ thể họ. Tất cả những điều trên được liệt kê dưới dạng nên hay không nên. Tuy nhiên, có một hạn chế là những điều chúng ta biết chỉ là phần nổi của một tầng bัง chìm, trên thực tế, có rất nhiều thứ chúng ta không biết hoặc không được liệt kê trong bất cứ sách vở nào.

Mặc dù chúng ta không hy vọng hiểu hết những ý nghĩa và sắc thái truyền tải trong cử chỉ, hành động trong một số nền văn hóa, tuy nhiên chúng ta phải linh động, thông cảm với điều đó. Một mặt khác hiểu biết những sắc thái, cử chỉ của một nền văn hóa khác sẽ giúp chúng ta cẩn thận với cử chỉ, hành động của chúng ta hơn. Hầu hết các cử xử được chúng ta học từ khi còn bé thông qua gia đình và xã hội. Cho nên cẩn trọng với cách cư xử của chúng ta, ví dụ như đáng điệu, cách nhìn, chúng ta sẽ có cách đối xử tương ứng với một nền văn hóa khác. Ngược lại, có gắng tiếp thu những nét văn hóa này từ một quốc gia khác cũng làm mở rộng kiến thức.

Vậy thì trên thực tế, khi tiếp xúc với người nước ngoài với

một nền văn hóa khác với chúng ta, cách tốt nhất là nên để họ dẫn dắt tình huống. Nếu họ không muốn nhìn thẳng vào mắt, tốt nhất là đừng nhìn chằm chằm vào họ. Nếu không ai đặt khuỷu tay lên bàn, đừng trở thành người đầu tiên làm việc đó. Hiểu biết những từ đơn giản “làm ơn”, “cám ơn” bằng tiếng của họ sẽ tạo cảm tình nhanh hơn. Đơn giản là không chỉ năng lực văn hóa cũng chỉ có giới hạn của nó, nhạy cảm tình huống mới là điểm mấu chốt cuối cùng quyết định khả năng tiếp cận thực tế.

Một số lưu ý trong giao tiếp phi ngôn từ

Để hiểu được ý nghĩa ngôn ngữ cơ thể của một cá nhân đòi hỏi phải có sự tập trung và sự quan sát say mê. Phương pháp hữu hiệu nhất để đọc ngôn ngữ cơ thể là một quá trình hai bước. Thứ nhất, quan sát phong cách riêng của cá nhân đó trong giai đoạn đầu của cuộc thảo luận khi sự căng thẳng đang ở mức thấp nhất và nội dung thường là thân mật. Sau đó, khi cuộc thảo luận tiếp tục, có thể chú ý bất kỳ một sự thay đổi đột ngột trong hành vi hoặc tư thế. Hãy nhớ, điểm mấu chốt để hiểu ngôn ngữ cơ thể không phải là bản thân tư thế mà là giai đoạn chuyển giao từ tư thế này sang tư thế khác.

Nhưng một lần nữa các nhà nghiên cứu cảnh báo việc bị gò bó quá mức bởi những bí ẩn của ngôn ngữ cơ thể. Hiểu được ngôn ngữ cơ thể không là một phương pháp dễ dàng để đánh giá sự chân thành và ý định thật sự của một người. Điều này sẽ có ý nghĩa rằng một trong những lý do chính mà ngôn ngữ nói được phát minh là để giúp loài người lừa dối lẫn nhau và giấu giếm sự thật của giao tiếp phi ngôn ngữ - đây khó có thể coi là một giả định hợp lý.

Cách ăn mặc và bề ngoài

Có một hình thức giao tiếp phi ngôn từ mà có thể kiểm soát được đó là hình thức bề ngoài. Có câu nói rằng “quần áo có thể không tạo nên đàn ông hay đàn bà” nhưng trên thực tế, bề ngoài

có tác động rất nhiều trong việc tạo ra ấn tượng ban đầu. Một hình thức luộm thuộm, một khuôn mặt chưa cạo râu, hay một chiếc váy quá ngắn hoặc một đôi giày quá cao, có thể tạo ra một ấn tượng tiêu cực đối với một số người, hoặc ít nhất là một dấu hiệu cho thấy người giao tiếp chưa chuẩn bị và không phải là một doanh nhân nghiêm túc.

Mục đích của việc mặc quần áo đã thay đổi rất nhiều kể từ ngày loài người lần đầu tiên lấy da động vật để che người. Ngày nay quần áo được coi là một hình thức thể hiện của cá nhân và là một cách để phân biệt một người như một thành viên của một nhóm hoặc nghề nghiệp cụ thể (một doanh nhân mặc comlê, một bác sĩ trong bộ quần áo trắng).

Giao tiếp mắt

Đôi mắt được biết đến là cửa sổ của tâm hồn - và chúng có thể tiết lộ những ý nghĩa sâu xa hơn đằng sau những lời nói. Những lượng giao tiếp bằng mắt phù hợp thay đổi rất nhiều giữa các nền văn hóa. Ví dụ, người Mỹ thường nhìn thẳng vào mắt nhau như là một dấu hiệu của sự thành thật và chân thành. Nó cho thấy sự quan tâm và chú ý trong khi đó thiếu giao tiếp bằng mắt, mắt liếc ngang liếc dọc bị coi là dấu hiệu của sự không tin tưởng.

Bây giờ hãy so sánh với thái độ của người Pháp. Giao tiếp bằng mắt được coi là một tuyên bố về bình đẳng và là một cử chỉ quá trực diện khi đón tiếp những người lạ trong giao tiếp xã hội. Tuy nhiên, trong các cuộc gặp kinh doanh, người Pháp sẽ yêu cầu ít nhất phải có sự giao tiếp bằng mắt. Nếu từ chối không nhìn vào ánh mắt của một ai đó là một cử chỉ không thân thiện. Cuối cùng, so sánh thái độ này với Nhật Bản, nơi mà họ tin rằng càng có ít giao tiếp bằng mắt thì càng thể hiện thái độ trân trọng. Tránh ánh mắt của một đồng nghiệp kinh doanh là dấu hiệu của sự tôn trọng và tôn kính.

Các nhà nghiên cứu ước tính rằng khuôn mặt con người có khả năng tạo ra hơn 250.000 nét mặt khác nhau. Trong hầu hết các nền văn hóa, những cảm xúc như hạnh phúc và nỗi buồn không dễ giấu được. Khả năng tạo ra những nét mặt phù hợp vào thời điểm phù hợp có thể là một cách thức rất tốt để tiếp tục cùng cố ngôn ngữ nói. Nhưng thậm chí những nét mặt cơ sở, nhất là nụ cười có thể có những ý nghĩa khác nhau trong những nền văn hóa khác nhau.

Ví dụ, người Mỹ coi nụ cười là một dấu hiệu rất tích cực-một dấu hiệu cho một mối quan hệ nồng ấm. Tuy nhiên, trong khi người Mỹ rất dễ cười thì người Pháp lại rất thận trọng với những nụ cười, đặc biệt giữa những người lạ với nhau. Người Pháp chỉ cười khi đã có lý do rõ ràng. Một tạp chí Pháp về nguồn nhân lực đã đi xa tới mức liệt kê 13 kiểu cười khác nhau cũng như ý nghĩa của chúng, từ yêu ớt và nhút nhát tới chê nhạo. Những người Mỹ có thể cười một cách khá thờ ơ, nhưng đối với người Pháp những nụ cười có thể là rất nghiêm túc. So hai thái độ này với Nhật Bản, nơi nụ cười hầu như không có chỗ trong các cuộc đàm phán thương mại. Thông thường nụ cười duy nhất có thể nhìn thấy là khi kết thúc thành công một giao dịch. Một nhà quản lý người Nhật rất có thể diễn giải một nụ cười trước thời điểm này như một dấu hiệu của việc thiếu nghiêm túc - hoặc thậm chí là một cử chỉ nhao báng.

Không gian cá nhân

Trong một số nền văn hóa, các cá nhân coi không gian như một lãnh địa cá nhân và rất ghét sự xâm chiếm mảnh trời riêng của họ. Điều này cũng có thể là một hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ. Việc mọi người đứng gần nhau như thế nào trong một cuộc thảo luận có thể cho thấy mối quan hệ giữa họ như thế nào. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã xác định những độ gần về khoảng cách giữa các cá nhân ở Mỹ:

- 0-50 cm là khoảng cách dành cho họ hàng và bạn thân;
- 50 cm inch đến 100 cm là không gian cá nhân được sử dụng trong hầu hết các giao tiếp cá nhân;
- 1m - 3mt là không gian giao tiếp xã hội được sử dụng trong các cuộc gặp gỡ mang tính lễ nghi.

Tất nhiên, các nền văn hóa Châu Á và Á rập chỉ yêu cầu khoảng cách tối thiểu khi đắc cập tới không gian cá nhân. Trong những nền văn hóa này, hầu như mọi người không chú ý tới không gian cá nhân, và đánh giá mức độ nồng ấm hoặc hình thức quan hệ thông qua khoảng không gian có thể dẫn tới những kết luận không chính xác. Đối với những doanh nhân đã quen với khoảng không gian cá nhân rộng, một điều quan trọng là cần đứng yên và không nên lùi lại khi gặp một cá nhân từ một nền văn hoá trong đó không gian cá nhân ít quan trọng hơn. Nếu trong những trường hợp này việc lùi lại sẽ bị coi là bất lịch sự và vô lễ và có thể dẫn tới một tình huống “đuối bắt” khôi hài do một người cứ lùi lại còn người kia cứ tiến tới để rút ngắn khoảng cách.

Tư thế

Dừng thẳng, ngay ngắn, lưng không còng, đầu ngẩng cao thường được coi là những đặc điểm của một người tự tin, mạnh mẽ và tin tưởng. Nhưng tư thế cũng có thể là một dấu hiệu tồn tại những rào cản trong giao tiếp. Thông thường, một tư thế thoải mái, một vị trí ngồi tiện lợi, hai tay thoải mái và không cứng nhắc là dấu hiệu của sự cởi mở, không có khó khăn nào về giao tiếp. Ngược lại, những cử chỉ bất thường, thay đổi vị trí ngồi, khoanh tay hoặc bắt chéo chân có thể báo hiệu sự thách thức, không quan tâm hoặc không muốn lắng nghe. Nhìn chung trong hầu hết các nền văn hóa:

- Một tư thế mất hứng thú thể hiện sự không quan tâm hoặc có thể báo hiệu sự thách thức hoặc chán nản (có thể thể hiện sự thiếu đồng thuận trong nội bộ);

- Tư thế hướng về phía trước chỉ sự cởi mở và quan tâm;
- Việc hướng về phía sau hoặc tránh xa người nói thể hiện một tư thế phòng thủ hoặc không quan tâm;
- Khoanh tay hoặc chéo chân báo hiệu một tư thế phòng thủ;
- Tay không khoanh thể hiện sự sẵn sàng lắng nghe.

Im lặng

Sự im lặng hoàn toàn không phải là một hành động bị động. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa khác nhau nó có thể có những ý nghĩa khác nhau-hoặc, trong các nền văn hóa Châu Á, nó có thể chẳng là gì cả. Những người quản lý Mỹ, Đức, Pháp và Arập coi im lặng là một hành động tiêu cực. Tương tự, khi các doanh nhân từ những nền văn hóa này không phản ứng với một bài phát biểu hoặc đề xuất, cần phải coi đây là một biểu hiện tiêu cực. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa Châu Á, sự im lặng không đồng nghĩa với một sự thất bại hoặc thái độ tiêu cực. Ngược lại nó chỉ đơn giản là những người quản lý đang dành thời gian để xem xét thông tin và đặt thông tin trong bối cảnh. Ở các nước Bắc Âu cũng vậy, nơi cần phải suy nghĩ nhiều hơn sau khi có một bài phát biểu hoặc một cuộc thảo luận so với các nền văn hóa châu Âu khác. Trong khi những sự im lặng này có thể bị coi là rất khó chịu đối với một số người, có thể sẽ sai lầm nếu hy vọng một phản ứng ngay tức khắc, có ý nghĩa trong những nền văn hóa nơi mà sự im lặng không bị coi là tiêu cực.

Cù chi

Những cù chi tay và cơ thể thường được sử dụng để nhấn mạnh một điểm và bổ sung thêm ý nghĩa cho lời nói. Khi được sử dụng chính xác chúng có thể là một công cụ đầy sức mạnh để thu hút sự chú ý của khán giả. Nhưng đây là một con dao hai lưỡi. Người giao tiếp có thể làm sai lệch thông điệp bằng cách sử dụng các cù chi hàm chứa những dấu hiệu tiêu cực một cách vô

thức. Do một khán giả, khi theo dõi chuyển động tay và cử chỉ cơ thể của người đang phát biểu có thể hiểu được thái độ thực sự của người này dằng sau những từ ngữ đang được nói ra là gì. Một lần nữa, ý nghĩa của một số cử chỉ thay đổi tùy theo nền văn hóa. Ví dụ, biểu tượng OK, được thể hiện bằng việc ngón cái và ngón trỏ tạo thành hình chữ “O” và ba ngón tay còn lại giữ thẳng, có nghĩa là mọi thứ đều tốt đẹp và tiến triển tốt. Tuy nhiên cử chỉ này ở Pháp lại có nghĩa ngược lại - tức là một đề xuất là hoàn toàn vô nghĩa, một số 0. Đối với người Nhật, cử chỉ này lại không mang ý nghĩa tích cực hay tiêu cực gì mà thường được sử dụng như một biểu tượng của tiền. Lý do: chữ “O” được tạo nên bởi ngón cái và ngón trỏ cho chúng ta hình ảnh của đồng xu.

Những cử chỉ tích cực:

Đối với mọi nền văn hóa, có một số cử chỉ và hành động cơ bản có nghĩa giống nhau. Tìm hiểu những cử chỉ và hành động này không khó khăn lắm. Một số ví dụ về ngôn ngữ và cử chỉ cơ thể mang ý nghĩa tích cực:

- *Gật đầu:* Một cái gật đầu khá nhanh, gần như mang tính vô thức báo hiệu sự đồng ý với những gì mà người phát biểu đang nói. Đây có thể là một dấu hiệu hữu ích mà người nghe đưa ra để khuyến khích người đang phát biểu và kích thích sự hăng hái. Tất nhiên, rất nhiều cái gật đầu chậm cũng có thể cho thấy người nghe đang thực sự buồn ngủ;

- *Tiến lại gần, hướng về phía trước:* Đây là một hành động gần như không kiểm soát được của những người nghe khi họ thực sự quan tâm đến chủ đề đang được thảo luận. Nếu người nghe chú ý tới mức họ ngồi ra phía ngoài chiếc ghế thì có nghĩa là người nói đã thu hút được toàn bộ tâm trí họ.

- *Rất nhiều cử chỉ tay, lòng bàn tay mở:* Bàn tay chuyển động càng nhiều chứng tỏ người trình bày càng cởi mở và thân thiện với khán giả.

▪ *Ghi chép*: Cứ chi này thường cho thấy mối quan tâm của người nghe ngày càng tăng và họ thực sự nghiêm túc với việc lắng nghe. Tuy nhiên, điều này đặc biệt đúng ở Bắc Mỹ (Những người Mỹ hầu như luôn luôn tham dự các cuộc họp và các cuộc diễn thuyết cùng với giấy và bút). Tuy nhiên, trong một số nền văn hóa (ví dụ Đức), ghi chép là công việc của thư ký chứ không phải của người quản lý. Ghi chép sẽ hạ thấp vị trí của doanh nhân.

Những cử chỉ tiêu cực

▪ *Rút lui, lùi xa khỏi người đang nói*: Có thể thấy hành động này có ý nghĩa trái với việc tiến lại gần diễn giả. Đây có thể là một dấu hiệu tiêu cực không kiềm soát được có mức độ cao nhất mà người nghe có thể đưa ra;

▪ *Khoanh tay*: Một hành động coi thường, cho thấy cần phải vượt qua những vật cản hoặc thận trọng trước khi có thể tiếp xúc thẳng thắn với người nghe;

▪ *Tay chống cầm*: Đây có thể là một dấu hiệu rằng khán giả có thể đang nghe nhưng có thể không hoàn toàn đồng ý. Việc chống cầm và khuỷu tay đặt trên bàn thường có nghĩa là người nghe đang cầm thấy chán (ở Châu Á, điều này cũng có thể báo hiệu sự không hài lòng).

▪ *Thay đổi vị trí*: Một lần nữa, nếu không phải là do sự khó chịu của người nghe về mặt thể chất, việc này thể hiện sự chán nản, bất đồng hoặc có thể sự sôt ruột với nội dung hoặc độ dài của bài phát biểu.

▪ *Ngáp, quá rõ ràng*: Người nói đã đánh mất khán giả. Hãy giảm bớt các chi tiết và thổi thêm nhiệt huyết vào bài trình bày.

▪ *Mắt lơ đãnh*: Đào mắt quanh phòng, nhìn chằm chằm, lướt qua những tài liệu được phát, kiểm tra đồng hồ đeo tay đều là các dấu hiệu của việc thiếu quan tâm và không tập trung. Nếu

người giao tiếp quan sát thấy những cù chi này vào cuối bài trình bày, hãy nhanh chóng kết thúc.

4.2.2. Giao tiếp bằng văn bản

4.2.2.1. Những lưu ý trong soạn thảo văn bản kinh doanh

- *Phù hợp văn hóa.* Khi việc kinh doanh trở nên toàn cầu hơn, thách thức của việc giao tiếp bằng văn bản giữa các nền văn hóa đã là một sự kiện hàng ngày. Trong giao thiệp với doanh nghiệp nước ngoài bằng văn bản hoặc là các loại tài liệu khác, nên cố gắng giữ văn phong và giọng văn chính xác nhất theo cách của người nước ngoài. Ví dụ, ở một số nền văn hóa, yêu cầu nghị thức và phong tục phải được sử dụng ngay cả trong giấy tờ, nên tốt nhất là thể hiện mọi thứ theo một cách lịch sự, và không nên nghĩ đến một câu nói đùa. Một lời đùa cợt sẽ không được diễn đạt theo đúng ý nghĩa nếu chuyển sang một ngôn ngữ khác, và có nghĩa là nó sẽ có thể gây hiểu lầm. Cần chuẩn bị thay đổi bản thân mình để có thể tiếp xúc với nhiều kiểu giao tiếp. Vậy thì thư, email, fax, những thứ đó là phổ biến đúng không? Cách nói trực tiếp hay là gián tiếp sẽ đem lại hiệu quả cao hơn?

- *Hiểu bối cảnh văn hóa của độc giả.* Hãy nhớ rằng, những nền văn hóa bối cảnh thấp rất chú trọng tới chi tiết, sự chính xác, các số liệu thống kê và những luận điểm rõ ràng và được cân nhắc cẩn thận. Càng cung cấp nhiều chi tiết cho độc giả thuộc nền văn hóa bối cảnh thấp càng tốt. Trái lại, một nền văn hóa bối cảnh cao sẽ có khuynh hướng tìm trong lá thư kinh doanh những thứ có thể hé lộ về tính cách cá nhân của người viết. Những chi tiết như chất lượng giấy viết, khổ và màu giấy, lựa chọn phông chữ in, màu mực và thiết kế tiêu đề thư của công ty là những điểm quan trọng tương đương của những hình thức giao tiếp “phi ngôn từ”. Trong những nền văn hóa bối cảnh cao, phương tiện cũng là thông điệp. Đối với những nền văn hóa này, một bài trình bày bằng văn bản

trông ra sao có thể cũng quan trọng như chính nội dung của nó.

Khi phải giao dịch giữa các nền văn hoá, đặc biệt là với một cá nhân mà ngôn ngữ khác, càng cung cấp được nhiều công cụ hình ảnh dưới dạng đồ họa hoặc biểu đồ, thì khả năng có sự hiểu nhầm càng thấp. Một cách trình bày chuyên nghiệp, thông minh và trang nhã, dù chỉ là trình bày một lá thư kinh doanh đơn giản, cũng quan trọng trong việc tạo ra một ấn tượng ban đầu thuận lợi.

▪ *Viết bằng ngôn ngữ đơn giản, những từ quen thuộc và những câu tường thuật ngắn gọn, rõ ràng.* Một văn bản viết lộn xộn, không rõ ràng và không chính xác khiến người đọc có ấn tượng rằng người viết cũng là một người suy nghĩ lộn xộn và không chính xác. Trong các giao tiếp kinh doanh, không thể cho phép mình bị hiểu nhầm hay bị diễn giải sai ý. Sự nguy hiểm của việc này tăng lên rất nhanh khi việc giao tiếp diễn ra giữa các nền văn hoá. Để nâng cao sự truyền đạt các văn bản viết, hãy chấp nhận các mẫu tài liệu cụ thể, sử dụng các câu và đoạn văn ngắn, trách cách diễn đạt mơ hồ, cố gắng rõ ràng, sử dụng đúng ngữ pháp, và trích dẫn một cách cẩn thận các số liệu. Nên cố gắng điều tiết đối với người đọc về cách tổ chức, giọng điệu và thể loại.

▪ *Chú ý đến hướng viết.* Có lẽ đã rõ ràng, nhưng không phải tất cả các nền văn hoá đều đọc và viết theo cùng một cách. Giống như tiếng Anh, tiếng Ả Rập và tiếng Do thái cũng được viết theo chiều ngang, nhưng lại là từ phải qua trái. Tiếng Nhật có thể viết ngang hay dọc đều được. Khi được viết theo chiều dọc, các cột được đọc từ phải qua trái, tức là theo hướng ngược lại với tiếng Anh. Khi viết theo chiều ngang, các dòng và các trang của các cuốn sách thường tiến từ trái qua phải, giống như trong tiếng Anh. Điều khá ngạc nhiên là chẳng mấy người nhận ra hay ghi nhớ được những sự khác biệt trong các cách viết và đọc. (*Một nhà quản lý toàn cầu nhớ lại khi ông giới thiệu với một đồng nghiệp Nhật Bản về cuốn sách giới thiệu đầy màu sắc*

mới nhất của công ty ông, nói rất chi tiết về lịch sử công ty và những sản phẩm của nó. "Trang bìa là thực sự rất ánh tượng. Tất cả chúng tôi đã nợ hào về nó. Rất nhiều mồ hôi nước mắt đã được đổ ra cho mẫu thiết kế trang bìa đó. Tôi đã giới thiệu quyền sách với một đồng nghiệp Nhật Bản. Tôi nhớ rằng anh ra cảm nó vài phút, sau đó lật quyền sách lại. Thực tế là anh ta đã bắt đầu giờ sách từ cuối ngược lên đầu. Bìa cuối lại đơn giản chỉ là một trang giấy trắng trống trơn. Chúng tôi đã không bao giờ hình dung được điều này trước đó. Chúng tôi đã đánh mất ánh tượng của trang bìa đầu tuyệt vời và rõ cuộc là đưa cho những đối tác người Nhật một quyền sách giới thiệu mà đối với họ dường như nó có một trang bìa đầu trắng tinh. Thật là một bài học đắt giá." Công ty của ông bây giờ đã làm những cuốn sách với cả hai trang bìa trước và sau đều in màu cho các khách hàng Châu Á)

▪ *Lựa chọn tiếng Anh quốc tế*. Tiếng Anh có lẽ là ngôn ngữ quốc tế của thương mại, nhưng đó là thứ tiếng Anh nào? Tiếng Anh của người Mỹ chăng? Tiếng Anh của người Anh chăng? Tiếng Anh của người Úc? Hay tiếng Anh của người Án Độ? Những tài liệu được viết bởi những người nói tiếng Anh bản xứ thường được viết bằng kiểu tiếng Anh chính gốc của họ, và thường là dài dòng và rườm rà. Do thoái mái với ngôn ngữ của mình, họ có xu hướng viết quá nhiều và thường là phớt lờ việc những độc giả ở phía bên kia, những người có thể là sẽ nói một thứ tiếng Anh hoàn toàn khác hoặc một thứ tiếng khác hẳn, sẽ hiểu nó ra sao. Một điều khá ngạc nhiên là những người nói tiếng Anh không phải bán xú lại thường viết ra những tài liệu bằng thứ tiếng Anh chính xác và rõ ràng nhất. Lý do là: họ sử dụng một kiểu tiếng Anh đã được đơn giản hoá, hay tiếng Anh quốc tế. (Một nhà xuất khẩu Nam Phi nhớ lại một lần khi ông nhận được 3 lời đề nghị khác nhau (tất cả đều bằng tiếng Anh)

tù 3 đối tác tiềm năng: một đối tác Hàn Quốc, một đối tác Pháp và một đối tác Mỹ. Ông kể lại: "Thật là kỳ lạ, nhưng cả hai đề nghị của người Hàn Quốc và người Pháp đều dễ hiểu hơn nhiều. Họ trình bày thẳng thắn và đi thẳng vào vấn đề. Đề nghị của người Mỹ thì đầy những tính từ và những câu phức tạp, thật giống như tôi đang đọc một thứ tiếng khác. Thật kỳ cục nhưng đề nghị của người nói thứ tiếng Anh chính gốc này lại khó hiểu nhất." Vậy tiếng Anh quốc tế là gì? Đó là thứ tiếng Anh mà tránh sử dụng từ viết tắt, những câu trích dẫn, những câu sáo rỗng và lối chơi chữ. Nó trang trọng hơn tiếng Anh nói và sử dụng những câu đơn giản để chuyển tải ý kiến).

▪ **Tránh sử dụng biệt ngữ và tiếng lóng.** Giống như trong giao tiếp bằng lời, nói chung nên tránh sử dụng biệt ngữ và tiếng lóng, trừ khi chắc chắn 100% rằng người đang giao tiếp cùng sử dụng và hiểu được vốn từ chuyên môn đó. Đôi khi biệt ngữ lại có thể giúp việc giao tiếp được chính xác hơn. Nhưng điều này chỉ đúng nếu có một cách hiểu thống nhất về các thuật ngữ. (Hãy nghĩ đến hai nhà lập trình máy tính trao đổi thư tay với nhau. Rõ ràng là biệt ngữ và những thuật ngữ kỹ thuật cao là phù hợp ở đây. Tuy nhiên, điều đó lại không đúng trong trường hợp một nhà quản lý đề xuất một liên doanh trong lĩnh vực hàng tiêu dùng với một nhà doanh nghiệp đến từ một thị trường mới nổi.)

Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý ở hầu hết mọi nền văn hóa đều mắc lỗi lạm dụng biệt ngữ. Các nhà quản lý thường hay nghĩ rằng một phong cách văn xuôi trịnh trọng bóng bẩy pha trộn với một chút lõm bõm các thuật ngữ thông dụng, những biệt ngữ và thuật ngữ chuyên môn sẽ tạo ra một văn bản tốt, và nó sẽ cho thấy kiến thức sâu rộng của người viết đối với một vấn đề. Không hiểu tại sao, họ tin rằng sử dụng những cụm từ như "được gửi kèm theo đây - enclosed herewith" nghe chuyên nghiệp hơn và có tính kinh doanh hơn. Thật ra là không phải thế. Nó sẽ làm vấn đề trở nên

khó hiểu và che mắt mục đích số một - đó là chuyên tài rõ ràng một ý kiến.

Khi đã viết xong và biên tập bức thư hay văn bản của mình, hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau. Chúng sẽ đảm bảo chắc rằng văn bản sẽ đạt được mục đích đã đề ra.

- Văn bản có đem lại ấn tượng như mong muốn hay không? Nó có thân mật quá hay không? Nó có rườm rà quá không?
- Tôi có đưa vào những ý kiến hoặc từ ngữ không quan trọng mà có thể làm sao nhăng sự chú ý của người đọc tới những điểm chính không?
- Lá thư và phong bì của công ty có đem lại ấn tượng thích hợp hay không? Một người đến từ một nền văn hoá khác sẽ nghĩ gì?
- Tôi đã viết địa chỉ chính xác chưa? Tôi đã viết tên người chuẩn xác và đã sử dụng những chức danh phù hợp khi cần thiết hay chưa?

4.2.2.2. Biên dịch tài liệu

Doanh nhân đã dồn tâm huyết cho một văn bản, chau chuốt từng từ để đảm bảo tính khúc chiết và rõ ràng của văn bản, và tin tưởng rằng đã thể hiện được những điểm quan trọng. Nói cách khác, tất cả những gì còn lại cần làm là cho dịch tài liệu đó và gửi ra nước ngoài. Điều cảm nhận này vừa lạc quan nhưng cũng vừa sai lầm. Gửi một tài liệu cho một công ty dịch thuật chuyên nghiệp chỉ là sự khởi đầu của một quá trình có tính quyết định, chứ chưa phải là điểm kết thúc. Quá trình này thường chỉ được nghĩ đến một cách muộn màng sau đó. Những sai sót nghiêm trọng phát sinh tại chính giai đoạn dịch thuật này.

Dịch thuật không chỉ đơn giản là chuyên những từ ngữ của một ngôn ngữ này sang một ngôn ngữ khác. Những người dịch thuật chuyên nghiệp cần phải nhạy cảm trước những kỳ vọng

của độc giả nhắm tới và nền văn hoá của họ. Sau đây là một số điều cần biết cho công việc dịch thuật:

- Hãy hỏi đồng nghiệp về những công ty dịch thuật chuyên nghiệp. Chất lượng và kỹ năng của cả các công ty dịch thuật lẫn các cá nhân phiên dịch rất khác nhau.
- Hãy yêu cầu cung cấp những thư giới thiệu của các khách hàng trước và kiểm tra kỹ càng những sự giới thiệu đó.
- Hãy yêu cầu được xem những mẫu của các dự án dịch đã hoàn thành, cũng như những đảm bảo rằng các dự án sẽ được hoàn thành đúng hạn.
- Hãy hỏi xem liệu cá nhân hay công ty dịch thuật có thể dịch thử một văn bản để kiểm tra hay không. Nếu không chắc chắn về chất lượng dịch, hãy nhờ một công ty hay cá nhân khác dịch ngược lại văn bản đó.
- Một số công ty và cá nhân chuyên môn hoá dịch thuật những lĩnh vực kỹ thuật và ngành nghề nhất định. Nếu làm việc trong một lĩnh vực kỹ thuật cao, hãy tìm đến các chuyên gia.
- Một khi đã quyết định chọn một nhà dịch thuật chuyên nghiệp, điều quan trọng là phải phối hợp chặt chẽ với cá nhân trực tiếp dịch tài liệu. Họ cần được thông tin về độc giả, giọng điệu và mục đích của tài liệu cần dịch.
- Hãy cho người dịch biết mục đích chính xác của tài liệu. Nó có phải là một tài liệu có tính chất giới thiệu hay không? Hay là một đề nghị cuối cùng, đòi hỏi có hành động ngay tức thì? Mục đích và giọng điệu mà muốn thể hiện có thể tạo ra sự khác biệt trong việc lựa chọn từ ngữ cho bản dịch.
- Hãy giải thích rõ ràng những thuật ngữ kỹ thuật được sử dụng. Hãy đảm bảo rằng người dịch hiểu được các khái niệm. Nếu cần hãy cung cấp cho người dịch một quyền từ điển về các thuật ngữ được sử dụng.

- Nếu đây là một dự án dài, hãy kiểm tra công việc theo tiến độ. Đừng đợi đến khi kết thúc mới kiểm tra chất lượng, có thể lúc đó sẽ quá muộn.
- Hãy dành cho dự án một thời gian rộng rãi. Một bản dịch vội vàng sẽ dẫn đến những sai sót.
- Hãy cân nhắc việc nhờ dịch bản dịch đó ngược trở lại ngôn ngữ ban đầu, ngay cả nếu điều đó sẽ tốn thêm thời gian. Nếu công ty không có ai có thể kiểm tra bản dịch, hãy xem xét việc nhờ tới một công ty hay cá nhân dịch thuật khác. Việc dịch ngược lại sẽ đảm bảo rằng giọng điệu và mục đích được thể hiện một cách chính xác.
- Khi làm việc với các tài liệu marketing hay sách giới thiệu, việc dịch ngược lại cần được đưa vào thời gian của dự án. Bù thêm chút chi phí cho việc dịch ngược lại có thể tiết kiệm tiền nếu những tài liệu đó phải in lại vì có những lỗi dịch thuật.
- Nếu tài liệu đang thuê dịch là một quyển sách giới thiệu hoặc một báo cáo có cá trình bày, hãy trình bày lại tài liệu sau khi nó được dịch. Những tài liệu dịch thường sẽ không đẽ vừa vào một mẫu trình bày văn bản đã có sẵn.

4.2.2.3. Fax quốc tế

Máy fax có lẽ là phương tiện thông tin được sử dụng thường xuyên nhất trong kinh doanh quốc tế, thậm chí còn hơn cả điện thoại. Trong khi thư điện tử cũng đang trở thành một công cụ giao tiếp phát triển nhanh, không gì hiệu quả hơn việc sử dụng fax để chuyển đi những tài liệu, giảm được chi phí và khắc phục được sự lệch nhau về múi giờ. Do ngày càng nhiều nước bắt đầu công nhận các bản fax và chữ ký qua fax là những văn bản có hiệu lực pháp luật, fax đã trở thành người bạn tốt nhất của các doanh nhân toàn cầu. Sau đây là một số điều cần biết để sử dụng hợp lý máy fax:

- Hãy hạn chế số trang muốn gửi fax. Thường những văn bản dài quá 20 trang là quá mức.
- Coi một bản fax như một bức thư kinh doanh.
- Muốn biết bài trình bày và tiêu đề thư của công ty trông như thế nào khi nó đến phía nước ngoài, hãy thử fax một số bản mẫu của tài liệu tới cho chính bản thân trước. Nếu nó trông xấu, hãy sửa lại định dạng.
- Luôn kèm theo một lá thư giải thích nói rõ tổng số trang, ngày tháng (được viết ra để tránh gây nhầm lẫn), người sẽ nhận fax, người gửi fax, cũng như số điện thoại và số fax của mình phòng trường hợp có vấn đề phát sinh trong quá trình chuyển fax. Thậm chí hãy đưa cả địa chỉ email của người gửi để phòng trường hợp họ muốn thay đổi phương tiện liên lạc.
- Hãy nhớ rằng nhiều công ty tắt máy fax của họ vào ban đêm, do đó hãy chú ý thời gian trong ngày tại nơi nhận fax.
- Dừng già định rằng bản fax đã tới nơi. Rất có thể là ở bên đó bị hết giấy, những tờ fax bị mắc lại ở phòng thư tín hoặc bị thất lạc. Nếu là việc khẩn, sau khi fax xong hãy gọi điện thoại để xác nhận bản fax đã tới nơi.
- Gửi đi “những bản gốc” (giấy thường) qua đường bưu điện nếu đó là những tài liệu quan trọng.
- Nếu chuyển hợp đồng qua fax, hãy kiểm tra luật pháp địa phương tại thị trường mục tiêu để xem liệu hợp đồng gửi qua fax có giá trị ràng buộc pháp lý hay không.

4.2.2.4. Thư điện tử quốc tế

Với sự toàn cầu hóa của Internet, trong một chừng mực nhất định, thư điện tử đã trở thành hình thức thư kinh doanh của thế kỷ 21. Liên lạc qua thư điện tử không nên bị phân biệt với liên lạc bằng viết trên giấy fax hoặc giấy có tiêu đề công ty (Trên thực tế nhiều công ty đã thiết kế một tiêu đề thư điện tử chuẩn để đem lại

cho những bức thư này một hình thức và cảm giác trang trọng hơn.) Có một số lợi thế rõ rệt khi dùng thư điện tử quốc tế. Không có những hoá đơn điện thoại quốc tế đường dài, không phải mất chi phí chuyển phát nhanh, không cần phải đợi thư từ bằng giấy đi từ địa điểm này đến địa điểm khác trên trái đất và cũng không cần phải đợi đến tận nửa đêm để gọi điện cho một đồng nghiệp ở nửa bên kia trái đất.

Ngoài ra, nếu làm việc ở múi giờ tương thích, người nhận có thể đặt những câu hỏi ngay lập tức. Cũng giống như bất kỳ hình thức nào khác của liên lạc bằng văn bản hay lời nói, quan trọng là phải nhớ những điểm nhạy cảm về văn hoá khi gửi thư điện tử quốc tế.

Nhưng bên cạnh đó cũng có những bất lợi rõ rệt. Khác với một cuộc nói chuyện điện thoại, thư điện tử không cho phép nhìn ra những đặc điểm tính cách của cá nhân người gửi. Thường thì mọi người sẽ hành động theo một cảm giác vội vã và trả lời bằng thư điện tử mà không suy nghĩ hoặc soạn thảo thư cẩn thận. Thư điện tử có xu hướng trở thành gần giống một bài diễn văn đàm thoại, đôi khi là cầu thả và thường là không trang trọng và mơ hồ. Sử dụng thư điện tử làm công cụ kinh doanh quốc tế đòi hỏi phải có sự tự kiểm soát. Cuối cùng, người nhận được thư điện tử rất dễ hiểu nhầm sang một giọng điệu của một tờ ghi chú. Điều này có thể dẫn tới những thư hồi đáp đầy giận dữ và những sự hiểu nhầm giữa hai bên.

Những quy ước quốc tế về sử dụng thư điện tử đúng cách:

- *Hãy tỏ ra trang trọng.* Vì một số lý do, việc viết thư điện tử rất dễ rơi vào một lối trò chuyện suông sǎ và thân mật. Tuy nhiên, sự thân mật đó lại là phù hợp trong một số tình huống, chẳng hạn như trao đổi thư từ với các đồng nghiệp làm việc tại gia. Tuy nhiên, khi sử dụng thư điện tử quốc tế, hãy coi nó là một hình thức thư tin kinh doanh trang trọng. Hãy sử dụng tên

đầy đủ và chức danh ở dòng địa chỉ. Trong thư điện tử quốc tế, luôn phải chú ý đến tính hình thức cho đến khi sự quen thuộc được thiết lập.

- *Luôn điền một cái gì đó vào mục chủ đề.* Những thư điện tử mà không có chủ đề thường bị loại bỏ hoặc bị liệt vào dạng thư tạp nham. Hãy chắc chắn rằng chủ đề thật ngắn nhưng hấp dẫn và đi thẳng vào vấn đề. Dừng cố gắng tỏ ra điệu đàng. Nếu vùng viết chủ đề bị mờ nhạt, bức thư có thể sẽ không được đọc kịp thời, hoặc tệ hơn là chẳng được đọc đến.

- *Hãy viết ngắn gọn,* nhưng đừng ngắn tới mức mất nghĩa hoặc có thể bị hiểu nhầm. Nhiều thư điện tử hoặc là được viết theo lối tốc ký đến nỗi nó có thể chẳng có ý nghĩa gì đối với những người không thạo việc, hoặc là dài lê thê đến nỗi những điểm chính lại bị che lấp mất.

- *Hãy cho máy kiểm tra chính tả* và đọc lại đoạn thư vài lần để đảm bảo tính rõ ràng. Một bức thư điện tử cầu thả đem lại ấn tượng xấu về người gửi và công ty của họ.

- *Hãy thiết kế một chữ ký điện tử.* Sử dụng đầy đủ tên họ, chức danh của người gửi và địa chỉ thư điện tử của người gửi phòng trường hợp bức thư, do một cách nào đó, lại bị tách khỏi phần tiêu đề. Ngoài ra, nếu là người thông minh thì hãy cung cấp mã số điện thoại quốc tế và địa chỉ liên lạc chính xác khi gửi thư điện tử ra nước ngoài.

- *Ngày và giờ.* Khi gửi đi một thư điện tử quốc tế bao gồm cả ngày và giờ, hãy chắc rằng đã viết ngày đầy đủ để tránh sự hiểu sai. Khi viết giờ, hãy chắc rằng đã nói rõ múi giờ đang sử dụng.

- Khi gửi thư điện tử cho người nhận thuộc nền văn hoá khác, nên lưu ý *thứ hạng và vị trí của người nhận.* Thậm chí nếu ngôn ngữ thư điện tử bắt đầu trở nên ít trọng trọng, việc dành cho các quan chức cao cấp ở những nền văn hoá như Nhật Bản hoặc Trung

Quốc sự kính trọng mà họ mong muốn vẫn là hết sức quan trọng.

- *Hài hước.* Cũng như những thư tín thân mật, sự hài hước không hoàn toàn như nhau ở các nền văn hoá khác nhau. Những nền văn hoá khác nhau có sự cảm nhận khác nhau về những gì được coi là hài hước hay đúng mực.

- *Đơn vị tiền tệ.* Khi sử dụng các số liệu tiền tệ, hãy nói rõ loại tiền tệ đang sử dụng, có gắng sử dụng cả hai loại tiền: loại tiền của người gửi và loại tiền của người nhận.

- *Phải biết ai là người sẽ nhận thư điện tử.* Đừng chỉ đơn giản nhấn nút "reply all" (trả lời tất cả) trừ phi biết đích xác ai sẽ nhận bức thư trả lời.

- *Hãy nhớ, chẳng có gì là riêng tư khi sử dụng thư điện tử.* Các bức thư có thể dễ dàng bị tiếp cận bởi những người khác và những người quản trị của công ty có khả năng tiếp cận các bức thư ngay cả khi chúng nằm trong các hộp thư cá nhân.

- *Cẩn thận với những thư được gửi kèm.* Sử dụng các tệp đính kèm là một việc mạo hiểm do có quá nhiều chương trình phần mềm hiện đang được sử dụng. Trừ khi chắc rằng các hệ thống của người gửi và người nhận là hoàn toàn tương thích, đừng sử dụng tệp đính kèm. Thường các tệp đính kèm có thể không mở được bởi vì sự không tương thích về phần mềm sử dụng. Thay vì vậy, hãy đưa toàn bộ nội dung lá thư vào phần thân của thư điện tử.

- *Đừng làm người nhận thư khó hiểu bằng cách gửi cùng một bức thư qua các phương tiện khác nhau, như fax hay bưu điện, trừ khi nói rõ rằng đang làm như vậy.*

- *Hãy kiên nhẫn* trước khi chuyển lại cùng một bức thư hoặc gửi một bức thư nối tiếp. Đôi khi bức thư đến vào ngoài giờ làm việc của người nhận, hoặc trong khi họ đang đi công tác hay đi nghỉ. Một số chương trình thư điện tử hiện nay có chức năng trả

lời tự động để thông báo cho người gửi rằng đang vắng mặt ở văn phòng tới một ngày nào đó. Nếu có thì hãy sử dụng chương trình đó. Nó sẽ giúp người gửi đỡ sốt ruột.

▪ *Hãy tự chủ*. Suy nghĩ trước khi trả lời và dành thời gian soạn thảo một bức thư chín chắn. Nếu đang giận dữ thì hãy đợi một ngày trước khi hồi âm.

▪ **Tìm kiếm và dịch ra các địa chỉ bưu chính quốc tế** có lẽ là một trong những khía cạnh đầy thách thức và trở ngại nhất của giao dịch thư quốc tế. Mỗi quốc gia, mỗi nền văn hoá có những kiểu viết địa chỉ bưu chính riêng. Không có quy tắc chung nào cho các địa chỉ thư của các nước Châu Á, châu Phi hay châu Âu. Cách chắc chắn duy nhất là hỏi. Cần ghi nhớ một điều: tất cả các chữ số trong địa chỉ đều có một ý nghĩa nào đó với một ai đó. Hãy nhớ, viết đúng tên người là rất quan trọng. Ở một số nước, luật pháp bắt buộc phải in địa chỉ bằng tiếng nước sở tại để đảm bảo chắc chắn thư có thể được chuyển tới nơi.

4.3. ĐÀM PHÁN ĐA VĂN HÓA

Nghệ thuật đàm phán đã đú khó ở trong nước, làm việc với những đồng nghiệp suy nghĩ, xử lý những thông tin giống nhau, chia sẻ cùng một tập hợp giá trị và nói cùng một thứ tiếng. Nay giờ hãy xem xét một tình huống mà ở đó hầu như chẳng có kiến thức nào chung, chẳng có những giá trị chung, người ta nói một thứ tiếng khác và có thể dễ dàng nhận thấy việc đàm phán các giao dịch quốc tế có thể trở nên phức tạp đến như thế nào. Đầu là kết quả khả dĩ khi người Nhật, những người chú ý phân biệt thứ bậc, gặp gỡ với những người Mỹ, những người coi mọi người trong nhóm bình đẳng như nhau? Khả năng xảy ra xung đột, lối làm và sự hiếu nhầm do những sự khác biệt cơ bản về văn hoá là rất lớn.

Những người đến từ những nền văn hoá khác nhau sử dụng những phong cách và phương thức đàm phán khác nhau. Họ có

những phong cách giao tiếp khác nhau, những chiến lược khác nhau để thuyết phục và những tập hợp thức khác nhau. Những sự khác biệt xuất hiện trong quá trình một cuộc xung đột được xem xét, xử lý và giải quyết. Tuy vậy, cho dù nó nghe có vẻ khiến người ta nản lòng, nghệ thuật đàm phán quốc tế rút lại ở khái niệm đơn giản sau: sự tương tác của hai bên để theo đuổi một mục tiêu là lợi nhuận, thông qua các phương thức khác nhau. Kế hoạch nên nhằm vào việc xây dựng một kế hoạch đàm phán mà sẽ tối thiểu hoá khả năng xảy ra sự hiểu nhầm hay xung đột. Cần xem xét tới những điểm nhạy cảm về văn hoá để tăng cơ hội đạt được thoả thuận, và hình thành được mối quan hệ kinh doanh - một mối quan hệ sẽ kéo dài sau hợp đồng ban đầu.

4.3.1. Những khác biệt văn hóa trong đàm phán

4.3.1.1. Quan điểm đàm phán

Đàm phán rút cuộc là về quan điểm. Có hai cách tiếp cận cơ bản đối với việc một kết quả cuối cùng được nhìn nhận như thế nào. Một số nền văn hoá coi quá trình đàm phán là một tình huống “hai bên cùng thắng”, một quá trình qua đó cả hai bên đều có lợi. Những nền văn hoá khác lại chấp nhận một tám lý “được ăn cà ngã về không”, tức là cái lợi thu được của người này phải luôn bằng với cái mất của người khác. Tổng số lợi ròng và mất ròng luôn bằng 0. Những cá nhân từ những nền văn hoá xem xét đàm phán qua lăng kính “thắng - thua” này coi quá trình đàm phán là một chuỗi những trận chiến đấu để giành thắng lợi hoặc thất bại. Những người theo quan điểm “hai bên cùng thắng” lại coi các cuộc đàm phán là một nỗ lực chung nhằm tối đa hoá tổng lợi ích thu được. Sự đổi đầu theo nhìn nhận của phía này là phản tác dụng. Việc cố gắng thuyết phục những người theo quan điểm “thắng - thua” rằng một chiến lược “hai bên cùng thắng” có khả năng thực hiện được thường là rất khó khăn. Tất nhiên, những người bán ưa thích đề xuất một cách tiếp cận “hai bên cùng thắng” trong khi

những người mua lại nghiêng về trò chơi “được ăn cà ngã về không”.

Chú ý văn hoá: Một thực tế chung trong số những người tin tưởng vào thuyết “được ăn cà ngã về không” là họ làm ra vé theo thuyết “hai bên cùng thắng” để khiến cho các đối tác mất cảnh giác. Hãy cẩn thận nếu các đối tác cứ liên tục nói về tầm quan trọng của những mối quan hệ “lâu dài” hoặc “hoà hợp” [1,tr188]

4.3.1.2. Khái niệm “thề diện”

Nhiều doanh nhân quốc tế có lẽ sẽ liên tưởng khái niệm “thề diện” với các nền văn hoá Châu Á hoặc Trung Đông. Tuy nhiên, trên thực tế “thề diện” là một khái niệm toàn cầu. Vấn đề chỉ là các nền văn hoá khác gọi nó bằng một cái tên khác thôi. Ví dụ, ở phương Tây, đó là sự tự trọng hay là phẩm cách. Tất cả mọi người đều cần nó, và tất cả mọi người đều phẫn nộ khi nó bị làm tổn hại bởi những hành động của chính họ hay của những người khác.

Ở nhiều nền văn hoá Châu Á “thề diện” là một giá trị được giữ trong sâu kín. Dĩ nhiên là những xã hội theo đạo Không sẽ cố gắng hết sức để tránh chỉ ra những sai sót, những sự hờ hênh hay những sự bất cần mà có thể khiến bản thân họ hoặc người khác mất thế diện, hay là phải bối rối, trước mặt một đám đông. Giá trị được gắn với việc giữ và nhường nhịn về thế diện có liên hệ mật thiết với chủ đề mạnh mẽ của việc giữ gìn sự hoà hợp trong nhóm ở những xã hội theo đạo Không cũng như với sự tôn trọng sâu sắc trật tự xã hội đang tồn tại. Làm cho ai đó mất thế diện được coi là một sự thách thức đối với vị trí của họ trong tôn ti trật tự xã hội, và do vậy là một mối đe doạ đối với trật tự của nhóm. Nếu một người Châu Á bị mất thế diện, điều ngang với việc bị mất uy tín xã hội, anh ta hay cô ta có thể không bao giờ còn hoạt động có hiệu quả trong cộng đồng nữa. Để mất thế diện là một điều hổ thẹn.

Ở các xã hội phương Tây, mất thế diện thực sự có nghĩa là một sự thất bại “cá nhân” và chỉ giới hạn ở cá nhân mà thôi. Tuy

nhiên, ở các nền văn hoá Châu Á và Trung Đông, việc mất thể diện là một khái niệm nhòm có thể mang đến sự hổ thẹn không chỉ với cá nhân mà còn với cả công ty hay tổ chức mà anh ta hoặc cô ta đại diện. Bởi vì hầu hết các nền văn hoá Châu Á đều theo chủ nghĩa tập thể với sự né tránh rủi ro cao, việc giữ hoặc nhường nhịn về thể diện là cách thức được ưa thích để giải quyết xung đột và tránh gây rắc rối cho các bên liên quan. Nhường nhịn về thể diện bao gồm việc cho phép ai đó dù khoảng trống để luôn lách, hoặc giấu đi những phản ứng của chính mình để tạo cho người kia con đường rút lui êm thầm mà phàm cách của họ được giữ nguyên.

4.3.1.3. Cách thức giải quyết xung đột

Những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể có xu hướng tránh xung đột công khai (hầu hết những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể cũng là những nền văn hoá tránh rủi ro cao) trong khi những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân lại lao thẳng vào sự đối đầu, thường là với niềm tin rằng sự đối đầu là cách nhanh nhất để giải quyết vấn đề. Trong các cuộc đàm phán giữa các nền văn hoá, xung đột có lẽ là đương nhiên thậm chí ngay cả trước khi hai bên ngồi vào đàm phán. Lý do là mục tiêu của các cuộc đàm phán có thể là xung đột lẫn nhau khi mà những nền văn hoá bị chi phối bởi nhiệm vụ, tính né tránh rủi ro thấp muôn đạt được thoả thuận bằng mọi giá và rất vội vã, còn những nền văn hoá bị chi phối bởi quan hệ, có tính né tránh rủi ro cao lại muốn xây dựng quan hệ trước cho những giao dịch kinh doanh trong tương lai.

Chú ý văn hoá: những xã hội bị chi phối bởi nhiệm vụ đưa vào luật pháp để ràng buộc hợp đồng. Những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể thường có luật thương mại rất ít được hệ thống hoá và có xu hướng dựa vào các quan hệ cá nhân để ràng buộc hợp đồng. [1, tr190]

Các nhà xã hội học đã xác định năm phương pháp cơ bản để

giải quyết xung đột mà đã được phát hiện ở nhiều mức độ tại tất cả các nền văn hoá:

- *Thoả hiệp*: Không gì hơn là một sự sẵn lòng để “thoả hiệp”, đây là một biện pháp mà đôi khi được áp dụng bởi các nhà đàm phán đến từ những nền văn hoá hài lòng với một tình thế “hai bên cùng thắng”. Rất thường gặp về phía người bán.
- *Gia on*: Về bản chất là sự lựa chọn của những người ở vào vị thế yếu, những người coi việc nhượng bộ là một cách để giải quyết xung đột.
- *Lẩn tránh*: Cách thức “con đà điểu vùi đầu xuống cát” và cho qua những lĩnh vực xung đột. Thường gặp ở những nền văn hoá có tính né tránh rủi ro cao, biện pháp này có thể dẫn tới những hợp đồng không rõ ràng mà sẽ trở nên có vấn đề khi những chi tiết được thảo luận đến.
- *Hoà nhập*: Một biện pháp phân tích nỗ lực hoà hợp những ưu tiên của hai phía đối lập nhằm đạt được thoả thuận.
- *Thống trị*: Thường gặp ở những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân, nơi mà các nhà đàm phán chỉ quan tâm đến việc giành thắng lợi. Những người chọn biện pháp này có xu hướng coi các cuộc đàm phán như một canh bạc “được ăn cả ngã về không”. Phổ biến nhất trong trường hợp người mua hoặc người đầu tư.

4.3.1.4. Cách thức ra quyết định

Khi bế tắc trong các cuộc đàm phán, điều quan trọng là phải xem xét tới những sự khác nhau trong quá trình ra quyết định giữa các nền văn hoá. Ở một số nền văn hoá, nơi quyền lực được phi tập trung hoá (Mỹ, Úc), các quyết định có thể được đưa ra nhanh chóng và thường bởi một cá nhân duy nhất. Tuy nhiên, ở những nền văn hoá với những giá trị của chủ nghĩa tập thể (Nhật Bản, Trung Quốc), các quyết định được đưa ra khi có sự đồng thuận và có thể mất thời gian lâu hơn. (Tuy nhiên, việc thực thi

quyết định lại nhanh hơn ở những nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể, ngược với những nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân vốn thường đòi hỏi quyền lực vẫn quyết định đã được đưa ra). Hãy xem xét ví dụ về Hoa Kỳ và Nhật Bản, nơi các giá trị và những ảnh hưởng văn hoá có vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Sự tương phản bắt đầu với những mục tiêu cơ bản mà một quyết định kinh doanh nhằm đạt tới. Ở Nhật Bản mục tiêu đó là giữ gìn được sự hoà hợp của nhóm. Ở Hoa Kỳ, đó thường là lợi nhuận tối đa hoặc hiệu quả hoạt động.

Bây giờ hãy cùng xem xét một quyết định về việc liệu có nên mua lại một công ty đối thủ cạnh tranh, ví dụ như là trong ngành công nghiệp sản xuất thép. Ở Nhật Bản, nơi quá trình ra quyết định được phi tập trung hoá, đó sẽ là một quá trình từ dưới lên trên. Ở Hoa Kỳ, quá trình này được tập trung hoá và đi từ trên xuống dưới. Người Nhật sẽ bắt đầu bằng việc cố gắng xác định câu hỏi hay vấn đề, trước hết là hỏi ý kiến của những cấp dưới, những người có thể bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quyết định đó. Từ những nhóm người cấp dưới này, quyết định được chuyên lên trên hoặc sang ngang cấp cho tới khi cuối cùng nó tới ban quản lý cao cấp những người đã biết được sự đồng thuận được xây dựng ở bên dưới. Ghi nhớ rằng mục tiêu của người Nhật là giữ gìn sự hoà hợp trong nhóm, câu hỏi sẽ được khoanh lại là một quyết định để tăng thị phần hay chỉ đơn giản là tăng doanh thu. Một cản nhắc quan trọng là tác động tới những nhân công hiện tại của công ty và những nhân công của công ty sắp được mua. Một khi đã được hoàn tất, công ty mới sáp nhập sẽ hoạt động tương đối suôn sẻ do sự đồng thuận đã được xây dựng từ dưới lên và những nhân công, những người không muốn phá hỏng sự hoà hợp trong tập thể, sẽ làm việc chăm chỉ để tạo dựng sự thành công cho công ty.

Ở Hoa Kỳ, ban quản lý cao cấp sẽ bắt đầu quá trình ra quyết

định, không phải bằng việc xác định vấn đề, mà bằng việc tìm một giải pháp cho câu hỏi làm thế nào để tối đa hóa lợi nhuận từ vụ sáp nhập đó. Con đường đi của quyết định đơn thuần là đi từ trên xuống dưới. Nếu ghi nhớ rằng mục tiêu của người Mỹ là tinh hiệu quả về kinh tế, vấn đề được khoanh lại ở việc tối đa hóa các nguồn lực và tỷ suất thu hồi vốn. Quyết định sẽ mang tính khách quan. Nếu việc tối đa hóa hiệu quả phải kèm với việc sa thải nhân công ở cả hai công ty thì quyết định vẫn được đưa ra. Những nhân công không được tham gia ý kiến trong quyết định và sẽ đặt câu hỏi điều gì sẽ chờ đón họ trong tương lai.

Chú ý văn hóa: Sự suy thoái ở nền kinh tế Nhật Bản những năm 90 của thế kỷ 20 và sự chậm chạp của các đối sách kinh tế đã khiến người Nhật phải đánh giá lại những quá trình ra quyết định của họ. Nhiều công ty và quan chức Chính phủ Nhật Bản đã nhận ra rằng họ có nhiều điều cần phải học hỏi từ các đồng nghiệp Mỹ về việc ra những quyết định cung cấp một cách kịp thời.[1, tr192]

4.3.2. Hợp đồng và các biến số văn hóa

Không phải ai cũng nhìn nhận ý nghĩa của một hợp đồng bằng văn bản theo cùng một cách. Trong khi người Mỹ và người Đức thường đòi hỏi những hợp đồng phức tạp (thường thấy ở những nền văn hóa bị chi phối bởi nhiệm vụ) và tuân thủ đúng theo luật pháp, những nền văn hóa khác, chẳng hạn như Nigeria và Trung Quốc, với những khuôn khổ pháp lý hạn chế, sẽ coi những hợp đồng chỉ là một tuyên bố về ý định hơn là một nghĩa vụ ràng buộc chính thức.

Hãy luôn tìm kiếm các vấn đề trong những tài liệu bằng văn bản bắt nguồn từ bất cứ cuộc họp hay thỏa thuận nào giữa các nền văn hóa. Bản dịch có thể không chính xác và ý nghĩa tổng thể hoặc cấu trúc của một thỏa thuận có thể bị thay đổi do việc sử dụng hoặc thay thế chỉ một từ trong một tài liệu bằng văn bản. Các tài liệu và

hợp đồng nên được soạn thảo bằng cả hai thứ tiếng (ngay cả khi sử dụng một ngôn ngữ chung để đàm phán). Mặc dù vậy, điều quan trọng là nên yêu cầu một nhân viên hoặc một phiên dịch chuyên nghiệp, những người thông thạo ngôn ngữ của phía bên kia, so sánh hai bản dịch nhằm đảm bảo không có điểm nào còn không rõ nghĩa.

Minh họa 3.1: Một số ví dụ về việc các nền văn hóa nhìn nhận về khái niệm hợp đồng kinh doanh

Hoa Kỳ: Luật hợp đồng của Hoa Kỳ có lẽ là đạo luật phức tạp nhất và toàn diện nhất (cũng như được sử dụng thường xuyên nhất) trên thế giới. Các hợp đồng thường dài và bao quát hết mọi biến cố có thể xảy ra được.

Pháp: Các hợp đồng thường là khá dài và phức tạp, và hợp đồng phải được lập hoàn toàn bằng tiếng Pháp. Ngay cả những từ nước ngoài được sử dụng phổ biến như “Internet” và “computer” cũng không thể thay được.

Đức: Các hợp đồng thậm chí còn chi tiết hơn cả hợp đồng ở Mỹ. Một khi hợp đồng đã được ký, người Đức sẽ tuân thủ nghiêm ngặt hợp đồng, và họ mong đối tác cũng làm như vậy.

Ai Cập: Các hợp đồng được coi là những nguyên tắc chỉ đạo cho các mối quan hệ kinh doanh hơn là những yêu cầu thực hiện cụ thể. Nội dung hợp đồng có thể được đàm phán lại, được sửa đổi, và được viết thêm nhiều lần để phản ánh tình hình thay đổi, thường là về phía Ai Cập.

Nhật Bản: Các hợp đồng là những nguyên tắc chỉ đạo và bất kỳ vấn đề nào cũng được đưa ra trọng tài phân xử thay vì đưa ra khiếu kiện. Tất cả các hợp đồng đều có một điều khoản Jiji henko cho phép việc đàm phán lại toàn bộ nếu tình hình có thay đổi. Điều này gắn chặt với tầm quan trọng của việc nhượng bộ thể diện trong nền văn hóa Nhật Bản, tức là cho phép cả hai bên có nhiều khoảng trống để luôn lách tránh gây lúng túng cho nhau.

Indonesia: Giống như nhiều nền văn hóa Châu Á khác, người Indonesia coi hợp đồng là một tập hợp những nguyên tắc chỉ đạo. Mặc dù việc ký kết một hợp đồng có thể được kèm theo là sự ăn mừng àm ī, đừng cho rằng các quy định của nó sẽ được tự động tuân thủ. Việc giám sát và đốc thúc thường xuyên là cần thiết.

Nga: Điều quan trọng là phải nhớ rằng ngay cả nếu doanh nhân có một hợp đồng đã ký kết với một công ty Nga, hợp đồng đó có thể cũng

chẳng có giá trị gì nhiều. Người Nga có quan điểm khác với người phương Tây về các hợp đồng. họ coi các hợp đồng là một tuyên bố về ý định hơn là một nghĩa vụ ràng buộc chính thức với các điều khoản phạt. Luật kinh doanh của Nga, trong khi vẫn đang được hoàn thiện, vẫn chưa đủ chi tiết để giải quyết được những vụ kiện bắt nguồn từ những hợp đồng đó vỡ.

Achentina: Các hợp đồng là một thứ danh dự cá nhân hơn là một cam kết của công ty. Kêu gọi danh dự cá nhân của người ký là một chiến lược hiệu quả hơn là sử dụng luật sư. Tuy nhiên, nếu người ký hợp đồng thay đổi công việc, chết hoặc đã di cư, đối tác có thể phải tiến hành đàm phán lại.

4.3.3. Mẹo đàm phán giữa các nền văn hóa

Giai đoạn quyết định nhất cho một dự án kinh doanh quốc tế là cuộc đàm phán đầu tiên và do đó sự chuẩn bị kỹ lưỡng là rất quan trọng. Biện pháp "tới đâu học tới đó" có thể sẽ là sai lầm chết người. Sau đây là một số mẹo chuẩn bị đàm phán:

- Điều cốt yếu là phải hiểu được tầm quan trọng của thứ bậc ở một nước khác; biết được ai là người có quyền ra quyết định; phải quen với phong cách kinh doanh của công ty nước ngoài; và phải nắm vững vấn đề.
- Hãy sắp xếp thứ tự ưu tiên cái gì là quan trọng nhất, tức là những cái mà doanh nhân tham gia đàm phán cần, và tách biệt những điều này khỏi những điều ít quan trọng hơn, tức là những cái bạn muốn. Điều này sẽ giúp tập trung vào những gì quan trọng nhất trong chương trình nghị sự.
- Hãy tham khảo lịch sử. Những gì đã có tác dụng trong quá khứ đối với bạn hoặc đối với những người khác trong công ty trong các tình huống đàm phán cụ thể có thể lại một lần nữa có tác dụng.
 - Hãy xây dựng một hồ sơ về các đối thủ đàm phán.
 - + Họ bị chỉ phối bởi nhiệm vụ hay bị chỉ phối bởi quan hệ?
 - + Họ xử lý thông tin ra sao? Họ đến từ một nền văn hoá bối

cảnh cao hay bối cảnh thấp? Những vấn đề quan trọng trong nền văn hoá của họ là gì?

+ Khái niệm "thế diện" có vai trò gì trong nền văn hoá của đối tác?

+ Những hạn mức thời gian của họ là gì?

+ Phong cách giao tiếp của họ là trực tiếp hay gián tiếp?

+ Họ là những người suy nghĩ theo kiểu "được ăn cà ngã về không" hay một chiến lược "hai bên cùng thắng" là có thể áp dụng được?

+ Một thoả thuận chính thức hay một thoả thuận về nguyên tắc là cái được chờ đợi?

▪ Hãy nám được quá trình ra quyết định của họ. Nó có phải là quá trình có sự đồng thuận hay không? Hay nó do cá nhân tiến hành? Nền văn hoá của họ có chứa đựng nhiều rủi ro không?

▪ Hãy hình thành một ý niệm về phong cách cá nhân của các đối tác đàm phán chính. Họ có hung hăng không? Bị động? Bị chi phối bởi cái tôi cá nhân? Họ có dựa vào sự doạ dẫm hay không? Buồng binh, kiêu ngạo? Có theo chính sách mạo hiểm gây hấn hay không? Các cá nhân đó có tính cạnh tranh hay tính hợp tác? Hãy nói chuyện với những người trong đoàn của mình về những đặc điểm mà họ quan sát được.

Tất cả các đoàn đàm phán phải vào cuộc với một mục tiêu rõ ràng về cái mà họ muốn đạt được từ các cuộc đàm phán và một chiến lược để đạt được điều đó. Hãy hiểu bản chất của những thoả thuận ở đất nước đó, ý nghĩa của những cù chi, và các nghi thức đàm phán.

▪ Do những khó khăn về giao tiếp giữa các nền văn hoá, điều quan trọng là phải trình bày những luận điểm của mình một cách rõ ràng và đơn giản. Hãy sử dụng thứ ngôn ngữ đơn giản.

▪ Hãy chuẩn bị một danh sách những luận điểm mà phía bên kia có thể đưa ra. Kiểu tập dượt này sẽ đảm bảo rằng sẽ không bị

bất ngờ và sẽ có một chiến lược dự phòng cho hầu như tất cả các khả năng có thể xảy ra.

- Hãy sẵn sàng để tận dụng vị thế nếu là người mua hay một nhà đầu tư. Ngược lại, hãy nhận thức rõ sức mạnh tương đối của vị thế người bán.

- Hãy thuyết phục, dùng tranh luận. Một cuộc tranh luận sẽ chẳng đưa đến gần hơn với những mục tiêu của bạn, mà phải là thuyết phục phía bên kia.

- Hãy cho phép phía bên kia đi bước đầu tiên. Theo cách này có thể đánh giá mức độ những khát vọng của phía bên kia. Nếu là người mò đầu, có thể sẽ để lộ nhiều điều hơn mức cần thiết.

- Hãy sẵn sàng để từ chối một thỏa thuận. Thường thì không có thỏa thuận nào còn tốt hơn là một thỏa thuận tồi.

4.4. MARKETING ĐA VĂN HÓA

Marketing đa văn hoá thực sự là về giao tiếp giữa các nền văn hoá. Hãy xem xét các công dân của Đế chế La Mã, nền văn minh đầu tiên trên trái đất sinh ra để mua sắm. Ngay từ hồi đó, các thương nhân đã giải quyết bài toán nan giải về marketing đa văn hoá bằng cách dựng nên những biển hiệu bên trên những cửa hiệu của họ, thể hiện những hình vẽ về hàng hoá bên trong. Điều đó không chỉ giúp ích cho dân cư không biết đọc biết viết của Đế chế La Mã mà còn giúp các thương nhân chuyên được thông điệp thương mại của họ đi khắp các xã hội không nói tiếng Latin mà Đế chế La Mã đã chinh phục được. Lần ngược thời gian hơn nữa, chúng ta sẽ thấy rằng những nguyên tắc cơ bản của việc thuyết phục hiệu quả được nêu ra bởi Aristotle hơn 2350 năm trước vẫn có thể được áp dụng để bán sản phẩm ngày nay như là chúng đã được áp dụng cho các cuộc tranh luận công khai tại thành Athens cổ đại. Rõ ràng là giao tiếp là gốc rễ cơ bản của marketing hiện đại.

Không còn nghi ngờ nữa, kỷ nguyên của marketing toàn

cầu đã đến. Tỷ lệ phần trăm tổng sản phẩm quốc nội của Hoa Kỳ do thương mại quốc tế đóng góp đã tăng từ 5% lên tới 20% trong vòng 25 năm qua. Chi tiêu quảng cáo toàn cầu đạt tới 400 tỷ USD lần đầu tiên vào năm 1998. Chỉ riêng ở Hoa Kỳ, số công ty tìm kiếm các thông tin nghiên cứu thị trường trên toàn cầu đã tăng rất mạnh. Những nghiên cứu như vậy là một trong những bước đầu tiên để đổi mới với thách thức marketing quốc tế.

Tạp chí Tin tức Marketing của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ cho biết 32 trong số 50 công ty nghiên cứu hàng đầu của nước này đã có doanh thu từ những công việc nghiên cứu thực hiện bên ngoài nước Mỹ trong năm 1998. Con số này nhiều hơn gấp 3 lần con số công ty nghiên cứu báo cáo có hoạt động ở nước ngoài vào năm 1989. Trong số 50 công ty hàng đầu đó, 2,1 tỷ USD, tương đương 41% doanh thu, do các chi nhánh và các dự án bên ngoài nước Mỹ đóng góp, nhiều hơn so với chỉ 30,5% vào năm 1989.

4.4.1. Truyền thông và giao tiếp với khách hàng

Hàng năm có hơn 40.000 sản phẩm được tung ra thị trường toàn cầu (hơn một nửa số đó là ở nước Mỹ). Khoảng 85% số sản phẩm này thất bại. Con đường tới sự thành công trong marketing quốc tế được xây dựng trên những mảnh vụn của những chiến dịch quảng cáo và marketing thất bại. Phần lớn những chiến dịch này thất bại do những sự hiểu nhầm trong giao tiếp giữa các nền văn hoá, những chiến dịch còn lại thất bại bởi vì những nhân viên thuộc phòng marketing đã không làm tốt nhiệm vụ nghiên cứu của họ. Bài học chủ yếu rút ra là: hãy chuẩn bị thật tốt. Bằng mọi giá, hãy phiên dịch ngược lại những khẩu hiệu và phương châm (ít nhất là 2 lần) và xem xét kỹ những cách diễn đạt đặc biệt đó. Sau đây chỉ là một danh sách ngắn những sai lầm ngớ ngẩn trong giao tiếp và marketing:

Minh họa 3.2: Những thất bại tiêu biểu trong truyền thông kinh doanh quốc tế

Electrolux, một nhà sản xuất máy hút bụi ở bán đảo Scandinavia, đã không nghĩ được gì khác ngoài việc sử dụng ý nguyên một câu quảng cáo đã từng thu được thành công lớn ở Anh cho thị trường Mỹ. Thật không may, câu nói “Nothing sucks like an Electrolux” lại có một nghĩa rất khác ở Mỹ chứ không như ở Anh. Ở Mỹ, từ “suck” là một từ lóng tệ hại.

Khi General Motors tung ra sản phẩm xe Chevy Nova ở Nam Mỹ, nó rõ ràng không hề biết rằng từ “no va” có nghĩa là “nó không chạy” trong tiếng Tây Ban Nha. Sau khi công ty tìm ra lý do tại sao nó không bán được chiếc xe nào, nó đã đổi tên mẫu xe mới ở những thị trường nói tiếng Tây Ban Nha sang Caribe hoặc Caribbean.

Công ty Ford Motor cũng gặp phải vấn đề tương tự khi mẫu xe Pinto của nó, một loại xe bán rất chạy ở Mỹ, lại chẳng tạo được ánh tượng nào ở đất nước Braxin nói tiếng Bồ Đào Nha. Nguyên do là Pinto là từ lóng để gọi “những bộ phận sinh dục nam tính nhòe bé”. Ford đã phải dỡ bỏ tất cả những tám biến để tên cũ và thay bằng tên Corcel, có nghĩa là con ngựa.

Một lỗi phiên dịch ở Italy đã khiến cho công ty Schweppes của Anh phải rất bối rối. Một chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm Tonic Water của công ty này không hiểu tại sao lại được dịch thành Schweppes Toilet Water (nước vệ sinh Schweppes).

Công ty du lịch Kinki Nippon, một công ty du lịch hàng đầu của Nhật Bản, nhận thấy những văn phòng tại Anh và Mỹ của nó tràn ngập những cú điện thoại của những kẻ quan tâm đến những tour du lịch sex sau khi công ty tung ra một chiến dịch khuyến mãi ở hai nước này. Công ty đã thất bại vì không nhận ra rằng “kinki” (phát âm thành kinky) mang ý nghĩa của hoạt động tình dục không bình thường theo tiếng Anh. Rồi cuối cùng Kinki đã phải đổi tên tại những nước nói tiếng Anh.

Công ty Coors tung ra câu khẩu hiệu “Hãy nói lòng nó ra” (Turn it loose), bằng tiếng Tây Ban Nha, nhưng theo tiếng này nó lại được đọc là “Bi bệnh tiêu chảy”.

Công ty khăn giấy Puffs cố gắng tung sản phẩm của nó vào thị trường châu Âu, nhưng rồi phải nhận ra rằng “Puff” trong tiếng Đức là từ lóng để nói tới một nhà thổ.

Khi Pepsi bắt đầu tiếp thị sản phẩm của mình ở Đài Loan, khẩu hiệu “Pepsi đưa bạn trở lại với cuộc sống” (Pepsi brings you back to life) được dịch nguyên văn sang thành “Pepsi đưa tôi tiên của bạn trở lại từ nấm mồ” - rõ ràng là một khẩu hiệu marketing không thể nào biện minh được.

Hunt-Wesson tung ra các sản phẩm hiệu Big John ở vùng nói tiếng Pháp tại Canada với tên gọi Gros Jos trước khi phát hiện ra rằng cụm từ đó theo tiếng lóng có nghĩa là “những bộ ngực lớn”.

Công ty Colgate Palmolive của Anh đã giới thiệu sản phẩm kem đánh răng ở Pháp với tên gọi là Cue. Nó đã bị cười nhạo và chối bỏ khắp nơi. Dường như từ đó cũng là tên của một tạp chí khiêu dâm khá tai tiếng và đã thành lập từ lâu - tạp chí Cue.

4.4.2. Hành vi người tiêu dùng toàn cầu

Nhiều nghiên cứu thị trường đã tập trung vào những khác biệt, chứ không phải những sự tương đồng, giữa những người tiêu dùng ở những nền văn hoá khác nhau. Đây đã là một giả thuyết đúng đắn trước khi sự bùng nổ thông tin liên lạc toàn cầu bắt đầu hoà nhập những thị hiếu và mong muốn. Roper Starch Worldwide, một công ty nghiên cứu thị trường Hoa Kỳ, đã phỏng vấn khoảng 35000 người tiêu dùng ở 35 quốc gia để lập nên Báo cáo “Người tiêu dùng toàn cầu”. Về cơ bản báo cáo này kết luận rằng những người tiêu dùng trên khắp thế giới giống nhau nhiều hơn là khác nhau, với những tập hợp quan điểm, những giá trị và cách ứng xử chung, khác hẳn với những gì mà người ta vốn thường nghĩ tới như là những ranh giới về văn hoá. Mục đích của nghiên cứu này là nhằm mở rộng nghiên cứu về người tiêu dùng vượt ra khỏi những cách mô tả truyền thống như địa lý, tuổi tác và thu nhập. Bản báo cáo đã chia thế giới thành 6 “nhóm giá trị toàn cầu” không tính ranh giới về văn hoá. 6 nhóm được xác định là:

1. *Những người nỗ lực phấn đấu:* Là nhóm lớn nhất trong 6 nhóm, nhóm “những người nỗ lực phấn đấu” chiếm 23% dân số trưởng thành của thế giới. Họ coi trọng của cải và sở hữu vật chất, địa vị, tham vọng và quyền lực. Họ chủ yếu là những người trung niên, thường là đàn ông nhiều hơn, và chủ yếu gấp ở những nền kinh tế phát triển và đang phát triển ở Châu Á và Thái Bình Dương.

2. *Nhóm những người trung thành:* Họ chiếm 22% dân số

trưởng thành của thế giới và có nhiều giá trị truyền thống hơn nhóm 1. Họ coi trọng sự trung thành, sự kính trọng người già và sự phục tùng, họ chủ yếu gặp ở Châu Á, châu Phi và Trung Đông. Là những người tiêu dùng, họ sẽ chọn những nhãn hiệu trong nước thay vì hàng nhập khẩu từ nước ngoài.

3. *Nhóm người vị tha*: Những người theo chủ nghĩa vị tha rất chú ý tới bên ngoài và chiếm khoảng 18% dân số trưởng thành của thế giới. Họ là những người được giáo dục tốt, quan tâm đến những công việc xã hội, nhiều tuổi hơn (với tuổi trung bình vào khoảng 44) và chủ yếu là phụ nữ. Họ chủ yếu gặp ở châu Mỹ Latinh, Bắc Mỹ và Nga.

4. *Nhóm những người tâm phúc*: Họ quan tâm tới những mối quan hệ gần gũi về gia đình, bạn bè và các đồng nghiệp kinh doanh. Nhóm này chiếm 15% dân số trưởng thành của thế giới và hay gặp nhất ở Mỹ, Anh, và các nước Trung Âu. Họ là “những người bà con của nhân dân”. Một nửa số này là những người tiêu dùng nhiều các sản phẩm truyền thông đại chúng, đặc biệt là truyền hình.

5. *Nhóm những người tìm kiếm sự vui vẻ*: Là nhóm có tuổi đời trẻ nhất, “những người tìm kiếm sự vui vẻ” (12%) tìm kiếm thú vui, sự phấn khích và thích trông luôn vui tươi. Họ đến các quán bar, các sàn nhảy, hộp đêm, nhà hàng và nghiên cứu phương tiện thông tin điện tử. Nhóm này gần với một phong cách sống toàn cầu nhất.

6. *Nhóm những người sáng tạo*: Là nhóm nhỏ nhất, chỉ chiếm 10%, nó bao gồm những người ưa thích công nghệ, những người đánh giá cao việc học tập và công nghệ. Họ sử dụng rất nhiều Internet, và thường gặp chủ yếu ở những quốc gia phát triển cao.

Chóng lại những quan niệm sai. Người ta đã nhận ra rằng người tiêu dùng trên toàn thế giới đã hiểu biết hơn nhiều so với vài năm trước đây. Tuy nhiên, những chuyên gia tiếp thị quốc tế

vẫn phải chiến đấu chống lại sự ngù dốt và những điều mê tín dị đoan về văn hoá vốn đồi khi là phần logic. Điều này đặc biệt đúng ở những thị trường đang phát triển. Ví dụ ở Uzbekistan, những con búp bê Barbie, tất nhiên được coi là sản phẩm tinh xảo của người Mỹ, là một thứ mà người Uzbekistan đã nghe nói đến từ lâu. Nhưng Martel, nhà sản xuất búp bê Barbie của Mỹ, nhận thấy rằng người Uzbekistan lại tẩy chay búp bê Barbie, không phải bởi vì họ không thể liên tưởng tới dáng vẻ "cực kỳ hấp dẫn" của cô búp bê này, mà bởi vì những con búp bê đó được dán tem "Sản xuất tại Hồng Kông". Người Uzbekistan nghĩ rằng chúng là những sản phẩm làm nhái rẻ tiền và không phải là hàng xin. Nhà sản xuất được phàm Đức Hoechst G phát hiện một tình huống tương tự với những sản phẩm thuốc kháng sinh của nó khi được tiếp thị cũng ở Uzbekistan. Những người tiêu dùng địa phương nghĩ rằng những sản phẩm được bán trong các bao kiện có in chữ bằng tiếng Uzbekistan sẽ kém công dụng hơn cùng một loại thuốc nhưng đặt trong bao kiện có in chữ tiếng Đức.

Những mẹo nhỏ cho các chuyên gia tiếp thị toàn cầu. Trở ngại lớn nhất cần phải vượt qua đối với bất cứ một chương trình tiếp thị nào là ngôn ngữ. Nhiều công ty có hoạt động toàn cầu tin rằng tiếng Anh vẫn có thể được sử dụng như một thứ tiếng vạn năng. Mặc dù điều này có thể đúng trong chừng mực nào đó đối với những nhà quản lý cao cấp và các công ty đa quốc gia lớn, nhưng nó còn lâu mới đúng ở cấp độ bán lẻ. Chịu khó đi xa hơn để nói chuyện với người tiêu dùng bằng thứ ngôn ngữ của họ có thể đem lại những hiệu quả lớn. Những hãng bán hàng qua bưu điện như Lands End, Eddie Bauer và Williams Sonoma của Mỹ đang gửi qua bưu điện những quyển catalô bằng tiếng Nhật cho các khách hàng người Nhật của họ. Khi hãng bán lẻ catalog dùng bền Patagonia chuyển sang sử dụng catalô bằng tiếng Nhật,

doanh số hàng năm của nó tại Nhật Bản đã tăng tới 98%, vượt hẳn mức tăng 20% khi nó còn sử dụng catalô chỉ in bằng tiếng Anh.

4.4.3. Marketing bằng website quốc tế

Internet là phương tiện đầu tiên thực sự mang lại một lượng khán giả toàn cầu gần như là ngay lập tức cho các chuyên gia tiếp thị. Mặc dù các con số ước tính chưa thông nhất, số hộ gia đình có kết nối mạng trên khắp thế giới tổng cộng vào khoảng 24 triệu vào năm 1996, và con số đó được dự đoán đã tăng vọt tới gần 70 triệu hộ vào năm 2000. Bên ngoài lãnh thổ nước Mỹ, các nước Nhật Bản, Đức và Anh cũng được dự đoán những mức tăng trưởng nhanh nhất về số hộ gia đình có kết nối mạng. Mỹ sẽ tiếp tục dẫn đầu về số hộ gia đình có kết nối mạng với 36 triệu hộ vào năm 2000, nhưng phần chiếm chỗ của Mỹ trong con số tổng cộng của thế giới sẽ giảm từ 62,8% của năm 1996 xuống còn 54,1% vào năm 2000. Vùng vành đai Châu Á/Thái Bình Dương, Nhật Bản, Úc/New Zealand, Hồng Kông, Hàn Quốc và Đài Loan đã hình thành nên những thị trường kết nối mạng tăng trưởng mạnh mẽ. Những thị trường chính ở Châu Á và Vành đai Thái Bình Dương sẽ tăng từ con số 3,6 triệu hộ gia đình kết nối mạng vào năm 1996 lên con số 10 triệu hộ vào năm 2000.

Mặc dù điều này có vẻ sẽ mở ra một thị trường đáng kể cho các công ty, những nghiên cứu hiện nay cho thấy rằng chỉ khoảng 1/10 số hộ gia đình có kết nối mạng là đã thực sự mua hàng hoá hay dịch vụ qua mạng. Người ta có xu hướng coi Internet là một thư viện để tham khảo hơn là một cửa hàng bán lẻ. Họ quan tâm tới việc sử dụng nó với mục đích tìm kiếm thông tin hơn là để mua hàng. Thực tế thì họ thường tìm kiếm các thông tin như những so sánh về giá cả và rồi mua hàng hoá theo một cách truyền thống hơn. Nhưng điều này cũng đang thay đổi.

Internet thực sự đã khiến cho việc tiếp cận công chúng toàn cầu trở nên dễ dàng hơn. Nhưng vẫn đề không đơn giản chỉ là

đưa một website lên trên mạng. Để trở thành một chuyên gia tiếp thị quốc tế hiệu quả trên Internet, cần chắc chắn rằng website của công ty là dễ truy cập đối với một công chúng đa dạng về văn hoá.

- *Thị trường mục tiêu:* Quyết định đầu tiên cần phải đưa ra là cân nhắc những nước nào muốn nhắm tới thị trường tiềm năng.

- *Ngôn ngữ:* Có cần phải dịch website không? Mặc dù 80% nội dung trên Internet là bằng tiếng Anh, nhiều người sẽ truy cập Internet bằng ngôn ngữ của riêng họ. Những chuyên gia tiếp thị nghiêm túc sẽ cho phép người sử dụng truy cập những tài liệu bằng tiếng mẹ đẻ của họ.

- *Hãy giữ cho nó thật đơn giản:* Nếu quyết định chỉ sử dụng tiếng Anh, hãy chắc rằng sử dụng một kiểu tiếng Anh quốc tế đã được đơn giản hóa. Tránh dùng biệt ngữ và các thành ngữ địa phương - những thứ sẽ gây lúng túng cho những người nói tiếng Anh khác, những người có thể không nói thứ tiếng Anh thô ngô.

- *Hãy dọn dẹp website của công ty:* Hãy đảm bảo rằng nó không có những hình ảnh có thể bị coi là chướng mắt đối với một nền văn hoá khác.

- *Công nghệ để sử dụng:* Đừng tải lên website những tệp ảnh và đồ họa lớn. Điều đó sẽ khiến nhiều người sử dụng mất quá nhiều thời gian để tải chúng, trừ khi là họ có thiết bị vào loại hiện đại nhất. Hãy đem tới cho họ một phiên bản “chỉ có văn bản”.

- *Hậu cần:* Ngay cả trước khi xây dựng và đưa website vào sử dụng, phải xem xét việc làm thế nào để giải quyết những vấn đề hậu cần như thanh toán, giao hàng và dịch vụ sau bán hàng.

- *Quảng bá:* Điều quan trọng là phải chủ động quảng bá website của công ty thông qua những kỹ thuật như quảng cáo in ấn, các triển lãm thương mại và quảng cáo Internet.

4.5. CÁC LUU Ý VĂN HÓA KINH DOANH VỚI MỘT SỐ QUỐC GIA

4.5.1. Hoa Kỳ

Là một nước có diện tích lớn thứ 3 trên thế giới và với khoảng 290 triệu dân có nguồn gốc từ nhiều nơi khác nhau trên thế giới, Hoa Kỳ là một xã hội đa dạng nhất trên thế giới. Mặc dù đại bộ phận người Mỹ được coi là có nguồn gốc từ Châu Âu, song những người thiểu số như người gốc Mỹ (người da đỏ), người Mỹ gốc Phi, người Hispanic và người Châu Á cũng rất đông. Hiện nay, mỗi năm có tới trên một triệu người nước ngoài di cư đến Hoa Kỳ sinh sống và làm ăn, và dự kiến đến năm 2050 người Mỹ da trắng chỉ còn chiếm dưới 50%. Các cộng đồng đang sinh sống ở Hoa Kỳ đều có những bản sắc riêng của họ, kể cả ngôn ngữ, tôn giáo, tín ngưỡng, và phong tục; do vậy, rất khó có thể khái quát chính xác được văn hóa nói chung và văn hóa kinh doanh nói riêng ở nước này. Phần giới thiệu dưới đây chỉ là những nét cơ bản và hướng dẫn chung.

4.5.1.1. Những lưu ý chung

4.5.1.1.1. Cách xưng hô, chào hỏi

Tên người Mỹ được viết theo thứ tự tên riêng trước, sau đó đến tên đệm và cuối cùng là họ. Họ lấy theo họ bố; không dùng họ mẹ. Ví dụ, Bill William Clinton trong đó Bill là tên riêng, William là tên đệm, và Clinton là họ. Tên đệm thường được viết tắt hoặc thậm chí không viết. Ví dụ, Bill William Clinton thường được viết là Bill W. Clinton hoặc chỉ viết ngắn gọn là Bill Clinton. Họ tên cũng có thể viết theo tú tự họ trước rồi đến tên riêng, và cuối cùng là tên đệm. Trong trường hợp này sau họ có dấu phẩy. Ví dụ: Clinton, Bill William. Phụ nữ Mỹ khi lấy chồng đổi họ theo họ chồng. Có một số người dùng cả họ mình và họ chồng. Ví dụ, Hillary Rodham Clinton, trong đó Hillary là tên riêng; Rodham là họ của Hillary; và Clinton là họ của chồng.

Trừ một số trường hợp đặc biệt, người Mỹ thường gọi nhau bằng tên riêng. Tuy nhiên, có một số nguyên tắc phổ biến mà các nhà kinh doanh nước ngoài nên theo.

- Đối với lần tiếp xúc trực tiếp hoặc qua thư từ đầu tiên, nên gọi nhau bằng Mr., Mrs., Miss, Ms. hoặc Dr. và tiếp theo là họ. Ví dụ, Mr. Clinton.
- Có thể gọi tên riêng khi được mời hoặc sau khi đã có quan hệ thân mật.
- Không gọi tên riêng (trừ phi được mời) đối với những người hơn nhiều tuổi, hoặc có địa vị hoặc cấp bậc cao hơn mình nhiều, hoặc đối với những người muốn thể hiện sự tôn trọng.
- Đối với trẻ em thì luôn luôn có thể gọi tên riêng.
- Đối với quân nhân hoặc cảnh sát nên gọi bằng cấp bậc (nếu biết) hoặc gọi chung là “Officer” và tiếp theo là họ. Ví dụ, General Clark hoặc Officer Lugar.
- Đối với người mới gặp lần đầu và không biết tên (ví dụ như nhân viên bán hàng, thư ký, lái xe, nhân viên khách sạn...) có thể gọi “Sir”, “Mr.”, “M'am” hoặc “Miss”.

Cũng như ở các nơi khác, ở Hoa Kỳ, bắt tay là một cách chào phổ biến. Có thể bắt tay cả đàn ông và phụ nữ ở những lần gặp nhau đầu tiên hoặc sau đó. Người Mỹ có thói quen bắt tay chặt dùng cả bàn tay chứ không phải chỉ ngón tay (không có nghĩa là bóp chặt đến mức làm đau tay người khác) để thể hiện sự thân thiện và nhiệt tình. Bắt tay lỏng lẻo có thể bị coi là không chắc chắn, thiếu tự tin, và thậm chí là hờ hững trong quan hệ. Rất ít khi thấy người Mỹ dùng cả hai tay để bắt tay. Thỉnh thoảng có thể thấy đàn ông với đàn bà hoặc đàn bà với đàn bà chào nhau bằng cách ôm, và thậm chí cọ má vào nhau hoặc hôn nhẹ lên má nhau. Hình thức chào này thường chỉ dành cho những người là bạn bè lâu, hoặc ít nhất cũng đã quen nhau. Ngoài ra, người Mỹ rất ít dùng chạm vào nhau.

4.5.1.1.2. Sắp đặt cuộc hẹn

Người Mỹ muốn biết trước nội dung cuộc gặp, vai trò và quyền hạn, và thậm chí cả thân thế sự nghiệp của khách. Rất nhiều trường hợp, nhất là đối với các cuộc gặp với các quan chức chính phủ hoặc lãnh đạo doanh nghiệp cấp cao, bên chủ thường yêu cầu gửi trước tiểu sử tóm tắt của trưởng đoàn. Họ thường định trước thời lượng cho các cuộc gặp gỡ (các cuộc tiếp xã giao thường kéo dài 30 - 45 phút và hiếm khi quá 1 tiếng) và không ngại ngùng chủ động kết thúc khi hết giờ, nhất là khi họ có việc bận tiếp sau đó, hoặc thấy cuộc gặp không mang lại lợi ích gì. Không thiếu những cuộc gặp kết thúc trong khi phía khách chưa kịp đề cập hết các vấn đề muôn nói.

Người Mỹ thường rất đúng giờ. Sự chậm trễ được hiểu là thiếu quan tâm, coi thường đối tác hoặc kém cỏi trong sắp xếp thời gian. Ở các thành phố lớn thường xảy ra tắc nghẽn giao thông thì có thể cho phép sớm muộn đôi chút song không nhiều. Nếu không may bị muộn 10 - 15 phút thì nên gọi điện thoại báo trước và xin lỗi, và, nếu có thể, cho biết lý do. Nhiều thành phố ở Hoa Kỳ rất rộng; đi từ địa điểm này đến địa điểm khác có khi mất hàng giờ. Do vậy, khi sắp xếp các cuộc gặp cần phải tính trước thời gian đi lại và trừ hao thời gian tắc nghẽn giao thông. Ngược lại, đến sớm có thể làm bên chủ bối rối do chưa sẵn sàng tiếp đón hoặc được hiểu là quá sốt ruột hoặc không có việc gì tốt hơn để làm. Nói chung, nên đến vào đúng thời gian ghi trên giấy mời hoặc đã hẹn.

Cũng vì muốn tiết kiệm thời gian, nên các cuộc gặp làm việc với người Mỹ thường là ngắn, tập trung và đi thẳng vào vấn đề. Đối với một số nền văn hóa vừa gặp nhau đã bàn ngay đến chuyện làm ăn thì có thể bị coi là mất lịch sự, trong khi đó người Mỹ lại thích nói chuyện làm ăn trước, sau đó mới nói đến chuyện cá nhân và các chuyện khác. Vì vậy, thường thì khách,

nhất là những người chào hàng phải chuẩn bị rất kỹ và đi thẳng vào nội dung sau những câu chào hỏi xã giao ngắn gọn. Yêu cầu này càng quan trọng nếu cuộc làm việc được tiến hành thông qua phiên dịch vì thực chất thời gian làm việc chỉ còn tối đa một nửa. Trong các cuộc họp hoặc gặp gỡ làm việc, người Mỹ có thể cắt ngang lời nhau để hỏi hoặc nêu ý kiến của mình. Thói quen này có thể bị coi là bất lịch sự trong một số nền văn hóa Châu Á. Do vậy, các nhà kinh doanh nước ngoài không nên ngạc nhiên khi bị người Mỹ cắt lời để hỏi hoặc nêu ý kiến của họ.

Khi thấy không còn nội dung cần thảo luận và bên chủ không muốn nói sang vấn đề khác thì khách cũng nên chủ động kết thúc cuộc gặp. Nếu cuộc gặp đã đủ dài và thấy có người vào phòng thì thầm với người tiếp chính bên chủ hoặc đưa cho người đó một mảnh giấy thì cũng nên hiểu đó là tín hiệu bên chủ muốn kết thúc cuộc gặp. Trước khi kết thúc cuộc gặp nên chủ động tóm tắt những việc đã bàn hoặc thỏa thuận và nói rõ những việc mà hai bên dự định sẽ triển khai. Sau mỗi cuộc gặp gỡ quan trọng, phía khách nên gửi thư cảm ơn và tranh thủ nhắc lại những vấn đề mà hai bên đã bàn hoặc thoả thuận.

4.5.1.1.3. Giờ làm việc

Giờ làm việc hàng ngày phổ biến nhất là từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều, trong đó có khoảng nửa đến một tiếng ăn trưa. Các ngân hàng thường mở cửa từ 10 giờ sáng đến 3 giờ chiều. Tuy nhiên, cũng có nhiều ngoại lệ. Nhiều nơi có thể bắt đầu và kết thúc ngày làm việc sớm hơn. Các công ty kinh doanh thường làm việc nhiều giờ hơn và kết thúc ngày làm việc muộn hơn. Có ngân hàng mở cửa sớm hơn và đóng cửa muộn hơn thông thường. Một số công ty áp dụng chế độ giờ làm việc linh hoạt để tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên, nhất là trong việc đưa đón con đi học.

Ở Hoa Kỳ không có qui định ngày nghỉ thông nhất trong cả

nước. Về nguyên tắc, những ngày nghỉ liên bang chỉ áp dụng với thủ đô Washington DC và các nhân viên thuộc các cơ quan liên bang. Chính quyền các bang quyết định các ngày nghỉ trong bang mình. Nhìn chung, các bang đều nghỉ theo các ngày nghỉ liên bang. Các ngày nghỉ ở Hoa Kỳ thường vào thứ Hai trong tuần để tránh gián đoạn công việc, đồng thời tạo thuận lợi cho sinh hoạt gia đình, nhất là nếu muốn đi nghỉ xa nhà. Ở Hoa Kỳ có 10 ngày nghỉ chính. Nếu không phải vì những công việc cấp thiết thì các nhà kinh doanh nước ngoài không nên đến Hoa Kỳ để bàn chuyện kinh doanh vào tuần trước Nô en và tuần sau Tết dương lịch. Nhiều người ở Hoa Kỳ nghỉ làm từ Nô en đến hết Tết dương lịch; vì vậy, họ thường bận rộn vào dịp trước và sau đó.

4.5.1.1.4. Trao nhận danh thiếp

Danh thiếp không quan trọng đối với người Mỹ. Người Mỹ trao danh thiếp cho nhau không trọng lượng như người Châu Á. Người Mỹ thường chỉ nhìn lướt qua hoặc thậm chí không nhìn danh thiếp trước khi cất đi hoặc bỏ vào túi. Thói quen này không có nghĩa là Người Mỹ không tôn trọng đối tác, bởi vì họ quan niệm tập trung vào người đang đối thoại với mình quan trọng và thể hiện tôn trọng hơn là nhìn vào danh thiếp. Tuy nhiên, danh thiếp của đối tác vẫn được các nhà kinh doanh Mỹ lưu giữ để có địa chỉ liên hệ khi cần thiết, đặc biệt là đối với những người mà sau cuộc nói chuyện họ thấy cần phải giữ quan hệ.

4.5.1.1.5. Trang phục

Ngoài xã hội, nhìn chung, người Mỹ mặc rất thoải mái, không cầu kỳ và không quan tâm nhiều đến cách ăn mặc của người khác. Trên đường phố, đôi khi rất khó có thể phân biệt đẳng cấp, địa vị xã hội hoặc nghề nghiệp dựa vào quần áo bề ngoài. Nữ nhân viên bán hàng tại một siêu thị có thể mặc đẹp và đắt tiền hơn một nữ luật sư giỏi có mức lương cao gấp nhiều lần.

Tuy nhiên, trong công sở, tại các hội nghị, hội thảo, tiệc và các cuộc tiếp khách các doanh nhân Mỹ cũng mặc chỉnh tề và đẹp như ở các nước khác. Khách đến thăm và làm việc thường mặc com lê thăm màu và cravát. Mùa hè, mùa xuân, hoặc những dịp không trọng lâm có thể mặc com lê sáng màu. Doanh nhân nữ cũng thường mặc com lê với màu sắc đa dạng hơn so với nam giới. Mặc gọn gàng và chỉnh tề quan trọng hơn là kiều cách. Một số thương nhân dùng chất lượng giấy và đồng hồ đeo tay để thể hiện mình. Thứ Sáu hàng tuần thường là ngày người Mỹ ăn mặc ít nghi lễ nhất tại các công sở. Mặc dù nhìn chung người Mỹ không cầu kỳ trong ăn mặc nhưng nếu một doanh nhân đến giao dịch mặc một bộ com lê quá cũ và hoặc nhau nhĩ chắc chắn sẽ tạo ấn tượng ban đầu không hay đối với đối tác.

4.5.1.1.6. Xây dựng các mối quan hệ

Khách nước ngoài đến làm việc có thể được bên chủ mời ăn sáng, trưa, hoặc tối, và vừa ăn vừa làm việc. Tuy nhiên, bên chủ cũng có thể mời khách ăn sau khi kết thúc công việc thành công. Người Mỹ có thể thảo luận công việc trước khi ăn. Họ hầu như không uống đồ uống có cồn khi ăn sáng hoặc ăn trưa vì vẫn còn trong giờ làm việc. Ở Hoa Kỳ, hầu như không có cảnh ép hoặc thi nhau uống rượu trong bữa ăn. Khi được mời, có thể từ chối và nói thẳng lý do, nếu không muốn uống. Không uống rượu là chuyện bình thường ở Hoa Kỳ.

Nếu bên chủ không sắp xếp chỗ ngồi trước thì khách có thể chờ họ mời ngồi, hoặc có thể tự chọn chỗ ngồi nếu bên chủ để khách tự chọn. Ở những bữa tiệc ngồi lớn đông người, thường có bố trí trước chỗ ngồi cho một số người hoặc cho tất cả. Mục đích chủ yếu của việc bố trí trước này là để đảm bảo nghi lễ ngoại giao và/hoặc tiện cho trao đổi công việc. Nếu trên giấy mời có ghi “RSVP” thì cần phải xác nhận có dự hay không càng sớm càng tốt.

4.5.1.1.7. Tặng quà

Tặng quà ở Hoa Kỳ không quan trọng như ở các nơi khác trên thế giới, và thậm chí còn có thể gây phiền toái. Thà là không tặng quà còn hơn là tặng sai hoặc tặng không đúng người. Luật pháp Hoa Kỳ thực tế cấm các quan chức chính phủ nhận quà trong quá trình thi hành công việc. Những món quà có giá trị từ 50USD trở nên đều phải nộp lại cho cơ quan. Các doanh nghiệp cũng thường theo dõi chặt chẽ việc tặng quà. Tặng quà không phải là một tập quán bình thường ở Hoa Kỳ, nên tặng quà cũng có thể gây bối rối cho người nhận do họ không chuẩn bị quà để tặng lại hoặc làm bối rối những người khác do họ không mang theo quà để tặng. Đối với các cuộc tiếp các quan chức cấp cao nước ngoài, bên chủ thường hỏi trước xem bên khách có mang quà tặng hay không để họ chuẩn bị quà tặng đáp lễ.

Tuy nhiên, người Mỹ có thể vui vẻ nhận lời mời đi uống tại một quán ba hoặc đi ăn tại một nhà hàng. Đối tác cũng có thể tặng vé hoặc mời họ đi xem biểu diễn văn nghệ hoặc một sự kiện thể thao, hoặc đi chơi gôn. Những món quà mang tính kỷ niệm và liên quan đến công việc (ví dụ như bút, lịch, giấy ghi lời nhắn, và những thứ tương tự) cũng có thể được chấp nhận một cách vui vẻ. Những món quà khiêm tốn (nhưng không phải quá rẻ tiền) đặc trưng cho đất nước hay công ty (ví dụ như hàng thủ công mỹ nghệ, sách giới thiệu về đất nước con người, hoặc vật kỷ niệm của công ty và những thứ tương tự) cũng có thể dùng làm quà tặng sau khi kết thúc công việc.

4.5.1.2. Những lưu ý khi đàm phán

- Cần chuẩn bị chu đáo tài liệu giới thiệu sẵn bằng tiếng Anh với các điều kiện mua bán rõ ràng. Những gì cần điều chỉnh cho phù hợp với thông lệ kinh doanh Mỹ thì nhất định phải thực hiện bằng được.

- Về lực lượng đàm phán: cần chuẩn bị đội ngũ cán bộ đàm phán có năng lực, giỏi chuyên môn, thành thạo tiếng Anh, thông minh, nhanh nhạy, giỏi ứng phó, nếu có luật sư am tường luật pháp Mỹ và luật pháp nước nhà thì càng tốt.

- Đặc điểm nổi bật để thành công trong thương lượng với người Mỹ là loại bỏ sớm những lời lẽ rườm rà. Đi ngay vào mục đích và tiết kiệm thời gian.

- Sau những câu xã giao ngắn gọn, người Mỹ lập tức dồn trí tuệ vào phúc đầu khẩu đầu tiên. Nếu họ bắn trúng mạch, lập tức hàng loạt vấn đề được đưa ra xem xét ngay. Nếu ngược lại, họ có vẻ đăm chiêu hay bàng quan.

- Khi tỏ ra kiên quyết và chắc chắn với ý đồ kinh doanh của mình, thương nhân Mỹ thường nói to, nói nhanh, tay làm những động tác mạnh để thuyết phục đối tác của họ. Trước sự tự giới thiệu mình một cách hung hồn của người Mỹ, đối tác có thể bị mê hoặc bởi những lợi ích to lớn do các thương vụ mang lại, cũng có thể bị rơi vào cảm giác được giúp đỡ, ban ơn.

- Nếu không có hợp đồng thì để có cái ràng buộc lẫn nhau, người Mỹ cũng đặt sẵn những loại giấy in sẵn có tác dụng giao kèo để lấy chữ ký của bên kia, muôn tránh không bị rơi vào những điều phiền toái. Nếu thấy bất ổn, hãy yêu cầu đổi táck Mỹ chỉnh sửa cho đến khi hài lòng mới ký. Hợp đồng của Mỹ thường dài và phức tạp, vì vậy cần đọc và hiểu kỹ (nếu có sự tham vấn của luật sư thì càng tốt) rồi hãy hạ bút ký.

4.5.2. Đức

4.5.2.1. Những lưu ý chung

4.5.2.1.1. Cách xưng hô, chào hỏi

Ở Đức, có hai cách xưng hô, lịch sự và thân mật. Người nước ngoài nên dùng cách xưng hô lịch sự “Sie” (ông, bà,...) để gọi một người Đức. Khi chưa thân thiết, thi không chỉ dùng cách nói lịch thiệp, mà còn lưu ý không được gọi tên đối tác. Thích hợp

nhất là nên dùng “Herr” (quý ông) và “Frau” (quý bà) để giao tiếp với người Đức.

Tước hiệu rất có ý nghĩa đối với người Đức. Nên khi chào hỏi nếu đối tác có chức vụ, địa vị thì nên rõ, ví dụ “Ông Tiến sĩ Schmidt” (Herr Doktor Schmidt). Và khi giới thiệu cũng phải cho họ biết rõ người được giới thiệu là ai, có địa vị như thế nào, thuộc lĩnh vực, tầng lớp nào.

Đón tiếp nồng hậu, ân cần là cách thể hiện thiện chí. Bắt tay là kiểu chào phổ biến của người Đức. Họ thường xuyên bắt tay, không chỉ trong lần gặp đầu tiên trong ngày, mà cả khi kết thúc đối thoại. Họ thích những cái bắt tay chặt. Thông thường, người lớn tuổi hơn hoặc người có quyền thế cao hơn sẽ chia tay ra trước. Phụ nữ sẽ chia tay ra trước, nếu người đàn ông không giữ vị trí cao hơn. Một câu trả lời miệng cũng có thể kèm theo một cái bắt tay.

Nam giới nên cúi đầu nhẹ. Khi chào một người khác, nam giới hầu như chỉ cúi đầu nhẹ từ vai và cổ như khi nghiêng người về phía trước. Nếu một ai đó bước vào một căn phòng đã có nhiều người, anh ta nên rảo khấp phòng để bắt tay mọi người. Đồng thời, một câu chào thân thiện “Chào buổi sáng” hoặc “Chúc một ngày tốt lành” (Guten Morgen” hoặc “Guten Tag”) trong lúc này là rất thích hợp.

4.5.2.1.2. Sắp đặt cuộc hẹn

Đừng bao giờ đánh giá thấp tính quan trọng của sự đúng giờ trong văn hóa kinh doanh Đức. Đến muộn 2 đến 3 phút đã là một điều nghiêm trọng, đặc biệt khi khách là người cấp dưới hoặc ở thế thấp hơn. Xác nhận cuộc hẹn thật kỹ từ trước. Ít nhất 1 đến 2 tuần trước cuộc hẹn, phải nhắc đối tác lại bằng điện thoại, nếu thiết lập cuộc hẹn bằng thư phải có thời hạn ít nhất là 1 tháng. Nếu đến muộn vì bất kỳ lý do nào đó, phải gọi điện và thông báo cho người đang chờ, và sau đó phải có lời giải thích thích đáng

cho sự chậm trễ đó. Việc thay đổi thời gian và địa điểm cuộc hẹn sẽ không thích hợp ở Đức.

4.5.2.1.3. Trang phục

Hãy đeo trang sức ở mức tối thiểu và chắc chắn rằng nó là hàng cao cấp. Hãy bỏ chiếc đồng hồ rẻ tiền ở nhà. Tương tự với như cây bút. Ở Đức, các dụng cụ dùng để viết có một ý nghĩa nhất định, vì thế hãy mang theo một cây bút tốt trong cuộc gặp gỡ kinh doanh. Nó sẽ được chú ý và được nhận ra. Ngày nay, tốt nhất là mang theo máy tính xách tay.

Việc ăn mặc phải nghiêm túc, đối với đàn ông cũng như phụ nữ, trong bất kỳ dịp nào. Đối với đàn ông, một bộ comple màu tối, màu ghi hay xám, áo sơ mi trắng, một chiếc cà vạt màu dịu là hợp nhất. Những cái nơ bướm thường phổ biến trong các văn phòng của công ty, nhưng phải được thắt bằng tay. Đối với phụ nữ trong kinh doanh, một cái áo vest hợp thời trang hoặc một bộ áo váy đẹp, trang nhã là đủ tiêu chuẩn.

Hầu hết, các nhà hàng không yêu cầu đàn ông phải mang cà vạt, mặc dù theo phong tục thì họ vẫn luôn mong rằng cả nam giới và phụ nữ đều ăn mặc đẹp khi đến đó. Nói chung, cả nam giới và nữ giới ở Đức đều không sử dụng nhiều nước hoa.

4.5.2.1.4. Những nội dung trao đổi

Người Đức thích thảo luận về đề tài ưa thích của họ và vấn đề thời sự. Vấn đề tôn giáo, chính trị và năng lượng nguyên tử có thể được tự do thảo luận, nhưng những cuộc trò chuyện liên quan đến đời sống riêng tư của người khác thì nên tránh.

Những chủ đề nên nói bao gồm thể thao (đặc biệt là bóng đá, đua xe, trượt tuyết, tennis, leo núi), du lịch, các sự kiện thời sự, chính trị (nếu như biết mình đang nói gì), khi đang uống thì bia là một chủ đề tốt nên nói.

Các chủ đề nên tránh thảo luận như chiến tranh thế giới thứ

hai, tàn sát người Do Thái, thời Hitler, và những câu hỏi mang tính riêng tư.

4.5.2.1.5. *Tặng quà*

Ở Đức, không nên tặng quà cho đến khi nhận quà ở người Đức trước. Tặng quà không có ý nghĩa lớn trong kinh doanh ở Đức, do đó chỉ tặng quà khi thật sự cần thiết và biết chắc rằng điều đó không bị hiểu theo ý nghĩa khác. Quà tặng chỉ được mong đợi cho các sự kiện mang tính xã hội, đặc biệt là để bày tỏ lòng biết ơn sau khi được mời về nhà hay mời ăn tối. Đừng chọn những món quá đắt tiền, vì sự rộng rãi có thể được hiểu là sự hối lộ, điều tối kị trong văn hóa kinh doanh Đức. Những bưu thiếp cũng có thể là thích hợp, đặc biệt là để bày tỏ lòng biết ơn về mối quan hệ làm ăn. Và phải chắc chắn rằng thiệp đó sẽ được gửi đến trước Lễ giáng sinh. Lưu ý, bưu thiếp nên viết bằng tay, chứ không đánh máy để bày tỏ sự trân trọng.

Những món quà nên tặng

- Tốt nhất là nên chọn những cuốn sách đẹp giới thiệu về quê hương đất nước của mình. Những quyển giới thiệu này cần phải in ở khổ lớn, độ dày vừa phải, in trên giấy tốt, phong cảnh đẹp, chọn lọc sao cho có ý nghĩa, màu sắc trang nhã, in sắc sảo, lời văn ngắn gọn, viết bằng 2 đến 3 thứ tiếng (Việt-Anh-Đức), còn ít nhất là song ngữ (Việt-Anh). Có thể thay thế bằng một bức tranh (sơn mài, lý tưởng nhất là tranh thêu), một cái đĩa gốm có vẽ phong cảnh đất nước, một bức thư pháp có ý nghĩa.
- Cũng có thể tặng một cái bút tốt, một hộp đựng bút hay hộp đựng danh thiếp... có hình trống đồng hoặc một hình ảnh nào đó đặc trưng cho đất nước hay công ty của mình.
- Khi được mời đến thăm nhà người Đức, nên mang theo một bó hoa để tặng nữ chủ nhân. Lưu ý, trước khi tặng bạn hãy bỏ giấy bọc hoa, trừ phi giấy bọc quá đẹp, có giá trị tôn cho bó hoa đẹp thêm. Cũng có thể tặng sô-cô-la ngon, hoặc rượu. Cần

lưu ý, rượu của Đức khá nổi tiếng, nên khi tặng rượu cần thận trọng, chỉ nên tặng rượu của quê nhà, còn nếu không có thì nên chọn rượu ngoại, ngon nổi tiếng.

- Cũng có thể tặng khăn quàng, đặc biệt có ý nghĩa nếu khăn được dệt từ tơ tằm, hoặc đan móc bằng len.

Nói tóm lại, những mặt hàng thù công, mỹ nghệ đặc sắc của quê nhà có chất lượng tốt, là những món quà nên tặng.

Những món quà nên tránh

- Tránh tặng hoa hồng đỏ cho đối tác kinh doanh vì hoa hồng đỏ chỉ để tặng người yêu. Tránh tặng hoa ly, hoa cúc trắng, vì các loại hoa đó chuyên dùng trong đám tang.
- Quần áo, nước hoa và những mỹ phẩm khác được xem là quá riêng tư để tặng quà. Tuy nhiên, theo tập tục của Đức, khăn quàng cổ có thể làm quà được.
- Tránh tặng rượu vang Đức và bia Đức cho người Đức.

4.5.2.2. Những lưu ý khi đàm phán

- Hãy mang thật nhiều danh thiếp, vì người Đức có xu hướng thích nhận cũng như trao đổi danh thiếp. Danh thiếp phải bao gồm cả tên đầy đủ cũng như địa vị, các bằng cấp đại học hay những tổ chức là hội viên. Khi thiết kế danh thiếp, phải ghi nhớ rằng người Đức muốn biết càng nhiều về phẩm chất và trình độ của người đối diện càng tốt.
 - Danh thiếp có thể in bằng tiếng Anh, vì đa số doanh nhân Đức đều biết tiếng Anh, nên dịch tiếng Đức ở mặt kia.
 - Cuộc gặp đầu tiên thường diễn ra ở văn phòng làm việc, nơi mà những đối tác sẽ tìm hiểu về nhau.
 - Ở cuộc gặp mặt, hãy theo dõi những người là cấp trên của đối tác để biết mức độ trọng trọng trong cư xử cần phải có, cũng như cách ăn mặc và chỗ ngồi.
 - Người Đức là những người suy nghĩ theo hướng phân tích

rất kỹ lưỡng. Những sự kiện thực tế chính là nền tảng của văn hóa kinh doanh Đức, tình cảm không hề có liên quan, nhất là trong đàm phán.

- Mặc dù mạnh mẽ, quyết đoán, nhưng doanh nhân Đức là những người không chấp nhận rủi ro, họ rất thận trọng đặc biệt là chữ tín.

- Chính vì thế để đàm phán với người Đức thành công thì trong giai đoạn tiền đàm phán cần chuẩn bị thông tin về đất nước, con người, đối tác, hàng hóa... thật kỹ lưỡng. Chuẩn bị kế hoạch, tài liệu và chứng cứ thật đầy đủ, lập luận chặt chẽ, logic, tính toán khoa học. Nếu dịch tài liệu ra tiếng Đức thì càng tốt. Chuẩn bị lực lượng đàm phán giỏi chuyên môn, ngoại ngữ (thông thạo tiếng Anh, Đức). Thời gian và lịch trình đàm phán cũng cần được chuẩn bị chu đáo. Địa điểm đàm phán cũng rất quan trọng, cần chuẩn bị chu đáo, sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp.

- Trong quá trình đàm phán

- Doanh nhân Đức sẽ giới thiệu một cách lô-gic các quan điểm của họ, sẽ đưa ra những lý lẽ cơ bản để chứng minh cho luận điểm đó và để khẳng định vị thế của họ.

- Doanh nhân Đức sẽ không nhượng bộ một cách dễ dàng. Họ là nhà những nhà đàm phán cứng rắn, cương quyết nhưng không quá bảo thủ. Họ thông minh và cũng luôn không muốn cuộc đàm phán đi vào ngõ cụt, chính vì thế nếu dù sức thuyết phục thì họ sẽ đi theo.

- Trong khi người Đức thích giữ một không khí luôn trịnh trọng, họ có thể trở nên rất khó chịu nếu họ cảm thấy những mong muốn của họ không được chấp nhận.

- Người Đức không bao giờ nói chuyện riêng trong đàm phán. Tuy nhiên, phát triển một mối quan hệ bằng hữu với đối tác cũng là việc quan trọng, đặc biệt nếu phải giải quyết vấn đề cùng với họ trong một thời gian dài.

o Các cuộc đàm phán kinh doanh luôn được tiếp đài như một dịp đặc biệt, nhưng mọi cố gắng nhằm thuyết phục họ “bật đèn xanh” là không thích hợp. Hơn nữa, tính hài hước và những câu đùa thì chỉ dùng trong các cuộc gặp mặt mang tính xã giao.

o Tránh ngắt lời người khác, hãy để cho đối tác trình bày hết quan điểm của mình rồi hãy trả lời họ.

o Trong đàm phán hợp đồng ngoại thương, chất lượng quan tâm hơn giá cả. Giao hàng đúng hạn là hết sức cần thiết.

o Việc ra quyết định thường chậm, kéo dài, và một số chi tiết liên quan đến đơn chào hàng sẽ được kiểm định một cách cẩn thận, tỷ mỷ.

o Mặc dù sẽ phải giải quyết vấn đề với nhiều người khác nhau trong các cuộc đàm phán trước đó, nhưng chỉ có người cấp cao nhất trong công ty mới có quyền ra quyết định cuối cùng.

o Hợp đồng thường được soạn thảo và ký kết một cách hết sức nghiêm túc, những gì thỏa thuận và văn bản được ký kết sẽ được thực hiện.

4.5.3. Pháp

4.5.3.1. Những lưu ý chung

4.5.3.1.1. Cách xưng hô, chào hỏi

Theo nghi thức giao tiếp của Pháp, chỉ được gọi bằng tên khi được phép gọi như thế. Nếu gọi bằng tiếng Pháp, hãy dùng cách gọi “vous” cho đến khi được đề nghị gọi là “tu”.

Văn hóa kinh doanh Pháp đặc biệt nhấn mạnh đến thứ bậc, do vậy, phải chắc chắn rằng đã thuộc và gọi đúng danh hiệu của đối tác, ví dụ như “Tiền sỹ Ponson”. Hơn nữa, trong nhiều văn phòng của Pháp, người ta không gọi nhau bằng tên. “Madame” là cách gọi lịch thiệp dành cho tất cả các phụ nữ, còn “Monsieur” dành cho nam giới, kèm theo họ của người được gọi.

Người Pháp bắt tay nhau cả khi gặp mặt cũng như khi tạm biệt. Những bạn bè thân thiết hay họ hàng chào nhau bằng những

nụ hôn vào hai bên má, một số người miền Nam còn thêm nụ hôn thứ ba. Nói chung, người Pháp thích bắt tay và bắt tay rất nhiều. Đôi khi nam giới Pháp còn thể hiện tình cảm bằng cách ôm hôn và vỗ vào nhau.

4.5.3.1.2. Sắp đặt cuộc hẹn

Phải xin trước các cuộc hẹn trong kinh doanh cũng như trong các giao tiếp xã hội. Nên cố gắng đến đúng giờ, sẽ không được phép trễ hơn 10 phút so với giờ hẹn. Càng đi về miền Nam thì việc đến trễ hẹn có thể được thông cảm hơn. Nhân viên Pháp được nghỉ phép 5 tuần trong 1 năm và thường xin nghỉ ít nhất là 3 tuần vào tháng bảy hoặc tháng tám. Ngoài ra, nước Pháp gần như đóng cửa vào tháng tám.

4.5.3.1.3. Trang phục

Trang phục trong kinh doanh ở Pháp luôn trịnh trọng và đứng đắn. Nam giới mặc comple màu sẫm, áp sơ mi trắng và thắt cà vạt. Phụ nữ luôn mặc chỉnh tề với bộ vest váy hoặc quần tây, áo sơ mi và áo vest. Không đến dự các cuộc đàm phán với các loại trang phục như áo len cao cổ hoặc trang phục đi chơi.

Người Pháp đặc biệt quan tâm đến nước hoa và thời trang, nhất là nước hoa. Đối với người Pháp, người sử dụng những loại nước hoa càng đắt tiền thì địa vị xã hội càng cao. Có khi họ đánh giá đối tác qua cách ăn mặc và sử dụng nước hoa. Vì vậy khi giao tiếp nên lưu ý các vấn đề này, để tránh bị đối tác đánh giá cao thấp.

4.5.3.1.4. Những lưu ý đàm thoại

- Khi trò chuyện với người Pháp, chúng ta sẽ thấy rằng những cuộc đàm đạo bình thường sẽ chẳng mấy chốc được chuyển thành cuộc tranh luận hăng say.
- Chỉ nên đưa ra ý kiến của mình về những chủ đề mà mình thông thạo.

- Nghiên cứu lịch sử, chính trị và những khía cạnh văn hóa khác của Pháp sẽ tạo thuận lợi trong cuộc trò chuyện.
- Hãy sẵn sàng trả lời những câu hỏi về đất nước của mình, đặc biệt là vấn đề chính trị,
 - Trong suốt cuộc trò chuyện hiếm khi có một thoáng chốc im lặng nào, trừ khi vấn đề đang thảo luận đã được nghiên cứu hết mọi khía cạnh, không còn điều gì mới để giới thiệu.
 - Những đề tài được bàn đến trong trò chuyện: thức ăn (khen ngợi món ăn Pháp), nghệ thuật, âm nhạc, cách xử thế, thể thao, chính trị, thời sự, lịch sử.
 - Những đề tài nên tránh: hỏi một người khác về khuynh hướng chính trị, phê bình Napoleon, những câu hỏi riêng tư.

4.5.3.1.5. Tặng quà

Nên biết rằng việc thể hiện sự nhiệt tình và tính hào phóng giữa các đối tác kinh doanh không phải là điều cấm kỵ trong kinh doanh ở Pháp. Việc tặng quà được chấp nhận, tuy nhiên phải thật thận trọng. Không cần phải quá bận tâm là món quà có quá đắt hay quá rẻ, hãy chọn thứ mà có thể người nhận sẽ thích.

Sự lựa chọn tốt nhất cho một món quà có thể là những cuốn sách có hình ảnh đẹp về đất nước của mình, hoặc bất kỳ thứ gì tượng trưng cho đất nước của mình có thể mang lại sự thích thú cho chủ nhà như tranh sơn mài, mành trúc... Theo phép xã giao trong kinh doanh của người Pháp, không nên kèm theo danh thiếp của mình trong món quà.

Nếu được mời đến một gia đình Pháp, hãy xem đây là một điều vinh dự hiếm hoi. Hãy mang theo hoa, sô-cô-la, hoặc rượu mùi loại ngon và tặng món quà của bạn cho chủ nhà trước khi vào tiệc.

Nếu quyết định tặng hoa, thì hãy nhớ hoa cúc chi dành cho tang lễ, và hoa hồng đỏ dành tặng cho người yêu. Một bó hoa cầm chướng thường được hiểu là biểu hiện của sự thiêng thiêng.

Ngoài ra, cần chắc rằng bó hoa đó phải có số hoa là lẻ theo như tục lệ người Châu Âu.

Nếu là khách mời đến dự một buổi tiệc hay một buổi họp mặt tại một gia đình Pháp, hãy nhớ gửi một tấm thiệp cảm ơn chù nhà vào hôm sau. Tốt nhất là tấm thiệp nên được viết tay và do người đưa thư mang đến. Tặng hoa hay một giỏ trái cây cũng là một cử chỉ thể hiện sự quan tâm. Một tấm thẻ du lịch cũng có thể thích hợp, đặc biệt nó như một cử chỉ tò lòng cảm ơn những đối tác kinh doanh của mình. Ở Pháp, có thể gửi tặng những tấm thiệp chúc mừng năm mới trong suốt tháng giêng, nhưng không được muộn hơn.

4.5.3.2. Những lưu ý khi đàm phán

- Người Pháp rất cẩn trọng với ai đường đột đề nghị làm ăn với họ. Họ rất tôn trọng truyền thống của Châu Âu đòi hỏi các công ty, cá nhân phải được giới thiệu đàng hoàng, đầy đủ. Vì vậy, khi mới tiếp xúc làm ăn, hãy giới thiệu rõ với họ, nếu có người quen chung, có uy tín, xác nhận thì càng tốt. Trước cuộc gặp, phải hẹn và có xác nhận của bên đối tác.
- Người Pháp có tác phong công nghiệp chuẩn xác, nên khi đàm phán phải đảm bảo về giờ giấc và phải có kế hoạch làm việc cụ thể.
- Doanh nhân Pháp thường có thói quen thỏa thuận chấp nhận làm ăn với nhau trước đó, rồi mới đi vào đàm phán các điều khoản cụ thể. Do đó, khi họ đồng ý những thỏa thuận ban đầu, đừng vội nghĩ là cuộc đàm phán đã kết thúc. Họ sẽ tiếp tục lật qua lật lại toàn bộ vấn đề cho đến khi mọi việc đều sáng tỏ thì mới ký hợp đồng.

- Người Pháp có lòng tự hào dân tộc rất cao, do đó họ thích sử dụng tiếng Pháp trong đàm phán. Tuy nhiên, chỉ nên chấp nhận khi tiếng Pháp thật sự thông thạo.
- Có thể tạo được tình cảm tốt đẹp nếu biết một số câu tiếng

Pháp thông dụng và sử dụng chúng vào những lúc thích hợp.

• Người Pháp có khuynh hướng tập trung vào những mục tiêu dài hạn và sẽ cố thiết lập những mối quan hệ cá nhân bền vững với các đối tác tham gia đàm phán.

• Trong suốt cuộc gặp gỡ đầu tiên, hãy giữ thái độ lịch thiệp và thân thiện, nhưng cũng nên ghi nhớ rằng người Pháp thường sẽ nghi ngờ với sự thân mật quá sớm.

• Người Pháp rất thẳng thắn, luôn đặt vấn đề và thăm dò đối tác, do đó một đề nghị được lập kế hoạch cẩn thận và được tổ chức một cách hợp lý là điều rất quan trọng. Hơn nữa, bên phía Pháp thường như thường tập trung vào những khía cạnh cần có sự giải thích sâu hơn trong kế hoạch đề xuất.

• Người Pháp rất coi trọng tính logic trong những lý lẽ họ đưa ra. Họ cũng sẵn sàng phản bác lại bất cứ lời phát biểu phi logic nào của phía đối tác.

• Người Pháp sẽ đánh giá đối tác qua khả năng chứng tỏ trí tuệ của mình, điều này liên quan đến việc tranh luận các ý kiến đối đầu nhau và dẫn đến cuộc tranh luận gay gắt giữa các bên. Bên đàm phán sẽ được đánh giá cao nếu kiểm soát tốt bản thân mình trong những trường hợp này. Dùng quá bận tâm đến những ý kiến không giống với ý kiến của đối thủ, vẫn đề là khả năng bảo vệ một cách có hiệu quả vị thế, chứng tỏ mình là người có năng lực và khả năng kiềm chế.

• Nếu cuộc thương lượng gặp phải bế tắc, người Pháp sẽ vẫn tiếp tục trình bày lập trường của họ một cách nhã nhặn.

• Pháp là nước có khoảng cách quyền lực cao, do đó người có vị trí cao nhất chính là người có quyền ra quyết định cuối cùng.

• Người Pháp có xu hướng xem xét kỹ mỗi một chi tiết trước khi đưa ra quyết định. Do đó, hãy chuẩn bị trước tinh thần là sẽ phải chờ đợi khá lâu mới nhận được một câu trả lời.

4.5.4. Nhật Bản

4.5.4.1. Những lưu ý chung

4.5.4.1.1. Cách xưng hô, chào hỏi

Nên gọi điện thoại trước một cuộc gặp mặt hay tốt nhất là nhờ một người trung gian nếu hai bên chưa từng gặp mặt nhau. Người Nhật coi trọng việc đúng giờ, vì vậy mỗi khi thu xếp các cuộc hẹn, các doanh nhân cần quan tâm đến những yếu tố có thể làm trễ hẹn. Nên đến đúng giờ hay sớm hơn giờ hẹn gặp, nếu không, người Nhật Bản sẽ cảm thấy thô lỗ hay vô lễ. Nếu đến muộn mà không có cách nào xoay sở được, hãy gọi lại báo trước giờ hẹn gặp.

Nên chú ý về bì ngoài, vì người Nhật rất chú trọng đến hình thức, nghĩa là tổng hợp từ trang phục cho đến từ ngữ dùng và thái độ.

Cách chào của người Nhật có sự phân biệt theo thời gian, sáng, trưa-chiều, tối và không có đại từ nhân xưng kèm theo. *Cúi chào* là cả một nghệ thuật, khi cúi chào phải duỗi hai tay dọc thân đối với nam giới và chắp hai tay ra phía trước đối với nữ, đầu và thân cúi thẳng xuống, mắt nhìn xuống sàn. Nếu chào một người có chức vụ tương đương, có thể cúi ngang mức ôm tay chào, nếu người đó lớn tuổi hơn, nên cúi sâu hơn chút.

Người Nhật thường hay mím cười. Há hốc miệng bị xem là thô lỗ, vì vậy họ thường che miệng khi cười, khi biểu thị sự ngạc nhiên hay ngờ vực. Tư thế ngồi cũng là một điều quan trọng trong việc gặp gỡ tiếp xúc. Người trẻ tuổi nên ngồi với tay đặt trên đùi, đầu và vai hơi nghiêng về phía trước một chút để tỏ ra tôn trọng người lớn tuổi.

Đối tác người Nhật có thói quen ăn nói nhỏ nhẹ, thái độ chững chạc. Đây không phải là biểu hiện của một cá tính yếu đuối mà vì họ xem đó là biểu thị của sự khôn ngoan, kinh

nghiêm và tuổi tác. Vì vậy, cần phải có thái độ ôn hòa, mềm mỏng khi làm việc với người Nhật, tránh tỏ thái độ bức dọc, nóng nảy. Điều này có thể làm mất đi mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên.

4.5.4.1.2. Giờ làm việc

Giờ giấc làm việc ở các công ty cũng như văn phòng Chính phủ bắt đầu từ 9 giờ sáng đến 5 hoặc 6 giờ tối. Tuy nhiên, các công chức thường làm việc vất vả hơn, họ bắt đầu từ 9 giờ sáng đến 11 hoặc 12 giờ đêm. Họ không nhất thiết phải luôn luôn có mặt ở văn phòng. Họ thường ra ngoài ăn tối và uống chút gì đó với họ hàng, bạn bè vào đầu buổi tối. Đây là một phần quan trọng của một ngày làm việc, vì người Nhật vừa ăn vừa nói chuyện làm ăn vào bữa trưa hoặc tối là chuyện bình thường.

Thông thường, các nhân viên trẻ thường trở về văn phòng sau buổi hoạt động giao tiếp để hoàn thành công việc của mình hay đơn giản chỉ để có mặt. Kiểu thể hiện này đem lại cảm giác là người đó cần cù, nhanh nhẹn và có trách nhiệm. Tuy nhiên, người Nhật không đòi hỏi người nước ngoài cũng ở lại muộn như vậy. Dù sao, họ cũng đánh giá cao những người ở lại làm việc muộn như họ.

4.5.4.1.3. Trao nhận danh thiếp

Danh thiếp và trao đổi danh thiếp rất quan trọng. Danh thiếp cần được in một mặt bằng chữ Nhật, mặt kia bằng tiếng Anh. Cần phải dùng hai tay để trao danh thiếp, đưa đúng chiều chữ để người nhận có thể đọc được. Người nhận danh thiếp cũng cần đọc chậm rãi, cần thận để bày tỏ lòng tôn kính đối với người đưa. Sau khi đọc danh thiếp, nên đặt tờ thiếp xuống bàn để trong lúc bàn luận có thể nhìn thêm. Phải nhớ là không được nhét ngay vào túi tờ danh thiếp vừa nhận. Nếu không sẽ tạo ấn tượng không tốt, đem đến rủi ro rất lớn khi tiếp xúc với người Nhật.

4.5.4.1.4. Trang phục

Trong hoạt động doanh thương và giao tế, người ta thường mặc trang phục đàng hoàng chững chạc như các nước phương Tây. Bất cứ lúc nào, quần áo cũng phải sạch sẽ, thẳng nếp, sơ mi luôn bó trong quần.

Người Nhật xem trọng tiếp xúc cá nhân và bò ra nhiều thời gian để tạo các mối quan hệ và xây đắp lòng tin. Các mối quan hệ xã hội, những nơi quen biết có thể lực và uy tín luôn là những điều quan trọng về mặt xã hội cũng như giới doanh thương. Vì vậy, tất cả các hợp đồng đều được thu xếp thông qua sự giới thiệu của các văn phòng thương mại, ngân hàng, nhà cung cấp hay người mua hàng của hai bên.

Người Nhật rất đề ý đến chức vị nên sau lời giới thiệu, họ sẽ tìm cách để làm việc với một người có cương vị tương đương. Hầu hết các giao dịch thương mại ở các công ty lớn đều được phân tích, sắp xếp và thương lượng bởi những chuyên viên cấp dưới.

4.5.4.1.5. Tặng quà

Ở Nhật Bản, tặng quà và nhận quà được coi là nét đẹp riêng biệt. Với người Nhật, tặng quà không hẳn là một cách bày tỏ lòng biết ơn hay tinh cảm mà là một nhu cầu được tạo dựng và duy trì mọi hình thức quan hệ, kể cả quan hệ kinh doanh. Quà tặng trong giới kinh doanh Nhật cũng thiết yếu như những buổi tiệc kinh doanh. Giới kinh doanh Nhật luôn giữ danh sách những món quà họ đã nhận. Thậm chí họ còn ghi lại giá trị món quà. Với người Nhật, món quà là biểu hiện của sự trân trọng không diễn tả bằng lời.

Về quà, mỗi người có một sở thích riêng, nhưng người Nhật thường kỵ những món quà có số lượng 4 hoặc 9, các con số không may. Họ cũng không tặng trà bởi làm liên tưởng đến sự đau buồn (trà chỉ được tặng trong dịp lễ tang), và những người

đồ vật bén, nhọn (biểu thị sự cát cứt quan hệ). Thông thường, người Nhật rất thích được tặng rượu, riêng trẻ con thích đồ chơi, kẹo, phụ nữ thích tranh ảnh, đồ dùng trang trí nhà cửa.

Khi đến Nhật, nên mang theo quà lưu niệm của đất nước mình làm quà. Người ta thích những món quà mang nhãn hiệu nổi tiếng cũng như những món vừa nổi tiếng vừa mang chất lượng tốt. Những món quà có biểu tượng của công ty cũng được ưa thích. Một số dạng khác là sản phẩm da hay rượu Mỹ, những món giá vô cùng đắt ở Nhật. Điều cuối cùng, không cần thiết món quà phải dành cho người nhận sử dụng. Vẫn có thể tặng một nhà kinh doanh một món quà cho người thân của anh ta, như ví da cho vợ anh ta. Một doanh nhân Nhật cũng sẽ rất vui nếu người được mời biết rõ gia đình anh ta và mang quà cho bọn trẻ.

Phong thái của người tặng quà cũng rất được đề cao ở Nhật. Khi muốn tặng ai một món quà thì nên mang đến tận nhà người mình muốn tặng, trao một cách tự nhiên, với thái độ khiêm tốn. Phải trao quà hai tay kèm theo cùi đầu và nói một câu khiêm tốn về sự nhỏ mọn của món quà dù có đắt đến mấy. Câu điền hình nhất khi trao quà được dịch như sau: “Đây là một món nhỏ xin vui lòng nhận nó”. Sự khiêm tốn hình thức này nhằm mục đích thể hiện sự tin tưởng vào tầm quan trọng của mối quan hệ so với món quà.

4.5.4.2. Những lưu ý khi đàm phán

- Nên tiến hành các cuộc thăm dò nghiên cứu một cách toàn diện về đặc điểm và dung lượng của thị trường Nhật. Trên cơ sở đó, xác định sản phẩm của mình được định vị trên thị trường Nhật như thế nào.

- Phải chuẩn bị đầy đủ những thông tin cần thiết về công ty và sản phẩm của mình để giới thiệu cho khách hàng. Khách hàng không những chỉ quan tâm đến giá của sản phẩm mà cũng rất quan tâm đến các điều kiện giao dịch khác như chất

lượng sản phẩm và khả năng cung cấp hàng hóa ổn định của công ty.

- Người Nhật thích trực tiếp xem hàng cụ thể hơn là lá thư chào hàng, chính vì vậy cần chuẩn bị đầy đủ và công nghệ của công ty để đàm bảo thuyết phục được đối tác. Có thể mang theo mẫu sản phẩm, catalog, các tài liệu về công nghệ, máy móc trang thiết bị sản xuất và các nguyên liệu dùng cho sản xuất.

- Quá trình đàm phán được bắt đầu bằng việc giới thiệu sản phẩm mẫu và sau đó tiến tới thảo luận các điều kiện giao dịch. Các vấn đề cần phải đàm phán, có thể bao gồm: chất lượng, nguyên liệu, thiết kế, quy cách sản phẩm, số lượng, giá cả, thời hạn giao hàng, phương thức vận chuyển và thanh toán...

- Cũng cần phải lưu ý về tiến trình ra quyết định theo nguyên tắc thống nhất của các công ty Nhật để có thể kiên nhẫn chờ đợi. Theo nguyên tắc này thì một phòng ban trong công ty muốn ký kết giao dịch thì phải chuyển một bản đề nghị lần lượt đến các phòng ban có liên quan trong công ty.

- Trong đàm phán, người Nhật luôn tỏ ra rất lịch lâm, ôn hòa, khiêm nhường, thái độ bình tĩnh cung kính. Họ coi đàm phán như một cuộc đấu tranh thắng - thua, vừa dành chiến thắng, vừa giữ được lẽ nghi, thể diện.

- Khi lần đầu làm việc với đối tác nước ngoài, phía Nhật thường thông qua mạng lưới thông tin của mình tìm hiểu kỹ về đối tác. Người Nhật không chỉ tìm hiểu về đối tác, mà còn nghiên cứu bạn hàng của đối tác.

- So với người Mỹ và Châu Âu, người Nhật không thích hợp đồng quá ti mì, chi tiết, cứng nhắc, khó thay đổi. Khi hoàn cảnh thay đổi, họ muốn đối tác ngồi lại bàn đàm phán để giải quyết vấn đề. Khi soạn thảo ký kết hợp đồng, người Nhật ít dùng luật sư.

4.5.5. Hàn Quốc

4.5.5.1. *Những lưu ý chung*

4.5.5.1.1. *Cách xưng hô, chào hỏi*

Trong tên của người Hàn Quốc, họ đứng trước, tiếp theo là tên. Hầu hết người Hàn Quốc có hai tên, giống như Roh Tah Woo hoặc Kim Youn Sam. Trong văn hóa Hàn Quốc, việc sử dụng tên cá nhân hoặc tên thánh để gọi thường chỉ giới hạn trong những thành viên của cùng một gia đình hoặc rất thân. Những tư cách vị lịch sự xã giao ngày càng được sử dụng nhiều trong kinh doanh quốc tế nhưng nhìn chung vẫn có thể gọi một đồng nghiệp Hàn Quốc chỉ bằng họ của anh ta/cô ta. Những phụ nữ đã lập gia đình không lấy tên của chồng mình, do vậy có thể nghe ông Roh giới thiệu vợ mình là Bà Kim - tên thời con gái của bà.

Xã hội Hàn Quốc dựa trên những niềm tin vào Đạo Không, điều này cũng đồng nghĩa việc họ rất kính trọng bố mẹ, cấp trên; có trách nhiệm với gia đình, trung thành với bạn bè, khiêm tốn, thật thà và có tác phong nhã nhặn lịch sự. Khía cạnh quan trọng nhất trong xã hội Hàn Quốc chính là sự nhận thức được vị trí của mình trong xã hội cũng như công việc.

4.5.5.1.2. *Sắp đặt cuộc hẹn*

Người Hàn Quốc luôn muốn cộng tác làm ăn với những người họ quen biết. Vì vậy điều cốt yếu là nên có một người trung gian giới thiệu với chính đối tác đang muốn cộng tác làm ăn trong tương lai. Vị trí trong xã hội của người trung gian càng cao thì cơ hội kết giao làm ăn của công ty với đối tác càng lớn. Hãy lưu ý rằng cách giới thiệu nhạt nhẽo sẽ khiến mất đi sự cộng tác tốt.

4.5.5.1.3. *Giờ làm việc*

Người làm kinh doanh tại Hàn Quốc, đặc biệt là những người đứng đầu ban lãnh đạo công ty thường rất bận rộn và có lịch làm việc

dài đặc, vì vậy đôi khi họ sẽ chậm trễ vài phút trong buổi hẹn công việc. Không nên tỏ ra cáu giận hoặc khó chịu nếu đối tác trễ hẹn. Nhưng nếu là một nhà kinh doanh nước ngoài, nên đến đúng giờ. Giao thông tại Hàn Quốc cũng là nguyên nhân gây nên sự chậm trễ trong giờ giấc tại đây.

Thời gian thích hợp nhất để gặp mặt đối tác là từ 10 giờ sáng đến 2 giờ chiều và từ 2 giờ chiều đến 4 giờ chiều, và nên đặt cuộc hẹn trước. Thông thường giới kinh doanh Hàn Quốc thường sắp xếp cuộc hẹn vào bữa ăn nhẹ hoặc bữa trưa, và cũng có thể đặt chỗ tại những cửa hàng cà phê hoặc nhà hàng ăn.

Người Hàn thường có một tuần nghỉ vào khoảng thời gian giữa tháng 7 đến giữa tháng 8, vì vậy hãy tránh xếp lịch hẹn vào thời gian này trong năm. Những thời điểm được coi là không thuận tiện khác đó là vào những kỳ nghỉ chính trong năm như Tết âm lịch (vào tháng 1 hoặc 2), Lễ hội Mặt trăng (tháng 9 hoặc 10). Hãy chú ý xem lịch của Hàn Quốc để biết về những ngày lễ này.

Giờ làm việc thường từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều, từ thứ 2 đến thứ 6. Thông thường các tập đoàn, công ty kinh doanh thường làm việc 5 ngày trong tuần, tuy nhiên một số văn phòng vẫn mở cửa cả thứ 7. Khi tham gia vào những sự kiện xã hội, nên đến đúng giờ được mời.

4.5.5.1.4. Trao nhận danh thiếp

Tất cả nhân viên làm việc trong những tổ chức kinh doanh tại Hàn Quốc đều có vị trí rõ ràng trong bộ máy tổ chức. Những người làm kinh doanh tại Hàn Quốc chỉ thực sự thoải mái khi tiếp xúc nếu họ biết rõ chức vụ cũng như tên công ty. Nếu danh thiếp sử dụng tiếng Hàn Quốc thì không cần thiết phải dịch tên hoặc chức vụ ra tiếng Hàn, bởi đôi khi sẽ bị nhầm khi dịch chức vụ của mình bằng ngôn ngữ này, vì vậy hãy nên cẩn thận.

Tại Hàn Quốc, không nên sử dụng danh thiếp kinh doanh

bằng tiếng Nhật. Trước khi bắt đầu việc kinh doanh tại Hàn Quốc, hãy nhớ chuẩn bị một lượng lớn danh thiếp giao dịch, bởi người Hàn có thói quen trao danh thiếp khi lần đầu gặp mặt. Một mặt của thiếp nên đề nội dung bằng tiếng Hàn và hãy chú ý đến chức danh in trên thiếp, chức danh này phải đi kèm với những bằng cấp, điều này sẽ giúp nói lên trình độ.

Khi trao hoặc nhận thiếp phải dùng cả hai tay. Sau khi nhận thiếp, trước khi cất nó vào hộp hoặc túi đựng danh thiếp, hãy đọc và đưa ra một vài lời bình luận về danh thiếp. Không nên cho danh thiếp vào ví một cách cầu thả vì nó sẽ khiến người trao danh thiếp nghĩ rằng họ không được tôn trọng

Trao danh thiếp cũng được xem là một việc rất quan trọng, nó giúp người đối tác biết được tên, vị trí và chức danh của người trao thiếp. Không nên cất thiếp trong xác tay, tốt nhất nên có một hộp đựng thiếp riêng. Không nên để hộp danh thiếp trên bàn và mời mọi người tự lấy danh thiếp. Không nên viết những chú thích lên danh thiếp của người khác khi có mặt họ tại đó.

4.5.5.1.5. Trang phục

Khi đi giao dịch kinh doanh, người Hàn Quốc chuộng những loại quần áo gọn gàng và vừa vặn. Nên chọn trang phục có màu sắc nhã - dịu cho buổi gặp mặt đầu tiên. Sau khi đã xây dựng được mối quan hệ và sự tin nhiệm của họ thì hãy nghĩ đến những trang phục sáng màu khi đi giao dịch. Trang phục nam thích hợp nhất là vét tối màu, sơ mi trắng và cà vạt màu dịu.

Trang phục nữ phổ biến nhất thường là chân váy kết hợp với áo cánh nữ. Nên tránh mặc váy quá chật bởi theo phong tục Hàn Quốc mọi người thường ngồi trên sàn nhà hoặc sàn nhà ăn khi dùng bữa. Chân váy quá ngắn và áo sát nách không thích hợp với những giao dịch kinh doanh, thậm chí cả những buổi chiêu đãi thân mật.

4.5.5.1.6. Tặng quà

Nghệ thuật trao nhận quà tặng cũng là một phần quan trọng trong văn hóa kinh doanh của người Hàn Quốc, điều này giúp gìn giữ mối thiện cảm với đối tác và tạo dựng những mối quan hệ mới.

Khi đến Hàn Quốc, hãy nhớ mang theo những tặng phẩm truyền thống từ đất nước của mình. Trong buổi tiếp xúc lần đầu với đối tác, món quà thích hợp nhất nên tặng đó là những vật dụng bày bàn làm việc, có thể kèm theo biếu tượng công ty trên món quà đó. Những món quà sau đó có thể là những tặng phẩm đẹp đẽ và tinh xảo hơn.

Khi định tặng quà cho nhiều người trong cùng một tổ chức, hãy chắc chắn đảm bảo việc tặng quà giá trị hơn cho những người ở vị trí lãnh đạo. Quà tặng cho nhân viên cấp dưới có thể tương tự miễn là có giá trị thấp hơn so với giá trị của món quà tặng cho người cấp trên. Hoặc có thể tặng một món quà cho tất cả mọi người trong tổ chức đó. Quà tặng bằng tiền có thể đ𝐞 trong phong bì. Quà tặng bằng tiền mặt rất phổ biến trong các đám cưới, ngày lễ (dành cho trẻ em), sinh nhật, đám tang...

Khi đến thăm nhà của người Hàn Quốc, những món quà tặng phù hợp bao gồm đồ thủ công mỹ nghệ ở nước mình, bánh kẹo, hoa quả, sô cô la, cà phê nhập khẩu... Rượu và thuốc lá nhập khẩu có thể được tặng cho những người thích uống rượu và hút thuốc. Thực phẩm cũng là những tặng vật được đánh giá cao tại Hàn Quốc.

Trao và nhận quà bằng hai tay. Tránh tặng những món quà quá đắt tiền, vì điều này sẽ khiến người nhận phải chuẩn bị một món quà giá trị tương đương để đáp trả. Khi được tặng quà, lúc đầu tốt nhất hãy nén từ chối, chỉ sau khi người tặng cứ nhất định tặng quà, lúc này mới nhận, đây cũng chính là một nét trong văn hóa tặng quà của người Hàn. Không nên mở món quà ngay trước mặt người tặng. Tuy nhiên cũng nên hỏi xem liệu họ có muốn mở quà ngay không.

4.5.5.2. Những lưu ý khi đàm phán

- Trong quá trình đàm phán, một số người Hàn Quốc sẽ liên tục chuyên chủ đề, tốt nhất nên chú ý đến những điểm quan trọng. Những người giao dịch khác nhau trong cuộc đàm phán sẽ đưa ra rất nhiều câu hỏi, vì vậy điều quan trọng là phải kiên nhẫn lắng nghe. Nếu bị lấn lộn về những điều khoản trong đàm phán, có thể nhẹ nhàng hỏi lại họ.
- Hãy biết rằng, trong giới kinh doanh Hàn Quốc, những mối quan hệ cá nhân sẽ mang lại những ưu tiên, vì vậy trong buổi gặp đầu tiên nên tìm hiểu về đối tác và tạo dựng mối quan hệ với họ.
- Trong buổi gặp mặt giao dịch lần đầu, khi được mời dùng chè hay cà phê, hãy đón nhận lòng mến khách của họ, cho dù đã uống đến vài cốc trước đó, và cũng không cần thiết phải uống hết. Hãy luôn giữ một cách cư xử đúng mực, tránh những cử chỉ quá thân mật.
- Để đạt được thỏa thuận làm ăn hoặc tạo dựng mối quan hệ, có thể sẽ phải mất vài chuyên công tác đến Hàn Quốc.
- Buổi họp thường mở đầu bằng một đoạn giới thiệu ngắn, bài phát biểu này giúp cho mọi người hiểu rõ hơn những vấn đề sẽ thảo luận.
- Tại Hàn Quốc, sự kính trọng lẫn nhau chính là nền tảng cho quan hệ kinh doanh đi đến thành công. Hãy biết cách biểu lộ sự chân thành và thành thực của mình trong quan hệ làm ăn. Khi quay về nước, hãy nhớ giữ liên lạc với đối tác qua thư điện tử hoặc điện thoại.
- Người Hàn Quốc sẽ rất cảm tình nếu hiểu biết và làm theo những tập quán văn hóa của họ. Tuy nhiên, trong khi đàm phán không nên thể hiện là biết quá nhiều, quá kỹ về họ vì sẽ làm cho họ cảm thấy bị đe dọa.
- Nên tìm hiểu đối tác càng kỹ càng tốt để có thể đánh trúng

sợi dây tình cảm của họ, vì người Hàn khá đa cảm kể cả khi ra quyết định kinh doanh.

- Không nên có thái độ vãnh vẹo khi thương lượng, vì họ muốn thương thảo một cách ôn hòa.

- Trước khi đàm phán nên tìm hiểu ai là người có vị trí cao, đứng đầu trong đoàn và tác động vào người đó vì đây chính là người ra quyết định cuối cùng trong thương lượng.

- Không nên buộc họ ra quyết định quá nhanh chóng, hãy để họ có thời gian để đạt được thỏa thuận, bởi vì người Hàn Quốc thích nhất trí tập thể.

- Phải hết sức thận trọng với những thông tin mà đối tác cung cấp, bởi vì nhiều khi để giữ hòa khí, người Hàn Quốc hay đưa ra những thông tin tốt lành ngay cả khi thông tin đó không thật sự được bảo đảm.

- Cần lựa chọn người đàm phán cho phù hợp với người đàm phán của đối tác về độ tuổi, chức vụ..., vì người Hàn Quốc coi trọng sự ngang bằng địa vị trong kinh doanh.

- Khi thương lượng giá cả nên mềm mỏng, vì họ quan tâm đến giá cả hơn là hiệu suất.

- Cần có lập trường rõ ràng khi đàm phán với người Hàn Quốc, vì nếu không họ sẽ lẩn lướt nếu đối tác tỏ ra nhường nhịn lúc ban đầu.

- Nên soạn thảo hợp đồng chi tiết, rõ ràng trong đó nêu đầy đủ quyền và nghĩa vụ mỗi bên.

4.5.6. Trung Quốc

4.5.6.1. *Những lưu ý chung*

4.5.6.1.1. *Cách xưng hô, chào hỏi*

Người Trung Quốc thường tự hào về khả năng kiềm chế cảm xúc của mình. Vì vậy, khi gặp đối tác Trung Quốc trong lần đầu, đừng lo lắng khi thấy họ chỉ cúi nhẹ hay gật đầu nhẹ mà không mỉm cười như các nước Châu Á khác.

Lúc mới đến hay ra về có thể bắt tay. Người Trung Quốc rất thích người nước ngoài chào bằng tiếng của họ. Có nhiều lời chào khác nhau. Đơn giản nhất là Ni how (xin chào), hoặc Ni how na? (Ông có khỏe không?)

4.5.6.1.2. *Sắp đặt cuộc hẹn*

Trước khi tiếp xúc với đối tác người Trung Quốc, tốt hơn hết là nên có ai đó giới thiệu. Sự giới thiệu của một người quen biết với họ, đã từng hay đang giao dịch với họ có ích hơn nhiều là bàn thân nỗ lực để tạo lòng tin của họ.

Khi làm việc với đối tác Trung Quốc, luôn phải ý thức rằng buổi gặp gỡ ban đầu với họ là rất quan trọng, vì thế, hãy chuẩn bị thật kỹ lưỡng những thông tin về họ và những lợi ích ưu việt mà có thể mang lại cho họ.

4.5.6.1.3. *Giờ làm việc*

Tác phong làm việc, cách đi đứng ở Trung Quốc rất được coi trọng. Một đối tác đi đứng, làm việc đúng giờ và có trình tự công việc rõ ràng tạo cho họ một ấn tượng tốt, mặc dù nhiều lúc họ không đến đúng giờ. Cách làm việc cẩu thả, thiếu tôn trọng đối với họ là khó có thể chấp nhận. Vì thế, đừng bao giờ tiếp chuyện với họ trong tư thế ngồi nghiêng ngả, xoay ghế liên tục hoặc nhịp chân rung đùi và quan trọng hơn là không bao giờ gác chân lên bàn, ghế.

4.5.6.1.4. *Trang phục*

Cách ăn mặc nếu không nghiêm túc, đúng mực đôi khi cũng tạo ra những rủi ro không đáng có. Ngạn ngữ Trung Quốc có câu “Nhân kháo y trang”, ngữ ý như câu tục ngữ “Người đẹp vì lụa”, nghĩa là họ thường đánh giá địa vị, tính cách con người qua cách ăn mặc. Vì thế, cần lưu ý đến trang phục dự định mặc khi giao tế với người Trung Quốc.

Khi đi đàm phán, trang phục thích hợp nhất đối với nam giới là complê, có kèm cà vạt, đối với nữ giới là bộ complê, hoặc áo

váy, áo sơ mi cộc cao. Màu sắc càng trang nhã, lịch sự càng tốt. Những người cao nên đi giày đế thấp hoặc đế bằng. Đây là điều tế nhị, người Trung Quốc không thích thấp hơn đối tác.

Trong lần gặp đầu tiên, nên chọn những trang phục trang trọng. Tuy nhiên, những lần gặp mặt sau có thể điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện tự nhiên nơi diễn ra thương lượng. Điều này dễ dàng được đối tác Trung Quốc chấp nhận và họ cũng có những thay đổi tương tự, để giảm bớt không khí quá trang nghiêm trong đàm phán.

4.5.6.1.5. Tặng quà

Ở Trung Quốc, tặng quà cho tổ chức/công ty dễ dàng hơn là tặng quà cho cá nhân, tuy nhiên vẫn cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Dợi khi việc giao dịch đã ổn thỏa hay hoàn thành rồi mới tặng quà;
- Nói rõ món quà là do công ty/tổ chức gửi tặng. Nếu có thể, hãy giải thích mục đích và ý nghĩa của món quà.
- Hãy trao quà cho người lãnh đạo.
- Đừng tỏ thái độ cho thấy sự đắt giá của món quà, điều đó sẽ làm cho người nhận quà thấy ái ngại.

Nếu tặng quà cho cá nhân, thì cần kín đáo, tế nhị, nên tặng với tư cách bạn bè chứ không phải là đối tác làm ăn. Đừng bao giờ tặng món quà có giá trị cho một cá nhân, khi có sự hiện diện của một người thứ ba, bởi điều đó có thể gây lúng túng, thậm chí rắc rối cho người nhận quà. Hãy chú ý, khi tặng quà cho những người có chức vụ và tầm quan trọng ngang nhau thì phải tặng những món quà có giá trị bằng nhau. Người có bậc cao hơn, tặng món quà có giá trị hơn. Người Trung Quốc hay từ chối món quà vài lần vì phép lịch sự, do đó nên cố nài ép cho đến khi họ nhận và tương tự trước khi nhận quà của họ, cũng nên từ chối vài lần. Khi đưa và nhận quà phải dùng hai tay.

Khi tặng quà cho người Trung Quốc, nên chọn các món quà sau: rượu ngoại hảo hạng, bánh kẹo cao cấp, sô-cô-la, bút viết của các hãng nổi tiếng, máy tính bò túi loại tốt, tốt nhất nên tặng những món quà do công ty sản xuất hoặc có nhãn hiệu của các công ty hoặc những món quà đặc trưng cho đất nước, quê hương mình. Cũng nên chú ý đến cách gói quà. Ở Trung Quốc, màu đỏ tượng trưng cho sự tốt lành, do đó nên gói quà bằng màu đỏ hoặc màu vàng. Lưu ý không viết chữ để tặng màu đỏ, vì nó ám chỉ sự chia ly, không gói bằng giấy màu vàng với chữ viết màu đen, vì cách gói như vậy chỉ để tặng cho người đã khuất.

Các món quà không nên tặng gồm có:

- Không nên tặng đồng hồ treo tường, nhất là trong ngày sinh nhật vì trong tiếng Hoa, đồng hồ treo tường được đọc là “tổng chung”, gần giống với chữ tiên người chết.
- Không tặng dao, kéo và những vật sắc nhọn vì nó ám chỉ sự cắt đứt quan hệ bạn bè.
- Không tặng ô (dù), mũ có màu xanh lá cây, khăn tay, hoa màu trắng vì người Trung Quốc cho rằng những thứ đó mang lại xui xèo cho họ.
- Không tặng hoa sen, hoa cúc vì những hoa này chỉ dùng trong tang lễ, cúng bái.
- Trong ngày cưới không tặng quà lê, vì đọc lên đồng âm với chữ chia ly.
- Không tặng những món quà có dính dáng đến số 4, vì khi phát âm số 4 đồng âm với chữ “chết”. Cũng không tặng những món quà có liên quan số 73 (tang chê) và 84 (tai nạn).

Lưu ý, người Trung Quốc rất thích số 8, vì con số đó biểu thị sự may mắn, tốt lành. Sau con số 8 là số 6, con số biểu thị điềm lành, công việc sẽ nhịp nhàng, trôi chảy.

4.5.6.2. *Những lưu ý khi đàm phán*

- Người Trung Quốc rất chú trọng đến việc thu thập thông

tin, họ không thích chuyện bất ngờ. Nên thông báo để họ nắm các chi tiết càng nhiều càng tốt. Hơn nữa, trong các cuộc thương thảo, giao dịch qua lại cần được tiến hành một cách lặng lẽ, không nên tuyên truyền cho nhiều người biết.

- Họ cũng rất chú trọng đến việc thiết lập quan hệ tốt. Mục tiêu không chỉ là những thỏa thuận trong một hợp đồng mà là mối quan hệ lâu dài cho những thương vụ tiếp theo.
- Người Trung Quốc không thích nói “không” một cách thẳng thừng, họ sẽ gợi ý một cách gián tiếp. Phải xác minh lại những điều họ nói.

▪ Trong quá trình thương thảo, có thể sẽ thấy rằng phía Trung Quốc đang cố tìm cách kéo dài các cuộc thảo luận, cố gắng làm cho mất kiên nhẫn. Họ thường thù thuật “thầm quyền” trong đàm phán. Họ thường tỏ ra có quyền lực cho đến khi xuất hiện vấn đề thì họ sẽ phải “xin ý kiến cấp trên”. Hãy kiên trì, đừng bức bối, bởi vì người Trung Quốc có thể tận dụng sự mất kiên nhẫn trên để ép phải nhân nhượng thêm.

▪ Ở Trung Quốc thường đàm phán theo kiểu ngã giá. Họ bắt đầu với giá cao và mong đợi đối tác sẽ đồng ý. Đa số người Trung Quốc xem đàm phán là một cuộc chơi thăng thua, khác với những nước Châu Á theo kiểu đàm phán hai bên cùng thăng. Những nhà đàm phán Trung Quốc muốn đạt được sự nhượng bộ từ phía đối tác nước ngoài, để lấy tiếng và tạo ấn tượng tốt với cấp trên và cả những đồng nghiệp của họ nữa.

- Người Trung Quốc cũng mong có những lợi ích cá nhân trong những thương vụ.
- Một chiến thuật khác họ thường sử dụng là thời gian. Họ sẽ hỏi ngay khi đối tác vừa đến khi nào sẽ rời Trung Quốc. Cách thích hợp để trả lời họ là “Tôi sẽ ở lại đây cho đến bao giờ xong công việc”. Nếu những nhà thương lượng Trung Quốc cảm thấy bên đối tác quan tâm nhiều đến thời gian hạn là nội dung thương

lượng, thi chắc chắn họ sẽ dùng chiến thuật này.

- Người Trung Quốc sử dụng địa vị và cấp bậc như một vũ khí lợi hại. Họ là chuyên gia trong việc gây ảnh hưởng đối với nhà đại diện của các công ty nước ngoài tại nước họ. Giữa cuộc đàm phán, một cán bộ cao cấp có thể xuất hiện để thông báo rằng cần có sự thay đổi trong cam kết. Người này có thể yêu cầu đổi tác nước ngoài thay đổi cán bộ đàm phán. Chiến thuật này có thể hiểu là “Giết một con gà để dọa một con khỉ”.

4.5.7. Ấn Độ

4.5.7.1. Những lưu ý chung

4.5.7.1.1. Sắp đặt cuộc hẹn

- Người Ấn Độ đánh giá cao việc đúng giờ và giữ cam kết. Tuy nhiên nhiều người đến Ấn Độ lấy làm bối rối khi người Ấn Độ thường không để tâm đến việc đúng hẹn. Một trong những lý do của việc này là theo quan điểm của người Ấn Độ, thời gian không được coi là tiêu chuẩn cho việc lên kế hoạch hay chương trình nào đó. Đối với hầu hết những người Ấn Độ thì chương trình và kế hoạch thường tùy theo con người và những sự kiện khác và hoàn toàn có thể thay đổi.

- Khi lên kế hoạch cho cuộc hẹn thì nên sắp xếp trước đó vài tháng. Trước cuộc hẹn vài ngày, nên xác nhận lại một lần nữa.
- Mặc dù không cần thiết lắm, nhưng cũng nên có địa chỉ liên lạc tại Ấn Độ khi hẹn gặp.
- Có một sự khác biệt về văn hóa diễn hình trong các bộ ngành của chính phủ và các tổ chức thương mại. Nếu so sánh với các tổ chức thương mại thì hẹn gặp các quan chức chính phủ thường khó hơn rất nhiều. Tuy nhiên tại các phòng ban của chính phủ, thông thường phải hẹn lại hoặc phải chờ trong nhiều giờ đồng hồ trước khi gặp được người cần gặp.
- Hãy chuẩn bị sẵn sàng cho những sự thay đổi trong phút

chót về thời gian và địa điểm gặp. Nên để lại thông tin liên lạc cho thư ký của người hẹn gặp để nếu có sự thay đổi thì người ta sẽ thông báo.

- Nên cố gắng đến sớm để đúng hẹn. Tại hầu hết các thành phố ở Ấn Độ, đường phố thường rất đông, trong những giờ cao điểm, sẽ mất rất nhiều thời gian để đến được chỗ hẹn.
- Các địa chỉ ở Ấn Độ thường rất rắc rối do cách đánh số của các tòa nhà rất khác nhau ở các nơi, ngay cả ở cùng một thành phố. Phức tạp hơn nữa là trong những năm gần đây, đường phố ở nhiều thành phố bị đổi tên. Để tránh bị lạc đường, nên hỏi người hẹn gặp làm thế nào để đến đó.
- Giờ làm việc hành chính thường từ 10h sáng đến 5h chiều. Tuy nhiên tại các thành phố lớn như Mumbai, nhiều nơi bắt đầu làm việc sớm hơn để tránh ách tắc giao thông khi đi lại. Ở các tổ chức thương mại có xu hướng kéo dài ngày làm việc, bắt đầu vào 7h30 sáng và kết thúc lúc 8h tối.
 - Thông thường giờ ăn trưa là 1 giờ đồng hồ, từ 12h trưa tới 2h chiều.
 - Trong những năm gần đây người ta có xu hướng hẹn gặp vào bữa sáng hoặc bữa trưa để tiện trao đổi công việc.
 - Các cuộc hẹn ăn tối rất ít khi dành cho các mục đích làm ăn. Các bữa tối được tổ chức như các buổi chiều dài với mục đích chào đón và tìm hiểu lẫn nhau.
 - Thời gian làm việc của một tuần khác nhau giữa các cơ quan, ban ngành: Các văn phòng chính phủ làm việc từ thứ 2 đến thứ 7, thứ 7 của tuần thứ 2 trong tháng là ngày nghỉ lễ, hầu hết các tổ chức thương mại đều làm việc 5 ngày rưỡi một tuần, các công ty máy tính và phần mềm làm việc 5 ngày một tuần, nghỉ thứ 7 và chủ nhật.

4.5.7.1.2. Giờ làm việc

- Thời gian làm việc ở Ấn Độ áp dụng theo lịch dương. Thời gian được viết theo thứ tự ngày/tháng/năm, ví dụ ngày 25 tháng 12 năm 2004 được viết là 25/12/2004.

• Tại hầu hết các tổ chức thương mại Ấn Độ, ngàn hàng và các phòng ban chính phủ, năm tài chính được tính từ tháng 4 đến tháng 3. Từ cuối tháng 3 là thời gian kết thúc năm tài chính, mọi người rất bận rộn. Nên tránh các cuộc hẹn trong thời gian này. Nhưng các công ty đa quốc gia thì lại theo năm tài chính tính từ tháng 1 đến tháng 12.

• Người Ấn Độ thường đi nghỉ vào mùa hè (tháng 4 - tháng 6) và từ giữa tháng 12 đến giữa tháng 1. Ở miền Bắc và Tây Ấn Độ, người ta thích đi nghỉ vào tháng 10, cùng thời điểm với các lễ hội Dussehra và Pooja.

• Ấn Độ có rất nhiều ngày nghỉ, ví dụ ngày Quốc khánh (26/1), ngày độc lập (15/8), ngày Gandhi Jayanti (2/10), Lễ giáng sinh (25/12) theo lịch dương. Các ngày lễ Hindu, Sikh hay ngày lễ của những người theo đạo Hồi, Pongal/ Makar Sankranti, Holi, Idul Zuha, Dussehra, Deepawali, Muharram, ngày sinh của Guru Nanak... theo lịch âm. Những ngày lễ này không theo lịch dương, vì vậy nên liên lạc với đại sứ quán hoặc lãnh sự quán Ấn Độ tại địa phương để có được danh sách ngày nghỉ trong năm.

• Do Ấn Độ là nước đa văn hóa nên các vùng tổ chức lễ hội với các tôn giáo khác nhau. Mỗi vùng có những ngày lễ riêng. Nên lấy danh sách này từ các phòng du lịch của từng vùng.

4.5.7.1.3. Trang phục

- Trong những năm gần đây, phong cách ăn mặc trong công việc của người Ấn Độ đã có những chuyển biến và có sự khác biệt giữa các vùng và các lĩnh vực. Vì vậy rất khó để có một cái nhìn khái quát về cách ăn mặc sao cho thích hợp trên toàn lãnh thổ Ấn Độ.

▪ Trang phục thông thường cho nam giới là complet và cà vạt. Tuy nhiên vì Ấn Độ là nước có khí hậu nóng nên một chiếc áo dài tay với cà vạt cũng có thể chấp nhận được. Điều quan trọng là nên chọn màu sắc trung tính, không tối quá và cũng không sáng quá.

▪ Trong hầu hết các công ty, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin, việc ăn mặc thoải mái hơn nhiều. Chúng ta có thể bắt gặp người ta mặc áo phông, quần bò và đi giày vải. Tuy nhiên nếu là khách, mặc dù không trang trọng thì vẫn nên ăn mặc lịch sự.

▪ Với phụ nữ nước ngoài, một bộ vét hoặc một chiếc váy dài đến gối là thích hợp nhất. Cỗ áo nên cao một chút. Trang phục salwar thích hợp cho nơi công sở.

▪ Quần bò, áo phông, áo sơ mi cộc tay có thể được chấp nhận cho cả nam và nữ trong những tình huống không trang trọng.

▪ Có thể mặc quần áo bình thường nếu được mời đến một buổi gặp có tính chất xã hội. Tuy nhiên, nếu một người nước ngoài mặc trang phục Ấn Độ (nam giới mặc kurta-pajama, nữ giới mặc sari hay bộ salwar) thì sẽ rất được đánh giá cao và được xem như một biểu hiện của sự thân thiện.

4.5.7.2. Những lưu ý khi đàm phán

Các cuộc đàm phán thường bắt đầu bằng những chuyện ngoài lề, uống chè hoặc cà phê ngọt, nhiều sữa. Sau đó là những cuộc đàm phán được chuẩn bị chi tiết như thể vở diễn trên sân khấu. Đối tác có thể thắc thắc lập luận, vặn bẻ số liệu hay đề nghị mời chào của đối phương, nhưng không bao giờ được tỏ ra là mất bình tĩnh. Rất hiếm khi người Ấn Độ có chương trình nghị sự định sẵn cho cuộc đàm phán và điều quan trọng nhất bao giờ cũng được để ở cuối cùng. Đàm phán thường kéo dài và mất thời gian. Người Ấn Độ cho rằng nếu đạt kết quả nhanh thì việc đàm phán, thỏa thuận có gì đó không ổn. Khi đàm phán, không

nên sa vào các vấn đề về luật. Trong suốt quá trình đàm phán, trao đổi với những người bạn là một phần quan trọng trong việc thiết lập mối quan hệ. Cũng nên nhớ rằng khách hàng Ân Độ thích đơn đặt hàng nhỏ hoặc rất nhỏ, nhiều chủng loại hàng hóa khác nhau; họ có thể kinh doanh mọi thứ nếu cảm thấy có lợi; họ luôn luôn yêu cầu giảm giá, chiết khấu dù chỉ là một đồng; khi thanh toán thường không thanh toán đủ hoặc kéo dài thời gian để chiếm dụng vốn và họ sẽ cố gắng lập quan hệ khi nói chuyện để yêu cầu giảm giá để thực hiện các cuộc đàm phán sao cho hiệu quả.

TÓM LƯỢC

- Khác biệt văn hóa là việc giữa hai hay nhiều nền văn hóa có những giá trị khác nhau, thậm chí trái ngược nhau tạo nên những nét riêng giúp phân biệt các nền văn hóa đó với nhau. Giao lưu văn hóa là sự tiếp xúc và trao đổi qua lại những giá trị văn hóa giữa hai hay nhiều nền văn hóa khác nhau.

- Khi mới làm việc với một nền văn hóa mới, có hiện tượng sốc văn hóa. Biểu hiện chủ yếu của sốc văn hóa là sự xáo trộn về tâm lý và thường trải qua bốn giai đoạn: thời kỳ trắng mặt; thời kỳ nhức nhối thời kỳ phục hồi và thời kỳ tái trắng mặt. Chính vì thế cần có sự chuẩn bị tâm lý cho các thời kỳ sốc văn hóa này. Tuy nhiên, khi trở về nước, chúng ta có thể bị gặp phải hiện tượng sốc văn hóa ngược.

- Ba lưu ý trong giao tiếp nói trong môi trường kinh doanh đa văn hóa bao gồm: không nên tỏ ra quá tự tin, sử dụng ngôn ngữ miêu tả không phức tạp để giải thích quan điểm; thích nghi với những nét văn hóa địa phương.

- Mười lưu ý khi sử dụng tiếng Anh trong môi trường đa văn hóa bao gồm: hiểu biết thành ngữ địa phương; sử dụng tiếng Anh đơn giản; nói chậm, phát âm chuẩn, chính xác; lưu ý cái nhìn của người giao tiếp cùng; động viên người nói thay đổi cách diễn đạt; kiểm tra khả năng hiểu ý biết nhận trách nhiệm; biết lắng nghe;

biết cười đúng lúc và dùng văn bản để kết thúc công việc.

- Doanh nhân khi tham gia kinh doanh quốc tế nên lưu ý đến cách ăn mặc và bề ngoài, đến giao tiếp mắt, khoảng cách cá nhân, tư thế, sự im lặng và cử chỉ. Đó là những biểu hiện của giao tiếp phi ngôn từ có thể dễ dàng bị hiểu lầm bởi những người đến từ những nền văn hóa khác nhau.

- Sáu lời khuyên đối với các doanh nhân khi soạn thảo văn bản kinh doanh đó là lời văn phải phù hợp về văn hóa; hiểu bối cảnh của độc giả; viết bằng ngôn ngữ đơn giản, những từ quen thuộc và những câu tường thuật ngắn gọn, rõ ràng; chú ý đến hướng viết; chú ý lựa chọn tiếng Anh quốc tế và tránh sử dụng biệt ngữ và tiếng lóng. Doanh nhân cũng cần lưu ý đến việc chuẩn bị và gửi fax và thư điện tử quốc tế.

- Đàm phán bàn thân đã là khó khăn trong cùng nền văn hóa. Việc đàm phán với các cá nhân đến từ các nền văn hóa khác nhau làm cho quá trình đàm phán trở nên vô cùng phức tạp. Các khác biệt có thể bao gồm khác biệt về quan điểm đàm phán, về khái niệm “thẻ diện”; về cách thức giải quyết xung đột; về cách thức ra quyết định; và quan điểm về hợp đồng. Một số mèo đàm phán trong kinh doanh quốc tế được giới thiệu trong Chương này.

- Những khác biệt về văn hóa ứng xử khi làm việc với các nền văn hóa khác như Hoa Kỳ, Đức, Pháp, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc và Ấn Độ như cách xưng hô, chào hỏi, sắp đặt cuộc hẹn, giờ làm việc, trao nhận danh thiếp, trang phục, xây dựng mối quan hệ, tặng quà và đặc biệt là đàm phán kinh doanh là những lưu ý chính trong phần cuối của Chương.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm khác biệt văn hóa và giao lưu văn hóa là gì?
2. Hiện tượng sốc văn hóa là gì? Các giai đoạn của căn bệnh sốc văn hóa? Làm thế nào để có thể vượt qua được hiện tượng sốc văn hóa này?
3. Các hình thức chính trong giao tiếp đa văn hóa là gì?
4. Các quy tắc chính trong giao tiếp nói qua điện thoại trong kinh doanh quốc tế là gì? Thực hành giao tiếp qua điện thoại trong một tình huống kinh doanh quốc tế mô phỏng.
5. Những khác biệt có thể trong giao tiếp phi ngôn từ với những người đến từ nền văn hóa khác là gì? Các lưu ý khi giao tiếp phi ngôn từ trong kinh doanh quốc tế?
6. Các lưu ý chính khi giao tiếp bằng văn bản trong kinh doanh quốc tế là gì?
7. Một số điều khi biên dịch tài liệu mà doanh nhân khi tham gia vào kinh doanh cần lưu tâm?
8. Một số lưu ý khi gửi fax trong kinh doanh quốc tế? Thảo luận về vai trò của fax trong kinh doanh quốc tế ngày nay.
9. Một số lưu ý khi gửi thư điện tử quốc tế? Thảo luận theo nhóm để đưa ra những lời khuyên bổ sung.
10. Những khác biệt chính về văn hóa trong đàm phán quốc tế là gì? Một số “mẹo” có thể áp dụng trong đàm phán quốc tế? Thảo luận về tính khả thi của những “mẹo” đó.
11. Những nhóm người tiêu dùng toàn cầu có thể được xếp loại là gì? Cần phải điều chỉnh các hoạt động Marketing trong các môi trường văn hóa khác nhau ra sao? Thu thập một số ví dụ điển hình để minh họa.

Chương 5

CÁC TÌNH HUỐNG VĂN HÓA KINH DOANH

5.1. TÌNH HUỐNG VỀ KHÁC BIỆT VÀ HÀI HÒA VỀ VĂN HÓA TRONG KINH DOANH

5.1.1. Ai sẽ đi Ả Rập Saudi: Bill hay là Jane?

Hai phó chủ tịch cấp cao, Robert Donner, người giữ vai trò cao trong thương mại quốc tế và Jenenette Falcon, giám đốc phòng nhân sự không nhất trí với nhau về việc sẽ cử ai tới Ả Rập để đàm phán hợp đồng mua bán hai dây chuyền lắp đặt máy tính lớn trị giá khoảng 35 triệu đô la. Công ty máy tính Colarado có nhiều sản phẩm tốt và uy tín lớn trong khu vực. Nếu đàm phán thành công họ có thể thu được một khoản lợi nhuận lớn từ vụ mua bán này. Có hai ứng cử cho công việc đàm phán là Jane và Bill. Ngay khi biết tin về vụ mua bán với Ả Rập, Jane đã đề nghị ban quản trị cấp cao cử mình đi.

Jane có bằng cao học quản trị về thương mại quốc tế và 6 năm làm việc cho CCC và cô đã từng đàm phán thành công 2 vụ mua bán với các công ty ở Na Uy và Thụy Sỹ. Bill Smith làm việc ở phòng bán hàng và marketing của CCC đã 5 năm. Anh là người có danh tiếng tốt và cũng có kiến thức rộng lớn về các chủng loại sản phẩm như Jane. Bill có kinh nghiệm trong giao dịch quốc tế khi và anh có sự hiểu biết rộng về các dòng sản phẩm, cũng giống như Jane. Cách đây hai năm anh đi cùng một cố vấn cấp cao tới Nhật Bản để đàm phán kiết một hợp đồng mua bán lớn. Jane được đánh giá rất cao trong thành công của vụ mua bán. Bill rất muốn tới Ả Rập nhưng anh ấy sẽ không thắc vọng nếu mình không được cử đi.

Tại thời điểm này, hai vị phó chủ tịch chưa quyết định chắc chắn ai sẽ là người đại diện cho CCC. Họ đồng ý rằng Jane là

người có khả năng nhất và họ có thể cử cô đi với vai trò một nhà đàm phán ở hầu hết khắp nơi trên thế giới. Tuy nhiên Jane chỉ là một nhân viên, nếu không được chọn cô ấy sẽ cho rằng ban quản trị không tin tưởng vào năng lực của cô ấy. Quan điểm của họ như sau:

Robert Donner: "Tôi cho rằng chúng ta nên cử Bill Smith. Mặc dù Jane có trình độ hơn trong lĩnh vực thương mại quốc tế nhưng vẫn dễ giới tính có thể ảnh hưởng tới cuộc đàm phán. Theo nguồn tin thì đây là hợp đồng mua bán lớn nhất từ trước tới nay của công ty chúng ta và chúng ta là "công ty luôn đi đầu". Chúng ta tin tưởng sẽ kí kết được hợp đồng nhờ vào khả năng đàm phán thuyết phục và chuyên nghiệp. Bill có thể không có khả năng bằng Jane nhưng với khả năng đàm phán thuyết phục hơn anh sẽ mang về cho chúng ta một hợp đồng được kí kết. Tôi cho rằng sự có mặt của Jane trong buổi đàm phán sẽ để lại ấn tượng không hay cho các đối tác Ả Rập. Chúng ta đều biết Jane làm việc rất tốt tuy nhiên vì Jane là phụ nữ nên chúng ta không chắc rằng cô ấy có được phía đối tác Ả Rập nhìn nhận như một nhân vật chủ chốt hay không. Theo tôi chúng ta nên cử Bill tới Ả Rập và xem xét cử Jane đi đàm phán ở những nước chấp nhận phụ nữ làm kinh doanh".

Jeanette Falcon: "Tôi cho rằng vị trí đó nên dành cho người có năng lực nhất là Jane Adam. Sự thật là ngày nay phụ nữ ở Ả Rập Saudi vẫn bị phân biệt đối xử. Tuy nhiên điều đó chỉ đúng với phụ nữ địa phương còn đối với phụ nữ nước ngoài làm việc ở đây thì khác. Khi đi công tác ở nước ngoài, một người phụ nữ được đối xử trước hết như một cô vấn kinh tế và sau đó mới là một phụ nữ. Tôi tin rằng các quan chức Ả Rập sẽ đủ chuyên nghiệp để không phân biệt đối xử với Jane. Các kết quả nghiên cứu cho thấy trong một số trường hợp, phụ nữ có nhiều lợi thế hơn nam giới: (1) phụ nữ linh hoạt hơn (2) có khả năng gắn kết

mọi người trong một đội (3) nhiều người cho rằng phụ nữ làm đại diện cho công ty trong đàm phán nước ngoài sẽ gây được ấn tượng nổi bật vì công ty sẽ không mạo hiểm cù một người phụ nữ đi tham gia đàm phán nếu đó không phải là người xuất sắc nhất.

Jeanette và Bill không thể thống nhất với nhau.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao CCC phải lựa chọn giữa Bill và Jane để đi Ả Rập Saudi?
2. Hai quan điểm mà Robert và Jeanette đưa ra có độ tin cậy như thế nào?
3. Liệt kê những ý kiến ủng hộ và chống đối việc cù Jane hay Bill đi đàm phán?
4. Ý kiến của bạn? Giải thích?

5.1.2. Gánh xiếc Cirque du Soleil

Năm 1984, chàng trai Laliberte rời nhà mình tại Canada để bước vào con đường làm diễn viên xiếc khắp châu Âu. Đây là nơi anh và các nghệ sĩ khác biểu diễn xiếc trên đường phố. Gánh xiếc được gọi là Cirque du Soleil - Đoàn xiếc mặt trời. Gánh xiếc khởi đầu với một ước mơ giản dị: một nhóm các nghệ sĩ trẻ tập hợp lại để biểu diễn cho khán giả, tìm hiểu thế giới và tìm niềm vui khi làm công việc đó. Laliberte và bạn đồng hành nhanh chóng nhận thấy rằng hình thức giải trí không lời - đi cà kheo, tung hứng, âm nhạc và biểu diễn với lừa - vượt qua mọi rào cản ngôn ngữ và văn hoá. Cho dù anh hiểu rằng người nghệ sĩ giải trí có thể mang lại các tiết mục biểu diễn khác lạ đến từng góc của thế giới, Laliberte không thể mường tượng được gánh xiếc Cirque de Soleil sẽ thành công đến mức nào. Ngày nay, Cirque trình diễn 9 chương trình cố định, như Aleria, hiện đang biểu diễn tại Nhật, Mystere, O, và ZUMANITY, tất cả được

trình diễn tại các rạp cố định tại các khu nghỉ mát MGM Mirage tại Las Vegas. Trong 20 năm biểu diễn trực tiếp, 44 triệu người đã xem chương trình của Cirque. Bất chấp sự suy giảm dài hạn trong ngành xiếc, doanh thu của Cirque vẫn tăng trưởng gấp 22 lần trong vòng 10 năm qua.

Cirque du Soleil là một gia đình với 600 người từ 40 quốc gia. Tümng người trong số 3000 nhân viên của Cirque được khuyến khích đóng góp vào nhóm. Kết quả là các chương trình biểu diễn sâu sắc và hấp dẫn hơn và mở rộng sang các lĩnh vực truyền thông khác như âm nhạc, sách, truyền hình, web-site và mua bán. Sự đa dạng hóa của công ty đảm bảo rằng từng chương trình biểu diễn mang dấu ấn văn hoá khác nhau. Nhiều thị trường khác nhau sẽ có ấn tượng đặc biệt về chương trình của Cirque, cho dù chương trình đó được biểu diễn ở đâu đi nữa. Cirque không tập trung vào thị trường cụ thể với các sản phẩm được thiết kế nhằm phục vụ khán giả cụ thể. Tuy nhiên, Cirque cần điều chỉnh sản phẩm của họ chút ít cho thị trường mới; sản phẩm là sự pha trộn các ảnh hưởng toàn cầu. Kết quả là các buổi biểu diễn trực tiếp đậm chất dân tộc và nghệ thuật nhào lộn cùng với sự mới lạ và vẻ đẹp không thể miêu tả được.

Cam kết của Cirque du Soleil về sự tuyệt vời và luôn sáng tạo đã vượt qua những khác biệt về văn hoá và những hạn chế của nhiều phương tiện truyền thông hiện đại. Sự nổi tiếng của họ đã làm cho Cirque trở thành tiêu chuẩn giải trí trực tiếp trên toàn cầu và là nơi cho các tài năng từ khắp nơi trên thế giới đến để hoàn thiện tài năng của mình. Tuy nhiên, sự mở rộng đa phương hoá cũng đặt ra những thách thức đặc biệt. Mọi nhân viên phải thông hiểu nhiều loại hình và phong cách khác nhau. Để khuyến khích việc làm giàu văn hoá, Cirque mua và chia sẻ các bộ sưu tập nghệ thuật lớn cho các nhân viên và cho họ vé đi xem các buổi biểu diễn và sự kiện khác nhau.

Các nghệ sĩ làm việc trong điều kiện thân tình và cung hết sức khắc nghiệt khi mạng sống của họ phụ thuộc vào người khác. Quang cảnh kinh ngạc mà họ tạo ra trên sân khấu là kết quả của hàng giờ lập kế hoạch, tập luyện và tập trung cao độ vào tiêu tiết giữa các nghệ sĩ có nền văn hoá đa dạng với 25 ngôn ngữ khác nhau. Sự nhạy cảm, thoa hiệp và lòng mong mỏi được thu những kinh nghiệm mới là điều kiện tiên quyết để thành công tại Cirque. Tổ chức này đã học được nghệ thuật thoa hiệp và tính nhạy cảm trong quá trình tuyển dụng của mình. Cirque du Soleil đã có mặt tại các kỳ Olympics cả thập kỷ. Họ làm việc chặt chẽ với các huấn luyện viên và các nhóm để làm các vận động viên quan tâm đến sự nghiệp với Cirque sau khi những năm tháng thi đấu của họ đã qua. Việc làm này đã mang lại cho Cirque lợi thế lớn trong cộng đồng các vận động viên, một nguồn tài năng lớn đến từ khắp nơi trên thế giới.

Chàng trai Laliberte không thể nào quên được sự khởi đầu khiêm tốn từ khi còn là nghệ sĩ Canada biểu diễn trên đường phố. Hiện nay Cirque du Soleil đã xuất hiện trên quốc tế và đạt được thành công ngoài sức tưởng tượng - gánh xiếc này được kỳ vọng mang lại 1 tỷ đô la doanh thu hàng năm vào năm 2007 - họ lựa chọn giúp đỡ những thanh thiếu niên đang gặp nguy hiểm, đặc biệt là trẻ em đường phố. Cirque đã góp 1% doanh thu để thực hiện các chương trình hướng tới những thanh thiếu niên gặp khó khăn không kể đến nơi nào trên toàn thế giới. Anh hiểu rằng để thành công trên thị trường thế giới, mỗi người phải là hàng xóm tận tụy và nhạy cảm. Trụ sở chính của Cirque du Soleil tại Montreal là trung tâm của dự án tái sinh đô thị do Cirque tài trợ. Sự tham gia vào cộng đồng và các chương trình xã hội đã mang lại uy tín quốc tế và giúp Cirque du Soleil vượt qua nhiều khó khăn mà các thương hiệu toàn cầu khác thường đổi mới khi mở rộng văn hoá.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao Cirque du Soleil lại thành công trên toàn thế giới?
Sản phẩm đã vượt qua các khó khăn văn hóa giữa các nước như thế nào?

2. Những giá trị văn hóa mà bạn có thể học hỏi từ Gánh xiếc Cirque du Soleil

3. Tại sao điều quan trọng với Cirque du Soleil là phải trở thành một “công dân doanh nghiệp” (corporate citizen)? Tỏ chúc này đã phản ánh để hoàn thành vai trò này như thế nào?

5.1.3. Starbucks: xây dựng quan hệ với người trồng cà phê

Starbucks, nhà cung cấp cà phê hàng đầu thế giới đang nỗ lực để đảm bảo nguồn cung cấp ổn định hạt cà phê chất lượng. Là một công ty không lò quốc tế, công ty có 6000 cửa hàng tại 30 quốc gia và doanh thu trên 3,5 tỷ đô la. Starbucks dựa vào hạt cà phê để thành công và đang đổi mới với thách thức duy trì tiêu chuẩn chất lượng trong thời gian mở rộng kinh doanh và cuộc khủng hoảng cà phê toàn cầu.

Cà phê được sản xuất tại 70 quốc gia nhiệt đới, với chất lượng khác xa nhau. Starbucks mua loại cà phê được trồng tại vì độ cao có độ đậm đặc và hương thơm hơn. Trong 5 năm cung cấp loại cà phê đặc biệt này, cung đã vượt quá cầu và giá giảm xuống dưới chi phí sản xuất đối với nhiều người trồng cà phê. Tình hình khiến nhiều người trồng cà phê bị phá sản. Những người còn lại bắt buộc phải giảm chi phí duy trì mùa màng dẫn đến chất lượng thấp. Để tiếp tục mở rộng ra toàn cầu, Starbucks phải đảm bảo nguồn cung cấp ổn định loại cà phê trong những năm tới. Khi nguồn cung cà phê có chất lượng giảm, Starbucks và những người mua khác phải dành nhiều thời gian tìm kiếm hơn.

Một chiến lược của Starbucks đang sử dụng để đổi mới với

thách thức này là xây dựng các quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp. Công ty ban đầu mua cà phê hạt từ các nông dân nhỏ, đầu tư vào hoạt động của họ, dạy họ cách sản xuất cà phê đặc biệt. Công ty cũng trả nhiều tiền hơn - thường cao hơn giá thị trường - giúp những nhà cung cấp sống sót được trong thời kỳ biến động giá. Trong nỗ lực bình ổn giá, Starbucks đưa ra những hợp đồng dài hạn với giá đã định trước. Người trồng cà phê được đảm bảo doanh số trong tương lai với giá cà phê đã được lập và Starbucks được đảm bảo nguồn cung cà phê có chất lượng có thể dự báo trước. Một lợi ích khác cho cả hai bên là người nông dân có thể sử dụng lãi để đầu tư vào công việc của họ và đảm bảo nguồn cung cấp hàng năm. Rủi ro của Starbucks được giảm bớt do công ty tiếp tục phát triển và cần nhiều cà phê hơn.

Starbucks cũng thiết lập được các mối quan hệ khác là một phần trong nỗ lực toàn cầu của mình. Công ty liên kết đối tác với 2 tổ chức phi lợi nhuận là Ecological Enterprise Ventures và Conservation International, để cung cấp khoản tín dụng cho những người trồng cà phê ở Mỹ Latinh. Tín dụng hoạt động như một khoản vay cầm nổi cho các nông dân có cách canh tác cà phê thân thiện với sinh thái, cần tiền đến tận khi thu hoạch và để trả cho người hái cà phê. Khoản vay cho phép người nông dân sống sót để họ tiếp tục là nguồn cung cà phê ổn định trong tương lai. Starbucks cũng là đối tác của Conservation International, khuyến khích việc canh tác thân thiện với môi trường. Ví dụ tại Mexico, cây được đốn hạ để cà phê đón ánh mặt trời. Những cây này không được chặt bò và kết quả là xuất hiện loại cà phê nổi tiếng Shade Grown Mexico, loại cà phê êm dịu được trồng trong bóng râm.

Starbuck cũng bắt đầu bán loại cà phê Fair Trade Coffee trong các cửa hàng của mình. Nhiều công nhân trong ngành cà phê đối mặt với những điều kiện làm việc tồi tệ, và nhiều người trồng cà

phe được trả giá quá thấp khiến họ lâm vào nghèo đói và nợ nần. Để được chứng nhận Fair Trade (thương mại công bằng), các nhà sản xuất cà phê phải thuộc hợp tác xã hay hiệp hội hoạt động dân chủ và phải thực hiện quản lý mùa màng và các kế hoạch bảo vệ môi trường. Các nhà sản xuất khi đó được đảm bảo về giá tốt, mối quan hệ lâu dài với nhà nhập khẩu và nhận được tín dụng.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao mối quan hệ với các nhà cung cấp lại quan trọng trong thành công của Starbucks? Có gì liên quan đến văn hóa kinh doanh đảm bảo quyền lợi các bên hay không?
2. Những giá trị văn hóa nào được Starbucks sử dụng để phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp - phù hợp với chiến lược dài hạn?
3. Bạn có đồng ý với quyết định của Starbucks khi bán loại cà phê Trade Fair Coffee không? Giải thích.

5.1.4. McDonald's có mặt ở mọi nơi

Từ một hiệu ăn ở California đã khuyển khích Ray Croc, một người cung cấp cho nhà hàng vào năm 1954, đã phát triển McDonald's nhanh chóng thành một công ty quốc tế khổng lồ với hệ thống cửa hàng tại 119 quốc gia trên cả 5 lục địa. McDonald's phục vụ khoảng 47 triệu khách hàng hàng ngày và doanh thu đạt khoảng 15 tỷ đô la mỗi năm. "Hệ thống" toàn cầu của nó - như công ty gọi - được thiết kế để đảm bảo tiêu chuẩn cao và tính nhất quán tại tất cả các cửa hàng của McDonald's trong khi trở thành một phần cuộc sống địa phương tại từng cộng đồng.

Công ty được sắp xếp lại để thúc đẩy chiến lược toàn cầu của mình. McDonald's sử dụng hình thức doanh nghiệp dựa trên khu vực địa lý. Dưới tổng giám đốc tại Hoa Kỳ là các chủ tịch các bộ phận Tây Hoa Kỳ, Trung Hoa Kỳ và Đông Hoa Kỳ. Tại các khu

vực quốc tế là chủ tịch Châu Mỹ Latinh, Châu Âu, Châu Á, Trung Đông và Châu Phi.

Toàn bộ công ty xoay quanh một sứ mệnh chung dựa trên 5 yếu tố của kinh nghiệm khách hàng - con người, sản phẩm, địa điểm, giá cả và xúc tiến thương mại. Một bức thư của McDonald's gửi các cổ đông đã bày tỏ tín điều của mình: "Thức ăn của chúng tôi phải có hương vị ngon một cách nhất quán, dịch vụ của chúng tôi phải nhanh chóng và chính xác một cách nhất quán, không gian nhà hàng phải hiện đại và mời chào khách hàng một cách nhất quán, và kinh nghiệm khách hàng phải ở mức cao nhất một cách nhất quán".

Để đảm bảo tính nhất quán, công ty phải giám sát chặt chẽ hoạt động tại tất cả các nhà hàng, một số là thuộc sở hữu công ty, một số khác là nhượng quyền kinh doanh. McDonald's sở hữu đất đai hầu hết các cửa hàng kinh doanh nhượng quyền đặt địa điểm, thu tiền thuê đất dựa một phần vào doanh thu. Công ty đánh giá và điều đặn giới thiệu các công nghệ mới, thiết bị tiết kiệm công lao động, và các quy trình nâng cao hiệu suất công việc. Bên cạnh đào tạo những người kinh doanh nhượng quyền và các nhà quản lý khác tại trường đại học Hamburger nổi tiếng ở Oak Brook, Illinois, McDonald's còn sử dụng công cụ học tập trực tuyến dịch vụ khách hàng tương tác cho các nhân viên nhà hàng. Nó cũng giám sát và đánh giá hoạt động của cửa hàng trong cả báo cáo công bố và không công bố từ một trong 950 cơ sở hiện trường của mình cũng như thông qua các chuyến thăm kiểu "khách hàng bí mật" đánh giá kinh nghiệm từ quan điểm khách hàng.

Một nửa trong số 250.000 cửa hàng McDonald's ở ngoài nước Mỹ. Trước khi mở cửa hàng của mình ở một quốc gia mới, McDonald's thành lập quan hệ đối tác với các nông dân, nhà sản xuất và nhà cung cấp địa phương và giới thiệu công nghệ mới

của mình tới họ. Mỗi liên hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp địa phương giúp tổ chức có trụ sở ở Hoa Kỳ này giành được sự ủng hộ của chính phủ và người dân nước đó. Liên doanh cho phép McDonald's nội địa hoá sản xuất càng nhiều càng tốt, tiết kiệm chi phí vận tải, tránh những vấn đề tiềm tàng về nhập khẩu, giảm thuế và trao đổi bằng bản tệ. Cùng lúc đó, công ty có thể tận dụng được lợi thế về vệ tinh, Internet, máy tính và hệ thống liên lạc với các nhà cung cấp và các cửa hàng của họ, cùng chạy hệ thống tài chính và thực hiện giao dịch từ các nước khác nhau. Cơ sở hạ tầng quốc tế sâu rộng của công ty cho phép nó sử dụng nguồn lực hiệu quả nhất với chi phí hợp lý nhất đối với các sản phẩm đặc biệt như thịt bò, khoai tây, bột và đóng gói. Ví dụ, thành phần của loại thức ăn nổi tiếng Big Mac có thể được nhập từ nhiều nhà cung cấp từ các nước khác nhau.

Bộ phận quốc tế tìm kiếm những nhà kinh doanh nhượng quyền và làm việc với các chuyên gia địa phương để quảng cáo, marketing và bất động sản để mở cửa hàng. Thiết kế cửa hàng và thực đơn ở nơi này khác xa nơi kia phản ánh truyền thống văn hoá và tín ngưỡng cũng như khẩu vị khác nhau. Ví dụ tại Pháp, công ty thiết kế cửa hàng theo kiến trúc đương đại. Tại các nước hồi giáo như Malaysia, thịt lợn không được bán. Tại Israel, McDonald's mở một cửa hàng phục vụ ăn kiêng tại Jerusalem. Tại Ấn Độ, McDonald's đã thay thế thịt bò bằng thịt cừu và các món chay. Tại Scotland, một loại đồ uống có ga được ưa chuộng được cung cấp cùng với Coca-Cola. Thương hiệu McDonald's cùng biểu tượng quen thuộc chữ M màu vàng ở bất kỳ nơi nào đặt cửa hàng, và cửa hàng sử dụng nhân viên là người địa phương được đào tạo về chất lượng, dịch vụ, vệ sinh và giá trị - những từ khoá trong triết lý của công ty.

Câu hỏi thảo luận:

1. Phương pháp mà McDonald's sử dụng để tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên toàn thế giới là gì? Điều đó có liên quan gì đến văn hóa kinh doanh hay không?
2. Những yếu tố nào thể hiện giá trị văn hóa kinh doanh đặc thù của McDonald's?
3. Dựa vào giá trị nào mà McDonald's duy trì kiểm soát hoạt động quốc tế của mình?

5.1.5. Peace Corps

Từ năm 1960, nhiều người dân Mỹ đáp lại lời kêu gọi đã dành hơn 2 năm trong cuộc đời của mình để làm tình nguyện viên Peace Corps. Ở xa nhà và những tiện nghi, họ sống và làm việc dưới những điều kiện xa lạ và khắc nghiệt tại những quốc gia như Belize, Armenia, Ghana, Ba Lan, Trung Quốc, Latvia và Malawi. Họ phải đào mương, dạy hoá học cho trường trung học, thiết lập trung tâm máy tính, giáo dục người dân về AIDS, tư vấn tuổi vị thành niên và thực hiện hàng loạt hoạt động khác.

Mục đích toàn diện của Peace Corps là cải thiện phát triển cơ sở hạ tầng tại những vùng nghèo đói của thế giới. Khi làm việc hướng tới mục tiêu này, tổ chức phi lợi nhuận này phải nhận thức được sự khác biệt về văn hoá ở mức độ sâu hơn so với những tổ chức kinh doanh toàn cầu phải làm trong hoạt động của họ. Tại mỗi địa điểm riêng biệt và đối với từng dự án, Peace Corps không chỉ thêm vào sự khác biệt về văn hoá mà còn phải làm cầu nối giữa những khác biệt này trong nhiệm vụ của mình.

Peace Corps tìm lại nguồn gốc và nhiệm vụ của mình từ năm 1960 khi John F. Kennedy, khi đó là nghị sĩ Mỹ, hô hào sinh viên phục vụ đất nước bằng cách sống và làm việc tại các nước đang phát triển. Năm 1961, quốc hội uỷ quyền Peace Corps là cơ quan liên quan với mục đích thúc đẩy hoà bình và hữu nghị trên thế

giới. Tổ chức được thành lập nhằm vào 3 yêu cầu quốc tế: (1) giúp các quốc gia quan tâm đáp ứng nhu cầu công nhân được đào tạo; (2) thúc đẩy sự hiểu biết tốt hơn của người Mỹ; và (3) thúc đẩy sự hiểu biết tốt hơn của những người khác về người Mỹ. Kể từ khi nhóm tình nguyện viên đầu tiên - 5000 người - Peace Corps đã đưa trên 170.000 người Mỹ sang 136 quốc gia.

Những tình nguyện viên tài năng cung cấp những kỹ năng trong các lĩnh vực từ công nghệ thông tin tới nông nghiệp, y tế trong các cộng đồng đang vô cùng cần những kỹ năng này. Để tạo điều kiện thực hiện nhiệm vụ của Peace Corps, những tình nguyện viên phải học một khoá cơ bản về văn hoá địa phương để đảm bảo sự nhanh nhạy về những khía cạnh biệt giữa văn hoá Mỹ và văn hoá nước chủ nhà. Giao tiếp là một phần quan trọng. Nói tiếng nước ngoài không phải là điều cần thiết đối với các tình nguyện viên, nhưng phần lớn họ ít nhất nói trôi chảy ở mức chấp nhận được ngôn ngữ địa phương. Có lẽ quan trọng hơn ngôn ngữ nói là nắm được ngôn ngữ không lời và sử dụng các thói quen tập quán địa phương sao cho mỗi tình nguyện viên của Peace Corps trở thành một phần trong cộng đồng. Để hòa nhập và thích nghi, người Mỹ phải nhượng bộ phần lớn trong mối quan hệ văn hoá vì rốt cuộc, họ là người đang phục vụ. Trên thực tế, các tình nguyện viên đòi hỏi sự thoả thuận lớn của cộng đồng đơn giản chỉ bằng cách mang đến công nghệ và phương pháp xa lạ để đặt lên những thói quen truyền thống của cộng đồng.

Một trong những bất đồng văn hoá nhạy cảm là tôn giáo. Trong khi Peace Corps là một tổ chức phi tôn giáo - không dựa trên niềm tin tôn giáo nào - nhiều tình nguyện viên lại được khuyến khích bởi những lời thuyết phục về tôn giáo cá nhân để phục vụ người khác. Tôn giáo thường đóng một vai trò quan trọng trong việc làm thế nào để một nhóm hoàn thành sứ mệnh. Các tình nguyện viên của Peace Corps được dạy trở nên nhạy

cảm với tôn giáo của cộng đồng địa phương nơi họ phục vụ để họ có thể cầu nguyện càng nhiều càng tốt mà không đối đầu với niềm tin của người dân địa phương.

Công nghệ thông tin là điều mới lạ quan trọng mà Peace Corps mang đến các cộng đồng nghèo đói. Tại nhiều nơi, các tình nguyện viên trước tiên giới thiệu cộng đồng với Internet. Các tình nguyện viên áp dụng phương pháp giao tiếp tức thời và tiếp cận theo yêu cầu để thu được thông tin trong các lĩnh vực như sinh thái, nông nghiệp và khí tượng học. Với lượng thông tin phong phú và các tình nguyện viên công tác tốt, Peace Corps có thể thu hẹp khoảng cách giáo dục của cộng đồng có nguyên nhân từ nghèo đói hay do thiếu người có kỹ năng.

Các tình nguyện viên của Peace Corps giống như một gia đình trong cộng đồng họ phục vụ, cho dù họ thường có chủng tộc hay địa vị kinh tế khác nhau. Mỗi quan hệ chặt chẽ là kết quả của nghiên cứu nghiêm túc lâu dài và chương trình kiên nhẫn hoạt động cá nhân và ngoại giao mang lại sự tôn trọng của cộng đồng. Tất nhiên sự thành công trong các lĩnh vực như y tế, nông nghiệp, và phát triển kinh tế đóng vai trò quan trọng trong sứ mệnh của Peace Corps, nhưng những thành công này không thể đạt được nếu thiếu mối quan hệ cá nhân giữa tình nguyện viên và những người họ phục vụ.

Trong khi các thành viên của Peace Corps cống hiến thời gian và chuyên ngành của mình, họ được nhiều hơn mất. Tổ chức cung cấp chi phí giao thông và dịch vụ chăm sóc y tế, trợ cấp đời sống cho phép họ có cuộc sống tương tự người địa phương. Sau khi hoàn tất 27 tháng phục vụ, các tình nguyện viên nhận khoảng 6000 đô la tuy ý sử dụng - để du lịch hoặc tiếp tục học tập, chuyển nhà hay mua nhà.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao tôn giáo lại là một trong những yếu tố văn hóa quan trọng và nhạy cảm đối với các tình nguyện viên Peace Corps? Sự khác biệt văn hóa có những tác động gì đến hoạt động của Peace Corps?

2. Peace Corps đã thể hiện rõ nét cấp độ văn hóa doanh nghiệp nào nhất? Khía cạnh văn hóa nào họ cần quan tâm?

3. Bạn có bài học gì? Suy nghĩ của bạn về tổ chức và những tình nguyện viên Peace Corps? Vấn đề về ngôn ngữ và văn hóa nào thách thức các tình nguyện viên Peace Corps?

5.1.6. Disney ở Pháp

Vào tháng 4 năm 1992, công viên Disney Châu Âu đã mở cửa cho khách tham quan. Năm bên bờ sông Marne, cách Paris khoảng 20 dặm về phía Đông, đây là công viên giải trí lớn nhất và tốn kém nhất mà hãng Walt Disney xây dựng - nó thậm chí còn lớn hơn cả công viên Disney ở Anaheim, California; Thế giới Disney ở Orlando, Florida và công viên Disney ở Tokyo, Nhật Bản. Người ta từng cho rằng, lần đầu tư vào châu Âu này sẽ là nguồn lực chính thúc đẩy công ty phát triển và hỗ trợ trở lại cho hãng.

Paris đã được chọn từ trên 200 địa điểm tiềm năng khác nhau trên khắp các nước: từ Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Ý cho tới Hy Lạp. Tây Ban Nha cho rằng họ là nước thích hợp nhất do có khí hậu Địa Trung Hải ấm áp và đầy ánh nắng. Tuy nhiên, diện tích đất ít ỏi của họ lại phải dùng để phát triển khu vực quanh Barcelona. Cuối cùng thì, thiện chí của chính phủ Pháp và những số liệu đầy ấn tượng về nhân khẩu học trong khu vực đã thuyết phục Eisner lựa chọn Paris. Người ta tính toán rằng khoảng 310 triệu người châu Âu có thể tới EuroDisney trong vòng 2 giờ bay, và 17 triệu người có thể tới đây chỉ với 2 giờ ô tô - những con số về nhân khẩu học khả quan hơn bất kỳ một công viên Disney

nào khác. Những lo ngại về mùa đông lạnh lẽo ở miền Bắc nước Pháp lại được dập tắt với thành công của công viên Disney Tokyo, nơi những vị khách tham quan đầy nhiệt huyết hoan nghênh gió và tuyết lạnh để được hưởng thụ một phần nước Mỹ tại đây. Hơn thế, người ta lý luận rằng Paris là điểm tham quan phổ biến nhất của khách du lịch từ mọi quốc gia trên thế giới khi tới Châu Âu.

Từ ban đầu, những sai lầm văn hoá của Disney đã đặt nền móng cho dự án. Đến cuối năm 1986, Disney tích cực đàm phán với chính phủ Pháp. Các vòng đàm phán kéo dài hơn nhiều so với dự kiến đã khiến đoàn đàm phán của Disney do Joe Shapiro dẫn đầu bức túc hồn nũa. Jean-Rene Bernard, trưởng đoàn đàm phán Pháp, nói ông ngạc nhiên khi Ông Shapiro hết sạch kiên nhẫn đã lao tới cửa phòng và bàng hành động chẳng mang phong cách Pháp chút nào bắt đầu đá liên tục vào nó, gào lên "Đưa cho tao thử gì để đập đi!" Cũng có những cản trở từ giới trí thức Paris, những người coi kế hoạch xây dựng thế giới trong mơ của Disney là một cuộc công kích vào nền văn hoá Pháp; một trí thức có ảnh hưởng lớn đã gọi nó là "một vụ Chernobyl văn hoá". Bộ trưởng Văn hoá đã tuyên bố rằng ông ta sẽ tẩy chay lễ khai mạc và gọi nó là một biểu tượng rập khuôn của Mỹ không được hoan nghênh và là một xã hội tiêu dùng. Disney bình thản đầy mạnh mẽ chương trình bằng việc khai trương công viên trị giá 5 tỷ đô la Mỹ vào mùa hè năm 1992 theo kế hoạch. Không lâu sau khi Euro-Disneyland mờ cửa, các nông dân Pháp đã lái máy kéo của mình tới chặn lối vào. Hành động phản đối được truyền hình trên khắp thế giới này không nhắm vào Disney mà là vào chính phủ Mỹ, chính phủ đã đòi hỏi cắt giảm bảo hộ ngành nông nghiệp của Pháp. Tuy vậy, nó đã thu hút sự chú ý của thế giới vào đám cưới không tình yêu giữa Disney và Paris.

Tiếp theo là các lỗi vận hành. Chính sách của Disney không phục vụ đồ uống có cồn trong công viên, điều trái ngược này đã

gây ngạc nhiên tại một đất nước mà một ly rượu trong bữa trưa là điều đương nhiên. Disney nghĩ rằng ngày thứ Hai là một ngày nhẹ nhàng đối với du khách còn thứ Sáu sẽ là một ngày bận rộn và đã bố trí nhân viên theo lịch đó, nhưng thực tế thì ngược lại. Một điều ngạc nhiên không mấy thú vị khác là thất bại với bữa sáng của khách sạn. "Chúng tôi được biết là người châu Âu 'không ăn sáng', thế nên chúng tôi đã thu hẹp các nhà hàng", một thành viên ban quản trị nhớ lại. "Và các bạn thử đoán xem? Mọi người đều có mặt trong bữa sáng. Chúng tôi đã cố gắng phục vụ 2.500 suất ăn sáng cùng lúc tại nhà hàng chỉ có 350 chỗ ở một vài khách sạn. Dòng người xếp hàng thật khùng khiếp. Hơn nữa, họ không muốn ăn bữa sáng đặc trưng Pháp với bánh sừng bò và cà phê, mà đó lại là điều chúng tôi đã già định. Họ muốn ăn thịt hun khói và trứng". Bữa trưa hoá ra cũng là một vấn đề khác. "Mọi người muốn ăn trưa lúc 12h30. Đám đông thật lớn. Các nhân viên phục vụ lúc nào cũng mim cười của chúng tôi đã phải làm những khách quen đang giận dữ bình tĩnh lại và thực hiện 'điều chỉnh hành vi' để bảo họ rằng họ có thể ăn trưa lúc 11h00 sáng hoặc 2h00 chiều".

Cũng có những rắc rối lớn về nhân sự. Disney cố gắng sử dụng mô hình làm việc theo nhóm như đã thành công tại Mỹ và Nhật Bản, nhưng nó lại gặp khó khăn tại Pháp. Trong 9 tuần đầu tiên Euro-Disneyland mở cửa, khoảng 1.000 nhân viên, chiếm 10% tổng số, đã bỏ đi. Một cựu nhân viên là một sinh viên y khoa 22 tuổi đến từ một thị trấn gần đó ký hợp đồng làm việc cuối tuần. Sau hai ngày "tẩy não", theo như cậu ta gọi việc huấn luyện của Disney, cậu đã bỏ đi sau một cuộc tranh cãi với người giám sát của mình về thời gian ăn trưa. Một cựu nhân viên khác nhận xét, "Tôi không nghĩ họ biết những người châu Âu là như thế nào... rằng chúng tôi đặt ra những câu hỏi và không có cùng tất cả suy nghĩ".

Tuy nhiên, một trong những rắc rối lớn nhất là những người châu Âu không ở lại công viên lâu như Disney mong đợi. Tuy

Disney đã thành công khi có gần 9 triệu du khách trong một năm đi qua các cánh cổng công viên, đúng như kế hoạch, nhưng phần lớn họ chỉ ở lại 1-2 ngày. Ít người ở tới 4-5 ngày như Disney hy vọng. Có vẻ đa phần những người châu Âu coi các công viên giải trí chỉ là nơi du ngoạn trong ngày. Một công viên giải trí đơn thuần không được coi là một điểm đến dành cho một kỳ nghỉ kéo dài. Đây là một cơn sốc lớn đối với Disney. Công ty đã đầu tư hàng tỷ đô la để xây dựng các khách sạn sang trọng bên cạnh các khách sạn công viên mà những người đi dạo trong ngày không có nhu cầu và phần lớn thời gian vắng khách một nửa. Điều khiến vấn đề trầm trọng hơn nữa là người Pháp không viếng thăm đạt số lượng mong đợi. Năm 1994, chỉ có 40% số khách đến công viên là người Pháp. Một thành viên ban quản trị bối rối nhận xét rằng nhiều khách là người Mỹ sinh sống tại châu Âu hoặc ngạc nhiên hơn là người Nhật đi du lịch tại châu Âu! Kết quả là đến cuối năm 1994, Euro-Disneyland đã thua lỗ 2 tỷ đô la. Tại thời điểm này, Euro-Disneyland thay đổi chiến lược. Đầu tiên, công ty đổi tên thành Disneyland Paris nhằm nỗ lực tăng cường đặc trưng của công viên. Thứ hai, phục vụ đồ ăn và phong cách được thay đổi. Trích lời một quản lý "Chúng tôi đã mở các nhà hàng phục vụ đồ ăn phong cách Pháp, nhưng chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng muôn tự phục vụ giống như tại các công viên Mỹ. Tương tự, sản phẩm trong các quầy hàng lúc đầu dành cho thị trường Pháp, nhưng sau đó các mặt hàng được thay đổi mang hình ảnh Disney rõ ràng hơn". Thứ ba, giá vé ngày và phòng ở trong khách sạn được giảm bớt 1/3. Kết quả là đã có 11,7 triệu khách trong năm 1996, tăng vọt từ con số 8,8 triệu trong năm 1994.

(*Nguồn: International Business: Competing in the Global Marketplace, Charles W.L. Hill*)

Câu hỏi thảo luận:

1. *Những yếu tố nào làm cho EuroDisney hoạt động yếu kém trong thời gian đầu?*
2. *Yếu tố văn hóa có vai trò như thế nào trong lịch sử hoạt động của EuroDisney*
3. *Bạn đánh giá thế nào về kỹ năng tiếp thị qua văn hóa của hãng Disney.*
4. *Những giải pháp để sửa chữa những sai lầm mà Disney đã phạm phải*

5. *Bài học gì rút ra từ tình huống trên khi bạn là nhà đầu tư của Walt Disney trên khu vực mới (Ví dụ: Đông Nam Á)*

5.2. CÁC TÌNH HUỐNG VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP

5.2.1. Hai người “tuýt còi”

Chuck Atchinson

Chuck Atchinson là một nhà kiểm soát chất lượng cho Brown & Root, một công ty xây dựng đang tiến hành thi công một nhà máy điện hạt nhân tại Texas. Atchinson đã tố cáo lên chính phủ việc công ty mình không tuân thủ các quy định về an toàn sau khi anh ta không thể khiến những người có thẩm quyền trong công ty giải quyết những mối lo lắng của mình. Anh ta đã bị sa thải sau đó với lý do không hoàn thành công việc trên cương vị là một nhân viên kiểm soát chất lượng. Trong quá trình cung cấp bằng chứng cho các người có thẩm quyền của chính phủ, Atchinson đã nhận được một số cuộc điện thoại đe dọa và sau đó anh ta đã gặp rất nhiều khó khăn khi xin việc trong lĩnh vực chuyên môn của mình. Atchinson và gia đình phải gánh chịu những thiệt hại về tài chính cũng như xã hội do hành động “tuýt còi” của mình.

Joseph Rose

Joseph Rose, một luật sư làm việc cho công ty Associated Milk Producers Incorporated (AMPI), đã phát hiện ra rằng AMPI đã đóng góp một cách bất hợp pháp cho chiến dịch tái tranh cử của Nixon. Yêu cầu giữ bí mật trong mối quan hệ luật sư-khách hàng đã ngăn không cho Joseph Rose tiết lộ thông tin nhưng anh ta đã thông báo cho chủ tịch của AMPI về phát hiện của mình và tuyên bố rằng anh ta sẽ không đồng ý nhận thù lao nữa. Anh này liền bị ngăn không cho trình bày chứng cứ trước hội đồng quản trị và bị sa thải. AMPI sau đó bắt đầu chiến dịch vu khống Rose trong một nỗ lực nhằm hủy hoại danh tiếng của anh này để đề phòng luật sư Rose công bố thông tin ra công chúng. Trước những bằng chứng được Rose trình bày trước tòa, AMPI bị phạt 35.000 đôla và buộc phải trả 2,9 triệu đôla tiền thuế. Hai giám đốc của công ty bị buộc tội đóng góp những khoản tiền bất hợp pháp cho hoạt động chính trị.

Câu hỏi thảo luận:

1. Chuck Atchinson và Joseph Rose có hành động đúng hay không? Liệu hành động của họ có mang tính bắt buộc về mặt đạo đức hay không? Có nghĩa là liệu họ có hành động sai nếu như họ không “tuýt còi”?

2. Atchinson và Rose được coi là những nhân viên trung thành hay phản bội (Liệu họ có phải là nhân viên trung thành nếu họ giữ im lặng?). Một nhân viên trung thành chính xác cần phải hành động như thế nào trong tình huống của hai người trên?

3. Liên hệ bài học với Việt Nam về vấn đề “tuýt còi” và thuật ngữ “ăn cây nào rào cây ấy”. (Liên hệ đến một tình huống cụ thể của Việt Nam)

5.2.2. Nhà máy đóng hộp cá hồi Alaska

Một nhóm các công nhân da màu tại một nhà máy đóng hộp cá hồi ở Alaska đã đưa ra các cáo buộc về hành vi phân biệt đối xử. Toàn bộ lực lượng lao động được chuyên đến một cơ sở của nhà máy tại một vùng hẻo lánh và sống trong những doanh trại được xây dựng đặc biệt. Các công việc không đòi hỏi tay nghề và làm về đóng hộp chủ yếu do những người Philippin và người Mỹ bản địa đảm nhận. Các công việc không đòi hỏi kỹ năng và không liên quan đến việc đóng hộp nhưng lại được trả công cao hơn chủ yếu do những người da trắng thực hiện. Các công nhân da màu cho rằng việc tồn tại hai nhóm công nhân không có tay nghề với các mức tiền công được trả khác nhau là bằng chứng ban đầu cho thấy có sự phân biệt đối xử có liên quan đến tác động phân biệt. Họ cũng cáo buộc rằng nhiều biện pháp tuyển dụng, bao gồm chủ nghĩa gia đình trị, việc ưu tiên tài tuyển dụng những công nhân trước kia, việc không dán những thông báo liên quan đến những vị trí đóng hộp cần tuyển và yêu cầu về mức độ thành thạo tiếng Anh đã ngăn không cho họ đảm nhận những công việc không đòi hỏi tay nghề và không làm công việc đóng hộp. Các nhà quản lý của công ty giải trình rằng thành phần chủng tộc trong nhóm các lao động giàn đơn làm nhiệm vụ đóng hộp là xấp xỉ tương đương với thành phần chủng tộc của những người nộp đơn xin những công việc này và với thành phần chủng tộc của khu vực Tây Bắc Thái Bình Dương là nơi công ty đang hoạt động.

Câu hỏi thảo luận:

1. Nếu bạn là nhà lãnh đạo hoặc là công nhân của công ty thì bạn làm gì? Với lời biện minh là trình độ của người lao động đã phù hợp chưa?

2. Bài học rút ra từ tình huống trên?

5.2.3. Phân biệt đối xử tại công ty Texaco

Năm 1994, sáu nhân viên người Mỹ gốc Phi tại công ty Texaco đã nộp đơn kiện công ty về hành vi phân biệt đối xử. Vụ kiện kéo dài đến tận năm 1996 khi tờ New York Times công bố một báo cáo về cuộc đối thoại được bí mật ghi âm trong đó 3 giám đốc cấp cao của công ty Texaco bàn về việc tiêu hủy các tài liệu và cười nhạo các nỗ lực đa dạng hóa lực lượng lao động tại công ty. Sau sự kiện được ví như quả bom tấn này, Texaco đã kết thúc vụ kiện bằng cách đồng ý bồi thường 141 triệu đôla và dành riêng 35 triệu đôla để nâng cấp chương trình đa dạng hóa. Vụ kiện do các nhân viên của công ty tiến hành được dựa trên những hành vi phân biệt đối xử trắng trợn cũng như những số liệu thống kê cho thấy Texaco đã tụt hậu so với các công ty khác trong ngành trong việc tuyển dụng và bổ nhiệm các nhân viên thuộc các nhóm sắc tộc thiểu số. Việc phân biệt đối xử diễn ra bất chấp việc công ty có một chính sách rõ ràng cũng như một bản kế hoạch về biện pháp khắc phục. Theo các nhà phê bình thì vấn đề của công ty là đã lơ là việc giám sát và thực hiện.

Câu hỏi thảo luận:

1. Công ty Texaco có phân biệt đối xử đối với các nhân viên người Mỹ gốc Phi hay không? Loại chứng cứ nào có thể được các nhân viên sử dụng để ủng hộ cho lời cáo buộc của họ?

2. Bên nào có trách nhiệm chủ yếu trong việc cung cấp bằng chứng? Bạn nên yêu cầu các nhân viên đưa ra bằng chứng về việc họ bị phân biệt đối xử hay nên yêu cầu công ty đưa ra lý lẽ biện minh cho những chênh lệch trong các con số thống kê?

3. Bạn có cảm nhận gì? Liên hệ gì từ tình huống trên?

5.2.4. Tranh cãi giữa hai công ty Ford và Firestone

Công ty sản xuất ôtô Ford và Công ty Lốp và Cao su Firestone có mối quan hệ làm ăn gắn bó trong suốt hơn một thập

kỳ qua. Mỗi quan hệ này do những nhà sáng lập của hai công ty khởi xướng đã gặp sóng gió trong hai năm 2000 và 2001. Dòng xe đa dụng thông dụng của Ford là Explorer đã gặp phải một số tai nạn lật xe dẫn đến cái chết của hơn 200 người. Hai công ty từ lâu đã biết rằng việc sử dụng một loại lốp tiêu chuẩn đặc biệt của Firestone cho dòng xe Explorer khiến chiếc xe trở nên không ổn định. Cả Ford và Firestone đều phải đương đầu với hàng đồng các yêu cầu bảo hành và hai công ty đều cho rằng lý do chính cho tính không ổn định của chiếc xe thuộc về lỗi của bên kia. Do đó, Firestone cho rằng khoảng cách giữa trực bánh trước và trực bánh sau của các xe thuộc dòng Explorer là quá hẹp để xe có thể hoạt động an toàn, trong khi Ford cho rằng các loại lốp ATX, ATX II và Wilderness của Firestone quá nhẹ và lỗi thiết kế lốp xe đã khiến mặt lốp xuất hiện những vết nứt. Lỗi chủ yếu về sau được xác định thuộc về một khuyết điểm khuyết trong thiết kế của dòng xe Explorer và Firestone quyết định ngưng hợp đồng và chấm dứt mối quan hệ với một công ty mang lại cho nó gần 40% tổng lợi nhuận toàn cầu bởi vì Firestone lập luận rằng niềm tin đã tan vỡ và nếu không có niềm tin thì việc duy trì mối quan hệ nói trên là không thể tiến hành.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao Ford vẫn quyết định tiếp tục sản xuất dòng xe đa dụng Explorer mặc dù nghiên cứu của công ty cho thấy dòng xe này hoạt động không ổn định.
2. Công ty Firestone học được gì từ sự chia rẽ giữa hai công ty Ford và Goodyear?
3. Nếu bạn là nhà lãnh đạo của Ford và Firestone thì sẽ xử lý như thế nào trong tình huống này?

5.2.5. Công ty Whirlpool

Hai công nhân ở một nhà máy của công ty Whirlpool tại Marion, Ohio được ra lệnh tiến hành bảo trì hệ thống băng tải

nâng có chức năng vận chuyển các linh kiện cho việc lắp ráp các sản phẩm gia dụng. Hai nhân viên có tên là Virgill Deemer và Thomas Cornwell cho rằng công việc này rất mất an toàn và từ chối thực hiện nó. Mặc dù công ty đã cho lắp một tấm lưới chắn bên dưới các băng tải nhưng một vài công nhân đã bị rơi lọt qua tấm chắn này trong đó đã có 1 người chết. Deemer và Comwell đã bày tỏ mối quan ngại của mình đối với người quản đốc và giám đốc phụ trách vấn đề an toàn của nhà máy và Deemer còn tham khảo ý kiến của một đại diện của OSHA tại địa phương. Do từ chối không chịu thực hiện việc bảo trì, hai nhân viên nói trên đã bị trừ 6 giờ lương sau khi được lệnh rời khỏi nhà máy và vẫn bản phê bình cũng đã được lưu trong hồ sơ cá nhân của mỗi người.

Câu hỏi thảo luận:

1. *Hành động của Deemer và Cornwell có đáng để ủng hộ không? Liệu họ có quyền từ chối làm công việc mà họ được ra lệnh phải thực hiện hay không? Đầu là cơ sở và lý do biện minh cho hành động từ chối này?*

2. *Liệu Deemer và Cornwell có cách nào khác để bảo vệ bản thân hay không? Nếu có thì liệu việc họ từ chối tiến hành công việc có vẫn đáng được ủng hộ hay không?*

3. *Nếu bạn là nhà quản lý công ty Whirlpool thì bạn giải quyết như thế nào?*

5.2.6. Vụ bê bối giao dịch trái phiếu của Salomon Brothers

Tình huống này nhằm nêu bật nền văn hóa của công ty Salomon Brothers, trong đó kinh doanh được coi là một dạng chiến tranh. Một trong những công cụ được sử dụng trong cuộc chiến tranh này là “công cụ chèn ép” (squeeze). Với công cụ này, một công ty có thể mua một lượng lớn trái phiếu trong một đợt phát hành, đồng nghĩa với việc các công ty khác mua được rất ít, rồi sau đó bán lại những trái phiếu này cho những công ty khác với mức giá cao hơn. Salomon đã cài tiến phương pháp này bằng

cách xem xét những đơn đề nghị mua từ một số khách hàng để đánh giá nhu cầu. Bộ Tài chính Mỹ đã ban hành các quy định để hạn chế việc sử dụng “công cụ chèn ép”. Paul Mozer tại công ty Salomon Brothers đã tìm ra cách vô hiệu hóa những quy định này bằng cách đặt lệnh thông qua một số khách hàng. Kết quả tức thời là công ty đã kiểm soát được hơn một nửa số trái phiếu được bán trong bất kỳ đợt phát hành nào. Các nhà điều tra đã phát hiện ra những bất thường và một trong số đó liên quan đến những đơn bộ thầu giả do Mozer thực hiện. Bộ Tư pháp đã mở một cuộc điều tra. Gutfreund phải đưa ra quyết định liên quan đến việc lựa chọn một cách phản ứng hợp lý trước những vấn đề này và tìm ra các giải pháp để ngăn không cho những việc này lặp lại.

Câu hỏi thảo luận:

1. John Gutfreund nên xử lý như thế nào đối với các hành vi của Mozer? Gutfreund có phải chịu trách nhiệm gì không khi xét đến nền văn hóa của công ty Salomon Brothers, một nền văn hóa mà ông ủng hộ?

2. Bài học và liên hệ đến vấn đề dầu thầu của Việt Nam (ví dụ)

5.2.7. Vụ tràn dầu Exxon Valdez

Ngày 24 tháng 3 năm 1989, tàu chở dầu Exxon Valdez do thuyền trưởng Joseph Hazelwood điều khiển đâm vào một dãy đá ngầm tại eo biển Prince William vịnh Alaska. Trong vòng 5 giờ đồng hồ, hơn 40 triệu lít dầu đã bị tràn ra biển. Đây được xem là một thảm họa môi trường lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ vào thời điểm đó. Vụ tràn dầu gây thiệt hại trên 1.300 dặm bờ biển. Đến tháng 8 cùng năm, dầu đã loang ra hơn 10.000 dặm vuông mặt biển vịnh Alaska.

Vụ tràn dầu ảnh hưởng đến môi trường sống của nhiều loài sinh vật và đã giết chết hàng trăm ngàn cá thể chim biển, rái cá, sứa biển, hải âu, hải cẩu... và vô số cá. Ngoài ra nó còn gây

thiệt hại cho các ngư dân thương mại và cư dân sinh sống tại khu vực bị ảnh hưởng.

Công ty vận tải Exxon đã phải chi hơn 2,1 tỷ đôla để khắc phục hậu quả về môi trường, đồng thời sau nhiều lần kháng án, đã phải chi tổng cộng 1 tỷ đôla cho chính quyền liên bang và bang Alaska. Ngoài ra còn phải bồi thường thiệt hại cho những bên liên quan. Tòa cũng tuyên phạt Exxon 5 tỷ đôla trả cho những thiệt hại về giá trị không sử dụng.

Thuyền trưởng Joseph Hazelwood được cho là người trực tiếp gây ra thảm họa này. Theo lời thú nhận sau này của vị thuyền trưởng, ông đã say rượu vào thời điểm xảy ra tai nạn. Tuy nhiên, vì nhiều lý do, phía công tố đã không thể thuyết phục quan tòa rằng thuyền trưởng đã say rượu vào thời điểm đó. Thuyền trưởng Joseph Hazelwood sau đó đã bị kết tội sơ ý gây hậu quả nghiêm trọng, bị phạt 50.000 đôla và 1.000 giờ lao động công ích.

Thái độ của Exxon

Bát chấp những sai sót rõ ràng về phía mình, Công ty vận tải Exxon đã không thừa nhận trách nhiệm. Trong ba ngày đầu tiên, dầu tiếp tục loang ra trong khi Exxon, chính quyền và đại diện các ngành tranh cãi với nhau về trách nhiệm. Exxon nhận thấy trước những khoản tiền phạt không lồ trong tương lai nên đã trì hoãn và từ chối hợp tác, cho đến khi chính quyền cương quyết ra lệnh triển khai công tác khắc phục hậu quả.

Thái độ của Exxon đã bị dư luận và giới truyền thông chỉ trích gay gắt. Ngay sau vụ tràn dầu đã xuất hiện ồ ạt những bài báo chỉ trích Exxon và công ty mẹ của nó. CEO của Exxon được cho là đã có thái độ ngang ngược và ngu ngốc với công chúng:

- Đại diện của Exxon đã không có mặt tại hiện trường và không đưa ra bất kỳ lời giải thích nào với công chúng.
- Exxon đã không tập huấn công tác khắc phục hậu quả theo

những quy định của bang Alaska.

- Exxon đã chối bỏ trách nhiệm và trì hoãn công tác khắc phục hậu quả.

- Exxon đã từ chối những nỗ lực của cộng đồng và góp ý của các nhóm môi trường.

- Exxon liên tục đánh giá thấp mức độ thiệt hại.

- Exxon đưa ra những số liệu vô nghĩa, như số tàu khắc phục hậu quả đang có mặt tại hiện trường, hay số thùng dầu được vớt, và những báo cáo sai lệch nhằm giảm bớt trách nhiệm.

- CEO của Exxon đưa ra những phát biểu ngớ ngẩn và ích kỷ, hàm ý rằng sự nỗi giận của công chúng cũng giống như ở những cuộc săn lùng phù thủy thời trung cổ, và chỉ hài lòng khi thấy Exxon tự chĩa súng vào đầu và bóp cò.

- Exxon đưa ra một mẫu quảng cáo so sánh thiệt hại của vụ tràn dầu với nốt ruồi trên mặt của Marilyn Monroe, nói rằng thiệt hại môi trường cũng giống như việc xóa nốt ruồi, hầu như không gây thiệt hại gì cho vẻ đẹp của Alaska. Có lẽ vì vậy mà đã có hàng trăm vụ kiện chống lại công ty này liên quan đến vụ tràn dầu, kéo dài đến 20 năm. Một số người cho rằng thái độ thiếu trách nhiệm của Exxon đã tự làm hại họ trong những vụ kiện sau đó.

Câu hỏi thảo luận:

1. Trong bối cảnh của vụ việc này và những hoàn cảnh dẫn đến, hãy thảo luận vai trò của sự phát triển đạo đức cá nhân

2. Liệu Exxon và Alyeska có nên chịu trách nhiệm làm sạch dầu tràn hay không, hay những người đóng thuế và khách hàng nên chi trả (dưới dạng giá cả và thuế xăng cao hơn)?

3. Trong các nỗ lực sản xuất dầu mỏ trong tương lai, điều gì nên được ưu tiên: môi trường hay những mong muốn của khách hàng muốn dùng xăng và dầu đốt giá rẻ? Tại sao?

4. Nếu Exxon có một chương trình đạo đức thì liệu nó có ngăn được vụ đâm tàu Exxon Valdez hay không?

5.2.8. Công ty Nike tại Đông Nam Á

Công ty sản xuất giày thể thao Nike đã trở thành trung tâm của một làn sóng chỉ trích trên toàn thế giới liên quan đến điều kiện làm việc tại các nhà máy sản xuất của công ty ở Đông Nam Á. Giám đốc điều hành của công ty là Phil Knight đã phản ứng trước những chỉ trích về các điều kiện làm việc “dã man” (sweat shop) của Nike bằng cách tuyên bố rằng “sản phẩm của Nike ngày càng đồng nghĩa với những mức lương rẻ mạt, bắt lao động phải làm thêm giờ và lạm dụng một cách tùy tiện”. Kể từ khi công ty thành lập năm 1964, công ty đã ký hợp đồng với nhiều nhà sản xuất nước ngoài. Tính đến năm 1982, 80% sản lượng giày của Nike được sản xuất tại Hàn Quốc và Đài Loan. Mức lương không ngừng tăng tại các quốc gia này đã khiến Nike quyết định dời cơ sở sản xuất sang Indonesia, Việt Nam và Trung Quốc. Tính đến năm 1990, hầu hết các cơ sở sản xuất của Nike được đặt tại Đông Nam Á. Những công nhân thường phải làm việc trong môi trường chật chội và thông gió kém bị bao vây xung quanh bởi máy móc và các hóa chất độc hại. Mức lương tối thiểu là 1,24 đô la Mỹ 1 ngày làm việc 7 tiếng. Phản ứng ban đầu của Nike là chối bỏ trách nhiệm đối với hoạt động của các nhà cung cấp. Ngược lại, một nhân viên của Nike là Michael Jordan được trả một mức lương cao hơn toàn bộ bảng lương dành cho các công nhân sản xuất tại nhà máy của Nike ở Indonesia.

Câu hỏi thảo luận:

1. Liệu việc quy định mức lương tối thiểu tại Indonesia có gợi ý ra một chính sách phù hợp với quan điểm của thị trường về mức lương hoặc quan điểm về “mức lương đủ sống” hay không? Hãy giải thích.

2. Liệu lời bào chữa rằng “chúng tôi mang lại công việc cho hàng nghìn người” có được coi là một lý do biện hộ hợp lý cho cách trả lương của Nike và các công ty con của nó hay không?

3. Bài học gì rút ra từ tình huống trên?

5.2.9. Công ty H. B. Fuller tại Honduras

Công ty H. B. Fuller có trụ sở tại St. Paul, Minnesota qua báo chí được biết rằng một trong các sản phẩm của công ty là keo dính Resistol đang được các trẻ con đường phố ở Honduras sử dụng để hít và gây ra các tác hại nghiêm trọng đối với sức khỏe của những trẻ em này. Danh tiếng là một công ty có trách nhiệm với xã hội bị đặt dấu hỏi không chỉ bởi những nhà hoạt động và quan chức y tế tại Honduras mà còn bởi những khách hàng và cổ đông của công ty tại Mỹ. Chính phủ Honduras đã xử lý vấn đề bằng cách yêu cầu công ty bồi sung thêm dầu mù tạt vào sản phẩm Resistol để ngăn không cho trẻ em lạm dụng nó, nhưng những nhà quản lý công ty cho rằng đây không phải là một giải pháp hợp lý bởi vì dầu mù tạt cũng gây ra một số tác hại phụ nguy hiểm và ảnh hưởng xấu đến chất lượng của sản phẩm. Ngoài ra, việc thay đổi công thức hóa học của sản phẩm đường như là không khả thi. Do vấn đề này bắt nguồn từ các điều kiện xã hội nên công ty cũng đã tính đến một phương pháp mang tính cộng đồng tương tự như phương án đã được công ty Gillete áp dụng khi công ty này gặp phải một vấn đề tương tự tại Mỹ. Tuy nhiên thực trạng xã hội tại Honduras không thích hợp cho việc áp dụng cách xử lý này.

Câu hỏi thảo luận:

1. Liệu công ty H. B. Fuller có phải chịu trách nhiệm gì không trước việc trẻ em đường phố tại Honduras lạm dụng sản phẩm Resistol của công ty?
2. Liệu việc công ty tiếp tục tiếp thị sản phẩm Resistol có phù hợp với tuyên bố về trách nhiệm của công ty đối với xã hội hay không? Công ty nên phản ứng như thế nào trước những bức thư giận dữ của khách hàng và các cổ đông?
3. Nếu một số giải pháp khác để xử lý vấn đề lạm dụng sản phẩm Resistol? Công ty có nên hợp tác với chính phủ hay không?

5.2.10. Bán thuốc lá Mỹ ở Trung Quốc và các nước thứ ba

Ở Mỹ, hàng năm tiêu thụ 600 tì bao thuốc lá nhưng doanh số đang giảm nhanh chóng. Doanh số trên đơn vị đã giảm khoảng 1 đến 2% mỗi năm, và doanh số chung đã giảm xuống gần 5% trong 6 năm gần đây. Chiến dịch chống lại thuốc lá của tổng cục phẫu thuật Mỹ và việc người Mỹ quan tâm hơn về sức khoẻ đã dẫn đến giảm tiêu thụ thuốc lá.

Gần đây một công ty thuốc lá lớn của Mỹ đã ký một thoả thuận liên doanh với chính phủ Trung Quốc để sản xuất thuốc lá tại Trung Quốc. Nhà máy 21 triệu đô la sẽ tuyển dụng 350 người lao động và sản xuất 2.5 tì tút thuốc lá hàng năm khi đi vào hoạt động chính thức.

Trung Quốc có hơn 300 triệu người hút thuốc lá, sản xuất và tiêu thụ khoảng 1.4 ngàn tì tút thuốc mỗi năm, nhiều hơn bất kỳ một quốc gia nào trên thế giới. Công ty dự kiến 80% thuốc lá do liên doanh sản xuất sẽ tiêu thụ tại thị trường nội địa, số còn lại xuất khẩu.

Nhờ sử dụng nhân công rẻ, nhà máy này sẽ dễ dàng cung cấp thuốc lá cho 1,1 tì khách hàng. Công ty thuốc lá này dự đoán Trung Quốc có số lượng người hút thuốc lá nhiều hơn Mỹ. Cứ 1% của thị trường thuốc lá 1,4 ngàn tì sẽ tăng doanh số bán hàng ở nước ngoài của công ty Mỹ này 15% và sẽ tăng doanh thu thêm 300 triệu USD.

Khi hầu hết các nước công nghiệp phản đối hút thuốc lá, nền công nghiệp thuốc lá háo hức tranh thủ lấy lòng khách hàng khắp các nước đang phát triển, sử dụng các khẩu hiệu lôi cuốn hấp dẫn, tất nhiên là dùng đến cả những chiến lược quảng bá tiếng tăm và bán lẻ thuốc lá cho phù hợp với túi tiền của khách hàng. Lý do đã rõ: Các nước thế giới thứ 3 là một thị trường rộng mở. Số lượng thuốc lá tiêu thụ ở Indonesia tính trên đầu người tăng gấp bốn lần trong thời gian chưa đầy 10 năm. Số thuốc lá Kenya tiêu thụ tăng 8% hàng năm. Trong quá trình theo

đuối thị trường các nước thế giới thứ 3, các công ty sản xuất thuốc lá hoạt động không gặp mấy khó khăn như từng phải đối mặt tại các nước Phương Tây. Tại các nước Châu Á, quảng cáo thuốc lá trên đài và vô tuyến đang ngày càng bị hạn chế, tuy nhiên các phương tiện khuyến mại khác, đặc biệt là với giới trẻ vẫn chưa được kiểm soát.

Câu hỏi thảo luận:

1. *Hãy sử dụng phương pháp “phân tích đối tượng hữu quan” để phân tích và quản lý các các đối tượng hữu quan trong tình huống này*
2. *Bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam từ tình huống trên là gì?*

5.2.11. Tổng giám đốc Nike Phil Knight và cuộc tranh luận về các nhà máy bóc lột công nhân

Biểu tượng của Nike là một trong những biểu tượng nổi tiếng trên toàn thế giới. Các vận động viên như Tiger Wood và Micheal Jordan được trả hàng triệu đô la để đi giày hay mặc các bộ quần áo có biểu tượng này khi thi đấu. Được Phil Knight thành lập năm 1964 cùng với Portland, Oregon, Nike là nhà sản xuất giày thể thao hàng đầu thế giới. Trong những năm gần đây, Nike đang hứng chịu những lời chỉ trích từ các nhóm hoạt động nhân quyền do thuê ngoài quá trình sản xuất sang các nhà máy có điều kiện làm việc tồi tệ bóc lột công nhân tại châu Á. Các trường hợp lạm dụng sức lao động của công nhân đã được nêu lên. Tuỳ thuộc vào từng nước, lương công nhân trung bình khoảng 1,84 đô la/ngày. Những người chỉ trích đã buộc tội rằng công nhân sử dụng trong các nhà máy rất trẻ 14 tuổi để may những đôi giày bán với giá trên 100 đô la ở Mỹ. Một số nhà máy sản xuất các sản phẩm của Nike cũng bắt công nhân làm việc quá giờ và bắt họ làm việc trong các điều kiện thiếu an toàn.

Vấn đề của Nike minh họa cho tình thế tiến thoái lưỡng nan

mà nhiều công ty phải đổi mặt trong ngành may mặc và giày dép. Để giám chi phí sản xuất, Nike đã thuê ngoài sản xuất sang các nhà máy tại một số nền kinh tế nghèo nhất châu Á. Nhưng trả cho các nhà thầu phụ ít tiền hơn sẽ khiến cho Nike dễ bị các nhóm hoạt động nhân quyền và báo chí buộc tội công ty đang bóc lột công nhân. Kết quả là cơn ác mộng quan hệ công chúng đã xảy ra đối với Nike. Loạt tranh biếm họa Doonesbury châm biếm nhà sản xuất giày. Trong bộ phim The Big One, Michael Moore đã nhắm vào Nike. Công luận tiêu cực đã tràn cà vào các trường đại học, tại đây các nhóm sinh viên đã chỉ trích Nike trả tiền các vận động viên đê mặc quần áo của họ. Sau nhiều năm phát triển lớn mạnh, doanh thu và lợi nhuận giảm sút, công ty đang phải đổi mặt với áp lực tài chính ngày càng tăng.

Để giải quyết những lời buộc tội mà công ty đang phải đổi mặt, Tông giám đốc Nike Phil Knight đề xuất một vài thay đổi lớn trong hoạt động của công ty ở nước ngoài:

- Công nhân ít nhất phải 18 tuổi
- Các nhà máy phải đảm bảo an toàn theo tiêu chuẩn Hoa Kỳ
- Sẽ mở rộng việc giám sát độc lập các nhà máy bởi các tổ chức phi chính phủ.
- Các lớp học bậc trung học cơ sở và trung học phổ thông sẽ được mở ngoài giờ tại các nhà máy

Một số người chỉ trích cho rằng những thay đổi được đề xuất này là một bước tiến đúng hướng nhưng đơn giản chỉ là phản ứng trước áp lực và đáng lẽ phải được thực hiện từ lâu. Phản hồi của Knight trước những lời chỉ trích này là Nike luôn cố gắng làm đúng nhưng trên thực tế sự chỉ trích đã đẩy nhanh nỗ lực của công ty về nhân quyền. Knight thừa nhận đã có lỗi nhưng cho rằng những người chỉ trích chỉ tập trung vào các trường hợp riêng lẻ mà không phải thực sự toàn cảnh các nhà máy. Thay vì cố gắng bảo vệ hành động của công ty, Knight tin rằng cách thức

tiếp cận mang tính xây dựng nhất xem nhà máy sản xuất giày trong thế kỷ 21 sẽ phải hoạt động như thế nào và phải có những thay đổi gì để đáp ứng tiêu chuẩn nào. Knight cũng chỉ ra rằng công nhân trong các nhà máy ở nước ngoài về mặt kỹ thuật không phải là công nhân của Nike. Tuy nhiên, ông nhận trách nhiệm về những điều kiện làm việc tồi tệ ở đó. Các nhà máy ở châu Á có vai trò hơn cả nhà thầu phụ; họ là đối tác của Nike, nếu không về khía cạnh pháp lý cũng là khía cạnh đạo đức.

Những người chỉ trích chỉ ra rằng đề xuất của Knight đã không giải quyết được vấn đề tiền công. Knight lưu ý rằng chính sách tiền lương không dưới mức lương tối thiểu tại bất kỳ quốc gia nào sẽ không thay đổi và tiền công sẽ được xem xét sau mỗi kỳ. Ví dụ, tại tất cả các nhà máy ở Indonesia, mức lương khởi điểm cao hơn 15% so với mức lương tối thiểu. Knight trích dẫn các nghiên cứu chỉ ra rằng các công nhân của Nike ở nước ngoài không chỉ kiếm đủ tiền để sống mà còn đủ để tiết kiệm một phần.

Nike tiếp tục là mục tiêu của những người chỉ trích, họ hỏi tại sao một đôi giày được làm với giá 3 đô la ở Châu Á lại được bán với giá trên 100 đô la tại Mỹ. Làm thế nào các điều kiện về tuổi lao động được thực thi tại các nhà máy ở nước ngoài? Làm sao các vận động viên được trả hàng triệu đô la để quảng cáo cho các sản phẩm của Nike trong khi những người làm ra chúng lại được trả quá ít? Tất nhiên tổng giám đốc Knight có quan điểm khác. Tiền do Nike kiếm được dựa trên khối lượng bán hàng - 175 triệu đôi giày được bán hàng năm - chứ không dựa vào lợi nhuận gộp, với mức bình quân ngành là 40%. Knight nói một cách tự tin rằng các quy định về tuổi lao động trong nhà máy đang được thực hiện. Và cuối cùng, ông lưu ý rằng vận động viên là một phần trong chiến dịch quảng cáo và được trả theo nhu cầu của thị trường. Vậy tại sao Nike lại là mục tiêu của những lời chỉ trích liên tục? Tóm lại, Knight tin rằng nguyên nhân đó là do công ty của ông là số một trong ngành này.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao các công ty trong ngành may mặc như Nike lại thuê ngoài quá trình sản xuất của mình sang các nhà máy ở Châu Á? Khi làm như vậy, có có vi phạm pháp luật hay đạo đức hay không?

2. Yếu tố nào trong môi trường pháp luật là mối lo ngại lớn nhất của Nike?

3. Phil Knight có ý gì khi ông nói rằng các công nhân trong các nhà máy ở nước ngoài không phải là đối tác trên khía cạnh "luật pháp" mà trên khía cạnh "đạo đức"?

5.2.12. Chia sẻ sự thịnh vượng ở châu Phi

Giữa năm 2001 là thời điểm khởi công xây dựng một trong những dự án lớn nhất châu Phi - hệ thống ống dẫn dầu từ nước Chad nằm sâu trong lục địa xuyên qua nước láng giềng Cameron tới bờ biển Đại Tây Dương dài 660 dặm. Đứng đầu trong dự án này, Exxon Mobil phải đối mặt với những thách thức to lớn về cả chính trị xã hội, tài chính cũng như hậu cần. Công trình chỉ được khởi công sau 10 năm lập kế hoạch và các thoả thuận chưa từng có tiền lệ giữa các công ty dầu lửa, chính phủ, các nhóm hoạt động môi trường và Ngân hàng Thế giới.

Ý tưởng rất tham vọng đồng thời cũng gây tranh cãi ngay từ khi bắt đầu. Những người chỉ trích lo sợ rằng đường ống dẫn dầu Chad-Cameroon sẽ làm gương cho các dự án dầu khác tại châu Phi chỉ làm giàu cho các nhà sản xuất và quan chức chính phủ trong khi gây hại cho môi trường và khiến đất nước trở nên nghèo khó hơn. Chắc chắn là vậy. Chad, một quốc gia tiêu vùng Sahara có diện tích chỉ gấp đôi bang Texas, cần đầy mạnh kinh tế. Với gần 8 triệu dân và mức thu nhập bình quân đầu người chỉ hơn 200 đô la, quốc gia này là một trong những nước nghèo nhất trên thế giới. Tuổi thọ trung bình là 47 và 3/4 dân số không được hưởng dịch vụ chăm sóc y tế, vệ sinh và nước sạch. Xuất khẩu

dầu mỏ dự tính sẽ mang lại cho Chad trên 2 tỷ đô la trong 25 năm. Không ngạc nhiên khi cựu thủ tướng nước này gọi dự án đường ống dẫn dầu là “cơ hội của thế kỷ”.

Để thực hiện dự án, Exxon Mobil và các đối tác đề nghị Ngân hàng Thế giới tham gia. Trong lần đầu tiên hỗ trợ sản xuất dầu và cũng là khoản đầu tư đơn lẻ lớn nhất tại Châu Phi - tiểu khu Sahara, Ngân hàng Thế giới cung cấp 39,5 triệu đô la cho Chad và 53,4 triệu đô la cho Cameroon; Công ty Tài chính Quốc tế chú trọng lĩnh vực tư nhân của Ngân hàng Thế giới cũng gây quỹ được một khoản 200 triệu đô la khác. Trong cuộc họp ban lãnh đạo, Ngân hàng Thế giới đã ra 2 yêu cầu cốt yếu: (1) Các công ty dầu phải đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường và trách nhiệm xã hội; và (2) Chad phải đồng ý gửi tiền vào các ngân hàng Châu Âu và các tài khoản của Chad sẽ được kiểm toán công khai và lợi nhuận thu được sẽ dùng cho phát triển, Quốc hội của nước này cũng được yêu cầu phải thông qua Luật quản lý thu nhập.

Để kết thúc cuộc thương lượng, Exxon đã gặp gỡ với các tổ chức nhân quyền và môi trường bao gồm Greenpeace, Human Rights Watch và Friends of the Earth - tổng số 145 cuộc gặp với 250 nhóm trong vòng 6 năm. Kết quả là, tập đoàn dầu lửa đã phải thay đổi 60 chỗ trong lộ trình xây dựng đường ống dẫn dầu đầu tiên lẽ ra sẽ đi qua thung lũng Mbere và rừng Deng Deng, nơi sinh sống của nhiều loài cây quý hiếm và các loài sáp tuyệt chủng và vài ngàn người bản địa. Exxon đã thuê một chuyên gia nhân loại học quản lý một chương trình trị giá 1,5 triệu đô la xây trường học, phòng khám y tế được hỗ trợ vốn, đào giếng và các hoạt động cải thiện cộng đồng khác. Các nhà sản xuất dầu lửa đã tư vấn người dân địa phương tại hàng nghìn ngôi làng, bồi thường mỗi chủ đất có đường ống dẫn dầu đi qua với tổng số tiền lên tới 11 triệu đô la.

Cùng với các vấn đề về trách nhiệm chính trị xã hội, địa hình tại các vùng sâu vùng xa cũng là cả một thách thức lớn về xây dựng. Để đưa vật liệu tới công trường, một khoản tiền lớn đã được đầu tư để nâng cấp đường tàu hỏa, ô tô và cầu. Nhà máy điện cũng được xây dựng để cung cấp điện cho dự án. Thiếu nguồn lực địa phương cũng có nghĩa là hầu như toàn bộ nguyên vật liệu được nhập từ nước ngoài, khoảng 150.000 tấn hàng được chở từ Houston, Texas và khoảng 480.000 tấn hàng trong đó gồm 88.000 tấn ống thép được chở từ Pháp và Đức. Đường ống dẫn dầu có đường kính 30 inch, được phủ bì epoxy và nhựa để ngăn ngừa sự bào mòn và được chôn sâu dưới đất 3 feet, cuối cùng uốn lượn dưới các con sông, qua các thảo nguyên, rừng rậm và các khu săn bắn của người bản địa.

Trong số đường dẫn dầu có giá trị 3,5 tỷ đô la, hơn một nửa là của Exxon và các đối tác như Chevron Texaco và công ty dầu lửa của Malaysia Petronas, hứa hẹn mang lại vài tỷ đô la trong suốt thời gian khai thác đường ống dẫn dầu. Các ước tính còn gây tranh cãi cho thấy các giếng dầu của Chad trị giá 15 tỷ đô la. Chad sẽ được nhận 12,5% doanh thu. Phần được chia đó thấp so với các thương vụ dầu lửa khác tại châu Phi nhưng đó là do chi phí vận tải và phát triển cao hơn, chất lượng dầu thấp hơn và rủi ro chính trị lớn. Các cuộc tranh cãi nổ ra trước khi dầu được chảy trong đường ống. Năm 2000, chính phủ Chad chỉ hơn 3 triệu đô la của tập đoàn dầu lửa trị giá 25 triệu đô la để mua vũ khí. Tổng thống Idriss Deby, một cựu tư lệnh đã nổi dậy giành quyền lực vào năm 1990, khăng khăng cho rằng khoản tiền đó không nằm trong thỏa thuận với Ngân hàng Thế giới và cho rằng vũ khí là nhu cầu hợp pháp của quốc gia để ổn định tình hình và hiện thực hóa dự án đường ống dẫn dầu.

25 năm sau khi các khu dự trữ dầu mỏ rộng lớn được tìm thấy, Chad trở thành quốc gia xuất khẩu dầu mỏ. Tháng 10/2003,

gần như trước 1 năm so với kế hoạch, đường ống đã dẫn dầu tới một cảng nòi trên Đại Tây Dương. Vào cuối năm đó, nước này nhận được khoản thanh toán đầu tiên, 6,5 triệu đô la được chuyển vào Ngân hàng London.

Câu hỏi thảo luận:

1. Vị trí và địa hình của Chad ảnh hưởng thế nào tới việc sử dụng nguồn lực tự nhiên của nước này?
2. Bạn có nghĩ rằng đường ống dẫn dầu Chad - Cameroon đáp ứng được các điều kiện kinh doanh bền vững hay không?
3. Công ty nên được pháp thuỷ đổi các điều kiện môi trường tự nhiên và xã hội để phát triển nguồn lực tự nhiên? Các nước đang phát triển có nghĩa vụ bảo tồn môi trường thiên nhiên đối với phần còn lại của thế giới không?

5.3. CÁC TÌNH HUỐNG VỀ VĂN HÓA GIAO TIẾP, ỦNG XỨ TRONG KINH DOANH

5.3.1. Nhà hàng “Khinh mạn” - một thủ pháp kinh doanh lập dị

Hàng năm thủ đô Roma (Italy) thu hút hàng triệu du khách thập phương trong và ngoài nước. Sau khi thăm thú các danh lam thắng cảnh, tìm hiểu nền văn hoá cổ đại nơi đây, những du khách hiếu kỳ thường tới thưởng thức “những điều khó chịu” tại nhà hàng “Khinh mạn”. Đây là một nhà hàng hoạt động với chủ trương “tiếng xấu đồn xa”.

Hoàn toàn trái ngược với nét văn hoá cổ đại còn đậm nét văn hoá đặc sắc ở nơi đây, nhà hàng này cố dành cho khách hàng một kiểu phục vụ ngược đời. Vấn đề này, ông chủ nhà hàng không hề “dấu giếm” mà còn ngang nhiên đặt tên cho nhà hàng là “Khinh mạn” và còn có vẻ tự hào với phong cách “khác người” này.

Gần nửa thế kỷ qua, chính phong cách phục vụ lố mảng, khinh mạn khách hàng đã giúp cho nhà hàng đứng vững trong

lĩnh vực kinh doanh ăn uống luôn có sự cạnh tranh khốc liệt ở Roma. Hơn thế nữa, còn khiến cho rất nhiều đối thủ phải ghen tị bởi số lượng thực khách lui tới hàng ngày.

Những du khách hiếu kỳ tới đây ăn àm thực cần phải chuẩn bị trước tinh thần bỏ tiền để mua sự khó chịu. Thực khách vừa bước chân vào, chưa kịp tìm chỗ ngồi, thực khách không những không được sự nghênh tiếp lịch sự, vui vẻ của nhân viên phục vụ, mà còn bị họ chất vấn về khả năng thanh toán bằng giọng điệu thô lỗ. Tiếp đó, chỉ thấy thực đơn được đẩy tới bằng một bàn tay hộ pháp đầy lông lá. Các món ăn được viết trong thực đơn đều được viết bằng tiếng lóng để buộc khách phải suy đoán. Nhiều món, bên cạnh còn có ghi kèm những câu mang tính đe dọa. Trong khi ăn các nhân viên còn bất ngờ xông tới và thản nhiên bóc xơi đồ nhậu của thực khách. Khi thay đổi món ăn, nhà hàng không bao giờ cho thay dao, đĩa, nếu khách hàng tỏ ý yêu cầu thường nhận được câu quát “còn bận!”

Phong cách phục vụ khinh mạn của nhà hàng quả là trái với nghi lễ, quy tắc lễ nghĩa đã được xã hội công nhận trên thành phố lịch lãm và lãng mạn này. Nhưng khách hàng lại đánh giá “đây cũng được coi là một điểm du lịch, tuy nhiên không phải là địa ngục, bởi lẽ món ăn ở đây ngon, chất lượng cao và giá cả lại phải chăng”. Cũng có khách hàng cho rằng “vào đây một lần cho biết, bị khinh mệt lần cũng chẳng sao!”

Theo các nhà phân tích, công việc kinh doanh của nhà hàng này sở dĩ thịnh vượng là bởi tính lập dị của nó. Chính tính lập dị đó đã thỏa mãn được tâm lý hiếu kỳ của khách hàng, đặc biệt là khách nước ngoài, bằng các hình thức và thái độ phục vụ ngược đời, với các ngôn từ khó hiểu, khiến khách hàng cảm thấy bị “kích thích” và cuối cùng là vì các món ăn uống và thực khách còn có những trận cười thú vị.

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy phân tích các “thủ thuật” kinh doanh của nhà hàng và chú ý “liều lượng” của các thủ thuật kinh doanh trong tình huống.

2. Triết lý kinh doanh của chủ nhà hàng là gì? Bài học gì rút ra từ tình huống kinh doanh trên?

5.3.2. Công ty Shell Oil tại Nigeria

Vào tháng 11 năm 1995, khi nhà hoạt động vùng Ogoni tên là Ken Saro-Wiwa cùng 6 người khác bị kết án tử hình trong một phiên tòa mà nhiều người cho là không công bằng, công ty Shell Oil được ra lệnh tác động lên chính quyền Nigeria. Công ty đã từ chối với lý do là việc một công ty tư nhân can thiệp vào công việc của một quốc gia có chủ quyền là không phù hợp và việc can thiệp này sẽ chỉ “đổ thêm dầu vào lửa”. Nhiều người chỉ trích đã lập luận rằng công ty Shell Oil thực ra đã có ảnh hưởng sâu rộng đến công việc của Nigeria vì tổng thu nhập từ dầu mỏ lên đến 10 tỷ đôla đã mang lại 80% tổng doanh thu hàng năm cho chính phủ Nigeria. Sau những vụ tấn công nhắm vào các cơ sở sản xuất của công ty Shell Oil, công ty đã viện đến sự giúp đỡ của cảnh sát, trang bị vũ khí cho cảnh sát địa phương và theo nhiều người chỉ trích thì Shell còn cung cấp cả phương tiện vận tải cũng như tham gia vào quá trình lập kế hoạch. Đa số các cuộc tranh cãi nổ ra đều liên quan đến khu vực Ogoniland, nơi việc khai thác dầu đã làm môi trường bị ô nhiễm nghiêm trọng và đem lại rất ít lợi ích cho người dân. Ken Saro-Wiwa là lãnh đạo của Phong trào vì sự tồn tại của người Ogoni (MOSOP) và đã bị buộc tội chủ mưu vụ giết một số nhà lãnh đạo của vùng Ogoni trong một cuộc cãi vã xoay quanh chiến thuật áp dụng cho Phong trào MOSOP. Bạo loạn tại khu vực Ogoniland đã khiến Shell Oil phải rút khỏi khu vực này vào tháng 1 năm 1993. Trước việc rút khỏi này của công ty Shell Oil, chính quyền

Nigeria đã tiến hành những biện pháp an ninh nhằm khuyến khích Shell quay trở lại.

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy nêu một phương án khác mà Shell có thể hoặc nên thực hiện để bảo vệ tài sản và nhân viên của công ty trước những vụ tấn công? Liệu công ty có đúng không nếu nó không hợp tác với các lực lượng an ninh địa phương?

2. Shell có đóng góp gì vào nguyên nhân dẫn đến vụ bạo loạn? Công ty có thể hoặc nên phản ứng theo cách nào khác trước những sự kiện dẫn đến cuộc bạo loạn tại khu vực Oginoland? Cụ thể hơn, có phải tình trạng ô nhiễm môi trường mà Shell gây ra là một nguyên nhân dẫn đến vụ bạo loạn hay không?

5.3.3. Bốn quyết định kinh doanh

1. Một đại diện bán hàng cho một nhà cung cấp máy tính đang gặp khó khăn có cơ hội hoàn tất một hợp đồng trị giá nhiều triệu đôla. Chuyển giao hàng đầu tiên có thể đúng hạn nhưng những lần giao tiếp sau có thể bị chậm trễ. Bất kỳ một sự chậm trễ nào trong việc chuyển đổi sang hệ thống máy tính mới sẽ gây ra những tổn thất nghiêm trọng về chi phí cho khách hàng.

2. Giám đốc nghiên cứu của một công ty hàng không bổ nhiệm một phụ nữ làm trưởng nhóm chế tạo dựa trên kiến thức tuyệt vời của cô này về dự án. Việc hoàn thành nhanh bàn thiết kế và chế tạo mô hình mẫu có vai trò quyết định đối với thành công của công ty. Các thành viên nam thuộc nhóm của cô đang cố gắng phá hoại những nỗ lực tập thể một cách tinh vi do họ không muốn làm việc dưới sự chỉ đạo của một phụ nữ.

3. Phó chủ tịch phụ trách tiếp thị của một công ty bia lớn đang lo lắng trước việc hàng đối thủ của cô đang mở chiến dịch tiếp thị tại các trường đại học. Các sinh viên chiếm một tỷ lệ lớn

trong doanh số bán bia và thường trung thành trọn đời với một số nhãn hiệu bia cụ thể. Việc uống bia khi chưa đủ tuổi và lạm dụng đồ uống có cồn là một vấn đề nghiêm trọng trong trường đại học.

4. Giám đốc điều hành một công ty sản xuất dụng cụ nhà bếp có quy mô vừa nhận được yêu cầu sát nhập với một công ty lớn hơn. Vì giám đốc điều hành này sẽ nhận được số tiền đền bù cá gói rất lớn và các cổ đông của công ty sẽ được trả mức giá cao hơn giá thị trường cho cổ phiếu của mình. Tuy nhiên, việc sát nhập này sẽ dẫn đến việc đóng cửa một nhà máy tại một thị trấn nhỏ.

Câu hỏi thảo luận:

1. Người đại diện bán hàng có nên ký hợp đồng mà không báo trước cho khách hàng về vấn đề mà họ có thể gặp phải hay không?

2. Giám đốc nghiên cứu có nên để người phụ nữ thôi không làm trưởng nhóm chế tạo nữa hay không? Anh ta nên chọn phương án nào?

3. Phó chủ tịch phụ trách tiếp thị có nên cạnh tranh trực tiếp và tiến hành các chiến dịch quảng cáo mạnh đến sinh viên đại học hay không? Bà phó chủ tịch nên ra quyết định hay không?

4. Vì giám đốc điều hành có nên đề xuất việc sát nhập hay không? Anh ta nên cân nhắc đến quyền lợi của bản thân mình hay quyền lợi của các cổ đông? Anh ta có nghĩa vụ (hay quyền lợi) gì khi tính đến cả quyền lợi của công nhân và công đồng?

5. Những quan điểm khác nhau nào được sử dụng để tiếp cận từng trường hợp? Những quan điểm này có thể được kết hợp với nhau hay không và nếu có thì như thế nào?

5.3.4. Tìm “tiếng nói chung” với người khác

Bạn làm mọi việc theo cách riêng của mình. Phần lớn thời

gian, bạn cảm thấy thoái mái và hiệu quả với cách làm việc và cách quan hệ của chính mình. Bạn luôn vun đắp cho những thói quen này trong suốt cuộc đời của mình. Vấn đề đặt ra là những người cùng làm việc với bạn cũng có một hệ thống những thói quen của chính họ, và đó là những thói quen khác. Khi những người có phong cách khác nhau làm việc cùng nhau, mà không điều chỉnh so với người kia thì có thể làm này sinh những vấn đề nghiêm trọng. Bất cứ khi nào con người làm việc không ăn ý với nhau, ví dụ như phải chịu đựng về mặt giao tiếp hay thiếu sự hợp tác, thì rất nhiều cơ hội sẽ bị bỏ lỡ và năng suất lao động chắc chắn giảm sút. Tuy nhiên, con người có thể hợp tác chặt chẽ khi họ tận dụng được sự hòa hợp giữa các phương pháp làm việc khác nhau.

Năm 1980, Peterson trở thành Giám đốc Công ty ô tô Ford và trở thành Phó Giám đốc điều hành. Đại gia trong ngành ô tô này đang trên bờ vực phá sản bởi vào năm đó, công ty Ford thất thu 2,2 tỷ đô la Mỹ. Đây là con số thất thu lớn nhất trong lịch sử kinh doanh của Mỹ tính tới thời điểm đó. Nhiều nhà phân tích tỏ ra nghi ngờ về khả năng phục hồi của Ford. Mặc dù còn nhiều việc khác cần bách họ, nhưng Peterson và Poling vẫn dành thời gian để tìm hiểu phong cách của nhau. Mỗi người đều nói ra phong cách của chính mình và đưa ra những chỉ dẫn cho người kia về việc làm thế nào để kết hợp ăn ý với phong cách của anh ta. Lợi thế về kỹ năng và phong cách đa dạng đã giúp họ trở thành một trong những nhóm điều hành hiệu quả nhất trong thập kỷ đó. Họ đã giúp Ford thoát khỏi tình trạng phá sản. Vào năm 1986, sáu năm sau khi Peterson và Poling làm việc cùng nhau, lợi nhuận của Ford lần đầu tiên trong vòng 62 năm đã vượt xa General Motor. Năm 1987, lợi nhuận của Ford đã phá vỡ kỷ lục con số của ngành công nghiệp ô tô trước đó. Đó là câu chuyện về sự thành công điển hình nhất trong lịch sử ngành kinh doanh của Mỹ: từ thất thu trong một năm lớn nhất vươn lên lợi nhuận trong một năm lớn

nhất chỉ trong vòng bảy năm. Mặc dù có rất nhiều nhân tố tham gia vào sự hồi sinh phi thường của Ford, song động lực chính vẫn là tiếng nói chung của hai vị giám đốc điều hành.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tiếng nói chung có phải là một nhân tố văn hóa doanh nghiệp không? Một doanh nghiệp có cần xây dựng tiếng nói chung không? Tại sao? Nếu bạn là chủ doanh nghiệp thì bạn sẽ xây dựng tiếng nói chung như thế nào?

2. Bạn rút ra bài học gì từ tình huống trên, hãy đưa ra ví dụ thực tế.

5.3.5. Bê bối hoạt động tài chính của Enron

Câu chuyện về Công ty Enron của Mỹ là câu chuyện thời sự nóng nhất trên thị trường tài chính thế giới vào giai đoạn cuối năm 2001 và đầu năm 2002.

Được thành lập từ năm 1985 trên cơ sở sáp nhập hai công ty Houston Natural Gas và Internorth of Omaha, Enron nhanh chóng trở thành một công ty đa quốc gia hùng mạnh trong lĩnh vực năng lượng. Enron đã trở thành công ty lớn thứ bảy của Hoa Kỳ và có lúc là công ty năng lượng hàng đầu thế giới. Không ai ngờ Enron, một tập đoàn năng lượng hùng mạnh luôn có tên trong danh sách các công ty phát triển nhất nước Mỹ, lại sụp đổ nhanh như vậy. Trong một buổi họp trước toàn thể nhân viên của mình năm 2001, Kenneth Lay đã tuyên bố: "Chúng ta có một tổ chức hùng mạnh nhất trong giới doanh nghiệp Mỹ ngày nay". Và kết cục là Enron đã phá sản ngay trong năm này, Kenneth Lay phải chịu án tù 45 năm.

Được thành lập từ năm 1985 trên cơ sở sáp nhập hai công ty Houston Natural Gas và Internorth of Omaha, cái tên Enteron (ruột) xuất phát từ ý tưởng cho rằng đó là bộ phận không thể thiếu trong quá trình tiêu hóa. Nhờ những quy định mới về tự do

hóa thị trường năng lượng Mỹ trong thập niên 90, họ đã *lột xác* từ một hãng làm ăn mờ nhạt thành tập đoàn có thể thay đổi sự cân bằng trong lĩnh vực kinh doanh năng lượng. Luật chính sách năng lượng năm 1992 buộc các công ty nhỏ phải mở cửa đường truyền tài điện cho hệ thống phân phối của Enron. Năm 2000, Enron là một trong 7 công ty Mỹ có doanh số hơn 100 tỷ USD, lợi nhuận lên tới 10 tỷ USD.

Sai lầm của công ty này chính là phụ thuộc quá nhiều vào các giao dịch tài chính. Lãnh đạo Enron đã không chịu đứng ở lĩnh vực sản xuất và buôn bán năng lượng mà lại nhảy sang những lĩnh vực dịch vụ tài chính trong ngành năng lượng. Đây là lĩnh vực kinh doanh đầy mạo hiểm và cần rất nhiều vốn. Để che giấu việc công ty đã vay quá khứ nǎng chi trả, lãnh đạo Enron đã lợi dụng kẽ hở luật pháp để lập ra các công ty con mà không khai báo tài chính.

Bằng cách này, Enron vừa không phải công khai các khoản nợ, vừa che giấu được những khoản lỗ. Kết quả là Enron đã thổi phồng lợi nhuận của mình và giá cổ phiếu của công ty cũng theo đó tăng lên vun vút. Khi mà Enron phải thông báo chính thức rằng từ năm 1997 công ty đã thua lỗ trên 500 triệu USD, những người "trong cuộc" đã kịp thời thu những món lợi không lồ từ cổ phiếu của công ty. Cụ thể, ông Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc đã giữ 138 triệu cổ phiếu của công ty. Đầu năm 2001, Ken bán ra với giá 79USD một cổ phiếu. Hầu hết những vụ mua bán này đều không được công bố. Cuối năm 2001, mỗi cổ phiếu chỉ còn giá 0,6USD.

Vào tháng 8/2001, Giám đốc Điều hành Jeffrey Skilling từ chức vì lý do cá nhân. Enron công bố lỗ 618 triệu USD trong quý III nhưng thực tế lên tới 1,2 tỷ USD. Khi công ty khó khăn, họ thuyết phục nhân công nhận lương và thưởng bằng cổ phiếu. Làm cách đó, giá trị của Enron đã bị giảm sút nghiêm trọng. Khi Ủy ban Chứng

khoán Mỹ điều tra, Giám đốc tài chính Fastow phải ra đi, cổ phiếu của Enron tụt giá thảm hại, lòng tin của khách hàng đã mất khiến họ không đầu tư nữa và công ty khánh kiệt.

Theo các chuyên gia kinh tế, một công ty hoạt động lành mạnh phải công khai tài chính với các đối tác và ngược lại. Thế nhưng, nhiều đối tác của Enron đã không tuân theo các nguyên tắc kế toán khiên họ bất lực trong việc kiểm soát tình hình tài chính. Số nợ 1,2 tỷ USD bị giấu nhẹm đi đã gây hoảng loạn trên thị trường chứng khoán khi nó bị tiết lộ.

Ngoài những lời tự *đánh bóng* về khả năng quản lý, Enron được quảng cáo rất hiệu quả qua công ty kiểm toán Arthur Andersen và các nhà phân tích phố Wall, nhờ vậy số người mua cổ phiếu của công ty cao kỷ lục. Chi nhánh Houston của Arthur Andersen nhận 1 triệu USD/tuần còn tham gia cả việc tìm kiếm đối tác cho Enron. Số tiền kéch xù trên đã làm mờ mắt các nhân viên kiểm toán và họ dễ dàng bò qua nguyên tắc. Điều trần trước Quốc hội Mỹ trong tháng trước, Tổng giám đốc điều hành Arthur Andersen, ông Joe Berardino thừa nhận họ đã phạm sai lầm nghiêm trọng. Tuy khẳng định rằng Arthur Andersen đã làm tất cả để hạn chế thấp nhất khả năng đỗ vỡ của Enron, nhưng họ lại hủy hầu hết tài liệu có liên quan đến vụ việc, ngay cả khi Ủy ban Chứng khoán đã mở cuộc điều tra.

Nhiều nhà phân tích chứng khoán hồi tháng 11/2001 còn tư vấn cho khách hàng mua cổ phiếu Enron. Nhiều người thừa nhận không hiểu sâu về công việc làm ăn của Enron nhưng *tin rằng* đây là công ty có triển vọng bởi cổ phiếu của họ liên tục tăng giá trong thời gian dài. Trong khi các chuyên gia phân tích phải đánh giá tình hình tài chính của Enron một cách độc lập thì họ lại phụ thuộc chủ yếu vào báo cáo tài chính do Arthur Andersen cung cấp. Đến khi công ty tuyên bố phá sản với số nợ 31,2 tỷ USD, không ít người mới *kêu trời*.

Enron chính là câu chuyện về việc đội ngũ quản lý, đứng đầu là Ken Lay, xây dựng một văn hóa hướng thành tích (performance-oriented culture) vừa thê chế hóa vừa dung hòa hành động làm đường lạc lối. Đây là trường hợp mà đội ngũ quản lý tạo ra một thế giới mà chính họ cũng không hiểu, vì thế mà họ không thể điều khiển. Đó là một xã hội tội lỗi, phát triển trong một công ty, ở đây muốn nói đến sự thông đồng giữa các nhà tư vấn của Enron và các trung gian kinh tế. Thật sự, bạn có thể thấy trước rất nhiều trường hợp gian lận lại là sự bất tài hết sức nguy hiểm. Vấn đề lớn ở Enron chính là sự kém cỏi chết người đi trước gian lận: khi mà nguồn gốc của sự yếu kém này chính là sự thiếu kinh nghiệm, sự khờ khạo và một thái độ quá coi trọng kết quả... Và sau cùng là, là sự thiếu khà năng đối mặt với thực tế khi xuất hiện những vấn đề không như ý muốn.

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy bình luận về thói ngạo mạn của Enron.
2. Ứng xử của Enron với người lao động và với cổ đông có vấn đề gì không?
3. Anh chị suy nghĩ gì về “liên minh ma quái” giữa Enron với công ty kiểm toán Arthur Andersen, với các nhà tư vấn chứng khoán?
4. Bài học rút ra từ tình huống là gì?

5.3.6. Mitsubishi: Quấy rối tình dục nơi công sở

Công chúng sẽ không bao giờ biết chính xác những gì đã xảy ra tại một xí nghiệp ở Normal, Illinois. Tuy nhiên, vào năm 1998 tập đoàn chế tạo Mitsubishi tại Hoa Kỳ đã đồng ý chi 34 triệu \$ để dàn xếp những lời phàn nàn về nạn quấy rối tình dục của 350 phụ nữ. Ngoài bồi thường tiền Mitsubishi cũng 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 tại một nhà máy đặt tại một thị trấn rất tự hào vì theo định hướng bảo thủ và gia đình. Một 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 thuyên 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 cứ tiếp tục kêu ca là bị quấy rối tình dục, cô đó bị thuyên 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 chi nhánh luôn đứng sát cạnh cô và cố gắng ngửi người cô rồi chép 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 đó xảy ra không và, trước mặt các đồng nghiệp khác, anh ta đã chộp lấy vai cô và lắc người cô và hét lên những lời tục tĩu.

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 ủy ban cơ hội việc bình đẳng cho người lao động (EEOC). Mitsubishi cũng lấy tên những người tham gia để biết được ai là người không tham gia. 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 nhận thấy những tấm ảnh sеп của bạn đang quan hệ tình dục với những kè múa thoát y vū. Và đây là tất cả tại nơi làm việc. Nó làm những nhân viên nữ cảm thấy không được thoải mái”. Khi một cuộc điều tra nội bộ được tiến hành, mười nhân viên nam đó 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 tuyên mộ được đúng người. Nhiều vị giám đốc này có trình độ tiếng Anh hạn chế, khả năng kĩ thuật tốt, nhưng kĩ năng giao tiếp về văn hóa còn quá yếu. Thêm vào đó, họ tin rằng những giám đốc đứng đầu của trụ sở Mitsubishi tại Mỹ không hiểu đúng về đặc điểm văn hóa về quấy rối tình dục tại Mỹ, không có sự nhạy cảm về văn hóa đối với vấn đề tình dục. Thời gian qua đi và có nhiều mối quan hệ giữa các doanh nhân người Normal, Illinois và Nhật Bản thì có vẻ như các giám sát viên lại áp dụng quan niệm “Nhật hóa” đối với phụ nữ, và đôi khi thái độ này dẫn đến các hành động trở thành hành vi được thông cảm tại một số nơi làm việc. Ngoài ra, các tòa án đã cải tiến luật về quấy rối tình dục. Những điểm khác biệt về các nền văn hóa, việc thuê các giám sát viên không có sự nhạy cảm, và thời gian đã tạo môi trường dẫn đến rắc rối của tổng công ty Mitsubishi tại Hoa Kì. Rõ ràng là công ty mẹ đã học được một bài học rất đắt về sự quấy rối tình dục ở nước ngoài.

Câu hỏi thảo luận:

1. *Đánh giá của anh/chị về vai trò của “người phụ nữ biết điều” trong các vụ quấy rối tình dục.*
2. *Tổng công ty Mitsubishi nên có hành động gì để tránh các vụ quấy rối tình dục trong tương lai?*

3. Nhật Bản và Hoa Kỳ có những nền tảng văn hóa rất khác nhau. Những điểm khác nhau này có ảnh hưởng đến các giám đốc người Nhật nhìn nhận và giải quyết các vấn đề quấy rối tình dục hay không?

4. Nhiều người cho rằng quấy rối tình dục không nghiêm trọng như vẫn nói. Họ ám chỉ rằng vì người phụ nữ quyết định tham gia vào lực lượng lao động nên họ phải học cách chịu đựng điều này. Hãy thảo luận về những điều này.

5.3.7. Tình huống khó xử của John Peters

John Peters đã đến làm việc cho trụ sở chính của Tông công ty Dryer & Sons (D&S) ngay sau khi tốt nghiệp đại học Midwest. Là một công ty cỡ vừa, D&S sản xuất các thiết bị bộ phận cho một số nhà thầu ngành phòng trong nước Mỹ. Gần đây, D&S bắt đầu sản xuất phần mềm chuyên dụng và đã thuê John làm người chào hàng cho cả sản phẩm phần cứng và phần mềm của công ty.

Là một sinh viên cần cù của trường Midwest, John tốt nghiệp chuyên ngành cơ khí và quản lý dữ liệu thông tin. Tiêu ngành của anh là tiếp thị - cụ thể là bán hàng. Bởi những bằng cấp có được cộng với những hoạt động của mình, John không chỉ có thể thảo luận với các kỹ sư mà còn có thể giúp những người khác giải quyết các tình huống phức tạp với những thuật ngữ dễ hiểu. Đây cũng là một lí do chính tại sao Al Dryer lại thuê anh. Dryer giải thích: "Anh rất có uy tín John ạ và anh cũng biết mình phải làm gì với cái máy tính."

Công ty D&S được thành lập trong thế chiến II và sản xuất các bộ phận cho máy bay quân sự. Trong suốt thời kì chiến tranh Triều Tiên và đặc biệt là chiến tranh Việt Nam, D&S đã trở thành người thầu phụ ổn định về các bộ phận chuyên dụng cho máy bay và tên lửa. Khi Al Dryer và cha mình bắt đầu việc kinh doanh thì Al là người bán hàng cho công ty. Sau đó D&S đã lớn

mạnh có trong tay hàng trăm công nhân và 5 người bán hàng, John là người thứ 6.

Trong suốt mấy tháng anh làm việc tại công ty John đã có các mối quan hệ trong ngành quốc phòng này. Ví dụ như khi Ed, người đào tạo anh dẫn mọi người đi ăn trưa, mọi người sẽ đề tiền lên trên bàn. Số tiền thu góp được ấy thường là ít hơn so với hoá đơn và Ed sẽ trả tiền nhiều hơn mọi người. Chơi golf cũng là một kỹ năng mà Ed yêu cầu John phải học bởi vì “đó là nơi các hợp đồng thật sự mới được giao dịch”. Lại một lần nữa, Ed lại thanh toán các hoá đơn chơi golf mà thỉnh thoảng lên tới hàng trăm đôla.

Một yêu cầu khác của Ed là John phải đọc mục về tính liêm chính trong bộ luật liên bang. Khi John đọc những tài liệu này anh đã chú ý đến khoản 27(a)(2) cấm các cơ quan “đề nghị, đưa hay hứa sẽ đưa, trực tiếp hay gián tiếp bất cứ một khoản tiền hay những đồ vật giá trị khác cho cán bộ hay khoản (3) không nài ni hay chấp nhận, trực tiếp hay gián tiếp từ bất cứ một cán bộ hay nhân viên của cơ quan đó để được lợi thế trong các hợp đồng hay được độc quyền nguồn lợi nào đó”.

John hỏi: “Những gì chúng ta đang làm có gì liên quan đến luật đó không ạ?”

“Có và không, con trai ạ, có và không” đó là câu trả lời duy nhất của Ed.

Vào một ngày thứ hai, khi Ed và John vừa trở về từ Saint Louis và thủ đô Washington, Ed đã gọi John vào văn phòng của ông và nói: “John, cháu không có con số đúng trong bản chi tiêu của chúng ta. Cháu thiếu 10% vì quên tắt cà tiền boa của cháu”. Khi John nhìn lại danh sách chi tiêu, anh nhận thấy ông Ed đã nói đúng, anh không chi tiêu gì những thứ như thế này. “Bác Ed à, cháu phải để những khoản chi tiêu thêm ở đâu bây giờ, chẳng có dòng nào trong cái mẫu đơn này để cháu ghi cả”. “Hãy cộng nó vào giá của các hàng hoá giống như bác làm ấy”. Và Ed chỉ

cho John bản báo cáo chi tiêu của ông ta. Khi John nhìn vào bản báo cáo ấy anh thấy nhiều con số rất lớn. John gợi ý: “Tại sao chúng ta không đề cập vấn đề này cho ông Dryer để phòng kế toán có thể đề thêm dòng vào bản báo cáo?” “Bởi vì đây là cách mà ai trong công ty cũng làm. Chúng ta có một câu châm ngôn trong công ty là một đôi mắt mù thì sẽ đi được quãng đường dài hơn trên con đường kinh doanh.” Ed giảng giải cho John. John không đồng ý lắm với vấn đề này và những gì mà ông Ed vừa nói. Trong một chuyến công tác khác John đã học được một điều rằng có sự khác biệt giữa làm ăn với những quan chức chính phủ liên bang và làm ăn với những công ty mà D&S là thầu phụ. Ví dụ như trong những cuộc nói chuyện các chủ thầu lớn ngành quốc phòng tiếp vật tư cho D&S số thông tin và sau đó Ed và John tới một số cơ quan chính phủ và nói lại cho họ những thông tin đó. Một lần Ed và John được đề nghị phải giúp đỡ một quan chức chuẩn bị thành lập cơ sở tư nhân vào năm tới. Thêm vào đó Ed và John đã quen với việc tiếp nhận thông tin cho những lời đề nghị cũng như các thông tin mang tính cạnh tranh khác từ các cơ quan tiếp nhận. Khi John hỏi Ed về vấn đề này thì Ed nói: “John à, để có thể vượt trội trong kinh doanh cháu cần phải là một chuyên gia trong việc nhận biết một cách chính xác khi nào sự việc liên quan tới pháp lí và không mang tính pháp lí. Hãy tin bác, bác đã làm công việc này 15 năm rồi và bác không gặp việc gì bế tắc cả, Cháu phải nghĩ là tại sao bác lại là người đào tạo cháu chứ?”

John bắt đầu xem xét lại nhiều tài liệu của chính phủ hơn và cũng đi hỏi những người bán hàng khác trong công ty về Ed. Hai người trong số họ cho rằng Ed là một người điều hành thông minh và không ai trong công ty này có thể thạo việc hơn ông. Hai người khác lại có những câu chuyện khác về Ed. Một người hỏi: “Ông ấy đã giải thích cho cậu cách ông ấy làm báo cáo chi tiêu của ông ấy chưa?” “Nhưng tôi nghĩ là mọi người trong công

ty đều làm như vậy mà!” John nói. “Ed đã làm ăn với công ty Feds và các công ty quốc phòng lớn lâu đến nỗi thỉnh thoảng ông ta không nhận ra luật lệ đã thay đổi. Ông ta thật may mắn là vẫn chưa bị bắt đấy. Hãy nhìn lại những gì mình làm đi John ạ nếu không bàn tay anh sẽ bị nhúng chàm và không thể rửa sạch được đâu”. Người bán hàng thứ 2 đã nói vậy.

Cuối chuyến đi khác tới Washington Ed đã gọi John vào văn phòng của mình và nói: “John, con số chi tiêu của cháu chưa cộng thêm vào à. Chẳng phải bác đã bảo với cháu phải cộng thêm ít nhất 10% vào bản báo cáo chi tiêu của mình cho các khoản tiền boa và những thứ linh tinh khác à? Hãy làm ngay bây giờ đi. Cháu có muôn là người học việc suốt đời không. Cháu biết rồi đấy bác phải kèm cặp cháu cho đến khi cháu có thể đứng bằng đôi chân của mình. Và bác muốn chắc rằng cháu sẽ thạo việc. Chỉ hai bác cháu ta biết thôi nhé, bác nghĩ là ông Dryer đã chọn được người vào chức phó chủ tịch tập đoàn rồi, và người đó chắc là bác vì kinh nghiệm lâu năm của bác. Bởi vậy hãy nhanh lên để học việc thật tốt vì cháu là người cuối cùng bác đào tạo. Bác đã chữa lại các con số trong báo cáo chi tiêu rồi đấy, cháu kí vào đó đi.”

Câu hỏi thảo luận:

1. Nhận định áp lực mà John gặp phải trong tình huống này.
2. Hãy thảo luận những hệ lụy của mỗi quyết định đã và sẽ đưa ra.
3. Nếu anh/chị là John, anh/chị sẽ làm gì?

5.4. MỘT SỐ TÌNH HUỐNG VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM

5.4.1. Chương trình khuyến mãi “Tuần lễ bia Laser”

Đầu tháng 2-2004, khi Công ty Tân Hiệp Phát tung ra chương trình khuyến mãi “Tuần lễ bia Laser”, quán Cây Dừa - do ông Nguyễn Văn Hoàng làm chủ - bắt đầu vắng khách, công

việc kinh doanh khó khăn. “Khách nào đến cũng hỏi tại sao nhiều quán người ta có chương trình cho khách hàng uống một chai Laser miễn phí, còn quán Cây Dừa lại không có” - ông Hoàng nói.

Thấy công việc làm ăn không được thuận lợi, nên khi nhân viên tiếp thị bia Laser đến đặt vấn đề treo băng rôn khuyến mãi, ông Hoàng đồng ý. Sau hai ngày tham gia chương trình này, quán Cây Dừa bắt đầu đông khách trở lại, nhưng cũng là lúc nhân viên Nhà máy Bia VN (NMBVN) đến yêu cầu ông Hoàng hạ băng rôn và ngưng bán bia Laser. Lý do vì ngày 10-9-2003 nhà máy bia có ký hợp đồng tài trợ quán Cây Dừa 170 triệu đồng (trong đó có 20 triệu dùng lắp đặt logo quảng cáo bia Tiger), quán Cây Dừa phải dành cho nhà máy được độc quyền bán và tổ chức các hoạt động khuyến mãi, quảng cáo, tiêu thụ cho các thương hiệu: Tiger, Heineken, Bivina. Hợp đồng có hiệu lực trong vòng một năm (từ ngày 1-12-2003 đến 30-11-2004). Tuy nhiên, ông Hoàng đã không thực hiện đúng hợp đồng.

Ông Hoàng đã từ chối yêu cầu này với lý do là “lỡ” treo bảng thông báo chương trình “Tuần lễ bia Laser”, nhiều khách hàng đã biết. Nếu ngưng chương trình chỉ sau hai ngày, quán Cây Dừa chắc chắn sẽ mất uy tín, khách hàng sẽ từ bỏ quán. “Tôi phải chọn việc phục vụ người tiêu dùng để đảm bảo công việc làm ăn lâu dài. Tôi chấp nhận hoàn trả tiền tài trợ của NMBVN theo như thỏa thuận tại hợp đồng nhưng đơn vị này đã không chấp nhận...” - ông Hoàng cho biết.

Do hai bên không thỏa thuận được, trong tháng 2-2004 NMBVN đã khởi kiện quán Cây Dừa ra tòa án kinh tế. “Bên NMBVN yêu cầu quán Cây Dừa tiếp tục thực hiện hợp đồng, đồng nghĩa với việc ngưng bán bia Laser. Nhưng tôi thấy bất tiện quá, mình làm ăn phải phụ thuộc khách hàng, trong khi mỗi người có khẩu vị riêng, đòi những loại bia khác nhau, còn mình chỉ bán một loại bia thì đâu có được...” - ông Hoàng nói.

Tuy nhiên, tại phiên tòa sơ thẩm, Tòa án nhân dân TP.HCM đã chấp nhận yêu cầu của liên doanh Nhà máy bia Việt Nam, buộc ông Nguyễn Văn Hoàng - chủ quán Cây Dừa - phải tiếp tục thực hiện hợp đồng tài trợ và độc quyền quảng cáo, khuyến mãi, tiêu thụ sản phẩm bia của liên doanh (Tiger, Heineken, Bivina). Ngoài ra, ông Hoàng còn có nghĩa vụ tháo gỡ bảng hiệu quảng cáo bia Laser, phục hồi bảng hiệu quảng cáo bia Tiger mà nhà máy bia đã lắp đặt. Từ đó, nhiều khách hàng đến quán đã bỏ đi do quán không có các sản phẩm bia khác.

Sau vụ kiện này, bia Laser đã bị “tử chối” ở nhiều cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống - nơi phân phối trực tiếp sản phẩm bia đến tay người tiêu dùng. Lý do vì các cơ sở này cũng đã ký cam kết hợp đồng với Liên doanh Nhà máy bia VN (NMBVN) “chỉ được bán những nhãn hiệu Heineken, Tiger và Bivina của hãng này”!

Câu hỏi thảo luận:

1. Trong các hợp đồng cam kết độc quyền giữa các cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống và Liên doanh Nhà máy bia Việt Nam, bên nào sẽ chịu thiệt hại nhiều hơn, vì sao?

2. Với biện pháp ký hợp đồng cam kết độc quyền với các cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống của Liên doanh Nhà máy bia Việt Nam, người tiêu dùng sẽ được hưởng lợi hay phải chịu thiệt thòi?

3. Đối với các đối thủ cạnh tranh (ví dụ bia Laser), biện pháp trên của LDNMBVN có phải là biện pháp cạnh tranh lành mạnh hay không? Vì sao?

4. Rút ra bài học từ tình huống trên?

5.4.2. Vụ gian lận bảo hiểm và hối lộ PJICO

Ngày 9.10.2002, Công ty TNHH thương mại Sông Tiền (Tiền Giang) ký hợp đồng bán 16.000kg tôm đông lạnh trị giá 144.000USD cho Công ty Taifun. Ngày 1.11.2002, lô hàng này đã được vận chuyển từ Cảng TP. Hồ Chí Minh đến Hamburg (Đức)

trên tàu biển Hanjin. Ngày 11.11.2002, tàu Hanjin bị cháy tại Sri Lanka, và trong ngày Công ty Việt Thái Phong do Phạm Hồng Thu làm giám đốc (Phạm Hồng Thu là vợ của ông Hải - Giám đốc Công ty Taifun) đã nhờ người đến chi nhánh Công ty cảng phần bảo hiểm Pjico - Sài Gòn làm thủ tục mua bảo hiểm cho các container hàng xuất khẩu đông lạnh này. Sau khi tàu Hanjin bị cháy và hàng hoá bị tổn thất, ngày 26.11.2002, Công ty Việt Thái Phong có công văn gửi chi nhánh Công ty Pjico - Sài Gòn yêu cầu bồi hoàn lô hàng theo đơn bảo hiểm đã mua và phí bảo hiểm đã đóng, số tiền 3,8 tỉ đồng. Vì vụ việc có nhiều tình tiết phức tạp và số tiền phải bồi thường lớn vượt thẩm quyền nên chi nhánh Pjico - Sài Gòn đã báo cáo và chuyển nội dung vụ việc cho Công ty Pjico tại Hà Nội để giải quyết. Tại Hà Nội, sau khi gặp bà Phạm Hồng Thu - Giám đốc Công ty Việt Thái Phong, Trần Nghĩa Vinh và Hồ Mạnh Quân đã yêu cầu bà Thu phải chi lại 50% số tiền được bồi thường, tức là 1,9 tỉ đồng và bà Thu đã phải chấp nhận yêu cầu này. Sau khi nhận đủ 1,9 tỉ đồng của bà Thu chi lại, Trần Nghĩa Vinh và Hồ Mạnh Quân mới làm thủ tục bồi thường cho Công ty Việt Thái Phong.

Số tiền mà Trần Nghĩa Vinh và Hồ Mạnh Quân nhận hồi lộ không phải là tiền túi của Công ty Việt Thái Phong, mà là 50% của số tiền trả bảo hiểm hàng hoá, tiền đó là của Công ty Pjico - nghĩa là tiền của các cảng đông, của các khách hàng mua bảo hiểm...

Câu hỏi thảo luận:

1. *Tình huống trên đề cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?*
2. *Bài học rút ra về vấn đề văn hóa kinh doanh trong loại hình DNNN của Việt Nam ở đây là gì?*
3. *Nếu được thuê làm tư vấn, anh/chị sẽ tư vấn cho các ngành hữu quan của Việt Nam để khắc phục tình trạng trên như thế nào?*

5.4.3. Pacific Airlines bị hành khách khởi kiện

Sự việc xảy ra hôm 12/8/2007 khi ông Tân đưa vợ và con gái ra sân bay Tân Sơn Nhất đi Hà Nội. Sau khi hoàn tất các thủ tục cần thiết, hai mẹ con chuẩn bị lên máy bay thì xảy ra sự cố. Bà Nguyễn Hải Yến, vợ ông Tân, bị khuyết tật, không thể tự đi cầu thang lên máy bay như người bình thường mà phải sử dụng xe lăn. "Nhân viên sân bay nặng nặc yêu cầu tôi trả thêm phí 50 USD (tương đương 808.000 đồng) cho dịch vụ xe lăn (wheelchair) vì vợ tôi là người khuyết tật. Vì gần đến giờ khởi hành nên tôi chấp nhận trả thêm tiền cho vợ, mặc dù lâu nay chúng tôi mua vé của Vietnam Airlines chưa bao giờ phải thanh toán khoản xe lăn", ông Tân kể. Theo ông Tân, vợ ông đã trực tiếp mua vé tại đại lý bán vé máy bay, với giá 1.132.500 đồng. Con gái 6 tháng tuổi đi kèm cũng phải mua vé với giá 210.000 đồng. Dù nhìn thấy vợ ông là người khuyết tật, nhưng nhân viên bán vé không tư vấn gì thêm về phí dịch vụ hỗ trợ. Mọi việc chưa dừng lại ở đây, đến sân bay Nội Bài (Hà Nội), bà Yến bị nhân viên hàng không yêu cầu phải tự đi bộ ra cửa vì nhà ga không có xe lăn. Trong khi đó bà Yến chỉ có một mình và trên tay đang bế con nhỏ. Ông Tân bức xúc: "Đó là sự thiếu hỗ trợ của hãng dịch vụ đối với người khuyết tật, cũng như không làm tròn trách nhiệm của mình vì chúng tôi đã trả phí cao cho toàn bộ dịch vụ ở 2 đầu sân bay". Vì lẽ đó, ông Tân đại diện cho vợ, khởi kiện đòi Pacific Airlines trả lại 25 USD đã nộp cho chiêu dịch vụ còn lại mà bà Yến không được thụ hưởng. Ông nói, số tiền đòi lại không bao nhiêu, nhưng điều ông muốn làm qua việc khởi kiện Pacific Airlines là yêu cầu hãng hàng không phải có trách nhiệm đầy đủ hơn với hành khách, đặc biệt là người khuyết tật.

Phía Pacific Airlines cho rằng lỗi là do vợ chồng ông Tân khi mua vé máy bay đã không thông báo trước tình trạng khuyết tật nên nhân viên bán vé không biết mà hướng dẫn. Hơn nữa, dịch

vụ xe lăn là do đơn vị khác (là Xí nghiệp thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất và Xí nghiệp thương mại mặt đất Nội Bài) cung cấp, chứ không phải của hãng. Trường phòng dịch vụ của Pacific Airlines Nguyễn Kim Hải cho hay, khi nhận được phản ánh của khách hàng, hãng đã rà soát lại toàn bộ quy trình mua vé, di chuyển ở 2 đầu sân bay Tân Sơn Nhất và Nội Bài của bà Nguyễn Hải Yến và con gái trên chuyến bay đi Hà Nội ngày 12/8. Hãng cho biết, bà Yến chỉ yêu cầu xe lăn khi làm thủ tục check-in, và chấp nhận trả tiền cho dịch vụ này. Tại sân bay Nội Bài, do xe lăn không vào bên trong nhà ga, bà Yến đã chóng nạng tự đi, có tiếp viên giúp mang hành lý và bé em bé.

Khi còn là hãng hàng không kinh doanh theo phương thức truyền thống, giá vé của Pacific Airlines cũng bao gồm cả dịch vụ xe lăn cho những người tàn tật. Song từ khi chuyển qua hoạt động theo mô hình hàng không giá rẻ, mọi chi phí dịch vụ được tách khỏi giá vé nên riêng xe lăn, khách hàng của hãng phải mua lại dịch vụ từ công ty thứ 3 cung cấp tại sân bay. Hãng cho biết khách hàng là người khuyết tật đều phải mua dịch vụ xe lăn.

Theo tiến sĩ Phạm Liêm Chính, thuộc Đoàn luật sư Hà Nội, vấn đề này không liên quan đến luật pháp mà thuộc về hành vi ứng xử. Phía Pacific Airlines nên có lời xin lỗi với hành khách, đồng thời phải có quy chế rèn giữa nhân viên của mình để họ ứng xử có văn hóa hơn.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên đề cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?
2. Với tư cách là người đứng đầu Pacific Airlines, anh/chị có thái độ với tình huống trên như thế nào?
3. Nếu được thuê làm tư vấn, anh/chị sẽ tư vấn cho Pacific Airlines để giải quyết vấn đề trên như thế nào?

5.4.4. Công ty trách nhiệm hữu hạn Dũng Hải

Ngành nghề chính của công ty TNHH Dũng Hải là kinh doanh các mặt hàng sắt thép và các sản phẩm tiền chế. Ông Đặng Minh Hải, giám đốc công ty cho biết, tổng giá trị hợp đồng giao dịch của công ty này không dưới 20 triệu USD/năm. Số lượng hợp đồng giao dịch ngoại thương thường chiếm một tỷ trọng lớn vì đa số các sản phẩm đầu vào của doanh nghiệp là thép tấm, thép lá, tôn lá... đến nay đều phải nhập khẩu. 10 năm hoạt động trên thương trường trong nước và quốc tế, những bài học kinh nghiệm đã nhiều, nhưng mới đây nhất, công ty Dũng Hải đã phải mua thêm một bài học mới với mức giá khoảng 110.000 USD. Mọi chuyện bắt đầu từ hợp đồng nhập khẩu 700 tấn thép lá cán nóng của một đối tác nước ngoài là công ty TNHH Stemcor, trụ sở tại Singapore và văn phòng đại diện tại Hà Nội. Giám đốc Hải tự nhận rằng, công ty của ông đã quá tin vào đơn chào hàng hấp dẫn, và đặc biệt là những lời đường mật của nhân viên bán hàng người Việt làm việc cho đối tác nước ngoài. Chính vì vậy, Hợp đồng thương mại nhanh chóng được ký kết với những điều khoản do chính bên bán thảo ra. Bên mua, là công ty Dũng Hải chỉ thực sự ngã ngửa khi hàng về tới cảng. Thép lá cán nóng loại 2 mà đối tác chào hàng đa phần là thép phế, mức độ thua thiệt ít nhất là 110.000USD. Khi hàng hoá không đúng như đơn chào hàng, xảy ra tranh chấp thì căn cứ để giải quyết là các điều khoản của hợp đồng thương mại, chỉ đó điều, trong bản hợp đồng này không có điều khoản nào có lợi cho công ty Dũng Hải. Thời hạn đàm phán giữa hai bên đã kết thúc hôm 21/7 vừa qua và bản thân công ty Dũng Hải đã cầm chắc khoản thua thiệt là 110.000USD.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên đề cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?
2. Phân tích các đối tượng hữu quan trong tình huống.
3. Bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam khi hội nhập là gì?

5.4.5. Vụ lừa gạt 10 triệu đôla gây chấn động dư luận Sài Gòn

Ngày vui gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới WTO 11-7 cũng là ngày hòn một ngàn nhà đầu tư riêng lẻ của Việt Nam bị lừa 10 triệu đôla. Chưa thực sự bước vào sân chơi lớn của thế giới, thế mà người dân TP.HCM đã bị sa vào mê hồn trận của lừa nhuộm, của công cụ tài chính do các bàn tay phù thuỷ đạo diễn. Vụ lừa đảo này ước khoảng 10 triệu đô la với số nạn nhân được biết khoảng hơn 1 ngàn người, tất cả là cư dân TP.HCM, thuộc thành phần giàu có với không ít là trí thức, nhân viên công ty nước ngoài.

Cách thức lừa đảo của văn phòng đại diện Golden Rock là chiêu dụ khách hàng bỏ tiền đầu tư và ủy quyền cho Tan và Chạn kinh doanh tiền tệ qua mạng, kiếm lời từ sự chênh lệch tỷ giá lên xuống giữa các đồng tiền trên thế giới. Tan hứa hẹn tiền lời rất cao khoảng 14 tới 15% một tháng, rồi sau giảm còn 5% một tháng. Chỉ với 5 ngàn đô la tức khoảng 80 triệu đồng mà tiền lãi 250 đô la khoảng hơn 4 triệu, thì lãi suất năm là 60%. Nạn nhân bỏ tiền cho Golden Rock là những người không hiểu gì về buôn tiền, môi giới tài chính, kinh doanh tiền tệ quốc tế. Các khách hàng bị lóa mắt bởi tiền lãi đã lao vào cuộc chơi, người ít nhất 5 ngàn 10 ngàn đô la, người nhiều nhất góp vốn tới 200 ngàn đô la. Golden Rock lôi kéo người bỏ tiền bằng những lời nói chắc như đinh, công ty mẹ bên Thụy Sĩ có nhiều chuyên gia hàng đầu thế giới sẽ buôn bán ngoại tệ trên sàn giao dịch quốc tế để luôn bảo đảm mức lời tối thiểu 5% sau khi đã trừ mọi

chỉ phi. Golden Rock huy động được nhiều tiền đến nỗi từ một văn phòng nhỏ đã bung ra thuê cả 4 tầng lầu của cao ốc 35 Nguyễn Huệ Quận 1 để làm trụ sở giao dịch.

Ngày 6/11/2006 Ngân hàng Nhà nước đã nắm tình hình, ông Trương Văn Phước vụ trưởng vụ quản lý ngoại hối cho biết đã chỉ đạo chi nhánh TP.HCM rà soát và thanh tra hoạt động của những công ty môi giới tiền tệ kiêu như Golden Rock. Ngày 7/11 UBND TP.HCM đã ra quyết định thành lập đoàn kiểm tra Văn phòng đại diện Golden Rock. Tuy nhiên chưa kịp tiến hành, thì công an cửa khẩu Tân Sơn Nhất đã báo về là ngày 8-11 cho biết, trưởng văn phòng đại diện công ty Golden Rock là Stanley Elliott Tan bỏ trốn, 10 triệu đô la huy động từ khách hành cũng bốc hơi theo. Nhân vật này là một người Canada gốc Hoa, và văn phòng được cấp phép hoạt động ở TP.HCM từ hơn 1 năm qua. Trưởng văn phòng Stanley Elliott Tan và giám đốc tài chính Chan đã đáp máy bay rời khỏi VN lúc 3 giờ sáng ngày 8/11.

Theo luật pháp Việt Nam, khách hàng không thể kiện Golden Rock Viet Nam vì trên nguyên tắc họ chỉ là môi giới. Bản thân khách hàng cũng tham gia vào việc kinh doanh chuyên ngân ngoại hối bất hợp pháp này.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên để cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?

2. Bài học đắt giá cho các nhà đầu tư của Việt Nam ở đây là gì?

3. Nếu được thuê làm tư vấn, anh/chị sẽ tư vấn cho các ngành hữu quan của Việt Nam để khắc phục tình trạng trên như thế nào?

5.4.6. Vedan Việt Nam nhiều năm đỗ chất thải ra sông

Công ty cổ phần hữu hạn Vedan Việt Nam (Vedan) được thành lập theo Giấy phép đầu tư số 171A/GP do Ủy ban nhà nước về hợp

tác và đầu tư (nay là Bộ Kế hoạch - Đầu tư) cấp ngày 1-8-1991, với 100% vốn của Tập đoàn các xí nghiệp liên hợp Vedan Đài Loan.

Đến năm 1993, công ty này đã triển khai xây dựng nhà máy chế biến bột mì và sản xuất bột ngọt tại Khu công nghiệp Gò Dầu có diện tích 120ha ở xã Phước Thái, huyện Long Thành, Đồng Nai. Từ khi công ty đi vào hoạt động đã gây ảnh hưởng môi trường sinh thái và đời sống người dân xung quanh. Các phương tiện truyền thông đại chúng, trong đó có Tuổi trẻ, đã liên tục phản ánh về tình trạng gây ô nhiễm môi trường của công ty này. Có thể điểm lại một số cột mốc chính như sau:

* Tháng 10-1994, người dân các huyện Nhơn Trạch, Long Thành (tỉnh Đồng Nai) và Tân Thành (Bà Rịa - Vũng Tàu) đòi bồi thường do nước sông Thị Vải ô nhiễm làm chết tôm, cá, gây thiệt hại khoảng 40 tỉ đồng.

* Tháng 12-1994, Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo Sở KH - CN&MT Đồng Nai tiến hành điều tra, xử lý việc sản xuất gây ô nhiễm sông Thị Vải và các khu vực lân cận của Công ty Vedan.

* Tháng 6-1995, trong cuộc họp với đoàn chuyên gia của Cục môi trường (Bộ Khoa học - công nghệ) và Sở KH - CN&MT Đồng Nai, Công ty Vedan thừa nhận đã gây ô nhiễm môi trường sông Thị Vải và khu vực lân cận. Công ty Vedan đồng ý bồi thường người dân huyện Nhơn Trạch hơn 7 tỉ đồng, huyện Long Thành gần 4,5 tỉ đồng, huyện Tân Thành hơn 7 tỉ đồng và huyện Cần Giờ (TP.HCM) hơn 2,7 tỉ đồng.

* Ngày 8-11-1995, kết quả cuộc họp do Sở KH - CN&MT Đồng Nai chủ trì với sự tham dự của đại diện các địa phương và Công ty Vedan đã chốt lại số tiền bồi thường chỉ 15 tỉ đồng nhưng dưới danh nghĩa “hỗ trợ phát triển nông nghiệp”!

* Ngày 16-9-2002, Bộ KH-ĐT cấp phép điều chỉnh (lần thứ 11) chuẩn y việc chuyển nhượng toàn bộ quyền lợi và nghĩa vụ của Tập đoàn các xí nghiệp liên hợp Vedan Đài Loan trong

Công ty Vedan cho Công ty Burghley Enterprises Pte Ltd (có trụ sở tại Singapore) theo hợp đồng ký ngày 5-8-2002.

* Tháng 6-2006, theo Cục Bảo vệ môi trường Bộ Tài nguyên - Môi trường, kết quả năm đợt kiểm tra, khảo sát và lấy mẫu đột xuất phân tích các chỉ tiêu ô nhiễm trong nước thải của Công ty Vedan cho thấy hầu hết các mẫu phân tích đều có các thông số ô nhiễm hữu cơ, chất dinh dưỡng, chất lơ lửng và vi khuẩn vượt tiêu chuẩn. Tại đây còn có hiện tượng xả trực tiếp nước thải ra ngoài môi trường không qua xử lý...

* Ngày 8-9-2008, Cục Cảnh sát môi trường Bộ Công an và đoàn kiểm tra của Bộ Tài nguyên - Môi trường bắt quả tang Công ty Vedan xả nước thải chưa qua xử lý ra sông Thị Vải.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên đề cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?

2. Hãy sử dụng phương pháp “phân tích đối tượng hữu quan” để phân tích và quản lý các đối tượng hữu quan trong tình huống này.

3. Bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam từ tình huống của Vedan Việt Nam là gì?

5.4.7. Cách ứng xử trong vụ sập trần Caravelle

Khoảng 22 giờ ngày 6/12/2008, một tiếng động lớn nghe như tiếng nổ, kéo theo đó là những tiếng sập của cửa kính tại sảnh khách sạn Caravelle (số 19, Quảng Trường Lam Sơn, Q.1, TPHCM) làm hàng trăm du khách, nhân viên bò chạy hoảng loạn. Nhân viên đang làm việc tại khách sạn và những du khách sinh hoạt trong khách sạn nhanh chóng được đưa ra ngoài.

Chị Juddy, du khách Singapore đi nghỉ cùng gia đình nhóm 10 người vừa nhận phòng khách sạn trong chiều cùng ngày. Đứng trước nhà hát Thành phố lúc 22h30, chị cho biết vừa ra

khỏi khách sạn độ 15 phút, thì nghe có tiếng nổ, chị quay lại, nhưng không được phép vào khách sạn, trong khi hai người con của chị vẫn đang ở trong khách sạn. Chị tìm cách liên lạc theo số điện thoại của khách sạn để gọi hai người con ra ngoài. Họ cho biết, khách sạn không có chuông báo động, và sau vụ nổ 45 phút, chị và gia đình vẫn luôn quần ở hàng rào bảo vệ an ninh, mà không gặp một nhân viên khách sạn, hay một ai đó có thể hướng dẫn.

Cũng thời điểm đó, nhiều khách ở tầng cao vẫn không biết việc gì đang diễn ra dưới tầng trệt, sau khi họ nhìn qua cửa kính khách sạn, thấy lực lượng cảnh sát và cứu hoả đang bám dày đặc phía dưới.

Từ 22h45, hàng rào bảo vệ an ninh được nới rộng thêm, bao quanh toàn bộ quảng trường trước nhà hát Thành phố, và khách sạn vẫn không có người có trách nhiệm phát ngôn chính thức để giải thích về vụ việc đã xảy ra nhằm trấn an khách hàng của mình, do đó nhiều người đã hoảng loạn.

Chị Judd cùng gia đình trở vào khách sạn, lại bị công an ngăn cản. Người công an làm nhiệm vụ nói đây là lệnh của cấp trên, cấm mọi người ra vào, trừ công an làm nhiệm vụ. Một số phóng viên ghi hình trong khu vực bị mời về phường làm việc, hoặc phải xoá dữ liệu trong thẻ nhớ vì tác nghiệp trong khu vực chưa được cho phép. Hơn nữa, do bất đồng ngôn ngữ giữa du khách nước ngoài với công an, nên sự việc trở nên tồi tệ. Nhân viên khách sạn cũng trở thành người ngoài cuộc trước quyết định của lực lượng công an.

Mãi đến khi du khách nước ngoài tụ tập ngày càng đông đúc trở vào khách sạn, công an mới giải quyết cho những ai có chìa khoá phòng mới được vào, nhưng không có mấy ai đem theo chìa khoá phòng lúc đi ra ngoài, lệnh phải nói rõ ràng thêm, cuối cùng ai cũng có thể vào.

Chính do không thông tin kịp thời về vụ việc vừa xảy ra, do thiếu sự phối hợp giữa công an và nhân viên khách sạn, nhiều vị khách của khách sạn Caravelle cảm thấy bất an, và họ đã quyết định làm thủ tục trả phòng.

Lúc 23h45, ba vị khách Nhật rời khỏi lối đi phụ của khách sạn Caravelle, họ cho biết lý do họ rời khỏi khách sạn là vì không có nhà chức trách nào giải thích về vụ việc đã xảy ra. Họ đã nghe tiếng nổ giống như sấm, nhìn xung quanh thấy hiện trường đầy cảnh sát và người hiếu kỳ phía trước sảnh khách sạn, mà không biết chuyện gì đã diễn ra.

Rải rác sau đó, các vị khách khác lần lượt trả phòng, rời khỏi khách sạn. Cô Huong Nguyen - tên ghi trên hành lý - một Việt kiều trở về từ Pháp, cùng chồng hớt hải xách hành lý ra khỏi khách sạn lúc 12h đêm, nói: “Chúng tôi ở trong phòng, không biết chuyện gì đã xảy ra trong khách sạn, nghe người nhà gọi đến có vụ nổ ở tầng trệt, nên vội làm thủ tục trả phòng, ra khỏi khách sạn cho chắc ăn”.

Vụ việc sập trần khách sạn Caravelle diễn ra tại ngay trung tâm thành phố, những khách trú trong khách sạn đa phần là người nước ngoài, một số ít là Việt kiều. Hình ảnh những chiếc xe cứu hoả, lực lượng công an rào chắn dày đặc, phóng viên ảnh tác nghiệp, những nhân viên của khách sạn thoát ra ngoài với vẻ mặt hốt hoảng... dễ dẫn vụ việc từ một tai nạn thông thường, sang sự hiếu làm tai hại hơn như âm mưu khủng bố, hay một vụ nổ nghiêm trọng.

Mặt khác, ngay khi khách đã trả phòng, nghĩa là khách sạn hết... nghĩa vụ. Khách sạn Caravelle hay lực lượng hữu quan về du lịch không hề có sự hướng dẫn cho khách, ít nhất là trong việc tìm khách sạn khác.

Theo những nhận định của cơ quan điều tra, vụ sập một phần trần sảnh khách sạn 5 sao Caravelle Sài Gòn tối 6/12/2008 có thể do chập điện, không có người chết.

Câu hỏi thảo luận:

1. Theo bạn, tại sao những khách hàng của khách sạn Caravelle lại rời khách sạn vào lúc nửa đêm sau khi vụ sập trần xảy ra?
2. Hãy đánh giá về cách ứng xử của nhân viên khách sạn và các cơ quan chức năng đối với khách hàng trong vụ việc này.
3. Bạn rút ra bài học gì từ tình huống này?

5.4.8. Dệt Long An - “Con voi đầu đàn” gục ngã

Sai lầm chiến lược và thiếu quyết đoán trước cơ hội thị trường

Với hơn 1.000 công nhân Công ty Dệt Long An và những ai quan tâm đến thương hiệu này, ngày 15-7-2004 là một ngày buồn: Sau hơn 29 năm hoạt động, công ty buộc phải đóng cửa vì không trụ nổi trong cơn bão của cơ chế thị trường.

Bắt đầu từ sự trì trệ trong đội ngũ lãnh đạo, sự thiếu nhạy bén trong nắm bắt thời cơ dẫn đến thua lỗ kéo dài, đòn sống người lao động sa sút, “cái chết” của cánh chim đầu đàn của ngành dệt may cả nước đang tạo nên những chấn động nhất định.

Tuy vậy, với nhiều chuyên gia, cú ngã đã được báo trước này là một dấu hiệu đáng mừng để làm lại, một sự thức tinh cần thiết đổi mới với các nhà quản lý, hoạch định chính sách.

Sáng 15-7, chúng tôi đến Công ty Dệt Long An giữa lúc ban giám đốc (BGD) triển khai quyết định của UBND tỉnh Long An về việc đóng cửa và tiến hành giải thể. Bầu không khí thật ảm đạm. Rất nhiều cán bộ, công nhân đã bật khóc.

Thời vàng son ngắn ngủi

Tiếp xúc với chúng tôi, ông Huỳnh Văn Khánh, Tổng Giám đốc Công ty Dệt Long An, thở dài: “Thế là con voi đầu đàn của nền kinh tế tỉnh nhà đã chết!”. Rồi ông giải thích: Trong thời kỳ đầu đổi mới, Tỉnh ủy và UBND tỉnh Long An ra sức xây dựng 5 mô hình kinh tế mạnh tượng trưng cho 5 con voi sung sức trên

thương trường trong và ngoài nước. Dệt Long An được xem là con voi đầu đàn trong số này. Đến đầu thập niên 90 của thế kỷ trước, 4 con voi kinh tế của tỉnh lần lượt ra đi hoặc biến thể không còn là voi nữa bởi tính cạnh tranh khốc liệt của cơ chế thị trường. Lúc bấy giờ, cà tinh tập trung toàn lực cho cho chú voi đầu đàn, lấy đó làm niềm tự hào của địa phương. Nhờ vậy, Dệt Long An có những bước đột phá táo bạo và đem lại thành công vượt ra ngoài sự mong đợi của người dân tỉnh nhà. Bước đột phá mang tính quyết định là mạnh dạn ra nước ngoài mua công nghệ theo phương thức trả chậm. Chỉ trong một thời gian ngắn, Dệt Long An tung ra thị trường những sản phẩm vải chất lượng vượt xa nhiều nhà máy dệt hiện có trong nước. Không dừng lại những sản phẩm tốt, Dệt Long An cho ra đời xí nghiệp nhuộm bằng dây chuyền sản xuất hiện đại vào nửa cuối thập niên 80, vừa gây được tiếng vang lớn trong ngành dệt cả nước, vừa đem về cho tỉnh những khoản siêu lợi nhuận. Gần như tất cả sản phẩm dệt từ các nơi khác đều đưa về đây gia công, tô điểm màu sắc.

Cuối năm 1987, theo Nghị định 217 của Chính phủ, lãnh đạo tinh an tâm giao toàn quyền tự chủ cho giám đốc công ty. Có thể nói, trong giai đoạn này, công tác quản lý gần như bị buông lỏng. Lẽ ra BGD tự chứng minh năng lực của mình trong việc đưa doanh nghiệp tiến lên một tầm cao mới, đằng này một số người lại bộc lộ sự tự mãn trước những cái đã đạt được. Nội bộ BGD mất đoàn kết nghiêm trọng, giám đốc thì tự ý mua sắm trang thiết bị mà không cần nghe những ý kiến phản biện mang tính xây dựng. Từ đó, Dệt Long An thường mua sắm trang thiết bị đắt hơn nhiều so với giá thực. Có món chỉ có giá chừng 1,3 triệu USD, nhưng Dệt Long An phải nhập đội giá lên đến 2,7 triệu USD. Ngoài ra, người ta còn mua phải những món trang thiết bị không thể phát huy tác dụng với tổng trị giá lên đến 40 tỷ đồng, một khoản tiền không nhỏ so với thời giá ở nửa cuối thập niên 80. Tình trạng lãng

phi, tự mãn trong nội bộ BGĐ Dệt Long An kéo dài đến năm 1995 mới kết thúc bằng việc UBND tỉnh bô nhiệm ông Huỳnh Văn Khánh làm tổng giám đốc thay ông Nguyễn Văn Dánh.

Thiếu chiến lược cạnh tranh, sản phẩm làm ra không bán được

Ngay khi nhậm chức, ông Khánh phải đương đầu với một thử thách lớn. Đó là việc đại lý độc quyền tiêu thụ sản phẩm của Dệt Long An trước đây đứng ra thành lập công ty, đồng thời thông qua ông Dánh chiêu mộ phần lớn cán bộ kỹ thuật chủ chốt. Ngoài cán bộ kỹ thuật, nhiều công nhân trẻ lành nghề của Dệt Long An lần lượt rút áo ra đi. Tình thế này buộc ông Khánh phải điều hành trong thế vừa sản xuất, vừa đào tạo đội ngũ kỹ thuật mới. Nhờ sự kiên nhẫn và sự đoàn kết của đội ngũ công nhân cựu trào, ông Khánh dần dần vượt qua khó khăn, ổn định sản xuất. Đến năm 2000, Dệt Long An cơ bản thanh toán xong nợ nần trong và ngoài nước.

Vừa ổn định được sản xuất thì ông Khánh có quyết định trở về Sở Công nghiệp. Lẽ ra, ngay sau khi thoát ra khỏi khó khăn, Dệt Long An phải củng cố nội lực, đề ra chiến lược phát triển mới, chiến lược cạnh tranh có hiệu quả. Nhưng thực tế thì Dệt Long An vẫn lẩn quẩn bên cái cũ, thiếu hẳn những sản phẩm mang tính cạnh tranh đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng. Cái thiếu mang tính quyết định ở Dệt Long An là không đầu tư trang thiết bị dệt kim để cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại trong nước, khâu tiếp cập thị trường, quảng bá thương hiệu cũng không được chú trọng. Hậu quả là sản phẩm làm ra không bán được dù năm nào vài của Dệt Long An cũng được cấp giấy chứng nhận hàng Việt Nam chất lượng cao. Sản phẩm không tiêu thụ, đời sống người lao động giàm sút là lẽ đương nhiên. Từ 1.500 công nhân, công ty buộc phải giàm dần xuống còn 930, trong khi lương thì trả cầm chừng. Công ty rơi vào khủng hoảng nhưng BGĐ mới

lại lục đục xoay quanh quan điểm bán hay giữ lại Dệt Long An để cung cống. Từ năm 2000 trở lại đây, Dệt Long An không còn là chính mình nữa.

Đánh mất cơ hội sáp nhập dẫn đến đóng cửa

Những người có quan điểm giữ lại Dệt Long An đưa ra hai hướng vực dậy doanh nghiệp gồm: sáp nhập với Tổng Công ty Dệt may Việt Nam hoặc tiến hành cổ phần hóa, sáp xếp lại sản xuất gọn nhẹ nhưng có sức cạnh tranh cao. Ở một chừng mực nào đó, lãnh đạo tỉnh Long An ủng hộ việc giữ lại công ty nên tái bổ nhiệm ông Huỳnh Văn Khánh làm tổng giám đốc vào tháng 7-2003. Quay lại trong lúc này, ông Khánh thấy không thể tiến hành cổ phần hóa vì công ty không còn vốn để làm việc đó. Còn công nhân thì quá khó khăn nên không ai mặn mà, vấn đề còn lại là xúc tiến việc sáp nhập vào Vinatex. Về việc này, Bộ Công nghiệp ủng hộ, Vinatex cũng đồng tình với điều kiện tỉnh Long An phải giải quyết khoản nợ gần 100 tỉ đồng. Các ngân hàng thương mại cho công ty vay trước nay cũng đồng ý khoanh nợ với điều kiện UBND tỉnh ra quyết định tiếp tục cùng có và phát triển công ty dệt. Rất tiếc cơ hội sáp nhập để duy trì hoạt động đã bị bỏ qua khi tỉnh không chịu thỏa mãn những điều kiện do các bên có liên quan đặt ra.

Cuối cùng, ngày 7-7-2004, ông Huỳnh Văn Khánh buộc phải làm văn bản đề nghị UBND tỉnh Long An ra quyết định đóng cửa tiến hành giải thể và bán công ty. Ông Khánh cho rằng để mất cơ hội là đáng tiếc, vì sáp nhập là xu thế tất yếu của thời đại. Công ty Dệt Khánh Hòa không bị giải thể là nhờ sáp nhập vào Vinatex. Ngay như Nhà máy Thuốc lá Long An nếu không sáp nhập vào Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam thì không thể tồn tại và phát triển như hôm nay. Những công nhân cựu trào thì cho rằng hậu quả này là do quan điểm bán Công ty Dệt Long An chiếm ưu thế. Ông Phạm Văn Phòng, công nhân kỹ thuật, làm

việc suốt 29 năm qua, nhận định: “Nếu có một chiến lược cạnh tranh tốt thì Dệt Long An không có ngày cáo chung như hôm nay. Nói rõ hơn, khi bước vào công cuộc đổi mới kinh tế, Dệt Long An có đủ điều kiện để cạnh tranh hơn cả”. Như nhiều công nhân bám trụ khác, ông Phòng cũng là người ủng hộ tích cực việc sáp nhập vào Vinatex, vì như vậy công nhân mới không thất nghiệp.

Câu hỏi thảo luận:

1. *Hãy tìm những nguyên nhân cơ bản dẫn đến sự thay đổi đi xuống của nền văn hóa doanh nghiệp Dệt Long An trong thời kỳ đổi mới? Theo anh/chị nguyên nhân nào là quan trọng nhất, vì sao?*
2. *Theo anh/ chị, trong hai lần diễn ra sự thay đổi giám đốc với Dệt Long An, những vị giám đốc mới đã thực hiện được sứ mệnh của mình hay chưa? Tại sao?*
3. *Bài học rút ra từ thất bại của Dệt Long An?*

5.4.9. Vụ kiện của Coca Cola

Năm 1994, quay lại thị trường Việt Nam sau gần 25 năm vắng bóng, Coca Cola thu hút các đại lý độc quyền bằng những chính sách ưu đãi hấp dẫn: Các đại lý không được bán các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, bù lại Coca Cola sẽ trả cho các đại lý tiền chiết khấu độc quyền. Các đại lý độc quyền mua hàng theo phương thức mua đứt bán đoạn, không được trả hàng lại nhưng trước mỗi đợt giảm giá, công ty sẽ phải báo trước vài ngày để các đại lý kịp thời “giải phóng” hàng tồn. Ban đầu, Coca Cola sẵn sàng bù lỗ cho các đại lý lúc giảm giá khuyến mại; sẵn sàng bù hàng thiếu mà không hề đề cập đến thời hạn trả... Bước tiếp theo, Coca Cola đưa ra các điều kiện về số lượng mua hàng và công nợ trong hạn mức, khuyến khích các đại lý trở thành đối tác kinh doanh chiến lược để được hưởng chính sách mua năm tặng một...

Quá trình làm ăn giữa hai bên kéo dài, nợ nần dây dưa qua nhiều năm. Năm 1999 (trước khi chấm dứt hợp đồng đại lý), Coca Cola bắt đầu cùng cố chứng cứ để đòi nợ các đại lý. Lúc này các đại lý mới ngớ ra. Họ cho rằng nợ thì công ty quyết liệt đòi nhưng ngược lại nhiều khoản công ty đã phớt lờ, không thanh toán sòng phẳng cho họ: Nhiều đợt họ bị lỗ nặng do công ty đột ngột hạ giá khuyến mãi nhưng không thực hiện việc thông báo trước như đã thỏa thuận, cũng không tính đến việc bù lỗ cho họ. Chưa hết, do trong hợp đồng giữa Coca Cola và các đại lý độc quyền không có điều khoản nào xác định hệ thống khách hàng mà các đại lý độc quyền xây dựng được là “tài sản” riêng của họ nên thông qua việc “hỗ trợ trong phân phối” như lắp đặt bảng hiệu, bảng quảng cáo,... Coca Cola nắm danh sách địa chỉ khách hàng trong hệ thống của các đại lý độc quyền rồi bán hàng thăng cho các “đại lý con” này với giá như đại lý độc quyền. Ngoài ra, trong quá trình giao nhận hàng, việc ghi hóa đơn rất sơ sài. Các bên hầu như không có một giấy tờ nào có giá trị pháp lý để ràng buộc lẫn nhau.

Câu hỏi thảo luận:

1. Theo anh/chị, trong tình huống trên, lợi thế sẽ nghiêng về Coca Cola hay các đại lý độc quyền? Những tính cách nào của người Việt Nam đã dẫn tới tình trạng như trên?
2. Theo bạn, chúng ta có thể rút được kinh nghiệm gì từ bài học này?

5.4.10. Phép vua thua lệ làng

Công ty đồ gỗ của ông Nam bắt đầu hoạt động năm 1997. Lúc khởi đầu cơ sở kinh doanh của ông Nam có quy mô nhỏ, với lực lượng lao động chỉ có ông và bà Nam cùng 10 công nhân. Càng ngày công ty của ông càng lớn mạnh, Công ty của ông nhập khẩu gỗ và các vật liệu khác xuyên qua các biên giới trên đất liền với Lào, Trung Quốc và Campuchia. Một ngày nọ, người đại diện từ

một “công ty dịch vụ” đến gặp ông Nam và nói “Tôi biết ông đang chi 10 triệu đồng VN mỗi lần ông đến cảng. Với một khoản phí 11 triệu đồng, tôi sẽ lo tất cả thủ tục cần thiết cho ông. Sau đó, tôi sẽ cho ông một hóa đơn đó ghi giá trị là 20 triệu đồng Việt Nam. Với hóa đơn đó, sau khi bán các sản phẩm của ông, ông sẽ có được một khoản khấu trừ (deduction) 10% trên bản tính thuế giá trị gia tăng, và một khoản khấu trừ 30% đối với thuế thu nhập công ty. Do đó, các chi phí ròng của ông tại cảng sẽ chỉ còn 3 triệu đồng Việt Nam. Nhiều trong số các đối thủ cạnh tranh của ông đang làm cách này!” Dần dần, ông Nam học được những cách làm giảm các khoản phí hải quan và nghĩa vụ nộp thuế từ các đối thủ cạnh tranh. Tất cả những cách làm này đều hạ thấp doanh thu khai báo vì mục đích tính thuế và nâng lên một cách già tạo các chi phí có thể khấu trừ. Những khoản tiền tiết kiệm này chuyển thành sản phẩm đồ gỗ rẻ hơn, tiền công của công nhân cao hơn, và đòn bẩy thị trường tốt hơn. Ông Nam tự hứa với mình sẽ chơi “trò chơi gian lận” này trong ngắn hạn, Ông Nam quả là một nhà “lèo lái” tài tình.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên đề cập đến những vấn đề gì của văn hóa kinh doanh?
2. Phân tích các đối tượng hữu quan trong tình huống. Phân tích tác động của thẻ ché xã hội đối với tình trạng lương nan của Ông Nam.
3. Bài học rút ra từ tình huống?

5.4.11. Thủ thuật của các “đại gia” trên sàn chứng khoán

Dưới con mắt của các chuyên gia và những nhà phân tích chứng khoán thì có thể thấy rõ các chiêu chụp giật diễn hình nhằm trục lợi của một số kẻ đầu cơ trong thời gian gần đây.

Kiểu kinh doanh chụp giật đầu tiên là *tạo giao dịch ảo*: Giới kinh doanh chứng khoán còn nhớ rất rõ sự kiện mang đậm thời

khắc lịch sử của thị trường chứng khoán Việt Nam, đó là vào các ngày 10, 11, 12 tháng 3 năm 2007, hàng loạt cổ phiếu từ blue-chip tới pennystock (cổ phiếu giá trung bình và rẻ) đồng loạt tăng giá kịch trần và trở nên rất khan hiếm. Không ít cổ phiếu trong các phiên trên không được bán ra một chiếc nào. Tuy nhiên, trong 3 phiên giao dịch ngày 13, 14, 15-3 hàng loạt cổ phiếu niêm yết đồng loạt giảm giá kịch sàn, xuất hiện một cuộc "tháo chạy" gần như chưa từng có trong tiền lệ của ngành chứng khoán Việt Nam. Quan sát cho thấy, tại các phiên trên, cổ phiếu các loại bị các "đại gia" thao túng bằng các giao dịch ảo rất hiệu quả. Họ nắm được tâm lý của các nhà đầu tư mới chân ướt chân ráo lên sàn giao dịch sau Tết Nguyên đán là "phải mua cổ phiếu bằng mọi giá" nên các "đại gia" đã thi nhau đặt các lệnh giao dịch mua ảo nhằm ru ngủ các nhà đầu tư thiếu thận khiến những đối tượng này cứ nghĩ rằng, mua cổ phiếu hôm trước, hôm sau tăng kịch trần là đã có lãi nên đã không ngớt đặt lệnh mua giá cao càng khiến cho cổ phiếu trở nên tăng giá và khan hiếm hơn. Kiểu kinh doanh chụp giật trên là khá điển hình tại thị trường chứng khoán. Lợi dụng hệ thống công nghệ thông tin yếu kém, những kẻ đầu cơ cố tạo ra các giao dịch giả tạo này bằng cách thực hiện hàng ngàn lệnh mua hoặc bán khác nhau vào thời điểm áp chót của phiên khiến lệnh không thể thực hiện được và cũng không thể khớp lệnh (do sự yếu kém của công nghệ thông tin). Tuy nhiên, các nhà đầu tư không có kinh nghiệm khi thấy viễn cảnh trên thì cho rằng, tình trạng mua hoặc bán cổ phiếu đang là thời điểm tốt để họ giao dịch. Thế là những kẻ đầu cơ tìm cách trực lợi bán ra hoặc mua vào một khối lượng lớn cổ phiếu. Theo Luật Chứng khoán, những hành vi làm lũng đoạn thị trường trên là bị nghiêm cấm.

Kiểu kinh doanh chụp giật tiếp theo là kiểu "rải định". Lợi dụng sự sơ hở trong quản lý tài khoán, những kẻ đầu cơ đã tạo ra nhiều tài khoán riêng đứng tên những người khác nhau. Khi thực

hiện lệnh mua hoặc bán, họ đặt giá ở nhiều cấp độ khác nhau. Việc làm này khiến không ít nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm cho rằng, cổ phiếu đang xuống thấp hoặc lên cao ở các mức độ an toàn, có thể mua vào hoặc bán ra vào thời điểm đó là hợp lý. Khi những nhà đầu tư non nớt làm việc trên thì các đại gia dựa vào nhiều tài khoản khác mà họ đã lập sẵn để mua vào hoặc bán ra theo kế hoạch mà họ đã sắp đặt trước.

Ngoài những kiểu kinh doanh chụp giật trên, còn có kiểu chụp giật khác thường thấy trên thị trường chứng khoán Việt Nam là: một số nhà đầu tư liên kết với nhau để đưa một loại cổ phiếu nào đó lên đỉnh cao hoặc dìm xuống với giá thấp để thực hiện ý đồ xấu.

Câu hỏi thảo luận:

1. Tình huống trên để cập đến những vấn đề nào của văn hóa kinh doanh?.
2. Với tư cách là một người đứng đầu một công ty chứng khoán, anh/chị đánh giá tình hình trên như thế nào?
3. Nếu được thuê làm tư vấn, anh/chị sẽ tư vấn để khắc phục tình trạng trên như thế nào?

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Charles Mitchell (2008): **Giáo trình văn tắt về Văn hóa kinh doanh quốc tế**, Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Lê Triệu Dũng, Hiệu đính : Nguyễn Cảnh Cường.
2. A.Morita: Chế tạo tại Nhật Bản, NXB. Khoa học xã hội, Hà Nội, 1990, t.2, tr.121
3. Charlene M. Solomon. Michael S. Schell (2010): **Quản Lý Xuyên Văn Hóa - Bảy Chìa Khóa Để Kinh Doanh Trên Quan Điểm Toàn Cầu**, Dịch giả: Nguyễn Thọ Nhàn, NXB Tổng hợp TP.HCM.
4. David H. Maister (2005): **Bản sắc văn hóa doanh nghiệp**, NXB Thông kê, Hà Nội.
5. Dương Thị Liễu - Chủ nhiệm Đề tài (2010): **Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khai thác, phát huy giá trị văn hoá kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2010-2015**, Đề tài NCKH cấp Thành phố, mã số 01X-07-2008-2.
6. Đoàn Thị Hồng Vân (2006): **Đàm phán trong kinh doanh quốc tế**, NXB Thông Kê, Hà Nội.
7. Đỗ Minh Cương - chủ biên (2001): **Văn hóa và triết lý kinh doanh**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
8. E.B. Tylor: *Primitive Culture*. London (1871). Dẫn theo C.P. Kottak: *Cultural Anthropology*. New York 1979, Nguyễn Tân Đặc dịch và giới thiệu.
9. Fons Trompenaars & Charles Hampden Turner (2006): **Chinh phục các đợt sóng văn hóa**, NXB Tri Thức.
10. Hồ Chí Minh. *Toàn tập, Tập 5(1993)*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

11. *Hồ Sĩ Quý* (2004): **Về giá trị và giá trị Châu Á**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
12. *Matt Haig* (2004) : **Brand failures - Sự thật về 100 thất bại thương hiệu lớn nhất của mọi thời đại**, NXB Tòng hợp TP. Hồ Chí Minh.
13. *M-Kay Dupont* (2005): **Nghệ thuật trong giao dịch kinh doanh**, NXB Đà Nẵng.
14. *Michel Capron và Françoise Quairel-Lanoizelée* 2009): **Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp**, Nhà xuất bản Tri thức, Hà Nội.
15. *Michael Hamer, James Champy* (1996): **Tái lập công ty - tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh**, NXB Tòng hợp thành phố Hồ Chí Minh-Sài Gòn Times Group-Vapec, Thành phố Hồ Chí Minh.
16. *Nguyễn Hoàng Ánh* (2004): **Vai trò của văn hóa kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh ở Việt Nam**. Luận án tiến sĩ Kinh tế.
17. *Nguyễn Mạnh Quân* - chủ biên (2009): **Đạo đức kinh doanh và Văn hóa công ty**, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
18. *Nguyễn Xuân Thom, Nguyễn Văn Hồng* (2001): **Kỹ thuật đàm phán thương mại quốc tế**, Đại học Quốc gia Hà Nội.
19. *Peter B. Stark-Jane Flaherty* (2005): **101 Bí quyết đàm phán**, NXB Văn hóa thông tin.
20. *Phạm Mai Hương* (2006): **Nghệ thuật kinh doanh ứng xử văn hoá một số nước trên thế giới**, NXB Văn hóa thông tin.
21. *Phùng Ngọc Nhạ - Chủ nhiệm* (2010): **Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế**, Đề tài NCKH cấp Nhà nước, mã số KX 03.06/06/10.

22. *Thái Trí Dũng* (2003): **Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh**, NXB Thông kê, Hà Nội.
23. *Trần Quốc Dân* (2003): **Tinh thần doanh nghiệp giá trị định hướng của Văn hóa Kinh doanh Việt Nam**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
24. *Trần Quốc Dân* (2005): **Sức hấp dẫn một giá trị văn hóa doanh nghiệp**, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
25. *Trần Hữu Quang và Nguyễn Công Thắng -chủ biên* (2007): **Văn hóa kinh doanh những góc nhìn**. NXB Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh.
26. *Trần Ngọc Thêm* (2004): **Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam**, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
27. *Trần Thị Văn Hoa* (2009): **Văn hóa doanh nghiệp**, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
28. *Vương Quân Hoàng* (2007): **Văn minh làm giàu và nguồn gốc của cải**. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

TIẾNG NƯỚC NGOÀI

29. *Ann K. Buchholtz and Archie B. Carroll* (2008): **Business and Society**, 7th ed., South-Western, international ed.
30. *Manakkalathil, J., & Rudolf, E.* (1995): **Corporate social responsibility in a globalizing market**. SAM Advanced Management Journal (Winter).
31. *Philip R Harris, Robert T Moran, Sarah V Moran* (2008): **Managing Cultural Differences-global Leadership Strategies For The Twenty First Century**, All India - Free Shipping.
32. *Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciara Nardon* (2010): **Management Across Cultures**, Publisher: Cambridge University Press; 1 edition .
33. *Schein E.* (2004): **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, 3 Edition.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	3
Chương 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH.....	7
1.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA.....	8
1.2. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA KINH DOANH	42
Chương 2: CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VĂN HÓA KINH DOANH	71
2.1. TRIẾT LÝ KINH DOANH	72
2.2. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	103
2.3. VĂN HÓA DOANH NHÂN	167
2.4. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	232
2.5. VĂN HÓA ỦNG XỰ TRONG KINH DOANH	271
Chương 3: VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM	301
3.1. NHẬN DIỆN VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM THỜI KỲ TRƯỚC ĐỔI MỚI	302
3.2. NHẬN DIỆN VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH ĐỔI MỚI	332
3.3. MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA CÀN GIẢI QUYẾT TRONG VĂN HÓA KINH DOANH Ở VIỆT NAM.....	361
3.4. MỘT SỐ LUU Y VỀ VĂN HÓA KHI KINH DOANH Ở VIỆT NAM	375
Chương 4: VĂN HÓA KINH DOANH QUỐC TẾ	391
4.1. KHÁC BIỆT VĂN HÓA TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ.	392
4.2. NHỮNG BIỂU HIỆN CƠ BẢN CỦA VĂN HÓA KINH DOANH QUỐC TẾ.....	398
4.3. ĐÀM PHÁN ĐA VĂN HÓA	425
4.4. MARKETING ĐA VĂN HÓA.....	435
4.5. CÁC LUU Ý VĂN HÓA KINH DOANH VỚI MỘT SỐ QUỐC GIA	443
Chương 5: CÁC TÌNH HUỐNG VĂN HÓA KINH DOANH.....	483
5.1. TÌNH HUỐNG VỀ KHÁC BIỆT VÀ HÀI HÒA VỀ VĂN HÓA TRONG KINH DOANH.....	483
5.2. CÁC TÌNH HUỐNG VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP.....	500
5.3. CÁC TÌNH HUỐNG VỀ VĂN HÓA GIAO TIẾP, ỦNG XỰ TRONG KINH DOANH	518
5.4. MỘT SỐ TÌNH HUỐNG VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM.	533
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	555

Giáo trình

VĂN HÓA KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Website: <http://nxb.neu.edu.vn>-Email: nxb@neu.edu.vn

Điện thoại: (04) 38696407-36282486-36282483

Fax: (04) 36282485



Chịu trách nhiệm xuất bản:

GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ

Chịu trách nhiệm nội dung:

PGS.TS. DƯƠNG THỊ LIÊU

Biên tập kỹ thuật:

NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

Ché bản vi tính:

NGUYỄN LAN

Thiết kế bìa:

MAI HOA

Sửa bản in và đọc sách mẫu:

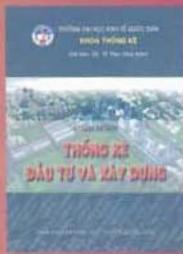
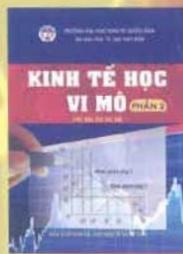
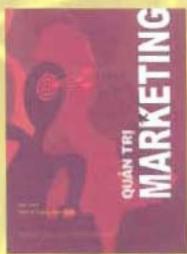
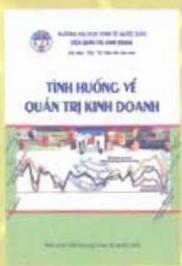
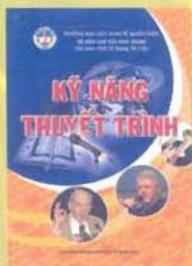
NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

In 500 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Xưởng in Trường ĐHKTQD và Công ty in Phú Thịnh

Mã số ĐKXB: 28-2011/CXB/41-566/ĐHKTQD và ISBN: 978-604-909-466-8.

In xong và nộp lưu chiểu quý II năm 2011.

Giáo trình **VĂN HÓA
KINH DOANH**



Tổng phát hành tại:

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Tel: (84-4) 3628 2486 - Fax: (84-4) 3628 2485

Email: nxb@neu.edu.vn - Website: <http://nxb.neu.edu.vn>



9 786049 094668

Giá: 99.000VND